

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ УНИВЕРСИТЕТА

PROJECT MANAGEMENT IN ADMINISTRATION OF UNIVERSITY LIBRARY

В.П. Баймухаметова, С.В. Шулипина

V.P. Baimukhametova, S.V. Shulpina

Современная библиотека вуза, роль вузовской библиотеки в обеспечении учебного процесса, проектная деятельность в библиотеке, Центр самостоятельной работы студентов.

В статье рассматривается роль современной вузовской библиотеки в обеспечении учебной и научной деятельности студентов и аспирантов, обосновывается необходимость модернизации библиотеки педагогического университета в связи с изменением внешней информационной среды и основной парадигмы российского высшего образования, а также переходом на ФГОС ВПО 3-го поколения. В качестве одного из способов модернизации предлагается переход на проектный менеджмент. Авторы представляют собственный опыт работы над проектом «Центр самостоятельной работы студентов» как пример применения проектного менеджмента в библиотеке педагогического вуза.

Modern university library, the role of university library in the provision of educational process, project activity in library, the Centre of self-study of students.

In article the authors consider the role of modern university library in the provision of students» and postgraduate students' educational and scientific activity. They prove the need in the modernization of the library of the pedagogical university taking into account the changes in the external information environment and the primary paradigm of the higher education in the Russian Federation., and also the shift to the Federal State Educational Standard of higher vocational education of the 3-rd generation. The shift to project management is offered as a way of modernization . The authors present their own experience of the work over the project "The Centre of the self-study of students" as an example of the application of the project management in the library of the pedagogical university.

Развитие современного общества, основанного на знаниях, вступление России в информационную эпоху и расширение возможностей доступа к информации диктуют новые требования к библиотечно-информационной деятельности. Происходящие изменения связаны с внедрением новых технологий и модернизацией всех основных библиотечных процессов, обеспечивающих удовлетворение информационных потребностей и право каждого пользователя на свободное получение, распространение и использование информации.

Вузовская библиотека является важной частью единого информационно-образовательного пространства университета, от эффективности работы которой зависит качество учебного и научного процесса. И поскольку эта деятельность подчинена задачам высшего образования, библиотека обязана следовать изменениям, связанным с реформированием в данной области.

В условиях растущей конкуренции на рынке образовательных услуг меняются требования Ми-

нистерства образования и науки к эффективному управлению образовательными учреждениями, которое оценивается по ряду показателей: образовательная, научно-исследовательская, международная, финансово-экономическая деятельность и инфраструктура.

В связи с этим возрастает сложность задач, которые необходимо решать библиотеке:

- инновационная организация системы информационных ресурсов, соответствующая потребностям пользователей и требованиям Министерства образования и науки в части обеспечения информационными ресурсами учебного и научного процессов вуза;
- организация системы открытого (самообслуживание) и удалённого доступа;
- выполнение современных требований ФГОС ВПО к самостоятельной работе студентов: организация информационно-образовательной среды, обеспечение компьютеризированных рабочих мест, консультационная помощь;

- формирование адекватного информационного пространства для научно-исследовательской деятельности ученых университета;
- формирование информационной компетентности студентов и преподавателей для успешной самообразовательной и научной деятельности;
- участие в информационном сопровождении науки: координация взаимодействия между Научной электронной библиотекой elibraru.ru и университетом, повышение публикационной активности преподавателей, влияние на показатели эффективности вуза по научно-исследовательской деятельности;
- создание комфортной информационной среды для привлечения нового для российских библиотек контингента читателей – иностранных студентов, влияние таким образом на показатели эффективности вуза по международной деятельности;
- информационное обслуживание педагогических кадров края и старших школьников как потенциальных пользователей библиотеки.

Для того чтобы решать перечисленные задачи, библиотека не может существовать как статичная модель, ей необходимо быстро реагировать на изменяющиеся условия. Видеть будущее становится столь же важно как действовать сейчас и здесь [Москвич, Диев, 2013, с.18]. Для этого необходимы пересмотр всей системы управления библиотекой, внедрение инновационных форм и методов обслуживания пользователей, направленных не только на удовлетворение современных потребностей, но и на предвидение возможных изменений пользовательских запросов и ожиданий. Таким образом, ключевой задачей современного управления становится определение и обеспечение стратегии развития библиотеки [Суслова, Кармовский, 2004].

Переход к такому типу управления, как проектный менеджмент, вызван объективными изменениями, происходящими в мире, он отвечает современным особенностям развития библиотеки, поскольку позволяет точно определить стратегические позиции в динамично изменяющихся условиях на основе исследований внешних и внутренних факторов [Суслова, 2008].

Проектное управление опирается на человеческий потенциал, оно ориентировано на удовлетворение запросов пользователей и гибкую политику, реагирующую на любые изменения во внешней

среде. На практике проектное управление означает симбиоз интуиции и искусства вести организацию (библиотеку) к стратегическим целям; активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения её целей [Ильяева, Маркова, 2008].

Научная библиотека Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева, старающаяся находиться в русле общих тенденций развития библиотечного дела в России и мире, активно внедряет в свою работу новые технологии и методы библиотечно-библиографической и информационной деятельности. Но наряду с несомненными достижениями у библиотеки существует целый ряд проблем, требующих особого внимания и принятия конкретных мер. Среди основных проблем библиотеки такие, как:

- низкий уровень материально-технической базы. Ряд помещений библиотеки не отвечает современным требованиям к обслуживанию читателей и к хранению фондов и нуждается в ремонте, что ведёт к падению уровня посещаемости библиотеки и не может не сказаться на качестве подготовки выпускников;
- недостаточное финансирование комплектования фонда электронными изданиями и приобретения доступа к полнотекстовым базам данных;
- отсутствие средств на повышение квалификации работников библиотеки (командировки, стажировки, курсы повышения квалификации и переподготовку);
- низкий уровень оплаты труда библиотечных работников. Средняя зарплата сотрудников НБ КГПУ значительно ниже средней заработной платы по вузу, что, естественно, препятствует притоку молодых специалистов.

Решить обозначенные проблемы в короткий срок в рамках стандартного финансирования библиотеки и традиционного управления библиотекой не представлялось возможным. Средством для достижения конкретных результатов в сжатые сроки стал проектный менеджмент в организации деятельности библиотеки.

У научной библиотеки КГПУ к этому времени уже имелся определенный опыт проектной деятельности. С 2005 по 2008 год библиотекой был разработан и реализован ряд проектов. Полученный опыт способствовал пониманию необходимости

мости поиска грантовой поддержки проектов, направленных на развитие библиотеки.

В 2011 году проект научной библиотеки «Информационный центр самостоятельной работы студентов» участвовал (в составе Программы стратегического развития КГПУ им. В.П. Астафьева «Компетентностная подготовка учителей и модернизация образовательной среды») в конкурсе «Программа стратегического развития университета» и получил поддержку Министерства образования и науки РФ.

Целью этого проекта является создание новой информационно-образовательной среды для самостоятельной образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности студентов, аспирантов и преподавателей университета. Идея проекта полностью соотносится с новой концепцией библиотечного обслуживания, где библиотека существует для пользователя (классическая модель библиотеки – фондокентрическая), поэтому большое значение придается комфорtnому обслуживанию как одному из главных условий конкурентоспособности библиотеки в современном мире информационных технологий.

Специалисты выделяют три составляющих комфортной среды: интеллектуально-информационный, психологический и физический комфорт [Амлинский, 2011, с. 5–17]. Интеллектуально-информационный комфорт определяет состояние интеллектуальной удовлетворённости человека, возникающее в результате необходимого и достаточного удобства доступа к информации в процессе информационной деятельности. Важную роль здесь играет формирование необходимой информационной среды, которая рассматривается как сфера деятельности субъектов, связанная с созданием, преобразованием и потреблением информации.

Для пользователей важен как психологический комфорт, создаваемый доступностью информации и духовностью атмосферы, формируемой совместно в ходе коммуникации библиотекаря и пользователями, так и физический комфорт, обеспечиваемый учётом требований эргономики при оформлении помещения, размещении технических средств и оборудования и т. д. [Дворкина, 2001].

Все эти принципы организации библиотечного

обслуживания были учтены в идее проекта Центра самостоятельной работы. Необходимо было радикально изменить традиционный образ библиотеки с бесконечными книжными полками и барьёром в виде кафедры на новый современный облик, создающий комфортную творческую среду для самой многочисленной и важной группы читателей вузовской библиотеки – студентов. Поскольку студенчество – это молодёжь, креативная, творческая и независимая, облик библиотеки должен в первую очередь соответствовать именно этой группе пользователей и быть для неё привлекательным. Первостепенную роль в создании комфортной дружественной среды играет дизайн интерьера, он располагает к творчеству, к положительным эмоциям и вызывает желание вернуться. Поэтому важно учесть все новые тенденции дизайна и организации пространства помещений современных библиотек.

Когда возникло понимание того, как должно выглядеть помещение Центра, были сформулированы пожелания к дизайнерам относительно интерьера. В итоге был представлен дизайн-проект, на наш взгляд, смелый и неожиданный. В его основе – цветовая гамма из зелёного, серого и ярко-жёлтого цветов тёплых оттенков, что в итоге создает ощущение комфорта, поднимает настроение и способствует творческой деятельности.

В проекте были использованы также приёмы зонирования пространства, позволяющие читателю выбирать наиболее приемлемые формы пользования книгой и другими ресурсами. В помещении Центра предусмотрены: зона открытых компьютерных мест для пользователей; рабочие места, отделённые перегородками; пространство с мини-офисами, оснащенными МФУ; зона мягких диванов; небольшая конференц-зона; зона открытого доступа к фонду. Зоны не ограждены, они плавно переходят одна в другую, что даёт функциональную и психологическую открытость для читателя, который может свободно ориентироваться во всём пространстве библиотеки.

Большую роль в интерьере играют освещение и соотношение естественного и искусственного света. В помещении Центра присутствует боковое естественное освещение, для искусственного же были выбраны современные подвесные светильники. В интерьере Центра присутствуют компози-

ции живых растений в стильных вазонах с автополивом. Растения придают помещению уют и теплоту, создают психологический комфорт.

Большое значение в интерьере имеет мебель, от которой тоже зависит удобство пользователей и библиотекарей. Мебель Центра выдержана в едином стиле и цветовой гамме. Таким образом, дизайн интерьера Центра яркий, светлый, уютный, он соответствует молодёжной атмосфере, является комфортным для наших читателей. Это подтверждают анкетный опрос и записи из «Книги отзывов и предложений».

— «Великолепное место, с удовольствием провожу здесь внеучебное время. Очень по-европейски, класс! Радует, что мне здесь ещё долго учиться. Яна, студентка II курса филфака».

— «Пришёл в библиотеку – и не узнал её. Приык, что здесь всё по-советски: бесконечные старые столы, полки. А сейчас – просторно, светло, по-европейски. Цивилизация! Здорово! Здесь классно! И библиотекари – всё подскажут, всем помогут, всё сделают. Буду приходить сюда почаше. Александр, II курс геофака».

— «Настоящая современная библиотека, имеет широкий выбор электронной, учебной и научно-методической литературы. Корректные и доброжелательные работники. С уважением, В.В. Пономарёв, доктор пед. наук, профессор СибГТУ».

В рамках проекта было проведено социологическое исследование по выявлению информационных потребностей, требований и предпочтений по организации информационного пространства, степени комфортности у потенциальных пользователей центра самостоятельной работы. Всего было опрошено 586 респондентов, из них 84 % – студенты. Результаты исследования легли в том числе в основу дизайн-проекта, ассортимента информационных ресурсов и услуг новой инфраструктуры библиотеки.

Эффективность реализуемого проекта во многом зависит от организации управления библиотекой. В проектном менеджменте для решения конкретной задачи создается проектная группа – временная организация, при которой в одну команду собираются квалифицированные специалисты из различных отделов. Сложность и комплексность задач по управлению проектом рождает потребность в высокой компетентности, владении боль-

шим объёмом знаний, поэтому создание профессиональной проектной команды – необходимое условие эффективной работы над проектом. При этом умение работать в команде является одним из ключевых условий успешной реализации проекта наряду с лидерскими качествами руководителя.

Для реализации проекта НБ КГПУ было выделено три направления деятельности:

- 1) формирование комфортной информационно-образовательной, психологической и физической среды для самостоятельной работы студентов (разработка и организация инфраструктуры Центра: создание дизайн-проекта помещения, заказ всей необходимой мебели, компьютеров и другой техники, в т. ч. оборудования RFID, расширение спектра информационных ресурсов и услуг библиотеки для всех категорий её пользователей);
- 2) разработка и апробация учебного курса «Информационная компетентность студентов» (предполагается 3-уровневая система подготовки: для студентов I–III курсов, для магистрантов и аспирантов, для ППС вуза);

- 3) изучение опыта деятельности по организации самостоятельной работы студентов в ведущих вузовских библиотеках России и мира и повышение квалификации сотрудников научной библиотеки КГПУ.

Для выполнения работ по направлениям в библиотеке была создана организационная структура матричного типа, построенная на принципах двойного подчинения исполнителей (руководителю функциональной службы и руководителям направлений проекта). Организационная структура команды проекта включила в себя 3 временных творческих коллектива, куда вошли сотрудники разных отделов, каждую группу возглавил руководитель направления, в свою очередь, руководители направлений подчиняются руководителю проекта – директору библиотеки КГПУ.

Привлечённые специалисты разных отделов и различной иерархической принадлежности в структуре библиотеки первоначально составляли 40 % занятых в проектной команде от общего количества сотрудников НБ КГПУ, но в ходе проектной деятельности часть работников «отсеялась» в результате возникших проблем, таких как:

- отсутствие опыта работы в команде (конfrontация в команде);

- напряжение психологического климата в коллективе, причинами которого послужило со- противление части сотрудников радикальным из- менениям в деятельности библиотеки, следствием которых в дальнейшем послужат исчезновение условий спокойного существования и усложнение профессиональных обязанностей;
- непонимание некоторыми сотрудниками необходимости изменений, связанных с филосо- фией свободного доступа, поскольку она противо- речит устоявшимся представлениям о самоценности библиотечного фонда.

В итоге в проекте остались только специалисты библиотеки, способные адаптироваться к ради- кальным изменениям и постоянно совершенство- вать свой профессиональный уровень, что принес- ло успех в реализации проекта.

В ходе выполнения задач первого этапа при реализации проекта в 2012 году были достигнуты следующие результаты: институализация Центра самостоятельной работы преподавателей, студен- тов и учащихся школ края на основе новых техно- логий; качественное изменение инфраструктуры научной библиотеки университета в соответствии с современными требованиями к формированию информационно-образовательной среды для са- мостоятельной работы; разработаны Концепция и Программа курса «Информационная компетент- ность студента», начата её практическая апроба- ция; обеспечено профессиональное развитие пер- сонала библиотеки через повышение квалифика- ции в отечественных и зарубежных образователь- ных центрах; внедрена практика бенчмаркинга при изучении опыта организации самостоятельной ра- боты; опыт реализации проекта транслировался через участие в конференциях и семинарах между- народного и всероссийского уровня, публикацию научных работ в профессиональных изданиях.

Были проведены капитальный ремонт и ре- конструкция помещения Центра самостоятельной работы, приобретены в значительном ассортимен- те электронные ресурсы для обеспечения инфор- мационных потребностей всех категорий поль- зователей Центра.

Итоги первого этапа реализации проекта мож- но считать успешными, поскольку критерием эф- фективности проекта является достижение постав- ленных целей, а результаты, достигнутые на дан-

ный момент, вполне соответствуют идее и замыслу проекта библиотеки.

Анкетирование по поводу удовлетворённости пользователей услугами нового Центра было про- ведено спустя 6 месяцев после его открытия, опрос проводился непосредственно в помещении Цен- тра. В ходе опроса выявлено, что студенты посеща- ют Центр достаточно часто, 50 % ответили «не реже двух-трех раз в неделю» или «обычно 1–2 раза в неделю», по прошлому исследованию лишь 25 % респондентов регулярно посещали библиотеку.

Ассортимент информационных услуг, пред- ставленных в Центре, удовлетворяет 100 % респон- дентов, по степени важности для пользователей рейтинг услуг выглядит следующим образом.

- Доступный Интернет – 1.
- Доступ к книжному фонду (самостоятель- ный выбор) – 2.
- Комфортность – 3.
- Ксерокопирование – 4.
- Распечатка текста – 5.
- Сканирование – 6.
- Обслуживание (компетентность сотруд- ников) – 7.
- Электронный каталог – 8.
- Электронные ресурсы научной библиоте- ки – 9.
- Конференц-зона для занятий малой груп- пой 10.

Разница в количестве голосов за каждую из услуг небольшая, можно сделать вывод, что они полностью удовлетворяют наших пользователей.

Факторы физического комфорта по степени их важности для читателей в рейтинге выстроились в такой последовательности.

- Свет – 1.
- Температура – 2.
- Дружеский персонал – 3.
- Объём пространства для самостоятель- ной работы – 4.
- Современная мебель – 4.
- Общий интерьер – 5.
- Цветовая гамма помещения – 6.
- Наличие комнатных растений – 7.

В данном случае также разрыв между позициями небольшой. Из пожеланий по улучшению организа- ции работы следует выделить такие, как увеличение режима работы и количества компьютерных мест.

Теперь, входя в библиотеку, наши «старые» читатели часто издают удивлённый возглас: «Bay! Супер!!!», и это приятно, потому что в данный момент особенно ярко осознаёшь, что в создание этого эмоционального эффекта вложено много твоих собственных трудов и усилий твоих коллег. Но в то же время к нам приходят и совсем юные читатели – студенты I курса, которых не удивляет этот новый образ, и в анкете они невозмутимо пишут «Всё нормально. Как раньше было – не знаем, сейчас всё хорошо». Видимо, это значит, что пришло время, когда формируется новая норма – библиотека с самым современным дизайном и оборудованием.

Созданная новая инфраструктура библиотеки очень востребована, что доказывают и результаты социологического исследования, и статистические показатели. Дальнейшая реализация проекта будет связана с созданием комфортной информационной среды для научной деятельности учёных нашего вуза, обеспечивающей критерии эффективности деятельности университета, связанные с качественным выполнением задачи повышения публикационной деятельности университета.

Использование проектного менеджмента в управлении библиотекой очень актуально на се-

годняшний момент, поскольку позволяет решать конкретные задачи и достигать определённых результатов, что крайне необходимо в такой отрасли, как библиотечная деятельность, для того чтобы уверенно существовать в современных условиях и быть востребованными обществом.

Библиографический список

1. Амлинский Л.З. Читатель в научной библиотеке информационного общества // Научные и технические библиотеки. 2011. № 7.
2. Дворкина М.Я. Информационное обслуживание: социокультурный подход / МГУКИ. М.: Профиздат, 2001. 111 с.
3. Ильяева И.А., Маркова В.Н. Стратегическое управление библиотекой: учеб.-метод. пособие. М.: КНОРУС, 2008. 181 с.
4. Москвич Ю.Н., Диев В.С. Образование на пути к новым берегам: поиск ответа на глобальные вызовы // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. 2013. № 2. С.14–24.
5. Суслова И.М., Кармовский В.В. Менеджмент в современной библиотеке: науч.-метод. пособие. М.: Либерея, 2004. 175 с.
6. Суслова И.М. Стратегическое управление библиотекой. М.: МЦБС, 2008. 256 с.