

KİTABXANALARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜASİR PROBLEMLƏRİ

Kitabxana işinin intensiv olaraq istiqamətləndirilməsi və onun idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi əsas məsələlərdən biridir. Bu problemin xüsusilə vacib olması kitabxana şəbəkələrinin mərkəzləşdirilməsindən sonra daha da mühüm əhəmiyyət kəsb etdi.

Vahid iri kitabxana müəssisələrinin formalaşması,ərazi kitabxana şəbəkələrinin Mərkəzi kitabxana sistemində birləşdirilməsi, müxtəlif struktur bölmələrin yaradılması,yeni filial kitabxanalarının fəaliyyətə başlaması, idarə etmə işində köklü dəyişikliklərin həyata keçirilməsini yeni idarəetmə formalarının axtarılmasını və bu mürəkkəb prosesin sistemli şəkildə idarə edilməsini qarşıya qoyur.

Təəssüflər olsun ki, kitabxanaların kütləvi şəkildə fəaliyyət istiqamətinin dəyişməsi yəni MKS-lərin yaradılması və bu dövrdə digər kitabxanalardan fərqli olaraq onların idarə edilməsinə lazımı diqqət verilməməsi MKS-lərin işində bir sıra çatışmazlıqlara gətirib çıxardı.Əsas çatışmazlıqlar həm ilk illərdə, həm də indiki zamanda MKS-lərin potensial imkanlarından lazımı səviyyədə istifadə edilməməsi ilə bağlı olmuşdur.

Bu gün əsas var ki, qeyd edək ki, MKS-lərin idarəçilik fəaliyyətinin qarşısında qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsi günün tələblərinə tam cavab vermir.

MKS kimi mürəkkəb bir müəssisənin idarə edilməsi üçün idarəçiliklə məşğul olan kadrların xüsusi ixtisas hazırlığına cəlb olunması daim diqqət mərkəzində olmalıdır.MKS-lərdə problem situasiyaların təhlili göstərir ki,idarəetmə məsələləri lazımı səviyyədə elmi əsaslara söykənmir,hətta bu məsələ ilə bağlı elmi ixtisas ədəbiyyatlarında belə yazılara rast gəlinmir.

MKS-lərin idarə edilməsi barədə təlimat xarakterli göstərişlər əksər hallarda elmi tədqiqatların nəticələri kimi verilmir və ya metodik göstərişlər kitabxana metodologiyasına əsaslanmır, ona görə də praktikada lazımı səviyyədə tətbiq olunmur. Məsələn: hələ 1978-ci ildə MKS-lər yaradılarkən qəbul olunmuş «Mərkəzləşdirilmiş kitabxana sistemlərinin texniki işi» adlı təlimat sistemin işinin perspektiv planlaşdırılması yollarını müəyyənləşdirir. Halbuki, indiyədək MKS-lərin idarə edilməsi məqsədilə heç bir metodik göstəriş nəzərdə tutulmamışdır. Nəticə etibararı ilə təlimatın ikinci nəşrində «Mərkəzləşdirilmiş kitabxana sistemlərində işin təşkili» (1985) əsasnaməsində idarəetmənin perspektiv planlaşdırılması məsələləri ümumiyyətlə çıxarılmışdır.

Bütün bunlar göstərir ki, MKS-lərin idarə edilməsində müxtəlif fikirlilik hökm sürür və elmi əsaslara söykənən təkliflərin olmadığından irəli gəlir. Həmçinin idarəetmə probleminin təhlili göstərir ki, Mərkəzi Kitabxana Sistemləri yaradılarkən vaxtı ilə kiçik kitabxana kollektivlərində çalışmış, idarəçilik səriştəsi olmayan işçilər MKS-lərdə rəhbərliyə cəlb olunmuşdur ki, bununla bağlı problemlər sonralar özünü büruzə vermişdir. Onlar həm psixoloji cəhətdən, həm də bir professional mütəxəssis kimi MKS-lərin idarə edilməsində lazımı səviyyədə iştirak edə bilmədilər. Məntiqi olaraq qeyd etməliyik ki, bütün bu vəziyyət MKS-lərin idarə edilməsinə öz təsirini göstərdi.

Nəhayət, MKS-lərin idarə edilməsi təcrübəsini nəzərdən keçirdikdə məlum olmuşdur ki, bir sıra digər faktorlar da MKS-lərin idarə olunmasında özünü göstərmişdir. Bunlara misal olaraq kitabxanaçı kadrların ixtisasının artırılmasında kitabxana təcrübəsi və nəzəriyyəsində idarəetmə məsələlərinin lazımı səviyyədə öyrədilməməsi, ayrıca rəhbər işçilər üçün xüsusi seminar və praktikumların keçirilməməsi də öz təsirini göstərmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, son illərdə bir sıra elmi-tədqiqat işləri MKS-lərin idarə olunmasına həsr olunmuş və onların fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələrini əhatə edir. Xüsusilə Rusiya kitabxanaşünas alimləri, o cümlədən S.A. Basovanın «Mərkəzləşdirilmiş Kitabxana Sistemlərində məqsədli idarəetmənin təşkili», A.D. Baçkovanın «Mərkəzləşdirilmiş kütləvi kitabxana şəbəkələrində kitabxana işçilərinin əmək bölgüsü və onun kooperasiyası», T.P. Maleviçin «Mərkəzləşdirilmiş kitabxana şəbəkələrinin idarəetmə fəaliyyətində ictimaiyyətin iştirakı», bunlardan başqa metodiki və tövsiyə xarakterli, bir sıra MKS-lərin idarə olunması problemlərinə həsr olunmuş S.A. Babenkonun, N.İ. Karpovun, S.E. Diyaxovanın, İ.S. Sadrinanın, yazıları çap olunmuş, bu problemlə bağlı hazırda Rusiya Dövlət Kitabxanasında, M.E. Saltıkov-Şedrin adına Dövlət Ümumi Kitabxanasında, Moskva Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universitetində tədqiqatlar aparılır, lakin MKS-lərin idarə olunması nəzəriyyəsi hələ də tam işlənilməmiş, mövcud olan tövsiyələrdə isə bir sıra mübahisəli problemlər vardır.

Mərkəzləşdirilmiş kitabxana şəbəkələrinin idarə olunması ilə yanaşı böyük universal elmi kitabxanaların idarə olunması məsələlərinə xüsusi diqqət verilmiş bir sıra yeni elmi işləmələr hazırlanmışdır. Kitabxanaların idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinə həsr olunmuş elmi tədqiqatlar Rusiya Dövlət kitabxanası, Rusiya xarici ədəbiyyat kitabxanası, Rusiya EA ümumi elmi texniki kitabxanasının Sibir şöbəsi və s. iri kitabxanaları tərəfindən işlənilmişdir. İlk dəfə kitabxanaların idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinə həsr olunmuş elmi-praktik konfransın əsası 1979-cu ildə Rusiya Dövlət Kitabxanası tərəfindən qoyulmuşdur.

Sovet kitabxanaşünaslığında əsas müvəffəqiyyətlərdən biri də idarəetmə problemlərinin tədqiq olunması, öyrənilməsi və tətbiq olunmasıdır. Həmçinin idarəetmənin ayrı-ayrı sahələri, xüsusilə, kitabxana fondunun idarə olunması kitabışləmə prosesinin idarə olunması, kataloqlaşdırmanın keyfiyyətli idarə olunması və s. əhatəli şəkildə tədqiqatla cəlb olunmuşdur. Bundan başqa idarəetmə aspektlərinə həsr olunmuş tədqiqatlar oxucu fəaliyyətinin idarə olunması kimi ayrıca tədqiq olunmuş və bu barədə bir sıra sərəncamlar da qəbul olunmuşdur.

İdarəetmənin ayrı-ayrı aspektlərinin tədqiq olunması idarəetmə probleminə kompleks yanaşmağa imkan verir. Odur ki, kitabxanaların idarəetmə fəaliyyətinin bütün aspektlərini müqayisəli təhlil etməklə kitabxana proseslərinin yeniləşməsi vəzifələrinə uyğun olaraq yeni texnologiyaların tətbiqini nəzərdə tutmalıdır.

Kitabxanaların idarəetmə problemlərini öyrənən zaman kitabxanaçı kadrların hazırlıq səviyyəsi, onların ixtisasının artırılması mütləq nəzərə alınmalıdır. İdarəetmə məsələlərinin öyrənilməsində idarəetmə kadrlarının hazırlığı ayrıca nəzərdə tutulmur, lakin kitabxanaçılıq sahəsində ümumi biliklərin öyrənilməsində həmçinin idarəetmə aspektləri də geniş şəkildə öyrədilməli və nəzəri-praktiki cəhətdən izah edilməlidir. Kitabxanaların idarə edilməsi problemlərinin tədqiq olunması göstərir ki, tədqiqatçılar və metodistlər idarəçilik fəaliyyətində ayrı-ayrı məsələlərlə yanaşı kompleks maneələrlə də rastlaşırlar. Mütəxəssislərin rastlaşdığı bu problem kitabxana resurslarından istifadə olunması, xüsusilə maliyyə vəsaitlərinin, bank əməliyyatlarının, smeta sənədlərinin mənimsənilməsi və öyrənilməsi rəhbər işçilər üçün çətinliklər yaradır. Odur ki, kitabxana müdirləri və direktorları maliyyə işlərini, bank əməliyyatlarını, onların hüquqi tənzimlənməsini öyrənməli və bilməlidir. Kitabxanaların olduqları idarələr və nazirliklər müəssisə rəhbərləri üçün vaxtaşırı xüsusi ixtisasartırma kursları təşkil etməlidirlər. Çox təəssüf ki, belə kurslar son illərdə təşkil edilmir, kitabxana işçiləri üçün təşkil olunan kurslarda isə idarəetmənin normativ hüquqi və maliyyələşdirmə məsələləri ilə bağlı problemlərə vaxt ayrılmır. Nəticədə plan, maliyyə və idarəetmə işində çox ciddi qanun pozuntuları və çatışmazlıqlar ortaya çıxır.

Yeri gəlmişkən qeyd etmək lazımdır ki, hələ SSRİ dövründə xalq təsərrüfatının bir çox sahələrində əməyin elmi təşkili ilə məşğul olan bir sıra bölmələr və srukturlar hazırda Respublikamızda demək olar ki, fəaliyyət göstərmir, bu sahədə elmi konfranslar keçirilmir. Son illərdə aparılan elmi-tədqiqat işlərindən idarəetmə məsələlərinə həsr olunmuş problemlər tədqiqatla cəlb olunmur. Halbuki, kitabxanaların bugünkü fəaliyyəti mütəxəssis kadrların idarəçilik səriştəsi və bacarığından asılıdır. Bu günün kitabxana mütəxəssisləri, idarəçiliklə məşğul olan rəhbər kadrlar «Kitabxanaların idarə olunması», «Kitabxanaların sosial inkişafının planlaşdırılması», «Kitabxanalarda qabaqcıl

iş təcrübəsi» və s. öyrənilməsinə ön plana çəkməli, kitabxana işçilərinin peşəkarlıq keyfiyyətləri onlara verilən tələblər və idarəetmənin müsbət cəhətləri və digər amillər bu günümüzün reallığıdır və tədqiqata cəlb olunmalıdır.

Kitabxana işinin idarə edilməsində olduqca vacib bir məsələ unudulur ki, kitabxanaların qarşısında duran çox mühüm sosial bir vəzifə ayrı-ayrı kitabxana işçiləri və kitabxanalar deyil, kitabxana kollektivləri tərəfindən həll edilir, ona görə də kollektivin idarəetmədəki fəaliyyəti geniş tədqiq olunmalıdır.

Görünür tədqiqatçılar və metodist kitabxana işçiləri ayrı-ayrı kollektivlərin işindəki fərqli və ya müsbət cəhətləri lazımı qədər tədqiqata cəlb etməkdə çətinlik çəkirlər və beləliklə, kitabxana kollektivlərinin spesifik cəhətlərini öyrənmə bilmirlər. Həmçinin belə bir qənaətə gəlmək olar ki, kitabxana kollektivlərində çalışan kitabxanaçıların peşə biliklərinin çatışmamasından onlar kitabxanaların idarəetmə problemlərinin nəzəri cəhətdən əsaslandırılmış təkliflərinin hazırlanmasında çətinlik çəkirlər. Ona görə də bir çox müəlliflər öz tədqiqatlarında kitabxana kollektivlərindən deyil, ümumiyyətlə kitabxanalardan bəhs edirlər.

Kitabxana kollektivinin işinə diqqətsizlik kitabxana kollektivlərinin sosial inkişafının planlaşdırılmasının lazımı səviyyədə qiymətləndirilməsinə gətirib çıxarır. Açıq etiraf etmək lazımdır ki, ancaq iri universal kitabxanaların bəziləri kollektivin sosial inkişaf planı əsasında öz fəaliyyətini qururlar. Ümumiyyətlə qeyd etmək lazımdır ki, kitabxana kollektivinin sosial planlaşdırmanın bu cür metodu Respublikamızda eləcə də ondan kənar da hələlik işlənilməmişdir.

Bundan başqa kitabxana kollektivlərində sosial-psixoloji mühitin tədqiq edilməsinə lazımı diqqət verilmir. Kitabxana tədqiqatlarından məlumdur ki, on mindən çox kitabxanası olan Azərbaycanda hələ də əksər kitabxana işçilərinin ali peşə təhsili olanların faizi çox aşağıdır. Respublikamızda fəaliyyət göstərən MKS-in işçilərinin təxminən 30-40 faizi, tək-tək hallarda 50 faizi yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdir, hətta Azərbaycanın kənd yerlərində bu faiz daha aşağıdır. Bütün bunlar kitabxana fəaliyyətinə, kollektivdəki psixoloji mühitə, oxuculara daha keyfiyyətli xidmət işinə olduqca mənfi təsir göstərir. Əgər işçilərin böyük əksəriyyəti doğrudan da təsadüfi əməkdaşlardan ibarətdirsə, kitabxanaçılıq peşəsini nəzəri və praktiki cəhətdən bilmirsə, əlbəttə, burada yüksək peşəkarlıqdan və keyfiyyətli xidmətdən danışmaq olmaz.

Bizə belə gəlir ki, kitabxana kollektivinin işini dərindən və diqqətlə öyrənməyə o qədər də ehtiyac yoxdur ki, bir sıra xarakterik cəhətlər işçilər arasında şəxsi münasibətlərin qurulması, bütövlükdə kollektivin fəaliyyətinə öz təsirini və bütövlükdə kitabxanaların idarə edilməsinin ardıcıl inkişafına mənfi təsir edir.

Kitabxanaların idarəçilik funksiyasından danışarkən onu nəzərə almaq lazımdır ki, MKS-lərin idarəçilik xüsusiyyəti digər kitabxanalardan fərqli olaraq yeni metodları nəzərdə tutmalıdır. Yeni idarəçilik xüsusiyyəti, əlbəttə, mərkəzləşdirilmiş kitabxana sistemlərinin spesifik cəhətləri və bu sistemin mürəkkəbliyi onunla bağlıdır ki, sistemə daxil olan filial kitabxanaları dağınıq və pərakəndə struktur bölmələrin operativ idarəetmə işində çətinlik yaradır. MKS-lərin idarəetmə sistemləri həm də ona görə mürəkkəbdir ki, həm mərkəzi kitabxananın, həm də filial kitabxanalarının struktur bölmələrinin, yəni sistemin bütövlükdə hərtərəfli idarəçiliyə cəlb olunması vacib şərtlərdəndir. Mərkəzi kitabxana sisteminin direktoru və şöbə müdirləri eyni zamanda mərkəzi kitabxananın və bütün filial kitabxanalarının idarə edilməsində iştirak edirlər.

Baxmayaraq ki, idarəetmə funksiyasından yuxarıda geniş bəhs etdik və doğrudan da bu işə kifayət qədər əhəmiyyət verilir, lakin MKS-lərin idarə edilməsinin nəzəri və metodiki cəhətdən işlənilməsi hələlik bir problem kimi qalır. Hər şeydən əvvəl bu, kitabxana işinin planlaşdırılması ilə bağlıdır.

Kitabxana işi sahəsində xüsusilə planlaşdırmanın həm nəzəri, həm də praktiki məsələləri üzrə bir sıra tədqiqatlar aparılmış və müəyyən nailiyyətlər əldə edilmişdir. Lakin istər bütün kitabxanaların, o cümlədən MKS-lərin işinin planlaşdırılması üzrə heç bir əsaslandırılmış təklif və göstəriş hazırlanmamışdır.

Kitabxana fəaliyyətinin planlaşdırılmasına həsr olunmuş yeganə fundamental elmi-tədqiqat işi T.D.Aqenkonun «Ali məktəb kitabxanalarının fəaliyyətinin sistemli planlaşdırılması idarəetmənin əsası kimi» mövzusunda namizədlik dissertasiyası olmuşdur. Lakin kitabxana işinin həm bir sahə kimi həm də ayrıca MKS-lərin işinin planlaşdırılması kitabxana ictimaiyyəti qarşısında əsas problemlərdən biri kimi durur.

Kitabxana işinin planlaşdırılmasında əvvəllər beşillik planlardan geniş istifadə edilirdi. Lakin son illərdə əsasən illik planlara daha çox yer verilir. Kitabxana işinin proqnozlaşdırılması isə demək olar ki, nəzərdə tutulmur. Nəticədə elmi işləmələr, metodiki təkliflər, kitabxana işinin planlaşdırılmasına dair təkliflər verilmir. Halbuki, Respublika Milli kitabxanası və sahəvi mərkəzi elmi kitabxanalar kitabxana planlarının tərtibinə dair dünya təcrübəsinə əsaslanan metodiki işləmələr aparmalı və kitabxanalara konkret təkliflər verməlidirlər. Təcrübədə bu günədək istər MDB Respublikalarında həmçinin müstəqil Azərbaycan Respublikasında kitabxana fəaliyyətinin planlaşdırılması məqsədli proqram kimi, xüsusilə mərkəzləşdirilmiş kitabxana sistemlərinin fəaliyyətində öz əksini tapmışdır. Halbuki, MKS-lər öz fəaliyyətlərində bir sıra kompleks proqramlar həyata keçirir. Məsələn, vahid fondun formalaşması əhaliyə kitabxana xidməti, kitabxana məlumat aparatının yaradılması, MKS-in fəaliyyətinin metodik təminatı, kitabxana işçilərinin ixtisasının artırılması və s.

Belə proqramların kompleks xarakter daşması onunla izah edilir ki, bunlar mərkəzləşdirilmiş kitabxana sisteminin bütün kollektivi tərəfindən həyata keçirilir, kollektivin bütün üzvləri bu tədbirdə iştirak edirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu gün respublikamızda MKS-lərin işinin idarə edilməsi və gələcək fəaliyyətlərinin strateji planlaşdırılması ilə bağlı hələ də heç bir rəsmi və metodiki sənəd tərtib edilməmiş və MKS-lərə göndərilməmişdir. Yeri gəlmişkən qeyd etməliyik ki, bu problemlərlə bağlı Rusiyada bir sıra sənədlər hazırlanmış, idarəetmənin strukturu və mexanizmləri ilə bağlı MKS-lərə konkret təkliflər verilmişdir. Bu tövsiyə xarakterli təkliflərdə əsas diqqət təşkilatı- idarəetmə məsələlərinə verilir və onların tətbiq olunması nəzərdə tutulur. Hazırda demək olar ki, MKS-lərin struktur quruluşu, onun şöbələri və bölmələrinin inzibati bölgüsü, işçilərin təcəhülləri, hüquq və vəzifələri, bütün kitabxana sistemləri üçün eyni qaydada təlimat sənədi kimi əməkdaşların diqqətinə çatdırılmalıdır. Hər bir işçi hər hansı vəzifəyə təyin olunduqda hüquqi sənədlər təlimat formasında onlara təqdim olunmalı, onlarla söhbət aparılmalı, iş sahəsi müəyyənləşdirilməli, sınaq müddətilə işə götürülməlidirlər.

Kitabxanaların idarəetmə problemləri ilə bağlı bir sıra tədqiqatlar və işləmələr mövcuddur ki, onlar ayrı-ayrı kitabxanaların işinin xarakterik cəhətləri nəzərə alınmaqla işlənmiş, MKS-lərin işi əsas faktor kimi götürülmüşdür. Bu sənədlərdə MKS-lərin işi əsas götürülsə də onların fəaliyyətində idarəetmə strukturları, rəhbər işçilərin hüquq və vəzifələri, xüsusilə filial kitabxanalarına rəhbərlik, onların idarə edilməsi, filialların metodiki təminatı və s. məsələlər tamamilə əhatə edilməmişdir. Xüsusilə oxucu problemi qəbul olunmuş bir sıra sənədlərdə konkret olaraq öz əksini tapmamışdır. Xüsusilə kitabxanaşünas-alim T.P.Mileviç öz dissertasiyasında MKS-lərin idarəetmə strukturunu çox geniş şəkildə izah edərək ictimai şuraların eyni adamlardan ibarət olaraq ictimai işlərə cəlb olunması və nəticədə idarəetmə strukturlarında bir sıra mühüm məsələlərin həll olunmamış qalması və işçi kollektivinin idarəetmə işindən kənarlaşmasını diqqətə çatdırır. Bundan başqa Sankt-Peterburq Mədəniyyət İnstitutunun Kitabxanaşünaslıq kafedrasının kollektivinin apardığı tədqiqatlar göstərmişdir ki, ictimai əsaslarla idarəçilik işinə cəlb olunan mütəxəssislər əsaslı şəkildə idarəetmə işində özlərini lazımi səviyyədə göstərə bilməmişlər. Onlar müəssisə rəhbərlərindən tapşırıqlar almaqla gözləmə mövqeyində durmuşlar. Nəticədə idarəetmə sahəsində çalışan ştatda olan işçilər və ya kollektivin bütün üzvləri idarəetmə fəaliyyətindən faktiki olaraq kənar qalırlar. Nəhayət, kitabxanaların idarə olunmasına dair aparılan təhlil və tədqiqatlar göstərir ki, idarəetmə sahəsində daha progressiv tendensiyalar özünü göstərir, bu da kitabxanaların avtomatlaşdırılması sistemləri və yeni texnika və texnologiyaların tətbiq edilməsi, həmçinin struktur dəyişikliklərinin həyata keçirilməsi ilə bağlıdır.

Kitabxanaların idarə edilməsi sahəsində bəzi aspektlərin işlənilib hazırlanmasında Rusiya Dövlət Kitabxanasının, Rusiya Dövlət Elmi-Texniki Kitabxanasının, Rusiya Elmlər Akademiyasının Təbiət Elmləri Kitabxanası və s. kitabxanalar yaxından iştirak etmişdir. Bu kitabxanalar əsasən idarəetmənin səmərəliliyi, avtomatlaşdırılmış idarəetmə şəraitində oxuculara kitabxana xidmətinin keyfiyyətliliyi, kitabxanaçı əməyinin keyfiyyətli idarə edilməsi, kitabxanaların texnoloji prosesinin idarə edilməsinin avtomatlaşdırılmış sistem kimi quruluşu və s. problemlər tədqiqata cəlb olunmuşdur. Təəssüflə qeyd etməliyik ki, Azərbaycan kitabxanalarında, kitabxanaların idarəetmə məsələləri tədqiqata cəlb olunmamış və demək olar ki, bu problemlə bağlı tədqiqat işləri də aparılmamışdır. Bu gün müstəqil Azərbaycanımızda eksperimental baza kitabxanada, həmçinin kitabxanaşünaslıq, biblioqrafiyaşünaslıq və kitabşünaslıq sahəsində aparıcı elmi-tədqiqat mərkəzi hesab edilən BDU-nun kitabxanaçılıq-informasiya fakültəsi alimləri də bu problemlə bağlı, yəni kitabxanaların idarə edilməsi ilə bağlı heç bir tədqiqat aparmırlar. Nəticədə Respublikamızın kitabxanaları və bütövlükdə kitabxana ictimaiyyəti, kitabxanaların idarə edilməsi idarəetmənin nəzəri və praktiki xüsusiyyətləri, bu sahədə istər dünya təcrübəsində, istərsə də, Respublika miqyasında yeni idarəetmə sistemlərinin öyrənilməsi və tətbiq edilməsindən kənar qalırlar. Bizə belə gəlir ki, Respublika Milli Kitabxanası regionda eksperimental baza kitabxanası kimi belə bir statusa malikdir və bununla bağlı konkret addımlar atmalıdır. Xüsusi tədqiqatlar qrupu yaradılmalı, bu və ya digər problemlər tədqiqata cəlb olunmalıdır.

Kitabxanaçıların ixtisasartırma kurslarına cəlb olunması zamanı struktur rəhbərləri üçün xüsusi kurslar yaradılmalı və onlara tədris edilən proqramların məzmunu adi kitabxana işçilərindən əsaslı şəkildə fərqlənməlidir. İxtisasartırmaya cəlb olunan rəhbər işçilərə, idarəetmə sistemlərində çalışan təcrübəli mütəxəssislər qabaqcıl kitabxana işçiləri, menecerlər metodiki şöbənin müdirləri dərs deməlidirlər. İdarəetmə ilə bağlı aparılan ixtisasartırma və ya treninqlər qabaqcıl kitabxanaların nümunələri ilə müşayiət olunmalı, diaqramlar, statistik cədvəllər, metodik göstərişlər, müxtəlif mövzularda slaydlar və s. əyani olaraq nümayiş etdirilməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Avtomatlaşdırılmış İdarəetmə Sistemlərinin tətbiq edilməsi zamanı daha diqqətli olmaqla bütün məsələlərə kompleks yanaşma və beləliklə kitabxanaların idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirmək nəzərdə tutulmalıdır.

Məlum olduğu kimi, kitabxana fəaliyyətinin inkişafı ilə bağlı, istər nəzəri işləmələr, istərsə də, təcrübə olaraq onların tətbiq edilməsində çox böyük inkişaf diqqəti cəlb edir. Kitabxana işinin planlaşdırılması, kitabxana işinin proqnozlaşdırılması, perspektiv planların hazırlanması və həyata keçirilməsi

sahəsində bir sıra qabaqcıl təcrübə əldə edilmiş, kitabxana işinin inkişafının planlaşdırılması metodologiyası işlənmiş, kitabxana şəbəkələrinin yerləşdirilməsi ilə bağlı konkret addımlar atılmışdır.

Respublikamızda kitabxana işinin inkişafı ilə bağlı, dövlət səviyyəsində tədbirlər həyata keçirilir. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2008-ci il 6 oktyabr tarixli 3072 sayılı sərəncamı ilə təsdiq edilmiş, «Azərbaycan Respublikasında kitabxana-informasiya sahəsinin 2008-2013-cü illərdə inkişafı üzrə Dövlət proqramı» son illərdə aparılan işlərin davamı kimi qiymətləndirilməlidir. Bu mühüm dövlət sənədində Respublika əhəmiyyətli bütün kitabxanaların, o cümlədən şəhər və rayon mərkəzi kitabxanalarının qarşısında çox mühüm vəzifələr qoyulmuşdur.

Dövlət proqramının həyata keçirilməsində kitabxanaların idarə edilməsi cari və perspektiv planlar əsasında işin düzgün təşkili başlıca məsələlərdən biri olmalıdır.

ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində

1. *MKS-lərdə işin təşkili: Təlimatlar və uçot formaları.* –Bakı: M.F.Axundov adına Azərbaycan Dövlət Kitabxanası, 1988.- 176 s.
2. *Mərkəzləşdirilmiş Kitabxana Sisteminin illik plan işlərinin və informasiya hesabatının sxemi. (Metodik tövsiyələr).* –Bakı: M.F.Axundov adına Azərbaycan Dövlət Kitabxanası, 1980. -18 s.

Rus dilində

3. *Библиотечный менеджмент: Методическая разработка.*- СПб, 1999.- 16 с
4. *Качанова, Е.Ю.Инновации в библиотеках [Текст]: практ. пособие/ Е.Ю.Качанова.- СПб.: Профессия, 2003.- 317 с.*
5. *Новое в отечественной теории управления библиотеками// Управление библиотекой: новые идеи и практич. рекомендации.- М. 1995.- Вып. 1.- С. 20-34.*
6. *Огвоздин, В.Ю. Управление качеством: основы теории и практики [Текст]: учеб. пособие/ В.Ю.Огвоздин .- 4-е изд., испр. и доп.- М.: Дело и сервис, 2002.- 158 с.*
7. *Организация и управление библиотечным делом: Метод. разработка для студентов 4-го курса/ Ленингр. гос. ин-т культуры им. Н.К.Крупской.- Л., 1991.- 24 с.- В соавт. с С.А.Порошиным.*
8. *Повышение квалификации и переподготовка библиотекарей.- Так же.- С. 367-370.*

9. Управление библиотечным делом: Метод. разработка для студентов 4-го курса.- СПб, 1995.- 16 с.

10. Управление библиотечными технологиями.- Так же.- С. 305-324.

11. Фенелонов, Е.А. Централизованные библиотечные системы: проблемы эффективности [Текст]: метод. материалы/ Е.А.Фенелонов; под ред. Ю.А.Гриханова; РГБ.- М., 2001.- 120 с.

12. Фруммин, И.М. Библиотечное дело: орг. и управление [Текст]: учебник/ И.М.Фруммин.- М.: Книга, 1980.- 272 с.

13. Что такое библиотечный коллектив?// Библиотечный коллектив: формирование и управление:[Текст] Учеб. пособие.- СПб., 1996.- С. 3-15.- В соавт. с Н.И.Мошкиной.

ХАЛИЛ ИСМАИЛОВ

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ПРАВЛЕНИИ ЦБС
РЕЗЮМЕ**

В статье говорится о Централизованных Библиотечных Системах (ЦБС), которые играют важную роль в усовершенствовании правления, библиотечного дело. Освещаются современные проблемы и существующие недостатки в правлении ЦБС и показываются пути их решения.

KHALIL ISMAILOV

**THE PRESENT PROBLEMS IN MANAGEMENT OF CLS
SUMMARY**

In article deals with Centralized Library Systems which plays important role in management of library work. Is lightens the present problems and existence insufficiencies in management of CLS and is shows the ways of solution of them.