

## Secțiunea: BIBLIOTECILE VIITORULUI: POSIBILITĂȚI INFINITE

*Section: LIBRARIES OF THE FUTURE: INFINITE POSSIBILITIES*

**CZU 02:374**

### MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ÎN BIBLIOTECI: NIVELURI ȘI CONȚINUTURI

*EDUCATIONAL MANAGEMENT IN LIBRARIES:  
LEVELS AND CONTENTS*

**Ludmila CORGHENCI<sup>1</sup>**

**Rezumat:** *Autorul argumentează necesitatea conducerii performante a formării, creșterii competențelor personalului din biblioteci. Este important de a manifesta flexibilitate, atitudine diferențiată în funcție de nivelul de studii al noilor angajați, timpul angajării în serviciu, acceptarea de către aceștia a învățării pe parcursul întregii vieți.*

**Cuvinte cheie:** *management educațional, formare profesională continuă, niveluri de management educațional.*

**Summary:** *The author argues the need for effective management of training, increasing the skills of library staff. It is important to show flexibility, a differentiated attitude depending on the level of education of the new employees, the time of employment, their acceptance of lifelong learning.*

**Key words:** *educational management, continuous professional training, levels of educational management*

Impunerea domeniului educațional în biblioteci (ne referim la prevederile Legii cu privire la biblioteci (nr. 160 din 20.07.2022), ale reglementărilor cu privire la evaluarea bibliotecilor și atribuirii categoriilor de calificare, cerințele statistici oficiale) solicită abordarea respectarea și implementarea dimensiunilor de organizare și conținut al managementului educațional. Managerii de biblioteci, alți responsabili pentru dezvoltarea personalului sunt orientați de a se centra pe o conducere performantă a formării, creșterii competențelor personalului din biblioteci. Cele menționate mai sus pot fi completate cu următoarele argumente:

- biblioteca tinde să devină o organizație de înaltă performanță, cu impact vizibil în viața comunității. Această tendință poate fi realizată prin împuternicirea oamenilor, valorificarea potențialului fiecăruia;
- iar pentru a împuternici oamenii, a dezvolta potențialul profesional și deontologic – este necesar de a-i instrui, de a-i implica în formarea

---

<sup>1</sup> Șefa Centrului de Formare Continuă în Biblioteconomie și Științe ale Informării, Biblioteca Națională a Republicii Moldova, ORCID [0000-0002-0248-9108](https://orcid.org/0000-0002-0248-9108), [lcorghenci@bnrm.md](mailto:lcorghenci@bnrm.md)

continuă în baza unor exigențe de management [2];

- în ultimii ani bibliotecile sunt nevoite de a organiza procesul educațional în condiții specifice (de exemplu cele provocate de criza sanitaro-epidemiologică și altele).

Recomandările, gândurile, pozițiile reflectate în prezentul material sunt reperate pe experiența autorului în cadrul Centrului de Formare Profesională Continuă în Biblioteconomie și Științe ale Informării al Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova (CFPC BNRM), apelând și la informațiile colectate prin intermediul discuțiilor, evaluărilor ale formabililor cursurilor de scurtă durată și de recalificare prestate de USM.

Implicarea bibliotecarilor în programe de educație formală și nonformală, în mare parte, este lipsită de o viziune și de orientare spre impact. Învățarea nu are finalitate vizibilă, insuficient se discută, puțin se comunică și se scrie despre impactul activităților educaționale (de exemplu, crearea unui nou serviciu, o activitate educațională replicată, elaborarea unui document instituțional și altele) [3, 4].

Cum dirijăm metodologic procesul de dezvoltare a competențelor profesionale și deontologice ale bibliotecarilor? Pentru a răspunde la această întrebare vom apela la recomandările consultantului internațional, manager cu experiență Ken Blanchard din San Diego. Lucrarea acestuia „Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership și crearea unor organizații de înaltă performanță” identifică patru stiluri de management a dezvoltării capacităților personalului. Modelul expertului este rezumat la o frază foarte cunoscută: „Să-i dai fiecăruia cât poate să ducă” [1 p. 94]. În funcție de nivelul de dezvoltare a personalului angajat Ken Blanchard recomandă următoarele stiluri de conducere;

- *primul nivel – Direcționarea:* este vorba despre debutanți, noi angajați, care trebuie pregătiți să învețe profesia, direcționați, chiar supravegheați stabilindu-le prioritățile; Este un proces de durată, și nu de câteva zile sau o lună; Ce așteptări avem de la ei? Astfel de persoane au nevoie mai mult de un tutore, de un stagiu la locul de muncă pentru învățarea proceselor postului – adică a fi pregătiți să învețe;
- *nivelul al doilea – Instruirea:* urmare a parcurgerii primului nivel bibliotecarul debutant are deja o pregătire, deși stăpânește încă cu greu domeniul, chiar uneori pare depășit de situație; Acum angajatul are nevoie de îndrumare/învățare – o inițiere în profesie, care la părerea noastră ar fi cu impact vizibil dacă este organizată la locul de muncă, în instituție. În acest sens este important rolul centrelor biblioteconomice, care în acest sens pot oferi cursuri de educație nonformală (de exemplu, un curs modular „ABC în Biblioteconomie și Științe ale Informării”), precum și de a monitoriza/instituționaliza diverse pârgii ale educației informale (de exemplu, liste de lecturi profesionale pe teme concrete, lecturi critice ale compartimentelor din manuale practice, suporturi didactice cu discuții, utilizarea întrebărilor de recapitulare etc.);

- *nivelul al treilea – Încurajarea:* la acest nivel se presupune că angajatul cunoaște responsabilitățile, a dobândit anumite abilități, este inițiat în profesie în general; Angajatul se află la etapa când are nevoie de încurajare pentru implicare activă în programe de educație formală și nonformală;
- *nivelul al patrulea: Delegarea:* Acesta rezidă în faptul, că profesioniștii au nevoie de o conducere bazată pe delegare, în acest context specificând și orientarea spre impactul învățării, introducerea schimbărilor la locul de muncă urmare a participării la programele de educație formală și nonformală. Oamenii trebuie împuterniciți cu încredere, să fie stimulați și provocați pentru [1, p. 84-85];
- transmiterea/diseminarea informațiilor în posesia cărora intră formabilul după audierea cursului, trainingului (ePortofolii, materiale înregistrate de către formabil); Este important să menționăm, că nu ne referim la un proces elementar de obținere și transmitere de informații – este vorba despre valorificarea informațiilor, extragerea unor învățăminte pentru bibliotecă sau rețea, centrarea pe aspectele specifice – deci este vorba despre transferul de cunoștințe, încurajând dialogul, discuțiile;
- orientarea formabililor pentru încorporarea competențelor noi în noi modalități de lucru: servicii noi, atragerea resurselor informaționale, implicare în proiecte etc.;
- participarea/finalizarea angajatului bibliotecii la un curs, training profesional trebuie să devină un „eveniment” la locul de muncă, chiar în rețea: omul trebuie scos în evidență, întrebat, ascultat, fiindu-i delegate noi responsabilități, noi sarcini.

Urmărind aceste patru stiluri de management educațional, este important să menționăm că adaptarea acestora necesită flexibilitate, atitudine diferențiată în funcție de nivelul de studii, timpul angajării în serviciu, acceptarea învățării pe parcursul întregii vieți și alte aspecte [5].

Funcționarea managementului educațional în mare parte ține de responsabilitatea managerilor superiori și funcționali, dar insistăm și privind dezvoltarea culturii manageriale a fiecărui angajat în bibliotecă. Educația impune necesități specifice, și evident reclamă o abordare distinctă în dezvoltarea competențelor profesionale și deontologice.

### **Referințe bibliografice:**

1. BLANCHARD, Ken. *Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership și crearea unor organizații de înaltă performanță*. București: Meteor Press, 2011. 319 p. ISBN 978-973-728-527-0.
2. BUSH, Tony. *Leadership și management educațional*. Iași: Polirom, 2021. 243 p. ISBN 978-973-46-8550-9.
3. CORGHENCI, Ludmila. Dezvoltarea capacităților personalului de specialitate din bibliotecă: învățare orientată, dezvoltare profesională, oportunități pentru rețele. In: *Magazin bibliologic* [on-line]. 2020, nr. 3/4, pp. 42-45. ISSN 1857-1476

- [citat 22.12.2021]. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/vizualizare\\_articol/112012](https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/112012)
4. CORGHENCI, Ludmila. Investiții profesionale pentru dezvoltarea personalului de specialitate – aspect al performanței instituționale. In: *Magazin bibliologic* [on-line]. 2020, nr. 1/2, pp. 7-14. ISSN 1857-1476 . [citat 5.11.2022]. Disponibil: <http://moldlis.bnrm.md/handle/123456789/1123>
  5. *Management educațional – definiții și funcții* [on-line]. [citat 4.05.2022]. Disponibil: [https://www.academia.edu/36430151/Managementul\\_educa%C5%A3ional\\_definire\\_%C5%9Fi\\_func%C5%A3ii](https://www.academia.edu/36430151/Managementul_educa%C5%A3ional_definire_%C5%9Fi_func%C5%A3ii)