

## PROGRAMUL ANUAL AL BIBLIOTECII: INSTRUMENT MANAGERIAL IMPORTANT ÎN ACTIVITATEA INSTITUȚIEI

**Ludmila OUȘ,**  
ORCID 0009-0002-1346-6523  
**Biblioteca Municipală**  
**„Eugeniu Coșeriu”, Bălți**  
(continuare din nr. 4, 2022)



**Rezumat:** Articolul scoate în evidență importanța prezenței în bibliotecă a unei componente documentare relevante, axându-se pe programul anual de activitate. Autorul se referă la corelarea documentului cu prevederile cadrului de reglementare național, exemplificând prin experiența Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu”, Bălți.

**Cuvinte-cheie:** program anual de activitate, cadru de reglementare național, Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu”, Bălți.

**Abstract:** This article highlights the importance of presence of relevant documentary component in the library activity, focusing on the annual work program. The author refers to correlation of this document with stipulations of the national regulatory framework, demonstrating the experience of the "Eugeniu Coșeriu" Municipal Library, Bălți.

**Keywords:** annual activity program, national regulatory framework, "Eugeniu Coșeriu" Municipal Library from Bălți.

**P**eter F. Drucker, om de știință american de origine austriacă, economist, publicist, profesor, unul dintre cei mai influenți teoreticieni ai managementului secolului al XX-lea, în lucrarea sa *Management: Atribuții, responsabilități, practici* menționa: „Managementul are obligația să anticipeze viitorul, să încerce să-l modeleze și să creeze un echilibru între obiectivele pe scurt și cele pe termen lung... Realizările viitoare nu se vor materializa pur și simplu doar dacă ne dorim cu suficientă ardoare acest lucru. Pentru asta este nevoie să luăm decizii acum și să ne asumăm riscuri, tot acum. Și trebuie să acționăm acum. Este necesar să alocăm anumite resurse pentru aceasta, și în special resurse umane – și asta tot acum. Și este nevoie să se muncească pentru asta – tot acum” [7, p. 20].

În ultimii ani, se atestă o sporire a câmpului acțional și a eficacității utilizării in-

strumentelor manageriale în toate domeniile de activitate, iar bibliotecile nu sunt o excepție. Lista instrumentelor manageriale utilizate în biblioteci este mare. Printre acestea pot fi menționate: recomandarea, evaluarea, directiva, hotărârea, ordinul, sancțiunea, aprobarea, avizul, îndrumarea, aprecierea ș.a.

Planificarea anuală și raportul analitic anual al instituției sunt două instrumente manageriale de o importanță majoră pentru buna funcționare a bibliotecii și pentru imaginea acesteia în raport cu comunitatea servită și decidenții. Orice instituție bibliotecară trebuie, pentru o bună funcționare a sa și pentru a avea un impact pozitiv în comunitate, să elaboreze și să implementeze astfel de documente.

Cadrul de reglementare a bibliotecilor publice din Republica Moldova vine să confirme cele menționate anterior. Astfel, în

art. 40 din *Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor publice*, aprobat prin ordinul ministrului educației, culturii și cercetării nr. 186 din 26.02.2019, este stipulat că: „Biblioteca publică își desfășoară activitatea în baza strategiei de dezvoltare și a planului/planurilor de acțiuni cu privire la implementarea strategiei, cât și a planurilor operaționale” [6, art. 40]. Conform art. 41 din documentul menționat, „planul operațional vizează activitatea bibliotecii pentru o perioadă de un an și se aprobă până la 1 decembrie a anului în curs, pentru următorul an de activitate” [6, art. 41]. Responsabilitatea de bază în acest context îi revine directorului bibliotecii. Astfel, în art.18, care se referă la conducerea bibliotecilor publice și la atribuțiile directorului bibliotecii, din *Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor publice*, este stipulat că directorul „asigură elaborarea strategiilor, programele și/sau planurilor de activitate ale bibliotecii” [6, art. 18]. Stipulările menționate trebuie să fie reflectate în regulamentele instituționale de organizare și funcționare.

#### *Program anual de activitate. Noțiuni generale*

Pentru a da o explicație noțiunii de *program anual* am apelat la *Dicționarul explicativ de biblioteconomie și știința informării* de M. Regneală. Conform acestei surse, prin *program* înțelegem: „1) Plan de activitate în care sunt stabilite etapele propuse pentru o perioadă. 2) Ansamblu de acțiuni, de operații prevăzute a se realiza conform unei ordini și unor modalități determinate” [4, p. 134]. Din lucrarea *Planificarea activității de bibliotecă. Recomandări metodice* am extras următoarea definiție a noțiunii de *programare anuală*: „un mijloc important prin intermediul căruia este asigurată aceeași direcție a eforturilor depuse de toate subdiviziunile structurale ale bibliotecii, a întregului personal, pentru a asigura realizarea tuturor scopurilor și obiectivelor instituției” [8, p. 2]. O altă definiție dată noțiunii de *planificare* o regăsim în studiul *Management pentru Biblioteci și centre de informare*: „Planificarea înseamnă schițarea în linii mari a ceea ce trebuie de

făcut și a metodelor prin care se va realiza acest lucru în vederea atingerii obiectivelor întreprinderii” [7, p. 9].

Sintetizând definițiile, concluzionăm:

- Programul anual de activitate al bibliotecii reprezintă un document în care este inclusă totalitatea acțiunilor realizate de o bibliotecă pentru a fi îndeplinite obiectivele stabilite de aceasta.

- Aceste acțiuni sunt realizate într-o anumită perioadă de timp, într-o anumită ordine, fiind utilizate anumite modalități specifice.

- La realizarea programului anual de activitate al bibliotecii își aduc aportul toate subdiviziunile instituției. Acțiunile realizate de acestea sunt sinergetice.

- Programul anual de activitate reprezintă *drumul* parcurs de bibliotecă pe parcursul unui an, pornind de la starea de lucruri de la începutul anului și ajungând la sfârșitul anului cu anumite realizări, în dependență de obiectivele pe care și le-a propus bibliotecă.

Programul anual de activitate al bibliotecii stabilește scopurile, obiective și principalele direcții de activitate ale instituției; subiectele, conținutul, formele, metodele, precum și tehnicile și tehnologiile bibliotecii; volumele de muncă exprimate în sistemul indicatorilor planificați; resursele bibliotecii: financiare, logistice, de personal și temporal.

Programul anual de activitate a bibliotecii este orientat spre asigurarea utilizării cât mai raționale a resurselor materiale și umane. La fel, se consideră că programarea anuală servește pentru asigurarea cât mai optimală a coraportului dintre timp, muncă, cheltuieli și calitate pentru realizarea obiectivelor bibliotecii.

Principalele sarcini ale programării anuale sunt: identificarea necesităților comunității în servicii livrate de bibliotecă; stabilirea direcțiilor de dezvoltare și îmbunătățire ulterioară a activității bibliotecii; asigurarea proporționalității și regularității activităților în toate domeniile tehnologice, echilibrul ritmului și al volumului de muncă; introducerea inovațiilor în activitatea bibliotecii; îmbunătățirea eficienței și calității serviciilor livrate de

biblioteca în corespundere cu necesitățile comunității servite.

De corectitudinea și calitatea elaborării programului anual de activitate al bibliotecii, în mare măsură, depinde eficiența și productivitatea ulterioarei activități a acesteia. Un program bine elaborat reprezintă cheia schimbărilor spre bine în bibliotecă în timpul procesului de realizare a acestuia.

*Programul anual de activitate – experiența Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți*

Dezvoltarea din ultimii ani a bibliotecilor din Republica Moldova și implicarea tot mai activă a acestora în procesul de formare/dezvoltare a comunităților în general, și a fiecărei persoane în particular (acestea devenind instituții comunitare indispensabile proceselor menționate anterior) a creat necesitatea îmbunătățirii și instrumentelor manageriale aplicate în procesul de activitate a bibliotecilor. Astfel, se cerea și o modificare a conținutului și, de ce nu, a structurii programului de activitate al bibliotecii, un program care să includă toate acțiunile instituției pe parcursul unui an, orientate spre îndeplinirea noilor obiective: prestarea serviciilor moderne de bibliotecă (denumirea mai recentă a serviciilor de educație non-fomală), implementarea proiectelor și programelor, stabilirea parteneriatelor, implementarea cadrului de reglementare etc.

În contextul celor menționate anterior, includeam aceste acțiuni în programele anuale de activitate ale Bibliotecii Municipale „E. Coșeriu” Bălți (BMB), dar o făceam într-un mod oarecare aleatoriu. Aprobarea, prin Hotărâre nr. HG747/2020 din 07.10.2020 a Guvernului Republicii Moldova, a *Regulamentului privind evaluarea bibliotecilor publice*, un regulament bazat pe calitate și performanță, ne-a făcut să ne determinăm asupra unui nou conținut și, respectiv, asupra unei noi structuri a *Programului anual de activitate a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți*, care să vizeze toate domeniile și criteriile de evaluare a bibliotecilor publice, stabilite prin regulamentul menționat:

▪ domeniul de evaluare A – **contextul organizațional:** a) cadrul strategic și direc-

tiv, de reglementare, normativ și tehnologic; b) proiecte/inovații; c) parteneriate cu acord; d) voluntariat; e) instrumente de comunicare; f) evidență și raportare; g) membru al comisiilor/grupurilor de lucru.

▪ domeniul de evaluare B – **resurse informaționale:** a) acces liber la colecții; b) catalogul bibliotecii; c) dezvoltarea colecțiilor; d) gestionarea colecțiilor.

▪ domeniul de evaluare C – **utilizatori și servicii:** a) varietatea/diversitatea serviciilor; b) rata de atragere a utilizatorilor la servicii; c) promovarea serviciilor.

▪ domeniul de evaluare D – **cercetare:** a) cercetare; b) varietatea activităților științifice; c) publicații; d) comunicări.

▪ domeniul de evaluare E – **formare profesională continuă:** a) cercetarea necesităților de formare profesională continuă a bibliotecarilor; b) oferta educațională; c) instruirea bibliotecarilor.

▪ domeniul de evaluare F – **facilități, dotări, buget și finanțare:** a) localul bibliotecii; b) echipament; c) acces, securitate; d) eficiența utilizării bugetului; e) extinderea bugetului (surse extrabugetare) prin proiecte, echipament, tehnologii, mobilier, voluntariat, activități de advocacy etc. [5, art. 8].

Totodată, criteriile specifice de evaluare, reprezentate în Anexa nr. 1 la *Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publice*, ne-au permis să stabilim acțiunile concrete pe care trebuie să le realizeze BMB „E. Coșeriu” în vederea îndeplinirii misiunii sale, a scopurilor și obiectivelor trasate.

În continuare, în baza *Programului de activitate a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anul 2022* (în continuare: *Program*), voi relata despre experiența instituției de a elabora programele anuale ale instituției în conformitate cu stipulările *Regulamentului privind evaluarea bibliotecilor publice*, modalitate care (pe lângă faptul că indică *calea* pe care trebuie să meargă Biblioteca sau, altfel zis, care sunt acțiunile concrete pe care să le exercite aceasta, sau care trebuie să fie direcțiile de activitate ale bibliotecii în anul de referință) facilitează procesul de pregătire a Bibliotecii pentru ulterioara evaluare.

Astfel, în capitolul nr. 1 al Programu-

lui am inclus viziunea, misiunea și valorile BMB „Eugeniu Coșeriu”. La fel, în această secțiune am inclus prioritățile și, respectiv, inițiativele-cheie ale instituției. Atât prioritățile BMB „Eugeniu Coșeriu”, cât și inițiativele-cheie corespund direcției trasate la Forumul Managerilor Sistemului Național de Biblioteci din Republica Moldova și sunt corelate cu prioritățile acesteia. Cu alte cuvinte, toate acțiunile pe care și le-a propus BMB „Eugeniu Coșeriu” pentru a-și realiza misiunea sa în comunitate sunt corelate cu cele de la nivel național [2, p. 2].

Următoarele capitole ale Programului sunt prezentate în conformitate cu ordinea celor șase domenii de evaluare din *Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publi-*

*ce*. În cadrul fiecărui capitol al Programului, am elaborat obiectivele BMB „Eugeniu Coșeriu” pentru perioada de planificare, acestea fiind corelate cu criteriile de evaluare ale bibliotecilor publice stipulate în *Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publice*. Pentru realizarea fiecărui obiectiv au fost stabilite acțiunile instituției în anul de referință. Aceste acțiuni sunt corelate cu criteriile specifice de evaluare, reprezentate în Anexa nr. 1 la *Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publice*. De asemenea, am inclus indicatorii/rezultatul scontat, termenul de realizare, precum și subdiviziunea sau persoana responsabilă, după caz. Structural acest lucru se exprimă după cum urmează:

## 2. CONTEXTUL ORGANIZAȚIONAL

nr. d/o	Obiective/acțiuni	Indicatori/rezultat	Termen de realizare	Responsabil
<b>Obiectivul 1.1</b>	<b>Elaborarea și implementarea cadrului strategic, de reglementare, normativ și tehnologic</b>			
1.1.1	Elaborarea „Strategiei de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anii 2023-2027”.	Strategie elaborată	Trimestrele II-III	Directorul Bibliotecii
1.1.2	Elaborarea Planului de implementare a „Strategiei de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anii 2023-2027”.	Plan de implementare elaborat	Trimestrele III-IV	Directorul Bibliotecii
1.1.3	Aprobarea „Strategiei de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anii 2023-2027” și Planului de implementare a „Strategiei de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anii 2023-2027” de către Consiliul mun. Bălți.	Cadru strategic aprobat	Trimestrul IV	Directorul Bibliotecii
1.1.4	Actualizarea și aprobarea fișelor de post.	100% fișe de post actualizate și aprobate	Trimestrele I-IV	Director adjunct
<b>Obiectivul 1.2</b>	<b>Elaborarea și implementarea proiectelor/ programelor/ inovațiilor</b>			

Astfel, în ceea ce privește contextul organizațional, în program au fost stabilite următoarele obiective, formulate în conformitate cu criteriile de evaluare ale bibliotecilor publice:

- elaborarea și implementarea cadrului strategic, de reglementare, normativ și tehnologic;
- elaborarea și implementarea proiectelor/programelor/inovațiilor;
- dezvoltarea parteneriatelor;
- optimizarea activității de voluntariat;
- eficientizarea instrumentelor de comunicare ale Bibliotecii;
- eficientizarea calculării indicatorilor statistici, a indicatorilor de performanță și a celor de impact [3, p. 5].

Pentru realizarea obiectivului 1.2 „Elaborarea și implementarea proiectelor/programelor/inovațiilor” au fost prevăzute următoarele acțiuni:

borarea și implementarea proiectelor/programelor/inovațiilor” au fost prevăzute următoarele acțiuni:

- implementarea Proiectului Internațional „Centrul Cultural Transfrontalier Multiethnic” în cadrul Programului Operațional Comun România – Republica Moldova 2014-2020;
- implementarea Proiectului Municipal de identificare, generare, stocare și comunicare a informației locale „Cunoaștere și memorie bălțeană”;
- implementarea Programului Municipal de Promovare a Cărții și Lecturii „Literatura iese în oraș”;
- implementarea Proiectului Sociocultural Cenaclul „Sfânta casă de acasă”;
- participarea la implementarea proiectului educațional în parteneriat „Carte dra-

gă, de la tine eu pot multe învăța”, aplicant Liceul Teoretic „M. Eminescu”, Bălți;

- implementarea Programului „Educație pentru lectură”;

- participare la implementarea Programului Național LecturaCENTRAL [2, p. 2].

Respectiv, pentru fiecare acțiune, în rubrica corespunzătoare, au fost inserați/te indicatorii/rezultatele, perioada de realizare și persoana sau subdiviziunea Bibliotecii responsabilă de acțiunea respectivă. Totodată, vreau aici să menționez că BMB „E. Coșeriu” acordă o atenție deosebită includerii în programele anuale de activitate ale proiectelor. În acest context, vorbim despre managementul prin proiecte, care „se bazează, în primul rând, pe asigurarea conlucrării la toate nivelurile structurale ale organizației, eficiența lui depinzând de pertinenta proiectului propus și de capacitatea echipei manageriale de a acționa în următoarele direcții: delimitări în atribuții și responsabilități; sistem informatizat eficient; nivel de pregătire ridicat, grad mare de autonomie; climat de muncă performant” [1].

*De exemplu:*

#### FORMARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ

Anexa nr. 6

nr. d/o	Perioada	Tipul	Subiectul	Responsabil
1.	10.02.2022	Simpozion științific	Anul 2021: Anul fortificării digitalizării activității bibliotecilor. Impact în comunitatea servită	Serviciul dezvoltare în biblioteconomie și științele informării
	28.02.2022	Training	Marketingul de conținut – metode de promovare.	
2.	10.03.2022	Atelier profesional	Managementul patrimoniului local – abordări conceptuale și practice.	
3.	12.04.2022	Training /tutorial	Resurse educaționale în acces deschis – materiale pentru învățare și cercetare.	

Totodată, am inclus în Program și unele obiective/acțiuni și capitole ce nu se regăsesc în „Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publice”. Acest lucru este în conformitate cu competențele fiecărei biblioteci și prioritățile anului biblioteconomic la nivelul Sistemului Național de Biblioteci din Republica Moldova. De exemplu, în capitolul nr. 3, „Resurse informaționale”, am inclus obiectivul „Asigurarea securității și integrității colecțiilor” [2, p.10], în capitolul nr. 4 „Utilizatori și servicii” – obiectivul „Diversificarea serviciilor prestate de Bibliotecă conform agendei ONU” [2,

Este necesar de inclus în programele anuale de activitate anexele. Și, dacă e să exemplificăm prin obiectivul menționat anterior, acestea se referă la informații detaliate despre proiectele inserate în programul anual de activitate. Astfel, am inclus în programul anul de activitate următoarele anexa: Anexa nr. 3. Activități din cadrul Proiectului Internațional „Centrul Cultural Transfrontalier Multietnic” [3, p. 32]; Anexa nr. 4. Proiectul Municipal „Cunoaștere și memorie bălțeană” [3, p. 34]; Anexa nr. 5. Activitățile din cadrul Proiectului „Carte dragă, de la tine eu pot multe învăța” [2, p. 42].

În Program sunt incluse și alte anexa care detaliază unele acțiuni: Anexa nr. 1. Servicii de instruire non-formală în diverse domenii [2, p. 19]; Anexa nr. 2. Programe și activități cu caracter literar, cultural, educativ, social, academic și de recreere [2, p. 23]; Anexa nr. 6. Formare profesională continuă [2, p. 41];

Anexa nr. 7. Bugetul Bibliotecii [2, p. 44].

p. 11], în capitolul nr. 5 „Cercetare” – obiectivul „Valorificarea și promovarea istoriei locale” [2, p. 13], iar în capitolul nr. 6 „Formare profesională continuă” – obiectivul „Formarea/dezvoltarea la bibliotecarii din rețea și a celor din zona de nord a Republicii Moldova a competențelor de livrare a serviciilor în conformitate cu prioritățile anului 2022” [2, p. 16]. Respectiv, pentru realizarea fiecăruia dintre aceste obiective au fost planificate anumite acțiuni, totodată fiind indicate și rezultatele așteptate/indicatorii, termenele de realizare și responsabilii.

De exemplu:

Obiectivul 3.5	Asigurarea securității și integrității colecțiilor			
3.5.1	Efectuarea verificării colecțiilor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviciul Relații cu publicul, sala carte românească</li> <li>• Filiala pentru copii „Ion Creangă”</li> <li>• Filiala nr. 2</li> </ul>	25925 u.m. 70009 u.m. 60716 u.m.	Trimestrul I	Filiala „Ion Creangă” Filiala nr. 2 Sala carte românească (Serviciul relații cu publicul)
3.5.2	Asigurarea decontării publicațiilor uzate moral și fizic identificate în urma procesului de inventariere din anul 2021, conform normativelor în vigoare	75000 u. m.	Trimestrele I-IV	Serviciul dezvoltarea resurselor informaționale

Luând în calcul importanța personalului bibliotecii pentru funcționarea eficientă și dezvoltarea acesteia, în Program a fost inclus capitolul „Resurse umane”. În acest capitol au fost inserate două obiective: „Actualizarea bazei de date cu privire la personal

și motivarea acestuia” și „Implicarea personalului Bibliotecii în livrarea activităților de formare și motivarea acestuia pentru a-și conferi/confirma categoria de calificare profesională”.

De exemplu:

#### 7. RESURSE UMANE

nr. d/o	Obiective/acțiuni	Indicatori/rezultat	Termen de realizare	Responsabil
<b>Obiectivul 7.1</b>	<b>Actualizarea bazei de date cu privire la personal și motivare a acestuia</b>			
7.1.1	Actualizarea bazei de date cu privire la personalul Bibliotecii	Bază de date actualizată	Pe parcursul anului	Director adjunct
7.1.2	Revederea și actualizarea fișelor de post	Fișele posturilor actualizate	Pe parcursul anului	Director adjunct
7.1.3	Planificarea și monitorizarea efectuării concediilor de odihnă pe anul în curs	Planul concediilor elaborat	Pe parcursul anului	Director adjunct
7.1.4	Evaluarea performanței personalului	Performanță evaluată	Pe parcursul anului	Director adjunct
<b>Obiectivul 7.2</b>	<b>Implicarea personalului Bibliotecii în livrarea activităților de formare și motivarea acestuia pentru a-și conferi/confirma categoria de calificare profesională</b>			

#### Referințe bibliografice:

- PETRESCU, Victor, SACHELARIE, Octavian Mihail. Introducere în managementul de bibliotecă. Târgoviște, 2003, 194 p. ISBN 973-8413-44-3.
- PROGRAM de activitate a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anul 2022. [online] [citat 2 martie 2022]. Disponibil: <https://coseribibliotecabalti.files.wordpress.com/2021/12/biblioteca-program-2022.pdf>.
- RAPORTUL analitic al Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anul 2021. [online] [citat 2 martie 2022]. Disponibil: <https://coseribibliotecabalti.files.wordpress.com/2022/01/biblioteca-balti-raport-analitic.pdf>.
- REGNEALĂ, Mircea. Dicționar explicativ de biblioteconomie și știința informării. Volumul 2. București, 2001, 425 p. ISBN 973-85555-2-3.
- REGULAMENT privind evaluarea bibliotecilor publice: aprobat prin Hotărârea nr. 747 din 07.10.2020 a Guvernului Republicii Moldova. In: Monitorul oficial al Republicii Moldova. 2020, nr. 272-277 (7600-7605), pp. 51-65.
- REGULAMENTUL-cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor publice: aprobat prin Ordinul nr. 186 din 26.02.2019 al ministrului educației, culturii și cercetării. [online] [citat 9 februarie 2022]. Disponibil: [https://mecc.gov.md/sites/default/files/rof\\_aprobat.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/rof_aprobat.pdf).
- STUEART, Robert D., MORAN, Barbara B. Management pentru Biblioteci și centre de informare, Ediția a patra. București, 1998. 331 p. ISBN 9736-0-00573-4.
- ПЛАНИРОВАНИЕ библиотечной деятельности. (Методические рекомендации) [online] [citat 5 februarie 2022]. Disponibil: <https://clib.yar.ru/wp-content/uploads/2015/11/planirovanie.pdf>.