

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Departamentul Informațional Biblioteconomic



DIRECȚII STRATEGICE DE ACTIVITATE

2006 – 2010

**Chișinău
2006**

Coordonator științific: Ludmila Corghenci

Echipa de lucru:
(echipa PS) Veronica Ghețu
Angela Amorțitu
Tatiana Levița
Eleonora Idrisov
Svetlana Zbârnea

Responsabil ediție: Zinaida Sochircă

Planul Strategic a fost aprobat la ședința din 23.03.2006 a Consiliului Coordonator al Departamentului Informațional Biblioteconomic ULIM (proces verbal nr 3).

Planul a fost aprobat la Ședința Senatului ULIM (proces verbal nr din 2006.

Prezentul Plan poate fi consultat în varianta electronică la adresa: <http://www.library.ulim.md/2006.htmh>

Pentru propuneri, completări și sugestii:

MD 2012, Chișinău
str. Vlaicu Părcălab 52, bloc 1, etaj 6, SPL 2
e-mail: biblioteca@ulim.md
tel: (+373) 22 21 24 18

CUPRINS

Introducere	5
1. Misiunea Departamentului Informațional Biblioteconomic ULIM	6
2. Viziunea fondatorului privind activitatea informațional – bibliotecară. Valori instituționale	7
3. Diagnoza mediului. Starea actuală a activității informațional - bibliotecare	8
3.1 Scanarea mediului DIB ULIM	8
3.2 Analiza SWOT	9
3.3 Starea actuală a activității informațional-bibliotecare:	10
▪ Resurse umane	10
▪ Colecții. Resurse documentare și informaționale	11
▪ Utilizatorii DIB ULIM. Servicii prestate	12
▪ Informatizare. Tehnici și tehnologii informaționale	13
▪ Spații funcționale și dotare materială	13
4. Scopuri strategice	14
5. Obiective strategice	15
5.1 Amplificarea dimensiunii umane la DIB ULIM	15
5.2 Management. Marketing	15
5.3 Informatizare	15
5.4 Dezvoltarea resurselor informaționale și documentare	16
5.5 Diversificarea serviciilor în sprijinul comunității universitare	16
5.6 Informare. Documentare. Cercetare	17
6. Impact. Viabilitate	17
7. Monitorizarea și evaluarea implementării obiectivelor strategice	18
Anexă: Informație analitică privind monitorizarea implementării „Direcțiilor strategice de activitate 2002-2005” ale Departamentului Informațional Biblioteconomic ULIM	19
Referințe bibliografice	24

Abrevieri utilizate:

ABRM	Asociația Bibliotecarilor din Republica Moldova
CBN	Consiliul Biblioteconomic Național
DEPASIR	Serviciul Dezvoltarea și Prelucrarea analitico-sintetică a resurselor documentare și informaționale
DIB	Departament Informațional Biblioteconomic
DL ULIM	Depozit Legal ULIM
Echipa PS	Echipa de lucru asupra Direcțiilor strategice de dezvoltare a DIB ULIM pentru anii 2006-2010
IBD	Serviciul Informare Bibliografică și Documentară
PS	Plan Strategic
RDI	Resurse documentare și informaționale
ULIM	Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Introducere

Prezentul document înserează cel de-al doilea plan strategic al DIB ULIM, primul reflectând perioada 2002-2005.

Primul Plan strategic a jucat un rol important în promovarea conceptului planificării strategice în comunitatea universitară (DIB fiind prima unitate de structură universitară, care a elaborat și a implementat o astfel de strategie) și profesională. Au fost acumulate experiențe, acestea reflectându-se direct asupra calității serviciilor oferite în cadrul DIB.

Experiența DIB la capitolul planificare strategică a fost diseminată în cadrul secțiunilor anuale ale Symposia Professorum ULIM, prin intermediul acțiunilor de instruire continuă sub egida Școlii de Biblioteconomie din Moldova, publicațiilor angajaților DIB ULIM.

Care sunt concluziile noastre vizavi de impactul implementării primului Plan strategic al DIB ULIM ? A fost conștientizat faptul, că planificarea strategică nu este un proces de dragul procesului, acesta oferind suportul necesar pentru realizări competitive. A face mult nu este suficient. Orice acțiune / proces trebuie gândită în spațiu, timp, volum, impact – astfel, personalul DIB ULIM a învățat să conceptualizeze fenomenul informațional – biblioteconomic universitar. Nu este suficient să muncim mult, e necesar și să gândim mai mult. Implementarea primului Plan strategic ne-a oferit următoarele beneficii:

- acoperirea unei conduceri de înaltă performanță (concepție clară privind dezvoltarea DIB; utilizarea noilor oportunități; deținerea planului strategic; orientarea pentru performanțe superioare etc.);
- promovarea gândirii și acțiunii strategice (lucrăm azi pentru clientul de azi, dar ne gândim și la cel de mâine, precum și la ziua de mâine a clientului de azi);
- îmbunătățirea procesului de decizie, lărgirea cercului de angajați implicați în activități decizionale (PS este rodul muncii unei echipe);
- responsabilitatea mărită a instituției și a personalului (membri echipei PS, alte persoane implicate, care deliberează asupra politicilor organizației, își îndeplinesc rolul profesional mai bine, cu interes și responsabilitate).

Materialul oferă un set de concepte, proceduri și instrumente, destinate sprijinirii procesului de îndeplinire a sarcinilor DIB ULIM. Structura lucrării corespunde algoritmului procesului de planificare strategică.

Lucrarea are o destinație triplă, constituind un instrument de lucru pentru:

- managerii și întreg personalul DIB ULIM ;
- factorii de decizie;
- factori interesați din cadrul comunității profesionale la nivel național și internațional (bibliotecari, beneficiari, instituții similare, biblioteci etc.).

1. Misiunea Departamentului Informațional Biblioteconomic ULIM

(revăzută în contextul principiilor Procesului Bologna, cerințelor Societății Informaționale și Societății bazată pe Cunoaștere)

- **modelarea, dezvoltarea și administrarea serviciilor info-documentare în sprijinul programelor de învățământ și de cercetare ale ULIM, orientate pentru studenți, cadre didactice, cercetători și alte categorii socio-profesionale;**
- **formarea deprinderilor beneficiarilor privind căutarea, selectarea, identificarea și gestionarea informației (3).**

Comunicarea, mediatizarea misiunii

Destinație, mediu	Mijloace de comunicare	Impact
Mediu intern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ declarații ale managerilor DIB în cadrul ședințelor Consiliului Coordonator și altor reuniuni profesionale; ▪ comunicarea interpersonală pe orizontală și pe verticală; ▪ documente de reglementare și de sinteză ale DIB (raport, program, alte publicații); ▪ metode afișate (standuri etc.); ▪ site-ul DIB; ▪ set materiale oferite noilor angajați; 	Asigurarea transparenței profesionale la DIB. Cunoașterea de către fiecare angajat a misiunii DIB. Angajarea eficientă a întregului personal pentru realizarea misiunii. Credibilitatea DIB
Comunitatea universitară	<ul style="list-style-type: none"> ▪ declarații și anunțuri oficiale (în cadrul Senatului ULIM etc.); ▪ activități ale bibliotecarilor-contact; ▪ materiale promoționale și publicitare; ▪ altele; 	Promovarea imaginii DIB. Stimularea dorinței de a apela la serviciile DIB. Optimizarea relațiilor de colaborare. Confirmarea identității și indispensabilității DIB
Factorii de decizie (fondator, ministere)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ declarații și anunțuri oficiale; ▪ promovarea documentelor analitico-sintetice, elaborate în cadrul DIB rapoarte, programe etc.; ▪ materiale publicitare și promoționale etc.; 	Promovarea DIB: Impunerea imaginii DIB. Determinarea unei atitudini favorabile DIB. Confirmarea identității DIB.
Comunitatea profesională	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informații pentru centrele biblioteconomice, alte instituții (pe suport tradițional și electronic); ▪ actualizarea site-ului DIB; ▪ difuzarea materialelor promoționale; ▪ altele; 	Promovarea imaginii DIB: Sporirea prestigiului profesional Stimularea dorinței de a colabora cu DIB: Optimizarea relațiilor de colaborare
Alte medii	<ul style="list-style-type: none"> ▪ publicații, comunicări orale, interviuri 	Aprecierea și stimularea serviciilor DIB. Sporirea imaginii instituției.

2. Viziunea fondatorului privind activitatea informațional – bibliotecară. Valori instituționale.

Activitatea informațional-bibliotecară este parte integrantă a procesului educațional și de cercetare universitar. Viziunea fondatorului se întemeiază pe principii clare, concrete, promițătoare, fundamentate pe prevederile Declarației de la Bologna, cerințele Societății Informaționale și Societății bazată pe Cunoaștere.

DIB ULIM își desfășoară activitatea potrivit politicilor în domeniul învățământului, științei, culturii, informației, promovate în spațiul educațional european și național.

Principiile de funcționare a DIB ULIM (caracteristicile bibliotecilor din învățământ) se întemeiază pe: *accesibilitate, neangajare politică, unitate de opinii în comunitate, îmbinate organic cu autonomia profesională, gestionarea rațională a resurselor și serviciilor informaționale, calitatea și cooperarea în domeniul resurselor și activităților.*

Activitatea DIB se desfășoară în afara oricăror preocupări de ordin politic sau confesional, având la bază principiul schițat în art.19 al Declarației Universale a Drepturilor Omului: libertatea de expresie și accesul liber la documente și informații.

Codul de valori al DIB se armonizează cu misiunea și obiectivele strategice ale dezvoltării bibliotecilor, definite de Comisia Europeană și stipulate în proiectul „Strategiilor de dezvoltare a bibliotecilor din instituțiile de învățământ (2005-2010)” (5): a pune la dispoziția utilizatorilor cel mai amplu patrimoniu informativ și cognitiv posibil, rețele și suporturi pentru navigare pe Internet, pachete educaționale informative pentru studii la distanță și asistență în utilizarea lor; a fi un spațiu de concentrare a tuturor dimensiunilor (socială, politică, economică etc.).

DIB acționează ca liant între diverse subdiviziuni educaționale, contribuind la comunicarea și colaborarea dintre ele. Aplicând regulile autonomiei profesionale, dar îmbinându-le organic cu necesitățile informațional-documentare ale comunității universitare, DIB ULIM a implementat o politică de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale, a accesului la acestea, a serviciilor prestate. Eficacitatea activității info-documentare este determinată de unitatea în opinii a fondatorilor, utilizatorilor și a comunității profesionale.

Gestionarea rațională a resurselor și a serviciilor DIB inserează două aspecte esențiale:

- buna organizare, gestionarea și utilizarea eficientă a resurselor documentare și informaționale, identificarea și valorificarea creativității personalului, folosirea rațională a spațiilor funcționale disponibile;
- accelerarea schimbărilor și a modernizărilor în domeniul tehnologiilor, serviciilor, accesului la informație în scopul optimizării asigurării informaționale și documentare a proceselor de studiu și cercetare.

Respectarea principiului calității în funcționarea DIB ULIM ține de conformarea acesteia cerințelor utilizatorilor, asigurarea calității prin prevenire, promovarea conceptului „zero defecte”. Acestea sunt acoperite prin anumite dimensiuni legale, profesionale, organizaționale etc.

Activitatea info-documentară nu poate fi efectuată numai cu mijloace și surse locale (aparținând unei instituții). Dezvoltarea resurselor, transferul electronic de informații, conservarea, implementarea tehnologiilor și tehnicilor informaționale – toate acestea constituie direcțiile prioritare, care necesită colaborare și cooperare la nivelul sistemului biblioteconomic și educațional.

3. Diagnoza mediului. Starea actuală a activității informațional – bibliotecare

3.1 Scanarea mediului DIB ULIM

Funcționarea DIB ULIM este determinată de influența **factorilor interni și externi**.

Factori interni:

- profilul instituției de învățământ;
- curriculum-ul educațional: elaborat și actualizat în funcție de cerințele moderne, standardele academice și profesionale;
- Codex ULIM (cadru de reglementare: elaborat în conformitate cu legislația în vigoare a Republicii Moldova, Carta Universității și cu alte documente normativ-instructive ale Ministerului Educației și ale ministerelor de ramură);
- contingentul de utilizatori;
- resursele umane: performanța instituției bibliotecare este în proporție directă cu eficiența și calitatea activității personalului, identificarea și valorificarea creativității acestuia;
- viziunea, conceptul fondatorilor și a utilizatorilor asupra rolului și locului activității info-documentare în comunitatea deservită;
- managementul în context universitar și la DIB ULIM ;
- condiții materiale, financiare, tehnice (salarizare; resurse informaționale și documentare; tehnologii informaționale; spații funcționale etc.).

Factori externi:

- *economici*: reforma economică lentă; economie de piață insuficient dezvoltată; inflație; liberalizarea pieței muncii, inclusiv a profesiei de bibliotecar; creșterea costurilor pentru resurse informaționale și documentare, pentru întreținerea spațiilor; puterea de cumpărare redusă; salarii reduse în comparație cu coșul mediu de consum;
- *tehnologici*: evoluția rapidă a tehnicii și a tehnologiilor informaționale; dezvoltarea sistemelor de comunicație; creșterea impactului informației pe suport netradițional (electronic, AV etc.); orientarea promptă privind edificarea și funcționarea societății informaționale în Republica Moldova;
- *sociale*: dezvoltarea învățământului și a cercetării științifice; alinierea sistemului educațional național la rigorile și principiile europene; conștientizarea necesității de instruire continuă; apariția specializărilor și specialităților noi; conștientizarea și exercitarea drepturilor omului (în mod deosebit privind accesul liber la informație, libertatea intelectuală, dreptul de autor etc.); liberalizarea circulației persoanelor; lansarea unui nou statut care va ridica prestigiul bibliotecarului;
- *demografici și lingvistici*: în anii de referință numărul utilizatorilor va fi în proporție directă cu situația demografică din Republica Moldova și se va menține la nivelul anului 2004. Studiile în instituțiile de învățământ se efectuează în limbile română, rusă, engleză, franceză, germană, spaniolă și altele,

impunând bibliotecilor responsabilități pentru acoperirea informațională și documentară a predării/însușirii disciplinelor de studii în diverse limbi;

- *instituționali*: necesitatea alinierii legislației în domeniu la cerințele și standardele internaționale; elaborarea documentelor normativ-instructive;
- *comunitatea profesională*: DIB ULIM, fiind parte componentă a Sistemului Național de Biblioteci, respectă condițiile și rigorile, stabilite de/în comunitatea profesională; tendința de a colabora și coopera în domeniile profesionale.

3.2 Analiza SWOT

Analiza instituției:

Puncte forte:

- este parte integrantă a Sistemului Național de Biblioteci;
- deținerea resurselor informațional-documentare reprezentative în raport cu alte instituții similare;
- amplasare teritorială convenabilă beneficiarilor;
- spații funcționale relevante;
- existența unei piețe permanente cu o anumită stabilitate pentru desfacerea serviciilor;
- personal format profesional și deschiderea acestuia pentru instruirea continuă;
- existența unor competențe distinctive în domeniile: managerial, cercetare, dezvoltare, calitatea serviciilor, comercial etc.;
- deținerea poziției de leader în anumite domenii profesionale (informatizare; management organizațional și managementul resurselor umane; activitatea biblioteconomică etc.);
- sprijin comunitar și administrativ;
- viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul extern și intern;
- autonomie profesională;
- existența culturii organizaționale;
- alte eventuale puncte forte.

Puncte slabe:

- tendințe de deteriorare a poziției competitive;
- nivel scăzut al investițiilor pentru extinderea spațiilor, dotări materiale și tehnice;
- achiziții insuficiente de resurse informaționale și documentare;
- încercări de a limita autonomia profesională;
- cultură managerială insuficientă ;
- inerție, parțial conservatism;
- inexistența unui sistem flexibil de evaluare a serviciilor prestate și a performanțelor personalului ;
- alte eventuale puncte slabe.

Impactul mediului asupra DIB:

Oportunități:

- posibilități de integrare în procesul de modernizare a învățării /predării;
- piață stabilă de utilizatorii; integrarea periodică a noilor utilizatori;
- diversificarea serviciilor informațional-documentare, prestate comunității universitare;
- posibilități și capacități de implicare în consorții, proiecte, parteneriate și protocoale de colaborare, asocieri profesionale;
- legislație îmbunătățită;
- posibilități de afiliere la structuri profesionale europene și internaționale;
- conștientizarea necesității de formare a culturii informaționale a utilizatorilor;
- alte eventuale oportunități.

Temeri, situații și evenimente nefavorabile:

- conștientizarea insuficientă a parteneriatului activ cu DIB ULIM în procesul de reformare a sistemului educațional;
- fluctuația personalului bine pregătit și instruit; nivel scăzut al salarizării acestuia;
- insuficiența resurselor financiare;
- lipsa documentelor instructiv-normative pentru unele domenii de activitate bibliotecară;
- absența programelor de investiții pentru dezvoltarea DIB;
- creșterea rapidă a prețurilor pentru achiziții de documente, consumabile etc.;
- climatul socio-economic instabil;
- alte eventuale pericole.

3.3 Starea actuală a activității informațional-bibliotecare

Resurse umane

Poziția fondatorilor DIB ULIM, a administrației acestuia - capitalul uman este forța, dar și condiția principală în asigurarea funcționării eficiente a instituției.

La 1 ianuarie 2006 numărul angajaților DIB ULIM constituia 26 persoane. După studii – predomină specialiști cu studii superioare în biblioteconomie (licențiați și magistri), studenți în biblioteconomie – 19 persoane (75%). După grupele de vârstă nucleul îl constituie personalul între 21-30 de ani – 9 angajați (35%), fapt ce confirmă flexibilitatea, mobilitatea profesională, deschiderea echipei DIB către schimbare și modernizare. DIB ULIM nu se confruntă cu problema „îmbătrânirii” personalului.

Directii strategice de activitate 2006 – 2010

În anul 2004 a fost inițiat programul „DIB ULIM – instituție care învață”. Dintre realizările la acest capitol pot fi menționate: crearea unui sistem rațional de integrare profesională a noilor angajați; condiții optime identificării și valorificării creativității bibliotecarilor; sprijinirea instruirii continue; amplificarea comunicării profesionale și asigurarea transparenței; prezența culturii organizaționale; automatizarea locurilor de muncă a bibliotecarilor și reducerea muncii de rutină, promovarea personalului DIB ULIM.

Dar, ca și în cadrul sistemului național, în ultimii ani DIB ULIM se confruntă cu fluctuația personalului calificat. Fluctuația cadrelor este provocată de diverse motive: sarcini complexe și dificile; neacceptarea specializării înguste a bibliotecarilor (tendință ce predomină în bibliotecile din Republica Moldova); căutarea persoanelor flexibile și deschise schimbărilor; lipsa unui concept fundamentat științific de motivare a salariaților. DIB ULIM a pierdut poziția de lider la capitolul cuantumului salariilor (sunt lipsă și unele suplimente legale etc.). Acesta este și motivul, pentru care concursurile de angajare la DIB ULIM, pe lângă dezavantajul de a nu prea avea mulți candidați, oferă mai rar satisfacția selectării unor viitori performeri.

Probleme: revitalizarea criteriilor și regulilor manageriale de angajare a personalului (recrutare, selectare); elaborarea și implementarea politicii fundamentate științific privind motivarea și evaluarea personalului; implicarea angajaților în activități decizionale, astfel amplificând responsabilitatea și interesul profesional; elaborarea politicii managementului resurselor umane la DIB ULIM; formarea culturii manageriale și informaționale a angajaților; stimularea instruirii continue a angajaților; diversificarea metodelor de instruire la locul de muncă; amplificarea posibilităților de construire a carierei profesionale; implicarea bibliotecarilor ULIM în proiecte și programe universitare coordonate (vizite de documentare, proiecte de colaborare și altele) etc.

Colecții. Resurse documentare și informaționale

Dezvoltarea colecțiilor DIB ULIM este reglementată de ”Politica de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale DIB ULIM”. Structura și conținutul resurselor documentare și informaționale (RDI) corespund profilului procesului universitar: jurnalism, comunicare publică (0,3 din fondul total); psihologie, asistență socială (0,9%); economie (12,8%); drept (19%); medicină, științe ale naturii (25,3%); filologie, lingvistică, literatură (18%) inginerie, informatică (0,4%); alte domenii (20%).

Din punct de vedere a genurilor documentelor predomină cele tradiționale: cărți, broșuri – 85,3%; seriale – 13,4%; non-publicații – 0,7%; autoreferate – 0,3%; documente electronice, AV – 0,3% etc. În acest sens orientarea prioritară a DIB ULIM ține de îmbinarea organică a documentelor pe hârtie și pe suport netradițional, utilizând avantajele fiecăreia dintre categoriile menționate.

Din punct de vedere a limbii RDI DIB sunt repartizate după cum urmează: 49% din cantitatea totală constituie resursele în limba română; 28% - în limba rusă, 23% - în alte limbi străine.

Nu este satisfăcătoare rata de înnoire a colecției DIB ULIM. În acest sens se impune ameliorarea pârgurilor de completare a colecțiilor, dar și de curățire, eliminare a documentelor.

Directii strategice de activitate 2006 – 2010

Probleme: amplificarea locului și rolului documentelor netradiționale în colecții, fortificarea aspectului biblioteconomic în activitatea Mediatecii ULIM; îmbunătățirea parteneriatului „DIB ULIM – piața editorială”; aspecte de anticipație în dezvoltarea colecțiilor vizavi de introducerea noilor specialități, noilor domenii și structuri în comunitate; implicații calitative și cantitative în dotarea lectoratelor universitare etc.

Utilizatorii DIB ULIM. Servicii prestate

În funcție de diverse criterii utilizatorii DIB ULIM pot fi grupați după cum urmează:

Criterii de clasificare	Categoriile utilizatori
Posibilități de acces, grad de interes	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>reali</i> (știu unde găsesc sursele, informația o folosesc real; aceștia constituie grupul-țintă de utilizatori DIB ULIM: studenți, cadre didactice, cercetători, alți angajați ai ULIM);▪ <i>potențiali</i> (sunt interesați de informația, deținută de DIB ULIM, dar nu știu unde, cum s-o folosească);▪ <i>estimați</i> (sunt interesați de informație, știu cum să o găsească, dar nu o utilizează);▪ <i>non-utilizatori</i> (excluși din rândurile beneficiarilor DIB ULIM din motive sociale, handicap etc.)
Apartenența la categoriile socio-profesionale	Apartenența la mediul universitar, științific, de cercetare, mai puțin domeniul practic (studenți, cadre didactice, cercetători, alte categorii)
Categoriile ale „sistemului psiho-fiziologic” (vârstă, sex, rasă, apartenență religioasă etc.)	Predomină utilizatori de vârstă 20-25 ani; dintre cei circa 500 de universitari mai activi sunt cei de vârstă 30-40 ani
Alte criterii	

Vizavi de accesul la resursele documentare și informaționale DIB ULIM reprezentativi sunt următorii indicatori (situația la 1 ianuarie 2006): total utilizatori serviți – 5.162; total vizite - 225.274; vizite per client – 44, per zi – 782, per angajat DIB ULIM – 8.664. Cei mai activi utilizatori pe parcursul anului 2005 au fost reprezentanții departamentelor Limbi străine, Medicină, Istorie și Relații Internaționale, Psihologie și Asistență Socială.

Cerințele utilizatorilor privind funcționarea DIB ULIM țin de: organizarea activității în spații adecvate; acces Internet gratuit; acces la baze de date în sprijinul procesului educațional și de cercetare; îmbunătățirea serviciilor existente și dezvoltarea serviciilor noi; taxe mici pentru servicii prestate contra plată; dezvoltarea colecțiilor; asigurarea unei infrastructuri informaționale adecvate; promovarea unor proiecte de incluziune socială.

Orientarea prioritară a DIB – menținerea și atragerea utilizatorilor în baza extinderii și diversificării serviciilor info-bibliotecaire, efectuând cercetări de marketing, implementând tehnici și tehnologii informaționale și de comunicare, elaborând și implementând politici promoționale adecvate.

Informatizare. Tehnici și tehnologii informaționale

(a se vedea și compartimentul „Spații funcționale și dotare materială”)

DIB ULIM este unul dintre primele compartimente universitare care a acceptat și a implementat noile tehnici și tehnologii informaționale: soft specializat de bibliotecă, crearea paginii WEB, constituirea catalogului electronic, oferirea serviciilor informaționale în format electronic. DIB oferă acces la baze de date locale, internaționale atât în spațiile funcționale, cât și în Internet. Toți angajații DIB ULIM dețin abilități de utilizare a noilor tehnici și tehnologii (WORD, Power Point, lucru în Internet, acces baze de date etc.), precum și de promovare a acestora (formarea culturii informaționale a utilizatorilor, activitatea bibliotecarilor – contact).

Dar menționăm slaba capacitate a DIB ULIM de a întreține, precum și de a fortifica potențialul tehnic.

Probleme: învechirea computerilor; lipsa investițiilor pentru întreținerea tehnică a funcționării soft-ului specializat de bibliotecă, asigurarea funcționării modului de Circulație TINLIB etc.

Spații funcționale și dotare materială

Suprafața totală de amplasament a DIB ULIM constituie 2023,7 m² (la 1 ianuarie 2006). Spațiile sunt delimitate după cum urmează: Sala de Lectură nr. 1; Sala Polivalentă de Lectură nr. 2; Sala de Lectură nr. 3 Filologie romano-germanică; Mediateca ULIM; Depozit DIB ULIM. Simultan DIB ULIM oferă beneficiarilor 800 de locuri.

La 1 ianuarie 2006 colecțiile DIB ULIM constituie 115.172 exemplare (23.353 titluri), valoarea totală prezentând 1.853.185,76 lei. Dintre indicatorii de performanță specificăm: colecții per client – 22,3 exemplare / 4,5 titluri; rata de înnoire a colecției – 29 ani (vizavi de norma internațională de 7-10 ani). DIB ULIM oferă acces Internet, acces la mai mult de 20 de baze de date în cadrul Consorțiu-ului EIFL Direct Moldova, precum și a Rețelei Internaționale de Asigurare cu Publicații Științifice (INASP), la baza de date „Moldova actuală”. Catalogul electronic DIB este accesat la 9 puncte OPAC, inclusiv prin intermediul paginii WEB (www.library.ulim.md).

DIB este inclus în rețeaua universitară Intranet. Automatizarea locurilor de muncă a bibliotecarilor a avut un impact pozitiv atât asupra calității și diversificării serviciilor oferite, cât și asupra creativității, utilizării raționale a potențialului profesional și intelectual al bibliotecarilor.

Patrimoniul tehnic al DIB ULIM include: computere – 28 (în Mediateca ULIM – 100 computere); server – 2; imprimante – 6; xerox – 2; scanner – 1; fax – 1; proiector digital – 1; laminator – 1; binder – 1 și alt echipament.

Probleme: lărgirea spațiilor funcționale cu acces liber la raft; dotarea cu materiale și echipament de restaurare a documentelor; asigurare cu mobilier special; instalarea acimatizatoarelor; sistem anti-furt și alt echipament destinat asigurării securității colecțiilor etc.

4. Scopuri strategice

- asigurarea reală a liberului acces la informație, a libertății intelectuale și satisfacerea deplină a necesităților informaționale ale utilizatorilor;
- amplificarea contribuțiilor DIB ULIM în procesul de reformare a învățământului, a edificării Societății Informaționale și a Cunoașterii;
- îmbunătățirea infrastructurii organizaționale, tehnice și informaționale de funcționare a DIB ULIM;
- sporirea esențială a eficienței activității în sferile economiei naționale în baza formării și utilizării unui mediu informațional calitativ nou, promovării culturii informaționale și a managementului cunoștințelor;
- sintetizarea, stocarea, păstrarea și dezvoltarea potențialului didactic, științific și cultural al ULIM;
- activizarea proceselor de integrare și colaborare internațională și națională în spațiul unic științific, cultural și educațional;
- sensibilizarea factorilor de resort privind integrarea DIB ULIM în programe și conceptele strategice biblioteconomice și educaționale;
- identificarea priorităților biblioteconomice universitare în scopul finanțării, accentuării, concentrării eforturilor;
- implementarea unei politici de sprijinire profesională a bibliotecarilor DIB ULIM (salarizare, motivare, instruire);

5. Obiective strategice

5.1 Amplificarea dimensiunii umane la DIB ULIM:		
• Elaborarea și promovarea documentului departamental „Politica resurselor umane a DIB ULIM”	2006	L. Corghenci
• Perfecționarea tehnicilor privind angajarea și promovarea în funcție a personalului	2006-2010	Managerii superiori și funcționari
• Crearea condițiilor benefice pentru integrarea profesională a bibliotecarilor, pentru construirea carierei bibliotecarilor	2006-2010	Managerii superiori și funcționari
• Identificarea și valorificarea creativității bibliotecarilor, utilizarea rațională a personalului DIB ULIM	2006-2010	Managerii superiori și funcționari
• Asigurarea cu personal calificat a DIB ULIM în conformitate cu „Nomenclatorul de funcții, anexat la Regulamentul de organizare și funcționare a bibliotecii instituției din învățământul superior”	2006-2007	Rectorat ULIM Director DIB
• Amplificarea sistemului de instruire continuă a bibliotecarilor ULIM. Implementarea conceptului „DIB ULIM – instituție care învață	2006-2010	Director adjunct DIB
• Sprijinirea și orientarea bibliotecarilor pentru obținerea gradelor de calificare	2006-2010	Managerii superiori DIB
• Promovarea imaginii, performanțelor bibliotecarilor în comunitatea universitară și profesională – parte componentă a politicii promoționale DIB ULIM	2006-2010	Managerii superiori, funcționari
• Salarizarea personalului DIB ULIM conform prevederilor Legii salarizării (din anul 2006)	2006	Rectorat
5.2 Management, marketing:		
• Statornicirea structurii organizaționale bi-modale a DIB	2006-2007	Managerii superiori
• Elaborarea și promovarea politicii de marketing a DIB	2006	Echipa de lucru
• Implementarea normelor de muncă la DIB ULIM	2006-2007	Managerii superiori
• Amplificarea locului și rolului managerului funcțional în activități profesionale decizionale	2006-2010	Managerii superiori
• Educația managementului la DIB ULIM. Formarea culturii manageriale a personalului DIB.	2006-2010	Personalul DIB
• Conceptualizarea activităților profesionale la DIB (a lucra mult, dar a gândi și mai mult): managementul proiectului, managementul cunoașterii etc.	2006-2010	Director adjunct
• Amplificarea culturii organizaționale la DIB ULIM (valori, transparență, îmbinarea intereselor individuale cu cele instituționale etc.)	2006-2010	Echipa DIB ULIM
• Extinderea prezenței DIB în proiecte, programe, echipe	2006-2010	Managerii superiori

Directii strategice de activitate 2006 – 2010

5.3 Informatizare:		
• Modernizarea echipamentului tehnic deținut de DIB	2006-2007	Rectorat ULIM
• Asigurarea financiară a întreținerii, a modificărilor tehnice a soft-ului de bibliotecă	2006-2010	Rectorat ULIM
• Asigurarea funcționalității modulelor soft-ului de bibliotecă. Procurarea și instalarea modulului TINREAD	2006-2010	Centru Automatizare Servicii funcționale Rectorat
• Procurarea și instalarea modulului TINREAD (catalog electronic Internet)	2006	
• Lărgirea accesului la informație prin implementarea tehnicilor și tehnologiilor informaționale (baze de date locale și externe)	2006-2010	Centru Automatizare Servicii funcționale
• Crearea Bibliotecii electronice ULIM (în colaborare cu structurile specializate universitare)	2007-2010	Administrația DIB Responsabili ai structurilor universitare
• Participarea și implicarea activă în crearea Sistemului Integrat Informațional al Bibliotecilor din Moldova (SIBIMOL);	2006.2010	Centru Automatizare Serviciul DEPASIR
5.4 Dezvoltarea resurselor informaționale și documentare:		
• Îmbinarea organică a achizițiilor de documente în format tradițional cu cele electronice	2006-2010	Serviciul DEPASIR
• Dezvoltarea bazei tehnologice și tehnice privind preservarea, conservarea, păstrarea colecțiilor	2006-2010	Rectorat ULIM
• Coordonarea și cooperarea eforturilor în vederea achiziționării și utilizării în comun a resurselor informaționale	2006-2010	Manageri superiori Managerii superiori DIB
• Promovarea în comunitatea universitară a conceptului „bibliotecă fără pereți”	2006-2007	Serviciul DEPASIR
5.5 Diversificarea serviciilor în sprijinul comunității universitare:		
• Implementarea principiilor managementului calității totale în prestarea serviciilor info-documentare (grup-țintă, conceptualizări, impact etc.)	2006-2010	Serviciul Relații cu publicul
• Extinderea ofertei de servicii prin implementarea noilor tehnici și tehnologii informaționale	2006-2010	Structurile DIB prestatoare de servicii
• Formarea culturii informaționale a utilizatorilor în funcție de cerințele Societății Informaționale	2006-2010	Formatorii DIB
• Perfecționarea și extinderea sistemului de împrumut de publicații intern și interbibliotecar prin metode automatizate	2006-2007	Serviciul Relații cu Publicul

5.6 Informare. Documentare. Cercetare:		
• Diversificarea serviciilor de referințe	2006-2010	Serviciul IBD
• Integrarea activității info-bibliotecare în strategia de dezvoltare a învățământului superior și a cercetării	2006-2010	Director adjunct
• Menținerea poziției de lider în cercetare la capitolele: „Managementul resurselor umane în biblioteci”, „Instruirea continuă a bibliotecarilor”, „Planificarea strategică în bibliotecă”, „Formarea culturii informaționale”	2006-2010	Director adjunct
• Îmbinarea organică a intereselor științifice individuale cu cele instituționale	2006-2010	Director adjunct
• Organizarea anuală a secțiunii „Biblioteconomie. Informare. Documentare” a Symposia Professorum ULIM, a atelierelor profesionale	2006-2010	Director adjunct
• Extinderea prezenței DIB ULIM în programele cultural-educative universitare	2006-2010	Echipa de lucru

6. Impact. Viabilitate

Impactul și viabilitatea planificării strategice poate fi reliefat la nivelul comunității universitare și cel instituțional.

La nivel universitar specificăm următoarele rezultate /beneficii: facilitarea procesului de reformare a sistemului educațional universitar; sprijinirea educației formale și neformale, inclusiv a celei la distanță, prin amplificarea dimensiunilor informaționale; crearea mediului informațional adecvat cerințelor Procesului de la Bologna; dezvoltarea deprinderilor pentru instruirea pe parcursul întregii vieți, gestionarea corectă a cunoștințelor etc.

La nivel instituțional Planul Strategic va produce/amplifica mutațiile în filosofia, climatul, mecanismele, serviciile DIB ULIM, care vor afecta benefic performanțele și competitivitatea celui din urmă. Impactul PS ține de: asigurarea unității de concepție și de acțiune la toate nivelurile DIB; anticiparea problemelor viitoare, a oportunităților și a amenințărilor; asigurarea cadrului necesar pentru implicarea profesională a întreg personalului; îmbunătățirea prestației profesionale a DIB; amplificarea apartenenței angajaților etc.

Impactul și viabilitatea strategiilor se vor reflecta în:

- adăugarea de valoare reală DIB ULIM prin realizarea obiectivelor și mărirea satisfacției beneficiarilor, factorilor de decizie, a administrației, a angajaților;
- înțelegerea clară a ceea ce trebuie făcut la DIB, când trebuie făcut, de ce și de către cine;
- identificarea, dar mai ales depășirea obstacolelor;

- crearea la DIB ULIM a mediilor organizaționale și umane restructurate, care să asigure schimbări de lungă durată,
- elaborarea concepției unitare privind servirea informațional – bibliotecară a comunității universitare;
- crearea condițiilor optime de păstrare, conservare, digitizare și promovare a patrimoniului documentar universitar;
- crearea unor instrumente de informare și comunicare moderne;
- creșterea eficienței activităților DIB ULIM..

7. Monitorizarea și evaluarea implementării obiectivelor strategice

Acest proces este orientat pentru :

- menținerea strategiilor bune; modificarea celor mai puțin bune prin reforme ori revizuiți; eliminarea strategiilor nedorite;
- mobilizarea potențialului DIB ULIM pentru abordarea următoarelor probleme strategice.

Monitorizarea și evaluarea implementării strategiilor vor fi realizate prin analize și sinteze anuale, prezentate angajaților DIB ULIM, Consiliului Coordonator DIB ULIM, Senatului și Rectoratului ULIM, altor factori interesați, urmate de revizuiți și corectări de rigoare.

Planul strategic constituie suportul de bază pentru procesul de planificare curentă (anuală), astfel fiind evaluate pozițiile și direcțiile strategice.

Evaluarea Planului strategic va fi efectuată: inițial (la nivel de proiect: prin asigurarea transparenței, discuții asupra Proiectului PS, amplasarea acestuia în mapa electronică BibIns etc.), curent (anual) și în final (anul 2010).

Evaluarea PS se va axa pe:

- concordanța lucrărilor desfășurate cu planul preconizat;
- volumul lucrărilor finisate în raport cu lucrările planificate;
- calitatea lucrărilor efectuate la fiecare etapă;
- raporturile între cheltuielile așteptate și reale;
- atitudinea față de rezultatele proiectului din partea personalului, beneficiarilor, factorilor de resort și altor persoane interesate.

**Informație analitică privind monitorizarea implementării
„Direcțiilor strategice de activitate 2002-2005”
ale Departamentului Informațional Biblioteconomic ULIM**

Scopul procesului:

- analiza funcționalității strategiilor stabilite;
- revizuirea politicilor, strategiilor, planurilor, proiectelor pentru a decide în legătură cu acțiunile viitoare;
- dezvoltarea la personalul DIB, în mod deosebit la managerii superiori și funcționari, a unei înțelegeri clare a ceea ce trebuie de făcut, când trebuie făcut, de ce și de către cine;
- obținerea informațiilor utile pentru noile runde de planificare strategică;
- evaluarea sumativă a rezultatelor și consecințelor implementării direcțiilor strategice;
- soluționarea unor probleme specifice;
- crearea unui mediu organizațional restructurat, care să asigure schimbări de lungă durată (principii, norme, reguli, proceduri de decizie, comportament schimbat, susținerea schimbării etc.);
- sprijinirea deciziilor privind menținerea, succesiunea sau încetarea funcționării strategiilor.

Rezultate dorite:

- menținerea strategiilor bune; modificarea celor mai puțin bune prin reforme ori revizuiți; eliminarea strategiilor nedorite;
- mobilizarea potențialului DIB ULIM pentru abordarea următoarelor probleme strategice.

Beneficii ale monitorizării:

- asigurarea continuității în procesul de planificare strategică (deschidere față de problemele reale);
- analiza rezolvării problemelor reziduale, care au apărut în timpul monitorizării (probleme adiacente, care au cauzat dificultăți în implementarea strategiilor);
- transformarea „sfârșitului” ciclului de planificare strategică în „începutul” următorului ciclu;
- trierea și modelarea zonelor prea încărcate de strategii.

Analiza implementării strategiilor și obiectivelor DIB ULIM:

Scop, obiective	Activități realizate	Aprecieri evaluative sumare (probleme nerezolvate)
1. Dezvoltarea și actualizarea resurselor documentare și informaționale		
Accentuarea preocupărilor pentru dezvoltarea resurselor. Menținerea rolului documentelor în format tradițional și îmbogățirea cu noi tipuri de documente	Achiziții anuale de documente conform prevederilor programelor analitice ale cursurilor. Confruntarea anuală a bibliografiilor din programele analitice cu fondurile DIB. Îmbinarea organică a fondului tradițional și a capacităților electronice. Constituirea colecției uzuale a Mediatecii ULIM. (a se vedea detalii în rapoartele anuale pentru perioada respectivă)	Există o discordanță între conținutul bibliografiilor programelor analitice ale cursurilor predate și colecțiile DIB. Achizițiile de documente nu anticipează procesul educațional. Sunt insuficiente activitățile vizavi de dezvoltarea colecției uzuale a Mediatecii ULIM. Nu sunt utilizate la maximum beneficiile schimbului național și internațional de documente. Sunt insuficiente implicațiile contabilității ULIM pentru evidența resurselor DIB.
Organizarea colecțiilor și a accesului la ele	Colecțiile DIB ULIM sunt organizate /ținute conform prevederilor bibliologice (îmbinarea criteriilor sistematic și alfabetic). În scopul comodității accesului sunt create colecții „de departamente” (de ex., Istorie și RI). Accesul liber la raft, instituit în două săli de lectură, este apreciat de către clienții DIB ULIM. Extinderea spațiului cu acces liber la raft (Sala nr. 1) ((a se vedea detalii în rapoartele anuale pentru perioada respectivă)	Problema corelației între colecțiile tradiționale și cele în format electronic (sistem de trimeri etc.). Constituirea colecțiilor „pe departamente” (psihologie și asistență socială etc.). Managementul colecțiilor de depozit. Utilizarea și promovarea colecției „Valori bibliofile”.
Conservarea patrimoniului documentar. Corelarea creșterii colecțiilor cu spațiile existente.	Elaborarea și mediatizarea politici documentare a DIB ULIM. utilizarea rațională a spațiului cu acces liber la raft ((a se vedea detalii în rapoartele anuale pentru perioada respectivă).	Adoptarea unui model de raft mobil. Constituirea unui depozit cu capacități performante (100.000 volume; spațiu acclimatizat și alte condiții biologice).
Protejarea colecțiilor.	Responsabilitatea materială a personalului DIB ULIM. Implementări a evidenței statistice. Inventarii anuale.	Sistem anti-furt. Instalare camere video. Elaborarea și implementarea politicii DIB privind accesibilitatea documentelor (din colecțiile DIB) pentru multiplicare.

<p>2. Diversificarea formelor și metodelor de comunicare a resurselor documentare și informaționale</p>		
<p>Orientarea DIB ULIM pentru utilizarea eficientă a resurselor informaționale și documentare de către întreaga comunitate universitară.</p>	<p>Elaborarea, acceptarea și implementarea conceptului „DIB – instituție care învață”</p>	<p>Contribuții pentru implementarea principiilor inerente Procesului Bologna. Rolul și locul DIB în procesul de tranziție de la societatea informațională (acumulare, selectare, deținere a informației; cantitate și calitate a informației) la cea bazată pe cunoaștere (capacitatea de a gestiona informația, capturare, stocare, aplicare). Cultura informațională – element indispensabil procesului universitar</p>
<p>Extinderea și diversificarea serviciilor prestate clienților.</p>	<p>Implementarea unui sistem eficient de servire informațional-bibliotecară a unui grup țintă – studenții anului I (clienți noi). Diversificarea serviciilor, oferite clienților, atât în formule tradiționale, cât și prin îmbinarea organică cu noile tehnici și tehnologii.</p>	<p>Orientare pentru grupurile țintă de clienți. Necesitatea conceptualizării activităților.</p>
<p>3. Promovarea tehnologiilor și tehnicilor informaționale și de comunicare. Echipament</p>	<p>Lărgirea rețelei locale. Posibilități de utilizarea a documentelor electronice. Acces Internet. Utilizarea eficientă a potențialului informațional, promoțional și de conținut a paginii WEB. Acces catalog electronic on-line. Servicii informaționale electronice (alte detalii a se vedea în rapoartele anuale)</p>	<p>Finisarea retroconversiei. Implementarea modului de Circulație. Modernizarea echipamentului tehnic deținut.</p>
<p>4. Orientarea clienților în utilizarea eficientă a surselor de informare și documentare. Instruirea beneficiarilor</p>	<p>Este un scop stabilit artificial. Poate fi considerat parte componentă a „Diversificării formelor și metodelor de comunicare a resurselor documentare și informaționale” (scopul al II-lea)</p>	
<p>5. Personalul DIB. Valorificarea potențialului creativ al acestuia.</p>	<p>DIB ULIM a obținut experiențe reprezentative la acest capitol (a se vedea rapoartele anuale DIB ULIM)</p>	<p>Este necesară elaborarea (formularea explicită) a „Politicii resurselor umane DIB ULIM”.</p>

Directii strategice de activitate 2006 – 2010

6. Extinderea implicațiilor de cooperare și colaborare ale DIB ULIM.	A se vedea detalii în rapoartele anuale DIB ULIM	Este un scop viabil, verificat de experiența anilor precedenți. Se înscrie organic în politicile universitare, naționale și chiar internaționale.
7. Eficientizarea participării DIB ULIM în circuitul cultural-stiințific.	Scopul nu a fost atins. Activitățile culturale au avut un caracter sporadic, incontinuu, inițiativa aparținând preponderent cadrelor didactice. Implicațiile DIB ULIM au avut mai mult un caracter de executor.	Rămâne un scop important pentru DIB ULIM, fiind deosebit de necesare anumite conceptualizări la acest capitol. Este importantă și asigurarea funcționalității Centrului de Activități Culturale și Promoționale DIB.

Concluzii pe marginea analizei efectuate: Scopurile strategice ale DIB ULIM trebuie revizuite în direcția concretizării, integrării acestora în politicile universitare și naționale. Unele dintre ele pot fi menținute (scop 1, 2, 3, 6, 7), fiind revăzută formularea lor.

Factorul principal, care a contribuit la realizarea „Direcțiilor strategice de activitate: 2002-2005” este conceptualizarea activităților informațional-bibliotecare, utilizarea principiilor managementului proiectului de către personalul DIB.

Elaborarea primului plan strategic, implementarea acestuia pe parcursul anilor 2002-2005 ne-a ajutat să vedem succesele, nerealizările, pozițiile slabe, dar și să elaborăm o viziune de viitor. În contextul acesteia este important să obținem răspunsul la întrebarea: este DIB ULIM o instituție de excelență ?

DIB ULIM – instituție de excelență

Pentru reflectarea succesului DIB ULIM au fost utilizate criteriile sau caracteristicile de excelență, promovate în publicațiile ce țin de planificarea strategică (2, p. 320-323; 3):

Criterii de excelență Tendința de acțiune	Esență, conținut Identificarea rapidă a problemelor, găsirea răspunsurilor și implementarea , motto: „Să faci, să repari, să încerci”	Implementarea la DIB ULIM DIB ULIM este orientat spre acțiune, chiar cu dificultăți din motivul limitărilor statutare, a evitării riscurilor și a resurselor limitate
Apropierea / orientarea spre client	Analiza și identificarea permanentă a necesităților clienților; satisfacerea acestora în modul ce evidențiază calitatea, seriozitatea și serviciile;	Implementare totală (drept exemplu pot servi politicile implementate, începând cu „politica uzilor deschise”, „clientul nostru – partenerul nostru” etc.)
Autonomia și spiritul întreprinzător	Promovarea inovațiilor și asumarea riscurilor	Autonomia este îmbinată organic cu necesitățile și cerințele comunității universitare, fiind parte componentă a

Directii strategice de activitate 2006 – 2010

		viziunii fondatorului asupra activității informațional-bibliotecare. DIB ULIM a acceptat principiile managementului schimbărilor, orientându-se pentru diversificare în prestarea serviciilor.
Productivitate prin oameni	Oamenii sunt considerați o resursă valoroasă, chiar foarte valoroasă.	DIB ULIM utilizează rațional resursele umane. Îmbină interesele individuale cu cele instituționale. Utilizează diverse metode de identificare și valorificare a resurselor umane.
Implicare conform unor principii valorice	Deținerea filosofiei bine articulată și a unui set de valori.	Personalul DIB este implicat profund în activitățile profesionale. existența culturii organizaționale. Sprijinul fondatorului în implementarea politicii resurselor umane.
Aprecierea realizărilor trecutului, învățând din ele	Păstrarea sistemului cunoscut. Noile idei și implementări nu intră în conflict cu activitatea trecută.	Formele și metodele cunoscute sunt valorificate în context actual. DIB ULIM „nu inventează bicicleta”. Prezentul și viitorul au nevoie de un fundament trainic.
Formă simplă, personal puțin	Formele structurale se mențin simple și personalul rămâne relativ redus.	O structură simplă pentru DIB ULIM înseamnă îmbinarea organică a elementelor structurii bi-modale: ierarhică și orizontală. Combinație de strictețe și flexibilitate
Colaborare și cooperare în mediul intern și extern	Relații pozitive, deschise, pline de respect între angajați, angajați și factori de decizie. Stabilitate rezonabilă.	Participare în consorții, proiecte naționale. Ateliere profesionale anuale.

Linii directorii pentru procesul ulterior de planificare strategică :

- concentrarea asupra a ceea, ce este mai important (atenție la mandatele DIB ULIM; strategiile nu sunt mijloace în sine etc.);
- bazați-vă pe echipe de lucru;
- analiza indicatorilor succesului și eșecului (aceștia pot constitui baza deciziei vizavi de menținerea ori încheierea strategiilor);
- formularea problemelor strategice (interpretări corecte și folositoare; explicite; sugerează ele strategii și planuri ?);
- punerea în discuție a regulilor instituționale și organizaționale, care favorizează inerția;
- păstrarea entuziasmului, ocolirea a tot ce este învechit (este de ajuns ca oamenii buni să nu facă nimic și forțele răului / stagnării vor triumfa);
- este mai ușor să schimbi strategiile, decât organizațiile;
- pentru a face schimbări strategice majore, bazați-vă pe factorii de decizie și beneficiarii serviciilor info-documentare
- o încheiere a strategiei poate fi considerată drept un început nou de strategie.

Referințe bibliografice:

1. Androniceanu, Armenia. Managementul schimbărilor. București: ed. ALL, 1998. 170 p.
2. Bryson, John M. Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit: ghid. Ch.: ed. Arc, 2002. 354 p.
3. Corghenci, Ludmila. Planificarea strategică în biblioteci: [materiale ale seminarului, organizat în cadrul Șc. de Biblioteconomie din Moldova, febr. 2005]. Ch., 2005. 38 p. (mapă doc. ȘBM).
4. Direcții strategice de activitate 2002-2005 /Dep. Informațional Biblioteconomic ULIM. Ch., 2001. 20 p.
5. Pupeliene, Janina. Process strategiceskogo planirovania v biblioteke: materialy seminara ȘBM, 7 okt. 2002 g. (mapă doc. ȘBM).
6. Strategii de dezvoltare a bibliotecilor din instituțiile de învățământ (2005-2010): proiect ./ echipa de lucru: L. Corghenci, E. Zasmenco, N. Cheradi, Ch., 2005. 18 p. (format electronic).