КУТУБХОНАЛАРДА ИННОВАЦИОН БОШҚАРУВНИ ШАКЛЛАНТИРИШ: ТАҲЛИЛИЙ ЁНДАШУВ



doi 10.34920/2181-8207/2025/4-205



Анора Равшанова,
Ҳудудий ахборот-кутубхона марказларини мувофиқлаштириш ва мониторинг қилиш хизмати етакчи мутахассиси

Annotation: Abstract: Today, while the innovation environment is developing in all fields, libraries are also not staying aside from this process and are effectively using all methods to implement new innovations in the sector. Significant innovations have been implemented in areas such as providing services to the population in the field of library work and digitizing resources. This article analyzes the process of forming innovative management in libraries, as the rapid development of technological progress and information-communication tools requires library services to adapt to modern needs. The article also analyzes the essence of innovative management, the advantages and problems in implementing technologies, resource management, identification of user needs, and future directions of library activities. Through an analytical approach, it is substantiated that innovative management is an important factor in transforming library activities.

Keywords: library, innovative management, technologies, user needs, digitization, information resources, analysis, modern services, library strategy

Аннотация: В настоящее время, когда в каждой сфере развивается инновационная среда, библиотеки также не остаются в стороне от этого процесса и эффективно используют все методы для внедрения новых инноваций в данной области. В таких направлениях, как обслуживание населения в библиотечной сфере и цифровизация ресурсов, были осуществлены значительные инновации. В данной статье проанализирован процесс формирования инновационного управления в библиотеках, при этом стремительное развитие технологического прогресса и информационно-коммуникационных средств требует адаптации библиотечных услуг к современным потребностям. Также в статье анализируются сущность инновационного управления, преимущества и проблемы внедрения технологий, управление ресурсами, определение потребностей пользователей и будущие направления библиотечной деятельности. Посредством аналитического подхода обосновано, что инновационное управление является важным фактором в трансформации деятельности библиотек.

Ключевые слова: библиотека, инновационное управление, технологии, потребности пользователей, цифровизация, информационные ресурсы, анализ, современные услуги, стратегия библиотеки.

Кутубхоналар фақат китоблар ёки маълумотлар базаси эмас, балки жамиятнинг маданий-маърифий ва илмий ривожланишида ҳал қилувчи рол ўйнайдиган марказлардир. Бугунги кунда кутубхоналар, ўз хизматларини замонавийлаштириш учун инновацион бошқарувни жорий этишмоқда. Аммо бу жараён нафақат технологияларни қўллаш билан боғлиқ, шунингдек, бошқарув тизимларини қайта шакллантиришни, янги стратегияларни ишлаб чиқишни ҳам талаб қилади.

Биринчи навбатда, инновацион бошқарув ва кутубхоналарнинг эволюциясига назар солсак, кутубхоналар тарихан маълумот сақлаш ва уни тақдим этиш учун жой сифатида фаолият кўрсатган. Аммо маълумотлар технологияларининг ривожланиши ва фойдаланувчиларнинг ўзгарувчан эҳтиёжлари кутубхоналардан янгиланишни талаб қила бошлади. Инновацион бошқарувнинг жорий

этилиши нафақат кутубхоналарнинг хизматларини янгилашга, балки уларнинг жамиятдаги ролини қайта шакллантиришга ёрдам берди. Бу жараёнда технологияларнинг роли жуда катта бўлса-да, асосийси – бошқарувнинг янгиланиши ва кутубхоналарнинг ижтимоий эҳтиёжларга мослашиши.

Кутубхоналарда технологияларни жорий этиш орқали хизмат кўрсатиш жараёни сезиларли даражада ўзгармоқда. Электрон китоблар, онлайн каталоглар, маълумотлар базалари, мобил иловалар фойдаланувчиларга қулайлик яратмоқда. Бироқ, бу технологияларни тўлиқ жорий этиш ўз-ўзидан амалга ошмайди. Инновацион бошқарувнинг муваффақияти кутубхона ходимларининг янги технологияларни ўрганиш ва жорий қилишга тайёрлигига, шунингдек, фойдаланувчиларнинг янги тизимларга мослашишига боғлиқ. Шунинг учун технологияларни жорий этишда маълум қийинчиликлар ва кечикишлар бўлиши мумкин. Инновациялар – бу янгилик, илғор ғоя, технология ёки жараённи жорий этишдир. Кутубхоналар учун бу рақамли ахборот тизимлари, автоматлаштирилган хизматлар, онлайн каталоглар, электрон кутубхоналар ва сунъий интеллект асосидаги хизматларни англатади. Ахборот ресурсларини рақамлаштириш кутубхоналарнинг асосий инновацион йўналишларидан биридир. Электрон кутубхоналар орқали фойдаланувчилар исталган жойда, исталган вақтда зарурий адабиётларга мурожаат қила оладилар. Бу айниқса талаба ва тадқиқотчилар учун қулайлик яратади. Кутубхоналарда РФИД технологияси, электрон каталоглар (ОПАС), фойдаланувчи профиллари ва автоматик китоб ижараси тизимлари кенг жорий этилмоқда. Бу фойдаланувчиларга тезкор ва сифатли хизмат кўрсатишга ёрдам беради. Интернет орқали хизмат кўрсатиш, масалан, виртуал маълумот хизматлари, онлайн рўйхатдан ўтиш орқали кутубхоналар кенг аудиторияга хизмат кўрсата олади. Бу эса кутубхона фаолиятининг кўламини кенгайтиради

Кутубхоналар ўзининг мавжуд ресурсларини максимал даражада самарали бошқаришга интилади. Инновацион бошқарув орқали кутубхоналар маълумотларни рақамлаштириш, катта маълумотлар таҳлили, фойдаланувчиларнинг хатти-ҳаракатларини кузатиш ва бошқа илғор усулларни қўллашга ўтмоқда. Лекин бу жараёнда кутубхона ресурсларининг самарали бошқарилиши, хусусан, молиявий ва кадр ресурслари, кўп ҳолларда устувор вазифа бўлиб қолади. Инновацион бошқарувни жорий қилишда фақат технологик ёндашувларни қўллаш етарли эмас; ресурсларни бошқаришнинг самарадорлиги жамиятнинг кутубхонага қўядиган талабларига жавоб бериши лозим.

Замонавий жамиятда ахборотга бўлган талаб ортиб бораётгани сабабли, кутубхоналар ўз фаолиятини замон талаблари асосида қайта кўриб чиқмоқда. Анъанавий хизмат кўрсатиш усулларининг ўрнини аста-секин инновацион технологиялар эгалламоқда. Бу жараён кутубхона хизматининг самарадорлиги ва оммабоплигини оширишга хизмат қилмоқда.

Кутубхона фойдаланувчиларининг эҳтиёжлари ва хоҳишларини тушуниш – инновацион бошқарувнинг муҳим қисми. Ҳар бир фойдаланувчи ўзига хос ва индивидуал эҳтиёжларга эга бўлиши мумкин, бу эса кутубхона хизматларининг мослашувчанлигини талаб қилади. Инновацион бошқарув доирасида фойдаланувчиларни ўргатиш, уларнинг билимларини кенгайтириш ва махсус дастурларни таклиф қилиш орқали, кутубхоналар фойдаланувчиларга янада индивидуал хизматлар кўрсатиши мумкин. Бироқ, фойдаланувчиларни тўғри тушуниш ва уларга мос хизматлар таклиф қилиш кўпинча мураккаб ва вақт талаб қилувчи жараён бўлиши мумкин.

Инновацияларни самарали жорий қилиш учун кутубхона ходимлари замонавий технологияларни билиши ва улардан фойдалана олиш малакасига эга бўлиши керак. Шу сабабли малака ошириш курслари, семинар ва тренинглар муҳим аҳамият касб этади.

Инновацион бошқарувнинг келажаги кутубхоналарнинг глобал ва ижтимоий эҳтиёжларга қандай жавоб бера олишига боғлиқ. Янги технологиялар, масалан, сунъий интеллект ва маълумотлар таҳлили, кутубхоналарга фойдаланувчиларга янада аниқроқ хизматлар тақдим этиш имкониятини яратади. Шунингдек, кутубхоналарнинг ижтимоий, маданий ва экологик вазифалари ҳам ўз ўрнига эга бўлиши керак. Инновацион бошқарув нафақат технологияларни қўллашни, балки кутубхонанинг жамиятдаги маданий ва илмий ўрнини мустаҳкамлашни талаб қилади.

Кутубхоналарда инновацион бошқарувни шакллантириш бугунги кунда нафақат технологияларни қўллашни, балки фойдаланувчиларнинг эҳтиёжларини чуқур тушунишни, ресурсларни самарали бошқаришни

Кутубхоналарда технологияларни жорий этиш орқали хизмат кўрсатиш жараёни сезиларли даражада ўзгармоқда. Электрон китоблар, онлайн каталоглар, маълумотлар базалари, мобил иловалар фойдаланувчиларга қулайлик яратмоқда

Ахборот ресурсларини рақамлаштириш кутубхоналарнинг асосий инновацион йўналишларидан биридир. Электрон кутубхоналар орқали фойдаланувчилар исталган жойда, исталган вақтда зарурий адабиётларга мурожаат қила оладилар. Бу айниқса талаба ва тадқиқотчилар учун қулайлик яратади



ва кутубхонанинг жамиятдаги роли ва вазифаларини янгилашни талаб қилади. Бу жараённинг муваффақияти кутубхоналарнинг замон талаблари ва фойдаланувчиларнинг эҳтиёжларига қандай жавоб бера олишига боғлиқ. Инновацион бошқарув нафақат кутубхоналарнинг хизматларини янгилаш, балки уларнинг жамиятдаги муҳим ролини қайта шакллантириш имконини яратади.

Кутубхоналарда инновациялар, аввало, хизмат кўрсатиш технологиялари, фойдаланувчи билан мулоқот, ахборот ресурсларини бошқариш каби соҳаларда намоён бўлади. Рақамли технологиялар кутубхона бошқарувини қуйидаги жиҳатларда ўзгартирди: электрон каталог ва маълумот базалари орқали ресурсларга тезкор кириш; онлайн хизматлар (масалан, электрон китоблар, виртуал маслаҳатлар); кутубхона жараёнларини автоматлаштириш (китобни рўйхатдан ўтказиш, статистик ҳисоботлар); сунъий интеллект ёрдамида тавсия тизимларини жорий этиш.

Замонавий кутубхона раҳбари қуйидаги фазилатларга эга бўлиши керак: инновацион фикрлаш ва ўзгаришларга очиқлик; технологияларни бошқариш ва жорий қилиш қобилияти; жамоа билан ишлаш, мотивация бериш; стратегик қарорлар қабул қилиш

Инновацион бошқарув кутубхона фаолиятининг мослашувчан, рақамли муҳитга тез интеграциялашувчан бўлишини таъминлайди. Шу сабабли, рақамли трансформация жараёнида кутубхоначилар ва менежерлар доимий равишда ўз малакасини ошириб боришлари зарур. Ҳар қандай ташкилотда бўлгани каби кутубхоналарда ҳам самарали бошқарувда лидерлик муҳим роль ўйнайди. Замонавий кутубхона раҳбари қуйидаги фазилатларга эга бўлиши керак: инновацион фикрлаш ва ўзгаришларга очиқлик; технологияларни бошқариш ва жорий қилиш қобилияти; жамоа билан ишлаш, мотивация бериш; стратегик қарорлар қабул қилиш. Кутубхоналарда менежментнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат: ресурсларни тўғри тақсимлаш; ходимларни бошқариш ва ривожлантириш; молиявий барқарорликни таъминлаш; фойдаланувчилар эҳтиёжини аниқлаш ва қондириш.

Демак, кутубхона бошқаруви – бу мураккаб, лекин зарурий жараён бўлиб, унинг муваффақияти инновацион ёндашув ва замонавий менежмент тамойилларига асосланади. Бугунги глобал ахборот жамиятида кутубхоналар фаолиятини янгича услубда ташкил қилиш зарурати ортиб бормоқда. Жаҳоннинг ривожланган давлатларида кутубхоналарни бошқаришда бир қатор инновацион моделлардан фойдаланилади: хизматга йўналтирилган бошқарув (Сервисе-Ориентед Манагемент) фойдаланувчиларнинг талаб ва эҳтиёжларига мос хизматларни ишлаб чиқиш асосида ташкил этилади; рақамли трансформацияга асосланган модел – кутубхонани рақамли платформага айлантириш; ижтимоий шериклик модели – кутубхона фаолиятини жамоатчилик ва таълим муассасалари билан ҳамкорликда амалга ошириш; Агиле бошқарув – мослашувчан ва тезкор қарор қабул қилиш тизими.

Ўзбекистон кутубхоналарида ҳам сўнгги йилларда инновацион лойиҳалар жорий қилинмоқда. Жумладан: республика аҳамиятидаги кутубхоналар рақамли хизматларни кенгайтирмоқда; онлайн кутубхоналар платформалари (масалан, ZiyoNet, Kitob.uz) ривожланмоқда; электрон каталог ва QR-кодли аудио китобли тизимлар йўлга қўйилмоқда.

Шу билан бирга, инновацион бошқарувни самарали жорий қилишда ҳали ҳам қатор муаммолар мавжуд. Жумладан, технологик инфратузилманинг етарли эмаслиги, ходимлар малакасининг пастлиги, молиявий ресурсларнинг чеклангани каби омиллар инновацион ёндашувни секинлаштирмоқда. Ахборот-коммуникация технологиялари (АКТ) кутубхоналарда бошқарув сифатини оширишда муҳим воситадир. АКТ қуйидаги йўналишларда самарали фойдаланилмоқда: автоматлаштирилган кутубхона тизимлари (АКТлар) – бу орқали китобларни рўйхатга олиш, қидирув, статистик таҳлиллар амалга оширилади; электрон ахборот базалари – илмий мақолалар, диссертациялар, электрон китоблар билан ишлаш имконини беради; мобил иловалар ва веб-сервислар – фойдаланувчилар кутубхона хизматларидан исталган жойда фойдаланиши мумкин; мониторинг ва ҳисобот тизимлари – бошқарувчиларга қарорлар қабул қилишда ёрдам беради. Масалан, АҚШдаги кутубхоналар “Коҳа”, “Алепҳ”

каби автоматлаштириш дастурларидан фойдаланса, Ўзбекистонда “АРМАТ” ва “Узнел” каби тизимлар жорий қилинмоқда. Бу воситалар кутубхона бошқарувини тезкор, шаффоф ва самарали қилади.

Инновацион бошқарувда инсон омили – яъни ходимлар ва фойдаланувчилар билан ишлаш муҳим роль ўйнайди. Шу сабабли кутубхоналарда қуйидаги инновацион ёндашувлар кенг тарқалмоқда: ходимларни қайта тайёрлаш ва узлуксиз ўқитиш – АКТ, менежмент, мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича; мотивация тизими – ижодий ташаббусларни рағбатлантириш; фойдаланувчи марказли хизматлар – фойдаланувчининг истаклари асосида хизмат турларини таклиф қилиш; тескари алоқа тизими – фойдаланувчи фикри асосида хизматни такомиллаштириш.

Инновацион бошқарув доирасида кутубхоналар кўпроқ интерактив хизматлар, масалан, онлайн ўқув курслари, ахборот соатлари, виртуал экскурсиялар ташкил этмоқда. Булар фойдаланувчи билан яқин мулоқотни таъминлайди ва кутубхонанинг ижтимоий аҳамиятини оширади.

Инновацион бошқарувнинг муваффақиятли жорий этилганлигини аниқлаш учун бир неча баҳолаш мезонлари мавжуд: фойдаланувчилар сони ва уларнинг қониқиш даражаси – хизмат сифатига берилаётган баҳолар орқали; янги технологияларни жорий қилиш сони ва сифати – автоматлаштирилган хизматлар, янги платформалар; ходимларнинг малака ошириш даражаси – инновацион ўзгаришларга мослашув; молиявий кўрсаткичлар – маблағлардан мақсадли фойдаланиш; ахборот ресурслари янгиланиш тезлиги – рақамли фонднинг бойиши ва жорий этилиши.

Шунингдек, замонавий кутубхоналар “Кей Перформансе Индисаторс” (КПИ) тизимидан фойдаланиб, бошқарув фаолиятини аниқ рақамлар асосида баҳолай бошлади.

Ўзбекистонда кутубхоналар, хусусан, Алишер Навоий номидаги Ўзбекистон Миллий кутубхонаси, Республика болалар кутубхонаси каби муассасалар сўнгги йилларда қатор инновацион лойиҳаларни жорий этди. Улардан айримлари: “Электрон кутубхона” лойиҳаси – фойдаланувчиларга масофадан туриб электрон ресурслардан фойдаланиш имкониятини берди; рақамлаштириш лойиҳалари – ноёб, қадимий қўлёзма ва нашрлар рақамли форматга ўтказилди; кутубхона мобил иловалари – фойдаланувчиларга хизматларни мобил қурилма орқали олиш имконини яратди; виртуал ўқув заллари ва вебинарлар – онлайн таълим платформалари орқали ўқувчиларга қулайлик яратди.

Бу лойиҳалар инновацион бошқарув самарадорлигини оширишда муҳим роль ўйнади. Бироқ, уларнинг тўлиқ ишлаши учун барқарор техник инфратузилма, малакали ходимлар ва фойдаланувчиларнинг ахборот маданияти даражаси муҳим аҳамиятга эга.

Ўзбекистон кутубхоналарида инновацион бошқарувни такомиллаштириш учун қуйидаги чора-тадбирлар мақсадга мувофиқ бўлади: технологик базани мустаҳкамлаш – замонавий серверлар, тезкор интернет, рақамлаштириш ускуналари харид қилиш; ходимлар малакасини ошириш – АКТ, менежмент, инновацион ёндашувлар бўйича доимий тренинглар ташкил этиш; инновацион лойиҳаларни молиялаштиришни кенгайтириш – грантлар, ҳомийлик маблағлари, халқаро ҳамкорлик орқали; ҳамкорлик тармоқларини кучайтириш – университетлар, илмий марказлар ва хорижий кутубхоналар билан тажриба алмашиш; интерактив хизматлар сонини ошириш – чатботлар, сунъий интеллект асосидаги тизимлар, фойдаланувчи профиллари орқали индивидуал ёндашув. Шунингдек, инновацион бошқарувга оид миллий стратегиялар ишлаб чиқилиши ва кутубхоналар фаолиятига интеграциялашуви зарур. Бу нафақат технологик тараққиётни, балки маданий-маънавий ривожланишни ҳам жадаллаштиради.

Инновацион бошқарув доирасида кутубхоналар кўпроқ интерактив хизматлар, масалан, онлайн ўқув курслари, ахборот соатлари, виртуал экскурсиялар ташкил этмоқда. Булар фойдаланувчи билан яқин мулоқотни таъминлайди ва кутубхонанинг ижтимоий аҳамиятини оширади

“Электрон кутубхона” лойиҳаси – фойдаланувчиларга масофадан туриб электрон ресурслардан фойдаланиш имкониятини берди; рақамлаштириш лойиҳалари – ноёб, қадимий қўлёзма ва нашрлар рақамли форматга ўтказилди; кутубхона мобил иловалари – фойдаланувчиларга хизматларни мобил қурилма орқали олиш имконини яратди; виртуал ўқув заллари ва вебинарлар – онлайн таълим платформалари орқали ўқувчиларга қулайлик яратди

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. *Махмудов М. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш. – Тошкент, 2019. – 505 бет.*

2. *Махмудов М., Шокиров Т., Ниёзова Э. Ахборот-кутубхона хизмати: назарияси ва методикаси. – Тошкент, 2007. – 152 бет.*

3. *Йўлдошев И. Ўзбек китобат санъати ва терминологияси. – Тошкент, 2018.*

4. *Тешабоева У. “Янги тизим ёшларда мутолаа маданиятини юксалтиришга хизмат қилади” // Кутубхона.уз, №2 (49), 2019.*

5. *Шамирзаев У.Х.“Ахборот-кутубхона муассасаларида инновацион жараёнларни шакллантириш” // Таълим инновацияси ва интеграцияси, 2024.*

6. *Бўриева Б.Й. “Кутубхона фаолиятидаги инновацион йўналишлар” // Илм-фан янгиликлари конференцияси, 2024.* ■