



**Илья Федорович  
Демидов,**

заместитель руководителя  
корпоративного  
университета «ЛЕНИНКА»  
Российской государственной  
библиотеки (Москва)



**Вера Михайловна  
Ледовская,**

руководитель Центра учебно-  
методического обеспечения  
образовательной деятельности  
корпоративного  
университета «ЛЕНИНКА»  
Российской государственной  
библиотеки (Москва)

## Воплощение модели

И. Ф. ДЕМИДОВ, В. М. ЛЕДОВСКАЯ

Летом 2019 г. в учебных центрах Российской государственной библиотеки (РГБ), Российской государственной детской библиотеки, Российской государственной библиотеки для молодежи не прекращались «мозговые штурмы»: очень скоро в стране должны появиться первые 134 модельные муниципальные библиотеки, модернизированные в рамках национального проекта «Культура», и их персонал нужно обучить. К этому моменту многое уже состоялось: план в 660 библиотек за 6 лет, трехлетние дорожные карты повышения квалификации персонала в конкурсных заявках, только что созданный в РГБ проектный офис, на плечи которого легла не просто тяжелая методическая и координационная работа, а преодоление неизвестного, работа с новыми вызовами.

К старту конкурсного отбора библиотек в рамках нацпроекта казалось, что самое сложное — это подготовить хорошую заявку и, собственно, победить. Однако победившие почти сразу увидели, что главные трудности — еще впереди. Жесткое соблюдение сроков по этапам работы и расходованию средств вместе с отсутствием «типовых» практик создавали довольно напряженную ситуацию, когда одновременно с ремонтом требовалось осуществлять закупки, готовиться к открытию модернизированной библиотеки. Масштаб ответственности на местах рос стремительно, прозвучали имена победителей, в процесс «вежливого, но настойчивого контроля» включились региональные власти. А на местах за все вопросы оказались ответственными 3–5 человек, иногда 10 или чуть больше, но это — редкость. Их назвали «основным персоналом модельных библиотек», именно их нужно было поддерживать систематически двумя способами: консультированием и обучением.

Образовательные программы для победителей первого года нацпроекта, которые стартовали осенью 2019 г., несколько опоздали. В ноябре открылись большинство модельных библиотек первого года проекта, и, отметив высокий уровень программ повышения квалификации, многие слушатели высказали просьбу в дальнейшем начинать такое обучение как можно раньше, чтобы успеть внедрить полученные знания на практике.

Хотя победители конкурса давно не новички в библиотечном деле, модернизация принесла в библиотеку новую жизнь, новые интерьеры, новые сервисы и новые задачи: повысить посещаемость учреждений культуры на 15% в среднем по стране, значит в модельных библиотеках больше, чем в других. Вот только делать это нужно в тех же населенных пунктах, а «новых» посетителей найти не так просто. Как заинтересовать этих людей приходить в библиотеку снова и снова?

Опыт нескольких «пилотных» библиотек, модернизированных до начала конкурса, изучался «под микроскопом», их директора проводили вебинар за вебинаром, понимая, что делают очень важную работу первопроходцев-миссионеров. Каждая из обучающих библиотек придумала особенную программу для модельных библиотек. В РГБ под эгидой проектного офиса по модельным библиотекам собрали, пожалуй, лучших экспертов страны, которые были готовы подробно рассказать (главное, на понятном для библиотечной отрасли языке), как и какими нужно создавать библиотеки нового поколения. Своим опытом и знаниями поделились представители федеральных органов власти, руководства федеральных и региональных библиотек, крупных успешных ЦБС, имеющих опыт модерни-

зации своих филиалов, а также Российского книжного союза, Российской библиотечной ассоциации и даже Международной федерации библиотечных ассоциаций и учреждений (ИФЛА). Круг вопросов в этой программе касался всего спектра задач модельной библиотеки: создание эффективного пространства, комплектование, обслуживание и продвижение, основы государственной политики по созданию модельных библиотек. В качестве спикеров выступили и руководители библиотек, принимающих участие в реализации национального проекта «Культура».

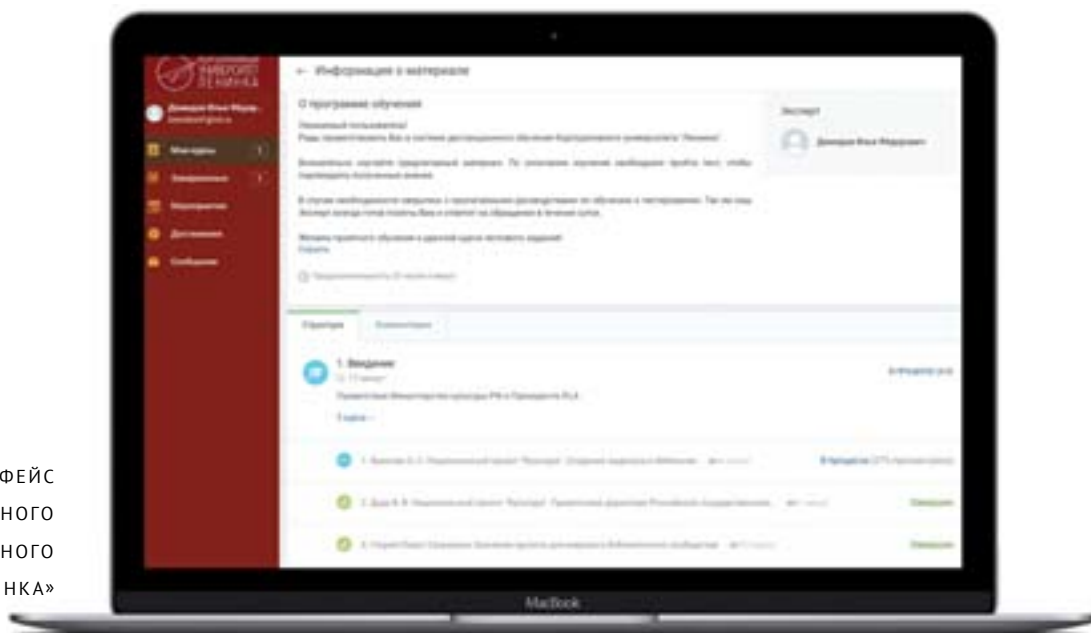
За три месяца осени 2019 г. свыше 300 человек прошли обучение в РГБ. Стало ясно: в условиях ремонта не всегда удобно подключаться к онлайн-мероприятию, но в офлайн-режиме теряется ценность общения со спикерами и экспертами. Значит, нужно применить хорошо известную технологию «перевернутого класса»: сначала слушатель смотрит видео и читает материалы, а потом выходит в онлайн, и спикер отвечает на конкретные вопросы, проверяет задания, дает рекомендации. Обучение превращается в консультирование.

Несмотря на сжатый график разработки образовательных программ, каждая из обучающих библиотек

ЭКСПЕРТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ: ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ О.С. ЯРИЛОВА И ПРЕЗИДЕНТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФЕДЕРАЦИИ БИБЛИОТЕЧНЫХ АССОЦИАЦИЙ И УЧРЕЖДЕНИЙ Г.П. САЛЬМЕРОН



ИНТЕРФЕЙС  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
КУРСА КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА «ЛЕНИНКА»



заложила в свою программу не только «сиюминутные» знания, которые нужны «к открытию», а знания «на вырост», на следующие годы реализации национального проекта.

Какие уроки из первого года участия в проекте извлекла для себя «ЛЕНИНКА»?

- Обучение нужно начинать как можно раньше до открытия модельной библиотеки, чтобы слушатели, узнав новое, успели его внедрить. Обучение представителей библиотек, участвующих в программе 2020 г., началось уже в 1-м квартале.
- Главные эксперты программы — сами участники проекта. Никто лучше них не знает стоящих задач, именно они, обмениваясь опытом, становятся успешнее. Ключевую роль играет взаимодействие участников в проектных командах, а роль спикера-эксперта плавно становится ролью модератора.
- Программы обучения нужно постоянно обновлять. Появляется новый опыт, и, конечно, библиотеки — новые участники нацпроекта могут учиться «на чужих ошибках», а лучше — «на успехе соседей».
- Опыт по-разному консолидируется в потенциально тиражные решения по блокам программы. Если по пространству и технологиям обслуживания, вероятно, можно «подсмотреть» хорошие идеи у «соседа», то баланс и идеологию комплектования, концепцию проектно-культурной деятельности, стратегию продвижения каждой модельной библиотеке придется выработать самостоятельно. Полученные знания могут только помочь ей найти свой собственный путь.

Каждой библиотеке, как и человеку, нужно помочь обрести мечту. Тезис о повторяемости тиражных процедур (конкурсная заявка — конкурсные закупки — списание и приобретение фондов и т. д.) задает обучению правильный техничный вектор, но не дает ответа на вопрос «зачем»? Механическая гонка за 15% новых посетителей не отменяет главного вопроса: «Зачем мы шли в проект?».

Лучше всего получилось там, где в процессе обучения модельным библиотекам помогали обрести свое «я», может быть, впервые сформировать миссию и видение, найти целевую аудиторию. Какое яркое название программы обучения — «Модельная библиотека — хранитель культурного наследия региона!» При таком подходе в будущем найдется место и оцифрованным книжным памятникам, пылящим-

Каждой библиотеке, как  
и человеку, нужно помочь  
не только обрести мечту,  
но и реализовать ее.

ся на электронных дисках, и проектам социокультурной деятельности, которые войдут в госзадание или пополнят внебюджетную копилку библиотеки. И здесь все будет подчинено общей цели — обретению новой идентичности.

Но как помочь каждой отдельной библиотеке в обретении идентичности? Обучение в отличие от консультирования призвано решать задачи типичные и массовые.

---

Надо наращивать в программах консультационную составляющую, учитывать прошлые достижения библиотеки и помогать в создании миссии и стратегии развития, если таковых еще нет. Это приведет, конечно, к повышению стоимости программ обучения, но «дотянуться» в образовательной программе до каждой модельной библиотеки можно только так.

---

Что требуется предпринять? Создать в стране пул консультантов-преподавателей, которые смогут своей экспертизой поддерживать 684 библиотеки,

имеющие различный опыт и задачи. Конечно, он будет расширяться: на втором году проекта включаются новые игроки, вузы культуры, другие региональные вузы, реализующие программы по библиотечно-информационной деятельности. В связи с этим привлечение экспертов параллельно с развитием самого проекта становится системной задачей тех, кто начинал обучение — федеральных и национальных библиотек.

Кроме того, для библиотек нового поколения дистанционное обучение — не панацея. При очевидном множестве плюсов, главными из которых являются экономность и удобство обучения, есть и минусы, и они весомы. К концу 2019 г. в рамках нацпроекта уже были открыты первые модельные библиотеки. Некоторые крупные учебные центры не преминули этим воспользоваться, объявив не дистанционное, а очное обучение с посещением «лучших модельных библиотек региона». Для тех, кто найдет возможность побывать в такой библиотеке, пользы будет намного больше, чем смогут передать камеры и видеоролики: слушатель увидит и оценит всю систему целиком, это будет полноценная стажировка с реальным общением с персоналом и посетителями модернизированной библиотеки. Есть и другие трудности с дистанционным обучением: доля онлайн-взаи-

ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ ДОСТУПНЫ ЛЕКЦИИ ЭКСПЕРТОВ, ВЕБИНАРЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ



модействия в таких программах обычно обратно пропорциональна командной результативности обучения и прямо пропорциональна доле риска технических проблем. Представьте себе вебинар, в котором должны так или иначе высказаться/проявить активность 20–30 человек. В результате — большая нагрузка на спикера либо затратное дробление на микрогруппы.

К тому же среднестатистический библиотекарь (если можно так сказать) хоть и дружит с компьютером, но не очень любит технологические инновации, мелкий шрифт на экране, тесты на время, а также обязательно находиться в онлайн-режиме в определенное время.

Очевидно, что очные программы обучения, в рамках которых вся группа может общаться с экспертами «вживую», будут играть заметную роль среди предложений на рынке образовательных услуг в будущем. Сократить время и затраты на командировки поможет выездное обучение, организованное на площадке самой модельной библиотеки. Чем сложнее запрос на обучение, тем выше вероятность того, что оно будет проведено очно. Наверное, найдет свое место в этой системе и смешанное обучение (blended learning) — микс разных форм и форматов обучения.

С каждым годом количество игроков на рынке образовательных услуг для модельных библиотек будет расти, произойдет перенасыщение рынка пред-

ложением. Критерием выбора будет либо очень высокое качество и практическая польза обучения, либо прямые уступки по указанным условиям: формат, доступность, цена. Насыщение ниши образовательным продуктом произойдет примерно к концу второго года проекта, если он будет осуществляться линейно и не произойдут существенные изменения нормативной базы проекта.

Мы уверены, что будет расти диверсификация запроса на обучение. Появится несколько типовых дистанционных программ по закупкам, безопасности и административной деятельности, обновлениям в законодательстве и правоприменительной практике. Остальные потребности модельных библиотек с каждым годом реализации проекта все больше будут требовать индивидуального подхода.

В линейке продуктов эффективного учебного центра должны быть как дистанционные программы массового спроса, так и более «дорогие», настраиваемые под заказчика программы, которые обеспечат глубину уникальной экспертизы обучающей организации.

Успех будет иметь тот, кто найдет точный баланс между актуальными потребностями библиотеки нового поколения и ее стратегией, а лучше — мечтой, которой нужно обязательно помочь воплотиться. И тогда словами «выход из зоны комфорта» будут называть лишь выход из библиотеки, в которую каждому из нас очень захочется вернуться. ■

ДЛЯ ВЫБОРА ПРАВИЛЬНОГО ФОРМАТА ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТЫ РГБ ПОСТОЯННО ПОЛУЧАЮТ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ

БЫЛО ЛИ ДЛЯ ВАС УДОБНО УЧИТЬСЯ  
В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ?

- ОЧЕНЬ УДОБНО
- УДОБНО, НО БЫЛИ ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ
- НЕ ОЧЕНЬ УДОБНО
- СОВСЕМ НЕ УДОБНО

