



## БИБЛИОТЕКАРЬ БУДУЩЕГО

Дорогие друзья!  
Сегодня мы знакомим вас с материалами двухдневной форсайт-сессии, работавшей по двум направлениям: «Библиотека будущего» и «Библиотекарь будущего». Форсайт-сессия прошла на площадке Иркутской областной научной библиотеки при поддержке Ассоциации стратегических инициатив (АСИ), Сколково и ряда других организаций.

# БИБЛИОТЕКАРЬ БУДУЩЕГО

## форсайт-сессия

(25–26 февраля 2021 г., г. Иркутск)



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Молчановка

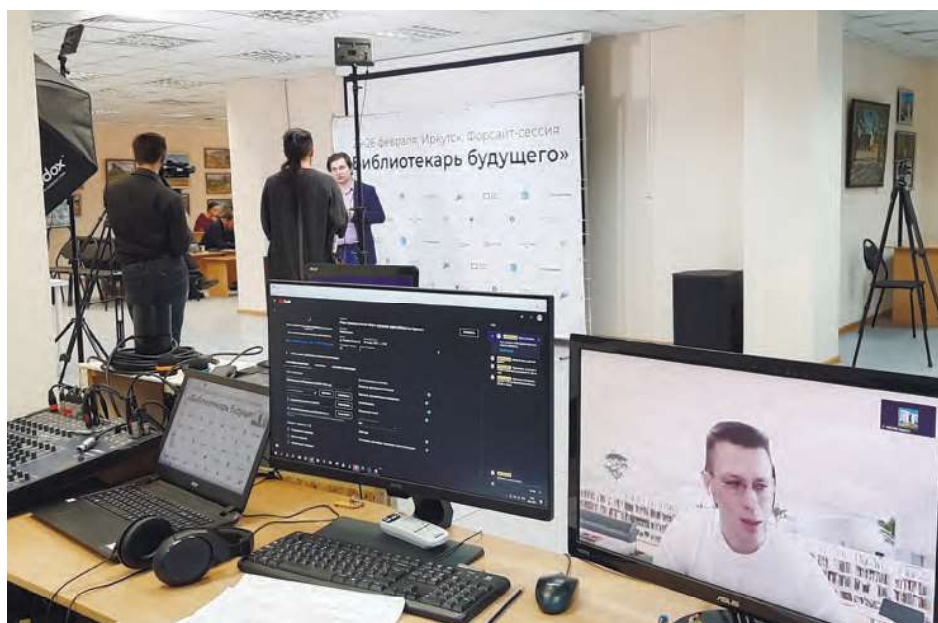


### ВВЕДЕНИЕ

Мир стремительно меняется, происходят перемены в потребностях людей, их восприятию информации и взаимодействию друг с другом. Классические профессии и услуги обретают новые задачи и значения. Без учета трансформаций и дальнейшего прогнозирования невозможна эффективная работа ни в одной отрасли.

Несколько глобальных трендов – скорость перемен в жизни человека и общества, высокий темп развития технологий, глобальная цифровизация, широкое внедрение искусственного интеллекта во все сферы жизни – задают динамику развития современного общества.

На этом фоне всё отчетливее становится заметным разрыв между уровнем компетенций современных специалистов библиотек и требованиями, диктуемыми сложившейся ситуацией. Этот разрыв обусловлен рядом факторов, о которых будет сказано ниже. Очевидно, что перед



[rusla.ru/sl](https://rusla.ru/sl)



профессиональным сообществом стоит задача выстроить образовательную модель, которая позволяет адаптироваться к новым, быстро меняющимся условиям цифровой эпохи.

**Для выработки предложений по изменению «жестких» и «мягких» навыков, необходимых библиотекарю будущего для эффективной работы, 25–26 февраля 2021 г. Российская государственная библиотека, Иркутская областная государственная универсальная научная библиотека им. И.И. Молчанова-Сибирского, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», проект «Атлас новых профессий» при поддержке Министерства культуры Российской Федерации и Министерства культуры и архивов Иркутской области, Агентства стратегических инициатив и сети «Точки кипения» провели форсайт-сессию «Библиотекарь будущего».**

Формат форсайта выбран как способ проявления разных позиций, методика сбора данных. Эмпирические материалы, собранные во время сессии, предлагаются экспертам из различных отраслей для детального анализа.

**Сессия была подготовлена по технологии *Rapidforesight версия 0.4* (АСИ, 2017), специально адаптированной для проведения форсайта библиотек.**

В проектировании и проведении форсайта приняли активное участие **Павел Олегович Лукша**, профессор практики Московской

школы управления «Сколково», эксперт Сколковского центра развития образования (SEDEC), **Олег Викторович Гринько**, лидер проектов Агентства стратегических инициатив по созданию профессиональных сообществ в сфере науки, в высокотехнологичных отраслях промышленности и образования, руководитель рабочей группы «Планирование и мотивация» «Национальной системы компетенций и квалификаций» (НСКК), лидер школы «Онтологическое мышление», директор софтверно-методологической компании «Т-Система», **Дмитрий Александрович Судаков**, руководитель проекта «Атлас новых профессий», член Экспертного совета АСИ, международный консультант в области прогнозирования потребности в рабочих кадрах, член Международного проектно-исследовательского Союза «Молодые профессионалы (WorldSkills – Россия)», **Михаил Юрьевич Просекин**, кандидат физико-математических наук, генеральный директор лаборатории «Инситилаб», член экспертного совета АНО «Лифт в будущее», ведущий методолог и федеральный тьютор проекта «Кванториум», эксперт и наставник международного конкурса Intel ISEF, сооснователь проекта «Артсемантика», **Юрий Леонидович Лешков**, основатель Лаборатории эволюции «Ноосферные острова», сооснователь инициативы «Психонет», сооснователь проекта «Артсемантика», ведущий «Метаигры», **Михаил Юрьевич Меркульев**, в разное





время – начальник информационного отдела ТД «Юнион», директор по организации управления в «Иркутскэнерго», директор Иркутского филиала АО «Сибирский ЭНТЦ», партнер ООО «Содействие бизнесу», ведущий эксперт Рабочей группы рынка EduNet НТИ, **Лариса Александровна Сулейманова**, директор Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им. И.И. Молчанова-Сибирского, **Любовь Юрьевна Олейник**, заведующая научно-методическим отделом Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им. И.И. Молчанова-Сибирского, **Анна Илларионовна Загайнова**, заведующая сектором проектирования и инноваций научно-методического отдела Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им. И.И. Молчанова-Сибирского, **Ольга Язеповна Палкевич**, кандидат филологических наук, доцент, главный научный сотрудник научно-методического отдела Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им. И.И. Молчанова-Сибирского.

С приветственными словами к участникам форсайта обратились **Лидия Васильевна Федякина**, заместитель директора департамента науки и образования Министерства культуры Российской Федерации, доктор педагогических наук, кандидат экономических наук, профессор, член-корреспондент РАО, **Вадим Валерьевич Дуда**, генеральный директор Российской государственной библиотеки, вице-президент Российской библиотечной ассоциации (РБА), вице-президент национальной библиотечной ассоциации «Библиотеки будущего», председатель секции по международному сотрудничеству РБА, член-корреспондент постоянного комитета секции по управлению библиотечными ассоциациями Международной федерации библиотечных ассоциаций и учреждений (ИФЛА), член межведомственного совета по развитию Национальной электронной библиотеки, руководитель проектного офиса национального проекта Минкультуры России по созданию модельных библиотек в регионах России, **Анастасия Юрьевна Дятловская**, директор департамента модельных библиотек Российской государственной библиотеки.

В панельной дискуссии, завершившей работу



сессии, приняла участие группа ключевых экспертов форсайта – **Д.А. Судаков**, **О.В. Гринько**, ведущий сессии **М.Ю. Просекин**, директор Иркутской областной библиотеки им. И.И. Молчанова-Сибирского

**Л.А. Сулейманова**. Свои выступления представили также **Виолетта Владимировна Дьяченко**, руководитель Центра непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры департамента модельных библиотек Российской государственной библиотеки, **Юлия Александровна Черненко**, кандидат филологических наук, эксперт «Лаборатории медиакоммуникаций в образовании» НИУ «Высшая школа экономики».

Работа сессии прошла на 24 площадках: в Республиках Бурятия, Дагестан, Коми, Мордовия, Саха (Якутия), Чувашия, Астраханской, Белгородской, Волгоградской, Иркутской, Мурманской, Новосибирской, Омской, Оренбургской, Рязанской, Тульской, Челябинской областях, Красноярском крае, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах и в Москве (библиотека «TechnoScience»). 15 площадок были организованы библиотеками, 3 – совместно библиотеками и «Точками кипения». Базой для пяти площадок стали «Точки кипения». Одна площадка была организована в «Кванториуме».

По данным формы «Знакомство и позиция», которую заполнили участники форсайта, в работе сессии приняли участие 497 человек. Это представители следующих отраслей: 273 специалиста библиотек (в том числе президент Ассоциации школьных библиотекарей русского мира, 9 директоров региональных библиотек, 11 директоров городских библиотек, 9 директоров районных ЦБС, 8 директоров муниципальных библиотек, 7 директоров вузовских библиотек, 23 заведующих библиотекой, в том числе 2 заведующих модельной библиотекой, 24 заместителя директора библиотеки, 44 заведующих отделами, остальные – специалисты), 61 работник сферы образования, 37 работников сферы культуры, 27 школьников и студентов, 19 бизнесменов, 14 IT-специалистов, 11 представителей общественных организаций, 10 представителей АНО, 9 специалистов из сферы управления, 7 программных директоров и специалистов из

«Точек кипения», 7 фрилансеров, 3 специалиста из научных центров, 2 представителя прессы, 1 представитель медицины и здравоохранения, 1 священнослужитель, и ещё 15 человек не указали свой род занятий.

## УСТАНОВКИ

В 2017 году на российской площадке проекта Международной федерации библиотечной ассоциации «IFLA GLOBAL VISION» экспертная группа профессионалов библиотечной отрасли признала большой ценностью наличие обширной сети библиотек, финансируемых государством. Это национальная особенность, которая является преимуществом перед многими странами, поскольку библиотеки могут влиять на ценностные установки большого количества людей, что особенно важно для формирования позитивной повестки будущего. Однако потенциал библиотек как институции в России недооценен. В настоящее время библиотеки оказались на периферии распределенной сети знаний и испытывают ряд вызовов времени, таких как переосмысление миссии библиотек, которое активно происходит в связи с цифровизацией, низкий (до недавнего времени) уровень участия государства в решении вопросов библиотечной сферы, меняющийся запрос на библиотечные услуги со стороны общества, оптимизация библиотечной сети<sup>1</sup>. В «Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года» также говорится о вызовах, связанных с кадровым голодом, недостаточным уровнем информатизации и некоторых других<sup>2</sup>. В последние годы ситуация с участием государства улучшается, о чем свидетельствует

<sup>1</sup> Мазурицкий А.М., Кузичкина Г.А. Современная библиотека и вызовы времени // Научные и технические библиотеки. 2019, № 5. С. 22–36. Электронная копия доступна на сайте журнала «Научные и технические библиотеки». URL: <https://ntb.gpntb.ru/jour/article/view/427/423>.

<sup>2</sup> Стратегия развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года : утв. распоряжением Правительства РФ от 13 марта 2021 г. № 608-р.— Текст : электронный // Правительство Российской Федерации : официальный сайт. RL: <http://static.government.ru/media/files/NFWPpXpAAAEbP-W60HiZiDvdZZ8AcSNuu.pdf>.



старт Национального проекта «Культура», во многом направленного на ответ указанным вызовам.

Тем не менее библиотекам всё так же сложно конкурировать с быстрыми и удобными сервисами поиска и обмена информацией. Такая ситуация приводит библиотеки к поиску дополнительных смыслов, чаще всего выражающихся в концепции «третьего места»<sup>3</sup>. Однако чрезмерное внимание к социокультурной функции библиотек может привести к дефициту внимания в другой ключевой сфере – диспетчеризации знаний. Поиск и сохранение баланса между функциями – еще одна задача, которая стоит перед профессиональным сообществом.

Национальный проект «Культура»<sup>4</sup>, в рамках которого с 2019 года реализуется федеральный проект по созданию модельных муниципальных библиотек, наглядно продемонстрировал, что современные модернизированные библиотеки становятся востребованными. Поскольку для всесторонней модернизации необходима не только работа с помещениями и оснащением библиотек, но и с самими библиотекарями и их компетенциями, на ряд вызовов в этой сфере отвечают направление «Творческие люди» и созданный на базе Российской государственной библиотеки Центр непрерывного образования.

Говоря о компетенциях библиотекарей, важно отметить три фактора. Во-первых, это кадровый голод и невысокая доля молодых профессионалов, в том числе получивших профильное образование<sup>5</sup>. Во-вторых, это отсутствие системных знаний об образовательном бэкграунде сотрудников современных библиотек и отсутствие сетевых мониторингов профессиональных траекторий выпускников профильных программ. В-третьих,

это отсутствие качественной системы образования в течение всей жизни – последняя только начинает выстраиваться. Таким образом, компетенции современных библиотекарей, касающиеся непосредственно ядра профессии, вероятнее всего, в значительной мере основаны на образовании, полученном старшим поколением профессионалов в советское время, и остаются на том же уровне.

Дополнительные сложности в вопросе «Чему и как учить современного библиотекаря?» создают Федеральные государственные образовательные стандарты, отличающиеся низкой специфичностью компетенций, а также отсутствие профессионального стандарта: его разработка поручена группе экспертов под руководством заместителя директора Российской государственной детской библиотеки по науке и издательской деятельности, кандидата педагогических наук Ольги Мезенцевой и запланирована в 2021 году<sup>6</sup>.

Таким образом, сложившаяся ситуация и последние изменения располагают к поиску и совместному проектированию новых смыслов, которые позволят библиотекам и библиотекарям успешно интегрироваться в цифровую среду. Только вместе можно сформировать методологические ориентиры для развития библиотек как важной инфраструктуры, обеспечивающей устойчивое развитие в интересах будущего, а также профиль библиотекаря будущего. Именно из этих соображений исходили организаторы, эксперты и инициативная группа форсайта.

## ФОРМАТ И МЕТОДИКА. СПОСОБ СБОРКИ РЕЗУЛЬТАТА

Участникам площадок была дана следующая установка на работу: форсайт – это не свободное фантазирование, а ответственное проектирование. Основное направление работы форсайта – проработка образа библиотекаря

<sup>3</sup> Плешкевич Е. Библиотека как «третье место»: краткое пояснение // Библиосфера. 2019, № 3. С. 99–100.

<sup>4</sup> Национальный проект «Культура» // Национальные проекты России : сайт. URL: <https://xn--80aараремссчfmo7a3c9ehj.xn--p1ai>.

<sup>5</sup> Стратегия развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года. – Текст : электронный // Правительство Российской Федерации : официальный сайт.

URL: <http://static.government.ru/media/files/NFWPpX-pAAAEbPW60HiZiDvdZZ8AcSNuu.pdf>.

<sup>6</sup> Мезенцева О.П. Профессиональные стандарты в библиотечно-информационной сфере: современные подходы к разработке. – Текст : электронный // ФГБУК «Российская государственная детская библиотека» : сайт. 2020. 16 ноября.

URL: <https://rgdb.ru/home/news-archive/6253-profstandarty-v-bibliotечно-informatsionnoj-sfere-sovremennye-podkhody-k-razrabotke>.



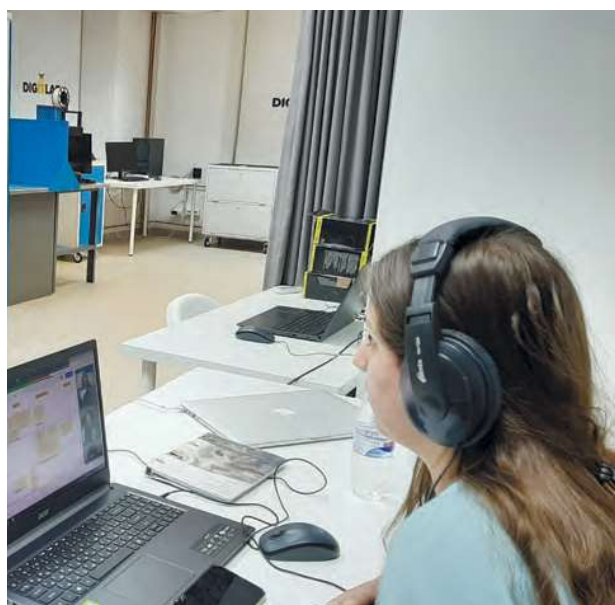
будущего, поиск соратников и обсуждение совместных проектов.

На каждой из площадок работали от 10 до 70 человек, которые были разделены на микрогруппы по 5–10 человек. Площадки работали в двух режимах – синхронном и асинхронном. Основой синхронизации было общее расписание (по московскому времени). Синхронные такты транслировались для всех участников на YouTube-канале Molchanovka. Асинхронные такты каждая площадка проводила у себя самостоятельно в онлайн- или офлайн-формате по своему усмотрению.

Применялись 4 типа тактов работы: участие в групповых установочных микролекциях экспертов (П.О. Лукша, О.В. Гринько, Д.А. Судаков); работа с группой, формирование групповой динамики; сборка результатов работы группы в результаты работы площадки; участие в сборке работы площадок (пояснение результатов своей площадки). Общее время форсайта составило 2 дня по 6 часов с небольшими перерывами. Учитывая необходимость синхронизации по несколько раз в день между регионами, находящимися в часовых поясах с большой разницей во времени, была четко рассчитана и выдержана продолжительность каждого такта.

Точкой сборки результатов являлась Иркутская областная библиотека им. И.И. Молчанова-Сибирского. Перед группой сборки стояла задача получить и в режиме реального времени первично обработать результаты работы 24 площадок. Заранее были подготовлены инструменты на базе Google-форм и шаблоны для коллективной работы с использованием электронных досок Miro. Эти инструменты доступны широкому кругу лиц с разным уровнем подготовки.

Был получен значительный объем информации в пяти блоках: «Образ библиотеки», «Миссия библиотеки будущего», «Тренды, угрозы, возможности, события», «Ставки и проекты», «Компетенции библиотекаря будущего». Результаты размещались на общем сборочном поле вдоль четырех основных линий, определенных в смысловой установке от организаторов: «Библиотекарь как субъект и профессия», «Библиотеки как актив», «Библиотеки и библиотекари как сообщество», «Библиотеки как то, что принадлежит не только библиотекарям (взгляд снаружи)».





Сборка результатов была осуществлена в полуавтоматическом режиме с последующей обработкой группой, состоящей из сборщиков и экспертов – представителей библиотечного сообщества. Для группировки материала на первом этапе применялась заранее разработанная категоризация. На втором этапе, по результатам первичной обработки материалов, была создана дополнительная категоризация, направленная, прежде всего, на координацию проектных инициатив участников и создание экосистемы поддержки лидеров и команд проектов, а также их взаимного усиления. Кроме того, в процессе сборки были применены элементы семантического анализа: использование алгоритмов, генерирующих облака тегов из массива данных, и последующая интерпретация членами сборочной группы.

Используемые технические инструменты: техническая и оперативная коммуникация – Telegram (рабочий чат ядерной группы разработчиков форсайта, рабочий чат группы сборщиков и организаторов форсайта, чат организаторов региональных сессий форсайта, канал оперативной связи модераторов форсайта, канал оперативной связи с участниками площадок форсайта); работа в группах – сервис видеоконференций Zoom (или другие инструменты по выбору площадки); сборка результатов – в Miro (платформа для совместной работы распределенных команд); Google-формы – для сбора цифрового следа участника; платформа Leader-ID – для сбора индивидуальных данных и личной позиции участника.

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР МАТЕРИАЛОВ ФОРСАЙТА

### Я-позиция участников

На вопрос «Чего вы ожидаете от мероприятия?», помимо вполне стандартных ответов о получении новых идей, нового опыта, освоении методики форсайта, приобретении полезных связей, понимании текущего состояния и перспектив развития библиотек, формировании видения библиотечной профессии, помощи в развитии, обмене опытом, участники давали очень развернутые, глубоко личные ответы, свидетельствующие об очень активной «Я-позиции» на входе.

Вот некоторые примеры таких ответов:

«Понять, какие именно шаги могу сделать я», «Хочется внести свой вклад в проект», «Я – читатель возрастной категории 25–30 лет. Я хочу, чтобы библиотеки стали привлекательными и востребованными у людей моего возраста», «Хочу, чтобы в библиотеку приходили работать люди, ориентированные на постоянное развитие», «Я ожидаю творческого многообразия, информативности, услышанности, ведь идеи, предложенные вслух, иногда трансформируются в голове иного человека в новую форму и способны совершить прорыв», «Пообщаться с коллегами, узнать опыт развития библиотек в других регионах, новые векторы развития библиотечного дела в России, сломать стереотипы и зашоренность мышления», «Заглянуть в будущее, представить, как трансформируется работа библиотек к 2035 году. Представить образ библиотекаря будущего и определить, какими способами библиотека сможет привлечь читателя в условиях высокой конкуренции с другими информационными операторами», «Принятие согласованных решений, создание общей картины будущего», «Выработка общих стратегий понимания компетенций библиотекаря как специалиста. Появление свежих нормативно-правовых актов в области библиотечного дела», «Место районной и сельской библиотек в контексте “Библиотеки будущего”», «Направление вектора развития цифровизации библиотеки», «Создать реальные предпосылки развития библиотеки к 2035 году», «Формирование позиции, которая обоснованно подтвердит необходимость существования библиотек в будущем», «Невозможное» и др.

Позиция, совпадающая также с позицией организаторов, экспертной и инициативной группы: «От мероприятия ожидаю не просто обсуждения, а продолжения в виде конкретных действий и мероприятий, действительно развивающих и меняющих образ библиотеки и библиотекаря в массовом восприятии. В идеале все предложения должны не просто остаться списком идей, а попасть руководителям библиотечных ассоциаций и министерств и получить поддержку на высшем уровне».



### Формулировки миссии библиотек

Участники форсайта сформулировали довольно интересный пул вариантов, среди которых можно выделить несколько групп.

Общего характера: «третье место», «системный источник информации», «центр доступа к качественной информации», «культурно-досуговый центр», «социокультурный центр», «центр неформального образования», «цифровая библиотека», «хранилище редких книг», «центр сохранения локальной культуры», «мультиформатная медиасреда», «центр доступа к базам данных», «клуб для живого, офлайн-общения», «площадка для получения государственных и социальных услуг», «центр местного сообщества», «центр местного культурного наследия».

Символические: «центр решения проблем и реализации творческих амбиций», «центр гармонизации жизни и общества», «главный информационный институт общества», «первая страница поиска», «универсальный интерфейс», «куратор ищущих знания», «Big-библиотека».

Для локального сообщества: «Миссия библиотек – стать информационными центрами, экосистемой знаний в регионе, чтобы формировать повестку дня на сегодня. Пространство, в котором жители нашего села смогут реализовывать свои творческие

проекты и работать в рамках программ гарантированного дохода», «Стать территорией информационного качества, это важно! Территорией коммуникации и личностного роста. Центром интегрального развития своей территории», «Библиотека – центр формирования местного сообщества, его интеллектуальной, культурной и социальной жизни. Библиотека обеспечивает информационную связность сообществ из разных регионов», «Я считаю, что миссия Библиотеки будущего – это предоставить возможность местному сообществу перейти на новые профессиональные, научные и жизненные сценарии», «Модератор местного гражданского общества», «Центр и организационная площадка для городского сообщества», «Центр социально-культурной жизни сообщества – городского, сельского и т. д.».

Специфические: «Пространство для трансляции знаний, что-то вроде научных “Точек кипения”».

Ценностные: «Миссия библиотеки будущего – гуманистическая. Именно библиотека сохранит человеческое в человеке!», «Для чего она будет существовать в 2035 г.? Для общения живого!»

Развернутые, логически завершенные:

«Генерация и коммуникация мирового знания под индивидуальные и коллективные запросы в целях развития местного сообщества в глобальном контексте».







«Библиотека должна стать центром неформального образования и культурного взаимодействия для жителей страны. А библиотекари должны стать навигаторами по информации (книги и контент), а также кураторами пространств для мероприятий, проектов, инициируемых сообществом».

«Миссия библиотеки будущего – передача мирового культурного наследия следующему поколению за счет приобщения к чтению и формированию личности, обеспечение культурно-образовательного пространства, в полной мере использующего все современные информационные технологии».

«Миссия библиотеки – способствовать созданию инклюзивной среды для творческой деятельности, критического исследования и общения, предоставляя качественные, ориентированные на пользователей офлайн- и онлайн-услуги, надежные и доступные информационные ресурсы, комфортное пространство для совместной деятельности и обогащения новыми знаниями».

«Миссия библиотеки – формирование целостного мировоззрения и миропонимания у каждого жителя страны в меру его интересов и любопытства, создание единого национального и мультикультурного кода, позволяющего создавать жизненные проекты в согласии с соседями, горожанами и односельчанами».

## ТРЕНДЫ. УГРОЗЫ. ВОЗМОЖНОСТИ. СОБЫТИЯ

Тренды, угрозы, возможности, события участники форсайта рассматривали по четырем тематическим осям: «Библиотеки как актив», «Библиотеки и библиотекари как сообщество», «Библиотекарь как субъект и профессия» и «Библиотеки как то, что принадлежит не только библиотекарям (взгляд с внешней стороны)». При этом участники нередко описывали одни и те же явления, размещая их одновременно по разным осям.

В то же время при анализе ситуации и прогнозировании векторов развития библиотеки в условиях неопределенности участники форсайт-сессии занимали нередко диаметрально противоположные позиции по оценке того или иного явления. Учитывая тот факт, что в работе форсайт-сессии участвовали люди разного возраста, образования, жизненного и профессионального опыта, различных взглядов, живущие в разном региональном контексте, организаторы и эксперты отмечают, что возникновение совершенно различных точек зрения в данном случае абсолютно естественно и вполне ожидаемо.

При рассмотрении и описании результатов работы групп организаторы намеренно не вносили корректировки и не подводили ответы





участников под общий знаменатель, считая разнонаправленные позиции в равной степени заслуживающими внимания и анализа.

### Тренды

По оси «Библиотекарь как субъект и профессия» были выделены, по сути, 3 основных тренда, касающихся имиджа/престижа профессии, функционала и квалификации специалистов. Причем по двум трендам (имидж и квалификация) некоторые участники указывали разнонаправленные тенденции (одни назвали их растущими, другие – уменьшающимися). Среди растущих трендов участники особо выделяли многофункциональность библиотекарей и рост их компетентности.

Таким образом, все указанные тренды по данной оси можно объединить в следующие группы:

- снижение/усиление имиджа/престижа профессии;
- увеличение функционала (многофункциональность) библиотекаря;
- уменьшение/увеличение числа квалифицированных кадров (специалистов).

По оси «Библиотеки как актив» в соответствии с ответами участников сформировались тренды, часть которых можно соотнести с угрозами. Так, участники отмечали среди трендов сокращение числа общедоступных библиотек, в том числе в связи с пандемией, снижение заинтересованности читателей в бумажной книге, уменьшение количества посетителей библиотеки, снижение расходов на культуру в бюджетах всех уровней.

Вместе с тем ряд участников в качестве трендов указал увеличение финансирования библиотек, активизирующиеся процессы цифровизации библиотечных фондов и библиотек в целом, усиление роли библиотек в образовательном процессе, а также расширение перечня услуг, предоставляемых библиотеками своим читателям.

По оси «Библиотеки и библиотекари как сообщество» участники выделили в качестве трендов рост потребности библиотечного сообщества в общении, самообразовании, обмене знаниями и навыками, приобщении к смежным и иным отраслям деятельности, в создании библиотечных сообществ и ассоциаций,

организации эффективного взаимодействия между ними.

В данной тематической оси участники отметили в качестве тренда увеличение количества посетителей библиотек (по оси «Библиотеки как актив» представлена ровно противоположная точка зрения). При этом здесь же указаны тренды «Уменьшение числа библиотек» и «Снижение спроса на бумажную книгу». Ряд участников отметил в качестве тренда рост конкуренции библиотеки с другими организациями, медиа, виртуальной реальностью, а также снижение финансирования, оптимизацию библиотек, ведущую к сокращению кадров.

По оси «Библиотеки как то, что принадлежит не только библиотекарям (взгляд с внешней стороны)» можно видеть повторяющиеся (по смыслу) в предыдущих осях позиции, порой противоречащие друг другу, например, «Снижение читательской активности в библиотеке» и «Увеличение посещаемости библиотек». Особо выделен тренд «Заинтересованность населения в проактивных библиотеках, местах для общения, взаимодействия с информацией, библиотеках – обучающих площадках».

Интересными представляются два тренда, которые, в сущности, усиливают друг друга: «Сокращение количества людей, заинтересованных в библиотеках как местах получения знаний» и «Рост интереса у населения к самообразованию». Участники также выделили в качестве трендов увеличение количества библиотек, модернизированных с целью создания мультимедийных пространств, и конкуренцию с другими культурными и образовательными пространствами и форматами.

### Угрозы

Анализируя угрозы, можно сделать вывод, что участники рассматривали библиотеку и библиотекарей как нечто целое, практически не разделяя свои выводы по тематическим осям (многие позиции в данном случае совпадают).

Одной из угроз участники назвали увеличение функционала (многофункциональность) работников библиотечной отрасли, отмечая при этом недостаточную квалификацию специалистов, несоответствие компетенций большинства библиотекарей современным



вызовам библиотечного дела на фоне нежелания библиотекарей меняться, и одновременно рост бюрократической нагрузки на специалистов библиотеки.

Угрозой, по мнению участников, является недостаток квалифицированных кадров. В то же время отмечается, что существующие программы высшего профессионального образования не обеспечивают привлекательное переобучение специалистов из других сфер, а нормативы труда не учитывают динамику профессии. Примечательно, что при этом стремительное изменение технологий создания, обработки и обмена информацией названо угрозой.

В качестве угрозы участники, в частности, назвали низкий темп трансформации библиотек, который не позволяет им конкурировать с открытыми ресурсами и городскими пространствами. При этом участники подчеркивали, что сообщество библиотекарей замкнуто в себе, не способно выйти за рамки отрасли.

Многие участники в качестве угроз выделяли недостаточное финансирование, сокращение штатов, слабую материально-техническую базу библиотек, не соответствующую требованиям и запросам пользователей, сокращение книжного фонда, что ведет, по их мнению, к сокращению числа читателей и, как следствие, к падению общего уровня образованности и культуры населения. Закрытие библиотек в пандемию и общая тенденция к сокращению количества библиотек также указаны участниками как угрозы.

В качестве угроз участники назвали, кроме того, падение престижа профессии и сформированный в обществе имидж библиотек как чего-то непонятного, несовременного и неинтересного.

### **Возможности**

Участники форсайта обратили внимание на разнообразные возможности для интенсивного развития библиотек. С некоторой долей обобщения в первом приближении эти возможности могут быть объединены в несколько тематических групп.

Примечательно, что точку роста библиотеки участники видят в усилении ее корневой функции – центр работы с информацией, знанием.

Библиотека – культурное ядро местных экосистем: «открытое пространство для мыслящих людей», «площадка информационного взаимодействия разных сообществ», «возможность использования потенциала библиотеки для создания интеллектуального центра города/района, объединяющего функции информационной поддержки, дополнительного образования и получения нового опыта», «библиотека как центр общественной жизни – катализатор и ядро местных экосистем, что позволит ей стать частью жизни каждого человека».

Новые технологии создания, обработки и обмена информацией: «использование технологий искусственного интеллекта, создание коллективной среды накопления и использования знаний», «применение big-data и сервис-дизайна для создания такого продукта (в широком смысле), который будет востребован обществом».

Коллаборация с другими организациями (учреждениями образования, НКО, учреждениями культуры для формулировки политики, стратегий, общих устремлений в формировании культурного пространства и агрегации усилий для реализации): «интеграция на уровне региональной стратегии и взаимного использования ресурсов при проведении мероприятий, создании и восстановлении физической и цифровой книжной инфраструктуры (библиотеки, книжные магазины, порталы, литературные музеи)»; «создание востребованной и современной библиотеки и книжного магазина в культурном центре»; «подготовка комплекса предложений от Ассоциации библиотекарей Республики Бурятия по выработке плана мероприятий межведомственного сотрудничества в Республике Бурятия между Министерством культуры, Министерством образования, Министерством по молодежной политике, Государственным комитетом по предпринимательству, Государственным комитетом по туризму».

Поддержка государства: «единый читательский билет», «развитие межбиблиотечных активов», «свободное движение и выбор направлений работы библиотеки», «увеличение финансирования и развитие материально-технической базы».

Специфические: «происходит самоорганизация деятельностных сообществ, основанных не



только на совместном интересе, но и на форматах и направлениях деятельности», «замещение культуры усвоения знаний культурой поиска дискуссии».

### События

Анализируя события, которые могут повлиять на развитие библиотек, участники форсайта вывели в фокус внимания три явления – пандемию в широком смысле как глобальный непредвиденный фактор, национальный проект «Культура» и принятие «Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года».

### СТАВКИ И ПРОЕКТЫ

Участники сессии предложили свои ставки – намерения, идеи, инициативы, которые каждый из них лично готов реализовать для развития своей организации или отрасли в целом. На основании ставок были сформулированы проектные инициативы: ставки, дополненные указанием возможных партнеров и целей реализации проектов. Проектные инициативы можно отнести к следующим основным типам.

Новые технологические сервисы для библиотек: «разработать технологическую и программную базу для создания единого общероссийского библиотечного каталога

в части информационного поиска», «проект портала “Челябинская область” (агрегация краеведческих знаний (текст, фото, видео), привязка к картографическим сервисам, сервисы web 2.0, образовательные сервисы (карты, дневники наблюдений, маршруты экскурсий)), «подключить электронный каталог к голосовому помощнику Алиса».

Инициативы по накоплению и популяризации краеведческих знаний: «Проект “Национальное достояние Республики”»: познакомить молодежь со старшим поколением, людьми, внесшими огромный вклад в развитие культуры и науки региона», «совместно с писательской организацией разработать экскурсионный маршрут по улицам города, носящим имена писателей», «создать полную базу данных обо всех финно-угорских народах с многофасетным поиском информации», «организовать информационную и полевую поисковую работу, направленную на патриотическое воспитание», «разработать компьютерную игру на основе мифов коренных малых народов Севера».

Формирование и развитие местных сообществ: организация волонтерских центров, проведение конкурса местных инициатив, создание детского центра в библиотеке, позиционирование библиотеки как нового формата культурного пространства: «библиотека как центр местного культурного наследия», «креативное городское





пространство “Цоколь: третье место”: создание нового формата культурного пространства для разновозрастных сообществ».

Значительное количество проектных инициатив предлагает создание культурных продуктов и сервисов для пользователей: проведение интеллектуальных игр, разработку цифровых познавательных продуктов по образцу журнала «Хочу все знать», развитие кураторского чтения, организацию встречи поколений, проведение фестивалей, в том числе гибридных (развивать новый фестиваль «Книжный маяк Петербурга» – гибридное событие, состоящее из более чем 150 мероприятий, направленных на читателей и книжников (людей, продвигающих книги и чтение).

Консолидация и развитие библиотечного сообщества – еще одна область фокусировки внимания участников форсайта. Здесь выделяются следующие типы инициатив:

- 1) *популяризация деятельности библиотечных ассоциаций* («провести дискуссионную площадку “Библиотечные ассоциации мира (БАМ)”»);
- 2) *выработка новых стандартов работы специалистов отрасли* («создать инициативную группу из практикующих библиотекарей, руководителей библиотек с целью пересмотра компетенций библиотечных специалистов и выработки новых стандартов работы библиотечного специалиста»);

3) *развитие библиотечного лидерства* («провести профессиональную встречу, посвященную библиотечному лидерству»; «реализовать проект “Развитие лидерства у женщин-библиотекарей”»); 4) *развитие отдельных компетенций специалистов отрасли* («провести серию обучающих курсов, мастер-классов и вебинаров по востребованным технологиям и в таких сферах деятельности, как дизайн, SMM, SEO, компьютерная грамотность, основы программирования и т. д., для сотрудников библиотек региона», «запустить цикл мероприятий по развитию soft skills для сотрудников библиотек», «провести обучение/повышение квалификации для сотрудников библиотек любых ведомств по направлениям проектной деятельности, цифровых технологий», «реализовать обучение школьных библиотекарей разных регионов в области медиаинформационной грамотности (практико-ориентированное онлайн-обучение), имеющее целью цифровую трансформацию деятельности школьных библиотек».

Привлекают внимание специфические проекты, основанные на экосистемном подходе: «создание цифровой экосистемы читателей России на базе Российской национальной библиотеки в кооперации со всеми региональными библиотечными системами (Российская библиотечная ассоциация) и Российским книжным союзом».





Также считаем важным отметить проект, направленный на разработку геральдических знаков отличия библиотечной отрасли: «разработать новые символы (миссию, девиз, герб, знаки отличия, ценностное предложение для общества) библиотек и библиотекарей – с целью выразить гордость за профессию и подчеркнуть общественную ценность библиотеки как особого пространства для коллективной деятельности и интеллектуальной медитации».

В целом участники сессии предложили значительное количество содержательно значимых, потенциально реализуемых разнонаправленных проектных инициатив, что свидетельствует о высоком спросе общества на деятельность библиотек.

## КОМПЕТЕНЦИИ БИБЛИОТЕКАРЯ

Самое большое количество компетенций, названных участниками, затрагивает работу с информацией: способность ориентироваться в фонде, следить за новинками на книжном рынке, а также за новыми технологиями, выбирать и обрабатывать информацию для проектов различной тематики, умение легко ориентироваться в огромном потоке информации и находить в считанные секунды то, что необходимо пользователю. Библиотекарь будущего должен знать, как систематизировать и упорядочивать информацию в цифровом виде, уметь получать, структурировать, анализировать и доносить информацию, искать и распознавать нужную информацию, ориентироваться в различных областях знаний для более точного поиска нужной информации по запросам, уметь оказывать помощь в выборе информации.

Очень важной признается медийная грамотность – способность распознавать и использовать различные типы медиаресурсов, эффективно взаимодействовать в сети (SMM-специалист, видеоблогер, тиктокер, клабхаусер, активный пользователь всех возможных средств коммуникации и продвижения библиотеки). Ценятся способность писать грамотные тексты для любого контента, умение правильно подать информацию для продвижения учреждения, умение преподнести себя в соцсетях; менеджмент в социальных сетях, способность развивать аккаунт библиотеки и настраивать целевую рекламу.

Анализ показал, что важными для специалиста библиотеки являются креативность (умение мыслить нестандартно, генерировать свежие идеи), цифровая грамотность и технические навыки (владение современными гаджетами, средствами связи, интернет-ресурсами и сервисами).

Очень многие перечисленные компетенции имеют отношение к личностным характеристикам человека. Библиотекаря хотят видеть всесторонне образованным и начитанным, эрудированным, академически грамотным и грамотным в правовых вопросах, владеющим иностранными языками, по-настоящему носителем культуры.

В библиотекарю часто хотят видеть человека, владеющего навыками смежных профессий, таких как библиотекарь-психолог, библиотекарь-педагог, библиотекарь-искусствовед, библиотекарь-экскурсовод, библиотекарь-музейщик, библиотекарь-менеджер, библиотекарь-блогер и т. д. Не раз подчеркивается знание музейного и архивного дела.

А также участники видят новые роли специалиста библиотечно-информационной сферы – библиотекарь-лидер, библиотекарь-навигатор, библиотекарь-консультант, библиотекарь-новатор и даже сталкер (проводник в мире знаний – это навыки быстрого сбора и обработки информации в различных предметных областях).

## РАБОТА С МАТЕРИАЛАМИ ФОРСАЙТА. АВТОРСКАЯ СБОРКА ИНИЦИАТИВНОЙ И ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ ИРКУТСКОЙ ПЛОЩАДКИ

Проведенный форсайт позволил собрать большой массив данных, которые могут быть использованы для исследования разных тем, заявленных в рамках форсайта.

Ниже для ознакомления представлена авторская сборка смыслового образа библиотеки и библиотекаря будущего от инициативной группы Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им.

И.И. Молчанова-Сибирского, группы экспертов форсайта и модераторов площадки в Иркутске.

Мы понимаем, что в зависимости от экспертного опыта концептуальное видение и акценты могут быть сформулированы по-разному, поэтому мы приглашаем к анализу результатов экспертов



и специалистов как внутри библиотечной сферы, так и вне неё.

Для специалистов из библиотечной сферы данные форсайта могут стать возможностью проанализировать, где сейчас находится профессиональное библиотечное сообщество и те акторы, которые уже обратили свое внимание на современные библиотеки, какие идеи и видения будущего возникают у разных участников общего процесса проектирования.

Внешние эксперты, мы надеемся, смогут найти в данных форсайта идеи и векторы совместной деятельности с библиотеками, которые могут дать начало новым интересным проектам и взаимовыгодному сотрудничеству.

Итогами своего анализа мы приглашаем поделиться на форуме «Библиотекарь будущего» 27 мая 2021 г., где будет организована экспертная дискуссия. По вопросам участия в форуме просим обращаться на адрес электронной почты: [future@irklib.ru](mailto:future@irklib.ru).

Массив данных по форсайту можно найти по ссылке [https://miro.com/app/board/o9J\\_lOuj2YQ=](https://miro.com/app/board/o9J_lOuj2YQ=) и в приложениях.

### Образ библиотеки будущего

Концентрированная смысловая формулировка:

*Библиотека – пространство полезного времяпрепровождения, пространство смыслов, осмысления и осмысленности.*

Смысловые блоки, раскрывающие концентрированную формулировку:

- Пространство организации и хранения информации, знаний и смыслов.
- Пространство осмысленного личного и коллективного развития.
- Социальный аттрактор: место притяжения; место, где всегда интересно.
- Пространство, где каждый найдет маяк и компас в информационном усложняющемся, изменчивом, неоднозначном мире.
- Пространство для всех возрастов.
- Пространство, где можно остановиться, выйти за пределы повседневности, найти «убежище» от суеты.
- Пространство культурного и интеллектуального здоровья и долголетия.
- Источник и пространство образования, культуры, искусства.

- Интересное место, где проходят разные интересные мероприятия.
- Артсемантическое пространство, создающее атмосферу искусства, красоты, восприятия, понимания, многомерности смыслов.
- Место, где можно как поговорить, так и помолчать, как с собой, так и с другими.
- Пространство вдохновения. Пространство рождения новых идей, мыслей, смыслов, действий.
- Пространство любви к познанию.
- Место, где люди знакомятся с книгой и друг с другом.
- Пространство игры и нового опыта, ощущений и состояний.
- Живое, уютное, творческое пространство.
- Симбиоз офлайн + онлайн, технического и нетехнического в одном пространстве.
- Безопасная и доступная среда.
- Место, куда можно просто прийти отдохнуть или поработать, провести встречу.
- Пространство для диалогов и сообществ.

### Образ библиотекаря будущего

Концентрированная смысловая формулировка:

*Библиотекарь будущего – это человек высокой культуры, широкого кругозора, понимания и ощущения смыслов. Исследователь, хранитель знаний, способный удерживать глубину прошлого, настоящего и видимого будущего. Навигатор и проводник в мире, характеризующемся высокой сложностью и неопределенностью, комьюнити-менеджер, спокойный, добрый, внимательный друг и наставник, живой мыслитель, талантливый архитектор пространства и харизматичный организатор процессов в пространстве, творческий профессионал, обладающий необходимым спектром «жестких» и «мягких» навыков, способный быстро ориентироваться в окружающем пространстве, адаптироваться к изменениям и помогать в этом другим.*

Уже сейчас каждая конкретная библиотека, исходя из своих задач и направлений работы, может сформировать перечень компетенций сотрудников, необходимый для развития в текущих условиях, но с учётом контекста будущего. Основываясь на этом



перечне, можно подобрать конкретные образовательные программы и модули, реализуемые в настоящее время учреждениями высшего профессионального образования и организациями дополнительного профессионального образования. Кроме того, есть возможность краткосрочного повышения квалификации путём прохождения программ Центра непрерывного образования Российской государственной библиотеки.

Была проявлена мысль о вспомогательных инструментах, «помощниках» библиотекаря будущего<sup>7</sup>. Ими могут быть инструменты, основанные на использовании искусственного интеллекта, прикладные программы, способные облегчить выполнение рутинных операций, нейросети, элементы интерактивной среды.

## УКРУПНЕННЫЕ ПРОЕКТНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Участники форсайта предложили в общей сложности идеи 371 проекта. Ряд выдвинутых предложений может быть укрупнен, масштабирован и положен в основу развития библиотечной отрасли на основе проектного подхода. Это следующие пять типов инициатив:

### *Проектные инициативы, сформированные из предложений участников форсайта*

#### **Библиотека как пространство (среда), артсемантическое и клубное пространство**

Архитектура и дизайн пространства, наполнение различными событиями и содержанием, включая игры, обучение, артсемантику (многомерные многомодальные смысловые пространства, искусство передачи смыслов и целостностей, создание арт-объектов), здоровую

<sup>7</sup> Примечательно, что в своем видении помощника библиотекаря ряд участников и группа сборщиков форсайта оказались солидарными с позицией разработчиков «Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 года»: «Последовательное развитие информационно-коммуникационных и цифровых технологий и внедрение их в практику работы библиотек неизбежно повлечет замену части традиционных форм работы библиотекаря автоматизированными и роботизированными системами (в том числе с использованием искусственного интеллекта)».

коммуникацию, пространство учебы, отдыха, работы, взаимодействия.

#### **Сборка сообществ**

Библиотека как центр консолидации и развития местных сообществ, развития территории через деятельность сообществ, как точка сборки сообществ, как организатор деятельности, пространство и условия для деятельности.

#### **Онлайн-, офлайн-интерфейсы**

Разработка и создание удобных интерфейсов, мобильных приложений, чат-ботов, голосовых помощников, иных средств навигации для взаимодействия библиотек друг с другом, с посетителями, с другими организациями.

#### **Библиотека как центр работы с медиа**

Библиотека – актер и контрибутор информационного поля, производитель медиапродуктов, навигатор в информационном поле. Работа с цифровыми компетенциями как пучком грамотностей (цифровая грамотность, дата-грамотность, компьютерная грамотность). Библиотека как инициатор грамотного использования информации и знания.

#### **Гений места**

Краеведение, локальная история и культура, работа с наследием. Сбор, систематизация, хранение и передача культурного наследия на территориях, взаимодействие со смежными тематическими организациями, деятелями.

#### **Проектные инициативы группы экспертов, модераторов и инициаторов форсайта**

Инициативная группа, эксперты и модераторы площадки в Иркутске предлагают дополнить изложенные выше проектные инициативы тремя своими проектами, которые также могут способствовать консолидации и развитию библиотечного сообщества.

#### **Инжиниринг знаний**

Практическая реализация задачи создания современной цифровой библиографии на





основе применения формальных онтологий при разработке баз данных (баз знаний), построенных на графах. Формирование набора инструментов и методик человеко-машинного семантического анализа документов библиотечного фонда и текстов для их декомпозиции (расчленения) с целью выделения и оперирования единицей хранения «Знание» в различных предметных областях. Сборка стека семантических технологий, дающих возможность библиотекарю-библиографу получить усиление своих когнитивных способностей за счёт использования интеллектуальных систем, автоматизация деятельности по предоставлению доступа к практическим знаниям конечному пользователю. Разработка на их основе пользовательских сервисов и приложений. Создание Центра компетенций «Инжиниринг знаний», реализация программ дополнительного профессионального образования для библиографов.

### Живые библиотеки

Сетевое сообщество «Живые библиотеки» – платформа инициативных людей, точка сборки групп для выражения идей и инициатив, обмена знаниями и совершения совместных действий. Это место создания и свободного

обмена методическими материалами по масштабированию наиболее интересных проектных инициатив. Цель проекта – за минимальное время аккумулировать знания и синтезировать группы, способные решать крупные задачи и существенно влиять на векторы развития библиотек в повестке будущего.

### Библиотекарь в «Атласе новых профессий»

Разработка карт компетенций и описание группы специализаций «Библиотекарь» в «Атласе новых профессий». Подготовка технического задания на разработку комплекта игры серии «Мир профессий будущего». Описание группы специализаций «Библиотекарь» будет осуществляться в логике «Атласа новых профессий» после более детального анализа данных, полученных в ходе форсайта, экспертами разных отраслей.

### ПЕРСПЕКТИВЫ

Для развития результатов, полученных на форсайт-сессии, в целях кристаллизации сообщества предлагаем участникам форсайта присоединиться к одной из представленных проектных инициатив, стать лидером проекта или его участником.





Лидер проектной инициативы отвечает за сборку группы, организует совещания, фокусирует инициативы внутри группы, определяет формы, планы и сроки реализации инициативы. Также лидер представляет проектную инициативу и промежуточные итоги ее реализации на форуме **«Библиотекарь будущего» 27 мая 2021 г.** и на иных коллективных обсуждениях. Лидер проектной инициативы вправе запросить организационную и методическую помощь в метагруппе «Живые библиотеки».

Участник проектной инициативы вносит на общих совещаниях рабочей группы свои предложения по формам, планам и срокам реализации инициативы, продвигает проектную инициативу в своей организации, находит единомышленников среди своих коллег и реализует инициативу в своей организации или в регионе.

Формирование проектных групп, определение лидеров и участников проектных инициатив осуществляется в телеграм-канале «Библиотекарь будущего».

Группа организаторов форсайта из Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки им. И.И. Молчанова-Сибирского занимает лидерскую позицию в реализации трех инициатив: «Инжиниринг

знания», «Библиотекарь в “Атласе новых профессий”» и «Живые библиотеки».

Согласно «Порядку присоединения к группам проектных инициатив» (см. Приложение 1), определиться со своим участием в реализации общепрофессиональных проектных инициатив можно до 15 мая 2021 г. До этого же срока возможен переход из одной инициативной группы в другую.

## **ФОРУМ «БИБЛИОТЕКАРЬ БУДУЩЕГО», 27 мая 2021 г.**

Обсудить итоги работы форсайт-сессии, предложенные типы проектных инициатив, проявить свою позицию по перспективам развития отрасли все заинтересованные лица смогут на онлайн-форуме «Библиотекарь будущего», который пройдет 27 мая 2021 г. на площадке Российской государственной библиотеки с трансляцией на портале «Культура.рф».

На форуме будет представлен экспертный анализ итогового резюме форсайт-сессии. Форум – возможность выступить для представителей библиотечных сообществ тех регионов, которые не принимали участие в работе сессии. Форум – площадка для выступлений лидеров проектных инициатив по развитию отрасли.

