

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС
«ЛАБОРАТОРИЯ ЛИДЕРСТВА»: ПОДДЕРЖКА
КАДРОВОГО РЕСУРСА УНИВЕРСИТЕТСКИХ БИБЛИОТЕК
THE "LEADERSHIP LABORATORY"
PROFESSIONAL COMPETITION: SUPPORTING
THE HUMAN RESOURCES OF UNIVERSITY LIBRARIES**

***Квелидзе-Кузнецова Натела Нодарьевна** – директор фундаментальной библиотеки, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (Россия), e-mail: lib_director@herzen.spb.ru; исполнительный директор Ассоциации производителей и пользователей образовательных электронных ресурсов (АППОЭР, Россия), e-mail: info@apoer.ru*

***Kvelidze-Kuznetsova Natela Nodarievna** – Director of the Fundamental Library, Herzen State Pedagogical University of Russia (Russia), e-mail: lib_director@herzen.spb.ru; Executive Director, Association of Creators And Users of Educational Electronic Resources (ACUEER, Russia), e-mail: info@apoer.ru*

***Аннотация.** Доклад посвящен вопросам поддержки и развития кадрового ресурса университетских библиотек в целом, и через профессиональные конкурсы, направленные на стимулирование роста профессиональных компетенций, в частности. Практическая значимость исследования заключается в демонстрации возможностей профессиональных конкурсов как инструмента формирования кадрового потенциала, создания комфортной среды для пользователей и повышения социальной и образовательной роли университетских библиотек.*

***Abstract.** The report is dedicated to the support and development of human resources in university libraries in general, and through professional competitions aimed at stimulating the growth of professional competencies in particular. The practical significance of the study lies in demonstrating how professional competitions can serve as a tool for building human capital, creating a comfortable environment for users, and enhancing the social and educational role of university libraries.*

***Ключевые слова:** развитие компетенций, профессиональный рост, кадровый потенциал, образовательные инициативы, повышение квалификации, Лаборатория Лидерства*

***Keywords:** skills development, professional growth, human capital, educational initiatives, advanced training, Leadership Laboratory*

Введение.

Быть университетским библиотекарем сегодня и уж точно завтра – сложно, но чрезвычайно интересно. Университетский библиотекарь нашего времени – это специалист, не только обладающий многими и разнообразными

компетенциями, но, главное, готовый оперативно осваивать новые. Это, чаще всего, человек с гуманитарным образованием, реже, со специальным библиотечным.

Сотрудник современной библиотеки должен обладать принципиально новыми знаниями, умениями и навыками, отвечающими запросам информационного общества и актуальной образовательной ситуации. Ему необходимо быть широко образованным специалистом, владеющим, кроме своей профессии, навыками смежных отраслей знания и сфер деятельности: информационные технологии, педагогика, психология, социология, правоведение, культурология, коммуникативные и мультимедийные технологии и многие другие.

Важными составляющими современного профессионала университетских библиотечно-информационных центров являются также: готовность к форс-мажорам и стрессоустойчивость, быстрое переключение между видами деятельности и оперативное возвращение к рутинной повседневной работе, умение объединяться в кратковременные и долговременные рабочие группы по различным мероприятиям, проектам и другим видам деятельности с сотрудниками других направлений и других подразделений университета, поддержание эмоционального равновесия в рабочем процессе и в коммуникации.

Все ли сотрудники отвечают этим требованиям? Нет, причины разные, но имеют место и отсутствие системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров. И, конечно, уровень заработной платы в библиотечной сфере. Важно отметить и такой аспект: молодые специалисты, имевшие опыт работы в современных университетских библиотеках, востребованы и легко находят работу в других сферах с более высокими зарплатами.

В последние годы невозможно не заметить процессы оптимизации, которые проходят в библиотеках высших учебных заведений. Социальные и технологические преобразования, слияние библиотек, формирование новых библиотечных функций, внедрение цифровых сервисов, трансформация в организационных структурах неизбежно приводят к изменению и в штатах библиотек.

Учитывая все вышеперечисленные обстоятельства, сотрудникам университетских библиотек необходима поддержка, популяризация и визуализация их профессиональной деятельности, возможность самообразования, повышения квалификации, как со стороны государства, так и со стороны профессионального сообщества в широком смысле, включающего также издателей, агрегаторов информации, производителей и поставщиков оборудования, - представителей всех тех сфер, с которыми тесно взаимосвязана работа библиотек вузов сегодня. Практической реализации поддержки сообщества в формате профессионального конкурса посвящен этот доклад.

Три ключевых направления развития профессиональных компетенций библиотекаря вуза.

Университетский библиотекарь сегодня должен видеть перед собой триаду ключевых направлений работы, которые востребованы пользователем и от организации которых зависит имидж библиотеки и ее оценка как учредителем и руководителями университета, так и студентом-первокурсником. Эта триада: Информация – Коммуникация - Пространство.

Информация.

Деятельность кадрового состава в этом направлении остается прежней, независимо от формата информации. Задача закупки, обработки, каталогизации и предметизации любых документов состоит сегодня не только в том, чтобы решить профессиональные задачи библиотеки (постановка на учет, отчетность...), это наши внутренние проблемы, которые пользователю малоинтересны, а в том, чтобы эту информацию было удобно найти и быстро получить к ней доступ. И основная задача современного университетского библиотекаря в том, чтобы посмотреть на этот процесс глазами пользователя, а не коллег-профессионалов. В любой современной базе данных, в очень красивом интерфейсе каталога, с применением искусственного интеллекта и без него, можно «похоронить» тысячи документов, если их не может найти пользователь или не понимает, как использовать созданные нами суперсовременные сервисы.

Кадровые компетенции, способные преодолеть «четвертую стену» между библиотекой и пользователем, чрезвычайно важны, но также часто мы натываемся на профессиональную замкнутость, отдаляющую информацию от пользователя. Необходим быстрый отклик на каждую неудачу пользователя, пусть даже она связана с недостатком его умений. Только так мы можем быть уверены, что все усилия с формулировкой «мы очень много работаем» проделаны не зря.

Коммуникация.

Ключевое важнейшее направление, без которого мы опять же остаемся «вещью в себе». Главный тренд коммуникации сегодня – ее разнообразие: это и сайт библиотеки с сервисами, социальные сети, мессенджеры, образовательные программы, акции и мероприятия, но никуда не уходит и традиционная коммуникация, индивидуальное общение, консультирование, да и просто сопровождение обычного пребывания пользователя в библиотеке по любой причине и с любыми целями.

Мы обращаем внимание на то, что для современных онлайн-способов коммуникации нам необходимы новые компетенции. Но также нельзя забывать, что общение реальное, открытость и позитивность библиотекаря при личной встрече с пользователем, да даже его внешний вид – это всё важные слагаемые данного направления. Мы должны учитывать особенности современного молодого пользователя: в случае первого неуспеха он скорее откажется от библиотеки, чем будет вдаваться в причины;

современный пользователь не любит давления и навязывания, а также, в любой сфере ищет тот же уровень сервиса и услуг, которые ему нравятся в сферах повседневных, житейских. У библиотек много конкурентов, от нас есть куда уйти, и мы должны помнить об этом.

Пространство.

Опять же, мы часто вспоминаем о новых компетенциях и привлечении специалистов для создания пространства виртуального, и это тоже важно. Да, такие специалисты необходимы, но и каждый библиотекарь должен владеть хотя бы основными знаниями и умениями в онлайн-представлении своей библиотеки. Но снова вспомним о пространстве реальном, о помещениях. Условия у всех могут быть разные, и по площади, и по самому зданию: у кого-то отдельный новый корпус, у кого-то небольшие помещения, у кого-то интерьеры в памятниках архитектуры. Также здесь немаловажен уровень финансирования, направленный на обустройство. Но точно также, в самом современном интерьере и конструктивном пространстве, кадровая его составляющая может создавать «любимую с давних времен библиотеку», удобную самим библиотекарям. А наш молодой пользователь – он визуал и, к тому же, видел много современного и удобного. Если он не видит этого в библиотеке, он уходит.

Если кратко, основная профессиональная компетенция для успешной реализации нашей триады – понимание, что библиотека для пользователей, а не для библиотекарей.

Развитие профессиональных компетенций, повышение квалификации и самообразование.

Важно ли во всём перечисленном выше то, с каким профессиональным образованием и из каких профессиональных сфер складывается кадровый состав университетских библиотек сегодня? Наверное, или наверняка, да. Сопоставляя тенденции, которые прослеживаются в профессиональной периодике и на практике с результатами опроса, можно отметить взаимосвязанные или влияющие друг на друга явления.

Первое. Заполнение вакансий специалистами без профильного библиотечного образования. С этим связано и уменьшение экспертизы по отдельным вопросам, и изменения кадровой культуры, и многое другое. Результаты опроса, который проводился при обследовании современного состояния университетских библиотек¹, эту тенденцию подтверждают – только 35 % сотрудников опрошенных библиотек имеют профильное высшее образование, и ещё 6 % – профильное среднее. И это не минус. В университетских библиотеках важно сочетание специалистов с разным предметно-тематическим образованием, с разным типом мышления.

Второе явление – обозначенная в результатах опроса острая потребность в IT-специалистах, профессионалах медийной сферы. Задачи, стоящие перед

¹ https://lib.herzen.spb.ru/media/sostojanie_universitetov.pdf

библиотекой, требуют включения специалистов этих профилей. И это, безусловно, важнейшие для нас специалисты сегодня.

Появление специалистов с непрофессиональным образованием и специалистов IT для нас сигнал только к одному: чтобы все эти кадровые единицы с различными компетенциями стали коллективом с едиными целями и видением, необходимы повышение квалификации, профессиональная переподготовка кадров и постоянное самообразование.

Мы с вами прекрасно понимаем, что в современной ситуации повышение квалификации – это не месяцы, дни и часы в аудитории в отрыве от работы. А что взамен?

В открытых вопросах по совершенствованию системы повышения квалификации звучали предложения:

- восстановить систему методического руководства библиотеками вузов России;
- больше бесплатных онлайн-курсов повышения квалификации с выдачей удостоверения;
- курсы повышения квалификации проводить на базе зональных, региональных библиотек, библиотек – методических центров;
- библиотекарям необходимы навыки из других профессий. При организации обучающих мероприятий в библиотеках необходимо привлекать специалистов смежных (социологи, педагоги) и иных отраслей науки, образования и экономики (психологи, юристы, менеджеры, IT-специалисты и др.);
- был ряд предложений по посещениям крупных библиотек с возможностью перенять опыт и найти новые идеи;
- создание единой бесплатной образовательной площадки с возможностью обучения, обмена опытом;
- в предложениях анкет был сделан акцент на практико-ориентированные курсы, сотрудники библиотек хотят получать информацию о новых ГОСТах, изменениях в законодательстве, а также методических рекомендациях по библиотечно-информационному обслуживанию.

Последнее из предложений уже на постоянной основе в течение последнего десятилетия реализует АППОЭР¹ (Ассоциация производителей и пользователей образовательных электронных ресурсов) при активном содействии участников Ассоциации.

Как только все вокруг начинают разбираться в твоей сфере деятельности, рассказывать, как ее организовать, значит, ситуация в твоей профессиональной сфере требует внутренних изменений. У нас все знают, как лечить и как играть в футбол. Сейчас все смежные специалисты знают, как должна быть организована вузовская библиотека. Это говорит и о том, что проблемы очевидны. И представление об этих масштабах, оценке

¹ <https://apoer.ru/>

проблем и главное, путей выхода из ситуации, даст нам возможность признать вузовские библиотеки полноправными участниками процессов развития университетов.

Какие ключевые проблемы мы можем обозначить сегодня сами:

- происходит значительный отток наиболее перспективных специалистов в другие сферы с более высокой заработной платой;
- снижена мотивация молодых специалистов в целом к работе в библиотеке, у сотрудников со стажем не всегда получается быстро перестроиться под новые задачи;
- медленная перестройка библиотек в соответствии с происходящими изменениями;
- наблюдается разрыв между реальными задачами, которые стоят перед библиотекой, и программами обучения;
- современная система профессионального образования также испытывает серьезные трудности: реорганизация/оптимизация/сокращение центров подготовки, «размывание» библиотечного образования, сокращение бюджетных мест, программы обучения не практико-ориентированные.

Таким образом, одна из ключевых кадровых проблем информационно-библиотечной отрасли, которая была еще недавно, но уже решается в наши дни – это отсутствие целевой модели современного специалиста вузовской библиотеки. Скорость происходящих трансформаций стала вызовом для всей системы подготовки кадров. Частичным решением стал «Профессиональный стандарт "Специалист по библиотечно-информационной деятельности" (вступил в силу с 1 марта 2023 г. и действует до 1 марта 2029 г.)¹.

В дополнение к Стандарту – несколько основных и возможных уже сейчас решений:

- опора на лидеров, остальные – исполнители (практика последних десятилетий);
- определение стратегических ориентиров для развития кадрового потенциала вузовских библиотек с привлечением профессионального сообщества;
- выстраивание системы мониторинга персонального развития специалистов библиотек;
- формирование адаптивной образовательной среды для библиотечных специалистов, в том числе, управленческих команд.

Кратко о возможных выводах:

- необходимо пересмотреть тарифно-квалификационные характеристики сотрудников библиотек, отразив в них новые требования к профессиональным компетенциям библиотечных кадров;

¹ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429494/

- от решения кадровых проблем отрасли в первую очередь зависит будущее библиотек и их социальная востребованность в век электронных коммуникаций и общества знаний;
- долг нашего профессионального сообщества – сосредоточить усилия именно на этом участке деятельности с целью минимизации негативных последствий кадрового кризиса последнего десятилетия;
- остро необходима новая образовательная среда и гибкая система дополнительного профессионального образования.

Но, как известно, в наше время, чтобы на вас обратили внимание, необходимо продемонстрировать, что ваша деятельность актуальна, востребована и перспективна. Как? Если нас могут не замечать даже в наших вузах, не оценивают адекватно значение такой структуры как вузовская библиотека? Как привлечь к себе внимание? Показать, продемонстрировать, что со сменой парадигмы образования, меняется и роль университетской библиотеки (под этим понятием мы объединяем библиотеки всех вузов).

В последнее время все были сосредоточены на том, чтобы обеспечить доступ к информационным ресурсам, но сейчас, вместе с тем, университетские библиотеки становятся все более значимым подразделением, совмеща в себе функции информационно-аналитического центра, коммуникационной площадки, экспертного сообщества, арт-пространства для культурного развития студентов и их творческого взаимодействия.

По-прежнему основной целью библиотеки является обеспечение образовательной и научной деятельности университета библиотечно-информационными ресурсами. Но мы отмечаем возрастающую ценность библиотеки в стратегии развития всего университета, особенно в период модернизации, цифровизации и многоаспектном развитии сферы высшего образования в целом. При этом, очень важно, чтобы в библиотеке были созданы условия для живой открытой коммуникации. Обмен информацией, знаниями не менее важная часть библиотечной работы, чем обращение к книжному фонду и другим информационным ресурсам.

И что примечательно, мы говорим не только о научных и образовательных сообществах, но мы не забываем и о других группах, представители которых могут обратиться и обращаются в библиотеку. Сегодня университетская библиотека предлагает познавательно-образовательные программы и для школьников, и для людей серебряного возраста.

Библиотека сегодня – это открытая платформа для интенсивного общения людей и обмена идеями. И глобальная миссия университетской библиотеки заключается в том, чтобы на основании универсальности знания способствовать единению человечества.

Профессиональные конкурсы как площадка повышения квалификации библиотекарей вузов и создания профессионального сообщества лидеров.

Удивительно, но конкурсов, непосредственно направленных на мотивацию профессионального развития сотрудников библиотеки вуза, до недавнего времени в общероссийском масштабе не существовало. Профессиональные конкурсы библиотекарей под эгидой Министерства культуры РФ, к сожалению, в состязательной части затрагивают те направления деятельности, которые для вузовских библиотек не являются приоритетными.

Поэтому Некоммерческой организацией Ассоциация производителей и пользователей электронных ресурсов (Ассоциация, АППОЭР) совместно с компанией Лань (ЭБС Лань) и отраслевым информационно-аналитическим журналом «Университетская КНИГА» был инициирован конкурс «Лаборатория лидерства: лучший университетский библиотекарь»¹ (далее – Конкурс) среди библиотекарей высших учебных заведений, который направлен на стимулирование сотрудников библиотек вузов, повышение престижа библиотечной профессии и поощрение инициативных и талантливых библиотекарей, которые способствуют развитию и продвижению университета и всей сферы высшего образования в целом. Конкурс проводится дистанционно, в электронном формате, в несколько этапов (с апреля по октябрь) уже на протяжении трех лет, начиная с 2021 года. Подробная информация представлена в Положении о конкурсе.

Цели Конкурса:

- Создать условия для формирования новых лидеров библиотечной отрасли.
- Выявить талантливых библиотечных работников, поддержать и поощрить их.
- Стимулировать и поощрить развитие творческого потенциала сотрудников библиотеки вуза.
- Объединить и сплотить инициативных и активных специалистов библиотечного дела для развития профессии и обмена передовым опытом.
- Выявить социально, культурно, научно значимые проекты и инновационные формы работы библиотек вузов.
- Подтвердить значимую роль библиотеки в стратегии развития университета.
- Раскрыть потенциал библиотеки, способной занять надлежащее место в управленческой команде вуза.
- Распространить и масштабировать профессиональный опыт лучших университетских библиотекарей России.

¹ <https://project.lanbook.com/>

И сегодня, подводя итоги трех лет Конкурса, мы спрашиваем самих себя: оправдал ли Конкурс ожидания? Мы точно можем сказать, что Конкурс создал интерес к развитию личностных достижений для развития общего профессионального дела и пробудил гордость за профессию и свою работу. Что цели были достигнуты в полной мере, можно будет сказать только со временем, потому что важна стабильность в проявлении тенденции.

Конкурс подтвердил значимую роль библиотеки в стратегии развития университета, а раскрытый в ходе Конкурса потенциал поможет занять библиотеке надлежащее место в управленческой команде вуза, стать полноценной частью процесса трансформации университета.

На протяжении трех лет этапы Конкурса, если и были схожи по сути, но не было ни одного повторяющегося задания, например, в области наукометрии или в оценке творческого потенциала, медийной активности, или в представлении реализованных проектов – краеведческих, творческих, информационных и многое другое.

К результатам также необходимо отнести не только стремление участников Конкурса повысить свою компетентность, но и совершенствование своих компетенций членами жюри. Результатом Конкурса стало также и выявление самими участниками и их библиотеками тех направлений деятельности, которые менее развиты, но их развития требует актуальная ситуация.

А для организаторов Конкурса и партнеров это было поводом продумать стратегии обучения и предложить их целевой аудитории в будущем.

Несколько фактов:

- За прошедшие три года в Конкурсе приняли участие 247 вузов России. 228 участников дошли до финала.
- Победителями Конкурса стали и принесли статус Университетской библиотечной столицы своему городу:
2021 год – Ускова Евгения Валерьевна, главный библиотекарь отдела электронных ресурсов Научной библиотеки имени Р.А. Пановой Марийского государственного университета, Йошкар-Ола;
2022 год – Волкова Виктория Александровна, главный библиотекарь Российского университета дружбы народов, Москва;
2023 год – Пospelова Анна Алексеевна, библиограф научно-технической библиотеки Томского политехнического университета, Томск.
- Конкурс выявил и замечательную тенденцию – участие одного специалиста в нескольких (в двух – 12 человек, в трех – 3 человека) Конкурсах последовательно. И что примечательно, абсолютно все со значительным прогрессом в результатах.

Конкурс и в соревновательной своей части стал площадкой повышения квалификации, но также и возможностью профессионального образования по актуальным направлениям. За три года двадцать три призера Конкурса (а также, руководители их библиотек):

- освоили образовательные программы школы управления Сколково: «Управление университетами», «Управление проектами», «Развитие стратегического мышления: навыки и инструменты»;
- получили право опубликования своих статей в информационно-аналитическом журнале «Университетская книга»;
- прошли стажировку в лучших университетах страны: Национальном исследовательском Томском государственном университете (Томск), Российском государственном педагогическом университете им. А.И. Герцена (Санкт-Петербург), Северном (Арктическом) федеральном университете (Архангельск), Российском университете дружбы народов (Москва), Томском политехническом университете (Томск).

Заключение и выводы.

Актуальная ситуация развития всей сферы высшего образования и, как неотъемлемой составляющей ее, библиотечных подразделений вузов требует готовности к постоянному повышению квалификации, развитию новых компетенций, самообразованию. Поскольку мы, в лице студентов, работаем с самой прогрессивной аудиторией, в которой смену поколений давно уже нельзя измерять десятилетием, поскольку каждый новый первый курс для нас – это уже, по сути, следующее поколение, мы должны учиться, не догоняя, а опережая.

Каноны современного профессионального образования и повышения квалификации – в отсутствии канонов. Обучение, получение новых компетенций происходит: на профессиональных конференциях, в участии в онлайн-мероприятиях, во включенности в профессиональные сообщества в социальных сетях, в непрерывной коммуникации с коллегами и самостоятельном изучении опыта других благодаря современным возможностям открытого доступа к информации. Точно невозможно повысить квалификацию, получить новые компетенции, сидя в течение месяцев, года, лет в аудитории (пусть и дистанционно), в таком случае полученная информация уже заранее устаревшая. Сведения в информационно-технологической сфере, с которой неразрывно связана работа вузовских библиотек сегодня, устаревает за месяцы, в области искусственного интеллекта, например, за дни и часы.

Профессиональный конкурс – это новая и чрезвычайно перспективная площадка для формирования пула активного профессионального сообщества, получения новых компетенций, освоения актуальных видов деятельности, выработки перспектив саморазвития и совершенствования своей библиотеки в целом. За счет чего это достигается? Конкурс меняется каждый год,

меняются эксперты жюри. Тематики этапов Конкурса и задания формируются максимально приближенно к старту состязаний, соответственно, эксперты формируют их исходя из тех изменений и направлений, которые важны и развиваются прямо сейчас. В ходе выполнения заданий конкурсант не сможет обойтись без того, чтобы прочитать новую для себя информацию, взаимодействовать с другими отделами библиотеки или подразделениями вуза. При формировании ответов в вузовской библиотеке невольно будут формироваться оперативные рабочие группы. В целом, участие в Конкурсе – это модель проектной деятельности библиотеки. Проект – это преодолеть все этапы, ответить на все вопросы, попытаться сделать это лучше других, обратить на себя внимание, при этом соблюдая строгие рамки требований. Библиотека и ее сотрудники, входящие в двадцать-тридцать лучших на всех этапах Конкурса – уже лидеры и, в полной мере, те, кто прошли программу повышения квалификации.

Важен и послеконкурсный этап. Что остается у библиотеки-участника? Фактически, отчет о самообследовании, который дает возможность планировать дальнейшее развитие, заполнение лакун, необходимость формирования новых компетенций сотрудников, пересмотр кадровой структуры и многое другое.

Что дальше? Развитие этапов и форматов конкурсных заданий, привлечение новых экспертов. Не менее важно расширение географии конкурса. В ближайшей перспективе – участие в конкурсе профессионалов вузовских библиотек Республики Беларусь. Поэтому уже сейчас мы можем точно сказать, что Конкурс 2025 точно не будет таким же, как три предыдущих.