



ПОВЫШАЕМ  
СВОЮ  
КВАЛИФИКАЦИЮ

# ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ МОДЕРНИЗАЦИИ БИБЛИОТЕКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Н**еобходимым условием для выстраивания процессов модернизации библиотеки образовательной организации является аудит и диагностика ее текущего состояния. Вопросы оценки деятельности школьных информационно-библиотечных центров, выбора критериев, используемых подходов, в том числе в условиях цифровой трансформации образования, в последнее время всё чаще рассматриваются на страницах специализированных изданий [см., например, 1, 5, 7].

Особо отметим материал, подготовленный коллегами из СОШ № 5 с углубленным изучением математики г. Магнитогорска Челябинской области, предложивших систему оценки эффективности деятельности школьного информационно-библиотечного центра (ШИБЦ), включающую в себя набор критериев, показателей и весов для их оценки [6]. На наш взгляд, ценность предложенного инструментария сильно возрастет, если будет проведена его апробация в нескольких школьных библиотеках, после чего можно будет рассматривать возможность его масштабирования в другие образовательные организации.

## Организационно-ресурсная модель библиотеки образовательной организации

В качестве инструмента диагностики и управления процессом модернизации библиотеки в рамках реализации задач Национального проекта «Образование», нами была разработана организационно-ресурсная модель и набор критериев для ее оценки. Для построения модели был выбран ресурсный подход [2, 3, 8], а в качестве методов использовались моделирование и метод экспертных оценок [подробнее см.: 4].

Напомним читателям, что из себя представляет указанная модель и какова логика ее разработки.

На первом этапе были определены те процессы в деятельности библиотеки, которые мы хотим оптимизировать или модернизировать. Для этого были выделены следующие направления:

- библиотечно-информационное сопровождение учебного и воспитательного процесса и самообразования учащихся и педагогов;
- образовательная деятельность в целях интеллектуального и профессионального развития личности, социализации и профориентации;
- культурно-просветительская и досуговая деятельность по формированию культуры чтения, развитию творческих и интеллектуальных способностей учащихся, воспитанию нравственно здоровой личности;



**ДМИТРИЙ  
АЛЕКСЕЕВИЧ  
ИВАНЧЕНКО**, начальник  
методического отдела  
Информационного  
центра «Библиотека  
имени К.Д. Ушинского»  
Российской академии  
образования, канд. соц.  
наук



методическая и консультационная поддержка педагогических работников и родителей в области работы с информационными ресурсами, популяризации книги и чтения.

Оптимизация этих процессов должна рассматриваться в контексте их дальнейшей цифровой трансформации, изменения управленческих и коммуникационных процессов в деятельности библиотеки, и в конечном итоге – формирования и распространения новых педагогических практик работы образовательной организации. Для этого, на втором этапе, мы представили библиотеку образовательной организации в виде организационно-ресурсной модели, в которой выделили четыре сущности (рис. 1).

- 1. Библиотека как физическое пространство**, предоставляющая материально-техническую базу и обеспечивающая создание новых мест в образовательных организациях для реализации дополнительных общеразвивающих программ всех направленностей в рамках реализации Федерального проекта «Успех каждого ребенка».
- 2. Библиотека как информационно-ресурсный центр**, обеспечивающий доступ к современной и безопасной цифровой образовательной среде в соответствии с условиями, требованиями и критериями эффективного внедрения современных

цифровых технологий в основные общеобразовательные программы в рамках реализации Федерального проекта «Цифровая образовательная среда».

- 3. Библиотека как образовательная среда**, ориентированная на внедрение новых методов обучения и воспитания для реализации дополнительных общеобразовательных программ цифрового и гуманитарного профилей в рамках реализации Федерального проекта «Современная школа».
- 4. Библиотека как центр методической и консультационной поддержки**, обеспечивающий создание условий для саморазвития педагогических работников, повышения уровня профессионального мастерства, овладения навыками использования современных цифровых технологий в рамках реализации Федерального проекта «Учитель будущего».

Предложенная модель легла в основу паспорта ресурсов и направлений деятельности, определяющих персональный профиль библиотеки. Профиль разрабатывается исходя из потребностей образовательной организации, приоритетов ее развития, информационного, материально-технического и кадрового обеспечения, состояния системы поддержки деятельности школьных библиотек на уровне субъекта РФ и даже местоположения.

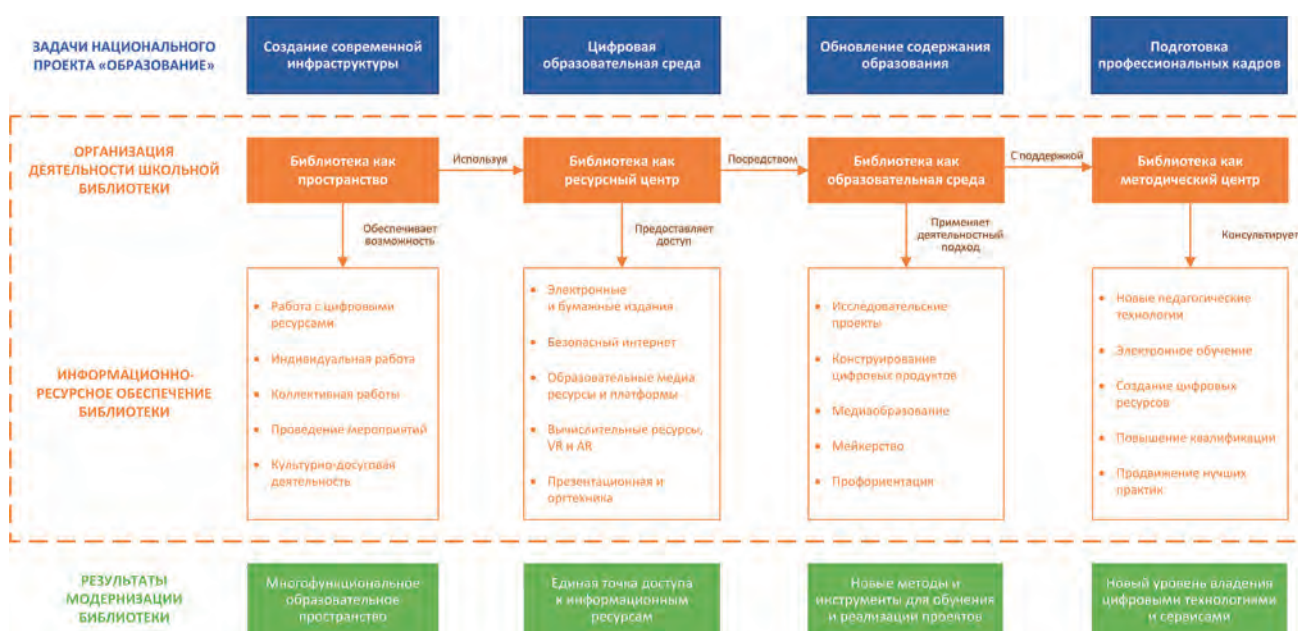


Рис. 1. Организационно-ресурсная модель библиотеки образовательной организации



Так, совершенно очевидно, что профиль библиотеки сельской школы, районного центра и микрорайона мегаполиса будут отличаться.

## Апробация модели

Для апробации разработанной организационно-ресурсной модели в соответствии с заявленными в ней направлениями, на третьем этапе, был разработан инструментарий для проведения самообследования, позволяющий сделать качественную оценку текущего состояния библиотеки образовательной организации, выявить уровень зрелости инфраструктуры, состояния материально-технического обеспечения, используемых информационных ресурсов и реализуемых библиотечно-информационных и педагогических практик для поддержки образовательной деятельности.

Инструментарий включает в себя набор критериев и онлайн-опросник, позволяющий провести самообследование. Критерии сгруппированы по четырем типам, каждый из которых содержит по пять направлений деятельности. Каждое направление включает в себя от трех до шести критериев, качественная оценка которых производится по принципу: соответствует (1 балл); соответствует частично (0,5 балла); не соответствует (0 баллов).

Ниже представлена структура направлений деятельности, сгруппированных по типам. Всего модель включает в себя 73 критерия, полная декомпозиция которых отражена в Таблице 1.

1) Библиотека образовательной организации как **физическое пространство** предполагает обеспечение всех участников образовательного процесса доступом к пространственно-обособленным зонам, оснащенным рабочими местами, техническим оборудованием и коммуникационной инфраструктурой для реализации следующих направлений деятельности:

- работа с информационными ресурсами различных форматов;
- организация индивидуальной работы, включая самообслуживание;
- организация коллективной работы и коллаборации;
- проведение презентаций, выставок, массовых мероприятий;
- организация отдыха и досуга.

2) Библиотека как **центр доступа к информационным и цифровым ресурсам**, согласно предлагаемой модели, должна выступать в качестве единой точки доступа участников образовательного процесса к ресурсам образовательной организации, включая:

- доступ к электронным и бумажным изданиям;
- регламентированный доступ к безопасному интернету;
- доступ к образовательным мультимедиа-ресурсам, включая образовательные и просветительские онлайн-платформы;
- возможность создания цифровых и медиаресурсов с применением различных программ, сервисов и инструментов;
- предоставление услуг по печати, сканированию, копированию документов из фондов библиотеки и результатов проектной деятельности.

3) Библиотека как **образовательная и культурно-досуговая среда** должна быть ориентирована, в первую очередь, на применение деятельностного подхода, включая:

- формирование и развитие личностного потенциала;
- формирование навыков работы с информацией, цифровой грамотности и информационной культуры;
- формирование навыков индивидуальной и групповой проектной деятельности;
- конструирование информационных продуктов и разработку цифровых проектов;
- внеурочную и досуговую деятельность, включая кружковую деятельность, волонтерские проекты и т. д.

4) Библиотека как **центр методической и консультационной поддержки** в соответствии с моделью, должна обеспечивать следующие виды деятельности:

- аналитическую работу по использованию различных инструментов библиотечно-информационной деятельности в образовательном процессе;
- поддержку образовательной деятельности в организации, в том числе по применению электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;



- методическое сопровождение профессиональной подготовки и повышении квалификации педагогов;
- консультирование родителей о ресурсах и возможностях библиотеки, по информационным ресурсам для поддержки образовательной деятельности, вопросам чтения и т. п.;
- продвижение лучших практик информационно-библиотечной, образовательной, культурно-досуговой, методической и других видов деятельности библиотеки образовательной организации.

Оценка зрелости библиотеки производится путем отображения баллов по всем критериям на лепестковой диаграмме и сравнения текущего состояния «как есть» с максимальными показателями «как должно быть». Очевидно, что валидность данных самообследования зависит от объективности респондента.

В качестве иллюстрации приведем результаты самообследования одной из средних образовательных школ г. Тайшет Иркутской области, выполненного директором образовательной организации (рис. 2–5).



Рис. 2. Профиль библиотечно-информационного пространства СОШ г. Тайшет (синий) и «как должно быть» (оранжевый)



Рис. 3. Профиль доступа к информационным и цифровым ресурсам СОШ г. Тайшет (синий) и «как должно быть» (оранжевый)



Рис. 4. Профиль образовательной и культурно-досуговой деятельности СОШ г. Тайшет (синий) и «как должно быть» (оранжевый)



Рис. 5. Профиль методической и консультационной деятельности СОШ г. Тайшет (синий) и «как должно быть» (оранжевый)

Как видим, полученные результаты позволяют в наглядном виде оценить наличие и доступность технологий, сервисов и деятельностных подходов в работе библиотеки образовательной организации.

В 2021–2022 гг. нами было организовано самообследование общеобразовательных организаций из 26 регионов, в котором приняли участие 207 школ из городов, поселков городского типа, сельских поселений и деревень. Как показали полученные результаты, предложенный инструментарий позволяет не только проводить качественную оценку отдельной образовательной

организации, но и делать обобщенный срез библиотечно-информационной деятельности в разрезе количества учащихся, расположения образовательной организации (город – село), отдельного населенного пункта, муниципалитета, субъекта РФ, типа образовательной организации и т. д.

В качестве примера такого анализа рассмотрим обобщенные данные по Иркутской области (рис. 6–9), в которые вошла информация по двадцати образовательным организациям области, включая среднюю образовательную школу г. Тайшет, рассмотренную в предыдущем примере.



Рис. 6. Обобщенный профиль библиотечно-информационного пространства образовательных организаций Иркутской обл. (синий) и профиль СОШ г. Тайшет (красный)



Рис. 7. Обобщенный профиль доступа к информационным и цифровым ресурсам образовательных организаций Иркутской обл. (синий) и профиль СОШ г. Тайшет (красный)

Таким образом, разработанный подход можно использовать не только в качестве инструмента для самообследования деятельности библиотеки образовательной организации, но рекомендовать специалистам органов

управления образованием муниципалитетов, районов или субъектов РФ для оценки и выявления проблем библиотечно-информационной поддержки образовательной деятельности.



Рис. 8. Обобщенный профиль образовательной и культурно-досуговой деятельности образовательных организаций Иркутской обл. (синий) и профиль СОШ г. Тайшет (красный)



Рис. 9. Обобщенный профиль методической и консультационной деятельности образовательных организаций Иркутской обл. (синий) и профиль СОШ г. Тайшет (красный)

Набор критериев, представленный в Таблице 1, является ориентировочным и может корректироваться в зависимости от потребностей региона, требований к построению информационно-библиотечных центров, специфики образовательной

организации, числа и иерархии решаемых задач.

Предложенный подход лег в основу инструментария, используемого для анализа текущего состояния библиотек образовательных организаций Москвы.



Таблица 1

## Критерии для самообследования библиотеки образовательной организации

	Есть / Регулярно (1 балл)	Есть частично / Время от времени (0,5 балла)	Нет (0 баллов)
<b>1. Организация физического пространства</b>			
<b>1.1. Работа с информационными ресурсами</b>			
1.1.1. Выделенное книгохранилище			
1.1.2. Зона выдачи информационных ресурсов (абонемент)			
1.1.3. Рабочее место библиотекаря			
1.1.4. Автоматизированная библиотечно-информационная система (АБИС)			
1.1.5. Автоматизированный учет (штрих-коды)			
1.1.6. Автоматизированный учет (RFID)			
<b>1.2. Организация индивидуальной работы</b>			
1.2.1. Выделенная зона самообслуживания			
1.2.2. Индивидуальные места для работы			
1.2.3. Наушники для индивидуального пользования			
1.2.4. Возможность автоматизированного самообслуживания (инфокиоск)			
1.2.5. Автоматизированная книговыдача			
<b>1.3. Организация коллективной работы</b>			
1.3.1. Выделенная зона для организации коллективной работы			
1.3.2. Трансформируемое пространство			
1.3.3. Средства поддержки коллективной работы (флипчарт, маркерная доска и др.)			
<b>1.4. Проведение мероприятий</b>			
1.4.1. Выделенное пространство для проведения мероприятий			
1.4.2. Демонстрационное оборудование (телевизор, проектор)			
1.4.3. Звукоусиливающее оборудование			
1.4.4. Оборудование для организации выставок и экспозиций			
<b>1.5. Организация отдыха и досуга</b>			
1.5.1. Оборудованное пространство для отдыха			
1.5.2. Инвентарь для интеллектуальных игр			
1.5.3. Возможность организации дополнительного питания			
<b>2. Доступ к информационным и цифровым ресурсам</b>			
<b>2.1. Доступ к электронным и бумажным изданиям</b>			
2.1.1. Доступ к современной учебной и учебно-методической литературе			





2.1.2. Доступ к дополнительной литературе (научно-популярной, справочно-библиографическим и периодические изданиям, словарям и т. д.)			
2.1.3. Доступ к современной художественной литературе			
2.1.4. Доступ к электронным библиотекам			
2.1.5. Доступ к мобильным библиотекам			
2.1.6. Доступ к государственным информационным ресурсам			
<b>2.2. Доступ к безопасному интернету</b>			
2.2.1. Доступ в интернет на собственные устройства пользователей (BYOD)			
2.2.2. Антивирусная защита			
2.2.3. Возможность самостоятельно формировать «белые» и «черные» списки			
<b>2.3. Доступ к образовательным медиаресурсам</b>			
2.3.1. Электронный аннотированный каталог внешних образовательных медиаресурсов			
2.3.2. Доступ к образовательным и просветительским онлайн-платформам			
2.3.3. Школьное медиохранилище ресурсов на физических носителях (кассеты, диски и пр.)			
<b>2.4. Доступ к оборудованию для создания цифровых и медиаресурсов</b>			
2.4.1. Фототехника			
2.4.2. Видеотехника			
2.4.3. Программное обеспечение для создания цифровых ресурсов			
2.4.4. Программно-аппаратные комплексы для работы с VR и AR ресурсами, 3D-моделирования и др.			
<b>2.5. Доступ к оргтехнике</b>			
2.5.1. Оборудование для печати			
2.5.2. Копировальная техника			
2.5.3. Оборудование для оцифровки (книжные, планшетные сканеры, 3D-сканеры и др.)			
2.5.4. Вспомогательное техническое оборудование (ламинатор, брошюратор и т. д.)			
<b>3. Организация образовательной и культурно-досуговой деятельности</b>			
<b>3.1. Формирование и развитие личностного потенциала</b>			
3.1.1. Проведение мероприятий по популяризации книги и чтения			
3.1.2. Проведение культурно-досуговых мероприятий			
3.1.3. Проведение мероприятий профориентационной направленности			
<b>3.2. Формирование навыков работы с информацией</b>			
3.2.1. Проведение мероприятий по воспитанию независимого библиотечного пользователя			
3.2.2. Уроки информационной культуры, цифровой и медиаграмотности			



3.2.3. Обучение правилам оформления списков литературы и источников проектной деятельности			
<b>3.3. Формирование навыков проектной деятельности</b>			
3.3.1. Информационная поддержка и координирование индивидуальной проектной деятельности			
3.3.2. Информационная поддержка и координирование групповой проектной деятельности			
3.3.3. Обучение правилам оформления результатов проектной деятельности			
3.3.4. Подготовка к участию в конкурсах и мероприятиях по популяризации книги и чтения			
<b>3.4. Совместное конструирование информационных продуктов</b>			
3.4.1. Совместная подготовка буктрейлеров			
3.4.2. Совместная разработка и проведение библиоквестов, викторин, интеллектуальных игр			
3.4.3. Совместная организация выставок, экспозиций и пр.			
<b>3.5. Внеурочная и досуговая деятельность</b>			
3.5.1. Мейкерство			
3.5.2. Клубы, кружки по интересам			
3.5.3. Волонтерские проекты			
<b>4. Организация методической и консультационной деятельности</b>			
<b>4.1. Аналитическая работа</b>			
4.1.1. Анализ и апробация инструментов по популяризации книги и чтения			
4.1.2. Анализ и апробация образовательных и просветительских онлайн-ресурсов			
4.1.3. Анализ и апробация инструментов поддержки дистанционного и электронного обучения			
<b>4.2. Поддержка образовательной деятельности</b>			
4.2.1. Консультирование педагогов по информационным ресурсам			
4.2.2. Участие в разработке индивидуальных образовательных траекторий			
<b>4.3. Поддержка профессиональной подготовки педагогов</b>			
4.3.1. Консультирование педагогов по ресурсам для самообразования			
4.3.2. Консультирование педагогов по инновациям и новым образовательным технологиям			
4.3.3. Поддержка участия педагогов в конкурсах и проектах профессионального мастерства			
<b>4.4. Поддержка родителей</b>			
4.4.1. Информирование о ресурсах и возможностях библиотеки			
4.4.2. Консультирование по вопросам популяризации книги и чтения			



4.4.3. Консультирование по информационным ресурсам для поддержки образовательной деятельности			
<b>4.5. Трансляция опыта работы</b>			
4.5.1. Участие в мероприятиях по обмену опытом			
4.5.2. Подготовка материалов для интернет-ресурсов, профильных изданий и СМИ			
4.5.3. Участие в работе методических объединений и ассоциаций			
4.5.4. Взаимодействия с организациями, имеющими информационные ресурсы			

### Литература

1. Борисова Н.А. Цифровая среда школьного информационно-библиотечного центра как способ дистанционного взаимодействия участников образовательных отношений / Н.А. Борисова, И.А. Подольская, Ю.А. Малова // Педагогический журнал. – 2021. – Т. 11 – № 2–1 – doi:10.34670/AR.2021.43.83.013.
2. Галеева Н.Л. Анализ ресурсов школьной образовательной среды, обеспечивающих становление и развитие личностных образовательных результатов / Н.Л. Галеева // Педагогическое образование и наука. – 2013. – № 2 – С. 110–115.
3. Иванова Е.И. Управление развитием образовательной среды школы на основе ресурсного подхода: автореф. дис. ... канд. пед. наук по специальности 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Е.И. Иванова. – Моск. пед. гос. ун-т – М., 2007. – 22 с.
4. Иванченко Д.А. Школьная библиотека в условиях цифровой трансформации образования / Д.А. Иванченко // Проблемы современного образования. – 2021. – № 1 – С. 129–143 – doi:10.31862/2218-8711-2021-1-129-143.
5. Кубрак Н.В. Информационная инфраструктура школьной библиотеки (ШИБЦ) в условиях цифровой трансформации образования / Н.В. Кубрак // Проблемы современного образования. – 2021. – № 2 – С. 216–230 – doi:10.31862/2218-8711-2021-2-216-230.
6. Никифорова Н.С. Система оценки эффективности деятельности школьного информационно-библиотечного центра (из опыта работы) / Н.С. Никифорова, Г.Б. Петрова // Школьная библиотека. – 2021. – № 10 – С. 28–36.
7. Олефир С.В. Школьная библиотека в цифровой информационно-образовательной среде / С.В. Олефир. – Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, 2022. – С. 232–238.
8. Юсупов В.З. Методологические основы проектного подхода в управлении образовательной организацией / В.З. Юсупов // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 57–9 – С. 273–279.