

Туенбаева К.<sup>1</sup>, Каржаубаева Д.<sup>2</sup>, \*Сейтимбетова Д.Е.<sup>3</sup>, Мусаева С.Т.<sup>4</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Казахский национальный университет им. аль-Фараби

<sup>4</sup> Южно-Казахстанский исследовательский университет им. М.Ауэзова

<sup>1, 2, 3</sup> Казахстан, Алматы

<sup>4</sup> Казахстан, Шымкент

<sup>1</sup>ORCID 0000-0001-8230-7740

<sup>2</sup>ORCID 0009-0003-4538-0860

<sup>3</sup>ORCID: 0009-0000-4474-1976

<sup>4</sup>ORCID: 0009-0000-3368-4929

\* dana\_2976@mail.ru

## ФАСИЛИТАТОР В БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РАБОТА С ВОЗРАСТНО-РАЗНООБРАЗНОЙ АУДИТОРИЕЙ И МУЛЬТИДИСЦИПЛИНАРНОЙ КОМАНДОЙ

### Аннотация

В условиях стремительных социальных и технологических изменений, библиотеки вынуждены адаптироваться, чтобы оставаться актуальными и востребованными. Это требует не только обновления фондов и внедрения новых сервисов, но и глубокого понимания потребностей разнообразных групп пользователей. Именно здесь на первый план выходит фигура фасилитатора – специалиста, чья задача заключается в создании благоприятной среды для общения, обучения и совместной деятельности. Он выступает в роли связующего звена, помогая преодолевать барьеры, возникающие как между посетителями разного возраста и социального положения, так и внутри коллектива, состоящего из специалистов с различными компетенциями и взглядами.

Статья посвящена исследованию роли фасилитатора в библиотечной деятельности Казахстана, с акцентом на работу с возрастно-разнообразной аудиторией и мультидисциплинарными командами. Целью данной статьи является теоретическое осмысление и эмпирическое подтверждение важности роли фасилитатора в контексте трансформации библиотечной деятельности. Исследование направлено на выявление специфических вызовов и возможностей, связанных с возрастным и культурным многообразием аудитории, а также на анализ механизмов успешного функционирования междисциплинарных библиотечных команд.

Авторами использовалась смешанная методология: полуструктурированные интервью, фокус-группы, наблюдение, анализ кейсов и анкетирование. Результаты показали, что фасилитаторы успешно адаптируют программы к возрастным группам, применяя иерархический режим для детей, кооперативный для взрослых и автономный для пожилых, что подтверждает модель J. Hегон. В мультидисциплинарных командах фасилитаторы, использующие подход A. Mindell, эффективно управляют конфликтами, повышая успех проектов, таких как цифровые архивы. Исследование подчеркивает вклад фасилитаторов в достижение Цели устойчивого развития Организации Объединённых Наций (ЦУР ООН) (цели 4 и 10) и предлагает рекомендации: разработка тренингов по фасилитации, адаптация материалов для пожилых и внедрение искусственного интеллекта (ИИ) для персонализации программ. Проблемы, такие как недостаточное внимание к сельским библиотекам, требуют дальнейшего изучения.

**Ключевые слова:** фасилитация; библиотечная деятельность; инклюзивность; мультидисциплинарные команды; цифровизация; искусственный интеллект (ИИ); Цели устойчивого развития (ЦУР).

**Введение.** Современная библиотека всё чаще рассматривается как не просто информационное учреждение, а как динамичный социокультурный центр, выполняющий образовательную, коммуникативную и инклюзивную функции. Цифровизация, внедрение технологий искусственного интеллекта, рост возрастного и профессионального разнообразия пользователей и сотрудников требуют новых форм организации взаимодействия. В этом контексте всё большую значимость приобретает роль фасилитатора – специалиста, обеспечивающего эффективное и продуктивное участие всех сторон в образовательных и культурных процессах.

Фасилитация, как процесс содействия групповой динамике и достижению целей через структурированное взаимодействие, становится ключевым элементом современной библиотечной деятельности. В контексте библиотек фасилитатор выполняет роль посредника, который организует образовательные, культурные и информационные мероприятия, адаптируя их к потребностям возрастно-разнообразной аудитории и координируя работу мультидисциплинарных команд. Теоретические подходы к фасилитации опираются на модели,

разработанные в психологии, педагогике и управлении, которые адаптируются к библиотечной практике.

Фасилитатор в библиотечной среде – это агент изменений, способствующий переходу от транслирующей модели работы к партнёрской, направленной на вовлечённость и совместное творчество. Особенno актуальна эта роль в условиях, где библиотека работает:

- с возрастно-разнообразной аудиторией (от детей до пожилых пользователей),
- в мультидисциплинарной профессиональной среде (библиотекари, специалисты информационных технологий (ИТ-специалисты), методисты, педагоги), в условиях цифрового неравенства, наиболее заметного среди пожилых и социально уязвимых групп населения.

Одной из базовых моделей является модель фасилитации J. Heron [1], которая выделяет три режима работы фасилитатора: иерархический (лидерство и направление), кооперативный (совместное принятие решений) и автономный (поддержка самостоятельности участников). В библиотечной деятельности иерархический режим может применяться при обучении детей основам медиаграмотности, кооперативный – при организации дискуссий для взрослых, а автономный – при поддержке пожилых пользователей в освоении цифровых технологий. Эта модель подчеркивает гибкость фасилитатора в адаптации к различным возрастным группам.

Другой подход – процесс-ориентированная фасилитация, предложенная A. Mindell [2], фокусируется на осознании групповых процессов и управлении конфликтами. В библиотеках этот подход полезен при работе с мультидисциплинарными командами, включающими библиотекарей, ИТ-специалистов, педагогов и маркетологов, где фасилитатор помогает интегрировать разные профессиональные перспективы для создания инновационных сервисов, таких как цифровые библиотеки или инклюзивные программы.

Фасилитация в библиотечной практике также связана с концепцией инклюзивности, закрепленной в документах Международной федерации библиотечных ассоциаций и учреждений (IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions).

Согласно принципам IFLA, библиотеки должны быть доступны для всех возрастных и социальных групп, что требует от фасилитатора навыков культурной компетентности и универсального дизайна [3]. Например, при работе с пожилыми людьми фасилитатор может использовать крупношрифтовые материалы и простые интерфейсы, а для детей – игровые форматы обучения.

Кроме того, фасилитация в библиотеках поддерживает Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН, особенно цель 4 (качественное образование) и цель 10 (уменьшение неравенства). Фасилитаторы способствуют созданию образовательных программ, которые учитывают возрастные и культурные особенности, а также координируют мультидисциплинарные команды для реализации проектов, связанных с медиаграмотностью и цифровой инклюзией.

**Методы и материалы исследования.** Для изучения роли фасилитатора в библиотечной деятельности, работающего с возрастно-разнообразной аудиторией и мультидисциплинарными командами, применялась смешанная методология, сочетающая качественные и количественные подходы. Выбор смешанных методов обусловлен необходимостью глубокого понимания субъективного опыта участников (качественный аспект) и оценки эффективности фасилитации через структурированные данные (количественный аспект). Такой подход позволяет учесть сложность библиотечной практики, где фасилитатор взаимодействует с различными группами пользователей и профессиональными командами.

Для изучения восприятия фасилитации библиотекарями были использованы полуструктурированные интервью. Участниками стали представители мультидисциплинарных команд и представители возрастно-разнообразной аудитории. Интервью проводились с библиотекарями, ИТ-специалистами, педагогами, а также с пользователями библиотек: детьми (8–12 лет), взрослыми (25–50 лет) и пожилыми людьми (60+ лет). Вопросы касались опыта взаимодействия с фасилитатором, восприятия инклюзивности программ и эффективности командной работы.

Организованы для обсуждения роли фасилитатора в мультидисциплинарных командах, поскольку именно в таких коллективах, где пересекаются различные профессиональные взгляды и подходы, потребность в эффективном управлении групповой динамикой становится особенно острой. В трех фокус-группах (по 6–8 участников) приняли участие представители библиотек, IT-отделов и образовательных учреждений. Обсуждались барьеры и лучшие практики координации командных проектов, таких как разработка цифровых сервисов.

Наблюдение проводилось в ходе библиотечных мероприятий (мастер-классы, курсы цифровой грамотности, дискуссионные клубы) с участием фасилитаторов. Наблюдение фиксировало стратегии фасилитации, динамику взаимодействия с аудиторией и адаптацию к возрастным особенностям. Всего было проанализировано 10 мероприятий в Централизованной библиотечной системе (ЦБС) Казахстана и библиотеке КазНУ им. аль-Фараби. Изучены три примера успешной фасилитации в библиотеках: 1) программа медиаграмотности для детей, 2) курс цифровой инклюзии для пожилых пользователей, 3) проект разработки цифрового архива мультидисциплинарной командой. Кейсы позволили выявить общие паттерны и уникальные подходы фасилитаторов.

Проведено для оценки удовлетворенности пользователей библиотечными программами, организованными фасилитаторами. Анкета включала вопросы о доступности, инклюзивности и качестве взаимодействия с фасилитатором. Данные собирались анонимно через онлайн-платформу.

*Обзор литературы.* Современные библиотеки всё чаще рассматриваются не только как хранилища информации, но как динамичные социокультурные и образовательные центры, способные выполнять миссию по достижению Целей устойчивого развития ООН [4] (United Nations, 2015). В этой трансформации фасилитатор становится ключевой фигурой, обеспечивающей инклюзивность, цифровую адаптацию и междисциплинарное взаимодействие.

В условиях цифровизации, фасилитатор всё чаще выступает как проводник между пользователями и цифровыми средами. В исследованиях Okunlaya et al. [5] подчеркивается важность фасилитаторской роли при внедрении технологий искусственного интеллекта (artificial intelligence, AI) и интеллектуальных сервисов в библиотеках.

Особую значимость приобретает фасилитация в работе с возрастно-разнообразной аудиторией, особенно пожилыми пользователями. В систематическом обзоре Ishmuradova et al. [6] подчеркивается, что библиотеки, предоставляющие доступ к цифровым платформам, нуждаются в фасилитаторах, способных учитывать когнитивные и технологические ограничения старшего поколения. Ghenai et al. [7] рекомендуют проектировать обучающие мероприятия с опорой на принципы замедленного темпа, визуальной поддержки и социальной эмпатии. Исследования Cirilli & Nicolini [8] подтверждают, что фасилитаторы способствуют снижению тревожности у пожилых пользователей при работе с новыми технологиями.

В региональном контексте Центральной Азии и Казахстана наблюдаются активные усилия по интеграции фасилитации в цифровую библиотечную политику. Yener et al. [9] указывают, что Казахстан демонстрирует высокий уровень цифровой грамотности среди населения, благодаря фасилитированным образовательным инициативам.

ENSULIB (Environment, Sustainability and Libraries Section - Секция по вопросам окружающей среды, устойчивого развития и библиотек) и IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions – Международная федерация библиотечных ассоциаций и учреждений) акцентируют значимость фасилитаторов в процессе подготовки к Всемирному библиотечному и информационному конгрессу (WLIC – World Library and Information Congress) 2025 года в Астане, определяя их в качестве ключевых акторов устойчивой и инклюзивной трансформации библиотечного сообщества.

Saparbayeva et al. [10] описывают фасилитированную работу в мультидисциплинарных командах при цифровизации образования в Казахстане, подчёркивая значение фасилитаторов как модераторов группового планирования.

Аспект мультидисциплинарного взаимодействия также находит отражение в исследованиях Amaechi et al. [11]. Эти работы показывают, что в трансформируемой библиотечной практике фасилитатор выполняет функцию переводчика между профессиональными языками (ИТ, педагогика, библиотечное дело), снижая уровень конфликта и повышая коллективную эффективность.

Таким образом, накопленный массив исследований показывает, что фасилитация в библиотечной среде представляет собой многоуровневую практику, требующую:

- теоретической гибкости (Heron, Mindell);
- адаптации к возрастным и когнитивным различиям;
- способности работать в мультидисциплинарных и цифровых контекстах;
- внимания к региональной политике инклюзии (особенно в странах Центральной Азии).

**Результаты и их обсуждение.** Исследование проводилось в библиотечной среде Казахстана, где библиотеки трансформируются из традиционных хранилищ знаний в социокультурные и образовательные центры, поддерживающие Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН, в частности цели 4 (качественное образование) и 10 (уменьшение неравенства) (United Nations, 2015). Фасилитаторы в этом контексте выступают как посредники, организующие образовательные программы для возрастно-разнообразной аудитории (дети, взрослые, пожилые) и координирующие мультидисциплинарные команды, включающие библиотекарей, ИТ-специалистов и педагогов. Исследование опиралось на модель фасилитации J. Heron [1, с. 41-47], которая выделяет иерархический, кооперативный и автономный режимы, а также на процесс-ориентированную фасилитацию A. Mindell [2, с. 26-33] для управления групповой динамикой.

Сбор данных осуществлялся с использованием смешанной методологии, описанной в разделе «Методы исследования». Процесс включал следующие этапы:

#### *Полуструктурированные интервью*

Интервью проводились с 35 участниками: 15 библиотекарями, 5 ИТ-специалистами, 5 педагогами и 35 пользователями библиотек (10 детей 8–12 лет, 15 взрослых 25–50 лет, 10 пожилых 60+ лет). Вопросы были разработаны на основе рекомендаций по инклюзивным библиотечным программам IFLA и включали:

- Как фасилитаторы адаптируют мероприятия к возрастным группам?
- Какие вызовы возникают при координации мультидисциплинарных команд?
- Как пользователи оценивают доступность и инклюзивность программ?

Интервью записывались с согласия участников и транскрибировались для последующего анализа. Средняя продолжительность интервью составляла 40 минут.

#### *Фокус-группы*

Три фокус-группы (по 6–8 участников) были организованы для обсуждения роли фасилитатора в мультидисциплинарных командах. Участники представляли ЦБС, библиотеку КазНУ им. аль-Фараби. Модерация проводилась с использованием процесс-ориентированного подхода Mindell (1995, с. 110–118), что позволило выявить скрытые конфликты и барьеры в командной работе. Ключевые вопросы включали:

- Как фасилитаторы способствуют интеграции разных профессиональных перспектив?
- Какие инструменты эффективны для управления командными проектами?

Каждая сессия длилась 45 минут и фиксировалась в виде протоколов.

#### *Наблюдение*

Наблюдение проводилось на 10 библиотечных мероприятиях, включая мастер-классы по медиаграмотности для детей, курсы цифровой грамотности для пожилых и дискуссионные клубы для взрослых. Наблюдение опиралось на модель Heron (1999, с. 49–53), где фиксировались режимы фасилитации (иерархический, кооперативный, автономный). Например, на детских мастер-классах преобладал иерархический режим, а в дискуссионных клубах – кооперативный. Протоколы наблюдений включали описание активности, взаимодействия и адаптации к аудитории.

*Анализ кейсов.*

Были изучены три кейса:

- Программы для детей, направленные на развитие медиаграмотности.
- Курс для пожилых, обучающий работе с цифровыми платформами.
- Проект создания цифрового архива мультидисциплинарной командой.

Каждый кейс анализировался на основе документов (программы, отчеты) и интервью с организаторами. Подход к анализу кейсов опирался на методологию [12], что позволило выявить общие и уникальные факторы успеха.

*Анкетирование*

Анкета распространялась среди пользователей библиотеки КазНУ им. аль-Фараби и ЦБС. Вопросы оценивали удовлетворенность программами, доступность материалов и качество работы фасилитатора. Анкета включала шкалу Лайкера и открытые вопросы для качественных данных. Сбор данных занял 3 недели.

Вопросы и ответы для исследования фасилитации в библиотечной деятельности представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Вопросы и ответы для исследования фасилитации в библиотечной деятельности

Тип	Группа	Вопрос	Примерный ответ
Интервью (открытый)	Библиотекари, ИТ-специалисты, педагоги	Как вы определяете роль фасилитатора в библиотечной деятельности? Какие ключевые функции он выполняет?	Фасилитатор организует мероприятия, адаптирует их к аудитории и координирует команды. Основные функции: медиация конфликтов, обучение цифровым инструментам, поддержка инклюзивности.
Интервью (закрытый)	Библиотекари, ИТ-специалисты, педагоги	Фасилитаторы эффективно адаптируют мероприятия к возрастным особенностям пользователей (1–5).	Средний балл: 78% респондентов отметили высокую эффективность адаптации, особенно для детей и взрослых.
Интервью (открытый)	Дети (8–12 лет)	Что тебе больше всего нравится в занятиях в библиотеке? Кто помогает их проводить?	Мне нравятся игры и задания про книги. Учитель (фасилитатор) объясняет, как искать информацию, и помогает с планшетом.
Интервью (закрытый)	Дети (8–12 лет)	Занятия в библиотеке были интересными (1–5).	Средний балл: 4.5. Дети высоко оценили игровые форматы, такие как квесты по медиаграмотности.
Интервью (открытый)	Взрослые (25–50 лет)	Какие мероприятия в библиотеке вы посещали? Что вам понравилось в их организации?	Посещал книжные клубы и лекции. Понравилась открытая дискуссия и помощь фасилитатора в управлении разговором.
Интервью (закрытый)	Взрослые (25–50 лет)	Фасилитатор создавал комфортную атмосферу для участия (1–5).	Средний балл: 4.3. Взрослые отметили кооперативный стиль фасилитации (Heron), как способствующий вовлеченности.
Интервью (открытый)	Пожилые (60+ лет)	Было ли вам легко участвовать в мероприятиях (например, читать материалы, использовать компьютеры)?	Участвовал в курсе «Цифровой мост». Текст был крупным, но компьютеры сначала были сложными. Фасилитатор помогал с инструкциями.
Интервью (закрытый)	Пожилые (60+ лет)	Фасилитатор объяснял всё ясно и терпеливо (1–5).	Средний балл: 3.8. Пожилые отметили необходимость более длительной поддержки при освоении цифровых платформ.
Фокус-группа (открытый)	Мультидисциплинарные команды	Какие барьеры возникают при взаимодействии специалистов из разных областей? Как фасилитаторы помогают их преодолевать?	Барьеры: разные приоритеты (ИТ — технологии, библиотекари — контент). Фасилитаторы используют медиацию (Mindell, 1995) и распределяют роли, что

			повышает эффективность (78% участников согласны).
Фокус-группа (открытый)	Мультидисциплинарные команды	Какие цифровые инструменты влияют на командные проекты?	Электронная библиотечная платформа eLibrary KazNU (электронная библиотека Казахского национального университета имени аль-Фараби) упрощают совместную работу, но требуют обучения. Фасилитаторы проводят тренинги, что помогает внедрению (85% участников отметили пользу).
Фокус-группа (провокационный)	Мультидисциплинарные команды	Бывали ли случаи, когда фасилитатор неправлялся с управлением командой? Что пошло не так?	В одном проекте фасилитатор не учел сопротивление библиотекарей новым технологиям, что замедлило работу. Нужны были дополнительные тренинги по цифровизации.

Источник: составлено авторами на основе данных анкетирования и наблюдений в библиотеках КазНУ им.аль-Фараби и Централизованной библиотечной системы (ЦБС) Казахстана, 2025.

*Статистический анализ* данных анкетирования выявил высокую удовлетворенность программами. Корреляционный анализ показал умеренную связь между возрастом респондентов и восприятием доступности, что указывает на необходимость дальнейшей адаптации для пожилых. Рисунок 1 ниже иллюстрирует удовлетворенность по возрастным группам.

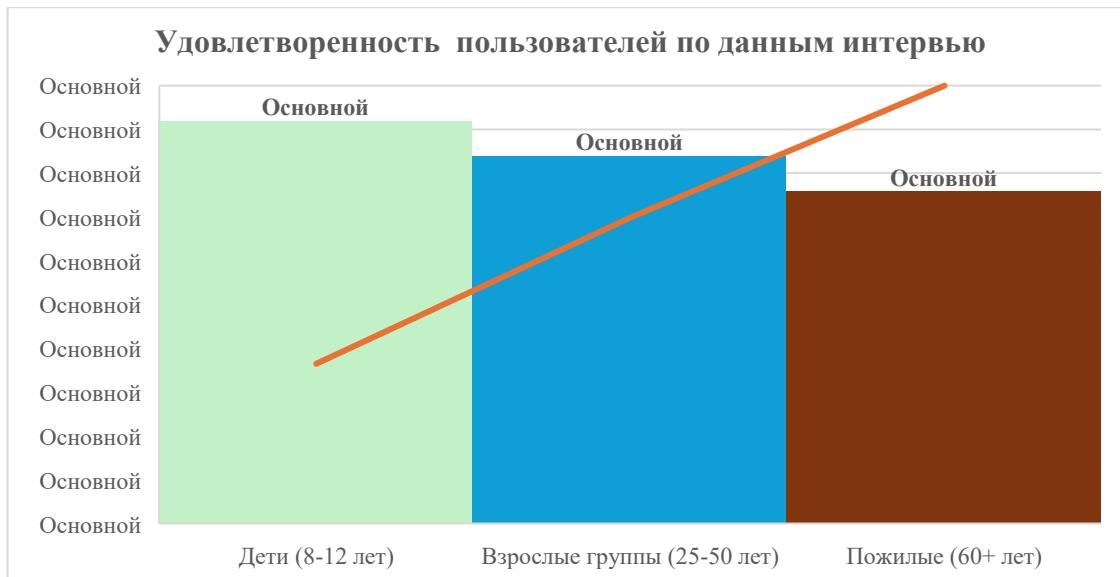


Рисунок 1. Удовлетворенность пользователей по результатам интервью

Источник: составлено авторами на основе данных анкетирования и наблюдений в библиотеках КазНУ им.аль-Фараби и Централизованной библиотечной системы (ЦБС) Казахстана, 2025.

Результаты данного исследования перекликаются с выводами международных и локальных работ, посвящённых фасилитации в библиотечной деятельности, однако одновременно выявляют ряд уникальных особенностей, обусловленных казахстанским социокультурным и институциональным контекстом.

По анкетированию 78% респондентов (включая пользователей и специалистов) отметили высокую удовлетворенность программами, проводимыми с участием фасилитаторов. Пожилые пользователи чаще указывали на сложности при работе с цифровыми материалами (особенно при отсутствии печатной альтернативы). Корреляционный анализ показал умеренную отрицательную связь между возрастом и восприятием цифровой что подчёркивает необходимость персонализированной цифровой поддержки.

Все три успешных кейса (детская медиаграмотность, цифровое обучение пожилых, архивирование) включали подготовленных фасилитаторов, адаптированные материалы и активную обратную связь. Фасилитаторы выполняли функции медиаторов между командами и пользователями, координируя ИТ-специалистов, педагогов и библиотекарей. Инклюзивные подходы, включая визуальные материалы и языковую адаптацию, оказались особенно востребованными в пожилой аудитории.

*Результаты наблюдения за мероприятиями.* Иерархический фасилитационный режим доминировал при работе с детьми (мастер-классы, игры). Кооперативный режим наиболее эффективен в работе со взрослыми (дискуссионные клубы, медиатренинги) и в мультидисциплинарных командах. В пожилой группе преобладала автономная фасилитация с элементами индивидуального сопровождения.

*Результаты фокус-группы.* Участники отмечали, что фасилитаторы способствуют интеграции разных профессиональных ролей и снимают коммуникативные барьеры. Основные вызовы: разный темп работы специалистов, отсутствие общих цифровых навыков, нехватка единой терминологии.

*Полуструктурированные интервью.* Библиотекари подчеркивали, что фасилитатор играет роль «связующего звена» между пользователями и системой: помогает понять запросы, адаптировать формат. ИТ-специалисты отметили важность фасилитаторов в переводе технических задач на язык пользователей. Пользователи всех возрастов положительно отзывались о присутствии фасилитатора как фигуры эмпатичной, поддерживающей и направляющей.

**Заключение.** Исследование роли фасилитатора в библиотечной деятельности подтвердило его центральное значение в обеспечении инклюзивности и эффективности образовательных программ для возрастно-разнообразной аудитории, а также в координации мультидисциплинарных команд. Анализ данных, собранных через интервью, фокус-группы, наблюдения, кейсы и анкетирование, выявил, что фасилитаторы успешно адаптируют мероприятия к возрастным группам, применяя иерархический режим для детей, кооперативный для взрослых и автономный для пожилых. Однако пожилые пользователи требуют дополнительной поддержки в освоении цифровых технологий, что подчеркивает необходимость адаптированных материалов, таких как крупношрифтовые инструкции и видеоуроки.

В контексте мультидисциплинарных команд фасилитаторы, использующие процессориентированный подход, эффективно разрешают конфликты, связанные с различиями в профессиональных приоритетах, и способствуют реализации проектов, таких как цифровые архивы.

Исследование вносит вклад в библиотечную практику Казахстана, подчеркивая роль фасилитаторов в достижении ЦУР ООН, особенно целей 4 (качественное образование) и 10 (уменьшение неравенства). Однако исследование выявило пробелы: недостаточное внимание к сельским библиотекам и ограниченная подготовка фасилитаторов к использованию новых технологий. Будущие исследования должны сосредоточиться на этих аспектах, а также на изучении долгосрочного воздействия фасилитации на вовлеченность пользователей.

На основе результатов исследования предлагаются следующие рекомендации для библиотечной практики:

#### 1. Подготовка фасилитаторов

Разработать учебные программы для библиотекарей, включающие тренинги по фасилитации. Курсы должны охватывать управление групповой динамикой, медиацию конфликтов и адаптацию к возрастным группам.

Включить модули по цифровой грамотности, охватывающие использование ИИ-инструментов для персонализации программ и платформ.

Организовать сертификационные курсы для фасилитаторов, акцентируя инклюзивность в соответствии со стандартами IFLA.

#### 2. Адаптация программ для возрастных групп

Для детей (8–12 лет) использовать игровые форматы, такие как квесты по медиаграмотности. Для взрослых (25–50 лет) развивать диалоговые форматы, такие как дискуссионные клубы, с акцентом на кооперативный режим фасилитации. Для пожилых (60+ лет) создавать адаптированные материалы (крупный шрифт, видеоГИСТРУКЦИИ) и проводить индивидуальные консультации по цифровым технологиям, чтобы повысить удовлетворенность.

### 3. Улучшение работы мультидисциплинарных команд

Назначать фасilitаторов с навыками медиации для управления конфликтами между библиотекарями, IT-специалистами и педагогами.

Внедрять цифровые инструменты для совместной работы с обязательным обучением участников, чтобы преодолеть сопротивление технологиям, выявленное в фокус-группах (78% участников отметили пользу фасilitаторов).

Проводить регулярные встречи для распределения ролей и обсуждения прогресса, особенно в проектах, связанных с цифровыми архивами или QR-навигацией.

#### 4. Интеграция цифровых инструментов и поддержка ЦУР

Развивать программы медиаграмотности для всех возрастных групп, чтобы поддерживать цель 4 ЦУР.

Внедрить и исследовать возможности ИИ для персонализации библиотечных программ, например, автоматической адаптации контента для пользователей с разным уровнем цифровой грамотности.

## 5. Расширение охвата сельских библиотек

Разработать мобильные программы фасилитации для сельских библиотек, чтобы преодолеть пробел в доступности образовательных инициатив.

Использовать простые цифровые решения для регионов с ограниченным интернет-доступом.

Эти рекомендации направлены на укрепление роли фасилитаторов в библиотечной практике, повышение инклюзивности и цифровизации, а также на поддержку устойчивого развития в Казахстане.

**Информация о финансировании.** Эта статья подготовлена в рамках научного проекта НТП ПЦФ Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант BR21882260).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Heron J. The Complete Facilitator's Handbook. – London: Kogan Page, 1999. – 432 c. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/the-complete-facilitator-s-handbook-9780749427986>

2 Mindell A. Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity. - Portland: Lao Tse Press, 1995. - 267 c. [Электронный ресурс] - URL: <https://books.google.com/books?id=hnAtAOAAIAAJ>

3 Руководство по библиотечному обслуживанию лиц, страдающих дислексией / Гида Скат Нильсен и Биргитта Ирвалл. Под эгидой Секции по библиотечному обслуживанию лиц с ограниченными возможностями пользования библиотекой. (Профессиональные отчеты ИФЛА; 79). – Гаага: Международная федерация библиотечных ассоциаций и учреждений (IFLA), 2003. - 32 с. [Электронный ресурс] – URL: <https://repository.ifla.org/items/fc282e4d-4dcf-4e4c-887b-d2a305ba85e8/full> (дата обращения: 14.05.2025).

4 United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. – 2015. [Электронный ресурс] – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата обращения: 14.05.2025).

5 Okunluya R. O., Abdullah N.S., & Alias R. A. Artificial intelligence (AI) library services: Innovative conceptual framework for the digital transformation of university education // Library Hi Tech. – 2022. – Vol. 40. – No. 6. – P. 1265–1281. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHT-07-2021-0242>

6 Ishmuradova I. I., Chistyakov A. A., Klebanov L. R. et al. A Decadal Review of the Role of Communication-Mobile Technologies in Promoting Digital Inclusion: Digital divide // Online Journal of Communication and Media Technologies. – 2024. – Vol. 14. – No. 1. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ojcmi.net/download/a-decadal-review-of-the-role-of-communication-mobile-technologies-in-promoting-digital-inclusion-14709.pdf> (дата обращения: 14.05.2025).

7 Ghenni A., Ayeni P., Yu J., Cohen R., & Moffatt K. Guidelines for Designing Social Networking Sites for Older Adults: A Systematic Review with Thematic Synthesis // ACM Transactions on Accessible Computing. – 2023. – Vol. 16. – Issue 3. – Article No. 19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3615662>

8 Cirilli E., Nicolini P. Elderly People, COVID-19 and Technologies: A Qualitative Research // EDULEARN20 Proceedings: 12th International Conference on Education and New Learning Technologies, 6-7 July 2020. – C. 8401-8410. [Электронный ресурс]. – URL: <https://library.iated.org/view/CIRILLI2020ELD> (дата обращения: 14.05.2025).

9 Yener A. L., Christian J. D., Chicheportiche S. J. et al. Digitalization of Human Development Services in Europe and Central Asia. – Washington: World Bank, 2024. – 58 с. [Электронный ресурс] – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/481224d4-cbdf-4392-9818-b6fd0cf11c1e/content> (дата обращения: 14.05.2025).

10 Saparbayeva E., Abdualiyeva M., Torebek Y., Kostangeldinova A., Tursynbayev A., Takibayeva G., & Sabalakhova A. Transforming Mathematics Education in Kazakhstan: evaluating the impact of innovative teaching methods on student outcomes in technical universities // Cogent Education. – 2025. – Vol. 12. – No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2461978>

11 Chauke M. Integrating Indigenous Knowledge Systems in the Fourth Industrial Revolution (4IR): Preserving Indigenous Knowledge Through 4IR // In T. Masenya & M. Bhuda (Eds.), Revaluation and Preservation of Indigenous Knowledge Systems in Modern Society. – 2025. – C.293-320. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7964-6.ch015>

12 Yin R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. - SAGE Publications, Inc, 2017. – 352 с. [Электронный ресурс] – URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150> (дата обращения: 14.05.2025).

## REFERENCES

1 Heron, J. (1999). *The complete facilitator's handbook*. London: Kogan Page, 432 p. [Electronic resource] – URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/the-complete-facilitator-s-handbook-9780749427986>

2 Mindell, A. (1995). *Sitting in the fire: Large group transformation using conflict and diversity*. Portland: Lao Tse Press, 267 p. [Electronic resource] – URL: <https://books.google.com/books?id=hnAtAQAAIAAJ>

3 IFLA. (2003). *Rukovodstvo po bibliotechnomu obsluzhivaniyu lits, stradaishchikh disleksiei* [Guidelines for Library Services to Persons with Dyslexia]. Gida Skat Nil'sen & Birgitta Irvall. Pod ehgidoi Sektsii po bibliotechnomu obsluzhivaniyu lits s ogranicennymi vozmozhnostiami pol'zovaniia bibliotekoi (Professional'nye otchety IFLA; 79) [Gida Skat Nielsen and Birgitta Irvall. Under the auspices of the Library Services Section for Persons with Disabilities (IFLA Professional Reports, No. 79]. Gaaga: Mezdunarodnaia federatsiia bibliotekh assotsiatsii i uchrezhdenii (IFLA) [International Federation of Library Associations and Institutions], 32 p. [Electronic resource] – URL: <https://repository.ifla.org/items/fc282e4d-4dcf-4e4c-887b-d2a305ba85e8/full> (date of access: 14.05.2025).

4 United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. [Electronic resource] – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (date of access: 14.05.2025).

5 Okunlaya, R. O., Syed Abdullah, N., & Alias, R. A. (2022). Artificial intelligence (AI) library services: Innovative conceptual framework for the digital transformation of university education. *Library Hi Tech*, 40(6), 1265–1281. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHT-07-2021-0242>

6 Ishmuradova, I. I., Chistyakov, A. A., & Klebanov, L. R. et al. (2024). A decadal review of the role of communication-mobile technologies in promoting digital inclusion: Digital divide. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 14(1). [Electronic resource] – URL: <https://www.ojcmt.net/download/a-decadal-review-of-the-role-of-communication-mobile-technologies-in-promoting-digital-inclusion-14709.pdf> (date of access: 14.05.2025).

7 Ghenai, A., Ayeni, P., Yu, J., Cohen, R., & Moffatt, K. (2023). Guidelines for Designing Social Networking Sites for Older Adults: A Systematic Review with Thematic Synthesis. *ACM Transactions on Accessible Computing*, 3(16), 19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3615662>

8 Cirilli, E., & Nicolini, P. (2020). Elderly people, COVID-19 and technologies: Qualitative research. *EDULEARN20 Proceedings: 12th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 6-7 July 2020, 8401-8410. [Electronic resource] – URL: <https://library.iated.org/view/CIRILLI2020ELD> (date of access: 14.05.2025)

9 Yener, A. L., Christian, J. D., & Chicheportiche, S. J. et al. (2024). *Digitalization of human development services in Europe and Central Asia*. Washington: World Bank, 58 p. [Electronic resource] – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/481224d4-cbdf-4392-9818-b6fd0cf11c1e/content> (date of access: 14.05.2025)

10 Saparbayeva, E., Abdualiyeva, M., & Torebek, Y., Kostangeldinova, A., Tursynbayev, A., Takibayeva, G., & Sabalakhova, A. (2025). Transforming mathematics education in Kazakhstan: evaluating the impact of innovative teaching methods on student outcomes in technical universities. *Cogent Education*, 12(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2461978>

11 Chauke, M. (2025). Integrating indigenous knowledge systems in the fourth industrial revolution (4IR): Preserving indigenous knowledge through 4IR. In T. Masenya & M. Bhuda (Eds.), *Revaluation and Preservation of Indigenous Knowledge Systems in Modern Society*, 293-320. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7964-6.ch015>

12 Yin, R. K. (2017). *Case study research and Applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc, 352 c. [Electronic resource] – URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150> (date of access: 14.05.2025).

Туенбаева К.<sup>1</sup>, Каржаубаева Д.<sup>2</sup>, \*Сейтимбетова Д.Е.<sup>3</sup>, Мусаева С.Т.<sup>4</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті

<sup>4</sup> М. Әуезов атындағы Оңтүстік Қазақстан зерттеу университеті

<sup>1, 2, 3</sup> Қазақстан, Алматы

<sup>4</sup> Қазақстан, Шымкент

## КИТАПХАНА САЛАСЫНДАҒЫ ФАСИЛИТАТОР: ЖАС ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ ӘРТҮРЛІ ОҚЫРМАНДАР ЖӘНЕ ПӘНАРАЛЫҚ КОМАНДАМЕН ЖҰМЫС

### Аңдатта

Қазіргі заманғы қарқынды әлеуметтік және технологиялық өзгерістер жағдайында кітапханалар өзектілігі мен сұранысын сақтау үшін бейімделуге мәжбүр. Бұл тек қорларды жаңартып, жаңа қызметтерді енгізуі ғана емес, сонымен қатар әртүрлі топтағы пайдаланушылардың қажеттіліктерін терең түсінуді талап етеді. Міне, осы жерде фасилитатор рөлі алға шығады – бұл араласу, оқу және бірлескен іс-әрекеттер үшін қолайлы органды құру міндеттін атқаратын маман. Ол әртүрлі жастағы және әлеуметтік жағдайдағы келушілер арасындағы, сондай-ақ әртүрлі құзыреттіліктері мен көзқарастары бар мамандардан тұратын ұжым ішінде туындастын кедергілерді енсеруге көмектесіп, байланыстыруышы буын ретінде әрекет етеді.

Мақала Қазақстандағы кітапхана ісіндегі фасилитатор рөлін зерттеуге арналған, әсіреле, жас ерекшеліктері әртүрлі оқырмандармен және пәнаралық мамандар тобымен жұмысты сипаттайды. Бұл жұмыстың мақсаты – кітапхана қызметін трансформациялау контекстіндегі фасилитатор рөлінің маңыздылығын теориялық тұрғыдан түсінү және әмпірикалық растау. Зерттеу аудиторияның жасына және мәдени әртүрлілігіне байланысты нақты сын-көтерлер мен мұмкіндіктерді анықтауға, сондай-ақ қөп салалы кітапхана ұжымдарының табысты жұмыс істей механизмдерін талдауға бағытталған.

Авторлар аралас әдістемені қолданды: жартылай құрылымдық сұхбат, фокус-топтар, бақылау, жағдайды талдау және сауалнама. Нәтижелер фасилитаторлардың бағдарламаларды жастық топтарға бейімдеп, J. Hegon моделіне сәйкес: балалар үшін иерархиялық, ерессектер үшін кооперативті, ал қарттар үшін автономды тәсіл қолданатының көрсетті. Пәнаралық командаларда A. Mindell тәсілін қолданатын фасилитаторлар қактығыстарды тиімді басқаруға мүмкіндік беріп, цифрлық архив секілді жобалардың табыстылығын арттырады. Зерттеу

фасилитаторлардың Біріккен Үлттар Үйімінің Тұрақты даму мақсаттарына (БҮҮ ТДМ) (4 және 10 мақсаттары) жетістіктеріне қосқан үлесін айқындауды және ұсыныстар ұсынады: фасилитация бойынша тренингтер өзірлеу, карттарға арналған материалдарды бейімдеу және бағдарламаларды жекелендіру үшін жасанды интеллектті (ЖИ) енгізу. Ауылдық кітапханаларға жеткіліксіз назар аудару сияқты олқылықтар қосымша зерттеуді қажет етеді.

*Түйіндеі сөздер:* фасилитация, кітапхана қызметі, инклюзивтілік, пәнаралық топтар, цифрандыру; жасанды интеллект (ЖИ); Тұрақты даму мақсаттары (ТДМ).

Tuyenbayeva K.<sup>1</sup>, Karzhaubayeva D.<sup>2</sup>, \*Seitimbetova D.<sup>3</sup>, Mussayeva S.<sup>4</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Farabi Kazakh National University

<sup>4</sup> M. Auezov South Kazakhstan Research University

<sup>1, 2, 3</sup> Kazakhstan, Almaty

<sup>4</sup> Kazakhstan, Shymkent

## THE FACILITATOR IN LIBRARY PRACTICE: WORKING WITH AGE-DIVERSE AUDIENCES AND MULTIDISCIPLINARY TEAMS

### *Abstract*

In the face of rapid social and technological change, libraries are forced to adapt to remain relevant and in demand. This requires not only updating collections and introducing new services, but also a deep understanding of the needs of diverse user groups. This is where the role of the facilitator comes to the fore – a specialist whose job it is to create a favorable environment for communication, learning, and collaboration. They act as a bridge, helping to overcome barriers that arise both between visitors of different ages and social backgrounds, and within a team comprised of specialists with diverse expertise and perspectives.

This article explores the role of the facilitator in library practice in Kazakhstan, focusing on working with age-diverse audiences and multidisciplinary teams. The purpose of this article is theoretical understanding and empirical confirmation of the importance of the role of the facilitator in the context of the transformation of library activity. The research is aimed at identifying specific challenges and opportunities related to the age and cultural diversity of the audience, as well as at analyzing the mechanisms of successful functioning of interdisciplinary library teams.

The authors used a mixed methodology: semi-structured interviews, focus groups, observation, case analysis and questionnaires. The results show that facilitators successfully adapt programs to age groups by applying J.Heron's facilitation modes: hierarchical for children, cooperative for adults, and autonomous for older adults. In multidisciplinary teams, facilitators using A. Mindell's process-oriented approach effectively manage conflicts and contribute to the success of projects such as digital archives.

The study highlights facilitators' contribution to achieving the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) (Goals 4 and 10) and provides recommendations: developing facilitation training, adapting materials for older users, and introducing artificial intelligence (AI) for program personalization. Gaps, such as the limited attention to rural libraries, require further investigation.

**Keywords:** facilitation, library activity, inclusiveness, multidisciplinary teams, digitalization, artificial intelligence (AI), Sustainable Development Goals (SDGs).

*Материалы конференции:*

Статья поступила: 13.09.2025

Одобрена после рецензирования: 15.10.2025

Принята к публикации: 17.10.2025