

**Ewaluacja Projektu „Biblioteki
w społeczeństwie wiedzy –
strategie dla przyszłości”.
Raport badawczy.**

Warszawa 2011

Spis treści

Krótko o projekcie. Streszczenie raportu.....	4
Wprowadzenie	7
I. Cele, obszary badawcze oraz metodologia ewaluacji.....	8
Cele	8
Obszary badania	9
Pytania badawcze	9
Metody i źródła danych	11
II. Analiza i opis wyników ewaluacji.....	13
1. Analiza strategii bibliotek wojewódzkich.....	13
Proces powstawania strategii	13
Zakres strategii oraz perspektywa czasowa.....	14
Spójność strategii	15
Kto sięgnie po strategię? – perspektywa czytelnika.....	15
Regionalne strategie i standardy międzynarodowe – perspektywa recenzentów	17
2. Projekt w oczach uczestników. Analiza ankiet ewaluacyjnych.	21
3. Dwa spojrzenia na projekt. Wnioski z wywiadów grupowych z uczestnikami projektu oraz koordynatorami regionalnymi	28
4. Projekt w wybranych bibliotekach wojewódzkich. Wnioski z badań terenowych w Opolu, Wrocławiu oraz Poznaniu.....	32
Case study Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu	32
Omówienie wpływu strategii na funkcjonowanie biblioteki.....	32
Proces tworzenia strategii	37
Wdrażanie strategii	38
Case study Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Emanuela Smołki w Opolu	39
Omówienie procesu powstawania strategii oraz jej wpływu na funkcjonowanie biblioteki	39
Analiza i omówienie badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników biblioteki	41
Case study Dolnośląskiej Biblioteki Publicznej im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu	47
Przebieg projektu, powstanie strategii oraz jej wpływ na funkcjonowanie biblioteki.....	47
Proces tworzenia strategii	48
Wdrażanie strategii	49

Podsumowanie badań terenowych.....	50
5. Wnioski końcowe	52
6. Rekomendacje.....	58
Załącznik 1.....	63
Załącznik 2.....	64

Streszczenie

Informacje o projekcie



Poniżej przedstawiamy przebieg oraz wyniki ewaluacji projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości” realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI). Projekt sfinansowany został z Funduszu Wymiany Kulturalnej w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Projekt realizowany był w okresie od lutego 2010 do czerwca 2011 roku.

Z działań w ramach projektu mogły skorzystać przede wszystkim biblioteki - 18 polskich wojewódzkich bibliotek publicznych oraz 3 norweskie biblioteki regionalne. Badania przed przystąpieniem do realizacji projektu wskazywały, że i polskie, i norweskie placówki są w procesie wprowadzania zmian w zarządzaniu i usprawniania funkcjonowania.

W ramach projektu powstały długofalowe strategie działania i rozwoju dla bibliotek wojewódzkich, podręcznik planowania strategicznego dla instytucji kultury, a także baza nowoczesnych sposobów zarządzania takimi placówkami. Ponadto biblioteki wojewódzkie nawiążą współpracę z instytucjami partnerskimi z Norwegii.

Partnerami Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w realizacji projektu były: Małopolski Instytut Kultury, Konferencja Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych, 18 wojewódzkich bibliotek publicznych, Norweska Biblioteka Narodowa i norweskie biblioteki: Buskerud, Akershus, Vestfold.

Wnioski ogólne

Na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych (ankiet z uczestnikami, wywiadów grupowych z uczestnikami oraz koordynatorami regionalnymi Programu Rozwoju Bibliotek (PRB), badań terenowych w wybranych trzech bibliotekach wojewódzkich, wywiadów z partnerami zagranicznymi, analizy strategii 18 bibliotek wojewódzkich) formułujemy następujące wnioski badawcze:

- Zasadniczy cel projektu został osiągnięty w całości – w każdej wojewódzkiej bibliotece publicznej przygotowano strategię rozwoju biblioteki. W tym sensie można powiedzieć o sukcesie projektu;
- Wszystkie elementy projektu (warsztaty, konsultacje, wizyta studyjna, publikacja, konferencja) zostały zrealizowane i bardzo wysoko ocenione przez uczestników projektu;
- Projekt okazał się, dla większości uczestników, nowym i inspirującym doświadczeniem, szczególnie na poziomie zdobywania nowych kompetencji (przygotowania strategii), wymiany wiedzy i zdobywania nowych doświadczeń (podczas warsztatów i wizyty studyjnej);
- Przeglądając się strategiom i procesowi ich powstawania można stwierdzić, że wojewódzkie biblioteki publiczne jako regionalne instytucje kultury stoją przed wyzwaniem przededefiniowania i/lub dookreślenia własnej koncepcji oraz kierunków rozwoju. Odzwierciedlenie tych wyzwań widać w strategiach (szczególnie na poziomie analizy SWOT oraz wizji i misji);
- Pojawia się pytanie o możliwość implementacji strategii – większość uczestników uważa, że najprawdopodobniej strategię zostaną wdrożone, jednocześnie wskazuje na ryzyka (możliwe ograniczenie środków, decyzje na poziomie Urzędu Marszałkowskiego). Moment realizacji ewaluacji (koniec trwania projektu) uniemożliwia formułowanie wniosków na temat wdrażania strategii (bo ten proces dopiero się zaczyna), a jedynie określenie warunków ich implementacji;
- Na poziomie strategii widać dużą rozpiętość, a czasem sprzeczność celów: bycie jednocześnie kluczowym graczem w dostępie do informacji dla wszystkich mieszkańców danego regionu i posiadanie charakteru ekskluzywnego – bycie biblioteką naukową;
- Istotnymi wątkami w celach strategicznych bibliotek są: gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów, wsparcie bibliotek niższego szczebla, budowanie marki regionalnej, promocja bibliotek, ale też podnoszenie kompetencji pracowników bibliotek wojewódzkich oraz lokalnych. Ten cel wskazuje na dostrzeganie konieczności rozwoju instytucji przez samych bibliotekarzy.
- Nie wiadomo, jak będzie przebiegał proces zmian / rozwijania nowych metod w zarządzaniu bibliotekami wojewódzkimi głównie ze względu na:
 - 1) kwestie uwarunkowań zewnętrznych wobec bibliotek – głównie, podnoszona w SWOT przez większość bibliotek, kwestia wysokości budżetu ustalanego przez Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) oraz decyzje personalno-kadrowe samorządu,
 - 2) kwestię często ograniczanego zakresu efektywnej współpracy pomiędzy pracownikami bibliotek,

3) ambiwalentną kwestię kompetencji ogółu pracowników bibliotek; z jednej strony w analizie SWOT jako silne strony podawane są „tradycyjne” kompetencje bibliotekarzy, z drugiej strony recenzenci (doświadczeni pracownicy sektora bibliotecznego w Norwegii, którzy uczestniczyli w projekcie i mieli okazję zapoznać się z polskimi realiami funkcjonowania bibliotek oraz przyjrzeć się pracy polskich bibliotekarzy) wskazują na potrzebę podniesienia umiejętności szczególnie w obszarze nowoczesnego zarządzania instytucjami kultury,

4) postawy i kompetencje związane z zarządzaniem zmianą – jak podkreślają norwescy eksperci w recenzjach strategii – ten obszar wymaga rozwoju, aby strategie mogły być efektywnie realizowane,

5) wyzwanie, jakim jest połączenie często sprzecznych celów – dylemat między byciem centrum przechowywania i udostępniania zbiorów dla mieszkańców, a instytucją wspierającą dla sieci bibliotek w regionie (szkolenia, koordynacja, nowe inicjatywy) przy pełnieniu innych funkcji wynikających z obowiązujących regulacji prawnych.

- Pomimo tych wyzwań i zagrożeń proces zmian ma miejsce, a przyglądając się deklaracjom uczestników projektu oraz brzmieniu strategii widać, że posługują się oni aspektami myślenia o bibliotekach proponowanymi w projekcie – chodzi tu, między innymi, o myślenie o użytkownikach oraz o bibliotekach lokalnych jako głównych beneficjentach działań (i patrzeć z ich perspektywy) i podkreślanie istotności nowych technologii komunikacyjnych w funkcjonowaniu tych instytucji.

Wprowadzenie

Raport jest efektem badań przeprowadzonych w okresie styczeń-czerwiec 2011. Badania przeprowadził zespół w składzie: Marcin Jewdokimow, Olga Ślifirska, Tomasz Kasprzak (koordynator).

Podstawą przyjętej metodologii w badaniu była koncepcja opracowana we współpracy ewaluatorów z koordynatorką projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości”, Magdą Kubecką oraz Maciejem Kochanowiczem, specjalistą do spraw badań i ewaluacji w FRŚI.

Michał Boni – szef zespołu doradców strategicznych premiera, odnosząc się do znaczenia ewaluacji w budowaniu planowania strategicznego na poziomie kraju podkreślał, że ewaluacja „nie może być kolejnym obciążeniem biurokratycznym, ale wyzwaniem wpisanym w krwiobieg procesu tworzenia nowoczesnego państwa”¹. Jako autorzy tego raportu zakładamy, że nasze badania nie tylko analizują proces powstawania strategii bibliotek wojewódzkich we wszystkich 16 województwach, ale też mogą być wykorzystane do wzmacniania procesu myślenia strategicznego w instytucjach kultury o zasięgu regionalnym.

Na wstępie chcielibyśmy podziękować wszystkim uczestnikom projektu – koordynatorom regionalnym Programu Rozwoju Bibliotek (PRB), partnerom zagranicznym, trenerom, pracownikom FRŚI – za gotowość podzielenia się własnymi opiniami na temat ewaluowanego projektu. Mamy nadzieję że poniższy tekst będzie dla Państwa interesującą i przydatną lekturą. Realizując poniżej przedstawiony projekt ewaluacji przyjęliśmy założenie o jej demokratycznym (dialogicznym) charakterze. W tak rozumianej ewaluacji ważne dla nas jako badaczy, jest pośredniczenie w wymianie użytecznych informacji, poglądów i doświadczeń. Cytując Helen Simons ewaluacja jest zaproszeniem do rozwoju².

Strategie powstały w każdej bibliotece wojewódzkiej. W tym miejscu kończy się projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości”. Kluczowe pytania, przed którymi staniemy za kilka lat (po zakończeniu realizacji stworzonych teraz strategii) brzmią: czy strategię ułatwiły realizację obecnych i przyszłych potrzeb użytkowników i odbiorców (zarówno tych instytucjonalnych – bibliotek lokalnych i innych podmiotów, jak i indywidualnych - czyli mieszkańców miasta i województwa), czy wsparły ich proces rozwoju (kształtowania kapitału kulturowego), czy same biblioteki jako instytucje kultury rozwinęły się przez ten czas i w jakim kierunku?

¹ M. Boni, *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu państwem – perspektywa średnio- i długookresowa*, w: *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, (red.), A. Haber, M. Szałaja, PARP, Warszawa 2010, s. 10.

² H. Simons, *Getting to Know Schools in a Democracy. The Politics and Process of Evaluation*, The Falmer Press, London 1987.

I. Cele, obszary badawcze oraz metodologia ewaluacji

Cele

Głównym celem projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości” było stworzenie długofalowych strategii działania i rozwoju 18 wojewódzkich bibliotek publicznych (WBP). Kolejne cele to przygotowanie publikacji dotyczącej planowania strategicznego dla instytucji kultury oraz nawiązanie współpracy bibliotek wojewódzkich z instytucjami partnerskimi z Norwegii.

Głównym celem badania ewaluacyjnego jest **ocena, w jakim stopniu realizacja projektu przyczyniła się do osiągnięcia celu głównego projektu (czyli przygotowania i implementacji strategii wojewódzkich).**

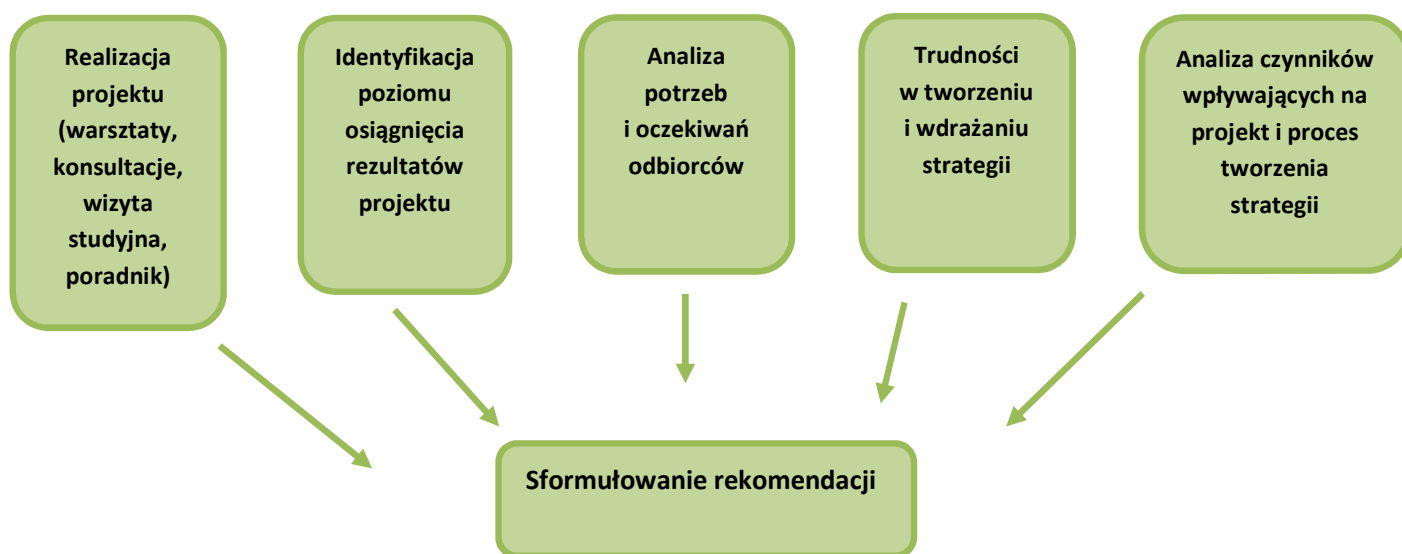
Cele szczegółowe ewaluacji:

1. Określenie mocnych i słabych stron realizowanego projektu w ramach poszczególnych komponentów:
 - a) cyklu warsztatów na temat budowania strategii
 - b) konsultacji i wsparcia trenerskiego
 - c) wizyty studyjnej w Norwegii
2. Analiza czynników wpływających na przebieg projektu oraz tworzenie strategii w poszczególnych bibliotekach (na poziomie samej instytucji oraz jej otoczenia).
3. Wskazanie trudności w procesie przygotowania strategii (procesie tworzenia, konsultacji i „uwspólniania” strategii).
4. Analiza potrzeb i oczekiwań beneficjentów projektu z perspektywy zakończonego projektu.
5. Identyfikacja poziomu rezultatów projektu w odniesieniu do uczestników, realizatorów, partnerów oraz instytucji.
6. Analiza formułowanego w strategiach wsparcia dla sieci bibliotek lokalnych ze strony bibliotek wojewódzkich.
7. Sformułowanie rekomendacji dotyczących zarządzania projektem, współpracy z partnerami, realizacji szkoleń, konsultacji, prowadzenia wizyt studyjnych, organizacji konferencji.
8. Sformułowanie rekomendacji służących tworzeniu i wdrażaniu strategii na poziomie wszystkich wojewódzkich bibliotek publicznych, jak i poszczególnych bibliotek (jak

skuteczniej wykorzystywać myślenie strategiczne do rozwoju instytucji, jakimi są biblioteki wojewódzkie).

Obszary badania

Z uwagi na to, że zakres tematyczny badania jest obszerny, dla zachowania porządku konceptualizacji, realizacji badania i analizy, proponujemy wyodrębnić pięciu obszarów badawczych:



Pytania badawcze

Odnosząc się do celów ewaluacji w ramach badania, podjęta zostanie próba odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Obszar: Realizacja projektu (warsztaty, konsultacje, wizyta studyjna)

	Kryteria
1. Czy zastosowane w projekcie narzędzia wsparcia bibliotek były adekwatne do celów projektu?	Adekwatność
2. Czy zastosowane w projekcie narzędzia wsparcia były adekwatne do potrzeb, oczekiwań beneficjentów?	Adekwatność
3. Jakie są mocne strony (sukcesy) i słabości ewaluowanego projektu w obszarze zarządzania, współpracy pomiędzy partnerami, realizatorami i beneficjentami?	Skuteczność
4. Jakie są mocne strony (sukcesy) i słabości projektu w obszarze zakresu tematycznego oraz sposobu realizacji poszczególnych komponentów projektu?	Efektywność Adekwatność

Obszar: Rezultaty projektu

Pytania kluczowe	Kryteria
5. Jak projekt przyczynił się do podniesienia kompetencji w zakresie tworzenia strategii rozwoju oraz planowania strategicznego wśród uczestników projektu? <ul style="list-style-type: none"> • Czego i w jaki sposób nauczyli się beneficjenci projektu? • Jakie kompetencje nabyli uczestnicy projektu? • Czy tworzenie i implementacja strategii miały charakter partycypacyjny? 	Skuteczność
6. Na ile wsparcie otrzymane w ramach projektu było przydatne dla beneficjentów?	Użyteczność
7. Na ile wsparcie spełniło oczekiwania beneficjentów?	
8. Jak beneficjenci (osoby/institucje) wykorzystują zdobytą wiedzę i kompetencje?	Skuteczność
9. Jakiej jakości są przygotowane strategie?	Skuteczność
10. Czy założenia strategii znajdują odzwierciedlenie w działaniach instytucji – czy strategie są wdrażane?	Trwałość
11. Czy zmiany zachodzące w instytucjach mają charakter systemowy?	Trwałość

Obszar: Analiza potrzeb i oczekiwań odbiorców

Pytania kluczowe	Kryteria
12. Jakie są potrzeby i oczekiwania beneficjentów projektu w zakresie przygotowania strategii? Jak wyglądała weryfikacja tych oczekiwań w trakcie trwania projektu?	Adekwatność
13. Jakie są potrzeby i oczekiwania beneficjentów projektu w zakresie wdrażania strategii? Jak wyglądała weryfikacja tych oczekiwań w trakcie trwania projektu?	Adekwatność

Obszar: Trudności w tworzeniu i wdrażaniu strategii

Pytania kluczowe	Kryteria
14. Jakie są trudności w tworzeniu i wdrożeniu strategii w poszczególnych bibliotekach i z czego one wynikają? Które z trudności wynikają z rozwiązań systemowych? Które z trudności wynikają z postaw i kompetencji bibliotekarzy?	Skuteczność

Obszar: Analiza czynników wpływających na proces przebiegu projektu oraz tworzenia strategii w poszczególnych bibliotekach (na poziomie samej instytucji i jej otoczenia)

Pytania kluczowe	Kryteria
15. Jakie są czynniki wpływające na przebieg projektu oraz tworzenia strategii w poszczególnych bibliotekach i z czego one wynikają? Które z nich mają charakter systemowy? Które z nich mają charakter indywidualny (odnoszący się do konkretnych bibliotek)?	Skuteczność

Obszar: Sformułowanie rekomendacji dotyczących przyszłych działań

Pytania kluczowe
16. Jakie działania wspierające bibliotekarzy i biblioteki wojewódzkie powinny być realizowane w przyszłości i w jakim celu?
17. W jakich obszarach tematycznych powinno być udzielane wsparcie?
18. Jaka forma wsparcia byłaby najbardziej adekwatna?

Metody i źródła danych

Wiarygodna analiza efektów projektu wymaga zastosowania wielostronnej procedury badawczej. W badaniach została wykorzystana triangulacja danych (pozyskiwanie informacji z różnych źródeł) oraz triangulacja metodologiczna (wykorzystywanie różnorodnych technik gromadzenia i analizy materiałów). Biorąc pod uwagę cele ewaluacji oraz obszary badawcze wykorzystano następujące metody:

Metody	Uzasadnienie i sposób realizacji
Case studies	W wybranych 3 bibliotekach wojewódzkich przeprowadzono pogłębione badania monograficzne, na które złożyły się: <ul style="list-style-type: none"> • pogłębione wywiady (indywidualne i grupowe) z dyrekcją, pracownikami • analiza dokumentów zastanych (obok strategii, statut, sprawozdania, inne ważne z punktu widzenia instytucji dokumenty, w tym dokumentacja z realizacji przeprowadzonych działań)
Badanie ankietowe	Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród pracowników bibliotek objętych badaniami monograficznymi. Kwestionariusz ankiety zawierał pytania dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawalności projektu

	<ul style="list-style-type: none"> • rezultatów projektu na poziomie indywidualnym • uczestnictwa w procesie tworzenia i konsultacji strategii
Zogniskowane wywiady grupowe	<p>Dwa wywiady grupowe przeprowadzono z koordynatorami regionalnymi PRB. Wywiady zawierały pytania dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strony organizacyjnej poszczególnych komponentów projektu • mechanizmów tworzenia i wdrażania strategii (szans i zagrożeń w tym obszarze) • zawartości merytorycznej poszczególnych komponentów projektu • rezultatów projektu na poziomie indywidualnym i instytucjonalnym (Jakie zmiany w pracy bibliotek są wynikiem realizacji projektu?) • rekomendacji
Indywidualne wywiady pogłębione z osobami zarządzającymi projektem	<p>Wywiady indywidualne pogłębione (IDI) z osobami zaangażowanymi w prowadzenie projektu w FRSI</p> <p>Wywiad zawierał pytania dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strony organizacyjnej całego projektu (zarządzanie, promocja, przebieg, współpracy) • zawartości merytorycznej • analizy sukcesów i trudności związanych z realizacją wsparcia dla uczestników • rezultatów projektu na poziomie indywidualnym i instytucjonalnym • oceny postaw, zaangażowania i kompetencji uczestników, realizatorów, partnerów • diagnozy potrzeb • rekomendacji
Indywidualne wywiady pogłębione z partnerami projektu (polskimi i zagranicznymi)	<p>W trakcie konferencji podsumowującej przeprowadzono wywiad grupowy z trójką partnerów z Norwegii.</p> <p>Wywiad zawierał pytania dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rezultatów projektu na poziomie indywidualnym i instytucjonalnym (Jakie zmiany są wynikiem realizacji projektu?) • diagnozy potrzeb • rekomendacji
Analiza danych zastanych	<p>Analiza danych wykorzystująca zarówno dokumenty bezpośrednio związane z projektem (w szczególności wnioski, raporty z realizacji). Ważnym źródłem informacji była tu, prowadzona w ramach ewaluowanego projektu, ocena potencjału instytucjonalnego bibliotek wojewódzkich. Porównanie tej diagnozy z efektami projektu pozwoliło odpowiedzieć na pytanie o adekwatność projektu oraz o zmiany, jakie wywołał projekt.</p> <p>Analiza objęła także dokumenty projektowe (fiszki projektowe, wnioski, sprawozdania z realizacji) przygotowywane w ramach projektu.</p>

II. Analiza i opis wyników ewaluacji

Poniżej przedstawiamy analizę materiału badawczego zgromadzonego w trakcie badań. Kolejne rozdziały opisują wyniki poszczególnych aktywności badawczych: analizy strategii, badań ankietowych, wywiadów indywidualnych i grupowych, badań terenowych w wybranych lokalizacjach. Tę część zamykają wnioski oraz rekomendacje.

1. Analiza strategii wojewódzkich bibliotek publicznych

Przedmiotem poniższej analizy jest 18 strategii wojewódzkich bibliotek publicznych przygotowanych w ramach projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości”. Strategie analizowane są z dwóch perspektyw. Pierwsza to perspektywa procesu (jak strategie powstawały, jak były modyfikowane, kto i w jakim zakresie brał w tym procesie udział). Druga to perspektywa zakładanych w strategiach rezultatów (*outcomes*). Proces powstawania strategii był długi i kilkietapowy. W ramach ewaluacji analizowaliśmy trzy wersje strategii – pierwsze powstałe do końca 2010 roku, następnie wersje strategii, które powstały po odniesieniu się autorów do recenzji norweskich (marzec 2011) i wreszcie wersje ostateczne, zbiorczo upublicznione na stronie projektu w lipcu 2011 roku³.

Proces powstawania strategii

Prace nad powstaniem strategii rozpoczęły się już podczas cyklu czterech trzydniowych warsztatów dla uczestników. Następnie prace kontynuowane były w bibliotekach. Proces wspierany był konsultacjami z ekspertami polskimi i norweskimi. Na przełomie grudnia 2010 i stycznia 2011, powstały pierwsze wersje strategii, które recenzowane były przez norweskich ekspertów. Ostateczne wersje strategii są przedmiotem poniższej analizy.

Ze strategii oraz ankiet ewaluacyjnych uczestników (oraz przyglądając się zakresowi uczestnictwa w tworzeniu strategii) wiemy, że było kilka modeli przygotowania tego dokumentu:

- trzysobowy zespół uczestników projektu (z różnym rozkładem zaangażowania) przygotowywał strategię i ewentualnie konsultował ją z innymi pracownikami biblioteki;
- „dokoptywano” jedną albo kilka osób spoza zespołu uczestników projektu do wspólnego pisania strategii;
- angażowano większą grupę – szczególnie kierowników działów do udziału w powstawaniu strategii;
- każdy dział, najpierw sam, a potem z innymi działami, przygotowywał elementy strategii, a następnie było to dyskutowane i scalane;

³ http://www.biblioteki.org/pl/strategie_dla_przyszlosci/aktualnosci

Mamy kontinuum podejść – od braku lub ograniczonego zaangażowania innych niż uczestnicy projektu pracowników WBP, poprzez wypowiedzianie własnego zdania, np. w formie ankiety diagnostycznej lub poprzez przedstawicieli (dyrektorów działów), aż po uczestnictwo większości zespołu w przygotowaniu i konsultowaniu strategii. W większości dokumentów strategicznych (11 na 18 strategii) proces powstawania samego dokumentu jest zresztą opisany (w części *Metodologia* oraz *Wstęp*). Dotyczy to bibliotek w Białymstoku, Opolu, Zielonej Górze, Poznaniu, Gorzowie Wielkopolskim, Katowicach, Kielcach, Olsztynie, Warszawie, Rzeszowie (w *Podsumowaniu*).

Zakres strategii oraz perspektywa czasowa

Wszystkie strategie są stosunkowo zestandaryzowanymi dokumentami o podobnej strukturze. Składają się na nie:

- **misja i wizja bibliotek**, czasami rozszerzona o wartości, którymi kieruje się instytucja (Kraków);
- **wprowadzenie (wstęp)** zawierający opis metodologii pracy nad strategią (czyli proces powstawania dokumentu, zakres zaangażowanie poszczególnych osób, ewentualne odniesienie strategii do innych dokumentów strategicznych bądź wcześniejszych strategii (np. w Olsztynie, Toruniu) oraz opis założeń przyjętych w strategii;
- **opis biblioteki** (stan bieżący biblioteki czyli: księgozbiór, infrastruktura, budżet, kadra, liczba czytelników, opis prowadzonych działań) - ten opis poprzedza właściwie zawsze opis historii danej biblioteki. W kilku wypadkach opis wzbogacony jest o informacje socjo-demograficzne na temat miasta i województwa oraz opis otoczenia instytucjonalnego;
- **analiza SWOT**: klasyczna analiza w formie tabelarycznej zawierającej mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Poszczególne SWOT-y mają różny poziom ogólności. Na tle pozostałych wyróżnia się SWOT biblioteki z Gorzowa Wielkopolskiego (podział na 3 kategorie w ramach mocnych i słabych stron: infrastruktura, jakość usług, jakość zarządzania ludźmi, a w ramach szans i zagrożeń podział na mikro i makro). Ciekawie też pod tym względem wygląda strategia z Krakowa – rozpoczyna się analizą SWOT (pomijając opis i diagnozę stanu obecnego i rys historyczny);
- **cele strategiczne wraz z działaniami operacyjnymi** – najbardziej zestandaryzowany fragment strategii: w formie tabelarycznej (za wyjątkiem strategii warszawskiej) ujęte poszczególne priorytety z podziałem na cele szczegółowe, konkretne działania je realizujące. W większości strategii mamy też ustalone ramy czasowe działań, osoby odpowiedzialne, wskaźniki sukcesu, partnerów oraz budżet;

- **założenia wdrażania, ewaluacji i monitoringu strategii** – to najkrótszy element strategii zakładający momenty w trakcie realizacji strategii, gdzie będzie badany sposób jej realizacji. Biblioteka z Zielonej Góry dodatkowo zamieściła strategię upowszechniania strategii.
- **załączniki** – w wypadku dwóch bibliotek (Krakowa i Szczecina) strategii są rozumowane o opis wyników badań dotyczących postrzegania i odbioru oferty bibliotek przez czytelników.

Perspektywa czasowa

Poszczególne strategie mają często bardzo zróżnicowany zakres czasowy. Najbardziej wybiega w przyszłość strategia biblioteki z Zielonej Góry (do 2021 roku). Najkrótsze pod względem czasowym są strategie olsztyńska, warszawska, lubelska, krakowska (do 2015), następnie Łódź (2016 rok), dalej Książnicy Pomorskiej (do 2017 roku). Dominująca liczba bibliotek (11/17) jako perspektywę realizacji strategii wybrała rok 2020.

Spójność strategii

Przeglądając się poszczególnym strategiom warto zastanowić się nad spójnością (wzajemnym wynikaniem z siebie) poszczególnych elementów strategii. Warto sprawdzić, czy pojawia się odpowiedź na pytanie: „czy jest powiązanie między misją, wizją a diagnozą bibliotek i dalej, czy z diagnozy (analizy SWOT) wynikają cele strategiczne a z nich działania”?

W kilku przypadkach można mówić o ograniczeniu spójności tych elementów. Rozbieżność SWOT i celów strategicznych wskazuje, że diagnoza nie została do końca wykorzystana. Dodatkowo, stawia to pytania o źródła celów strategicznych. Częściowa rozbieżność, o której tu mowa, pokazuje bowiem, że cele strategiczne nie wynikają wyłącznie z diagnozy sytuacji, ale również możliwości budżetowych oraz misji i wizji biblioteki. Te dwie ostatnie pozycje mają swoje źródło prawdopodobnie w logice rozwoju bibliotek dostarczonych przez założenia projektu oraz polskich i norweskich konsultantów. To z kolei wskazuje na przejęcie sposobu myślenia o bibliotekach i ich materializację w postaci celów strategicznych. Ciekawe wydaje się też niepodejmowanie, w niektórych strategiach, zdiagnozowanych w analizie SWOT słabych stron bibliotek i zagrożeń. Jedna z bibliotek wskazuje w słabych stronach brak działu promocji, ale problem ten nie zostaje podjęty w działaniach strategicznych.

Kto sięgnie po strategię? – perspektywa czytelnika

Po analizie stron internetowych wszystkich bibliotek wojewódzkich (dane z dnia: 21. 06. 2011) można stwierdzić, że jedynie na pojedynczych portalach pojawia się informacja, że biblioteka przystąpiła do

przygotowania strategii / została przygotowana strategia (m.in. na stronie biblioteki w Opolu)⁴. W lipcu 2011 roku wszystkie strategie zostały opublikowane na stronie projektu. W tym momencie przestały być jedynie dokumentami wewnętrznymi bibliotek. Obecnie trudno jednak określić jaka jest reakcja na te dokumenty i kto po nie sięga.

Przejdźmy teraz do przyjrzenia się strategii jako dokumentowi, który powinien, każdemu potencjalnemu czytelnikowi (niekoniecznie bibliotekarzowi), przybliżyć sposób funkcjonowania, koncepcję pracy oraz kierunki rozwoju instytucji kultury jaką jest biblioteka wojewódzka.

Po pierwsze czytelnik dowie się przede wszystkim jaka jest misja i wizja konkretnej biblioteki.

Misja jest najczęściej zestawieniem kluczowych kierunków działania, celów oraz wskazaniem odbiorcy, np. *„Zaspokajanie kulturowych, edukacyjnych i informacyjnych potrzeb społeczności lokalnej poprzez zapewnienie powszechnego dostępu do różnorodnych zbiorów bibliotecznych oraz dostarczanie wysokiej jakości usług skierowanych do różnych grup społecznych. Dążenie do pozyskiwania nowych grup użytkowników oraz przewidywanie potencjalnych odbiorców usług bibliotecznych w przyszłości.”* (Gorzów Wielkopolski).

Lub skrótowym zaznaczeniem celu działania i spozycjonowaniem się w kontekście regionalnym *„Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Olsztynie inspirującym liderem bibliotek publicznych regionu w doskonaleniu jakości usług.”* (Olsztyn).

Ważnym elementem (nie we wszystkich strategiach) jest odniesienie do regionalnych (strategii województwa) i krajowych (np. strategii Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich na lata 2010 – 2021) dokumentów umiejscawiających strategię w szerszym kontekście. Z niektórych strategii, np. biblioteki w Olsztynie, Toruniu czytelnik dowie się o wcześniejszych strategiach biblioteki, której obecna jest kontynuacją. W większości strategii jest też krótka nota metodologiczna opisująca proces powstania strategii. Inne podejście, w stosunku do pozostałych bibliotek, prezentuje biblioteka w Krakowie – autorzy całkowicie pomijają część opisową, za to do strategii dołączają aneks zawierający analizę badań pokazujących kontekst dla stworzonej strategii.

Następnie czytelnik znajdzie w większości wypadków opis instytucji – informacje o historii, infrastrukturze, specyficie zbiorów (w tym opisanym najcenniejszym elementem kolekcji), liczbie czytelników, etatów, budżecie na poszczególne lata bibliotek wojewódzkich (są strategie, gdzie ten opis jest najobszerniejszą częścią strategii).

W kolejnej części (analizie SWOT) czytelnik zapoznaje się ze zdiagnozowanymi mocnymi stronami bibliotek i ich słabościami oraz odnoszącymi się do przyszłości szansami i zagrożeniami. Najczęściej jednostronicowe zestawienia nie różnią się od siebie, mają formę tabeli (jest ona dominująca) czy

⁴Patrz:

http://www.wbp.opole.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=815%3Astrategia&catid=53%3Adla-bibliotekarzy&Itemid=46

linearnego zestawienia w punktach; są przejrzyste i hasłowe (co „dobrze się czyta”). Niektóre biblioteki swoje analizy SWOT opisują komentarzem (np. Olsztyn zrobił to w części opisowej, przez co SWOT stanowi spójną całość z opisem biblioteki). Poznań sformułował komentarz odnosząc się do wartości:

„Analiza SWOT – zaprezentowana w poniższej tabeli – pokazała, że największą wartością biblioteki jest potencjał ludzki, zarówno pracownicy WBPICAK, jak i innych bibliotek regionu. Wśród słabości dominują sprawy związane z budynkami i wyposażeniem. W dalszym funkcjonowaniu WBPICAK upatruje duże szanse w różnych formach współpracy z innymi bibliotekami i instytucjami kultury, natomiast zagrożenie widzi w niedostatecznym postrzeganiu roli biblioteki i ich finansowaniu przez władze różnych szczebli.“

Następnie przechodzimy do kilku celów strategicznych, rozbitych, w dalszej części strategii, na cele szczegółowe. Ciekawie na tle innych strategii wygląda graficzne przedstawienie wynikających z wizji i misji celów strategicznych biblioteki w Poznaniu:



Większość strategii kończy opis założeń procesu wdrażania, ewaluacji i monitoringu.

Regionalne strategie i standardy międzynarodowe – perspektywa recenzentów⁵

Ciekawy zbiór dokumentów stanowią recenzje sformułowane wobec 13 bibliotek przez ekspertów norweskich. Oprócz wskazań dla konkretnych bibliotek mają one też taką wartość analityczną - z pozycji „meta” (innych systemów bibliotecznych) patrzą na polskie rozwiązania. Uogólniając zawarte tam wskazówki i uwagi można wskazać na następujące kwestie:

⁵ Poniższy fragment opiera się o analizę recenzji przygotowanych przez norweskich ekspertów, artykuł A. Gundersen, M. Kubecka, *Polish-Norwegian cooperation on strategies for regional libraries, sprawozdaniu dotyczącemu procesu konsultacji* Tone Moseids oraz wywiadowi z Arne Gundersen.

- Większość WBP prowadziła badania (najczęściej ankietowe) wśród czytelników / użytkowników. Wyniki tych badań, przynajmniej częściowo, zostały wykorzystane w opisie stanu obecnego i SWOT-ach. Recenzenci zwracają uwagę, że wykorzystanie wyników badań mogłoby być bardziej kompleksowe (np. w strategiach pojawiają się kierunki działań, priorytety, które nie są oparte na systemowej diagnozie).
- Recenzenci podkreślają (i doceniają), że we wszystkich strategiach, bezpośrednio lub pośrednio, w centrum zainteresowania biblioteki znajduje się użytkownik – jednocześnie zaznacza się konieczność myślenia o większym zaangażowaniu mieszkańców województwa w działania WBP.
- W odniesieniu do wszystkich strategii stawiane jest pytanie o to, czy personel WBP posiada kwalifikacje wymagane do zarządzania zmianą: „Czy personel posiada kwalifikacje umożliwiające mu swobodne poruszanie się w konkretnym obszarze działalności biblioteki? Jakie nowe umiejętności muszą zdobyć pracownicy, aby osiągnąć wyznaczone cele? Analizie kwalifikacji zespołu Biblioteki towarzyszyć powinna analiza umiejętności, których posiadanie warunkuje osiągnięcie celów zapisanych w strategii.”
- Eksperci podkreślają, że planowanie nowych działań w każdej bibliotece będzie wymagało badania i diagnoz, które nie są przewidywane w poszczególnych działaniach.
- Wyzwaniem jest połączenie często sprzecznych celów strategicznych – dylemat między byciem centrum gromadzenia i udostępniania zbiorów dla mieszkańców a wsparciem dla bibliotek w regionie (szkolenie, koordynacja, rozwój);
- Przynajmniej w części strategii widać zbyt wąskie rozumienie kontekstu pracy WBP.
- Często też zauważany jest brak spójności między wizją a misją (jedna z rekomendacji brzmiała: „Podczas gdy misja biblioteki koncentruje się na zbiorach bibliotecznych, jej wizja skupia się na bibliotece jako przestrzeni. Dobrze byłoby, gdyby koncentracja na czytelniku stanowiła wspólny obszar misji i wizji w planie strategicznym jako całości.”).
- Brak widzenia strategii w szerszym, ogólnopolskim kontekście - na szczeblu ogólnokrajowym, np. w ramach ogólnopolskiej kampanii czytelniczej.
- Recenzenci kładą nacisk na potrzebę myślenia w strategiach o nowych technologiach: „Technologie informacyjne, czy szerzej: technologie informacyjne i telekomunikacyjne (ICT), z naciskiem na komunikację, mogą odegrać ważną rolę w tworzeniu silnej sieci współpracy między biblioteką wojewódzką i jej partnerami”.
- Recenzenci w każdym dokumencie podkreślają wagę sformalizowanej współpracy w obszarze **zarządzania** („stworzenie sieci dla dyrektorów bibliotek i zespołów odpowiedzialnych za wdrożenie strategii w celu wspierania ich w procesie realizacji planów. W tym obszarze przydatne będą teorie w zakresie zarządzania zmianami”), **digitalizacji** („wymaga zaangażowania kadry posiadającej specjalistyczne umiejętności oraz wdrożenia wspólnych standardów; wysoka jakość zbiorów poddanych digitalizacji w dużym stopniu zależy od wymiany wiedzy i

umiejętności między specjalistami w tym zakresie, pracującymi w poszczególnych bibliotekach wojewódzkich”) **oraz metod oceny i systemy monitoringu** („Podczas monitoringu i oceny procesów pożyteczne będzie porównanie własnych wyników z wynikami uzyskanymi przez inne biblioteki. Wymaga to współpracy na bardziej formalnych zasadach i może być wdrażane stopniowo w celu stworzenia międzywojewódzkiej współpracy obejmującej od 3 do 5 bibliotek wojewódzkich”).

Podsumowując recenzje ekspertów z Norwegii można stwierdzić, że zagraniczni eksperci postrzegają WBP jako organizacje uczące się (lub mające taki potencjał), które powinny organizować swoje myślenie strategiczne wobec spójnej wizji odbiorcy, a same ich działania powinny mieć charakter systemowy i spójny na terenie całego kraju (pamiętając o specyfice lokalnej i konieczności dostosowywania strategii do kontekstu województwa i miast, w których działają WBP). Ważne też wydaje się podkreślenie znaczenia podejmowania wszystkich decyzji na poziomie instytucji w modelu *evidence-based policy* (decyzji podejmowanych w odniesieniu do danych). Widać to szczególnie w podkreślaniu przez recenzentów znaczenia badań użytkowników oraz odnoszenia się bibliotek do danych dotyczących uczestnictwa w kulturze. Dzięki prowadzeniu własnych badań oraz wykorzystaniu danych zastanych działania bibliotek mają szansę adekwatniej odnosić się do potrzeb odbiorców.

Biblioteki w strategiach skupiają się na realizacji potrzeb odbiorców i własnym rozwoju. To zasadnicze zadanie. Istotne dla efektywnego rozwoju bibliotek jest także wzmacnianie współpracy pomiędzy WBP traktowanymi jako sieć 18 instytucji. Eksperci norwescy podkreślali obecne ograniczenia tej współpracy i jednocześnie wskazywali na potencjał projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategii dla przyszłości” właśnie rozwijanie bilateralnej współpracy bibliotek w skali całego kraju oraz na poziomie międzynarodowym (pomiędzy bibliotekami polskimi i norweskimi).

Redaktorka tomu *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju* Martyna Śliwa wskazuje za Chrisemem Carterem, Stewartem Clagg i Martinem Konbergiem cechy powtarzające się w większości definicji strategii: „Po pierwsze strategia odnosi się do przyszłości i do celów, do których organizacja dąży. Po drugie, strategia dotyczy także sposobu osiągnięcia tych celów, na przykład poprzez alokację środków niezbędnych do ich realizacji. Po trzecie pojęcie strategii zawsze wiąże się z istnieniem konkurencji, w myśl logiki, że jeżeli organizacja nie musi stawiać czoła konkurencji, to nie ma także potrzeby rozwijania strategii. Po czwarte, zajmowanie się strategią to zadanie osób pełniących funkcje na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją”⁶. Przyglądając się analizowanym tu strategiom WBP można stwierdzić że wszystkie te dokumenty, w większym lub mniejszym zakresie posiadają trzy z czterech wskazanych w definicjach cech: odnoszą się do przyszłości, określają sposób osiągania wyznaczonych celów (poprzez wskazanie działań operacyjnych) oraz stworzone zostały przez kadrę zarządzającą bibliotekami.

⁶ patrz. M. Śliwa, Zarządzanie strategiczne organizacją, w: *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, red. M. Śliwa, Kraków 2011, s. 11.

2. Projekt w oczach uczestników. Analiza ankiet ewaluacyjnych.

Celem przeprowadzenia badań ankietowych wśród uczestników projektu było poznanie ich opinii na temat samego projektu (ocena poszczególnych elementów wsparcia) i procesu powstawania strategii oraz opinii na temat możliwości ich wdrażania. Badanie zostało przeprowadzone w okresie 20 maja - 10 czerwca (ponad miesiąc po konferencji podsumowującej projekt). Do wszystkich uczestników projektu (54 osoby) została przesłana ankieta ewaluacyjna z prośbą o jej wypełnienie. Wypełnione ankiety odesłały 34 osoby.

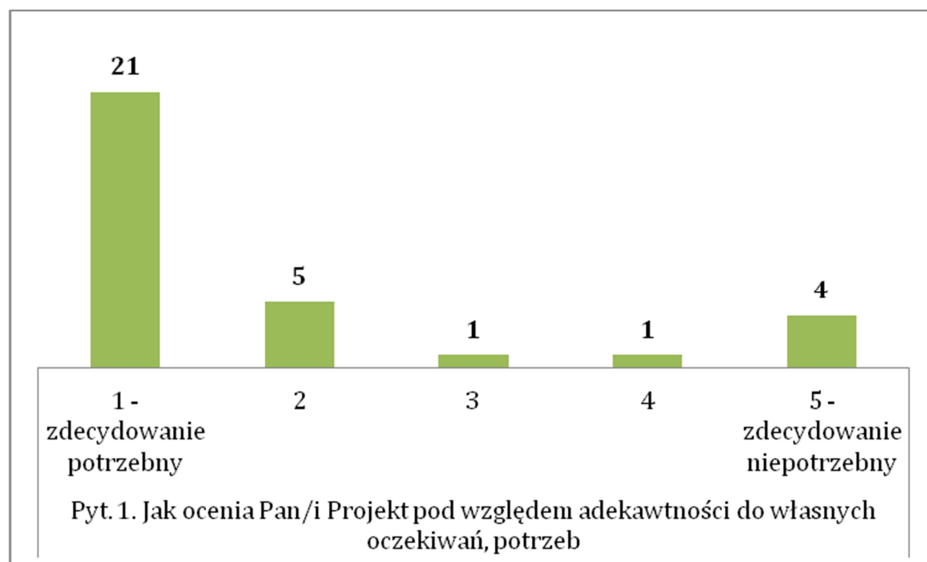
Poniżej omówione zostaną wyniki pomiaru w kolejności zadawanych pytań. Główne wnioski z pomiaru są następujące:

- projekt oceniany jest pozytywnie (zarówno w warstwie merytorycznej, jak i organizacyjnej),
- uczestnicy podkreślają znaczenie możliwości wymiany doświadczeń, na którą pozwolił projekt i przygotowanie strategii oraz wyjazd studyjny; pozytywnie oceniane są również warsztaty,
- w przygotowanych strategiach uwidacznia się wizja bibliotek zaproponowana przez organizatorów, co świadczyć może o przejściu przez większość uczestników tego sposobu rozumienia działalności biblioteki – chodzi tu o myślenie o beneficjentach w kategorii użytkownika i podkreślanie istotności nowych technologii komunikacyjnych w funkcjonowaniu tych instytucji
- znaczenie strategii dla działalności bibliotek należy rozpatrywać w dwóch wymiarach – **dokumencie**, jako kierunku działania na przyszłość i reorganizacji pracy w teraźniejszości oraz **procesu**, w który włączeni byli pracownicy biblioteki - ta współpraca oceniana jest również jako wartość działań podjętych w ramach projektu,
- zapytani o kluczowe problemy, na które powinna odpowiadać biblioteka wojewódzka, ankietowani wskazywali najczęściej na kwestię uelastycznienia działalności w odniesieniu do zmian społecznych (wyłanianie się społeczeństwa informacyjnego i zmieniające się, w związku z tym, potrzeby użytkowników),
- głównymi trudnościami w przygotowaniu strategii były współpraca pracowników biblioteki oraz długofalowe planowanie,
- większość, bo 24 z 34 ankietowanych uważa, że strategie mają szansę na implementację. Należy jednak silnie podkreślić, że część ankietowanych argumentowało, że szanse na wdrożenie strategii wynikają również z tego, że część zawartych w niej działań zostało już wdrożonych bądź są w trakcie działań zmierzających w tym kierunku.

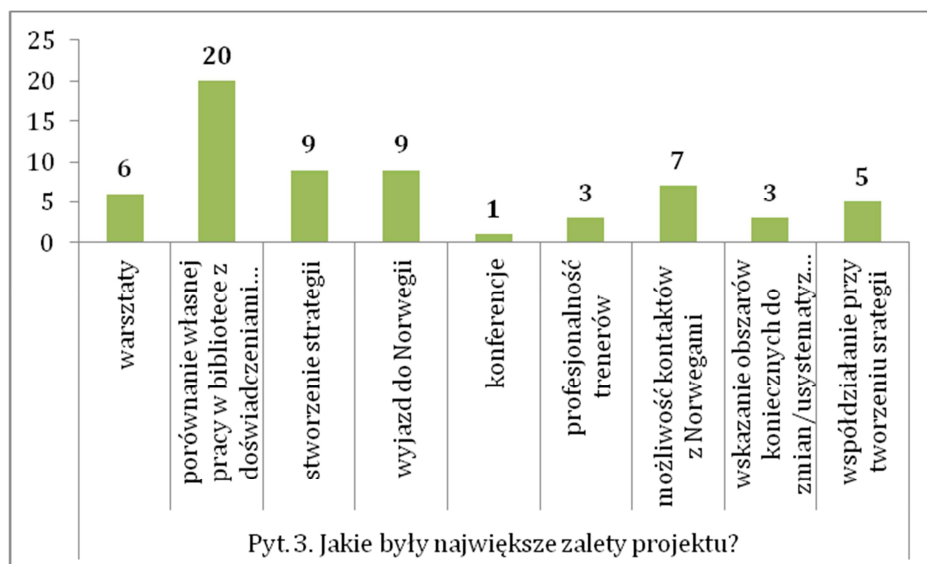
Przystąpmy do omówienia wyników szczegółowych, na podstawie których stworzono powyższe podsumowanie.

Zdecydowana większość badanych bardzo pozytywnie ocenia projekt pod względem adekwatności do własnych potrzeb, oczekiwań (Pyt. 1.). Oznacza to, że projekt trafił na odpowiedni

grunt oczekiwań uczestników. Wyłącznie 5 osób spośród uczestników oceniło projekt jako raczej i zdecydowanie niepotrzebny.



Co ciekawe jako największe zalety projektu uczestnicy wskazywali nie tyle samą strategię, czy wyjazd studyjny, ale możliwość wymiany doświadczeń (20 wskazań). Za główny sukces projektu uczestnicy uznali właśnie wymianę doświadczeń, na drugim miejscu uplasowały się: stworzenie strategii oraz wyjazd studyjny (9 wskazań), a na trzecim możliwość kontaktów z Norwegami (7 wskazań).

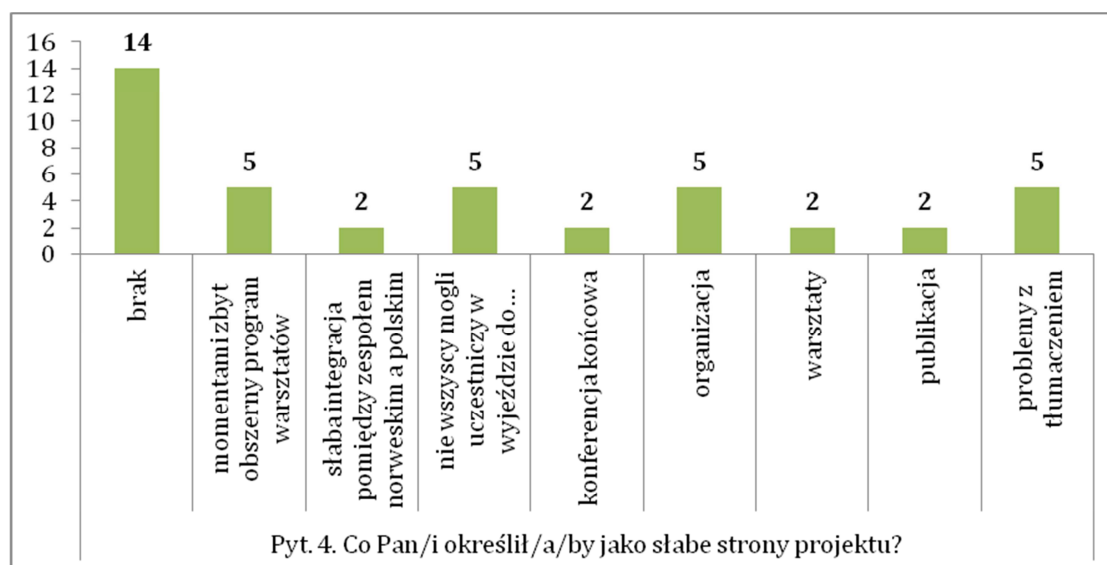


Ankietowani podawali więcej niż jedną zaletę projektu, stąd odpowiedzi nie sumują się do liczby ankiet.

Zapytani o najbardziej wartościowe elementy projektu uczestnicy zdecydowanie wskazali na warsztaty oraz na wyjazd studyjny. Na następnych miejscach znalazły się kolejno: konsultacje, publikacja o zarządzaniu w kulturze oraz konferencja.

Pyt. 5. Który element projektu był dla Pana/i najbardziej wartościowy? 1 oznacza najbardziej wartościowy element					
	cykl warsztatów budowania strategii	Konsultacje	wizyta studyjna w Norwegii	konferencja	publikacja o zarządzaniu w kulturze
1	28	1	16	2	2
2	4	11	10	5	4
3		11	4	11	5
4	2	6	1	8	12
5	1	3	4	7	12

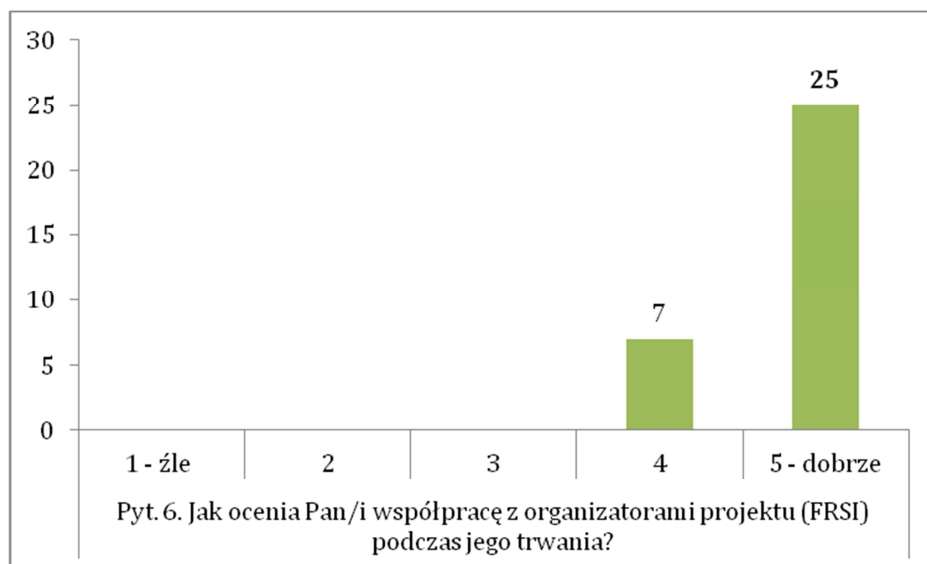
Pytani o słabe strony projektu uczestnicy zwrócili uwagę na kwestie poruszane już w wywiadach grupowych. Zdecydowana większość odpowiedzi (14) na brak wad. Wskazywano również na problemy z warsztatami, niemożliwość uczestnictwa wszystkich uczestników projektu w wyjeździe studyjnym, organizację oraz problemy z tłumaczeniami (po 5 wskazań).



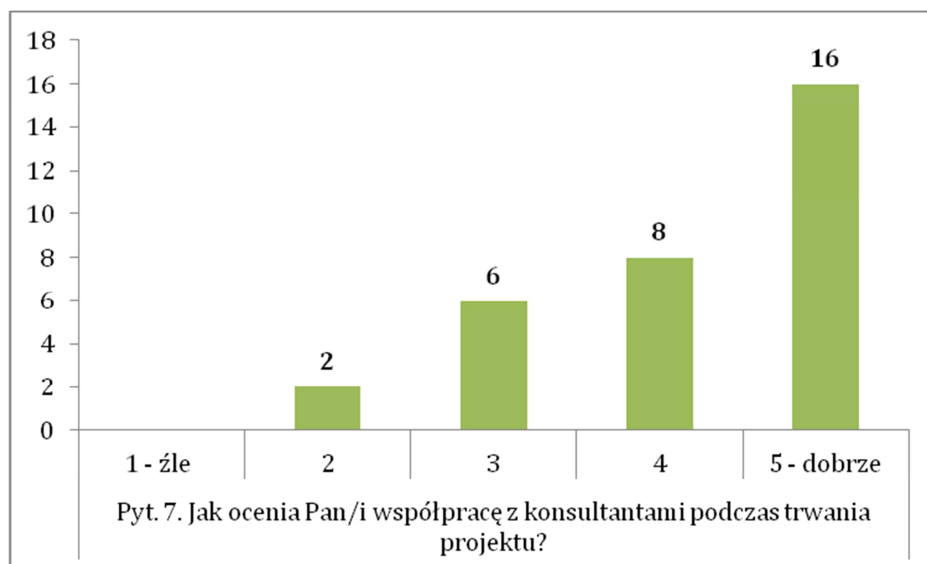
Ankietowani podawali więcej niż jedną słabą stronę projektu, stąd odpowiedzi nie sumują się do liczby ankiet.

Kontakty z organizatorami projektu zostały ocenione dobrze - zdecydowana większość wskazań (Pyt. 6). Uzasadniając te wskazania uczestnicy wskazywali najczęściej na łatwą i skuteczną możliwość

kontakty. Podkreślano również profesjonalizm organizatorów oraz pozytywną, życzliwą atmosferę w kontaktach i dobrą organizację.

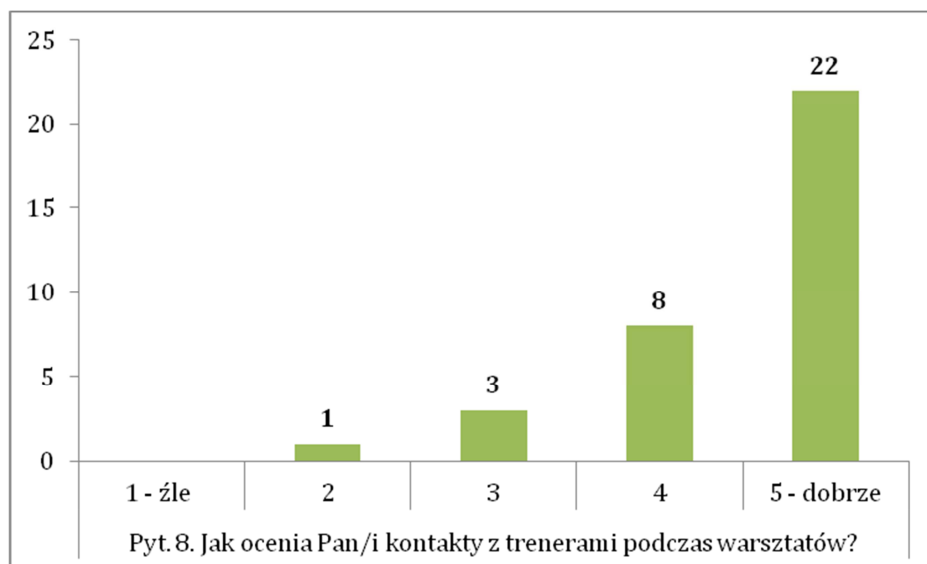


Jeśli chodzi o współpracę z konsultantami (Pyt. 7), to uczestnicy byli bardziej zróżnicowani w opiniach. Choć większość z nich podkreśliła dobre kontakty, to jednak 8 wskazań otrzymała wartości 2 i 3. Niskie oceny wynikały z oceny jakości kontaktów, ich sporadyczności lub braku. Uczestnicy bezproblemowo współpracujący z konsultantami podkreślali z kolei szczególnie ich profesjonalizm.

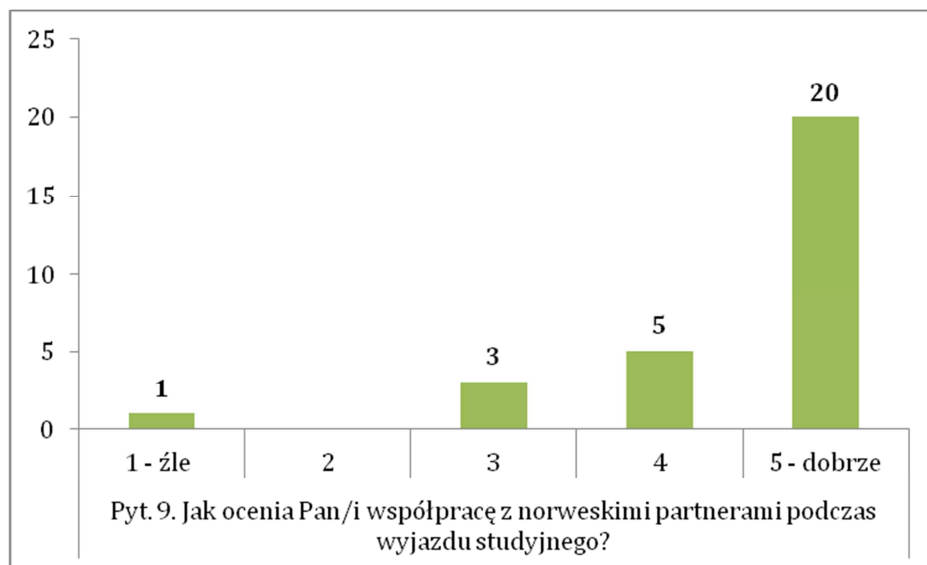


Ocena pracy z trenerami podczas warsztatów wypadła dobrze (Pyt. 8.). Uczestnicy podkreślali: profesjonalizm, przygotowanie i życzliwą atmosferę. Tylko trzy wskazania padły na ocenę trzy na pięciostopniowej skali. Podano jedno uzasadnienie: „nie do końca trenerzy potrafili/chcieli ocenić nasze

pomysły”. Jedno wskazanie na ocenę 2 uzasadnione zostało następująco: „Na pierwszym spotkanku trener wymusił formy komunikacji w grupie. Miał słaby timing: nie panował nad czasem przypisanym do poszczególnych sesji - non stop coś nadganiał, tylko na pierwszym warsztacie zrealizowaliśmy wszystko, co trener zaplanował (tj. co umieścić na handoutach)”.



Ocena kontaktów z norweskimi partnerami podczas wyjazdu studyjnego wypadła dobrze (Pyt. 9). Zdecydowana większość ankietowanych wskazała na najwyższą ocenę, 5. Ankietowani, którzy podali oceny 1 i 3 (ci, którzy uzasadnili swoje odpowiedzi), argumentowali je swoją nieobecnością na wyjeździe. Oznacza to, że osoby, które w wyjeździe studyjnym brały udział, oceniają go wysoko. Podkreślają: dobrą organizację i atmosferę oraz merytoryczny poziom działania.



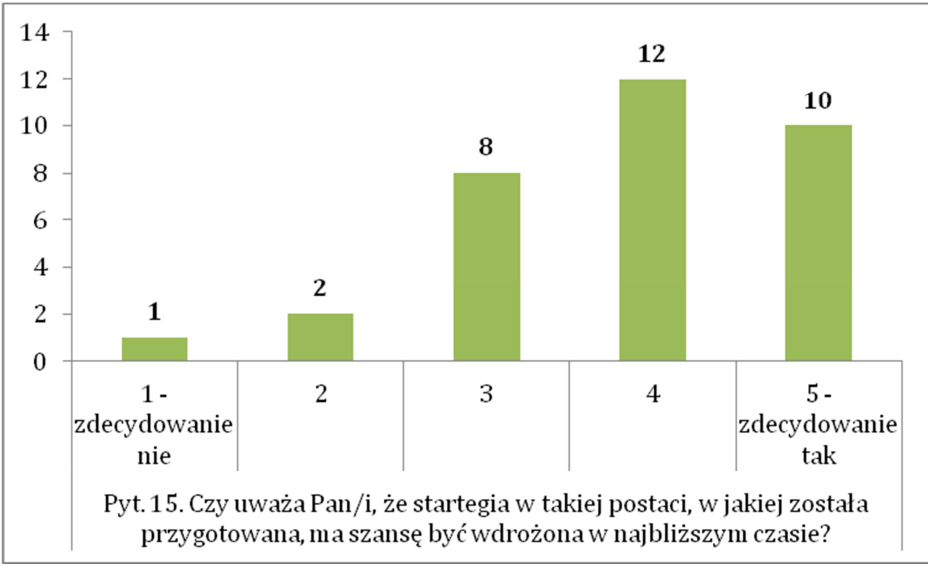
Przejdźmy teraz do wyników pomiaru w odniesieniu do samej strategii, któremu to tematowi poświęcona była druga część ankiety ewaluacyjnej. Pytani o to, co w przygotowanej strategii jest dla nich najważniejsze, ankietowani zwracali głównie uwagę na dwa aspekty:

- stworzenie strategii, która wskazuje na kierunki działania, diagnozuje obecną działalność placówki i wskazuje na możliwości zmiany i reorganizacji - **strategia jako dokument**,
- praca nad stworzeniem strategii, która pozwoliła na współpracę pracowników placówki - **strategia jako proces**.

Zapytani o kluczowe problemy, na które powinna odpowiadać biblioteka wojewódzka (Pyt. 11), ankietowani wskazywali najczęściej na kwestię uelastycznienia działalności, co najlepiej oddaje ta wypowiedź: „Nieustanne dostosowywanie się do nowych potrzeb i wymagań społeczeństwa informacyjnego i cyfrowego”. Uelastycznienie odnosi się również do dostosowania działalności do zmieniających się potrzeb użytkowników, co logicznie wpisuje się w powyższe.

Z kolei pytani o problemy, które pojawiły się w trakcie przygotowywania strategii, ankietowani wskazywali najczęściej na niechęć współpracowników do jej tworzenia (8 wskazań). 6 wskazań odnosiło się do strukturalnych trudności w długofalowym planowaniu, w tym w związku z kwestiami budżetowymi. Na brak czasu na jej realizację wskazało czterech ankietowanych. Trzy razy podkreślono problemy z konstrukcją wskaźników oraz przełożeniem na strategię województwa. Pozostałe, pojedyncze odpowiedzi, wskazują na podobne kwestie (zebranie dość licznych pomysłów czy obszerność zebrania danych potrzebnych dla stworzenia strategii).

Kluczowe dla omawianego projektu jest pytanie o możliwość implementacji stworzonych strategii (Pyt. 15). Większość, bo 24 ankietowanych odpowiada na to pytanie pozytywnie (zdecydowanie tak i tak). Trzeba jednak podkreślić, że 8 ankietowanych wybrało wartość 3, dwóch – dwa a jeden wartość 1. Uzasadniając swoje odpowiedzi ankietowani wskazywali najczęściej na kwestie finansowania, od którego zależy realizacja celów wpisanych do strategii. Należy podkreślić, że część ankietowanych argumentowało, że szanse na wdrożenie strategii wynikają również z tego, że część zawartych w niej działań zostało już wdrożonych bądź są w trakcie działań zmierzających w tym kierunku.



3. Dwa spojrzenia na projekt. Wnioski z wywiadów grupowych z uczestnikami projektu oraz koordynatorami regionalnymi

W dniu 18.01.2011 r., w trakcie spotkania koordynatorów regionalnych Programu Rozwoju Bibliotek przeprowadzono dwa wywiady grupowe. Pierwsza grupa objęła koordynatorów regionalnych, którzy byli uczestnikami projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości” (4 osoby). Drugą grupę stanowili pozostali koordynatorzy, czyli osoby, które w projekcie nie uczestniczyły (13 osób).

1. Wywiad z uczestnikami projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości”.

Uczestnicy: przedstawiciele zespołów z czterech bibliotek uczestniczących w projekcie „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy...”.

1.1. Ocena realizacji programu

3 z 4 uczestników ocenia realizację programu (szkolenia, konsultacje i wyjazdy studyjne) jako bardzo dobre.

W odniesieniu do części szkoleniowej podkreślano profesjonalizm trenerów (przygotowanie, dyspozycyjność, chęć współpracy), dobrą konstrukcję całego programu – przydatność tematyki warsztatów nie tylko do napisania strategii, ale również w bieżącej pracy w bibliotekach, dobrą organizację, podkreślano ważność wyjazdów w Polsce i do Norwegii. W trakcie wywiadu pojawił się jeden krytyczny głos na temat sposobu prowadzenia, przebiegu warsztatów oraz kontaktów z trenerami pomiędzy warsztatami. Trzeba podkreślić, że rozkład opinii przebiega według podziału na uczestników, którzy wyjechali do Norwegii i nie, gdzie krytyczna jest osoba, która nie uczestniczyła w zagranicznym wyjeździe. Podczas FGI ten różnicujący wzór nie został wskazany przez uczestników, jednak przytaczamy go tu, gdyż negatywne konsekwencje – w perspektywie procesów grupowych. Drugi krytyczny wątek dotyczył zaplecza sanitarnego w miejscu nocowania podczas warsztatów w Warszawie i Wrocławiu.

Jednocześnie na uwagę zasługuje fakt, że osoby, które wyjechały do Norwegii mocno podkreślały ważność tego elementu programu. Wskazywały na ważność nabytych podczas wyjazdu wiadomości o funkcjonowaniu tamtejszych bibliotek (dobre praktyki), które wykorzystują w bieżących działaniach, m.in. starają się implementować różnorodne działania norweskich bibliotek do pracy własnych placówek oraz aspekt „otwierający”, to znaczy osoby te podkreślały, że obecnie patrzą na własną bibliotekę w inny sposób. Dostrzegają możliwości zmiany funkcjonowania, o których nie myślały przed wyjazdem. Zdaniem osób, które wyjechały, wyjazd „wniósł najwięcej do pisania strategii”.

1.2. Ocena strategii

W 3 z 4 przypadków uczestnicy podkreślili, że biblioteki, które reprezentują, nie posiadały opracowanych strategii przed podjęciem uczestnictwa w programie. W jednym przypadku strategia taka istniała, ale zdecydowanie różniła się od obecnie opracowanej oraz „nie była dokumentem żywym”, to znaczy wykorzystywanym w bieżącej pracy biblioteki.

Wszyscy uczestnicy podkreślają, że obecnie dostrzegają, że w ich instytucjach istniała potrzeba stworzenia takich strategii, a więc przygotowane dokumenty są potrzebne. Jednocześnie już teraz podkreślają, że strategie te będą się zmieniać, to znaczy uczestnicy planują je modyfikować w kierunku lepszej funkcjonalności. Zdaniem uczestników główne zalety wypracowanych strategii to: wzmocnienie pozycji bibliotek i nakreślenie jasnych i wyraźnych celów strategicznych dla działalności tych instytucji, co związane jest wypracowywaniem tożsamości instytucji.

3 z 4 uczestników podkreśliło, że opracowane strategie zdecydowanie zmieniają wizję biblioteki w kierunku, m.in. podkreślenia elementu wsparcia bibliotek gminnych przez WBP, zwiększenia otwarcia biblioteki, która ma stać się miejscem „spędzania czasu”, stania się regionalnym liderem pokazującym nowoczesne rozwiązania innym bibliotekom. Jeden uczestnik stwierdził, że zmiana, którą wprowadza nowa strategia, to „wyłącznie 25% w stosunku do obecnego modelu funkcjonowania”. Podkreślali również, że zmieniało się ich rozumienie strategii, które obecnie są dla nich żywymi i ważnymi dokumentami.

Zapytani o trudności, jakie mogą pojawić się w związku z wdrażaniem strategii, uczestnicy wskazali na trzy rodzaje problemów. Po pierwsze, opór organizatora biblioteki, gdyż zaakceptowanie strategii oznaczałoby konieczność podniesienia ich finansowania. Po drugie, opór kadr bibliotek (głównie dyrekcji), która „nie chce za dużo zmieniać w obecnej pracy biblioteki”. Po trzecie, uczestnicy wyrazili obawy, czy w związku „ze spadkiem finansowania kultury strategię nie staną się niemożliwymi do zrealizowania projektami”.

2. Wywiad z koordynatorami PRB (nieuczestniczącymi bezpośrednio w projekcie „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy...”

Uczestnicy: 13 koordynatorów

2.1. Ocena realizacji programu

Ocena realizacji programu i przebiegu projektu miała tu charakter pośredni - o projekt pytaliśmy nie uczestników, ale osoby, które, z perspektywy pracowników działów instruktorzowo-metodycznych i jednocześnie koordynatorów regionalnych Programu Rozwoju Bibliotek, przyglądały się przebiegowi projektu i tworzeniu strategii wojewódzkich.

O wizycie studyjnej niemal każdy miał zdanie i stał się to przedmiot dłuższej dyskusji - przeważały opinie, że pomysł jest dobry, ale może nie do końca sensownie wykorzystany („pojechali sobie na wycieczkę, dobrze się pobawili i na tym koniec”) i może nie do końca dla dobrze dobranych uczestników. Pojawiły

się też wątki resentymentu: „My tutaj ciężko pracujemy przy programie (chodzi o Program Rozwoju Bibliotek realizowany przez FRIS), a na wycieczkę wyjeżdża jak zawsze dyrekcja”.

2.2. Ocena strategii

Ten blok zaczęliśmy pytaniem o skojarzenia z pojęciem strategia – katalog skojarzeń wygenerowany przez grupę to: „masa papieru”, „dokument w szufladzie” „szansa rozwoju”, „plan na przyszłość”, „biurokracja”, „nadmiar pracy”. Podsumowując można stwierdzić, że dominowały w grupie wypowiedzi raczej negatywne - wskazujące na fasadowość i nieadekwatny nakład pracy wobec możliwości zastosowania tego dokumentu. Dwie osoby deklarowały, że strategia obecnie przygotowywana jest prawie taka sama, jak dotychczasowy dokument biblioteki „nic się nie zmieniła, tylko może ładniejszymi słowami coś tam jest ujęte”. Pojawiły się głosy, że tak jak w realnym działaniu marginalizowana jest działalność w terenie (instruktarzowo-metodyczna) i skupienie się na funkcji biblioteki w mieście wojewódzkim, tak też w strategii znaczenie działań w terenie jest minimalizowane: „Nie ma w tej strategii polityki biblioteki w województwie, jest o inwestycjach i remontach za to dużo”.

Ponadto koordynatorzy wskazali na kilka rodzajów problemów przy wdrażaniu strategii:

- sama formuła strategii - zbyt wąska, wrywkowa - nie obejmuje całości działania instytucji lub zbyt ogólnikowa - nie da się jej wówczas zoperacjonalizować
- powątpiewanie, czy na pewno strategia wpisuje się w politykę kulturalną województwa i jednocześnie, czy jest realna finansowo (przez co może być zakwestionowana przez urząd marszałkowski)
- ograniczone konsultowanie strategii z pracownikami przez co może pojawić się problem z identyfikacją bibliotekarzy z nową strategią.

Podsumowanie:

- Z perspektywy uczestników projekt jest sensowną i merytoryczną ofertą wsparcia, która przekłada się na powstanie istotnego dokumentu strategicznego. Koordynatorzy skupili się na ocenie jednego elementu projektu - wyjazdu studyjnego. Warsztaty dotyczące pisania strategii (planu pracy) działu, w którym pracują, oceniają stosunkowo wysoko (jednocześnie pojawiły się głosy, że inaczej szkoleni byli z pisania strategii oni i inaczej uczestnicy projektu – a szkoleni byli przez trenerów z tej samej firmy szkoleniowej). Wydaje się, że takie rozumienie (doszukiwanie się zróżnicowanego traktowania uczestników projektu oraz koordynatorów) może wynikać ze ograniczonego przepływu informacji w poszczególnych bibliotekach oraz nastawienia niektórych koordynatorów (poczucie, że wyjazd studyjny był (jak to ujął jeden z badanych: „rodzajem nagrody na którą oni też zasłużyli, a pojechała dyrekcja”);
- Istnieje diametralna różnica w ocenie znaczenia, sposobu powstawania, możliwości implementacji strategii z perspektywy uczestników programu (przekonania, że dokument zostanie wdrożony) i koordynatorów, którzy w programie nie uczestniczyli (raczej przekonanie że „to tylko papier”);

- Określając ofertę FRSI dla bibliotek jako adekwatną i wysokiej jakości, badani formułowali potrzebę rozszerzenia oferty szkoleniowej FRSI - badani wskazywali na następujące obszary: warsztat związany z organizacją imprez, promocją, zarządzaniem, marketingiem, warsztat aranżacji wnętrz;
- Uczestnicy obu grup fokusowych zdiagnozowali następujące bariery wdrażania strategii:
 1. czynniki makro (zmniejszenie nakładów na kulturę w Polsce w najbliższym czasie)
 2. organizator (Urząd Marszałkowski) - potencjalny opór wiąże się z tym że, przyjęcie strategii pociąga za sobą zwiększenie nakładów na biblioteki
 3. dyrekcja biblioteki - niechęć do analizy i upubliczniania słabych stron biblioteki oraz ograniczona gotowość do zmian („Mała gotowość na ujawnienie słabych stron, bo to przecież wpływa na wizerunek i może zostać wykorzystane”).

4. Projekt w wybranych bibliotekach wojewódzkich. Wnioski z badań terenowych w Poznaniu, Opolu oraz Wrocławiu.

Poniżej przedstawiamy analizę danych oraz wnioski wynikające z przeprowadzonych badań terenowych w trzech wybranych bibliotekach wojewódzkich. Badania przeprowadzono w 30-03-07.04.2011.

Case study Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu

Omówienie wpływu strategii na funkcjonowanie biblioteki

Program oceniany jest przez uczestników z Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu pozytywnie zarówno w wymiarze szkoleń i wyjazdu studyjnego, jak i ich efektów - stworzonej strategii rozwoju biblioteki. Strategia scala, skupia i systematyzuje podejmowane do tej pory działania w jedną ramę. Badani podkreślają, że biblioteka zajmuje się działalnością animacyjną od wielu lat („my już od dawna działamy w modelu norweskim” R1). Działy wchodzące w skład biblioteki pracują metodą przygotowywania planów pracy na 1 do 2 lat do przodu. Metoda pracy projektowej była wcześniej wykorzystywana w pracy biblioteki. Tworzenie strategii dotyczącej szerszego okresu pracy (10 lat), nie jest zupełnie nowe dla tej placówki (oraz metody ewaluacji i monitoringu własnych działań). Jednocześnie podkreślane jest, że strategia towarzyszyć będzie planom pracy działów („plany były, są i będą” R1). Strategia i prace nad nią uznawane są za istotne dla funkcjonowania biblioteki. Osoby bezpośrednio zaangażowane w projekt podkreślają, że stworzenie strategii było wartościowe, gdyż:

- wprowadza nową jakość do planowania działalności placówki; stanowi ważne narzędzie pracy
- pozwala odmiennie spojrzeć na organizację instytucji; stanowi ramy postrzegania placówki
- wprowadza długofalową koncepcję rozwoju
- uwspólnia plany poszczególnych działów w ramach jednego dokumentu, co przedtem dokonywane było przez dyrekcję, której przekazywane były plany pracy poszczególnych działów
- ułatwi kontrolę nad realizacją planów poprzez implementację narzędzi ewaluacji i monitoringu własnych działań
- pozwala uświadomić długofalowe kierunki działań dla biblioteki i samorządu
- zawiera jednoznaczne odniesienie funkcjonowania biblioteki do strategii rozwoju województwa, gdzie „są tylko dwa zdanie o kulturze” (R1)

- jest ważnym argumentem w sytuacji ubiegania się o dotacje i granty („pozwala pokazać, że planowane działanie nie zostaje podjęte w wyniku rozpisanego konkursu, ale wpisuje się w koncepcję długofalowej pracy biblioteki” R1)
- wpłynie na działalność działów biblioteki (usystematyzuje ją), które będą mogły odnosić się w swojej pracy do całościowej wizji rozwoju i funkcjonowania placówki
- uświadamia (poprzez pracę nad jej stworzeniem) i uświadomi (po jej publikacji) pracownikom, jak wpisują się w całościowy rozwój i funkcjonowanie biblioteki („działy patrzą na pracę biblioteki poprzez pryzmat własnych zadań. Strategia pozwala wpisać swoje działania w szerszą ramę, np. stawiając pytanie, jak praca danego działu może promować bibliotekę. Promocja do tej pory była zadaniem działu promocji” R1)
- wpływa na większe uwspólnianie działań działów biblioteki i na postrzeganie biblioteki jako całości
- pozwoliło na zaangażowanie pracowników różnych działów we wspólne działanie
- pozwoliło pracownikom uświadomić sobie, jak działa biblioteka jako całość

Wskazano na następujące **problemy** w trakcie realizacji działania:

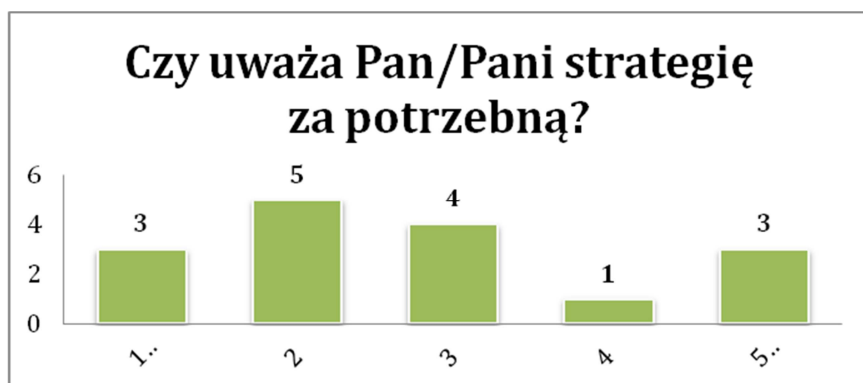
- praca nad strategią pod presją czasu; mimo że działania uznawano za ważne, były one jednak dużym dodatkiem do codziennych obowiązków, a to skutkowało przenoszeniem pracy nad strategią do domu
- w odniesieniu do szkoleń stwierdzono, że brakowało czasu na wymianę doświadczeń z innymi uczestnikami

Szkolenia i wyjazd studyjny ocenione zostały bardzo dobrze pod względem merytorycznym i organizacyjnym. Rozmówcy (R1) podkreślili, że wyjazd studyjny pozwolił zobaczyć, jak działają inne biblioteki, co jest cenne dla ich własnej pracy.

Biblioteka nie konsultowała strategii z norweskimi partnerami, gdyż „zabrakło na to czasu oraz nie było takiej potrzeby”.

Analiza i omówienie badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników biblioteki

W ramach badania ankietowego pracownicy niezaangażowani w projekt ocenili potrzebę strategii dla biblioteki, w której pracują, na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie potrzebna” a 5 – „zdecydowanie niepotrzebna” (Wyk. 1.). Zwraca uwagę nieznaczna przewaga opinii wskazujących na potrzebę istnienia strategii, jak również w sumie 4 wskazania na wartość 4 (jedna odpowiedź) i 5 (trzy odpowiedzi), a więc wskazujące na brak potrzeby takiej strategii w bibliotece.



Wyk. 1. Odpowiedzi pracowników biblioteki niezaangażowanych bezpośrednio w projekt, którzy słyszeli o strategii przygotowywanej w bibliotece. N=16.

Należy odnotować te krytyczne głosy, chociaż w świetle zebranych danych trudno jest je wytłumaczyć, gdyż respondenci poproszeni o uzasadnienie odpowiedzi, wskazywali na pozytywne wartości strategii:

- ✓ „Poprawia strategiczne działania instytucji, systematyzuje, planuje”
- ✓ „Strategia wskazuje kierunki rozwoju instytucji i wymusza realizację punktów według usystematyzowanej struktury”
- ✓ „Dotyczy merytorycznego rozwoju biblioteki”⁷

Pozostali respondenci uzasadniali swoje oceny, wskazując najczęściej na zysk w postaci możliwości refleksji nad pracą biblioteki, jej rozwój oraz jasne określenie celów działalności. Dwoje respondentów wskazało na możliwość wzmocnienia roli „biblioteki w regionie i w budowaniu

⁷ Brak uzasadnienia w przypadku jednego respondenta.

społeczeństwa informacyjnego” oraz wzrost czytelnictwa. Jedna osoba uzasadniła ocenę, wskazując na rozwój biblioteki „zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami współczesnego społeczeństwa”.

Z kolei poproszeni o to, żeby ocenili, jak strategia odpowiada na najważniejsze problemy, na jakie powinna odpowiadać biblioteka wojewódzka (pyt. 9 i pyt. 10), respondenci wskazywali najczęściej wartość 3, na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie pozwala rozwiązać tego problemu” a 5 – „zdecydowanie pozwala rozwiązać ten problem” (wartość 3 wskazało 9 na 12 respondentów, którzy odpowiedzieli na te pytania). Oznacza to, że oceniają strategię jako częściowo odpowiadającą na najważniejsze ich zdaniem problemy. Jedno wskazanie oceniało poziom rozwiązania przytoczonego problemu na 4 (ten problem brzmi: „Biblioteka powinna integrować środowisko pracownicze oraz biblioteki całego województwa, określać wspólne cele, dążyć do ich realizacji przy pomocy wytyczonych etapów, doboru odpowiednio przygotowanych osób i wysokiego poziomu usprzętowania”), a jedno na poziomie 2 („Nadążanie za rozwojem wiedzy, promocja czytelnictwa i kultury regionu – pomoc dla bibliotek w terenie, szkolenia”). Przytoczmy pozostałe wskazywane przez respondentów problemy, których rozwiązanie ocenione zostało na poziomie 3, a więc średnim czy częściowym:

- ✓ „Komunikacja wewnętrzna w celu lepszego zaspokajania potrzeb bibliotek w województwie”
- ✓ „Wpływ na rozwój małych, gminnych bibliotek”
- ✓ „Spadek czytelnictwa”
- ✓ „Reagowanie na bieżące problemy bibliotek lokalnych”
- ✓ „Wzrost czytelnictwa tradycyjnego – odpowiednie wykorzystanie atutów, jakie posiada biblioteka – permanentna aktualizacja informatyzacji kompatybilna z współczesnymi wymogami rynku”
- ✓ „Dostosowanie oferty do poszczególnych odbiorców poprzez wykorzystanie usług informacyjnych, tradycyjnych; upowszechnienie tradycji regionalnej i wiedzy o regionie”
- ✓ „Gromadzenie piśmiennictwa związanego z regionem, zbiorów i bibliografii. Poszerzenie oferty kulturalnej dla czytelników”
- ✓ „Pomoc merytoryczna poprzez szkolenia dla bibliotek samorządowych; organizacja szkoleń, warsztatów”
- ✓ „Wspieranie rozwoju czytelnictwa – jak najbardziej efektywne. Poprzez współpracę z wieloma instytucjami społecznymi – poprzez realizację projektów z zakresu rozwoju czytelnictwa (krajowych i międzynarodowych); zapewnienie czytelnikom komfortowego dostępu do zbiorów WBP – infrastruktura wewnątrz i otoczenia. W tym zakresie stawianie sobie na celu bycie biblioteką wzorcową dla mniejszych placówek”

Na pytanie o to, „co według Pana/Pani należałoby zmienić albo poprawić w strategii, by bardziej spełniała kluczowe potrzeby?” (pyt. 11). odpowiedziało tylko sześciu respondentów, w tym jeden, że nic nie należałoby zmienić. Z powodu małej liczby odpowiedzi przytaczamy je w tym miejscu w całości:

- ✓ „Na pewno ważnym jest, aby były środki finansowe na rozwój”
- ✓ „Szeroki dostęp do informacji realizowanych celów oraz precyzyjne określenie, kto i co ma wykonać w ramach podejmowanych działań!?”
- ✓ „Poszerzyć krąg odbiorców naszych usług poprzez upowszechnienie wiedzy o bibliotece”
- ✓ „Należałoby uwzględnić szerszą grupę odbiorców, nie tylko czytelników. Biblioteka powinna być centrum życia kulturalnego lokalnej społeczności. Popularyzować nie tylko książkę, ale i wiedzę o własnym regionie, ciekawych ludziach i wydarzeniach społeczno-kulturalnych, poprzez m.in. organizowanie imprez i spotkań integracyjnych, Należałoby wzmocnić funkcję informacyjną i promocyjną własnych poczynań”
- ✓ „Promować nowości wydawnicze wśród czytelników. Organizować imprezy związane z regionem. Umożliwiać czytelnikom jak najszerszy dostęp do komputerów”

Z perspektywy pracowników biblioteki, którzy uzupełnili ankiety, najważniejsze w strategii są następujące jej elementy (pyt. 5. Co jest z Pana/Pani perspektywy najważniejsze w strategii):

- ✓ „To, że w końcu powstaje”
- ✓ „Atrakcyjność bibliotek pod względem dostępnych książek i rozszerzenie działalności na multimedia. Biblioteka jako przyjemne i ciekawe miejsce spędzania czasu dla ludzi może spowodować, że będzie odwiedzana przez większą liczbę osób, a z czasem i czytelników”
- ✓ „Konsekwencja realizacji założonych planów. Perspektywy rozwoju”
- ✓ „Dalszy rozwój”
- ✓ „Uświadomienie sobie, że pracujemy w jednej instytucji, mamy wspólne cele ogólne [gdyż] na co dzień mamy myślenie tylko o swojej i swego działu pracy”
- ✓ „Skorelowanie celów strategicznych wszystkich działań w strategii, [które] pozwala na całościowe spojrzenie na działalność instytucji”
- ✓ „Konsekwencja w realizacji zaplanowanych działań zmierzających do zrealizowania określonych w strategii celów”
- ✓ „Sensowny pomysł i realistyczne planowanie. Określenie poszczególnych celów i ich hierarchizacja, dostosowanie oferty do zmieniającego się społeczeństwa z wykorzystaniem nowych technologii informatycznych”
- ✓ „Wejście w życie nowego pokolenia o innym sposobie przeżywania i odbioru świata”
- ✓ „Umiejętność jasnego i przejrzystego formułowania celu, dobór osób i metod do jego realizacji, zapewnienie odpowiedniej bazy informacyjnej i sprzętu”

- ✓ „Promowanie czytelnictwa, zainteresowanie czytelników regionem, doszkalanie pracowników bibliotek, komputeryzacja bibliotek. Umożliwić czytelnikom dostęp do elektronicznej wersji książek i czasopism, Zwiększenie czytelnictwa, poszerzenie wiedzy mieszkańców o historii i teraźniejszości regionu”
- ✓ „Plany projektowe, zobowiązania osób odpowiedzialnych za poszczególne działania. Daje możliwość stabilności i odpowiedzialności”
- ✓ „Realistyczność przyjętych założeń i wskaźników - aby były one do osiągnięcia – dobre osadzenie strategii w realiach pracy WBP”
- ✓ „Wymiana doświadczeń, szkolenia warsztatowe, poznanie nowych metod pracy, poszerzenie ofert dla użytkowników”

Podkreślić należy, że w trakcie prowadzenia badania strategia nie została jeszcze upubliczniona, a więc respondenci odnosili się wyłącznie do wiedzy, którą wynieśli z prac nad jej tworzeniem.

Proces tworzenia strategii

Rozmówcy (R1) stwierdzają, że „na razie strategia to tylko dokument”, który – dodatkowo – nie został jeszcze upubliczniony. Mimo tego, z perspektywy funkcjonowania biblioteki, ważny był również – w oczach R1 – sam proces tworzenia strategii. Z kolei pracownik biblioteki niezaangażowany bezpośrednio w tworzenie strategii stwierdza, że nie zauważa na razie wpływu procesu tworzenia strategii na funkcjonowanie biblioteki (R2); podkreśla jednocześnie, że idea refleksji nad działalnością placówki może okazać się istotna w przyszłości.

Za proces tworzenia strategii odpowiedzialne były w bibliotece bezpośrednio cztery osoby (trzech uczestników projektu oraz jedna osoba, która nie była uczestnikiem projektu, ale została dołączona do prac nad strategią w samej bibliotece). W spotkaniach uczestniczyły dodatkowo osoby kierujące poszczególnymi działaniami, co w sumie oznacza dziesięć osób. Miały miejsce dwa szersze spotkania, a więc w gronie przedstawicieli działów, części ich pracowników oraz przedstawicieli dyrekcji, oraz spotkania z dyrekcją i spotkania przedstawicieli poszczególnych działów. Wstępna wersja strategii (określana przez badanych jako raport otwarcia) przedstawiony był szerszemu gronu pracowników placówki, a po kolejnych etapach tworzenia strategii miały miejsce prezentacje postępów pracy dla pracowników biblioteki. W sumie odbyły się dwa takie szersze spotkania oraz kilka spotkań w węższym gronie. W ramach konsultacji strategii działy przesyłały swoje uwagi e-mailowo. Rozmówcy (R1) podkreślają, że konsultacje wewnętrzne (w formie spotkań, wymiany uwag i ankiet) oraz zewnętrzne (ankiety z beneficjentami placówki) są istotne dla samowiedzy o placówce i jej funkcjonowaniu, podkreślają jednocześnie, że ten system zbierania danych nie jest dla nich obcy. Po pierwsze, praca nad planami pracy działów (na rok, dwa lata do przodu) umożliwiała takie kontakty już wcześniej. Po drugie, w ramach kontaktu z bibliotekami lokalnymi i innymi beneficjentami placówka zbierała informacje o zapotrzebowaniu na kursy i szkolenia oraz inne informacje już przed przystąpieniem do programu.

Wśród 16 ankietowanych pracowników biblioteki troje stwierdziło, że uczestniczyło w tworzeniu strategii (chodzi o osoby, które nie były związane bezpośrednio z projektem), a 12 stwierdziło, że nie. Respondenci wskazywali na zaangażowanie poprzez tworzenie strategii poszczególnych działów. W bibliotece pracuje 70 osób, w pięciu budynkach w różnych częściach Poznania. Z tego 35 osób to pracownicy merytoryczni.

Wdrażanie strategii

W momencie badania strategia nie była jeszcze upubliczniona – zarówno wewnątrz biblioteki, jak i poza nią. Upublicznienie strategii ma nastąpić po przesłaniu ostatecznych komentarzy do niej ze strony FRSI. Rozmówcy podkreślają, że strategia przygotowana została „realistycznie” (wicedyrektor biblioteki). Oznacza to, że jeżeli „nie zmienią się warunki zewnętrzne” (R1), to rozmówcy (R1) oceniają, że zostanie ona w całości wdrożona. Warunki zewnętrzne określane są przez rozmówców (R1) jako wpływ samorządu (organizatora placówki) oraz regulacji prawnych. Należy podkreślić, że rozmówcy (R1) uważają, że wpływ tak określonych warunków zewnętrznych może nastąpić. Podkreślają jednocześnie: „chcemy ją zrealizować. Nie ma wewnętrznych ograniczeń, które mogłyby temu przeszkodzić” (R1).

Do tej pory strategia nie była konsultowana z organizatorem placówki, gdyż „prace nad nią nie zostały jeszcze zakończone” (R1). Rozmówcom (R1) chodzi o komentarze ze strony FRSI, na które czekali w momencie przeprowadzania badania, uznając te komentarze za kluczowe do zakończenia prac nad strategią. Ostateczna wersja strategii zostanie opublikowana na stronie BIP biblioteki.

Notka metodologiczna

Wywiady przeprowadzono z trzema osobami bezpośrednio zaangażowanymi w projekt. Ponadto 1 wywiad przeprowadzono z osobą pracującą w bibliotece, ale nie zaangażowaną bezpośrednio w projekt. Uzyskano zwrot 16 ankiet wypełnionych przez pracowników biblioteki.

Case study Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Emanuela Smołki w Opolu

Omówienie procesu powstawania strategii oraz jej wpływu na funkcjonowanie biblioteki

W budowanie strategii zostali zaangażowani wszyscy pracownicy biblioteki („Byłam bardzo zadowolona, że tyle osób brało w tym udział” R1). W ramach przygotowania do tworzenia strategii przygotowano i przeprowadzono dwie ankiety. Jedna została skierowana do kierowników poszczególnych działów biblioteki, druga do wszystkich pracowników merytorycznych oraz administracyjnych. Misję, wizję i cele ogólne strategii stworzył zespół 3 osób bezpośrednio zaangażowanych w udział w projekcie (dyrektor biblioteki, kierowniczka jednego z działów biblioteki, pracowniczka jednego z działów biblioteki). Nad celami szczegółowymi pracowało kilka „pomocniczych grup strategicznych”, które stworzyli pracownicy różnych działów biblioteki. Ostateczną wersję strategii stworzyła „grupa przewodnicząca”, czyli 3 osoby, które były bezpośrednio zaangażowane w projekt.

O zadowolenie z usług oferowanych przez bibliotekę zapytano również użytkowników biblioteki – mogli wypełnić ankietę.

Strategia była zbudowana według modelu zaproponowanego podczas warsztatów.

W momencie realizacji badania strategia nie została jeszcze upubliczniona („Strategia nie jest powszechnie rozprowadzona, ale myślę, że po [konferencji w] Krakowie zostanie upowszechniona” R2). Pracowniczka, która brała udział w budowaniu strategii powiedziała: „nasza obawa jest taka, że ta strategia utknie w biurku” (R2). Natomiast kierowniczka jednego z działów stwierdziła: „W trakcie spotkań kierowników działów strategia jest ciągle wyciągana i to, co w niej zapisane będzie robione” (R1).

Proces tworzenia strategii został uznany za wartościowy. Na początku podchodzono do zadania sceptycznie, gdyż wspomniano, budowaną w 2000 roku, poprzednią strategię, która okazała się być martwym dokumentem. Jednak ostatecznie stwierdzono, że dzięki pracy nad strategią „wzrosła świadomość pracowników biblioteki”. „Strategia to są drożdże, które przyczyniają się do wzrostu biblioteki” (R3).

Rozmówcy stwierdzili, że „strategia jest zbudowana dość realnie. Kwestia terminów może być zaburzona” (R1). Realizacja strategii jest „zapisana w planie na ten rok” (R1). Tym, co może przeszkodzić w realizacji planów, mogą być zapowiadane zmiany w regulacjach prawnych oraz ewentualne przekształcenia instytucji kultury (łączenie biblioteki z innymi instytucjami).

Omówienie warsztatów w których uczestniczyły osoby bezpośrednio zaangażowane w udział w projekcie

Warsztaty są określane jako „bardzo przydatne” (R1). Oceniono, że ważne zagadnienia były wprowadzane „stopniowo, po kolei, jedno wynikał z drugiego” (R1).

Bardzo pochlebne opinie zostały wypowiedziane o trenerze prowadzącym warsztaty. Uznano, że doskonale wprowadzał treści przechodząc od teorii do praktyki. Stwierdzono, że zawsze służył pomocą zarówno w trakcie warsztatów, jak i przy konsultacji ostatecznego kształtu strategii.

Warsztaty uznano za dobrze zaplanowane pod względem czasowym. Czas między spotkaniami warsztatowymi został określony jako wystarczający na wykonanie zadań domowych.

Stwierdzono, że ilość przekazywanych treści oraz intensywność pracy były duże, ale akceptowalne. Za zbyt intensywną uznano sesję, która odbywała się w Krakowie.

Bardzo chwalono organizację warsztatów ze strony FRŚI. Stwierdzono, że wszystko zawsze było wiadomo, że wszystko było zawsze świetnie zorganizowane: noclegi, sale szkoleniowe, podkreślono, że zadbano również o atrakcje wieczorne.

Zaznaczono, że trudnością było to, że dyrektor biblioteki nie zawsze mógł uczestniczyć w warsztatach (z powodu innych ważnych obowiązków).

Omówienie wizyty studyjnej w Norwegii

Wyjazdy do Norwegii i wizyty w norweskich bibliotekach określono jako bardzo udane, a samych Norwegów jako osoby bardzo sympatyczne, które uważają, że „problem jest po to, żeby go rozwiązać” (R1).

Uderzające było nie to, jak zorganizowane są norweskie biblioteki, ale to, jaka w nich panuje atmosfera. Relacje między użytkownikami biblioteki i bibliotekarzami określono jako naturalne. Z dużym zachwytem, ale i żalem przyglądano się tej atmosferze: „szkoda, że ja to zobaczyłam” (R1). Stwierdzono, że w Polsce „problemem nie są same biblioteki tylko polskość” (R1). „U nas się robi sanktuarium z biblioteki” (R2). „U nas jest problem stawiania barier a nie ich znoszenia” (R3). Rozmówcy zapytani o pomysły na rozwiązanie tych problemów, nie odpowiedzieli nic.

Stwierdzono, że dużym mankamentem organizacyjnym było to, że do Norwegii mogły pojechać jedynie dwie z trzech uczestniczących w projekcie osób.

Stwierdzono również, że tłumaczka nie znała środowiska bibliotecznego oraz odpowiedniej nomenklatury i to spowodowało „wręcz niechęć do tej pani” (R1).

Analiza i omówienie badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników biblioteki

W badaniu ankietowym wzięło udział 20 osób (N=20). 11 ankiet zostało wypełnionych przez pracowników, którzy byli bezpośrednio zaangażowani w pracę nad strategią (N=11), pozostałych 9 ankiet wypełnili pracownicy, którzy nie byli zaangażowani w proces tworzenia strategii rozwoju biblioteki wojewódzkiej (należy pamiętać, że osoby te nie uczestniczyły w procesie tworzenia strategii, ale były pośrednio zaangażowane w projekt, gdyż najprawdopodobniej wypełniły ankietę, stworzoną przez zespół projektowy i skierowaną do wszystkich pracowników biblioteki) (N=9).

Potrzeba strategii

Zarówno pracownicy, którzy nie byli zaangażowani w projekt jak i osoby bezpośrednio zaangażowane w znacznej większości uważają, że strategia rozwoju ich biblioteki jest potrzebna (pyt. 3). Ankietowani oceniali potrzebę strategii na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie potrzebna” a 5 – „zdecydowanie niepotrzebna”. W grupie osób bezpośrednio zaangażowanych (BZ) jest 7 wskazań na wartość 1 i 4 wskazania na wartość 2. W grupie osób niezaangażowanych w tworzenie strategii (NZ) jest 5 wskazań na wartość 1, 2 wskazania na wartość 2 i 2 wskazania na wartość 3. Takie wyniki wskazują na wysokie przekonanie pracowników biblioteki o potrzebie posiadania strategii rozwoju. W grupie BZ to przekonanie jest nieco wyższe niż w grupie NZ.

W grupie BZ 3 osoby, poproszone o uzasadnienie swoich ocen potrzeby strategii (pyt.4), wskazały na wartość posiadania celu, który strategia pomaga wyznaczyć:

- ✓ nadzieja na realizowanie strategii oraz na to, że „wyznaczone cele strategiczne przyczynią się do poprawy wizerunku biblioteki”
- ✓ „pozwała wyznaczyć cele ku którym należy zmierzać, aby przeprowadzić konieczne zmiany”
- ✓ „biblioteka potrzebuje zmian, ważne jest, aby określić cel”

Wskazywano również na potrzebę wskazania / wytyczenia kierunków rozwoju biblioteki, stworzenia planu działania na najbliższe lata oraz koordynacji zaplanowanych działań.

W grupie NZ również wskazywano na wartość w postaci „wskazania najważniejszych celów”, zdiagnozowania mocnych i słabych stron biblioteki, możliwości skupienia się „na takich aspektach, które sprawią, że biblioteka stanie się jeszcze bardziej atrakcyjna dla czytelników”.

Czy strategia odpowiada na najważniejsze problemy, na jakie powinna odpowiadać biblioteka wojewódzka?

Respondenci zostali poproszeni o określenie najważniejszych problemów, na jakie powinna odpowiadać wojewódzka biblioteka publiczna i ocenienie, w jakim stopniu strategia pozwala owe problemy rozwiązać (pyt. 9 i 10). Respondenci zaznaczali swoje odpowiedzi na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie pozwala rozwiązać tego problemu” a 5 – „zdecydowanie pozwala rozwiązać ten problem”. W obu grupach odpowiedzi były zróżnicowane. Łącznie było 5 wskazań na wartość 5, 3 wskazania na wartość 4, 8 wskazań na wartość 3 i 2 wskazania na wartość 2.

W grupie BZ 3 respondentów uważa, że strategia zdecydowanie pozwoli rozwiązać problem, który zdefiniowali jako najważniejszy. Problemy te to:

- ✓ dostosowanie przestrzeni do potrzeb atrakcyjnej biblioteki; biblioteka powinna być ważnym centrum informacyjno-turystycznym w mieście
- ✓ większa promocja instytucji, odbywających się w niej wydarzeń kulturalnych
- ✓ współpraca biblioteki z innymi bibliotekami na terenie miasta
- ✓ w pierwszej kolejności biblioteka powinna stać się widoczną i rozpoznawalną biblioteką w regionie

Jedna osoba wskazała wartość 4 dla wymienionych przez siebie problemów:

- ✓ biblioteka przyjazna dla czytelników, nowoczesna i otwarta
- ✓ promocja (PR)
- ✓ biblioteka regionalna
- ✓ WBP partnerem dla bibliotek w województwie

4 respondentów oceniło poziom rozwiązania przytoczonego problemu na 3, czyli uznało, że strategia jedynie częściowo może przyczynić się do ich rozwiązania. Wskazywane zagadnienia którym warto poświęcić więcej uwagi, tak aby nie ograniczały one rozwoju biblioteki to:

- ✓ zróżnicowane potrzeby czytelników – intensywne gromadzenie zbiorów, rozszerzenie oferty imprez, rozwój opolskiej biblioteki cyfrowej
- ✓ działalność związana z zaspokajaniem regionalnych potrzeb czytelniczych i zadań kulturalnych
- ✓ tworzenie przyjaznego środowiska dla rozwoju kulturalnego społeczeństwa, bez barier
- ✓ dylemat: „jak być instytucją kultury konkurencyjną na mapie naszego województwa”
- ✓ wyzwanie związane z poziomem uczestnictwa, czyli “czym przyciągnąć nowych „użytkowników”
- ✓ dylemat: „jak motywować pracowników/ jak zintegrować zespół/ poszerzyć dział, żeby funkcjonowały jako całość a nie odrębne jednostki”

- ✓ wdrożenie zintegrowanego systemu bibliotecznego bibliotek woj. opolskiego

3 osoby uznały, że strategia raczej w małym stopniu (wskazanie na poziomie 2) przyczyni się do rozwiązania uznanych przez nich za kluczowe problemy, z którymi biblioteka powinna się zmierzyć:

- ✓ „zdecydowanie większa i bardziej profesjonalna promocja działań”
- ✓ „zwiększenie oferty dla użytkowników”
- ✓ „biblioteka powinna być miejscem przyjaznym dla czytelników”
- ✓ „promocja zbiorów (szczególnie regionalnych) i innych atrakcyjnych form działania”
- ✓ „przyciągnięcie do siebie różnych grup wiekowych i społecznych”
- ✓ „zaspokajanie potrzeb czytelników”
- ✓ „dokumentowanie regionalnego i narodowego dziedzictwa kulturalnego”
- ✓ „pomoc bibliotekom publicznym w województwie”

W grupie NZ 2 respondentów wskazało na wartość 5, czyli oceniło strategię jako w pełni odpowiadającą na najważniejsze, ich zdaniem, problemy biblioteki:

- ✓ „niedostateczna współpraca z innymi bibliotekami na terenie miasta” (ta potrzeba została wymieniona przez 2 respondentów)
- ✓ „ograniczone powierzchnie magazynowe”

2 osoby oceniły poziom rozwiązania przytoczonego problemu na poziomie 4:

- ✓ „słaba promocja biblioteki; brak działu promocji”
- ✓ „biblioteka powinna wyjść naprzeciw potrzebom tworzącego się w Polsce społeczeństwa informacyjnego”

5 respondentów uważa, że strategia tylko częściowo może pomóc w rozwiązaniu problemów biblioteki (wskazanie na wartość 3) – choć warto zastanowić się, czy wartość 3 nie została przez respondentów z tej grupy odczytana jako równoznaczna z „nie wiem”. Jest to grupa osób, które nie były bezpośrednio zaangażowane w proces tworzenia strategii, więc istnieje ryzyko, że nie czytali tego dokumentu. W związku z czym można przypuszczać, że nie wiedząc, czy strategia proponuje rozwiązania problemów, zaznaczają wartość 3 rozumiejąc ją jako „nie wiem”:

- ✓ „należałoby skupić się na gromadzeniu zbiorów dotyczących regionu; „zawęzić” działalność, wyspecjalizować się na tyle, by móc pełnić rolę centrum informacji o regionie”;
- ✓ „w dobie postępu i oczekiwań czytelników biblioteka powinna bardziej rozwinąć dział informacyjny”;

- ✓ „gromadzenie, opracowywanie i przetwarzanie informacji dotyczących regionu Śląska Opolskiego z uwzględnieniem specyfiki dziedzictwa kulturalnego i wielokulturowości oraz ich upowszechnianie przez publikacje, wystawy, spotkania itp.”;
- ✓ „zaangażowanie w realizację programów MkiDN”;
- ✓ „problem to słabe czytelnictwo w Polsce; WBP powinna wychodzić z propozycjami, by to zmienić”;
- ✓ „zmieniająca się rzeczywistość czytelnicza, coraz mniejsza liczba czytelników”.

Z powyższej analizy wynika, że trzema najczęściej wymienianymi problemami / potrzebami Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Opolu są:

1. dalszy rozwój zbiorów regionalnych (należy pamiętać, że gromadzenie zbiorów regionalne od dawna jest priorytetem biblioteki, a w misji znajduje się zapis: „ochrona oraz dokumentowanie regionalnego i narodowego dziedzictwa kulturowego na podstawie nieustającego rozwoju zawodowego i intelektualnego pracowników”. Jednocześnie badani pracownicy wskazując na konieczność intensyfikacji tej działalności wskazują na identyfikację z tym celem i przekonanie o dalszej pracy w tym zakresie)
2. niewystarczająca promocja działań biblioteki
3. mało rozwinięta współpraca z bibliotekami w mieście oraz całym województwie (wzmocnienie funkcji sieciującej biblioteki niższego szczebla, oraz samej współpracy międzybibliotecznej jest istotna dla badanych. Mówi o niej także sama strategia (na poziomie wizji wobec roku 2020: biblioteka to „partner dla różnych placówek kultury i oświaty w zakresie działań kulturalnych, opiekun i partner strategiczny bibliotek publicznych w województwie”).

Podsumowując wyzwania, problemy jakie widzą pracownicy biblioteki można stwierdzić, że wymienione wyżej zagadnienia (przede wszystkim gromadzenia zbiorów regionalnych, wsparcie i współpraca z bibliotekami w regionie) znajdują się w strategii jako kluczowe elementy (na poziomie wizji i misji).

Co należałoby zmienić lub poprawić w strategii?

Na pytanie o to, co należałoby zmienić albo poprawić w strategii, by lepiej zaspokajała kluczowe potrzeby (pyt. 11) odpowiedziało 15 z 20 osób ankietowany. Braki odpowiedzi pochodzą od osób z grupy NZ, co ponownie skłania do przypuszczenia, że mogli nie znać treści strategii i dlatego nie udzielili odpowiedzi na to pytanie.

W grupie BZ 3 respondentów uznało, że strategia jest dobrze napisanym dokumentem, w którym nie ma potrzeby wprowadzać zmian, 2 osoby wyraziły potrzebę pozyskania środków finansowych, które umożliwią realizację strategii, 4 osoby zwróciły uwagę na wagę procesu wdrażania („najważniejsze, aby przynajmniej część zadań wdrożyć od zaraz”), 1 osoba wyraziła obawę, czy strategia

zostanie w ogóle wdrożona. 1 respondent zaproponował zmiany (dość ogólnie opisane), które jego zdaniem, warto wprowadzić do strategii:

- promocja
- nowe działania
- otwartość na potrzeby
- znalezienie partnera
- współpraca w środowisku bibliotekarskim

W grupie NZ 4 osoby nie udzieliły odpowiedzi na to pytanie, 1 osoba stwierdziła, że „trudno jej powiedzieć”, 2 ankietowanych uznało, że strategię należy zacząć wdrażać, by móc ocenić, czy coś należy w niej poprawić / zmienić. Jedna osoba zasugerowała, że należy „zwiększyć zaangażowanie bibliotekarzy poprzez pogłębienie świadomości celów”, kolejna zaś uznała, że należy „sprecyzować działania”.

Co jest najważniejsze w strategii?

Z perspektywy wszystkich (zarówno grupy BZ jak i NZ) pracowników biblioteki, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie (19 z 20 respondentów), najważniejsze w strategii są następujące jej elementy (pyt. 5. Co jest z Pana/Pani perspektywy najważniejsze w strategii). Z wypowiedzi respondentów wyłaniają się następujące kategorie:

- ✓ sprecyzowanie celów strategicznych oraz nakreślenie perspektywy rozwoju („wiedzieć czego się chce i do tego dążyć”) – najczęściej (5) wskazań dotyczyło tej kategorii. W ramach tej kategorii badani podkreślali też element zespołowy oraz konkretny cel: „wytyczenie kierunków działania biblioteki i wspólne dążenie do osiągnięcia celu, czyli stworzenia nowoczesnego centrum regionalnego” czy „działania planowe i długoterminowe; konsekwencja działań realizowanych przez cały zespół”;
- ✓ utworzenie działu promocji (3 wskazania);
- ✓ współpraca załogi (3 wskazania)
- ✓ poprawa funkcjonowania biblioteki w odniesieniu do potrzeb społecznych (3 wskazania)
- ✓ efektywne i elastyczne zaspokajanie potrzeb czytelników (3 wskazania),
- ✓ nacisk na jakość i poziom usług bibliotecznych (2 wskazania)
- ✓ uświadomienie mocnych i słabych stron biblioteki oraz praca nad poprawą tych drugich: „wykorzystanie mocnych stron z bilansu bibliotecznego, praca nad poprawą słabych” (2 wskazania);

- ✓ partnerstwo – „biblioteka jako partner innych placówek kulturalnych w zakresie szeroko pojętej kultury” (1 wskazanie);
- ✓ poprawa funkcjonowania biblioteki jako miejsca pracy dla pracowników (1 wskazanie).

Notka metodologiczna

Wywiady przeprowadzono z dwiema osobami bezpośrednio zaangażowanymi w projekt (uczestnicy). Ponadto 1 wywiad przeprowadzono z osobami pracującymi w bibliotece, ale nie zaangażowanymi bezpośrednio w projekt. Uzyskano zwrot 20 ankiet wypełnionych przez pracowników biblioteki.

Case study Dolnośląskiej Biblioteki Publicznej im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu

Przebieg projektu, powstanie strategii oraz jej wpływ funkcjonowanie biblioteki

Zarówno zakres tematyczny jak i przebieg projektu oceniony został przez uczestników z Dolnośląskiej Biblioteki Publicznej im. Tadeusza Mikulskiego bardzo pozytywnie. Dotyczy to zarówno elementów wsparcia (szczególnie warsztatów i wyjazdu studyjnego), jak i efektu zaangażowania (stworzonej strategii rozwoju biblioteki). Z tej perspektywy strategia okazuje się ważnym i „przyszłościowym” dokumentem „jako wyznacznik kierunku działania biblioteki” (R2). Jej znaczenie wynika z faktu wyartykułowania w niej kluczowych celów strategicznych wrocławskiej biblioteki: „nasze cele przede wszystkim to nowoczesne formy komunikacji z bibliotekami w regionie, czyli szukamy niekonwencjonalnych, ciekawych form kooperacji z bibliotekami w terenie; autorski program integracji środowiska i wreszcie model biblioteki międzykulturowej – nasza biblioteka jest organizowana zgodnie z modelem wielokulturowości, jako odpowiedź m.in. na potrzeby społeczności koreańskiej we Wrocławiu, ale mamy też inne grupy narodowe...” (R1)

Ponadto uczestnicy projektu podkreślają, że stworzenie strategii było wartościowe, gdyż:

- ✓ strategia „pozwołała wyartykułować, uporządkować i postawić kropkę nad „i” (R1). Czyli okazała się dokumentem scalającym wizję i założenia działania instytucji nadając im jednocześnie postać uporządkowanego dokumentu;
- ✓ samo przygotowanie strategii, a w przyszłości jej wdrażanie jest efektywnym sposobem zarządzania instytucją: „w bibliotece funkcjonują <mury> w obrębie każdego działu – dlatego są tworzone grupy zadaniowe, które składają się z pracowników z różnych działów, którzy m.in. konsultowali strategię”. W odniesieniu do zarządzania biblioteką badani podkreślali, że warsztaty oraz wizyta w Norwegii była dobrym, praktycznym źródłem inspiracji dla własnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania: „dobra nauka o zarządzaniu instytucją i zespołem, gdy się patrzy jak konkretnie inni to robią” (R1);
- ✓ strategia okazała się odpowiednią płaszczyzną do wzmocnienia i propagowania podejścia skupionego na zarządzaniu zmianą: „myślenie o zmianie jako wartości” (R2);
- ✓ inspirujące okazało się samo podejście do filozofii biblioteki jako instytucji publicznej, jaką prezentowali norwescy gospodarze: „staramy się sami wprowadzać filozofię norweską w naszym regionie, w skrócie <bierzemy i dajemy>” (R1);
- ✓ bezpośrednim przełożeniem obserwacji z wizyty studyjnej było wzmocnienie rangi „należytej polityki informacyjnej, czyli uporządkowanie struktury informacyjnej wewnątrz biblioteki” (R1);
- ✓ strategia pozwala wszystkim (a szczególnie samorządowcom oraz pracownikom biblioteki) zobaczyć uwspólniony (a nie rozbity na poszczególne działy) plan pracy. W konsekwencji ma to

zwiększyć poziom identyfikacji pracowników z biblioteką jako całością oraz ma zwiększyć zaangażowanie w „międzydziałowe” i „interdyscyplinarne” działania biblioteki i jej pracowników;

- ✓ z powyższym wiąże się charakter integrujący strategii. Badani podkreślają, że integrujący charakter miało już samo pisanie strategii: „Można powiedzieć, że niektórzy pracownicy pomimo innych obowiązków włączali się w dyskusję” (R1);
- ✓ strategia pozwala spojrzeć na bibliotekę w [perspektywie] dłuższej, niż tylko roczny, czy nawet kilkuletni plan pracy;
- ✓ strategia jest nie tylko wizytówką biblioteki, ale też pozytywnym elementem autoidentyfikacji opartym na diagnozie i analizie SWOT: „strategia pokazuje, że jest to fajna biblioteka i ma pomysły na siebie” (R1);
- ✓ strategia ma charakter strukturalizujący: „w strategii mamy układ zadaniowy - do każdego zadania dopisana liczba pracowników oraz koszty” (R1);
- ✓ strategia może okazać się istotnym elementem w pozyskiwaniu środków w przyszłości oraz w budowaniu pozycji biblioteki, jako kluczowej instytucji kultury w regionie: „o środki trzeba ciągle zabiegać, negocjować, to nigdy nie jest oczywiste co z tego wyniknie, a taki dokument jak długoletnia strategia może być dobrym argumentem” (R1), czyli jak to obrazowo ujął badany „jak się ma miecz w postaci jakiegoś zapisu to, dla niektórych, jest to argument przesądzający” (R2);
- ✓ Jeżeli chodzi o sam projekt to okazał się on intensywnym i inspirującym doświadczeniem dla uczestników: „aktywizujące formy warsztatów były wyczerpujące intelektualnie, ale bardzo wartościowe” (R1).

Proces tworzenia strategii

Z perspektywy rozmówców proces przygotowania strategii był bardzo intensywny. Są zadowoleni z efektu, jakim jest sama strategia, jednocześnie wskazują na trudności pojawiające się w tym procesie:

- ✓ trudność w połączeniu elementów strategii (opisu biblioteki, analizy SWOT, wizji misji oraz celów strategicznych) w sytuacji szerokiego i wieloaspektowego obszaru działania biblioteki;
- ✓ pogodzenie intensywnego przebiegu projektu z codziennymi obowiązkami;
- ✓ uwspólnienie z całą kadrą biblioteki założeń strategii.

Za proces tworzenia strategii odpowiedzialne były w bibliotece bezpośrednio trzy osoby (uczestnicy projektu).

Wdrażanie strategii

W momencie badania (początek kwietnia 2011) strategia nie była jeszcze upubliczniona. Badani zakończyli właśnie wprowadzanie poprawek do strategii wykorzystując sugestie norweskich konsultantów. Upublicznienie strategii ma nastąpić po zakończeniu projektu, wraz ze strategiami z innych województw. Ponadto w momencie realizacji badań strategia nie była jeszcze przedstawiana i konsultowana z organizatorem placówki. Dyrektor biblioteki podkreślał natomiast, że spotkanie z przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego jest umówione i strategia będzie przedmiotem dyskusji z organizatorem biblioteki. Autorzy strategii podkreślają, że jest ona realistyczna (jest zgodna z dotychczasową wizją rozwoju oraz uwzględnia zewnętrzne i wewnętrzne czynniki wpływające na funkcjonowanie biblioteki), jednocześnie jest kompleksowa (ujmuje wszystkie kluczowe obszary działania biblioteki).

Podsumowując można stwierdzić, że badani wysoko oceniają projekt, uważają, że był dla nich rozwojowy. Jednocześnie traktują strategię jako ważny dokument, który ma raczej charakter konsolidujący zakładane wcześniej kierunki działania i bazujący na mocnych stronach biblioteki, niż jest „nowym otwarciem”. Jak to ujmuje jeden z rozmówców: „zdajemy sobie sprawę, że nasza oferta jest atrakcyjna i chcemy to utrzymać” (R2). Sukcesem we wdrażaniu strategii - będzie wzmocnienie identyfikacji pracowników z celami biblioteki, której założeniem jest bycie innowacyjnym operatorem kultury dla instytucji (szczególnie lokalnych bibliotek) oraz mieszkańców Dolnego Śląska. Jednocześnie wizja biblioteki wynika z lokalnych potrzeb: „jest presja z terenu; to, co robimy jest wzorem dla mniejszych bibliotek” (R2). Przysłuchując się wypowiedziom badanych oraz analizując samą strategię widać „responsywność” biblioteki oraz bazowanie na potrzebach odbiorcy: „dla nas jest ważne przyjmowanie sugestii od czytelników i «włożenie» ich do strategii” (R2) a w konsekwencji „wprowadzenie maksymalnej różnorodności kanałów dostępu do ludzi – na przykład czytelnie zamienione na miejsca klubowe (R2).

Notka metodologiczna

Wywiady przeprowadzono z dwoma uczestnikami projektu. Ponadto 2 wywiad przeprowadzono z osobami pracującymi w bibliotece, ale nie zaangażowanymi bezpośrednio w projekt.

Podsumowanie badań terenowych

Z przeprowadzonych badań terenowych w bibliotekach we Wrocławiu, Opolu i Poznaniu można wyciągnąć następujące wnioski:

1. W momencie prowadzenia badań w bibliotekach (przełom marca i kwietnia) żadna ze strategii nie była oficjalnie upubliczniona („na razie strategia to tylko dokument”).
2. We wszystkich badanych bibliotekach uczestnicy projektu stwierdzali, że powstanie strategii było wartościowym procesem. Wartością jest sam fakt powstania strategii. Co ważne taką opinię wyrażali nie tylko uczestnicy projektu (czyli autorzy strategii) ale też inni pracownicy - większość ankietowanych bibliotekarzy uważa strategię za ważny i potrzebny dokument wskazując przed wszystkim na jej wartość jako „wyznacznika” celu działań / zmian w bibliotece.
3. W ramach badań ankietowych kilku respondentów zgłosiło obawę, czy strategia będzie wdrażana. W ograniczonym zakresie (raczej jako czynniki zagrożenia) w postaci ograniczeń budżetowych i zmian prawnych takie obawy zgłaszali uczestnicy projektu.
4. Jako istotne działania wprowadzane w ramach strategii w przyszłości ankietowani bibliotekarze wskazywali na potrzebę promocji bibliotek, rozwinięcia współpracy z bibliotekami w regionie oraz skupienia się na rozwijaniu zbiorów związanych z regionem.
5. Strategie traktowane są raczej jako zebranie w jeden dokument istniejących wizji i kierunków rozwoju niż „nowe otwarcie” dla bibliotek wojewódzkich.
6. Powstaniu strategii towarzyszyło poczucie mobilizacji, ale też zmęczenia (połączone z presją czasu). Jednocześnie z ich powstaniem, a w następnym kroku opublikowaniem, wiążą się sprecyzowane oczekiwania wobec organu prowadzącego – strategia to dokument potwierdzający znaczenie kulturotwórcze biblioteki wojewódzkiej na mapie instytucji regionalnych. Towarzyszy temu nadzieja na włączenie tego dokumentu w strategiczne dokumenty województwa.
7. Istotna dla wdrażania strategii jest jej znajomość i uwspólnienie jej założeń przez pracowników. Z faktem, że w bibliotekach w momencie badania strategii nie były upublicznione, wiąże się niepełna wiedza całego zespołu bibliotek o samym ich istnieniu i zawartości. Jednocześnie autorzy strategii (uczestnicy projektu) pokładają nadzieję w aktywizującym i wzmacniającym identyfikację bibliotekarzy z instytucją potencjałe strategii. Pewna praca wskazująca na istotność tego celu już została wykonana – przykładem jest biblioteka w Opolu, gdzie miał miejsce proces deliberacji, w której uczestniczyli praktycznie wszyscy pracownicy biblioteki.
8. Uczestnicy projektu za najistotniejsze w całym przedsięwzięciu uznali:
 - ✓ poszerzenie perspektywy kadry zarządzającej bibliotekami wojewódzkimi dzięki kontaktom z innymi bibliotekarzami w ramach warsztatów, z partnerami i ekspertami norweskimi w ramach wizyty studyjnej oraz pracy z polskimi trenerami podczas

warsztatów. Jak to ujmowali uczestnicy: „zmiana widzenia, szersze pole widzenia naszej biblioteki”, „przyjrzenie się bibliotece z zewnątrz”;

- ✓ praca warsztatowa dzięki której, obok wspomnianej wyżej wymiany doświadczeń, powstały dokumenty strategiczne;
 - ✓ hierarchizacja, dookreślenie i spisanie w perspektywie kilkuletniej celów strategicznych (np. „postawienie na promocję biblioteki, stworzenie marki”, czy „systematyczne działania w celu tworzenia sieci bibliotek w regionie”, „konsekwentne działania w obszarze wielokulturowości naszego regionu”);
 - ✓ możliwość spotkań między dyrektorami bibliotek wojewódzkich, która zdaniem uczestników (nie dyrektorów) miała wpływ na zmianę postawy kadry kierowniczej „nasz dyrektor, który był bardziej zachowawczy, bardziej się otworzył”.
9. Uczestnicy praktycznie nie wskazywali słabych stron projektu. Oprócz dużego tempa pracy w trakcie warsztatów, elementem, który by zmienili był zakres uczestnictwa w wizycie studyjnej - warto, by wszystkie 3 osoby zaangażowane w projekt mogły uczestniczyć w wizycie studyjnej.

5. Wnioski końcowe

Poniżej przedstawiamy kluczowe wnioski jakie wynikają z całego materiału badawczego. Wnioski zostały przedstawione w odniesieniu do zakładanych w koncepcji pytań kluczowych, kryteriów ewaluacyjnych oraz z zachowaniem podziału na obszary badawcze.

Obszar: Realizacja projektu (warsztaty, konsultacje, wizyta studyjna)

Czy zastosowane w projekcie narzędzia wsparcia bibliotek były adekwatne do celów projektu? (kryterium: adekwatność)

Tak. Projekt zakłada „wymianę międzyinstytucjonalną oraz wymianę dobrych praktyk w zakresie zarządzania kulturą i budowania strategii przez polskie i norweskie instytucje związane z systemem bibliotecznym”⁸. W wyniku projektu we wszystkich bibliotekach powstały strategie. Uczestnicy nabyli wiedzę i kompetencje w ramach warsztatów i wyjazdu studyjnego, których przebieg oceniany jest dobrze. Jednocześnie warsztaty, wyjazd studyjny, konsultacje i konferencja podsumowująca (jako elementy projektu) były adekwatnymi narzędziami wymiany międzyinstytucjonalnej oraz wymiany dobrych praktyk na poziomie krajowym oraz międzynarodowym.

Czy zastosowane w projekcie narzędzia wsparcia były adekwatne do potrzeb, oczekiwań beneficjentów? (kryterium: adekwatność)

Tak. Uczestnicy wyrazili potrzebę stworzenia strategii i ich ważność dla działalności bibliotek; pozytywnie ocenili również warsztaty oraz wyjazd studyjny, jak i inne elementy projektu. Wskazywali również na korzyść, jaką była możliwość wymiany doświadczeń z przedstawicielami innych bibliotek oraz partnerami zagranicznymi.

W ramach badań ankietowych zdecydowana większość uczestników bardzo pozytywnie ocenia projekt pod względem adekwatności do własnych potrzeb, oczekiwań. Oznacza to, że trafił on na odpowiedni grunt oczekiwań uczestników. Wyłącznie 5 osób spośród uczestników oceniło projekt jako raczej i zdecydowanie niepotrzebny. Co ciekawe jako największe zalety projektu uczestnicy wskazywali nie tyle samą strategię czy wyjazd studyjny, ale możliwość wymiany doświadczeń (20 wskazań) (pyt. 3. Ankieta). Jednak zapytani o kolejność wartościowości elementów projektu uczestnicy zdecydowanie wskazali na warsztaty oraz na wyjazd studyjny. Na następnych miejscach znalazły się kolejno: konsultacje, publikacja o zarządzaniu w kulturze oraz konferencja (Pyt. 5. Ankieta).

Jakie są mocne strony (sukcesy) i słabości ewaluowanego projektu w obszarze zarządzania, współpracy pomiędzy partnerami, realizatorami i beneficjentami? (kryterium: skuteczność, efektywność)

Uczestnicy wysoko ocenili kontakty pomiędzy realizatorami, beneficjentami i partnerami. Nie odnotowano problemów organizacyjnych (poza odosobnionymi głosami). Wskazuje to na odpowiednie zarządzanie i współpracę wymienionych w pytaniu aktorów.

Kontakty z organizatorami projektu zostały ocenione dobrze – zdecydowana większość wskazań (Pyt. 6. Ankieta). Uzasadniając te opinie uczestnicy wskazywali najczęściej na łatwą i skuteczną możliwość kontaktu. Podkreślano również profesjonalizm organizatorów oraz pozytywną, życzliwą atmosferę w kontaktach i dobrą organizację. Jeśli chodzi o współpracę z konsultantami (Pyt. 7. Ankieta) to

⁸ http://www.biblioteki.org/pl/strategie_dla_przyszlosci

uczestnicy byli bardziej zróżnicowani w opiniach. Chociaż większość z nich podkreśliła dobre kontakty, to jednak 8 wskazań otrzymała wartości 2 i 3. Wynika to z oceny jakości kontaktów, ich sporadyczności lub braku. Uczestnicy bezproblemowo współpracujący z konsultantami podkreślali z kolei szczególnie ich profesjonalizm. Ocena pracy z trenerami podczas warsztatów wypadła dobrze (Pyt. 8. Ankieta). Uczestnicy podkreślali: profesjonalizm, przygotowanie i życzliwą atmosferę. Ocena kontaktów z norweskimi partnerami podczas wyjazdu studyjnego wypadła dobrze (Pyt. 9. Ankieta). Zdecydowana większość ankietowanych wskazała na najwyższą ocenę, 5. Te opinie zostały wzmocnione przez wypowiedzi uczestników Projektu z badanych terenowych bibliotek w Opolu, Poznaniu, Wrocławiu. Problemem na który wskazywali polscy uczestnicy oraz norwescy partnerzy była kwestia języka – konieczność zapośredniczenia kontaktu przez tłumaczenia ustne i pisemne.

Jakie są mocne strony (sukcesy) i słabości projektu w obszarze zakresu tematycznego oraz sposobu realizacji poszczególnych komponentów projektu? (kryterium: adekwatność)

Mocną stroną jest przemyślana i wielofazowa struktura wsparcia bazująca na modelu uczenia się osób dorosłych (cykl Kolb'a czyli wyjście od własnego doświadczenia, wymiana perspektyw, odniesienie do teorii, testowanie nowych rozwiązań we własnej praktyce). Jeżeli chodzi o sposób realizacji to patrząc na rezultaty (napisane strategie, zrealizowane wszystkie działania w Projekcie) i opinie uczestników na temat przebiegu projektu należy stwierdzić, że projekt realizowany był w sposób efektywny, adekwatny do potrzeb uczestników. Mocną stroną była szeroka oferta wsparcia (warsztaty, konsultacje, wizyta studyjna, konferencja, podręcznik). Jako słabość można wskazać ograniczone uczestnictwo w wizycie studyjnej bibliotekarzy (2 osoby na 3 w zespole projektowym w WBP).

Obszar: Rezultaty projektu

Jak projekt przyczynił się do podniesienia kompetencji w zakresie tworzenia strategii rozwoju oraz planowania strategicznego wśród uczestników projektu? Czego i w jaki sposób nauczyli się beneficjenci projektu? (kryterium: skuteczność)

Osoby bezpośrednio zaangażowane w projekt (na podstawie case study w Poznaniu, Opolu i Wrocławiu) podkreślają, że stworzenie strategii było wartościowe, gdyż: wprowadza nową jakość do planowania działalności placówki; stanowi ważne narzędzie pracy; pozwala odmiennie spojrzeć na organizację instytucji; stanowi ramy postrzegania placówki; wprowadza długofalową koncepcję rozwoju; u wspólnia plany poszczególnych działów w ramach jednego dokumentu, co przedtem dokonywane było przez dyrekcję, której przekazywane były plany pracy poszczególnych działów; ułatwi kontrolę nad realizacją planów poprzez implementację narzędzi ewaluacji i monitoringu własnych działań; pozwala uświadomić długofalowe kierunki działań dla biblioteki i samorządu. Ponadto ankietowani uczestnicy projektu wskazywali na wysoką użyteczność warsztatów pod względem pisania strategii.

- **Jakie kompetencje nabyli uczestnicy projektu? (kryterium: skuteczność)**
Dla dużej części uczestników samo pisanie strategii było elementem wdrażania nowych kompetencji. Ponadto w obszarze kompetencji ankietowani uczestnicy szczególnie podkreślali wartość nowych elementów (jakim dla niektórych była np. analiza SWOT prowadzona w trakcie przygotowania strategii).
- **Czy tworzenie i implementacja strategii miały charakter partycypacyjny? (kryterium: skuteczność)**
Odpowiedź na to pytanie ograniczyć należy do danych z 3 studiów przypadku (nie 18) oraz deklaracji uczestników wyrażonych w ankietach. Wśród badanych bibliotek szczególnie wyróżnia się (wydaje się, że na tle całego kraju) biblioteka opolska gdzie praktycznie wszyscy pracownicy zaangażowani byli w

proces powstawania i dyskusji nad strategią⁹. Ponadto uczestnicy projektu wskazywali w ankietach, że praca nad stworzeniem strategii pozwoliła na współpracę pracowników placówki – **strategia jako proces**. Jednocześnie, pytani o problemy, które pojawiły się w trakcie przygotowywania strategii, ankietowani wskazywali najczęściej na niechęć współpracowników do jej tworzenia (8 wskazania). Zestawiając te dane można stwierdzić, że tworzenie strategii miało charakter partycypacyjny, jednak nie we wszystkich przypadkach.

Na ile wsparcie otrzymane w ramach projektu było przydatne dla beneficjentów? (kryterium: użyteczność)

Zob. pyt. 3.

Na ile formy wsparcia spełniły oczekiwania beneficjentów?

Zob. pyt. 3.

Jak beneficjenci (osoby/instytucje) wykorzystują zdobytą wiedzę i kompetencje? (kryterium: skuteczność)

Zdobyta wiedza i kompetencje przełożyły się na napisanie dokumentów strategicznych. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na wpływ strategii i procesu ich tworzenia na działalność bibliotek, co potwierdzają głównie case study. Zob. Pyt. 5.

Jakiej jakości są przygotowane strategie? (kryterium: skuteczność)

Z drobnymi wyjątkami strategie zachowują podobną strukturę (stan obecny, SWOT, wizja i misja, cele, działania). Recenzenci norwescy, oceniając pozytywnie wszystkie strategie, wskazują jednocześnie na potencjalne trudności we wdrażaniu (przede wszystkim kultura zarządzania organizacją, gotowość na zmianę, wykorzystanie nowych technologii). Ponadto recenzenci wskazywali na powszechne w strategiach napięcie między celem, jakim jest gromadzenie i upowszechnianie zbiorów a budowaniem sieci dla bibliotek w regionie. Ponadto analiza strategii (szczególnie SWOT) pokazuje ograniczony poziom gotowości bibliotek do prezentacji słabych stron (w tym wypadku głównie skupiają się na kwestiach infrastrukturalnych).

Czy założenia strategii znajdują odzwierciedlenie w działaniach instytucji – czy strategie są wdrażane? (kryterium: trwałość)

W momencie pisania tego raportu (czerwiec 2011) tylko jedna strategia jest upubliczniona na stronie internetowej biblioteki. Może to wskazywać na fakt, że czas po zakończeniu projektu nie jest długi (z punktu widzenia biblioteki i JST), może też wskazywać na potencjalny problem we wdrażaniu („strategia trafi do szafy”).

Czy zmiany zachodzące w instytucjach mają charakter systemowy? (kryterium: trwałość)

Zakres, a przede wszystkim termin przeprowadzonej ewaluacji, ogranicza wnioskowanie w odniesieniu do kryterium trwałości projektu (pytania o zmiany systemowe w bibliotekach w wyniku wprowadzenia strategii). Odpowiedź na to pytanie wymagać będzie analizy wdrażania strategii zgodnie z zaplanowanym w większości strategii cyklem monitoringu i ewaluacji. Obecnie można stwierdzić, że proces zmian się rozpoczął, ale nie wiadomo jak będzie przebiegał, głównie ze względu na:

- kwestie uwarunkowań zewnętrznych wobec bibliotek (wysokości budżetu ustalanego przez JST oraz decyzje personalno-kadrowe samorządu);
- kwestię braku (lub ograniczanego zakresu) efektywnej współpracy pomiędzy pracownikami bibliotek;
- ambiwalentną kwestię kompetencji ogółu pracowników bibliotek (z jednej strony w SWOT-ie jako silne strony podawane są „tradycyjne” kompetencje bibliotekarzy, z drugiej – norwescy recenzenci

⁹ Ta najbardziej „partycypacyjna” biblioteka jednocześnie jest najmniejszą biblioteką w kraju.

wskazują na ryzyko niewystarczających umiejętności szczególnie w obszarze nowoczesnego zarządzania instytucjami kultury;

- postawy i kompetencje związane z zarządzaniem zmianą – jak podkreślają norwescy eksperci w recenzjach strategii;
- wyzwanie, jakim jest połączenie często sprzecznych celów; dylemat między byciem centrum archiwizacji i udostępniania zbiorów dla mieszkańców, a instytucją tworzącą sieć wsparcia dla bibliotek w regionie (szkolenia, koordynacja).

Obszar: Analiza potrzeb i oczekiwań odbiorców

Pytania kluczowe

Jakie są potrzeby i oczekiwania beneficjentów projektu w zakresie przygotowania strategii? Jak wyglądała weryfikacja tych oczekiwań w trakcie trwania projektu? (kryterium: adekwatność)

Wszyscy badani uczestnicy podkreślają że przygotowanie własnej strategii jest istotne dla biblioteki i że był to jeden z powodów uczestnictwa w projekcie. Uczestnicy jako wartościowe merytorycznie i adekwatne do własnych potrzeb uznali zarówno zawartość, jak i sposób prowadzenia warsztatów, który w ich odczuciu był najważniejszym elementem projektu wspierającym ich w pisaniu strategii. Wyjściowe oczekiwania wobec przygotowania strategii odnosiły się do pomocy organizatorów przy przygotowaniu konkretnej strategii (nie tylko pokazywania ogólnych zasad pisania strategii) przy wzajemnej wymianie doświadczeń i inspiracji między bibliotekami. Ten cel z perspektywy uczestników został osiągnięty.

Jakie są potrzeby i oczekiwania beneficjentów projektu w zakresie wdrażania strategii? Jak wyglądała weryfikacja tych oczekiwań w trakcie trwania projektu? (kryterium: adekwatność)

Mocno sformułowana przez uczestników projektu potrzeba w odniesieniu do wdrażania strategii wiąże się z rolą Urzędu Marszałkowskiego, który, zdaniem badanych, aby strategię mogły być zrealizowane, powinien zwiększyć (a przynajmniej nie zmniejszać) budżet bibliotek w kolejnych latach.

Odnosząc się do wdrażania strategii na poziomie samych WBP (pamiętając o zróżnicowaniu bibliotek) generalnie można powiedzieć o następujących elementach: poprawie i udrożnieniu komunikacji, większemu zaangażowaniu pracowników biblioteki w realizację priorytetowych zadań, prowadzenia działań między zespołowych (a nie tylko w obrębie jednego zespołu/działu), poprawa ewentualne budowa marki biblioteki, zwiększenie (ewentualnie zatrzymanie spadku) poziomu korzystania mieszkańców regionu z usług WBP.

Obszar: Trudności w tworzeniu i wdrażaniu strategii

Pytania kluczowe

Jakie są trudności w tworzeniu i wdrożeniu strategii w poszczególnych bibliotekach i z czego one wynikają? (kryterium: skuteczność)

A. W części bibliotek (ze względu na oparcie się w tym miejscu na wynikach badań ankietowych nie można ustalić dokładnej liczby bibliotek, a jedynie respondentów, stąd to nieprecyzyjne określenie w tym miejscu i w następnych punktach) pojawiły się problemy z włączaniem innych, niebezpośrednio związanych z projektem, pracowników biblioteki w prace nad strategią.

B. W części bibliotek wskazano problemy z długofalowym planowaniem, co związane jest głównie z niezależną od bibliotek kwestią finansowania ich działalności.

Uczestnicy pytani o problemy, które pojawiły się w trakcie przygotowywania strategii, wskazywali najczęściej na niechęć współpracowników do jej tworzenia (8 wskazania). 6 wskazań odnosiło się do strukturalnych trudności w długofalowym planowaniu, w tym w związku z kwestiami budżetowymi. Na brak czasu na jej realizację wskazało czterech ankietowanych. Trzy razy podkreślono problemy z konstrukcją wskaźników oraz przełożeniem na strategię województwa. Pozostałe pojedyncze odpowiedzi wskazują na podobne kwestie (zebranie dość licznych pomysłów czy obszerność danych potrzebnych dla stworzenia strategii).

Większość, bo 24 ankietowanych odpowiada pozytywnie na pytanie o możliwość wdrażania strategii (zdecydowanie tak i tak). Trzeba jednak podkreślić, że ośmiu ankietowanych wybrało wartość 3, a dwóch 2 i jeden wartość 1. Uzasadniając swoje odpowiedzi ankietowani wskazywali najczęściej na kwestie finansowania, od którego zależy realizacja celów wpisanych do strategii. Należy silnie podkreślić, że część ankietowanych argumentowała, że szanse na wdrożenie strategii wynikają również z tego, że część zawartych w niej działań zostało już wdrożonych, bądź są w trakcie działań zmierzających w tym kierunku.

- **Które z trudności wynikają z rozwiązań systemowych?**

Zależność finansowa od Urzędu Marszałkowskiego, kwestia zmieniającego się prawa, niepewność co do decyzji samorządowych w odniesieniu do polityki kadrowej w bibliotece.

- **Które z trudności wynikają postaw i kompetencji bibliotekarzy?**

Te trudności można podzielić na kilka wymiarów: postawy, kompetencje, zasoby i infrastruktura. Czyli: niewielkie zaangażowanie pracowników bibliotek (nie uczestników projektu) do współtworzenia strategii, ograniczone kompetencje w obszarze zarządzania zmianą, ograniczone kompetencje związane z wykorzystaniem nowych mediów przez biblioteki, ograniczone kompetencje tworzenia dokumentów strategicznych, a potem wdrażania ich w życie. Jeżeli chodzi o zasoby to potencjalnym problemem jest liczba pracowników mogących wdrażać nowe cele strategiczne (szczególnie te odnoszące się do sieciowania i wspierania bibliotek lokalnych w województwach), czyli wskazywane przez badanych małe działy instrukcyjno-metodyczne). Infrastrukturalne problemy dotyczą stanu budynków, często braku parkingu.

Obszar: Analiza czynników wpływających na proces przebiegu projektu oraz tworzenia strategii w poszczególnych bibliotekach (na poziomie samej instytucji jak i jej otoczenia)

Pytania kluczowe

Jakie są czynniki wpływające na proces przebiegu projektu oraz tworzenia strategii w poszczególnych bibliotekach i z czego one wynikają? Które z nich mają charakter systemowy, a które indywidualny? (kryterium: skuteczność)

Czynniki można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne wobec bibliotek. Te pierwsze to:

1. **kultura organizacji** (w szczególności wartości i normy, tradycja i doświadczenie, przekonania i postawy dykcji oraz zespołu, wzory komunikowania się). Jeżeli chodzi o osobę dyrektora, czyli elementu kluczowego w bibliotekach jeżeli mówimy o kulturze organizacji (w szczególności jej/jego postawy, kompetencje), to jak to określił jeden z badanych dyrektorów: „są dyrektorzy konserwatyści dla których starodruki są najważniejsze, są naukowcy, czyli tacy, którzy mają aspiracje do kierowania przede wszystkim biblioteką naukową i są dyrektorzy moderniści, tacy, którzy poszukują i są gotowi na zmianę, nawet radykalną”. Jeżeli mówimy o postawach, kompetencjach uczestników projektu oraz szerzej pracowników biblioteki, to, jak wskazują sami badani, pojawiały się problemy w angażowaniu innych pracowników w tworzenie strategii. Sami recenzenci norwescy wskazywani na problem jakim może być brak gotowości na zmianę wśród członków zespołu.
2. **zaangażowanie uczestników w projekt** – z wywiadów indywidualnych i grupowych wynika, że zaangażowanie członków zespołu nie zawsze było równe. Jak to ujął jeden z uczestników: „Wiadomo że dyrektor ma różne istotne zadania, więc zarówno na warsztatach, jak i potem on raczej recenzował i przyjmował, bądź nie, nasze pomysły”.
3. **pozycja w strukturze poszczególnych członków zespołu projektowego** – w skład zespołu zawsze wchodził dyrektor lub zastępca dyrektora (kryterium uczestnictwa). Po analizie w BIP-ie struktury poszczególnych bibliotek można stwierdzić, że przyglądając się funkcją pozostałych (poza dyrektorem) uczestników kolejną/kolejnym uczestniczką/uczestnikiem w 10 na 18 bibliotek była/był zastępca dyrektora. Czyli 28 uczestników to dyrektorzy i zastępcy dyrektorów. Spośród pozostałych 26 uczestników 8 nie pełni kierowniczych stanowisk (kierowników poszczególnych działów, głównej księgowej).
4. **wielkość bibliotek, skala działania, struktura** – wielkość biblioteki (liczona choćby ilością pracowników) przekłada się na poziom angażowania innych pracowników w powstawanie strategii. Przykładem jest najmniejsza biblioteka (Opole) gdzie w dyskusję wokół strategii zaangażowani byli wszyscy pracownicy (pamiętając, że łączy się to z kwestią kultury organizacji).
5. **doświadczenia w przygotowaniu dokumentów strategicznych** – dla kilku bibliotek (m.in. Olsztyn, Kraków powstała strategia jest rozwinięciem strategii, które wcześniej były przygotowywane. Te strategie różnią się od pozostałych.

Czynniki zewnętrzne to:

6. **Liczba bibliotek w województwie** – w wypadku województw kujawsko-pomorskiego oraz lubuskiego mamy do czynienia z dwiema bibliotekami w województwie. W SWOT biblioteki z Bydgoszczy jako zagrożenie wskazano: „Działalność innych bibliotek świadczących podobne usługi i mających tych samych odbiorców”.
7. **Relacje z samorządem i pozycja bibliotek wśród innych regionalnych instytucji kultury**
8. **Przewidywana wysokość budżetu na najbliższy rok.**

Podsumowując przedstawione wyżej wnioski odnoszące się do procesu tworzenia dokumentów strategicznych przez WBP warto pamiętać o tendencji na jaką wskazuje Martyna Śliwa za Williamem Starbuck w odniesieniu do zarządzania instytucjami – organizacje skupiają się nie tyle na rozwiązywaniu problemów, ile na dopasowywaniu problemów do wypracowanych wcześniej własnych rozwiązań¹⁰. W tym kontekście pojawia się pytania czy planowane w strategii bibliotek działania antycypują wyzwania z jakimi zmierza się wojewódzkie biblioteki w najbliższych 5-10 latach? Czy planowane kierunki rozwoju uwzględniają dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość w obszarze uczestnictwa w kulturze, nowych technologii, czy petryfikują dobrze znane, tradycyjne formy działania instytucji kultury w Polsce? Marek Krajewski¹¹ pisze o tym, że instytucje kultury w naszym kraju są rozdarte pomiędzy własne aspiracje (te w przypadku strategii WBP widać na poziomie misji i wizji), świadomość tego jak można działać oraz konieczności wywiązywania się zadań nałożonych przez instytucje finansujące (ta konieczność dobrze widoczna jest na poziomie opisu działań operacyjnych wraz ze wskazaniem ramy czasowych działań, oraz budżetu w strategiach bibliotek). Ta antynomia celów (często pojawiającej się w strategiach wizji biblioteki jako otwartej na odbiorców i reagującej na ich potrzeby instytucji) a uwarunkowaniami (finansowymi, organizacyjnymi, politycznymi) będzie stanowiła wyzwanie dla WBP w okresie wdrażania strategii.

6. Rekomendacje

¹⁰ patrz. M. Śliwa, *Zarządzanie strategiczne organizacją*, w: *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, red. M. Śliwa, Kraków 2011, s. 14.

¹¹ patrz. M. Krajewski, *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, w: *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, red. M. Śliwa, Kraków 2011, s. 31

Rekomendacje można podzielić na następujące obszary:

Wsparcie WBP we wdrażaniu strategii

Ten proces, jeżeli będzie realizowany wymaga zindywidualizowanego podejścia do każdej z bibliotek wojewódzkich w kraju. Wymaga też zwiększenia zaangażowania samych uczestników projektu (co nie powinno być bardzo trudne w świetle ich opinii na jego temat), ale przede wszystkim uruchomienia mechanizmów aktywizujących pozostałych pracowników bibliotek. Odnosząc się do już sformułowanych (przez uczestników, a więc kadrę zarządzającą bibliotek wojewódzkich) wskazówek warto rozważyć:

- Kontynuację spotkań uczestników po zakończeniu projektu. Badani sugerowali spotkanie po roku w celu poinformowania siebie nawzajem o tym, co się dzieje ze strategiami;
- Lokalne wsparcie uczestników w formie konsultacji po zakończeniu udziału w projekcie. Konsultacje powinny dotyczyć zagadnień związanych z implementacją strategii oraz zaangażowaniem pracowników bibliotek wokół kluczowych celów;
- Przygotowanie/zaproponowanie narzędzi (czy choćby inspiracji) wspierających procesy uwspólniania i identyfikacji celów strategicznych oraz brania odpowiedzialności za rozwój przez pracowników (np. w modelu organizacji uczącej się). Dalszym krokiem (który jest sporym wyzwaniem) to zaangażowanie w myślenie strategiczne odbiorców WBP (norwescy recenzenci podają tu przykład biblioteki w Aarhus, która włączyła mieszkańców w planowanie nowej siedziby);
- W recenzjach norweskich ekspertów często pojawiały się obawy co do kompetencji zespołów WBP w zakresie zarządzania zmianą w tych instytucjach. Ważne w tym obszarze będzie wykorzystanie w przyszłości przez WBP już wskazanych w recenzjach przykładów dobrych praktyk (np. biblioteka w Vestfold) oraz dalsze gromadzenie i analiza przykłady efektywnych działań w zakresie zarządzania zmianą w instytucjach kultury. Dalszym krokiem jest dyskusja, testowanie, dopasowywanie ich do lokalnych kontekstów poszczególnych WBP. Dobrym punktem wyjścia jest zresztą tekst *Analiza modeli regionalnych ośrodków kultury, w: Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, przygotowana w ramach projektu.

Analiza wdrażania strategii i jej efektów na WBP

Pamiętając, że jakość strategii, jej znaczenie dla konkretnej biblioteki będzie można określić jedynie retrospektywnie (po zakończeniu okresu ich wdrażania czyli między rokiem 2016 a 2021, w zależności od województwa, już teraz należy myśleć o mechanizmach monitorujących i ewaluacyjnych realizację strategii tak, aby wspierać WBP w ich wdrażaniu:

- Odpowiedź na pytanie o trwałość projektu i wpływ projektu (a w szczególności dokumentu jakim są strategie) na biblioteki (ich kulturę organizacyjną oraz kierunki działania) będzie wymagała

analizy wdrażania strategii w perspektywie czasowej zindywidualizowanej do każdej biblioteki (w zależności od czasu jaki biblioteki przewidziały na realizację strategii i kiedy wyznaczyły kamienie milowe poszczególnych priorytetów). Proponujemy, bazując na przygotowanych przez większość bibliotek w ramach strategii założeń ewaluacji i monitoringu, wsparcie bibliotek w tym procesie (wspólne przygotowanie koncepcji autoewaluacji, zestandaryzowanych narzędzi, pomocy w analizie).

Przejście z poziomu strategii do poziomu regionalnych polityk kultury

Jeżeli myśli się o bibliotekach wojewódzkich jako regionalnych operatorach kultury, czyli instytucjach, które promują nowoczesne myślenie w zakresie wykorzystania kultury w procesie rozwoju kulturalnego, społecznego i gospodarczego miasta i regionu oraz „siecią” podmioty kultury (nie tylko jednego typu)¹² to należy je w tej funkcji wspierać. Oczywiście pojawia się pytanie, czy WBP chcą i mają kompetencje, żeby takimi operatorami być. Załóżmy jednak, że taki kierunek jest pożądany. W takim wypadku WBP powinny brać aktywny udział w kreowaniu ciągle nieobecnych, regionalnych polityk kultury w poszczególnych województwach. Odnosząc się do wyników ewaluacji można sformułować następujące rekomendacje w tym zakresie:

- Sami uczestnicy projektu sformułowali postulat „pchnąć strategię w dół”, żeby biblioteki niższego szczebla też mogły stworzyć swoje strategie, spójne ze strategią biblioteki wojewódzkiej, której rolą powinno być sieciowanie bibliotek niższego szczebla i wyznaczanie pewnych standardów organizacyjnych. Jednocześnie trzeba pamiętać o tym że biblioteki lokalne biorące udział w projekcie FRSI mają już swoje strategie (Plany Rozwoju Biblioteki). Ważne więc będzie uspójnianie tych dokumentów strategicznych (bibliotek lokalnych i wojewódzkich) na poziomie regionu oraz inspirowanie tych bibliotek lokalnych które nie mają swoich strategii do pracy nad tymi dokumentami;
- W części strategii pojawiły się odniesienia do dokumentów strategicznych na poziomie regionu oraz kraju. Oczywiście pojawia się pytanie, dlaczego w dokumentach niektórych bibliotek nie miało to miejsca? Warto też pamiętać, że obszar kultury jest raczej traktowany po macoszemu w większości strategii wojewódzkich. Pomijanie tych dokumentów może świadczyć o niewiedzeniu bibliotek w szerszym kontekście. Warto nad tym pracować. Dalszym krokiem (po uspójnieniu strategii WBP z dokumentami wyższego rzędu) byłoby angażowanie się WBP w tworzenie strategii, a dalej, polityk kulturalnych w poszczególnych województwach (ma to szczególne znaczenie w świetle przygotowywanej ogólnopolskiej Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego, która powinna mieć odzwierciedlenie na poziomie regionów).

¹² patrz. T.Kasprzak, *Regionalni operatorzy kultury – od upowszechniania kultury do zarządzania rozwojem kultury? Analiza modeli regionalnych ośrodków kultury*, w: *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, red. M. Śliwa, Kraków 2011, s. 71.

Realizacja projektów związanych z budowaniem i wdrażaniem strategii w regionalnych instytucjach kultury (na przykładzie bibliotek wojewódzkich)

Analizując Projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategii dla przyszłości” można sformułować następujące wskazówki odnośnie realizacji tego typu inicjatyw (przyszłych projektów w bibliotekach wojewódzkich i/lub innych regionalnych instytucjach kultury):

- Udział wszystkich uczestników projektu we wszystkich aktywnościach projektu. Jeżeli zespół projektowy liczy trzy osoby, to dobrze, żeby te osoby uczestniczyły we wszystkich aktywnościach związanych z projektem na równych zasadach;
- Udział przedstawicieli organizatorów bibliotek (Urzędów Marszałkowskich) w projekcie;
- Zwiększenie liczby wyjazdów studyjnych, również w Polsce, gdyż jest to dobry sposób na praktyczne poznawanie pracy innych placówek (dobre praktyki);
- Wsparcia uczestników w formie konsultacji po zakończeniu udziału w projekcie. Konsultacje powinny dotyczyć zagadnień związanych z implementacją strategii oraz angażowaniem aktywności pracowników bibliotek wokół kluczowych celów;
- „Spotkanie odnawiające” - kontynuacja spotkań uczestników po zakończeniu projektu (w idealnej sytuacji to uczestnicy organizują takie spotkania, a organizatorzy ewentualnie wspierają merytorycznie). Celem spotkań powinna być wymiana doświadczeń, upowszechnianie dobrych praktyk z zakresu zarządzania strategicznego oraz poinformowanie siebie nawzajem o tym, co się dzieje ze strategiami. „Spotkać się, podyskutować co u innych. Takie spotkanie mogłoby zmotywować dyrektorów”;
- Wydłużenie czasu realizacji projektu, dzięki czemu można by zmniejszyć intensywność warsztatów przy jednoczesnym nie ograniczaniu przekazywanych treści;
- Badani zaproponowali zmodyfikowanie składu osób uczestniczących w projekcie z ramienia biblioteki wojewódzkiej (jak to obrazowo ujął jeden z uczestników: „dyrektor plus dwie osoby „merytoryczne”, a nie, jak to teraz ma często miejsce, dyrektor, wicedyrektor i „ktoś od czarnej roboty”). Pojawiły się też sugestie zwiększenia liczby uczestników do 4.
- Rozszerzenie oferty szkoleniowej o obszary wymagające rozwoju w poszczególnych bibliotekach wojewódzkich. Badani wskazywali na potrzebę zdobywania wiedzy i umiejętności w zakresie m.in. organizacji imprez, zarządzania instytucjami kultury, marketingu i promocji w kulturze. Są one spójne ze wskazywanym w komentarzach Norwegów zakresem kompetencji, które wymagają wsparcia. Deklarowane potrzeby szkoleniowe są w oczywisty sposób zróżnicowane ze względu na kontekst działania poszczególnych bibliotek, jednak widać, że są one spore¹³. Ta chęć

¹³ Wśród wskazań badanych w ramach badań terenowych pojawiły się również głosy mówiące o potrzebie warsztatów w zakresie organizacji przestrzeni w WBP (np. aranżacja wnętrza bibliotek tak aby stawał się one

uczenia się pracowników WBP oraz zapotrzebowanie na wiedzę i kompetencje merytorycznie zaspokojone (wykorzystując choćby produkty tworzone w ramach Programu Rozwoju Bibliotek dla lokalnych bibliotek, ofert Programu Biblioteka +. planując wsparcie dla WBP w kolejnych latach, niezależnie od tego czy operatorem będzie FRIS, Instytut Książki, Biblioteka Narodowa czy MKiDN) wzmocni „kapitał ludzki” bibliotek a przez to urealni osiągnięcie cele strategiczne poszczególnych bibliotek.

Wzmacnianie „usieciowienia” i współpracy bibliotek

Partnerzy norwescy opisywali polskich bibliotekarzy z którymi pracowali w projekcie jako przyjacielskie i otwarte osoby. Wysoko oceniając ich kompetencje merytoryczne jednocześnie wskazywali na często występujące tendencje do sformalizowania myślenia o roli, funkcji i sposobach działania bibliotek (na co wskazywali też niektórzy z polskich uczestników projektu). Uczestnicy, jak to wielokrotnie już było wskazywane, jako zasadniczą wartość projektu podkreślali wymianę doświadczeń pomiędzy bibliotekarzami w kraju i zagranicą, a sam projekt jako „otwierające oczy” i „poszerzające perspektywę” doświadczenie. Bazując na tym pozytywnym doświadczeniu uczestników warto wspierać formalne i nieformalne sieci wymiany doświadczeń i wsparcia pomiędzy bibliotekarzami i ich instytucjami. Wspomniana wyżej tendencja do sformalizowanego myślenia na temat własnej instytucji i własnej pracy (nie uwzględnianie szerszego, systemowego kontekstu działania poszczególnych instytucji, a często też poszczególnych działów w ramach jednej WBP) jest i będzie czynnikiem ograniczającym budowania i wspieranie efektywnego modelu współpracy wewnątrz i między instytucjonalnej (na różnych poziomach). Pomysł na budowanie współpracy wymagać będzie po pierwsze internalizacji tej potrzeby wśród bibliotekarzy, a w kolejnym kroku aktywnego uczestnictwa w określaniu zakresu i przedmiotu tej współpracy (wygenerowane w ramach ewaluowanego projektu i opisane wyżej pomysły na kontynuację spotkań uczestników, rozszerzenie zakresu zespołów) mogą być dobrym punktem wyjścia. Wracając do szans na pozytywną implementację strategii w WBP przywołajmy stanowisko Tone Moseids wyrażane w recenzjach strategii oraz w wystąpieniu na podsumowującej projekt konferencji w Krakowie: „Wierzę że Wasz sukces we wdrażaniu strategii będzie wynikał ze wzajemnej współpracy – międzyregionalnej i międzynarodowej”.

bardziej „przyjazne”, atrakcyjniejsze dla zróżnicowanej grupy odbiorców oraz wielofunkcyjne – miały charakter „modułowy”, czyli składający się z łatwych do przearanżowania elementów odpowiadających różnym celom – czytaniu książek, zabawie, warsztatom, spotkaniom, korzystaniu z nowych technologii, działaniom animacyjnym itd).

Załącznik 1.

Scenariusz FGI – uczestnicy programu

Przywitanie, przedstawienie:

Przedstawiamy cele spotkania: zebranie opinii, uwag, ew. propozycji modyfikacji z perspektywy koordynatorów regionalnych Moderator (podkreślamy że jesteśmy niezależnymi badaczami i badania są anonimowe.

Wstęp:

Moderator – wyjaśnienie o roli ewaluacji w tym projekcie (cele, zakładane rezultaty, ICH rola)

Uczestnicy – prośba o przedstawienie się, czym się zajmują

1. Czym jest projekt dla uczestników ?

Zanim zaczniemy omawiać różne elementy, formy wsparcia w projekcie „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości” chciałbym żebyście Państwo krótko opowiedzieli mi (jako osobie z zewnątrz) czym jest ten projekt?

(uwaga: albo pytanie rzucamy na forum i zbieramy spontaniczne wypowiedzi albo prosimy żeby omówili w dwójkach trójkach i zaprezentowali na forum. Moderator zbiera na tablicy główne wątki). Potem ta lista jest punktem wyjścia do dyskusji.

Albo jaka wizja biblioteki (2.3 cechy) wylania się z tej strategii

2. Ocena form realizacji projektu (warsztaty, konsultacje, wizyta studyjna):

Jak oceniają poszczególne elementy – co głównie pamiętają, co było najlepsze, co można poprawić w:

- warsztaty (organizacja, sposób prowadzenia, zawartość merytoryczna – co z warsztatów zaaplikowali w praktyce,
- konsultacje (organizacja, sposób prowadzenia, zawartość merytoryczna – co z konsultacji zaaplikowali w praktyce),
- wizyta studyjna (organizacja, sposób prowadzenia, zawartość merytoryczna – co z wizyt zaaplikowali w praktyce).

3. Potrzeby i oczekiwania odbiorców

3.1. Oni, inni koordynatorzy, ich biblioteki

- jak to się stało że stali się koordynatorami?
- co jest pozytywne w byciu koordynatorem?
- z czym mają największy problem?
- jak wygląda współpraca z innymi koordynatorami? (co wychodzi, co warto zmienić i dlaczego?)

- jak wygląda współpraca z innymi bibliotekarzami w ich miejscu pracy? (co wychodzi, co warto zmienić i dlaczego?)
- Czy uczestnictwo w programie coś zmieniło?

Jakie mają oczekiwania wobec strategii – kogo i co mają zmienić

4. Trudności, szanse w tworzeniu i wdrażaniu strategii (czynniki wpływające na proces tworzenia i strategii)

4.1. Jakie są trudności na poziomie biblioteki (ludzie, nadmiar pracy, zasoby), a jakie szanse – czy ten proces był uwspólniony, kto brał w nim udział?

4.2. Jakie są trudności na poziomie środowiska, otoczenia biblioteki (samorząd, inne biblioteki itd. – niech stworzą taką mapę otoczenia), a jakie szanse – czy są jakieś czynniki specyficzne dla regionu które musieli brać pod uwagę?

4.3. Jakie są trudności na poziomie samego projektu (FRSI, partnerzy zagraniczni, polscy, sieć bibliotekarzy), a jakie szanse

5. Ocena efektywności projektu

- Czy udział w Projekcie wiązał czy wiąże się ze zmianą w zakresie wiedzy/umiejętności:
 - umiejętności zawodowych?
 - innych sfer?
- Czy widać zmiany (lub potencjalnie) możliwe są zmiany na poziomie bibliotek wojewódzkich? Na poziomie bibliotek lokalnych? Otoczenia?

Czy ta strategia jest dla kogoś jeszcze niż autorów i dlaczego?

7. Propozycje zmian i wnioski

7.1. Czy dokonaliby Państwo jakichś zmian w projekcie (*jeżeli się nie pojawiło to pytamy pierwszoplanowo*):

- jeszcze nie zrealizowane elementy projektu (konferencja – jak można ją wykorzystać do tworzenia i wdrażania strategii)
- Zakresu i formy współpracy z FRSI
- Zakresu i formy współpracy z innymi koordynatorami, innymi bibliotekami?

- Zakresu i formy współpracy w ich placówkach

7.2. Nasza ewaluacja – jakie mają Państwa sugestie do jej prowadzenia (co warto badać, kogo, co by chcieli z niej wynieść)

Zakończenie

To już w zasadzie wszystkie pytania, ale być może jest coś o co się nie zapytałem/am, a co uważają Państwo, że należałoby omówić?

Załącznik 2

ANKIETA

Ankieta, o wypełnienie której Pana/Panią prosimy, ma na celu poznanie opinii pracowników biblioteki na temat strategii rozwoju biblioteki. Badanie służyć ma również lepszemu dostosowaniu działań Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego do oczekiwań bibliotekarzy poprzez poznanie ich uwag, ocen i propozycji. Ankieta jest anonimowa, za jej przeprowadzenie i opracowania odpowiadają niezależni ewaluatorzy.

1. Czy słyszał Pan/Pani o strategii Rozwoju Biblioteki Wojewódzkiej?

(Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź, biorąc w kółko właściwy numer.)

1. Tak 2. Nie (przejdź do pyt.)

2. Skąd dowiedział się Pan/Pani o strategii?

(Proszę o wypisanie poniżej źródeł)

.....
.....
.....

3. Czy uważa Pan/Pani strategię za potrzebną?

(zdecydowanie potrzebna) 1 2 3 4 5 (zdecydowanie niepotrzebna)

4. Proszę uzasadnić odpowiedź?

.....
.....
.....

5. Co jest z Pana/Pani perspektywy najważniejsze w strategii?

.....
.....
.....

6. Proszę uzasadnić odpowiedź?

.....
.....
.....

7. Czy uczestniczył(a) Pan/Pani w tworzeniu strategii biblioteki?

(Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź, biorąc w kółko właściwy numer)

1. Tak 2. Nie (przejdź do pyt. 9)

8. W jakie działania związane z tworzeniem strategii Pan/Pani się angażował(a)?

.....
.....
.....

9. Jakie są najważniejsze problemy na jakie powinna odpowiadać Biblioteka Wojewódzka?

.....
.....
.....

10. W jaki stopniu strategia pozwala rozwiązać te problemy?

(zdecydowanie nie pozwala) 1 2 3 4 5 (zdecydowanie pozwala)

11. Co według Pana/Pani należałoby zmienić albo poprawić w strategii, by bardziej spełniała kluczowe potrzeby?

.....
.....
.....

I. Prosimy o określenie płci poprzez zakreślenie kółkiem właściwego numeru.

1. Kobieta 2. Mężczyzna

II. Proszę podać w latach staż pracy w Bibliotece Wojewódzkiej:

- 0-1 rok
2-5 lat
6-10 lat
11-15 lat
16-20 lat
20 lat i więcej

DZIĘKUJEMY ZA WYPEŁNIENIE ANKIETY!

Tu możesz dodać coś od siebie (uwagi, komentarze)



Projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategii dla przyszłości” został zrealizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu Wymiany Kulturalnej.