

ANALIZA PLANÓW ROZWOJU BIBLIOTEK PRZYGOTOWYWANYCH  
PRZEZ BIBLIOTEKARKI PO SZKOLENIACH  
RAPORT CZĄSTKOWY Z BADANIA EWALUACYJNEGO I ETAPU PRB

MAGDALENA STEC

WARSZAWA, MARZEC 2011



pracownia badań  
i innowacji  
społecznych



---

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, Internetu i szkoleń. Program Biblioteczny w Polsce jest realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

---

Raport jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów oraz Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści - pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej i wskazania autorów oraz Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego jako właścicieli praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>

## Spis treści

|    |                                           |    |
|----|-------------------------------------------|----|
| 1. | WPROWADZENIE .....                        | 3  |
| 2. | PIERWSZE WRAŻENIA.....                    | 4  |
| 3. | O GMINIE.....                             | 5  |
| 4. | O BIBLIOTECE .....                        | 6  |
| 5. | ANALIZA SWOT.....                         | 7  |
| 6. | DIAGNOZA LOKALNA.....                     | 10 |
| 7. | PLANY ROZWOJU.....                        | 13 |
| a. | MISJE I CELE .....                        | 13 |
| b. | GŁÓWNI ADRESACI OFERTY BIBLIOTEKI.....    | 20 |
| c. | NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W BIBLIOTECE ..... | 22 |
| 8. | BUDŻETY BIBLIOTEK .....                   | 24 |
| 9. | PODSUMOWANIE .....                        | 25 |
|    | <b>Załącznik 1</b> .....                  | 28 |

## 1. WPROWADZENIE

Niniejszy raport jest jednym z trzech raportów cząstkowych przygotowanych przez zespół Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” w ramach ewaluacji I etapu wdrażania Programu Rozwoju Bibliotek. Jego celem było zidentyfikowanie i przeanalizowanie efektów szkoleń organizowanych przez Centrum Aktywności Lokalnej (CAL) dotyczących planowania pracy biblioteki; sprawdzenie, jakie pomysły mają bibliotekarze na swoje biblioteki; przyjrzenie się temu, jak ich pomysły wpisują się w strategię działania Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Analiza ma charakter jakościowo-ilościowy. Celem analizy jakościowej jest sprawdzenie następujących kwestii:

- czy w planach rozwoju bibliotek (PRB) widać nowe funkcje bibliotek, czy następują procesy zmierzające do przywrócenia biblioteki do współczesności?
- czy planowane działania są powiązane z sytuacją społeczności lokalnej, czy wynikają z jej potrzeb i odpowiadają na lokalne problemy?
- jak są prowadzone badania potrzeb lokalnych?
- czy w planach jest uwzględniona perspektywa użytkownika?

Celem analizy jest też odtworzenie tego, jak pracownicy bibliotek rozumieją Program Rozwoju Bibliotek, czy w planach są obecne nowoczesne technologie, czy biblioteki próbują pełnić nowe funkcje, czy też unowocześniają swoją dotychczasową działalność.

Analiza ilościowa ma charakter uzupełniający w stosunku do wniosków płynących z analizy jakościowej. Jej celem jest zilustrowanie i rozszerzenie obserwacji jakościowych oraz wskazanie na skalę zaobserwowanych zjawisk.

Do analizy wylosowano 100 planów (spośród 419) przygotowanych przez biblioteki miejskie i gminne z terenu całej Polski. De facto analiza dotyczy 99 dokumentów, ponieważ w jednym przypadku przesłano nieprawidłowy plik (plan nr 125 – w tym przypadku przesłano konspekt nt. cierpienia w literaturze). Wylosowanych zostało 50 bibliotek wiodących i 50 bibliotek partnerskich. Biblioteki wiodące i partnerskie zostały wybrane proporcjonalnie do tego, ile złożono planów w obu typach bibliotek w poszczególnych województwach<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Złożyło je 150 bibliotek wiodących (prawie wszystkie, planów nie złożyły 3 biblioteki) i 269 partnerskich (59%).

Przed przystąpieniem do prezentacji wniosków wynikających z przeprowadzonej analizy, trzeba podkreślić to, że w przypadku wielu bibliotek dokumenty tego rodzaju zostały **przygotowane po raz pierwszy, co z pewnością miało wpływ na ich jakość i co należy wziąć pod uwagę przy ich ocenie**. Należy zauważyć również, że dla części bibliotekarzy była to wręcz pierwsza próba zmierzenia się z przygotowaniem dłuższego dokumentu przy użyciu komputera i swoiste ćwiczenie świeżo nabytych umiejętności. Trzeba też podkreślić, że analizom poddano dokumenty **pisane**, które – jak się wydaje – mogą różnić się od tego, co faktycznie **myślą** ich autorzy. W wielu wypadkach można bowiem, o czym będzie mowa dalej, odnieść wrażenie, że autorzy poszczególnych PRB **wypełniali „szablon planu”, który nie zawsze ułatwiał im dokonywanie analizy, a czasami wręcz ją utrudniał**, powodował „uwięźnięcie” w formie.

Wśród przeanalizowanych planów można wskazać takie, które – na tle pozostałych – wyróżniają się *in plus*. Wynika to z konsekwentnego wiązania poszczególnych elementów planu – sytuacji w społeczności lokalnej, istniejących zasobów, poprawnie przeprowadzonej diagnozy i zinterpretowanych wyników analizy potrzeb mieszkańców oraz ich przełożenia na wizję, a następnie cele i planowane działania danej biblioteki. Ze względu na to, że wskazanie dobrych praktyk wymagałoby prezentacji całego planu, w większości przypadków zrezygnowano z takiej formy. W tekście wzmiankowane są jednak wszelkie interesujące inicjatywy wraz z odniesieniem do planu, w którym się one pojawiły. W tych miejscach, gdzie możliwe było – mimo wyrwania z kontekstu – zaprezentowanie ciekawych fragmentów PRB, tam umieszczono odpowiednie wycinki w ramkach. Dodatkowo w załączniku, wymieniono numery planów, które można traktować jako dobre reprezentacje planów dobrych, przeciętnych oraz złych.

## 2. PIERWSZE WRAŻENIA

Zbiór wybrany do analizy był **bardzo zróżnicowany**. Plany rozwoju bibliotek różniły się zarówno od strony technicznej, jak i merytorycznej. Najkrótszy analizowany plan mieścił się na 3-ch stronach, najdłuższy na ponad 70-ciu. Jedne plany zawierały szczegółowe dane i dokumentację fotograficzną, miały precyzyjnie zaplanowany budżet na realizację przewidzianych działań, inne poprzestawały na jedynie ogólnikowym zarysowaniu celów na przyszłość.

**Tabela 1, Przeanalizowane plany rozwoju bibliotek w liczbach (na 99 planów poddanych analizie)**

| Element PRB                    | W ilu planach obecny? |
|--------------------------------|-----------------------|
| Opis gminy                     | 93                    |
| Opis biblioteki                | 93                    |
| Analiza SWOT                   | 92                    |
| Mapa zasobów lokalnych         | 65                    |
| Diagnoza potrzeb               | 62                    |
| Cele strategiczne i operacyjne | 95                    |
| Budżet                         | 31                    |
| Dokumentacja fotograficzna     | 11                    |

Tym, co **łączyło większość przeanalizowanych planów była ich struktura** – zaczynały się od krótkiej prezentacji gminy, opisu biblioteki (często przeradzającego się w swoisty wyciąg „z dziejów biblioteki” sięgającego roku jej założenia – w większości przypadków był to koniec lat 1940-tych i początek 1950-tych), analizy SWOT, zaprezentowania misji, wizji, celów strategicznych oraz szczegółowych. Nieco rzadziej elementem planu był opis lokalnej mapy zasobów (sprowadzającej się zazwyczaj do wylistowania i krótkiego opisanie instytucji działających lokalnie) oraz informacja o budżecie przewidzianym na poszczególne zadania. Poniżej omówiono poszczególne elementy przeanalizowanych planów.

### 3. O GMINIE

Niemal wszystkie plany (PRB) rozpoczynają się od opisu gminy, w której zlokalizowana jest biblioteka. Zawarty tu jest rys historyczny, informacja o sytuacji gospodarczej, podmiotach działających na terenie gminy. Niektóre opisy są bardzo rozbudowane i szczegółowe, sięgają czasów piastowskich, inne koncentrują się na aspektach ekonomicznych i podają liczbę podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w gminie. Wiele z nich zawiera informacje i materiały zamieszczane na stronach internetowych urzędów. Tym, co uderza w tych opisach, jest **brak choćby wzmianek o ludziach**, o mieszkańcach. Niewiele wspomina się też o czytelnikach (ewentualnie o liczbie osób zarejestrowanych w bibliotece) – tylko w nielicznych planach rozwoju podaje się np. strukturę czytelników, a jeszcze rzadziej odnosi się ją do struktury populacji lokalnej.

#### Fragmenty z opisu gminy

*Główne funkcje Dobrego Miasta to przemysł i usługi. Funkcje uzupełniające to rolnictwo (...) miasto pełni rolę lokalnego centrum rozwoju gospodarczego, oferuje w pełni uzbrojone tereny pod zabudowę przemysłową i usługową. Wszystkie tereny inwestycyjne oferowane inwestorom charakteryzują się dogodną rzeźbą terenu, bardzo dobrymi właściwościami nośnymi, posiadają pełną infrastrukturę techniczną oraz unormowany stan prawny własności, są czyste ekologicznie (523<sup>2</sup>).*

<sup>2</sup> Numery w nawiasie oznaczają numery planów, z których pochodzi dany fragment lub w których jest mowa o omawianej kwestii.

*Fizjograficznie gmina jest położona na styku Pojezierza Olsztyńskiego oraz Ławskiego, w strefie ścierania się klimatów morskiego z kontynentalnym, które charakteryzują się niskimi temperaturami średniorocznymi, znaczną wilgotnością powietrza oraz stosunkowo wysokim poziomem opadów (532).*

#### O ludziach

Wariant typowy: liczba mieszkańców: 16374, w tym miasto 10810, gmina – 5564 (523)

Jeden z lepszych opisów: *Swoim zasięgiem obejmuje gminę liczącą 19.354 mieszkańców. Z usług biblioteki rocznie korzysta 3.678 czytelników (dane z 2009r.), w tym w filiach wiejskich – 707. Placówki miejskie zarejestrowały 2.971 czytelników, co stanowi 28,3% do liczby mieszkańców (średnia wojewódzka – 16,27%) i wypożyczyły na zewnątrz i na miejscu 51.143 książki i czasopisma. Ogółem placówki posiadają 71.524 książki, w tym MBP – 42.748 wol., filie wiejskie łącznie – 23.752 woluminy (522).*

Można powiedzieć, że ta część w PRB jest traktowana jako **wstęp, który w dalszej części tekstu nie ma dużego znaczenia dla działalności biblioteki i dla jej planów**. To swoista przestrzeń „na rozruszanie pióra”, niejednokrotnie bez konsekwencji dla dalszego wyводу. Rzadko stanowi ona element diagnozy lokalnej, sporadycznie mówi się tu o potrzebach czy lokalnych problemach (poza bezrobociem), na które biblioteka mogłaby odpowiedzieć w swojej bieżącej działalności.

## 4. O BIBLIOTECIE

Kolejna część większości planów to prezentacja biblioteki i jej losów „w perspektywie historycznej” – tj. od momentu założenia po chwilę obecną. Podaje się tu informacje **o roku założenia biblioteki, jej filiach, zmianach siedziby czy zmianach dyrekcji**. W tej części poszczególne plany wykazują dużą zbieżność – w wielu wspomina się o ...

- stanie siedziby (zazwyczaj złym)
- katalogach (o tym, czy są skomputeryzowane czy nie)
- umeblowaniu, stanie regałów
- liczbie komputerów, którymi dysponuje biblioteka
- liczbie etatów
- braku wystarczających funduszy – na modernizację biblioteki, uzupełnianie księgozbioru

#### Typowe informacje nt. biblioteki

*W bibliotece zatrudnionych jest 9 osób: starszy bibliotekarz – 3.75 etatu, młodszy bibliotekarz – 2 etaty, starszy instruktor ds. plastyki – 1 etat, główna księgowa – 0.75 etatu, starsza woźna – 0.75 etatu (523).*

*Biblioteka główna mieści się na I piętrze budynku Domu Kultury, mając do swojej dyspozycji 130m<sup>2</sup>, gdzie znajduje się magazyn z wolnym dostępem do półek dla czytelnika, jak i czytelnia (Internetowa, czasopism, książek – w jednym pomieszczeniu) wraz z wypożyczalnią. Trzeba zaznaczyć, iż budynek jest w pełni przystosowany dla osób niepełnosprawnych, jest podjazd do budynku, przestronne rozsuwane drzwi oraz winda (54).*

Mimo że biblioteki znacznie się różnią na wymienionych wymiarach, to jednak powtarzalność tych wątków i fakt, że przewijają się w kolejnych częściach PRB (przede wszystkim w ramach analizy SWOT) oraz że działania dotyczące tych sfer często stają się jednym z celów na przyszłość, może wskazywać na to, że są to kwestie **centralne dla bibliotekarzy**, znacznie ważniejsze niż nowe technologie. Może też świadczyć o tym, że przed pełnym rozpoczęciem udziału w PRB codzienność bibliotekarek zdominowana była przez techniczne problemy związane ze złym wyposażeniem lokali, ograniczonymi środkami finansowymi i kłopotami kadrowymi.

## 5. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest element, który pojawia się praktycznie we wszystkich analizowanych PRB. Widać tu wyraźnie silny wpływ szkoleń, w których uczestniczyli pracownicy bibliotek, na których zapoznawano ich z metodą SWOT. Istnieje jednak obawa, że wtłoczenie rzeczywistości w ramy SWOT zamiast ułatwiać, utrudniało formułowanie planów na przyszłość. Być może analiza SWOT nie jest dla bibliotekarek naturalnym i oczywistym sposobem myślenia o funkcjonowaniu biblioteki. Zdarza się, że elementy wykazywane w poszczególnych częściach analizy SWOT są wymuszone i schematyczne. Przy lekturze dalszych części planów okazuje się, że ważne elementy nie zostały tu uwzględnione, a inne wpisano „na siłę”. Przykładowo, w SWOT rzadko pojawia się wątek wizerunku biblioteki; z innych fragmentów można jednak wyczytać, że **biblioteka jest postrzegana wyłącznie jako miejsce wypożyczania książek** (610). Analiza SWOT w większości przypadków nie staje się też punktem wyjścia dla formułowanych celów strategicznych i operacyjnych. W większości przypadków jest to **element, który w planie powinien się znaleźć, nie ma jednak większego wpływu na formułowanie tegoż planu**. Słowem nie zawsze jest narzędziem ułatwiającym diagnozowanie sytuacji. Istnieje ryzyko, że osoby składające wnioski nauczyły się przede wszystkim tego, że SWOT jest elementem procedury aplikacyjnej i stosują się do tego wymogu. Wydaje się, że SWOT jako narzędzie analizy okazało się zbyt **trudne do zastosowania w praktyce**. Z drugiej strony widać wyraźnie, że szkolenie wywarło duży wpływ na pracowników bibliotek, potrzebują oni jednak **wsparcia, by móc w pełni wykorzystać zalety tej metody**. Godnym pochwały jest jednak to, że bibliotekarki podjęły się wyzwania i takie analizy przygotowały. Trzeba również pamiętać o tym, że dla większości z nich był to pierwszy kontakt ze SWOTem i pierwsze próby przygotowania takiej analizy, która tylko z pozoru wydaje się prosta i oczywista. W praktyce jest to narzędzie dość trudne, wymagające dużo wiedzy i doświadczenia.

Mimo tych zastrzeżeń warto przyjrzeć się temu, co w ramach SWOT się pojawia. Poniżej zamieszczono przykłady elementów, jakie są wpisywane w „czteropolówkę” SWOT.

Tabela 2, Przykładowe elementy pojawiające się w analizach SWOT

| MOCNE STRONY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | SŁABE STRONY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– dogodne godziny otwarcia</li> <li>– centralne położenie</li> <li>– dobra współpraca z instytucjami</li> <li>– doświadczona kadra</li> <li>– dobra opinia o bibliotece</li> <li>– komputery i darmowy Internet w bibliotece</li> <li>– katalog komputerowy</li> <li>– księgozbiór bogaty w informacje regionalne</li> <li>– wyposażenie w sprzęt komputerowy, urządzenia wielofunkcyjne, projektor multimedialny, ekran, aparaty cyfrowe, kamery</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak kadry (tylko stażyści)</li> <li>– brak motywacji i wiary u kadry</li> <li>– zły stan zdrowia kadry</li> <li>– brak funduszy</li> <li>– bariery dla osób niepełnosprawnych</li> <li>– brak nowoczesnego sprzętu</li> <li>– stare meble</li> <li>– nieatrakcyjny budynek</li> <li>– brak informatyka, brak administratora sieci komputerowej</li> </ul> |
| SZANSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ZAGROŻENIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– projekty unijne – szansa na finansowanie przedsięwzięć</li> <li>– programy biblioteczne (m.in. Program Rozwoju Bibliotek)</li> <li>– doskonalenie zawodowe pracowników</li> <li>– promocja biblioteki (strona www, prasa lokalna)</li> <li>– wdrożenie nowoczesnego programu komputerowego MAK+</li> <li>– zwiększająca się liczba osób podnoszących kwalifikacje</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rosnące wymagania ze strony czytelników</li> <li>– popularność Internetu</li> <li>– słabe zarobki</li> <li>– brak umiejętności pisania projektów</li> <li>– stary księgozbiór</li> <li>– niż demograficzny</li> <li>– emigracja zarobkowa</li> <li>– konkurencja stowarzyszeń i innych instytucji</li> </ul>                                               |

Trzeba mocno podkreślić, że w analizach SWOT widać wyraźnie ważny **kapitał tkwiący w bibliotekach**

– ich centralne położenie (czasem element ten jest doprecyzowany: *blisko Biedronki, blisko przystanku/dworca*), w większości przypadków dobre stosunki z lokalnymi władzami i instytucjami (przede wszystkim szkołami i przedszkolami) oraz dobra opinia w środowisku i fakt, że pracownicy bibliotek dobrze znają – ich zdaniem – swoje środowisko, są jego elementem od lat, więc dobrze rozumieją lokalne potrzeby i problemy.

Warto zwrócić uwagę na **stosunek do programów** skierowanych do bibliotek, jaki wyłania się z analizy SWOT. Otóż wszelkie **programy są traktowane jako szansa dla bibliotek**, przede wszystkim ze względu na to, że stanowią dodatkowe **źródło finansowania**. Widać również, że dla wielu bibliotek realizacja programów zewnętrznych jest istotnym **bodźcem do działania**, do robienia czegoś więcej, czegoś, co wykracza poza standardowe i tradycyjne zadania biblioteki: wypożyczanie książek i gromadzenie informacji na tematy lokalne i regionalne. Można powiedzieć, że programy są swoistą **siłą napędową do działania i zmian**. Są oczywiście takie biblioteki, w których programy zewnętrzne



są tylko jednym z wielu kierunków aktywności, a ich rola ma charakter jedynie uzupełniający. W większości przypadków jest jednak tak, że programy ożywiają bibliotekę, wytyczają dla niej nowy kierunek działania. Taki potencjał jest też dostrzegany w **Programie Rozwoju Bibliotek** – jest on traktowany tak, jak inne programy – jak Ikonka, Cała Polska czyta dzieciom czy Biblioteka+ (te nazwy pojawiały się najczęściej) – jako **szansa na rozwój, na zrobienie czegoś więcej**.

Ciekawe, że **w wielu planach (ponad 60% przeanalizowanych) jako zagrożenie dla działalności bibliotek pojawiają się procesy bardzo ogólne** – np. starzenie się społeczeństwa, niż demograficzny, emigracja, kryzys wartości rodzinnych, konsumpcyjny styl życia i ogólny spadek zainteresowania kulturą (w jednym z planów pojawiło się nawet zanieczyszczenie środowiska)<sup>3</sup>. Widać, że niektóre bibliotekarki potrafią umiejscowić działania swojej biblioteki w refleksji nad zmieniającą się sytuacją społeczną. Zaskakujące, że **w wielu planach (25%) jako zagrożenie są wskazywane również wysokie wymagania czytelników**<sup>4</sup>. Co ciekawe, nie pojawia się informacja, że powodem tego, że biblioteka nie może sprostać wymaganiom czytelników są np. niewystarczające środki finansowe (być może o to chodzi), ale pisze się tylko o tym, że czytelnicy mają wysokie wymagania. W pewnym sensie więc czytelnicy są traktowani jako zagrożenie.

Na poziomie analiz SWOT **kwestia nowoczesnych technologii jest kontrowersyjna**. Internet, urządzenia wielofunkcyjne, nowoczesne komputery i sprzęty – wszystko to jest traktowane jako ważny zasób bibliotek. Jednocześnie jednak Internet i komputer są często postrzegane jako podstawowa konkurencja dla książek. **W 60% planów popularność Internetu jest postrzegana jako zagrożenie dla biblioteki**<sup>5</sup>. Może to sugerować, że „wejście Internetu do biblioteki” może być postrzegane jak „koń trojański”.

Podsumowując, istnieje ryzyko, że analiza SWOT nie spełniła funkcji wspierającej bibliotekarzy w procesie dochodzenia do celów na przyszłość, nie ułatwiła im przeprowadzenia diagnozy sytuacji. Widoczna jest tendencja do „wtłaczania” rzeczywistości w pewne formuły, które zamiast ułatwiać, zaciemniają obraz. Niektórzy bibliotekarze „padli ofiarą” narzędzia. Z drugiej jednak strony **cenne wydaje się samo skonfrontowanie bibliotekarzy z koniecznością przyjrzenia się swojej sytuacji**.

<sup>3</sup> Są to plany o numerach: 3, 18, 22, 23, 26, 35, 51, 73, 82, 111, 121, 127, 173, 179, 181, 189, 201, 208, 213, 225, 243, 246, 255, 267, 273, 279, 301, 310, 313, 315, 347, 370, 371, 381, 393, 406, 415, 426, 433, 438, 439, 447, 472, 499, 500, 502, 513, 517, 518, 521, 523, 532, 534, 342, 550, 553, 555, 576, 585, 591

<sup>4</sup> Są to plany o numerach: 48, 82, 201, 213, 301, 328, 347, 370, 371, 399, 426, 450, 456, 499, 502, 513, 517, 521, 523, 532, 577, 588, 609, 610

<sup>5</sup> Są to plany o numerach: 4, 22, 23, 26, 35, 38, 48, 82, 98, 111, 121, 127, 189, 201, 208, 213, 225, 241, 243, 246, 273, 275, 279, 281, 282, 294, 301, 310, 312, 313, 315, 338, 342, 347, 381, 393, 399, 406, 415, 433, 438, 439, 450, 456, 472, 499, 513, 517, 518, 521, 523, 534, 550, 574, 577, 585, 588, 591, 609

W kilku przypadkach doprowadziło to do ważnych wniosków – np. takich, że dla dalszych działań biblioteki kluczowe znaczenie ma zmiana wizerunku biblioteki i walka ze stereotypami na jej temat (np. 576, 193). Ważne jest również to, że bibliotekarki nauczyły się bardziej systematycznego myślenia o bibliotekach i poznały narzędzie, które będą mogły wykorzystywać w przyszłości aplikując o środki z innych programów.

## 6. DIAGNOZA LOKALNA

Diagnoza lokalna pojawiła się w połowie analizowanych planów. Zazwyczaj składała się z dwóch elementów – analizy potrzeb oraz mapy zasobów lokalnych. Pierwszy element wystąpił w 40 planach, drugi – w 57. **Mapa zasobów lokalnych** przyjmowała w większości przypadków formę listy instytucji i organizacji (przede wszystkim stowarzyszeń), zarejestrowanych lokalnie. Poza nazwą stowarzyszenia zamieszczano dane kontaktowe lub kilkuzdaniowy opis jego działalności. W jednym planie (574) poza mapą instytucji pojawiła się także długa lista osób – prywatnych bądź reprezentujących instytucje, przedstawicieli lokalnych elit (nauczyciele, radni, przedsiębiorcy), którzy wchodzi w skład zawiązanej koalicji na rzecz bibliotek. Ten etap diagnozy lokalnej miał wpływ przede wszystkim na **działalność biblioteki jako organizacji**. Partnerzy mogli wesprzeć bibliotekę – przede wszystkim personalnie – w realizacji konkretnych przedsięwzięć.

### FRAGMENTY JEDNEJ Z LEPSZYCH DIAGNOZ ZASOBÓW LOKALNYCH

(447)

*Analiza partnerów:*

*- Władze gminy*

*Mocne strony: poparcie i wspólne działania; mamy poparcie niektórych radnych i przychylność władz gminy;*

*Słabe strony: biblioteka nie jest priorytetem władz, na podejmowane działania oczekuje dłużej; brak wiedzy na temat szerokiego zakresu działań biblioteki (...)*

*- Lokalni przedsiębiorcy*

*Mocne strony: dobry kontakt z miejscowymi liderami; możliwość wsparcia w realizacji zaakceptowanych pomysłów, np. pomoc finansowa i fizyczna w organizowaniu imprez na rzecz upowszechniania kultury; wsparcie w działalności lobbingsowej;*

*Słabe strony: mniejsze wsparcie na terenach wiejskich; słaby wizerunek bibliotek jako instytucji mało atrakcyjnych*

Rzadziej przeprowadzano analizę, która miała znaczenie dla funkcjonowania biblioteki **z perspektywy użytkowników**. Zwykle analiza tego typu przyjmowała formę ankiety, która była kolportowana wśród obecnych czytelników. Wynikiem była swoista ewaluacja tego, co biblioteka robi, ranking tego, co najbardziej się podoba. Efektem ankiety było często **potwierdzenie aktualnego kierunku działalności**, ewentualne postulaty dotyczyły raczej intensyfikacji pewnych działań, nie wskazywały natomiast na potrzebę uruchomienia nowego typu działalności w bibliotece. Przypomina to **raczej**

**plebiscyt niż diagnozę.** Trzeba jednak podkreślić, że w kilku programach udało się „wyjść poza aktualnych użytkowników” i dotrzeć z pytaniami do potencjalnych użytkowników biblioteki. Jest to duży sukces. **Autorzy programów wykazali się tu pomysłowością i dużym zaangażowaniem w przeprowadzenie diagnozy** – organizowano **dyskusję w czasie spotkań wiejskich**, rozdawano **ankiety w szkołach**, prowadzono **wywiady** indywidualne i grupowe, pytano o zdanie zarówno dzieci i młodzież, jak i ich rodziców. Takie kompleksowe diagnozy lokalne pojawiły się w kilku spośród analizowanych planów (54, 121, 309, 450, 553). Zazwyczaj rozmawiano z kilkoma (wywiady indywidualne) lub kilkunastoma osobami (grupy dyskusyjne), a ankiety rozdawano bardzo różnym „próbom”, liczącym od 10 (371) do blisko 400 osób (438). Wydaje się jednak, że **ankieta może być narzędziem zbyt trudnym** dla bibliotekarzy. Odpowiednie posługiwanie się nią wymaga dużej wiedzy, doświadczenia, umiejętności analitycznych. Wywiady, zwłaszcza wywiady indywidualne, ale także luźniejsze spotkania z czytelnikami wydają się metodą lepszą, bo bardziej naturalną i bliską życia, łatwiejszą do zastosowania i przynoszącą lepsze rezultaty – z punktu widzenia formułowania planu rozwoju biblioteki. Wykorzystanie ankiety w celu przeprowadzenia diagnozy potrzeb społeczności przynosiło często rozczarowujące rezultaty – często wyniki były bardzo starannie opracowane graficznie, ale trudno było na ich podstawie formułować wnioski odnośnie potrzeb i nowych kierunków działalności bibliotek. Jeszcze trudniej na podstawie ankiet myśleć o przełamaniu stereotypu bibliotek i wyjściu poza kanon tego, czym biblioteka jest obecnie. Osoby, które wypełniały ankietę, zgłaszały postulaty, które można uznać za typowe dla biblioteki. Często okazywało się, że **ankieta jest techniką, która nie sprzyja generowaniu nowych pomysłów na działalność biblioteki. Znacznie lepiej sprawdzały się rozmowy i wywiady.**

#### Diagnoza potrzeb lokalnych – użytkownicy

*Na spotkaniu rozdaliśmy 10 ankiet. Otrzymaliśmy zwrot 100%, odpowiedzi udzieliło 10 par w wieku 30-45, z wykształceniem od zawodowego po wyższe. Wszyscy należą do KGW, większość należy do DKK, w 100% korzystają z usług biblioteki. Od biblioteki oczekują miłego spędzania wolnego czasu, chcą przekazać swoje doświadczenia, dobrej zabawy, bycia w grupie, wyrażają chęć zdobycia nowych umiejętności, oczekują udziału w warsztatach i spotkań z ciekawymi ludźmi (371).*

*W wyniku wywiadów przeprowadzonych z grupą matek z dziećmi dowiedzieliśmy się, że jest w środowisku znaczne zapotrzebowanie na stworzenie miejsca, w którym panie te mogłyby się spotkać wraz z dziećmi, najdogodniejsze byłyby spotkania raz w tygodniu w godzinach przedpołudniowych (54).*

*Dowiedzieliśmy się m.in., że ludzie przychylnie wypowiadają się o imprezach prowadzonych w bibliotece, pragną większej ilości spotkań autorskich, chcieliby uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach „Teatru przy stoliku”; chcą uczestniczyć w zaproponowanych przez nas zajęciach z dietetykami (522).*

W konsekwencji w niektórych planach **wnioski, jakie wynikały z przeprowadzonej diagnozy, okazywały się mało przydatne dla formułowania celów na przyszłość.** W większości przypadków pojawiały się stwierdzenia, że biblioteka będzie się starała organizować więcej spotkań z twórcami

i ciekawymi ludźmi – czyli będzie robiła **to, co do tej pory, ale częściej**. Pojawiały się jednak również takie placówki, w których na podstawie diagnozy lokalnej formułowano bardzo ciekawe pomysły na przyszłość, a metoda ich realizacji pozwalała na jednoczesne zaktywizowanie dwóch grup – np. seniorzy czytający bajki dzieciom czy młodzież ucząca seniorów – w ramach wolontariatu – korzystania z komputera i Internetu (225).

#### FRAGMENT JEDNEJ Z LEPSZYCH INTERPRETACJI WYNIKÓW BADANIA POTRZEB

(553)

*Badania przeprowadzono w czterech klasach gimnazjum - klasach II i III. O ile ponad połowa deklarowała, że uczęszcza do biblioteki, to jednak uszczegółowione pytania wskazały, że czyni to wyłącznie wówczas, kiedy zabraknie dlań lektur w bibliotece szkolnej. Odpowiedzi uczniów wskazywały na utrzymującą się już od lat wielu tendencję do postrzegania czytania jako czynności nudnej, w żadnej mierze nie stanowiącej konkurencji dla środków masowego przekazu takich jak: telewizor plus obowiązkowa antena satelitarna oraz internet. W większości gimnazjaliści wypowiadają się ogólnie na temat książek, uznając je jako całokształt za nudne, ale nie znają nowości i nie mają pojęcia jakie książki są teraz wydawane – poza oczywiście literaturą tzw. wampiryczną. Zaledwie kilka procent odpowiedziało, że korzysta ze zbiorów bibliotecznych systematycznie. Rzeczywiście niewielka grupka gimnazjalistów przychodzi do naszej biblioteki i sama sobie wybiera książki. Są jednak tacy, którzy po przyjeździe nie potrafią wybrać ciekawej książki, ponieważ hołdują gustom popkulturowym i nie zainteresują się książką bez krzykliwej, błyszczącej okładki, wydaną np. kilka lub kilkanaście lat temu, książką naprawdę interesującą i ciekawą (i nie mam tu na myśli książek o tzw. wartościach dydaktycznych, ale dające porcję dobrej rozrywki na przyzwoitym poziomie). Sama biblioteka kojarzy im się z miejscem, w którym nic się nie dzieje. W tym miejscu trzeba przyznać im rację. Biblioteka w Czerniejewie w przeszłości nie zajmowała się konstruowaniem oferty przeznaczonej wyłącznie dla nastolatków.*

*Wnioski są więc następujące: gimnazjaliści nie przychodzą do biblioteki, bo w ogóle nie mają pojęcia o tym, jak ciekawe są teraz książki oraz o tym, że takie książki są w naszej bibliotece. Żeby jednak przyszli do biblioteki nie wystarczą książki. Uważamy, że najpierw należy przyciągnąć gimnazjalistów ofertą skierowaną wyłącznie do nich np. spotkaniami, warsztatami, zajęciami, których motywem przewodnim będzie coś, co dla nich jest interesujące czyli np. muzyka, kino, plastyka np. graffiti. Elementy związane z książką to kwestia przyszłości, kiedy gimnazjaliści zaczną traktować bibliotekę jako miejsce warte systematycznego odwiedzania.*

W przyszłości warto zachęcić bibliotekarki do przygotowywania planu rozwoju w szerszym kręgu interesariuszy. W analizowanych planach rozwoju bardzo **rzadko pojawiał się element szerszych konsultacji dokumentu**. Jedna z bibliotek przeprowadziła mini badanie (10 ankiet) wśród członkin Koła Gospodyń Wiejskich (371). A jedna z bibliotek zdecydowała się na zorganizowanie wywiadu grupowego (FGI) z przedstawicielami lokalnego stowarzyszenia (605). Nie pojawiły się natomiast elementy włączania w pracę nad planami rozwoju przedstawicieli lokalnych władz samorządowych, mimo że w ramach SWOT **władze lokalne pojawiały się bądź to w roli wsparcia dla bibliotek** (np. 26, 513, 517) **bądź też „strony”, która biblioteki nie rozumie i jej nie pomaga** (np. 246, 347, 415, 576).

Często było też tak, że **diagnoza lokalna dotyczyła raczej potrzeb niż możliwości ich zaspokojenia**. Za przykład może posłużyć to, że w większości planów pojawia się pragnienie i cel, który można

(w pewnym uproszczeniu) streścić tak: więcej warsztatów literackich, więcej spotkań z ciekawymi ludźmi, wieczorów autorskich. Brakowało natomiast konkretnych pomysłów i informacji o tym czy biblioteka ma możliwość przygotowania takich spotkań na satysfakcjonującym poziomie. Tylko w jednym planie pojawiła się lista potencjalnych gości takich spotkań – twórców lokalnych: *na terenie gminy mieszkają 4 osoby – autorzy publikacji o charakterze regionalnym, z zakresu matematyki i literatury pięknej; rzeźbi w drewnie – 1 osoba; pasjonat kamienie i starych monet – 1 osoba; robótki ręczne, prace szydełkowe – 24 osoby; umiejętność grania na rogu – 2 osoby; wykonywanie stroików i dekoracji...*(565).

## 7. PLANY ROZWOJU

### a. MISJE I CELE

W idealnie przygotowanym dokumencie plany rozwoju bibliotek powinny być logiczną konsekwencją przeprowadzonej analizy sytuacji lokalnej społeczności, powinny wynikać z potrzeb, uwzględniać zasoby lokalne. Wstępne etapy analizy powinny prowadzić do sformułowania misji i wizji biblioteki, których realizacja będzie konkretyzowana w postaci poszczególnych celów strategicznych i konkretnych działań operacyjnych. W analizowanych planach zdarzało się jednak tak, że poszczególne elementy planu nie zawsze układały się w jeden logiczny ciąg, a **planowi brakowało spójności**. Jednocześnie **misja niejednokrotnie nie nawiązywała do diagnozy potrzeb, a powieliała „menu 8”,** czyli biblioteka jest ujmowana jako...

1. Miejsce promocji kultury
2. Miejsce dla młodych
3. Wiedza na wyciągnięcie ręki – łatwy dostęp do zbiorów bibliotecznych
4. Multimedia i nowoczesna komunikacja
5. Miejsce bez barier – usługi dla seniorów i osób niepełnosprawnych
6. Przestrzeń dla mieszkańców z inicjatywą
7. Miejsce dla obywateli: e-administracja
8. Informacje lokalne

Z kolei **cele strategiczne i wynikające z nich cele operacyjne czasami stały w raczej luźnym związku z misją i wizją biblioteki**. Poniżej zamieszczono kilka przykładów.

Tabela 3, Misje i cele w planach rozwoju bibliotek

| Przykładowe misje bibliotek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Cele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PRB |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Będziemy nowoczesną, zmodernizowaną placówką posiadającą wspólną sieć komputerową, współpracującą z lokalnymi władzami i stowarzyszeniami, spełniającą współczesne oczekiwania środowiska                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktywizacja seniorów – założenie UTW</li> <li>2. Promocja czytelnictwa dla najmłodszych i seniorów – lekcje biblioteczne, kącik dla maluchów, czytanie przez dorosłych (seniorów), ferie zimowe z biblioteką (zajęcia plastyczne, wycieczki)</li> <li>3. Wspieranie twórców – warsztaty literackie, konkursy plastyczne, spotkania autorskie, organizowanie wystaw</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 179 |
| Nasza biblioteka istnieje po to, by zaspokajać potrzeby lokalnej społeczności w zakresie czytelnictwa, informacji, edukacji i kultur. Robimy to m.in. przez gromadzenie i udostępnianie zbiorów, udostępnianie książek i innych zbiorów (zwłaszcza na elektronicznych nośnikach informacji), promowanie książki i czytelnictwa, współpracę z organizacjami i środowiskiem lokalnym, organizację spotkań o charakterze kształceniowym, artystycznym i promocyjnym. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Współpraca ze społeczeństwem (partnerstwo ze stowarzyszeniami, rozpoznawanie potrzeb środowiska, współpraca z innymi bibliotekami, integracja środowiska lokalnego)</li> <li>2. Wzmocnienie wizerunku biblioteki (poprawa estetyki i funkcjonalności, strona internetowa, prasa lokalna, dokształcanie pracowników, promocja usług bibliotecznych przez media, Internet, materiały reklamowe)</li> <li>3. Wzbogacanie oferty edukacyjnej kulturalnej (organizacja spotkań autorskich, poszerzenie wiedzy nt. regionu, tworzenie kącików tematycznych, DKK, edukacja czytelnicza, konkursy, lekcje biblioteczne)</li> <li>4. Biblioteka miejscem dla młodych (różne formy pracy z dziećmi, koła zainteresowań, zajęcia czytelnicze i plastyczne dla najmłodszych, młodzieżowy DKK, wycieczki i lekcje biblioteczne)</li> <li>5. Rozwój społeczeństwa informacyjnego (udział w szkoleniach, pomaganie użytkownikom Internetu w poszukiwaniu informacji, pomoc w obsłudze sprzętu elektronicznego, pomoc w selekcjonowaniu informacji, zbieranie informacji nt. regionalistów, prowadzenie aktywnych metod kształcenia ze wsparciem nowoczesnych technologii informatycznych, udostępnianie sprzętu informatycznego społeczności)</li> </ol> | 371 |
| [brak zwerbalizowanej misji]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biblioteka oferuje usługi zgodne z oczekiwaniami użytkowników</li> <li>2. Biblioteka jako centrum kultury (angażuje się w organizację imprez lokalnych, tworzy przyjazną przestrzeń dla osób młodych i seniorów wykazujących potrzebę rozwoju i inicjatyw intelektualnych, promowanie miasta i regionu)</li> <li>3. Biblioteka jako centrum informacji (gromadzenie periodyków, dostęp do Internetu i ksero)</li> <li>4. Nawiązywanie partnerstw (pozyskiwanie większych środków na realizację przedsięwzięć, zaangażowanie wolontariuszy)</li> <li>5. Dbanie o wygląd i estetykę (dostosowanie do standardów europejskich, zakup materiałów na zajęcia, zakup wyposażenia)</li> <li>6. Komputeryzacja biblioteki (II runda PRB, zakup programów komputerowych, stworzenie strony www, digitalizacja zbiorów, wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych i możliwości Internetu)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 447 |
| Jesteś u nas – jesteś u siebie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podniesienie standardu i rozszerzenie usług biblioteki (pozyskanie środków, modernizacja siedziby)</li> <li>2. Promowanie czytelnictwa w środowisku dzieci i młodzieży (konkursy czytelnicze, kształtowanie postaw „od kołyski”, klub książki „Książkolubek”)</li> <li>3. Inicjatywy edukacyjne, kulturalne i informacyjne, kształtowanie tożsamości regionalnej (imprezy,</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 521 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>gromadzenie wiedzy o regionie, warunki dla uprawiania działalności artystycznej, odkrywanie talentów twórczych)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Przeciwdziałanie wykluczeniu seniorów i osób niepełnosprawnych (niesienie pomocy, terapeutyczna wartość literatury, warsztaty rękodzieła, kursy komputerowe, książka na telefon)</li> <li>5. Współpraca z innymi instytucjami (zadbanie o właściwą formę podziękowania osobom pracującym na rzecz biblioteki, stwarzanie dobrej atmosfery do współpracy)</li> <li>6. Zmiana wizerunku biblioteki w środowisku (promocja, poprawa estetyki, monitorowanie potrzeb mieszkańców)</li> </ol> |     |
| <p>Biblioteka z dobrymi warunkami lokalowymi, nowoczesna, skomputeryzowana, posiadająca środki na rozwój działalności. Bibliotekarze z nowymi kompetencjami posiadający aktywną postawę, wychodzącą na zewnątrz, wpływającą na dobry wizerunek na zewnątrz.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biblioteka miejscem rozwoju społecznego (warsztaty artystyczne, seniorzy czytają dzieciom, warsztaty komputerowe dla seniorów, DKK)</li> <li>2. Wdrażanie nowych technologii w bibliotece (automatyzacja pracy, strona www jako sposób komunikacji ze środowiskiem)</li> <li>3. Modernizacja biblioteki (poprawa warunków lokalowych, dostosowanie do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych)</li> <li>4. Archiwum historii lokalnej (dokumentowanie wspomnień mieszkańców, organizacja wycieczek regionalnych, wystawy artystów regionalnych, digitalizacja zbiorów regionalnych)</li> </ol>               | 181 |

**Mimo że misje przybierają bardzo różne formy i kształty, to jednak cele strategiczne i operacyjne są podobne w różnych placówkach.** W zasadzie wszędzie pojawia się pragnienie...

- poprawy warunków – żeby było nowocześniej, wygodniej i ładniej (słowem: remont i modernizacja)
- nawiązania współpracy z innymi organizacjami i instytucjami
- utworzenia kącika dla najmłodszych czytelników
- zorganizowania kursów obsługi komputera i posługiwania się Internetem dla seniorów
- łączenie pokoleń
- przeciwdziałania wykluczeniu osób starszych i niepełnosprawnych
- poszerzenia zbiorów dotyczących regionu
- promocja biblioteki – przede wszystkim za pośrednictwem strony internetowej, prasy lokalnej oraz (nieco rzadziej – drukowanych ulotek informacyjnych)

Poszczególne **biblioteki różnią się przede wszystkim rozłożeniem akcentów i rozkładem priorytetów**. Również na poziomie konkretnych sposobów realizacji założonych celów widoczne są liczne podobieństwa – **sięga się po tradycyjne metody pracy**: organizacja konkursów czytelniczych czy plastycznych, organizowanie spotkań z autorami i twórcami lokalnymi, wystaw. Rzadziej pojawiają się pomysły organizowania np. warsztatów, terapii literaturą, koncertów. Daje się zauważyć, że pewne **wyjście poza „schemat aktywności biblioteki” prowadzi do korzystania z metod działania typowych dla innych instytucji kultury** (kojarzonych przede wszystkim z domami kultury), ale i innych instytucji lokalnych (w przypadku seniorów i planów związanych z przeciwdziałaniem wykluczeniu dochodzi do kopiowania działalności charakterystycznej dla OPS-ów): wystawy, koncerty, wycieczki, terapia zajęciowa, warsztaty plastyczne i muzyczne. Pokazuje to, że niektórym bibliotekom **brak pomysłów w zakresie projektowaniu nowych pól i nowych metod swojej działalności**. Z pewnością pomocne byłoby utworzenie **repozytorium dobrych praktyk**, z których biblioteki mogłyby korzystać, nie wchodząc w drogę innym instytucjom, nie dublując ich oferty, i nie powielając pewnych schematów – nawet jeżeli nie są to schematy biblioteczne. Nie zawsze jednak chodzi o to, żeby być oryginalnym, ważne, by być przydatnym i **uwzględniać lokalny kontekst**. Przykładowo, tam gdzie nie ma lokalnego ośrodka kultury (GOK-u czy MOK-u), tam biblioteka może i powinna przejmować jego funkcje, ale tam gdzie jest, powinna z nim współpracować i prowadzić działalność **komplementarną, ale nie konkurencyjną**. I tak np. interesujące są te inicjatywy niektórych bibliotek, które zmierzają do prowadzenia **zajęć edukacyjnych dla dzieci, które nie są objęte systematycznym programem przedszkolnym**. Co więcej, w zajęcia te są włączane inne grupy użytkowników biblioteki (przede wszystkim seniorzy), którzy np. czytają dzieciom bajki, prowadzą zajęcia plastyczne,



artystyczne. Niektóre biblioteki planują utworzenie kina lub **dyskusyjnych klubów filmowych** (258, 275, 415, 450, 456, 472, 499, 513, 574, 585, 605), znajdują **miejsce np. dla rockowego zespołu muzycznego** (4), tworzą grupę licealistów, dla których organizują **korepetycje** (502), budują **plac zabaw** obok biblioteki (610), zakładają klub abstynenta (610), oferują **miejsce na spotkania dla lokalnych stowarzyszeń** (610).

Niektóre biblioteki włączają się w **trend promowania zdrowego stylu życia**, co przejawia się organizowaniem...

- spotkań z kosmetyczką (309)
- spotkań z dietetykiem (522, 591)
- spotkań z gimnastyczką i ginekologiem (591)
- edukacji prozdrowotnej (213, 225)
- pogadanek nt. ziołolecznictwa (301, 309)
- wędrówek nordic walking dla seniorów (98)
- spotkań z pielęgniarką, która opowiada o dbaniu o higienę osobistą (98)
- wycieczek rowerowych (282, 415, 571).

Nie zawsze te pomysły wynikały z analizy sytuacji lokalnej niemniej jednak świadczą o otwartości bibliotekarek i chęci przyciągnięcia do biblioteki nowych użytkowników.

**Ilościowa analiza misji i celów**, jakie stawiały sobie poszczególne biblioteki w planach rozwoju, nastręcza szereg trudności. Po pierwsze, o czym wspomniano wcześniej, poszczególne programy są bardzo zróżnicowane – przede wszystkim pod względem szczegółowości. Jedne mieszczą się na kilku stronach, inne zajmują blisko 70 stron. Jedne prezentują rozbudowaną operacjonalizację wybranych celów, inne ograniczają się do wskazania podstawowych celów przyszłej działalności. To sprawia, że trudno jest precyzyjnie ocenić „głębokość realizacji” jakiegoś celu – tzn. czy będzie to jednorazowa akcja, czy też systematyczna realizacja kilku działań skierowanych np. do seniorów równolegle. Mimo tych trudności, podjęto próbę ilościowej kategoryzacji działań (w sensie zakresu działalności biblioteki), które najczęściej wpisywano do planów rozwoju. Bazą dla tej kategoryzacji stało się „menu 8”, które po wstępnej analizie zostało rozszerzane o dodatkowe kategorie. Ostatecznie cele stawiane kategoryzowano do 19 grup (zaprezentowanych w poniższej tabeli).

Tabela 4, Cele działania bibliotek – na podstawie 99 planów poddanych analizie

| Lp. | Typ działania                                              | Zasady kwalifikacji                                                                                                               | W ilu PRB występuje? |
|-----|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1   | Promocja kultury (menu 8)                                  | Wieczory autorskie, promocja czytelnictwa, teatru, spotkania literackie, kluby dyskusyjne                                         | 86                   |
| 2   | Multimedia/internet/ksero/skaner (menu 8)                  | Łączy internetowe, sprzęt komputerowy i multimedialny, mała poligrafia, prezentacje multimedialne                                 | 66                   |
| 3   | Informacja/kultura lokalna (menu 8)                        | Gromadzenie informacji nt. okolicy, regionu, promocja lokalna                                                                     | 68                   |
| 4   | Łatwy dostęp do zbiorów                                    | Inicjatywy typu „książka na telefon”, książka obwoźna                                                                             | 13                   |
| 5   | Biblioteka bez barier fizycznych (menu 8)                  | Budowa podjazdu, instalacja windy, zakup sprzętu np. dla osób niewidomych                                                         | 17                   |
| 6   | Miejsce dla mieszkańców z inicjatywą (menu 8)              | Udostępnienie lokalu dla inicjatyw mieszkańców (np. spotkań KGW)                                                                  | 13                   |
| 7   | Obywatel, e-administracja (menu 8)                         | Wspieranie działania obywatelskiego                                                                                               | 0                    |
| 8   | Grupa docelowa (menu 8)                                    | Wskazanie konkretnej grupy jako planowanego odbiorcy działań biblioteki                                                           |                      |
|     | - dzieci                                                   |                                                                                                                                   | 68                   |
|     | - młodzież                                                 |                                                                                                                                   | 27                   |
|     | - dorośli                                                  |                                                                                                                                   | 18                   |
|     | - seniorzy/osoby niepełnosprawne                           |                                                                                                                                   | 43                   |
| 9   | Modernizacja lokalu                                        | Remont, zakup nowych mebli, nowa aranżacja przestrzeni, zmiana lokalu                                                             | 55                   |
| 10  | Współpraca lokalna, organizacja imprez                     | Wspieranie organizacji działających lokalnie, współpraca przy organizacji imprez                                                  | 33                   |
| 11  | Integracja środowiska, współpraca z instytucjami lokalnymi | Tworzenie miejsca spotkań dla różnych grup mieszkańców, nawiązywanie współpracy między różnymi instytucjami działającymi lokalnie | 20                   |

|           |                                                 |                                                                                                                                              |    |
|-----------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>12</b> | Strona internetowa                              | Przygotowanie strony internetowej                                                                                                            | 31 |
| <b>13</b> | Promocja biblioteki                             | Promocja ujmowana jako osobna grupa działań – np. poprzez prasę, druk plakatów, ulotek                                                       | 37 |
| <b>14</b> | Aktualizacja/konserwacja/selekcja księgozbioru  | Wszelkie działania związane z księgozbiorem – selekcja, konserwacja, uzupełnianie; zakup audiobooków                                         | 66 |
| <b>15</b> | Komputeryzacja katalogu/procesów bibliotecznych | Wszelkie działania związane z utworzeniem komputerowego katalogu danych, digitalizacja materiałów                                            | 54 |
| <b>16</b> | Wolontariat                                     | Traktowanie biblioteki jako swoistej „centrali” wolontariatu – która nie tylko korzysta z usług wolontariuszy, ale zrzesza ich, organizuje   | 10 |
| <b>17</b> | Promocja zatrudnienia/rynek pracy               | Podjęmowanie działań nakierowanych na poprawę dostosowania kwalifikacji mieszkańców do wymagań rynku pracy                                   | 6  |
| <b>18</b> | Szkolenia dla mieszkańców                       | Organizowanie szkoleń i warsztatów dla mieszkańców, mających podnieść ich kompetencje w określonej dziedzinie (niezwiązanej z rynkiem pracy) | 29 |
| <b>19</b> | Szkolenia dla pracowników                       | Kierowanie pracowników biblioteki na szkolenia i kursy, które mają podwyższać poziom ich kwalifikacji zawodowych                             | 34 |

Powyższa analiza obrazuje zakres, „szerokość” działania bibliotek, a nie jego „głębokość”. Abstrahuje ona bowiem od liczby działań, jakie przewidziano w ramach wskazanych kategorii działań. Przeciętna biblioteka formułuje 3-4 cele strategiczne i przewiduje kilka-kilkanaście działań, które mają służyć ich realizacji. Jak wynika z tabeli 4, celem, jaki stawia sobie większość bibliotek, jest **bycie instytucją kultury**, a jest to osiąganę głównie poprzez pracę nad **jakością księgozbioru, gromadzenie informacji nt. regionu** i społeczności lokalnej oraz **oferowanie dostępu do nowoczesnej technologii**; technologia ta jest zresztą wykorzystywana zarówno w kontekście księgozbioru (np. digitalizacja, zakup audiobooków), jak i gromadzenia danych regionalnych (digitalizacja i udostępnianie on-line). Bardzo ważnym celem jest też **unowocześnianie lokalu**, co ma związek zarówno z promocją biblioteki, jak i z chęcią udostępnienia biblioteki grupom, które mają problemy np. z poruszaniem się (choć ten cel jest *explicite* formułowany znacznie rzadziej). Wizja biblioteki jako miejsca spotkań czy działalności grup zainteresowań, centrum wolontariatu czy aktywności obywatelskiej jest już znacznie rzadsza.

Stosunkowo często mamy do czynienia z chęcią prowadzenia **szkoleń dla mieszkańców** (w zdecydowanej większości są to szkolenia z obsługi komputera i korzystania z Internetu dla mieszkańców – szczególnie tych w wieku 50+, ale zdarzają się też takie dotyczące podnoszenia kwalifikacji czy kształcenia ustawicznego) oraz planem **poszerzania kwalifikacji pracowników biblioteki** – podstawowym obszarem, w którym ten rozwój ma następować jest umiejętność pisanie wniosków i pozyskiwania funduszy na działalność biblioteki.

Biblioteki stosunkowo dużą wagę przywiązują do **promocji** samych siebie oraz do pełnienia roli w procesie promowania swojego regionu i miejscowości. Często widzą swoją rolę w gromadzeniu i dostarczaniu materiałów na ten temat innym aktorom w środowisku lokalnym. Zresztą współpraca z tymi aktorami (zwłaszcza przy organizacji różnego rodzaju uroczystości i imprez) jest też formułowana jako istotny cel przyszłych działań. Promocja biblioteki ma następować głównie poprzez stronę internetową lub ogłoszenia i publikacje w prasie lokalnej oraz poprzez ulotki i plakaty.

#### b. GŁÓWNI ADRESACI OFERTY BIBLIOTEKI

Podstawowym „targetem” dla bibliotek są **dzieci i młodzież, seniorzy oraz osoby niepełnosprawne**. Ze względu na różny poziom szczegółowości planów rozwoju, jakie poddano analizie, trudno jest jednoznacznie oszacować liczbę projektów adresowanych do poszczególnych grup. **Część bibliotek precyzyjnie wskazała target dla swoich projektów, część zaadresowała tylko niektóre projekty, inne w ogóle tego nie zrobiły**. Pewną orientację daje jednak wyliczenie zaprezentowane w tabeli 4, z

którego wynika, że najczęściej działań kieruje się do dzieci (taki target pojawił się 68 z 99 planów), do seniorów i osób niepełnosprawnych oraz do młodzieży. Dorośli pojawiają się jako adresat działań biblioteki stosunkowo rzadko – wzmiankę na ten temat znaleziono w 18 spośród 99 przeanalizowanych planów. Dodatkową ilustracją w kontekście grup, dla których biblioteki programują swoją ofertę, może być także podanie proporcji ofert skierowanych do poszczególnych grup. I tak w planie numer

- 500 na 35 programów 3 są adresowane do dzieci, 3 dla seniorów, 3 dla młodzieży i 2 dla niepełnosprawnych; pozostałe nie miały jasno określonego targetu;
- 450 na 13 działań 4 mają określonego adresata – dzieci; pozostałe – bez jasnych wskazań;
- 4 na 14 działań 7 jest skierowanych do młodzieży; pozostałe – jw.;
- 502 na 19 działań – 6 jest zaadresowana do dzieci, a 5 do seniorów; pozostałe – jw.;

O **dzieciach i młodzieży** mówi się najczęściej w kontekście **kształtowania nawyków czytelniczych**.

Jest to też **grupa stosunkowo łatwo osiągalna** – dzieci są niejako „zmuszone” do czytania ze względu na obowiązkowe lektury szkolne. Jest to też grupa stosunkowo łatwa do pozyskania na organizowane zajęcia – przede wszystkim lekcje biblioteczne. Wystarczy bowiem nawiązać współpracę z dyrekcją szkoły i beneficjenci są zagwarantowani. Tym, co oferuje się dzieciom, jest miły, estetyczny (odpowiednio przystosowany) kącik do zabawy i spotkania z książką, ale także z grami edukacyjnymi czy teatrzykiem. Nieco trudniej jest w przypadku **starszych dzieci i młodzieży** – tutaj biblioteka wchodzi w „**tryb szkolny**” i oferuje przede wszystkim lekcje biblioteczne oraz swoje „ogólne menu” dla wszystkich: spotkania autorskie, warsztaty artystyczne i dostęp do szerokiej bazy wiedzy o regionie. Można więc powiedzieć, że w przypadku młodzieży oferta bibliotek jest raczej schematyczna i nie przełamuje stereotypu myślenia o bibliotece jako miejscu, z którego głównie wypożyczają się książki. Wydaje się, że sytuację poprawić mogą drobne zmiany – np. styl prowadzenia lekcji bibliotecznych – nie wszystko musi być nowe, wystarczy, jak będzie „trochę lepsze”.

Na poziomie działań operacyjnych **seniorzy i osoby niepełnosprawne** to grupy **w zasadzie nieodróżnialne od siebie**. Wspólnym mianownikiem jest hasło „wykluczenie”, któremu biblioteki chcą przeciwdziałać. Robią to przede wszystkim poprzez organizowanie spotkań i zajęć, na których seniorzy będą mieli możliwość poznać podstawy obsługi komputera i korzystania z Internetu, oferuje się im szkolenia z korzystania z aparatu cyfrowego, możliwość uczestnictwa w sekcji teatralnej (523) czy chórze. Poza tym seniorzy mogą korzystać ze standardowej oferty bibliotecznej: dyskusyjny klub książki, spotkania autorskie, zajęcia artystyczne (*decoupage*). Nieco rzadziej proponuje się im wycieczki, audiobooki czy książkę na telefon. **Seniorzy są atrakcyjną grupą dla biblioteki, ponieważ jest z nimi łatwo nawiązać współpracę na poziomie instytucjonalnym** – w większości gmin, w których działały biblioteki objęte niniejszą analizą, istniały bowiem organizacje zrzeszające emerytów i rencistów.

W przypadku **niepełnosprawnych na pierwszy plan wysuwa się często kwestia barier architektonicznych**, których usunięcie wymaga remontu i przebudowy. Pojawiają się jednak pomysły, które pozwalają na objęcie „serwisem bibliotecznym” także tych osób mimo braku funduszy na przebudowę siedziby. Chodzi o **inicjatywy takie jak „listonosze dobrej książki”** (193), ale też o myślenie o różnych formach niepełnosprawności – uwzględniającej np. słaby wzrok – pojawiają się plany zakupów audiobooków, które mogą być przydatne dla osób starszych, ale też dla niewidomych i dla dzieci. W porównaniu z ofertą skierowaną do dzieci, a zwłaszcza do młodzieży, propozycje dla seniorów są zwykle bardziej liczne i bardziej oryginalne, ale i lepiej dookreślone. Co jednak ciekawe, mimo że pojawiają się pomysły takie, że seniorzy robią coś dla innych (np. czytają bajki małym dzieciom), nie myśli się o nich w kategoriach wolontariuszy. **Wolontariusz to osoba młoda, uczeń szkoły lub student**. To wiele mówi o wyobrażeniach nt. tej formy działania społecznego i może wyjaśniać ewentualne bariery w funkcjonowaniu bibliotek. W przyszłości warto popracować nad zmianą wizerunku wolontariusza i pokazaniu bibliotekarkom, że mogą szukać pomocników nie tylko wśród najmłodszych mieszkańców swoich gmin.

**Rzadko myśli się o ofercie skierowanej do osób dorosłych, pracujących.** Zauważa się jednak – i postrzegane jest to w kategoriach szansy dla biblioteki – że coraz więcej osób myśli o kształceniu ustawicznym, chce podnosić swoje kwalifikacje i biblioteka może w tym zakresie odegrać istotną rolę. Natychmiast pojawia się jednak obawa o to, że szczupłe fundusze nie pozwolą na to, by odpowiednio zareagować na to zapotrzebowanie. Świadomość jednak już się rysuje – przynajmniej w niektórych bibliotekach. Jest to jednak temat, który z pewnością warto rozwijać.

### c. NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W BIBLIOTECIE

Jak zaznaczono na wstępie, **rola nowoczesnych technologii w kontekście biblioteki jest kontrowersyjna**. I choć są takie biblioteki, które potrafią relatywnie lepiej zagospodarować Internet i nowoczesne technologie, to jednak zdarza się, że **nowoczesność raczej dostaje swoje miejsce, kącik w bibliotece (tak, jak jest kącik dla dzieci i dla dorosłych), ale nie przenika biblioteki „na wskroś”**.

Podstawowym kierunkiem działania bibliotek jest **skomputeryzowanie katalogów i automatyzacja procesów bibliotecznych**, w dalszej kolejności pojawiają się pomysły **uruchomienia strony internetowej**, która ma służyć promocji biblioteki, ale i usprawnieniu obsługi czytelników, **kursy obsługi komputera** i korzystania z Internetu (przede wszystkim dla seniorów) **oraz oferta „małej poligrafii”**, polegająca na możliwości drukowania, kserowania i skanowania dokumentów.

Tabela 5, Pomysły na wykorzystanie nowoczesnych technologii w bibliotece

| Element PRB                                                                                          | W ilu planach obecny? |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Katalog online, nowoczesne oprogramowanie biblioteczne                                               | 40                    |
| Kursy obsługi komputera i korzystania z Internetu dla seniorów (rzadziej dla początkujących)         | 20                    |
| Dostęp do urządzeń biurowych i nowoczesnego sprzętu (drukarka, skaner, aparat fotograficzny, kamera) | 20                    |

**Elektroniczne katalogi książek oraz strony internetowe** (w większości przypadków dopiero w fazie planowania czy raczej marzeń, że coś takiego kiedyś powstanie) i elektroniczne katalogi są postrzegane jako czynnik, który ma ułatwić pracę bibliotekarza i czytelnika, ale też jako coś, co ma przyciągać do biblioteki. Katalog elektroniczny, a jeszcze lepiej katalog online, w którym można np. sprawdzić dostępność książki, zrobić rezerwację jest traktowany jako **oznaka nowoczesności i swoisty punkt dojścia**. Katalog online miałby być sercem stron internetowych, które są traktowane jako okno na to, co się dzieje w bibliotece i pozwalają na promowanie bibliotek wśród tych osób, które do biblioteki zachodzą rzadko lub wcale. Pojawia się więc pewna pułapka polegająca na tym, że **o stronie internetowej pisze się jak o leku na całe zło**. Na szczęście wiele bibliotek próbuje się promować inaczej – w prasie lokalnej, poprzez druk ulotek. Taki sposób docierania do potencjalnych użytkowników wydaje się bardziej efektywny.

W kontekście „małej poligrafii” warto zwrócić uwagę na to, że biblioteka jest miejscem, w którym można korzystać z nowoczesnego sprzętu, a w dodatku można to robić nieodpłatnie. To z pewnością przyciąga pewne grupy do biblioteki (jako do budynku), ale niekoniecznie prowadzi do korzystania z biblioteki (jako instytucji). W tym kontekście warto zwrócić uwagę na to, że pracownicy biblioteki w dużej mierze czują się niekompetentni w zakresie obsługi tych urządzeń i muszą korzystać z pomocy – wolontariuszy, szukać dodatkowych pracowników (przede wszystkim informatyków). Technologia jest więc prezentowana jako swoisty **gadżet**, który ma przyciągnąć do biblioteki (zwłaszcza, że jest darmowy), ale i pewna udręka, której ta biblioteka nie wchłania, a jedynie „gości”.

W planach pojawiają się również, choć już znacznie rzadziej, **pomysły unowocześnienia już posiadanego sprzętu**, szybsze łącze, zakup programów komputerowych oraz organizowanie pogadanek (we współpracy z Policją) nt. **bezpieczeństwa w Internecie**, kursów krytycznego spojrzenia na informacje znajduwane w sieci. Co jednak ważne, **rzadko wskazuje się na to, kto będzie prowadził te kursy i szkolenia**. Informatyk jako pracownik niezbędny w bibliotece pojawia się niezmiernie rzadko (4 plany: 73, 301, 523, 574), równie rzadka jest inicjatywa doszkalcenia pracowników w zakresie nowoczesnych technologii i obsługi komputerów (4 plany: 246, 309, 443, 588).

## 8. BUDŻETY BIBLIOTEK

Ciekawych informacji na temat stosunku bibliotekarzy do Programu Rozwoju Bibliotek może dostarczyć analiza pozycji wpisanych do budżetu. Pojawiają się tam najróżniejsze zapisy:

- Artykuły biurowe i plastyczne (większość planów)
- Nagrody dla laureatów konkursów (większość planów)
- Honoraria dla zapraszanych gości
- Wydatki na szkolenia dla pracowników
- Meble i modernizacja biblioteki (stosunkowo często, zwłaszcza tam, gdzie planuje się utworzenie kąpka dla najmłodszych)
- Książki (kwoty od 160 złotych do kilkunastu tysięcy złotych)
- Ekspres do kawy
- Koszty cateringu
- Nowoczesny sprzęt (aparat, skaner, rzutnik multimedialny)
- Wydatki związane z założeniem strony internetowej
- Wydatki na informatyka i serwis komputerowy (bardzo rzadko, np. 574)
- Fundusze na zakup nowoczesnego oprogramowania (bardzo rzadko, np. 534)
- Samochód – mobilny punkt wypożyczeń (534)

Analiza ta wskazuje na to, że **fundusze są przeznaczane w dużej mierze na bieżącą działalność biblioteki w wydaniu tradycyjnym** (konkursy czytelnicze, spotkania autorskie, warsztaty plastyczne, zakup książek), a w znacznie mniejszym zakresie są wydatkowane w sposób pozwalający na „odmianę” biblioteki przy użyciu nowoczesnych technologii.

Na poziomie budżetów również widać niewielką przekładalność celów na działania – trudno w nich bowiem znaleźć pozycje, które da się powiązać z planami utworzenia katalogów elektronicznych i online, stron internetowych czy z zakupem oprogramowania do nowych komputerów.

Ilościowa analiza źródeł finansowania wskazywanych w poszczególnych budżetach nie jest łatwa. Przede wszystkim dlatego, że w znacznej części programów nie ma w ogóle budżetu (53 programy spośród 99 przeanalizowanych), albo jest tylko szacunkowy (np. wskazanie, że planowany jest zakup ekspresu do kawy za ok. 400 zł). Zdarza się też tak, że nie podaje się informacji o źródle finansowania. W tych programach, w których możliwe było przeanalizowanie źródeł finansowania (46 programów), **najczęściej wskazywany jest budżet własny biblioteki, wsparcie z urzędu miasta lub gminy**. Często jako źródło finansowania wskazywano także **PRB, FRSI, program „Aktywna Biblioteka” czy granty „Podaj dalej”**. Stosunkowo często biblioteki liczą też na wsparcie **władz powiatowych czy**



**wojewódzkich, sponsorów, ogólnopolskich konkursów grantowych** (np. Akademii Rozwoju Filantropii, Fundacji Kronenberga, Fundacji Orange), **funduszy unijnych, lokalnych stowarzyszeń** czy grup działania, mieszkańców czy **Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego**.

**Tabela 6, Źródła finansowania wskazane w 46 planach (w których zawarto informacje o budżecie)**

| <b>Źródło finansowania</b>   | <b>W ilu planach obecne?</b> |
|------------------------------|------------------------------|
| Budżet własny                | 32                           |
| Dotacja z UG/UM              | 27                           |
| PRB                          | 6                            |
| Program „Aktywna Biblioteka” | 23                           |
| FRSI                         | 8                            |
| "Podaj dalej"                | 4                            |
| Sponsorzy                    | 17                           |

**Biblioteki najczęściej korzystały z jednego lub dwóch źródeł finansowania.** Istnieje jednak grupa placówek, którym udało się zdywersyfikować źródła finansowania i które z powodzeniem ubiegają się o wsparcie w różnych instytucjach (np. 5 czy 7<sup>6</sup>). Jak można wyczytać z celów działań na przyszłość, wiele bibliotek chce wysłać swoich pracowników na kursy i szkolenia, które mają poszerzyć kompetencje w zakresie ubiegania się o dodatkowe fundusze. W tym upatrywana jest szansa na uatrakcyjnienie działalności biblioteki.

## 9. PODSUMOWANIE

Powyższy raport był jakościowo-ilościową analizą planów przygotowywanych przez bibliotekarki uczestniczące w szkoleniach przeprowadzonych przez CAL w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Stanowi on uzupełnienie zarówno raportów ewaluacyjnych samych szkoleń, jak i interesujący kontekst do analizy zmiany podstaw przygotowanej przez Kompanię Dobrych Usług.

Poniżej prezentujemy najważniejsze, ogólne wnioski, które można sformułować na podstawie przeprowadzonych analiz. Część z nich stanowi wyzwania, z którymi warto się zmierzyć w II rundzie Programu:

- Biblioteki opracowując plany rozwoju zrobiły **ważny krok w kierunku lepszego zrozumienia własnej sytuacji i potrzeb lokalnej społeczności**. Mimo że efekty tego procesu nie wszędzie są

<sup>6</sup> Przykładem takich bibliotek są np.: 51, 73, 279, 443, 499, 500, 517, 521, 574, 588, 591, 605.

w pełni zadawalające, należy docenić ten pierwszy wysiłek i wesprzeć bibliotekarzy w tym zakresie. Kluczowe wydaje się stworzenie możliwości uzyskania **wsparcia w procesie przeprowadzania diagnozy**. Część bibliotekarek już teraz wykazała się dużą pomysłowością i zaangażowaniem w przeprowadzenie diagnoz. Wyzwaniem na przyszłość będzie zachęcenie pozostałych bibliotekarek do takich działań pokazując płynące z tego korzyści.

- Należy wyraźnie podkreślić kontekst w jakim powstawały analizowane dokumenty. **Większość bibliotekarek przygotowywała tego typu dokumenty pierwszy raz w życiu**. Na pochwałę zasługuje więc sam fakt napisania planów w sposób porządnym, dokładnym, skrupulatnym. Trzeba pamiętać również o tym, że część bibliotekarek dopiero uczyła się obsługi komputera pisząc plany. A zatem plany rozwoju poza podstawą swoją funkcją, jaką jest planowanie pełniły również funkcję przećwiczenia umiejętności zdobytych na szkoleniach miękkich oraz IT.
- W kolejnej edycji warto **skupić się na opracowywaniu narzędzi ułatwiających przeprowadzenie diagnozy lokalnej** (SWOT bywał narzędziem zbyt trudnym i nie zawsze sprawdzającym się w praktyce, często wybierane ankiety podobnie) i lepszym przygotowaniem bibliotekarek do przełożenia wyników diagnozy na konkretne działania. Tu niezwykle cenne byłoby przygotowanie repozytorium dobrych praktyk.
- Ważna jest analiza grupy docelowej, część bibliotek znacznie **poszerzyła grono potencjalnych użytkowników** (np. o osoby niepełnosprawne), poprzedzała to refleksją dotyczącą sytuacji lokalnej i potrzeb mieszkańców. Interesujące były pojawiające się pomysły łączenia ze sobą grup pozornie odległych, np. młodzieży z osobami starszymi. Jednak wyzwaniem dla następnej edycji będzie wyjście poza schemat dzieci – młodzież – osoby starsze.
- Analiza PRB dowodzi, że biblioteki publiczne mają duży potencjał – przede wszystkim jako **miejsce spotkań** różnych pokoleń, różnych punktów widzenia. Część bibliotek **otwiera się na mieszkańców, tworząc miejsce i warunki do ekspresji ich pasji i pogłębiania zainteresowań**. Plany pozwoliły na dostrzeżenie tego potencjału (np. centralnego usytuowania, przygotowanie mapy potencjalnych partnerów), dalszych prac wymaga wyciąganie z tego konsekwencji dla dalszych planowanych działań.
- Trzeba również podkreślić otwartość wielu bibliotekarek na nowe wyzwania i pozytywne nastawienie do różnorodnych programów skierowanych do bibliotek. **Programy te są traktowane jako szansa dla bibliotek**.

- **Program Rozwoju Bibliotek** jest ważną szansą dla bibliotek, ale **nie powoduje ich automatycznej przemiany w nowoczesne instytucje**. To wymaga dalszego „doposażenia” bibliotekarzy w kompetencje, które pozwolą im na dostrzeżenie w nowoczesnych technologiach raczej sprzymierzeńca niż zagrożenia. Ważne jest też rozszerzenie możliwości wykorzystywania nowo zdobytych umiejętności w praktyce.
- Są biblioteki, które próbują przełamać to, co stereotypowo kojarzy się z biblioteką, ważnym usprawnieniem w procesie unowocześniania bibliotek wydaje się jednak **opracowanie zestawu modeli gotowych do wdrożenia**, spośród których bibliotekarze będą mogli wybierać te, które najlepiej pasują do ich biblioteki i sytuacji lokalnej. Warto również udostępnić bibliotekarkom zestaw gotowych narzędzi, które będzie można wykorzystywać przy promocji biblioteki.

**Załącznik 1**

| Plany wyróżniające się <i>in plus</i> : | Plany typowe                      | Plany wyróżniające się <i>in minus</i> : |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
| 521                                     | <i>Tych jest najwięcej, m.in.</i> | 5                                        |
| 574                                     | 23                                | 532                                      |
| 534                                     | 193                               | 328                                      |
| 553 – ze względu na ciekawe wnioski     | 585                               | 609                                      |
| z diagnozy                              |                                   | 189                                      |