

# Strategia rozwoju bibliotek jako jeden z elementów zarządzania strategicznego

Czy strategia rozwoju bibliotek jest dokumentem niezbędnym w prowadzonej przez nas działalności? Jak przygotować się do opracowania strategii? Co powinna zawierać dobra strategia i jaki okres czasu uwzględnić?

JOANNA KRASOWSKA

## STRATEGIA ROZWOJU JAKO PROCES

Strategia rozwoju biblioteki to dokument stanowiący wieloletni plan rozwoju instytucji, będący jednym z elementów zarządzania strategicznego. Wieloletni, czyli jak długi? W moim przekonaniu jeśli już decydujemy się na wdrożenie strategii, powinien być to dokument tożsamy – zarówno pod względem strategicznym, jak również czasowym – z programem kadencyjnym obecnie funkcjonującego dyrektora biblioteki (zgodnie z art. 15 pkt 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej<sup>1</sup>, dyrektora instytucji kultury innej niż instytucja artystyczna, w tym przypadku biblioteki, powołuje się na okres od 3 do 7 lat) i jeżeli jest to możliwe, zgodny ze strategią rozwoju np. gminy, w której działa. W bibliotekach zarządzanie strategiczne może być definiowane w dwojaki sposób. Jest to proces zarówno informacyjny, jak i decyzyjny, którego celem

jest z jednej strony rozstrzygnięcie o problemach biblioteki, z drugiej zaś dążenie do jej ciągłego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb lokalnego środowiska, możliwości otoczenia oraz narzędzi, jakimi sama dysponuje.

## WYZWANIA

Pandemia oraz ciągle zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące we współczesnym świecie kreują potrzeby naszych czytelników, użytkowników naszych bibliotek, a co za tym idzie, wymuszają na nas – dyrektorach i bibliotekarzach – oraz na naszych bibliotekach otwartość na zmiany, innowacyjne podejścia i wykorzystanie w naszych działaniach nowych technologii przy zachowaniu ciągłości realizacji zadań. XXI w. stawia więc przed nami różne wyzwania, które przyjmujemy i dzięki którym się rozwijamy. Istotą niniejszego artykułu jest strategia rozwoju bibliotek będąca odpowiedzią na wyzwanie, którego celem jest zachowanie ciągłości realizacji zadania oraz gwarancji jakości świadczonych usług poprzez realizację założonych planów. Jak większość instytucji usługowych,

ze względu na charakter naszej działalności (jako instytucja samorządowa jesteśmy uzależnieni finansowo od organizatora, pojawiają się problemy kadrowe, prowadzimy działalność na rzecz społeczeństwa itp.) nie możemy funkcjonować niezależnie od otoczenia. Każde wyzwanie jest dla nas i naszych bibliotek sprawdzianem umiejętności przetrwania oraz dostosowania się do wciąż i szybko zmieniającej się rzeczywistości.

## PRACA ZESPOŁOWA

Strategia rozwoju bibliotek to, jak już wcześniej wspominałam, proces, który już od samego początku polega na pracy zespołowej. Warto zatem przed przystąpieniem do opracowania strategii rozwoju biblioteki zbudować zespół, na który składać się będzie kilka osób, w tym dyrektor biblioteki, jak również bibliotekarze. Dzięki pracy w grupie wspólnie zdolni będziemy wypracować mechanizmy, które w ostateczności doprowadzą nas do osiągnięcia zamierzonego celu, a w konsekwencji zadowolenia – przede wszystkim czytelnika, użytkownika biblioteki, jak również lokalnej spo-

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 nr 114, poz. 493.

łeczności. Zaangażowanie grupy w cały proces, świadomość misji i wizji naszych bibliotek, a co za tym idzie, właściwe opracowanie i wdrożenie planu strategicznego w jeszcze większym stopniu motywować będzie pracowników do ich realizacji, co w konsekwencji pozytywnie wpłynie na bibliotekę jako instytucję.

Gdy mowa o pracy zespołowej, nasuwa się pytanie: czy zarządzanie strategiczne jest równoznaczne z pojęciem zarządzanie przez jakość<sup>2</sup>? Myślę, że tak. Tym bardziej że zarządzanie przez jakość według wielu definicji skupia się na ciągłym diagnozowaniu i ulepszaniu poszczególnych elementów, w naszym przypadku – biblioteki, która w swych działaniach mocno angażuje pracowników.

## PROCES PLANOWANIA

Bazując na wielu danych, proces planowania strategicznego obejmować może wiele etapów. Według mnie do tych najważniejszych należą:

- analiza zasobów;
- określenie misji i wizji biblioteki;
- budowa planu strategicznego – określenie celów strategicznych i operacyjnych;
- wdrożenie, monitoring i ewaluacja.

Jak zatem stworzyć dobrą strategię? Prace związane z wdrażaniem strategii rozwoju naszych bibliotek powinniśmy zatem zacząć od analizy zasobów. Po pierwsze, przyjrzyjmy się najbliższemu otoczeniu, w którym działa nasza instytucja, w tym ludziom i instytucjom (mieszkańcom, przedsiębiorcom, instytucjom samorządowym, stowarzyszeniom i fundacjom itp.), które nas otaczają, a także przed-

### 6 powodów, dla których warto opracować własną strategię

- 1 Strategia wspiera zarządzanie.
- 2 Strategia określa misję i wizję biblioteki.
- 3 Strategia określa i pomaga w osiągnięciu zamierzonych celów.
- 4 Strategia podlega stałemu monitoringowi; ułatwia, a czasem przyspiesza procesy decyzyjne.
- 5 Strategia jest dziełem zespołu – mobilizuje do działania.
- 6 Strategia analizuje środowisko – pomaga w budowaniu partnerstw.

miotowi naszej obecnej działalności (pracownikom, czytelnikom, użytkownikom naszych bibliotek, infrastrukturze, narzędziom, wydarzeniom itp.). Po drugie, nie bójmy się rozmawiać. Pozwólmy sobie zatem na przeprowadzenie diagnozy w lokalnym środowisku, posłuchajmy, co mają do powiedzenia inni, a zobaczymy, że wypracowane w ramach diagnozy wyniki staną się niezwykle cenne i często niezbędne w określeniu kierunku rozwoju zarządzanej przez nas instytucji.

Otrzymane informacje przełożymy na analizę SWOT, która obnaży nasze wewnętrzne oraz zewnętrzne środowisko. Uzyskane informacje pozwolą nam na określenie słabych i mocnych stron biblioteki, jak również szans i zagrożeń wpływających z otoczenia. Wyniki analizy wskażą kierunek działań w zakresie rozwoju, również poprzez minimalizowanie lub eliminowanie zarówno zagrożeń nadciągających z otoczenia, jak i słabych stron biblioteki.

Research zrobiony? Czas zatem na określenie misji i wizji biblioteki. Czym jest zatem misja? Najprościej mówiąc, misja wyjaśnia cel istnienia biblioteki, tym samym odpowiadając na wiele pytań, np. dlaczego biblioteka istnieje lub jakie jest jej zadanie. Z całym przekonaniem mogę zatem stwierdzić, że misją zarządzanej przeze mnie biblioteki jest tworzenie dla lokalnej społeczno-

ści (komfortowych) warunków do spotkań przy KAWIE – zarówno filiżance czarnej lub białej kawy, jak i w szczególności kawy w metaforycznym znaczeniu: **K** – kulturze, **A** – animacji, **W** – wiedzy, **I** – informacji, **E** – edukacji.

Skoro zatem potrafimy określić misję naszej biblioteki, nic nie stoi na przeszkodzie, abyśmy poszli o krok dalej i określili wizję naszej książnicy. Jak to zrobić? Wystarczy, że odpowiemy sobie na pytania: do czego dążymy?, jaką bibliotekę chcemy widzieć w przyszłości, oczywiście biorąc pod uwagę możliwości otaczającej nas rzeczywistości wynikające z wcześniej opracowanej analizy SWOT? Mówiąc bardziej obrazowo, misja jest obrazem przyszłości naszej biblioteki. Na moim obrazie biblioteka jest otwartym, innowacyjnym centrum dostępu do kultury, animacji, wiedzy, informacji i edukacji, funkcjonującym na wysokim poziomie, odnajdującym się w rzeczywistości hybrydowej. Nie sposób zatem nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że obraz naszych bibliotek kreujemy, realizując plan strategiczny, poprzez dążenie do osiągnięcia wcześniej ustalonych celów zarówno strategicznych, jak i operacyjnych, które zorientowane są na poszczególne działania. Warto w tym miejscu przypomnieć, że strategia rozwoju biblioteki jest celem długoterminowym, którego uzupełnieniem są plany krótkoterminowe, tzw. roczne

plany pracy, wdrażane i monitorowane w każdym kolejnym roku budżetowym. Przykładowym celem strategicznym w odniesieniu do wyżej wspomnianej misji i wizji biblioteki w obszarze kultury może być zatem **poszerzenie oferty kulturalnej biblioteki**. Celem operacyjnym zaś, zorientowanym na poszczególne działania, jest w tym przypadku np. rozpoznanie potrzeb kulturalnych lokalnej społeczności, pozyskiwanie większej ilości finansowych środków zewnętrznych czy organizacja wydarzeń online.

Mając określone cele, można przejść do wdrożenia strategii w życie, jej monitoringu i ewaluacji. Wdrożenie strategii w życie warto zacząć wraz z nowym rokiem budżetowym. Osiągnięcie celów strategicznych jest długotrwałe, zatem niezbędne jest dążenie do ich realizacji poprzez wykonywanie planów operacyjnych w okresach rocznych. Systematyczne – w zależności od potrzeb kwartalne czy półroczne – monitorowanie działań i bieżącą ewaluację polecam wykonywać dyrektorom bibliotek. Reagowanie w odpowiednim czasie na ewentualne niepowodzenia pozwoli nam na rozwiązanie zaistniałych problemów bez ponoszenia większych strat, a co za tym idzie, na bieżące wyciąganie wniosków.

### Czy mała biblioteka, która chce pozyskać od lokalnego sponsora wsparcie finansowe, powinna opracowywać strategię?

Strategia rozwoju biblioteki i strategia dotycząca pozyskiwania lokalnego sponsora to moim zdaniem dwa osobne dokumenty. Oczywiście jednym z głównych celów strategii rozwoju biblioteki może być zwiększenie dochodów biblioteki m.in. poprzez pozyskiwanie lokalnych sponsorów. Nie budujemy natomiast osobnych strategii wokół każdego celu. Możemy ewentualnie przygotować sobie listę zadań, która pomoże nam w dążeniu do ich osiągnięcia. W takim przypadku do najważniejszych w tym zakresie zadań zaliczyłabym:

- analizę zasobów i budowę mapy zasobów (czyli to, co w strategii rozwoju – analiza zasobów-środowiska);
- wybór – z mapy – potencjalnych sponsorów;
- rozmowy z potencjalnymi sponsorami – przedstawienie celów partnerstwa oraz określenie korzyści obu stron.

## W ZARZĄDZANIU I PROMOCJI

Wgląd w strategię rozwoju biblioteki powinniśmy umożliwić wszystkim zainteresowanym, zarówno władzom, jak również naszym czytelnikom oraz potencjalnym partnerom. Możliwość poznania naszej misji, wizji i celów pozwoli lokalnej społeczności zrozumieć sposób naszego funkcjonowania. Dzięki temu nasza strategia stanie się nie tylko narzędziem strategicznego zarządzania, ale również promocji naszej biblioteki. Warto zatem ukazywać

ją w ciekawej formie, również na bibliotecznej stronie www.

Jeśli nasza biblioteka nie ma strategii rozwoju, warto o niej pomyśleć. Faktem jest, że opracowanie dobrej strategii rozwoju wymaga czasu i zaangażowania całego zespołu, ale w konsekwencji przynosi satysfakcję i ogromne korzyści. I co najważniejsze – na jej wdrożenie nigdy nie jest za późno!

**JOANNA KRASOWSKA**  
Miejska i Gminna Biblioteka  
Publiczna w Wołowie,  
www.bramykultury.pl

2 L. Defert-Wolf, *Strategia rozwoju biblioteki*, <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/atr/defert.html>, dostęp: 8.10.2020.