

Biblioteki publiczne, podobnie jak wiele innych instytucji kultury, stoją dziś w obliczu wielu poważnych wyzwań. Świat XXI wieku ulega ciągłym zmianom, nie tylko społecznym czy kulturowym, ale przede wszystkim technologicznym. Zmiany te powodują, że potencjalny użytkownik kultury staje się coraz bardziej wymagający. Mówimy, że świat to globalna wioska. W tej wiosce swoje miejsce musi mieć też książka i biblioteka. Czytelnik, staje się obecnie użytkownikiem a często także klientem. Chce dostępu do Internetu (najlepiej darmowego), katalogu on-line (także mobilnego), wydarzeń kulturalnych, edukacyjnych, szkoleń, kursów, spotkań, prelekcji a wszystko to w ładnym otoczeniu. Coraz częściej mówi się o budowaniu społeczeństwa informacyjnego, w taką wizję biblioteka (jako instytucja nieistniejąca bez społeczeństwa) nie tylko chce, ale musi się włączyć. Na mocy ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym, biblioteki publiczne stały się lokalnymi instytucjami kultury, których organizatorem jest samorząd gminy. Ze względu na niestabilną sytuację finansową, biblioteki aby wykonać swoje zadania muszą szukać środków na odpowiednie funkcjonowanie poza organem sprawującym nad nim kontrolę. Gmina, jako organizator, zobowiązana jest do zapewnienia środków niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania, ponieważ jednak są to zazwyczaj środki ograniczone, zadaniem dyrektora oraz pracujących w bibliotece osób jest pozyskiwanie dodatkowych środków pochodzących z:

- programów ogólnopolskich skierowanych do instytucji kultury;
- stowarzyszeń, fundacji działających na rzecz rozwoju czytelnictwa;
- banków, które coraz częściej dofinansowują działalność kulturalną;
- od sponsorów.

Biblioteka publiczna powinna funkcjonować w taki sposób, aby każdy mieszkaniec miał pewność, że jest to instytucja niezbędna, której finansowanie jest decyzją słuszną. Ponieważ dostęp do niej ma każdy, niezależnie od wieku, wykształcenia, pochodzenia, płci i umiejętności to jak nigdy wcześniej ma ona teraz możliwość udowodnienia w swym regionie, że **biblioteka jest instytucją, której nic nie może zastąpić.**

Ponieważ Miejska Biblioteka Publiczna im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie istnieje tylko dzięki samorządowi i przez niego jest finansowana, to powinna w swych działaniach uwzględniać kierunki rozwoju miasta, potrzeby jego mieszkańców, a także ściśle współpracować z innymi miejskimi instytucjami (szkołami, przedszkolami, Darłowskim Ośrodkiem Kultury, Zamkiem Książąt Pomorskich) i stowarzyszeniami działającymi w Darłowie.

Miejska Biblioteka Publiczna im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie działa na podstawie:

- Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotece (Dz. U. Nr 85, poz. 539 z późn. zm.)
- Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2001 r., Nr 13, poz. 123 z późn. zm.)
- Ustawy z dnia 8 marca 1998 roku o samorządzie gminy (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.)
- Ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 155, poz. 1014 z późn. zm.)
- Statutu Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie
- Ustawy z dnia 10 maja 1990 r. Przepisy wprowadzające ustawę o samorządzie terytorialnym i ustawę o pracownikach samorządowych (Dz.U.Nr.32, poz.191 z późn. zm.),
- Ustawy z dnia 17 maja 1990 r. o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U.Nr 34, poz.198 z późn. zm.),
- Uchwały Nr XXIII/239/08 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 18 listopada 2008 r.
- Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 5 grudnia 2012 roku w sprawie wymagań kwalifikacyjnych uprawniających do zajmowania w bibliotekach stanowisk bibliotekarskich oraz stanowisk dla specjalistów innych zawodów związanych z działalnością biblioteczną (Dz.U. 2012 nr 0 poz. 1394)

Główną misją biblioteki jest zaspokajanie potrzeb użytkowników oraz stałe poszerzanie oferty usług, którą realizuje gromadząc i udostępniając zbiory (także multimedialne). Zadaniem biblioteki jest także prowadzenie działalności informacyjno-bibliograficznej, inspirowanie oraz promowanie edukacji czytelniczej i medialnej. W celu stworzenia nowoczesnej instytucji kultury niezbędna jest dotychczasowa zmiana lokalizacji biblioteki, która obecnie znajduje się w najmowanych przez Miasto Darłowo pomieszczeniach. Obecna lokalizacja, usytuowanie i wygląd pomieszczeń bibliotecznych nie sprzyja rozwojowi biblioteki i w obecnej chwili należy szukać innych miejsc na organizację eventów, przedsięwzięć kulturalnych. Konieczne jest ciągłe poprawianie wyglądu pomieszczeń placówki (remont dotyczy m.in. instalacji, wymiany okien, remontu podłóg) oraz przyciągnięcie w jej progi nowych grup użytkowników, ale także zapewnienie mieszkańcom miasta nowych przedsięwzięć kulturalnych i edukacyjnych. W celu stworzenia odpowiedniej strategii rozwoju niezbędna będzie analiza SWOT, czyli analiza słabych i mocnych stron biblioteki.

**mocne strony** - cechy wyróżniające w pozytywny sposób bibliotekę

**słabe strony** - braki biblioteki

**szanse** - czynniki służące rozwojowi biblioteki, wzmocnieniu jej pozycji w otoczeniu

**zagrożenia** - czynniki utrudniające rozwój

### **Ocena pozycji strategicznej Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie - analiza SWOT**

Według D. Wojcińskiego (2006), „Biblioteki, jak również inne organizacje niedochodowe, aby sprawnie funkcjonować, w sposób szczególny winny być zwrócone na rynek i na konsumentów. Pomocne w działaniu będą narzędzia stosowane w analizie strategicznej przedsiębiorstw biznesowych”. Jedną z takich analiz jest analiza SWOT, jej celem jest identyfikacja pozycji strategicznej organizacji poprzez: analizę otoczenia z punktu widzenia szans i zagrożeń w nich tkwiących oraz analizę wewnętrzną organizacji poprzez pryzmat jego silnych i słabych stron.

Przedstawiona poniżej analiza SWOT została przeprowadzona dla Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie w roku 2023. Podstawowym elementem było stworzenie rejestru czynników wpływających na bibliotekę, stwarzających jej szanse, możliwości, ale i zagrożenia oraz tych elementów, które mogą być uznane jako jej słabe lub silne strony. Wykaz ten został przygotowany na podstawie analizy sprawozdań pracowników biblioteki, po konsultacjach z pracownikami, jak również na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród użytkowników biblioteki. Tabele 1 i 2 pokazują atuty i słabości biblioteki oraz szanse i zagrożenia, wynikające z otoczenia. Przyjęty został system ocen w skali od 0 do 5 dla mocnych stron i szans oraz od 0 do — 5 dla słabych stron i zagrożeń. Każdemu czynnikowi przypisano wagi od 0 do 1, określające jego znaczenie dla organizacji, a następnie obliczono wartość ważoną.

**Tabela 1. Analiza SWOT – silne i słabe strony Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie**

Silne strony (S)					Słabe strony (W)				
Lp.	Czynnik	Waga 0-1	Ocena (+) 0-5	Iloczyn	Lp.	Czynnik	Waga 0-1	Ocena (-) 0-5	Iloczyn
1.	Dobra lokalizacja	0,2	5	1	1.	Brak miejsca w magazynie i na regałach	0,1	-5	-0,5
2.	Dobra pozycja w grupie bibliotek w powiecie sławieńskim	0,1	5	0,5	2.	Brak wyodrębnionej wypożyczalni dla młodzieży	0,2	-5	-1
3.	Działalność promocyjna	0,2	4	0,8	3.	Niedostateczny poziom uporządkowania starego zasobu książek	0,1	-4	-0,4
4.	Otwartość zespołu, właściwy stosunek do użytkowników i czytelników	0,2	4	0,8	4.	Brak miejsca na spotkania czytelników np. DKK	0,2	-5	-1
5.	Dogodne godziny otwarcia (również w soboty)	0,1	4	0,4	5.	Niski poziom wynagradzania pracowników	0,3	-5	-1,5
6.	Bogata oferta dla użytkowników	0,2	3	0,6	6.	Nasylenie „czytałniami”	0,1	-4	-0,4
<b>Suma:</b>				4,1	<b>Suma:</b>				-4,8

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2. Analiza SWOT – szanse i zagrożenia dla Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie**

Szanse (O)					Zagrożenia (T)				
Lp.	Czynnik	waga	Ocena (+)	iloczyn	Lp.	Czynnik	waga	Ocena (-)	iloczyn
1.	Nasylenie sprzętem komputerowym	0,1	3	0,3	1.	Tendencje do obcinania wydatków na cele biblioteki	0,3	-3	-0,9
2.	Dostępny elektronicznie do książek	0,2	4	0,8	2.	Zmniejszająca się liczba czytelników w wieku 12-20 lat	0,2	-4	-0,8
3.	Rozbudowa współpracy z bibliotekami powiatu sławieńskiego	0,2	4	0,8	3.	Brak narzędzi motywowania pracowników	0,1	-5	-0,5
4.	Wzrost udziału w programach i projektach	0,2	4	0,8	4.	Tendencje u kadry do powtarzania utartych rozwiązań	0,1	-4	-0,4
5.	Dalsza selekcja księgozbioru	0,1	4	0,4	5.	Wzrost cen książek i czasopism	0,1	-5	-0,5
6.	Utrzymanie strony www i mediów społecznościowych na wysokim poziomie	0,2	5	1	6.	Braki w kadrze	0,2	-4	-0,8
<b>Suma:</b>				4,1	<b>Suma:</b>				-3,9

Zródło: opracowanie własne.

Wynik analizy SWOT wskazuje na przewagę słabych stron nad mocnymi oraz przewagę szans nad zagrożeniami. Największą słabością instytucji jest niski poziom wynagradzania pracowników, natomiast jej największym atutem jest dobra lokalizacja. Z kolei największą szansą dla Biblioteki jest utrzymanie strony www i mediów społecznościowych na wysokim poziomie, natomiast największym zagrożeniem jest tendencja do obcinania wydatków na cele biblioteki. Zidentyfikowana pozycja strategiczna wskazuje, że Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Agnieszki Osieckiej w Darłowie jest w niekorzystnej sytuacji wewnętrznej, ale otoczenie jest raczej korzystne. Zalecaną strategią rozwoju jest strategia konkurencyjna, dążąca do wzmocnienia wewnętrznej sytuacji Biblioteki.

## MISJA, WIZJA, CELE

---

Podczas formułowania priorytetów działania uwzględnione zostały wyniki analizy SWOT.

Biblioteka powinna być miejscem, gdzie odbywa się najwięcej wydarzeń kulturalnych miasta. Głównym celem będzie więc rozwijanie miejsca służącego mieszkańcom na wszelkie możliwe sposoby, nie tylko do wypożyczania książek czy prasy. To tutaj, przy odpowiednim dofinansowaniu organizacji rządowych, pozarządowych oraz prywatnych sponsorów czy wolontariuszy należy stworzyć centrum wiedzy i kultury. W XXI wieku priorytetem staje się umiejętne korzystanie z e-administracji, misją biblioteki powinno być więc przeprowadzenie odpowiednich szkoleń dla grup społecznych zagrożonych wykluczeniem informacyjnym. Biblioteka powinna promować lokalnych twórców, wspierać działania integrujące społeczność lokalną. Jeśli zadbamy o odpowiednią infrastrukturę to w niedalekiej przyszłości możliwe jest stworzenie w niej prężnie działającego ośrodka życia lokalnego.

Cele strategiczne:

- I. Modernizacja struktury organizacyjnej biblioteki
  - a. Dyrektor + bibliotekarz + informatyk/bibliotekarz + administrator baz danych
  - b. Bibliotekarz-animator kultury
- II. Kreowanie wizerunku biblioteki – podnoszenie prestiżu
- III. Permanentne podnoszenie kwalifikacji kadry biblioteki przy jednoczesnym stymulowaniu jej aktywności zawodowej
- IV. Poprawa standardu w pomieszczeniach biblioteki przy jednoczesnej poprawie warsztatu informatyczno-technicznego
  - a. Zmiana lokalizacji biblioteki
  - b. Poprawa bazy informatycznej
- V. Stworzenie prężnego ośrodka życia kulturalno-oświatowego miasta
  - a. Podniesienie kwalifikacji pracowników
  - b. Udział w Programie Rozwoju Bibliotek
  - c. Znaczne zwiększenie oferty kulturalno-edukacyjnej poprzez:
    - Stworzenie klubu dla mam z małymi dziećmi
    - Organizację spotkań promujących czytelnictwo dla dzieci w wieku przedszkolnym
    - Stworzenie ścieżki edukacji czytelniczej i medialnej dla uczniów szkół podstawowych

- Rozwijanie Dyskusyjnych Klubów Książki: dla dorosłych i dla młodzieży
  - Zaangażowanie młodzieży do prowadzenia spotkań w ramach MDKK
  - Organizację warsztatów dla seniorów
- d. Rozwijanie trwałych relacji ze środowiskiem lokalnym

## *KONCEPCJA ORGANIZACYJNA BIBLIOTEKI*

Koncepcja organizacyjna biblioteki powinna być elastyczna i dostosowana do zmieniających się potrzeb społeczności użytkowników biblioteki oraz dynamicznego środowiska informacyjnego. Powinna być regularnie oceniana i dostosowywana, aby zapewnić jak największą efektywność i satysfakcję użytkowników.

Dotychczasowa struktura biblioteki zakłada, że wszyscy pracownicy są sobie równi i podlegają dyrektorowi. Po trzech latach pracy na stanowisku dyrektora biblioteki dostrzegam, że niezbędne jest zatrudnienie w bibliotece animatora kultury bądź bibliotekarza-animatora kultury.

Zadaniem bibliotekarza-animatora kultury byłyby:

- Organizacja i koordynowanie wszystkim imprez kulturalnych w bibliotece
- Dbanie o szybkie przekazywanie informacji do lokalnych środków przekazu
- Organizacja eventów czytelniczych oraz akcji związanych z promocją czytelnictwa
- Poznawanie środowiska lokalnego i podejmowanie inicjatyw mających na celu spełnianie wymagań różnych grup społecznych
- Prowadzenie Młodzieżowego Dyskusyjnego Klubu Książki
- Prowadzenie bibliotecznych mediów społecznościowych i promowanie działań biblioteki w mediach społecznościowych

W Bibliotece pracują bibliotekarze, pracownik administracyjnych. W ciągu ostatnich 3 lat Biblioteka współpracowała ze specjalistami oraz wolontariuszami, dla których stworzono odrębny regulamin. Warto docenić pracę wolontariuszy i w przyszłości kłaść nacisk na współpracę z nimi. Warto również położyć nacisk na szkolenia i rozwój zawodowy personelu biblioteki.

Biblioteka posiada następujące działy:

- wypożyczalnia dla dorosłych,
- czytelnia, w której znajduje się wypożyczalnia dla młodzieży,
- wypożyczalnia i czytelnia dla dzieci,
- pracownia multimedialna wraz z działem gromadzenia opracowania i selekcji księgozbioru

Szansą dla biblioteki są staże finansowane przez Powiatowy Urząd Pracy. W roku 2022 w bibliotece pracowała stażystka na stanowisku pomoc bibliotekarza i animator kultury. Pozwoliło to usprawnić proces komputeryzacji biblioteki. Korzyści jest jednak znacznie więcej, pomoc stażystów w pracy biblioteki jest niejednokrotnie nieoceniona, szczególnie dotyczy to żmudnych, często wielogodzinnych prac bibliotekarskich, które powierzyć można osobom nieposiadającym kwalifikacji zawodowych.

Artykuł 29 ustawy o bibliotekach mówi, że osoby zatrudnione na stanowiskach bibliotekarskich powinny posiadać kwalifikacje bibliotekarskie, z czym się zgadzam. Obecna ustawa dot. kwalifikacji zawodowych bibliotekarzy zakłada, że nawet młodszy bibliotekarz powinien takie kwalifikacje posiadać. Najważniejszy jest zaangażowany, zgrany zespół, który podejmie się pracy przy organizacji działań na rzecz biblioteki. Ważnym elementem jest motywowanie pracowników do działania. Chciałabym aby zmianie uległa krzywdząca dla bibliotekarzy opinia, że to praca niewymagająca kwalifikacji i że może ją wykonywać każdy. Być może jest to możliwe, ale na pewno pogarsza to jakość tej pracy, sprawia, że w bibliotece musi być osoba poświęcająca wiele ze swojego czasu tylko w celu nadzorowania pracy innych, co negatywnie wpływa na efektywność wykonywanych zadań.

Biblioteka powinna oferować różne rodzaje usług, takich jak wypożyczanie materiałów, udostępnianie zasobów elektronicznych, usługi informacyjne, przestrzeń czytelniczą. Należy również uwzględnić zarządzanie zasobami bibliotecznymi, w tym selekcję i rozwój kolekcji. Bardzo ważna jest współpraca z innymi instytucjami, szczególnie miejskimi. Powinna ona obejmować wymianę zasobów, organizację wspólnych projektów/eventów czy udział w lokalnych inicjatywach kulturalnych. Koncepcja organizacyjna Biblioteki uwzględnia również wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu biblioteką, takich jak systemy zarządzania biblioteką, bazy danych, portale internetowe, e-czytelnictwo. W ciągu ostatnich lat Biblioteka przystąpiła do Konsorcjum Bibliotek Powiatu Sławieńskiego, co z pewnością należy rozwijać i dbać o współpracę z bibliotekami działającymi w powiecie sławieńskim. Udało się zachęcić Czytelników Biblioteki do korzystania z ebooków, audiobooków i synchrobooków, w przyszłości należy zadbać o szerszy dostęp do e-czytelnictwa i pozyskać środki na zakup kolejnych czytników i czytników.