

**Bożena Jaskowska**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
ORCID 0000-0002-7484-3161

**Magdalena B. Król**

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
ORCID0000-0003-4866-0385

**Problematyka zarządzania bibliotekami w świetle analizy zawartości wybranych czasopism naukowych z lat 2015–2020****Wstęp**

Zmiany zachodzące w ostatnich latach nabierają tempa i obejmują niemal każdy obszar życia, także zawodowego. Dynamiczny rozwój technologii, Internetu i nowych mediów w dość krótkim czasie umożliwił profesjonalizację wielu dziedzin, które w różnych obszarach, w tym m.in. organizacyjnym, pozostawały wciąż w minionej epoce. Jednym z takich przykładów jest działalność instytucji kultury, a w szczególności bibliotek. Zaczęły one wychodzić z cienia organizacyjnego<sup>1</sup> m.in. za sprawą poszerzania oferty, sprostania oczekiwaniom i potrzebom czytelników, otwierania się na nową wiedzę z zakresu zarządzania i korzystania z niej, a co za tym idzie – sięgania po nowe, nieznane im do tej pory narzędzia. W artykule podjęto właśnie temat procesu zmian w obszarze zarządzania bibliotekami oraz jego odzwierciedlenia w artykułach naukowych. Celem publikacji jest próba uchwycenia na łamach wybranych zagranicznych czasopism naukowych z lat 2015–2020 światowych trendów w zarządzaniu bibliotekami różnego typu, które, choć w bardzo ograniczonym zakresie, pozwolą określić to, co wpływa lub będzie wpływać na teorię i praktykę bibliotekarską w Polsce.

Autorki tekstu, chcąc dowiedzieć się, jakie są aktualnie najczęściej podejmowane przez badaczy tematy z obszaru zarządzania bibliotekami, sięgnęły do trzech wybranych zagranicznych czasopism naukowych – „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management”. Zastosowaną w badaniu metodą była analiza piśmiennictwa naukowego i naukowo-branżowego z dyscypliny bibliologia i informatologia<sup>2</sup>.

---

1 B. Czarniawska, *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Copenhagen 2007.

2 Od 1 października 2018 r. dyscyplina naukowa bibliologia i informatologia weszła w skład nauk o komunikacji społecznej i mediach.

## Metodyka prowadzonych badań

Celem badań podjętych w ramach przygotowania artykułu była analiza zawartości wybranych zagranicznych czasopism naukowych z lat 2015–2020 pod względem dominujących trendów z zakresu zarządzania bibliotekami. W badaniu postawiono następujące pytania badawcze: O jakich rozwiązaniach zarządczych w bibliotekach pisze się teraz najczęściej? Które trendy zarządzania dominują? Czy są tematy, które szczególnie interesują autorów publikujących w danym czasopiśmie? Między innymi te pytania były podstawą do podjęcia niniejszych badań oraz inspiracją do bliższego, zarówno jakościowego, jak i ilościowego, przyjrzenia się zjawisku.

Badania przeprowadzono metodą analizy piśmiennictwa według tworzonych na bieżąco listy kontrolnej opracowanej na podstawie analizy słów kluczowych, treści abstraktów oraz tytułów artykułów<sup>3</sup>. Dokonano w ten sposób połączenia podejścia jakościowego z ilościowym – efektem prac była lista terminów odzwierciedlających tematy najczęściej poruszane na łamach analizowanych czasopism ze wskaźnikami ilościowymi oraz adnotacjami na temat treści i zawartości artykułów. Warto jednak podkreślić, że nie zawsze zaklasyfikowanie danego artykułu do konkretnej grupy tematycznej było łatwe i oczywiste – czasami trzeba było polegać na intuicji, subiektywnym spojrzeniu oraz uogólnianiu pewnych kwestii.

Analizie poddano zawartość wybranych trzech prestiżowych międzynarodowych czasopism poświęconych zarządzaniu bibliotekami (na co wskazują już ich tytuły<sup>4</sup>). Czasopisma wybrano, kierując się dwoma kryteriami: 1) przynależność do dyscyplin: nauki o komunikacji społecznej i mediach lub nauki o zarządzaniu i jakości oraz 2) wysoka liczba punktów według wykazu czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych wydanego komunikatem Ministra Edukacji i Nauki z dnia 9 lutego 2021 roku. Do badania wybrano następujące czasopisma: „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management”. Dokonano analizy treści za lata 2015–2020, przeglądając łącznie 801 artykułów opublikowanych na łamach wymienionych czasopism. Badania przeprowadzone zostały w okresie 1–30 marca 2021 roku.

Przed opisaniem dokładnych wyników i wniosków z badań warto w kilku zdaniach przybliżyć charakterystykę analizowanych czasopism. „Library Management” to międzynarodowe czasopismo wydawane przez Emerald Publishing Limited, ukazuje się od 1979 roku. Rocznie publikowanych jest pięć zeszytów, periodyk działa w modelu hybrydowym (Gold Open Access). Tematyka czasopisma skupia się na następujących obszarach: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, różnorodność kulturowa, wykorzystywanie informacji, jakość i zarządzanie zmianą, marketing, outsourcing, automatyzacja, finansowanie bibliotek, ocena działalności oraz ochrona

---

3 Lista kontrolna rozumiana jako wykaz tematów poświęconych zarządzaniu bibliotekami, które notowano „ręcznie” podczas analizy tytułów i abstraktów artykułów za lata 2015–2020 z czasopism: „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management”, a następnie zliczano ich występowanie w materiale badawczym.

4 Tzn. w tytule czasopisma obok terminu *library* występuje któryś z terminów: *management, administration, leadership*.

danych i prawa autorskie. Czasopismo indeksowane jest zarówno w bazie Scopus – gdzie CiteScore za 2019 rok wyniósł 1,3, a CiteScore Tracker z roku 2020 1,5 – jak w Web of Science, gdzie w latach 2015–2020 zanotowano 684 cytowań, a h-index wyniósł 10. W wykazie czasopism MEiN „Library Management” widnieje jako czasopismo o wartości 70 pkt.

„Journal of Library Administration” jest czasopismem międzynarodowym, które ukazuje się od 1980 roku, rocznie publikuje osiem numerów. Od 2013 roku wydawane jest w formule hybrydowej łączącej politykę zamkniętego i otwartego dostępu (Gold Open Access). Wydawcą czasopisma jest Taylor & Francis. Na jego łamach publikowane są artykuły dotyczące organizacji i zarządzania bibliotekami różnych typów – z uwzględnieniem marketingu, oceny działalności, relacji z otoczeniem – oraz funkcjonowania placówek w środowisku elektronicznym. Czasopismo indeksowane jest w bazach: Scopus (CiteScore 2019: 1,5, CiteScore Tracker 2020: 1,4) oraz Web of Science (801 cytowań za lata 2015–2020 i h-index=11). W Wykazie czasopism MEiN „Journal of Library Administration” widnieje jako czasopismo o wartości 70 pkt.

„Library Leadership & Management” to czasopismo wydawane przez American Library Association, co sprawia, że tematyka dotyczy przede wszystkim bibliotekarstwa amerykańskiego. Jest kwartalnikiem działającym w modelu Open Access, a jego celem jest wspieranie menedżerów bibliotek różnych typów w codziennej pracy oraz w wyzwaniach związanych z zarządzaniem. Oprócz artykułów przeglądowych publikowane są tam także liczne *case studies*, a także wywiady i felietony liderów różnego szczebla kierujących bibliotekami. Czasopismo indeksowane jest w bazie Scopus, gdzie poziom cytawalności CiteScore z 2019 roku wyniósł 0,6, a CiteScore Trackerza rok 2020 – 0,8. W wykazie czasopism MEiN „Library Leadership & Management” widnieje jako czasopismo o wartości 40 pkt.

## **Analiza wyników i wnioski z badań**

Na podstawie analizy zawartości wybranych czasopism naukowych specjalistycznych można stwierdzić, że w zakresie zarządzania bibliotekami różnych typów dominuje dziś koncentrowanie się na skutecznym przywództwie oraz wyraźna orientacja na użytkowników: ich potrzeby, oczekiwania, sposoby korzystania z usług oraz angażowanie w procesy biblioteczne. Wiele miejsca poświęca się również kwestiom zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece oraz efektywnej współpracy z innymi instytucjami i organizacjami. Planowanie i zarządzanie strategiczne to kolejny ważny obszar teoretyczny i praktyczny działalności bibliotekarskiej znajdujący odzwierciedlenie w artykułach naukowych. Niezwykle popularne i cieszące się niesłabnącym zainteresowaniem autorów publikujących na łamach analizowanych czasopism są również tematyka związana z kulturą organizacyjną placówek bibliotecznych oraz zarządzanie wiedzą i rozwijanie bibliotek jako organizacji uczących się, a także zarządzanie zmianami będące odpowiedzią na otoczenie bibliotek i ich funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się świecie.

Ilościowe zestawienie występowania najczęściej<sup>5</sup> omawianych tematów na łamach czasopism „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management” w latach 2015–2020 zawiera tabela nr 1. Bardziej dokładna charakterystyka znajduje się w następnej części podrozdziału wraz ze wskazaniem (w przypisach) przykładowych artykułów poświęconych omawianemu zagadnieniu.

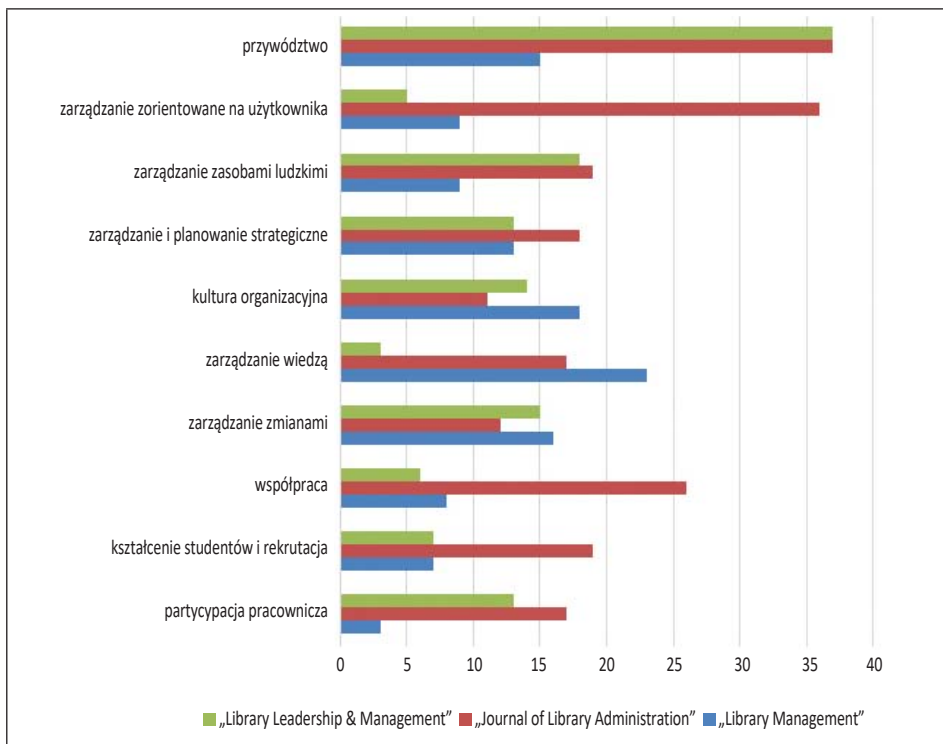
Tabela 1. Ilościowe zestawienie dominujących tematów z zakresu zarządzania bibliotekami w czasopismach „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management” w latach 2015–2020

lp	Temat/trend	Liczba artykułów poświęconych tematowi
1.	przywództwo	89
2.	zarządzanie zorientowane na użytkownika (w tym badania użytkowników)	50
3.	zarządzanie zasobami ludzkimi	46
4.	zarządzanie i planowanie strategiczne	44
5.	kultura organizacyjna	43
6.	zarządzanie wiedzą	43
7.	zarządzanie zmianami	43
8.	współpraca	40
9.	kształcenie (studentów) i rekrutacja kadry bibliotecznej	33
10.	partycypacja pracownicza	33
11.	zarządzanie środowiskiem www	31
12.	ocena jakości usług bibliotecznych i informacyjnych	30
13.	rozwój zawodowy bibliotekarzy	28
14.	zarządzanie kolekcjami, zbiorami, zasobami on-line	24
15.	oddziaływanie biblioteki na otoczenie – społeczny wpływ	23
16.	marketing, marka, wizerunek	21
17.	zarządzanie finansami	21
18.	zespoły, współpraca, kooperacja	18
19.	projektowanie przestrzeni bibliotecznej	17
20.	zarządzanie na podstawie danych	17
21.	biblioteka włączająca	16
22.	„ciemna strona” (m.in. mobbing, wypalenie, stres zawodowy)	16
23.	badania użyteczności usług i serwisów internetowych	14
24.	kreatywność w zarządzaniu	14
25.	„green strategy”	14

Źródło: badania własne, 2021.

<sup>5</sup> W tabeli nie ujęto tematów, które nie dotyczyły zarządzania bibliotekami, oraz takich, które występowały rzadziej niż 12 razy (m.in. lobbing biblioteczny, informacja publiczna, big data, biblioteki wiejskie, e-learning i in.), zatem liczba artykułów nie sumuje się do 801.

Wykres 1. Rozkład dziesięciu najczęściej pojawiających się tematów na łamach analizowanych czasopism: „Library Leadership & Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Management” w latach 2015–2020



Źródło: badania własne, 2021.

Analizując dziesięć najpopularniejszych trendów z uwzględnieniem ich występowania w konkretnych tytułach czasopism, można zauważyć, że tematyka przywództwa dominuje na łamach „Library Leadership & Management” oraz „Journal of Library Administration” (po 37 publikacji). Ten ostatni tytuł obfituje również w artykuły poświęcone zarządzaniu zorientowanemu na użytkowników (36 artykułów), współpracy (26) oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi (19). Zarządzanie wiedzą (23), kultura organizacyjna bibliotek (18) oraz zarządzanie zmianami (16) to z kolei tematy poruszane najczęściej przez autorów publikujących w „Library Management”. Rozkład dominujących tematów na łamach analizowanych czasopism przedstawia wykres 1.

Tematem, który zdecydowanie dominuje na łamach wszystkich analizowanych czasopism, jest przywództwo – do tej kategorii zakwalifikowano 89 artykułów. Na uwagę zasługują artykuły poświęcone zwłaszcza nowoczesnemu przywództwu, sprawowanemu w niepewnych oraz cyfrowych czasach<sup>6</sup>, opartemu na kluczowych

<sup>6</sup> B. P. Le, *Academic Library Leadership in the Digital Age*, „Library Management” 2015, vol. 36, no. 4/5, s. 300–314.

kompetencjach i umiejętnościach<sup>7</sup>. Z jednej strony podkreślane są „twarde” kompetencje i efektywność działania w zakresie podejmowania decyzji<sup>8</sup> oraz wprowadzania zmian<sup>9</sup>, współpracy z zespołem<sup>10</sup>, tolerancji niepewności<sup>11</sup>, a także kwestie przygotowania zarządczego<sup>12</sup>, szkolenia<sup>13</sup>, mentoringu<sup>14</sup> i sprawowania kontroli nad zespołem, oceny pracy<sup>15</sup>. Z drugiej strony można jednak wyraźnie zauważyć również tematykę dotyczącą roli inteligencji emocjonalnej<sup>16</sup>, moralności<sup>17</sup>, opiekuńczości<sup>18</sup>, otwartości<sup>19</sup>, komunikacji<sup>20</sup>, odporności na stres, empatii<sup>21</sup> i elastyczności w skutecznym przywództwie<sup>22</sup>. Czy w bibliotekach jest miejsce dla młodych liderów<sup>23</sup>? Jak wygląda kwestia

---

7 O. Mayowa-Adebara, R. O. Opeke, *Leadership Style as a Predictor of Employee Commitment in University Libraries in South-West, Nigeria*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 6/7, s. 441–452.

8 Z. Yi, *The Approaches Used to Make Change Decisions and the Influencing Determinants*, „Library Management” 2020, vol. 41, no. 4/5, s. 269–277.

9 C. B. Soehner, *Leading Change in Libraries: A Case Study*, „Library Leadership & Management” 2015, vol. 29, no 2, s. 1–7.

10 M. Bleiweis, *Tell Me More: The Operational Style of Maxine Bleiweis*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no.6, s. 663–672.

11 J. Martin, *Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries*, „Journal of Library Administration” 2016, vol. 56, no.3, s. 266–284.

12 K. Wilson, S. Corral, *Developing Public Library Managers as Leaders: Evaluation of a National Leadership Development Programme*, „Library Management” 2008, vol. 29, no. 6/7, s. 473–488.

13 D. Banush, *The Measures of Success: Tracking the Career Paths of a Leadership Program's Participants*, „Journal of Library Administration” 2020, vol. 60, no. 4, s. 393–405.

14 J. S. Parker, J. Bossaller, D. Adkins, B. Brendler, *Learning to Lead: Challenges and Resources for the New Public Library Director*, „Journal of Library Administration” 2017, vol. 57, no. 4, s. 444–460.

15 M. Aslam, *Current Trends and Issues Affecting Academic Libraries and Leadership Skills*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 1/2, s. 78–92.

16 J. Martin, *Emotionally Intelligent Leadership at 30 Rock: What Librarians Can Learn from a Case Study of Comedy Writers*, „Journal of Library Administration” 2016, vol. 56, no. 4, s. 345–358.

17 M. Farrell, *Leadership and Social Justice*, „Journal of Library Administration” 2016, vol. 56, no. 6, s. 722–730.

18 N. McAuliffe, N. S. Bostain, A. D. Witchel, *The Relationship Between Authentic Leadership, Trust, and Engagement in Library Personnel*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no. 2, s. 129–148.

19 B. Dewey, *The Power of Empathetic and Collaborative Leadership*, „Library Leadership & Management” 2020, vol. 34, no 2, s. 1–6.

20 K. J. Deiss, K. Totleben, *Co-mentoring: A Block Approach*, „Library Leadership & Management” 2015, vol. 29, no. 2, s. 1–9.

21 P. Düren, *Change Communication Can Be so Simple! The Empathic Change Communication Style*, „Library Management” 2016, vol. 37, no. 8/9, s. 398–409.

22 G. K. W. Wong, D. L. H. Chan, *Adaptive Leadership in Academic Libraries*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 1/2, s. 106–115.

23 P. Uusi-Kakkuri, T. Brandt, S. Kuitalahti, *Transformational Leadership in Leading Young Innovators – A Subordinate's Perspective*, „European Journal of Innovation Management” 2016, vol. 19, no. 4, s. 547–567.

płci i parytetów na stanowiskach menedżerskich<sup>24</sup>? Czy menedżerowie bibliotek radzą sobie w sytuacjach kryzysowych?<sup>25</sup> Jakie wyzwania stoją przed przywódcami nowoczesnych bibliotek w tak zmiennym i dynamicznym otoczeniu?<sup>26</sup> To wybrane ciekawsze tematy i zagadnienia, na które zwrócono uwagę podczas badań i które stanowiły przedmiot zainteresowań autorów artykułów.

Kolejny obszar tematyczny bogato omawiany i dyskutowany na łamach prasy naukowej to użytkownik biblioteki i zarządzanie placówką skupione wokół jego potrzeb<sup>27</sup>, oczekiwań<sup>28</sup> i satysfakcji z usług<sup>29</sup>. Temu tematowi poświęcono 50 artykułów. Są to głównie teksty omawiające wyniki badań użytkowników<sup>30</sup>, a także artykuły dotyczące kształcenia użytkowników i rozwijania ich kultury informacyjnej<sup>31</sup> oraz włączania użytkowników w procesy biblioteczne<sup>32</sup>. Skuteczna komunikacja z użytkownikami, indywidualizacja oferty<sup>33</sup>, nowe modele obsługi<sup>34</sup>, a także ciekawe zagadnienie odnoszące się do przestrzeni wirtualnej, jak „UX librarianship”<sup>35</sup>, to tematy, które również mają odzwierciedlenie na łamach badanych czasopism.

Trudno mówić o skutecznym kierowaniu biblioteką bez odnoszenia się do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi. To kolejny z najliczniej reprezentowanych na łamach

---

24 C. Neigel, *LIS Leadership and Leadership Education: A Matter of Gender*, „Journal of Library Administration” 2015, vol. 55, no. 7, s. 521–534.

25 B. A. Alajmi, C. L. Al-Qallaf, *Crisis-Management Content in LISCurricula: Developing a Model for Future Improvement*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 7, s. 645–673.

26 C. Stewart, *What We Talk About When We Talk About Leadership: A Review of Research on Library Leadership in the 21st Century*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 32, no. 1, s. 1–30.

27 P. Mose, *Libraries and User Culture: Literacy and Development Implications*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 8/9, s. 506–517.

28 D. Broadbent, *Not Another Survey! Use Interviews Instead to Understand Needs in Your Library*, „Library Leadership & Management” 2020, vol. 35, no. 1, s. 1–12.

29 S. H. Choshaly, M. Mirabolghasemi, *Using SEM-PLS to Assess Users Satisfaction of Library Service Quality: Evidence from Malaysia*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 3/4, s. 240–250.

30 M. A. Laitinen, *Net Promoter Score as Indicator of Library Customers' Perception*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 4, s. 394–406.

31 C. Andrews, S. E. Wright, H. Raskin, *Library Learning Spaces: Investigating Libraries and Investing in Student Feedback*, „Journal of Library Administration” 2016, vol. 56, no. 6, s. 647–672.

32 L. Campbell, D. Matthews, N. Lempinen-Leedy, *Wake up Information Literacy Instruction: Ideas for Student Engagement*, „Journal of Library Administration” 2015, vol. 55, no. 7, s. 577–586.

33 Z. Yi, *Effective Techniques for the Segmentation of Academic Library Users*, „Library Management” 2016, vol. 37, no. 8/9, s. 454–464.

34 L. A. Jacobsen, K. C. Miller, *A New Way to Improve Library Services-Conducting a Participatory Design Study of Faculty Research Practices*, „Library Leadership & Management” 2016, vol. 30, no. 3, s. 1–7.

35 M. C. MacDonald, *„It Takes a Village”: On UX Librarianship and Building UX Capacity in Libraries*, „Journal of Library Administration” 2017, vol. 57, no. 2, s. 194–214.



prasy naukowej tematów – został on poruszony w 46 artykułach. Mowa tu zarówno o dość zindywidualizowanym podejściu do kadry bibliotecznej – zarządzaniu talentami<sup>36</sup>, mentoringu<sup>37</sup>, awansowaniu czy motywowaniu do pracy<sup>38</sup> oraz określaniu celów i ścieżki rozwoju dla bibliotekarzy<sup>39</sup> – jak i o zarządzaniu zespołami<sup>40</sup>, skutecznej komunikacji<sup>41</sup>, rozwiązywaniu konfliktów<sup>42</sup>, ocenie pracowników czy opisie stanowisk<sup>43</sup>. Obok tekstów o zabarwieniu branżowym (bibliotekarze systemowi, specjaliści w zespole, praca w niepełnym wymiarze godzin i rotacja stanowisk, ciała doradcze w bibliotece) występują też ciekawe artykuły dotyczące m.in. satysfakcji z pracy<sup>44</sup>, zmiany pokoleniowej, starzenia się pracowników i braku młodej kadry bibliotecznej<sup>45</sup> czy chociażby wspierania mam-bibliotekarek w łączeniu obowiązków zawodowych z domowymi<sup>46</sup>.

W artykułach poświęconych zarządzaniu i planowaniu strategicznym, których w badaniu wyodrębniono 44, omawiane są głównie modele i style zarządzania<sup>47</sup>, a także narzędzia wspierające te procesy<sup>48</sup>(m.in. zrównoważona karta wyników<sup>49</sup>,

---

36 A. M. Casey, Ch. O'Bryan, *Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employees*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 32, no. 1, s. 1–16.

37 J. Leuzinger, J. Rowe, *Succession Planning Through Mentoring in the Library*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 31, no. 4, s. 1–22.

38 B. Alajmi, H. Alasousi, *Understanding and Motivating Academic Library Employees: Theoretical Implications*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 3/4, s. 203–214.

39 J. Dodd, *Competency or Capacity: Measuring Librarians' Potential for Success*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no. 6, s. 684–692.

40 M. D. T. Rysavy, R. Michalak, *Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology*, „Journal of Library Administration” 2020, vol. 60, no. 5, s. 532–542.

41 M. Farrell, *Difficult Conversations*, „Journal of Library Administration” 2015, vol. 55, no. 4, s. 302–311.

42 A. Molaro, *Meetings: A Framework to Improve Effectiveness and Employee Satisfaction*, „Library Leadership & Management” 2019, vol. 33, no. 2, s. 1–10.

43 R. Farrell, *The Chief Learning Officer: A Model Role for Integrating HR and Strategic Planning Functions in Libraries*, „Library Management” 2017, vol. 38, no. 6/7, s. 380–392.

44 A. Kaba, *Library Employment: Satisfaction, Opportunities, Challenges, and Future Actions as Perceived by Academic Librarians*, „Library Management” 2017, vol. 38, no. 8/9, s. 511–527.

45 T. M. Neville, D. B. Henry, *Career Plateauing among Senior Librarians*, „Journal of Library Administration” 2017, vol. 57, no. 6, s. 651–673.

46 A. Gallin-Parisi, *It's a Marathon, Not a Sprint, and Other Lessons for Supporting Librarianship and Motherhood*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 31, no. 4, s. 1–14.

47 J. M. Perrin, *Strategic Planning from the Bottom Up: A Unit Strategic Plan that Pushes Change*, „Journal of Library Administration” 2017, vol. 57, no. 6, s. 712–722.

48 R. T. Redd, A. Sims, T. Weekes, *Framework for Change: Creating a Diversity Strategic Plan Within an Academic Library*, „Journal of Library Administration” 2020, vol. 60, no. 3, s. 263–281.

49 O. Brui, *Implementation of Strategic Management Based on the Balanced Scorecard in a University Library*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 8/9, s. 530–540.



analiza SWOT<sup>50</sup>, model 7S McKinseya<sup>51</sup>, analiza 5C<sup>52</sup> i in.). Prezentacja licznych *case studies* z zakresu planowania i zarządzania strategicznego<sup>53</sup>, również w procesie zmian, a także powiązanie ich ze strukturą organizacyjną i zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>54</sup> dowodzą faktu, że są to podejścia wyraźnie obecne w codziennej praktyce zarządzania bibliotekami różnych typów.

Kultura organizacyjna to temat interesujący zarówno praktyków, jak i teoretyków z zakresu zarządzania bibliotekami. Kultura oceny<sup>55</sup>, kultura zaangażowania<sup>56</sup>, kultura jakości<sup>57</sup>, kultura nauki<sup>58</sup>, kultura wiedzy<sup>59</sup>, kultura użytkownika<sup>60</sup>, kultura współpracy<sup>61</sup> – to przykłady zagadnień, które w centrum uwagi stawiają klimat organizacyjny i wartości sprzyjające rozwojowi pewnych zjawisk i procesów wśród bibliotekarzy. Jak kształtować kulturę organizacyjną sprzyjającą zmianom i innowacjom w bibliotekach<sup>62</sup>? Jak rozwijać w pracy społeczność inteligentną emocjonalnie<sup>63</sup>? Jak zmieniać kulturę w cyfrowym świecie<sup>64</sup>? Które wartości kultury organizacyjnej należy przede

---

50 C. Jordan-Makely, *Libraries as Bureaucracies: A SWOT Analysis*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 5, s. 294–304.

51 A. M. Cox, S. Pinfield, S. Rutter, *Extending McKinsey's 7S Model to Understand Strategic Alignment in Academic Libraries*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 5, s. 313–326.

52 Y. Srinivasa Rao, *C5 Model for the Consortium Management: SWOT Analysis*, „Library Management” 2017, vol. 38, no. 4/5, s. 248–262.

53 M. Koizumi, M. M. Widdersheim, *Specialties and Strategies in Academic Libraries: A Cluster Analysis Approach*, „Library Management” 2019, vol. 40 no. 1/2, s. 45–58.

54 H. Zaugg, *Using a Library Impact Map to Assist Strategic Planning in Libraries*, „Library Leadership & Management” 2015, vol. 29, no. 3, s. 1–17.

55 B. M. Alajmi, M. Kaisar, *Culture of Assessment in Academic Libraries in Kuwait: Investigating the Current Situation and Future Prospects*, „Library Management” 2020, vol. 41, no. 8/9, s. 655–667.

56 M. L. Thacker, S. Christensen, E. Dickson, *Exploring the Culture of Engagement for Liaison Librarians at a Research University*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 6, s. 561–582.

57 F. Wilson, *The Quality Maturity Model: Your Roadmap to a Culture of Quality*, „Library Management” 2015, vol. 36, no. 3, s. 258–267.

58 L. Walkley Hall, *From Practice to Research at Flinders University Library: Sustaining a Research Culture*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 8/9, s. 615–624.

59 Z. Yi, *A Leader's Approaches to Fostering a Culture of Knowledge Sharing in an Information Organization*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 8/9, s. 593–600.

60 P. Mose, *Libraries and User Culture: Literacy and Development Implications*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 8/9, s. 506–517.

61 R. E. Fox Jr., B. L. Keisling, *Build Your Program by Building Your Team: Inclusively Transforming Services, Staffing and Spaces*, „Journal of Library Administration” 2016, vol. 56, no. 5, s. 526–539.

62 M. L. Thacker, S. Christensen, E. Dickson, dz. cyt.

63 C. H. Gola, L. Martin, *Creating an Emotional Intelligence Community of Practice: A Case Study for Academic Libraries*, „Journal of Library Administration” 2020, vol. 60, no. 7, s. 752–761.

64 J. Mierke, V. Williamson, *A Framework for Achieving Organizational Culture Change*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 31, no. 2, s. 1–16.

wszystkim wzmacniać i rozwijać<sup>65</sup>? Próba odpowiedzi na m.in. te pytania znalazła się w 43 artykułach z analizowanej grupy.

Zarządzanie wiedzą to temat, który w organizacjach wyspecjalizowanych w zarządzaniu informacją znalazł sobie również ważne i należyte miejsce – był poruszany w 43 artykułach, w których omówiono m.in. różne modele zarządzania wiedzą w bibliotekach i wspierające go narzędzia<sup>66</sup>, a także bariery utrudniające wdrożenie ich w życie<sup>67</sup>. Autorzy koncentrowali się również na budowaniu kultury organizacyjnej wspierającej procesy uczenia się, dzielenia i transferu wiedzy<sup>68</sup>, a także na rozwijaniu u bibliotekarzy świadomości i umiejętności uczenia się, również w trybie permanentnym<sup>69</sup>. Biblioteka jako ekosystem wiedzy, biblioteka ucząca się<sup>70</sup>, wpływ przestrzeni fizycznej na procesy uczenia się i dzielenia wiedzą<sup>71</sup>, funkcjonowanie mentoringu<sup>72</sup> i zespołów eksperckich<sup>73</sup> – to inne ciekawe tematy artykułów wyodrębnione podczas badań w ramach tego trendu.

Umiejętność skutecznego zarządzania zmianami to kluczowa kompetencja nowoczesnej biblioteki każdego typu. Temat ten był przedmiotem 43 analizowanych artykułów. Autorzy skupili się m.in. na strategiach wprowadzania zmian i na elastyczności organizacyjnej<sup>74</sup>, a także towarzyszących im procesach decyzyjnych, komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i zmianach strukturalnych<sup>75</sup>. Podkreślano rolę partycypacji pracowniczej we wdrażaniu zmian oraz stosunek pracowników do innowacji<sup>76</sup>, a także

65 S. Walter, *Communicating Value Through Strategic Engagement: Promoting Awareness of the "Value Of Libraries" Through Alignment Across Academic, Student, and Administrative Affairs*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 3/4, s. 154–165.

66 S. Vela, *Knowledge Management, Diversity, and Professional Hierarchies in Libraries*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 8, s. 835–860.

67 J. Evener, *Organizational Learning in Libraries at For-Profit Colleges and Universities: A Mixed-Methods Analysis*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no. 3, s. 258–281.

68 Z. Yi, *A Leader's Approaches...*

69 N. T. Sinclair, *Building a Learning Organization in a Public Library*, „Journal of Library Administration” 2017, vol. 57, no. 6, s. 683–700.

70 U. Al, G. Dogan, I. Soydal, Z. Taskin, *Libraries As Learning Environments: The Example of "Libraries for Everyone"*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 1/2, s. 74–87.

71 Z. Yi, *Knowledge Management for Library Building Design*, „Library Management” 2016, vol. 37, no. 1/2, s. 2–12.

72 L. K. Hussey, J. Campbell-Meier, *Is There a Mentoring Culture within the LIS Profession?* Journal of „Library Administration” 2017, vol. 57, no 5, s. 500–516.

73 C. L. Wissinger, V. Raish, R. Miller, S. Borrelli, *Expert Teams in the Academic Library: Going Beyond Subject Expertise to Create Scaffolded Instruction*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 4, s. 313–333.

74 M. M. Widdersheim, B. D. Lund, B. J. Kemboi, *Change Management in Public Libraries: Research-based Political Strategies*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no 7, s. 693–742.

75 A. J. Million, J. S. Bossaller, *Strike While the Iron Is Hot: Change Management in the Context of a New Political Administration*, „Journal of Library Administration” 2015, vol. 55, no. 2, s. 92–113.

76 D. W. Lewis, *Measures of Change in Academic Library Behavior*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 32, no. 1, s. 1–8.

bariery utrudniające ten proces<sup>77</sup>. Wymownym przykładem potwierdzającym wszechobecność zmian w praktyce bibliotecznej jest określenie *the dance of change*<sup>78</sup>, które zostało wykorzystane w jednej z publikacji.

Biblioteki nie istnieją w próżni – podstawą ich funkcjonowania jest dziś współpraca z innymi organizacjami, instytucjami, czy – w przypadku bibliotek akademickich – uczelniami macierzystymi i ich środowiskiem. Nic dziwnego, że temat współpracy bibliotek poruszony został w 40 artykułach. Współpraca międzybiblioteczna w ramach konsorcjów<sup>79</sup>, klastrów<sup>80</sup>, dwustronnego partnerstwa z innymi podmiotami (miastami, centrami innowacji, przedstawicielami biznesu, instytucjami non-profit, mediami i in.)<sup>81</sup>, kwestie opłacalności funkcjonowania w tego typu relacjach oraz optymalizacji finansowej i oszczędności<sup>82</sup>, a także sposoby komunikowania się z partnerami i ryzyko wystąpienia konfliktów<sup>83</sup> – to m.in. wybrane tematy, które znalazły swoje odzwierciedlenie na łamach analizowanych czasopism.

Poddając głębszej analizie pozostałe dominujące tematy zauważone podczas badań, warto zwrócić uwagę na jeszcze inne zagadnienia będące przedmiotem zainteresowań autorów tekstów. Pierwszy z nich – związany z kształceniem przyszłych bibliotekarzy i rekrutacją profesjonalistów do zawodu – znalazł się na łamach 33 artykułów. W tekstach z tego obszaru poruszano m.in. zagadnienia programów kształcenia na studiach bibliotekoznawczych, projektowania kariery, określania wymagań i kwalifikacji rekrutacyjnych, pozyskiwania zdolnych studentów do pracy i zatrzymywania w pracy wartościowych pracowników, a także problem wolontariatu, staży i praktyk. Drugi temat, również związany z czynnikiem ludzkim, skupia się wokół partycypacji pracowniczej i włączenia bibliotekarzy w procesy zarządcze w bibliotekach – poświęcono mu 33 artykuły.

Analizując pozostałe zagadnienia występujące na łamach czasopism „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management”, warto zatrzymać się przy kilku tematach, które może nie są zbyt reprezentatywne ilościowo, jednak ich treść wydaje się warta przybliżenia, gdyż wskazuje ciekawy kierunek rozwoju. Grupa artykułów skategoryzowana pod nazwą „biblioteka włączająca” prezentuje teksty, w których zwraca się uwagę m.in. na

77 F. H. Chuang, H. C. Weng, P. N. Hsieh, *A Qualitative Study of Barriers to Innovation in Academic Libraries in Taiwan*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 6/7, s. 402–415.

78 S. S. Akhshik, M. Parirokh, *The Dance of Change in Libraries: A Case Study of FUM Libraries Merger in Iran*, „Library Management” 2016, vol. 37, no. 8/9, s. 520–534.

79 F. Nesta, *Consortia from Past to Future*, „Library Management” 2019, vol. 40, no. 1/2, s. 12–22.

80 B. Yoose, C. Knight, *Clusters: A Study Of A Non-Traditional Academic Library Organizational Model*, „Library Leadership & Management” 2016, vol. 30, no. 3, s. 1–23.

81 G. Evans, *Library Consortia Are Poised to Support Affordable Learning in Higher Education*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 7, s. 739–748.

82 B. Harloe, P. Hults, A. Traub, *What's the Use of Use?: Return on Investment Strategies for Consortial DDA Programs*, „Journal of Library Administration” 2015, vol. 55, no. 3, s. 249–259.

83 I. Munster, E. Harrington, T. Negro, *It's Fun to Partner: Expanding Library Collaborations*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 31, no. 3, s. 1–18.

otwartość biblioteki na problemy społeczne, takie jak np. bezdomność<sup>84</sup>, tolerancja wobec mniejszości<sup>85</sup> – w instytucjach realizowane są projekty mające na celu edukację w tym zakresie i niesienie faktycznej pomocy potrzebującym. Zwraca się też uwagę na oferowanie usług dla użytkowników z różnymi dysfunkcjami oraz na rekrutację do bibliotek osób ze spektrum autyzmu<sup>86</sup>. Podobny wydźwięk mają też artykuły sklasyfikowane pod nazwą „green strategy” – ich tematem jest m.in. *work-life-balance* (tj. dbałość o balans pomiędzy życiem zawodowym a osobistym) u bibliotekarzy<sup>87</sup>, joga w bibliotece<sup>88</sup>, *mindfulness* (tj. uważność, świadome kierowanie uwagi na doświadczenie chwili obecnej)<sup>89</sup>, edukacja ekologiczna<sup>90</sup> czy różnorodne kwestie etyczne dotyczące zawodu i instytucji<sup>91</sup>.

Warto także zwrócić uwagę, że na łamach analizowanej prasy naukowej publikowane są teksty omawiające „ciemną stronę” zarządzania bibliotekami. Dowodem pojawiania się w bibliotekach poważnych problemów zarządczych są artykuły omawiające m.in. zjawisko mobbingu<sup>92</sup> w bibliotece oraz towarzyszącej mu zмовie milczenia<sup>93</sup>, wypalenie zawodowe bibliotekarzy, stres pracowniczy<sup>94</sup> i szklany sufit dla kobiet menedżerek<sup>95</sup>. Nie sposób również nie wspomnieć o zjawisku łamania prawa (np. autorskiego) w bibliotekach oraz o likwidacji placówek – takie artykuły również

---

84 M. A. Giesler, *The Collaboration Between Homeless Shelters and Public Libraries in Addressing Homelessness: A Multiple Case Study*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no. 1, s. 18–44.

85 R. S. Wexelbaum, *Do Libraries Save LGBT Students?*, „Library Management” 2018, vol. 39, no. 1/2, s. 31–58.

86 B. D. Lund, *Redefining Opportunity for the Library Employee with Autism: A Model of Positive Behavioral Support for Library Management*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 5, s. 434–448.

87 O. O. Durodolu, P. A. Mamudu, *Work-Life Balance of Librarians at the Kenneth Dike Library in Nigeria: Implications for the Provision of Library Services*, „Library Management” 2020, vol. 41, no. 2/3, s. 79–90.

88 N. Lenstra, *Yoga at the Public Library: An Exploratory Survey of Canadian and American Librarians*, „Journal of Library Administration” 2017, vol. 57, no. 7, s. 758–775.

89 J. A. Bartlett, *New and Noteworthy: Just Breathe – Mindfulness and Libraries*, „Library Leadership & Management” 2017, vol. 31, no. 4, s. 1–5.

90 R. R. Alders, *The National Library of Aruba Goes Green! A Chronology and History*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 7, s. 769–777.

91 H. Senior, J. Scott, *An Academic Library's Self-Study in Ethics: A Library-Wide Investigation of Ethical Practice*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 8, s. 891–902.

92 J. Henry, J. Eshleman, R. Croxton, R. Moniz, *Incivility and Dysfunction in the Library Workplace: Perceptions and feedback from the Field*, „Journal of Library Administration” 2018, vol. 58, no. 2, s. 128–152.

93 S. S. Staninger, *The Psychodynamics of Bullying in Libraries*, „Library Leadership & Management” 2016, vol. 30, no. 4, s. 1–5.

94 D. L. Smith, B. Bazalar, M. Wheeler, *Public Librarian Job Stressors and Burnout Predictors*, „Journal of Library Administration” 2020, vol. 60, no. 4, s. 412–429.

95 M. Bladdek, *From Women-Staffed to Women-Led: Gender and Leadership in Academic Libraries, 1974–2018*, „Journal of Library Administration” 2019, vol. 59, no. 5, s. 512–531.

zostały przedstawione czytelnikom czasopism „Library Management”, „Journal of Library Administration” oraz „Library Leadership & Management”.

Obraz nowoczesnego zarządzania bibliotekami, który wyłania się z przeprowadzonej analizy specjalistycznego piśmiennictwa naukowego, przedstawia więc bibliotekę, na czele której stoi wykwalifikowany oraz bogaty w kompetencje emocjonalne i społeczne przywódca. Tworząc przestrzeń przyjazną i otwartą dla użytkowników, wykorzystuje elementy zarządzania strategicznego oraz dba o rozwój kadry bibliotecznej. Jest świadomy, jakie zmiany powinien przeprowadzać w swojej instytucji, oraz zdaje sobie sprawę z potencjału wiedzy i skutecznego zarządzania tym zasobem w organizacji. Współpracuje z innymi instytucjami oraz buduje dojrzałą kulturę organizacyjną sprzyjającą nowoczesnym procesom i usługom bibliotecznym. Mimo że obraz ten jest nakreślony jedynie na podstawie analizy piśmiennictwa naukowego, to jednak liczne *case studies* potwierdzają, iż wiele z przedstawionych rozwiązań jest z sukcesem wdrażanych w praktyce.

## Zarządzanie bibliotekami – wybrane odniesienia do polskiej teorii i praktyki bibliotecznej

Przemiany technologiczne, gospodarcze, społeczne i kulturowe przyczyniają się do zmiany zarówno działania, jak i postrzegania różnych podmiotów funkcjonujących w sektorze publicznym, prywatnym i społecznym, a nierzadko nawet ją wymuszają. Biblioteki, jako publiczne instytucje kultury<sup>96</sup>, również podlegają takim zmianom od ponad dwóch dekad<sup>97</sup>. Przez ten czas znacznie poszerzył się zakres działalności bibliotek, ciągle wzrasta rola świadomego budowania ich wizerunku i kształtowania marki, większą uwagę zaczęto poświęcać odbiorcy usług bibliotecznych. W rezultacie spowodowało to zainteresowanie wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu zarówno wśród bibliotekarzy, jak i bibliotekoznawców. Z jednej strony bibliotekarze próbują wykrzystać wiedzę dotyczącą zarządzania i wdrożyć ją do praktyki bibliotecznej, z drugiej zaś – bibliotekoznawcy próbują włączyć ją do ogólnej refleksji bibliotekoznawczej.

Uchwyczone w przeprowadzonym badaniu światowe trendy w zarządzaniu bibliotekami, pojawiające się na łamach wybranych zagranicznych czasopism naukowych, odnajdujemy w polskiej teorii i praktyce zarządzania bibliotekami. W ostatnich latach zauważalny jest widoczny wzrost znaczenia zarządzania i marketingu w zarządzaniu bibliotekami. Przejawami wzrostu tego zainteresowania są m.in.:

- artykuły i publikacje książkowe, m.in. *Zarządzanie biblioteką* (2019)<sup>98</sup> i *Marketing w bibliotece* (2021)<sup>99</sup> mające na celu usystematyzowanie wiedzy (definicje, klasyfikacje itd.), ale też pokazanie nowych trendów w zarządzaniu i marketingu

96 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. 1997 nr 85 poz. 539.

97 Za przełomową publikację, która przybliży polskiemu środowisku bibliotecznemu nowoczesne sposoby organizowania i zarządzania, uważa się książkę Jacka Wojciechowskiego pt. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach* (Warszawa 1997).

98 *Zarządzanie biblioteką*, red. M. Wojciechowska, Warszawa 2019.

99 *Marketing w bibliotece*, red. M. Wojciechowska, Warszawa 2021 (w przygotowaniu).

bibliotecznym, czy *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* (2019)<sup>100</sup>;

- ukazujące się od 2009 roku w ramach działalności Komisji Zarządzania i Marketingu Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich czasopismo naukowe „Zarządzanie Biblioteką”<sup>101</sup>;
- spotkania branżowe i konferencje, m.in.: coroczna Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” –XIII konferencja w 2019 roku odbyła się pod hasłem: *Narzędzia i metody pracy bibliotekarzy, pracowników informacji i animatorów kultury: stan obecny i perspektywy rozwoju*<sup>102</sup> (w związku z zagrożeniem epidemicznym XIV Bałtycka Konferencja w 2020 roku została odwołana);
- kierunki studiów bibliotekoznawczych, które do programów kształcenia wprowadziły elementy zarządzania, m.in. takie jak organizacja i zarządzanie bibliotekami (specjalizacja kierunku: informacja naukowa i bibliotekoznawstwo, studia II stopnia)<sup>103</sup>, informacja naukowa i bibliotekoznawstwo (blok nowoczesna biblioteka, studia II stopnia)<sup>104</sup>, podyplomowe studia kwalifikacyjne dla bibliotekarzy<sup>105</sup> czy współczesna biblioteka naukowa – organizacja, funkcjonowanie, usługi (studia podyplomowe realizowane w trybie zdalnym na platformie MS Teams, pierwsza edycja w roku akademickim 2020/2021)<sup>106</sup>.

Liczne, a nierzadko i wszystkie kwestie związane z nowoczesnym zarządzaniem współczesną biblioteką pozostają w gestii głównego dyrektora. Oprócz kierowania<sup>107</sup> zespołem ludzi, tj. realizowania podstawowych funkcji zarządzania<sup>108</sup>, powinien również posiadać umiejętność wywierania skutecznego wpływu, aby „osiągać

100 M. Wojciechowska, J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, przy współudziale B. Jaskowskiej, Warszawa 2019.

101 „Zarządzanie Biblioteką”, red. nauk. M. Wojciechowska, [on-line:] <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/zb/index> –12.04.2021.

102 Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, [on-line:] [http://www.sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje\\_ogolne?konferencja\\_id=21019](http://www.sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=21019) – 1.04.2021.

103 Wydział Dziennikarstwa Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, [on-line:] <https://www.wdib.uw.edu.pl/specjalizacje-kierunku-informacja-naukowa-i-bibliotekoznawstwo-ii-stopien/specjalizacja-organizacja-i-zarzadzanie-bibliotekami> – 1.04.2021.

104 Wydział Humanistyczny Uniwersytetu Śląskiego, [on-line:] <https://us.edu.pl/wydzial/wh/kierunki-studiow/informacja-naukowa-i-bibliotekoznawstwo/opis-kierunku-i-specjalnosci/> – 1.04.2021.

105 Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego, [on-line:] <http://www.ibi.uni.wroc.pl/studia/studia-podyplomowe/kwalifikacyjne-dla-bibliotekarzy/przedmioty-realizowane-na-podyplomowych-studiach-kwalifikacyjnych-dla-bibliotekarzy> – 1.04.2021.

106 Wydział Pedagogiczno-Artystyczny w Kaliszu Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu i Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, [on-line:] <https://wpa.amu.edu.pl/strona-glowna/ksztacenie/studia-podyplomowe> – 1.04.2021.

107 Szerokie rozumienie przywództwa.

108 Funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Więcej w: B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Warszawa 2019, s. 132–136.



rezultaty za pośrednictwem ludzi”<sup>109</sup>, co sytuuje go w obszarze przywództwa<sup>110</sup>. Wydaje się, że dawny dyrektor biblioteki zastąpiony zostaje przez współczesnego menedżera, do zadań którego należy przede wszystkim skuteczne i efektywne zarządzanie instytucją. Wymaga się zatem od niego pełnienia podstawowych ról menedżerskich – interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej<sup>111</sup> – jak i posiadania umiejętności menedżerskich: interpersonalnych, koncepcyjnych i technicznych<sup>112</sup>. Należy jednak podkreślić, że nałożone na współczesnego menedżera biblioteki zadania, czy wręcz wyzwania, często nie idą w parze z poziomem finansowania, jakie otrzymuje od organizatora w formie zazwyczaj dość skromnej dotacji podmiotowej.

Przyjęta przez dyrektora/menedżera strategia rozwoju biblioteki często ma na celu zwiększenie zainteresowania odbiorców – tych stałych, ale przede wszystkim potencjalnych. Aktualnie prowadzenie badań użytkowników bibliotek nie jest zjawiskiem incydentalnym, o czym świadczy chociażby realizacja projektu „Analiza Funkcjonowania Bibliotek”, którego celem jest m.in. badanie poziomu satysfakcji odbiorców usług bibliotecznych, współfinansowanego ze środków Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu<sup>113</sup>.

Stąd coraz częściej biblioteki decydują się na prowadzenie regularnych badań satysfakcji użytkowników<sup>114</sup>, mających na celu jak najlepsze dostosowanie funkcjonowania biblioteki do ich potrzeb. Podobnie jak w przypadku dyrektora

---

109 Wąskie rozumienie przywództwa, więcej w: M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, przeł. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Warszawa 1999, s. 225.

110 Więcej o przywództwie zespołowym/ operacyjnym/ strategicznym w bibliotekach w: M. Wojciechowska, J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, przy współudziale B. Jaskowskiej, Warszawa 2019, s. 192–193.

111 Rola kierownicze wg H. Mintzberga w: M. B. Król, *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Warszawa 2017, s. 62–63; B. Kożuch, A. Kożuch, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Kraków 2008; H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973.

112 R. L. Katz, *Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review” 1955, no. 1/2, s. 34–36.

113 Projekt realizowany przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich przy współpracy Konferencji Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych, Konferencji Dyrektorów Bibliotek Pedagogicznych oraz Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich. Celem projektu jest opracowanie i wdrożenie jednolitych metod oraz narzędzi systematycznej oceny działania bibliotek naukowych, pedagogicznych i publicznych opartych na analizie i porównaniach danych statystycznych oraz wskaźników funkcjonalności w obrębie poszczególnych typów bibliotek, włączając w to badania satysfakcji odbiorców usług bibliotecznych; od roku 2013 roku projekt jest współfinansowany przez Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu; [on-line:] <https://afb.sbp.pl/informacje-ogolne/> – 14.04.2021.

114 Aktualnie prowadzone badania satysfakcji użytkowników bibliotek prowadzone są m.in. przez: Wojewódzką i Miejską Bibliotekę Publiczną im. Zbigniewa Herberta w Gorzowie Wielkopolskim, [on-line:] <https://www.wimbp.gorzow.pl/badanie-satysfakcji-uzytownikow-biblioteki/> – 2.04.2021 i Miejską Bibliotekę Publiczną im. Józefa A. i Andrzeja S. Załuskich w Radomiu, [on-line:] <http://www.mbpradom.pl/index.php/bip-aktualny/2-nieskatagoryzowane/857-badanie-satysfakcji-uzytownikow-biblioteki> – 2.04.2021.



biblioteki, tak i tutaj pojawia się problem terminologiczny z adekwatnym nazwaniem odbiorców „usług bibliotecznych”. Bo czy „klient”, który jednoznacznie kojarzony jest z nabywcą w sektorze prywatnym, to właściwe określenie na odbiorcę „usług bibliotecznych”? A jeśli nie „klient”, to kto, skoro dawny „czytelnik”<sup>115</sup> współcześnie nie jest terminem wystarczająco pojemnym, a „zbyt staromodnym”<sup>116</sup>; „użytkownik”<sup>117</sup> zaś ściśle wydaje się przynależać do przestrzeni Internetu. Aktualnie nie ma właściwej i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o odpowiednią terminologię w tym zakresie. Być może nadszedł czas na to, aby powstała zupełnie nowa nazwa, określająca w pełni współczesnego odbiorcę usług bibliotecznych – „bibliosument”<sup>118</sup>?

Aktualnie bardzo ważne stały się dla bibliotek zagadnienia z zarządzania ogólnego i szczegółowego oraz marketingu, w tym – budowania marki, wizerunku, PR, badania użyteczności usług, satysfakcji klientów itd. Ta intensyfikacja działań podejmowanych przez biblioteki w tym zakresie nie przynosi jednak znacznego wzrostu realnych jej odbiorców<sup>119</sup>. Coraz częściej można odnieść wrażenie, że dawna biblioteka będąca „cichą świątynią książki”, w której faktyczną pierwszoplanową rolę odgrywała książka, z upływem lat przeistacza się w „bibliotekę kreatywną”, „centrum biblioteczne” czy pewnego rodzaju „centrum rozrywki z książką w tle”, efektywnie zarządzane przez skutecznego menedżera. Ważne jednak, aby nie przekroczyć tej dość cienkiej granicy między „technicznym profesjonalizmem”<sup>120</sup> a skutecznym zarządzaniem bez zatracenia idei, wartości i istoty działalności statutowej bibliotek, dla realizacji której zostały utworzone.

---

115 M. Wojciechowska, J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, dz. cyt., s. 46.

116 Tamże, s. 97.

117 Tamże, s. 255.

118 M.B. Król, [recenzja] *Maja Wojciechowska, Joanna Kamińska, Beata Żołędowska-Król przy współudziale Bożeny Jaskowskiej*, *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, Warszawa 2019, 292 ss., ISBN 978-83-65741-17-2, „Annales Academiae Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia” 2020, vol. 18, s. 432.

119 Wg badania „Biblioteki publiczne w 2019 r.” przeprowadzonego przez GUS, w 2019 r. prawie 6 mln czytelników wypożyczyło na zewnątrz 102,7 mln woluminów księgozbioru oraz 3,7 mln materiałów bibliotecznych stanowiących zbiory specjalne – w porównaniu z 2018 r. liczba czytelników wzrosła o 0,5%; [on-line:] <https://instytutksiązki.pl/aktualnosci,2,gus-biblioteki-publiczne-w-2019-r,5349.html> – 2.04.2021.

120 *Techniczny profesjonalizm* (skrajny) – przejaw odejścia od podstawowych wartości, etyki i innowacyjności; stosowany najczęściej w kontekście słabości sektora społecznego w krajach zachodnich. Więcej w: E. Bogacz-Wojtanowska, J. Grabiasz, *Bariery i szanse rozwoju sektora pozarządowego w Polsce na przykładzie województwa małopolskiego*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2005, nr 1, s. 61.

## Zakończenie

Przeprowadzona analiza wybranych czasopism naukowych poświęconych tematyce zarządzania bibliotekami pokazała, że najczęściej podejmowanym przez badaczy tematem jest szeroko rozumiane przywództwo, dalej uplasowało się zarządzanie zorientowane na użytkownika, na trzecim miejscu zaś znalazły się zagadnienia takie jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie i planowanie strategiczne, kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianą, współpraca z otoczeniem.

Jak wynika z przeanalizowanego materiału, kompetencje współczesnego dyrektora biblioteki zostały rozszerzone i znacznie wychodzą poza standardowe funkcje kierownicze. Wydaje się, że na osobę, która dzisiaj kieruje biblioteką, nałożone zostały nowe obowiązki i znacznie większa odpowiedzialność, sytuujące ją w obszarze przywództwa. Sporo artykułów dotyczyło także użytkownika, czyli odbiorcy usług bibliotecznych. W tym obszarze zainteresowań pozostają jego potrzeby, zadowolenie i satysfakcja ze świadczonych usług bibliotecznych, a także chęć kształcenia i angażowania go do współtworzenia miejsca, jakim jest przestrzeń biblioteczna.

Skupianie się na użytkownikach nie może jednak przesłonić konieczności dbania o kadrę biblioteczną. Bez umiejętnie prowadzonej polityki rekrutacyjnej oraz działań wspierających rozwój i szkolenie bibliotekarzy, bez partycypacji pracowniczej, systemu motywacyjnego, kultury współdziałania i współpracy trudno skutecznie zarządzać nowoczesną biblioteką. Choć i w tej kwestii można dostrzec przykre kontrprzykłady, takie jak m.in. artykuły poświęcone „ciemnej stronie” bibliotek w pełni pozostającej w cieniu organizacyjnym<sup>121</sup>, wraz z pracownikami i ich problemami – wypalenia, niskich płac, frustracji, braku perspektyw, awansu zawodowego, możliwości rozwoju, niskiego prestiżu zawodu, czasem i mobbingu. Martin Bowles<sup>122</sup> uważa, że cień rozwija się w ukryciu aż do momentu przełomu, czy raczej katastrofy, gdy przejmuje kontrolę lub eksploduje w najmniej oczekiwanym momencie. Z kolei u Moniki Kostery czytamy: „Silny i aktywny cień prowadzi do poczucia niepewności, niepokoju, braku energii do działania, a po dłuższym czasie może prowadzić do wybuchu w postaci przemocy i niedającej się kontrolować negatywnej energii (mobbing, akcje sabotażu ze strony zatrudnionych, gwałtowne protesty)”<sup>123</sup>.

Przeprowadzona analiza piśmiennictwa ujawniła współczesne trendy w zarządzaniu bibliotekami różnych typów, jednak w bardzo ograniczonym zakresie. Na odrębne opracowanie zasługuje kwestia aktualnych polskich trendów w tym obszarze oraz analiza porównawcza wyników; niezwykle ciekawe byłoby również skonfrontowanie piśmiennictwa naukowego z praktyką biblioteczną.

---

121 Cień organizacyjny – druga, ciemna i skrywana twarz organizacji; nikt nie poczuwa się do cienia, a jednak jego obecność bywa bardzo widoczna.

122 M. Bowles naukowo badał zagadnienie cienia organizacyjnego. Więcej w: M. L. Bowles, *The Organizational Shadow*, „Organization Studies” 1991, vol. 12, no. 3, s. 387–404.

123 M. Kostera, *Studium przypadku a edukacja zarządzania*, [w:] M. Kostera (red.), *O zarządzaniu – historie niezwykle. Studia przypadku z zarządzania humanistycznego*, Warszawa 2014, s. 24.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, przeł. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Warszawa 1999.
- Bogacz-Wojtanowska E., Grabiasz J., *Bariery i szanse rozwoju sektora pozarządowego w Polsce na przykładzie województwa małopolskiego*, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2005, nr 1, s. 57–67.
- Bowles M. L., *The Organizational Shadow*, „Organization Studies” 1991, vol. 12, no. 3, s. 387–404.
- Czarniawska B., *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Copenhagen 2007.
- Katz R. L., *Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review” 1955, no. 1/2, s. 34–36.
- Kostera M., *Studium przypadku a edukacja zarządzania*, [w:] *O zarządzaniu – historie niezwykłe. Studia przypadku z zarządzania humanistycznego*, red. M Kostera, Warszawa 2014, s. 9–24.
- Koźuch B., Koźuch A., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Kraków 2008.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Warszawa 2019.
- Król M. B., [recenzja] *Maja Wojciechowska, Joanna Kamińska, Beata Żołędowska-Król przy współudziale Bożeny Jaskowskiej*, *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, Warszawa 2019, 292 ss., ISBN 978-83-65741-17-2, „Annales Academiae Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia” 2020, vol. 18, s. 430–432.
- Król M. B., *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Warszawa 2017.
- Marketing w bibliotece*, red. M. Wojciechowska, Warszawa 2021 (w przygotowaniu).
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, New York 1973.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. 1997 nr 85 poz. 539.
- Wojciechowska M., Kamińska J., Żołędowska-Król B., *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*, przy współudziale B. Jaskowskiej, Warszawa 2019.
- Zarządzanie biblioteką*, red. M. Wojciechowska, Warszawa 2019.

## Źródła elektroniczne

- Analiza Funkcjonowania Bibliotek, [on-line:] <https://afb.sbp.pl/informacje-ogolne/> – 14.04.2021.
- Cień organizacyjny*, [on-line:] <https://pl-pl.facebook.com/events/institut-kultury-uj/cfp-cie%5%84-organizacyjny-organisational-shadow/408885749827419/> – 6.04.2021.
- GUS: biblioteki publiczne w 2019 r.*, Instytut Książki, [on-line:] <https://instytutksiazki.pl/aktualnosc/2,gus-biblioteki-publiczne-w-2019-r,5349.html> – 2.04.2021.
- Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego, [on-line:] <http://www.ibi.uni.wroc.pl/studia/studia-podyplomowe/kwalifikacyjne>

dla-bibliotekarzy/przedmioty-realizowane-na-podyplomowych-studiach-kwalifikacyjnych-dla-bibliotekarzy – 1.04.2021.

Miejska Biblioteka Publiczna im. Józefa A. i Andrzeja S. Załuskich w Radomiu, [on-line:] <http://www.mbpradom.pl/index.php/bip-aktualny/2-nieskateryzowane/857-badanie-satysfakcji-uzytownikow-biblioteki> – 2.04.2021.

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, [on-line:] [http://www.sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje\\_ogolne?konferencja\\_id=21019](http://www.sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=21019) – 1.04.2021.

Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Zbigniewa Herberta w Gorzowie Wielkopolskim, [on-line:] <https://www.wimbp.gorzow.pl/badanie-satysfakcji-uzytownikow-biblioteki/> – 2.04.2021.

Wydział Dziennikarstwa Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, [on-line:] <https://www.wdib.uw.edu.pl/specjalizacje-kierunku-informacja-naukowa-i-bibliotekoznawstwo-ii-stopien/specjalizacja-organizacja-i-zarzadzanie-bibliotekami> – 1.04.2021.

Wydział Humanistyczny Uniwersytetu Śląskiego, [on-line:] <https://us.edu.pl/wydzial/wh/kierunki-studiow/informacja-naukowa-i-bibliotekoznawstwo/opis-kierunku-i-specjalnosci/> – 1.04.2021.

Wydział Pedagogiczno-Artystyczny w Kaliszu Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu i Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, [on-line:] <https://wpa.amu.edu.pl/dla-kandydata/oferta/studia-podyplomowe> – 1.04.2021.

## Library Management Issues: A Content Analysis of Selected Scientific Journals from 2015–2020

### Abstract

This paper is an attempt to capture, from the pages of selected foreign scientific journals from 2015–2020, global trends in the management of various types of libraries. This, although to a very limited extent, will offer insights into the theory and practice of library management in Poland as well as factors that influence them. This study's methodology is based on the analysis of scientific and industry literature in the library and information science discipline. The analysis of the content of three selected foreign scientific journals devoted to library management – *Library Management*, *Journal of Library Administration*, and *Library Leadership and Management* for 2015–2020 revealed that the most frequently undertaken topics in the field of library management are: leadership, user-oriented management, resource management human resources, strategic planning and management, change management, organizational culture, knowledge management and interlibrary and external cooperation.

**Keywords:** libraries, literature, leadership in libraries, trends in library management, library management.