

PODSUMOWANIE TESTOWANIA PROTOTYPU



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

ZAŁĄCZNIK DO RAPORTU Z PROCESU PROJEKTOWEGO
Z WYKORZYSTANIEM METODYKI DESIGN THINKING NA
POTRZEBY EWALUACJI PODSUMOWUJĄCEJ NPRCZ 2.0

Narodowe Centrum Kultury jest instytucją państwową,
działającą na rzecz rozwoju kultury w Polsce.

Narodowe Centrum Kultury
ul. Płocka 13, 01-231 Warszawa
nck@nck.pl

<https://nck.pl>

<https://www.nck.pl/badania/>

<https://www.facebook.com/dzialbadanializnck>

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa
Narodowego w ramach realizacji Narodowego Programu Rozwoju
Czytelnictwa 2.0 na lata 2021-2025.

Zadanie realizowane w ramach Planu Ewaluacji i Monitoringu
Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0. na lata 2021-2025.



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



Raport jest dostępny na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz
Narodowego Centrum Kultury. Zezwala się na dowolne
wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej
informacji licencyjnej i wskazania Narodowego Centrum Kultury
jako właściciela praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>.

WYKONAWCA BADANIA:
KONSORCJUM FIRM MISSING DOT
STUDIO ORAZ EGO EVALUATION FOR
GOVERNMENT ORGANIZATIONS

SKŁAD I OPRACOWANIE GRAFICZNE:
MARCIN GROHS

Warszawa, listopad 2025

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
Ogólne wnioski	4
Ocena rozwiązania	7
Model	7
Etap rozpoznania zainteresowania	7
Warsztaty i diagnozy	8
Porozumienie	8
Zespoły projektowe i mikrosukcesy	9
Finanse	9
Pomysły respondentów	10
Zmiany w prototypie po testowaniu	12
Rekomendacje wynikające z testów	13

WPROWADZENIE

Testowanie zrealizowano w formie wywiadów indywidualnych on-line. W ramach procesu przeprowadzono łącznie 10 rozmów testujących z przedstawicielami/kami kluczowych dla projektu interesariuszy tzn.:

- bibliotek gminnych,
- bibliotek powiatowych,
- bibliotek wojewódzkich,
- jednostek samorządu terytorialnego.

Wywiady miały następujący przebieg:

- pytania wstępne dotyczące respondenta –(reprezentowana instytucja, stanowisko, zakres wykonywanych zadań, doświadczenie zawodowe),
- prezentacja prototypu,
- pytania ogólne – pierwsze wrażenia dotyczące rozwiązania, ogólne uwagi, wątpliwości,
- pytania szczegółowe dotyczące poszczególnych elementów prototypu – wspólne dla wszystkich typów respondentów i szczegółowe dopasowane do typu respondenta.

Wywiady trwały od 45 do 70 minut. Testy zrealizowano w terminie 6-18 listopada 2025

Raport podzielony został na 5 głównych części:

- ogólne wnioski
- opinie dotyczące rozwiązania
- pomysły, którymi dzielili się respondenci
- zmiany w prototypie
- rekomendacje

W podsumowaniu zastosowano skróty:

- BW: jeśli autorem/ką wypowiedzi była osoba reprezentująca bibliotekę wojewódzką,
- BG: jeśli autorem/ką wypowiedzi była osoba reprezentująca bibliotekę gminną,
- BP: jeśli autorem/ką wypowiedzi była osoba reprezentująca bibliotekę powiatową,
- JST: jeśli autorem/ką wypowiedzi była osoba reprezentująca jednostkę samorządu terytorialnego.

OGÓLNE WNIOSKI

1. Drastyczne zróżnicowanie jakości i możliwości bibliotek

Respondenci wskazywali na ogromne zróżnicowanie bibliotek pod względem infrastruktury, liczby pracowników, kompetencji, wyposażenia, aktywności oraz relacji z lokalnymi partnerami. Różnice te są znacznie większe niż w przypadku innych instytucji kultury i wpływają na zdolność do wdrażania modelu. W efekcie najstarsze biblioteki wymagają dodatkowych form wsparcia – zarówno operacyjnego, jak i kadrowego.

Cytaty:

„Są biblioteki na poziomie lat 90.” (BW)

„Jedne mogą wszystko, inne ledwo funkcjonują” (BG)

2. Krytyczna słabość bibliotek powiatowych (BP) jako ogniwa systemu

Respondenci podkreślali, że biblioteki powiatowe mają pełnić kluczową funkcję pośrednika i koordynatora, jednak wiele z nich nie posiada odpowiednich kadr ani doświadczenia. Słabość poziomu powiatowego zagraża spójności modelu i grozi przerwaniem przepływu wsparcia.

Cytaty:

„Na 16 powiatowych bibliotek nie wszystkie są aktywne” (BW)

„Powiatowe nie mają kadr, nie pomagają nam w niczym” (BG)

3. JST jako partner o najniższej responsywności

Współpraca bibliotek z JST jest nieregularna i zależna od indywidualnych relacji. JST rzadko postrzega biblioteki jako partnerów strategicznych, co utrudnia budowanie trwałych koalicji. Powszechne są brak reakcji na zaproszenia oraz niska frekwencja na spotkaniach.

Cytaty:

„Ze 122 zaproszonych samorządowców przyjechało trzech” (BW)

„Wszystko jest na tak, ale potem nikt nic nie robi” (BG)

4. Niski prestiż bibliotek w małych społecznościach

Biblioteka bywa traktowana jako instytucja „drugiej kategorii”, a bibliotekarki nierzadko spotykają się z bagatelizowaniem ich roli, kompetencji i znaczenia.

Cytaty:

„U nas mówią: pani z biblioteki, co pani wie” (BG)

„To nie jest instytucja, którą ktoś bierze na poważnie” (BG)

5. Ogromne przeciążenie małych bibliotek

W wielu gminach biblioteka jest prowadzona przez 1–2 osoby, często pracujące także w innych instytucjach. Przy tak małych zasobach wdrażanie modelu bez dodatkowego wsparcia organizacyjnego może być nierealne.

Cytaty:

„Jestem sama, nie mam kogo zostawić” (BG)

„My robimy wszystko, co się da – ale jest nas po prostu za mało” (BG)

6. Szkoły i inne instytucje są współpracownikami „na papierze”

Deklaratywna otwartość szkół i innych podmiotów nie przekłada się na realne działania. Brak aktywnego zaangażowania utrudnia budowanie koalicji i ogranicza efekty współpracy.

Cytaty:

„Jakby nie szkoły, przyszłoby 30 osób... a wszyscy potem piszą, że chcieli być” (BM)

„Mamy partnerów tylko na papierze” (BG)

7. Duża nieufność / obawa bibliotek przed oceną

Bibliotekarki często odczuwają lęk przed oceną i obawę przed porażką, zwłaszcza przy działaniach wymagających kontaktu z ludźmi, animacji czy diagnozy.

Cytaty:

„Boimy się, że coś źle zrobimy” (BG)

„Lęk przed oceną jest duży” (BW)

8. Zmienność polityczna JST utrudnia trwałość działań

Zmiany na stanowiskach wójta czy burmistrza często oznaczają reset współpracy i nowe początki. Koalicje i porozumienia mogą być nietrwałe, jeśli nie są odpowiednio zabezpieczone.

Cytaty:

„U nas wójt zmienia zdanie co pół roku” (BG)

„Co wybory to od nowa” (BG)

9. Biblioteki mają dużą potrzebę gotowych narzędzi

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że potrzebują praktycznych wzorów, scenariuszy, instrukcji oraz materiałów do pracy z JST i partnerami.

Cytaty:

„Potrzebujemy gotowców, bo nie mamy kiedy tego tworzyć” (BG)

„Jakby był pakiet startowy, byłoby dużo łatwiej” (BP)

10. W środowisku bibliotek widoczne jest zmęczenie i wypalenie

Bibliotekarki sygnalizują przeciążenie i frustrację wynikające z biurokracji, ograniczeń kadrowych i rosnących oczekiwań społecznych i projektowych. System wymaga rozwiązań, które minimalizują dodatkowe obciążenia.

Cytaty:

„Jesteśmy już zmęczone i to czuć” (BG)

„Biurokracja nas dobija” (BG)

11. Mieszkańcy mogą być siłą napędową, ale nie są dziś aktywowani

Mieszkańcy deklarują chęć udziału, ale dotychczas brakuje systemowych działań biblioteki, które skutecznie angażowałyby ich w procesy lokalne. Co ważne, mieszkańcy są bardziej skłonni działać akcyjnie niż wchodzić w stałe koalicje, ale ich głos może być kluczowy jako **rzeczników** potrzeb wobec JST.

Cytaty:

„Ludzie przyjdą, jak zobaczą sens” (BM)

„Jak pokażemy efekty, mieszkańcy stają po naszej stronie” (BG)

12. Potencjał instytucji kultury jest często niewidoczny dla JST

JST widzi w bibliotece częściej koszty niż partnera. Nie rozumie długofalowych efektów działań animacyjnych, edukacyjnych i kulturowych.

Cytaty:

„Biblioteka to zawsze koszt, nigdy inwestycja” (JST)

„Nie widzą długofalowej wartości” (BW)

13. System potrzebuje liderów – osoby „ciągnącej”

Wyniki testów potwierdzają tezę, że to ludzie „robią różnicę”. Tam, gdzie jest aktywny i kompetentny lider, współpraca przebiega sprawnie i prowadzi do efektów. W bibliotekach bez lidera działania są ograniczone lub zatrzymują się całkowicie.

Cytaty:

„Jak jest osoba, która to ciągnie, to się dzieje” (BW)

„Bez lidera nic nie ruszy” (BG)

OCENA ROZWIĄZANIA

Model

Model jest oceniany jako trafny i potrzebny przez wszystkie grupy odbiorców. Postrzegany jest jako narzędzie porządkujące system wsparcia bibliotek oraz wzmacniające najsłabsze instytucje. Największy potencjał widzą w nim biblioteki gminne i wojewódzkie. Jednocześnie najsilniejszym problemem jest obecna słabość bibliotek powiatowych, które miałyby pełnić kluczową rolę pośrednika.

ASPEKTY POZYTYWNE

- Model odpowiada na naturalne role systemowe: „To jest ich rola... dla nas to jest model idealny” (BW)
- Część elementów już działa i jest sprawdzona: „U nas to się dzieje” (BP)
- Małe biblioteki czują ogromną potrzebę wsparcia z poziomu powiatu/województwa: „My małe biblioteki nie mamy zasobów... to jest nam bardzo potrzebne” (BG)
- JST pozytywnie oceniają ideę budowania koalicji: „Sama idea jest świetna” (JST)

ZASTRZEŻENIA I OBAWY

- Biblioteki powiatowe są zbyt słabe, by pełnić rolę koordynatora (BW, BG): „Na 16 powiatowych bibliotek nie wszystkie są aktywne” (BW)
- Brak jasnego podziału ról między BW i bibliotekami miejskimi: „Rozdzielić miejskie od wojewódzkich... żeby było jasne” (BM)
- JST obawia się wielopodmiotowych partnerstw: „Każdy woli zrobić coś samemu, bo partnerstwa to problem” (JST)

Etap rozpoznania zainteresowania

Etap rozpoznania jest oceniany jako bardzo potrzebny, lecz trudny w realizacji. JST często nie odpowiadają na zaproszenia, a małe gminy mają niewielu potencjalnych partnerów społecznych. Respondenci podkreślali, że etap ten wymaga silnego wsparcia komunikacyjnego i impulsu z poziomu wojewódzkiego lub centralnego.

ASPEKTY POZYTYWNE

- Zgoda co do konieczności diagnozy i rozmów: „Jak najbardziej to jest potrzebne” (BW)
- Etap może budować świadomość JST: „Jak oni zobaczą potrzeby, może się obudzą” (BG)

ZASTRZEŻENIA I OBAWY

- JST prawie nie reagują na zaproszenia: „Ze 122 zaproszonych samorządowców przyjechało trzech” (BW)
- JST deklarują współpracę, ale jej nie realizują: „Wszystko jest na tak, ale potem nikt nic nie robi” (BG)

- Brak partnerów w małych gminach: „Nie mamy NGO, nie mamy z kim robić koalicji” (BG)
- JST uzależnia wszystko od „ludzkiej dobrej woli”: „To wszystko zależy od podejścia ludzkiego” (JST)

Warsztaty i diagnozy

Warsztaty i diagnozy są oceniane jako jeden z najbardziej wartościowych elementów modelu. Wszyscy respondenci widzą w nich potencjał budowania zrozumienia, angażowania mieszkańców i wzmacniania pozycji bibliotek. Wskazywano, że diagnoza powinna opierać się na metodach warsztatowych, np. pracy stolikowej, a jej celem powinno być określanie priorytetów całej społeczności, a nie tylko potrzeb biblioteki.

ASPEKTY POZYTYWNE

- Warsztaty są postrzegane jako potrzebne: „Jak najbardziej to jest potrzebne” (BW)
- Mogą otworzyć oczy lokalnym decydom: „Może to otworzyć oczy mieszkańcom i wójtowi” (BG)
- Koalicje i praca międzysektorowa są wartością: „Koalicje są największą wartością” (BM)

ZASTRZEŻENIA I OBAWY

- Małe gminy nie mają warunków lokalowych: „W bibliotece mieści się pięć osób” (BG)
- Niskie zaangażowanie mieszkańców na wydarzeniach: „Jakby nie szkoły, przyszłoby 30 osób... a wszyscy potem piszą, że chcieli być” (BM)
- Zróżnicowanie kompetencyjne bibliotek: „Są biblioteki na poziomie lat 90.” (BW)

Porozumienie

Porozumienie jest oceniane jako narzędzie o dużym potencjale. Może podnieść rangę biblioteki, uporządkować współpracę i wzmocnić pozycję wobec JST. Respondenci wskazywali, że porozumienia powinny obejmować co najmniej cztery lata, aby przetrwać cykl wyborczy. Zgłaszano również potrzebę opracowania kodeksu etycznego korzystania z przestrzeni bibliotecznych, chroniącego instytucję przed presją polityczną.

ASPEKTY POZYTYWNE

- Wzmocnienie pozycji biblioteki: „To narzędzia, jak rozmawiać z samorządem” (BM)
- Formalizacja sprzyja odpowiedzialności: „Jak jest na papierze, to urząd bardziej się przykłada” (BG)
- Dobry kierunek: „Rozwiązanie poparte umową jest dobrym kierunkiem” (BW)

ZASTRZEŻENIA I OBAWY

- JST boi się obciążeń finansowych i politycznych: „Radni uchwalą, ale czy będą środki? To nie wiem” (JST)

- Małe biblioteki boją się narzucenia obowiązków: „Boimy się, że urząd coś wpisze, a my nie damy rady” (BG)
- Zmienność polityczna JST: „U nas wójt zmienia zdanie co pół roku” (BG)

Zespoły projektowe i mikrosukcesy

Zespoły projektowe są oceniane jako bardzo wartościowe narzędzie, które – przy dobrej organizacji – wzmacnia zaangażowanie partnerów. Respondenci zwracali uwagę, że w składzie zespołu powinien znaleźć się przedstawiciel JST (preferencyjnie radny), co zwiększa jego świadomość i odpowiedzialność. Mikrosukcesy, raportowane regularnie, wzmacniają zaufanie JST i pokazują efekty pracy. W miastach z kilkoma instytucjami kultury dobrze sprawdza się łączenie sił i tworzenie wspólnych programów, np. na ferie i wakacje.

ASPEKTY POZYTYWNE

- Mikrosukcesy zwiększają motywację: „Te namacalne wyniki co kwartał – bardzo ważne” (BW)
- Pomagają w rozmowie z JST: „Jak pokażemy efekty, inaczej się rozmawia z urzędem” (BG)
- Współpraca różnych środowisk: „To największa wartość” (BM)

ZASTRZEŻENIA I OBAWY

- Jednoosobowe biblioteki są przeciążone: „Jestem sama, nie mam kogo zostawić” (BG)
- JST boi się przerzucania zadań na bibliotekę: „Biblioteka może uznać, że znowu zwalacie na nas pracę” (JST)
- Brak zasobów: „Nie zrobię projektu za 100 tysięcy, bo nie mam kiedy” (BG)

Finanse

Finanse to najbardziej problematyczna część modelu. Brak środków, konieczność wkładu własnego i ograniczone budżety JST stanowią poważną barierę. Jednocześnie respondenci podkreślali, że prosty, odrębny program grantowy dla koalicji – najlepiej bez wkładu własnego – byłby silnym impulsem do działania. Wskazywano też na konieczność uproszczenia wnioskowania i rozliczeń, tak aby małe biblioteki nie były zniechęcane biurokracją. Podkreślano znaczenie aktywnego pozyskiwania środków zewnętrznych jako czynnika zwiększającego zaufanie JST.

ASPEKTY POZYTYWNE

- Osobny program finansowania jest pożądanym: „Dobrze, gdyby to było oddzielnie – nie wszystkie biblioteki są w NPRCz” (BW)
- Premie za współpracę motywują JST: „Jak najbardziej... byłoby to olbrzymim motywatorem” (JST)
- Małe granty zwiększają odwagę bibliotek: „Z NGO może by się udało zdobyć grant – same nie umiemy” (BG)

ZASTRZEŻENIA I OBAWY

- Brak pieniędzy i wkładu własnego: „Zawsze wszystko rozbija się o pieniądze” (JST)
- JST ma napięte budżety (drogi, szkoły, przedszkola)
- Strach przed dużymi projektami: „Jak widzą wkład własny, mówią: nie” (BG)

Pomysły respondentów

- **Tworzenie stałych, realnych koalicji** opartych na regularnych spotkaniach i jasnym podziale ról: „Koalicje są największą wartością, ale to musi żyć, nie może być jednorazowe” (BM)
- **Lokalni liderzy i ambasadorzy** – szczególnie osoby rozumiejące samorząd, nauczyciele, radni: „U nas są osoby pręźnie działające – oni by to pociągnęli” (JST)
- **Mikrodziałania zamiast dużych projektów** – działania terenowe, świetlice, remizy, szkoły, warsztaty w terenie: „Zacząłabym od małego – duże rzeczy są nie do udźwignięcia” (BG)
- **Regularne spotkania BP z BG** („sieć uczenia się”): „U nas to się dzieje i to naprawdę działa” (BP)
- **Wyjście z działaniami poza bibliotekę** – biblioteczki plenerowe, obecność w nowych obiektach użyteczności publicznej: „U nas pięć osób się mieści, więc wszystko robimy na zewnątrz” (BG)
- **Pakiet startowy dla bibliotek** – wzory porozumień, scenariusze warsztatów, materiały dla JST: „Potrzebujemy gotowców, bo nie mamy kiedy tego tworzyć” (BG)
- **Wspólne szkolenia JST + biblioteki**, aby zwiększyć rozumienie roli biblioteki: „Jakby oni zobaczyli, co my robimy, może by inaczej patrzyli” (BG)
- **Instruktor powiatowy 2.0** – nowa rola powiatów jako kompetencyjnych partnerów: „Trzeba odbudować tę funkcję, bo teraz jej nie ma” (BW)
- **List intencyjny przed porozumieniem** – krok bezpieczny na start: „Zacząć od czegoś prostszego, a potem dopiero umowa” (JST)
- **Pokazywanie JST efektów** – raporty, zdjęcia, fakty, mini-sprawozdania kwartalne, a w niektórych przypadkach również oddzielne, estetyczne raporty drukowane i wręczone radnym podczas sesji: „Jak pokażemy efekty, inaczej się rozmawia” (BG)
- **Inicjatywy lokalne jako modelowe przykłady** – archiwa społeczne, wspomnienia mieszkańców, działania w terenie: „Ludzie uwielbiają rzeczy związane z historią miejsca, to ich przyciąga” (BG); „Jak pojechaliśmy ze świątecznymi warsztatami do świetlicy, to wszyscy nagle zobaczyli sens współpracy” (BM)
- **Wizyty studyjne z udziałem JST** – pokazujące „na żywo”, jak działają inne biblioteki: „Po wyjeździe studyjnym burmistrz inaczej do nas podchodził” (BG); „Jak radny zobaczył, co robi inna gmina, wrócił pełen pomysłów” (BP)
- **Koordinacja międzyinstytucjonalna** – wspólne programy i wspólna komunikacja instytucji kultury: „Jak wychodzimy razem – biblioteka, muzeum, dom kultury – to urząd bardziej słucha” (BM); „Wspólne ferie dały nam ogromną widoczność” (BG)

- **Zabezpieczenie finansowania** – np. zobowiązania JST do utrzymania dotacji przez określony czas: „Jak urząd deklaruje, że nie zetnie dotacji, od razu jest spokojniej” (BG); „Takie gwarancje to bardzo dobra praktyka” (BW)
- **Samodzielność finansowa i aktywność w pozyskiwaniu środków** – fundraising, sponsorzy, granty: „Jak sami coś zdobędziemy, to potem łatwiej o wkład własny” (BG); „Urząd inaczej patrzy, jak widzi, że nie prosimy tylko o pieniądze, ale sami działamy” (JST)
- **Liderzy siecujący** – większe biblioteki wspierające mniejsze: „Duża biblioteka może być takim centrum, które nas pociągnie” (BG); „Jak mamy kogoś, od kogo możemy się uczyć, to wszystko idzie szybciej” (BP)

ZMIANY W PROTOTYPIE PO TESTOWANIU

1. Modyfikacja modelu kaskadowego:

- usunięcie biblioteki powiatowej jako “niezbędnego filtru” umożliwiające bezpośrednio wsparcie bibliotek gminnych przez biblioteki wojewódzkie,
- dodanie pierwszego poziomu (centralnego), reprezentującego inicjatorów programu,
- zmiana wizualizacji z modelu kaskadowego na graf kołowy symbolizujący wzajemne współdziałanie.

2. Dodanie “Etapu 0” (fazy przygotowawczej)

Współpraca poziomu centralnego z bibliotekami wojewódzkimi nad:

- diagnozą potrzeb,
- rozwojem kompetencji,
- ujednoliconymi narzędziami.

3. Zmiana nazewnictwa: zastąpienie terminu “porozumienie” (w etapie 3) na “deklaracja współpracy” lub “zawiązanie partnerstwa”

4. Doprecyzowanie ról: w każdym etapie jasne określenie, co robi poziom: centralny, wojewódzki i lokalny/powiatowy

REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z TESTÓW

1. Formuła programu:

- o możliwa kombinacja: część w NPRCz, część jako pilotaż,
- o dodatkowe punktowanie partnerstw w innych programach (np. infrastrukturalnych).

2. Wykorzystanie doświadczeń:

- o wykorzystanie absolwentów interwencji BLISKO jako ambasadorów/mentorów,
- o preferencje dla gmin z doświadczeniem w interwencji BLISKO.

3. Proces wsparcia:

- o konsultacje z bibliotekami wojewódzkimi na etapie przygotowawczym,
- o diagnoza potrzeb przed uruchomieniem wsparcia,
- o wsparcie wystandaryzowane + dopasowane do potrzeb,
- o mentoring przy wypracowywaniu porozumień,
- o wsparcie finansowe na działania w ramach koalicji,
- o przygotowanie w przyszłości programu wsparcia dla bibliotek powiatowych.