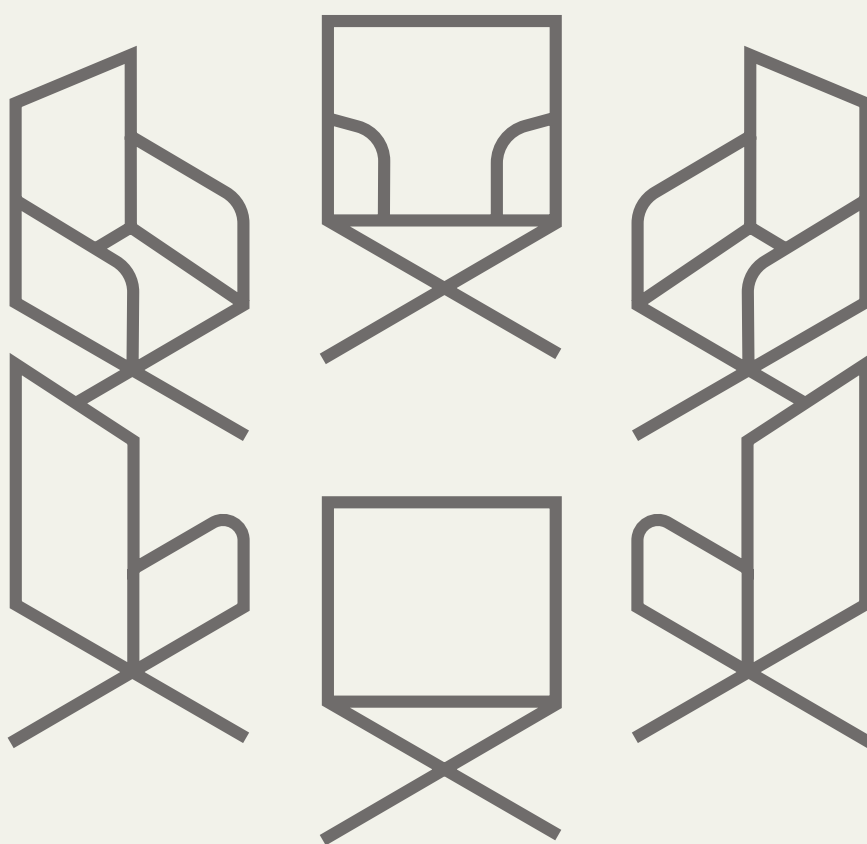


Jak

— KROK PO KROKU —

powołać
radę społeczną?



SPIIS TREŚCI

RADY – SKĄD TEN POMYSŁ?	5
JAK TO ZROBIĆ? – KROK PO KROKU	7
KROK 1: ANALIZA KORZYŚCI I RYZYKA	8
KROK 2: SPOTKANIE Z ZESPOŁEM BIBLIOTEKI	10
Jak opisać radę jednym przymiotnikiem?	10
Wybór modelu powoływania rady	11
Skład rady	11
Tryb pracy rady	13
KROK 3: SPOTKANIE Z PRZEDSTAWICIELEM WŁADZY SAMORZĄDOWEJ	14
KROK 4: POWOŁANIE RADY	15
Podstawy prawne powołania rady	15
Zapis w statucie biblioteki	15
KROK 5: DZIAŁALNOŚĆ RADY – OD PIERWSZEGO SPOTKANIA	17
Spotkania rady	17
Co zapisać w regulaminie?	18
Jak zapewnić trwałość rady?	19
DODATKI	22
Gra „Biblioteczne Safari”	22
Jak opracować regulamin rady? – scenariusz spotkania	25



RADY – SKĄD TEN POMYSŁ?

Program Rozwoju Bibliotek, który Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego realizowała w latach 2009-2015 dzięki środkom Fundacji Billa i Melindy Gatesów oraz Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, był częścią szerszego przedsięwzięcia – Global Libraries, w którym brało udział kilkanaście krajów z kilku kontynentów. Dzięki temu, podczas regularnych spotkań w międzynarodowym gronie, mieliśmy możliwość przyjrzenia się, jak funkcjonują i przed jakimi wyzwaniami stoją biblioteki w różnych częściach świata. Jednym z tematów naszych rozmów były kwestie związane z zarządzaniem bibliotekami, a w tym także – z włączaniem mieszkańców do współdecydowania o kierunkach ich rozwoju.

Naszą uwagę zwróciła zwłaszcza szczególna rola rad bibliotecznych **w Stanach Zjednoczonych**. W ich skład wchodzi osoby cieszące się szacunkiem lokalnej społeczności. Prowadzone przez nich działania rzecznicze i ich często bezpośredni kontakt z władzami samorządowymi pomagają w zapewnieniu środków na funkcjonowanie bibliotek. Członkinie i członkowie rad reprezentują na ogół różne grupy społeczne i zazwyczaj zasiadają we władzach rozmaitych organizacji, instytucji czy związków przedsiębiorców. Tym samym – ułatwiają oni komunikację bibliotek z tymi grupami czy instytucjami oraz zapewniają uwzględnienie ich potrzeb w planowanych działaniach.

Amerykańskie rady biblioteczne mogą mieć różny zakres odpowiedzialności, zależny od statusu prawnego danej biblioteki. Są biblioteki, przy których rady pełnią **funkcję zarządczą**. W tych bibliotekach to rady wyłaniają w konkursie dyrektorkę lub dyrektora, nadzorują ich pracę, określają budżet, decydują o obowiązujących procedurach i politykach. Są też biblioteki, w których rady mają **charakter**

społeczny. Za zasiadanie w nich nie otrzymuje się wynagrodzenia. Wspierają one osobę zarządzającą instytucją w działaniach rzeczniczych i komunikacyjnych, a także opiniują plany działań biblioteki.

W Polsce ciała doradcze czy opiniodawcze działają przy niewielu bibliotekach, mimo że Ustawa o bibliotekach (artykuł 15) przewiduje taką możliwość. Pojedyncze funkcjonujące rady przyjmują różne formy:

- Powoływane przez organizatorów (władze samorządowe) **rady biblioteczne** opiniują plany roczne bibliotek, sprawozdania, zmiany regulaminu, ważniejsze działania. W ich skład wchodzi przede wszystkim osoby pracujące w bibliotekach oraz przedstawiciele samorządu.
- Powoływane najczęściej przez osoby zarządzające instytucjami **rady programowe** (lub naukowe) doradzają w kwestiach związanych z publikacjami wydawanymi przez biblioteki lub w innych obszarach powiązanych z działalnością naukową. W ich skład wchodzi osoby poważane w lokalnym środowisku, często ze stopniami naukowymi.
- Powoływane przez dyrektorki i dyrektorów bibliotek w porozumieniu z organizatorami **rady społeczne** doradzają, opiniują i pomagają kształtować ofertę bibliotek. Ich skład jest bardzo zróżnicowany – można tam spotkać przedstawicieli samorządu, innych lokalnych instytucji (przede wszystkim kultury oraz oświaty) i organizacji, a także miejscowych aktywistów i społeczników.

To właśnie te społeczne rady bibliotek – zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w pojedynczych polskich bibliotekach – stanowiły dla nas inspirację, kiedy zastanawialiśmy się nad kolejnymi działaniami mającymi na celu wspieranie rozwoju instytucjonalnego bibliotek w Polsce.

Jesteśmy przekonani, że rady społeczne to dobry sposób na wzmocnienie potencjału polskich bibliotek, które tak intensywnie zmieniają się w ostatnich latach: redefiniują swoje misje, poszerzają zakres usług dla mieszkańców, stają się atrakcyjnymi partnerami dla innych instytucji i organizacji. Ten rozwój polskich bibliotek niesie za sobą nowe wyzwania – także związane z zarządzaniem prężnie i wszechstronnie działającymi instytucjami. Z myślą o tym, aby wzmocnić kompetencje przywódcze dyrektorek i dyrektorów bibliotek, zrealizowaliśmy wspólnie z Fundacją Szkoła Liderów program „Kieruj w do-

brym stylu”. Teraz chcemy zachęcić do tego, aby w zarządzanie instytucją i planowanie jej działań włączyć – poprzez tworzenie rad – mieszkańców lokalnych społeczności.

Poradnik, który masz przed sobą, **adresowany jest przede wszystkim do dyrektorek i dyrektorów bibliotek**, ale do zapoznania się z nim zachęcamy też ich pracowników i przedstawicieli władz samorządowych. Znajdziesz w nim praktyczne wskazówki i narzędzia, które krok po kroku przeprowadzą Cię przez proces powoływania rady, ale też podpowiedzą, jak dbać o jej dalsze funkcjonowanie oraz jak zmierzyć się z wyzwaniami, które mogą się pojawić.

Powodzenia!

**Zespół Fundacji Rozwoju
Społeczeństwa Informacyjnego**

JAK TO ZROBIĆ?

– KROK PO KROKU

W poradniku proponujemy pewien model – sekwencję działań, która doprowadzi do powołania rady. Przedstawione niżej kroki stanowią podpowiedź. Można je realizować w podanej przez nas kolejności albo zaplanować cały proces indywidualnie, dostosowując go do potrzeb konkretnej biblioteki. Zdajemy sobie sprawę, że to proces, który wymagać będzie czasu i energii. Ale jesteśmy też przekonani, że warto podjąć się tego zadania.

Aby rada przy bibliotece dobrze funkcjonowała i wspierała całą instytucję, warto zaplanować jej powołanie i przejść przez kolejne fazy wspólnie z zespołem biblioteki, a na niektórych etapach włączyć też władze samorządowe.

KROK 5

DZIAŁANIA
I EWALUACJA
PRACY
RADY

KROK 4

POWOŁANIE
RADY

KROK 3

SPOTKANIE
Z SAMO-
RZĄDEM

KROK 2

SPOTKANIE
Z ZESPOŁEM
BIBLIOTEKI

KROK 1

ANALIZA
KORZYŚCI
I RYZYKA

— KROK 1 —

ANALIZA KORZYŚCI I RYZYKA

Zanim zapadnie decyzja o powołaniu rady przy bibliotece zastanów się, **jakie korzyści** z jej funkcjonowania **będzie miała szeroko rozumiana społeczność** skupiona wokół biblioteki: dyrekcja, bibliotekarze, czytelnicy i uczestnicy wydarzeń oraz potencjalni (przyszli) użytkownicy biblioteki.

Podczas analizy wypisz wszystkie korzyści, jakie przyniesie powołanie rady. Zastanów się, jakie korzyści z działalności rady będzie miała biblioteka, jakie – lokalny samorząd, a jakie – lokalna społeczność. Pomyśl też, jakie koszty poniesie za sobą utworzenie rady. Pionierskie rozwiązania by-

wają ryzykowne, warto więc wiedzieć, na co uważać. Analiza ryzyka jest potrzebna, aby bardziej świadomie zaplanować proces tworzenia ciała doradczego. Przyda się też podczas rozmów z samorządem – może się okazać, że wójt / burmistrz / prezydent zapyta Cię o koszty lub zgłosi wątpliwości. Będzie Wam łatwiej rozmawiać, jeśli wcześniej się do tego przygotujesz.

Pierwszą analizę korzyści i ryzyka powinna zrobić indywidualnie dyrektorka lub dyrektor biblioteki. Następnie warto przedstawić przygotowaną listę ze społowi, by wspólnie ją uzupełnić czy skorygować.

PRZYKŁADOWE KORZYŚCI Z FUNKCJONOWANIA RADY:

- **bibliotekarze** lepiej poznają zasoby i potrzeby różnych środowisk,
- **bibliotekarze** będą na bieżąco informowani o działaniach lokalnych grup, instytucji i organizacji,
- **bibliotekarze** dostaną wsparcie w postaci nowych pomysłów, kontaktów, metod i narzędzi pracy,
- **bibliotekarze** będą mogli skonsultować swoje pomysły z osobami spoza biblioteki,
- **biblioteka** będzie postrzegana jako nowoczesna, uspołeczniona i transparentna instytucja, inicjująca zmiany społeczne,

PRZYKŁADOWE RYZYKA ZWIĄZANE Z FUNKCJONOWANIEM RADY:

- niski poziom zaufania społecznego w lokalnej społeczności, niechęć do działań społecznych, marazm,
- trudność wyjścia ze swoich „ról” poszczególnych członków rady (np. dyrektora szkoły, radnego gminnego) i skupienia się na wsparciu działań biblioteki, a nie swojej instytucji,
- powstanie kolejnego bytu symbolicznego, nie mającego przełożenia na realne działania,
- silna potrzeba kontroli ze strony dyrektorek i dyrektorów instytucji, uniemożliwiająca skuteczne funkcjonowanie rady,

- wzrośnie znaczenie **biblioteki** w lokalnym środowisku i jej prestiż w oczach mediów, decydentów czy sponsorów,
- **organizator biblioteki** oraz jej **dyrekcja** będą postrzegani jako osoby poważnie traktujące ideę partycypacji,
- rada będzie ciałem doradczym i opiniodawczym nie tylko dla **dyrekcji**, lecz także dla **organizatora**,
- **użytkownicy biblioteki** będą mogli zgłaszać swoje potrzeby i pomysły pod adresem biblioteki za pośrednictwem tych członków rady, do których im najbliższej (np. uczniowie poprzez zasiadającego w radzie nauczyciela lub przedstawiciela młodzieży),
- **użytkownicy biblioteki** będą mieli poczucie wpływu na funkcjonowanie biblioteki i będą chętniej angażowali się w jej działania.

Twoje propozycje...

- zamknięty, mało różnorodny skład rady, niereprezentatywny dla lokalnej społeczności,
- biurokracja, przerost procedur nad działaniami,
- upolitycznienie rady, zbyt duży wpływ przedstawicieli władz samorządowych lub działanie w opozycji dla organizatora,
- brak równowagi między dbaniem przez radę o interesy instytucji a dbaniem o interes społeczny.

Twoje propozycje...

— KROK 2 —

SPOTKANIE Z ZESPOŁEM BIBLIOTEKI

Efektywność pracy rady – czyli jej realny, konstruktywny wpływ na funkcjonowanie biblioteki – zależy najbardziej od trzech czynników:

- doboru członków rady,
- szeroko rozumianych warunków do pracy, jakie stwarza radzie biblioteka,
- komunikacji na linii: organizator – biblioteka – rada.

Wszystko to warto omówić w gronie pracowników i pracowników biblioteki. Podpowiedzi, jak to zrobić i na co zwrócić uwagę, znajdziesz poniżej.

Spotkanie z całym zespołem biblioteki służy temu, by **zweryfikować korzyści i ryzyka**, ale pozwoli też wspólnie **omówić sposób powoływania rady, propozycję jej składu i zaangażowanie zespołu biblioteki** w funkcjonowanie rady.

Konieczne będzie również podjęcie decyzji, **czemu rada ma służyć**.

Jak opisać radę jednym przymiotnikiem?

Przy dużych instytucjach kultury działają często rady **programowe**, czyli gremia o charakterze doradczym złożone z ważnych ekspertów. Inny model to rada **wspierająca** lub **społeczna** (ten ostatni przymiotnik określa raczej skład rady reprezentujący społeczność niż jej funkcję). Częstym przymiotnikiem dla rady jest też: **opiniodawcza** (ale nie: opiniująca!) lub **doradcza**.

W tym poradniku zachęcamy do powoływania rad społecznych, czyli reprezentujących społeczność, dla której dana biblioteka działa.

Ważne jest, aby na tym etapie wiedzieć już, czym nasza rada **ma być**, ale też **czym być nie może**. Nie można, na przykład, nadać radzie uprawnień rady nadzorczej.

Zgodnie z ustawą z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej organy doradcze instytucji kultury oraz sposób ich powoływania określa statut.

Rada programowa jest organem doradczym instytucji kultury, a nie organem kontroli wewnętrznej w instytucji. Tymczasem znane są próby nadania radzie programowej samorządowej instytucji kultury uprawnień np. do „zatwierdzania rocznych programów pracy” oraz „oceny ich realizacji”, czy też „składania wniosków dot. działalności instytucji do organizatora”, a nawet „opiniowania kandydatów na stanowisko dyrektora oraz decyzji o odwołaniu dyrektora”.

Takie zapisy są niezgodne z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Nadanie radzie uprawnień do „zatwierdzania rocznych programów pracy” oraz „oceny ich realizacji” stanowi naruszenie kompetencji dyrektora.

Źródło: „**Rada programowa to nie rada nadzorcza**”, MenedżerKultury.pl (dostęp 03.02.2017 r.).

Rada społeczna, do której powołania zachęcamy w tym poradniku, będzie **ciałem doradczym i wspierającym w podejmowaniu decyzji**. Jej skład i sposób powoływania omów z zespołem podczas spotkania. Rekomendacje zespołu będzie potem można wykonać podczas spotkania z organizatorem.

Wybór modelu powoływania rady

Poniżej proponujemy trzy modele wyboru członków rady, ale zdajemy sobie sprawę, że możecie stworzyć też swój własny model powoływania rady. Model wyboru członków rady powinien wynikać z podstawowych funkcji, do jakich rada zostanie powołana.

MODEL OTWARTY

Do rady może się zgłosić **każda osoba**, która zadeklaruje chęć pracy w radzie – biblioteka ogłasza otwarty nabór do rady.

Plusem takiego modelu jest zaangażowanie osób, które się zgłaszają.

Minusem może być dość przypadkowy skład rady.

MODEL EKSPERCKI

Do rady zostają powołani **eksperti wybrani przez zespół biblioteki w porozumieniu z organizatorem**.

Plusem takiego rozwiązania jest możliwość dobrania członków rady cieszących dużym autorytetem w społeczności, posiadających różne kompetencje.

Minusem jest to, że eksperci to często osoby zasiadające w wielu ciałach doradczych i ich czas oraz możliwości zaangażowania są ograniczone.

MODEL MIESZANY

Część osób do rady zostaje powołana, a **część zgłasza się** w otwartym naborze.

Plusem jest możliwość zachowania różnorodności wśród członków rady.

Minusem może być pewna trudność w określeniu jasnej granicy, kogo powołujemy, a kto może się zgłosić.

UWAGA! Głosowanie mieszkańców gminy (w modelu otwartym lub mieszanym) wymaga przygotowania trybu zgłaszania kandydatów do rady, trybu wyboru członków rady oraz szerokiego informowania o wyborach, by jak najwięcej osób miało szansę zgłosić swoją kandydaturę lub wziąć w nich udział.

Wybór modelu rady będzie miał odzwierciedlenie w zapisach w statucie biblioteki oraz regulaminie rady.

Skład rady

Bez względu na to, na który z powyższych modeli wyboru się zdecydujesz, zastanów się wraz z zespołem nad składem rady. **W przypadku modelu otwartego lub mieszanego** członków rady można opisać poprzez **grupy społeczne lub zawodowe**, które

reprezentują (np. dwie osoby reprezentujące organizacje pozarządowe, dwóch radnych, dwie osoby z sektora edukacji, dwóch przedstawicieli seniorów, młodzieży itp.), lub poprzez **funkcje**, które pełnią (np. dyrektor domu kultury czy przewodnicząca komisji kultury).

W modelu eksperckim będziecie powoływać **konkretne osoby** – ekspertów, którzy mogą być też przedstawicielami instytucji i organizacji.

UWAGA! Jeśli w skład rady wejdą osoby mocno związane z innymi instytucjami (np. stojące na ich czele), wyzwaniem może być dla nich myślenie interesem biblioteki, w przeciwieństwie do postrzegania jej jako instytucji konkurującej o finanse, zaangażowanie mieszkańców, uwagę mediów itp.



POMYSŁ DO WYKORZYSTANIA:

Myśląc o członkach rady, możesz posłużyć się opisem „persony”, czyli zbiorem cech i kompetencji osoby, którą chcesz widzieć w radzie.

**Co „persona”
wie o bibliotece?**

**Co będzie
dla „persony”
motywacją
do działania
w radzie?**

**Kim jest
„persona”?**

Jaki wykonuje zawód? Do jakiej grupy społecznej należy? Jakie ma zainteresowania? Itp.

**Co „persona”
wniesie do
rady?**

Jakie ma doświadczenie i kompetencje?

**Czy „persona”
współpracowała
już z Twoją
biblioteką?**

Jakie macie doświadczenia z tej współpracy?

Tryb pracy rady

Gdy wiesz już, jaki będzie skład rady, zastanów się wspólnie z zespołem nad Waszym zaangażowaniem w pracę rady. Na tym etapie ważny jest też wybór **sekretarza rady** – osoby z grona zespołu bibliotecznego, która będzie odpowiedzialna za koordynację prac rady. Pamiętaj, że głównym zadaniem tej osoby będzie wsparcie procesu komunikacji między

członkami rady a biblioteką. Sprawna komunikacja będzie kluczowa dla dobrego funkcjonowania rady i dlatego przy wyborze sekretarza warto pamiętać, by to zadanie powierzyć komuś, kto podejdzie do niego w sposób odpowiedzialny, zaangażuje się w nie i co najważniejsze – nie jest przeciążony innymi zadaniami. Koordynacja prac rady powinna być dla tej osoby ważnym zadaniem wpisanym w zakres jej obowiązków.

PRZYKŁADOWE ZADANIA SEKRETARZA RADY:

- zbudowanie i aktualizacja bazy kontaktowej członków rady,
- poprowadzenie pierwszego spotkania rady (zadanie prowadzenia spotkań przejmie potem przewodniczący rady),
- przygotowanie logistyczne spotkań (np. przygotowanie materiałów, przypomnienie członkom o terminie spotkania),
- sporządzanie i rozsyłanie sprawozdań ze spotkań rady,
- prowadzenie dokumentacji dotyczącej funkcjonowania rady,
- wsparcie w utrzymywaniu kontaktów między członkami rady pomiędzy spotkaniami,
- informowanie członków rady o działaniach biblioteki, zapraszanie ich na szczególnie ważne wydarzenia, wysyłanie zindywidualizowanych próśb o wsparcie biblioteki przy konkretnych działaniach (informowanie, w czym konkretnie może pomóc dana członkini lub członek rady),
- informowanie o postanowieniach i inicjatywach rady przez biblioteczne media.

Twoje propozycje...

— KROK 3 —

SPOTKANIE Z PRZEDSTAWICIELEM WŁADZY SAMORZĄDOWEJ

Zamiar powołania rady omów z organizatorem. Przedstaw wypracowany z zespołem pomysł na funkcję rady, jej skład oraz sposób powołania. Przyda Ci się przygotowana wcześniej analiza korzyści i ryzyka. Podczas spotkania przedyskutuj też, kto i w jakim trybie powoła radę.

Możliwe, że w związku z powołaniem rady będą potrzebne zmiany w statucie czy regulaminie biblioteki. Uprzedź o tym podczas spotkania z organizatorem. Umów się, kiedy przygotujesz propozycję zmian.

UWAGA! Jeśli radę przy bibliotece powołuje i odwołuje organizator biblioteki, może się to wiązać (choć nie musi) z jej kadencyjnością identyczną z kadencyjnością władz samorządowych. Pewną niedogodnością jest to, że rada powołana wyłącznie przez organizatora może reprezentować jeden punkt widzenia zgodny z reprezentowanym przez obecne władze samorządowe. Warto to omówić podczas rozmowy z wójtem (burmistrzem, prezydentem, radnymi...).

W przygotowaniu do spotkania z przedstawicielami samorządu pomocny będzie dostępny online podręcznik „**Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo**”.

Szczególnie przydatne będą rozdziały:

- *Adresaci rzecznictwa (od str. 72),*
- *Przekaz rzeczniczy (od str. 114),*
- *Działania rzecznicze (od str. 128).*

— KROK 4 —

POWOŁANIE RADY

Już wiesz, po co chcesz powołać radę i jak to zrobić (zostało to omówione podczas spotkania z zespołem i ustalone z organizatorem). Przed powołaniem rady musisz się jeszcze zająć zatwierdzeniem kilku spraw formalnych. Poniżej znajdziesz podpowiedzi, jak wprowadzić informacje o radzie i jej zadaniach do ważnych dokumentów biblioteki.

Podstawy prawne powołania rady

Dwa najważniejsze dokumenty stanowiące o działalności bibliotek dopuszczają powoływanie rad, przy czym mówią o tym w sposób bardzo ogólny.

Zgodnie z **ustawą z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej** (artykuł 13) organy doradcze instytucji kultury oraz sposób ich powoływania określa statut.

Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach podaje w artykule 15, że *przy bibliotece może działać rada biblioteczna lub inny organ o charakterze doradczym i opiniodawczym, na zasadach określonych w statucie*.

Tak więc odpowiedź na pytania: czy, w jaki sposób i do jakich celów rada zostanie powołana, zależy od zapisu w statucie biblioteki.

Zapis w statucie biblioteki

Wiele instytucji kultury zawarło w swoich dokumentach założycielskich zapisy o roli rady, jej charakterze i sposobie powoływania członków. Nawet jeśli takiej rady nie ma, istniejący już zapis pozwala ją powołać na określonych tam zasadach. W takiej sytuacji, myśląc o powołaniu rady bądź o zmianie jej celów, zadań lub składu, warto zastanowić się, czy figurujący w statucie zapis nie wymaga zmian.

Oczywiście, niezależnie od tego, czy wprowadzamy do statutu nowy zapis, czy też zmieniamy stary, **organizator biblioteki musi tę zmianę zatwierdzić**.

Zanim zaproponujesz organizatorowi zmiany w statucie biblioteki, odpowiedzmy sobie na kilka pytań:

→ Kto powołuje i odwołuje radę?

W statutach instytucji kultury pojawiają się postanowienia wskazujące zarówno na powoływanie rady przez organizatora, jak i przez dyrektora biblioteki. Przytoczone powyżej ustawy nie wskazują podmiotu powołującego radę, pozostawiając tę decyzję organizatorowi, który tryb powołania rady określa w treści statutu.

→ Co zapisać w statucie?

- nazwę rady, jej charakter (wspominany wyżej przymiotnik) oraz informację o tym, kto radę powołuje i odwołuje,
- kadencję rady,
- skład rady (ilu członków, w jakim trybie i przez kogo wskazanych),
- informację o tym, że udział w pracach rady jest nieodpłatny,
- informację o tym, że cele, zadania i tryb pracy rady określa regulamin (warto zapisać, kto regulamin tworzy, kto zatwierdza i w jaki sposób – np. tworzy go rada w pełnym składzie, a zatwierdza dyrektor lub organizator).

→ Jak przedłożyć propozycję zapisu w statucie naszemu organizatorowi?

Statut nadaje (i zatwierdza zmiany) organizator – zwykle jednostka samorządu terytorialnego.

Od treści samego statutu, relacji biblioteki z organizatorem, lokalnych zwyczajów oraz obowiązującego prawa miejscowego zależy to, jak będą przebiegać konsultacje i wprowadzanie zmian w treści statutu.

WSKAZÓWKI:

- Dobrą praktyką (choć nieobowiązkową) jest zapisanie w statucie lub regulaminie obszarów działania rady. Dzięki temu osoby przystępujące do rady będą wiedziały, czego (w ogólnym zarysie) ma dotyczyć ich praca. Obszary działania rady warto wyznaczyć w oparciu o strategię rozwoju biblioteki, nawiązując do obszarów (głównych kierunków) rozwoju biblioteki. Rada może też prowadzić działania rzecznicze i wspierać bibliotekę w pozyskiwaniu środków.
- Niektóre instytucje w statucie zapisują również cele pracy rady. Zachęcamy jednak do tego, aby cele te określali jej członkowie, np. na etapie tworzenia regulaminu rady.

— KROK 5 —

DZIAŁALNOŚĆ RADY – OD PIERWSZEGO SPOTKANIA

Spotkania rady

Pierwsze spotkanie będzie ważne dla dalszej pracy rady – warto się więc do niego odpowiednio przygotować. Pierwsze spotkanie może mieć mniej formalny charakter i służyć przede wszystkim poznaniu biblioteki (budynku, zespołu, oferty) przez członków rady oraz poznaniu siebie nawzajem. Może warto przygotować na to spotkanie atrakcyjną prezentację o bibliotece lub zaprosić kilku użytkowników, którzy opowiedzą o ofercie biblioteki? Możesz też wykorzystać opisaną niżej grę „Biblioteczne safari”. Warto również dać trochę przestrzeni do rozmów przy herbacie. Może się okazać, że podczas pierwszego spotkania najważniejszy będzie jego wymiar integracyjny.

Kolejne spotkania należy poświęcić na:

- **Wypracowanie zasad pracy rady i jej regulaminu** – niżej w tekście znajdziesz podpowiedzi, jak stworzyć regulamin i co warto w nim zawrzeć. Poza regulaminem warto określić zasady pracy w radzie (jak często rada będzie się spotykać? jak będą wyglądały jej spotkania?). Zastanówcie się w gronie rady, co jest Wam potrzebne do efektywnej pracy i jak to uzyskać. Może się okazać, że będziecie potrzebowali kilku spotkań, by dookreślić zasady pracy, sprawdzić, jak działają i czy nie trzeba ich uzupełnić albo zmienić.
- **Ustalenie zasad współpracy i komunikacji** – umówcie się, jak będziecie się komunikować (telefonicznie, mailowo, a może jeszcze inaczej) oraz jak podzielicie się przygotowaniem materiału na poszczególne spotkania. Na pewno dobrą praktyką będzie przypominanie o spotkaniach rady na kilka dni przed (np. wiadomość wysyłana przez sekretarza rady).
- **Opracowanie planu pracy rady** – plan pracy rady, przygotowany na samym początku jej funkcjonowania, uporządkuje działania rady, a jej członkom da szansę na zaangażowanie się w te tematy, które są im najbliższe. Na początku warto określić kilka niekoniecznie dużych obszarów / celów, by sprawdzić, jak rada działa. Potem stopniowo możecie angażować radę w kolejne obszary działania, stawiać przed nią cele trudniejsze do osiągnięcia.

Może się też okazać, że aby efektywniej działać w radzie, jej członkowie będą potrzebowali pewnego uzupełnienia wiedzy. Wtedy warto pomyśleć o tym, aby na spotkaniach rady (albo pomiędzy spotkaniami) pojawiły się **elementy edukacyjne**. Zaczynaj od edukacji w zakresie funkcjonowania biblioteki, ale nie zapomnij też o elementach edukacji środowiskowej (wiedzy o środowisku i rozwoju lokalnym). Wiedza ta pozwoli radzie podejmować bardziej świadome decyzje.

W przygotowaniu pierwszego spotkania i kolejnych spotkań rady pomocny będzie dostępny online podręcznik „**Dobre spotkanie – jak to zrobić?**”.

WSKAZÓWKA:

Jeśli na tym etapie wydaje Ci się, że zadanie powołania rady i zadbania o jej efektywną pracę jest ponad Twoje siły, to pamiętaj, że powołując radę, możesz też **podzielić się odpowiedzialnością** za jej funkcjonowanie z innymi. Może wśród członków rady albo wśród bliskich współpracowników biblioteki jest ktoś, kto wesprze Cię w elementach edukacyjnych? A może wsparcie zapewni poznana w jednym z bibliotecznych programów koleżanka z sąsiedniej gminy? Nie wahaj się prosić o pomoc! Im więcej osób weźmie odpowiedzialność za jakość rady, tym większa szansa na jej trwałość.

Od samego początku warto zadbać o komunikację rady z mieszkańcami i poinformować ich o jej powołaniu, składzie oraz celach i zadaniach, które przed nią stoją. Poza standardową informacją na stronie internetowej biblioteki i gminy można zorganizować lokalną uroczystość z wręczaniem nominacji członkom rady.

Wskazówki dotyczące komunikacji biblioteki z otoczeniem znajdziesz w nagraniach webinarów:

- [Jak napisać informację prasową?](#)
- [Facebook dla bibliotek,](#)
- [Media – jak je uwieść?](#)
- [Liczby się liczą, ale... to ludzie mają głos.](#)

Pomocny będzie też wspomniany już podręcznik „[Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo](#)”, a w nim zwłaszcza rozdział *Działania rzecznicze* (od str. 128), w którym znajdziesz m.in. wskazówki dotyczące wystąpień publicznych, współpracy z mediami, tworzenia materiałów rzeczniczych, zamieszczania informacji na stronach internetowych i w mediach społecznościowych, organizowania wydarzeń rzeczniczych.

Co zapisać w regulaminie?

Pracę nad regulaminem rada powinna podjąć na jednym z pierwszych spotkań.

Regulamin rady powinien opisywać:

- **Wartości, którym rada służy** – dobrze, żeby zostały nazwane możliwie precyzyjnie (np. zamiast pisać „szacunek”, napiszcie „szacunek dla różnych postaw i opinii”). Jednym z dokumentów towarzyszących regulaminowi może być kodeks etyczny, czyli ustalenia dotyczące relacji między członkami rady a zespołem biblioteki, praw i obowiązków członków rady oraz sposobu rozwiązywania sporów.
- **Cele i zadania rady** – ważne, by cele rady były zgodne z celami strategicznymi biblioteki oraz celami zawartymi w gminnej strategii rozwoju kultury. Zadania można zapisać szczegółowo (podając termin wykonania, osoby odpowiedzialne oraz planowane efekty), ale można też umieścić zapis: zadania realizujące cele rady będą ustalone w trybie rocznym (lub innym) na posiedzeniach rady i zapisywane w postaci załączników do regulaminu.
- **Sposób wyboru przewodniczącego rady** – zwykle to członkowie rady dokonują wyboru przewodniczącego. Ważna jest też rola sekretarza rady oraz inne funkcje (np. wice-

przewodniczącego rady czy osoby odpowiedzialnej za PR) – to również można zapisać w regulaminie.

- **Rolę dyrektora biblioteki** w pracach rady – za działanie biblioteki odpowiada dyrektorka lub dyrektor i jej lub jego głos powinien mieć w radzie wagę, którą warto określić w statucie lub w regulaminie.
- **Sposób podejmowania decyzji** – należy ustalić, czy rada będzie np. głosować czy też ustalać stanowiska, wypracowywać konsensus.

Ponadto w regulaminie powinny się znaleźć informacje na temat:

- sposobów i zasad **komunikacji w gronie członków rady**,
- sposobów **komunikowania się rady ze społecznością**,
- sposobów **ewaluacji** pracy rady,
- **zapewnienia środków potrzebnych do funkcjonowania rady** (np. zwrot kosztów przejazdów członków rady, wydruki, catering).

Jak zapewnić trwałość rady?

Pierwsze spotkania za Tobą. Kwestie organizacyjne, regulaminowe, związane z planowaniem działań rady również. Teraz potrzebujesz wsparcia, by rada działała sprawnie, a jej członkowie nie stracili energii i motywacji do pracy.

Cztery kluczowe elementy, które pomogą zapewnić trwałość rady i efektywność jej pracy, to:

1. **Budowanie zespołu** – poczucie wspólnoty i koleżeństwa ma zasadnicze znaczenie, podobnie jak poczucie wzajemnych zależności. Świętujcie sukcesy, nawet te małe. Ćwiczcie swoją elastyczność, szczerłość i otwartość na różnorodność.
2. **Zaangażowanie i rozwój umiejętności** – poszczególne członkowie rady będą musieli rozwinąć nowe umiejętności i wiedzę fachową, aby w pełni włączyć się w prace rady.

3. **Logistyka** – ważne będzie przede wszystkim zapewnienie dobrej organizacji bieżącej działalności i komunikacji wewnątrz rady, a także wsparcia administracyjnego dostosowanego do jej potrzeb.

Poniżej przedstawiamy wskazówki, jak dbać o wymienione wyżej elementy.

Budowanie zespołu

Rada staje się grupą i warto zadbać o następujące kwestie ważne w kontekście budowania zespołu:

1. **Cele** rady (cele grupowe) muszą być **jasno określone i rozumiane** przez wszystkich. Członkowie powinni się z nimi utożsamiać i angażować w ich realizację, warto więc wypracować je wspólnie z nimi.
2. Zadbaj o to, aby członkowie rady poznali się dobrze już na samym początku wspólnej pracy, dbaj o podział zadań, by każda z osób miała szansę wykazać się swoimi mocnymi stronami. Pozwoli to na **maksymalne wykorzystanie zasobów**, umiejętności i wiedzy członków rady.
3. **Szanuj różnorodność** poglądów i wartości. Ludzie otwarcie mówią o swoich poglądach, wyrażają odmienne opinie wtedy, gdy czują się bezpiecznie w grupie.
4. **Świętuj sukcesy!** Zapraszaj członków rady na spotkania, wydarzenia biblioteczne, pikniki, świąteczne śniadania itp.
5. **Dbaj o elastyczność, otwartość i szczerłość** podczas spotkań.

Zaangażowanie i rozwój umiejętności

Członkowie rady to niewątpliwie osoby zaangażowane, posiadające ekspercką wiedzę. Bez względu na to, w jaki sposób zostały one wybrane (jaki model tworzenia rady przyjęliście), masz grono osób, które mogą Ci pomóc lepiej podejmować decyzje. Jak wspierać ich motywację i zaangażowanie? Poniżej kilka podpowiedzi:

1. **Dzielcie się zadaniami!** Czy na wszystkie spotkania materiały musi przygotować sekretarz? Może poszczególnymi kwestiami mogą zajmować się różni członkowie rady. Posiadanie konkretnego zadania, poczucie, że jest się potrzebnym, motywuje do działania. Z tego samego powodu – niech kolejne spotkania prowadzą różne osoby.
2. Dzieląc się zadaniami, pamiętajcie, że **niektórzy lubią** wyzwania i chętnie podejmą się prac nietrywialnych, stanowiących okazję do nauczenia się czegoś nowego. Nie zawsze prezentację o edukacji musi przygotować nauczyciel, a ekspertem od nowych technologii nie musi być „dyżurny” informatyk.
3. Wprowadź **elementy edukacyjne** do pracy rady. Nie zakładaj, że wszyscy wiedzą tyle samo. Zaczynaj od przekazywania wiedzy związanej z funkcjonowaniem biblioteki. A może w czasie prac rady okaże się, że któraś z osób jest ekspertką lub ekspertem w konkretnej dziedzinie i może się podzielić swoimi kompetencjami z innymi?
2. **Regularność spotkań** – bez względu na to, kim będą członkowie rady, stały dzień spotkań (np. zawsze pierwsza środa miesiąca, o godz. 15.00) pozwoli im na planowanie swoich aktywności w sposób umożliwiający zaangażowanie w pracę rady. Oczywiście, łatwiej jest też zapamiętać stały termin spotkań.
3. **Dobra komunikacja** między spotkaniami – przesyłanie sprawozdań i przypominanie o nadchodzących spotkaniach (np. mail lub SMS na kilka dni przed spotkaniem) pomaga w utrzymaniu zaangażowania.
4. **Planowanie spotkań i ich umiejętne prowadzenie** – nikt z nas nie lubi tracić czasu na bezproduktywnych spotkaniach, dlatego posiedzenia rady powinny mieć określony plan (który warto wystać wcześniej osobom uczestniczącym) i być dobrze przygotowane. Spotkania powinny mieć moderatora – może to być funkcja przypisana do jednej osoby (np. przewodniczącej lub przewodniczącego rady), ale może to być też zadanie przekazywane kolejnym osobom (do czego zachęcamy).

Logistyka

Dobłą organizację pracy rady wesprą m.in.:

1. **Odpowiednia osoba w funkcji sekretarza** – ktoś, kto rozumie ideę działania rady, kto widzi korzyści z jej funkcjonowania i kto nie jest przeciążony innymi zadaniami.
5. **Jasne zasady podejmowania decyzji** i dochodzenia do porozumienia – różnorodność opinii jest wartością i pomaga spojrzeć na problem z kilku stron, poznać różne racje, ale czasem wydłuża proces decyzyjny. Warto więc trzymać się określonego w regulaminie rady sposobu podejmowania decyzji.

Rady przy bibliotekach to nowa forma wsparcia bibliotek w działaniach na rzecz lokalnej społeczności. Podpowiedzi znajdujące się w tym poradniku mogą Ci pomóc w powołaniu i funkcjonowaniu efektywnej, skutecznej i użytecznej rady. Ale może się też okazać, że wypracujesz swój własny sposób na powołanie ciała doradczego, które pomoże Ci rozwijać bibliotekę. Podziel się z nami swoim doświadczeniem, by i inne biblioteki mogły z niego skorzystać!

Trzymamy kciuki za biblioteczne rady!

— AUTORKI PORADNIKA I ZESPÓŁ FRSI

DODATKI

GRA „BIBLIOTECZNE SAFARI”

Cel gry:

Zapoznanie członków rady ze specyfiką działania biblioteki oraz integracja członków rady z zespołem biblioteki.

Osoby uczestniczące:

Zespół biblioteki, członkowie rady.

Czas gry:

Od 1 do 2 godzin (w zależności od możliwości i liczby osób), dodatkowo czas na prezentacje i rozmowy w kuluarach.

Potrzebne materiały:

Wydrukowane arkusze gry dla członków rady i zespołu biblioteki, długopisy, flipchart lub duży arkusz szarego papieru, kolorowe markery.

Przygotowania i przebieg gry:

1. Przygotuj imienne zaproszenia dla członków rady. Warto w ich przygotowanie i projektowanie włączyć cały zespół biblioteki – wykorzystaj kompetencje i zdolności osób, z którymi pracujesz. Zadbaj o przyjazną, atrakcyjną wizualnie i treściową formę zaproszenia. Zadbaj o to, by znalazła się w nich informacja z czasem trwania i celami spotkania. Ważne, by zaproszenia dotarły do gości z odpowiednim wyprzedzeniem. Poproś o telefoniczne lub mailowe potwierdzenie przybycia.
2. Podczas spotkania z zespołem zastanówcie się, o jakich działaniach/usługach biblioteki warto opowiedzieć w czasie gry członkom rady. Spotkanie z radą to świetna okazja rzecznicza i szansa na wzmocnienie wizerunku biblioteki. Przygotujcie historie użytkowników, pokażcie, jak biblioteka zmienia i uatrakcyjnia ich życie.

3. Przygotuj salę, w której zorganizujesz spotkanie – może warto, w trosce o przyjazną atmosferę, zorganizować je w formie kawiarnianych stolików, przy smacznym cieście?
4. Wydrukuj arkusze gry, przygotuj materiały papiernicze, zadbaj o dobre oznakowanie pomieszczeń biblioteki, w których będzie odbywała się gra i spotkanie z członkami rady.
5. W dniu spotkania zadbaj o wprowadzenie gości w klimat spotkania. Zadbaj o to, by każda z osób miała szansę na powiedzenie kilku słów o sobie. W zaproszeniu możesz poprosić też o to, by każda osoba przyniosła jeden przedmiot, który coś o niej mówi – ułatwi to „przetłamanie pierwszych lodów”.
6. Przedstaw instrukcję gry:

Cieszymy się, że są tu Państwo z nami. Zależy nam, by poznali Państwo lepiej naszą bibliotekę i osoby w niej pracujące, dlatego zapraszamy do gry, w czasie której będą mieli Państwo szansę zwiedzić bibliotekę, poznać jej działania i zespół, ale też opowiedzieć coś o sobie. Podzielimy Państwa na x zespołów [liczba zespołów zależy od liczebności grupy i liczby działów w bibliotece]. Każdy zespół będzie miał 15 minut na odnalezienie wskazanego pracownika biblioteki, który za chwilę przejdzie do swojego działu, a następnie przeprowadzenie wywiadu i wypełnienie arkusza gry. Zespoły będą też zostawiały swoją wizytówkę – odpowiadały na pytania pracownika. Po 15 minutach zapraszamy do kolejnego działu. Po zakończeniu ostatniej rundy zapraszam ponownie do sali, gdzie każdy zespół będzie miał 5 minut na podsumowanie efektów swojej pracy. Punktujemy liczbę zgromadzonych informacji, ale też sposób ich prezentacji. Najlepszą prezentację nagrodzimy niespodzianką.

ARKUSZ DLA ZESPOŁÓW (CZŁONKÓW RADY):

IMIĘ OSOBY NUMER _____

Jak nazywa się dział, w którym pracuje?

Na czym polega jej/jego praca?

Co najbardziej lubi w swojej pracy?

Przykład działania, z którego jest najbardziej dumna/dumny:

Gdyby nie była/był bibliotekarką/bibliotekarzem, to byłaby/byłby:

ARKUSZ DLA PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI:

ZESPÓŁ NUMER _____

Imiona osób z grupy:

Kim są?

Co najbardziej lubią w swojej pracy?

Za co cenią bibliotekę?

Dlaczego chcą być w radzie?

Po zakończeniu rozmów zaprosz zespół do trzyminutowych prezentacji. Na koniec wręcz nagrody wszystkim drużynom – mogą to być biblioteczne gadżety albo mała, symboliczna pamiątka przygotowana specjalnie na tę okoliczność, np. przez uczestników bibliotecznych warsztatów. Zadbaj też o to, by

pracownicy mieli szansę opowiedzieć o swoich spotkaniach z członkami rady. Podsumuj całość i opowiedz o specyfice pracy biblioteki, odwołując się do treści zebranych przez zespoły w czasie gry. Na zakończenie zaprosz do zadawania pytań i rozmów w kularach.

WSKAZÓWKA:

Jeśli dysponujesz małym zespołem i nie masz możliwości przeprowadzenia gry z pracownikami różnych działów, możesz skorzystać z poniższego pomysłu:

Przed spotkaniem przygotujcie płócienny woreczek z przedmiotami, które kojarzą się Tobie i Twojemu zespołowi:

1. z tym, co najbardziej lubicie w swojej pracy,
2. z tym, co najlepiej oddaje ducha/klimat Waszej biblioteki,
3. z najpopularniejszą/najatrakcyjniejszą usługą dla użytkowników,
4. z wyzwaniem, z którym jako biblioteka/zespół będziecie musieli się zmierzyć w najbliższym czasie.

Przygotujcie atrakcyjną i krótką opowieść na każdy z tych tematów i zadbajcie, by przedmioty, które wykorzystujecie, wzbogacały ją o dodatkowe treści.

W czasie spotkania zaproponujcie gościom wylosowanie przedmiotu (w zależności od wielkości zaproszonej grupy każda osoba losuje 1 lub 2 przedmioty). Po wylosowaniu przedmiotu przez gościa czas na Waszą opowieść oraz rundkę pytań i odpowiedzi.

JAK OPRACOWAĆ REGULAMIN RADY? – SCENARIUSZ SPOTKANIA

Poniżej przedstawiamy przykładowy scenariusz pracy rady nad regulaminem – możesz go modyfikować w zależności od potrzeb.

Czas trwania spotkania:

Okolo 2 godzin.

Przed spotkaniem:

Członkowie rady poznali się, poznali bibliotekę, jej strategię (plan) rozwoju i jej zespół, poznali statut biblioteki, a nawet (jeśli było to możliwe) spotkali się z organizatorem biblioteki.

Przygotowanie i przebieg spotkania:

1. Przygotuj dwa stoliki, do każdego przypisz zestaw pytań, na które odpowiedzą członkowie rady, podzieleni losowo na dwie grupy. Po 20 minutach radni przejdą do sąsiedniego stolika. W ten sposób w ciągu 40 minut wszyscy będą mieli możliwość odpowiedzi na wszystkie pytania.

2. Każdy stolik powinien mieć moderatorkę lub moderatora (np. osoby z zespołu biblioteki) zapisującego wszystkie odpowiedzi i opinie oraz angażującego każdą grupę do wyboru najważniejszych odpowiedzi na każde z pytań (każda grupa powinna wskazać od 1 do 3 najważniejszych odpowiedzi).

Pytania przy stoliku nr 1:

- Jakie wartości są ważne dla członków rady?
- Jakie cele i/lub zadania powinna realizować rada?
- Jak członkowie rady chcą się komunikować ze sobą?

Pytania przy stoliku nr 2:

- W jaki sposób dokonać wyboru przewodniczącego rady?
- W jaki sposób rada będzie podejmować decyzje?
- Czego członkowie rady oczekują od dyrektora biblioteki, a czego od sekretarza rady?
- W jaki sposób rada chce dokonywać ewaluacji swojej pracy? (To jednak pod warunkiem, że członkowie rady mają doświadcze-

nie w ewaluacji celów lub działań. Jeżeli tak nie jest – lepiej, jeśli sekretarz rady proponuje narzędzia i tryb ewaluacji.)

3. Przerwa, w trakcie której moderatorzy stolików przepisują na czysto zgłoszone odpowiedzi. Scałają opinie podobnie brzmiące, odrzucają głosy marginalne, zaznaczają, co jeszcze należy doprecyzować. Wyniki swojej pracy wieszają na ścianie.
4. Po przerwie – dyskusja dotycząca poszczególnych zapisów i ustalenia ich ostatecznego brzmienia.
5. Propozycja sposobu ewaluacji pracy rady (jeśli członkowie rady nie ustalili tego przy stoliku nr 2).

6. Wypowiedź dyrektorki lub dyrektora biblioteki: akceptacja lub uwagi do propozycji regulaminu.
7. Ostatnie czytanie dokumentu, informacja o sposobie, w jaki zostanie on przekazany wszystkim członkom rady (np. drogą mailową), ustalenie czasu na zgłaszanie ostatnich poprawek.

Formalne przyjęcie regulaminu nastąpi automatycznie po upływie czasu na poprawki (jeśli nikt ich nie zgłosi) lub na najbliższym spotkaniu, po omówieniu propozycji poprawek. Zredagowany regulamin warto zamieścić na stronie biblioteki.

WSKAZÓWKA:

Nie wszystko, co zostanie zapisane przy stolikach musi znaleźć się w regulaminie. Niektóre informacje, jak na przykład oczekiwania rady względem dyrekcji biblioteki, są po prostu ważne i warto dać przestrzeń do ich wypowiedzenia. Zastanów się, czego potrzebuje rada przy Twojej bibliotece. Może zamiast rozbudowanego regulaminu wystarczą Wam zasady współpracy?

Każdy cel (także cele rady) powinien spełnić kryteria określone zasadą **SMART**, od ich pierwszych liter w języku angielskim, czyli być:

- **skonkretyzowany** (ang. *specific*) – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację,
- **mierzalny** (ang. *measurable*) – a więc tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji,
- **osiągalny** (ang. *achievable*) – cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji,
- **realny** (ang. *realistic*) – cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował,
- **określony w czasie** (ang. *time-bound*) – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Źródło: „**S.M.A.R.T. (zarządzanie)**”, Wikipedia (dostęp 09.02.2017 r.).

Autorki:

Jolanta Woźnicka
Anna Miodyńska
Joanna Wcisto (FRSI)
Magdalena Popłońska-Kowalska

Redakcja merytoryczna:

Jolanta Woźnicka
Anna Miodyńska

Koncepcja modelu i współpraca:

Jacek Królikowski (FRSI)
Bogna Mrozowska (FRSI)

Redakcja językowa:

Bogna Mrozowska (FRSI)

Skład:

 RZECZYOBRAZKOWE

Warszawa 2017



Poradnik „Jak – krok po kroku – powołać radę społeczną?” powstał w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Program wspiera tysiące bibliotek publicznych w całej Polsce w pełnieniu roli lokalnych centrów aktywności społecznej. W takich placówkach ludzie spędzają czas, rozwijają swoje zainteresowania, zdobywają nowe umiejętności i wspólnie działają. Program Rozwoju Bibliotek to przedsięwzięcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności prowadzone przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W latach 2009-2015 było realizowane w ramach partnerstwa z Fundacją Billa i Melindy Gatesów.

FRSI FUNDACJA
ROZWOJU
SPOŁECZEŃSTWA
INFORMACYJNEGO



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



Poradnik jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorek oraz Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Utwór powstał w ramach Programu Rozwoju Bibliotek, realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Treść licencji jest dostępna na stronie: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>.

