



Złożenie pracy online:
2025-09-26 22:15:04
Kod pracy:
41904/49516/CloudA

Monika Kopaczek-Styczeń

(nr albumu: 32161)

Praca magisterska

Zarządzanie biblioteką publiczną jako instytucją wspierającą integrację imigrantów w Norwegii - analiza strategii i wyzwań na podstawie wybranych bibliotek

Managing Public Libraries as Institutions Supporting Immigrant Integration in Norway: An Analysis of Strategies and Challenges Based on Selected Libraries

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie projektami

Promotor: prof. WSB-NLU dr Jerzy Choroszczak

Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję do mojego Promotora, prof. WSB-NLU dra Jerzego Choroszczaka, za życzliwość, merytoryczne wsparcie, cenne wskazówki i inspirujące podejście do tematu, które znacząco przyczyniły się do powstania tej pracy.



Całego serca pragnę podziękować mojemu mężowi oraz dzieciom za nieustanne wsparcie, cierpliwość i zrozumienie podczas całego okresu pracy nad niniejszą pracą magisterską. Wasza obecność i wiara we mnie były nieocenionym źródłem siły i motywacji.

Streszczenie

Celem niniejszej pracy magisterskiej było zbadanie roli bibliotek publicznych w Norwegii jako instytucji wspierających proces integracji imigrantów. Analiza objęła zarówno działania podejmowane na poziomie lokalnym, jak i strategie instytucjonalne sprzyjające włączeniu społecznemu migrantów. Badania miały charakter jakościowo-ilościowy i opierały się na wynikach ogólnokrajowej ankiety skierowanej do migrantów (n = 104), ankiety skierowanej do kierowników bibliotek (n = 56) oraz dwunastu pogłębionych wywiadach: z czterema kierownikami bibliotek, trzema wolontariuszami i pięcioma migrantami korzystającymi z biblioteki na Frøya. Studium przypadku biblioteki w gminie Frøya posłużyło jako punkt odniesienia dla analizy dobrych praktyk i barier instytucjonalnych. Wyniki badań potwierdzają, że biblioteki pełnią ważną funkcję integracyjną, jednak brak formalnych strategii, niedobór zasobów oraz ograniczone wsparcie władz lokalnych znacząco wpływają na ich efektywność. Praca zawiera także rekomendacje ogólnokrajowe mające na celu wzmocnienie systemowego podejścia do integracji poprzez biblioteki.

Słowa kluczowe

zarządzanie publiczne, biblioteki publiczne, organizacje non profit, integracja migrantów, Norwegia, strategie zarządzania, polityka integracyjna, migracja, instytucje kultury, funkcje bibliotek

Abstract

The aim of this master's thesis was to examine the role of public libraries in Norway as institutions supporting the integration of immigrants. The analysis covered both local-level initiatives and institutional strategies that facilitate the social inclusion of migrants. The study applied a mixed-methods approach, combining a nationwide survey among migrants (n = 104), a survey of library managers (n = 56), and twelve in-depth interviews with four library managers, three volunteers, and five migrant library users in the municipality of Frøya. The case study of Frøya served as a reference point for identifying good practices and institutional barriers. The findings confirm that public libraries play a significant integrative role, although the lack of formal strategies, limited resources, and insufficient support from local authorities substantially affect their effectiveness. The thesis concludes with national-level recommendations aimed at strengthening a systemic approach to integration through public libraries.

Keywords

public management, public libraries, non-profit organizations, migrant integration, Norway, management strategies, integration policy, migration, cultural institutions, library functions



Spis treści

WSTĘP	5
Rozdział 1. Zarządzanie organizacjami publicznymi jako przedmiot badań naukowych – specyfika i wyzwania	8
1.1. Uwagi wstępne	8
1.2 Istota i funkcje zarządzania w organizacjach publicznych	11
1.3. Specyfika zarządzania w organizacjach non profit na przykładzie bibliotek publicznych	14
1.4. Modele zarządzania instytucjami publicznymi	17
1.5. Zarządzanie biblioteką jako organizacją non profit – rola i wyzwania menedżera	19
1.6. Zarządzanie celami społecznymi, jakością usług i odpowiedzialnością publiczną	23
Rozdział 2. Biblioteki publiczne a integracja imigrantów – podejście teoretyczne.....	26
2.1. Uwagi wstępne	26
2.2. Rola bibliotek publicznych w społeczeństwie – ujęcie teoretyczne	28
2.2.1. <i>Definicja i funkcje bibliotek publicznych</i>	31
2.2.2. <i>Modele bibliotek publicznych w zarządzaniu kulturą i edukacją</i>	33
2.3. Integracja imigrantów – teorie i koncepcje	36
2.3.1. <i>Definicja integracji społecznej</i>	38
2.3.2. <i>Modele integracji migrantów</i>	41
2.4. Biblioteka jako instytucja wspierająca integrację migrantów.....	43
2.4.1. <i>Teoretyczne podstawy roli bibliotek w integracji społecznej</i>	46
2.4.2. <i>Przegląd badań nad rolą bibliotek w integracji migrantów</i>	49
2.5. Zarządzanie biblioteką publiczną w kontekście polityki integracyjnej	51



2.5.1. <i>Modele zarządzania bibliotekami publicznymi</i>	54
2.5.2. <i>Strategie integracyjne w bibliotekach – podejście teoretyczne</i>	58
2.6. Kontekst społeczno-polityczny integracji imigrantów w Norwegii.....	60
2.6.1. <i>Polityka integracyjna Norwegii</i>	63
2.6.2. <i>Wyzwania integracyjne w Norwegii</i>	65
2.6.3. <i>Rola bibliotek w systemie integracyjnym Norwegii</i>	68
2.7. Statystyki dotyczące imigrantów i integracji w Norwegii	71
2.7.1. <i>Imigranci w Norwegii – dane demograficzne</i>	71
2.7.2. <i>Udział migrantów w życiu społecznym i edukacyjnym</i>	72
2.7.3. <i>Korzystanie z bibliotek publicznych przez migrantów</i>	74
Rozdział 3. Metodologia badań własnych.....	77
3.1. Uwagi wstępne	77
3.2. Cel i problematyka badawcza	77
3.3. Zastosowane metody badawcze	79
3.4. Charakterystyka próby badawczej i przebieg zbierania danych	81
3.5. Sposób analizy materiału badawczego.....	82
3.6. Podsumowanie rozdziału	85
Rozdział 4. Analiza i ocena działań integracyjnych i zarządzania biblioteką publiczną na Frøya – studium przypadku.....	86
4.1. Uwagi wstępne	86
4.2. Charakterystyka biblioteki i społeczności lokalnej na Frøya.....	86
4.3. Działania integracyjne podejmowane przez bibliotekę.....	90



4.4. Analiza doświadczeń migrantów jako użytkowników biblioteki	93
4.5. Wnioski z analizy przypadku biblioteki Frøya	96
4.6. Perspektywa pracowników i wolontariuszy biblioteki Frøya	97
4.7. Zarządzanie biblioteką jako instytucją integracyjną – wyzwania i strategie	100
4.8. Wnioski cząstkowe ze studium przypadku	104
Rozdział 5. Biblioteki publiczne jako instytucje integracyjne w Norwegii – analiza porównawcza i syntetyczna.....	107
5.1. Uwagi wstępne	107
5.2. Działania integracyjne bibliotek publicznych – przegląd ogólnokrajowy	108
5.2.1. Charakterystyka próby.....	109
5.2.2. Zasięg działań integracyjnych	109
5.2.3. Najpopularniejsze formy aktywności	110
5.2.4. Współpraca i zasoby	110
5.3. Bariery i wyzwania w zarządzaniu integracją migrantów	111
5.3.1. Bariery systemowe	112
5.3.2. Bariery materiałowe i kompetencyjne.....	113
5.3.3. Bariery instytucjonalne.....	114
5.3.4. Specyfika biblioteki na Frøya w porównaniu do innych bibliotek Norwegii	114
5.4. Dobre praktyki i efektywne strategie – co działa najlepiej?	115
5.4.1. Inne wskazywane sukcesy – analiza odpowiedzi otwartych.....	118
5.5. Perspektywa migrantów – oczekiwania, potrzeby i doświadczenia	120
5.6. Rola bibliotek w procesie integracji – ujęcie syntetyczne	125



5.7. Wnioski cząstkowe i rekomendacje ogólnokrajowe	128
5.8. Wnioski końcowe, ograniczenia badawcze i kierunki dalszych badań.....	134
ZAKOŃCZENIE.....	136
Bibliografia.....	138
SPIS TABEL I RYSUNKÓW	153



WSTĘP

Współczesne społeczeństwa europejskie, w tym norweskie, stają przed wyzwaniem skutecznej integracji rosnącej liczby osób pochodzących z innych krajów i kultur. Migracja stała się zjawiskiem powszechnym, a jej społeczne konsekwencje wymagają od instytucji publicznych nie tylko otwartości, lecz także strategicznego podejścia do budowania spójności społecznej. W tym kontekście coraz większą uwagę poświęca się roli bibliotek publicznych jako instytucji kultury, które – dzięki swojej dostępności, neutralności i różnorodnej ofercie – mogą skutecznie wspierać proces adaptacji i integracji migrantów w społecznościach lokalnych.

Biblioteki to nie tylko miejsca udostępniania zbiorów, lecz także przestrzenie społeczne, w których tworzą się relacje międzyludzkie, buduje zaufanie i rozwija kompetencje językowe oraz kulturowe. Ich potencjał integracyjny został zauważony m.in. w norweskich dokumentach polityki społecznej, takich jak *Integreringsloven* (Kunnskapsdepartementet, 2020), która podkreśla znaczenie partycypacji społecznej, nauki języka norweskiego i dostępu do instytucji jako kluczowych elementów procesu integracji. Mimo to, działania bibliotek w tym obszarze nie są powszechnie ustandaryzowane ani systemowo wspierane, co rodzi pytania o to, w jaki sposób są one zarządzane, planowane i finansowane.

Celem niniejszej pracy magisterskiej jest zbadanie, w jaki sposób biblioteki publiczne w Norwegii pełnią funkcję instytucji wspierających integrację imigrantów oraz jak wygląda proces zarządzania tymi działaniami w praktyce. W szczególności analizie poddane zostaną: obecność formalnych strategii integracyjnych, poziom współpracy międzysektorowej (z organizacjami pozarządowymi i władzami lokalnymi), rola personelu bibliotecznego, a także identyfikowane bariery i czynniki sukcesu. Głównym pytaniem badawczym jest: W jaki sposób zarządzanie biblioteką publiczną wpływa na jej skuteczność jako instytucji wspierającej integrację migrantów w Norwegii?



Wybór problematyki bibliotek publicznych w Norwegii jest bezpośrednio związany z doświadczeniem zawodowym oraz osobistym autorki pracy. Od ponad dziesięciu lat pełni ona funkcję kierownika biblioteki publicznej w gminie Frøya, co pozwala jej z bliska obserwować funkcjonowanie tych instytucji w norweskim systemie usług publicznych. Jako migrantka mieszkająca w Norwegii, autorka jest szczególnie zainteresowana rolą bibliotek w procesach integracji cudzoziemców. W swojej pracy zawodowej, we współpracy z mężem, prowadzi liczne inicjatywy integracyjne skierowane do obcokrajowców, co dostarcza jej zarówno praktycznego doświadczenia, jak i bezpośredniego wglądu w potrzeby tej grupy odbiorców. Zainteresowanie tym, jakie działania podejmują inne biblioteki w Norwegii, wynika z chęci porównania dobrych praktyk oraz wyciągnięcia wniosków, które mogłyby wzbogacić ofertę biblioteki w Frøya oraz stanowić inspirację dla innych instytucji. Tym samym wybór tematu jest efektem połączenia osobistych doświadczeń, obowiązków zawodowych oraz dążenia do pogłębienia wiedzy naukowej w obszarze zarządzania bibliotekami publicznymi w kontekście integracji migrantów. Na potrzeby pracy zastosowano podejście mieszane (mixed methods), łączące analizę ilościową (ankiety skierowane do migrantów i kadry zarządzającej bibliotekami) z jakościową (wywiady pogłębione). Studium przypadku gminy Frøya – jako przykład biblioteki działającej w małej społeczności lokalnej – umożliwia pokazanie, jak różne modele zarządzania funkcjonują w zależności od lokalnego kontekstu.

Z uwagi na fakt, że badania koncentrują się na osobach pochodzących z innych krajów i mających doświadczenie migracyjne, konieczne jest doprecyzowanie stosowanej w pracy terminologii. W literaturze przedmiotu termin *migrant* odnosi się ogólnie do osoby, która zmienia miejsce zamieszkania – zarówno w obrębie jednego kraju (migracja wewnętrzna), jak i między państwami (migracja międzynarodowa). Z kolei *imigrant* to osoba, która przybyła z innego kraju i osiedliła się w państwie przyjmującym, a więc pojęcie to jest węższe i dotyczy wyłącznie migracji w kierunku „do” danego kraju.



W niniejszej pracy stosowane jest określenie *migrant*, odnoszące się zarówno do imigrantów (osób przybyłych do Norwegii z innych krajów), jak i osób z doświadczeniem migracyjnym. Termin ten został przyjęty ze względu na jego neutralność oraz zgodność z przyjętym słownictwem w literaturze międzynarodowej i norweskich dokumentach (m.in. IMDi, SSB). Jednocześnie w pracy używana jest także forma *imigrant*, przy czym oba określenia są rozumiane w tym samym znaczeniu – „osoba, która przyjechała do Norwegii z innego państwa”. Forma *imigrant* pojawia się w tytule pracy, zgodnie z potocznym rozumieniem i powszechnym użyciem w języku polskim, natomiast w treści częściej stosowane jest określenie *migrant*. Wybór formy w danym miejscu wynika wyłącznie z kontekstu i względów stylistycznych.

Struktura pracy została podzielona na pięć rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono tło teoretyczne i przegląd literatury dotyczącej roli bibliotek w procesach integracyjnych oraz zarządzania instytucjami kultury. Rozdział drugi zawiera omówienie kontekstu norweskiego, w tym polityki integracyjnej, specyfiki bibliotek publicznych oraz danych statystycznych. Rozdział trzeci prezentuje metodologię badań. Rozdział czwarty przedstawia wyniki analizy ilościowej i jakościowej, natomiast rozdział piąty zawiera ich syntetyczne ujęcie, porównania między placówkami oraz rekomendacje ogólnokrajowe. Pracę zamyka zakończenie, w którym podsumowano kluczowe wnioski i wskazano możliwe kierunki dalszych działań w zakresie integracji migrantów.



Rozdział 1. Zarządzanie organizacjami publicznymi jako przedmiot badań naukowych – specyfika i wyzwania

1.1. Uwagi wstępne

Zarządzanie organizacjami publicznymi to jeden z kluczowych obszarów badań we współczesnych naukach o zarządzaniu i administracji publicznej. Instytucje publiczne pełnią ważną rolę w funkcjonowaniu państwa i społeczeństwa – nie dążą do zysku, lecz realizują dobro wspólne poprzez działania na rzecz celów społecznych, edukacyjnych, kulturalnych i integracyjnych, co bezpośrednio wpływa na jakość życia obywateli. (Gadomska-Lila, 2016).

W niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie specyfika funkcjonowania organizacji publicznych z perspektywy zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji non profit, takich jak biblioteki publiczne. Analizie poddane zostaną podstawowe funkcje zarządzania w sektorze publicznym oraz omówione zostaną cechy, które wyróżniają organizacje non profit na tle instytucji komercyjnych. Uwzględniony zostanie także przegląd wybranych modeli zarządzania instytucjami publicznymi. W dalszej części rozdziału przedstawiona zostanie rola menedżera w zarządzaniu biblioteką jako instytucją społeczną oraz refleksja nad zarządzaniem w kontekście jakości usług i odpowiedzialności publicznej.

Organizacje publiczne charakteryzują się unikalnym zestawem cech, które wpływają na sposób ich zarządzania. Do najczęściej wskazywanych należą:

- **Realizacja misji publicznej** – nadrzędnym celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych, a nie generowanie zysku.
- **Działanie w interesie obywateli** – reprezentują i chronią dobro wspólne, działając w imieniu i na rzecz społeczeństwa.
- **Podleganie regulacjom prawnym i politykom publicznym** – funkcjonują w ramach mandatów nadanych przez przepisy prawa oraz ustalone strategie polityki publicznej.



- **Finansowanie ze środków publicznych** – ich budżety pochodzą głównie z podatków i innych opłat publicznych, co wpływa na sposób gospodarowania zasobami.
- **Ograniczona elastyczność decyzyjna** – procesy decyzyjne są często sformalizowane i wymagają zachowania określonych procedur administracyjnych.
- **Odpowiedzialność i przejrzystość działań** – podlegają kontroli społecznej oraz mają obowiązek sprawozdawczości i transparentności.

Ich głównym celem jest realizacja interesu publicznego – działają w imieniu obywateli i dla obywateli, często w ramach mandatów nadanych im przez prawo lub polityki publiczne (Kožuch, 2005).

Warto podkreślić, że organizacje publiczne stanowią zróżnicowaną grupę, obejmującą różne formy instytucjonalne i zakresy działania. Do ich podstawowych rodzajów zalicza się m.in.:

- **Organy administracji rządowej** – odpowiedzialne za realizację polityki państwa na szczeblu centralnym i terenowym.
- **Jednostki samorządu terytorialnego** – realizujące zadania publiczne na poziomie gmin, powiatów i województw.
- **Publiczne instytucje kultury** – takie jak biblioteki, muzea, domy kultury, które zaspokajają potrzeby kulturalne społeczeństwa.
- **Publiczne instytucje oświatowe i naukowe** – szkoły, uczelnie, instytuty badawcze.
- **Publiczne zakłady opieki zdrowotnej** – świadczące usługi medyczne finansowane ze środków publicznych.
- **Służby mundurowe i ratownicze** – zapewniające bezpieczeństwo i ochronę obywateli.

Takie zróżnicowanie wynika z szerokiego zakresu zadań publicznych, które wymagają odmiennych struktur organizacyjnych, sposobów finansowania oraz metod zarządzania. Dzięki temu możliwe jest skuteczne realizowanie misji społecznej tych instytucji, co znajduje



odzwierciedlenie w ich strukturze organizacyjnej, kulturze pracy oraz mechanizmach podejmowania decyzji.

Misja społeczna tych instytucji znajduje odzwierciedlenie w ich strukturze organizacyjnej, kulturze pracy oraz mechanizmach podejmowania decyzji. Transparentność, odpowiedzialność i równość traktowania to fundamenty kultury organizacyjnej, których przestrzeganie stanowi istotny warunek ich legitymizacji (Gadomska-Lila, 2016).

Silne uwarunkowania prawne, którym podlegają organizacje publiczne, ograniczają elastyczność menedżerów, ale jednocześnie zapewniają spójność działań z obowiązującymi przepisami i normami etycznymi (Kozuch, 2005).

Funkcjonowanie w złożonym środowisku interesariuszy – obejmującym obywateli, instytucje państwowe, samorządy lokalne oraz organizacje międzynarodowe – wymaga wysokiego poziomu kompetencji zarządczych, zwłaszcza w zakresie komunikacji, negocjacji i budowania partnerstw (Andersen i in., 2016).

W literaturze naukowej wyodrębniono szereg modeli zarządzania dedykowanych sektorowi publicznemu. Do najbardziej znanych należy model 3E (economy, efficiency, effectiveness), który koncentruje się na optymalnym gospodarowaniu zasobami, usprawnianiu procesów organizacyjnych oraz skuteczności w osiągnięciu zakładanych celów społecznych (Andersen i in., 2016). Model ten uzupełniany jest często przez podejście IOO (inputs, outputs, outcomes), które umożliwia ocenę relacji między nakładami, rezultatami działań i ich realnym wpływem społecznym (Andersen i in., 2016).

Nowoczesne podejścia, takie jak New Public Service, akcentują potrzebę dialogu społecznego i włączania obywateli w proces formułowania celów publicznych. W tym ujęciu organizacje publiczne nie tylko „dostarczają” usługi, ale również współtworzą rozwiązania z odbiorcami, wzmacniając tym samym demokratyczny charakter instytucji (Kozuch, 2005).



Zarządzanie w sektorze publicznym nie jest pozbawione trudności. Menedżerowie mierzą się z wewnętrznymi ograniczeniami w postaci niedoborów kadrowych i budżetowych, a także zewnętrznymi czynnikami niepewności, jak niestabilność społeczno-ekonomiczna czy presja polityczna (Giełda, 2015). Dodatkowo, proces globalizacji wprowadza nowe wyzwania, zmuszając instytucje do adaptacji do międzynarodowych standardów i coraz bardziej złożonych oczekiwań społecznych (Giełda, 2015).

Kluczowe znaczenie ma również zarządzanie kapitałem ludzkim, które wymaga szczególnej wrażliwości na wartości takie jak etyka służby publicznej, motywacja do działania na rzecz wspólnoty i długofalowe zaangażowanie w rozwój społeczeństwa (Gadomska-Lila, 2016). Instytucje publiczne muszą także odpowiadać na rosnące wymagania obywateli, szczególnie w zakresie jakości usług, dostępności informacji i jawności działań (Giełda, 2015).

Podsumowując, zarządzanie organizacjami publicznymi to proces wielowymiarowy, łączący aspekty formalne, społeczne i etyczne. Wymaga on nie tylko znajomości narzędzi administracyjnych, lecz także umiejętności budowania relacji społecznych, rozumienia otoczenia instytucji oraz skutecznego reagowania na zmieniające się warunki funkcjonowania. W dalszych częściach rozdziału zostaną szczegółowo omówione zagadnienia związane z podstawowymi funkcjami zarządzania, specyfiką organizacji non profit, modelami zarządzania, rolą menedżera w bibliotece oraz odpowiedzialnością instytucji za jakość świadczonych usług.

1.2 Istota i funkcje zarządzania w organizacjach publicznych

Zarządzanie w organizacjach publicznych jest złożonym procesem ukierunkowanym na realizację interesu społecznego i dobra wspólnego. W przeciwieństwie do sektora prywatnego, w którym głównym celem jest maksymalizacja zysku, instytucje publiczne koncentrują się na zaspokajaniu potrzeb obywateli, promowaniu równości, zapewnianiu usług publicznych oraz



wspieraniu rozwoju społeczności (Kožuch, 2005). Ważną cechą organizacji publicznych jest ich otwarta struktura – działania tych instytucji są dostępne dla szerokiego grona interesariuszy. Transparentność, odpowiedzialność i partycypacja społeczna stanowią fundament funkcjonowania organizacji publicznych (Kožuch, 2005). Coraz częściej instytucje te angażują się także we współpracę międzysektorową – z organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym – aby zwiększyć efektywność i jakość świadczonych usług (Romaniuk, 2010).

Realizacja złożonych przedsięwzięć wymaga odpowiedniego zaplecza organizacyjnego oraz skutecznego zarządzania. W organizacjach publicznych znajdują zastosowanie klasyczne funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie, znane z teorii zarządzania ogólnego. Ich implementacja uwzględnia specyfikę działań charakterystycznych dla tego obszaru, w tym konteksty społeczne, polityczne i prawne.

Planowanie obejmuje formułowanie celów strategicznych oraz określanie sposobów ich realizacji. W organizacjach publicznych istotne jest uwzględnianie ograniczeń budżetowych i zasobowych, przy jednoczesnym dążeniu do maksymalizacji efektów społecznych.

Organizowanie dotyczy konstruowania struktur wewnętrznych, przypisywania ról i odpowiedzialności oraz zapewniania efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i materialnych. W organizacjach publicznych często wiąże się to z koniecznością działania w sztywnych ramach prawnych i proceduralnych (American Public University System, 2024).

Kierowanie polega na motywowaniu zespołu do działania zgodnego z misją instytucji i wartościami etycznymi. Szczególne znaczenie ma przywództwo oparte na zaufaniu, przejrzystości i otwartości na potrzeby zespołu oraz społeczności, którym organizacja służy (4GROW, 2025).

Kontrolowanie polega na systematycznym monitorowaniu postępów w realizacji zadań oraz ocenie efektywności podejmowanych działań. Kontrola w sektorze publicznym obejmuje audyty wewnętrzne, raportowanie oraz ewaluacje prowadzone przez instytucje zewnętrzne. Jej



celem jest nie tylko wykrywanie nieprawidłowości, lecz także doskonalenie procesów zarządczych (Indeed, 2025).

Warto również odnieść się do nowoczesnego podejścia w zarządzaniu publicznym. W ostatnich dekadach rozwój teorii i praktyk zarządzania publicznego doprowadził do pojawienia się nowych modeli, w których kluczowe znaczenie przypisuje się efektywności, partycypacji społecznej i orientacji na rezultaty. Jednym z najbardziej wpływowych nurtów było tzw. nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management – NPM*), które promowało wprowadzenie logiki rynkowej do administracji publicznej. W modelu tym obywatel postrzegany jest jako klient, a organizacja – jako dostawca usług, działający według zasad konkurencyjności, efektywności i oceny wyników. Alternatywą dla podejścia menedżerskiego jest model nowej służby publicznej (*New Public Service*), który zakłada konieczność współpracy z obywatelami i ich aktywnego zaangażowania w procesy decyzyjne. Celem organizacji publicznych w tym ujęciu nie jest jedynie dostarczanie usług, ale wspólne rozwiązywanie problemów i budowanie odpowiedzialnej wspólnoty (Kožuch, 2005).

Zarządzanie w organizacjach publicznych wymaga równoczesnego uwzględniania wartości społecznych i efektywności operacyjnej. Choć funkcje zarządzania wydają się uniwersalne, w sektorze publicznym mają kluczowe znaczenie, ponieważ wpływają bezpośrednio na życie obywateli i wdrażanie polityk społecznych. Nowoczesne modele zarządzania zwracają uwagę na potrzebę współpracy, elastyczności, odpowiedzialności oraz koncentracji na rezultat. Dla instytucji takich jak biblioteki publiczne, które działają na styku administracji, edukacji i integracji społecznej, takie podejście stanowi fundament skutecznego zarządzania w dynamicznym otoczeniu społecznym.



1.3. Specyfika zarządzania w organizacjach non profit na przykładzie bibliotek publicznych

W przeciwieństwie do ogólnych zasad zarządzania w sektorze publicznym, zarządzanie organizacjami non profit – takimi jak biblioteki – wymaga szczególnego podejścia społecznego i misyjnego. Zarządzanie w organizacjach publicznych, takich jak biblioteki, powinno uwzględniać ich misję realizacji interesu publicznego oraz specyficzne uwarunkowania organizacyjne i finansowe, wynikające z braku orientacji na zysk. Instytucje te, w odróżnieniu od organizacji komercyjnych, funkcjonują na rzecz wspólnoty, a ich cele obejmują m.in. rozwój edukacyjny, kulturowy i społeczny obywateli. Podstawą ich działalności jest publiczna misja – wyznacza ona strategiczne kierunki rozwoju i kształtuje relacje z użytkownikami, promując dostępność, równość szans, a także aktywizację lokalnych społeczności (Kožuch, 2005).

W norweskim systemie instytucji bibliotecznych wyróżnić można kilka podstawowych typów bibliotek, różniących się zarówno misją, jak i sposobem finansowania.

Biblioteki publiczne są finansowane głównie przez gminy, które odpowiadają za ich budżety operacyjne. Dodatkowe środki mogą pochodzić z grantów przyznawanych przez Bibliotekę Narodową w Norwegii, która wspiera projekty rozwojowe i innowacyjne w zakresie usług bibliotecznych.

Biblioteki szkolne, obsługujące szkoły podstawowe (barneskole), są finansowane z budżetów gmin, natomiast te działające przy szkołach średnich (videregående skole) pozostają w gestii samorządów wojewódzkich (fylkeskommune). Różnice te mają wpływ na poziom dostępnych zasobów oraz autonomię decyzyjną.

Biblioteki akademickie (np. uniwersyteckie) funkcjonują w ramach uczelni wyższych i są finansowane z ich budżetów, które z kolei opierają się na dotacjach rządowych i środkach grantowych. Taki model zróżnicowanego finansowania wpływa bezpośrednio na elastyczność zarządzania oraz możliwości wdrażania innowacji.



We współczesnym zarządzaniu bibliotekami publicznymi i akademickimi coraz częściej stosuje się narzędzia wywodzące się z sektora zarządzania jakością i efektywnością organizacyjną.

Jednym z takich narzędzi jest Total Quality Management (TQM). Zarządzanie przez jakość w bibliotekach oznacza dążenie do systematycznego doskonalenia usług, uwzględniania opinii użytkowników oraz wprowadzania procesów ewaluacyjnych. Stosuje się m.in. audyty wewnętrzne i zewnętrzne, analizę danych o korzystaniu z zasobów oraz badania satysfakcji użytkowników (Szewczyk-Kłós, 2003).

Kolejnym narzędziem jest Lean Management. Metody lean służą usprawnieniu procesów wewnętrznych poprzez eliminację zbędnych działań administracyjnych i lepsze wykorzystanie zasobów. W bibliotekach przekłada się to na efektywniejsze zarządzanie personelem, automatyzację procesów wypożyczeń czy skrócenie czasu obsługi użytkowników (Szewczyk-Kłós, 2003).

Biblioteki coraz częściej stosują zarządzanie strategiczne - opracowują własne strategie rozwoju, dostosowane do celów nadrzędnych instytucji (np. gmin, uczelni) oraz do potrzeb lokalnych społeczności. Kluczowe obszary strategii to: rozwój infrastruktury informatycznej, digitalizacja zbiorów, promocja czytelnictwa, edukacja cyfrowa i działania integracyjne (Wojciechowska, 2006).

Biblioteki, zarówno w Polsce jak i w Norwegii stosują technologie informacyjno-komunikacyjne. Implementacja nowoczesnych systemów zarządzania zasobami bibliotecznymi, tworzenie bibliotek cyfrowych oraz zapewnianie zdalnego dostępu do baz danych stanowią dziś standard w bibliotekach. Rozwiązania te nie tylko usprawniają zarządzanie, ale również zwiększają dostępność zasobów i niwelują bariery geograficzne (Wojciechowska, 2006).



Omówienie strategii stosowanych w bibliotekach pozwala dostrzec, jak różnorodne i elastyczne mogą być podejścia instytucji kultury do zmieniających się warunków społecznych i technologicznych. Warto jednak podkreślić, że skuteczne wdrażanie strategii nie jest pozbawione trudności – szczególnie w kontekście specyficznych uwarunkowań, z jakimi mierzą się biblioteki działające w sektorze non-profit.

Dlatego też kolejnym istotnym zagadnieniem staje się identyfikacja wyzwań, jakie towarzyszą zarządzaniu tego typu instytucjami, zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i finansowym.

Jednym z największych problemów pozostają ograniczone zasoby finansowe i kadrowe. Zarządzanie biblioteką wymaga ciągłego balansowania między potrzebą rozwoju a dostępnością środków – szczególnie w kontekście wprowadzania nowych technologii, rozszerzania oferty czy tworzenia przestrzeni integracyjnych.

Innym wyzwaniem jest dynamicznie zmieniające się otoczenie użytkowników – oczekiwania wobec bibliotek stale rosną. Użytkownicy oczekują nie tylko dostępu do tradycyjnych zbiorów, ale także e-booków, usług mobilnych, baz danych oraz wydarzeń edukacyjno-kulturalnych. Wymusza to większą elastyczność organizacyjną i potrzebę ciągłej modernizacji (Wojciechowska, 2006).

Równie istotne jest zarządzanie zmianą – czyli umiejętność adaptacji do nowych warunków, wprowadzania innowacji oraz przekonywania pracowników i interesariuszy do akceptacji reform. Dotyczy to zarówno modernizacji technologicznej, jak i zmiany struktury usług, sposobu komunikacji czy organizacji pracy personelu (Wojciechowska, 2006).

Biblioteki non-profit w Norwegii, działające w zróżnicowanym otoczeniu instytucjonalnym, muszą jednocześnie odpowiadać na potrzeby użytkowników i radzić sobie z ograniczeniami finansowymi. Kluczem do efektywnego zarządzania jest umiejętność łączenia misji społecznej z nowoczesnym podejściem organizacyjnym. Modele takie jak TQM, lean



management i zarządzanie strategiczne, wspierane przez technologie cyfrowe, pozwalają zwiększyć elastyczność i skuteczność działania – niezależnie od typu biblioteki.

1.4. Modele zarządzania instytucjami publicznymi

Ewolucja zarządzania w sektorze publicznym odzwierciedla zmieniające się realia społeczno-gospodarcze oraz rosnące oczekiwania wobec państwa i jego instytucji. Modele zarządzania wypracowane na przestrzeni dekad różnią się zakresem decentralizacji, sposobem podejmowania decyzji, formami kontroli oraz relacjami z obywatelami. Współczesna administracja publiczna często korzysta z podejść hybrydowych, łączących różne rozwiązania dostosowane do konkretnego kontekstu.

Jednym z fundamentów, od którego rozpoczęła się ewolucja podejść do zarządzania w sektorze publicznym, jest klasyczny model biurokratyczny (Public Administration – PA). Model ten, ukształtowany przez Maxa Webera, zakłada funkcjonowanie administracji w oparciu o sztywną hierarchię, ścisłe procedury oraz legalizm. Struktury organizacyjne są stabilne, a decyzje podejmowane według formalnych zasad mają zapewniać przewidywalność i równość wobec prawa (ThinkLodz, 2022). Zaletą tego podejścia jest porządek i jasny podział kompetencji, jednak w dynamicznych warunkach społecznych i technologicznych model ten bywa zbyt sztywny i mało innowacyjny.

Wraz ze wzrostem presji na efektywność i adaptacyjność administracji publicznej, pojawiły się nowe koncepcje zarządzania, z których jedną z najważniejszych stało się nowe zarządzanie publiczne (New Public Management – NPM). W odpowiedzi na ograniczenia biurokracji, w latach 80. i 90. XX wieku wykształciło się podejście menedżerskie, inspirowane zarządzaniem w sektorze prywatnym. NPM zakłada orientację na wyniki, decentralizację decyzji, stosowanie benchmarkingów i kontraktów oraz rozliczanie kadry zarządzającej z efektów (Ciesielska, 2020). Priorytetem jest efektywność, oszczędność i skuteczność – tzw.



zasada 3E. Jednak zbyt daleko idąca komercjalizacja usług publicznych może prowadzić do ograniczenia ich dostępności i osłabienia kontroli demokratycznej (Kwieciński, 2015).

Wraz ze wzrostem znaczenia złożonych relacji społecznych i międzysektorowych zaczęto rozwijać podejścia, które kładą nacisk na współpracę, partycypację i sieciowe formy zarządzania – do których należy model współzrządzenia publicznego (Public Governance – PG). W obliczu złożoności współczesnych wyzwań zaczęto podkreślać potrzebę szerszej współpracy między sektorem publicznym, prywatnym i pozarządowym. Governance oznacza tworzenie sieci zależności, wzmacnianie partycypacji obywatelskiej oraz decentralizację podejmowania decyzji. Kluczowe są tu transparentność, elastyczność oraz angażowanie lokalnych wspólnot w procesy zarządcze (ThinkLodz, 2022). Ten model zyskuje szczególne znaczenie w instytucjach takich jak biblioteki, które pełnią funkcje społeczne i kulturowe, zależne od lokalnego kontekstu.

Innym podejściem, które znalazło zastosowanie w zarządzaniu sektorem publicznym, jest model rynkowy (Market Government), oparty na zasadach konkurencyjności i quasi-ryнку. Podejście to zakłada funkcjonowanie instytucji publicznych w środowisku quasi-rynkowym. Wprowadzane są mechanizmy konkurencji między jednostkami sektora publicznego oraz pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym. Finansowanie często opiera się na kontraktach oraz mieszanych źródłach – publicznych i prywatnych. Koncepcja ta ma zwiększać efektywność i stymulować innowacyjność, ale niesie też ryzyko marginalizacji słabszych instytucji i braku spójności systemowej (Krynicka, 2011).

Obok podejść opartych na mechanizmach konkurencyjnych rozwijają się również koncepcje, które akcentują większe zaangażowanie obywateli w procesy zarządzania publicznego. W modelu partycypacyjnym (Participative Government) obywatele nie są jedynie odbiorcami usług, lecz aktywnymi uczestnikami procesów decyzyjnych. Podejście to promuje dialog, wspólne projektowanie rozwiązań (co-creation), konsultacje społeczne oraz wspieranie



inicjatyw oddolnych. W kontekście bibliotek, partycypacja przejawia się np. we współtworzeniu oferty kulturalnej i edukacyjnej przez lokalne społeczności (Krynicka, 2011).

Jedną z odpowiedzi na rosnącą zmienność i nieprzewidywalność otoczenia stał się model elastycznego zarządzania (Flexible Government), który zyskuje na znaczeniu w instytucjach publicznych poszukujących większej adaptacyjności. W odpowiedzi na turbulentne i nieprzewidywalne warunki zewnętrzne, organizacje publiczne przyjmują coraz częściej modele elastyczne – oparte na krótkoterminowym planowaniu, zdecentralizowanych decyzjach i rozwijaniu kompetencji adaptacyjnych. W bibliotekach przekłada się to na umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby użytkowników oraz wdrażania innowacji, takich jak cyfrowe katalogi czy programy integracyjne (Krynicka, 2011).

Modele zarządzania w sektorze publicznym nie są stosowane w izolacji – coraz częściej obserwuje się tendencję do ich łączenia w tzw. podejścia hybrydowe. Umożliwia to dostosowanie praktyk zarządczych do specyfiki instytucji, jej zasobów oraz oczekiwań społecznych. W przypadku bibliotek, które pełnią wielorakie funkcje – edukacyjne, kulturowe, integracyjne – wybór modelu zarządzania musi uwzględniać zarówno efektywność operacyjną, jak i misję społeczną.

1.5. Zarządzanie biblioteką jako organizacją non profit – rola i wyzwania menedżera

Zarządzanie biblioteką funkcjonującą jako organizacja non-profit wymaga od menedżera łączenia kompetencji z zakresu zarządzania operacyjnego, strategicznego oraz społeczno-kulturowego. Kierownik takiej instytucji nie tylko odpowiada za bieżące działania administracyjne, ale także pełni funkcję lidera społecznego i kulturowego, reagującego na dynamiczne potrzeby lokalnej społeczności. W kontekście powyższych uwarunkowań warto



przyjrzeć się szczegółowo roli, jaką pełni menedżer biblioteki w codziennym funkcjonowaniu instytucji.

Jednym z istotnych obszarów odpowiedzialności kierownika jest planowanie działań instytucji oraz organizacja jej wewnętrznej struktury operacyjnej. W organizacjach typu non-profit, takich jak biblioteki publiczne, menedżer odpowiada za formułowanie misji i celów instytucji oraz za ich wdrażanie poprzez odpowiednio zaplanowane działania. Wymaga to zarówno strategicznego podejścia, jak i umiejętności zarządzania operacyjnego, m.in. koordynacji pracy działów oraz alokacji zasobów – kadrowych, finansowych i infrastrukturalnych (Kamińska, 2021).

Oprócz planowania i zarządzania procesami, równie ważnym obszarem działania jest kierowanie zespołem pracowników. Kierowanie zespołem to jedno z podstawowych zadań menedżera biblioteki. Obejmuje to nie tylko delegowanie obowiązków czy rekrutację, ale także motywowanie pracowników oraz wspieranie ich rozwoju zawodowego i społecznego. Współczesne podejście do zarządzania biblioteką zakłada konieczność wzmocnienia kapitału społecznego instytucji, co oznacza tworzenie środowiska pracy sprzyjającego współpracy, innowacyjności i rozwojowi kompetencji miękkich (Adamiec-Warzecha, 2025).

Ponadto, skuteczny menedżer biblioteki powinien być liderem, który inspirowanie zespół do kreatywności, aktywnego uczestnictwa w działaniach instytucji oraz wprowadzania innowacji. Taka postawa sprzyja większej identyfikacji pracowników z misją biblioteki i podnosi jakość świadczonych usług (Good Books, 2022).

Kompetencje menedżerskie nie ograniczają się jednak wyłącznie do zarządzania personelem – równie ważne jest zapewnienie odpowiedniego zaplecza finansowego dla realizowanych działań. Instytucje non-profit, jakimi są biblioteki publiczne, często działają w warunkach ograniczonego budżetu. Dlatego ważną rolą menedżera jest aktywne poszukiwanie źródeł finansowania – poprzez granty, dotacje, darowizny czy współpracę z sektorem



prywatnym. Menedżer musi umiejętnie zarządzać projektami i budować sieci kontaktów, które umożliwiają realizację dodatkowych inicjatyw kulturalnych czy edukacyjnych (Good Books, 2022).

Skuteczne pozyskiwanie środków często wiąże się z umiejętnością nawiązywania i utrzymywania relacji z otoczeniem społecznym i instytucjonalnym biblioteki. Menedżer biblioteki pełni także funkcję mediatora pomiędzy instytucją a jej otoczeniem – użytkownikami, samorządami, instytucjami edukacyjnymi czy organizacjami społecznymi. Wymaga to umiejętności komunikacyjnych oraz budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu i wspólnych celach. Silne zakorzenienie biblioteki w społeczności lokalnej wzmacnia jej pozycję i ułatwia pozyskiwanie wsparcia zewnętrznego (Good Books, 2022).

Integralną częścią relacji z otoczeniem jest również świadome i konsekwentne budowanie wizerunku instytucji w przestrzeni publicznej - ważny aspekt zarządzania. Menedżer organizuje wydarzenia promujące czytelnictwo, edukację i kulturę, wykorzystuje media społecznościowe oraz współpracuje z lokalnymi mediami. Działania te budują rozpoznawalność i pozytywne skojarzenia z instytucją w świadomości społecznej (Good Books, 2022).

Jednym z najbardziej odczuwalnych problemów, z jakimi mierzą się biblioteki, są ograniczenia budżetowe. Choć opisane wcześniej działania należą do podstawowych obowiązków menedżera, w praktyce ich realizacja wiąże się z szeregiem wyzwań, wynikających zarówno z ograniczeń instytucjonalnych, jak i zewnętrznych uwarunkowań.

Często spotykanym problemem bibliotek non-profit są niewystarczające fundusze na rozwój infrastruktury, wynagrodzenia czy innowacje. Menedżer musi nie tylko optymalizować wykorzystanie istniejących zasobów, ale także aktywnie zabiegać o finansowanie zewnętrzne, aby zachować jakość i ciągłość działania biblioteki (Szymorowska, 2002).



Niedobory finansowe wpływają także na możliwości wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które są niezbędne dla zapewnienia sprawności działania instytucji. Dlatego wyzwaniem może być konieczność wdrażania nowoczesnych technologii i automatyzacji procesów bibliotecznych. Wiele bibliotek nadal boryka się z przestarzałymi systemami opracowywania zbiorów czy obsługi użytkowników, co wpływa na efektywność funkcjonowania i jakość oferowanych usług (Szymorowska, 2002).

Efektywne funkcjonowanie biblioteki zależy jednak nie tylko od technologii, ale również od zaangażowanego i kompetentnego zespołu. Inwestowanie w rozwój pracowników jest niezbędne, by zapewnić wysoką jakość usług bibliotecznych. Menedżerowie muszą projektować programy szkoleń, wspierać rozwój kompetencji interpersonalnych i tworzyć atmosferę sprzyjającą współpracy. Kapitał społeczny pracowników staje się ważnym zasobem instytucji w kontekście rosnących oczekiwań użytkowników (Adamiec-Warzecha, 2025).

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społecznym i technologicznym menedżerowie muszą stale monitorować trendy, by odpowiednio reagować na nowe potrzeby użytkowników. Zmiany społeczne i technologiczne wpływają na sposób funkcjonowania bibliotek. Menedżerowie muszą śledzić trendy kulturowe i cyfrowe, aby dostosowywać ofertę instytucji do potrzeb nowych grup użytkowników – np. poprzez wprowadzenie e-usług, cyfrowych katalogów czy wydarzeń online (Adamiec-Warzecha, 2025).

W obliczu tak zróżnicowanych oczekiwań i ograniczonych zasobów, niezwykle istotna staje się umiejętność godzenia interesów różnych grup interesariuszy. Menedżer musi podejmować decyzje w oparciu o potrzeby i oczekiwania wielu grup: użytkowników, pracowników, władz lokalnych i partnerów zewnętrznych. Umiejętność zarządzania konfliktem interesów oraz prowadzenia dialogu społecznego staje się nieodzowna, szczególnie przy ograniczonych możliwościach finansowych (Kamińska, 2021).



Rola menedżera biblioteki non-profit wymaga wszechstronnych kompetencji oraz umiejętności adaptacyjnych. Zarządzanie taką instytucją oznacza nie tylko administrowanie zasobami, ale również prowadzenie działań społecznych, kulturowych i edukacyjnych. Wyzwania, z jakimi się mierzy, obejmują zarówno ograniczenia finansowe, jak i konieczność reagowania na zmieniające się realia technologiczne oraz społeczne. Kluczem do sukcesu jest elastyczność, zdolność do współpracy oraz strategiczne podejście do rozwoju instytucji.

1.6. Zarządzanie celami społecznymi, jakością usług i odpowiedzialnością publiczną

Zarządzanie w organizacjach non-profit, takich jak biblioteki publiczne, wykracza poza działania czysto operacyjne – obejmuje również odpowiedzialność społeczną, troskę o jakość usług oraz realizację celów wspierających rozwój społeczności lokalnych. Wymaga to zintegrowanego podejścia, w którym strategiczne planowanie łączy się z partycypacją społeczną, innowacyjnością i przejrzystością działań.

Podstawowym elementem tego zintegrowanego podejścia jest precyzyjne określenie misji i wizji organizacji, które wyznaczają kierunek działań oraz definiują jej społeczne priorytety. Biblioteki jako instytucje non-profit skupiają się na realizacji zadań o charakterze społecznym – promocji czytelnictwa, wspieraniu edukacji obywatelskiej i rozwoju kultury. Aby skutecznie odpowiadać na potrzeby lokalnych społeczności, muszą one prowadzić świadome planowanie strategiczne i elastycznie dostosowywać ofertę do zmieniających się realiów społecznych (Adamiec-Warzecha, 2025).

Kapitał ludzki odgrywa strategiczną rolę w realizacji misji bibliotek. Kompetencje, motywacja i zaangażowanie pracowników biblioteki mają bezpośredni wpływ na jakość świadczonych usług oraz na skuteczność w osiągnięciu celów społecznych. Zarządzanie tym



potencjałem wymaga planowania szkoleń, budowania kultury współpracy i wzmacniania tożsamości instytucjonalnej (Adamiec-Warzecha, 2025).

Odpowiednio przygotowany i zmotywowany zespół stanowi fundament dla wdrażania wysokich standardów jakości usług, co w bibliotekach publicznych znajduje wyraz w stosowaniu koncepcji zarządzania jakością. Zarządzanie jakością w bibliotekach opiera się na ciągłym doskonaleniu procesów oraz dostosowywaniu usług do potrzeb użytkowników. Zastosowanie filozofii TQM (Total Quality Management) wymaga m.in. systematycznego zbierania opinii czy mierzenia satysfakcji czytelników, a także wdrażania procedur opartych na międzynarodowych standardach jakości (Szewczyk-Kłós, 2003).

Biblioteki wdrażające system ISO 9001 mogą lepiej organizować swoje procesy, co przekłada się na wyższą jakość obsługi oraz większą efektywność działania. Dzięki temu zwiększa się zaufanie społeczne i uzyskuje lepsze wyniki w realizacji celów społecznych (Szewczyk-Kłós, 2003).

Aby jakość usług bibliotecznych stale rosła, niezbędne jest wdrażanie nowoczesnych technologii informacyjnych oraz regularne szkolenia kadry. Inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników pozwala na szybsze reagowanie na potrzeby użytkowników i zwiększa elastyczność organizacyjną (Szewczyk-Kłós, 2003).

Nowoczesne biblioteki, oprócz sprawności operacyjnej, muszą również wykazywać wysoki poziom transparentności i otwartości wobec społeczności, której służą. Zarządzanie odpowiedzialnością publiczną w bibliotekach powinno koncentrować się na przejrzystości podejmowanych działań – zarówno pod względem finansowym, jak i operacyjnym. Instytucje te, jako organizacje zaufania publicznego, muszą informować społeczność o realizowanych projektach, sposobach finansowania i wynikach swojej działalności (Zawada, 2002).

Przejrzystość nie tylko wzmacnia zaufanie publiczne, ale także stanowi podstawę skutecznej komunikacji z otoczeniem, której istotnym elementem jest promocja działalności



biblioteki. Pozytywny wizerunek biblioteki jako instytucji otwartej, nowoczesnej i angażującej się w życie lokalnej społeczności to również element odpowiedzialności publicznej. Prowadzenie działań promocyjnych, współpraca z partnerami społecznymi i mediami budują relacje z otoczeniem i zwiększają społeczną akceptację dla działalności instytucji (Zawada, 2002).

Skuteczna promocja oraz budowanie relacji z interesariuszami ułatwiają wdrażanie nowoczesnych systemów monitorowania i raportowania efektów działań społecznych. Coraz więcej organizacji non-profit sięga po nowoczesne narzędzia zarządzania celami, takie jak OKRs (Objectives and Key Results), które pozwalają zespołom monitorować postęp w realizacji misji społecznej (OKR International, 2023). W bibliotekach wdrażanie takich rozwiązań może wspierać spójność działań, zaangażowanie pracowników oraz efektywne raportowanie wyników.

Wszystkie te obszary – od misji, przez kapitał ludzki i jakość usług, po odpowiedzialność publiczną – tworzą spójną całość, w której działania bibliotek non-profit powinny być świadomie projektowane i zarządzane. Efektywne zarządzanie celami społecznymi, jakością usług i odpowiedzialnością publiczną w bibliotekach non-profit wymaga całościowego, strategicznego podejścia. Kluczowe jest zintegrowanie działań na poziomie misji, zasobów ludzkich i systemów jakości oraz budowanie przejrzystych relacji z otoczeniem. Tylko wtedy biblioteka może skutecznie realizować swoje cele społeczne i być instytucją o wysokim zaufaniu społecznym.



Rozdział 2. Biblioteki publiczne a integracja imigrantów – podejście teoretyczne

2.1. Uwagi wstępne

Biblioteki publiczne odgrywają istotną rolę w procesie integracji imigrantów, oferując przestrzeń do nauki, wymiany informacji i budowania więzi społecznych. Ich działania są często analizowane z perspektywy teorii społecznych, takich jak kapitał społeczny czy sfera publiczna. Poniżej przedstawiono najważniejsze aspekty teoretyczne związane z rolą bibliotek w integracji imigrantów.

Biblioteki publiczne mogą być narzędziem budowania kapitału społecznego poprzez programy skierowane do imigrantów. Kapitał społeczny, definiowany jako sieć relacji i poziom zaufania w społeczeństwie, jest kluczowy dla integracji imigrantów, którzy często zaczynają od niskiego poziomu kapitału społecznego. Programy takie jak kursy języka angielskiego, zajęcia komputerowe czy warsztaty obywatelskie nie tylko rozwijają umiejętności, ale także budują zaufanie do instytucji publicznych oraz między uczestnikami (Vårheim, 2011).

Dodatkowo, biblioteki publiczne funkcjonują jako neutralne przestrzenie społeczne, które sprzyjają tworzeniu i utrzymywaniu relacji międzyludzkich. Golten (2022) podkreśla, że takie środowiska umożliwiają rozwój kapitału społecznego poprzez interakcje między różnorodnymi grupami społecznymi, co jest szczególnie istotne w kontekście integracji imigrantów (Golten, 2022).

Zgodnie z teorią Jürgena Habermasa, biblioteki mogą pełnić funkcję sfery publicznej, gdzie imigranci mają możliwość uczestniczenia w dialogu społecznym i politycznym. Programy takie jak kawiarenki językowe czy grupy dyskusyjne wspierają kompetencje językowe, poszerzają sieci społeczne oraz promują wymianę informacji istotnych dla integracji



politycznej. Takie działania mogą również prowadzić do „chaotycznych rozmów”, które są niezbędne dla budowania inkluzywnej sfery publicznej (Johnston & Audunson, 2017b).

Inicjatywy takie jak „Academic Language Café” w bibliotekach akademickich tworzą przestrzeń do swobodnej wymiany myśli i doświadczeń, co sprzyja integracji społecznej i kulturowej imigrantów. Takie środowiska umożliwiają uczestnikom nie tylko naukę języka, ale także aktywne uczestnictwo w życiu społecznym (Henriksen, 2023).

Z perspektywy krytycznej bibliotekoznawstwa wskazuje się na wyzwania związane z podejściem bibliotek do imigrantów. Tradycyjne modele usług często opierają się na paradygmacie deficytu, koncentrując się na potrzebach imigrantów zamiast na ich zasobach i potencjale. Krytyka ta podkreśla konieczność przejścia na podejście oparte na sprawiedliwości i aktywach, które uwzględnia różnorodność doświadczeń imigrantów oraz ich wkład w rozwój społeczności (Naderi, 2024).

Biblioteki powinny odchodzić od jednostronnego modelu usług na rzecz bardziej partycypacyjnych form współpracy z imigrantami. Taki model zakłada wspólne tworzenie programów i usług, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby społeczności imigranckich, jednocześnie wzmacniając ich sprawczość i zaangażowanie społeczne (Golten, 2022).

Biblioteki są często postrzegane jako „klej społeczny”, który wspiera integrację intelektualną, emocjonalną i społeczną imigrantów. Przykładem jest inicjatywa „We Belong Here” realizowana przez Hartford Public Library w USA. Programy takie jak warsztaty językowe czy zajęcia obywatelskie pomagają nie tylko w nauce języka czy zdobyciu wiedzy o społeczeństwie, ale także w budowaniu poczucia przynależności i stabilności ekonomicznej (Nino, 2020).

Biblioteki mogą pełnić rolę bezpiecznych przestrzeni, w których imigranci czują się akceptowani i wspierani. Takie środowiska sprzyjają nie tylko nauce i rozwojowi, ale także



budowaniu relacji społecznych i poczucia przynależności do nowej społeczności (Henriksen, 2023).

Publiczne biblioteki są ważnym elementem procesu integracji imigrantów, oferując przestrzeń do nauki, dialogu i budowania relacji społecznych. Współczesne podejście teoretyczne podkreśla konieczność przejścia od tradycyjnych modeli deficytowych do bardziej inkluzywnych strategii opartych na zasobach i sprawiedliwości społecznej. Poprzez programy edukacyjne, działania partycypacyjne oraz tworzenie otwartych przestrzeni dialogu, biblioteki wzmacniają poczucie sprawczości wśród imigrantów, budując mosty międzykulturowe i przyczyniając się do spójności społecznej na poziomie lokalnym.

2.2. Rola bibliotek publicznych w społeczeństwie – ujęcie teoretyczne

Biblioteki publiczne od dawna pełnią ważną rolę w życiu społecznym, jednak współczesne podejście teoretyczne znacznie rozszerza rozumienie ich funkcji. W literaturze przedmiotu rola tych instytucji analizowana jest zarówno z perspektywy integracji społecznej i kapitału społecznego, jak również kulturotwórczej, edukacyjnej czy demokratyzującej. Jednocześnie obserwuje się wyraźną ewolucję modelu funkcjonowania bibliotek, która sprawia, że stają się one coraz częściej aktywnymi uczestnikami życia społeczności lokalnych.

Jednym z najważniejszych aspektów działalności bibliotek publicznych jest ich zdolność do wzmacniania kapitału społecznego, rozumianego jako sieć relacji i zaufania w ramach społeczności. Biblioteki, organizując różnego rodzaju wydarzenia, warsztaty i spotkania tematyczne, sprzyjają budowaniu więzi międzyludzkich oraz tworzeniu przestrzeni współpracy między obywatelami i instytucjami. Dotyczy to w szczególności mniejszych miejscowości i społeczności wiejskich, gdzie biblioteka często pełni rolę integratora lokalnego życia społecznego, a jej działania mają charakter „społecznego spoiwa” (Trzupek, 2010).



Również w dużych miastach, takich jak Kraków, zauważa się zdolność bibliotek do adaptacji do zmieniających się potrzeb użytkowników i ich wpływ na integrację środowisk lokalnych (Adamiec-Warzecha, 2025).

Z kolei w ujęciu międzynarodowym biblioteki postrzegane są jako miejsca tworzenia zaufania międzykulturowego, co potwierdzają m.in. badania wskazujące, że mogą one być przestrzenią budowania kapitału społecznego, szczególnie w społecznościach wieloetnicznych (Vårheim, 2009).

Oprócz funkcji integracyjnej, biblioteki publiczne spełniają także ważną rolę w kształtowaniu tożsamości kulturowej. Jako strażnicy dziedzictwa lokalnego, nie tylko przechowują dokumenty i pamiątki kulturowe, ale aktywnie uczestniczą w ich popularyzacji, organizując lekcje historii regionalnej, wystawy i wydarzenia artystyczne. Ich kulturotwórczy potencjał przejawia się także w działaniach adaptacyjnych wobec przemian technologicznych – biblioteki są dziś ważnymi ośrodkami wsparcia w zakresie kompetencji cyfrowych, szczególnie dla grup narażonych na wykluczenie, takich jak osoby starsze (Jezińska, 2018). W wymiarze międzynarodowym wykazano, że biblioteki mogą przyczyniać się również do rewitalizacji przestrzeni miejskich, działając jako centra kultury i katalizatory rozwoju miejskiego, czego przykładem są badania Skot-Hansen i współautorów (Skot-Hansen i in., 2013). Równie istotna jest rola bibliotek publicznych w procesie edukacji ustawicznej. Wspierając uczenie się przez całe życie, instytucje te oferują dostęp do źródeł wiedzy, kursy językowe, warsztaty z zakresu kompetencji cyfrowych i medialnych oraz programy wspierające samokształcenie. Ich znaczenie w tym obszarze jest podkreślane zarówno przez organizacje międzynarodowe, takie jak IFLA, jak i przez badaczy akademickich, którzy zauważają, że biblioteki stają się alternatywnym, równoległym systemem edukacyjnym (Mugali, 2022). Ponadto, we współpracy z placówkami oświatowymi, biblioteki wspierają rozwój kompetencji czytelniczych i informacyjnych dzieci i młodzieży (Trzupek, 2010).



Biblioteki odgrywają również istotną rolę w procesie demokratyzacji dostępu do informacji. Jako instytucje gwarantujące otwarty, bezpłatny dostęp do wiedzy, umożliwiają korzystanie z aktów prawnych, baz danych i zasobów naukowych oraz uczestnictwo w debacie publicznej. Poprzez takie działania biblioteki wspierają aktywność obywatelską, partycypację społeczną i wzmacnianie postaw demokratycznych. Jaeger i współautorzy (2013) wskazują, że biblioteki mogą również budować odporność społeczności poprzez rozwijanie kompetencji informacyjnych i promowanie zaangażowania w życie publiczne (Vårheim, 2009). Z kolei Buckland argumentuje, że biblioteki, jako instytucje informacji publicznej, są bezpośrednio powiązane z praktyką demokracji (Buckland, 2008).

Współczesne modele teoretyczne podkreślają także konieczność przekształcenia tradycyjnego paradygmatu biblioteki jako pasywnego magazynu książek w kierunku instytucji aktywnie uczestniczącej w życiu społecznym. Biblioteki XXI wieku stają się miejscami wielofunkcyjnymi – łączą funkcje edukacyjne, technologiczne, kulturowe i społeczne, a ich przestrzenie są coraz częściej projektowane jako tzw. „trzecie miejsca” (third places), czyli przestrzenie pośrednie między domem a miejscem pracy, sprzyjające nieformalnym interakcjom społecznym (Oldenburg, 1999). Takie podejście znajduje swoje odzwierciedlenie także w praktyce architektonicznej – projektowanie bibliotek jako przestrzeni otwartych i inkluzywnych sprzyja tworzeniu więzi społecznych i współodpowiedzialności użytkowników za wspólne dobro (Borda, 2024).

Wszystkie te elementy wskazują na dynamicznie rozwijającą się funkcję bibliotek publicznych, które coraz częściej stają się przestrzeniami dialogu społecznego, inkubatorami aktywności obywatelskiej oraz gwarantami równego dostępu do informacji i kultury. Ewolucja ich roli znajduje oparcie zarówno w teorii, jak i w praktyce – potwierdzanej licznymi przykładami z kraju i ze świata.



2.2.1. Definicja i funkcje bibliotek publicznych

Biblioteki publiczne pełnią kluczową rolę w nowoczesnych społeczeństwach, zapewniając równy dostęp do wiedzy, informacji oraz dóbr kultury. W dobie przemian cyfrowych i społecznych instytucje te odgrywają także coraz bardziej złożoną rolę jako centra edukacji nieformalnej, dialogu społecznego, integracji i rozwoju kapitału społecznego.

W Polsce definicja biblioteki publicznej została ujęta w art. 20 ustawy o bibliotekach. Zgodnie z nią, biblioteka publiczna to instytucja kultury, której celem jest „zaspokajanie potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych społeczeństwa oraz upowszechnianie wiedzy i kultury” (Lexlege, 1997). System bibliotek publicznych obejmuje Bibliotekę Narodową, biblioteki wojewódzkie, powiatowe oraz gminne. Placówki te prowadzą działalność nieodpłatną, skierowaną do wszystkich obywateli, niezależnie od ich wieku, sytuacji społecznej czy miejsca zamieszkania.

W 2018 roku w Polsce działało 7925 bibliotek publicznych, które łącznie dysponowały 137 milionami woluminów (Lustro Biblioteki, b.d.). Do ich podstawowych funkcji należy udostępnianie zbiorów (drukowanych i cyfrowych), rozwijanie czytelnictwa, prowadzenie działalności edukacyjnej i integracyjnej, a także organizowanie wydarzeń kulturalnych i artystycznych (Jeziarska, 2018).

W Norwegii działalność bibliotek publicznych określa ustawa *Folkebibliotekloven*. Zgodnie z §1 tej ustawy, głównym zadaniem bibliotek publicznych jest wspieranie oświaty, edukacji i działalności kulturalnej poprzez aktywne udostępnianie zbiorów i organizowanie wydarzeń dla całego społeczeństwa. Biblioteki te mają być również otwartymi, niezależnymi przestrzeniami do prowadzenia debaty publicznej i budowania społeczeństwa obywatelskiego (Kultur- og likestillingsdepartementet, 1986). Paragraf drugi ustawy rozszerza obowiązki bibliotek, wskazując, że ich usługi muszą być dostępne także dla osób, które z różnych powodów mogą mieć trudności z korzystaniem z biblioteki w sposób standardowy. Oznacza to



m.in. uwzględnienie potrzeb osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, imigrantów czy tych wykluczonych cyfrowo (Kultur- og likestillingsdepartementet, 1986). Ważnym uzupełnieniem definicji funkcji bibliotek norweskich jest §3, który reguluje współpracę między bibliotekami. Przepis ten nakłada obowiązek uczestnictwa bibliotek w krajowym systemie wymiany zbiorów, stosowania wspólnych zasad rejestracji użytkowników oraz raportowania statystyk do instytucji państwowych. Współpraca ta ma na celu zapewnienie równych standardów usług w całym kraju oraz integrację systemu bibliotecznego (Kultur- og likestillingsdepartementet, 1986).

Każda gmina w Norwegii jest zobowiązana do prowadzenia co najmniej jednej biblioteki publicznej (§4), zarządzanej przez wykwalifikowaną kadrę biblioteczną (§5). Na poziomie regionalnym obowiązki związane z rozwojem bibliotek spoczywają na jednostkach *fylkeskommune*, które wspierają biblioteki lokalne, koordynują działania i prowadzą szkolenia (§6).

Koncepcja funkcji bibliotek została również rozwinięta w *Utvidet nasjonal bibliotekstrategi ut 2025 – Rom for demokrati og dannelse*, ogłoszonej przez norweskie Ministerstwo Kultury. Strategia ta podkreśla, że biblioteki powinny stanowić demokratyczną przestrzeń wspólną, która sprzyja aktywności obywatelskiej, ułatwia rozwój kompetencji informacyjnych i językowych, wspiera włączenie społeczne oraz przeciwdziała wykluczeniu cyfrowemu (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023).

Realizacja celów strategii odbywa się również na poziomie regionalnym. Przykładem może być Trøndelag fylkesbibliotek (wojewódzka biblioteka w regionie Trøndelag), która w swojej regionalnej polityce bibliotecznego kładzie nacisk na tworzenie inkluzywnych przestrzeni, rozwój usług cyfrowych, współpracę między gminami oraz budowanie kompetencji pracowników bibliotek. Priorytetem jest również wyrównywanie szans dostępu do



wiedzy i kultury dla osób z obszarów wiejskich, seniorów i grup narażonych na wykluczenie społeczno-cyfrowe (Trøndelag fylkesbibliotek, 2025).

Biblioteki w Norwegii są zatem traktowane jako instytucje nie tylko kulturalne, ale i strategiczne – uczestniczące w realizacji polityk publicznych związanych z edukacją, integracją społeczną i demokracją. Vårheim (2009) podkreśla ich rolę w budowaniu kapitału społecznego, poprzez promowanie wzajemnego zaufania i kontaktów międzyludzkich, szczególnie w kontekście społeczeństwa wielokulturowego.

Z kolei Jaeger i współautorzy wskazują na istotność rozwijania kompetencji informacyjnych i wspierania obywatelskiego zaangażowania jako fundamentów dla demokratycznych społeczeństw (Jaeger i in., 2013).

Podsumowując, biblioteki publiczne zarówno w Polsce, jak i w Norwegii pełnią wielowymiarową funkcję – jako instytucje dostępu do wiedzy, centra edukacyjne, przestrzenie kulturowe i społeczne. Ich działalność ma znaczenie nie tylko informacyjne, lecz także polityczne i integracyjne. Współczesne strategie rozwoju bibliotek wskazują na konieczność ich dalszego wzmocnienia jako otwartych i elastycznych instytucji wspólnotowych, zdolnych do reagowania na zmiany społeczne i technologiczne.

2.2.2. Modele bibliotek publicznych w zarządzaniu kulturą i edukacją

Współczesne biblioteki publiczne pełnią znacznie bardziej złożoną funkcję niż jeszcze kilka dekad temu. Ich działalność opiera się przede wszystkim na uwarunkowaniach prawnych, które definiują ich rolę jako instytucji publicznych służących społeczeństwu. W Polsce podstawą prawną funkcjonowania bibliotek publicznych są Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach oraz Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dokumenty te podkreślają, że biblioteki mają zaspokajać potrzeby oświatowe, kulturalne i informacyjne mieszkańców. W tym kontekście ważną rolę



odgrywa menadżer kultury, który musi łączyć w sobie kompetencje lidera, stratega oraz koordynatora zespołu. To on decyduje o kierunku rozwoju instytucji, jej otwartości na zmiany oraz zdolności do reagowania na nowe wyzwania cywilizacyjne (Parasowska, 2011).

W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby społeczności lokalnych, biblioteki coraz częściej adaptują tzw. model kreatywnego zarządzania. W tym ujęciu menadżer biblioteki nie tylko zarządza zasobami czy personelem, ale aktywnie poszukuje nowatorskich rozwiązań. Cechuje go otwartość na wykorzystywanie nowych narzędzi, gotowość do przełamywania stereotypów zawodowych oraz umiejętność budowania partnerstw – zarówno z organizacjami społecznymi, jak i sektorem biznesowym. Co więcej, skuteczny menadżer potrafi pozyskiwać środki zewnętrzne oraz tworzyć ofertę kulturalną, która nie tylko przyciąga odbiorców, ale też odpowiada na ich rzeczywiste potrzeby i zainteresowania (Good Books, 2022).

W kontekście międzynarodowym na szczególną uwagę zasługuje tzw. czteroprzestrzenny model skandynawski, który został opracowany przez duńskich ekspertów w odpowiedzi na zmieniającą się rolę bibliotek w społeczeństwie informacyjnym. Model ten zakłada, że nowoczesna biblioteka powinna oferować cztery typy przestrzeni: przestrzeń doświadczeń, której celem jest inspirowanie kulturalne; przestrzeń spotkań, mającą na celu integrację społeczną; przestrzeń nauki, ukierunkowaną na rozwój kompetencji oraz przestrzeń kreacji, wspierającą działalność twórczą. Przykłady praktycznej realizacji tego modelu można odnaleźć między innymi w Bibliotece w Malmö, Experience Library w Cerritos, Idea Stores w Londynie czy w fińskiej Library10 w Helsinkach. Te instytucje łączą w sobie funkcje edukacyjne, kulturalne i społeczne, tworząc nową jakość w obszarze zarządzania kulturą (Jochumsen i in., 2012).

Polskim przykładem nowoczesnego podejścia do planowania rozwoju biblioteki jest koncepcja funkcjonowania Gminnej Biblioteki Publicznej w Wyrach na lata 2019–2025 (Bieniek-Strączek, 2019). Dokument ten określa misję placówki jako popularyzację



czytelnictwa i wiedzy, a wizję jako stworzenie przyjaznego, otwartego miejsca, które można określić mianem „azyłu kulturalnego”. Strategia obejmuje również konkretne cele rozwojowe, takie jak podnoszenie jakości usług bibliotecznych, rozwój współpracy interdyscyplinarnej czy angażowanie społeczności lokalnej w działania biblioteczne (Bieniek-Strączek, 2019).

Biblioteki w krajach nordyckich, takich jak Norwegia, idą o krok dalej, traktując instytucje biblioteczne jako demokratyczne przestrzenie spotkań i samoedukacji. Norweska strategia narodowa na lata 2020–2023 wskazuje, że biblioteki powinny być miejscami otwartymi, wspierającymi różnorodność kulturową, przeciwdziałającymi wykluczeniu i wzmacniającymi kompetencje obywatelskie. Kładzie się w niej nacisk nie tylko na dostęp do literatury, ale też na rolę bibliotek jako miejsc budowania wspólnoty, integracji oraz rozwoju umiejętności cyfrowych i społecznych (Ministry of Culture and Equality, 2019).

Warto również wspomnieć o projektach transgranicznych, które pokazują, że biblioteki mogą pełnić istotną rolę w kontekście współpracy międzynarodowej. Dobrym przykładem jest projekt „Biblioteka dla każdego”, realizowany wspólnie przez biblioteki w Łodzi, Gdyni, Krakowie oraz w norweskim Bergen. Inicjatywa ta miała na celu zwiększenie dostępu do kultury i edukacji dla migrantów oraz osób z mniejszości kulturowych. Działania w ramach projektu obejmowały organizację wydarzeń, warsztatów i spotkań, które miały nie tylko charakter edukacyjny, ale także integracyjny (EEA Grants, 2021).

Na koniec warto zauważyć, że skuteczne zarządzanie biblioteką jako instytucją kultury wymaga także zdolności do wdrażania zmian organizacyjnych i kulturowych. W tym kontekście coraz częściej sięga się po narzędzia analizy zaczerpnięte z teorii zarządzania, takie jak modele zmian kulturowych. Interesujące podejście proponuje analiza oparta na teoriach Marksa i Masłowa, która ukazuje bibliotekę jako dynamiczną strukturę społeczną podlegającą wpływom ekonomicznym, ideologicznym i egzystencjalnym. Zastosowanie tego typu ram



analitycznych pozwala lepiej zrozumieć procesy transformacji i wspierać ich wdrażanie w sposób świadomy i systemowy (Pateman & Pateman, 2018).

2.3. Integracja imigrantów – teorie i koncepcje

Integracja imigrantów stanowi dynamiczny, dwukierunkowy proces, który wymaga zarówno adaptacji ze strony osób przybywających, jak i gotowości do zmian w społeczeństwie przyjmującym. Zgodnie z definicją Rady Europy (1997), integracja obejmuje wzajemne relacje międzygrupowe oraz transformacje zachodzące po obu stronach. Jej charakter jest silnie zależny od warunków lokalnych – w Polsce, gdzie historia migracji ma ograniczony zasięg w porównaniu do państw zachodnich, przebieg integracji przebiega inaczej niż w krajach o ugruntowanej tradycji migracyjnej (Stowarzyszenie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot, 2022).

Proces ten analizowany jest w literaturze poprzez kilka podstawowych wymiarów. Wymiar kulturowy, nazywany również akulturacją, dotyczy nabywania kompetencji językowych i kulturowych umożliwiających uczestnictwo w życiu społecznym. Wymiar strukturalny skupia się na dostępie do rynku pracy, edukacji, służby zdrowia i usług publicznych oraz uregulowaniu statusu pobytowego. Wymiar społeczny opiera się na relacjach interpersonalnych, budowaniu więzi społecznych i uczestnictwie w życiu publicznym. Z kolei wymiar ekonomiczny wiąże się z możliwością osiągnięcia niezależności finansowej i awansu zawodowego (Plewko, 2010).

Na gruncie teoretycznym Hartmut Esser zaproponował model integracji, który zakłada istnienie dwóch poziomów – makrospołecznego (systemowego) i mikrospołecznego (społecznego). W jego ujęciu istotne znaczenie mają instytucje publiczne, które umożliwiają imigrantom udział w życiu społecznym poprzez edukację, zatrudnienie oraz uczestnictwo w instytucjach demokratycznych (Esser, 2010). Z kolei Ośrodek Badań nad Migracjami w Polsce



wskazuje, że skuteczna integracja wymaga zarówno indywidualnych kompetencji imigrantów, jak i dostępności systemowego wsparcia w zakresie języka, edukacji, rynku pracy i opieki zdrowotnej (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2024).

Interesującym podejściem jest koncepcja "doganiania", według której imigranci muszą zniwelować deficyty wynikające z braku znajomości języka, różnic kulturowych czy braku doświadczenia w kontaktach z lokalnymi instytucjami. Podejście to wskazuje na konieczność zindywidualizowanego wsparcia oraz długofalowych działań dostosowanych do możliwości i sytuacji poszczególnych grup (Stowarzyszenie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot, 2022).

W szerszym ujęciu, John W. Berry rozwinął model czterech strategii akulturacyjnych: integracji, asymilacji, separacji i marginalizacji. Najbardziej efektywną z tych dróg jest integracja, polegająca na równoczesnym utrzymaniu elementów własnej tożsamości kulturowej i aktywnym uczestnictwie w życiu społeczeństwa przyjmującego. Asymilacja zakłada pełne przejście kultury dominującej, separacja to izolacja i zamknięcie w obrębie własnej grupy, a marginalizacja oznacza brak powiązań z obiema kulturami (Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2018).

Inną istotną koncepcją jest teoria segmentowanej asymilacji, opracowana przez Rubéna G. Rumbauta i Alejandra Portesa. Zgodnie z nią integracja imigrantów nie zawsze prowadzi do jednolitego modelu sukcesu, lecz może przebiegać trzema różnymi ścieżkami: poprzez pełną adaptację do klasy średniej, asymilację w dół prowadzącą do marginalizacji lub selektywną akulturację, czyli zachowanie części własnej kultury przy jednoczesnej integracji społecznej i ekonomicznej (Rumbaut, 1997).

Na poziomie polityki publicznej Unii Europejskiej integracja została zakorzeniona jako element strategii przeciwdziałania dyskryminacji. Program z Tampere (1999) i Program Sztokholmski (2009) określiły ją jako priorytet w zakresie praw człowieka, dostępu do rynku



pracy i równego traktowania. W dokumentach UE podkreśla się także rolę lokalnych samorządów jako instytucji pierwszego kontaktu w politykach integracyjnych (Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2018). Na gruncie krajowym, przykład inicjatywy "A library for everyone" realizowanej wspólnie przez miasta Łódź, Gdynię, Kraków i norweskie Bergen wskazuje, że biblioteki publiczne mogą pełnić istotną funkcję w procesie integracji, oferując przestrzeń edukacyjną, informacyjną i kulturową. Projekt miał na celu zwiększenie dostępu do kultury i włączenia społecznego poprzez lokalne instytucje kultury (EEA Grants, 2021).

Integracja imigrantów, niezależnie od kraju, wymaga równoczesnego działania na wielu poziomach. Ważną rolę pełnią tu instytucje lokalne i samorządowe, których zadaniem jest nie tylko zapewnienie podstawowych usług, ale także tworzenie przestrzeni społecznych otwartych na różnorodność i współuczestnictwo. Takie podejście umożliwia rzeczywiste budowanie spójnego społeczeństwa opartego na wartościach demokratycznych i wzajemnym szacunku (Stowarzyszenie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot, 2022).

2.3.1. Definicja integracji społecznej

Integracja społeczna to proces włączania jednostek lub grup, zazwyczaj mniejszościowych, takich jak mniejszości narodowe, uchodźcy czy emigranci, do głównego nurtu życia społecznego, gospodarczego, politycznego i kulturalnego. Celem tego procesu jest zapewnienie równych praw i dostępu do usług, które wcześniej były zarezerwowane dla większości społeczeństwa.

Integracja społeczna oznacza poziom powiązania jednostki z jej otoczeniem społecznym oraz zakres, w jakim aktywnie uczestniczy w relacjach na różnych płaszczyznach życia społecznego. Obejmuje to zarówno zaangażowanie w życie wspólnot lokalnych, jak i utrzymywanie więzi w ramach sieci znajomych oraz relacji o charakterze osobistym. Przeciwnością integracji społecznej jest izolacja, rozumiana jako brak regularnych



kontaktów z rodziną, sąsiadami, współpracownikami czy innymi grupami społecznymi (ScienceDirect Editors, 2001).

Integracja społeczna to proces wieloaspektowy, który obejmuje włączanie jednostek lub grup do struktury społecznej społeczeństwa przyjmującego. Oznacza to nie tylko fizyczną obecność w nowym środowisku, ale także aktywne uczestnictwo w jego życiu społecznym, kulturalnym i instytucjonalnym. W tym ujęciu integracja nie jest tożsama z asymilacją — nie wymaga całkowitej rezygnacji z własnej tożsamości kulturowej. Wręcz przeciwnie, zakłada istnienie wzajemnych relacji między imigrantami a społeczeństwem przyjmującym, które opierają się na otwartości, współpracy i akceptacji różnorodności. Kluczowym celem integracji jest tworzenie warunków, w których każda jednostka, niezależnie od pochodzenia, ma możliwość pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, przy zachowaniu swojej odrębności i godności (Encyclopedia.pub, 2023).

Émile Durkheim, jeden z pionierów socjologii, podkreślał, że integracja społeczna kształtuje się poprzez wspólne wartości, język oraz klasyfikacje społeczne, w tym religijne. Według niego, społeczeństwo utrzymuje spójność dzięki wspólnej świadomości, która łączy jednostki i tworzy integrację społeczną (Durkheim, 1984).

W literaturze norweskiej coraz częściej odchodzi się od postrzegania integracji jako jednorodnego i kierunkowego procesu. Zamiast tego proponuje się jej rozumienie jako złożonej i wielopoziomowej praktyki społecznej, kształtowanej w codziennych interakcjach. W tym ujęciu integracja nie jest jedynie celem politycznym, ale także narzędziem, poprzez które społeczeństwo i państwo negocjują pojęcia przynależności, normalności i obywatelstwa (Gullikstad i in., 2021).

W literaturze naukowej podkreśla się istotne różnice między integracją społeczną a włączeniem społecznym. Integracja społeczna odnosi się do procesu, w którym jednostki lub grupy dostosowują się do istniejących norm i wartości społeczeństwa przyjmującego, co może



prowadzić do asymilacji. Z kolei włączenie społeczne skupia się na eliminowaniu barier i zapewnieniu równych szans dla wszystkich, niezależnie od ich różnic, umożliwiając pełne uczestnictwo w życiu społecznym bez konieczności rezygnacji z własnej tożsamości (Belugina i in., 2018).

Zrozumienie różnic między integracją a włączeniem społecznym jest istotne dla skutecznego tworzenia polityk społecznych i programów wspierających migrantów. Podczas gdy integracja może wymagać od jednostek dostosowania się do dominujących norm społecznych, włączenie społeczne dąży do stworzenia społeczeństwa, które akceptuje i ceni różnorodność, umożliwiając wszystkim pełne uczestnictwo bez konieczności rezygnacji z własnej tożsamości (Belugina i in., 2018).

W kontekście roli bibliotek w procesie integracji społecznej w Norwegii, szczególnie istotne jest działanie Det flerspråklige bibliotek (DFB), czyli Wielojęzycznej Biblioteki, która jest częścią Biblioteki Narodowej Norwegii. DFB wspiera biblioteki w całym kraju, dostarczając materiały w wielu językach oraz oferując doradztwo w zakresie obsługi użytkowników z różnych środowisk kulturowych.

W praktyce integracja społeczna jest wspierana przez działania instytucjonalne, takie jak lokalne strategie, programy językowe, wsparcie rynku pracy oraz polityki równościowe prowadzone na szczeblu samorządowym i krajowym. W Norwegii biblioteki publiczne, w tym Det flerspråklige bibliotek, odgrywają ważną rolę w tym procesie, oferując dostęp do zasobów w wielu językach, organizując kawiarenki językowe oraz wspierając inicjatywy promujące różnorodność kulturową. Dzięki tym działaniom biblioteki stają się miejscem spotkań i wymiany międzykulturowej, co sprzyja budowaniu spójnych i otwartych społeczności (*Det flerspråklige bibliotek*, b.d.).



2.3.2. *Modele integracji migrantów*

W Polsce rozwijane są różnorodne modele integracji migrantów, opracowywane przez samorządy, organizacje pozarządowe oraz instytucje publiczne. Te modele obejmują zarówno podejścia instytucjonalne, jak i oddolne inicjatywy społeczne, mające na celu skuteczne włączenie migrantów w życie społeczne, gospodarcze i kulturalne kraju.

Laboratorium Polityk Migracyjnych Miast i Regionów przy Ośrodku Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego opracowało model lokalnej polityki włączania migrantów, który został wdrożony we Wrocławiu. Model ten zakłada partycypacyjne projektowanie działań integracyjnych z udziałem samorządu, organizacji społecznych oraz samych migrantów. Jednym z elementów modelu jest identyfikacja barier i ułatwień w integracji, takich jak dostęp do usług publicznych i współpraca międzysektorowa, a także rekomendacje dla miasta, obejmujące m.in. warsztaty dla administracji i organizacji pracujących z migrantami (Ośrodek Badań nad Migracjami UW, 2023).

Równolegle do inicjatyw lokalnych i oddolnych, istotną rolę odgrywają także działania na poziomie centralnym, w tym strategii rządowe. Ważnym odniesieniem dla kształtowania polityki integracyjnej migrantów w Polsce jest dokument rządowy zatytułowany *„Odzyskać kontrolę. Zapewnić bezpieczeństwo. Kompleksowa i odpowiedzialna strategia migracyjna Polski na lata 2025–2030”*, przyjęty przez Radę Ministrów 15 października 2024 roku. Strategia ta zawiera szereg rozwiązań mających na celu poprawę systemowego podejścia do migracji, w tym m.in. zapowiedź utworzenia 49 Centrów Integracji Cudzoziemców (CIC) w formie tzw. „One-Stop-Shop”.

Planowane Centra mają oferować migrantkom i migrantom kompleksowy pakiet wsparcia – od pomocy w formalnościach administracyjnych, przez doradztwo zawodowe i językowe, aż po działania ułatwiające funkcjonowanie w życiu społecznym i kulturalnym. Jednocześnie dokument przewiduje wprowadzenie obowiązku meldunkowego dla



cudzoziemców, co ma służyć lepszemu profilowaniu wsparcia na poziomie lokalnym. Strategia szczególnie podkreśla konieczność współpracy administracji centralnej z jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami pozarządowymi w realizacji polityk integracyjnych na poziomie lokalnym (Rada Ministrów, 2024).

Istotnym elementem tego dokumentu jest uznanie integracji społecznej za jeden z ośmiu filarów krajowej polityki migracyjnej, co dowodzi holistycznego podejścia państwa do zarządzania migracjami i budowania spójnych społeczności.

Z perspektywy naukowej warto przywołać również modele teoretyczne integracji, oparte na koncepcjach psychologicznych i socjologicznych.

Podczas konferencji „Modele integracji cudzoziemców w codziennej praktyce”, zorganizowanej przez Polską Radę Ekumeniczną, omówiono strategię akulturacji Berry’ego, obejmujące marginalizację, separację, asymilację i integrację, z naciskiem na integrację jako proces dwustronny. Konferencja podkreśliła również rolę Kościołów i organizacji pozarządowych w tworzeniu przestrzeni dialogu między migrantami a społecznością przyjmującą, co ma kluczowe znaczenie dla skutecznej integracji (Kościół Ewangelicko-Augsburski w RP, 2024).

Coraz częściej także literatura międzynarodowa podkreśla potrzebę odejścia od klasycznych ujęć integracji na rzecz bardziej wielopoziomowych praktyk.

W norweskiej literaturze na temat integracji migrantów coraz częściej kwestionuje się założenie o jednolitości kulturowej społeczeństwa przyjmującego. Zgodnie z tym podejściem, obecność migrantów nie jest odchyleniem od normy, lecz integralną częścią społeczeństwa. Autorzy tacy jak Gullikstad, Kristensen i Sætermo wskazują na konieczność odejścia od tzw. metodologicznego nacjonalizmu, czyli myślenia o integracji wyłącznie w granicach państwa narodowego, na rzecz bardziej inkluzyjnych i wielopoziomowych praktyk społecznych (Gullikstad i in., 2021).



2.4. Biblioteka jako instytucja wspierająca integrację migrantów

Współczesne biblioteki publiczne przestały pełnić wyłącznie funkcję tradycyjnych instytucji udostępniających książki. Coraz częściej stają się one miejscami otwartymi, dostępnymi i aktywnie wspierającymi procesy integracji społecznej. Szczególną rolę odgrywają w kontekście migrantów, dla których biblioteka może być jednym z pierwszych punktów kontaktu ze społeczeństwem przyjmującym. Poprzez neutralny charakter przestrzeni, łatwy dostęp do usług i różnorodne programy edukacyjne, biblioteki stają się centrami adaptacyjnymi, które umożliwiają nowo przybyłym stopniowe wejście w życie społeczne, kulturowe i zawodowe nowego kraju (Mrozowska, 2014).

W Norwegii funkcję tę pełnią m.in. biblioteki w Drammen i Bergen, które utworzyły specjalne strefy dla imigrantów. Są to przestrzenie oferujące wielojęzyczne zbiory, kursy językowe (tak zwane „kafelki językowe”) oraz warsztaty komputerowe ułatwiające nabywanie kompetencji cyfrowych. Ponadto biblioteki te współpracują z bibliotekami regionalnymi, które prowadzą szkolenia dla pracowników w zakresie komunikacji międzykulturowej oraz zasad prowadzenia działań zorientowanych na integrację społeczną (Mrozowska, 2014).

Norweskie biblioteki publiczne pełnią ważną rolę w integracji migrantów, oferując różnorodne programy i zasoby dostosowane do potrzeb wielokulturowych społeczności. Przykładem jest projekt „Integrering – hvilken vei?” realizowany przez Nordland fylkesbibliotek (Biblioteka wojewódzka w Norland), który podkreśla znaczenie angażowania osób wielojęzycznych jako aktywnych uczestników działań bibliotecznych. Projekt ten promuje codzienną integrację poprzez umożliwienie migrantom dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem, co przyczynia się do budowania zaufania i poczucia przynależności w lokalnych społecznościach (*Integrering – hvilken vei?*, b.d.).

Ponadto, Det flerspråklige bibliotek (Wielojęzyczna Biblioteka) działająca przy Bibliotece Narodowej Norwegii, wspiera biblioteki w całym kraju poprzez dostarczanie



materiałów w ponad 40 językach oraz oferowanie doradztwa w zakresie obsługi użytkowników z różnych środowisk kulturowych. Inicjatywy takie jak språkkafeer (kawiarenki językowe) organizowane przez biblioteki, stanowią ważne przestrzenie do nauki języka norweskiego i wymiany kulturowej, co sprzyja integracji społecznej (*Det flerspråklige bibliotek*, b.d.).

Dodatkowo, badania przeprowadzone przez Johnston i Audunsona wskazują, że programy oparte na rozmowie, takie jak språkkafeer, mogą wspierać polityczną integrację migrantów, umożliwiając im aktywne uczestnictwo w sferze publicznej poprzez rozwijanie kompetencji językowych, poszerzanie sieci społecznych oraz promowanie wymiany informacji istotnych dla integracji społecznej i politycznej (Johnston & Audunson, 2019).

Podobną rolę pełnią biblioteki w Kanadzie. W Toronto instytucje te nawiązały współpracę z lokalnymi agencjami osiedleńczymi, wspólnie organizując kursy języka angielskiego, pomoc w tworzeniu CV i dokumentów aplikacyjnych, a także wydarzenia kulturowe, takie jak wieczory filmowe, kluby książki czy warsztaty kulinarne. Prof. Nadia Caidi z Uniwersytetu w Toronto wskazuje, że biblioteki są przestrzeniami, które pomagają migrantom przełamywać izolację społeczną oraz odnaleźć się w nowym społeczeństwie poprzez bezpieczne i akceptujące środowisko (*Kanadyjskie biblioteki pomagają żyć za granicą — Imigrant dzisiaj*, b.d.).

W Polsce również obserwujemy rosnącą aktywność bibliotek w tym zakresie. Przykładem może być Miejska Biblioteka Publiczna w Zabrze, która uczestniczy w międzynarodowym projekcie „LiBri – Biblioteki i lokalne partnerstwa na rzecz integracji”. Projekt ten obejmuje współpracę z instytucjami z Francji, Włoch i Holandii i ma na celu wspieranie imigrantów poprzez naukę języka, działania edukacyjne oraz budowanie lokalnych sieci współpracy. Biblioteka w Zabrze, jako partner projektu, realizuje cykle spotkań, warsztatów oraz szkolenia dla pracowników instytucji kultury i organizacji pozarządowych (Miejska Biblioteka Publiczna w Zabrze, 2025).



Do kluczowych usług bibliotek wspierających integrację migrantów należą przede wszystkim wielojęzyczne zasoby informacyjne, obejmujące książki, filmy, broszury i materiały edukacyjne dostępne w językach ojczystych migrantów. Biblioteki oferują również wsparcie cyfrowe – dostęp do komputerów, pomoc w obsłudze narzędzi internetowych, a także organizację kursów dotyczących bezpieczeństwa cyfrowego i korzystania z usług e-administracji (Mrozowska, 2014). Ważnym aspektem są też programy społeczne. Organizowane są spotkania integracyjne, warsztaty międzykulturowe, kluby dyskusyjne, a także działania artystyczne i kulturalne, których celem jest wspólna przestrzeń do dialogu i wymiany doświadczeń pomiędzy migrantami a lokalną społecznością. Takie działania nie tylko sprzyjają budowaniu relacji, lecz również umożliwiają uczestnictwo migrantów w życiu publicznym na równych zasadach (Miejska Biblioteka Publiczna w Zabrze, 2025).

Co istotne, biblioteki w wielu krajach funkcjonują jako tzw. bezpieczne przestrzenie (safe spaces), gdzie dostęp do usług nie jest uzależniony od statusu prawnego migranta. Oznacza to, że niezależnie od tego, czy dana osoba posiada obywatelstwo, status uchodźcy czy przebywa czasowo, może korzystać z zasobów i wsparcia oferowanego przez instytucję. Taka polityka przyczynia się do niwelowania nierówności i przeciwdziała marginalizacji społecznej, która często towarzyszy nowo przybyłym (*Kanadyjskie biblioteki pomagają żyć za granicą — Imigrant dzisiaj*, b.d.).

Działania te wymagają świadomego zarządzania instytucją biblioteczną – zarówno w zakresie planowania usług, jak i budowania partnerstw lokalnych, co czyni z bibliotek dynamiczne jednostki polityki integracyjnej.

W świetle powyższych przykładów biblioteki jawią się jako nowoczesne centra integracji społecznej, które – poprzez swoją elastyczność i otwartość – skutecznie odpowiadają na wyzwania związane z różnorodnością kulturową. Ich rola będzie coraz ważniejsza w



społeczeństwach, które stają się coraz bardziej zróżnicowane etnicznie i językowo, a integracja migrantów – jednym z ważnych obszarów polityk publicznych (Mrozowska, 2014).

2.4.1. Teoretyczne podstawy roli bibliotek w integracji społecznej

W ostatnich dekadach obserwujemy znaczącą ewolucję roli bibliotek w społeczeństwie. Z instytucji skoncentrowanych głównie na udostępnianiu zbiorów i promowaniu czytelnictwa, przekształciły się w przestrzenie społecznej integracji, edukacji i rozwoju kulturowego. Biblioteki stają się dziś czymś więcej niż tylko miejscem wypożyczeń – pełnią funkcję „trzeciego miejsca”, czyli neutralnej przestrzeni społecznej dostępnej dla wszystkich, niezależnie od wieku, statusu społecznego, pochodzenia etnicznego czy światopoglądu (Pietrzak-Płachta, 2024). Idea biblioteki jako „trzeciego miejsca” wpisuje się w koncepcję społeczeństwa obywatelskiego, gdzie ważną rolę odgrywają miejsca umożliwiające interakcje między członkami społeczności. Taka przestrzeń sprzyja budowaniu kapitału społecznego poprzez wzmacnianie zaufania, tworzenie sieci relacji i promowanie współdziałania (Wojciechowska, 2018).

Jan Wołosz wskazuje, że biblioteki pełnią dziś cztery nakładające się na siebie funkcje: edukacyjną, informacyjną, kulturową i społeczną. Dzięki tej wielowymiarowości mogą skutecznie odpowiadać na potrzeby zróżnicowanych społeczności lokalnych, stając się miejscem nie tylko zdobywania wiedzy, ale również dialogu międzykulturowego, wymiany doświadczeń i współpracy (Trzupek, 2010).

Jedną z koncepcji wspierających aktywność bibliotek w zakresie integracji społecznej jest teoria animacji społeczno-kulturalnej. Zakłada ona, że działania kulturalne i edukacyjne – jak warsztaty, spotkania autorskie, kluby dyskusyjne – mogą aktywizować społeczność i angażować jej członków w życie publiczne. Biblioteki, pełniąc rolę animatora lokalnego życia



społecznego, pobudzają aktywność obywatelską i wspierają procesy integracyjne (Lewartowicz, 2018).

Istotna jest również koncepcja community building oraz community development, czyli aktywnego budowania i rozwijania społeczności poprzez działania oddolne, współpracę między grupami oraz wspieranie inicjatyw lokalnych. Biblioteki, dzięki swojej dostępności i neutralnemu charakterowi, są naturalnymi liderami takich procesów, zwłaszcza w kontekście przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu (Szymańska, b.d.).

Nie sposób pominąć także roli bibliotek w rozwijaniu kapitału społecznego. Dzięki regularnym spotkaniom, wspólnym inicjatywom i dostępowi do wiedzy, użytkownicy bibliotek tworzą trwałe relacje społeczne, uczą się wzajemnego szacunku oraz współpracy. Tego rodzaju środowisko sprzyja budowaniu zaufania społecznego, które jest fundamentem dobrze funkcjonującego społeczeństwa obywatelskiego (Sobczyk, 2020).

W wymiarze edukacyjnym biblioteki pełnią funkcję instytucji wspierającej rozwój kompetencji kluczowych. Organizowane przez nie kursy, zajęcia językowe, warsztaty komputerowe czy spotkania tematyczne ułatwiają mieszkańcom zdobywanie nowych umiejętności i wyrównywanie szans edukacyjnych. W szczególności biblioteki odgrywają pozytywną rolę w walce z analfabetyzmem informacyjnym oraz cyfrowym, co ma bezpośrednie przełożenie na możliwość pełnego uczestnictwa w życiu społecznym (Borowska, 2010).

Funkcja kulturowa bibliotek przejawia się m.in. w promocji różnorodności kulturowej i przeciwdziałaniu stereotypom. Biblioteki organizują wydarzenia, które przybliżają użytkownikom inne tradycje, religie, języki i literatury, co pozwala zrozumieć i zaakceptować odmienność. Szczególną uwagę poświęca się tu imigrantom i przedstawicielom mniejszości narodowych, dla których biblioteka często jest jednym z pierwszych punktów kontaktu z nowym społeczeństwem (Szymańska, b.d.).



Równie istotna jest funkcja informacyjna bibliotek. W erze przeładowania informacyjnego i dynamicznie rozwijających się technologii, biblioteki oferują dostęp do rzetelnych źródeł wiedzy oraz pomagają użytkownikom rozwijać kompetencje informacyjne. Tym samym odgrywają kluczową rolę w przeciwdziałaniu wykluczeniu cyfrowemu i informacyjnemu (Borowska, 2010).

Biblioteki są także istotnym ośrodkiem życia społecznego, w którym mieszkańcy mogą się spotykać, wspólnie działać i rozwiązywać problemy. Przykładem mogą być debaty społeczne, spotkania sąsiedzkie, wspólne projekty czy inicjatywy obywatelskie, które wzmacniają więzi społeczne i poczucie odpowiedzialności za wspólne dobro (Trzupek, 2010).

Nie bez znaczenia jest również fakt, że w wielu małych miejscowościach biblioteka pozostaje jedyną instytucją kultury. W takich przypadkach jej rola w integracji społecznej jest szczególnie ważna – organizowane wydarzenia integracyjne, lokalne festiwale czy spotkania mieszkańców stają się okazją do wspólnego działania i budowania tożsamości lokalnej (Trzupek, 2010).

Wyzwania współczesnych bibliotek związane są z koniecznością dostosowania się do zmieniających się realiów. Oprócz tradycyjnych usług, biblioteki rozwijają ofertę cyfrową: platformy e-learningowe, dostęp do e-booków, wirtualne spotkania autorskie czy kursy online. Wszystko to wymaga odpowiedniego zaplecza technologicznego i kompetencji cyfrowych zarówno pracowników, jak i użytkowników (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2024a).

Podsumowując, biblioteki są dziś nie tylko instytucjami kultury, ale także aktywnymi uczestnikami życia społecznego. Poprzez funkcje edukacyjne, kulturowe, informacyjne i społeczne wspierają integrację, promują wartości demokratyczne i wzmacniają społeczną spójność. Ich znaczenie jako przestrzeni integracji lokalnej jest nie do przecenienia, zwłaszcza w kontekście coraz bardziej zróżnicowanych społecznie wspólnot.



2.4.2. Przegląd badań nad rolą bibliotek w integracji migrantów

Współczesne biblioteki publiczne odgrywają coraz większą rolę jako instytucje wspierające integrację migrantów i uchodźców w społecznościach lokalnych. Ich działalność nie ogranicza się jedynie do klasycznego udostępniania zasobów, ale obejmuje również szereg inicjatyw społecznych i edukacyjnych. Biblioteki oferują kursy językowe, warsztaty, spotkania integracyjne i inne wydarzenia, które sprzyjają dialogowi międzykulturowemu oraz wspierają proces przystosowania się do życia w nowym kraju (Poradnik Bibliotekarza, 2023).

Jednym z najważniejszych aspektów działalności bibliotek w tym zakresie jest organizacja kursów języka kraju przyjmującego. Tego typu zajęcia nie tylko ułatwiają codzienne funkcjonowanie, ale również przyczyniają się do zwiększenia szans migrantów na integrację społeczną i zawodową. Jednocześnie biblioteki tworzą przestrzeń do spotkań społecznych, które wspierają budowanie relacji między migrantami a lokalną społecznością (Poradnik Bibliotekarza, 2023).

Biblioteki promują także różnorodność kulturową poprzez udostępnianie literatury w językach ojczystych migrantów, organizowanie wydarzeń poświęconych wielokulturowości, a także wystawy i spotkania autorskie, które służą wzmacnianiu wzajemnego zrozumienia oraz redukowaniu stereotypów (Poradnik Bibliotekarza, 2023).

Ważnym przykładem dobrej praktyki jest europejski projekt LiBri, realizowany od 2024 roku w kilku krajach, w tym w Polsce. Jego celem jest rozwój lokalnych strategii integracji poprzez biblioteki, w oparciu o mapowanie inicjatyw, tworzenie materiałów edukacyjnych i budowanie partnerstw z organizacjami lokalnymi. Projekt pokazuje, że biblioteki mogą pełnić funkcję integratora społecznego w strukturach lokalnych (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2023).

Równoległe z praktyką, rośnie zainteresowanie badawcze tym tematem. Z przeglądu literatury wynika, że biblioteki są często pierwszym miejscem kontaktu migrantów z lokalnym



społeczeństwem. W szczególności było to widoczne po 2022 roku, gdy polskie biblioteki aktywnie odpowiedziały na potrzeby uchodźców z Ukrainy, dostosowując swoją ofertę programową, językową i edukacyjną (Poradnik Bibliotekarza, 2023).

Projekt LiBri wprowadził również komponent badawczy, którego zadaniem było zidentyfikowanie luki między potrzebami migrantów a dotychczasowymi działaniami instytucji. Opracowano analizę kontekstu, na podstawie której powstają lokalne strategie integracji wdrażane z udziałem bibliotek (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2024b).

W kontekście metodologii badań nad rolą bibliotek w integracji migrantów podkreśla się konieczność podejścia transdyscyplinarnego, które łączy metody klasyczne (jak analiza dokumentów czy badania ilościowe) z metodami partycypacyjnymi, umożliwiającymi współtworzenie wiedzy z przedstawicielami społeczności migranckich. Jednocześnie zauważa się istotne luki w dostępnych badaniach – zwłaszcza w zakresie systematycznej oceny skuteczności działań bibliotek i rzeczywistych potrzeb migrantów (Gmiterek i in., 2022).

Na podstawie dotychczasowych analiz można wskazać kluczowe wyzwania. Należy do nich konieczność strategicznego planowania i trwałego włączania bibliotek w lokalne polityki integracyjne. Ważne jest także opracowanie mechanizmów lepszej diagnozy potrzeb migrantów oraz systematycznej ewaluacji skuteczności podejmowanych działań. Niezbędne jest ponadto wzmacnianie partnerstw między bibliotekami, organizacjami pozarządowymi i samorządami w celu wypracowania trwałych i skalowalnych rozwiązań (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2024b).

Biblioteki pełnią coraz bardziej świadomą i uznaną rolę w procesie integracji migrantów. Ich działalność nie tylko odpowiada na podstawowe potrzeby informacyjne i edukacyjne, lecz również wspiera tworzenie relacji społecznych, zrozumienie międzykulturowe oraz poczucie przynależności. Choć rośnie liczba projektów i analiz



poświęconych tej tematyce, nadal potrzebne są pogłębione badania i systematyczna ocena skuteczności tych działań (Gmiterek i in., 2022).

2.5. Zarządzanie biblioteką publiczną w kontekście polityki integracyjnej

Współczesne biblioteki publiczne przekształcają się z tradycyjnych miejsc udostępniania książek w dynamiczne centra życia społecznego, odgrywające ogromną rolę w procesach integracyjnych. Ich działalność obejmuje nie tylko promocję czytelnictwa, ale również aktywne wspieranie różnorodnych grup społecznych, w tym migrantów i uchodźców, poprzez tworzenie przestrzeni dialogu, edukacji i kultury.

W Polsce biblioteki publiczne coraz częściej angażują się w inicjatywy mające na celu integrację społeczności lokalnych. Przykładem takiego podejścia jest projekt „LiBri”, który wspiera tworzenie lokalnych strategii integracji poprzez partnerstwa bibliotek z innymi instytucjami i organizacjami. Działania te obejmują diagnozę potrzeb społeczności, planowanie i wdrażanie działań integracyjnych oraz budowanie trwałych relacji między różnymi grupami społecznymi (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2023).

W kontekście norweskim biblioteki publiczne pełnią podobną funkcję, stanowiąc ważne ogniwo w polityce integracyjnej kraju. Ustawa o bibliotekach publicznych z 1986 roku (Lov om folkebibliotek) nakłada na gminy obowiązek prowadzenia co najmniej jednej biblioteki publicznej, definiując ją jako instytucję wspierającą rozwój demokratycznego społeczeństwa, promującą edukację i działalność kulturalną.

Norweskie biblioteki realizują szereg działań integracyjnych, takich jak tworzenie wielojęzycznych księgozbiorów, organizacja kursów języka norweskiego oraz projektów kulturalnych i społecznych. Przykładem jest The Multilingual Library w Oslo, która pełni funkcję centrum kompetencyjnego dla usług bibliotecznych skierowanych do imigrantów i



uchodźców, oferując materiały w wielu językach oraz wspierając biblioteki w całym kraju (*Det flerspråklige bibliotek*, b.d.).

Wspólnym elementem zarówno polskiego, jak i norweskiego podejścia do zarządzania bibliotekami w kontekście integracji jest tworzenie przestrzeni neutralnych, otwartych dla wszystkich członków społeczności.

W polskim podejściu do zarządzania bibliotekami, szczególny nacisk kładzie się na tworzenie przestrzeni neutralnych i otwartych. Biblioteki pełnią funkcję miejsc spotkań, dialogu i współpracy, sprzyjających budowaniu relacji i wspólnemu rozwiązywaniu problemów lokalnych (Wojciechowski, 2008).

Wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania zasobami bibliotecznymi, takich jak Alma czy Primo, umożliwia współkatalogowanie i udostępnianie zbiorów w czasie rzeczywistym, co zwiększa dostępność materiałów dla wszystkich użytkowników, niezależnie od miejsca zamieszkania. Taka integracja technologiczna nie tylko minimalizuje koszty, ale także sprzyja wyrównywaniu szans edukacyjnych i kulturowych, wspierając politykę otwartości i inkluzji (Biblioteka Narodowa, 2024).

Ważnym aspektem zarządzania biblioteką w kontekście integracji jest również rozwój kompetencji personelu. (*Zarządzanie biblioteką*, 2019).

W Norwegii szczególny nacisk kładzie się na szkolenia z zakresu pracy w środowiskach międzykulturowych oraz na otwartość instytucji wobec innowacji i oddolnych inicjatyw. Biblioteki norweskie są aktywnymi uczestnikami życia społecznego – budują relacje z lokalnymi partnerami, promują otwartość i kształtują swój wizerunek jako przestrzeni przyjaznej i dostępnej dla wszystkich

W Polsce podobne podejście realizowane jest poprzez projekty takie jak „Książki bez granic”, które promują uniwersalne projektowanie książek oraz działania biblioteczne



wspierające społeczność wielokulturową, pomagając migrantom w integracji z lokalną społecznością i w nauce języka (Biblioteki.org, b.d.).

Zarządzanie biblioteką publiczną w kontekście polityki integracyjnej wymaga nowoczesnego i wielowymiarowego podejścia. Instytucje te są ważnymi ogniwami lokalnych strategii integracyjnych, promując wartości demokratyczne, wspierając dialog międzykulturowy oraz oferując przestrzeń sprzyjającą budowaniu relacji społecznych. Doświadczenia zarówno polskie, jak i norweskie pokazują, że właściwie zarządzane biblioteki mogą być skutecznym narzędziem przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i wzmacniania spójności wspólnoty lokalnej. W tym kontekście warto również podkreślić, że biblioteki pełnią funkcję nie tylko odbiorcy polityk publicznych, lecz są także ich współtwórcą i aktywnym uczestnikiem procesów społecznych. To one najczęściej jako pierwsze identyfikują nowe potrzeby mieszkańców – zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, jak fala migracyjna po 2022 roku – i potrafią na nie szybko odpowiedzieć, oferując realne wsparcie w postaci informacji, edukacji i integracji społecznej (Gmiterek i in., 2022).

W przypadku Norwegii ogromne znaczenie ma także stabilne i systemowe finansowanie działań bibliotek. Biblioteki mogą aplikować o fundusze państwowe dedykowane integracji, różnorodności kulturowej, kształceniu kadr czy rozwijaniu programów społecznych, co zapewnia im operacyjną niezależność i umożliwia strategiczne zarządzanie rozwojem instytucji. Stabilność ta pozwala także na prowadzenie badań, analiz i ewaluacji działań, co jest kluczowe dla ciągłego doskonalenia usług i utrzymania ich aktualności wobec zmieniających się warunków społecznych (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023).

Należy również zwrócić uwagę na aspekt tożsamości i przynależności, który biblioteki wzmacniają poprzez swoją obecność i aktywność w lokalnym krajobrazie społecznym. Dzięki działaniom skierowanym do migrantów – takim jak wsparcie językowe, mediacja kulturowa czy inicjatywy obywatelskie – biblioteki stają się miejscem, w którym nowi mieszkańcy mogą



poczuć się częścią wspólnoty, co przekłada się bezpośrednio na ich zdolność do pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, edukacyjnym i zawodowym (Szymańska, b.d.).

W kontekście zarządzania biblioteką jako instytucją wspierającą politykę integracyjną, zarówno w Polsce, jak i w Norwegii, widoczna jest tendencja do coraz silniejszego osadzania bibliotek w strukturach lokalnego rozwoju. Przystają one być wyłącznie miejscem kultury, a stają się laboratoriami społecznej innowacji, w których testuje się nowe modele współpracy, integracji i aktywizacji społecznej. Zmiana ta wymaga od kadry bibliotecznej nowych kompetencji – nie tylko technicznych czy organizacyjnych, ale także społecznych, międzykulturowych i liderekich (*Zarządzanie biblioteką*, 2019).

Zarządzanie biblioteką publiczną w kontekście polityki integracyjnej to zadanie złożone, wymagające strategicznego myślenia, zdolności współpracy międzysektorowej, otwartości na zmiany i inwestycji w rozwój kompetencji. Przypadki Polski i Norwegii dowodzą, że biblioteki mają potencjał, by pełnić rolę nie tylko dostarczycieli wiedzy i kultury, ale też liderów integracji społecznej, współtworzących otwarte i solidarne społeczeństwa. Właściwie zarządzane biblioteki mogą stać się katalizatorami pozytywnych przemian, w których każdy mieszkaniec – niezależnie od języka, religii czy miejsca pochodzenia – znajdzie przestrzeń do nauki, rozwoju i budowania wspólnoty.

2.5.1. Modele zarządzania bibliotekami publicznymi

W obliczu zmieniających się warunków społecznych, technologicznych i organizacyjnych, zarządzanie bibliotekami publicznymi staje się coraz bardziej złożonym i wielowymiarowym procesem. Dzisiejsze modele zarządzania łączą tradycyjne podejścia oparte na stabilności instytucjonalnej z nowoczesnymi metodami strategicznymi, orientacją na użytkownika, wykorzystaniem technologii informatycznych oraz systemami jakości.



Tradycyjne zarządzanie konwencjonalne opiera się na hierarchicznej strukturze organizacyjnej, w której dominują procedury, formalizacja działań i kontrola operacyjna. W tym ujęciu decyzje są często podejmowane jednoosobowo, a zmiany traktowane są jako wyjątki od normy, co skutkuje działaniami głównie reaktywnymi (Gębołyś, 2010).

W odpowiedzi na ograniczenia modelu konwencjonalnego coraz więcej instytucji przyjmuje strategię zarządzania długofalowego. Zarządzanie strategiczne opiera się na analizie zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biblioteki, definiowaniu misji i wizji odpowiadających potrzebom społeczności lokalnych oraz implementacji działań z wykorzystaniem narzędzi takich jak analiza SWOT, benchmarking czy kontrola efektywności. W literaturze przedmiotu odnajdujemy m.in. model Pearsa i Kotlera, gdzie misja instytucji staje się punktem wyjścia do całego planowania strategicznego. Z kolei podejście Steinmanna koncentruje się na analizie wnętrza organizacji, wskazując na konieczność identyfikowania zasobów i potencjałów jako podstawy skutecznej strategii (Gębołyś, 2010).

Zarządzanie strategiczne w kontekście biblioteki oznacza ciągły i zintegrowany proces, który obejmuje planowanie, implementację oraz kontrolę działań na wszystkich poziomach zarządzania – technicznym, społecznym i kulturowym. Jego celem jest zapewnienie długoterminowego rozwoju oraz zwiększenie konkurencyjności instytucji, przy jednoczesnym dostosowaniu do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Efektywna strategia biblioteki powinna odpowiadać na pytania dotyczące sensu istnienia, identyfikować główne rynki działania oraz opierać się na kluczowych kompetencjach organizacji. Kluczowe są: zasięg działania, sposób dystrybucji zasobów, przewaga strategiczna oraz synergia między działaniami, co tworzy spójny system realizacji celów instytucji (Gębołyś, 2010).

Równolegle do zarządzania strategicznego rozwija się model kompleksowego zarządzania jakością (TQM), który koncentruje się na ciągłym doskonaleniu, zaangażowaniu wszystkich pracowników w procesy decyzyjne oraz pomiarze satysfakcji użytkowników. TQM



opiera się na czternastu zasadach Deminga i wdrażany jest m.in. poprzez wewnętrzne audyty jakości, szkolenia personelu oraz eliminację barier między działami (Szewczyk-Kłós, 2003).

Innym szeroko stosowanym podejściem jest zarządzanie oparte na normach ISO, zwłaszcza ISO 9001. Model ten wprowadza ustandaryzowaną dokumentację procesów, powtarzalność działań oraz cykliczne kontrole jakości, co skutkuje zwiększeniem przejrzystości i zaufania społecznego do biblioteki jako instytucji publicznej (Szewczyk-Kłós, 2003).

Zarządzanie technologiczne to coraz bardziej istotny komponent w nowoczesnym zarządzaniu bibliotekami. Systemy takie jak Alma czy Primo, funkcjonujące w architekturze SaaS (Software as a Service), umożliwiają zintegrowane zarządzanie zasobami, współkatalogowanie i automatyzację procesów udostępniania zbiorów, co nie tylko optymalizuje koszty, ale też znacząco podnosi jakość obsługi użytkownika (Biblioteka Narodowa, 2024).

Zarządzanie oparte na benchmarkingu to kolejny element modelowego podejścia, polegający na systematycznym porównywaniu własnych wskaźników efektywności z najlepszymi praktykami w branży. Dzięki temu możliwe jest nie tylko identyfikowanie luk organizacyjnych, ale i uczenie się od liderów sektora, co wzmacnia proces ciągłego doskonalenia (Szewczyk-Kłós, 2003).

Istotną koncepcją w nowoczesnym zarządzaniu publicznym jest również model Nowego Zarządzania Publicznego (NPM). Czerpie on z zasad zarządzania sektorem prywatnym, takich jak orientacja na wyniki, mechanizmy konkurencyjności oraz partnerstwa publiczno-prywatne. W kontekście bibliotek skutkuje to zwiększeniem efektywności, lepszym dostosowaniem oferty do potrzeb społecznych oraz otwartością na współpracę z innymi podmiotami (Krynicka, 2011).



W kontekście wdrażania modeli jakościowych istotnym elementem staje się również strategia personalna jako część ogólnej strategii organizacyjnej biblioteki. Jak zauważa Małgorzata Dąbrowicz, brak przemyślanej polityki personalnej w bibliotekach skutkuje często niską motywacją pracowników i trudnościami w realizacji misji instytucji. Tymczasem opracowanie spójnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniającej m.in. rozwój kompetencji, dobór kadr i ocenę efektywności, może znacząco wpłynąć na jakość usług bibliotecznych oraz skuteczność wdrażanych modeli zarządczych (Dąbrowicz, 2010).

W praktyce współczesne biblioteki nie stosują jednego modelu zarządzania, lecz łączą różne podejścia. Przykładowo, mogą jednocześnie wdrażać elementy planowania strategicznego, narzędzia TQM, zasady NPM oraz systemy technologiczne klasy Alma, tworząc elastyczne i responsywne struktury organizacyjne. Trend ten potwierdza rosnące znaczenie partnerstwa, cyfryzacji i orientacji na użytkownika jako fundamentów nowoczesnego i zrównoważonego zarządzania biblioteką publiczną (Biblioteka Narodowa, 2024).

Implementacja strategii w bibliotece obejmuje zarówno dostosowanie struktury organizacyjnej, jak i systemu informacyjnego oraz budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej i systemu motywacji. Jest to proces wymagający ścisłego przypisania zadań, ustalenia budżetu oraz efektywnego przepływu informacji wewnątrz instytucji (Gębołyś, 2010).

Podsumowując, współczesne modele zarządzania bibliotekami publicznymi cechuje integracja tradycyjnych i nowoczesnych koncepcji organizacyjnych. Skuteczne zarządzanie wymaga elastyczności, orientacji na użytkownika oraz zdolności adaptacji do dynamicznych zmian technologicznych i społecznych. Przyszłość bibliotek będzie w coraz większym stopniu zależna od umiejętnego łączenia różnych podejść zarządczych w spójną i efektywną całość.



2.5.2. Strategie integracyjne w bibliotekach – podejście teoretyczne

Współczesne biblioteki publiczne coraz częściej pełnią rolę dynamicznych instytucji społecznych, które integrują różnorodne funkcje i zasoby, odpowiadając na potrzeby użytkowników w sposób spójny i wielowymiarowy. Strategie integracyjne w tym kontekście oznaczają zarówno współdziałanie wewnętrzne – między działami, zasobami czy procesami – jak i zewnętrzne, czyli otwarcie na współpracę z innymi instytucjami oraz różnorodne grupy społeczne (Gębołyś, 2010).

Zarządzanie integracyjne opiera się na uznanych modelach strategicznych. Model Steinmanna zakłada, że proces planowania powinien rozpoczynać się od analizy wewnętrznych zasobów i uwarunkowań organizacyjnych, co pozwala zidentyfikować potencjał oraz bariery integracyjne. Model Pearsa i Kotlera natomiast proponuje rozpoczęcie od wizji i misji instytucji, a następnie przechodzi przez etapy analizy strategicznej, formułowania celów, implementacji oraz oceny. Oba modele uwzględniają integrację już na etapie definiowania celów i struktury organizacyjnej (Gębołyś, 2010).

Strategie integracyjne w bibliotekach obejmują kilka kluczowych obszarów. Pierwszym z nich jest integracja zasobów i usług, czyli łączenie tradycyjnych i cyfrowych form dostępu do wiedzy, rozwijanie bibliotek cyfrowych, wdrażanie systemów zarządzania wiedzą oraz popularyzacja otwartych zasobów naukowych (Kamińska, 2017). Dodatkowym aspektem tej strategii jest rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych jako elementu integracji. Norweska strategia biblioteczna na lata 2020–2023 zakłada, że biblioteki odgrywają istotną rolę w zwiększaniu kompetencji cyfrowych obywateli oraz przeciwdziałaniu wykluczeniu informacyjnemu. W ramach programu Digidel 2017 biblioteki uczestniczyły w działaniach mających na celu rozwijanie umiejętności cyfrowych u osób z niskim poziomem kompetencji technologicznych, co przyczynia się także do skuteczniejszej integracji społecznej (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023).

Drugim istotnym aspektem jest integracja społeczna – biblioteki jako miejsca inkluzywne stają się przestrzeniami spotkań i dialogu, organizując wydarzenia międzykulturowe, warsztaty i programy dla grup marginalizowanych (Kotarbiński, 2023).

Trzecim komponentem jest integracja technologiczna, polegająca na wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych umożliwiających zdalny dostęp do zbiorów oraz usprawniających zarządzanie procesami bibliotecznymi. Dzięki takim systemom jak Alma czy Primo możliwe jest m.in. współdzielenie katalogów i automatyzacja pracy (Biblioteka Narodowa, 2024).

Czwarty filar to integracja kompetencji, która koncentruje się na budowaniu zespołów interdyscyplinarnych, podnoszeniu kwalifikacji kadry oraz wdrażaniu modelu organizacji uczącej się (Dąbrowicz, 2010).

Elementem nierozzerwalnie związanym ze strategią integracyjną w bibliotece jest także zarządzanie personelem. Zwraca na to uwagę Małgorzata Dąbrowicz, podkreślając, że działania bibliotek w zakresie integracji społecznej nie mogą być skuteczne bez świadomego i długofalowego kształtowania polityki kadrowej. Strategia personalna, traktowana jako substrategia w ogólnym planie rozwoju instytucji, powinna obejmować proces rekrutacji, rozwoju kompetencji międzykulturowych oraz ewaluacji pracy personelu, aby wspierać realizację misji otwartości i inkluzji społecznej (Dąbrowicz, 2010).

Celem tych strategii jest zwiększenie atrakcyjności i dostępności usług, efektywniejsze zarządzanie zasobami (ludzkimi, informacyjnymi i technologicznymi), a także tworzenie synergii działań na poziomie lokalnym. Dzięki temu biblioteki budują przewagę jako instytucje sprzyjające integracji społecznej, przeciwdziałające wykluczeniu cyfrowemu i informacyjnemu.

Przykład Norwegii dostarcza wielu inspirujących rozwiązań w zakresie strategii integracyjnych. Biblioteki w tym kraju funkcjonują w oparciu o ustawę Lov om folkebibliotek



(folkebibliotekloven), która definiuje ich rolę nie tylko jako ośrodków kultury, ale również jako przestrzeni demokratyzujących dostęp do wiedzy i wspierających wielokulturowość (Kultur- og likestillingsdepartementet, 1986).

Norweskie strategie integracyjne bazują na idei „trzeciego miejsca” – biblioteka jako przestrzeń otwarta dla wszystkich, niezależnie od pochodzenia, języka czy statusu społecznego (Mrozowska, 2014). W praktyce norweskie biblioteki dostosowują swoje usługi do potrzeb migrantów i uchodźców, oferując książki w językach ojczystych, kursy języka norweskiego oraz wydarzenia promujące dialog międzykulturowy. Wspierane są też przez centra kompetencyjne, które prowadzą szkolenia dla bibliotekarzy oraz koordynują wdrażanie lokalnych strategii (*Kultura łączy z wizytą studyjną w Oslo*, 2023). Co istotne, biblioteki te uczestniczą w projektach międzynarodowych, również z udziałem instytucji z Polski, dzieląc się wiedzą i dobrymi praktykami (Biblioteka Publiczna m.st. Warszawy, b.d.).

Strategie integracyjne w bibliotekach – zarówno w Polsce, jak i w Norwegii – opierają się na silnych fundamentach teoretycznych i zarządczych. Obejmują one zarówno analizę strategiczną, jak i działania operacyjne, których celem jest tworzenie bibliotek otwartych, innowacyjnych i sprzyjających społecznej spójności. Integracja zasobów, technologii, kompetencji i społeczności lokalnych staje się kluczem do budowania nowoczesnej, inkluzywnej i funkcjonalnej instytucji kultury.

2.6. Kontekst społeczno-polityczny integracji imigrantów w Norwegii

Norwegia od wielu dekad przyciąga zróżnicowane grupy imigrantów – od pracowników zarobkowych po uchodźców, osoby przybywające w ramach łączenia rodzin oraz studentów. Szczególnie liczną i widoczną grupę stanowią migranci zarobkowi z Europy Środkowo-Wschodniej, w tym przede wszystkim z Polski i Litwy, którzy znajdują zatrudnienie głównie w sektorach budowlanym, przemysłowym oraz usługowym. W przeciwieństwie do nich, migranci



s poza Europejskiego Obszaru Gospodarczego częściej podejmują pracę w sektorach wymagających wyższego wykształcenia, jak technologia, edukacja czy sektor zdrowia (Grzybowski, 2015).

Norwegia prowadzi wielopoziomą politykę integracyjną, której celem jest jednocześnie wspieranie oraz aktywizowanie imigrantów. Model integracji przyjęty w tym kraju łączy obowiązki spoczywające na migrantach z kompleksowym wsparciem instytucjonalnym. Migranci są zobowiązani m.in. do uczestnictwa w kursach językowych, aktywności społecznej i zawodowej, natomiast państwo zapewnia im merytoryczne i finansowe wsparcie poprzez szereg działań takich jak programy wprowadzające realizowane przez gminy, kursy informacyjne i zawodowe, działania przeciwdziałające wykorzystywaniu taniej siły roboczej oraz inicjatywy sprzyjające uczestnictwu w życiu społecznym i politycznym (Grzybowski, 2015).

Pomimo tego, że Norwegia zajmuje czołowe miejsce w międzynarodowych rankingach integracyjnych, takich jak MIPEX, gdzie plasuje się w ścisłej światowej czołówce, wyzwania wciąż pozostają znaczące. Imigranci z Europy Środkowo-Wschodniej, mimo że licznie osiedlają się na stałe, często integrują się w ograniczonym zakresie – zwłaszcza w sferze społecznej i kulturowej. Wielu z nich tworzy zamknięte społeczności narodowe, co utrudnia uczestnictwo w norweskim życiu publicznym i opóźnia proces przyswajania wartości społeczeństwa przyjmującego (Grzybowski, 2015).

Zjawisko alienacji i wyobcowania szczególnie dotyka pierwsze pokolenie migrantów. Osoby te często doświadczają trudności adaptacyjnych wynikających z różnic kulturowych i językowych, braku sieci społecznych oraz poczucia marginalizacji. Norweskie badania literackie i socjologiczne wskazują również na pogłębiającą się izolację wśród kobiet imigrantek, które niejednokrotnie doświadczają wykluczenia zarówno na tle narodowościowym, jak i płciowym (Lewandowska, 2010).



Do szczególnych wyzwań należy również konflikt pokoleniowy pomiędzy rodzicami a dziećmi imigrantów. Drugie pokolenie imigrantów, wychowane i wykształcone w Norwegii, szybciej asymiluje się kulturowo i językowo, co może prowadzić do napięć w rodzinie, szczególnie w zakresie wartości i tożsamości. Dzieci często odrzucają tradycje kulturowe swoich rodziców na rzecz wartości dominujących w społeczeństwie norweskim, co z kolei rodzi konflikty i osłabia wewnętrzną spójność rodzin (Lewandowska, 2010).

Po 2022 roku, w związku z wojną w Ukrainie i przyjęciem dużej liczby uchodźców, system norweskich instytucji publicznych stanął w obliczu nowych wyzwań. Integracja osób z doświadczeniem uchodźczym wymagała błyskawicznego dostosowania systemu opieki zdrowotnej, edukacji, mieszkalnictwa oraz rynku pracy do potrzeb grup wymagających szczególnego wsparcia. Skala napływu migrantów z Ukrainy w krótkim czasie spowodowała przeciążenie wielu lokalnych struktur administracyjnych (Eurofound, 2024).

Norweska polityka integracyjna jest stale analizowana i modyfikowana m.in. dzięki działalności takich organów doradczych jak Arbeidsinnvandrertvalget (Komitet ds. Imigrantów Pracujących), którego zadaniem jest nie tylko diagnoza sytuacji imigrantów, lecz także opracowywanie rekomendacji dla rządu dotyczących zmian legislacyjnych i organizacyjnych w polityce migracyjnej (Grzybowski, 2015).

Choć norweskie społeczeństwo jest w dużej mierze tolerancyjne i otwarte na różnorodność, co wynika m.in. z kultury egalitarnej i demokratycznej, to proces integracji imigrantów nie jest wolny od napięć i kontrowersji. Kluczowe kwestie dotyczące integracji – takie jak przynależność społeczna, różnice światopoglądowe, czy dostęp do rynku pracy – wymagają długofalowej i skoordynowanej polityki na szczeblu lokalnym i krajowym (Grzybowski, 2015).

Podsumowując, Norwegia dysponuje rozbudowaną i wielowymiarową polityką integracyjną, która przynosi mierzalne efekty w obszarze włączenia imigrantów w życie



społeczne i zawodowe. Jednakże proces ten napotyka na liczne wyzwania, takie jak integracja kulturowa, konflikty pokoleniowe, izolacja społeczna oraz przeciążenie instytucji w kontekście kryzysów migracyjnych. Wymaga on zatem ciągłej adaptacji, współpracy międzysektorowej oraz wzmacniania społecznego dialogu międzykulturowego (Grzybowski, 2015).

2.6.1. Polityka integracyjna Norwegii

Norweska polityka integracyjna od lat 70. XX wieku stanowi dynamiczny obszar polityki społecznej, który ulegał licznym przekształceniom w odpowiedzi na zmiany społeczne, ekonomiczne i demograficzne. Początkowo integracja rozumiana była jako alternatywa wobec asymilacji – stawiała na dobrowolne włączenie się migrantów w życie społeczne Norwegii z jednoczesnym poszanowaniem ich tożsamości kulturowej (Gullikstad i in., 2021).

Od lat 80. i 90. XX wieku nastąpił wyraźny zwrot – odpowiedzialność za przebieg procesu integracji została w znacznej mierze przesunięta z państwa na jednostki. W ramach tzw. „arbeidslinja” – idei, że praca jest warunkiem pełnego uczestnictwa w społeczeństwie – wprowadzono obowiązkowe kursy językowe i zawodowe dla migrantów. Priorytetem stała się samodzielność ekonomiczna, a nie tylko społeczne włączenie (Gullikstad i in., 2021).

Współczesna polityka integracyjna kontynuuje ten kierunek. Dowodem na to jest Ustawa o integracji – Prop. 89 L (2019–2020), która formalizuje kontrakty integracyjne między migrantami a gminami. Na podstawie diagnozy kompetencji i potencjału zawodowego, migranci zobowiązani są do uczestnictwa w indywidualnych planach integracyjnych, których realizacja jest skrupulatnie monitorowana i oceniana pod kątem efektywności (Kunnskapsdepartementet, 2020).

Oprócz aspektów praktycznych pojawił się także komponent ideologiczny. Integracja postrzegana jest coraz częściej jako konieczność zaakceptowania przez migrantów wartości uznawanych za „norweskie” – takich jak demokracja, równość płci, świeckość życia



publicznego czy wolność jednostki. Mimo że formalnie nie ma mowy o asymilacji, to w praktyce często oczekuje się pełnego dostosowania migrantów do norm kulturowych społeczeństwa większościowego (Gullestad, 2002).

Badacze zauważają, że migranci są niekiedy przedstawiani jako „inni”, a ich odmienność kulturowa traktowana bywa jako problem do rozwiązania. Ten sposób myślenia prowadzi do redefinicji integracji jako procesu jednostronnego, w którym normy są ustalane przez większość, a zadaniem mniejszości jest się im podporządkować (Rugkåsa, 2012).

Realizacja polityki integracyjnej odbywa się w dużej mierze na poziomie lokalnym. To gminy odpowiadają za konkretną implementację krajowych strategii i dostosowanie ich do lokalnych realiów. Choć taka decentralizacja sprzyja elastyczności i uwzględnianiu kontekstu, skutkuje również dużymi różnicami między regionami pod względem dostępnych zasobów i jakości wsparcia (Gullikstad i in., 2021).

Dla norweskich decydentów polityka integracyjna to proces dwustronny – wymaga zarówno aktywności ze strony migrantów, jak i otwartości ze strony społeczeństwa przyjmującego. Celem jest, by migranci stali się pełnoprawnymi członkami społeczeństwa, uczestnicząc w życiu zawodowym, społecznym i politycznym Norwegii (Kunnskapsdepartementet, 2020).

Istotnym elementem polityki jest walka z dumpowaniem socjalnym i poprawa warunków pracy migrantów, zwłaszcza w branżach sezonowych i budowlanych. Władze norweskie kładą nacisk na kontrolę warunków zatrudnienia i surowe kary za łamanie prawa pracy. Jednocześnie podejmowane są działania zmierzające do lepszego wykorzystania kwalifikacji migrantów i ich aktywizacji zawodowej (Kielbasiewicz, 2012).

Duży nacisk kładzie się także na edukację językową i obywatelską – poprzez obowiązkowe kursy norweskiego i wiedzy o społeczeństwie. Taki obowiązek obejmuje jednak



tylko wybrane grupy migrantów, co powoduje pewne nierówności w dostępie do systemu integracyjnego (Pabian, 2025).

Wśród największych wyzwań wymienia się słabą integrację wśród migrantów zarobkowych z Europy Środkowo-Wschodniej, szczególnie Polaków i Litwinów, którzy często pozostają na marginesie społeczeństwa i są narażeni na wyzysk. Dodatkowym problemem są pracownicy rotacyjni, którzy nie planują stałego osiedlenia, przez co nie uczestniczą w procesie integracyjnym w pełni (Tomczyk-Maryon, 2022).

Podsumowując, norweska polityka integracyjna łączy w sobie wymogi formalne i ekonomiczne z ideologicznymi oczekiwaniami społecznymi. Choć zapewnia szeroki wachlarz wsparcia, jest także obciążona ryzykiem asymilacyjnego nacisku i niepełnej dwustronności. W dobie zwiększonej migracji – w tym z Ukrainy – konieczne staje się nie tylko wzmacnianie efektywności programów, ale także refleksja nad ich inkluzywnością i równowagą w relacji między społeczeństwem przyjmującym a nowo przybyłymi (Engeset-Pograniczna, 2024).

2.6.2. Wyzwania integracyjne w Norwegii

Wyzwania integracyjne w Norwegii wynikają nie tylko z rosnącej liczby migrantów oraz ich zróżnicowania kulturowego i społecznego, ale również z napięć strukturalnych, jakie ujawnia sam sposób rozumienia integracji. Choć w dokumentach politycznych integracja definiowana jest jako proces dwustronny, w rzeczywistości często przyjmuje formę asymetryczną – gdzie odpowiedzialność za dostosowanie spoczywa niemal wyłącznie na migrantach, a nie na społeczeństwie przyjmującym (Gullikstad i in., 2021).

Szczególnie problematyczne jest mierzenie sukcesu integracyjnego na podstawie zgodności z normami kulturowymi dominującej grupy. Oczekuje się od migrantów przyjęcia wartości takich jak równość płci, indywidualizm czy świeckość życia publicznego – nawet jeśli nie są one zgodne z ich osobistym doświadczeniem i kulturowymi przekonaniem. Tego rodzaju



podjęcie prowadzi do naturalizacji norweskiej normy społecznej i traktowania różnorodności kulturowej jako tymczasowej anomalii, którą należy przezwyciężyć (Gullestad, 2002).

W norweskim dyskursie społecznym funkcjonuje także idea „dobrego migranta” lub „dobrego uchodźcy”, który oprócz przestrzegania prawa i podjęcia pracy, ma również wykazywać się aktywnością obywatelską, np. uczestnictwem w wolontariacie, wydarzeniach kulturalnych i życiu wspólnot lokalnych. Taka wizja, choć pozornie inkluzywna, może w rzeczywistości prowadzić do wykluczenia tych, którzy z różnych powodów – traum migracyjnych, braku zasobów lub innego systemu wartości – nie są w stanie spełnić tych oczekiwań (Penner, 2021).

Kolejnym wyzwaniem są strukturalne bariery wynikające z polityk językowych i zatrudnieniowych. Migranci, którzy nie posługują się biegle językiem norweskim lub mają trudności z jego przyswojeniem, napotykają trudności zarówno na rynku pracy, jak i w życiu codziennym. Systemy wspierające uczących się są często niedostosowane do poziomu edukacji, wieku czy wcześniejszych doświadczeń migracyjnych. Równolegle, polityka pracy zakłada szybką aktywizację zawodową, lecz w praktyce lokalne rynki – szczególnie w małych miejscowościach – nie oferują wystarczającej liczby miejsc pracy, które odpowiadałyby kwalifikacjom przyjezdnych (Gullikstad i in., 2021).

Niejednoznaczne są również mechanizmy wykluczenia obecne w działaniach lokalnych społeczności. Badania wskazują, że nawet sytuacje z pozoru inkluzywne – jak wspólne przygotowywanie posiłków podczas tradycyjnych dugnadów (norweskiej praktyki dobrowolnej pracy społecznej na rzecz wspólnoty, np. sprzątania, gotowania czy organizacji wydarzeń, mającej charakter nieformalny, lecz społecznie oczekiwany) – mogą być obciążone niewypowiedzianymi normami kulturowymi, które jasno wskazują, kto „naprawdę przynależy”, a kto tylko „uczestniczy”. Subtelna normatywizacja takich aktywności może skutkować poczuciem braku akceptacji i izolacji wśród migrantów (Penner, 2021).



Innym istotnym wyzwaniem są skutki zdrowotne integracyjnych niepowodzeń. Zgodnie z analizą zawartą w raporcie *NOU 2022:18*, dyskryminacja i rasizm mają bezpośredni wpływ na zdrowie psychiczne migrantów, obniżając ich poczucie bezpieczeństwa i przynależności społecznej. Słabe warunki pracy, marginalizacja, niewystarczająca znajomość języka oraz brak trwałych więzi zwiększają ryzyko izolacji społecznej i pogorszenia stanu zdrowia – zarówno psychicznego, jak i fizycznego. Co więcej, niska dostępność do informacji i usług zdrowotnych dodatkowo pogłębia te nierówności, co widoczne było m.in. podczas pandemii COVID-19, gdy imigranci z Europy Środkowo-Wschodniej wykazywali najniższą gotowość do szczepień, co tłumaczono brakiem zaufania do instytucji (Unio, 2023).

Złożoność tych wyzwań odzwierciedla się także w norweskim dyskursie kulturowym i literackim, który coraz częściej podejmuje tematykę migracyjną w sposób krytyczny i pogłębiony.

Lewandowska zwraca uwagę, że od lat 80. XX wieku literatura norweska coraz częściej porusza tematykę migracyjną, wskazując na napięcia między retoryką integracji a praktykami asymilacyjnymi i marginalizacją (Lewandowska, 2010).

Problemem jest także zróżnicowany poziom uznania kwalifikacji zawodowych migrantów, co prowadzi do sytuacji, w której osoby z wysokim wykształceniem wykonują pracę znacznie poniżej swoich kompetencji. Powoduje to nie tylko frustrację i poczucie niesprawiedliwości, ale również marnowanie potencjału ludzkiego w społeczeństwie norweskim (Pabian, 2025).

Szczególnie trudną grupą do zintegrowania są migranci zarobkowi z Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polacy, którzy często zatrudniani są w sektorach o niskim poziomie zabezpieczeń socjalnych i wysokim ryzyku eksploatacji. Rotacyjny charakter ich migracji, ograniczona znajomość języka oraz brak trwałych więzi społecznych powodują, że pozostają na marginesie społeczeństwa norweskiego (Kiełbasiewicz, 2012).



Wyzwaniem jest również kwestia dyskryminacji i rasizmu, które pomimo rozbudowanej polityki równości, są realnie obecne na różnych poziomach życia społecznego – od rynku pracy, przez edukację, po służbę zdrowia. Ich skutki są szczególnie dotkliwe w zakresie zdrowia psychicznego migrantów i ich poczucia przynależności do społeczeństwa przyjmującego (Inkluderingsdepartementet, 2024).

Podsumowując, integracja migrantów w Norwegii napotyka liczne bariery strukturalne i kulturowe. Wymaga nie tylko działań ze strony samych migrantów, ale również otwartości i gotowości na zmiany po stronie instytucji oraz społeczeństwa większościowego. Tylko wówczas możliwe będzie zbudowanie rzeczywiście inkluzywnej wspólnoty społecznej, w której różnorodność nie będzie przeszkodą, lecz wartością.

2.6.3. Rola bibliotek w systemie integracyjnym Norwegii

Biblioteki publiczne w Norwegii odgrywają niezwykle ważną rolę w procesie integracji imigrantów i osób z doświadczeniem migracyjnym. Jako instytucje neutralne, ogólnodostępne i bezpłatne, spełniają funkcję nie tylko centrów informacji, ale również przestrzeni społecznych, wspierających budowanie wspólnoty i kapitału społecznego (Vårheim, 2014).

Norweskie biblioteki działają w ramach ogólnokrajowej strategii (wydana w 2020 roku), której aktualna edycja „Nasjonal bibliotekstrategi 2020–2023” została rozszerzona do 2025 roku. Celem tej strategii jest uczynienie bibliotek przestrzenią demokratycznego uczestnictwa, rozwoju kompetencji obywatelskich i dostępu do wiedzy. Strategia podkreśla rolę bibliotek jako miejsc debaty, edukacji i społecznego włączenia, szczególnie dla grup defaworyzowanych i migrantów. Wskazuje również, że biblioteki powinny być miejscem wspierającym zrównoważony rozwój społeczny i środowiskowy, a także pełnić funkcję centrów edukacji informacyjnej i kulturowej (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023).



W tym kontekście warto również podkreślić rolę strategii państwowej jako podstawy działań lokalnych. Strategia kładzie szczególny nacisk na rolę bibliotek jako neutralnych, dostępnych dla wszystkich miejsc, które mogą przeciwdziałać izolacji społecznej. Biblioteki mają pełnić funkcję inkluzyjnych przestrzeni kulturalnych, w których wspólnota lokalna – w tym osoby z doświadczeniem migracyjnym – może aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym, kulturalnym i edukacyjnym (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023).

Badania pokazują, że uczestnictwo imigrantów w wydarzeniach i programach bibliotecznych, takich jak grupy czytelnicze, kluby dyskusyjne czy pomoc w nauce, prowadzi do wzrostu ich zaufania nie tylko wobec instytucji publicznych, ale także lokalnych mieszkańców. Biblioteki umożliwiają w ten sposób nawiązywanie relacji międzyludzkich i integrację kulturową, szczególnie w mniejszych miastach i gminach, gdzie inne formy integracji są często ograniczone (Vårheim, 2014).

Randi Marie Haugland w artykule „Mangfold i biblioteket – mellom visjoner og praksis” podkreśla, że biblioteki są jednym z nielicznych miejsc, w których wielokulturowość może być realnie przeżywana i praktykowana. Jednak autorka zauważa też, że rzeczywistość nie zawsze odpowiada ideałom – mimo polityki inkluzji, wiele bibliotek napotyka na trudności w skutecznym docieraniu do użytkowników imigranckiego pochodzenia, głównie z powodu braku personelu o wielokulturowych kompetencjach i ograniczeń budżetowych („Mangfold i biblioteket: Mellom visjoner og praksis”, 2020).

Ważną rolę odgrywają także inicjatywy typu „language cafés”, organizowane regularnie w bibliotekach w Oslo, Moss czy Horten. Dają one możliwość nieformalnego praktykowania języka norweskiego oraz rozmowy z lokalnymi mieszkańcami, co sprzyja integracji kulturowej oraz przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu (Johnston & Audunson, 2017a).

Norweski model bibliotek jako centrów otwartości społecznej przewiduje także szczególne działania skierowane do grup defaworyzowanych, w tym kobiet imigrantek.



Przykłady działań obejmują kursy obsługi komputera, warsztaty językowe oraz inicjatywy wspierające ich aktywizację zawodową i społeczną (Gundersen, 2011).

Norweskie biblioteki aktywnie współpracują z lokalnymi organizacjami oraz władzami samorządowymi w celu wdrażania strategii integracyjnych. W wielu przypadkach służą jako punkty pierwszego kontaktu dla nowo przybyłych migrantów, oferując dostęp do informacji o usługach publicznych, rynku pracy, edukacji i możliwościach zaangażowania społecznego (Oxborrow, 2012).

Choć formalnie biblioteki zobowiązane są do zapewnienia równego dostępu wszystkim obywatelom, w praktyce wyzwania związane z wielojęzycznością, różnicami kulturowymi i nierównym dostępem do informacji wymagają elastycznych i długofalowych strategii. W tym kontekście rola bibliotek jako „integratorów lokalnych społeczności” jest szczególnie cenna i powinna być wspierana przez odpowiednią politykę publiczną (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2015).

Norweskie biblioteki nie tylko świadczą usługi informacyjne i językowe, ale także pełnią istotną funkcję społeczną, budując przestrzenie sprzyjające wielokulturowemu dialogowi i edukacji międzykulturowej. W ramach takiej działalności przeciwdziałają stereotypom oraz zjawiskom ksenofobii, stając się miejscami otwartymi na spotkania, rozmowy i wzajemne poznanie się przedstawicieli różnych grup społecznych. Dzięki swojej neutralnej roli i publicznemu charakterowi mogą odgrywać znaczącą rolę w integracji lokalnych społeczności, nie tylko na poziomie instytucjonalnym, ale również symbolicznym i kulturowym (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2015).

Podsumowując, biblioteki publiczne w Norwegii są nie tylko miejscem dostępu do książek czy Internetu, lecz przede wszystkim pełnią funkcję społecznego „łącznika”, wspierającego proces integracji. Poprzez tworzenie otwartej, bezpiecznej i przyjaznej



przestrzeni, sprzyjają budowaniu więzi międzyludzkich, przeciwdziałają wykluczeniu oraz umożliwiają uczestnictwo w życiu społecznym i kulturowym nowym mieszkańcom Norwegii.

2.7. Statystyki dotyczące imigrantów i integracji w Norwegii

Norwegia jest jednym z krajów nordyckich, który w ostatnich dwóch dekadach doświadczył znacznego wzrostu liczby imigrantów. Zjawisko to jest ściśle związane z sytuacją międzynarodową, otwartością rynku pracy, a także przyjmowaniem uchodźców. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie aktualnych danych statystycznych dotyczących populacji imigrantów w Norwegii oraz podstawowych wskaźników integracyjnych.

Dane zawarte w niniejszym podrozdziale pochodzą z oficjalnych statystyk norweskiego urzędu statystycznego (Statistisk sentralbyrå – SSB) i obejmują stan na koniec 2024 oraz początek 2025 roku. Są one istotnym punktem odniesienia dla analizy roli bibliotek publicznych w procesie integracji społecznej migrantów w Norwegii.

2.7.1. Imigranci w Norwegii – dane demograficzne

Na koniec 2024 roku liczba ludności Norwegii wynosiła 5 585 044 osób (Statistics Norway (SSB), 2024a). W tej liczbie znajdowało się 965 113 imigrantów, czyli osób urodzonych poza Norwegią. Dodatkowo, w Norwegii mieszkało 230 237 dzieci imigrantów urodzonych już w Norwegii, co łącznie daje 1 195 350 osób z tłem migracyjnym (Statistics Norway (SSB), 2025a).

Największe grupy narodowościowe wśród imigrantów przedstawiono w tabeli poniżej. Dane dotyczące liczby imigrantów według kraju pochodzenia na dzień 1 stycznia 2025 roku uzyskano z interaktywnej tabeli StatBank Norway (Statistics Norway (SSB), 2025b).



Tabela 0.1 Najliczniejsze grupy narodowościowe wśród imigrantów w Norwegii (2025)

Kraj pochodzenia	Liczba osób
Polska	111 376
Ukraina	79 624
Litwa	43 077
Syria	40 774
Szwecja	37 213

Źródło: opracowanie własne na podstawie Statistics Norway (SSB, 2025b)

Na podstawie danych norweskiego urzędu statystycznego (tabela 05184, stan na 1 stycznia 2025), największą grupę imigrantów w Norwegii stanowią obywatele Polski (ponad 111 tysięcy osób), następnie Ukraińcy, Litwini, Syryjczycy i Szwedzi. Wzrost liczby obywateli Ukrainy w ostatnich latach jest następstwem wojny i masowego napływu uchodźców.

Imigranci z tych krajów stanowią znaczącą część społeczności lokalnych, co znajduje odzwierciedlenie w zapotrzebowaniu na działania integracyjne, także na poziomie instytucji publicznych, takich jak biblioteki.

2.7.2. *Udział migrantów w życiu społecznym i edukacyjnym*

Udział migrantów w życiu społecznym i edukacyjnym Norwegii jest jednym z kluczowych wskaźników procesu integracji. Obejmuje on zarówno uczestnictwo w formalnych instytucjach edukacyjnych, jak i aktywność obywatelską, udział w wyborach oraz zaangażowanie w życie lokalnych społeczności. Integracja społeczna migrantów wymaga działań wielopoziomowych – zarówno na poziomie państwowym, jak i lokalnym – i nie może być rozumiana wyłącznie jako asymilacja, lecz raczej jako proces dwustronny oparty na wzajemnym poznaniu i współpracy (Ośrodek Badań nad Migracjami UW, 2023).

W zakresie życia obywatelskiego zauważalna jest wyraźnie niższa frekwencja wyborcza wśród migrantów niż wśród ogółu obywateli Norwegii. W wyborach samorządowych w 2023 roku wzięło udział jedynie 38% migrantów posiadających obywatelstwo norweskie, podczas gdy w całej populacji frekwencja wyniosła 62% (Statistics



Norway (SSB), 2024b). W wyborach parlamentarnych w 2021 roku frekwencja wśród migrantów wyniosła 50%, wobec 80% wśród całej populacji (Statistics Norway (SSB), 2022).

Najniższy poziom uczestnictwa dotyczył młodych migrantów w wieku 18–34 lata, z których jedynie 24% zagłosowało w wyborach samorządowych w 2023 roku (Forskning.no, 2024).

Pomimo niskiej frekwencji w wyborach, migranci uczestniczą w życiu społecznym również poprzez inne formy zaangażowania – np. działalność w organizacjach pozarządowych, stowarzyszeniach lokalnych oraz własnych inicjatywach obywatelskich. Tego rodzaju aktywność jest uznawana za istotny element wzmacniający zaufanie społeczne i poczucie przynależności.

W obszarze edukacji sytuacja migrantów oraz ich dzieci wykazuje znaczne zróżnicowanie. Dane SSB pokazują, że uczniowie z tłem migracyjnym osiągają przeciętnie niższe wyniki w szkołach podstawowych i gimnazjalnych oraz rzadziej kończą szkołę średnią w wymaganym czasie (Statistics Norway (SSB), 2023). Często wybierają oni ścieżki zawodowe, przy czym wskaźnik rezygnacji z nauki jest wśród nich wyższy, zwłaszcza w grupie uczniów, którzy przybyli do Norwegii w wieku szkolnym (Norges Offentlige Utredninger (NOU), 2011a).

Z drugiej strony dane wskazują, że osoby urodzone w Norwegii z rodzicami migrantami coraz częściej podejmują studia wyższe. W grupie osób w wieku powyżej 25 lat odsetek z wykształceniem wyższym jest szczególnie wysoki wśród dzieci migrantów, co wskazuje na pozytywny trend w długoterminowej integracji edukacyjnej (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011b).

Poziom wykształcenia migrantów różni się jednak znacząco w zależności od kraju pochodzenia – najwyższe wskaźniki dotyczą osób pochodzących z krajów nordyckich i Ameryki Północnej, najniższe z Europy Wschodniej (Statistics Norway (SSB), 2024d).



Istotnym elementem polityki edukacyjnej w Norwegii jest program wprowadzenia dla nowo przybyłych uchodźców, który obejmuje naukę języka norweskiego oraz szkolenia kwalifikacyjne. Wszystkie gminy mają obowiązek oferowania tego rodzaju wsparcia.

Niższy poziom uczestnictwa migrantów w życiu społecznym i edukacyjnym może wynikać z barier językowych, braku sieci kontaktów, krótkiego okresu pobytu w Norwegii oraz doświadczeń dyskryminacji (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011b).

Edukacja jest kluczowym czynnikiem integracji i mobilności społecznej, a jej brak może prowadzić do marginalizacji i ograniczonych szans rozwojowych (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011b).

Udział migrantów w życiu społecznym i edukacyjnym zwiększa się stopniowo, szczególnie wśród osób urodzonych w Norwegii z rodzicami pochodzenia migracyjnego, jednak wciąż widoczne są istotne różnice w poziomie uczestnictwa pomiędzy poszczególnymi grupami (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011b; Statistics Norway (SSB), 2022).

2.7.3. Korzystanie z bibliotek publicznych przez migrantów

Biblioteki publiczne pełnią istotną rolę w procesie integracji migrantów w Norwegii, stanowiąc nie tylko źródło wiedzy, ale także bezpieczną przestrzeń społeczną i edukacyjną. Są miejscem, gdzie osoby z doświadczeniem migracyjnym mogą rozwijać kompetencje językowe, uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych, a także korzystać z pomocy w rozwiązywaniu codziennych problemów. W tym kontekście pełnią funkcję lokalnych centrów integracji (Berg & Kermit, 2015).

Z danych norweskiego badania kulturbarometru wynika, że osoby z pochodzeniem migracyjnym, zwłaszcza dzieci i młodzież, częściej korzystają z bibliotek publicznych niż reszta populacji. W 2021 roku aż 71% dzieci w wieku 9–15 lat z rodzin migracyjnych



odwiedziło bibliotekę, w porównaniu do 58% wśród dzieci ogółem. W przypadku dzieci urodzonych w Norwegii, ale z rodzicami imigrantami, wskaźnik ten wyniósł 61% (Castillo Schiro, 2022; Dæhlen, 2022). Najczęstszym powodem wizyt w bibliotekach wśród migrantów było wypożyczanie i oddawanie książek. Migranci korzystali także z bibliotek w celu nauki, pracy, korzystania z komputerów, a także w celach towarzyskich. Aż 27% z nich deklarowało, że ostatnio w bibliotece czytało książkę, w porównaniu do 16% w ogólnej populacji. Co istotne, ponad połowa migrantów korzystała z literatury w języku norweskim (bokmål), jednak duży odsetek wybierał też książki po angielsku (26%) oraz w innych językach (20%) (Castillo Schiro, 2022).

Biblioteki oferują także rozbudowane programy integracyjne – sprzyjają zarówno pasywnej obecności, jak i aktywnemu uczestnictwu. W norweskich bibliotekach organizowane są kafejki językowe, lekcje pomocy domowej, zajęcia literackie i opowieści w wielu językach. Wiele osób z doświadczeniem uchodźczym wskazuje biblioteki jako miejsca, w których po raz pierwszy poczuli się równi i zauważeni w nowym społeczeństwie. Dla niektórych droga od analfabetyzmu do autorstwa książki rozpoczęła się właśnie od udziału w bibliotecznych programach (Berg & Kermit, 2015; Letnes, 2017).

Przykłady z bibliotek w miastach takich jak Tromsø pokazują, że instytucje te mogą aktywnie włączać migrantów w życie lokalnej społeczności. Uczestnicy kursów dla dorosłych imigrantów otrzymują wprowadzenie do zasobów biblioteki, mają zapewnioną pomoc językową, dostęp do internetu i materiałów edukacyjnych oraz mogą uczestniczyć w spotkaniach integracyjnych (Letnes, 2017).

Podobne działania prowadzone są również w Polsce i Kanadzie. W polskich bibliotekach po 2022 roku pojawiły się liczne inicjatywy na rzecz uchodźców z Ukrainy – od zajęć językowych, przez punkty informacyjne, po wydarzenia kulturalne (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI), 2022; Zawalska-Hawel, 2019).



Projekty takie jak „Migruj do biblioteki!” pokazują, jak biblioteki mogą współtworzyć system integracyjny jako nowoczesne, otwarte instytucje wspierające różnorodność i edukację (Zawalska-Hawel, 2019).

Z punktu widzenia dostępności, biblioteki publiczne są instytucjami otwartymi dla wszystkich. W Polsce wystarczy dowolny dokument tożsamości ze zdjęciem, by móc korzystać z ich oferty. Biblioteki oferują również dostęp do komputerów, internetu, materiałów dydaktycznych i miejsc do nauki.

Podsumowując, biblioteki publiczne pełnią wielowymiarową funkcję wspierającą integrację migrantów, nie tylko oferując dostęp do wiedzy, ale również promując równość, inkluzywność i aktywność społeczną. Migranci i ich dzieci korzystają z tych instytucji chętniej niż ogół społeczeństwa, co czyni biblioteki kluczowymi przestrzeniami integracji społecznej i kulturowej.



Rozdział 3. Metodologia badań własnych

3.1. Uwagi wstępne

Rozdział trzeci zawiera opis założeń metodologicznych przeprowadzonego badania, w tym celów i problematyki badawczej, sformułowanych hipotez, zastosowanych metod oraz charakterystyki próby badawczej. Uwzględniono również sposób zbierania i analizy danych empirycznych, a także powiązanie narzędzi badawczych z pytaniami i hipotezami. Przyjęte podejście metodologiczne umożliwiło wieloaspektową ocenę zarządzania biblioteką publiczną jako instytucją wspierającą integrację migrantów. Wybór narzędzi badawczych został podyktowany potrzebą uchwycenia zarówno instytucjonalnej perspektywy bibliotekarzy, jak i osobistych doświadczeń migrantów. Celem badania było nie tylko zidentyfikowanie konkretnych praktyk, ale również zrozumienie mechanizmów integracji społecznej i roli bibliotek jako przestrzeni wspierającej włączanie imigrantów w życie lokalne. Zastosowanie metod ilościowych (ankiety) oraz jakościowych (wywiady pogłębione, obserwacja) umożliwiło triangulację źródeł i spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia. Dzięki temu możliwe stało się zarówno uchwycenie ogólnych tendencji, jak i zindywidualizowanych narracji.

3.2. Cel i problematyka badawcza

W niniejszej pracy dokonano analizy strategii zarządzania biblioteką publiczną jako instytucją wspierającą integrację imigrantów w Norwegii. Szczególne znaczenie przypisano działalności biblioteki zlokalizowanej na wyspie Frøya, która stanowiła główny przypadek badawczy. Badanie skoncentrowano na bibliotekach publicznych z województwa Trøndelag, jednak objęto nim również placówki z innych regionów Norwegii, co umożliwiło uwzględnienie ogólnokrajowego kontekstu działań integracyjnych. Studium przypadku



biblioteki Frøya posłużyło jako rdzeń części jakościowej badań, umożliwiając analizę szczegółową praktyk integracyjnych i lokalnych uwarunkowań zarządczych.

Celem przeprowadzonych badań było przeprowadzenie analizy i oceny, w jaki sposób biblioteki projektują i realizują inicjatywy integracyjne, jakimi zasobami dysponują, jakie napotykają bariery, jakie są efekty takich działań oraz jakie konkretne praktyki zarządzania okazują się najbardziej efektywne w procesie wspierania integracji migrantów.

Problem badawczy sformułowano następująco: jakie są warunki skutecznego zarządzania biblioteką publiczną jako instytucją wspierającą integrację migrantów i w jakim stopniu aktualne działania odpowiadają na potrzeby imigrantów oraz lokalnych społeczności.

W celu jego rozwiązania sformułowano pytania badawcze dotyczące kompetencji bibliotek w zakresie wspierania migrantów, stosowanych strategii i praktyk zarządczych, barier napotykanych przez personel biblioteczny oraz oceny działań integracyjnych z perspektywy samych migrantów.

Hipotezy badawcze

Na podstawie pytań badawczych sformułowano następujące hipotezy:

Hipoteza główna (HG):

HG. Zarządzanie biblioteką publiczną w Norwegii jako instytucją integracyjną wpływa na zwiększenie aktywności społecznej migrantów oraz lepsze dostosowanie usług bibliotecznych do ich potrzeb.

Hipotezy szczegółowe:

H1. Biblioteki norweskie wdrażające świadome strategie integracyjne osiągają wyższą skuteczność działań wobec migrantów.

H2. Bariery organizacyjne i finansowe negatywnie wpływają na realizację zaplanowanych działań integracyjnych podejmowanych przez biblioteki w Norwegii.

H3. Współpraca międzyinstytucjonalna zwiększa efektywność programów integracyjnych



bibliotek w Norwegii.

H4. Programy językowe i kulturalne realizowane przez biblioteki w Norwegii wpływają pozytywnie na poczucie przynależności społecznej migrantów.

3.3. Zastosowane metody badawcze

W celu weryfikacji hipotez badawczych zastosowano triangulację metod, obejmującą techniki badań jakościowych oraz ilościowych. Takie podejście umożliwiło uchwycenie zarówno uwarunkowań systemowych, jak i subiektywnych doświadczeń uczestników działań integracyjnych. W badaniach wykorzystano wywiady półustrukturyzowane, obserwację uczestniczącą, analizę dokumentów oraz ankietę internetową. Triangulacja objęła dane ilościowe z ankiet oraz jakościowe odpowiedzi na pytania otwarte (m.in. użytkownicy Frøya folkebibliotek), wywiady z trzema grupami respondentów, obserwację uczestniczącą oraz analizę dokumentów instytucjonalnych biblioteki we Frøya (m.in. zestawienia wydarzeń i programów integracyjnych z lat 2015–2025). Takie podejście pozwoliło na weryfikację danych poprzez różne źródła i techniki oraz zwiększyło wiarygodność wyników.

Zrealizowano wywiady z kierownikami bibliotek, migrantami aktywnie korzystającymi z oferty bibliotecznej oraz wolontariuszami zaangażowanymi w prowadzenie działań integracyjnych. Wywiady pozwoliły na zgromadzenie danych dotyczących codziennych doświadczeń uczestników, ocen skuteczności podejmowanych inicjatyw, stosowanych strategii oraz napotykanym trudności. Zebrany materiał umożliwił również rekonstrukcję procesów zarządczych związanych z funkcją integracyjną bibliotek.

Obserwację uczestniczącą przeprowadzono w trakcie wydarzeń organizowanych przez bibliotekę Frøya, takich jak kawiarenki językowe oraz spotkania kulturalne. Obserwacje pozwoliły na zarejestrowanie sposobu prowadzenia zajęć, dynamiki interakcji społecznych, atmosfery panującej podczas spotkań oraz form uczestnictwa migrantów. Obserwacja ta była



prowadzona w latach 2015–2025 w bibliotece publicznej w gminie Frøya. Autorka pracy, jako kierownik tej placówki, miała możliwość bezpośredniego uczestnictwa w organizacji działań integracyjnych, takich jak språkkafé, wydarzenia wielokulturowe czy działania edukacyjne dla dzieci migrantów.

Autorka niniejszej pracy uczestniczyła również w licznych kursach i szkoleniach z zakresu integracji, pracy wielokulturowej oraz zarządzania biblioteką w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Dzięki temu rola badacza łączyła w sobie perspektywę praktyka i obserwatora, co umożliwiło pogłębioną analizę działań biblioteki oraz zrozumienie dynamiki relacji pomiędzy pracownikami, wolontariuszami i migrantami. Taka podwójna perspektywa wpisuje się w model badacza-praktyka i umożliwia refleksyjną analizę procesów instytucjonalnych obserwowanych „od wewnątrz”.

Analizie poddano także dokumenty instytucjonalne wyłącznie z biblioteki we Frøya, w tym dokumentację wydarzeń integracyjnych, lokalne plany działań oraz inne materiały wewnętrzne. Nie analizowano dokumentów z innych bibliotek niż biblioteka we Frøya. Jako wieloletni pracownik tej placówki, autorka miała bezpośredni dostęp do dokumentacji, którą współtworzyła lub gromadziła w ramach działań operacyjnych biblioteki. Celem tej analizy było rozpoznanie formalnych ram funkcjonowania instytucji jako przestrzeni wspierającej integrację migrantów oraz sposobu definiowania tych zadań w praktyce lokalnej.

Uzupełnieniem materiału jakościowego była ankieta internetowa skierowana do kierowników bibliotek z województwa Trøndelag oraz z innych regionów Norwegii. Ankieta miała na celu uzyskanie danych porównawczych dotyczących skali działań integracyjnych, stosowanych metod zarządzania, identyfikowanych barier oraz oceny skuteczności podejmowanych inicjatyw.



3.4. Charakterystyka próby badawczej i przebieg zbierania danych

W badaniu uwzględniono trzy grupy respondentów: kierowników bibliotek publicznych, migrantów będących aktywnymi użytkownikami bibliotek oraz wolontariuszy współpracujących przy działaniach integracyjnych. Dodatkowym źródłem danych były dokumenty instytucjonalne z biblioteki publicznej w gminie Frøya, analizowane jako materiał wtórny.

Wśród respondentów znaleźli się przede wszystkim kierownicy bibliotek publicznych z regionu Trøndelag, ale także przedstawiciele instytucji z pozostałych części Norwegii – łącznie z dziesięciu różnych województw (fylke), co pozwoliło uzyskać szeroką i reprezentatywną perspektywę. Migranci objęci badaniem to osoby z różnych części Norwegii, jednak największą grupę stanowili użytkownicy bibliotek z gmin Frøya oraz sąsiedniej wyspy Hitra, którzy regularnie uczestniczą w wydarzeniach bibliotecznych i aktywnie korzystają z oferowanych zasobów oraz programów. Wolontariusze, z którymi przeprowadzono wywiady, współorganizowali działania takie jak spotkania językowe czy warsztaty kulturowe. Dokumenty objęte analizą pochodziły wyłącznie z biblioteki we Frøya, w której autorka jest zatrudniona, co umożliwiło dostęp do materiałów archiwalnych i planistycznych. Proces zbierania danych przeprowadzono w terminie maj–czerwiec 2025 roku. W jego ramach zrealizowano wywiady jakościowe, rozpowszechniono i zebrano odpowiedzi w ankiecie internetowej, dokonano obserwacji uczestniczącej oraz przeprowadzono analizę dokumentów. Respondentów rekrutowano metodą celową oraz metodą kuli śnieżnej w przypadku migrantów i wolontariuszy.

Przeprowadzono łącznie 12 indywidualnych wywiadów pogłębionych. Składały się na nie: 5 rozmów z migrantami – użytkownikami biblioteki w gminie Frøya (Trøndelag), 4 wywiady z kierownikami bibliotek z tego samego regionu oraz 3 rozmowy z wolontariuszami zaangażowanymi w działania integracyjne biblioteki publicznej w gminie Frøya. Taki dobór



respondentów pozwolił na uchwycenie różnych perspektyw: instytucjonalnej, użytkownika oraz wspierającej. Wywiady miały charakter częściowo ustrukturyzowany i były prowadzone według przygotowanego wcześniej scenariusza, który obejmował m.in. pytania dotyczące postrzegania roli biblioteki, barier i możliwości integracyjnych, przykładów działań oraz relacji społecznych budowanych wokół biblioteki.

Ankiety online zostały skierowane do dwóch odmiennych grup respondentów. Pierwsza grupa to migranci – użytkownicy bibliotek publicznych w Norwegii (N = 104), druga to kierownicy bibliotek (N = 56) reprezentujący dziesięć różnych województw (fylke). W przypadku migrantów celem było uzyskanie informacji na temat ich doświadczeń, potrzeb oraz postrzegania biblioteki jako instytucji wspierającej proces integracji. W przypadku kierowników bibliotek chodziło o zbadanie, w jakim stopniu i w jakiej formie biblioteki realizują działania integracyjne, jakie zasoby wykorzystują i jak definiują swoje społeczne zadania.

Konstrukcja kwestionariuszy była zróżnicowana. Obejmowały one pytania zamknięte, umożliwiające kategoryzację danych i analizę statystyczną (np. częstotliwość korzystania z biblioteki, rodzaje aktywności, ocena dostępności usług), jak i pytania otwarte, pozwalające na swobodne wypowiedzi respondentów, które umożliwiły pogłębienie analizy jakościowej.

3.5. Sposób analizy materiału badawczego

Zgromadzony materiał badawczy został przeanalizowany w sposób opisowy, z uwzględnieniem kontekstu lokalnego oraz specyfiki funkcjonowania biblioteki jako instytucji publicznej wspierającej integrację społeczną. Analiza opierała się na stopniowym wyodrębnianiu głównych obszarów tematycznych i zagadnień, które pojawiały się w wypowiedziach respondentów oraz w dokumentacji i obserwacjach. Szczególną uwagę



poświęcono identyfikacji strategii, działań i mechanizmów wspierających uczestnictwo migrantów w życiu społecznym gminy.

Proces interpretacji materiału miał charakter otwarty i elastyczny. Na początku dokonano wielokrotnej lektury zgromadzonych danych, co umożliwiło wyłonienie powtarzających się wątków i motywów. Na ich podstawie opracowano roboczy podział treści na obszary analizy, odnoszące się m.in. do form zaangażowania migrantów, roli pracowników biblioteki, relacji międzykulturowych, barier integracyjnych oraz oczekiwań wobec instytucji. Dane przedstawione w dalszych częściach pracy pogrupowano według tych obszarów, z zachowaniem reprezentatywności wypowiedzi i ich odniesienia do kontekstu lokalnego.

Dane pochodzące z ankiety internetowej zostały poddane analizie ilościowej z zastosowaniem technik statystyki opisowej. Uwzględniono rozkłady odpowiedzi, zestawienia procentowe oraz porównania pomiędzy grupami bibliotek. W niektórych przypadkach przeprowadzono analizę współwystępowania wybranych odpowiedzi, co pozwoliło na pogłębione wnioski dotyczące strategii integracyjnych i warunków zarządzania bibliotekami.

Interpretacja wyników została przeprowadzona w odniesieniu do celów pracy, sformułowanych hipotez oraz literatury przedmiotu, obejmującej teorie zarządzania publicznego, koncepcje integracji społecznej i modele instytucji kultury jako przestrzeni włączających. Szczególny nacisk położono na związki między zarządzaniem biblioteką jako instytucją non profit a jej społeczną funkcją w środowisku wielokulturowym.

Pytania zawarte w ankietach i scenariuszach wywiadów zostały opracowane tak, aby odpowiadały celom badania oraz umożliwiały sprawdzenie postawionych hipotez i pytań badawczych. Szczegółowe wyniki i ich analiza zostaną przedstawione w kolejnym rozdziale.

W celu uzyskania kompleksowego obrazu roli bibliotek publicznych jako instytucji wspierających proces integracji migrantów, opracowano zestawy pytań dopasowane do różnych grup respondentów. Konstrukcja tych narzędzi badawczych była ściśle powiązana z



celami badania oraz założeniami metodologicznymi. Każde z pytań zostało zaprojektowane tak, aby umożliwić zarówno diagnozę konkretnej sytuacji, jak i analizę porównawczą oraz interpretacyjną.

W przypadku ankiety skierowanej do kierowników bibliotek pytania koncentrowały się na obszarach takich jak: formy i zakres działań integracyjnych, współpraca z organizacjami lokalnymi, dostępność zasobów (personel, budżet, przestrzeń), posiadanie strategii działania oraz postrzeganie efektów. Umożliwiło to analizę rozbieżności między deklarowanymi celami a rzeczywistymi praktykami. Pytania otwarte pozwalały również na zebranie przykładów dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań.

Ankieta dla migrantów–użytkowników bibliotek obejmowała pytania dotyczące m.in.: sposobu korzystania z biblioteki, jej funkcji w życiu codziennym, dostępności językowej, trudności napotykanych podczas korzystania z oferty, relacji z innymi użytkownikami oraz poczucia przynależności do społeczności lokalnej. Szczególne znaczenie miały pytania otwarte, w których respondenci dzielili się osobistymi doświadczeniami i opiniami na temat tego, co mogłoby uczynić bibliotekę bardziej przyjazną przestrzenią.

Wywiady indywidualne z migrantami pozwoliły na głębszą refleksję nad tematami związanymi z adaptacją kulturową, emocjonalnym wymiarem korzystania z biblioteki, relacjami społecznymi oraz osobistym znaczeniem tego miejsca. Pytania dotyczyły m.in.: pierwszego kontaktu z biblioteką, nauki języka norweskiego, wsparcia emocjonalnego, udziału w wydarzeniach i relacji z pracownikami biblioteki.

Wywiady z wolontariuszami skupiały się na ich motywacjach do działania, obserwacjach dotyczących migrantów, ocenie skuteczności organizowanych działań oraz relacji z bibliotekarzami i innymi członkami społeczności. Pytania te miały na celu określenie, w jakim stopniu współpraca z wolontariuszami wzmacnia funkcję integracyjną biblioteki.



Konstrukcja całego zestawu pytań – zarówno ankietowych, jak i wywiadowych – była podporządkowana logice triangulacji metod i źródeł. Umożliwiła zebranie danych zarówno liczbowych, jak i jakościowych, co przełożyło się na pogłębioną, wielowymiarową analizę w kolejnych rozdziałach pracy.

3.6. Podsumowanie rozdziału

W rozdziale przedstawiono założenia metodologiczne przeprowadzonego badania, obejmujące cel i problematykę badawczą, sformułowane hipotezy, dobór próby, zastosowane metody oraz sposób analizy danych. Wykorzystanie triangulacji metod pozwoliło na uzyskanie wszechstronnego i pogłębionego obrazu funkcjonowania bibliotek publicznych jako instytucji wspierających integrację migrantów. Wyniki badania stanowią podstawę do sformułowania wniosków i rekomendacji zawartych w dalszej części pracy. W kolejnym rozdziale przedstawiono studium przypadku biblioteki na Frøya, w którym zaprezentowano analizę danych jakościowych zebranych w ramach niniejszego badania.



Rozdział 4. Analiza i ocena działań integracyjnych i zarządzania biblioteką publiczną na Frøya – studium przypadku

4.1. Uwagi wstępne

Rozdział czwarty zawiera część stricte empiryczną - analizę danych jakościowych pochodzących z wywiadów przeprowadzonych z migrantami oraz wolontariuszami związanymi z biblioteką na Frøya. Uwzględniono wyłącznie dane dotyczące tej lokalizacji; dane z innych bibliotek zostały przedstawione w rozdziale piątym, który ma charakter porównawczy. Analiza koncentruje się na perspektywie użytkowników biblioteki, identyfikując powtarzające się tematy i zagadnienia związane z jej rolą w procesie integracji, doświadczeniami migrantów oraz lokalnymi działaniami wspierającymi włączanie społeczne.

4.2. Charakterystyka biblioteki i społeczności lokalnej na Frøya

Analiza przedstawiona w niniejszym rozdziale opiera się na wypowiedziach migrantów i wolontariuszy związanych z biblioteką na Frøya, natomiast dane z innych bibliotek uwzględniono w rozdziale piątym, poświęconym analizie porównawczej.

Gmina Frøya, położona w regionie Trøndelag, jest wyspiarską społecznością, która na dzień 1 stycznia 2025 roku liczyła 5 453 mieszkańców (SSB, Kommunefakta Frøya). Mimo relatywnie niewielkiej liczby ludności, Frøya charakteryzuje się dużą różnorodnością etniczną i kulturową – aż 29,66% mieszkańców stanowią osoby z zagranicznym pochodzeniem (imigranci oraz osoby urodzone w Norwegii z rodzicami-imigrantami). Dla porównania, w sąsiedniej gminie Hitra odsetek ten wynosi 21,85%, a w dużym mieście Trondheim – 15,40%. Oznacza to, że Frøya jest jednym z najbardziej zróżnicowanych pod względem narodowościowym obszarów Trøndelag, co czyni go szczególnie predysponowanym obiektem

do przeprowadzenia badań z punktu widzenia celu empirycznego niniejszej pracy magisterskiej.

Wśród migrantów największe grupy narodowościowe na Frøya to Litwini (8,12%) i Polacy (5,41%). Obecne są również znaczące grupy z Ukrainy (1,63%), Łotwy (0,99%), Filipin (0,67%), Tajlandii (0,95%), Erytrei (0,44%), Rumunii (0,57%) oraz Szwecji (0,60%). Ponadto, w społeczności lokalnej można spotkać osoby pochodzące m.in. z Brazylii, Kanady, Hiszpanii, Włoch, Grecji, Bułgarii, Estonii, Sudanu, Maroka, Wenezueli, Słowacji, Czech i wielu innych krajów. Dane SSB wskazują, że 22,9% migrantów na Frøya pochodzi z krajów Unii Europejskiej i EFTA, a 6,76% z Azji i Afryki.

Specyfika lokalnej społeczności wiąże się bezpośrednio z dominującym sektorem gospodarczym – przetwórstwem rybnym. Większość mieszkańców pracuje w przemyśle związanym z hodowlą i eksportem łososia, a migranci – szczególnie z Europy Wschodniej – stanowią znaczącą część siły roboczej w zakładach przetwórczych na Frøya i pobliskiej Hitrze. Wśród migrantów są również osoby, które przybyły do Norwegii jako uchodźcy – m.in. z Erytrei, Sudanu, Ukrainy i Syrii.

W tym kontekście szczególną rolę odgrywa Frøya bibliotek – jedyna publiczna biblioteka na terenie gminy. Jest to instytucja kultury zarządzana przez gminę, która pełni funkcję biblioteki głównej oraz, częściowo, bibliotek szkolnych. Placówka mieści się w Sistranda i zatrudnia trzy osoby: kierownika (100% etatu), bibliotekarza (67%) i asystenta (20%). Biblioteka na co dzień współpracuje z przedszkolami, szkołą podstawową i gimnazjum, a także z oddziałem szkoły średniej Guri Kunna videregående skole, realizując funkcje edukacyjne i społeczne.

Frøya bibliotek spełnia także funkcję przestrzeni integracyjnej i informacyjnej. Jest miejscem, w którym migranci mają dostęp do materiałów edukacyjnych, zasobów językowych oraz mogą uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych i edukacyjnych. Dzięki dostępności



internetu, gazet lokalnych oraz otwartemu charakterowi przestrzeni, biblioteka stanowi również codzienne miejsce spędzania czasu, spotkań międzypokoleniowych i międzynarodowych. Uczniowie odwiedzają ją regularnie wraz z nauczycielami, a wielu migrantów postrzega ją jako jedyne neutralne miejsce poza domem i pracą, w którym mogą nawiązywać relacje społeczne i zdobywać informacje.

Biblioteka jest otwarta od poniedziałku do piątku w godzinach 10:00–15:00, z dłuższymi godzinami we wtorki (9:00–16:00) oraz popołudniową dostępnością w czwartki (12:00–15:00). Dodatkowo, działa w systemie tzw. Meråpent bibliotek, co oznacza, że zarejestrowani użytkownicy mogą korzystać z biblioteki samodzielnie w godzinach 6:00–23:00 przez siedem dni w tygodniu.

W kontekście wsparcia instytucjonalnego dla migrantów, należy zaznaczyć, że gmina Frøya nie posiada szeroko zakrojonej strategii integracyjnej dla imigrantów zarobkowych. Działania integracyjne kierowane są przede wszystkim do uchodźców przyjmowanych w ramach ogólnokrajowego programu, którym oferuje się kursy językowe i wsparcie informacyjne. Tego typu działania są realizowane głównie przez tzw. flyktningskonsulenter (konsultantów ds. uchodźców), a nie bezpośrednio przez urząd gminy jako całość.

Jednocześnie w Kulturplanie Frøya 2022–2027 wyraźnie podkreślono strategiczną rolę biblioteki jako miejsca integracji, wsparcia społecznego i budowania lokalnej wspólnoty. Dokument wskazuje, że biblioteka powinna pełnić funkcję otwartego, dostępnego centrum wiedzy i dialogu, odpowiadającego na potrzeby zróżnicowanej społeczności. W planie przewidziano prowadzenie działań integracyjnych skierowanych do tzw. „nye frøyværingar” – nowych mieszkańców gminy, w tym m.in. organizację språkkafé, czyli spotkań językowych służących nauce języka norweskiego i budowaniu relacji społecznych. Równocześnie zakłada się rozwijanie zbiorów materiałów edukacyjnych do nauki języka norweskiego dla osób z obcym językiem ojczystym oraz aktywną współpracę z lokalnymi partnerami, takimi jak



Frivilligsentralen i inne instytucje społeczne. Biblioteka ma również utrzymywać i rozwijać system tzw. leseombud, czyli wolontariuszy, którzy czytają książki osobom z ograniczonym dostępem do literatury, np. seniorom. Ważnym elementem działalności jest także systematyczna promocja oferty bibliotecznej – zarówno poprzez media społecznościowe i stronę internetową, jak i za pośrednictwem lokalnych kanałów informacyjnych (Frøya kommune, 2022).

Warto jednak zaznaczyć, że mimo zapisów o integracji w dokumentach strategicznych, biblioteka nie otrzymuje na te działania odrębnych środków finansowych ani wsparcia w formie formalnego planu ze strony gminy. Większość inicjatyw jest realizowana głównie dzięki zaangażowaniu pracowników oraz współpracy z lokalnymi partnerami.

Choć gmina Frøya nie posiada formalnej strategii bibliotecznej na poziomie samorządowym, lokalna biblioteka prowadzi własne działania o charakterze strategicznym, które w praktyce pełnią rolę nieformalnego planu rozwoju.

W *Kulturplan for Frøya kommune* podkreślono, że integracja i budowanie wspólnoty są istotnymi celami lokalnej polityki kulturalnej. Plan wskazuje, że proces ten powinien opierać się na współpracy różnych podmiotów – od organizacji społecznych, takich jak Frivilligsentralen, przez kluby sportowe i stowarzyszenia kulturalne, po szkoły oraz placówki edukacji dorosłych.

Zgodnie z planem, biblioteka ma być nie tylko miejscem wypożyczenia książek, lecz także aktywną przestrzenią edukacyjną i społeczną – dostępną dla wszystkich mieszkańców, niezależnie od ich pochodzenia. Takie podejście jest zgodne z ogólnokrajową strategią „Rom for demokrati og danning” Biblioteki Narodowej, która zakłada, że biblioteki publiczne powinny działać jako inkluzyjne, demokratyczne i otwarte przestrzenie wspierające partycypację obywatelską i integrację społeczną.



4.3. Działania integracyjne podejmowane przez bibliotekę

Biblioteka publiczna w gminie Frøya od wielu lat realizuje zróżnicowane działania wspierające integrację migrantów, niezależnie od ich pochodzenia czy statusu pobytowego. Inicjatywy te mają charakter edukacyjny, kulturowy i społeczny, a ich realizacja oparta jest na współpracy bibliotekarzy, wolontariuszy oraz lokalnych i zewnętrznych instytucji. Informacje o działaniach zaczerpnięto z dokumentacji bibliotecznej, materiałów projektowych, a także z obserwacji uczestniczącej autorki pracy, pełniącej funkcję kierownika biblioteki od 2015 roku.

Jednym z głównych działań integracyjnych biblioteki są kawiarenki językowe språkkafé, prowadzone nieprzerwanie od 2015 roku. Początkowo organizowane były z udziałem norweskich seniorów, którzy chętnie wspierali uchodźców z krajów afrykańskich. W kolejnych latach ich udział stopniowo malał, a spotkania przejęli migranci, przede wszystkim z Polski, Bułgarii, Brazylii oraz wcześniej także z Hiszpanii. Formy pracy w ramach språkkafé obejmowały naukę języka norweskiego poprzez rozmowy, czytanie tekstów, tłumaczenia i gry językowe. Przez pewien okres spotkania były łączone z próbami międzynarodowego chóru, co pogłębiało integracyjny wymiar działań. Obserwacja uczestnicząca wskazuje na duże zainteresowanie uczestników oraz potrzebę wydłużenia czasu trwania spotkań, które obecnie trwają 1,5 godziny i odbywają się w otwartej i przyjaznej atmosferze. Liczba uczestników waha się w zależności od okresu i struktury grup migranckich, zwykle uczestniczy od kilku do kilkunastu osób.

W latach 2015–2025 biblioteka zrealizowała szereg projektów o charakterze integracyjnym. Jednym z najważniejszych był projekt „Møt landet mitt”, realizowany w latach 2019–2023. Projekt oparty był na wolontariacie i obejmował prezentacje krajów pochodzenia migrantów, w tym elementy kultury, kuchni, historii i literatury. Jego inicjatorem i autorem był Mariusz Kopaczek-Styczeń. Ten sam autor zainicjował również projekt „Møt grendelag” w latach 2019–2020, którego celem były spotkania z przedstawicielami lokalnych społeczności



na terenie gminy Frøya, mające na celu budowanie mostów między mieszkańcami a migrantami.

Kolejną ważną inicjatywą był międzynarodowy projekt „Books Without Borders”, realizowany w latach 2022–2025 w ramach programu Erasmus+. Projekt ten skierowany był do osób dorosłych napotykających trudności w czytaniu z powodu barier językowych, kognitywnych, społecznych lub edukacyjnych. Działania w ramach projektu realizowane były także w Frøya i obejmowały m.in. metodę wspólnego czytania, znaną jako Shared Reading. W listopadzie 2024 roku biblioteka była organizatorem trzydniowego szkolenia z tej metody, w którym wzięli udział bibliotekarze, wolontariusze oraz przedstawiciel lokalnej opieki zdrowotnej. Szkolenie zakończyło się certyfikacją pięciu liderów grup czytelniczych, którzy mogą prowadzić spotkania w różnych kontekstach – od biblioteki, przez placówki opiekuńcze, po działania na rzecz migrantów.

W 2017 roku biblioteka realizowała projekt „Les oss – skjønnlitteratur fra verden”, którego celem była promocja literatury światowej i wielojęzyczności. W 2020 roku Mariusz Kopaczek-Styczeń był autorem projektu „Les i grenda – vær så trendy”, promującego czytelnictwo i cyfrową dostępność usług biblioteki w lokalnych społecznościach wiejskich. W tym samym roku zrealizowano dwa kolejne projekty jego autorstwa: „Digital lesestund” oraz „Digital lesestund for barn” – oba obejmujące czytania online z udziałem lokalnych autorów. Oprócz projektów biblioteka organizuje szereg wydarzeń cyklicznych. Do najważniejszych należą „Jul med engler”, czyli coroczne świąteczne wydarzenie rodzinne z kolędowaniem, wspólnym czytaniem i zajęciami artystycznymi. Regularnie obchodzony jest również Międzynarodowy Dzień Języka Ojczystego, podczas którego dzieci i dorośli prezentują książki w różnych językach. Organizowane są także czytania wielojęzyczne prowadzone przez migrantów, a także spotkania z autorami.



Szczególne znaczenie miała także działalność dziecięcego klubu szachowego, prowadzonego od 2015 roku przez Małgorzatę Kopaczek-Styczeń. Klub funkcjonował przy bibliotece i był otwarty zarówno dla dzieci norweskich, jak i dzieci migrantów, w tym z Polski, Litwy, Niemiec i Holandii. Jako certyfikowany sędzia szachowy z międzynarodowymi uprawnieniami FIDE oraz członek zarządu młodzieżowego związku szachowego w Norwegii, Małgorzata stworzyła wysokiej jakości ofertę edukacyjną. Klub odegrał istotną rolę społeczną i edukacyjną, a jego obecność w bibliotece sprzyjała współpracy z lokalnymi szkołami i instytucjami edukacyjnymi.

Działania integracyjne biblioteki były kierowane do szerokiego grona odbiorców – dorosłych migrantów, rodzin z dziećmi, dzieci szkolnych oraz osób starszych. Biblioteka współpracowała z lokalnymi szkołami, Flyktningstjenesten, organizacjami migrantów, Frivilligsentralen oraz – do 2019 roku – z firmą SalMar w ramach programu adaptacyjnego dla pracowników zagranicznych. Szczególne znaczenie miała współpraca z Det flerspråklige bibliotek, dzięki której użytkownicy biblioteki mieli dostęp do książek w językach ojczystych, takich jak polski, litewski czy ukraiński i wiele innych.

Ocena działań biblioteki opierała się na obserwacjach, rozmowach z użytkownikami oraz wynikach ankiet i wywiadów. Szczególnie wysoko oceniane były działania, w których migranci pełnili rolę współtwórców wydarzeń, a także te, które sprzyjały budowaniu relacji i poczucia wspólnoty. Respondenci często podkreślali znaczenie atmosfery biblioteki oraz otwartość jej pracowników. Wypowiedzi takie jak „Uważam, że språkkafé to najlepsza forma nauki języka” czy „Dzieci były bardzo dumne, że ktoś czytał w ich języku” pojawiały się wielokrotnie.

W uznaniu za długoletnią i konsekwentną działalność integracyjną, biblioteka publiczna w Frøya została w 2024 roku laureatką prestiżowej Trønderskiej Nagrody Bibliotecznej przyznawanej przez Norsk bibliotekforening Trøndelag. W uzasadnieniu jury podkreślono, że



nagroda stanowi wyraz uznania dla „wzorowej działalności na rzecz bibliotek, całego społeczeństwa oraz użytkowników w szczególności”. Szczególną uwagę zwrócono na szeroki zakres działań podejmowanych przez bibliotekę na rzecz migrantów – w tym liczne wydarzenia, programy i projekty, które skutecznie promują i doceniają ich język, kulturę i tożsamość. Wyróżnienie to zostało przyznane w kontekście faktu, że Frøya jest jedną z gmin o najwyższym odsetku ludności z doświadczeniem migracyjnym w regionie Trøndelag, a bibliotece udało się skutecznie uczynić z tej wielokulturowości lokalny zasób społeczny. Wręczający nagrodę przewodniczący oddziału Trøndelag NBF, Morten Olsen Haugen, stwierdził: „Gdzie indziej w Trøndelag można posłuchać wykładu o litewskiej literaturze w lokalnej bibliotece?”. Odbierając wyróżnienie, Monika Kopaczek-Styczeń zaznaczyła, że jest to przede wszystkim zasługa jej męża i współpracownika, Mariusza Kopaczek-Styczeń, autora strategii integracyjnej biblioteki oraz projektów służących jej wdrożeniu. To właśnie jego autorskie projekty – takie jak „Møt landet mitt”, „Jul med Engler”, „Møt grendelag” czy „Digital lesestund” – stanowiły podstawę do rozwoju kompleksowej oferty działań wspólnotowych i wielojęzycznych, których skuteczność została potwierdzona zarówno przez lokalne społeczności, jak i instytucjonalne gremia eksperckie.

Charakter działań – obejmujący zarówno inicjatywy jednorazowe, jak i działania o charakterze stałym – wskazuje na zdolność biblioteki do elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby społeczności lokalnej. Integracja migrantów poprzez bibliotekę publiczną w Frøya okazała się skutecznym narzędziem budowania społeczeństwa otwartego i inkluzyjnego.

4.4. Analiza doświadczeń migrantów jako użytkowników biblioteki

W niniejszym podrozdziale przedstawiono doświadczenia migrantów korzystających z biblioteki publicznej na wyspie Frøya. Analizie poddano wyłącznie dane pochodzące od



respondentów, którzy w ankiecie zaznaczyli bibliotekę Frøya jako miejsce, z którego korzystają, oraz od uczestników wywiadów indywidualnych związanych z tą placówką. Materiał badawczy ma charakter jakościowy i pozwala uchwycić nie tylko zakres wykorzystania biblioteki, ale również osobiste znaczenia, jakie migranci przypisują tej instytucji w procesie integracji społecznej. Poniższe wypowiedzi migrantów zebrano w ramach indywidualnych wywiadów oraz otwartych pytań ankietowych. W badaniach uczestniczyło łącznie 112 migrantów. Spośród nich 104 osoby wypełniły kwestionariusze ankiety, 5 osób wzięło udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych, a 3 osoby pełniły rolę wolontariuszy wspierających działalność språkkafé.

Migranci korzystają z biblioteki w różnych celach: wypożyczenia książek, nauki języka norweskiego, uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oraz jako z przestrzeni do codziennych kontaktów społecznych. Wielu respondentów podkreślało, że biblioteka stanowi dla nich miejsce neutralne, bezpieczne i otwarte. Jedna z rozmówczyń, migrantka z Litwy, wskazała, że posiada kartę biblioteczną od dziewięciu lat i odwiedza bibliotekę 2–3 razy w miesiącu. Z kolei uczestnik z Polski zadeklarował, że przychodzi do biblioteki od sześciu lat, średnio raz lub dwa razy w miesiącu, traktując ją jako ważny element swojej codzienności.

Respondenci doceniali zwłaszcza ofertę kawiarenki językowej (språkkafé), która wspiera naukę języka w nieformalnym kontekście i sprzyja przełamywaniu barier komunikacyjnych. Dla wielu migrantów spotkania te były pierwszą okazją do swobodnej rozmowy po norwesku. Jedna z uczestniczek przyznała, że początkowo tylko słuchała, ale z czasem zaczęła aktywnie uczestniczyć w rozmowach. Duże znaczenie przypisywano również dostępowi do książek w języku ojczystym oraz inicjatywom skierowanym do dzieci, takim jak wspólne czytanie bajek. W wypowiedziach ankietowych pojawiły się także refleksje osobiste – na przykład respondentka, która wspomniała, że jej dziecko po raz pierwszy usłyszało bajkę po polsku poza domem właśnie w bibliotece, co wywołało wzruszenie.



Pomimo pozytywnych doświadczeń, część badanych wskazywała także na istniejące bariery. Najczęściej pojawiającą się trudnością były ograniczone godziny otwarcia placówki, niedopasowane do rytmu dnia osób pracujących. W jednej z wypowiedzi pojawiła się sugestia: „Wtedy kiedy chcesz pójść i wypożyczyć książkę, to jest zamknięte”. Pojawiały się również uwagi dotyczące niedostatku informacji o ofercie biblioteki oraz brak materiałów w językach mniej reprezentowanych, takich jak ukraiński czy rosyjski. W jednej z wypowiedzi respondent wyraził zaskoczenie faktem, że biblioteka posiada książki po ukraińsku, o czym dowiedział się dopiero po kilku miesiącach.

Szczególną wartością biblioteki we Frøya była dla respondentów atmosfera otwartości i szacunku, jaką tworzyli pracownicy. W ankietach pojawiały się wypowiedzi o pozytywnym nastawieniu personelu, jego gotowości do pomocy oraz znajomości języka angielskiego, co ułatwiało komunikację. Migranci wskazywali również, że dzięki bibliotece nawiązali nowe znajomości – zarówno z innymi migrantami, jak i z mieszkańcami Norwegii, co miało istotne znaczenie dla procesu integracji.

Respondenci oceniali bibliotekę jako przestrzeń wspierającą ich proces adaptacji kulturowej i społecznej. Wielu z nich wskazywało, że dzięki bibliotece poczuli się częścią lokalnej społeczności i mogli lepiej zrozumieć realia życia w Norwegii. Jedna z uczestniczek badania powiedziała wprost: „Biblioteka pomogła mi zacząć mówić, przestać się bać”. Inna osoba podkreśliła, że to jedyne miejsce, w którym czuje się równo traktowana, bez względu na swoje pochodzenie.

Oprócz ocen i doświadczeń, respondenci formułowali także propozycje ulepszeń. Wśród najczęściej powtarzających się postulatów znalazły się potrzeba rozszerzenia godzin otwarcia, organizacji kursów komputerowych i informacyjnych, dostępu do konsultacji prawnych lub doradczych, a także zwiększenie dostępności materiałów w językach obcych, w



tym audiobooków. Wskazywano również na potrzebę stworzenia przestrzeni spotkań, w której można byłoby połączyć kawiarnię z programem edukacyjno-kulturalnym.

Doświadczenia migrantów korzystających z biblioteki na Frøya wskazują jednoznacznie, że instytucja ta pełni nie tylko funkcję edukacyjną, lecz również społeczną i kulturową. Oferując dostęp do zasobów, języka i relacji, biblioteka staje się przestrzenią włączającą, wzmacniającą poczucie przynależności i sprawczości migrantów w nowym otoczeniu. Jednocześnie zgłaszane bariery i potrzeby wskazują na konieczność dalszego rozwijania oferty bibliotecznej, tak aby odpowiadała ona na zmieniające się potrzeby zróżnicowanej społeczności lokalnej.

4.5. Wnioski z analizy przypadku biblioteki Frøya

Analiza przypadku biblioteki publicznej na Frøya pozwala na wgląd w realia funkcjonowania instytucji pełniącej rolę lokalnego centrum integracji i stanowi przykład studium przypadku opartego na danych jakościowych. Badanie opierało się na obserwacji uczestniczącej oraz analizie wywiadów z migrantami i wolontariuszami, a także analizie dokumentów i danych ankietowych dotyczących użytkowników tej biblioteki.

Zebrane dane jakościowe ukazują bibliotekę jako miejsce o silnym charakterze społecznym i edukacyjnym. Migranci postrzegają ją nie tylko jako źródło wiedzy, lecz również jako bezpieczną przestrzeń sprzyjającą budowaniu relacji. Respondenci często podkreślali znaczenie språkkafé, spotkań wielokulturowych, wydarzeń edukacyjnych oraz możliwości dostępu do książek w ojczystym języku. Jak wskazała jedna z respondentek: „Biblioteka pomogła mi zacząć mówić, przestać się bać” .

Biblioteka działa przy dużym zaangażowaniu kadry i współpracuje przy niektórych wydarzeniach z lokalnymi partnerami (np. Folkeakademiet Frøya, Frivilligsentralen, flyktningstjenesten, inne organizacje). Współpraca ta ma jednak charakter incydentalny i opiera



się głównie na indywidualnych kontaktach, co wskazuje na brak formalnego systemu wspierania działań integracyjnych na poziomie gminnym. Wśród wyzwań wymieniano ograniczone zasoby – brak dedykowanego budżetu na działania integracyjne, niedostateczną liczbę pracowników, a także brak wolontariuszy norweskich. Mimo to, biblioteka wykazuje się dużą elastycznością i kreatywnością w dostosowywaniu oferty do potrzeb migrantów. Zgłoszone przez użytkowników potrzeby obejmowały m.in. kursy językowe, pomoc prawną, wsparcie w kontaktach z instytucjami publicznymi, a także dostęp do książek specjalistycznych i audiobooków.

Wywiady z wolontariuszami pokazały, że ich rola w pracy biblioteki ma znaczenie nie tylko operacyjne, ale także symboliczne – jako przykład integracji w praktyce. Migrant-wolontariusze wspierają działania biblioteki poprzez uczestnictwo w wydarzeniach, stając się pośrednikami między personelem a społecznością migrantką.

Zgromadzony materiał wskazuje na potrzebę systemowego wsparcia bibliotek działających w środowiskach wielokulturowych. Przypadek Frøya stanowi przykład dobrej praktyki, ale jednocześnie ujawnia luki w polityce integracyjnej na poziomie lokalnym. Wyniki tej analizy zostaną skonfrontowane z danymi z innych bibliotek norweskich w kolejnym rozdziale.

4.6. Perspektywa pracowników i wolontariuszy biblioteki Frøya

Niniejszy podrozdział prezentuje punkt widzenia osób zaangażowanych w codzienne funkcjonowanie Frøya folkebibliotek – zarówno pracowników, jak i wolontariuszy. Ich głosy pozwalają przyjrzeć się bibliotece jako instytucji realizującej działania integracyjne „od środka”, z uwzględnieniem dostępnych zasobów, ograniczeń organizacyjnych, posiadanych kompetencji oraz relacji z użytkownikami-migrantami. W analizie uwzględniono m.in. wypowiedzi trzech kobiet-migrantek z Bułgarii, Brazylii i Ukrainy, które jako wolontariuszki



wspierały działania integracyjne biblioteki publicznej na Frøya, m.in. poprzez pomoc w organizacji i prowadzeniu kawiarenki językowej (språkkafé). Wywiady przeprowadzono w 2025 roku i oznaczono je kolejno jako: (wolontariuszka z Bułgarii, wywiad nr 1, 2025), (wolontariuszka z Brazylii, wywiad nr 2, 2025), (wolontariuszka z Ukrainy, wywiad nr 3, 2025).

Biblioteka Frøya pełni istotną funkcję jako przestrzeń sprzyjająca integracji migrantów. Jej rola nie ogranicza się jedynie do realizacji oferty programowej, lecz znajduje także wyraz w zaangażowaniu personelu oraz wolontariuszy. Wśród działań o największym znaczeniu dla społeczności migranckiej wymienia się m.in. språkkafé, zajęcia dla dzieci w językach ojczystych oraz wydarzenia o charakterze wielokulturowym. Inicjatywy te są podejmowane mimo ograniczeń kadrowych i finansowych, na które wskazują członkowie zespołu biblioteki. W codziennej pracy niezbędne jest jednocześnie zapewnienie obsługi szkół, w tym prowadzenie biblioteki szkolnej Guri Kunna, co znacząco obciąża zasoby instytucji i ogranicza możliwości rozwijania oferty skierowanej do migrantów.

Wolontariusze odgrywają istotną rolę w strukturze działań integracyjnych prowadzonych przez bibliotekę Frøya. Wśród nich znajdują się zarówno osoby pochodzenia norweskiego, jak i migranci, którzy dzięki swojemu doświadczeniu stają się naturalnymi pośrednikami między instytucją a społecznością migrantów. Ich podwójna perspektywa pozwala nie tylko na lepsze rozpoznanie potrzeb użytkowników, lecz również na wspólne współtworzenie oferty bibliotecznej. Jak wskazuje jedna z wolontariuszek: „Zaczęłam przychodzić na språkkafé jako uczestniczka, a potem zostałam wolontariuszką – to daje mi poczucie, że jestem potrzebna i że mogę coś oddać społeczności” (wolontariuszka z Bułgarii, wywiad nr 1, 2025). Tego rodzaju zaangażowanie przyczynia się nie tylko do rozwoju osobistego uczestników, ale i do wzmocnienia funkcji biblioteki jako instytucji wspólnotowej.

Jedna z wolontariuszek opisała swoją drogę zaangażowania w sposób następujący:



„Zaczęłam przychodzić na språkkafé jako uczestniczka, a potem zostałam wolontariuszką – to daje mi poczucie, że jestem częścią tej społeczności” (wolontariuszka z Brazylii, wywiad nr 2, 2025).

Dzięki bliskim kontaktom z uczestnikami wydarzeń, wolontariusze są w stanie szybko przekazywać informacje o potrzebach migrantów. Jak zauważyła inna z badanych:

„Widzimy, czego ludzie potrzebują. Czasem wystarczy porozmawiać i już wiemy, że trzeba sprowadzić książki po ukraińsku” (wolontariuszka z Ukrainy, wywiad nr 3, 2025).

Wolontariusze pomagają także w tłumaczeniu i organizacji wydarzeń:

„Pomagam czasem jako tłumaczka. Ludzie się cieszą, że ktoś ich rozumie” (wolontariuszka z Bułgarii, wywiad nr 1, 2025).

Kolejnym aspektem wskazywanym przez zespół biblioteki są kompetencje językowe i międzykulturowe. Pracownicy oraz wolontariusze porozumiewają się m.in. po norwesku, angielsku, polsku, rosyjsku, ukraińsku i w językach południowoeuropejskich. To pozwala na skuteczną komunikację z migrantami, którzy często są na początkowym etapie nauki norweskiego. Jedna z osób wspominała:

„Czasami tłumaczę, co uczeń chce powiedzieć nauczycielowi. Bo rozumiem polski, a dziecko jeszcze nie zna norweskiego”.

Zarówno pracownicy, jak i wolontariusze uczestniczą w seminariach i szkoleniach organizowanych przez instytucje centralne, m.in. Bibliotekę Narodową, bibliotekę wojewódzką i Det flerspråklige bibliotek. Szczególnie istotne były:

- seminarium DFB nt. språkkafé (2024),
- kurs Shared Reading (2024),
- warsztaty „Books without borders” (2025),
- spotkania z IMDi, Redd Barna i Norsk barnebokinstitutt.

Choć wcześniejsze fragmenty pokazują pozytywne aspekty działalności biblioteki Frøya, warto również zauważyć ograniczenia i wyzwania, z jakimi mierzy się ta instytucja. Pomimo ogromnego zaangażowania pracowników i wolontariuszy, jej możliwości są ograniczone przez brak systemowego wsparcia i niedobór zasobów. Wskazuje się na brak wystarczających funduszy, kadry oraz norweskich wolontariuszy. Wolontariuszka z Ukrainy zauważyła:

„Organizujemy wszystko, ale brakuje nam ludzi. Gdyby było więcej wolontariuszy z Norwegii, byłoby łatwiej” (wywiad nr 3, 2025).

Biblioteka działa w oparciu o istniejący budżet – brak jest dedykowanego finansowania na działania migracyjne. Brakuje też systemowych mechanizmów współpracy z gminą. Jak stwierdzono:

„Nikt nie pyta nas, czego potrzebujemy. Wydarzenia robimy, bo uważamy, że są ważne – ale nie ma na nie osobnych środków”.

Perspektywa zespołu Frøya folkebibliotek – zarówno pracowników, jak i migrantów-wolontariuszy – ukazuje bibliotekę jako instytucję o wysokim poziomie zaangażowania społecznego. Ich działania realizowane są mimo ograniczeń systemowych, dzięki kompetencjom językowym, międzykulturowym oraz osobistemu zaangażowaniu. Taka forma współtworzenia oferty przez migrantów stanowi unikalną cechę modelu integracyjnego.

4.7. Zarządzanie biblioteką jako instytucją integracyjną – wyzwania i strategie

Biblioteka publiczna w Frøya stanowi nie tylko instytucję kultury, lecz także aktywną przestrzeń integracyjną, w której migranci mogą nie tylko korzystać z usług bibliotecznych, ale również odnaleźć wsparcie społeczne, językowe i kulturowe. Zarządzanie taką instytucją wiąże się z wieloma wyzwaniami i zadaniami o charakterze koordynacyjnym, społecznym i organizacyjnym. Niniejszy podrozdział opiera się na obserwacjach własnych autorki, pełniącej



funkcję kierownika biblioteki Frøya, i ukazuje model zarządzania wypracowany w praktyce codziennego funkcjonowania.

Działania integracyjne realizowane w bibliotece Frøya nie są ujęte w osobnej strategii ani w dokumentach planistycznych gminy. Mają natomiast charakter oddolny i elastyczny – wynikają z codziennych obserwacji, rozmów z użytkownikami i reagowania na sygnalizowane potrzeby. Przykładowo, obecność uczestników språkkafé mówiących po portugalsku stała się impulsem do zamówienia książek w tym języku. Tego typu działania pokazują, że planowanie oferty odbywa się w sposób adaptacyjny, oparty na bliskim kontakcie z odbiorcami usług i gotowości do reagowania na zmiany w strukturze społeczności lokalnej.

Największym ograniczeniem dla rozwoju inicjatyw integracyjnych pozostają warunki kadrowe i organizacyjne. W bibliotece głównej zatrudnione są trzy osoby – jedna w pełnym wymiarze czasu pracy, a dwie w niepełnym wymiarze. Dodatkowo, w filii w Mausund pracuje jedna osoba zatrudniona na 10% etatu. Biblioteka obsługuje wszystkie szkoły w gminie, które nie posiadają własnych bibliotek, umożliwiając uczniom i nauczycielom korzystanie z zasobów biblioteki publicznej jak ze swojej. Dla szkoły średniej Guri Kunna biblioteka prowadzi także wypożyczanie, katalogowanie i przechowywanie podręczników szkolnych. W efekcie wiele działań integracyjnych odbywa się poza godzinami pracy, często dzięki dodatkowemu zaangażowaniu pracowników. Mimo to, zespół stara się rozwijać ofertę dla migrantów, kierując się potrzebami społeczności i własnym poczuciem misji.

Wśród wypracowanych strategii szczególną rolę odgrywa włączanie migrantów w roli wolontariuszy – np. do współprowadzenia språkkafé czy organizowania zajęć dla dzieci w ich językach ojczystych. Istotne jest również dostosowywanie oferty do konkretnych grup użytkowników, otwartość na sugestie i tworzenie atmosfery współpracy. Część wydarzeń – takich jak wieczory kulturowe czy wspólne gotowanie – powstaje spontanicznie, z inicjatywy samych migrantów lub wolontariuszy, a biblioteka pełni rolę wspierającą i koordynującą.



Działania te realizowane są w ramach ogólnego budżetu instytucji. Brak jest osobnych funduszy na integrację, a wszelkie zakupy – jak książki do nauki języka czy materiały edukacyjne – uzależnione są od aktualnej dostępności środków. Zarządzanie biblioteką jako instytucją integracyjną odbywa się zatem w warunkach niepewności i wysokiego obciążenia, gdzie o skuteczności decydują przede wszystkim kompetencje zespołu oraz zdolność do działania w duchu współodpowiedzialności.

Za przykład może posłużyć organizacja språkkafé – wydarzenia o charakterze cyklicznym, odbywającego się średnio dwa do czterech razy w miesiącu. W 2024 roku uczestniczyło w nim szacunkowo około 120 osób, reprezentujących co najmniej 16 narodowości, w tym między innymi Polskę, Ukrainę, Litwę, Estonię, Rosję, Bułgarię, Hiszpanię, Portugalię, Wenezuelę, Brazylię, Kanadę, Islandię, Maroko, Grecję i Erytreę. Spotkania te gromadzą od pięciu do piętnastu osób i pełnią funkcję nie tylko językową, ale i społeczną – umożliwiają budowanie relacji, wzmacnianie poczucia przynależności i tworzenie sieci wsparcia.

W kontekście zarządzania istotnym zasobem są kompetencje członków zespołu. Pracownicy biblioteki posiadają nie tylko doświadczenie zawodowe, ale i osobiste związane z migracją, co przekłada się na lepsze rozumienie potrzeb użytkowników i skuteczniejszą komunikację międzykulturową. Zespół porozumiewa się na co dzień w wielu językach – norweskim, angielskim, polskim, ukraińskim, rosyjskim – a także rozumie języki pokrewne. Dzięki temu pracownicy pełnią również funkcję nieformalnych tłumaczy i pośredników kulturowych. Posiadają wieloletnie doświadczenie w pracy z migrantami, znajomość języków Europy Wschodniej i umiejętność budowania relacji z użytkownikami. Ich wiedza i otwartość na dzielenie się doświadczeniem stanowią ważny filar rozwoju działań integracyjnych w bibliotece. Zespół jako całość pracuje w modelu współuczestnictwa – dzieląc się zadaniami, wspierając się wzajemnie i reagując na potrzeby środowiska.



Równie ważny jest aspekt samokształcenia. W warunkach braku systemowych szkoleń ze strony gminy bibliotekarze uczestniczą w inicjatywach edukacyjnych organizowanych przez Det flerspråklige bibliotek, Bibliotekę Narodową czy Bibliotekę Wojewódzką w Trondheim. Tematyka tych wydarzeń dotyczy zarówno prowadzenia språkkafé, pracy z dziećmi migrantów, jak i tworzenia inkluzywnych przestrzeni bibliotecznych. Udział w seminariach takich jak „Alt inkludert?”, „Innenfor/Utenfor” czy kurs „Startpakke for samskaping” umożliwił nie tylko rozwój kompetencji, ale również wymianę doświadczeń z innymi bibliotekami.

Autorka niniejszej pracy, jako kierownik biblioteki, uczestniczyła również w kursach i warsztatach, m.in. poświęconych metodom pracy z migrantami, zarządzaniu projektami wielokulturowymi oraz budowaniu oferty dla użytkowników wielojęzycznych. Zdobyta w ten sposób wiedza przyczyniła się do rozwoju strategii zarządczych stosowanych w bibliotece.

W analizie danych jakościowych z rozdziałów 4.3 i 4.5 wyraźnie wyłaniają się wątki, które bezpośrednio wpływają na sposób zarządzania biblioteką jako instytucją integracyjną. Szczególną rolę odgrywa tu przyjazna atmosfera i språkkafé, postrzegane przez użytkowników jako przestrzeń budowania relacji i bezpiecznego dialogu międzykulturowego. Jednocześnie pojawiają się istotne wyzwania, takie jak bariera językowa, niedostateczna komunikacja dotycząca dostępnych usług czy ograniczony dostęp do materiałów w językach ojczystych migrantów. Wypowiedzi respondentów wskazują na praktyczne konsekwencje tych barier – jedna z osób przyznała: „Nie wiedziałam, że biblioteka ma książki po ukraińsku. Dowiedziałam się dopiero od znajomej”, inna zaś podkreślała znaczenie spotkań językowych, mówiąc: „Språkkafé to jedyne miejsce, gdzie czuję się swobodnie mówiąc po norwesku”. Takie głosy użytkowników stanowią cenne źródło informacji zarządczej, sygnalizując obszary wymagające poprawy, ale też potwierdzając, że nawet przy ograniczonych zasobach biblioteka może pełnić realną funkcję wspólnototwórczą.



Podsumowując, zarządzanie biblioteką Frøya jako instytucją integracyjną odbywa się w warunkach znaczących ograniczeń strukturalnych i organizacyjnych. Nie istnieje formalna strategia integracyjna, a wszystkie działania są wynikiem lokalnych inicjatyw, osobistego zaangażowania i codziennej obserwacji. Mimo to, dzięki elastyczności, kompetencjom językowym i kulturowym pracowników oraz współpracy z wolontariuszami, biblioteka skutecznie wspiera społeczność migrantów. Aby jednak działania te mogły być kontynuowane i rozwijane, niezbędne jest zapewnienie stabilniejszych ram instytucjonalnych oraz większego wsparcia ze strony władz lokalnych.

4.8. Wnioski częściowe ze studium przypadku

Studium przypadku biblioteki publicznej w Frøya ukazuje, że skuteczna integracja migrantów jest możliwa także w małych społecznościach lokalnych, mimo ograniczonych zasobów i braku dedykowanych struktur instytucjonalnych. W analizie tej szczególnie widoczne są praktyki oparte na osobistym zaangażowaniu pracowników, zaufaniu i relacjach, a także elastyczności w reagowaniu na potrzeby użytkowników.

Najważniejszą i najbardziej rozpoznawalną inicjatywą integracyjną jest språkkafé – wydarzenie o charakterze cyklicznym, które od 2015 roku stało się symbolem lokalnego dialogu międzykulturowego. Spotkania te, odbywające się w 2024 roku średnio dwa do czterech razy w miesiącu, gromadziły od kilku do kilkunastu uczestników. Ich wartość nie ogranicza się do wsparcia językowego – są także przestrzenią wzmacniania pewności siebie migrantów, budowania relacji sąsiedzkich i poczucia przynależności. Jak wskazuje jedna z uczestniczek: „Språkkafé to jedyne miejsce, gdzie czuję się swobodnie mówiąc po norwesku”.

Do działań skutecznie wspierających integrację należą również czytania wielojęzyczne, wydarzenia kulturowe i rodzinne (takie jak Jul med engler), włączanie migrantów jako wolontariuszy, a także prowadzenie inicjatyw poza godzinami pracy biblioteki – dzięki



elastyczności zespołu i silnemu poczuciu misji społecznej. Warto podkreślić, że działania te nie mają charakteru projektowego, lecz są trwałym elementem praktyki bibliotecznej.

Atutem biblioteki Frøya jest także obecność kompetencji językowych i kulturowych w zespole – dwoje pracowników ma własne doświadczenia migracyjne, zna języki takie jak polski, rosyjski, ukraiński, co pozwala na szybką i nieformalną pomoc użytkownikom. Jak mówi jedna z respondentek: „Dobrze, że bibliotekarka zna polski, wtedy mogę o wszystko zapytać, nawet jak nie znam słowa po norwesku”. Tego rodzaju wypowiedzi wskazują na znaczenie reprezentacji kulturowej w instytucjach publicznych.

Jednocześnie biblioteka zмага się z poważnymi ograniczeniami strukturalnymi. Brakuje strategii integracyjnej i formalnych planów działań, nie ma dedykowanego budżetu ani dodatkowych etatów. Obowiązki szkolne – związane z obsługą wszystkich szkół w gminie – powodują przeciążenie zespołu i ograniczają czas możliwy do przeznaczenia na inicjatywy społeczne. W wywiadach i obserwacjach pojawiają się głosy mówiące o braku materiałów do nauki języka norweskiego i konieczności kupowania książek z własnych środków.

Frøya wypracowała jednak rozwiązania, które mogą stanowić inspirację dla innych bibliotek. Należą do nich: włączanie migrantów jako współorganizatorów działań, stały kontakt i otwartość na sugestie, współpraca ze szkołami i organizacjami migrantów, a także wydarzenia wzmacniające tożsamość i relacje sąsiedzkie. Pracownicy uczestniczą w seminariach branżowych, takich jak „Alt inkludert?”, „Innenfor/Utenfor” czy „Books without borders”, co stanowi formę samokształcenia w warunkach braku systemowego wsparcia.

Na tle innych bibliotek w Norwegii, Frøya wyróżnia się m.in. długofalowością działań (brak projektowego charakteru), osobistą znajomością migrantów i obecnością ich jako wolontariuszy – co jest rzadkością w skali kraju. W wielu gminach språkkafé są prowadzone przez zewnętrznych trenerów, niepowiązanych z biblioteką, co osłabia ciągłość i relacyjność działań.



Zidentyfikowane bariery mają zarówno charakter lokalny (np. brak bibliotek szkolnych w gminie, co obciąża zespół) jak i systemowy (brak centralnych wytycznych dotyczących pracy z migrantami, ograniczony dostęp do bezpłatnych materiałów edukacyjnych, brak dedykowanych funduszy). Analiza tych uwarunkowań wskazuje na konieczność wzmocnienia wsparcia instytucjonalnego dla bibliotek działających w społecznościach wielokulturowych.

Podsumowując, przypadek Frøya pokazuje, że integracja poprzez bibliotekę może być skuteczna i trwała nawet przy ograniczonych zasobach – o ile działania opierają się na relacjach, zaufaniu, elastyczności i zaangażowaniu zespołu. Wnioski te stanowią punkt wyjścia do dalszej analizy porównawczej z innymi przykładami bibliotek norweskich, która zostanie przedstawiona w kolejnym rozdziale pracy.



Rozdział 5. Biblioteki publiczne jako instytucje integracyjne w Norwegii

– analiza porównawcza i syntetyczna

5.1. Uwagi wstępne

Rozdział 5 zawiera analizę roli bibliotek publicznych w szerszym procesie integracji migrantów w Norwegii, opartą na ogólnokrajowych danych ankietowych i wywiadach. Studium przypadku biblioteki Frøya – omówione szczegółowo w rozdziale 4 – pełni tu funkcję kontekstu porównawczego, pozwalając zilustrować lokalne uwarunkowania i osadzić wnioski w konkretnym przykładzie.

Analiza danych empirycznych zaprezentowana w niniejszym rozdziale została przeprowadzona w odniesieniu do wybranych założeń teoretycznych przedstawionych w rozdziale 2. W szczególności wykorzystano: model zarządzania adaptacyjnego (adaptive management), koncepcję mikropraktyk integracyjnych oraz model partycypacji lokalnej. Umożliwiło to interpretację działań bibliotek publicznych nie tylko jako jednostkowych inicjatyw, lecz jako elementów szerszych strategii wspierających integrację społeczną migrantów w środowisku lokalnym. W toku analizy empirycznej weryfikowane były również hipotezy sformułowane na podstawie literatury przedmiotu, obejmujące m.in. znaczenie strategii integracyjnych, barier organizacyjnych oraz roli współpracy międzysektorowej.

Badanie opiera się na danych zebranych w maju–czerwcu 2025 r., w ramach których przeprowadzono:

- Ankiety zamknięte i otwarte wśród 56 kierowników bibliotek
- Ankiety zamknięte i otwarte wśród 104 migrantów–użytkowników bibliotek
- Pogłębione wywiady z czterema kierownikami bibliotek z regionu Trøndelag
- Pogłębione wywiady z pięcioma migrantami–użytkownikami biblioteki na Frøya

- Pogłębione wywiady z trzema wolontariuszami wspierającymi działania integracyjne biblioteki Frøya

Dodatkowo, w celu zobrazowania ewolucji lokalnych inicjatyw, przeanalizowano archiwalne raporty, strategie i dokumentację projektów biblioteki Frøya z ostatnich dziesięciu lat (2015–2025). W niniejszej analizie przyjęto perspektywę dekady, ponieważ to właśnie w tym okresie zainicjowano większość działań integracyjnych, do których autorka miała bezpośredni dostęp jako kierownik tej placówki.

W kolejnych częściach rozdziału 5 przedstawiono: w podrozdziale 5.1 szeroki przegląd działań integracyjnych realizowanych w bibliotekach publicznych; w podrozdziale 5.2 omówiono główne bariery i wyzwania ograniczające rozwój tych inicjatyw; w podrozdziale 5.3 zaprezentowano wybrane dobre praktyki i strategie uznane za szczególnie efektywne; w podrozdziale 5.4 przedstawiono perspektywę migrantów, uwzględniając ich oczekiwania, potrzeby i doświadczenia; w podrozdziale 5.5 dokonano syntetycznego podsumowania roli bibliotek w procesie integracji oraz weryfikacji założonych hipotez badawczych; wreszcie w podrozdziale 5.6 sformułowano wnioski cząstkowe i rekomendacje ogólnokrajowe, wskazując kierunki dalszych działań i usprawnień.

Analiza ta ma na celu weryfikację hipotezy głównej, zgodnie z którą biblioteki publiczne wspierają aktywność społeczną migrantów i dostosowują swoje usługi do ich potrzeb.

5.2. Działania integracyjne bibliotek publicznych – przegląd ogólnokrajowy

Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie szerokiego obrazu działań integracyjnych podejmowanych przez biblioteki publiczne w Norwegii, na podstawie danych zebranych wśród kierowników bibliotek. Analiza ta pozwala zidentyfikować charakter i zasięg prowadzonych inicjatyw, wskazać najczęściej stosowane formy wsparcia, a także omówić



zasoby oraz modele współpracy z partnerami lokalnymi. Zgromadzone dane tworzą punkt wyjścia do dalszej analizy czynników sprzyjających i utrudniających skuteczną integrację migrantów oraz pozwalają na porównanie wyników z perspektywą użytkowników bibliotek i doświadczeniami lokalnymi (rozdz. 5.4).

5.2.1. Charakterystyka próby

Badaniem objęto 56 bibliotek o zróżnicowanej wielkości i strukturze organizacyjnej, co umożliwia uznanie ich za reprezentatywne dla norweskiego sektora bibliotek publicznych. W próbie znalazły się zarówno małe biblioteki wiejskie (gminy poniżej 5 000 mieszkańców – 28,6%), średnie (gminy liczące od 5 000 do 20 000 mieszkańców – 41,1%), jak i duże biblioteki miejskie (powyżej 20 000 mieszkańców – 32,1%).

Pod względem regionalnym największy odsetek placówek pochodził z Trøndelag (23,2%), Nordland (19,6%) oraz Rogaland (14,3%), natomiast pozostałe regiony łącznie stanowiły 42,9% próby. Tak dobrany zestaw instytucji pozwala nakreślić ogólny, a zarazem wiarygodny obraz działań integracyjnych prowadzonych w bibliotekach publicznych w całym kraju (*dane własne, maj–czerwiec 2025*).

5.2.2. Zasięg działań integracyjnych

Na pytanie o prowadzenie inicjatyw skierowanych do migrantów, 80,4% bibliotek potwierdziło aktywność w tym obszarze. Jedynie 14,3% przyznało, że nie realizuje żadnych działań integracyjnych, natomiast 5,4% odpowiedzi wskazywało na brak pewności, co może sugerować nieformalny charakter podejmowanych inicjatyw lub niejasne przypisanie ich do zakresu obowiązków personelu.

Wyniki te wskazują, że zdecydowana większość bibliotek postrzega swoją rolę jako instytucji wspierających integrację społeczną migrantów – nawet jeśli część działań ma



charakter niesformalizowany i realizowana jest w sposób incydentalny (*dane własne, maj–czerwiec 2025*).

5.2.3. Najpopularniejsze formy aktywności

Wśród wskazywanych przez respondentów form działań integracyjnych najczęściej pojawiały się kawiarenki językowe (*språkkafé*), które pełnią funkcję nieformalnych przestrzeni do nauki języka i wymiany kulturowej. Dużą popularnością cieszyły się także obchody Międzynarodowego Dnia Języka Ojczystego – ze względu na swoją symbolikę, atrakcyjność oraz stosunkowo niewielkie koszty organizacyjne.

Tabela 0.1 Najczęściej stosowane formy działań integracyjnych w badanych bibliotekach (n = 56)

Forma działania	n	%
Språkkafé (kawiarenki językowe)	32	57,10%
Obchody Międzynarodowego Dnia Języka Ojczystego	28	50,00%
Spotkania międzykulturowe	12	21,40%
Kursy cyfrowe	8	14,30%
Czytanie na głos	5	8,90%

Źródło: opracowanie własne, ankieta w bibliotekach publicznych (n = 56)

Dominacja *språkkafé* może wynikać z ich elastyczności organizacyjnej oraz tego, że sprzyjają budowaniu lokalnych sieci wsparcia i zachęcają uczestników do regularnego udziału. Natomiast mniej popularne formy, takie jak kursy cyfrowe czy czytanie na głos, mogą wymagać większych zasobów kadrowych lub technicznych, co ogranicza ich powszechność.

5.2.4. Współpraca i zasoby

Większość bibliotek (91,1%) podkreśla ścisłą współpracę z lokalnymi partnerami, takimi jak Frivilligsentralen, Røde Kors, szkoły oraz stowarzyszenia migranckie. Inicjatywa do podejmowania działań integracyjnych najczęściej pochodzi od personelu biblioteki (89,3%), co wskazuje na silne zaangażowanie pracowników, choć jednocześnie świadczy o braku formalnie przyjętej strategii. Działania inicjowane przez organizacje pozarządowe oraz samych



migrantów stanowią odpowiednio 53,6% i 17,9%, natomiast udział władz lokalnych jest relatywnie niski (19,6%).

Z punktu widzenia dostępnych zasobów kadrowych i materiałowych, 75,0% bibliotek deklaruje jedynie ograniczoną dostępność materiałów edukacyjnych dla migrantów, a jedynie 16,1% oferuje ich szeroki wybór. Ponad połowa placówek (53,6%) korzysta z zasobów udostępnianych przez „Det flerspråklige bibliotek”, natomiast jedynie 8,9% bibliotek samodzielnie rozwija kolekcje wielojęzyczne.

W kontekście zasobów ludzkich, 55,4% bibliotek zatrudnia pracowników posługujących się językami obcymi, a 30,4% posiada w zespole osoby z własnym doświadczeniem migracyjnym.

Zaangażowanie personelu i szeroka sieć lokalnych partnerstw stanowią istotne atuty działań integracyjnych realizowanych przez biblioteki publiczne. Jednocześnie brak instytucjonalnych strategii, ograniczona baza materiałowa i niewystarczające środki finansowe pozostają czynnikami utrudniającymi rozwój tych inicjatyw.

Przedstawione dane wskazują, że choć zdecydowana większość bibliotek podejmuje działania integracyjne, ich skuteczność bywa ograniczana przez konkretne bariery organizacyjne i strukturalne. Zagadnienia te zostaną omówione w kolejnym podrozdziale.

5.3. Bariery i wyzwania w zarządzaniu integracją migrantów

Analiza wyzwań napotykanym przez biblioteki publiczne w zakresie realizacji działań integracyjnych pozwala wyróżnić kilka powtarzających się barier o charakterze kadrowym, systemowym oraz instytucjonalnym. Podrozdział ten przedstawia najczęściej wskazywane trudności zgłaszane przez respondentów badania.

Na podstawie danych z ankiet przeprowadzonych wśród kierowników bibliotek ($n = 56$) oraz pogłębionych wywiadów wyodrębniono cztery główne kategorie barier:



- **Bariery systemowe** – np. brak strategii na poziomie krajowym i lokalnym
- **Bariery materiałowe** – niedobór zasobów edukacyjnych i przestrzeni
- **Bariery kompetencyjne** – brak wykształconego personelu w zakresie pracy międzykulturowej
- **Bariery instytucjonalne** – niewystarczające finansowanie i ograniczone wsparcie ze strony władz lokalnych

Dalsze części rozdziału szczegółowo omawiają każdą z tych kategorii, ukazując ich wpływ na funkcjonowanie bibliotek jako instytucji wspierających integrację migrantów.

5.3.1. Bariery systemowe

Jednym z najpoważniejszych problemów systemowych zgłaszanych przez respondentów jest przeciążenie pracowników, wynikające z niedoboru etatów i ograniczonego czasu pracy. Aż 66,1% bibliotek wskazało „brak czasu lub zbyt wiele innych obowiązków”, a 58,9% – „brak personelu” jako istotne bariery utrudniające prowadzenie działań integracyjnych. Taki stan rzeczy skutkuje trudnościami w długoterminowym planowaniu, elastycznym dostosowywaniu oferty do potrzeb migrantów oraz zwiększonym ryzykiem wypalenia zawodowego. Jeden z rozmówców zauważył: „Czasem mam wrażenie, że jestem biblioteką jednoosobową – wszystko spada na mnie. Gdybym miał etat choć jeden dodatkowy, mógłbym poświęcić więcej uwagi przygotowaniu spotkań” (*wywiad z kierownikiem biblioteki, Trøndelag*).

Drugą istotną barierą są ograniczenia finansowe, wskazywane przez 39,3% uczestników badania. Brak dedykowanego budżetu uniemożliwia zakup materiałów, organizację cyklicznych wydarzeń oraz rozwijanie współpracy z partnerami zewnętrznymi. Jeden z respondentów stwierdził: „Wszystko robimy po godzinach. Gdybyśmy mieli budżet choćby na jedną osobę dodatkowo, moglibyśmy prowadzić *språkkafé* codziennie” (*ankieta, biblioteka*



wiejska). Zarówno niedobór zasobów ludzkich, jak i brak stabilnego finansowania mają bezpośredni wpływ na zasięg i jakość oferty integracyjnej bibliotek. Ich rozwiązanie wymaga działań nie tylko na poziomie lokalnym, ale również systemowym – poprzez stworzenie ram instytucjonalnych wspierających długofalowe planowanie.

5.3.2. Bariery materiałowe i kompetencyjne

Część respondentów zwróciła uwagę na brak dostępnych materiałów wielojęzycznych – w tym książek, broszur informacyjnych oraz pomocy dydaktycznych dostosowanych do największych grup migrantów. Niedobór tych zasobów utrudnia realizację zajęć językowych i kulturowych, a także ogranicza możliwość budowania poczucia bezpieczeństwa i przynależności wśród uczestników. Jak zauważyła jedna z bibliotek: „Nie mamy nawet książek po arabsku, a to najliczniejsza grupa w naszej gminie. Każde zamówienie trwa tygodniami” (*ankieta, biblioteka wiejska*).

Brak szkoleń z zakresu kompetencji międzykulturowych został wskazany przez część respondentów jako istotna bariera. Pracownicy często uczą się na własną rękę, działając metodą prób i błędów, co może prowadzić do nieporozumień, niepewności oraz trudności w podejmowaniu tematów wrażliwych kulturowo. Jeden z respondentów ujął to następująco: „Brakuje mi warsztatów, które nauczyłyby, jak rozmawiać o tematach wrażliwych kulturowo – często boję się poruszyć niektóre kwestie” (*wywiad z pracownikiem biblioteki*).

Obie te grupy barier – materiałowe i kompetencyjne – mają bezpośredni wpływ na jakość i dostępność działań integracyjnych. Pokazują także, że niezbędne jest wsparcie systemowe nie tylko w zakresie zasobów, lecz również podnoszenia kwalifikacji kadry bibliotekarskiej.



5.3.3. Bariery instytucjonalne

Jedną z kluczowych przeszkód o charakterze instytucjonalnym jest brak sformalizowanych strategii integracyjnych. W odpowiedziach części respondentów pojawiały się głosy wskazujące na doraźny charakter podejmowanych działań oraz zależność od osobistej inicjatywy pracowników. Brak jasnych wytycznych i dokumentów strategicznych prowadzi do rozproszenia wysiłków i utrudnia replikowanie sprawdzonych rozwiązań w innych placówkach. Jeden z respondentów wskazał: „Nie wiemy, czy to, co robimy, to nasza praca, czy wolontariat – nie ma żadnych ram” (*ankieta, biblioteka miejska*).

Dodatkowo 19,6% bibliotek zgłasza niski poziom wsparcia ze strony władz lokalnych. Brak zaangażowania gmin wpływa nie tylko na ograniczone możliwości finansowania, ale także na brak formalnego uznania bibliotek jako istotnych partnerów w lokalnej polityce integracyjnej. Jak zauważył jeden z kierowników: „Z gminy nie mamy żadnej pomocy – żadnego finansowania, żadnych wskazówek” (*wywiad z kierownikiem biblioteki miejskiej*).

Instytucjonalne braki w zakresie strategii i współpracy z władzami samorządowymi znacząco ograniczają potencjał bibliotek w rozwijaniu trwałych, systemowo zakorzenionych działań integracyjnych.

5.3.4. Specyfika biblioteki na Frøya w porównaniu do innych bibliotek Norwegii

Analiza przeprowadzona w rozdziale 4.6 pokazuje, że biblioteka na Frøya boryka się z podobnymi wyzwaniami, jak wiele innych instytucji w Norwegii. Działania integracyjne realizowane są najczęściej po godzinach pracy, bez wsparcia budżetowego, a ich inicjatorami są głównie sami bibliotekarze. Wsparcie ze strony władz gminy często ma charakter deklaracyjny, podczas gdy kluczową rolę w realizacji inicjatyw pełnią pracownicy biblioteki oraz – w przypadku språkkafé – migranci-wolontariusze wspierający personel.



Språkkafé w Frøya działa dzięki zaangażowaniu dwuosobowego zespołu bibliotekarzy i wolontariuszy–migrantów. Brak wsparcia administracyjnego sprawia jednak, że organizacja każdego spotkania wymaga dodatkowych godzin pracy (*opracowanie własne, maj–czerwiec 2025*). Brak formalnej koordynacji i systemowego wsparcia utrudnia rozwój i stabilizację programów integracyjnych w Frøya, mimo wysokiego poziomu oddolnego zaangażowania.

Przypadek biblioteki Frøya potwierdza uniwersalność zidentyfikowanych wcześniej barier, a jednocześnie ukazuje znaczącą rolę, jaką w utrzymaniu oferty integracyjnej odgrywają inicjatywa pracowników oraz pomoc wolontariuszy–migrantów przy språkkafé. Najczęściej wskazywane utrudnienia to brak czasu (66,1%) i niedobór personelu (58,9%), a także ograniczone finansowanie (39,3%). Te czynniki znacząco ograniczają możliwości długofalowego planowania i zarządzania działaniami integracyjnymi. W części wypowiedzi pojawiały się także sygnały o braku sformalizowanych strategii w tym zakresie. Dane te potwierdzają hipotezę H2, zgodnie z którą bariery organizacyjne i finansowe ograniczają efektywność działań integracyjnych bibliotek publicznych.

W kolejnej części (5.3) przedstawione zostaną dobre praktyki, które pozwoliły niektórym placówkom pokonać opisane wcześniej trudności.

5.4. Dobre praktyki i efektywne strategie – co działa najlepiej?

Pomimo wyzwań opisanych w podrozdziale 5.2, wiele bibliotek publicznych w Norwegii wypracowało skuteczne sposoby radzenia sobie z ograniczeniami kadrowymi, finansowymi i organizacyjnymi. Analiza danych empirycznych – zarówno z ankiet, jak i wywiadów – wskazuje, że biblioteki potrafią elastycznie reagować na trudności, wdrażając konkretne strategie wspierające proces integracji migrantów.

Na podstawie zebranych danych wyodrębniono trzy działania, które respondenci uznali za szczególnie efektywne w kontekście nauki języka oraz budowania więzi społecznych:



Språkkafé – regularne spotkania językowe

Blisko 60% badanych bibliotek ($n = 32$) uznało *språkkafé* za najskuteczniejszą formę integracji. Spotkania te, odbywające się w przestrzeni bibliotecznej, pełnią funkcję nieformalnych środowisk do ćwiczenia języka norweskiego oraz nawiązywania relacji społecznych. Bibliotekarze podkreślają, że największe korzyści przynosi współprowadzenie spotkań przez pracowników i migrantów – zwiększa to motywację uczestników i poczucie wspólnoty. Jak ujął to kierownik jednej z bibliotek: „Språkkafé pomaga przełamać barierę strachu przed błędem językowym. Gdy migranci współtworzą treść spotkań, frekwencja i zaangażowanie rosną” (*wywiad z kierownikiem biblioteki*).

Wydarzenia rodzinne i kulturowe

Na drugim miejscu znalazły się wydarzenia takie jak wieczory tematyczne, wspólne czytania, warsztaty kulinarne czy święta wielokulturowe. Połowa bibliotek ($n = 28$) wskazała je jako istotny element budowania relacji i wzajemnego szacunku. Uczestnictwo całych rodzin sprzyja integracji międzypokoleniowej i tworzeniu przestrzeni dialogu międzykulturowego.

Współtworzenie oferty przez migrantów

Blisko jedna piąta placówek ($n = 10$; 17,9%) zwróciła uwagę na pozytywny wpływ aktywnego zaangażowania migrantów w planowanie i realizację wydarzeń. Takie podejście nie tylko zwiększa adekwatność programów do potrzeb odbiorców, lecz także buduje poczucie przynależności i odpowiedzialności za wspólne działania.

Tabela 0.2 Najczęściej wskazywane praktyki integracyjne w badanych bibliotekach ($n = 56$)

Praktyka	n	%
Språkkafé	32	57,10%
Wydarzenia rodzinne i kulturowe	28	50,00%
Migranci jako współtwórcy programu	10	17,90%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (maj–czerwiec 2025)

Tabela 5.2 przedstawia trzy najczęściej wskazywane przez respondentów działania integracyjne. Największą popularnością cieszy się *språkkafé*, wskazywana przez 57,1%



bibliotek. Na kolejnych miejscach znalazły się wydarzenia rodzinne i kulturowe (50,0%) oraz współtworzenie programu przez migrantów (17,9%).

Dodatkowym potwierdzeniem skuteczności opisanych działań są wypowiedzi samych użytkowników bibliotek. W wywiadach przeprowadzonych z migrantami z Ukrainy, Polski i Litwy respondenci podkreślali:

„Po raz pierwszy rozmawiałam po norwesku z kimś innym niż nauczyciel. To zmieniło moje podejście do mówienia” (*respondentka, Frøya*).

„Dzięki spotkaniom wiem, że nie jestem sama. Znam ludzi, nawet jeśli jeszcze słabo mówię” (*respondentka, Frøya*).

„Biblioteka to jedyne miejsce, gdzie nie boję się popełnić błędu – nikt mnie nie poprawia z niechęcią” (*respondent, Trøndelag*).

Bibliotekarze również zauważali długofalowe efekty: poprawę kompetencji językowych, wzrost pewności siebie uczestników oraz ich stopniową aktywizację społeczną. Jedna z kierowniczek zauważyła: „Na początku siedzą cicho. A po kilku miesiącach sami przychodzą z pomysłami na nowe zajęcia” (*wywiad z kierowniczką biblioteki*).

Opisane działania wpisują się w koncepcję „trzeciego miejsca” Oldenburga (1999), zgodnie z którą biblioteka staje się neutralną, przyjazną przestrzenią społeczną sprzyjającą integracji. Równocześnie praktyki te odzwierciedlają elementy modelu integracyjnego Agera i Stranga (2008), wskazujące na kluczowe znaczenie kontaktów społecznych, umiejętności językowych i poczucia przynależności.

W lokalnym kontekście Frøya strategie te obejmują m.in. cotygodniowe språkkafé współprowadzone przez migrantów z Polski, Brazylii i Bułgarii, wspólne czytania dla dzieci w różnych językach oraz wydarzenia kulturowe współorganizowane przez użytkowników. Pokazuje to, że nawet przy ograniczonych zasobach instytucjonalnych biblioteka może stanowić efektywną przestrzeń integracji.



W kolejnym podrozdziale (5.4) zostanie przedstawiona analiza ocen i doświadczeń samych migrantów – ich oczekiwań, potrzeb i stopnia zadowolenia z oferty integracyjnej bibliotek publicznych.

5.4.1. Inne wskazywane sukcesy – analiza odpowiedzi otwartych

W odpowiedziach na pytanie otwarte: „*Co uważacie za największy sukces biblioteki w pracy z imigrantami?*”, kierownicy bibliotek wskazali szereg różnorodnych działań o dużym znaczeniu integracyjnym, nie zawsze formalnie nazwanych programami. Na podstawie wypowiedzi respondentów wyodrębniono sześć obszarów dobrych praktyk bibliotek we wspieraniu integracji migrantów:

- **Współpraca z instytucjami lokalnymi** – biblioteki podkreślały znaczenie relacji z ośrodkami dla uchodźców, szkołami dla dorosłych, centrum kompetencji, wolontariatem i lokalnymi służbami ds. integracji. Niektóre placówki tworzyły wspólne plany roczne lub prowadziły regularne spotkania z partnerami.
- **Rozwój oferty wielojęzycznej** – wielu respondentów wskazało na zakupy literatury w językach ojczystych użytkowników, korzystanie z kolekcji depozytowych (np. ukraińskiej), ścisłą współpracę z biblioteką wielojęzyczną (*Det flerspråkliga bibliotek*) oraz dbałość o dostępność materiałów edukacyjnych i rekreacyjnych w różnych językach.
- **Działania językowe i integracyjne** – za sukcesy uznawano m.in. długoletnie spotkania językowe (nawet od 13 lat), kawiarenki międzynarodowe, kręgi czytelnicze, a także działania reagujące na aktualne potrzeby – np. szybkie wprowadzenie książek i materiałów informacyjnych w języku ukraińskim po przyjeździe nowych migrantów.
- **Funkcja społeczna biblioteki** – wiele bibliotek wskazało, że stały się one miejscem relacji i zaufania – przestrzenią bez barier, gdzie można swobodnie przebywać.

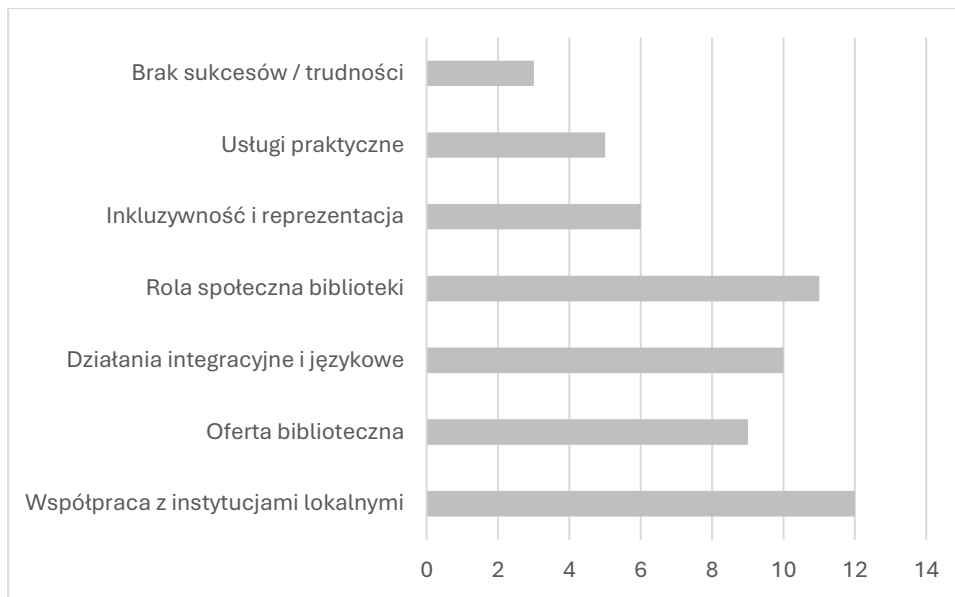
Szczególnie podkreślano znaczenie dostępności dla dzieci migrantów, kobiet, osób samotnych czy uczniów. Biblioteka była opisywana jako przestrzeń wyrównywania szans i demokratycznego udziału.

- **Inkluzywność i reprezentacja** – w niektórych przypadkach sukcesem było zatrudnienie pracownika z doświadczeniem migracyjnym lub włączenie migrantów jako ambasadorów biblioteki. Wskazywano również na dobre efekty otwartości instytucji na oddolne inicjatywy użytkowników.
- **Wsparcie praktyczne i cyfrowe** – doceniano działania biblioteki w zakresie poradnictwa cyfrowego, kursów komputerowych, pomocy przy wypełnianiu dokumentów oraz oferowania praktyk zawodowych dla migrantów.

Jedna z wypowiedzi ilustruje inkluzyjny charakter biblioteki w następujący sposób: „Przestrzeń bez formalnych barier, gdzie można po prostu przyjść, jak każdy inny mieszkaniec” – warto zauważyć, że sukcesy te wynikają często z lokalnej inicjatywy, uważnego słuchania użytkowników oraz partnerskiego podejścia do współpracy z migrantami. Odpowiedzi te wzmacniają wniosek, że działania bibliotek – nawet te nieformalnie zaplanowane – mają realny wpływ na proces integracji i dobrostan społeczności lokalnych.

W odpowiedziach otwartych na pytanie o największe sukcesy w pracy z migrantami kierownicy bibliotek najczęściej wskazywali nie pojedyncze wydarzenia, lecz długofalowe działania integracyjne oraz relacje z otoczeniem instytucjonalnym i społecznością. Poniższy wykres przedstawia poglądowo najczęściej powtarzające się kategorie odpowiedzi (n = 56).





Rysunek 0.1 Najczęściej wskazywane sukcesy bibliotek w pracy z migrantami (n = 56)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z otwartych odpowiedzi w ankiecie dla kierowników bibliotek (maj–czerwiec 2025). Liczby wskazują liczbę spontanicznych odniesień do danego typu sukcesu w wypowiedziach (możliwe wielokrotne wskazania przez jednego respondenta).

Najczęściej wymieniane sukcesy dotyczyły:

- rozwoju współpracy z lokalnymi instytucjami, takimi jak szkoły dla dorosłych, wolontariat czy Czerwony Krzyż
- działań językowych i integracyjnych, np. spotkań *språkkafé* i kręgów czytelniczych
- budowania społecznej roli biblioteki jako przestrzeni relacji, bezpieczeństwa i wsparcia
- dostosowania oferty bibliotecznej do potrzeb migrantów – zarówno w zakresie językowym, jak i kulturowym

Warto również podkreślić pozytywnie oceniane formy inkluzywności – np. zatrudnienie pracowników z doświadczeniem migracyjnym, wykorzystywanie migrantów jako ambasadorów czy możliwość współtworzenia oferty przez użytkowników.

5.5. Perspektywa migrantów – oczekiwania, potrzeby i doświadczenia

W podrozdziale 5.4 zaprezentowano ocenę działań integracyjnych z perspektywy migrantów – użytkowników bibliotek publicznych w Norwegii. Analiza oparta została na



wynikach ankiety przeprowadzonej w maju–czerwcu 2025 roku wśród 104 osób oraz na pogłębionych wywiadach, które autorka zrealizowała z pięcioma migrantami oraz trzema wolontariuszami zaangażowanymi w prowadzenie språkkafé w bibliotece Frøya.

Zebrane dane ilościowe (n = 104) pochodzą z ogólnokrajowej ankiety skierowanej do migrantów korzystających z bibliotek. Cytaty przywoływane w niniejszym podrozdziale pochodzą zarówno z odpowiedzi otwartych w ankiecie (z różnych lokalizacji), jak i z indywidualnych wywiadów przeprowadzonych z użytkownikami biblioteki na Frøya.

Spośród 104 uczestników badania, 98 osób (94,2%) udzieliło odpowiedzi na pytania otwarte zawarte w formularzu ankietowym. Ich wypowiedzi umożliwiły przeprowadzenie pogłębionej analizy jakościowej, dotyczącej postrzeganych potrzeb, doświadczeń oraz barier w korzystaniu z usług biblioteki.

W odpowiedziach otwartych respondenci podkreślali pozytywne aspekty związane z ofertą bibliotek, jak również sugerowali możliwe ulepszenia. Do najczęściej docenianych form wsparcia należały:

- dostęp do literatury w językach ojczystych, w tym szczególnie książek i audiobooków po polsku, rosyjsku i ukraińsku
- możliwość udziału w *språkkafé*, które ułatwia naukę języka norweskiego w nieformalnej atmosferze
- przyjazna, nieoceniająca przestrzeń, sprzyjająca społecznym kontaktom i budowaniu lokalnych relacji
- zajęcia i aktywności dla dzieci i rodzin (np. warsztaty, kursy, spotkania z autorami)

Wśród zgłaszanych potrzeb dominowały postulaty dotyczące:

- rozszerzenia oferty kursów i poradnictwa – w szczególności z zakresu języka norweskiego, obsługi komputera, prawa i systemu podatkowego w Norwegii
- lepszego dopasowania godzin otwarcia bibliotek do czasu pracy migrantów



- organizacji wydarzeń integracyjnych, np. tematycznych spotkań, wspólnych wycieczek czy prezentacji kultur

Niektórzy respondenci sugerowali również, że przydatna byłaby możliwość tworzenia grup narodowościowych lub działania ambasadorów kultury, którzy pomagaliby w integracji nowych przybyszów.

W wywiadach pogłębionych uczestnicy z Frøya wielokrotnie podkreślali, że przyjazna atmosfera spotkań språkkafé znacząco ułatwia praktykę języka i redukuje stres związany z mówieniem w języku obcym. Jak ujęła to jedna z respondentek: „Po raz pierwszy w życiu mogłam swobodnie rozmawiać po norwesku, nie bojąc się popełnić błędu” (migrantka, Frøya).

Mimo wysokiego poziomu ogólnej satysfakcji, respondenci zwracali również uwagę na istotne trudności, które utrudniają im pełne korzystanie z oferty bibliotecznej. Na podstawie analizy wyników ankiety oraz przeprowadzonych wywiadów wyodrębniono cztery główne kategorie barier. Najczęściej wskazywano problemy językowe, ograniczony dostęp do informacji, niedostatecznie zróżnicowaną ofertę działań dla dorosłych migrantów oraz brak elastyczności w harmonogramie spotkań. Przeszkody te mają charakter zarówno komunikacyjny, jak i organizacyjny, a ich wpływ uzależniony jest od lokalnych warunków. W wypowiedziach pojawiały się głosy podkreślające brak ogłoszeń w językach obcych, trudność w dopasowaniu godzin zajęć do obowiązków zawodowych i rodzinnych, a także brak działań ukierunkowanych na osoby dorosłe, które nie uczą się już w szkołach, lecz nadal potrzebują wsparcia językowego i społecznego.

Tabela 0.3 Najczęściej wskazywane bariery w korzystaniu z oferty bibliotecznej przez migrantów (n = 104)

Rodzaj bariery	Liczba wskazań	Odsetek (%)
Brak znajomości języka norweskiego	60	57,70%
Brak informacji o ofercie biblioteki	49	47,10%
Godziny otwarcia niedostosowane do pracy/szkoły	43	41,30%
Brak zajęć dla dorosłych migrantów	39	37,50%
Brak wydarzeń integracyjnych	34	32,70%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety (maj–czerwiec 2025)



W odpowiedziach otwartych migranci często podkreślali potrzebę usprawnienia komunikacji oraz zwiększenia dostępności działań integracyjnych. Wskazywali przede wszystkim na konieczność udostępniania informacji w kilku językach – krótkie ogłoszenia po angielsku, ukraińsku lub arabsku byłyby, ich zdaniem, dużym ułatwieniem dla nowych użytkowników. Zwracano również uwagę na potrzebę elastycznego harmonogramu spotkań, uwzględniającego zróżnicowane obowiązki zawodowe i rodzinne uczestników. Kolejną sugestią było wprowadzenie prostego systemu przypomnień lub zapowiedzi wydarzeń – na przykład za pośrednictwem mediów społecznościowych lub powiadomień SMS.

Znaczącą rolę w niwelowaniu barier organizacyjnych odgrywały osoby zaangażowane lokalnie. Wywiady przeprowadzone z trzema wolontariuszami wspierającymi działania integracyjne w bibliotece Frøya ujawniły, że to właśnie bezpośrednie wsparcie i obecność znanych twarzy budują zaufanie i sprzyjają uczestnictwu. Jak zauważył jeden z rozmówców: „Dzięki wolontariuszom każdy nowy uczestnik od razu otrzymywał wskazówki, gdzie i kiedy odbędzie się kolejne spotkanie” (wolontariusz, Frøya).

Również migranci doceniali kameralny charakter zajęć oraz indywidualne podejście pracowników i wolontariuszy. Jedna z uczestniczek stwierdziła: „W małej społeczności biblioteka staje się miejscem, gdzie czuję się zauważona i wspierana” (migrantka, Frøya). Takie doświadczenia pokazują, jak ważna w procesie integracji jest nie tylko oferta instytucjonalna, lecz także relacje międzyludzkie i poczucie przynależności.

Zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe potwierdzają, że biblioteki publiczne są postrzegane przez migrantów jako istotne źródło wsparcia w procesie adaptacji. Ich skuteczność zależy jednak w dużej mierze od dostępności informacji, przejrzystej komunikacji oraz elastycznego dopasowania działań do potrzeb użytkowników. Szczególne znaczenie ma również sposób organizacji zajęć – nieformalna atmosfera, możliwość współtworzenia oferty



oraz indywidualne podejście okazują się czynnikami wzmacniającymi poczucie bezpieczeństwa i przynależności.

Studium przypadku Frøya pokazuje, że nawet w niewielkich społecznościach można z powodzeniem realizować działania integracyjne, o ile towarzyszy im lokalne zaangażowanie oraz otwartość na oddolne inicjatywy. Obecność wolontariuszy, znajomość lokalnego kontekstu oraz partnerskie podejście do migrantów pozwalają ograniczyć wiele barier, które w większych ośrodkach mogą wydawać się trudne do pokonania.

Na podstawie danych ilościowych i jakościowych można wskazać zarówno kluczowe korzyści, jakich migranci doświadczają w bibliotekach publicznych, jak i najczęściej zgłaszane trudności. Wyniki ogólnokrajowej ankiety pokazują, że biblioteki są postrzegane jako ważne przestrzenie wsparcia, ale ich potencjał nie zawsze może być w pełni wykorzystany. Tabela 5.4 prezentuje pięć najczęściej wskazywanych korzyści i barier związanych z korzystaniem z usług bibliotecznych.

Tabela 0.4 Najczęściej wskazywane korzyści i trudności w korzystaniu z bibliotek przez migrantów (n = 104)

Korzyści	% respondentów	Trudności	% respondentów
Dostęp do materiałów edukacyjnych i nauki języka	82,10%	Bariery językowe	38,70%
Nieoceniająca atmosfera do nauki języka	78,30%	Brak informacji o wydarzeniach	31,10%
Możliwość nawiązywania kontaktów i budowania sieci wsparcia	74,50%	Brak zróżnicowanej oferty dla dorosłych	28,30%
Bezpieczna, przyjazna przestrzeń do spędzania czasu	63,20%	Trudności w dopasowaniu godzin do obowiązków życiowych	24,50%
Pomoc i dostępność personelu	57,50%	Brak materiałów w języku ojczystym	19,80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety wśród migrantów (n = 104) – użytkowników bibliotek publicznych (maj–czerwiec 2025)

W kolejnej części rozdziału (5.5) zostanie przedstawiona syntetyczna analiza roli bibliotek w procesie integracji migrantów oraz odniesienie do założonych hipotez badawczych.



5.6. Rola bibliotek w procesie integracji – ujęcie syntetyczne

Celem niniejszego podrozdziału jest syntetyczna ocena roli bibliotek publicznych w Norwegii jako instytucji wspierających integrację migrantów, dokonana na podstawie zgromadzonych danych empirycznych oraz w odniesieniu do przyjętych hipotez badawczych.

Zgromadzone wyniki – zarówno ilościowe, jak i jakościowe – potwierdzają hipotezę główną (HG), zgodnie z którą biblioteki publiczne aktywnie wspierają proces integracji migrantów, oferując im przestrzeń do nauki, budowania relacji społecznych i aktywnego uczestnictwa w życiu lokalnej społeczności. Należy jednak podkreślić, że skuteczność tych działań często zależy od indywidualnego zaangażowania pracowników oraz lokalnych uwarunkowań, a nie od systemowo zaplanowanych strategii.

Wśród hipotez szczegółowych najsilniejsze potwierdzenie uzyskały:

- **H1** – Biblioteki wdrażające świadome strategie integracyjne osiągają wyższą skuteczność działań. Potwierdzają to zarówno wyniki ankiet, jak i wywiadów, wskazujące na pozytywny wpływ planowych działań na poziom uczestnictwa migrantów i jakość oferty.
- **H4** – Programy językowe i kulturalne (takie jak *språkkafé* czy wydarzenia wielokulturowe) istotnie wpływają na poczucie przynależności migrantów. Wskazało na to 76,0% respondentów z grupy migrantów ($n = 104$), a także liczne wypowiedzi w wywiadach.

Potwierdzenie znalazły również hipotezy:

- **H2** – Bariery organizacyjne (niedobór kadry, brak czasu, ograniczone finansowanie) mają negatywny wpływ na możliwość realizacji działań integracyjnych. Problem ten został wskazany przez 67,9% ankietowanych bibliotek ($n = 56$) jako kluczowe ograniczenie.



- **H3** – Współpraca międzyinstytucjonalna zwiększa skuteczność działań integracyjnych. 53,6% bibliotek zadeklarowało współpracę z organizacjami pozarządowymi, co – na podstawie analizy odpowiedzi – koreluje z wyższym poziomem aktywności i różnorodnością oferty.

Wnioski te stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji, które zostaną przedstawione w kolejnym podrozdziale (5.6), wraz z propozycjami ogólnokrajowych działań wspierających rozwój bibliotecznych programów integracyjnych.

Większość działań integracyjnych realizowanych w bibliotekach publicznych ma charakter punktowy, często inicjowany oddolnie przez zaangażowanych pracowników i realizowany poza zakresem ich podstawowych obowiązków służbowych. W świetle modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji adaptacyjnego zarządzania zasobami (por. rozdział 2), można zauważyć, że biblioteki wykazują dużą elastyczność w reagowaniu na potrzeby migrantów. Jednak brak im ugruntowanych procedur oraz formalnie przyjętych strategii działania. Jedynie niewielka część instytucji posiada spisane plany integracyjne lub dedykowane środki finansowe na ich realizację.

Wyniki badania wskazują, że współpraca bibliotek z otoczeniem instytucjonalnym opiera się głównie na relacjach z organizacjami pozarządowymi oraz lokalnymi społecznościami migrantów. Ponad połowa badanych placówek (53,6%) deklaruje współpracę z NGO, a blisko 18% wskazuje na zaangażowanie grup migranckich. Z kolei wsparcie ze strony władz lokalnych pozostaje stosunkowo ograniczone – potwierdziło je jedynie 19,6% bibliotek.

Analiza wywiadów i odpowiedzi otwartych pokazuje, że największą skuteczność osiągają te biblioteki, które angażują społeczność migrantów w planowanie i realizację działań – zwłaszcza w małych gminach, gdzie formalne strategie są rzadkością. Przykład Frøya ilustruje ten model: mimo braku dedykowanego budżetu i strategii na poziomie gminnym,



biblioteka prowadzi regularne działania integracyjne we współpracy z migrantami-wolontariuszami.

Takie podejście odpowiada założeniom modelu partycypacji lokalnej opisanego w rozdziale 2 – podkreślającego, że efektywność działań wzrasta tam, gdzie użytkownicy są współtwórcami oferty, a nie wyłącznie jej odbiorcami.

Tabela 0.5 Weryfikacja hipotez badawczych na podstawie wyników

Hipoteza	Treść hipotezy	Potwierdzenie na podstawie danych
HG	Biblioteki publiczne wspierają aktywność społeczną migrantów i dostosowują usługi do ich potrzeb	Potwierdzona – 80,4% bibliotek prowadzi działania integracyjne (ankieta bibliotek); 83,7% migrantów pozytywnie ocenia wsparcie biblioteki (n = 104)
H1	Biblioteki wdrażające strategie integracyjne osiągają wyższą skuteczność	Potwierdzona – biblioteki posiadające strategię i współpracujące z partnerami (NGO, NAV) częściej oceniają działania jako skuteczne (analiza korelacyjna – ankieta bibliotek)
H2	Bariery organizacyjne (brak kadry, czasu, środków) ograniczają skuteczność działań	Potwierdzona – 67,9% bibliotek wskazuje niedobór kadry i czasu jako istotną barierę (ankieta bibliotek)
H3	Współpraca z NGO i migrantami poprawia skuteczność integracji	Potwierdzona – 53,6% bibliotek współpracuje z NGO; korelacja z wyższą oceną skuteczności działań (ankieta bibliotek)
H4	Programy językowe i kulturowe wpływają na poczucie przynależności	Potwierdzona – 76,0% migrantów wskazało sprákkafé i wydarzenia kulturalne jako kluczowe dla integracji (ankieta migrantów, wywiady)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet (n = 56 bibliotek; n = 104 migrantów) oraz wywiadów

Tabela 5.5 prezentuje syntetyczne zestawienie stopnia potwierdzenia hipotez badawczych na podstawie przeprowadzonych analiz. Jak pokazują dane, zarówno biblioteki, jak i użytkownicy dostrzegają znaczącą rolę tych instytucji w procesie integracji migrantów. Najsilniejsze potwierdzenie uzyskały hipotezy dotyczące praktycznego wpływu programów językowych oraz znaczenia partnerstw i strategii planowania. Jednocześnie widoczna jest luka w obszarze systemowego wsparcia – ograniczenia organizacyjne oraz brak formalizacji działań obniżają długofalową skuteczność. Wyniki stanowią solidną podstawę do dalszych



rekomendacji, które zostaną przedstawione w kolejnym podrozdziale, i są oparte na analizie danych ilościowych (ankiety) oraz jakościowych (wywiady).

Podsumowując, biblioteki publiczne w Norwegii pełnią istotną rolę w procesie integracji migrantów, jednak ich działania mają głównie charakter ad hoc i często nie są wspierane przez trwałe rozwiązania instytucjonalne. Aby połączyć szybkość reakcji i elastyczność z długofalową skutecznością, można zalecić:

- wprowadzenie formalnych strategii integracyjnych i dedykowanych planów działania
- zabezpieczenie stałych środków finansowych na działania integracyjne
- rozwój partnerskiej współpracy z władzami lokalnymi oraz organizacjami pozarządowymi

Działania bibliotek stanowią formę mikropraktyk integracyjnych, których efektywność zależy od wrażliwości personelu, elastyczności instytucji oraz jakości relacji z lokalną społecznością.

5.7. Wnioski cząstkowe i rekomendacje ogólnokrajowe

Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie rekomendacji praktycznych, wynikających z przeprowadzonych badań. Propozycje te mogą posłużyć instytucjom publicznym, samorządom lokalnym oraz bibliotekarzom jako inspiracja do usprawnienia działań integracyjnych. W kolejnym podrozdziale (5.7) zawarto refleksję końcową, wskazującą ograniczenia badawcze oraz możliwe kierunki dalszych badań naukowych.

Biblioteka publiczna to nie tylko instytucja kultury i miejsce dostępu do wiedzy, ale również przestrzeń spotkań, wymiany kulturowej i budowania relacji międzyludzkich – szczególnie istotna dla osób, które dopiero oswiają nowe środowisko społeczne i językowe. Wyniki badań empirycznych oraz analiza przypadku biblioteki na Frøya pozwalają sformułować wnioski dotyczące charakteru i skuteczności działań integracyjnych



realizowanych przez norweskie biblioteki publiczne, a także wskazać rekomendacje o charakterze ogólnokrajowym.

W mniejszych gminach, takich jak Frøya, działania integracyjne mają często charakter oddolny i spontaniczny, co pozwala na dużą elastyczność w dostosowywaniu oferty do aktualnych potrzeb użytkowników. Taka forma pracy sprzyja szybkim reakcjom i bliskim relacjom z migrantami, ale jednocześnie wiąże się z brakiem formalnych strategii oraz ograniczonymi zasobami kadrowymi i finansowymi. W bibliotekach miejskich obserwuje się większą stabilność działań i szerszą ofertę, jednak często brakuje tam bezpośredniego zaangażowania użytkowników oraz indywidualnego podejścia do uczestników programów.

Wspólnym wyzwaniem dla większości badanych placówek jest brak sformalizowanych strategii integracyjnych oraz stałego budżetu przeznaczanego na ten cel. Choć wiele działań wykazuje wysoką skuteczność i jest pozytywnie ocenianych przez użytkowników, ich realizacja często odbywa się „ponad etatem” – w oparciu o motywację poszczególnych pracowników lub doraźne partnerstwa z organizacjami zewnętrznymi.

Na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego można wskazać trzy główne rekomendacje ogólnokrajowe, które mogłyby przyczynić się do zwiększenia skuteczności i trwałości działań integracyjnych prowadzonych przez biblioteki:

- **wprowadzenie formalnych strategii i planów integracyjnych** – biblioteki powinny otrzymać wsparcie strukturalne umożliwiające wdrażanie przemyślanych, długofalowych strategii w zakresie integracji migrantów, z uwzględnieniem lokalnych potrzeb
- **zabezpieczenie stałego finansowania** – niezbędne jest przeznaczenie dedykowanych środków finansowych na działania integracyjne, tak aby nie obciążały one dodatkowo ograniczonych zasobów ludzkich i nie były uzależnione wyłącznie od entuzjazmu pojedynczych osób



- **wzmocnienie współpracy z władzami lokalnymi i NGO** – partnerstwa międzysektorowe, zwłaszcza z organizacjami pozarządowymi i społecznościami migrantów, mogą zwiększyć efektywność działań, poprawić dopasowanie oferty do odbiorców i wzmocnić zakorzenienie biblioteki w lokalnej sieci wsparcia

Działania bibliotek można traktować jako mikropraktyki integracyjne – cenne z punktu widzenia społecznej inkluzji, ale wymagające systemowego wsparcia, jeśli mają przyczynić się do trwałych efektów w skali ogólnokrajowej.

Porównanie praktyk integracyjnych – Frøya i biblioteki miejskie

Analiza zgromadzonych danych pozwala wskazać wyraźne różnice w podejściu do integracji migrantów pomiędzy bibliotekami w małych gminach, takich jak Frøya, a bibliotekami w większych ośrodkach miejskich.

W przypadku Frøya integracja ma charakter głęboko zakorzeniony w lokalnych relacjach i bezpośrednim zaangażowaniu. Mimo braku dedykowanego budżetu i formalnej strategii, działania biblioteki są regularne, a ich siłą jest ścisła współpraca z migrantami-wolontariuszami i elastyczne dostosowywanie oferty do zmieniających się potrzeb społeczności. Migranci podkreślali, że czują się „zauważeni” i „osobiście wspierani” – co rzadziej pojawiało się w wypowiedziach użytkowników dużych bibliotek miejskich.

W bibliotekach miejskich częściej spotykamy się z obecnością formalnych zapisów w strategiach instytucji oraz dodatkowymi środkami (np. tzw. *flyktningemidler*), które umożliwiają zatrudnianie personelu wspierającego integrację. Działania są jednak często silnie sformalizowane, co – według części respondentów – ogranicza indywidualne podejście. W większych placówkach, choć oferta jest rozbudowana, użytkownicy rzadziej wskazywali na osobiste relacje i poczucie bliskości z personelem.

Podczas gdy większe biblioteki mogą korzystać z szerszego zaplecza kadrowego i partnerstw, to biblioteki w małych gminach – takie jak Frøya – wykazują większą zdolność



adaptacyjną i skuteczniej odpowiadają na lokalne potrzeby dzięki bezpośredniemu dialogowi i elastyczności działania. Oba modele mają swoje mocne strony i powinny być uwzględnione w formułowaniu rekomendacji systemowych.

Tabela 0.6 Opisowe porównanie praktyk integracyjnych – biblioteka Frøya vs. biblioteki miejskie

Wymiar	Biblioteki małych gmin (np. Frøya)	Biblioteki miejskie
Strategia integracyjna	Brak formalnej strategii	Często obecna
Budżet dedykowany	Brak	Częściowo dostępny (np. flyktingemidler)
Styl działania	Elastyczny, oddolny	Zaplanowany, sformalizowany
Relacje z użytkownikami	Bliskie, indywidualne	Rzadziej personalne Rzadziej bezpośrednia
Współpraca z migrantami	Wolontariat, wspólna organizacja wydarzeń	współorganizacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet i wywiadów (n = 56 bibliotek; n = 104 migrantów), maj–czerwiec 2025

Tabela przedstawia jakościowe porównanie praktyk integracyjnych na podstawie danych z badań ankietowych i wywiadów, uwzględniając różnice w planowaniu działań, udziale migrantów-wolontariuszy, dostępności budżetu oraz charakterze współpracy.

Działania bibliotek jako mikropraktyki integracyjne

Działania bibliotek stanowią formę mikropraktyk integracyjnych – lokalnych i często nieformalnych inicjatyw, których skuteczność zależy przede wszystkim od wrażliwości personelu, elastyczności instytucji oraz jakości relacji z lokalną społecznością. Ich wartość została szczególnie zauważona w mniejszych gminach, takich jak Frøya, gdzie – mimo braku strategii na poziomie gminnym i budżetu – udaje się tworzyć skuteczne, oparte na relacjach programy integracyjne.

Rekomendacje dla wzmocnienia mikropraktyk (w ujęciu ogólnokrajowym)

1. **Opracowanie i wdrożenie formalnych strategii integracyjnych** – można zalecić, aby każda biblioteka opracowała dokument strategiczny określający cele, zasoby oraz



harmonogram działań integracyjnych. Stabilizacja planowania sprzyja skuteczności działań oraz ułatwia pozyskiwanie finansowania zewnętrznego.

2. **Systemowe szkolenia międzykulturowe** – zaleca się regularne szkolenia dla personelu z zakresu komunikacji międzykulturowej, pracy z grupami o zróżnicowanym tle kulturowym oraz zarządzania programami integracyjnymi. Szkolenia te powinny być finansowane ze środków władz lokalnych lub funduszy państwowych.
3. **Mechanizm stałego dialogu z migrantami i wolontariuszami** – warto rozważyć utworzenie rady użytkowników – złożonej z migrantów i wolontariuszy – jako forum do konsultacji, oceny działań oraz identyfikacji nowych potrzeb.

„U nas wszystko musi być zaplanowane na rok do przodu, dlatego trudno reagować na bieżące potrzeby” (kierownik dużej biblioteki).

W przypadku biblioteki we Frøya decyzje podejmowane są bardziej elastycznie, a oferta kształtowana jest na bieżąco w odpowiedzi na potrzeby użytkowników – przy zachowaniu ogólnej perspektywy rozwoju i ciągłości działań.

Priorytetyzacja rekomendacji

Spośród przedstawionych zaleceń, za kluczowe należy uznać opracowanie i wdrożenie formalnych strategii integracyjnych, które stanowią fundament dla systematycznych i długofalowych działań bibliotek. Równie pilne jest zapewnienie systemowych szkoleń międzykulturowych dla personelu, umożliwiających lepszą komunikację oraz głębsze zrozumienie potrzeb migrantów. W dalszej kolejności istotne jest rozwijanie mechanizmów dialogu z użytkownikami oraz partnerstw z organizacjami pozarządowymi i władzami lokalnymi, które mogą zapewnić ciągłość i skuteczność realizowanych inicjatyw.

Proponowane działania łączą zalety elastyczności lokalnych bibliotek z potrzebą instytucjonalizacji oraz zapewnienia stabilnego wsparcia finansowego. Ich wdrożenie może

przyczynić się do trwałego wzmocnienia roli bibliotek jako kluczowych aktorów polityki integracyjnej w Norwegii.

Wnioski i rekomendacje przedstawione w niniejszym rozdziale wpisują się w szersze ramy norweskiej polityki społecznej, w tym zapisy ustawy o integracji (Integreringsloven), która akcentuje znaczenie inkluzji, partycypacji obywatelskiej oraz wzmocnienia lokalnych instytucji jako fundamentu działań integracyjnych. Biblioteki publiczne, dzięki swojej otwartości, dostępności oraz zdolności do reagowania na potrzeby społeczności lokalnych, mają potencjał, by pełnić strategiczną rolę w realizacji tych celów.

Przeprowadzona analiza potwierdza, że biblioteki publiczne w Norwegii odgrywają istotną, choć często niedocenianą rolę w procesie integracji migrantów. Ich siłą jest dostępność, elastyczność oraz umiejętność tworzenia przestrzeni, w której możliwe jest budowanie więzi społecznych i rozwijanie kompetencji językowych. Jednocześnie brak formalnych strategii, ograniczone zasoby oraz zróżnicowany poziom wsparcia instytucjonalnego stanowią realne bariery dla rozwoju tych działań.

Wnioski płynące z badań empirycznych, a także studium przypadku Frøya, pokazują, że największą skuteczność osiągają te biblioteki, które potrafią łączyć oddolną inicjatywę z lokalnym zakorzeniem i partnerską współpracą. W dobie rosnącej różnorodności społecznej, uznanie bibliotek za strategicznych partnerów polityki integracyjnej może przynieść długofalowe korzyści nie tylko migrantom, lecz całemu społeczeństwu.

Podsumowując, wyniki analizy potwierdzają zasadność wykorzystania przedstawionych w rozdziale 2 modeli teoretycznych do interpretacji działań bibliotek publicznych jako instytucji integracyjnych. Zarówno model zarządzania adaptacyjnego, jak i koncepcja mikropraktyk oraz partycypacji lokalnej pozwoliły uchwycić złożoność procesów integracyjnych realizowanych na poziomie lokalnym. Wnioski płynące z badań stanowią tym



samym podstawę do sformułowania końcowych refleksji i ogólnych rekomendacji, które zostaną przedstawione w zakończeniu pracy.

5.8. Wnioski końcowe, ograniczenia badawcze i kierunki dalszych badań

Podsumowując, wyniki analizy potwierdzają zasadność wykorzystania zaprezentowanych w rozdziale 2 modeli teoretycznych do interpretacji działań bibliotek publicznych jako instytucji wspierających integrację migrantów. Zarówno model zarządzania adaptacyjnego, jak i koncepcje mikropraktyk oraz partycypacji lokalnej pozwoliły uchwycić złożoność procesów integracyjnych realizowanych na poziomie lokalnym. Biblioteki, choć często działają ad hoc i w warunkach ograniczonych zasobów, tworzą realne przestrzenie wsparcia, dialogu i budowania relacji społecznych.

Opracowanie potwierdziło również, że skuteczność działań integracyjnych zależy nie tylko od formalnych strategii, ale także od kompetencji personelu, jakości współpracy z innymi instytucjami oraz otwartości na potrzeby społeczności lokalnej. Analiza wypowiedzi respondentów oraz zgromadzonych danych ilościowych wskazuje na rosnącą rolę bibliotek jako aktorów integracji, zwłaszcza w kontekście wyzwań związanych z migracją przymusową i wielokulturowością.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że badanie miało swoje ograniczenia. Choć odpowiedzi napłynęły z bibliotek z dziesięciu województw Norwegii, a więc z większości regionów kraju, nie wszystkie jednostki administracyjne były reprezentowane. Może to ograniczać możliwość pełnego uogólnienia wyników. Dodatkowo, udział w badaniu był dobrowolny, co mogło skutkować nadreprezentacją głosów osób szczególnie zaangażowanych w działania integracyjne. Pogłębione wywiady, mimo że objęły placówki o różnym charakterze (zarówno miejskie, jak i wiejskie), stanowiły uzupełnienie danych ilościowych, ale nie pozwalają na statystyczną reprezentatywność.



W przyszłości warto rozważyć kontynuację badań z udziałem większej liczby bibliotek publicznych oraz poszerzenie zakresu analiz o dodatkowe materiały empiryczne, takie jak dokumenty wewnętrzne, strategie czy plany działania. Zasadne byłoby również pogłębienie analizy porównawczej pomiędzy placówkami różnej wielkości i zróżnicowanych regionów, co pozwoliłoby lepiej zidentyfikować skuteczne praktyki i wzorce działania. Dalsze badania mogłyby także koncentrować się na wyłanianiu nowych przykładów dobrych praktyk oraz na analizie ich trwałości i możliwości replikacji w innych kontekstach lokalnych.

Choć badanie miało ograniczony zakres, dostarcza ono istotnych podstaw do dalszej analizy roli bibliotek publicznych jako instytucji działających na styku polityki społecznej, edukacji i integracji. Wyniki wskazują również na potrzebę systemowego uznania ich znaczenia w kształtowaniu spójności społecznej i budowaniu lokalnych wspólnot. Wnioski płynące z badań przeprowadzonych w bibliotekach w Norwegii mogą stanowić inspirację i punkt odniesienia dla podobnych instytucji w innych krajach, w tym w Polsce. Zastosowanie dobrych praktyk wypracowanych w norweskim kontekście mogłoby przyczynić się do wzmocnienia działań integracyjnych w bibliotekach działających w środowiskach wielokulturowych. W obliczu nasilających się procesów migracyjnych rola bibliotek jako instytucji integrujących będzie prawdopodobnie zyskiwać na znaczeniu, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i międzynarodowym.



ZAKOŃCZENIE

Celem niniejszej pracy było zbadanie, w jaki sposób biblioteki publiczne w Norwegii pełnią funkcję instytucji wspierających integrację migrantów oraz jakie strategie i działania zarządcze mogą wpływać na skuteczność tego procesu. Analizie poddano zarówno wymiar instytucjonalny – na poziomie zarządzania, planowania i współpracy – jak i doświadczenia samych migrantów jako użytkowników bibliotek. Kluczowym elementem badań był także kontekst lokalny, zilustrowany studium przypadku biblioteki w gminie Frøya.

Zgromadzone dane – zarówno ilościowe ($n = 104$ migrantów, $n = 56$ bibliotek), jak i jakościowe (wywiady z kierownikami bibliotek, migrantami i wolontariuszami) – pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez oraz wyciągnięcie wniosków mających zastosowanie zarówno lokalne, jak i ogólnokrajowe. Potwierdzona została hipoteza główna (HG), zgodnie z którą biblioteki publiczne w Norwegii wspierają proces integracji migrantów poprzez działania edukacyjne, językowe i społeczne – choć najczęściej odbywa się to w sposób niesformalizowany, zależny od zaangażowania personelu i dostępnych zasobów.

Hipotezy szczegółowe (H1–H4) również znalazły empiryczne potwierdzenie. Przykładowo, biblioteki wdrażające świadome strategie integracyjne (H1) cechowały się większą skutecznością działań i lepszym dopasowaniem oferty. Programy językowe i kulturalne (H4), takie jak *språkkafé* czy wydarzenia wielokulturowe, miały wyraźny wpływ na poczucie przynależności wśród użytkowników-migrantów. W odpowiedziach respondentów ankiety migrantów pojawiały się sformułowania takie jak „czuję się zauważona” czy „to jedyne miejsce, gdzie mogę swobodnie mówić po norwesku”, co podkreśla społeczne znaczenie biblioteki. Jednocześnie H2 i H3 unaocznily, że działania integracyjne są silnie uzależnione od dostępności kadry, finansów i jakości współpracy z otoczeniem.

Wyniki badań ukazują, że choć biblioteki mają wysoki potencjał integracyjny, to obecnie ich działania mają głównie charakter mikropraktyk – inicjatyw lokalnych, często



realizowanych „ponad etatem”. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych gmin, takich jak Frøya. Tamtejsze biblioteki wyróżniają się elastycznością i bliskimi relacjami z migrantami, co stanowi ich siłę. Jednocześnie jednak brak im systemowego wsparcia i sformalizowanych strategii.

Zarówno analiza porównawcza, jak i dane empiryczne pozwalają sformułować konkretne wnioski praktyczne. Aby zwiększyć efektywność działań bibliotek w zakresie integracji, niezbędne jest opracowanie i wdrożenie formalnych strategii, zapewnienie dedykowanych budżetów oraz rozwój partnerskiej współpracy z NGO i władzami lokalnymi. Proponowane rozwiązania pozostają w zgodzie z obowiązującymi kierunkami norweskiej polityki integracyjnej, w tym założeniami *Integreringsloven*, która akcentuje rolę społecznej inkluzji, uczestnictwa i współodpowiedzialności za proces integracji.

Choć badanie miało charakter jakościowo-ilościowy i obejmowało łącznie ponad 160 respondentów (w tym 104 migrantów oraz 56 przedstawicieli bibliotek), ograniczeniem może być brak pełnej reprezentatywności oraz skupienie na jednym studium przypadku. Mimo to, analiza dostarczyła pogłębionych danych i umożliwiła porównanie lokalnych uwarunkowań z ogólnokrajowymi tendencjami.

Podsumowując, biblioteki publiczne w Norwegii odgrywają istotną, choć niedostatecznie docenianą rolę w integracji migrantów. Ich dostępność, otwartość oraz zdolność do tworzenia relacji międzykulturowych czynią z nich ważnych aktorów polityki społecznej. W dobie rosnącej różnorodności społecznej uznanie bibliotek za instytucje strategiczne w działaniach integracyjnych może przynieść długofalowe korzyści nie tylko migrantom, ale całemu społeczeństwu norweskiemu.



Bibliografia

- 4GROW. (2025). *Jakie są 4 podstawowe funkcje zarządzania?* 4GROW.
<https://4grow.pl/blog/artykuly/jakie-sa-4-podstawowe-funkcje-zarzadzania>
- Adamiec-Warzecha, S. (2025). *Potencjał społeczny bibliotek publicznych na przykładzie Krakowa* [Doctoral dissertation, Uniwersytet Śląski w Katowicach].
<https://opus.us.edu.pl/info/phd/USL61dcb4b781744abaacd1afd31e523d45/>
- American Public University System. (2024). *The four functions of management*. American Public University Blog. <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/business-and-management/resources/the-four-functions-of-management/>
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*, 76(6), 852–862.
<https://doi.org/10.1111/puar.12578>
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. (2011b). *NOU 2011: 14 – Bedre integrering: Mangfold og fellesskap* [NOU]. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-14/id647388/?ch=10>
- Belugina, A., Gurieva, S., & Klempe, H. (2018). Migration: From Social Inclusion To Successful Integration. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, Research Paradigms Transformation in Social Sciences*.
<https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.19>
- Berg, B., & Kermit, P. (2015). *Prat – Les – Klikk. Om bibliotekets rolle i integrering*. NTNU Samfunnsforskning.
https://bibliotekutvikling.no/content/uploads/sites/17/2022/10/prat_les_klikk.pdf



- Biblioteka Narodowa. (2024). *Zintegrowany System Zarządzania Zasobami dla Bibliotek*. Biblioteka Narodowa. <https://www.bn.org.pl/projekty/omnis/zintegrowany-system-zarzadzania-zasobami-dla-bibliotek/>
- Biblioteka Publiczna m.st. Warszawy. (b.d.). *Strategia Rozwoju 2011–2015* [BIP – Biuletyn Informacji Publicznej]. Pobrano 29 kwiecień 2025, z <https://bip.koszykowa.pl/index.php/struktura/strategia-rozwoju-2011-2015>
- Biblioteki.org. (b.d.). *Książki bez granic – doświadczenia z Niemiec i Norwegii* [Biblioteki.org]. Biblioteki.org. Pobrano 28 kwiecień 2025, z <https://biblioteki.org/webinaria/ksiazki-bez-granic-doswiadczenia-z-niemiec-i-norwegii/>
- Bieniek-Strączek, J. (2019). *Koncepcja funkcjonowania i rozwoju Gminnej Biblioteki Publicznej w Wyrach na lata 2019–2025*. Gminna Biblioteka Publiczna w Wyrach. <https://gbp.wyry.pl/wp-content/uploads/2020/07/Koncepcja-Funkcjonowania-i-Rozwoju-Gminnej-Biblioteki-Publicznej-w-Wyrach-na-lata-2019-2025.pdf>
- Borda, I. (2024, wrzesień 3). *Public Library Design as Third Place*. Hennebery Eddy Architects. <https://www.henneberyeddy.com/2024/09/03/libraries-as-third-place/>
- Borowska, B. (2010). Funkcja edukacyjno-kulturalna bibliotek w społeczności lokalnej. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 1*, 97–101.
- Buckland, M. (2008). Democratic theory in Library Information Science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 59*(9), 1534.
- Castillo Schiro, E. (2022). *Barn med innvandrerbakgrunn brukte folkebibliotek mest i 2021*. SSB. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/statistikk/norsk-kulturbarometer/artikler/barn-med-innvandrerbakgrunn-brukte-folkebibliotek-mest-i-2021>
- Ciesielska, A. I. (Red.). (2020). *Znaczenie zarządzania we współczesnym świecie*. ArchaeGraph Wydawnictwo Naukowe.



- Dæhlen, M. (2022). *Barn av innvandrere bruker bibliotekene mest*.
<https://www.forskning.no/innvandring-litteratur/barn-av-innvandrere-bruker-bibliotekene-mest-1/2049002>
- Dąbrowicz, M. (2010). Od misji do strategii personalnej biblioteki. *Biblioteka. Przegląd Problemów Społecznych i Kulturalnych*, 14(23), 119–136.
- Det flerspråklige bibliotek*. (b.d.). Det flerspråklige bibliotek. Pobrano 22 kwiecień 2025, z <https://bibliotekutvikling.no/dfb/>
- Durkheim, É. (1984). *The Division of Labour in Society*. Free Press.
- EEA Grants. (2021). *A library for everyone: Increasing access to culture in Łódź, Gdynia, Kraków and Bergen*. <https://eeagrants.org/archive/2014-2021/projects/PL-CULTURE-0014>
- Encyclopedia.pub. (2023). *Social Integration*. Encyclopedia.Pub.
<https://encyclopedia.pub/entry/33503>
- Engeset-Pograniczna, M. (2024, czerwiec 16). *Zintegrowani, dyskryminowani, „zaopiekowani”: Jak imigranci czują się w Norwegii*. MojaNorwegia.pl.
<https://www.mojanorwegia.pl/zycie-w-norwegii/zintegrowani-dyskryminowani-zaopiekowani-jak-imigranci-czuja-sie-w-norwegii-23150.html>
- Esser, H. (2010). Assimilation, Ethnic Stratification, or Selective Acculturation?. Recent Theories of the Integration of Immigrants and the Model of Intergenerational Integration. *Sociologica*, 1/2010. <https://doi.org/10.2383/32055>
- Eurofound. (2024). *Społeczne skutki migracji: Jak sprostać wyzwaniom związanym z przyjmowaniem i integracją migrantów*. Fundacja Europejska na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy.
<https://www.eurofound.europa.eu/pl/publications/2024/spoleczne-skutki-migracji-jak-sprostac-wyzwaniom-zwiazanym-z-przyjmowaniem-i>



Europejski Trybunał Obrachunkowy. (2018). *Integracja migrantów spoza UE – Dokument analityczny*.

https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/briefing_paper_integration_migrants/briefing_paper_integration_migrants_pl.pdf

Forskning.no. (2024). *SSB: Historisk lav deltakelse blant innvanderne ved lokalvalget* [Forskning.no]. Forskning.no. <https://www.forskning.no/demokrati-innvandring-ntb/ssb-historisk-lav-deltakelse-blant-innvandrerne-ved-lokalvalget-i-fjor/2432409>

Frøya kommune. (2022). *Kulturplan 2022–2027*. Frøya kommune. https://www.froya.kommune.no/_f/p1/i091f410b-7c7f-4435-9599-34889987a7b4/kulturplan.pdf

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. (2015). *Wielokulturowa biblioteka. Raport tematyczny z Programu Rozwoju Bibliotek*. Program Rozwoju Bibliotek. http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/07/Wielokulturowa_biblioteka.pdf

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. (2023, październik 4). *LiBri: Biblioteki i lokalne partnerstwa na rzecz integracji i włączenia osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa w Europie*. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. <https://frsi.org.pl/projekt/libri-biblioteki-i-lokalne-partnerstwa-na-rzecz-integracji-i-wlaczania-osob-z-doswiadczeniem-migracji-i-uchodzstwa-w-europie/>

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. (2024a, styczeń 8). *Co robimy* [Strona organizacji]. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. <https://frsi.org/pl/co-robimy/>

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. (2024b, październik 25). *Biblioteki w partnerstwie z innymi instytucjami i organizacjami będą tworzyć lokalne strategie integracji* [Biblioteki.org]. *Biblioteki.org*. <https://biblioteki.org/aktualnosci/biblioteki->



w-partnerstwie-z-innymi-instytucjami-i-organizacjami-beda-tworzyc-lokalne-
strategie-integracji/

- Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI). (2022). *Działania bibliotek na rzecz Ukrainy*. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI). <https://frsi.org.pl/dla-ukrainy/>
- Gadomska-Lila, K. (2016). Specyfika organizacji publicznych i jej implikacje dla kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 14(3 (61)), 129–141. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.61.7>
- Gębołyś, Z. (2010). Zarządzanie strategiczne w bibliotece. W *Biblioteki szkół wyższych w społeczeństwie wiedzy: Uwarunkowania i wybrane zagadnienia. T. 2: Narzędzia i formy funkcjonowania*, red. Irena Socha (T. 14, s. 212–231). Uniwersytet Śląski,.
- Giełda, M. (2015). *Wyzwania i oczekiwania wobec administracji publicznej – wybrane zagadnienia*. 37–49.
- Gmiterek, G., Jawor, A., Markowska-Manista, U., & Woźniak-Kasperek, J. (2022). Polskie biblioteki publiczne w obliczu wyzwań dotyczących migracji z Ukrainy. Propozycja metodologii badań. *AUPC Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*, 20, 320–333. <https://doi.org/10.24917/20811861.20.20>
- Golten, E. (2022). Folkebiblioteket som uavhengig møtestad og arena for offentlig samtale og debatt i ei digital tid [Doctoral thesis, OsloMet - Storbyuniversitetet]. W *Skriftserien*. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/3037065>
- Good Books. (2022, maj 26). Innowacyjny manager kultury w bibliotece. *Good Books*. <https://goodbooks.pl/news/manager-biblioteki>
- Grzybowski, M. (2015). *Norwegia: Zarys systemu ustrojowego* (1. wyd.). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



- Gullestad, M. (2002). *Det norske sett med nye øyne: Kritisk analyse av norsk innvandringsdebatt*. Universitetsforlaget.
- Gullikstad, B., Kristensen, G. K., & Sætermo, T. F. (2021). *Fortellinger om integrering i norske lokalsamfunn*. Universitetsforlaget. <https://www.universitetsforlaget.no/fortellinger-om-integrering-i-norske-lokalsamfunn>
- Gundersen, A. (2011). *Norwegian libraries and special services for immigrant women* (No. Session 150). International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). <https://www.ifla.org/past-wlic/2011/150-gundersen-en.pdf>
- Henriksen, D. L. (2023). *The Academic Language Café, more than just coffee and cake. An analysis of how the university library supports the learning environment and integration of students with immigrant backgrounds* [Master thesis, OsloMet-Storbyuniversitetet]. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/3090650>
- Indeed. (2025, styczeń 28). *What Are the 4 Basic Functions of Management?* | Indeed.com. Indeed.com. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/basic-functions-of-management>
- Inkluderingsdepartementet. (2024, marzec 22). *Meld. St. 17 (2023–2024) - Om integreringspolitikken: Stille krav og stille opp* [Stortingsmelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-17-20232024/id3030469/>
- Integrering – hvilken vei? – Prosjektbank*. (b.d.). Pobrano 22 kwiecień 2025, z <https://bibliotekutvikling.no/prosjektbank/prosjekt/integrering-hvilken-vei/>
- Jaeger, P. T., Gorham, U., Bertot, J. C., Taylor, N. G., Larson, E., Lincoln, R., Lazar, J., & Wentz, B. (2013). *iConference 2013, Fort Worth, Texas, USA*. 74–84. <https://doi.org/10.9776/13147>



- Jeziarska, M. (2018). Środowiskowe funkcje bibliotek publicznych i ich wpływ na finansowanie bibliotek. W: *Pieniądze dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny: VI Ogólnopolska Konferencja Naukowa, 29–30 czerwca 2017 r.*, 251–271. <https://doi.org/10.15290/pdbcfb.2018.15>
- Jochumsen, H., Hvenegaard Rasmussen, C., & Skot-Hansen, D. (2012). The four spaces – a new model for the public library. *New Library World*, 113(11/12), 586–597. <https://doi.org/10.1108/03074801211282948>
- Johnston, J., & Audunson, R. (2017a). Norwegian public library language cafés facilitate discourse between immigrants and Norwegian-born citizens. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/0961000617709056>
- Johnston, J., & Audunson, R. (2019). Supporting immigrants’ political integration through discussion and debate in public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 228–242. <https://doi.org/10.1177/0961000617709056>
- Johnston, J., & Audunson, R. A. (2017b). Supporting immigrants’ political integration through discussion and debate in public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 228–241. <https://doi.org/10.1177/0961000617709056>
- Kamińska, J. (2017). Problemy teoretyczne i metodologiczne bibliotekoznawstwa w świetle piśmiennictwa zagranicznego. W *Ultura książki i informacji: Księga jubileuszowa dedykowana Profesor Elżbiecie Gondek* (s. 125–146). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. <https://core.ac.uk/download/pdf/197757217.pdf>
- Kamińska, J. (2021). Proces zarządzania w bibliotekach. W *Zarządzanie w instytucjach kultury i bibliotekach* (s. 129–137). Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. <https://open.icm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/df6c9a9f-9dfd-43e6-8033-c7c677b05bb6/content>



- Kanadyjskie biblioteki pomagają żyć za granicą—Imigrant dzisiaj.* (b.d.). Pobrano 22 kwiecień 2025, z <https://pl.immigrant.today/canada/19624-kanadyjskie-biblioteki-pomagaj-y-za-granic.htm>
- Kielbasiewicz, A. (2012, marzec 23). *Polityka integracyjna Norwegii wobec nowej emigracji zarobkowej z Polski w latach 2004–2009* [Geopolityka.net]. <https://geopolityka.net/polityka-integracyjna-norwegii-wobec-nowej-emigracji-zarobkowej-z-polski-w-latach-2004-2009/>
- Kościół Ewangelicko-Augsburski w RP. (2024, wrzesień 25). *Modele integracji cudzoziemców w codziennej praktyce. Relacja z konferencji Polskiej Rady Ekumenicznej.* Luteranie. <https://www.luteranie.pl/modele-integracji-cudzoziemcow-w-codziennej-praktyce/>
- Kotarbiński, J. (2023). *Kultura włącza. Metody na inkluzję w kulturze.* Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot. https://www.metropoliagdansk.pl/upload/files/Kultura%20w%C5%82%C4%85cza_%20Metody%20na%20inkluzj%C4%99%20w%20kulturze.pdf
- Koźuch, B. (2005). Istota zarządzania publicznego. *Problemy Zarządzania*, 4(10), 40–50.
- Krynicka, H. (2011). Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management). *Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie*, 193–202.
- Kultur- og likestillingsdepartementet. (1986). *Lov om folkebibliotek (folkebibliotekloven).* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>
- Kultur- og likestillingsdepartementet. (2023, wrzesień 29). *Utvidet nasjonal bibliotekstrategi – ut 2025: Rom for demokrati og dannelse* [Plan]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/utvidet-nasjonal-bibliotekstrategi-ut-2025-rom-for-demokrati-og-dannelse/id2995881/>

Kultura włącza z wizytą studyjną w Oslo. (2023).

<https://www.metropoliagdansk.pl/metropolitalne-wiadomosci/kultura-wlacza-z-wizyta-studyjna-w-oslo/>

Kunnskapsdepartementet. (2020, kwiecień 24). *Lov om integrering gjennom opplæring, utdanning og arbeid (integreringsloven)* [Proposisjon]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-89-1-20192020/id2699012/>

Kwieciński, L. (2015). Koordynacja międzysektorowa w politykach publicznych—Wyzwania systemowe. *Wrocławskie Studia Politologiczne*, 18, 44–55.

Letnes, O. (2017, wrzesień 1). *Bosetting av asylsøkere og flyktninger – hvordan påvirkes folkebibliotekene? - Bok & bibliotek.* <https://www.bokogbibliotek.no/aktuelt/bosetting-av-asylsokere-og-flyktninger-hvordan-pavirkes-folkebibliotekene/194867>

Lewandowska, K. (2010). *Tematyka imigracyjna w literaturze norweskiej od połowy lat 80. XX wieku* [Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu]. <https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/5ba94fa0-64e3-4600-9d5b-a582c6b7c802/content>

Lewartowicz, U. (2018). Animacja społeczno-kulturalna jako metoda przeciwdziałania wykluczeniu z kultury. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Educatio Nova*, 31(1), 199–208. <https://doi.org/10.17951/j.2018.31.1.199-208>

Lexlege, pl. (1997). *Rozdział 5. Biblioteki publiczne – Ustawa o bibliotekach.* Lexlege.pl. <https://lexlege.pl/ustawa-o-bibliotekach/rozdzial-5-biblioteki-publiczne/6443/>

Lustro Biblioteki. (b.d.). *Biblioteki publiczne.* Kompendium Bibliotekarza. Pobrano 17 kwiecień 2025, z <https://lustrobiblioteki.pl/kompendium-bibliotekarza/biblioteki-publiczne/>

Mangfold i biblioteket: Mellom visjoner og praksis. (2020). *Norsk Bibliotekforening Tidsskrift*, 4(4), 12–19. <https://doi.org/10.18261/9788215044828-2021-04>



- Miejska Biblioteka Publiczna w Zabrzu. (2025, luty 14). *Wspólny projekt „LiBri”! : Miejska Biblioteka Publiczna w Zabrzu*. <https://www.biblioteka.zabrze.pl/2025/02/dolaczamy-do-prestizowego-projektu-libri/>
- Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. (2024). *Wytyczne funkcjonowania Centrów Integracji Cudzoziemców (CIC)*.
- Ministry of Culture and Equality. (2019). *National strategy for libraries 2020-2023—A space for democracy and self-cultivation* [Plan]. Government of Norway. <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/national-strategy-for-libraries-2020-2023--a-space-for-democracy-and-self-cultivation/id2667015/>
- Mrozowska, B. (2014). Trzeba zasiać ziarenko, czyli o wielokulturowych działaniach bibliotek. *Biuletyn EBIB*, 150(5).
- Mugali, S. (2022). The Role of Libraries in Promoting Lifelong Learning. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 9(1). <https://ijrar.org/papers/IJRAR22A2809.pdf>
- Naderi, R. (2024). Public Libraries for U.S. Immigrant Communities: An Integrative Review at the Intersection of Community Development. *The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion*, 8(3/4), 114–136. <https://doi.org/10.33137/ijidi.v8i2.43633>
- Nino, L. (2020, marzec 16). *Libraries, the best advocates for immigrant integration* [Organizacja pozarządowa]. CLINIC. <https://www.cliniclegal.org/stories/libraries-best-advocates-immigrant-integration>
- Norges Offentlige Utredninger (NOU). (2011a). *NOU 2011:14 Bedre integrering – Mangfold og fellesskap* [Government report]. Norges Offentlige Utredninger (NOU). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-14/id647388/?ch=8>



- OKR International. (2023, kwiecień 1). OKRs in Non-Profit Organizations [OKR International]. *OKR International*. <https://okrinternational.com/okrs-in-non-profit-organizations/>
- Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Marlowe & Company.
- Ośrodek Badań nad Migracjami UW. (2023). *Model lokalnej polityki włączania migrantów i migrantek w życie miast. Założenia i rekomendacje*. Ośrodek Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego. <https://www.migracje.uw.edu.pl/publikacje/model-lokalnej-polityki-wlaczania-migrantow-i-migrantek-w-zycie-miast-zalozenia-i-rekomendacje/>
- Oxborrow, K. (2012). Public Libraries in Norway Help Non-Western Immigrant Women to Integrate into Society. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(1). <https://doi.org/10.18438/B8554R>
- Pabian, E. (2025, luty 28). *Norwegia: Obcokrajowcy muszą się integrować* [Razem Norge]. <https://www.razem.no/spoleczenstwo/norwegia-obcokrajowcy-musza-sie-integrowac/>
- Parasowska, J. (2011). *Kreatywne zarządzanie. Niezbędnik menadżera kultury*. Wojewódzka Biblioteka Publiczna we Wrocławiu. <https://www.wbp.wroc.pl/wbp/attachments/article/27/kreatywne.pdf>
- Pateman, J., & Pateman, J. (2018). *Managing Cultural Change in Public Libraries: Marx, Maslow and Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315202198>
- Penner, A. (2021). „Den gode borgeren” og „den flinke flyktningen”: Fortellinger om dugnad, ideer om homogenitet og rasialisering. W *Fortellinger om integrering i norske lokalsamfunn* (s. 134–153). Universitetsforlaget.
- Pietrzak-Płachta, I. (2024, sierpień 1). Biblioteka jako tzw. „trzecie miejsce” [NPRCz Blog]. *NPRCz*. <https://nprcz.pl/news/biblioteka-jako-tzw-trzecie-miejsce/>



- Plewko, J. (2010). Warunki integracji imigrantów ze społeczeństwem przyjmującym w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Resovia Sacra*, 17, 335–351.
- Poradnik Bibliotekarza. (2023, czerwiec 20). Rola bibliotek w rozwijaniu lokalnej społeczności – Poradnik dla bibliotek – praktyczne wskazówki, inspiracje i pomysły na rozwój czytelnictwa [Strona organizacji]. *Poradnik Bibliotekarza*.
<https://poradnikbibliotekarza.pl/rola-bibliotek-w-rozwijaniu-lokalnej-spolecznosci/>
- Rada Ministrów. (2024). *Odzyskać kontrolę. Zapewnić bezpieczeństwo. Kompleksowa i odpowiedzialna strategia migracyjna Polski na lata 2025–2030*. Rząd Rzeczypospolitej Polskiej. <https://www.gov.pl/attachment/b11fd6eb-dc4c-446f-af8b-5b15a59884fe>
- Romaniuk, P. (2010). Pojęcie zarządzania publicznego w samorządzie terytorialnym. *Studia Prawnoustrojowe*, 11, 161–170.
- Rugkåsa, M. (2012). *Likhetens dilemma: Om sivilisering og integrasjon i den velferdsambisiøse norske stat*. Gyldendal Akademisk.
- Rumbaut, R. G. (1997). Assimilation and its discontents: Between rhetoric and reality. *International Migration Review*, 31(4), 923–960.
- ScienceDirect Editors. (2001). *Social Integration—An overview | ScienceDirect Topics*.
<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/social-integration>
- Skot-Hansen, D., Hvenegaard, C., & Jochumsen, H. (2013). The role of public libraries in culture-led urban regeneration. *New Library World*, 114(1/2), 7–19.
<https://doi.org/10.1108/03074801311291929>
- Sobczyk, S. (2020). Kapitał społeczny bibliotek. *Biblioteka i Edukacja*, 17.
- Statistics Norway (SSB). (2022). *Innvandrere og stortingsvalget 2021* [Statistics Norway (SSB)]. Statistics Norway (SSB).
<https://www.ssb.no/valg/stortingsvalg/artikler/innvandrere-og-stortingsvalget-2021>



Statistics Norway (SSB). (2023). *Hvordan går det med innvandrere og deres barn i skolen?*

Statistics Norway (SSB).

Statistics Norway (SSB). (2024d). *09623: Educational attainment of immigrants, by country background (single country)* (No. 09623). Statistics Norway.
<https://www.ssb.no/en/statbank/table/09623>

Statistics Norway (SSB). (2025a). *Immigrants and Norwegian-born to immigrant parents.*
Statistics Norway.
<https://www.ssb.no/en/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrerforeldre>

Statistics Norway (SSB). (2025b). *Immigrants, by sex and country background. 1 January 2025.* Statistics Norway. <https://www.ssb.no/en/statbank/table/05184>

Statistics Norway (SSB). (2024b). *Lavere valgdeltakelse blant innvandrere ved lokalvalget i 2023.* <https://www.ssb.no/valg/kommunestyre-og-fylkestingsvalg/artikler/lavere-valgdeltakelse-blant-innvandrere>

Statistics Norway (SSB). (2024a). *Population statistics – Statistics Norway (SSB).*
<https://www.ssb.no/en/befolkning/folketall/statistikk/befolkning>

Stowarzyszenie Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot. (2022). *Przewodnik: Integracja imigrantek i imigrantów.*
[https://www.metropoliagdansk.pl/upload/files/58_%20Przewodnik%20integracja%20imigrantek%20i%20imigrant%C3%B3w\(1\).pdf](https://www.metropoliagdansk.pl/upload/files/58_%20Przewodnik%20integracja%20imigrantek%20i%20imigrant%C3%B3w(1).pdf)

Szewczyk-Kłós, D. (2003). Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich. W *Biblioteka w społeczeństwie informacyjnym. BIBLIO-21* (s. 157–171). Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich.
<https://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/biblio21/sesja3ref4.pdf>

Szymańska, J. (b.d.). *Działania integracyjne w wielokulturowej grupie w bibliotece.*



- Szymorowska, T. (2002). *Efektywność kosztowa biblioteki publicznej w aspekcie zarządzania mieniem i źródłami informacji* (Standardyzacja kosztów w bibliotekach publicznych). Zarząd Oddziału Międzypowiatowego SBP w Chełmie.
<https://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/standardy/szymor.php>
- ThinkLodz. (2022, październik 25). *Think Lodz – Platforma pierwszego think-tanku miejskiego*. ThinkLodz.pl. <https://thinklodz.eu/ewolucja-zarzadzania-publicznego/>
- Tomczyk-Maryon, M. (2022, grudzień 16). *Historyczny moment dla imigrantów w Norwegii?* [Den katolske kirke]. <https://www.katolsk.no/pl/nyheter/2022/12/historyczny-moment-dla-imigrantow-w-norwegii>
- Trøndelag fylkesbibliotek. (2025, kwiecień 18). *Ansvar*. Trøndelag fylkeskommune.
<https://web.trondelagfylke.no/trondelag-fylkesbibliotek/om-oss/ansvar/>
- Trzupek, M. (2010). Znaczenie bibliotek w środowisku wiejskim. *EBIB - Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy*, 113(4).
<https://www.ebib.pl/2010/113/a.php?trzuppek>
- Unio. (2023). *NOU 2022: 18 Mellom mobilitet og migrasjon – Integreringsutfordringer i Norge*. Unio.
- Vårheim, A. (2009). Public libraries: Places creating social capital? *Library Hi Tech*, 27(3), 372–381. <https://doi.org/10.1108/07378830910988504>
- Vårheim, A. (2011). Gracious space: Library programming strategies towards immigrants as tools in the creation of social capital. *Library & Information Science Research*, 33(1), 12–18. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2010.04.005>
- Vårheim, A. (2014). Trust and the role of the public library in the integration of refugees: The case of a Northern Norwegian city. *Journal of Librarianship and Information Science*, 46(1), 62–69. <https://doi.org/10.1177/0961000614523636>



Wojciechowska, M. (2006). *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. <https://ac.sbp.pl/index.php/kategorie/ksiazki/nauka-dydaktyka-praktyka/zarządzanie-zmianami-w-bibliotece>

Wojciechowska, M. (2018). Budowanie kapitału społecznego przez biblioteki akademickie. *WOJCIECHOWSKA Maja. Budowanie kapitału społecznego przez biblioteki akademickie. In JAZDON Krystyna (red.). Biblioteka naukowa: czy jeszcze naukowa. Poznań: Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, 2018, s. 179-190. ISBN 978-83-60961-16-2.*
https://www.academia.edu/65135861/Budowanie_kapita%C5%82u_spo%C5%82ecznego_przez_biblioteki_akademickie

Wojciechowski, J. (2008). Biblioteka w integracji środowiskowej. *Przegląd Biblioteczny*, 76(2), 226–239.

Zarządzanie biblioteką (Wyd. I) (with Wojciechowska, M.). (2019). Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.

Zawada, A. (2002). O promocji biblioteki. *EBIB – Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy*, 3(33). <https://www.ebib.pl/2002/32/zawada.php>

Zawalska-Hawel, A. (2019). *Migruj do biblioteki! Rezultaty* [Text]. <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/migruj-do-biblioteki-rezultaty>



SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Tabela 2.1 Najliczniejsze grupy narodowościowe wśród imigrantów w Norwegii (2025)	72
Tabela 5.1 Najczęściej stosowane formy działań integracyjnych w badanych bibliotekach (n = 56).....	110
Tabela 5.2 Najczęściej wskazywane praktyki integracyjne w badanych bibliotekach (n = 56)	116
Tabela 5.3 Najczęściej wskazywane bariery w korzystaniu z oferty bibliotecznej przez migrantów (n = 104).....	122
Tabela 5.4 Najczęściej wskazywane korzyści i trudności w korzystaniu z bibliotek przez migrantów (n = 104).....	124
Tabela 5.5 Weryfikacja hipotez badawczych na podstawie wyników	127
Tabela 5.6 Opisowe porównanie praktyk integracyjnych – biblioteka Frøya vs. biblioteki miejskie	131
Rysunek 5.1 Najczęściej wskazywane sukcesy bibliotek w pracy z migrantami (n = 56)	120

