

# Lokalne centra kultury: działania a diagnozy

**Autorzy publikacji:**

Jagoda Komusińska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)  
Wojciech Kowalik (AGH Akademia Górniczo-Hutnicza)  
Judyta Lubacha-Sember (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)  
Łukasz Maźnica (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)  
Dawid Sobolak (Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych)  
Jan Strycharz (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

**Recenzenci:**

dr Norbert Laurisz  
dr Seweryn Rudnicki

**Wydawca**

Przedsiębiorstwo Społeczne Agencja Artystyczna GAP sp. z o.o.

**Współpraca**

Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych



**ISBN: 978-83-940660-3-1**

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

**Ministerstwo  
Kultury  
i Dziedzictwa  
Narodowego.**

Publikacja powstała w ramach projektu „Lokalne centra kultury: działania a diagnozy – wpływ diagnoz na działania lokalnych instytucji kultury”

CC BY NC SA 3.0

# Spis treści

---

<b>Wstęp</b>	<b>5</b>
<b>Metodologia badania</b>	<b>8</b>
CEL I ZAKRES BADANIA	8
DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ	10
KONTEKST DLA REALIZACJI BADANIA	11
UZASADNIENIE BADANIA	13
POSTĘPOWANIE BADAWCZE	16
<b>Kluczowe wnioski</b>	<b>22</b>
<b>Obserwatorium kultury pod lupą</b>	<b>30</b>
POCZĄTEK PROGRAMU „OBSERWATORIUM KULTURY”	30
BUDŻET PROGRAMU I KWOTY DOFINANSOWANIA	33
DOFINANSOWANE PROJEKTY	35
<b>Lokalne centra kultury widziane przez pryzmat raportów badawczych</b>	<b>39</b>
PYTANIA BADAWCZE	43
CELE BADAŃ	44
DIAGNOZA SYTUACJI ZASTANEJ	45
GŁÓWNE WNIOSKI Z BADAŃ	48
PODSUMOWANIE	57
REKOMENDACJE	59
<b>Działania a diagnozy</b>	<b>65</b>
PROCEDURA BADAWCZA	66
BADANE CENTRA KULTURY	68
SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI	71
MODELE PODNOSZENIA KOMPETENCJI	78

**Podsumowanie i rekomendacje \_\_\_\_\_ 100**

OBSERWATORIUM KULTURY – KONIECZNOŚĆ KONTYNUACJI \_\_\_\_\_ 100

ANIMATORZY ROZWOJU – PROJEKT KOMPLEKSOWEGO I CIĄGŁEGO WSPARCIA

KOMPETENCYJNEGO DLA KADR KULTURY \_\_\_\_\_ 102

**Bibliografia \_\_\_\_\_ 118**

**Załączniki \_\_\_\_\_ 120**

# Wstęp

---

Program Obserwatorium Kultury powstał w 2009 roku. Za jego sprawą przez ostatnie siedem lat zrealizowano w Polsce łącznie kilkaset projektów badawczych, które ukierunkowane były na diagnozowanie i analizę różnych aspektów funkcjonowania sektora kultury. Dzięki wszystkim tym przedsięwzięciom udało się znacząco poszerzyć stan wiedzy naukowej na temat sfery kultury w Polsce. Jednocześnie jednak, nie prowadzono analiz, które pozwoliłyby określić, na ile wiedza tworzona w ramach projektów badawczych, przekłada się na realne działania i zmiany w polityce kulturalnej.

W 2016 roku, tj. w okresie opracowywania tej publikacji, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego zawiesiło realizację opisywanego programu grantowego. To dobry moment, aby zastanowić się, jaki wpływ na działalność kulturalną wywarły badania prowadzone przez ostatnie lata. Tego rodzaju analiza (i wyciągnięte z niej wnioski) może przyczynić się do doskonalenia – finansowanych publicznie i podejmowanych w przyszłości – prac badawczych ukierunkowanych na eksplorację sfery kultury. Już dziś widać bowiem, że takie prace będą kontynuowane<sup>1</sup>, a koniec programu Obserwatorium Kultury nie jest równoznaczny z całkowitym zaprzestaniem badań w opisywanym obszarze.

W projekcie „Lokalne centra kultury: działania a diagnozy – wpływ diagnoz na działania lokalnych instytucji kultury” podjęliśmy się próby wykonania punktowej ewaluacji raportów z programu „Obserwatorium Kultury”<sup>2</sup>. Nie analizowaliśmy całego programu – nie było to naszym celem, nie mieliśmy także wystarczających ku temu zasobów. Opisywany

1 Dowodem na potwierdzenie tej tezy może być choćby moduł badawczy zawarty w nowym programie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Rozwój sektorów kreatywnych”.

2 Na co wskazywać może choćby fakt, że w pierwszym roku obowiązywania tego programu był on jednym z elementów priorytetu grantowego „Edukacja kulturalna”.

tu projekt związany był – jak wskazuje jego tytuł – wyłącznie z lokalnymi centrami kultury. W przeprowadzonym badaniu podjęliśmy próbę sformułowania odpowiedzi na pytanie – czy i w jakim stopniu raporty badawcze dotyczące lokalnych centrów kultury przyczyniają się do ich rozwoju?

Skoncentrowaliśmy się na lokalnych centrach kultury, ponieważ zamysł analizy i diagnozowania tej grupy instytucji, postrzegamy jako przyczynek do powstania programu „Obserwatorium Kultury”. Jednocześnie, lokalne centra kultury są „tematem”, który wyjątkowo chętnie podejmowany był przez badaczy w ramach projektów finansowanych w „Obserwatorium”. W efekcie, istniała duża pula raportów, które mogliśmy poddać analizie w naszym badaniu.

Prowadzone przez nas działania rozpoczęły się w 2015 roku i objęły okres 24 miesięcy, podczas których:

- dokonano szczegółowej analizy 38 opracowań badawczych napisanych i opublikowanych dzięki wsparciu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w programie Obserwatorium Kultury oraz
- w sposób kompleksowy zbadano 8 lokalnych centrów kultury zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego.

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie wszystkich podjętych działań badawczych. W prezentowanym opracowaniu w pierwszej kolejności (rozdział „Obserwatorium Kultury pod lupą”) prezentujemy wykonaną przez nas analizę dotyczącą programu Obserwatorium Kultury. Pokazujemy podstawowe dane związane z tym systemowym programem wsparcia działań badawczych w sferze kultury. Opisujemy m.in. jakie były priorytety tematyczne wspierane w ramach kolejnych edycji Obserwatorium i jakie kwoty przeznaczono na realizację programu.

Następnie, w rozdziale „Lokalne centra kultury widziane przez pryzmat raportów badawczych” przedstawiamy i omawiamy raporty, które zostały opublikowane w latach 2009 – 2013 i dotyczyły lokalnych centrów kultury. Opisujemy m.in. ich tematykę, poczynione ustalenia oraz rekomendacje, jakie zostały sformułowane w tych dokumentach.

Kolejny rozdział „Działania a diagnozy” to podsumowanie wyników badań jakościowych przeprowadzonych w ośmiu lokalnych centrach kultury z Małopolski włączonych do projektu. W tej części wskazujemy m.in.: w jakim stopniu, obraz specyfiki analizowanych instytucji pokrywa się z ustaleniami z wcześniejszych raportów oraz (ii) jakie są praktyki rozwijania kompetencji pracowników badanych centrów kultury i jakie miejsce w tych praktykach zajmują raporty badawcze z „Obserwatorium Kultury”.

W końcowej części tekstu formułujemy rekomendacje, gdzie skupiamy się przede wszystkim na prezentacji systemowego programu kompetencyjnego, który w naszej opinii powinien stanowić odpowiedź na wyniki tak minionych raportów, jak i prezentowanego tutaj opracowania. Liczymy, że propozycja ta otworzy dyskusję wokół konieczności uruchomienia systemowego i ogólnopolskiego wsparcia kompetencyjnego dla kadr kultury. Tego rodzaju projekt powstał już dla animatorów kultury i nauczycieli (mowa o zarządzanej przez Narodowe Centrum Kultury „Bardzo Młodej Kulturze”). Jesteśmy przekonani, że podobne działania warto powielać także w kolejnych obszarach.

# Metodologia badania

---

## CEL I ZAKRES BADANIA

Projekt badawczy „Lokalne Centra Kultury: działania a diagnozy – wpływ diagnoz na działania lokalnych instytucji kultury” miał na celu weryfikację i opis ewentualnej zmiany praktyk obowiązujących w lokalnych centrach kultury (LCK), jeśli chodzi o umiejętności i wiedzę kadr kultury w obszarach: projektowania, realizacji oraz zarządzania programami i przedsięwzięciami kulturalnymi. Zmiana ta była analizowana w odniesieniu do wniosków i rekomendacji zawartych w diagnozach i raportach, powstających w ramach programu „Obserwatorium Kultury” MKiDN w latach 2009 – 2013 (i – jednocześnie – dotyczących doskonalenia badanej grupy instytucji, tj. lokalnych centrów kultury).

Autorzy badania poszukiwali związków pomiędzy programami badawczymi finansowanymi przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (dokładnie: znajdującymi się tam opisami sytuacji zastanej i związanych z nimi – operacyjnymi zaleceniami doskonalenia LCK), a zmianą realnych praktyk zarządzania w lokalnej kulturze. Realizowane badanie zmierzało do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak raporty i diagnozy z programów badawczych (szczególnie realizowanych w ramach programu Obserwatorium Kultury w latach 2009 – 2013) przyczyniają się do doskonalenia praktyk obowiązujących w lokalnych centrach kultury?
- W jaki sposób kadry kultury zatrudnione w lokalnych centrach kultury podnoszą swoje kompetencje z zakresu projektowania, realizacji oraz zarządzania programami i przedsięwzięciami kulturalnymi?



- Czy pracownicy LCK, mają świadomość istnienia szerokiego programu badawczego dotyczącego kultury, w tym lokalnych instytucji kultury i – jeśli tak – to czy sięgają po tego rodzaju źródła wiedzy, poszukując inspiracji do rozwijania prowadzonej działalności kulturalnej?
- Jakie są aktualnie dominujące w lokalnych centrach kultury praktyki projektowania, realizacji oraz zarządzania programem kulturalnym i w jakim stopniu praktyki te zapewniają efektywną alokację zasobów (mowa tu przede wszystkim o efektywności z punktu widzenia rozwoju społecznego, w mniejszym stopniu chodzi o efektywność ekonomiczną i np. kompetencje zarządzania strategicznego, czy wdrażane metody ewaluacji lub praktyki zarządzania projektami)?
- Jakie są główne bariery dla doskonalenia lokalnych centrów kultury w zakresie podnoszenia ich efektywności (w wymiarze społecznym, ekonomicznym oraz zarządczym)?

Tym samym, prezentowane tu badanie stanowiło formę punktowej ewaluacji programu grantowego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Obserwatorium Kultury”. W ramach tejże ewaluacji zespół badawczy dążył do wskazania, jak często narzędzie, jakim są raporty z projektów badawczych, jest wykorzystywane przez pracowników wybranych do badania instytucji kultury. Badacze starali się także zweryfikować, na ile często rekomendacje zawarte w raportach badawczych implementowane są w lokalnych instytucjach kultury i jakie jest źródło tych wdrożeń (przypadkowe względem raportów, czy stanowiące ich następstwo). Obok celów poznawczych badanie miało także założone cele utylitarne, m.in.:

- wypracowanie rekomendacji dotyczących możliwości wsparcia procesu dyfuzji wiedzy w sektorze kultury, tj. takiego podejścia do upowszechniania zapisów rekomendacji z raportów badawczych, opisujących lokal-

ne centra kultury, które zwiększy prawdopodobieństwo implementacji tychże do działań większej liczby instytucji kultury;

- dostarczenie informacji pomocnych przy tworzeniu narzędzi wspierających rozwój kompetencji kadr lokalnych centrów kultury, w tym szczególnie kompetencji z zakresu planowania, zarządzania i realizowania programów oraz przedsięwzięć kulturalnych.

## **DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ**

Badanie realizowane było na terenie województwa małopolskiego na przestrzeni dwóch lat – roku 2015 i 2016. Do badanie włączonych zostało osiem lokalnych centrów kultury z czterech podregionów województwa (krakowskiego, oświęcimskiego, tarnowskiego oraz nowosądeckiego) – po dwa z każdej jednostki funkcjonalnej. Zespół badawczy dążył do takiego doboru podmiotów do badania, aby w każdym podregionie jedna z badanych instytucji miała siedzibę w relatywnie dużym ośrodku miejskim (mieście powiatowym – Wieliczka, Gorlice, Wadowice, Brzesko), natomiast druga w niewielkiej miejscowości (Skąta, Kamienica, Lanckorona, Borzęcin). Taki dobór podmiotów włączonych do badania miał pomóc uniknąć sytuacji, w której uzyskane wyniki zostałyby zaburzone przez specyfikę badanych centrów kultury, związaną z wielkością miejscowości, w której znajduje się dane LCK.



*Źródło: opracowanie własne*

## KONTEKST DLA REALIZACJI BADANIA

W ostatnich latach w sposób dynamiczny rośnie znaczenie przypisywane kulturze w życiu społecznym i gospodarczym. Jeszcze do niedawna – w pierwszych latach XXI wieku – spoglądano w Polsce na kulturę (szczególnie w środowisku ekonomicznym) jako na zasób, który jest wartościowy jedynie wówczas, kiedy wnoszony przezeń wkład do gospodarki można stosunkowo łatwo wyrazić w pieniądzu. Przedstawiciele firm mówili w tym kontekście o wkładzie twórczego dizajnu w generowanie wartości dodanej produktów i usług, badacze rozwoju regionalnego zwracali uwagę na pojęcie kulturowej renty monopolowej, natomiast makroekonomiści szukali narzędzi pomiaru wkładu przemysłów kreatywnych do PKB [por. Hausner et al. 2013, Harvey 2010]. Takie ujęcie kultury usu-

wało z horyzontu myślowego sporej części ekonomistów kulturę jako czynnik sprawczy ludzkich zachowań. Tymczasem według wielu analiz to kultura – decyduje o poziomie: (i) kapitału społecznego, (ii) indywidualnej kreatywności bezpośrednio związanej z innowacyjnością, (iii) zaufania, (iv) integracji społecznej, (v) obecności postaw proaktywnych, (vi) zaangażowania społecznego, czy (vii) społeczeństwa obywatelskiego. Istnieje wiele przesłanek wskazujących, że może ona determinować praktycznie wszystko to co niematerialne i zarazem wartościowe we współczesnej gospodarce [por. Huntington 2000, Florida 2010, Kowalik et al. 2013, Maźnica 2014].

Obecnie – szczególnie od czasu Kongresu Kultury Polskiej – coraz częściej spogląda się na kulturę w Polsce, jako na strategiczny zasób rozwojowy. Postrzega się ją jako stymulator zmian i determinantę rozwoju miast oraz regionów [por. Komisja Europejska 2010]. Dostrzeżenie (przez naukowców, a później także przez szeroką opinię publiczną) roli kultury w ramach budowania szeroko rozumianej infrastruktury rozwoju społeczno-gospodarczego, skutkowało i wciąż skutkuje potrzebą pogłębienia wiedzy w tym – dotychczas mało eksplorowanym naukowo – obszarze życia społecznego (i zarazem także obszarze zarządzania publicznego). Opisywany zwrot w postrzeganiu społecznej roli sektora kultury ujawnił liczne braki i deficyty, jeśli chodzi o informacje i analizy związane z funkcjonowaniem tej sfery – tak na poziomie (i) tworzenia i funkcjonowania polityk publicznych w ramach sektora kultury, jak i opisywania realnych praktyk (ii) instytucji kultury (IK) (np. praktyki zarządzania), czy (iii) odbiorów życia kulturalnego (np. praktyki uczestnictwa).

W odpowiedzi na tak zdefiniowaną potrzebę, w 2009 roku Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego zapoczątkowało wieloletni program

badawczy „Obserwatorium Kultury” (OK). Jego efektem jest szereg zróżnicowanych inicjatyw badawczych, które były realizowane w przywoływanym programie w ostatnich latach. Skutkowały one znacznym poszerzeniem wiedzy naukowej na temat sektora kultury. Jednocześnie, wciąż w znacznej mierze otwarte pozostaje dziś pytanie: jak publikowane diagnozy na temat różnych obszarów sektora kultury przekładają się na konkretne działania i – idąc dalej – realne polityki kulturalne?

## **UZASADNIENIE BADANIA**

Ukierunkowanie działań projektowych na lokalne centra kultury jest decyzją celową, za którą stoi kilka zasadniczych przesłanek:

- Ten format instytucji jest jednym z typów IK, który w skutek działalności programu „Obserwatorium Kultury” doczekał się szczególnie bogatej eksploracji naukowej. Można dziś wskazać kilkadziesiąt raportów wpisujących się w tę problematykę, które powstały w ramach finansowania przez MKiDN przy okazji Obserwatorium Kultury,
- Instytucje te odgrywają szczególną rolę w obecnym polskim systemie publicznego zarządzania kulturą. Na wielu obszarach terytorialnych są one głównym wyznacznikiem poziomu dostępu do usług kulturalnych i jakości tychże usług. Centra kultury to w wielu małych i średnich gminach (szczególnie wiejskich i miejsko-wiejskich) jedyne potencjalne miejsce spotkania z kulturą, na co wskazują m.in. autorzy raportu „Sceny kultury a polityki kultury w Małopolsce” [Kowalik et al. 2010: 153]. Jako takie mają one szczególne miejsce w Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego: „Mają one [domy kultury] niezwykle istotne znaczenie dla rozwoju kapitału społecznego na poziomie lokalnym – zarówno z perspektywy potencjału kulturowego, jak i potencjału społecznego”

[MKiDN 2013: 21]. Takie ułożenie funkcjonalne centrów kultury w ramach SRKS wymusza stałe pogłębianie wiedzy i poszukiwanie ścieżek o potencjale do doskonalenia podmiotów tego formatu.

- Dotychczasowe badania wskazują, że opisując tę grupę instytucji zasadne jest mówienie nie tyle o domach, czy centrach kultury, co raczej o konglomeratach, czy hipermarketach kultury – tj. jednostkach świadczących bardzo szerokie spektrum działań, a przez to wymagających dużego poziomu kompetencji i wiedzy na poziomie zarządczym [por. Kowalik et al. 2013: 184], stąd duża potrzeba pogłębiania wiedzy diagnostycznej i eksperckiej właśnie o tym typie instytucji kultury.
- Równoległe z powołaniem programu „Obserwatorium Kultury” – w 2009 roku – MKiDN wraz z Narodowym Centrum Kultury potwierdził strategiczną rolę lokalnych centrów kultury poprzez uruchomienie wieloletniego programu „Domy Kultury +”. Działanie to ukierunkowane jest na „zainicjowanie zmian w funkcjonowaniu lokalnych, małych instytucji kultury (...) w celu wykreowania nowoczesnego, mocno osadzonego w kontekście lokalnym i społecznym centrum kultury” [IQS 2010: 9]. Wywiązanie się z tak zdefiniowanych dążeń wymusza szeroką działalność badawczą ukierunkowaną na lokalne centra kultury.

Ułożenie centrów kultury w jednym z kluczowych punktów polityki kulturalnej państwa sprawia, że pogłębienie wiedzy, dotyczącej praktyk planowania, zarządzania oraz realizacji programami oraz przedsięwzięciami kulturalnymi ma fundamentalne znaczenie dla skutecznej i efektywnej realizacji działań państwa w opisywanym obszarze. Weryfikacja stopnia oddziaływania diagnoz w sektorze kultury na realne działania kulturalne (a więc nie tylko na polityki kulturalne w wymiarze formalnym, tj. dokumenty tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego bądź władze

centralne) pozwoli ocenić trafność podejmowanych działań. Może także stanowić punkt wyjścia do podjęcia ewentualnych działań korygujących i naprawczych, jeśli chodzi o sposób gromadzenia i upowszechniania wiedzy naukowej i eksperckiej dotyczącej sektora kultury.

Procedura badawcza ukierunkowana została w taki sposób, by poznać kompetencje oraz praktyki lokalnych kadr kultury. Weryfikacja tychże możliwa jest wyłączenie poprzez analizę konkretnych, rzeczywistych inicjatyw realizowanych przez te instytucje. To bowiem te działania determinują realny kształt lokalnej polityki kulturalnej, często całkowicie niezależnie od tego, w jaki sposób jest ona zdefiniowana w różnego rodzaju dokumentach strategicznych.

W tym kontekście drugoplanowa staje się wiedza dotycząca umiejscowienia diagnoz (i płynących z nich wniosków) w strukturze dokumentów urzędowych (strategie itp.) na danym obszarze funkcjonalnym. Najważniejsze są tu bowiem operacyjne działania instytucji kultury. Dotychczasowe badania pokazują, że umieszczenie pewnych kategorii i rekomendacji w urzędowych dokumentach strategicznych często nie przekłada się na dalsze działania. Jak wskazuje Hausner: „Nie należy dać się zwieść pozorom i przyjmować, że wyrazem aktywności prorozwojowej JST jest posiadanie przez nie strategii rozwoju. Można mówić o praktycznie pełnym nasyceniu samorządów tego rodzaju dokumentami (...), natomiast kwestią bardzo dyskusyjną jest sam sposób podejścia do procesu planowania strategicznego: najczęściej zlecenie opracowania strategii podmiotom zewnętrznym, brak przemyślanego uczestnictwa różnych grup interesariuszy i gotowości uwzględniania ich istotnych potrzeb” [Hausner 2013: 78]. Z tego też względu kluczową kategorią przy ewaluacji oddziaływania diagnoz powinna być realna zmiana sposobu

kształtowania oferty instytucji, czyli transformacja podejścia do wykonywania konkretnych usług kulturalnych przez pojedynczą instytucję kultury. Należy zwrócić uwagę, że to kadry poszczególnych instytucji kultury są ostatnim i zarazem kluczowym elementem w złożonym łańcuchu kreowania każdej publicznej oferty kulturalnej. Prowadzi to do konkluzji, że jedynie wykonanie pogłębionego badania w obszarach wcześniej już częściowo eksplorowanych, pozwoli uzyskać wiedzę na temat dyfuzji wcześniejszych rekomendacji do codziennych praktyk instytucjonalnych w sektorze kultury.

## **POSTĘPOWANIE BADAWCZE**

Materiał, niezbędny do sformułowania odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze, gromadzony był przy zastosowaniu triangulacji metod i technik badawczych. W prowadzonych analizach wykorzystywano zarówno dane zastane (analiza literatury i dostępnych raportów), jak i dane pochodzące z badań reaktywnych (wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe). Finalnie, całość procedury badawczej została zrealizowana w oparciu o – zaprezentowaną poniżej – trzyetapową ścieżkę analityczną.

### **I ETAP – ANALIZA RAPORTÓW Z PROGRAMU „OBSERWATORIUM KULTURY”**

W pierwszym kroku zrealizowana została analiza raportów powstałych w ramach programu Obserwatorium Kultury w latach 2009-2013. Celem tego etapu była diagnoza ustaleń (opisów sytuacji zastanej, głównych wniosków i rekomendacji) zawartych w tej grupie dokumentów. Pozwoliła ona – na późniejszym etapie – odnieść zapisy raportów badawczych



do praktyk obecnych w ośmiu instytucjach kultury, stanowiących przedmiot badania. Dokumenty te badane były przy wykorzystaniu metody desk research w oparciu o specjalnie przygotowaną matrycę badawczą (załącznik nr 1 do raportu) uzupełnianą w oparciu o treści dostępne w internecie.

Początkowo, z ogólnej puli raportów powstałych we wskazanym okresie, wytypowane zostały te dokumenty, których tematyka wiąże się z zagadnieniem lokalnych centrów kultury. Wybrane w tym postępowaniu raporty zostały wstępnie opisane w sposób jakościowy. Pozwoliło to uzyskać ogólną specyfikację badań, które były realizowane w ramach programu „Obserwatorium Kultury”. Specyfikacja ta obejmowała:

- podstawowe dane na temat dokumentu – rok powstania, zespół autorski, instytucję realizującą badanie;
- ogólny zakres problemowy poruszany w raporcie;
- przesłanki stojące za podjęciem projektu badawczego – cel badania, stawiane pytania badawcze.

Bezpośrednim efektem realizacji powyższej procedury było wygenerowanie zestawienia kilkudziesięciu raportów z badań, dotyczących – w różnym zakresie – lokalnych centrów kultury. W kolejnym kroku zespół badawczy dokonał ograniczenia puli raportów poddawanych dalszej analizie. Do pogłębionych prac analitycznych wybrane zostały wyłącznie te raporty, w przypadku których problemy bądź pytania badawcze były tożsame z problemami oraz pytaniami stawianymi przez zespół badawczy w ramach niniejszego badania (w efekcie uwzględniono więc te z raportów, które w znacznym zakresie poruszały takie zagadnienia jak: kompetencje kadr kultury i sposoby podnoszenia tychże, prowadzenie działań merytorycznych przez lokalne centra kultury, zarządzanie w kulturze,

ekonomika domów kultury)<sup>3</sup>. Tego rodzaju ograniczenie było niezbędne ze względu na różnorodność oraz dużą liczbę raportów dedykowanych LCK, jakie powstały w ramach programu „Obserwatorium Kultury”.

Raporty, wybrane w ramach opisanej procedury badawczej, zostały następnie poddane dalszej analizie. Jej celem było pogłębienie ogólnej specyfikacji wykonanej na wcześniejszym etapie oraz wspólne zestawienie i porównanie analizowanych dokumentów (którego efekty znajdują się w trzecim rozdziale prezentowanego opracowania). Wybrane raporty zostały opisane przez pryzmat kolejnych kluczowych wymiarów horyzontalnych, tj.:

- charakter badań (informacja na temat wykorzystanych metod i technik badawczych oraz zasięgu badania);
- diagnoza sytuacji zastanej (skrócona informacja na temat opisu sytuacji zastanej przez autorów projektu badawczego opisywanego w poszczególnych raportach);
- wnioski z badań (skrócona informacja na temat głównych wniosków, płynących z realizacji projektu badawczego);
- rekomendacje przedstawione przez autorów raportu (konkretne wskazanie operacyjnych rekomendacji sformułowanych przez zespół badawczy).

Dodatkowym elementem tego etapu procesu badawczego było opisanie kanałów promocji wybranych raportów badawczych z programu „Obserwatorium Kultury”. Weryfikacji podlegała w tym przypadku dostępność samych raportów (w okresie realizacji opisywanego tu badania), jak i sposób ich promocji możliwy do zweryfikowania przy wykorzystaniu analizy kanałów internetowych.

## II ETAP – WIZYTA STUDYJNA W LOKALNYCH CENTRACH KULTURY

Drugi etap przyjętej procedury badawczej oparty był o wizytę studyjną dwuosobowych zespołów badawczych w siedzibach lokalnych centrów kultury wytypowanych do badania. Celem tego etapu było pozyskanie wiedzy na temat szczegółowej specyfiki działalności LCK zrekrutowanych do udziału w opisywanym projekcie. W oparciu o dokumenty sprawozdawcze oraz rozmowy z pracownikami instytucji, zespoły badawcze tworzyły matryce działań poszczególnych centrów kultury. Matryce obejmowały działania realizowane przez dany podmiot w 2014 roku (wraz ze wskazaniem wydarzeń cyklicznych oraz tych, gdzie dana jednostka pełni rolę współorganizatora). Były one narzędziem pomocniczym, które pozwalało badaczom zapoznać się z danym LCK i – w dalszej kolejności – miało za zadanie wspierać dwuosobowe zespoły badawcze w przygotowaniu skróconego raportu z działalności analizowanego centrum kultury.

Dodatkowymi elementami wizyty studyjnej były: (i) wywiady pogłębione z dyrektorami poszczególnych instytucji oraz (ii) wywiady grupowe z pracownikami merytorycznymi danego LCK. Obie te rozmowy były każdorazowo nagrywane i realizowane według przyjętego w projekcie scenariusza wywiadu pogłębionego (załącznik 3) oraz scenariusza wywiadu grupowego (załącznik 4). Nagrania z rozmów podlegały następnie transkrypcji i anonimizacji, a ich analiza była realizowana przy zastosowaniu programu dedykowanego analizie jakościowej.

Podczas wywiadów z dyrektorem pozyskiwane były informacje na temat ogólnej wizji instytucji – przyjętych sposobów zarządzania, perspektyw rozwoju oraz głównych wyzwań. Dyrektor każdorazowo był proszony także o wskazanie praktykowanych w instytucji ścieżek rozwoju dla pracowników. W ten sposób zespół badawczy dążył do zwery-

fikowania kanałów poszerzania kompetencji osób, pracujących w LCK. W ramach rozmowy badacze sprawdzali także, jakie miejsce w obowiązujących praktykach rozwoju wiedzy i umiejętności kadr kultury zajmują raporty z projektów badawczych (szczególnie te, powstałe w programie „Obserwatorium Kultury”).

Podobne (do wyżej określonych) funkcje pełnił również wywiad grupowy z zespołem pracowników merytorycznych. Obok celów opisanych we wcześniejszym akapicie, dodatkowym jego zamierzeniem było pozyskanie pogłębionej wiedzy na temat profilu instytucji – diagnozy głównych przedsięwzięć spośród wszystkich realizowanych w ciągu roku przez badane LCK (w oparciu o subiektywną ocenę pracowników).

Całość danych, zgromadzonych w ramach tego etapu badania, posłużyła do sformułowania głównych wniosków na temat charakterystyki działań podejmowanych przez lokalne centra kultury włączone do projektu (ustalenia te zaprezentowano w rozdziale czwartym). Dotyczy to tak praktyk rozwoju kompetencyjnego, jak i przyjętych metodyk zarządzania projektami kulturalnymi.

### III ETAP – WARSZTAT EDUKACYJNY

Ostatnim elementem zaplanowanej ścieżki postępowania projektowego była seria warsztatów o charakterze badawczo-edukacyjnym. Warsztaty te przeprowadzone zostały w ośmiu instytucjach i realizowały dwójakiego rodzaju cele. Oznacza to, że z jednej strony były one dla zespołu badawczego okazją do pogłębienia dotychczas zdobytej wiedzy na temat lokalnych centrów kultury (podczas warsztatów pozyskiwano przede wszystkim informacje na temat praktyk zarządzania programem kulturalnym w oparciu o przykłady wybranych – najważniejszych – przedsię-

wzięć realizowanych przez daną jednostkę<sup>4</sup>). Z drugiej natomiast strony etap ten charakteryzował się walorem edukacyjnym. Warsztaty były ukierunkowane na przekazywanie wiedzy z zakresu projektowania wydarzeń i przedsięwzięć kulturalnych w duchu metodyki design thinking. Uczestnicy spotkania otrzymywali specjalnie przygotowaną matrycę wspierającą, stworzenie projektu kulturalnego, a następnie wychodząc od diagnozy problemu – dążyli do opracowania przedsięwzięcia merytorycznego. To ostatnie mogło bazować albo na realnym przykładzie działania realizowanego w danym centrum kultury albo też mogło dotyczyć nowego, hipotetycznego projektu. Celem warsztatu było podniesienie kompetencji kadr kultury z zakresu opracowywania i wdrażania innowacji w działalności kulturalnej. Realizując działania szkoleniowe zespół badawczy dążył także do weryfikacji stopnia gotowości i otwartości kadr kultury na zdobywanie wiedzy z zewnątrz.

# Kluczowe wnioski

---

Zrealizowane badanie pozwala stwierdzić, iż obraz centrów kultury, jaki wyłania się z raportów z lat 2009 – 2013, jest w znacznej mierze spójny z obserwacjami prowadzonymi kilka lat później (tj. w 2015 i 2016 roku, podczas realizacji opisywanego tu projektu). Mimo pewnej stałości, można zaobserwować pozytywne zmiany, jednak ich skala i dynamika w ujęciu globalnym pozostają wciąż na niskim lub bardzo niskim poziomie. Dobre zmiany to przede wszystkim rosnąca różnorodność funkcji projektów realizowanych przez lokalne centra – warto pamiętać, że dotychczasowe raporty krytykują lokalną kulturę za tradycyjny i rozrywkowy charakter tworzonych wydarzeń (koncerty gwiazd muzyki podczas dni danej gminy, czy przeglądy i prezentacje dziecięcych talentów artystycznych). Prowadzona w ramach tego projektu obserwacja pokazuje, że obok wskazanych działań pojawiają się także nowatorskie przedsięwzięcia jak, m.in:

- projekty ukierunkowane na osoby starsze – np. uniwersytety III wieku, czy powszechne już właściwie kluby seniora;
- działania międzypokoleniowe, łączące w jednym miejscu dzieci, czy młodzież oraz osoby dorosłe lub seniorów;
- projekty wykorzystujące nowe technologie, takie jak lokalne archiwa cyfrowe, gromadzące i ratujące od zapomnienia lokalne dziedzictwo kulturowe;
- szerokie i stałe programy wolontariatu przy centrach kultury;
- działania ukierunkowane na wielokulturowość i podnoszenie wiedzy dotyczącej innych, odmiennych kultur.

Powyższe przedsięwzięcia nie występują jednak w sposób masowy

a są – w naszej ocenie – dopiero pewnym zaczynem, który – przy odpowiednim wsparciu – może zostać rozwinięty w bardziej systemową zmianę. Stąd, pozytywne trendy, które można zaobserwować z niektórych centrach lokalnych należy dodatkowo wzmacniać promując ich rozwój i ich rozprzestrzenianie się na inne placówki.

Niska skala zmian względem wiedzy z lat 2009-2013 w sposób pośredni pokazuje, iż pracownicy lokalnych centrów kultury w bardzo ograniczonym stopniu są zaznajomieni z rekomendacjami, czy – szerzej – wiedzą wytworzoną w ramach programu badawczego Obserwatorium Kultury. Wniosek ten został potwierdzony także i w bezpośrednich rozmowach z kadrami kultury lokalnej realizowanych w trakcie opisywanego tutaj badania. Jednak należy stwierdzić, iż w żaden sposób kadry nie są zapraszane do działań, których wynikiem byłoby zinternalizowanie przez nich wspomnianej wiedzy i – w dalszej kolejności – wykorzystanie jej do wzmacniania swoich działań w lokalnych społecznościach. Projekty badawcze realizowane w ramach Obserwatorium Kultury rzadko, bowiem, zawierały w sobie rozbudowany komponent upowszechniający zdobytą w ich ramach wiedzę. Upowszechnienie zwykle sprowadzało się do organizacji spotkań, podczas których zostały zaprezentowane wyniki badań. To zdecydowanie za mało, by kadry kultury mogły wdrożyć wiedzę tego typu do własnych działań organizacyjnych. Ponadto, należy wspomnieć, iż spotkania często były skierowane raczej do środowiska badawczego, niż do pracowników organizacji kulturalnych.

Jednocześnie trzeba stwierdzić, iż problem zdobywania wiedzy przez lokalne kadry kultury ma swój szerszy kontekst, który został zdiagnozowany w trakcie realizacji tego badania. Lokalne kadry kultury w ograniczonym stopniu realizują działania, których celem byłoby wzmacnianie

własnych kompetencji. Nie znaczy to, że ten rozwój nie następuje – osoby pracujące w lokalnych centrach kultury niejednokrotnie cechują się wysokimi umiejętnościami związanymi z organizacją lokalnego życia kulturalnego. Jednocześnie jednak rozwój ich kompetencji jest realizowany raczej na własną rękę, przy bardzo ograniczonym wsparciu instytucjonalnym. Zrealizowane badanie pokazuje, iż trudno mówić o jakiegokolwiek „systemowej” strategii wzmacniania rozwoju wiedzy i kompetencji kadr pracujących ze społecznościami lokalnymi.

Istnieją oczywiście centra kultury, które wyznaczają dobre trendy w zakresie inwestycji w rozwój własnych kompetencji. Przykładowo, w przypadku jednego z badanych podmiotów dyrektor nie tylko zapewnia pracownikom udział w wybranych przez nich szkoleniach o charakterze płatnym i bezpłatnym, ale też zdarza się, że wybrane warsztaty kompetencyjne organizuje w siedzibie zarządzanej przez siebie instytucji. Dzieje się tak wówczas, gdy w jego opinii jakiś obszar tematyczny jest istotny dla całego zespołu pracowniczego (lub dużej części kadry) i tańsze (od zakupu miejsc na danym szkoleniu) jest wynajęcie trenerów – specjalistów z danej dziedziny – którzy przeprowadzą je na miejscu. Co ciekawe, zdarza się, że w tego rodzaju warsztatach biorą udział (i partycypują w kosztach) także pracownicy innych, okolicznych centrów kultury, co dodatkowo obniża koszty organizacji tego rodzaju przedsięwzięcia. Podejście tego typu pozostaje jednak ciągle rzadkością w świecie lokalnych działań kulturalnych.

To kolejny czynnik, który sprawia, że wiedza tworzona w ramach różnych badawczych programów publicznych nie jest przyswajana w sposób efektywny i – jako taka – nie przedostaje się do świadomości kadr kultury. Stąd naturalnym wnioskiem wydaje się być stwierdzenie, że jeśli



wiedza ta ma dynamicznie wchodzić w obiegi świata praktyki, należałoby zastanowić się nad możliwością tworzenia programów o charakterze badawczo-wdrożeniowym. Innymi słowy projekty badawcze powinny zostać ściśle połączone w działania, które miałyby na celu skuteczne upowszechnienie wiedzy i zinternalizowanie jej przez te kadry kultury, które mogłyby z niej realnie skorzystać. Upowszechnienie powinno być zorganizowane jako oferta rozwoju kompetencji kadr kultury, która jest dopasowana do ich potrzeb związanych z realizacją przez nich misji kulturalnych w środowisku lokalnym.

Aby udzielić odpowiedzi na pytanie, czy warto postępować w wyżej opisany sposób, należy ustalić, po czyjej stronie powinna leżeć odpowiedzialność za kompetencyjne wzmocnienie pracowników lokalnej kultury. Najbardziej naturalną zdaje się być odpowiedź, iż każda gmina powinna dbać o rozwój swojej kadry kultury. Jednak zarówno ten, jak i wiele innych projektów badawczych pokazuje, iż kadra kultury pozostaje często przeciążona, a osoby nadzorujące ich pracę od strony politycznej postrzegają ich rolę w sposób przedmiotowy, traktując samą kulturę raczej jako promocję, czy rozrywkę, aniżeli jako inwestycję w rozwój lokalnej społeczności. Co ciekawe nie jest problemem motywacja pracowników i dyrektorów, która zazwyczaj jest na wysokim poziomie. Można wręcz powiedzieć, iż kadry lokalnej kultury niejednokrotnie wręcz „dokładają się” – zarówno emocjonalnie, czasowo, jak i finansowo – do realizowanych przez siebie przedsięwzięć.

To zaburzenie równowagi między realizacją projektów, a systemową refleksją, czy procesem uczenia się, jest widoczne właśnie w gminnych centrach kultury. Doskonale obrazuje to zdiagnozowany już w 2012 roku fakt, iż „projekty animacyjne realizowane są przede wszystkim w tych

regionach Polski, w których istnieją duże aglomeracje miejskie. Duże ośrodki, na skutek akumulowania się w nich kapitałów kompetencyjnych są skuteczniejsze np. w pozyskiwaniu środków. W ten sposób animacja (kulturalna) zamiast sprzyjać spójności społecznej pogłębia istniejące różnicowania. Świadczyć o tym może fakt, iż „ponad 20% projektów ulokowanych było w Warszawie. Jednocześnie jedynie 8% działań miało miejsce na wsi, a 6% w miasteczkach poniżej 10 000 mieszkańców” [Krajewski et al. 2012: 17]. Opisywane tutaj badanie nakazuje wyciągnąć wniosek, iż od 2012 roku niewiele się w tym wymiarze zmieniło. Choć zespół badawczy nie analizował danych ilościowych na temat wpływów budżetowych lokalnych centrów kultury, to jednak – z prowadzonych rozmów jakościowych – można wyciągnąć wniosek, iż LCK raczej rzadko z sukcesem sięgają po środki grantowe pochodzące spoza gminnego budżetu. Pracownicy lokalnej kultury często nie czują się zaproszeni do poszukiwania alternatywnych – nawet tych relatywnie łatwo dostępnych – źródeł finansowania dla ich przedsięwzięć. Na ogół, nie mają wiary, iż środki te są dla nich możliwe do zdobycia.

Ponadto, pracownicy sektora kultury, którzy dzielili się swoimi doświadczeniami w ramach realizacji opisywanego tutaj projektu badawczego na ogół przyznawali, iż brakuje im możliwości skorzystania z działań szkoleniowych, warsztatowych, możliwości udziału w konferencjach dotyczących organizacji życia kulturalnego, czy innych sposobności do wymiany wiedzy i know-how w zakresie organizacji lokalnego życia kulturalnego. Jednocześnie osoby te, na ogół, jasno deklarowały chęć skorzystania z podobnej oferty, gdyby istniała taka możliwość. Ze szczególnym zainteresowaniem odnosiły się one do możliwości realizacji wyjazdów studyjnych do innych ośrodków realizujących podobne cele spo-

łeczne i kulturalne.

Wątek wyjazdów studyjnych wydaje się wyjątkowo ciekawy. Często, bowiem, można spotkać się z opinią, iż lokalne kadry kultury nie mają motywacji do zdobywania nowej wiedzy, czy nowych umiejętności. W świetle opisywanego tutaj badania należy jednak stwierdzić, iż chęć taka zdecydowanie istnieje. Niechęć, jeżeli występuje, dotyczy bardziej konserwatywnych form edukacji, które oferowane kadrom, często zarówno od strony formy jak i treści wydają się niedopasowane do ich partykularnych potrzeb. Wydaje się, zatem, iż osoby te o wiele bardziej potrzebują działań edukacyjnych o mniej formalnym charakterze (jak np. wyjazdy studyjne, spotkania warsztatowe, etc.), i że ten sposób uczenia się jest o wiele bardziej dopasowany do charakterystyki tej grupy. Nie powinno to dziwić, jako że ta charakterystyka jest zbieżna z generalnymi trendami obecnymi w edukacji, czy – mówiąc bardziej precyzyjnie – w branży szkoleniowej. Stąd istnieje duża potrzeba organizowania warsztatów o formule interaktywnej, wykorzystującej także takie formy jak gry symulacyjne, spotkania o charakterze mniej formalnym, czy – wspomniane już – wyjazdy studyjne podczas których realizowany jest nie tylko cel szkoleniowy, ale także funkcja tworzenia wspólnoty.

Ta ostatnia funkcja jest niezwykle ważna, ponieważ ustawicznie (od roku 2009) diagnozuje się istnienie braku wspierającej wspólnoty wśród kadr lokalnej kultury przy jednoczesnym wyrażeniu potrzeby jej uformowania. Próby jej animowania są czasem podejmowane na poziomie lokalnym jednak podobnie jak w przypadku działań związanych z rozwojem kompetencji brak jest wsparcia o naturze systemowej. Zatem interaktywne i bardziej angażujące formy edukacyjne mogą nie tylko wspierać rozwój kompetencji, ale także – przy odpowiedniej ich organizacji – zapewnić tworzenie się

opisanej powyżej wspólnoty.

Działania tego typu, mogą także stanowić remedium na inny z zaobserwowanych problemów, jakim jest atomizacja lokalnych centrów kultury. Należy przez to rozumieć, że kadry kultury często nie są świadome (co również zdiagnozowało to badanie) – poza wiedzą obiegową – w jaki sposób prowadzone są działania kulturalne w innych, podobnych ośrodkach. Jak raportowali uczestnicy badań, istnieje niezwykle mało okazji do wymiany doświadczeń, refleksji grupowych, czy tzw. sieciowania się. Stąd wspomniane wyjazdy studyjne, czy konferencje o charakterze ponadlokalnym wydają się ciekawym kierunkiem myślenia, jeśli chodzi o formy uczenia się adekwatne do potrzeb pracowników lokalnych centrów kultury.

Braki opisywane powyżej stają się jeszcze bardziej uciążliwe, gdy zdamy sobie sprawę, że lokalne działania kulturalne w przeważającym stopniu nie są wykorzystywane dla rozwoju lokalnego. Projekt badawczy „Lokalne centra kultury: działania a diagnozy” potwierdza wcześniejsze ustalenia badawcze, które stwierdzają, iż „projekty animacyjne w Polsce błędnie traktują kulturę jako wartość samą w sobie (75% projektów poddanych analizie w ramach badań). Zamiast wykorzystywać kulturę dla społecznego pożytku, przekazują wiedzę o kulturze [ibidem: 25].” Innymi słowy brakuje wyraźnego i intencjonalnego połączenia celów kulturalnych z szerszymi celami społecznymi, czy gospodarczymi danych społeczności. Nie oznacza to oczywiście, iż takie połączenie nie ma de facto miejsca. Jednak na ogół jest ono przypadkowe, nie podlega ewaluacji i – w związku z tym – trudno mówić o zachowaniu ciągłości i rozwoju tych działań. Sama ewaluacja także pozostaje problemem – ciągle jest ona postrzegana raczej jako „kontrola”, aniżeli okazja do zdobywania wiedzy o środowisku społecznym, czy do samodoskonalenia. Wynika to także z braku profesjonalnej wiedzy o ewaluacji.

W efekcie, nawet, gdy jest ona stosowana, to ma charakter przypadkowy i raczej nie włącza aktywnie odbiorców oferty kulturalnej.

W związku z powyższym jasnym staje się, iż lokalne kadry kultury potrzebują inwestycji nastawionych na podwyższanie ich kompetencji, wiedzy i tworzenie społeczności – wspólnoty celu. Te konkretne programy rozwojowe powinny być budowane głównie w oparciu o formy interaktywne i spotkaniowe. Ponadto, powinny zostać zaoferowane lokalnym kadrom kultury przez podmioty zewnętrzne tak (instytucje parasolowe, uniwersytety, czy organizacje pozarządowe), aby nie wikłać pracowników lokalnych centrów w dodatkowe obowiązki związane z organizacją i koordynacją podobnych przedsięwzięć. Zewnętrzna organizacja jest także uzasadniona istnieniem (zdiagnozowanej w tym projekcie badawczym) silnej potrzeby po stronie pracowników kadr kultury, aby podmioty im nadrzędne stale realizowały programy gwarantujące wzrost ich kompetencji. Trzeba dodać, iż wymaganie to nie wydaje się zbyt wygórowane względem ważnych funkcji społecznych, jakie kadry te pełnią w społecznościach lokalnych.

Warto również dodać, iż stała realizacja takich programów rozwojowych doprowadzi do sytuacji, w których ambicje rozwojowe kadr kultury będą rosnąć, co będzie można opisać jako budowanie zapotrzebowania na nową wiedzę. Dzięki temu, wiedza tworzona przez różnego rodzaju ośrodki badawcze zajmujące się kulturą znajdzie aktywniejszego odbiorcę po stronie osób na co dzień zajmujących się działalnością kulturalną. Osoby te będą miały coraz bardziej konkretne wymagania, co z kolei powinno sprzyjać powstaniu pozytywnej spirali zwiększania jakości samych badań, jak i jakości działań prowadzonych w sferze lokalnej kultury.

# Obserwatorium kultury pod lupą

---

## POCZĄTEK PROGRAMU „OBSERWATORIUM KULTURY”

„Obserwatorium Kultury” po raz pierwszy pojawiło się w „puli” Programów Ministra Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2009 r jako podpriorytet programu „Edukacja kulturalna i diagnoza kultury”. Ustalono, że cele, jakie miały realizować zgłaszane do programu projekty, to: „podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe osób działających w sferze kultury; realizacja badań nad sektorem kultury; budowa systemu informacji o kulturze”. Należy w tym miejscu dodać, że taki cel jak „podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe osób działających w sferze upowszechniania kultury i edukacji kulturalnej” pojawił się już rok wcześniej, jako jeden z celów programu „Edukacja kulturalna i upowszechnianie kultury”. Dodatkowo jednym z kwalifikujących się rodzajów zadań w tym programie w roku 2008 były: „publikacje, prace badawcze”. Z jednej strony można więc stwierdzić, że priorytet wyewoluował z programu ogłoszonego w 2008 r. Z drugiej jednak strony, niewiele zostało wówczas dofinansowanych projektów badawczych. Na liście rankingowej znalazło się kilka projektów szkoleniowych, przeważały warsztaty dla różnych grup odbiorców, festiwale, konkursy i konferencje.

## EWOLUCJA CELÓW PROGRAMU

W kolejnych latach ewoluują cele programu. W programie na 2010 r. nie pojawia się już cel „podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe osób działających w sferze upowszechniania kultury i edukacji kulturalnej”, nie zostaje on też przeniesiony do innego programu ministra.

Pozostają natomiast dwa cele z programu na rok 2009 w nieco zmienionej formie, uzupełnione o cel „popularyzacja wiedzy i informacji nt. sektora kultury. W kolejnym ogłoszonym konkursie pozostają już tylko dwa cele – znika z zapisów regulaminu „tworzenie regionalnych systemów informacji o kulturze”.

W tych dwóch latach (2010-2011) program był zarządzany przez Narodowe Centrum Kultury, a od 2012 ponownie wraca do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i jest kontynuowany jako jeden z priorytetów programu Edukacja kulturalna i diagnoza kultury. W programie na 2012 został też sformułowany już tylko jeden cel dla wszystkich działań „Wspieranie badań kultury oraz badań kapitału społecznego”. W kolejnym roku „Obserwatorium kultury” funkcjonuje ponownie jako osobny program zarządzany przez MKiDN. W regulaminie programu pojawia się też jeden cel strategiczny, który w zasadzie pozostaje taki sam w niezmienionej formie aż do 2016 r:

„Strategicznym celem programu jest zdiagnozowanie szczególnie istotnych obszarów działania polityki kulturalnej – opartej na założeniu, iż aktywność kulturalna jest niezbędnym warunkiem poprawy jakości życia społeczeństwa. Istotą programu jest dofinansowywanie projektów badawczych oraz projektów interpretujących dane o kulturze.”

Wraz ze sformułowaniem celu strategicznego pojawił się również zapis, że „efektem programu powinno być uzyskanie wiedzy, która stanowi podstawę dla kształtowania polityki kulturalnej państwa”, a w ostatnim ogłoszonym konkursie jeszcze mocniej podkreślono aspekt użyteczności i zmieniono ten zapis na „Efektem programu powinno być uzyskanie wiedzy, która będzie użyteczna dla Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.”

Cel strategiczny był uzupełniany o kilka zagadnień (między 4 a 6), w które powinny wpisywać się zgłaszane projekty. Przez 4 kolejne lata trwania programu zagadnienia ulegały całkowitej zmianie pomijając z zagadnienia które pojawiła się zarówno w 2013 jak i 2014 roku („Oddziaływanie programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego” oraz „Inicjatywy z udziałem grupy 50+ a rozwój kapitału społecznego”).

*Tabela 1. Zagadnienia do programu „Obserwatorium kultury”*

PROGRAM	ZAGADNIENIA
2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktyki kulturalne, uczestnictwo w kulturze;</li> <li>2. Systemy informacyjno-monitorujące działania i zjawiska kulturalne;</li> <li>3. Diagnoza stanu kompetencji kulturalnych jako podstawa projektowania programów dotyczących edukacji kulturalnej i medialnej;</li> <li>4. Oddziaływanie Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego;</li> <li>5. Inicjatywy z udziałem grupy 50+ a rozwój kapitału społecznego.</li> </ol>
2014	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza instytucjonalnych działań dotyczących uczestnictwa dzieci i młodzieży w kulturze. (w tym bariery: środowiskowe, geograficzne, prawne itp.);</li> <li>2. Poprawa jakości gromadzenia, analizy i upowszechniania efektów projektów badawczych dot. sektora kultury;</li> <li>3. Diagnoza podnoszenia kompetencji kadr sektora kultury</li> <li>4. Ogólnopolskie badanie środowisk twórczych;</li> <li>5. Oddziaływanie Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego;</li> <li>6. Inicjatywy z udziałem grupy 50+ a rozwój kapitału społecznego.</li> </ol>
2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badania kondycji sektora sztuk wizualnych;</li> <li>2. Ewaluacji wpływu wyników diagnoz na działania kulturalne w regionie;</li> <li>3. Zmiany w kulturze;</li> <li>4. Dynamiki funkcjonowania środowisk twórczych.</li> </ol>
2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oddolne zjawiska w kulturze;</li> <li>2. Projekty kulturalne realizowane w Polsce o znaczeniu międzynarodowym;</li> <li>3. Sektory kreatywne;</li> <li>4. Polityka kulturalna.</li> </ol>

*Źródło: opracowanie własne.*



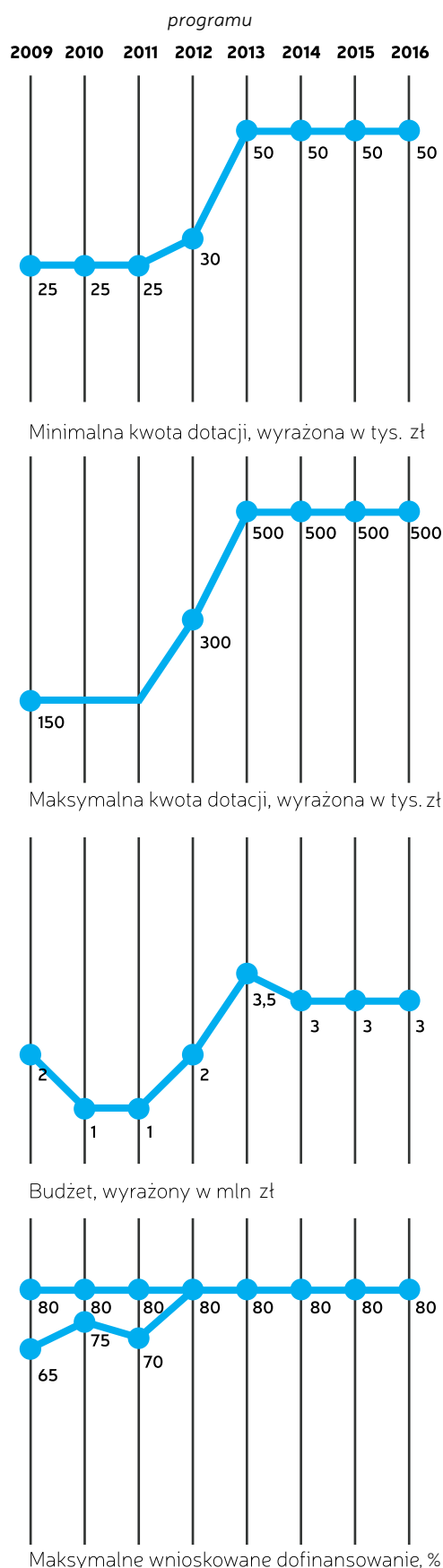
Różnorodność zagadnień utrudnia również odkrycie jakie intencje przyświecały tworzącym je autorom. Natomiast na pewno taka różnorodność w zagadnieniach skutkowałą dużą różnorodnością realizowanych projektów i ustaleń badawczych. Warto się zastanowić jednak czy obok celu strategicznego nie warto było ustalić kilka kluczowych zagadnień powtarzanych co roku (poza wspomnianymi wyżej wyjątkami), co pozwoliłoby na obserwowanie zachodzących zmian w wybranym obszarze. Wydaje się również uzasadnione przy ilości środków przeznaczanych na programy MKiDN dwukrotne pojawienie się zagadnienia „Oddziaływanie Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego”. Co jednak ciekawe tylko jeden projekt (dwuletni) tego typu został dofinansowany (w roku 2013): „Konstrukcja narzędzi do autoewaluacji Programów Ministra” realizowany przez Fundację Obserwatorium Żywej Kultury – Sieć Badawcza.

## **BUDŻET PROGRAMU I KWOTY DOFINANSOWANIA**

Od początku trwania programu zmieniał się budżet programu oraz minimalne i maksymalne kwoty dotacji. Na początku programu minimalna kwota dotacji wynosiła 25 tys. a maksymalna 150 tys.. Wartości te rosły skokowo i w ostatnim roku trwania programu wynosiły odpowiednio 50 tys. i 500 tys. W latach gdy program był zarządzany przez NCK w regulaminie nie ustalono maksymalnej kwoty dotacji.

Również budżet programu rósł wraz z jego trwaniem (wyjątkiem były lata, gdy program był zarządzany przez Narodowe Centrum Kultury, wtedy budżet ten zmniejszył się o połowę w stosunku do poprzedniego roku, do wysokości 1 mln). Wysokość środków przeznaczonych na realizację badań sektora kultury ustabilizowała się na poziomie 3 mln.

Wykres 1. Wysokości kwot dotacji i budżet



Jak można zobaczyć w tabeli 2 od początku trwania programu budżet wzrósł o 50% (z 2 mln do 3 mln). Dla porównania można sprawdzić jak zmieniała się wysokość budżetów wybranych programów MKIDN w tych samych latach. W tabeli 2 (str. 35) widać, że podobnie zmieniły się budżety programów Edukacja kulturalna oraz Dziedzictwo kulturowe, znacząco mniej wzrósł budżet programu Wydarzenia artystyczne. Trzeba jednak mieć na uwadze również to, że środki finansowane przeznaczane na Obserwatorium kultury były dużo mniejsze od pozostałych przytoczonych tu programów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminów programu Obserwatorium Kultury

Tabela z. Budżety wybranych programów ministra

	2009	2016	Zmiana, %
<b>Edukacja kulturalna</b>	10 000 000,00	15 000 000,00	50
<b>Wydarzenia artystyczne</b>	35 000 000,00	40 000 000,00	14
<b>Dziedzictwo kulturowe</b>	124 000 000,00	179 000 000,00	44
<b>Obserwatorium Kultury</b>	2 000 000,00	3 000 000,00	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminów programów MKiDN

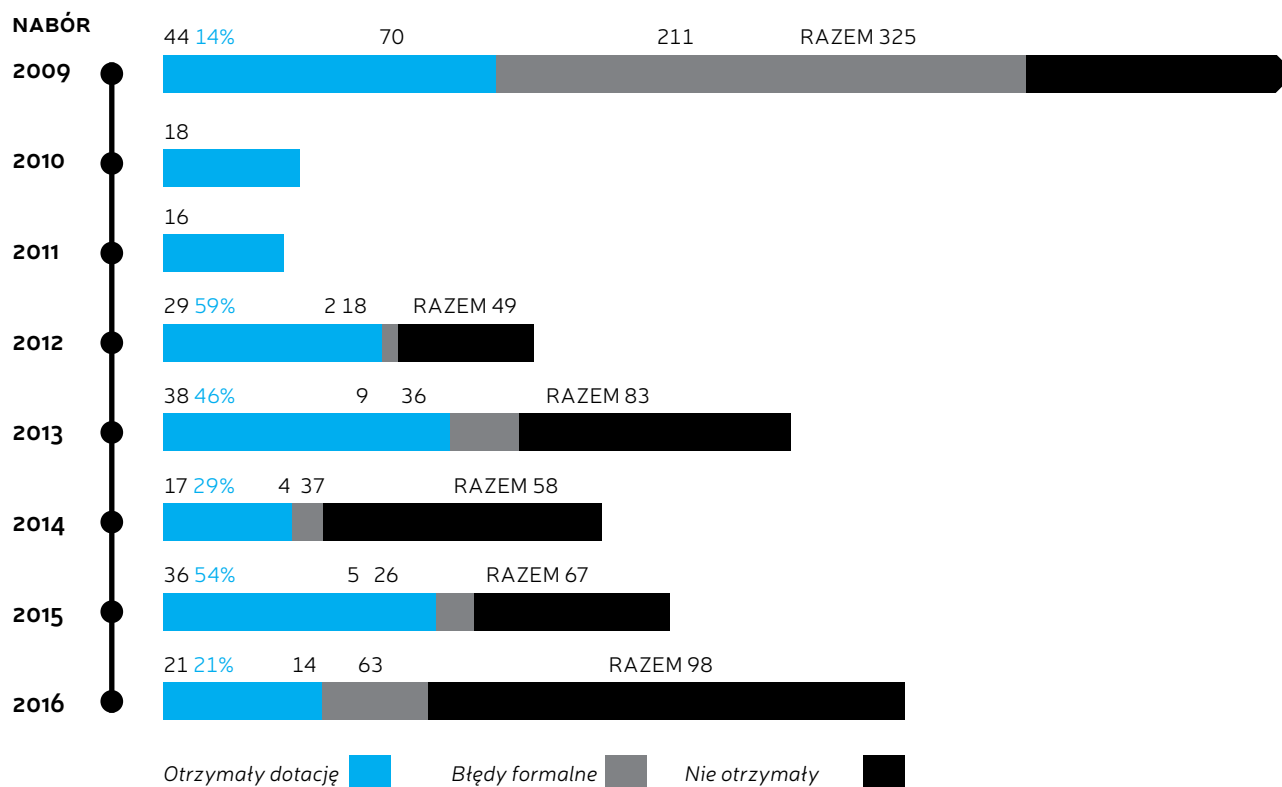
## DOFINANSOWANE PROJEKTY

Projekty dofinansowane w ramach priorytetu „Obserwatorium kultury” w 2009 roku były bardzo zróżnicowane zarówno pod względem tematyki i form (zgodnie z celami i dopuszczonymi działaniami w regulaminie priorytetu). Na liście rankingowej znalazły się więc szkolenia, konferencje, badania, czy projekty zakładające powstanie nowych portali internetowych. W pierwszym roku funkcjonowania „Obserwatorium Kultury” zostało zgłoszonych wyjątkowo dużo projektów, bo aż 325, w porównaniu z kolejnymi latami (średnio 71 projektów). Jednak wyjątkowo dużo projektów zostało odrzuconych ze względów formalnych (70 złożonych wniosków). Ostatecznie w obydwu naborach przyznano dotacje 44 projektom, na łączną wysokość 2 020 000 zł.

W latach 2010-2011 konkurs w ramach priorytetu „Obserwatorium

Kultury” był realizowany przez Narodowe Centrum Kultury, niestety po modernizacji strony NCK nie są już dostępne szczegółowe listy rankingowe i brak jest danych nt. łącznej kwoty przyznanych dotacji. Mamy natomiast dostęp do listy dofinansowanych projektów z podziałem na 3 kategorie: (1) projekty badawcze, (2) konferencje, (3) publikacje. Tak jak wcześniej wspomniano w ramach tego priorytetu, zrezygnowano już z finansowania działań nakierowanych na rozwój kompetencji osób działających w obszarze kultury, a priorytet zyskał charakter badawczy. W 2010 roku dofinansowano w sumie 18 projektów w tym 10 projektów badawczych, 4 konferencje i wydanie 4 publikacji. W roku 2011 dofinansowano bardzo zbliżoną liczbę projektów – 16 i zachowano podobne proporcje – 11 projektów badawczych, 3 konferencje, 2 projekty związane z wydaniem publikacji.

Wykres 2. Liczba zgłoszonych projektów i przyznanych dotacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminów programu Obserwatorium Kultury

Jak można zobaczyć na wykresie 2., w latach 2012-2016 zdecydowanie spadła liczba zgłaszanych projektów, a tym samym liczba zmniejszyła się wniosków odrzuconych ze względów formalnych. Widać również wyraźnie, że w latach 2012, 2013 i 2015 ze względu na stosunkowo niską liczbę zgłoszonych projektów duża część z nich otrzymała dofinansowanie ministra. Oczywiście większość z dofinansowanych projektów otrzymała określoną regulaminem liczbę punktów (70) wymaganą do otrzymania dotacji. Nieco mniejsza liczba dofinansowanych projektów w 2014 wynika z faktu, że część środków z programu na ten rok została zarezerwowana na poczet projektów wieloletnich, którym przyznano dofinansowanie w poprzednim roku.

Tabela 3. Średnia wartość dofinansowanych projektów

Nabór	Liczba dofinansowanych projektów	Kwota dofinansowania	Średnia wartość projektu
<b>2009</b>	44	2 020 000,00	45 909,09
<b>*2010</b>	18	1 000 000,00	55 555,56
<b>2011</b>	16	1 000 000,00	62 500,00
<b>2012</b>	29	2 050 000,00	70 689,66
<b>2013</b>	38	4 855 880,75	127 786,34
<b>2014</b>	17	1 355 000,00	79 705,88
<b>2015</b>	36	4 168 190,00	115 783,06
<b>2016</b>	21	4 168 190,00	128 293,97

\*brak dostępnych danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminów programu Obserwatorium Kultury

W powyższej tabeli można porównać ile faktycznie MKiDN przeznaczało rocznie środków na realizację programu, oraz jaka była średnia wartość dofinansowanego projektu. Trzeba zwrócić, że wyższa średnia wartość projektów w 2013, 2015 oraz 2016 wynika z wyższych kwot dotacji przeznaczanych na projekty wieloletnie.

Wydaje się być pewnym niedopatrzeniem fakt, że program który trwał tyle lat i nic nie wiadomo o jego kontynuacji w kolejnych latach, nie doznał się żadnego podsumowania, które byłoby dostępne publicznie. Dodatkowo zastanawiające jest również to, że nie powstało żadne repozytorium wiedzy wytworzonej przez te wszystkie lata w postaci chociażby podstrony internetowej z krótkimi opisami projektów oraz z możliwością pobrania raportów. Wśród ogłoszonych konkursach na 2017 rok nie znalazło się Obserwatorium Kultury i natomiast badania nie zniknęły całkowicie w programach ministra. W tym roku pojawiły się w programie „Rozwój sektorów kreatywnych”, a ich celem jest budowanie wiedzy na temat tego sektora.

# Lokalne centra kultury widziane przez pryzmat raportów badawczych

---

W niniejszym rozdziale omówione zostaną te z raportów powstałych w ramach programu Obserwatorium Kultury na przestrzeni lat 2009 -2013, które dotyczyły sytuacji lokalnych instytucji kultury. W pierwszej części rozdziału przedstawiony zostanie proces selekcji 38 opracowań, które były poddawane analizie w ramach prowadzonego badania, a następnie metodyka wyboru 20 spośród 132 raportów końcowych ze wszystkich badań dofinansowanych z programu. W dalszej kolejności omówione zostaną najważniejsze cechy wyselekcjonowanych raportów – jakie były cele towarzyszących im badań, perspektywa ujęcia tematu domu kultury, metodologia badań, wnioski z badań. Na końcu rozdziału znajduje się meta-analiza wniosków oraz rekomendacji ze wszystkich 20 raportów dotyczących aktualnych problemów lokalnych instytucji kultury.

Do analizy wyodrębnionych zostało 38 raportów badawczych, będących efektem badań realizowanych na przestrzeni czterech lat funkcjonowania Obserwatorium Kultury. Podstawowym kryterium doboru raportów był przedmiot ich zainteresowań, czyli lokalne instytucje kultury. Pod tym pojęciem rozumiemy zarówno domy i centra kultury, świetlice, jak i biblioteki, działające w obszarach wykraczających poza standardowe funkcje biblioteczne. W naszym rozumieniu lokalne instytucje to takie, których główny obszar działania skupia się na obszarze danej miejscowości lub gminy.

Na podstawie wstępnej analizy treści raportów do kolejnego – pogłę-

bionego badania – wybrano 20 z nich. Kryteriami selekcji były: (1) centralna rola LCK w prowadzonych badaniach oraz (2) koncentracja badania wokół co najmniej jednego z zagadnień, wpisujących się w poniższe obszary tematyczne:

- przyjęte metody zarządzania,
- kompetencje kadr kultury,
- kształt programu merytorycznego,
- uczestnictwo w kulturze,
- sposoby realizacji działań i alokacji oraz efektywności społecznej wykorzystywania środków finansowych i pozafinansowych,
- miejsce i rola instytucji w społeczności lokalnej i relacje z interesariuszami.

20 analizowanych raportów odnosiło się do 19 projektów badawczych: jeden z projektów został podsumowany przez dwóch prowadzących go badaczy w dwóch osobnych publikacjach – jeden dotyczył wyników badań ilościowych, a drugi jakościowych [raporty nr 9 i 10].

Poniżej znajduje się tabela przedstawiająca zakwalifikowane projekty.

*Tabela 4. Wykaz analizowanych w niniejszym badaniu raportów podsumowujących projekty finansowane z programu Obserwatorium Kultury*

1

**Tytuł: Samorządowe instytucje kultury: peryferia czy centra aktywności kulturalnej? Nowe formy uczestnictwa w kulturze na terenie gmin wiejskich i miejsko- wiejskich**

Temat: Wpływ nowych technologii na ofertę samorządowych instytucji kultury. Przebadano 165 instytucji kultury w gminach miejsko-wiejskich (woj. małopolskie, lubelskie, pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Grzywa, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2009

2

**Tytuł: Badania „Diagnoza kultury Szczecina”**

Temat: Sposób rozumienia uczestnictwa w kulturze oraz pracy w kulturze. W badaniu udział wzięło 120 przedstawicieli instytucji kultury oraz 120 mieszkańców (miasto Szczecin).

**AUTORZY RAPORTU:** Fiternicka-Gorzko, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2010

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Co jest ze szczecińską kulturą?



3

**Tytuł: Aktywne domy kultury – diagnoza i działanie**

Temat: Funkcjonowanie domów kultury. W ramach badania przeprowadzono m.in. 30 wywiadów indywidualnych z dyrektorami domów kultury z prawie całej Polski (woj. podlaskie, mazowieckie, pomorskie, małopolskie, śląskie, opolskie, dolnośląskie, wielkopolskie, łódzkie, warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie).

**AUTORZY RAPORTU:** Kasprzak, T. i inni **ROK WYDANIA:** 2009

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Aktywne domy kultury

4

**Tytuł: ZOOM na domy kultury. LABORATORIUM ZMIANY**

Temat: Opis doświadczeń zgromadzonych, podczas współpracy z domami kultury w części animacyjnej projektu, obejmuje m.in. opis problemów i przeszkód we wprowadzaniu zmian w ośrodku kultury. W projekcie udział wzięły: Klub Kultury „Falenica” w Warszawie oraz Żuromińskie Centrum Kultury.

**AUTORZY RAPORTU:** Białek-Graczyk, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2009

5

**Tytuł: Kultura lokalnie Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu**

Temat: Wykorzystanie narzędzi zarządzania partycypacyjnego oraz uczestnictwo w kulturze. Badanie przeprowadzono w czterech instytucjach kultury (dwie z gmin wiejskich, jedna z gminy miejsko-wiejskiej, jedna z gminy wiejskiej).

**AUTORZY RAPORTU:** Kowalik, W. i inni **ROK WYDANIA:** 2011

6

**Tytuł: Badanie „Regionalne domy i ośrodki kultury – analiza funkcjonowania”**

Temat: Funkcjonowanie regionalnych domów i ośrodków kultury. Badanie przeprowadzono we wszystkich województwach z wyjątkiem woj. opolskiego.

**AUTORZY RAPORTU:** Jewdokimow, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2010

7

**Tytuł: Usługi kulturalne a praktyki kulturowe. Badania lokalnych obiegów kultury**

Temat: Powiązania pomiędzy usługami kulturalnymi oferowanymi w gminie, a sposobami uczestnictwa w kulturze. Sposoby zarządzania politykami kultury. Badanie przeprowadzono w dziesięciu gminach w woj. małopolskim (trzy gminy miejskie, 3 gminy miejsko-wiejskie, 4 gminy wiejskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Krzyżowski, Ł. i inni **ROK WYDANIA:** 2010

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce Raport z badań eksploracyjnych

8

**Tytuł: Ku lepszej współpracy badanie potrzeb i oczekiwań organizacji kultury, JST i instytucji kultury w zakresie ich wzajemnej współpracy na rzecz realizacji zadań publicznych w obszarze kultury**

Temat: Funkcjonowanie i potrzeby organizacji kulturalnych, jednostek samorządu terytorialnego i instytucji kultury oraz ich wzajemne oczekiwania w zakresie współpracy. Badanie obejmowało wywiady pogłębione, wywiady zogniskowane z przedstawicielami wszystkich typów organizacji kultury oraz przedstawicielami samorządów (woj. śląskie i lubelskie) oraz badanie ankietowe przeprowadzone wśród organizacji pozarządowych (próba ogólnopolska) i ośrodków kultury (woj. śląskie i lubelskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Adamiak, P. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe

9

**Tytuł: Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?**

Temat: Doświadczenia współpracy międzysektorowej oraz międzyinstytucjonalnej przedstawicieli sektora publicznego, obywatelskiego i biznesowego w realizacji projektów kulturalnych oraz bariery ww. współpracy. Badanie przeprowadzono na 300-osobowej próbie pracowników instytucji kultury, urzędników zajmujących się kulturą w urzędach publicznych, przedstawicieli organizacji trzeciego sektora działających w obszarze kultury oraz przedstawicieli firm działających w obszarze kultury (woj. warmińsko-mazurskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Karwacki, A. **ROK WYDANIA:** 2014

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Zwiastun raportu z badań ilościowych w ramach projektu: Samotna Gra w kręgle w obszarze kultury?

10

### Tytuł: Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?

Temat: Doświadczenia współpracy międzysektorowej oraz międzyinstytucjonalnej przedstawicieli sektora publicznego, obywatelskiego i biznesowego w realizacji projektów kulturalnych oraz bariery ww. współpracy. Badanie przeprowadzono na 300-osobowej próbie pracowników instytucji kultury, urzędników zajmujących się kulturą w urzędach publicznych, przedstawicieli organizacji trzeciego sektora działających w obszarze kultury oraz przedstawicieli firm działających w obszarze kultury (woj. warmińsko-mazurskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Szlendak, T. **ROK WYDANIA:** 2014

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Zwiastun raportu z badań jakościowych w ramach projektu: Samotna Gra w kręgle w obszarze kultury?

11

### Tytuł: Światy społeczne Białowieży: diagnoza kapitału kulturowego

Temat: Praktyki uczestnictwa w kulturze mieszkańców Białowieży. W ramach badania przeprowadzono zarówno indywidualne wywiady pogłębione, wywiady jakościowe oraz zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami różnych środowisk, zakwalifikowanych jako ważni aktorzy społeczni.

**AUTORZY RAPORTU:** Bukowska, X. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kapitał kulturowy w działaniu. Studium światów społecznych Białowieży

12

### Tytuł: Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora

Temat: Mechanizmy działalności instytucji kultury, uwarunkowania ich funkcjonowania oraz związki pomiędzy podmiotami sektora kultury. W badaniu wzięli udział reprezentanci gdańskiego sektora kultury, osoby spoza sektora, urzędnicy samorządowi, miejscowi liderzy. Łącznie przebadano 141 podmiotów.

**AUTORZY RAPORTU:** Czarnecki, S. i inni **ROK WYDANIA:** 2012

13

### Tytuł: Kierunek Kultura 2012

Temat: Działanie podmiotów sektora kultury w woj. mazowieckim oraz opis ich kondycji. Łącznie przeprowadzono 119 wywiadów (w sześciu powiatach woj. mazowieckiego), w tym 71 indywidualnych wywiadów pogłębionych w każdym powiecie przeprowadzonych z: pracownikiem urzędu powiatu odpowiedzialnym za kulturę, pracownikiem merytorycznym samorządowej instytucji kultury, pracownikiem organizacji pozarządowej, pracownikiem podmiotu prywatnego/ lokalnym artystą.

**AUTORZY RAPORTU:** Kłosowski, W. (red.) **ROK WYDANIA:** 2012

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kierunek Kultura. Uwaga na podmioty!

14

### Tytuł: Perspektywa kulturalna Lublina badania nt. stanu sektora kultury w Lublinie i partycypacji.

Temat: Sposoby definiowania produkcji kultury poprzez przedstawicieli instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych. W ramach badania przeprowadzono 19 wywiadów z przedstawicielami wszystkich miejskich instytucji kultury, przedstawicielem urzędu miasta oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych. Przeprowadzono również ankietę wśród 221 pracowników merytorycznych miejskich instytucji kultury w Lublinie.

**AUTORZY RAPORTU:** Bielecka-Prus, J. i inni **ROK WYDANIA:** 2012

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kultura (w) dialogu. Instytucjonalne ramy kultury w Lublinie

15

### Tytuł: Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze

Temat: Kompetencje oraz potrzeby kadr realizujących edukację kulturalną w woj. śląskim. W ramach badania uzyskano 324 ankiety z instytucji kultury oraz 339 ankiet z instytucji oświatowych. Dodatkowo przeprowadzono 30 wywiadów z pracownikami instytucji kultury oraz oświatowych.

**AUTORZY RAPORTU:** Olbrycht, K. i inni **ROK WYDANIA:** 2016

16

**Tytuł: Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej**

Temat: Portret animacji i edukacji kulturowej w Polsce. Sposoby myślenia o edukacji i animacji kulturowej przez osoby je realizujące oraz znaczenie tej działalności dla społeczeństwa. W ramach badania przeprowadzono m.in. 60 pogłębionych wywiadów z animatorami i edukatorami pracującymi w instytucjach i organizacjach, które złożyły w 2011 roku wnioski o grant w ramach programu MKiDN Edukacja kulturalna. Opisano też 6 studiów przypadków na podstawie tych przedsięwzięć animacyjnych i edukacyjnych, które otrzymały dofinansowanie.

**AUTORZY RAPORTU:** Krajewski, M., Schmidt, F. **ROK WYDANIA:** 2014

17

**Tytuł: Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury**

Temat: Funkcjonowanie lokalnej, publicznej polityki kulturalnej w zakresie przeciwdziałania społecznej ekskluzji. W ramach badania przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe, wywiady swobodne oraz wywiady grupowe z przedstawicielami 129 instytucji kultury (domy kultury, biblioteki publiczne) z woj. łódzkiego.

**AUTORZY RAPORTU:** BRokicka, E., Kruczkowska, P. (red.) **ROK WYDANIA:** 2013

18

**Tytuł: „Kulturotwórcy”**

Temat: Rozumienie pracy w kulturze z perspektywy pracowników szeroko rozumianych instytucji kultury. W ramach badania przeprowadzono 30 luźno strukturyzowanych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami szeroko rozumianych instytucji kultury z Warszawy, Katowic i Lublina.

**AUTORZY RAPORTU:** Filiciak, M., i inni **ROK WYDANIA:** 2014

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kulturotwórcy. Niekulturocentryczny raport o kulturze

19

**Tytuł: Diagnoza sektora kultury na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy w oparciu o teorię wartości kultury J. Holdena**

Temat: Problemy sektora kultury na podstawie opinii przedstawicieli poszczególnych grup interesariuszy. W ramach badania przeprowadzono 2197 wspomaganym komputerowo wywiadów telefonicznych, zogniskowane wywiady grupowe oraz indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami sektora kultury tj. osobami zarządzającymi publicznymi instytucjami kultury, przedstawicielami samorządów, artystami, odbiorcami (woj. dolnośląskie, podlaskie, pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Świętochowska, A. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy

20

**Tytuł: Kompetencje kadr kultury a zmiana społeczna. Badania eksploracyjne małych miast i obszarów wiejskich**

Temat: Kompetencje kadr instytucji kultury w zakresie programowania i wdrażania programu merytorycznego mającego potencjalny wpływ na rozwój kapitału społecznego. Badanie przeprowadzono w 9 instytucjach kultury w gminach miejsko-wiejskich (woj. małopolskie, podkarpackie, śląskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Małczyk, K. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego

*Źródło: opracowanie własne.*

**PYTANIA BADAWCZE**

Jedynie dwanaście spośród dwudziestu wybranych do analizy raportów zawierało jasno sformułowane pytania badawcze lub określony problem badawczy. W pozostałych raportach wymieniano cele badania, ale bez zdefiniowania szerszego tła problemowego. Wśród raportów, które podały

pytania badawcze można wydzielić dwa główne obszary zainteresowania:

- Miejsce instytucji kultury w społeczności lokalnej.
- Organizacja wewnętrzna instytucji kultury.

Pytania badawcze w pierwszym z obszarów dotyczyły przede wszystkim funkcjonowania instytucji kultury w społeczności lokalnej [raporty nr 1., 2., 5., 17.], roli i celów jej działania [raporty nr 1., 2., 5., 12., 16.], oferty i programu skierowanego do lokalnych odbiorców [raporty nr 1., 14., 16., 17., 20.] oraz aktywności i uczestnictwa w kulturze społeczności lokalnych [raporty nr 2., 14., 16.].

Drugi obszar obejmował pytania badawcze odnoszące się do kwestii szeroko rozumianej współpracy zarówno pomiędzy instytucjami kultury, jak i współpracy międzysektorowej [raporty nr 6., 8., 10, 11., 15.]. Postawiono również pytania o problemy i bariery w działalności instytucji kultury [raporty nr 2., 12., 14., 20.], kwestie zarządzania [raport nr 20.] oraz kompetencje kadr kultury [raporty nr 14., 15., 16., 17.].

## **CELE BADAŃ**

Cele badań zostały wskazane we wszystkich dwudziestu raportach, przy czym niektóre z projektów zakładały więcej niż jeden cel badawczy. Najwięcej projektów dotyczyło diagnozy/ zbadania/ ukazania specyfiki oraz sposobów prowadzenia działalności lub funkcjonowania instytucji kultury, czy szerzej, sektora kultury w badanych przestrzeniach: miastach, gminach, województwach, całym kraju [raporty nr 3., 6., 12., 13., 14., 19.]. Kolejną szeroką grupę tematyczną stanowiły projekty, które za cel postawiły sobie opis form i sposobów uczestnictwa w kulturze lokalnej społeczności oraz rozpoznanie i zdiagnozowanie ich potrzeb w tym zakresie [raporty nr 2., 4., 5., 7., 11.]. Równie liczną grupę stworzyły projekty mające

na celu opis i rozpoznanie doświadczeń instytucji kultury w obszarze szeroko rozumianej współpracy międzysektorowej i międzyinstytucjonalnej oraz zdiagnozowanie uwarunkowań tej współpracy oraz występujących w niej barier i wzajemnych oczekiwań partnerów [raporty nr 8., 9., 10., 12., 19.]. Następna grupa obejmowała projekty dotyczące kadr kultury, przy czym dwa z nich postawiły sobie za cel rozpoznanie kompetencji kadr kultury oraz ukazanie potrzeb i możliwości ich rozwoju [raporty nr 15., 20.], a dwa kolejne miały na celu szersze ukazanie sposobów rozumienia pracy w kulturze [raporty nr 2., 18.]. Wśród wybranych projektów były również takie, których celem było rozpoznanie sposobów kształtowania i zarządzania politykami kulturalnymi oraz programami merytorycznymi [raporty nr 7., 17., 19., 20.]. Jeden z przeanalizowanych raportów dotyczył projektu, którego celem było zbadanie wpływu nowych technologii na ofertę instytucji kultury oraz popularyzacja ich wykorzystania [raport nr 16.].

## **DIAGNOZA SYTUACJI ZASTANEJ**

Analizowane raporty w niewielkim stopniu odwoływały się do sytuacji zastanej – w 14 z 20 raportów pojawiła się jakakolwiek wzmianka o sytuacji zastanej, jednak przyjmowała ona najczęściej formę kilkuzdaniowego akapitu zawartego we wprowadzeniu.

W raportach z badań Aktywne domy kultury [raport nr 3..] oraz Kierunek kultura [raport nr 13.] ich autorzy stwierdzali braki w kompleksowych badaniach dotyczących działalności instytucji kultury, przez co niepełna była ich wiedza na ten temat.

W raporcie z badania Samorządowe instytucje kultury [raport nr 1.] w ramach opisu sytuacji zastanej zwrócono uwagę na niepokojące zja-

wisko „racjonalizacji” wydatków przez władze samorządowe i tworzenie w ramach oszczędności centrów kultury i sportu, co mogło stanowić zagrożenie dla rozwoju kultury, ponieważ specyfika działalności kulturalnej jest odmienna od działalności sportowej czy turystycznej. Ten sam raport [1.] oraz raport z badania Kultura lokalnie [5.] prezentują sytuację, w której instytucje kultury nie do końca realizują działalność kulturalną rozumianą jako tworzenie, upowszechnianie i ochronę kultury. Często stanowiły one jedynie narzędzie wykorzystywane przez organy samorządowe do uzyskiwania celów politycznych. Rzadko natomiast proponowana oferta odpowiadała rzeczywistym potrzebom członków społeczności lokalnej.

We wstępie do raportu Kulturotwórcy [raport nr 18.] zwrócono uwagę na nowe, rozprzestrzeniające się w polskim dyskursie publicznym ujęcie tematyki kultury, a mianowicie na dostrzeganie i docenianie szerokiego znaczenia kultury dla rozwoju społecznego i gospodarczego. Zgodnie z tym ujęciem obszarem wpływu kultury jest zarówno edukacja, animacja, jak również ekonomia i polityka.

W raporcie Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze [raport nr 15.] punktem wyjścia do badania było dostrzeżenie zmiany w sposobie realizacji edukacyjnej i animacyjnej roli kultury w Polsce. Reforma szkolnictwa z końca lat 90. ograniczyła zakres edukacji kulturalnej prowadzonej w ramach powszechnej edukacji, jednak uznanie „świadomości i ekspresji kulturowej” za jedną z europejskich kompetencji kluczowych zaowocowało rozpoczęciem współpracy pomiędzy Ministerstwem Edukacji Narodowej a MKiDN w zakresie prowadzenia edukacji kulturalnej. Z drugiej strony autorzy raportu Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce [raport nr 16.] uznali, że kluczowym zjawiskiem wpływającym na całokształt animacji i edukacji kulturowej

w Polsce był wzrost aktywności organizacji pozarządowych oraz innych społecznych inicjatyw.

Inny obszar, który uwzględniono w diagnozie sytuacji zastanej to współpraca: zarówno pomiędzy pojedynczymi instytucjami sektora publicznego, pomiędzy instytucjami z różnych sektorów kulturowych (rządowego, prywatnego, pozarządowego), jak również pomiędzy instytucjami a odbiorcami. Jeden z raportów z badania *Samotna gra w kręgle w obszarze kultury?* [10.] wskazał na istnienie wymagających dodatkowego zbadania barier dla kooperacji pomiędzy podmiotami z różnych sektorów działającymi w obszarze kultury. Autorzy badania *Kultura lokalnie* [5.] przytaczają jako źródło inspiracji wnioski z raportu *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce* [7.], gdzie wskazano, jako możliwe źródła konfliktów pomiędzy różnorodnymi podmiotami działającymi w obszarze kultury, sposób rozdzielania środków na działalność kulturową oraz pominięcie partycypacji społecznej w zarządzaniu sektorem kultury i kształtowaniu polityk kulturalnych.

Istotnym elementem utrudniającym współpracę wydaje się również brak lub ograniczone wsparcie dla lokalnych domów kultury ze strony instytucji o charakterze regionalnym, będące konsekwencją reform z początku lat 90: „Obecna sytuacja domów kultury w Polsce jest między innymi wynikiem reformy terytorialnej z 1992 roku, która przekazała odpowiedzialność za funkcjonowanie domów kultury poszczególnym szczeblom samorządu, nie zachowując jednocześnie żadnej struktury zależności pomiędzy instytucjami o różnym zasięgu oddziaływania. (...) domy i ośrodki kultury nie działają w jakimkolwiek systemie wsparcia i kontroli merytorycznej – podlegają wyłącznie pod swojego organizatora (urząd gminy, powiatu, etc.)” [Jewdokimow i inni, 2010, s. 7].

## GŁÓWNE WNIOSKI Z BADAŃ

Główne wnioski z badań, zawarte w omawianych raportach, koncentrują się wokół kilku obszarów. W poszczególnych raportach zaprezentowane wnioski dotyczyły:

- sposobu rozumienia misji i celów działalności instytucji kultury oraz ich ewolucji w ostatnim okresie
- całościowego obrazu rzeczywistości funkcjonowania polskich instytucji kultury na różnym szczeblu oraz obowiązujących w nich form zarządzania.
- diagnozy form, zakresu i przeszkód we współpracy pomiędzy poszczególnymi aktorami: instytucjami kultury, władzami, przedstawicielami biznesu, trzeciego sektora oraz odbiorcami.
- szeroko rozumianej pracy w kulturze oraz kompetencji kadr kultury.  
Misja/ cele działalności

Działalność lokalnych instytucji kultury (domów kultury, centrów kultury) tradycyjnie ukierunkowana jest na realizację poniższych celów [raporty 6., 3., 16., 19.]:

- animacja społeczności lokalnej;
- edukacja kulturalna;
- wsparcie amatorskiej twórczości artystycznej;
- rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturowych mieszkańców;
- aktywizacja społeczna i przeciwdziałanie nierównościom oraz wykluczeniu społecznemu;
- budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy;
- wspieranie i ochrona kultury i pamięci lokalnej;
- promocja regionu.



Obserwuje się również pewną ewolucję w postrzeganiu roli instytucji kultury. Według odbiorców idealna instytucja kulturalna to miejsce, w którym można aktywnie spędzać czas, rozwijać pasje, które byłyby również miejscem spotkań dla wszystkich [raport nr 2.]. Wraz z krytyką przeznaczania dużych sum pieniędzy na organizację imprez masowych pojawiały się propozycje przeznaczenia ich na przedsięwzięcia o charakterze lokalnym: oddolne inicjatywy, sąsiedzkie nieformalne projekty (tzw. „dzianie się”), projekty artystyczne w dzielnicach, które wpłyną pozytywnie na integrację społeczności lokalnych i przełożą się na dobre sąsiedzkie kontakty oraz zaktywizują młodzież oraz seniorów. Proponowano również inwestowanie w „kulturę ryzyka”, czyli nowe i nietypowe inicjatywy kulturalne [raport nr 18.]. Instytucje kultury coraz częściej postrzegane są jako ważne ogniwo w budowaniu kapitału społecznego, miejsce integracji lokalnych aktorów społecznych oraz ujawniania i uruchamiania niewykorzystanych potencjałów rozwojowych [raporty nr 16., 20.]. „(...) [K]ultura staje się narzędziem służącym do integracji społecznej, budowania tożsamości lokalnej, aktywizacji obywatelskiej mieszkańców, edukacji, czy też rewitalizacji. Kultura staje się więc czynnikiem zmiany społecznej, współczesnym wehikułem dla pozytywistycznego modelu pracy u podstaw. Stanowi to jednak przede wszystkim mechanizm wyzwolenia oddolnej aktywności kulturalnej, która nie daje się zamknąć w odgórnie zdefiniowanych ramach” [Czarnecki, S. i inni, 2012, s. 19].

## RZECZYWISTOŚĆ INSTYTUCJI KULTURY

Rzeczywistość działalności niektórych z prezentowanych w omawianych raportach instytucji kultury odbiega znacząco od wymienionych powyżej celów. Często ośrodki kultury traktowane są jako narzędzia promocji gmi-

ny, agendy władz lokalnych i organizatorzy imprez masowych. Władze oczekują natychmiastowych efektów i rozliczają działalność instytucji na podstawie frekwencji. Tym samym zaniedbywana jest działalność ośrodków kultury jako centrów lokalnej aktywności kulturalnej. [raporty nr 14., 1., 5., 16., 7.]. Upolitycznienie i instrumentalne wykorzystywanie kultury prowadzi do traktowania jej przez władze lokalne jako [16.]:

- laurki – czegoś, czym można się pochwalić;
- dowodu mądrości patrona – czegoś, co zaświadcza o tym, że lokalna władza jest światła i dobrze wykształcona;
- igrzysk – stąd częsta koncentracja na osiągnięciu wysokiej frekwencji;
- środka promocyjnego – czegoś, co generuje widzialność miasta, regionu;
- przekleństwa – samorządy mają ustawowy obowiązek sprawowania opieki nad kulturą. W sytuacji gdy nie są zaspokojone bardziej podstawowe potrzeby, wydatki na kulturę są negatywnie odbierane przez mieszkańców.

## ZARZĄDZANIE

Największą przeszkodą w realizacji misji instytucji kultury jest brak strategii, czy długofalowej wizji jej działania, zarówno na poziomie samorządu, jak i samej instytucji. Rzadko również temat kultury pojawia się w lokalnych strategiach rozwoju. Brak jasno zdefiniowanej, długoterminowej polityki kulturalnej stwarza pole do instrumentalnego wykorzystywania instytucji kultury przez władze lokalne. Brak strategii na poziomie instytucji powoduje, że podejmowane działania są doraźne, tymczasowe, często nieprzemyślane i nieprzystające do potrzeb odbiorców [raporty nr 1., 7., 8., 9., 13., 14., 16., 17., 19., 20.]. „Trudno spotkać się z planami strategicznymi

przygotowywanymi dla kultury przez władze lokalne, a jeszcze trudniej z takimi, które przygotowywane są przez instytucje kultury. Nie spotkałem się dotąd z przykładem lokalnego domu, ośrodka czy centrum kultury, które przygotowałoby i wdrożyło swoją strategię rozwoju, w której dokonuje się analizy otoczenia, autoanalizy i na tej podstawie wyznacza się kierunki rozwoju, określa misję, jaka ma być realizowana w przyjętym przedziale czasu, wyznacza formy i metody działania odpowiadające temu, jak zmieniać się będzie rzeczywistość” [Grzywa i inni, 2009, s. 20].

Kolejne przeszkody utrudniające rozwój, sprawne funkcjonowanie instytucji kultury, reagowanie na potrzeby odbiorców i zmieniającą się rzeczywistość to spetryfikowane układy zależności, zwyczajowy podział obowiązków pomiędzy aktorami, historycznie ukształtowany model działania [raporty nr 5., 7., 8., 9.]. Często spotykana jest niechęć do zmian zarówno w kwestii oferty jak i sposobu zarządzania [raporty nr 13., 16., 20., 19.]. „.... indywidualne, półoficjalne relacje niektórych samorządów z organizacjami, omijanie procedur konkursowych i unikanie demokratycznych konsultacji również utrwalają ustalony porządek w kulturze lokalnej, nie dopuszczając żadnych zmian, ani w postaci nowych organizacji, ani nowych projektów” [Adamiak i inni, 2013, s. 176]. Jednocześnie w badaniu sektora kultury w Gdańsku [raport nr 12.] zwrócona została uwaga, że obecnie sfera kultury znajduje się w okresie przejściowym – stare mechanizmy jeszcze się nie wyczerpały, a nowe nie do końca się ukonstytuowały.

Istotnym elementem mającym wpływ na funkcjonowanie instytucji kultury jest finansowanie. Główne źródło finansowania instytucji kultury to dotacje samorządowe. W dalszej kolejności wymieniane były: granty zewnętrzne, sponsorzy, wynajem sal, odpłatne kursy, imprezy biletowane,

współpraca z trzecim sektorem (wspólne pisanie wniosków lub wynajem sali i sprzętu organizacjom pozarządowym). Jednakże, wskazano także na pewne problemy w zakresie finansowania: nieczytelne zasady ewaluacji osiągnięć, niejasne kryteria oceny konkursów grantowych, nierówny dostęp do środków przez różne instytucje kultury, rozdzielnie pieniędzy „uznaniowo”, przeznaczanie dużych kwot na wydarzenia masowe kosztem działań edukacyjnych oraz małe zainteresowanie biznesu wsparciem dla mniejszych działań kulturalnych, a nie tylko masowych imprez) [raporty nr. 8., 14., 9., 11., 14., 20., 10.]. W raporcie, którego jednym z celów była ewaluacja programu MKiDN Edukacja kulturalna [raport nr 16.] zwrócono uwagę na faworyzowanie dużych ośrodków kultury, a pomijanie mniejszych w programach organizowanych przez Ministerstwo.

## WSPÓŁPRACA

Ważnym tematem, poruszonym w ponad połowie raportów, była szeroko rozumiana współpraca pomiędzy aktorami sektora kultury: instytucjami kultury, władzami samorządowymi, trzecim sektorem, biznesem, obiorcami.

Relacje instytucji kultury z samorządem często są relacjami zależności i podporządkowania działań interesom poszczególnych osób i podmiotów. Czasem samorząd stanowi tylko źródło finansowania i jest to jedyny wyraz jego zainteresowania obszarem kultury oraz współpracy z instytucjami [raporty nr 4., 9., 3., 13.]. Dodatkowo, biurokracja panująca w instytucjach publicznych uznawana jest za czynnik utrudniający współpracę z pozostałymi aktorami sektora kultury. Podobnie jak skomplikowane prawo oraz liczne regulacje [raporty nr 8., 9., 10., 19.].

Współpraca z trzecim sektorem jest rzadka lub nie ma jej wcale.

Problemami, według respondentów biorących udział w analizowanych projektach badawczych, są tutaj wymogi formalno-prawne, brak wzajemnego zrozumienia, dominacja silniejszych podmiotów. Najczęstszymi motywami współpracy jest potrzeba zdobycia finansowania lub braki w zapleczu [raporty nr 8., 3., 13., 19.]

Sektor biznesu niechętnie angażuje się we współpracę w sektorze kultury, ponieważ dominuje w nim nastawienie na zysk oraz brak zrozumienia lokalnych potrzeb [raporty nr 14., 9., 16., 10.]

Współpraca z odbiorcami jest również ograniczona. Z jednej strony brak jest otwartości ze strony osób decydujących, jednocześnie małe jest zaangażowanie środowiska. W świetle wyników prezentowanych w omawianych raportach z badań społeczność lokalna nie jest uczestnikiem procesu zarządzania – brak jest badań na temat jej potrzeb oraz oceny dotychczasowych działań instytucji kultury, czasem sami mieszkańcy nie są zainteresowani włączaniem się w ten proces. Jednocześnie brak jest wiedzy i świadomości na temat potrzeby budowania współpracy między instytucjami a odbiorcami [raporty nr 14., 5., 20., 19.]

Brak współpracy pomiędzy poszczególnymi aktorami sektora kultury przyjmuje również formę ograniczonego przepływu idei, braku wymiany wiedzy, poczucia izolacji i bezsilności wśród pracowników kultury oraz braku komunikacji pomiędzy nimi [raporty nr 12., 13., 17.]. „Brakuje warsztatów tematycznych, szkoleń, spotkań branżowych, konferencji, sympozjów. Spotkania takie mają uzasadnienie nie tylko merytoryczne, bo oprócz wymiany doświadczeń, zdobywania wiedzy i nowych umiejętności zaspokajałyby silną potrzebę bycia razem, pochwalenia się swoim dorobkiem, podzielenia problemami, zwykłego zobaczenia, że nie jest się osamotnionym, a własne problemy nie są odosobnione” [Kłósowski, W.

(red.) 2012, s. 58].

Ogólnie za przyczyny braku współpracy pomiędzy różnymi aktorami można uznać brak skutecznego modelu umożliwiającego prowadzenie dialogu i uczestnictwa poszczególnych podmiotów w procesie decyzyjnym. Pomimo dostrzeżenia potrzeby dialogu i debaty nie wiadomo kto i na jakich zasadach miałby być ich uczestnikiem [raport nr 5.]. Często przeszkadza również stereotypizacja, wzajemna nieufność, krytyczna postawa, sprzeczne interesy i konkurencja pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów [raporty nr 12., 9, 17., 10.]

W raporcie Kulturotwórcy [raport nr 18.] zwrócono uwagę na rodzące się zjawisko ponadsektorowości działań kulturowych przejawiające się między innymi migrowaniem pracowników kultury pomiędzy sektorami oraz delegowaniem części zadań z sektora publicznego do trzeciego sektora.

## PRACA W KULTURZE/ KADRY KULTURY

Według raportu Aktywne domy kultury instytucje kultury charakteryzują się niskim poziomem rotacji kadr (średni staż pracy to 10 lat), a pracownicy merytoryczni stanowią ok. 54% pracowników etatowych (73% w przypadku instytucji zatrudniających powyżej 12 osób). W badanych instytucjach ponad 57% stanowili pracownicy z wykształceniem wyższym o różnym profilu: pedagogika, studia artystyczne, kulturoznawstwo, bibliotekoznawstwo [raport nr 3.]. Kulturotwórcy, według raportu o tym samym tytule [raport nr 18.] to osoby kończące takie studia jak polonistyka, kulturoznawstwo, teatrologia, filozofia, etnografia i etnologia, historia sztuki, prawo, resocjalizacja i fizyka. Część z badanych łączy pracę akademicką z działalnością w obszarze kultury, wielu spośród badanych ukończy-

to dodatkowo studia podyplomowe lub kursy specjalistyczne związane z kulturą (dyplomacja kulturalna, studia dla menadżerów kultury, studia muzealnicze, studia kuratorskie, szkoły trenerskie). Autorzy badania Kompetencje kadr kultury a zmiana społeczna [raporty nr 20.] dostrzegają luki w wykształceniu kadr kultury w zakresie następujących kompetencji: strategicznych (wypracowywanie długofalowych programów), zarządczych (koordynacja „zbiorowego wysiłku” społeczności), trenerskich (wsparcie dla innych w ich aktywnościach i rozwoju), komunikacyjnych (tworzenie pola do dialogu i rozmowy), mediacyjnych (wypracowywanie kompromisów, rozwiązywanie kwestii spornych, prowadzenie debat), gry zespołowej. Wskazano również na niedostateczną wiedzę z zakresu promocji oferty kulturalnej oraz „obsługi klienta” [raport nr 19.]

Wyniki badania Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze „wskazują równocześnie na brak u kadry z obu typów instytucji (oświatowych i kultury) zarówno kompetencji, jak świadomości potrzeb tychże kompetencji w zakresie: wiedzy kulturoznawczej, znajomości kultury współczesnej, znajomości dziedzictwa kulturowego (poza swoim regionem), wiedzy o edukacji kulturalnej (celach, zadaniach, metodach), wiedzy i umiejętności psychospołecznych, postaw motywujących do własnego uczestnictwa w kulturze i aktywności twórczej, wiedzy, umiejętności i postaw związanych z integracją działań środowiskowych. (...) Postulaty realizatorów edukacji kulturalnej dotyczące doskonalenia kompetencji wskazują na to, że oczekują oni form krótkich, opartych głównie na metodach i formach warsztatowych, a także spotkań środowiskowych umożliwiających wymianę doświadczeń i bezpośrednio zapoznawanie się z różnymi formami realizacji edukacji kulturalnej. Formy przewidujące metody wykładowe i tzw. wiedzę teoretyczną są odrzucane i traktowane

jako „nieprzydatne”, co pozwala sądzić, że badani nastawieni są jedynie na ewentualne pogłębianie kompetencji umiejętnościowych, instrumentalnie „przydatnych” w wykonywanej pracy. (...) świadomość zakresu i rodzajów kompetencji warunkujących samodzielną, twórczą, wewnętrznie spójną realizację przyjętych w kraju założeń programowych jest bardzo ograniczona. Może to skutkować koncentrowaniem się głównie na pomysłach działań atrakcyjnych, przyciągających uczestników, na które można pozyskać środki, nie zaś na określaniu i realizacji celów odpowiadających możliwościom, warunkom, potrzebom i aspiracjom danego środowiska, grupy czy jednostki, które chce się wprowadzać w kulturę, uczyć rozwoju w kulturze i poprzez kulturę.” [Olbrycht i inni, s. 153-154]

Badani wskazywali na zapotrzebowanie na szkolenia w następujących obszarach: pozyskiwanie funduszy, promocja kultury, zarządzanie projektami, prawo o działalności instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych, prowadzenie zajęć z zakresu teatru, fotografii i filmu, metody nauczania dzieci i młodzieży, animacja plastyczna i teatralna [raporty nr 3., 13., 15.]. Część z badanych pracowników kultury ukończyła studia podyplomowe oraz kursy specjalistyczne związane z kulturą, inni kończyli kursy oraz szkolenia zawodowe (komputerowe, pisanie projektów unijnych) [raporty nr 17., 18.]

„Dobór kadr i otwartość na kreatywność w instytucji kultury, a tym samym poziom profesjonalizmu oferowanych przez nią usług, zależy od osób zarządzających instytucjami kultury. (...) Wśród pożądaných kompetencji kadry zarządzającej, powodujących realny wpływ na kształt sektora, wymieniane najczęściej są kompetencje organizacyjne, artystyczne, zaangażowanie, otwartość i kreatywność oraz indywidualna odpowiedzialność” [Świętochowska i inni, 2013, s. 136, 137]. W badaniu



Aktywne domy kultury [raport nr 3.] wskazano na wysokie kompetencje kadry zarządzającej. Najczęściej byli to pedagodzy o specjalizacji kulturowo-oświatowej, lub osoby z wykształceniem w obszarze finansów, administracji lub marketingu. Jedynie 1/3 z badanych dyrektorów ukończyła studia podyplomowe w zakresie zarządzania instytucjami kultury. Z badania Kierunek kultura [raport nr 13.] wynika natomiast, że kluczowe stanowiska bardzo często otrzymują osoby bez odpowiednich kompetencji, lub takie, które nie doszkały się w całym okresie transformacji systemowej, co hamuje rozwój instytucji. Wskazano również na zależność polityczną instytucji kultury jako przyczynę zmian dyrektorów oraz obsadzanie na tym stanowisku osób niekompetentnych [raporty nr 3., 19.].

## **PODSUMOWANIE**

Wnioski z badania dotyczącego kultury Lublina [Bielecka-Prus i inni, 2012, s. 148] w przejrzysty sposób nakreślają i podsumowują praktycznie wszystkie problemy działalności w sektorze kultury, które pojawiły się także w innych raportach:

**SPRAWOZDAWCZOŚĆ I EWALUACJA:** Brak przejrzystych (wewnętrznych i zewnętrznych) procedur ewaluacji działań na poziomie całej instytucji jak i na poziomie poszczególnych projektów. Brak jednolitego systemu rozwiązań sprawozdawczych (merytorycznych), dokumentacyjnych i archiwizacyjnych dla wszystkich miejskich instytucji kultury. Brak systemowych rozwiązań dotyczących gromadzenia i pozyskiwania wiedzy na temat potrzeb i oczekiwań odbiorców kultury. Brak narzędzi i procedur monitorujących poziom satysfakcji odbiorców wydarzeń kulturalnych w mieście.

**FINANSOWANIE KULTURY:** Brak przejrzystego systemu finansowania

instytucji i działań kulturalnych. Brak jasnych procedur redystrybucji dotacji miejskich. Niepewność finansowa instytucji związana ze zmiennym poziomem otrzymywanych środków (i ich redukcją). Nieproporcjonalny rozdział środków pieniężnych pomiędzy różne typy działań kulturalnych. Preferowane imprez wielkich (spektakularnych), odbywających się w centrum miasta, kosztem działań „nie-eventowych” – edukacyjnych, systematycznych, oddolnych, długotrwałych. Niewystarczające wsparcie finansowe i organizacyjne dla sektora organizacji pozarządowych. Brak trwałej współpracy z podmiotami gospodarczymi wspierającymi kulturę.

**ZARZĄDZANIE:** Brak strategicznego planowania i zarządzania kulturą na poziomie miejskim i na poziomie poszczególnych instytucji. Niski poziom partycypacji społecznej w planowaniu i zarządzaniu działaniami kulturalnymi, w tym nieuwzględnienie oczekiwań odbiorców kultury. Brak systemowych rozwiązań wspierających rozwój własny kadr kultury. Brak strategii promocji kultury i mechanizmów jej wdrażania.

**ŚRODOWISKO:** Ograniczony zakres współpracy międzyśrodowiskowej. Problemy ze współpracą między instytucjami miejskimi a marszałkowskimi oraz pomiędzy instytucjami kultury a szkołami i uczelniami oraz organizacjami pozarządowymi. Niski poziom wspierania przez instytucje działań z zakresu edukacji kulturalnej (i artystycznej). Problemy w zakresie infrastruktury materialnej: złe warunki lokalowe instytucji kultury, w tym w szczególności organizacji pozarządowych. Niewystarczająca współpraca z mediami w zakresie popularyzacji działań i konstruowania lokalnego dyskursu poświęconego problematyce kulturalnej. Mała liczba polemicznych recenzji.

## REKOMENDACJE

14 z 20 analizowanych raportów zawierało jasno sformułowane rekomendacje; w pozostałych 6. brak było podsumowań zawierających stwierdzenia w postaci zaleceń i rekomendacji. Zgromadzone rekomendacje dotyczą przede wszystkim programowania i zarządzania, relacji z odbiorcami oraz szerszej współpracy z otoczeniem. Na podstawie przeanalizowanych raportów można wydzielić następujące grupy zaleceń:

- **Wyznaczanie długookresowych celów; zdefiniowanie roli instytucji kultury, sformułowanie jasnej wizji oraz strategii [raporty 1., 4., 5.].** Jasna definicja roli instytucji oraz określenie jej misji pozwalają na wyznaczenie kierunku działań i ułatwiają późniejszą ich realizację [raport nr 4.]. Określenie we współpracy zarówno z samorządem, jak i społecznością lokalną, długookresowych celów działalności instytucji kultury może przeciwdziałać naciskom ze strony samorządów na wysoką frekwencję oraz umożliwi realizację tych działań, których efekty widoczne są dopiero z kilkuletnim opóźnieniem [1.]. „Sformułowanie wizji, ustalenie misji i priorytetów funkcjonowania instytucji kultury wymusi także zmianę podejścia do funkcji kontrolowania: perspektywiczne planowanie umożliwi podejmowanie działań naprawczych i wdrażanie zmian organizacyjnych, stanowiąc także element komunikowania się organizacji z otoczeniem i budowania jej wizerunku. Zdaniem autorów instytucja kultury powinna wyraźnie i jednoznacznie zdefiniować swoją rolę. Jeżeli nie będzie w stanie tego zrobić, będzie podatna na wykorzystywanie jej do realizacji partykularnych interesów różnych grup” [Kowalik i inni, 2011, s. 153].
- **Tworzenie strategii we współpracy z najszerszym udziałem in-**

**teresariuszy: odbiorców, władz samorządowych, urzędników, lokalnych działaczy, pracowników innych instytucji, członków stowarzyszeń, potencjalnych odbiorców [raporty 4., 5., 8., 12., 18.,].** Jedną z form współpracy instytucji kultury z lokalnym środowiskiem mogą być konsultacje stanowiące „sposób poznania oczekiwań społecznych, rozbudowy i urozmaicenia lokalnego życia kulturalnego, a wreszcie rozszerzenia i uwspólnienia odpowiedzialności za stan i kierunki rozwoju kultury lokalnej. Głównym celem konsultacji powinno być współdecydowanie – partycypacja w kształtowaniu kultury lokalnej, a nie jedynie informowanie o decyzjach podjętych wcześniej przez samorząd. Konsultacje są więc podstawowym sposobem realizacji wizji kultury jako dobra wspólnego” [Adamiak i inni, 2013, s. 178]. Zdaniem Joanny Orlik, Dyrektora Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie „dobrą praktyką powinny być coroczne spotkania z przedstawicielami organizatora (nie tylko urzędnikami, ale także, a może przede wszystkim radnymi z komisji kultury i przedstawicielami władzy wykonawczej). Przedmiotem takiego spotkania powinno być zaprezentowanie logiki funkcjonowania instytucji w roku poprzedzającym i plan na rok następny: najważniejsze zasoby, obszary strategiczne, kluczowe dokonania i najistotniejsze zamierzenia. Skutkiem byłoby ustanowienie transparentnej relacji z organizatorem i uzyskanie swojego rodzaju merytorycznego absolutorium. Takie spotkanie byłoby okazją do postawienia pytań i zgłaszania zastrzeżeń/sugestii/propozycji przez wszystkich obecnych, ale i szansą dla dyrektora na odparcie zarzutów, wyjaśnienie ewentualnych przekłamań czy nieporozumień. Efekty spotkania (oczywiście ramowe) miałyby charakter

wiążący dla obu stron. Byłoby doskonale, gdyby w spotkaniu brali udział przedstawiciele rady ekspertów, o ile instytucja taką posiada. Takie spotkanie byłoby szansą na wzajemne posłuchanie cudzych argumentów, szansą na zobaczenie, że różne oczekiwania i różne decyzje nie zawsze są wynikiem złej woli, lecz często poruszaniem się w nieprzystających do siebie ekosystemach, zorientowanych na inne cele. Do takich spotkań w tej chwili praktycznie w instytucjach kultury nie dochodzi, każde środowisko operuje wyłącznie w swoim świecie. W ramach z rzadka podejmowanych prób wiele jest jeszcze do zrobienia, żeby sytuacja nie była wyłącznie formalnością lub okazją do przywołania od zawsze wypowiedzianych bolączek. Zbyt często grono pracowników spotyka się oddzielnie, rada ekspertów osobno, urzędnicy przysyłają polecenia wypełnienia kolejnej tabelki, a przedstawiciele samorządu formułują zarzuty, o których dyrektor dowiaduje się w ostatniej kolejności. Byłoby wspaniale, gdyby instytucja (czyli dyrektor w porozumieniu z zespołem) formułowała koncepcje swojego rozwoju i rozmawiała o nich z odbiorcami” [Filiciak, 2014, s. 58-59].

- **Diagnozowanie potrzeb i oczekiwań odbiorców, społeczności lokalnej [raporty 3., 4.,11.].** Rozpoznawanie potrzeb odbiorców powinno odbywać się na drodze bezpośredniego kontaktu, przy czym należy zwrócić uwagę na znaczenie wspólnego działania – wspólne tworzenie strategii działalności może przynieść większe korzyści niż sama tylko rozmowa [raport nr 11]. Chcąc podjąć współpracę ze społecznością lokalną należy rozpoznać na jakie grupy jest podzielona, poznać potrzeby tych grup, zastanowić się jak do nich dotrzeć i wspólnie z nimi pomyśleć nad sporządzeniem dla nich oferty. Dla

poznania społeczności lokalnej oraz jej potrzeb instytucje kultury mogą wykorzystać proste metody badawcze takie jak wywiady, ankiety, obserwacja czy zwyczajna rozmowa, która pozwoli nawiązać kontakt z odbiorcą. W raporcie zaprezentowano również wykorzystanie map społeczności, analizy SWOT oraz metody mood board [raport nr 4].

- **Wprowadzenie ewaluacji działalności instytucji kultury oraz oceny opartej na aktywnym kontakcie z odbiorcą (zamiast miar ilościowych) [raporty nr 17., 19., 20.].** W raporcie Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego zaproponowano: „Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie sieci wolontariuszy wśród różnych lokalnych środowisk, którzy mogliby gromadzić informacje i wiedzę przydatną dla rozwoju działań instytucji. Bez tego typu zabiegów, opierając się tylko na swoich przekonaniach bądź ‘luźnych rozmowach’, zespół instytucji pozostaje raczej głuchy i ślepy na problemy społeczne, zmiany kulturowe czy lokalne potrzeby. Staje się zakładnikiem opinii wąskiej grupy znajomych. Taka sieć informatorów może w trybie kwartalnym lub miesięcznym spotykać się na panelach dyskusyjnych wraz z zespołem instytucji. Ważne, aby nie łączyć tych działań z bezpośrednią działalnością instytucji, a szukać inspiracji poza ustalonymi kanonami działań czy bliskimi instytucji grupami odbiorców. Takie podejście będzie zdecydowanie lepsze od ankietek i badań kwestionariuszowych – często bardzo problematycznych prób zdobycia informacji zwrotnej” [Malczyk i inni, 2013, 182].
- **Inwestowanie w wiedzę, kwalifikację oraz doskonalenie kompetencji pracowników instytucji kultury zamiast w infrastrukturę**

[raporty nr 3., 12., 13., 15., 20.]. Podnoszenie kwalifikacji powinno dotyczyć zarówno pracowników merytorycznych, jak i kadry zarządzającej. Rozwój ośrodka i jego kadr może odbywać się przy wsparciu zewnętrznym, koncentrującym się m.in. na: „mentoringu – metodach oraz sposobach towarzyszenia i wspierania dyrektorów/animatorów; strategii – metodach i narzędziach diagnozy i programowania kolejnych etapów aktywności oraz rozwoju instytucji i środowiska; edukacji – metodach i narzędziach określających nowy poziom niezbędnych kompetencji kadry; badaniu – metodach potencjału kulturowego i animacyjnego lokalnego środowiska” [Kasprzak i inni, 2009, s. 72]. Rekomendacje wskazują również na potrzebę szkoleń opartych na współpracy z praktykami o wysokich kompetencjach trenerskich lub edukacyjnych, które stwarzałyby możliwość rozprzestrzeniania dobrych praktyk [raport nr 20.]

- **Zwiększenie zakresu działań MKiDN, NCK i regionalnych domów kultury na rzecz integracji lokalnych instytucji kultury. Lokalne instytucje kultury powinny stanowić platformy współpracy dla wszystkich podmiotów aktywnych w obszarze kultury (potrzeba wzmocnienia organizacji pozarządowych) [raporty nr 6., 8., 13., 19., 20.].** Regionalne ośrodki kultury mogłyby pełnić rolę platformy wymiany doświadczeń i kontaktów, jednostki koordynującej i scalającej dla lokalnych domów kultury, np. poprzez regularne spotkania (raz na rok), stałą wymianę informacji o działaniach domów i ośrodków kultury oraz utworzenie banku pomysłów możliwych do zrealizowania we współpracy z regionalnym ośrodkiem (uwzględniających zaplecze finansowe małych ośrodków). Działania te nie tylko pozwoliłyby lokalnym ośrodkom czerpać z wiedzy i bazy kontaktów ośrodka

regionalnego, ale mogą również otworzyć je na współpracę z innymi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi [raport nr 6.]. Regionalne ośrodki kultury mogłyby również wspierać kadry instruktorskie, opracowywać system szkoleń dla kadr kultury, wspierać projekty lokalnych instytucji kultury technicznie, merytorycznie oraz poprzez sieć kontaktów, wspierać niszowe i alternatywne inicjatywy artystyczne, działać na rzecz sieciowania lokalnych środowisk kulturalnych i artystycznych, systematycznie zbierać, analizować i interpretować dane o stanie kultury w województwie [raport nr 13.].

- **Oddziaływanie na zmianę myślenia o kulturze wśród przedstawicieli władz (uświadomienie istotności kultury dla społeczeństwa) oraz przedstawicieli sektora kultury (otwarcie się na potrzeby otoczenia, działanie w przestrzeni lokalnej) [raporty nr 3., 12., 13., 10., 19.].** Autorzy raportu Poszerzenie pola kultury Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku zauważają, że „aktywność kulturalna, partycypacja w kulturze, stanowi istotną wartość społeczną. Oprócz wprowadzania pewnych ‘twardych’ mechanizmów w politykę publiczną należy przede wszystkim przemyśleć możliwości oddziaływania na zmianę sposobu myślenia o kulturze wśród przedstawicieli sfery kultury (w tym odejścia od ‘myślenia sektorowego’ i otwarcia na potrzeby otoczenia społecznego zgodnego z procesem poszerzenia pola kultury) i ‘miękkiego’ wsparcia dla zachodzących przemian. W wyniku rozproszenia ośrodków tworzenia polityki kulturalnej i autonomizacji aktorów ją realizujących bowiem jedynie zmiany postaw i wartości ‘ludzi kultury’ mogą przynieść rozwój sektora. Tego procesu zmiany nie da się narzucić, zachodzi on jedynie w interakcji, podczas twórczej debaty” [Czarnecki i inni, 2012, s. 24].



# Działania a diagnozy

---

Zgodnie z metodologią przyjętą w ramach opisywanego badania, równoległe do prac ukierunkowanych na analizę raportów badawczych powstałych w ramach programu „Obserwatorium Kultury”, prowadzone były działania zmierzające do pozyskania informacji na temat wybranych lokalnych centrów kultury z obszaru województwa małopolskiego. Członkowie zespołu badawczego wytypowali, a następnie odwiedzili z wizytą studyjną osiem LCK z różnych części regionu. W niniejszym rozdziale podsumowane zostaną ustalenia poczynione podczas tych spotkań. Kolejno przedstawiona zostanie:

- ogólna charakterystyka badanych instytucji,
- specyfika działalności analizowanych centrów kultury, która zostanie także odniesiona do ustaleń wynikających z opisanych wcześniej raportów badawczych;
- informacja na temat praktyk przyjętych w poszczególnych LCK, jeżeli chodzi o rozwijanie kompetencji pracowników oraz podnoszenie wiedzy i umiejętności kadr kultury (co pozwoli wnioskować na temat ewentualnych kanałów upowszechniania wiedzy generowanej podczas realizacji projektów w ramach programu „Obserwatorium Kultury”).

Finalnie, całość rozważań, prowadzonych w tym fragmencie publikacji, będzie zmierzać do sformułowania i uzasadnienia odpowiedzi na pytanie – czy (i w jakim stopniu) raporty badawcze i opracowania eksperckie przyczyniają się do rozwoju instytucji, takich jak lokalne centra kultury.

## PROCEDURA BADAWCZA

Opisywane w kolejnych akapitach ustalenia badawcze są wynikiem wizyt studyjnych realizowanych przez dwuosobowe zespoły badawcze w siedzibach ośmiu małopolskich lokalnych centrów kultury. Każda z wizyt przebiegała zgodnie z ustaloną i ujednoliconą dla całego projektu procedurą. Zakładała ona, że każde LCK – bezpośrednio po wyrażeniu zgody na udział w projekcie – było proszone o przekazanie badaczom sprawozdań ze swojej działalności za lata 2014 oraz 2015. Dokumenty te stanowiły podstawę do analizy desk research, która była realizowana przez zespoły analityczne przed wizytą w centrum kultury. Analiza ta obejmowała – oprócz dokumentów sprawozdawczych – także źródła internetowe (stronę internetową instytucji, jej konta w mediach społecznościowych oraz artykuły prasowe na jego temat). Celem desk research było przygotowanie duetów badawczych do rozmowy z dyrektorem oraz pracownikami LCK. Dodatkowym efektem tej części badania było opracowanie matrycy, obejmującej najważniejsze przedsięwzięcia merytoryczne realizowane przez badane centrum kultury. Matryca ta była następnie wykorzystywana podczas realizacji wywiadów pogłębionych w trakcie wizyty studyjnej (ułatwiała ona dyskusję na temat działań podejmowanych przez dane LCK w ciągu roku).

Podczas każdego z wyjazdów badawczych prowadzone były dwie rozmowy ukierunkowane na pozyskanie jakościowego materiału badawczego – indywidualny wywiad pogłębiony z dyrektorem instytucji oraz zogniskowany wywiad grupowy z pracownikami merytorycznymi<sup>5</sup> centrum kultury. Rozmowy te były prowadzone w sposób semi-ustrukturyzowany w oparciu o scenariusze wywiadów (zaprezentowane w załącznikach nr 3

5 Przez pracowników merytorycznych rozumiemy tu wszystkie osoby, które są odpowiedzialne za opracowywanie i realizowanie przedsięwzięć kulturalnych podejmowanych przez daną jednostkę. Nie określaliśmy ich konkretnych funkcji, czy stanowisk będąc świadomymi, że tego rodzaju podziały (pracownik administracyjny / pracownik merytoryczny) są często płynne w małych instytucjach kultury, gdzie – jak pokazują badania – wielokrotnie „wszyscy odpowiadają za wszystko”. Wskazanie tej grupy osób (tj. grupy pracowników merytorycznych) pozostawiliśmy dyrektorom instytucji, prosząc ich, aby na spotkanie badawcze zaprosili właśnie osoby odpowiedzialne za opracowywanie i realizowanie przedsięwzięć kulturalnych podejmowanych przez daną jednostkę.

oraz nr 4 do raportu). Cele obu rozmów były zbliżone – uzyskanie informacji na temat: (i) ogólnej, subiektywnej wizji społecznej roli i kierunków rozwoju centrum kultury, (ii) przyjętego modelu kreowania i zarządzania programem merytorycznym instytucji, (iii) praktyk rozwijania kompetencji i podnoszenia poziomu wiedzy kadry LCK oraz (iv) miejsca, jakie w tych praktykach, zajmują raporty badawcze i dokumenty eksperckie (w tym opracowania powstałe w ramach „Obserwatorium Kultury”).

Jednocześnie, warto dodać, że rozmowy były realizowane oddzielnie z dyrektorem i oddzielnie z zespołem instytucji, albowiem zespół badawczy przyjął założenie, iż obecność przełożonego mogłaby w tym przypadku skutkować zachodzeniem negatywnych zjawisk charakterystycznych dla wywiadów grupowych. Mowa tu o trudnej do wykluczenia autocenzurze pracowników LCK, która mogłaby mieć miejsce, gdyby w każdej instytucji realizowana była wyłącznie jedna rozmowa z całym zespołem (w tym również z dyrektorem jednostki). Specyfika treści poruszanych podczas wywiadów (m.in. rozwijanie kompetencji, potrzeby szkoleniowe i poziom ich zaspokojenia przez instytucję) była na tyle delikatna, że – już po realizacji badania – należy przyjąć, iż opisana powyżej decyzja zespołu badawczego była słuszna i pozwoliła pozyskać pogłębioną wiedzę na wskazane powyżej tematy.

Dodatkowym elementem badania były – realizowane w drugim roku działań projektowych – warsztaty edukacyjne prowadzone w instytucjach włączonych do projektu. Ich celem było przede wszystkim przekazanie zespołom poszczególnych LCK podstawowej wiedzy na temat narzędzi służących do opracowywania i wdrażania innowacji do oferty kulturalnej<sup>6</sup>. Interakcyjna forma tych spotkań pozwoliła jednak zespołowi badawczemu pozyskać dodatkowe informacje dotyczące aktualnego sposobu funkcjo-

nowania poszczególnych instytucji (mowa tu przede wszystkim o praktykach dotyczących opracowywania koncepcji i realizacji przedsięwzięć kulturalnych). Wiedza ta wykorzystana została w opracowaniu wniosków zaprezentowanych na kolejnych stronach prezentowanego rozdziału.

Rysunek 1. Procedura badawcza przyjęta w ramach projektu



Źródło: opracowanie własne.

## BADANE CENTRA KULTURY

Omówienie wyników badań realizowanych w lokalnych centrach kultury rozpoczniemy od przedstawienia charakterystyki ośmiu podmiotów, które zostały włączone do projektu. Jednostki te dobrane zostały w taki sposób, by badanie objęło w równej części centra kultury zlokalizowane w średniej wielkości miejscowościach (stolice powiatów) oraz podmioty, znajdujące się w małych miejscowościach (do 10 tys. mieszkańców). Dodatkowo, lokalne centra kultury wybrane zostały tak, by w skład grupy badawczej weszły po 2 LCK z każdego z czterech podregionów województwa małopolskiego (tj. krakowskiego, nowosądeckiego, oświęcimskiego i tarnowskiego). Opisane zasady selekcji centrów kultury zostały przyjęte by uniknąć zaburzenia wyników badania na skutek geograficznych różnic, obejmujących np. zróżnicowany (między subregionami oraz między małymi i dużymi miejscowościami) dostęp do oferty szkoleniowej, czy innych form doskonalenia kompetencyjnego. Należy w tym miejscu podkreślić, że taki dobór próby nie świadczy o reprezentatywności wyników

badań – prowadzona analiza miała bowiem charakter jakościowy. Dobór ten zwiększał jednak szanse na to, iż – w ramach realizowanych prac – pojawią się wszystkie możliwe scenariusze (pełne spektrum praktyk podejmowanych w lokalnych centrach kultury).

Z finansowego punktu widzenia należy stwierdzić, że lokalne centra kultury włączone do projektu charakteryzuje znaczna amplituda rocznych budżetów, wynosząca 2,35 mln zł. Kwota ta stanowi różnicę między budżetem największej instytucji (2,6 mln zł), a budżetem najmniejszego (pod względem finansowym) centrum kultury, biorącego udział w badaniu (roczny budżet na poziomie 0,25 mln zł). Niemniej jednak – poza tymi dwoma skrajnymi przypadkami – badane instytucje, posiadają zazwyczaj budżety o relatywnie zbliżonej wielkości, mieszczące się w przedziale od 1,2 mln zł do 1,8 mln zł (5 spośród 8 badanych LCK posiada budżet we wskazanych „widełkach”). Dokładne kwoty rocznych budżetów (za rok 2014 oraz 2015) lokalnych centrów kultury opisywanych w dalszej części rozdziału zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Wielkość budżetów centrów kultury włączonych do projektu [w zł]

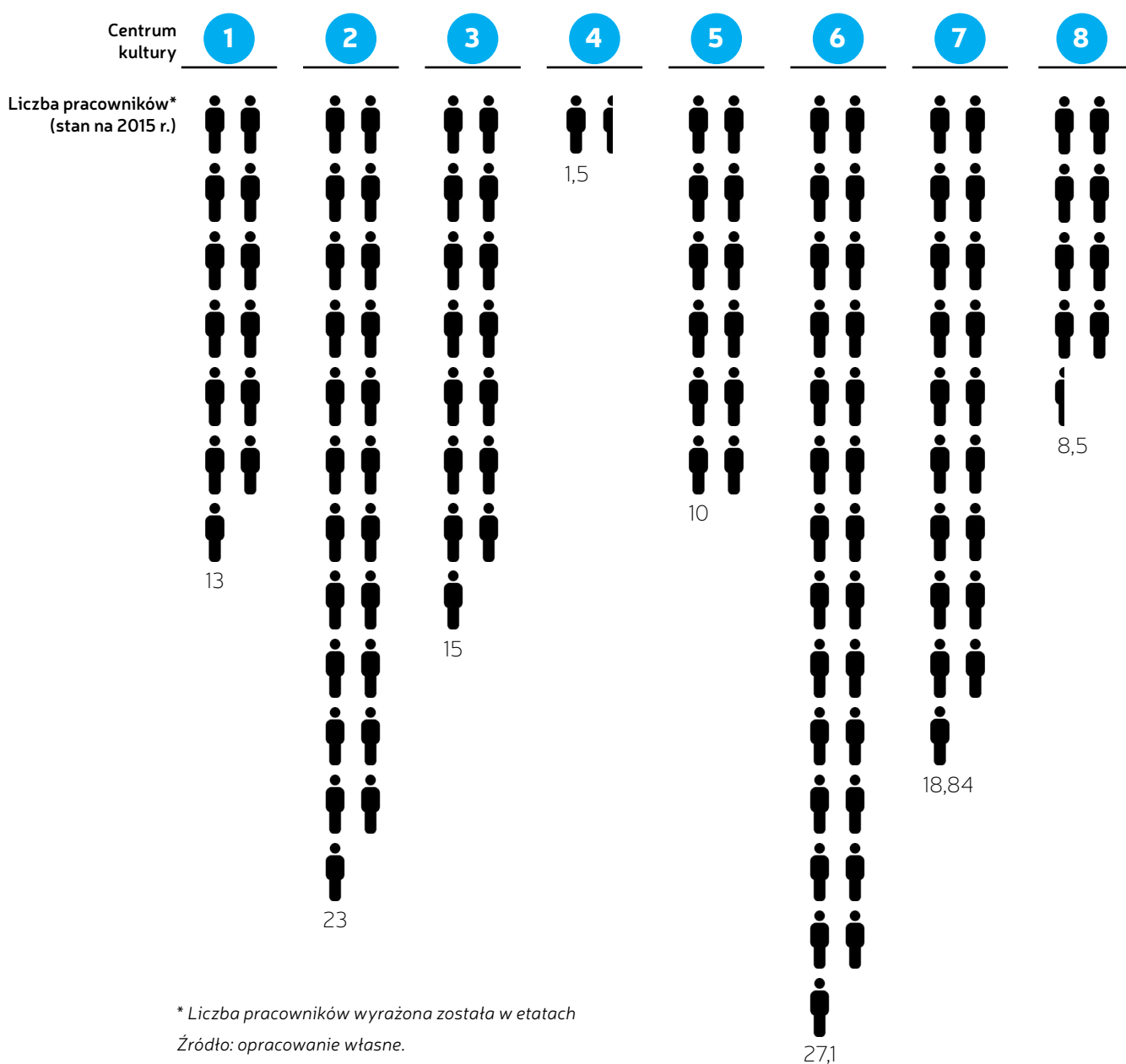
Centrum kultury	1	2	3	4	5	6	7	8
Wielkość budżetu rocznego (2014 r.)	1 424 019	2 400 000	1 247 581	231 700	598 557	1 815 060	1 294 916	1 234 635
Wielkość rocznego (2015 r.)	1 600 000	2 600 000	1 214 900	250 000	600 000	1 753 600	1 347 900	1 234 635

Źródło: opracowanie własne.

Podobna charakterystyka dotyczy także liczby pracowników zatrudnionych w analizowanych instytucjach. Ponownie możemy mówić o znacznej

amplitudzie, wynoszącej w przybliżeniu 25 etatów<sup>7</sup>. W instytucji o najwyższym poziomie zatrudnienia odnotowano 27,1 etatu, podczas gdy najmniejsze centrum kultury charakteryzowało się zatrudnieniem wynoszącym 1,5 etatu (na który składał się pełen etat dyrektora oraz ¼ etatu księgowego oraz ¼ etatu osoby sprzątającej). W pozostałych instytucjach poziom zatrudnienia mieścił się w przedziale między 8,5 etatu, a 23 etaty. Dokładne wskazania w tym zakresie zaprezentowane zostały na wykresie 3.

Wykres 3. Liczba pracowników w centrach kultury włączonych do projektu



## **SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI**

Analiza specyfiki merytorycznej aktywności podejmowanej przez włączone do projektu centra kultury stanowiła jeden z istotnych elementów prac badawczych. Celem tych działań było odniesienie modeli zarządzania programem kulturalnym, jaki zaobserwowany został w ośmiu wybranych LCK, do szerszego obrazu analogicznych praktyk, jaki wyłania się z raportów badawczych powstałych w ramach Obserwatorium Kultury (na bazie obserwacji przeprowadzonych w innych centrach (/domach) kultury). Poszukiwano tak podobieństw, jak i różnic, występujących między badaną grupą, a jednostkami stanowiącymi obiekt zainteresowania badaczy w przeszłości.

Poczynione ustalenia wskazują, że obraz centrów kultury, jaki wyłania się z raportów z lat 2009 – 2013, jest w znacznej mierze spójny z obserwacjami prowadzonymi kilka lat później (tj. w 2015 i 2016 roku, podczas realizacji opisywanego tu projektu). Istnieje jedynie niewiele różnic (głównie pozytywne), na które warto wskazać, choć jednocześnie należy zastrzec, że prowadzone badanie i jego skala (osiem centrów kultury) nie pozwala jednoznacznie stwierdzić na ile opisywane poniżej zjawiska są symptomem szerszej zmiany zachodzącej w centrach kultury, a na ile dotyczą one wyłącznie jednostkowych przypadków, wyróżniających się instytucji.

Przywoływane różnice to przede wszystkim rosnąca różnorodność projektów podejmowanych w lokalnych centrach kultury oraz większa (niż miało to miejsce przed laty) koncentracja na odbiorcy podczas opracowywania oferty dostępnej w instytucjach kultury. Pierwszy z powyższych wniosków został sformułowany na podstawie analizy przedsięwzięć realizowanych przez badane centra kultury. Dotychczasowe raporty krytykują

LCK za tradycyjny i rozrywkowy charakter wydarzeń (koncerty gwiazd muzyki podczas dni danej gminy, czy przeglądy i prezentacje dziecięcych talentów artystycznych). Prowadzona obserwacja pokazuje, że obok wskazanych działań coraz częściej pojawiają się nowatorskie przedsięwzięcia, tu m.in.:

- projekty ukierunkowane na osoby starsze – np. uniwersytety III wieku, czy powszechne już właściwie kluby seniora;
- działania międzypokoleniowe, łączące w jednym miejscu dzieci, czy młodzież oraz osoby dorosłe lub seniorów;
- projekty wykorzystujące nowe technologie, takie jak lokalne archiwa cyfrowe, gromadzące i ratujące od zapomnienia lokalne dziedzictwo kulturowe;
- szerokie i stałe programy wolontariatu przy centrach kultury;
- działania ukierunkowane na multikulturowość i podnoszenie wiedzy dotyczącej innych, odmiennych kultury.

Wniosek dotyczący drugiego spośród wskazanych wcześniej symptomów pozytywnej zmiany, tj. koncentracja na odbiorcy przy projektowaniu działań kulturalnych, został natomiast sformułowany na podstawie bezpośrednich rozmów zrealizowanych z przedstawicielami lokalnych centrów kultury. W kilku wywiadach pojawiła się deklaracja ze strony kadr kultury, że opracowywanie nowych projektów wiąże się z pozyskiwaniem (mniej lub bardziej usystematyzowanym) informacji od klientów LCK. Nie jest to cały czas standard obowiązujący we wszystkich badanych instytucjach, niemniej w co najmniej trzech podmiotach z wypowiedzi pracowników dało się odczytać – opisywane tu - nowe podejście do wdrażania nowości do oferty kulturalnej.



R1: Takim początkiem, tak mi się wydaje, ponieważ teraz trudno dociec. Pierwszy taki sygnał, że [nazwa projektu] jest potrzebny, wyszedł nam w diagnozie społecznej. Otrzymaliśmy dofinansowanie z [nazwa instytucji], z [nazwa projektu] bodajże.

**B1: A co to znaczy w diagnozie społecznej? Jak ona była realizowana?**

R1: To był grant, który napisaliśmy i składał się z dwóch części. Pierwszą częścią była diagnoza społeczna, na którą otrzymaliśmy pieniądze. Żeby zbadać zapotrzebowanie mieszkańców na wydarzenia kulturalne i zbadać ich oczekiwania. (...) W diagnozie społecznej jedna z osób, z którymi przeprowadzaliśmy rozmowę, wywiad, powiedziała, że brakuje jej [nazwa wydarzenia] w [nazwa miejscowości], że taki jest w [nazwa miasta] i ona specjalnie wozi dziecko do [nazwa miasta]. I wtedy właśnie tak zakiełkowało. (...) To jest taka grupa odbiorców, która jest nienasycona. Stwierdziliśmy, że [nazwa wydarzenia] będzie takim dobrym pomysłem i faktycznie. Rodzice od razu „kupili to”, wręcz nie mieliśmy miejsc. Myślę, że gdybyśmy mieli 150, czy 200 to nie byłoby problemu. Projekt będzie kontynuowany. Współpracujemy z [nazwa instytucji] w [nazwa miasta], która jest patronem i sprawuje nadzór merytoryczny. [L7, R1]

R1: Chciałabym podkreślić, że – co do oferty – Pan wcześniej pytał, jak to się dzieje, że powstają nowe projekty, na przestrzeni lat, 13 lat już tutaj pracuje, porównując początki mojej pracy, to wcześniej oferty były tworzone, na zasadzie takiego narzucania. Działo się to w zamkniętym gabinecie, coś sobie wymyślaliśmy, wprowadzaliśmy i nie konsultowaliśmy z ludźmi, a teraz głównie kładzie się nacisk na inicjatywy oddolne. Słuchamy, obserwujemy, rozmawiamy, analizujemy i na tej podstawie też, albo wprowadzamy nowe działalności, albo korygujemy to, co już jest. [L7, R1]

R1: Strategia była tworzona na podstawie warsztatów, ale przede wszystkim my też działamy tak, że jesteśmy otwarci na to, co mówią ludzie. Więc jeżeli widzimy, że przychodzą do nas ludzie, pytają o pewne rzeczy, widzimy, że jest czymś zainteresowanie, to oferujemy im to. Jeżeli rzeczywiście jest zainteresowanie, ludzie zapisują się na poszczególne zajęcia albo przychodzą na jakiś typ koncertu, to później organizujemy te rzeczy. Jeśli chodzi o [nazwa wydarzenia], to właśnie w rozmowach z naszymi działaczami, z grupami działającymi pod naszym patronatem, oni zwrócili uwagę, że mają taką potrzebę, że chcieliby się

*gdzieś pokazać. Ale pokazać się nie tylko ludziom, ale przede wszystkim mieć możliwość spotkania się – oni wszyscy razem w jednym miejscu. [L8, R2]*

Pozostałe analizowane aspekty, takie jak: (i) postrzeganie przez kadry kultury misji instytucji, (ii) relacje z władzami samorządowymi, (iii) praktyki względem zasad projektowania programu merytorycznego, czy (iv) podejście do wykonywanej pracy, nie różnią się znacząco od ustaleń z wcześniejszych raportów.

Odnosząc się do misji instytucji należy stwierdzić, że praktycznie w każdym z badanych centrów kultury społeczna rola instytucji wykracza poza obszar kultury i obejmuje takie dziedziny, jak np. promocja gminy, sport, czy rozwój i promocja turystyki. Role te związane są najczęściej ze statutowymi celami, jakie narzucone są na instytucję przez władze gminy

*R1: I pytanie czy wychodzi to poza mieszkańców? Jak najbardziej, ponieważ mamy to również w języku angielskim. Inne działania również staramy się kierować do turystów zagranicznych, właśnie poprzez [nazwa instytucji], który jest takim naszym oknem na turystów, którzy odwiedzają [nazwa miejscowości] bardzo licznie, bo już w zasadzie milionowo w skali rocznej. To jest też tak, że my jako centrum mamy trochę odpowiadać za tych turystów. Za ofertę dla nich. [L8, R1]*

Pogłębiona analiza relacji zachodzących na linii lokalne centra kultury – wójt / burmistrz (lub szerzej – władze gminne) wskazuje, że tylko część instytucji może działać w oparciu o pełną autonomię, jaka przypisana jest instytucjom kultury w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Znaczna część badanych LCK deklaruje, że wójt/burmistrz w sposób istotny wpływa na program merytoryczny instytucji, a w pojedynczych przypadkach jest nawet kreatorem wybranych wydarzeń (tj. osobą, która je inicjuje i określa istotne założenia projektów). Obserwacja poczyniona podczas badania oraz refleksje badanych wskazują, że opisywane tu zjawisko

zaburzenia autonomii centrów kultury związane jest przede wszystkim z postawą samego wójta/burmistrza i jego świadomością w zakresie rozwojowej roli kultury. Gminni liderzy posiadający wysoką świadomość tego rodzaju zależności (tj. pozytywnego oddziaływania kultury na rozwój) zwykle nie decydują się na naruszanie autonomii instytucji, dla których są organizatorem. Przeciwna sytuacja ma miejsce w przypadku wójtów / burmistrzów, dla których kultura sprowadza się przede wszystkim do rozrywki i narzędzia, które może zostać wykorzystane np. do promowania własnej osoby.

**B1: A kończąc ten wątek, ma pan duże doświadczenie, czy pojawiają się rzeczy narzucane przez organizatora, czyli przez władze gminne?**

R1: Powiem szczerze tak, że nie można powiedzieć, że nie ma takich narzucanych. Ale nie mogę też powiedzieć, że miałem przez te lata coś takiego, że mamy zrobić to i to, my zupełnie nie mamy do tego przekonania, uważamy, że to jest bez sensu i mamy zrobić... Jakies tam działania. Raczej czegoś takiego nie było. Raczej przez te lata, współpraca z władzą była na zasadzie, że my czujemy nasze obowiązki. (...) Jest dosyć duża autonomia. Wiadomo, że czujemy jakie są kierunki działania organizatora. Ale w ramach tego jest dosyć duża autonomia. Myślę, że pracownicy też powiedzą, że nie mamy takich dużych nacisków. Jak były jakieś takie sporne sprawy, to ja to brałem na siebie. Raczej wszystkie projekty, które chcieliśmy zrealizować, zostały zrealizowane [L7, R2]

**B1: A czy samorządowcy wy wpływają w jakiś sposób na to, jak wygląda program?**

R1: Nie, nie ma jakichś nacisków albo cenzury. W naszym przypadku nie zgadzam się z takim twierdzeniem, że samorząd ogrywa wielką rolę w kształtowaniu, brzydko mówiąc, jakiejś polityki kulturalnej czy działań kulturalnych. [L6, R2]

**B1: A władze lokalne z pomysłami?**

R1: Duża pomoc, nie władz lokalnych, wójta gminy.

B1: On ma pomysły, przychodzi, sugeruje?

R1: Czasem narzuca, ja też czasem mówię, no po co nam tyle tych koncertów, skąd

*tyle tych pieniędzy, gdzie ja mam to szukać? Ale spokojnie, będziesz szukał to się uda wszystko zrobić. [L1, R2]*

Brak zmian względem minionych raportów charakteryzuje także podejście do zasad projektowania programu merytorycznego, jaki został zaobserwowany w badanych centrach kultury. Plan działań jest – co do zasady – historycznie replikowany z roku na rok. W niewielkiej części LCK oferta praktycznie nie ulega żadnym zmianom w kolejnych latach. Większość instytucji stara się wprowadzać nowe przedsięwzięcia i (/lub) udoskonalać te, które powtarzane są z roku na rok.

***B2: A czy robią Państwo burze mózgów, czy jak są jakieś nowe projekty to myśla je np. tylko pani dyrektor lub któraś z Pań i potem przekazuje się taki pomysł dalej?***

*P1: Robiliśmy burzę mózgów na początku roku. To były dwa spotkania: pierwsze tak bardziej na "przegryzienie się", a drugie, na które przychodziliśmy już z konkretnymi pomysłami albo nawet już z zaczątkiem projektów. W ramach tego, wpadliśmy na parę dobrych rzeczy. Rozpoczęła się ich realizacja. Natomiast, jeśli ktoś przychodzi do nas z zewnątrz z jakimś pomysłem lub ktoś z nas ma jakiś pomysł, to też jesteśmy otwarci. To nie jest tak, że mamy swój program i nic nowego nie bierzemy. [L8, R1]*

*R1: Plan jest też w pewnym stopniu planem historycznym. Co wynika też z nałożonych na nas ram, które z kolei wynikają z tego, że kiedyś to się nazywało [nazwa instytucji] i część projektów oraz imprez została tutaj stworzona. I pojawia się choćby problem [nazwa ruchu]. Te dzieciaki muszę gdzieś skonfrontować swoje działania. Czyli [nazwa wydarzenia] musi być. My mamy swoje sztandarowe imprezy, które mamy od wielu lat. Czyli [nazwa wydarzenia] się odbyły w maju, ale ich forma jest zupełnie inna niż nawet 5 lat temu. Współpracujemy z tymi młodymi ludźmi z naszego teatru i oni współtworzą z nami i modyfikują formułę tego spotkania. Mamy [nazwa wydarzenia], który nazwaliśmy teraz [nazwa wydarzenia], że niby „wylęgarnia” talentów. Ale to jest to typowa impreza-konkurs, przegląd, jurorzy, nagroda – dyplom, bo nie mamy na nic więcej*

pieniędzy, a powiat nie chce współfinansować tego, bo też nie ma pieniędzy. I te imprezy są. Ale weryfikujemy. (...) Dodatkowo, jeśli pracownik przyjdzie z jakimś pomysłem, swoim, albo jakimś innym, to mamy na to miejsce. Podciągamy to pod któryś z naszych projektów, albo tworzymy nowy. [L7, R2]

**B1: Pojawia się dużo nowych rzeczy Skąd czerpicie pomysły?**

R2: Jest stały kalendarz imprez. Każdy jest za coś odpowiedzialny. Wiem że coś się dzieje na moim terytorium i ja za to będę odpowiedzialny, więc myślę o tym cały rok. Czasem się na coś trafia przypadkiem, czasem się bywa gdzieś, dostrzega się coś ciekawego.

**B1: Gdzieś, to znaczy np. w innej gminie na jakimś wydarzeniu?**

R2: Tak, tak. Czasem też w internecie.

R3: Zawsze przed każdymi wakacjami, feriami mamy zebranie i też coś wymyślamy.

**B1: Czyli taka burza mózgów?**

R2: Tak. [L1, R1]

## MODELE PODNOSZENIA KOMPETENCJI

Ostatnim elementem wywiadów prowadzonych w lokalnych centrach kultury była diagnoza ścieżek rozwoju kompetencyjnego, jakie praktykowane są wśród pracowników badanych instytucji. W ramach tego modułu rozmów pracownicy oraz dyrektorzy LCK byli pytani m.in. o:

- uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach,
- ocenę oferty szkoleniowej, która dostępna jest dla kadr kultury, oraz wskazanie ewentualnych niezaspokojonych potrzeb szkoleniowych
- uczestnictwo w spotkaniach sieciujących lub wizytach studyjnych i dostępność tego rodzaju wydarzeń,
- udział w konferencjach oraz
- inne sposoby i źródła podnoszenia wiedzy (w tym raporty badawcze z „Obserwatorium Kultury”).

Opisywany moduł miał za zadanie przybliżyć zespół badawczy do odpowiedzi na pytania, jakie są „punkty styku”, w których kadry kultury mają możliwość zapoznać się z ustaleniami prezentowanymi w raportach badawczych realizowanych w ramach Obserwatorium Kultury.

### SZKOLENIA

Na bazie przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że szkolenia są względnie popularną formą podnoszenia kompetencji w lokalnych centrach kultury. Z tego rodzaju usług korzysta regularnie większość badanych instytucji. Poszczególne LCK różnią się jednak znacząco tak jeśli chodzi o skalę aktywności szkoleniowej (tj. liczbę szkoleń, z których mogą korzystać pracownicy), jak i jej charakterystykę (tj. tematykę szkoleń, z których korzysta kadra danego centrum). W zaprezentowanej poniżej tabeli podsumowano najważniejsze ustalenia dotyczące udziału kadr kultury poszczególnych LCK w szkoleniach.

**DOM KULTURY<sup>8</sup> UDZIAŁ KADRY W SZKOLENIACH (CZĘSTOTLIWOŚĆ ORAZ EWENTUALNY CHARAKTER SZKOLEŃ, EWENTUALNE BARIERY DLA UDZIAŁU W SZKOLENIACH)**

- 1 Dyrektor oraz pracownicy regularnie korzystają ze szkoleń. Sięgają tak po darmową ofertę (jeśli pojawia się taka okazja), jak i kupują szkolenia na rynku. W budżecie instytucji co roku zarezerwowana jest odpowiednia kwota na działania szkoleniowe.
- 2 Dyrektor oraz pracownicy regularnie korzystają ze szkoleń. Dotyczą one tak aspektów merytorycznych (związanych z działalnością kulturalną czy z zarządzaniem instytucją), jak i kwestii o charakterze administracyjnym (tu np. szkolenia z obszaru księgowości dla kadry odpowiedzialnej za finanse instytucji). W LCK istnieje wydzielony fundusz na szkolenia. Pracownicy mogą korzystać ze szkoleń płatnych. W instytucji wypracowana jest kultura rozwoju kompetencyjnego, polegająca na tym, że pracownicy sami szukają odpowiedniej dla siebie oferty szkoleniowej i zwracają się do dyrektora z konkretnymi ofertami. Bardzo rzadkie są przypadki odmowy sfinansowania przez instytucję szkoleń dla kadry. Jednocześnie, gdy zdarza się, że jakieś szkolenie jest za drogie, dyrektor stara się zorganizować to szkolenie w siedzibie instytucji i zaprosić na nie (na zasadach komercyjnych) inne, okoliczne organizacje kulturalne. Zdarza się także, że dyrektor sam prowadzi szkolenia dla kadry.
- 3 Instytucja nie posiada wydzielonego budżetu na szkolenia. Starają się korzystać z bezpłatnej oferty. Odbiorcami szkoleń są przede wszystkim dyrektor, osoba odpowiedzialna za księgowość LCK oraz osoba odpowiedzialna za bibliotekę znajdującą się w strukturze instytucji. W dwóch pierwszych przypadkach szkolenia te dotyczą głównie: prawnych i finansowych aspektów prowadzenia instytucji kultury. Jeśli zaś chodzi o przedstawicielkę biblioteki, to korzysta ona z szerokiej oferty adresowanej do bibliotekarzy (np. szkolenia z obsługi czytelnika, szkolenia z obsługi graficznych programów komputerowych). Pozostali pracownicy merytoryczni nie biorą udziału w szkoleniach.
- 4 Zespół instytucji nie korzysta ze szkoleń. LCK nie posiada wydzielonego budżetu na ten cel, nie docierają do nich także oferty bezpłatnego wsparcia kompetencyjnego. Gdyby była taka możliwość to pracownicy LCK, chętnie uczestniczyliby w szkoleniach.
- 5 W instytucji nie istnieje plan rozwoju kompetencyjnego pracowników. Ani dyrektor, ani kadra merytoryczna nie bierze udziału w szkoleniach. Zespół LCK nie wykazuje także zainteresowania tego rodzaju ofertą. Jediną osobą, która od czasu do czasu uczestniczy w szkoleniach jest księgowa.
- 6 Zarówno dyrektor jak i pracownicy starają się rozwijać swoje kompetencje biorąc udział w różnego rodzaju warsztatach merytorycznych (tematycznie odpowiadających zainteresowaniom i działaniom instruktorów) oraz szkoleniom dotyczącym pisania projektów i wypełniania wniosków o różnego rodzaju dotacje. Uczestnictwo w tego typu warsztatach, czy szkoleniach jest jednak ograniczone ze względu na brak wystarczających środków. Ich planowanie odbywa się na bieżąco, niejako w odpowiedzi na pojawiające się oferty, informacje i możliwości.
- 7 W instytucji nie istnieje coś takiego jak systemowe planowanie rozwoju kadr. Brak też specjalnego funduszu, który byłby rezerwowany na ten cel. Ze szkoleń korzysta tylko jedna osoba (instruktor grup młodzieżowych). Gdy otrzymuje on informacje o interesujących go szkoleniach, zgłasza chęć udziału dyrekcji. Reszta pracowników w ogóle nie korzysta ze szkoleń. Rozmowa badawcza nie pozwoliła ustalić z czego wynika tego rodzaju bierność. Nie można wykluczyć, że kadra podejmuje próby udziału w szkoleniach, które są jednak blokowane przez dyrekcję. Jednocześnie pracownicy deklarują że uczą się sami. Z kolei w wypowiedzi dyrektora pojawiła się opinia, że na wiele szkoleń szkoda pieniędzy, które przydałyby się na inne cele, jak np. lepszy sprzęt.
- 8 Dyrektor oraz pracownicy nie biorą udziału w szkoleniach. Dyrektor deklaruje chęć sfinansowania szkoleń dla kadry, ale – jak twierdzi – pracownicy nie wychodzą z tego rodzaju inicjatywą. Jednocześnie, kadra przyznaje, że nie jest zainteresowana szkoleniami („to oferta nie dla nas”).

Źródło: opracowanie własne.

Dane pozyskane podczas wyjazdów studyjnych wskazują, że jedynie w trzech spośród ośmiu badanych centrów kultury w szkoleniach bierze udział większość zatrudnionej kadry, tj. dyrektor, pracownicy merytoryczni oraz administracyjni (mowa tu o centrach kultury oznaczonych w mapie 1 oraz tabeli numerami 1, 3). Oferta, z której korzystają wskazane LCK jest zróżnicowana i dotyczy wielu obszarów istotnych dla funkcjonowania centrów kultury (od aspektów związanych z zarządzaniem i prowadzeniem instytucji kultury (tu głównie dyrektorzy), przez metodyki pracy animacyjnej (tu przede wszystkim kadra merytoryczna) aż po przepisy prawno-finansowe związane z rozliczaniem prowadzonych działań (księgowi)).

*R1: Wszystko zależy od profilu pracownika, mówiąc kolokwialnie. W ostatnim czasie, mogę powiedzieć, że nawiązaliśmy współpracę z [nazwa instytucji] i w ramach programu [nazwa programu] szkolimy się z różnych rzeczy przydatnych w pracy w instytucji kultury. Mogę powiedzieć, że wczoraj właśnie wróciłam z takiego szkolenia. Dotyczyło ono rzecznictwa w instytucji kultury, wcześniej były szkolenia dotyczące np. współpracy z grupami artystycznymi, prowadzenia dla nich spotkań itp. [L8, R1]*

**B1: Chciałybyśmy się dowiedzieć czy biorą Państwo udział w jakichś szkoleniach (wewnętrznych lub zewnętrznych) organizowanych dla pracowników kultury?**

*R1: Tak, bierzemy udział w szkoleniach. Ostatnio, [dane pracownika] pochwal się, brałaś udział w warsztatach teatralnych.*

*R2: Tak, tak. 6 miesięcy to trwało. To znaczy raz w miesiącu, ale przez pół roku. Jeździłyśmy z koleżanką do [nazwa miasta] na takie warsztaty teatralne, bo są nowe różne formy, więc po prostu trzeba troszkę się doszkaląć. Byłam też na takich warsztatach teatralnych w [nazwa miejscowości] kilka lat temu... Także trochę się edukujemy.*

**B2: Czyli tak ogólnie – jakbyśmy mieli określić jakiś zakres tematyczny tych warsztatów – to to są takie doszkalające, tak?**

*R1: Takie merytoryczne. Też jeżeli chodzi o taniec czy zwyczaje, to w [nazwa miejscowości] uczestniczyłam w takich zajęciach. [L3, R1]*



Warto dodać, że wskazane centra kultury chętnie sięgają po bezpłatną ofertę szkoleniową, niemniej jednak regularnie korzystają także z płatnych usług tego typu. W budżetach opisywanych LCK w każdym roku pojawia się pozycja „rozwój kadry”, która zarezerwowana jest na podnoszenie kompetencji przez kadrę. Rozmowy z pracownikami wskazują, że w centrach tych praktycznie nie dochodzi do sytuacji, w której dyrektor odmawia wysłania pracowników na wybrane przez nich szkolenie. Co więcej, przeprowadzone rozmowy wskazują, że w przywoływanych tu instytucjach istnieje ugruntowana kultura podnoszenia kompetencji. Oznacza to, że pracownicy sami regularnie poszukują oferty szkoleniowej, która będzie adekwatna do ich potrzeb i oczekiwań, a następnie prezentują ją dyrekcji danego LCK z prośbą o sfinansowanie.

*U nas to wygląda w ten sposób, że każdy z pracowników, ma obowiązek poszukiwania sobie szkolenia i przychodzą potem z nim do mnie. Nie pamiętam, żebym odmówił finansowania szkolenia. Nawet jeśli przekraczamy budżet na szkolenia, w pewnym roku, w pewnym momencie, to staram się tak zmienić plan finansowy, żeby uwzględnić wartościowe szkolenia. (...) Ja nie pamiętam, żebym powiedział „nie, bo nie”. Jeśli są jakieś problemy to dyskutujemy, czy to jest ważne szkolenie, czy się przyda, czy nie. [L7, R1]*

*Z [nazwa instytucji] było troszeczkę inaczej, bo sami się zgłosiliśmy do programu i oni nas wybrali, więc niejako zobligowaliśmy się już do tego, że będziemy w tych szkoleniach brać udział. Ale są też szkolenia, na które jesteśmy wysyłani, są one raczej podsuwane przez naszą przełożoną, panią dyrektor. Są to takie szkolenia, powiedzmy, wybiórcze. Nie jest to jakiś cykl szkoleń, ale np. jakaś firma się zgłasza, że organizuje jakieś interesującego kogoś z pracowników szkolenie i wtedy dostajemy sygnał, że wtedy i wtedy jest takie szkolenie i jeśli, ktoś z nas jest zainteresowany, może się jak najbardziej na takie szkolenie udać i jak najbardziej nie ma problemu, żeby w czymś takim uczestniczyć. [L8, R1]*

R3: Mamy tę komfortową sytuację, ponieważ każdy z nas lubi się szkolić, to nie jest tak, że jak jedziemy na szkolenie to jest to dla nas przykry obowiązek, wręcz przeciwnie. Sami czasami inicjujemy i zgłaszamy panu dyrektorowi, że chcielibyśmy gdzieś jechać. A jest to taka komfortowa sytuacja, bo pan dyrektor należy do [nazwa stowarzyszenia], więc do tych dyrektorów, którzy widzą potrzebę rozwoju. I też czasem nam podrzuca różne nowinki i absolutnie nie utrudnia udziału w szkoleniach, nawet jeśli są drogie. Głównie korzystamy z oferty [nazwa instytucji] i ze szkoleń właśnie dla kadry kultury i animatorów społecznych.

**B1: I nie ma z tym problemu rozumiem? Jeśli pojawia się np. jakieś szkolenie płatne.**

R3: Jeszcze nam nie odmówił. [L7, R1]

**B1: Czy są prowadzone jakieś działania szkoleniowe dla kadry? Jeśli tak, to czy są to takie szkolenia wewnętrzne, czy też może korzystacie z jakiś zewnętrznych szkoleń?**

R1: Nie wiem czy powinienem to mówić. Wcześniej różnie to wyglądało, ponieważ pracujący styszeli, że nie ma pieniędzy na to i nawet, gdy ja przyszedłem tutaj na początku, to też z taką nieśmiałością dostawałem takie propozycje, albo jak widziałem, że są jakieś warsztaty i rozsyłałem to do pracowników, bo już samo to, że na początku nie było takiej koordynacji mailowej (...) to utrudniało. (...) No i teraz jak dostaję jakieś propozycje, to ja to rozsyłam do pracowników, i oni tak trochę nieśmiało – przynajmniej na początku niektórzy nieśmiało – przychodzili i ja mówiłem „To może by Panie pojechały?” a one na to: „To można? Bo myśmy tak dawno nie były, bo na to nigdy nie było pieniędzy”. Ja mówiłem: „Na takie rzeczy muszą się zawsze znaleźć pieniądze, możemy zrezygnować z czegoś innego, ale od tego zależy nasze funkcjonowanie i to jaką mamy propozycję dla innych, no i starajmy się to wykorzystać”. [L3, R2]

Warto w tym miejscu wspomnieć, że jedno z opisywanych powyżej centrów kultury, szczególnie wyróżnia się w grupie badanych podmiotów. Wynika to z faktu, że dyrektor przywoływanego LCK nie tylko zapewnia pracownikom udział w wybranych przez nich szkoleniach o charakterze płatnym i bezpłatnym, ale też zdarza się, że wybrane warsztaty kompetencyjne organizuje w siedzibie zarządzanej przez siebie instytucji. Dzieje

się tak wówczas, gdy w jego opinii jakiś obszar tematyczny jest istotny dla całego zespołu pracowniczego (lub dużej części kadry) i tańsze (od zakupu miejsc na danym szkoleniu) jest wynajęcie trenerów – specjalistów z danej dziedziny – którzy przeprowadzą je na miejscu. Co ciekawe, zdarza się, że w tego rodzaju warsztatach biorą udział (i partycypują w kosztach) także pracownicy innych, okolicznych centrów kultury, co dodatkowo obniża koszty organizacji tego rodzaju przedsięwzięcia.

*Nawet zamówiłem specjalnie szkolenie w [nazwa instytucji]. Mieliśmy takie krótkie szkolenie u nas na temat pracy z wolontariuszami, dla wszystkich pracowników, łącznie z pracownikami obsługi, gospodarczymi, sprzątaczkami, wszyscy. Ponieważ chodziło o to, że tę pracę z wolontariuszami chciałem przełożyć na otwarcie instytucji, żeby ona nie była taką instytucją, która wykonuje pewne działania jak niektóre domy kultury, czyli „od – do, koniec zamykamy”, tylko żeby oni mieli możliwość przyjscia tu i tworzenia u siebie tego czego chcą. Takie szersze myślenie... [L7, R2]*

*Drugim torem dokształcania pracowników, jest organizowanie przeze mnie szkoleń. Ja próbowałem też trochę podzielać, żeby dla innych okolicznych domów kultury coś zorganizować. To wszystko dlatego, że nie wszystkie szkolenia, które są, są ukierunkowane na to co chcemy. Nie są tak skonstruowane, że odpowiadają naszym potrzebom. Wtedy lepiej coś zamówić... A czasami ja sam organizuję szkolenia. (...) Ostatnio mieliśmy szkolenie z ochrony danych osobowych. I to jest tak, że jak ja mam wydać 400 złotych na szkolenie jednego pracownika, który gdzieś tam jedzie i uczy się o ochronie danych osobowych, to wydaje mi się, że lepiej zapłacić za całe to szkolenie 3000 zł, ale podzielić te koszty. I to wyszło tak, że ja miałem dziesięciu, czy jedenastu pracowników i zapłaciłem za tych pracowników 800 zł, a resztę zapłaciły ościenne, sąsiednie ośrodki kultury. Wszyscy byli zadowoleni, bo koszt wyszedł chyba 80 zł na jednego pracownika. [L7, R2]*

Powyższy przykład można potraktować, jako modelowy wzór prowadzenia działań związanych z rozwojem kompetencyjnym kadr lokalnych

centrów kultury. Jednocześnie jednak, nie wszystkie badane LCK podejmują tego rodzaju aktywności według powyższego schematu. W dwóch instytucjach szkolenia obejmują jedynie część pracowników – w centrum kultury oznaczonym numerem 3 są to dyrektor, księgowy oraz osoba odpowiedzialna za bibliotekę, natomiast w przypadku LCK nr 7 z tego rodzaju oferty korzysta dyrektor i tylko jeden z pracowników merytorycznych. Szkolenia te są niemal wyłącznie bezpłatne, a przywoływane tu LCK nie posiadają w swoim budżecie jakichkolwiek kwot z góry zarezerwowanych na rozwój kompetencyjny.

**B1: Czy pracownicy centrum biorą udział w jakichś szkoleniach?**

*R1: Biorą udział, ale niestety nie są to szkolenia zbyt częste. Nie mamy środków na szkolenia odpłatne. Jeśli jest taka możliwość, to korzystamy ze szkoleń bezpłatnych. [L6, R2]*

**B1: Gdy bierze Pani udział w szkoleniach, to propozycje szkoleń sama Pani znajduje i proponuje dyrekcji?**

*R3: Nie to żebym szukała, ale te oferty... Po prostu mam kolegów, którzy też się tym samym zajmują i mówią „a słuchaj jest tutaj takie szkolenie, z [nazwa miasta] ktoś robi, także jak byś chciała to słuchaj...”. Potem ja to proponuję i jak będzie zgoda, to biorę udział..*

**B1: A u pozostałych z Państwa – w waszych obszarach tematycznych – też tak to wygląda?**

*R1: Nie do końca.*

**B1: Ale nie do końca bo nie ma oferty szkoleniowej, czy nie ma zapotrzebowania, czy nie ma możliwości?**

*R1: Nic z tego... [L2, R1]*

Uzupełniając dotychczas zaprezentowane informacje należy dodać, że w pozostałych trzech centrach kultury szkolenia nie są realizowane w odniesieniu do żadnej grupy pracowników (numery: 4, 5 oraz 8).

Przyczyny takiego stanu rzeczy są różne – w dwóch przypadkach głównym ograniczeniem są finanse i brak wiedzy na temat bezpłatnej oferty rozwoju kompetencyjnego, w jednym barierą jest brak zainteresowania szkoleniami ze strony kadry pracowników merytorycznych (co sama kadra uzasadnia przede wszystkim swoim – jak twierdzą zbyt podeszłym na szkolenia – wiekiem).

*My się nie możemy zapoznać ze wszystkimi rzeczami – tyle się zmienia, z otoczenia prawnego i innych... Powinniśmy być o tym informowani, a nie jesteśmy. I tego jest bardzo brak. Brak też szkoleń pracowników – żeby jeździli do innych instytucji, obserwowali, jak to jest u innych, taki np. program wymiany. Bardzo by się to przydało. [L5, R2]*

*R3: Inwestować w nas się nie opłaca.*

*R5: Nie, nie... szkolenie dla animatora wymaga wysiłku.*

*R3: Ale to też jest inwestycja w danego pracownika. Żeby się to opłaciło powinien pracować jeszcze ileś lat.*

*R5: Sama się zastanawiałam, czy fizycznie dałabym radę wziąć udział w takim szkoleniu. [L1,R1]*

Podczas realizowanych w ramach badania wywiadów, przedstawiciele lokalnych centrów kultury zapytani zostali także o ich ocenę aktualnej, dostępnej na rynku oferty szkoleniowej oraz ewentualne dodatkowe potrzeby dotyczące rozwoju kompetencyjnego, które nie są zaspokajane przez tę ofertę. Podsumowanie uzyskanych w tym zakresie odpowiedzi przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Opinie przedstawicieli badanych LCK na temat jakości oferty szkoleniowej i ewentualnych, niezaspokojonych

## DOM KULTURY UDZIAŁ KADRY W SZKOLENIACH (CZĘSTOTLIWOŚĆ ORAZ EWENTUALNY CHARAKTER SZKOLEŃ, EWENTUALNE BARIERY DLA UDZIAŁU W SZKOLENIACH)

- 1 Instytucja chętnie skorzystałaby z szerokiej bezpłatnej oferty szkoleń merytorycznych. Dyrektor wskazuje, że finanse instytucji są poważną barierą dla rozwoju kadry.
- 2 Najważniejszą potrzebą szkoleniową wskazywaną przez dyrektora jest podnoszenie wiedzy kadry pracowniczej z zakresu pozyskiwania środków grantowych i innych zewnętrznych źródeł finansowania. Obszar ten, jak twierdzi dyrektor, został zaniedbany przez instytucję w ostatnich latach. Dyrektor wskazuje, że chętnie wysyłałby pracowników na szkolenia, niemniej budżet instytucji nie zawsze na to pozwala.
- 3 Ocena oferty szkoleniowej jest co do zasady pozytywna (choć zdarzają się szkolenia o niskiej jakości). Nie odczuwają problemu z dostępnością szkoleń adekwatnych do ich działań (wyjątkiem są tu jedynie potrzeby związane z rozwojem kompetencji graficznych (obsługa programów komputerowych dla grafików) pod kątem działań promocyjnych instytucji, ale też pod kątem przygotowania się do prowadzenia warsztatów z tego zakresu). Odczuwają potrzebę większej liczby szkoleń „miękkich”, obejmujących np. aspekty interpersonalne, komunikację w zespole.
- 4 Rynek oferta szkoleniowa jest zdaniem dyrektora często niedostosowana do specyfiki instytucji, jaką jest lokalna instytucja kultury. W efekcie środki wydatkowane na szkolenia nie zawsze wykorzystywane są optymalnie (niemniej jakość szkolenia można ocenić dopiero post factum). W odpowiedzi na wskazaną trudność raz na jakiś czas dyrektor zamawia sprofilowane szkolenia, które odbywają się w siedzibie instytucji. By pokryć ich koszt, na szkolenia (za opłatą) zapraszane są inne organizacje i instytucje kulturalne z okolicy. Dodatkowo, także w związku z opisaną powyżej barierą, dyrektor sam rozwija swoje kompetencje, a następnie sam organizuje i prowadzi szkolenia dla pracowników.
- 5 W związku z brakiem udziału w szkoleniach pracownicy LCK nie są w stanie ocenić jakości aktualnej oferty. Główną potrzebą jest dla nich obecnie dotarcie do bezpłatnej oferty wsparcia szkoleniowego.
- 6 W związku z brakiem udziału w szkoleniach pracownicy LCK nie są w stanie ocenić jakości aktualnej oferty. Nie wskazują także na żadne szczególne potrzeby szkoleniowe. Wskazują, że najlepszą nauką jest zbieranie doświadczeń praktycznych, tj. po prostu codzienne wykonywanie swojej pracy.
- 7 W związku z brakiem udziału w szkoleniach pracownicy LCK nie są w stanie ocenić jakości aktualnej oferty. Nie wskazują także na żadne szczególne potrzeby szkoleniowe. W trakcie jednego z wywiadów ten odczuwany brak potrzeby rozwoju argumentowany był wiekiem („szkolenia są dla młodszych, w których optaca się inwestować”).
- 8 Zespół twierdzi, że potrzeby w zakresie szkoleń merytorycznych są dobrze zaspokojone. Chętnie skorzystaliby ze szkoleń wspierających kreatywne myślenie i opracowywanie innowacji, czy nowych elementów do prowadzonej przez LCK oferty. Jednocześnie, jako potrzebne, pracownicy wskazują szkolenia o charakterze „miękkim”, interpersonalnym – np. wspólpraca w zespole, praca grupowa.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując uzyskane odpowiedzi nie sposób wskazać jedną spójny sposób postrzegania oferty szkoleniowej, charakterystyczny dla wszystkich centrów kultury. Wśród trzech z pięciu centrów kultury, które korzy-

stają z oferty szkoleniowej, panuje opinia, że dostępne możliwości rozwoju kompetencyjnego są zadowalające. Tak pracownicy, jak i dyrekcje mają poczucie, że większość ich potrzeb w tym zakresie jest zaspokajanych przez rynek (mowa tu przede wszystkim o tematyce i dostępności poszukiwanych warsztatów). Jednocześnie, w dwóch LCK pojawiły się opinie, że oferta szkoleniowa adresowana do lokalnych instytucji kultury jest niezadowalająca. Jak uzasadniano, w opinii przedstawicieli tych dwóch podmiotów często dochodzi do sytuacji, gdy pracownicy wysłani na szkolenie spotykają się z treściami, które są nieadekwatne do specyfiki centrów kultury i przez to mało praktyczne lub niemożliwe do wykorzystania w codziennej pracy.

*Nie wszystkie szkolenia, które są, o których wiemy, są ukierunkowane na to co chcemy. Nie są tak skonstruowane, że odpowiadają naszym potrzebom [L7, R2]*

*Kiedys pan przyjechał z ministerstwa chyba, kilka lat temu (...) i mówi „bo jak państwo wydajecie na przejazdy samochodami w instytucjach waszych więcej niż – strzelę teraz – 400 tys. zł rocznie... No to coś tam, coś tam... No i tłumaczy, wykład robi, no a ludzie po jakimś czasie mówią: „Ale o czym pan opowiada, jakie samochody służbowe i jakie 400 tys.? przecież my nie mamy samochodów służbowych! Rowerów służbowych nie mamy, a co dopiero samochody służbowe i 400 tys. jeszcze! My budżety mamy takie, a nie żeby wydawać na coś tam...”. No więc są czasem tacy ludzie, że trafiają tutaj, chcą przekazać wiedzę, być może są fachowcami, ale nie wiedzą komu tę wiedzę przekazują, i jaka jest charakterystyka takich małych ośrodków, takich jak ten... [L1, R2]*

Gdy przedstawiciele badanych instytucji wskazywali obszary, w przypadku których oferta szkoleniowa mogłaby być w ich opinii bogatsza, to często wymieniali zagadnienia związane z tzw. miękkimi kompetencjami, takimi jak: relacje interpersonalne, czy komunikacja w zespole (centra

kultury o numerach 3 i 8 w powyższej tabeli).

**B1: A czy są jakieś szkolenia, w których chcieliby Państwo uczestniczyć? Jakież szczególne tematy lub potrzeby, które Państwo mają?**

R1: Myślę, że tak, że cały czas te potrzeby się tworzą. Przede wszystkim szkolenia z postępowania z innymi ludźmi, bo my, jako pracownicy instytucji kultury, mamy dużo wspólnego z przeróżnymi osobami, które mają różne profile osobowościowe, więc postępowanie z takimi ludźmi. Bardzo przydatne byłyby, przeprowadzone już u nas, szkolenia z „dobrego spotkania”, czyli tego, jak moderować spotkanie, ponieważ to pokazuje, że ludzie są różni, dlatego trzeba być bardzo dynamicznym podczas takich przedsięwzięć. [L8, R1]

**B2: Chciałam jeszcze zapytać, czy są jakieś dziedziny, w których chcieliby się Państwo jeszcze wyszkolić, a na przykład nie jest to możliwe ze względu na brak środków finansowych, brak dostępności tego typu szkoleń...?**

R2: Fajnie by było podnosić kompetencje, czy szkolić się w takich kontaktach międzyludzkich, interpersonalnych. Mamy mieć takie szkolenie we wrześniu (...). Ale cały czas możemy się tego uczyć. [L8, R2]

**B1: Wracając jeszcze do tej tematyki, z której chcielibyście się Państwo wyszkolić to...**

R1: Praca grupowa, współdziałanie w zespole i myślenie kreatywne, przydałoby się też. Żeby pracownicy byli otwarci na nowe pomysły, żeby się nie bali jakiś nowych wyzwań, żeby się nie bali myśleć w sposób niekonwencjonalny. [L3, R2]

Wśród potrzeb szkoleniowych często pojawiały się także warsztaty graficzne (ukierunkowane na przygotowywanie materiałów promocyjnych, ale też na możliwość dalszego przekazywania zdobytej wiedzy w ramach oferty LCK). Z takiej oferty chętnie skorzystaliby przedstawiciele trzech z ośmiu badanych instytucji. W dwóch przypadkach zgłoszono zapotrzebowanie na bezpłatne szkolenia z zakresu pisania wniosków grantowych i pozyskiwania środków zewnętrznych.



*Dla mnie przydatne byłoby jeszcze szkolenie z tworzenia szat graficznych, materiałów promocyjnych, tego też nigdy nie jest za wiele, bo to są rzeczy, w których trzeba się cały czas doskonalić. [L8, R1]*

***B1: A czy są jakieś obszary, jakieś szkolenia, w których Państwo chcielibyście wziąć udział? Pani czuje, że pracowników by to rozwinęło, albo Pani by chciała wziąć ale z różnych powodów np. finansowych nie ma możliwości żeby w tym uczestniczyć? Bo brakuje środków na to żeby gdzieś wybrać się na coś co wydaje się wartościowe?***

*R1: Najbardziej zasadne byłyby takie szkolenia związane z przygotowaniem projektów różnego rodzaju, bo tu jak każdy rozwija swoją działalność, to są to głównie ludzie młodzi po studiach, (...) i oni to nie tak, że 100 lat tkwią przy jednym działaniu, ale mają swoje też pomysły, więc takie szkolenia żeby faktycznie, (...) żeby oni czuli, że to mogą wykorzystać tak, że ten projekt się napisze, pomysł jest i potem się go zrealizuje i te środki można będzie zdobyć. Tego typu szkolenia by się bardzo przydały właśnie. Nawet żeby wszyscy pojechali... [L2, R2]*

## SPOTKANIA SIECIUJĄCE, WIZYTY STUDYJNE

Istotnym elementem rozwoju kompetencyjnego pracowników sfery kultury mogą być także działania ukierunkowane na stałą wymianę doświadczeń. Mowa tu tak o przekazywaniu dobrych praktyk (np. poprzez realizację wizyty studyjnych), jak i – przykładowo – uczestnictwo w coraz popularniejszych „festiwalach porażek”, podczas których przedstawiciele organizacji ze sfery kultury dzielą się swoimi nieudanymi przedsięwzięciami, by ustrzec innych przed powielaniem ich błędów; a także pogłębić swoje rozumienie błędów i podnieść swoje umiejętności zarządzania ryzykiem. Tego rodzaju spotkania obok wymiaru edukacyjnego, posiadają także istotny walor sieciujący. Oznacza to, że mogą się one przyczynić do nawiązania partnerskich relacji z innymi podmiotami i – w przyszłości – zaowocować np. realizacją wspólnych przedsięwzięć.

W tym kontekście pracownicy lokalnych centrów kultury zostali zapytani

także o ich uczestnictwo w spotkaniach sieciujących, wizytach studyjnych lub innych wydarzeniach o podobnym charakterze. Zespół badawczy dążył do zdobycia informacji tak na temat samego udziału badanych kadr kultury w tego rodzaju spotkaniach, jak i odczuć z tym związanych oraz dokładnego charakteru tego rodzaju przedsięwzięć. Podsumowanie uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 8.

Tabela 8. Deklaracje przedstawicieli badanych LCK w zakresie ich udziału w spotkaniach sieciujących oraz wizytach studyjnych

#### DOM KULTURY UDZIAŁ PRZEDSTAWICIELI LCK W SPOTKANIACH SIECIUJĄCYCH LUB WIZYTACH STUDYJNYCH ITP.

- 1 Dyrektor oraz pracownicy uczestniczą w sieci wymiany doświadczeń, działającej przy regionalnej, parasolowej instytucji kultury. Dodatkowo, stale współpracują z okolicznymi (względem siebie) instytucjami, co pozwala im spotykać się i wymieniać doświadczenia z tą grupą podmiotów (w tym ostatnim przypadku wymiana doświadczeń ma jednak charakter przypadkowy i nieusystematyzowany).
- 2 Pracownicy instytucji uczestniczą w giełdach pomysłów organizowanych w regionie. Podczas tego rodzaju wydarzeń można zapoznać się z wydarzeniami kulturalnymi, które były realizowane w ostatnim czasie.
- 3 Pracownicy instytucji regularnie odbywają wyjazdy studyjne do wiodących instytucji kultury w całym kraju (rocznie odbywa się kilka takich wyjazdów).
- 4 Instytucja posiada niewielką wiedzę na temat działań podejmowanych przez inne instytucje za wyjątkiem kilku okolicznych podmiotów, z którymi współpracują przy różnych przedsięwzięciach.
- 5 Dyrektor oraz pracownicy deklarują, że posiadają niewielką wiedzę na temat działań podejmowanych przez inne, podobne podmioty. Przyznają, że tego rodzaju wiedza (oraz spotkania sieciujące) byłaby dla nich dużą wartością, niemniej na chwilę obecną ograniczają się wyłącznie do kontaktów z kilkoma podmiotami, z którymi realizują wspólne przedsięwzięcia. Są to jednak kontakty ukierunkowane na załatwienie konkretnej sprawy, rzadko zaś wiążą się one z wymianą doświadczeń.
- 6 Kontaktują się wyłącznie z centrami kultury, które znajdują się w ościennych gminach. Na ogół są to kontakty dotyczące doraźnych spraw (np. konieczność pożyczania sprzętu, czy wspólnej realizacji jakiegoś przedsięwzięcia). Kontakt ten nie ma charakteru wymiany doświadczeń.
- 7 Pracownicy nie uczestniczą w spotkaniach bezpośrednio ukierunkowanych na wymianę doświadczeń czy sieciowanie. Niemniej jednak – w związku z prowadzonymi projektami (m.in. przeglądy i prowadzenie zespołów) utrzymują stały kontakt z kilkunastoma innymi ośrodkami kultury w całej Polsce (biorą udział w przeglądach w różnych częściach kraju, goszczą także raz do roku te osoby u siebie). Podczas przeglądów muzycznych podpatrują inne centra kultury i starają się naśladować pozytywne elementy ich oferty. Wspólne spotkania stanowią także okazję do wymiany doświadczeń.
- 8 Poza jednym instruktorem pracownicy nie biorą udziału w tego rodzaju spotkaniach. Ich wiedza na temat działań innych instytucji ogranicza się do przedsięwzięć podejmowanych przez inne centra kultury z okolicy.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone wywiady wskazują, że w przypadku trzech instytucji można mówić o regularnym udziale kadry w spotkaniach sieciujących lub wizytach studyjnych<sup>9</sup>. Jeden z przywoływanych podmiotów jest członkiem regionalnej sieci wymiany doświadczeń, która działa przy regionalnej instytucji kultury i grupuje jednostki, które w istotny sposób angażują się w działania edukacyjne. W jednym przypadku pracownicy badanej instytucji cyklicznie biorą udział w festiwalach (/targach) projektów kulturalnych, podczas których można poznać twórców nowatorskich przedsięwzięć kulturalnych i porozmawiać z nimi o ich działaniach. W przypadku ostatniej spośród przywoływanych tu instytucji, popularną ścieżką rozwoju kompetencyjnego są wizyty studyjne, podczas których pracownicy tego LCK odwiedzają wiodące instytucje kulturalne w kraju. Centrum kultury, o którym mowa, każdego roku organizuje kilka takich wyjazdów dla swoich pracowników.

*R1: Ostatnio zaprosiliśmy właśnie w ramach współpracy z [nazwa instytucji] na szkolenie wszystkie inne domy kultury, które funkcjonują w ramach [nazwa programu], na spotkanie do nas, do [nazwa instytucji]. Było to szkolenie poświęcone funkcjonowaniu grup artystycznych pod dachem domu kultury. Czuliśmy się zobligowani, żeby ich zaprosić, dlatego że mamy bardzo dużo grup artystycznych, które działają pod naszym patronatem, więc chcieliśmy na żywym przykładzie pokazać naszym kolegom z innych instytucji, jak to funkcjonuje, na żywo. [L8, R1]*

**B1: A czy podglądanie jakieś inne instytucje, szukacie inspiracji na zewnątrz?**

*R1: Tak, jeździmy na giełdy pomysłów, na przykład, organizowane przez [nazwa instytucji]. Może to nie jest podglądanie. Obawiam się, że prosta kalka projektów, które gdzieś wypaliły, nie jest czymś, co powinno się realizować. Bo środowiska mogą być zupełnie inne. (...) Nie ukrywam, że też patrzę, co inni robią. No bo skoro ktoś wymyślił dobry projekt i nie jest on obarczony prawami autorskimi... (...) To na bazie tych projektów innych osób, innych instytucji staramy się*

również tworzyć, czy modyfikować swoje własne. Ale zawsze staramy się to robić w odniesieniu do naszych potrzeb i potrzeb mieszkańców. Co innego może być na Dolnym Śląsku fajne, a co innego u nas. Sprawy obszarów kulturowych mają, według mnie, pewne znaczenie. Dlatego uważam, że giełda pomysłów tak... Uczestniczymy w nich na razie jako obserwatorzy. Byliśmy w [nazwa miasta], teraz ma być w [nazwa miasta], jestem tam zaproszony, mam zamiar pojechać i zobaczyć i zaimplementować w jakiś sposób te pomysły u nas, bo temu ta giełda ma służyć. [L7, R2]

W jednej instytucji pracownicy wskazywali, że nie biorą udziału w spotkaniach, które wprost są ukierunkowane na wymianę doświadczeń i dedykowane tylko temu celowi. Niemniej jednak, jak sami stwierdzili, taką funkcję realizują w ich odczuciu częste wyjazdy, które odbywają z prowadzonymi zespołami na różnego rodzaju krajowe i zagraniczne festiwale artystyczne. Wydarzenia te są – w ich opinii – okazją do tego, żeby porozmawiać z innymi animatorami o ich działaniach oraz żeby obserwować twórców dużych festiwali, a następnie implementować pewne rozwiązania w działaniach własnego centrum kultury.

**B1: Mówił Pan wcześniej o kontaktach z innymi, lokalnymi instytucjami. Teraz żeby poszerzyć ten temat chciałbym zapytać, czy oprócz właśnie takich bieżących kontaktów, macie też kontakt z innymi instytucjami tak żeby się dowiedzieć co się u kogo dzieje lub żeby się zainspirować cudzymi działaniami?**

R1: Tak, takie kontakty też mamy. Dostajemy np. informacje od innych instytucji kultury o tym co się u nich dzieje. Dostajemy zaproszenia też jeżeli są jakieś konkursy. I tu – co do tych konkursów – to mamy instytucje takie, które są z nami zaprzyjaźnione, czyli oni przyjeżdżają tutaj na konkursy do nas (albo je w ogóle wspólnie organizujemy), albo potem nasze zespoły jeżdżą też na konkursy do nich. Oprócz tego mamy też kontakty zagranicą, współpracujemy z [nazwa miejscowości] i [nazwa miejscowości]. Także to są nasi partnerzy i staramy się teraz z nimi też coraz więcej rzeczy organizować. Także wiemy też co się dzieje w tej najbliższej, ale też dalszej okolicy. Jeździmy tam i obserwujemy jak to wygląda. [L3, R2]

W przypadku pozostałych czterech badanych instytucji kontakty z innymi podmiotami ograniczają się do doraźnych kontaktów z okolicznymi centrami kultury, znajdującymi się w ościennych gminach. Kontakty te ograniczają się zwykle do załatwienia bieżących spraw, dotyczących współpracy przy pojedynczych lokalnych wydarzeniach (i obejmują najczęściej wypożyczenie sprzętu, wsparcie techniczne, lokalowe lub osobowe). Osoby, z opisywanej tu grupy instytucji, nie posiadają zwykle szerokiej wiedzy na temat oferty kulturalnej, która dostępna jest w regionie, czy w okolicy. Przedstawiciele tych podmiotów nie biorą udziału ani w wizytach studyjnych, ani w spotkaniach ukierunkowanych na siecowanie kadr kultury (w tym drugim przypadku nie posiadają także wiedzy na temat dostępności tego rodzaju wydarzeń).

*R2: Ja powiem szczerze, wolę swoją innowacyjność wprowadzać, nie podpatrywać. [L4, R1]*

**B1: A czy na przykład zdarza się, że podglądacie co robią inne domy kultury o podobnym zasięgu i próbujecie to wdrażać u siebie czy raczej nie?**

*No nie mamy jakiegoś takiego spektakularnego podglądu, ale tak, zdarza się, oczywiście. Najczęściej w tych spotkaniach bierze udział też dyrektor, bo one tak są adresowane. Oczywiście, zawsze staramy się podpatrywać, czy zauważać to, co robią inni. [L6, R1]*

**B1: Macie Państwo jakiś kontakt z pracownikami innych domów kultury, wymieniacie się doświadczeniami? Też np. nieformalnie? (...)**

*R1: Z [nazwa miejscowości] tak, z tymi gminami ościennymi.*

**B2: A jak macie jakiś problem, to zasięgacie informacji, jak sobie inni poradzili? Jak szukacie pomocy w rozwiązaniu problemów?**

*R2: Nie ma problemu, żeby taki kontakt nawiązać, telefonicznie głównie...*

*R1: Pożyczamy sobie z [nazwa miejscowości] kostiumy.*

*R2: Nie ma czasu na wyjazdy, głównie telefonicznie. [L4, R1]*

**B1: A macie np. kontakt z innymi instytucjami? Współpracujecie na zasadzie wzajemnej inspiracji?**

R2: Ze szkołą.

R3: Np. jak nauczyłam dzieci składać origami, to zrobili konkurs.

**B1: A inne domy kultury, z innych gmin? Np. do [nazwa miasta] Państwo jeździe? Albo przez internet patrzycie na ich ofertę?**

R2: A myśli Pan, że tam coś takiego działa, czego nie ma u nas? Tam jest cisza.

Może w środku coś robią, ale żeby to było ogłoszone to nie. [L1, R1]

## KONFERENCJE I INNE ŹRÓDŁA WIEDZY

Respondenci byli także pytani o ewentualny udział w konferencjach branżowych lub tematycznych (związanych z ich obszarem specjalizacji) oraz o inne kanały zdobywania wiedzy i podnoszenia kompetencji. Odnosząc się do pierwszego ze wskazanych zagadnień można stwierdzić, że w zdecydowanej większości przypadków (poza jedną instytucją<sup>10</sup>) kadry centrów kultury włączonych do projektu nie biorą udziału w tego rodzaju wydarzeniach (podsumowanie uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 9.). Jednocześnie, dwóch dyrektorów badanych LCK wskazało, że w przeszłości regularnie uczestniczyli w spotkaniach konferencyjnych dedykowanych dyrektorom instytucji kultury. Jak jednak wskazali, od kilku lat „nie mają już czasu” na tego rodzaju spotkania.

**DOM KULTURY UDZIAŁ PRZEDSTAWICIELI LCK W KONFERENCJACH BRANŻOWYCH / TEMATYCZNYCH**

- 1 | Dyrektor niegdyś uczestniczył w spotkaniach konferencyjnych dedykowanych dyrektorom centrów kultury, ale od pewnego czasu (z powodu dużej liczby obowiązków „na miejscu”) zaprzestał tego rodzaju wyjazdów.
- 2 | Wybrani pracownicy merytoryczni uczestniczą w interesujących ich konferencjach branżowych.
- 3 | Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.
- 4 | Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.
- 5 | Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.
- 6 | Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.
- 7 | Dyrektor kiedyś uczestniczył w konferencjach, obecnie – jak twierdzi – brakuje na to czasu.
- 8 | Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie, osoby, z którymi realizowane były badanie, w praktycznie wszystkich centrach kultury przyznają, że najważniejszym dodatkowym źródłem wiedzy i inspiracji jest dla nich internet. W sieci poszukiwane są głównie pomysły na gotowe warsztaty i zajęcia z dziećmi, młodzieżą i innymi odbiorcami domu kultury. Respondenci nie posiadają konkretnych, regularnie przez nich odwiedzanych portali branżowych, do których wracają by tam poszukiwać interesującej ich wiedzy (jednym wyjątkiem jest tu portal youtube.com, który pojawił się w trzech wywiadach, jako ważne źródło informacji i inspiracji). Najczęściej, potrzebne treści odnajdują korzystając z wyszukiwarki internetowej.

**B1: A czy, wracając troszkę do tej kwestii szkoleń, czujecie Państwo potrzebę uzyskania większej wiedzy na temat ogólnie działalności kulturalnej?**

R1: Generalnie jeżeli są jakieś potrzeby czy zapytania, nie oszukujmy się, internet wszystko poda. Także czasami nawet nie wychodząc tylko siadając można bardzo dużo się dowiedzieć. [L6, R1]

**B1: Poszukują Państwo inspiracji do rozwijania swoich działań? Czy w ogóle odczuwają Państwo potrzebę inspiracji do konkretnych zajęć, które można prowadzić?**

R2: Tak, ale jesteśmy samoukami. Jest Youtube, ogląd się różne filmy.

**B1: Czy to znaczy, że internet jest źródłem inspiracji?**

R2: Oczywiście, że tak.

R3: Jest głównym źródłem obecnie. [L1, R1]

## RAPORTY „OBSERWATORIUM KULTURY”

### I INNE OPRACOWANIA EKSPERCKIE

Ostatnim zagadnieniem, które było poruszane podczas wywiadów pogłębionych i dotyczyło aspektów związanych z podnoszeniem kompetencji kadr kultury, była kwestia znajomości programu „Obserwatorium Kultury”. W ramach tego fragmentu badania jakościowego pracownicy LCK byli pytani, o to czy słyszeli kiedykolwiek o wskazanym programie, a następnie:

- w razie odpowiedzi twierdzącej, badacze dopytywali o wiedzę respondentów na temat charakteru działań, jakie związane są z „Obserwatorium” i ewentualną znajomość raportów, powstałych w ramach tego programu lub innych opracowań eksperckich na temat sektora kultury.
- w przypadku odpowiedzi negatywnej, badacze wyjaśniali po krótku respondentom, na czym polega program „Obserwatorium Kultury” i dopiero wówczas powtarzali procedurę opisaną powyżej, tj. zadawali pytanie o ewentualną znajomość raportów i badań, realizowanych w ramach przywoływanego programu lub innych opracowań dotyczących sektora kultury.

Podsumowanie uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 10.



Tabela 10. Opinie i deklaracje kadry LCK względem zapoznawania się z raportami badawczymi nt. sfery kultury  
(w tym raportami z „Obserwatorium Kultury”)

**OPINIE I DEKLARACJE KADRY LCK WZGLĘDEM ZAPOZNAWANIA SIĘ Z RAPORTAMI BADAWCZYMI  
NT. SFERY KULTURY (W TYM RAPORTAMI Z „OBSERWATORIUM KULTURY”)**

- 1 | Pracownicy nie słyszeli o programie OK. Tym samym nie kojarzą by czytali raporty powstające w ramach programu (także po ramowym opisanie tego czym jest „Obserwatorium Kultury”). Dyrektor słyszał o „Obserwatorium Kultury”, deklaruje, że zapoznawał się z jednym opracowaniem, które dotyczyło regionu małopolskiego. Nie potrafi jednak przywołać dokładnej tematyki, czy tytułu raportu. Dyrektor zna program OK. Deklaruje, że czyta interesujące go raporty. Potrafi wskazać i wymienić kilka publikacji, z którymi się zapoznał, a następnie wykorzystał w swojej pracy.
- 2 | Pracownicy deklarują, że nie znają programu OK. Nie czytają także raportów badawczych dotyczących sfery kultury.
- 3 | Ani dyrektor, ani pracownicy nie słyszeli o programie OK. Zespół instytucji nie czyta raportów badawczych, czy opracowań eksperckich.
- 4 | Przed udziałem w opisywanym tu projekcie badawczym nigdy nie słyszeli o programie „Obserwatorium Kultury”. Kadra instytucji nie czyta raportów badawczych, czy innych zwartych opracowań na temat działalności kulturalnej.
- 5 | Pracownicy (poza jedną osobą) nie słyszeli o OK. Osoba, która twierdzi, że słyszała o „Obserwatorium” nie potrafi wskazać żadnego raportu, z jakim się zapoznała, czy z którego by skorzystała w swojej pracy.
- 6 | Dyrektor czyta wybrane opracowania badawcze, w tym także opracowania z „Obserwatorium Kultury”. Jednocześnie jednak interesują go wyłącznie bardzo praktyczne opracowania, np. opisujące studia przypadku, prezentujące instytucje o zbliżonym charakterze do prowadzonej przez niego jednostki. Pracownicy nie znajdują programu OK. Nie czytają raportów.
- 7 | Dyrektor oraz pracownicy nie znajdują programu OK. Nie czytają raportów.
- 8 | Dyrektor oraz pracownicy nie znajdują programu OK. Nie czytają raportów.

*Źródło: opracowanie własne.*

Przeprowadzone badanie wskazuje, że w większości lokalnych centrów kultury pracownicy nigdy nie słyszeli o programie „Obserwatorium Kultury”. Nie kojarzą tak nazwy tego działania, jak i żadnych raportów, które powstały w ramach tego wieloletniego programu grantowego. Opisany stan rzeczy dotyczy dyrektorów czterech z ośmiu LCK oraz pracowników merytorycznych ze wszystkich badanych centrów kultury.

***B1: Czy kiedykolwiek czytali Państwo jakiekolwiek opracowanie badawcze dotyczące sektora kultury, przygotowane w ramach Obserwatorium Kultury?***

*P1: Na ten moment nic konkretnego nie przychodzi mi do głowy, szczerze powie-  
dziawszy. [L8, R2]*

*R1: Nie mamy czasu na czytanie jakiś opracowań, czy książek, bo tak też można  
zdobywać wiedzę. Trudno znaleźć czas nawet na poszukiwanie w internecie i po-  
równywanie się. Mamy tyle roboty, nas jest mało, ja liczę 12 osób, a dużo mamy tych  
projektów. Więc nie mamy możliwości korzystać ani z jakiś konkretnych szkoleń,  
wyjazdów studyjny, konferencji, czy raportów... Nie ma za bardzo możliwości się  
oderwać od pracy i koncentrować na czymś innym. [L8, R1]*

***B1: Czy czytają Państwo może jakieś raporty lub diagnozy na temat działalności  
kulturalnej, a może jakieś portale specjalistyczne?***

*T: Nie, no raczej nie. Ja jeżeli czytam to recenzje książek, to co się nowego poja-  
wia na rynku, dotyczące głównie bibliotekarstwa. Takie coś może czytać dyrektor,  
bo to jego sprawa. [L6, R1]*

***B1: A czy słyszał Pan wcześniej o takim programie Ministerstwa Kultury  
i Dziedzictwa Narodowego „Obserwatorium Kultury”?***

*R1: Nie.*

***B1: A jakieś inne badania, opracowania, coś inni dyrektorzy polecali?***

*R1: Nie, nie znam. [L4, R2]*

W przypadku jednego z dyrektorów kontakt z „Obserwatorium Kultury” ograniczył się do udziału w jednym z projektów badawczych. Warto w tym miejscu dodać, że był to kontakt w znacznej mierze negatywny, albowiem po zakończonym badaniu reprezentowane przez niego LCK, miało otrzymać wyniki przeprowadzonej analizy, do czego jednak nigdy nie doszło.

***B1: Czy słyszał pan o Obserwatorium Kultury... To taki programie ministerialny,  
Ministerstwa Kultury?***

*R1: Słyszałem, ale tylko dlatego, że w dwa lata temu w 2013 albo 2014 roku, czyli  
rok albo 2 lata temu, w ramach tego programu przyjechały do mnie dwie osoby,  
które podczas [nazwa wydarzenia] robiły badania, analizy i tego typu rzeczy, wy-  
daje mi się, że o tym programie mówię, te panie były z [nazwa uczelni] i obiecały,  
że mi wyślą analizę po imprezie, czego oczywiście nie zrobiły. Prosiłem je tam ze dwa*

*albo trzy razy i nie dostałem tej analizy. [L1, R2]*

Tym samym, jedynie w przypadku pozostałych trzech dyrektorów instytucji kultury, można mówić o znajomości programu „Obserwatorium Kultury”, która – dodatkowo – połączona jest z lekturą wybranych raportów. Dla tej grupy respondentów interesujące były przede wszystkim opracowania o charakterze praktycznym (zawierające np. studia przypadków) lub odnoszące się do lokalnej specyfiki (raporty opisujące kulturę w Małopolsce).

***B1: A program „Obserwatorium Kultury” – czy on jest Panu znany?***

*R1: Szczegółowo przyznam się, że nie. To znaczy wiem, że jest, wiem, że funkcjonuje. Gdzieś tam otarłem się głównie poprzez [nazwa instytucji] o to, że jest. Czytałem z Obserwatorium Kultury, chyba [nazwa stowarzyszenia] robiło w [nazwa miasta], chyba nawet publikacje wydali. Mam tu gdzieś kilka publikacji w pdf u siebie na laptopie, część przejrzałem, część nie. [L7, R2]*

***B1: A czy słyszał Pan może kiedyś o programie „Obserwatorium kultury”?***

*R1: Tak.*

***B1: I czytał Pan jakieś opracowania badawcze?***

*R1: Mam opracowanie to z tego poprzedniego...nie pamiętam jaki był tytuł... to było w PDF dołączone do książki, mam książkę [nazwa publikacji]. Pracownicy wszyscy to też dostali do przeczytania jako zadanie.*

***B1: A czy mógłby Pan jakoś tak w 2-3 zdaniach opowiedzieć jakieś takie Pana odczucia, czy spostrzeżenia na temat tego opracowania?***

*R1: Bardzo pozytywne, mam bardzo pozytywne. Co najmniej kilka elementów takich, które można wykorzystać, przenieść bezpośrednio. Już takie nawet zdanie stamtąd, że jeden dyrektor domu kultury, który tam się wypowiedział „Że nie jest sam w tym wszystkim, że jest jeszcze kilkadziesiąt domów kultury, które mają podobne problemy” i też, że on wtedy się zaczął nad tym zastanawiać. (...) Chyba też potrzeba takiej aktualizacji, żyjemy w bardzo dynamicznych czasach, więc coś co zostało, pewne wnioski, pewne propozycje wypracowane 5 lat temu one w tej chwili jeszcze funkcjonują ale chyba trzeba dostosowywać to do czasów współczesnych, także myślę, że taki program powinien się pojawiać co jakiś czas, jakoś cyklicznie. [L3, R2]*

# Podsumowanie i rekomendacje

---

## **OBSERWATORIUM KULTURY – KONIECZNOŚĆ KONTYNUACJI**

Pierwsza konkretna rekomendacja wynikająca z przeprowadzonego badania jest skierowana do decydentów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i dotyczy ona samego programu Obserwatorium Kultury. Opisywane tutaj badanie pokazuje, iż program ten w odniesieniu do działalności lokalnych centrów kultury był skuteczny jeśli chodzi o produkcję nowej wiedzy. Można powiedzieć, iż realizatorzy badań rzetelnie opisali świat sukcesów, trudności i wyzwań lokalnej działalności kulturalnej. Jednak, z drugiej strony, nie można powiedzieć, aby program ten okazał się skuteczny jeśli chodzi o upowszechnianie tej wiedzy wśród praktyków kultury lokalnej – wręcz, podobne rekomendacje powtarzane są w badaniach różnych autorów sukcesywnie na przestrzeni lat, co by wskazywało, iż nie wiele zmienia się w zakresach poruszanych przez raporty. Sytuacja ta, w opinii autorów tego badania, wskazuje, iż program Obserwatorium Kultury należy zreformować tak, aby wyniki badań w sposób bardziej ścisły z wiązać z działaniami mającymi na celu internalizację tych wyników przez grupy interesariuszy.

Wydaje się zatem, iż program badawczy skierowany do środowisk kultury lokalnej powinien wymagać od jego wykonawców również bardziej zdecydowanych działań upowszechniających. Innymi słowy, proces badawczy – w ramach jednego projektu – powinien przechodzić naturalnie w działania warsztatowe, skierowane tych grup interesariuszy, których dotyczyło dane badanie. Warto dodać, iż jak dotąd konstrukcja programu Obserwatorium Kultury była zaprojektowana w sposób, który nie dopuszczał możliwości organizowania w jego ramach szkoleń, czy warsztatów

dla kadr kultury (koszty kwalifikowane obejmowały działania związane jedynie z samym procesem badawczym). A zatem było to działanie typowo badawcze, które bazowało na założeniu iż wyniki z badań będą wdrażane przez inne podmioty w ramach niezależnych od Obserwatorium działań – założenie to w odniesieniu do świata kultury lokalnej nie znalazło potwierdzenia w rzeczywistości.

Warto również podkreślić, iż sam fakt braku realizacji powyższego założenia nie powinien stać się powodem likwidacji programu badawczego w całości. Wspominamy o tym, ponieważ obserwując działania MKiDN można wyciągnąć wniosek, iż program Obserwatorium Kultury został całkowicie zlikwidowany bądź czasowo zawieszony – priorytet taki nie pojawił się przy okazji ogłoszenia możliwości grantowych w październiku 2016 roku. Obserwatorium Kultury było jednym z niewielu programów badawczych nastawionych na wywoływanie wiedzy o polskim sektorze kultury. Jego likwidacja oznaczałaby, iż przestrzeń do swobodnej i usystematyzowanej refleksji nad stanem polskiej kultury zostanie znacząco ograniczona.

W tym kontekście, warto przypomnieć, iż warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego jest zapewnienie warunków do prowadzenia działań badawczo-rozwojowych. Rozwinięte gospodarki (w tym gospodarki Unii Europejskiej) dążą do sytuacji, w której na badania i rozwój wydawane jest 3% całości PKB. W opinii ekspertów i badaczy właśnie taki poziom wolnej refleksji nad światem praktyki (niezależnie od sektora) prowadzi do niezbędnych dla rozwoju innowacji. Przy tym warto przytoczyć, iż wydatki MKiDN za rok 2015 wyniosły 3 177 915 tys. zł; jednocześnie kwota dedykowana programowi Obserwatorium Kultury wyniosła 3 mln zł – a zatem niecałe 0,1%. Ten stosunek wydatków wdrożeniowych do wydatków stricte

badawczych pokazuje, jak bardzo świat polskiej kultury potrzebuje badań, które będą podstawą rozwoju całego sektora. Reforma i bardziej precyzyjne zaprojektowanie priorytetów badawczych jest niezbędne by tego typu działania realizować skutecznie.

### **ANIMATORZY ROZWOJU – PROJEKT KOMPLEKSOWEGO I CIĄGŁEGO WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO DLA KADR KULTURY**

Jako drugą rekomendację wynikającą z opisywanego tutaj projektu badawczego proponujemy realizację stałego i kompleksowego wsparcia kompetencyjnego dla lokalnych kadr kultury, którego założenia opisujemy poniżej. Wsparcie to mogłoby przyjąć nazwę „Animatorzy rozwoju” odwołując się do ważnych pro-rozwojowych funkcji kultury. Kultura, bowiem – jak się coraz częściej wskazuje – jest jedną z istotnych dróg do stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego. Przykładowo Hausner [2013: 490] wskazuje, że kultura (poprzez formowanie postaw społecznych) kształtuje wszystko to, co w XXI wieku decydować będzie o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na poziomie poszczególnych państw, czy regionów [Hausner, 2013: 490]. Podobne wnioski znajdują się w strategicznym ujęciu polskich wyzwań rozwojowych „Polska 2030” [Boni, et al. 2009]. Wnioski te, choć sformułowane już jakiś czas temu, przekładają się jak dotąd na konkretne wdrożenia jedynie w większych aglomeracjach, podczas gdy w mniejszych miejscowościach – jak pokazuje również i to badanie – podejście do polityki kulturalnej zmienia się w bardzo ograniczonym zakresie.

Projekt „Animatorzy rozwoju” bazuje, zatem, na założeniu o rozwojowej roli polityki kulturalnej – odpowiednio realizowane działania na polu kultury mogą uruchamiać siły społeczne tkwiące w środowisku; siły, dzięki

którym można dokonywać przeobrażeń obejmujących zmiany o charakterze ekonomicznym, społecznym i kulturalnym, a których rezultatem będzie harmonijny rozwój społeczności we wszystkich dziedzinach życia. Stąd, sensem projektu jest przygotowywanie kadr do tworzenia oferty kulturalnej mającej wyraźnie znamiona działań animacyjnych. Animacja społeczno-kulturalna jest bowiem uznawana, jako jedno z najbardziej efektywnych narzędzi służących odkrywaniu i aktywowaniu różnych kapitałów dostępnych – choć często ukrytych – w lokalnych społecznościach.

W procesie animacji społeczno-kulturowej nie chodzi o animację kultury, jak się często uważało w ramach tradycyjnego postrzegania jej roli. Sensem i istotą jest tu raczej animacja społeczeństwa kulturą. W tym drugim podejściu kultura traktowana jest jako narzędzie. Jest ona wykorzystywana w bardzo różny sposób po to, aby w ramach animacji dokonywał się rozwój indywidualny i zbiorowy osób jej poddawanych [por. Krajewski et al. 2012: 119-122]. O tego typu ujmowanie kultury oparte są praktycznie wszystkie aktualne podejścia do zjawiska animacji społeczno-kulturalnej. W tym duchu, celem tego typu przedsięwzięć jest kształtowanie (animowanie) rozwoju indywidualnego oraz rozwoju lokalnego, społecznego, czy w końcu także gospodarczego. A wszystko to przy wykorzystaniu kultury i sztuki [por. Dragicevic-Sesic et al. 2010: 131-132]. Przy tym pozytywny wpływ na dynamikę rozwojową zawsze przekłada się na podniesienia jakości życia.

Jednocześnie wielu ekspertów wskazuje, że to właśnie animacja społeczno-kulturalna jest jednym z najskuteczniejszych czynników zmiany społecznej, której funkcją jest przejście społeczeństwa do poziomu, w którym zaczynają dominować tzw. wartości niematerialne. Wynika

to z kilku jej cech charakterystycznych: (i) dotyczy ona lokalnych społeczności (przez co stosowane są bardzo indywidualnie dobrane narzędzia), (ii) porusza problemy powszechne w skali lokalnej, regionalnej, czy krajowej, obejmujące różnorodne grupy społeczne (skupia się na realnych i powszechnych problemach, poszukując ich rozwiązania), (iii) jej celem jest rozwój całej społeczności (skupia się na długofalowych i szerokich zmianach). Wszystkie powyższe cechy sprzyjają dyfuzji zmiany społecznej, opartej o wzajemne „zarazanie” się skutecznie wdrożoną aktywnością kulturalną i społeczną (ibidem). Potwierdzają to przykłady tak krajowe, jak i międzynarodowe.

Wszystko to prowadzi do konkluzji, iż rola animacji społeczno-kulturalnej, tak ekonomiczna, jak i społeczna jest doniosła i ważna. W tym kontekście odpowiedzialną i istotną społecznie rolę przypisać należy kadrom kultury, od których zależy, czy realizowana przez nich oferta kulturalna będzie nosiła znamiona działań animacyjnych, czy też pozostanie silnie związana ze swoim tradycyjnym – stricte konsumenckim charakterem. Idąc dalej, od kadr kultury zależec może (w tym ujęciu) nie tylko jakość i skuteczność samej animacji, ale także – w szerszej perspektywie – sytuacja społeczno-gospodarcza obszarów, na których podejmują się realizacji swoich działań.

Animatorzy rozwoju to, zatem kompleksowy i realizowany w sposób ciągły program spotkań i warsztatów nastawiony na rozwój wiedzy i umiejętności tworzenia i realizacji takich działań kulturalnych, które przekładałyby się na wzmocnienie potencjałów rozwojowych społeczności lokalnych. Program ten skierowany jest do osób, które realizują (lub planują realizować) ofertę kulturalną mającą na celu budowanie dobra wspólnego, a zatem do: (1) pracowników publicznych instytucji kultury,



(2) pracowników i współpracowników organizacji pozarządowych działających na polu kultury, (3) działaczy i animatorów realizujących działania nieformalne, (4) osób planujących rozpocząć działalność kulturalną, lub planujących karierę w sektorze kultury.

Celem projektu jest zapewnienie wsparcia w zakresie rozwoju kompetencji, wymiany wiedzy i know-how, oraz stworzenie platformy networkingowej – czyli całościowej infrastruktury niezbędnej dla skutecznego rozwoju kadr kultury w zakresach związanych z ich codzienną pracą. Z podobnych rozwiązań stale korzysta duży biznes, jednak brakuje ich inicjatywom skierowanym bezpośrednio na wzmacnianie jakości – jak np. publicznym usługom z zakresu kultury.

Postulujemy, aby program ten został umożliwiony przez publiczne środki finansowe uruchamiane przez MKiDN dla każdego województwa w trybie konkursowym na realizację programu rozwojowego o charakterystyce tutaj opisanej. W konkursie takim mogłyby startować parasolowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe, uczelnie oraz stowarzyszenia działające na polu kultury (np. takie, które zrzeszają wiele lokalnych instytucji kultury).

## **GRUPA DOCELOWA I POTRZEBY WZROSTU KOMPETENCJI**

W grupę docelową działań nastwionych na wzmocnienie kompetencyjne wpisujemy: (1) pracowników publicznych instytucji kultury, (2) pracowników i współpracowników organizacji pozarządowych działających na polu kultury, (3) działaczy i animatorów realizujących działania nieformalne, (4) osoby planujące rozpocząć działalność kulturalną, lub planujące karierę w sektorze kultury.

Wszystkie te grupy kadr kultury łączy możliwość narzędziowego wyko-

rzystywanie kultury. Poprzez podejmowane działania kadry mogą wpływać na poziom takich istotnych zjawisk, jak (1) rozwój indywidualnych kompetencji, (2) kształtowanie więzi lokalnych, (3) budowanie tożsamości podmiotowej, (4) podnoszenie spójności społecznej. Pozytywna ewolucja czterech wskazanych cech skutkuje także zmianami odbijającymi się na poziomie: aktywności lokalnej, wzajemnego zaufania, skłonności do współpracy, wskaźników społeczeństwa obywatelskiego, czy przedsiębiorczości. To wszystko przekłada się w sposób korzystny na jakość życia odczuwaną przez członków społeczności lokalnej.

W tym kontekście można postrzegać kadry kultury, jako osoby o dużym potencjale oddziaływania na wartości w Polsce deficytowe. Właściwa oferta kulturalna o charakterze animacyjnym ma także istotny potencjał gospodarczy. Animatorzy, kształtując ludzkie postawy, są w stanie wpływać na charakter uczestnictwa jednostek nie tylko w życiu społecznym, ale także gospodarczym. Odkrywanie niewykorzystywanych indywidualnych potencjałów oraz budowanie nowych kompetencji powinno przełożyć się na wzrost postaw przedsiębiorczych, przywracanie jednostek w obieg społeczny oraz niwelowanie zjawisk wykluczenia społecznego. Wszystko to ma związek z wcześniej przedstawionymi konkluzjami, opisującymi skalę i zakres potencjalnego oddziaływania kultury i animacji społeczno-kulturalnej na rozwój oraz z brakami z diagnozowanymi na polu systemowego wsparcia dla rozwoju lokalnych kadr kultury. Patrząc na ten aspekt szerzej, można wyobrazić sobie pozytywną ewolucję całych społeczności lokalnych w gminach objętych właściwym i szerokim procesem animacyjnym.

Warunkiem, by tak zdefiniowana zmiana mogła mieć miejsce, jest odpowiednie kompetencyjne przygotowanie kadr kultury do realizowania

działań o charakterze animacyjnym. Obok wiedzy i umiejętności o charakterze kulturoznawczym, czy artystycznym muszą oni posiadać szeroki zakres predyspozycji:

- badawczych (w zakresie ciągłej diagnozy sytuacji społecznej i ekonomicznej),
- zarządczych (umiejętność sprawnego zarządzania skomplikowanymi projektami animacyjnymi),
- ekonomicznych (wiedza o ewaluacji, modelach finansowych, zdolność do badania efektywności prowadzonych działań),
- antropologicznych (powiązanych z kompetencjami badawczymi; umożliwiają one trafne dokonywanie diagnozy przyczyn zastanej sytuacji społecznej oraz dobór właściwych narzędzi animacyjnych),
- psychologicznych (odporność na stres, zdolność do pracy w trudnych i zmiennych warunkach, umiejętność pracy w zróżnicowanych grupach).

Zrealizowane wsparcie kompetencyjne ma doprowadzić do sytuacji, w której lokalni animatorzy (organizatorzy) kultury odnoszą indywidualne sukcesy – jak przykładowo wysoka frekwencja w proponowanych elementach oferty kulturalnej. Chodzi przede wszystkim o to, by sukcesy te były połączone z celami wspólnotowymi – aby wysoka frekwencja przekładała się na pozytywną zmianę społeczną pożądaną z punktu widzenia partykularnych potrzeb danej społeczności. Stąd uczestnicy programu kompetencyjnego „Animatorzy rozwoju” powinni również osiąść pogłębione zrozumienie: (1) związków między kulturą, gospodarką a społeczeństwem, (2) społecznej roli organizacji kulturalnych oraz (3) mechanizmów ekonomicznych związanych z produkcją, dystrybucją i konsumpcją oferty kulturalnej. Pozyskanie tej wiedzy wzmocni działania

merytoryczne realizowane przez lokalną kadrę kultury od strony koncepcyjnej i pozwoli przełamać zinstytucjonalizowane już schematy myślenia.

Warto nadmienić, iż powyższe zestawienie wiedzy i kompetencji należy traktować jedynie, jako punkt wyjścia, a nie jako zbiór zamknięty. Raczej chodzi o wskazanie najważniejszych – zdaniem autorów tego opracowania – kompetencji ze względu na wyzwania, przed którymi stają lokalne kadry kultury. Jest to bazowy zestaw kompetencji od którego warto zacząć, projektując program „Animatorzy rozwoju”. Jednocześnie warto ten zestaw rozwijać w przyszłości, odpowiadając na rozwój kadr i zmieniające się potrzeby.

Warto również podkreślić, iż wsparcie kompetencyjne rekomendowane w tym dokumencie, powinno być również nastawione na integrację środowiska lokalnych kadr kultury. Jest o aspekt, który jak dotąd pozostawał poza bezpośrednim zainteresowaniem nielicznych programów kompetencyjnych skierowanych do lokalnej kadry kultury. Realizowany program powinien motywować uczestników do spotykania się z innymi animatorami kultury oraz dawać możliwość do nawiązywania kontaktów, wymiany wiedzy i know-how w konkretny i ustrukturyzowany sposób.

Zdiagnozowana konieczność sieciowania zróżnicowanych środowisk aktywnych w sferze kultury jest jednym z czynników, który zadecydował o wytypowanie czterech segmentów odbiorców w grupie docelowej prezentowanego programu kompetencyjnego. Innymi słowy chodzi o to, by osoby biorące udział w programie za każdym razem stanowiły grupę wewnątrznie różnorodną i posiadającą odmienne, uzupełniające się doświadczenia. W ten sposób będą one mogły wywierać na siebie wzajemny wpływ poprzez dzielenie się swoimi indywidualnymi praktykami związanymi z realizacją lokalnych programów kulturalnych. Różnorodność

uczestników powinna prowadzić od sytuacji, w której poszerzają oni swoje horyzonty i sposoby postrzegania swojej aktualnej sytuacji, ale przede wszystkim inspirują się do wypracowywania nowych narzędzi i sposobów rozwoju lokalnej działalności kulturalnej.

## **CHARAKTER OFERTY SZKOLENIOWO-WARSZTATOWEJ**

Projekt „Animatorzy” rozwoju zakłada realizację kompleksowych usług szkoleniowych warsztatowych o charakterze spotkaniowym nastawionych na rozwój kompetencji w obszarach nakreślonych powyżej. Opisywane działania powinny być prowadzone przy współpracy z wysokiej klasy ekspertami związanymi z: (1) sektorem kultury, (2) środowiskiem uniwersyteckim, (3) sektorem usług szkoleniowych oraz (4) sektorem przemysłów kreatywnych rozumiejącymi siłę nowych technologii dla realizacji misji działań kulturalnych. Poniżej przedstawiamy bloki tematyczne, których realizacja doprowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów. Jednak warto ponownie podkreślić, iż jest to jedynie propozycja ramowa, która może ulegać dalszym modyfikacjom w przypadku podjęcia decyzji o wdrożeniu programu.

### **BLOK I: ZWIĄZKI KULTURY Z GOSPODARKĄ I ANIMACJA KULTURALNA W XXI WIEKU**

Blok ten powinien zostać poświęcony pogłębianiu wiedzy nt. socjologii i ekonomii kultury. W jego trakcie uczestnicy powinni zostać zapoznani nie tylko z teoriami zmiany społecznej, ale przede wszystkim poznać inspirujące przykłady takich działań, które łączą wiedzę socjologiczną, ekonomiczną i wiedzę z zarządzania kulturą, których efektem była konkretna i pozytywna zmiana społeczna dla określonej społeczności. Przykłady te powinny być zarówno polskie jak i zagraniczne. W trakcie tego bloku

uczestnicy powinni mieć szanse na krytyczną ocenę prezentowanych przypadków a także na zaprojektowanie własnych działań w oparciu o poznaną wiedzę. Podczas tego bloku uczestnicy powinni nauczyć się wyznaczać społeczne i gospodarcze cele działań realizowanych na polu kultury a także wiązać te cele z praktyką zarządzania i organizowania życia kulturalnego.

Warto podkreślić, że blok ten powinien być realizowany metodami aktywnymi – a zatem nie powinien ograniczyć się do sesji wykładowych, czy seminaryjnych. Należy podkreślić wagę metody uczenia się na podstawie konkretnych studiów przypadków. Studia te powinny zostać wykorzystane do wytypowania konkretnej sytuacji problemowej, o której rozwiązanie zostaną poproszeni uczestnicy spotkania rozwojowego. Dzięki temu staną oni przed konkretnymi wyzwaniami praktycznymi – np. wyznaczyć cele rozwojowe dla konkretnej aktywności kulturalnej. Blok ten powinien być prowadzony przez osoby kompetentne w stosowaniu aktywnych metod pracy edukacyjnej, które będą potrafiły wykorzystać doświadczenie samych uczestników do tworzenia wartości wzmacniania kompetencji.

## BLOK II: PSYCHOLOGIA PRZYWÓDZTWA – ROZWÓJ INDYWIDUALNY

Jak wykazało realizowane badanie, lokalne kadry kultury stoją przed konkretnym wyzwaniem związanym z presją czasu oraz z działaniem w środowisku instytucjonalnym, które narzuca spore ograniczenia. Stąd proponujemy, aby blok drugi proponowanego programu rozwojowego skupił się na elementach rozwoju umiejętności zarządzania sobą w czasie oraz zarządzania potencjałem innych osób, koniecznych do realizacji złożonych przedsięwzięć. W ten sposób uczestnicy programu będą mogli rozwijać się jako liderzy – tzn. że będą uczyć się przejmowania odpo-

wiedzialności za swoje działania pomimo licznych ograniczeń, w ramach których muszą organizować swoją pracę. Część pierwsza tego bloku może być zorientowana na pracę z indywidualnymi wartościami uczestników. Wówczas, uczestnicy prowadzeni przez trenerów poznają swoje rzeczywiste wartości oraz uzyskają dostęp do wiedzy, jak dużą rolę odgrywają one w ich relacjach tak prywatnych, jak zawodowych. Następnie uczestnicy będą mogli poznać różne style przywództwa oraz przeanalizować, który z nich jest dla nich stylem naturalnym. Uczestnicy w trakcie tego bloku powinni mieć również możliwość przećwiczenia dobierania innych stylów w zależności od sytuacji, w której się znajdują.

Rekomendujemy, aby uczestnicy w ramach tego bloku podjęli również pracę nastawioną na budowanie wizji rozwoju dla siebie i dla swojego zespołu, oraz aby przećwiczyli umiejętności skutecznego komunikowania tej wizji na zewnątrz.

Końcowa część pracy ćwiczeniowej tego bloku może zostać poświęcona na określanie własnych celów rozwojowych skutecznego menedżera i animatora i na budowaniu planu osiągnięcia tych celów. Szczególnie ten ostatni aspekt wydaje się potrzebny przez pryzmat wyzwań, z którymi zmagają się lokalne kadry kultury. Jak zostało zaznaczone wyżej, osoby działające w lokalnych centrach kultury nie mają na ogół szansy myślenia o swoim indywidualnym rozwoju. Ich praca sprowadza się głównie do wykonywania czynności nastawionych bezpośrednio na realizację programu kulturalnego. W takich sytuacjach mamy do czynienia z ograniczoną przestrzenią do myślenia o indywidualnym rozwoju.

### **BLOK III: PSYCHOLOGIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM**

Blok III pomyślany został jako kontynuacja Bloku II. O ile w trakcie Bloku I uczestnicy programu rozwojowego będą mogli wzmocnić swoje indywi-

dualne kompetencje i wzbogacić własną świadomość odnośnie tego, jakimi stylami interakcji z innymi się posługują, tak Blok III zostanie w całości poświęcony zdobywaniu wiedzy o dynamice małych grup oraz umiejętności zarządzania nimi. Stąd uczestnicy powinni mieć szansę poznać i przećwiczyć skuteczne sposoby na klarowne delegowanie odpowiedzialności i obowiązków do swoich współpracowników. Jest to szczególnie ważny element rozwoju, który powinien zostać zrealizowany ze świadomością tego, iż animatorzy czy organizatorzy kultury często stoją przed koniecznością zarządzania w strukturach bez wyraźnego podziału hierarchicznego, gdzie ich wpływ uzależniony jest bardzo mocno od poziomu zaufania, jaki będą w stanie wzbudzać w danej grupie. Także, ważnym elementem rozwojowym tego bloku będzie ćwiczenie umiejętności negocjowania warunków współpracy i sposobów rozliczania się ze swoich odpowiedzialności przed innymi. A także rozliczania innych z ich odpowiedzialności właśnie w sytuacji braku wyraźnej hierarchiczności. Z kolei ostatnia część tego bloku może zostać poświęcona wzmocnieniu kompetencji oceny pracy współpracowników oraz udzielania skutecznej i uczącej informacji zwrotnej do członków zespołu.

#### BLOK IV: INNOWACJE W KULTURZE

Innowacje w sektorze kultury zaczynają odgrywać coraz większe znaczenie. Innowacje te z jednej strony wiążą się z umiejętnościami wykorzystania potencjału nowych technologii do tworzenia oferty kulturalnej, która przekracza ograniczenia miejsca i czasu. Z drugiej strony związane są z wykorzystaniem nowych technologii do działań związanych z procesem produkcji, czy promocji działań realizowanych na polu kultury. Z tych powodów uczestnicy tego bloku powinni poznać w sposób możliwie pogłębiony kwestie związane z digitalizacją kultury oraz z możliwościami



wykorzystania cyfrowego dziedzictwa w swoich działaniach. Dodatkowo uczestnicy programu powinni mieć możliwość poznania narzędzi informacyjno-komunikacyjnych, które ułatwiają tak organizację pracy, jak i promocję swoich działań.

## BLOK V: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W SEKTORZE KULTURY

Celem zajęć bloku V jest zbudowanie u uczestników kompetencji w zarządzaniu projektami opartymi o międzynarodowe standardy takie jak IPMA, czy PRINCE2® w projektach realizowanych w środowisku kultury i sztuki. Słuchacze poznają teoretyczne podstawy zarządzania projektami, a następnie wzmocnią swoje kompetencje skutecznego określania celów projektów, czy planowania jego zakresu. Ważnym elementem tego bloku będzie wyćwiczenie kompetencji rozpoznawania ograniczeń planowanych działań – czy to od strony organizacyjnej, od strony diagnozy struktury organizacji, czy poprzez analizę interesariuszy danego przedsięwzięcia. Końcowa część zajęć zostanie poświęcona tematyce analizy ryzyka i monitorowania procesu implementacji projektu – w tym reagowania na odchylenia w jego realizacji.

Mimo, iż tematyka tego bloku kompetencyjnego może wydawać się bardzo techniczna, niezwykle ważne podczas jego realizacji będzie połączenie tych technicznych umiejętności zarządzania projektami z wiedzą i umiejętnościami zdobytymi przez uczestników w trakcie realizacji Bloku I. Innymi słowy, ważne jest, aby uczestnicy uczyli się wyznaczać cele projektowe, jednak w odniesieniu do specyfiki swojej własnej działalności w sektorze. Niemniej ważne, będzie wyćwiczenie umiejętności wyznaczania celów projektu na różnych poziomach – a zatem umiejętne poruszanie się między produktami ilościowymi, efektami jakościowymi i szerszym wpływem projektów kulturalnych. W dużej mierze od tej umie-

jętności będzie zależeć, czy kadry kultury będą w stanie tworzyć działania i programy o szerszym zakresie wpływu.

## BLOK VI: EWALUACJA PROJEKTÓW KULTURALNYCH

Tematyka ewaluacji projektów powinna być ściśle połączona z tematyką zarządzania. Jak pokazują rozliczne (w tym także i to) badania, ewaluacja działań kulturalnych prowadzonych w lokalnych społecznościach jest często prowadzona w sposób przypadkowy, nieustrukturyzowany oraz rzadko angażuje końcowych odbiorców oferty. Stąd Blok VI proponowany do realizacji w ramach programu rozwoju kompetencji lokalnych kadr kultury nastawiony jest na wypracowanie umiejętności aktywnego realizowania działań ewaluacyjnych. Przy czym ewaluację tu należy rozumieć bardzo szeroko – nie chodzi o to, by zamykać projekty kulturalne w sztywne i nadto sformalizowane ramy, ale by wypracować postawy nastawione pozytywnie do pozyskiwania wiedzy zewnętrznej na temat realizowanych działań. Szczególnie ważne jest, by wypracować wśród uczestników umiejętności prowadzenia ewaluacji z udziałem odbiorców realizowanych działań. W tym celu rekomendujemy, aby w trakcie tego bloku zapoznać ich z metodami analizy doświadczenia użytkownika (z ang. user experience). Uznaje się, bowiem, iż metody te są często zaczątkiem myślenia krytycznego prowadzącego do znaczących innowacji ofertowych. W wyniku realizacji Bloku VI uczestnicy programu powinni nabyć umiejętności projektowania, prowadzenia i analizowania wyników działań ewaluacyjnych realizowanych w wymiarze podstawowym.

## BLOK VII: FINANSOWANIE, NOWOCZESNY FUNDRAISING I MODELE BIZNESOWE W KULTURZE

Jak zostało wskazane lokalna kultura w sposób znaczący polega na finansowaniu publicznym. Lokalne centra kultury w dużym stopniu korzystają

z dotacji bezpośrednich, których wysokość jest uzależniona od decyzji politycznych. Wykazano również, iż lokalna kultura relatywnie rzadko korzysta z możliwości pozyskiwania finansowania niezależnego od tych decyzji, czy to startując w tzw. konkursach grantowych, czy realizując indywidualne strategie fundraisingowe. Stąd podczas tego bloku, uczestnicy powinni poznać i przeanalizować bardzo różne modele finansowania działalności kulturalnej. Blok ten może zostać zrealizowany w oparciu o metodykę tzw. modeli biznesowych. Innymi słowy – wykorzystując dobrze opisaną metodę analizy modeli finansowania uczestnicy powinni nauczyć się prowadzić analizę własnych modeli i szukać w nich ulepszenia. Aby dostrzec nowe i innowacyjne możliwości finansowania, uczestnicy powinni pracować warsztatowo w oparciu o analizę konkretnych studiów przypadków pokazujących drogę instytucji kulturalnych prowadzącą do uniezależnienia się od finansowania będącego wyłącznie w gestii decyzji politycznych. Uczestnicy powinni mieć zatem możliwość przeglądu bardzo różnych modeli finansowania kultury – poznać także wolny rynek produkcji i konsumpcji dóbr kultury. Ważną częścią tego bloku będzie również przedstawienie uczestnikom możliwości pozyskiwania finansowania w formie crowdfundingu. Ta nowa forma rozwija się dynamicznie i pozwala na realizację wielu działań kulturalnych w sposób niezależny. Uczestnicy tego bloku powinni poznać w sposób pogłębiony i praktyczny, w jaki sposób budować i prowadzić skuteczną akcję crowdfundingową.

#### **BLOK VIII: SKUTECZNY PRZEKAZ I KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA**

Podczas tego bloku uczestnicy poznają fundamentalne zasady budowania przekazu komunikacyjnego. Ponadto nauczą się tworzyć strategie komunikacyjne w oparciu o analizę „rynku”, opis segmentów grup docelowych, oraz dopasowanie narzędzi i charakteru przekazu do profilu

respondenta. Ważnym elementem tego bloku będzie wiedza na temat możliwości wykorzystania Internetu we wspieraniu projektów o niskich budżetach promocyjnych. Uczestnicy zapoznają się z koncepcją przekazu wirusowego i wspólnie z prowadzącymi przećwiczą umiejętność budowania takich komunikatów. Ponadto, słuchacze poznają kreatywne techniki projektowania akcji promocyjnych.

\*\*\*

Jak zostało wskazane powyżej, program rozwoju nie powinien skupiać się jedynie na przekazywaniu wiedzy i umiejętności w sposób czysto seminaryjny. Organizacja powyższych bloków merytorycznych powinna możliwie często realizować działania o charakterze spotkaniowym, w trakcie których uczestnicy działań będą mogli w sposób swobodny i nieskrępowany wymieniać się własnymi refleksjami i opiniami dążąc do rozwoju. Te dodatkowe działania zrealizowane w sposób, który stworzy dobrą atmosferę wymiany, otwartości i różnorodności pozwoli na bardziej pogłębione zinternalizowanie zdobywanej wiedzy.

Podsumowując, można wzmocnić postulat, iż opisywane tutaj wsparcie rozwojowe powinno być realizowane w sposób stały. Jednak równie mocno powinno ono wspierać umiejętności samorozwoju tak, by uczestnicy czuli się zachęceni do poszukiwania nowej wiedzy i nowych kompetencji również poza jego ramami. Stąd należy wzmocnić rolę Bloku II, którego funkcją jest wypracowanie umiejętności planowania i prowadzenia własnego rozwoju indywidualnego. Umiejętności te wiążą się z budowaniem u uczestników pewnej stanowczości, asertywności i pozycji negocjacyjnej, dzięki której będą oni w stanie sprawnie zabiegać o warunki pracy,

w których ich rozwój traktowany jest z należytą powagą. Realizacja tak zakrojonego programu może doprowadzić do sytuacji, w której lokalne kadry kultury będą skutecznie i autonomicznie rozwijać lokalną kulturę przy mądrej adaptacji wiedzy zewnętrznej. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, iż w wielu miejscach lokalna kultura pozostanie anachroniczna względem potrzeb rozwojowych tak lokalnych społeczności, jak i samych kadr kultury.

# Bibliografia

---

1. Adamiak, P., Dworakowska, Z., Herbst, J., Przewłock, J. [2013], Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa
2. Białek-Graczyk, M., Nowotny, A., Ostrowski, Ł. [2009], ZOOM na domy kultury. Laboratorium zmiany, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, Warszawa
3. Bielecka-Prus, J., Celiński, P., Hunkiewicz, C., Kawa, M. [2012], Kultura (w) dialogu. Instytucjonalne ramy kultury w Lublinie, Lublin
4. Bukowska, X., Jewdokimow, M., Markowska, B., Winiarski, P. [2013], Kapitał kulturowy w działaniu. Studium światów społecznych Białowieży, Collegium Civitas, Instytut Studiów Politycznych PAN, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Warszawa
5. Czarnecki, S., Dzierżanowski, M., Grabowska, M., Knera, J., Michałowski, L., Obracht-Prondzyński, C., Stachura, K., Szultka, S., Zbieranek, P. [2012], Poszerzenie pola kultury Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku, Instytut Kultury Miejskiej, Instytut Badan nad Gospodarką Rynkową, Uniwersytet Gdański, Gdańsk
6. Dragičević-Šešić M., Stojković B. [2010], Kultura: zarządzanie, animacja, marketing, Narodowe badania eksploracyjnego dotyczącego stanu kultury w Szczecinie, Szczecin
7. Grzywa, M., Kwiatkowski, J., Sojka, A., Łyżwa, A. [2009], Samorządowe instytucje kultury: peryferia czy centra aktywności kulturalnej? Nowe formy uczestnictwa w kulturze na terenie gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, Kraków: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji
8. Harvey D. [2010], Sztuka renty. Globalizacja, monopol i utowarowienie kultury, [w:] Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa
9. Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (red.) [2013], Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
10. Hausner J. (red.) [2013], Raport o stanie samorządności w Polsce, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków
11. IQS [2010], Ewaluacja ex-ante programu Domy Kultury +, [online, dostęp: 25.11.2014] [http://www.platformakultury.pl/files/2011-04-06/01\\_raport\\_kocowy\\_ewaluacja\\_programu\\_dk1.pdf](http://www.platformakultury.pl/files/2011-04-06/01_raport_kocowy_ewaluacja_programu_dk1.pdf)
12. Jewdokimow, M., Walczak, B., Byrska-Szklarczyk, M., Van Ahn, D., Jastrzębska, M., Obarska, M., Oszmaniec, M., Woropioska, M., Kasprzak, T. [2010], Regionalne domy i ośrodki kultury – analiza funkcjonowania
13. Karwacki, A., Zwiastun raportu z badań ilościowych w ramach projektu: Samotna gra w kręgle w obszarze kultury? [online, dostęp 20.08.2015] [http://antybowling.bibel.pl/pliki/antybowling\\_zwiastun\\_raportu\\_ilosciowego.pdf](http://antybowling.bibel.pl/pliki/antybowling_zwiastun_raportu_ilosciowego.pdf)
14. Kasprzak, T., Jewdokimow, M., Jurek, A., Walczak, B., Skrzypczak, B., Gralczyk, J., Ostaszewska, A. [2009], Aktywne domy kultury, Warszawa
15. Kłosowski, W. (red.), Bargielski, M., Czyżewska, A., Kłosowski, W., Koc-Wittels, A., Różycka, M., Rutkowska, B., Sztark, M., Wittels, K. [2012], Kierunek kultura. Uwaga na podmioty!, Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, Warszawa

16. Komisja Europejska [2010], Zielona księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej, [online, dostęp:24.11.2014] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:PL:PDF>
17. Kowalik W., Krzyżowski W., Noworól Z., Knaś P. [2010], Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych, Małopolski Instytut Kultury, Kraków
18. Kowalik, W., Matlak, M., Nowak, A., Noworól, K., Noworól, Z. [2011], Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu, Małopolski Instytut Kultury, Kraków
19. Kowalik W., Malczyk K., Maźnica Ł., Strycharz J. [2013], Kompetencje kadr kultury a budowa kapitału społecznego, Małopolski Instytut Kultury, Kraków
20. Krajewski, M., Schmidt, F. [2014], Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce, Małopolski Instytut Kultury, Kraków
21. Krzyżowski, Ł., Noworól, Z., Kowalik, W., Knaś, P. [2010], Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych, Małopolski Instytut Kultury, Kraków
22. Maźnica Ł. [2014], Kultura jako determinanta rozwoju społeczno-gospodarczego, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2(769)/2014, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa
23. MKiDN [2013], Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020, [online, dostęp: 25.11.2014] [http://strateg.stat.gov.pl/strategie\\_pliki/Strategia\\_Rozwoju\\_Kapitalu\\_Spolecznego.pdf](http://strateg.stat.gov.pl/strategie_pliki/Strategia_Rozwoju_Kapitalu_Spolecznego.pdf)
24. Olbrycht, K., Skutnik, J., Konieczna, E., Sieroń-Galusek, D., Dziadzia, B. [b.r.], Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze
25. Regulamin Programu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Edukacja Kulturalna i Diagnoza Kultury” na rok 2009 [online, dostęp: 14.08.2015] <http://www.mkidn.gov.pl/media/po2009/regulaminy/edukacja-regulamin.pdf>
26. Regulamin Programu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Obserwatorium Kultury” na rok 2013 [online, dostęp 14.08.2015] [http://www.mkidn.gov.pl/media/po2013/dokumenty/20121025Obserwatorium\\_Kultury.pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/po2013/dokumenty/20121025Obserwatorium_Kultury.pdf)
27. Rokicka, E., Kruczkowska, P. (red.) [2013], Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury, Łódź
28. Szkop K. [2012], Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach, [w:] Grzegorzyczyk A. (red.), Procesy decyzyjne w warunkach niepewności, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa
29. Szlendak, T., Zwiastun raportu z badań jakościowych w ramach projektu: Samotna gra w kręgle w obszarze kultury? [online, dostęp 21.08.2015] [http://antybawling.bibel.pl/pliki/Antybawling\\_Zwiastun\\_raportu\\_z\\_badan\\_jakosciowych.pdf](http://antybawling.bibel.pl/pliki/Antybawling_Zwiastun_raportu_z_badan_jakosciowych.pdf)
30. Szlendak, T., Jak uniknąć samotne gry w kręgle w obszarze kultury? Rekomendacje, prezentacja [online, dostęp 12.12.2015] [http://antybawling.bibel.pl/pliki/Szlendak\\_Antybawling\\_Rekomendacje.pdf](http://antybawling.bibel.pl/pliki/Szlendak_Antybawling_Rekomendacje.pdf)
31. Świętochowska, A., Midner, D., Poprawski, M. [2013], Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy w oparciu o teorię wartości kultury Johna Holdena. Raport podsumowujący, Stowarzyszenie Kreatywne Podlasie, Białystok

# Załączniki

---



# Matryca do analizy raportów badawczych z programu Obserwatorium Kultury

## Podstawowe informacje o raporcie

Tytuł publikacji
Tytuł projektu badawczego
Dofinansowane w ramach
Rok wydania
Autorzy
Link do publikacji

## Charakterystyka badania cz. I

### PRZEDMIOT BADANIA

1. domy kultury,
2. centra kultury,
3. świetlice,
4. biblioteki działające w obszarach wykraczających poza standardowe funkcje biblioteczne
5. ośrodki kultury
6. inne (wskazać jakie)

## Przesłanki badań

### PYTANIA BADAWCZE / ZIDENTYFIKOWANY PROBLEM BADAWCZY

Pytania i problemy badawcze stanowiące przesłanki do podjęcia tematu i realizacji badań (o ile wskazane w raporcie)

### CEL BADAŃ

Zdefiniowany w raporcie (wstęp/metodologia)

## Tematyka badań

- |   |  |
|---|--|
| 1. Funkcjonowanie instytucji kultury                | 11. Nowe technologie w kulturze                  |
| 2. Zarządzanie w kulturze                           | 12. Ekonomia i ekonomika kultury                 |
| 3. Organizacje pozarządowe w kulturze               | 13. Przemysły kreatywne i przemysły kultury      |
| 4. Grupy organizacje nieformalne w kulturze         | 14. Polityka/i kulturalna/e                      |
| 5. Uczestnictwo w kulturze                          | 15. Współpraca kulturalna (w Polsce i Europie)   |
| 6. Kultura w przestrzeni publicznej                 | 16. Edukacja i animacja kulturalna               |
| 7. Finansowanie kultury                             | 17. Dziedzictwo kulturowe – ochrona, zarządzanie |
| 8. Sponsoring kultury                               | 18. Marketing i promocja w kulturze              |
| 9. Kultura lokalna, społeczności lokalne            | 19. Inne (wskazać jakie)                         |
| 10. Prawo autorskie, prawo własności intelektualnej |  |

## Charakterystyka badań cz. II

1. Badania reaktywne
2. Badania niereaktywne – dane zastane

### WYKORZYSTANE METODY BADAWCZE

1. Metody ilościowe
2. Metody jakościowe
3. Metody mieszane

Wykorzystane metody i techniki badawcze (kwestionariusz ankiety, wywiady, grupy fokusowe, obserwacja, mapy emocjonalne i spacery, analiza dokumentów, analiza danych zastanych [statystyk, dokumentów, literatury], analiza treści, eksperyment itp.)

### ZASIĘG BADANIA/BADANA PRÓBA

Opis badanej zbiorowości (przy badaniach obejmujących wiele jednostek analizy – wyszczególnienie charakterystyki i wielkości próby dla każdej z osobna)

## Diagnoza sytuacji zastanej

## Główne wnioski z badań

## Rekomendacje zawarte w raporcie

## Sposób upowszechniania (o ile istnieje możliwość weryfikacji)

### RAPORT BADAWCZY

- Wersja elektroniczna
- Wersja papierowa

Konferencje, sympozja i inne działania związane z prezentacją, promocją i/lub omówieniem wyników badań

## Lista raportów badawczych włączonych do pogłębionych prac analitycznych

1

### **Tytuł: Samorządowe instytucje kultury: peryferia czy centra aktywności kulturalnej? Nowe formy uczestnictwa w kulturze na terenie gmin wiejskich i miejsko- wiejskich**

Temat: Wpływ nowych technologii na ofertę samorządowych instytucji kultury. Przebadano 165 instytucji kultury w gminach miejsko-wiejskich (woj. małopolskie, lubelskie, pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Grzywa, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2009

2

### **Tytuł: Badania „Diagnoza kultury Szczecina”**

Temat: Sposób rozumienia uczestnictwa w kulturze oraz pracy w kulturze. W badaniu udział wzięło 120 przedstawicieli instytucji kultury oraz 120 mieszkańców (miasto Szczecin).

**AUTORZY RAPORTU:** Fiternicka-Gorzko, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2010

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Co jest ze szczecińską kulturą?

3

### **Tytuł: Aktywne domy kultury – diagnoza i działanie**

Temat: Funkcjonowanie domów kultury. W ramach badania przeprowadzono m.in. 30 wywiadów indywidualnych z dyrektorami domów kultury z prawie całej Polski (woj. podlaskie, mazowieckie, pomorskie, małopolskie, śląskie, opolskie, dolnośląskie, wielkopolskie, łódzkie, warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie).

**AUTORZY RAPORTU:** Kasprzak, T. i inni **ROK WYDANIA:** 2009

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Aktywne domy kultury

4

### **Tytuł: ZOOM na domy kultury. LABORATORIUM ZMIANY**

Temat: Opis doświadczeń zgromadzonych, podczas współpracy z domami kultury w części animacyjnej projektu, obejmuje m.in. opis problemów i przeszkód we wprowadzaniu zmian w ośrodku kultury. W projekcie udział wzięły: Klub Kultury „Falenica” w Warszawie oraz Żuromińskie Centrum Kultury.

**AUTORZY RAPORTU:** Białek-Graczyk, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2009

5

### **Tytuł: Kultura lokalnie Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu**

Temat: Wykorzystanie narzędzi zarządzania partycypacyjnego oraz uczestnictwo w kulturze. Badanie przeprowadzono w czterech instytucjach kultury (dwie z gmin wiejskich, jedna z gminy miejsko-wiejskiej, jedna z gminy wiejskiej).

**AUTORZY RAPORTU:** Kowalik, W. i inni **ROK WYDANIA:** 2011

6

### **Tytuł: Badanie „Regionalne domy i ośrodki kultury – analiza funkcjonowania”**

Temat: Funkcjonowanie regionalnych domów i ośrodków kultury. Badanie przeprowadzono we wszystkich województwach z wyjątkiem woj. opolskiego.

**AUTORZY RAPORTU:** Jewdokimow, M. i inni **ROK WYDANIA:** 2010

7

### **Tytuł: Usługi kulturalne a praktyki kulturowe. Badania lokalnych obiegów kultury**

Temat: Powiązania pomiędzy usługami kulturalnymi oferowanymi w gminie, a sposobami uczestnictwa w kulturze. Sposoby zarządzania politykami kultury. Badanie przeprowadzono w dziesięciu gminach w woj. małopolskim (trzy gminy miejskie, 3 gminy miejsko-wiejskie, 4 gminy wiejskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Krzyżowski, Ł. i inni **ROK WYDANIA:** 2010

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce Raport z badań eksploracyjnych

8

### **Tytuł: Ku lepszej współpracy badanie potrzeb i oczekiwań organizacji kultury, JST i instytucji kultury w zakresie ich wzajemnej współpracy na rzecz realizacji zadań publicznych w obszarze kultury**

Temat: Funkcjonowanie i potrzeby organizacji kulturalnych, jednostek samorządu terytorialnego i instytucji kultury oraz ich wzajemne oczekiwania w zakresie współpracy. Badanie obejmowało wywiady pogłębione, wywiady zogniskowane z przedstawicielami wszystkich typów organizacji kultury oraz przedstawicielami samorządów (woj. śląskie i lubelskie) oraz badanie ankietowe przeprowadzone wśród organizacji pozarządowych (próba ogólnopolska) i ośrodków kultury (woj. śląskie i lubelskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Adamiak, P. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe

9

### **Tytuł: Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?**

Temat: Doświadczenia współpracy międzysektorowej oraz międzyinstytucjonalnej przedstawicieli sektora publicznego, obywatelskiego i biznesowego w realizacji projektów kulturalnych oraz bariery ww. współpracy. Badanie przeprowadzono na 300-osobowej próbie pracowników instytucji kultury, urzędników zajmujących się kulturą w urzędach publicznych, przedstawicieli organizacji trzeciego sektora działających w obszarze kultury oraz przedstawicieli firm działających w obszarze kultury (woj. warmińsko-mazurskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Karwacki, A. **ROK WYDANIA:** 2014

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Zwiastun raportu z badań ilościowych w ramach projektu: Samotna Gra w kręgle w obszarze kultury?

10

### **Tytuł: Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?**

Temat: Doświadczenia współpracy międzysektorowej oraz międzyinstytucjonalnej przedstawicieli sektora publicznego, obywatelskiego i biznesowego w realizacji projektów kulturalnych oraz bariery ww. współpracy. Badanie przeprowadzono na 300-osobowej próbie pracowników instytucji kultury, urzędników zajmujących się kulturą w urzędach publicznych, przedstawicieli organizacji trzeciego sektora działających w obszarze kultury oraz przedstawicieli firm działających w obszarze kultury (woj. warmińsko-mazurskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Szlendak, T. **ROK WYDANIA:** 2014

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Zwiastun raportu z badań jakościowych w ramach projektu: Samotna Gra w kręgle w obszarze kultury?

11

### **Tytuł: Światy społeczne Białowieży: diagnoza kapitału kulturowego**

Temat: Praktyki uczestnictwa w kulturze mieszkańców Białowieży. W ramach badania przeprowadzono zarówno indywidualne wywiady pogłębione, wywiady jakościowe oraz zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami różnych środowisk, zakwalifikowanych jako ważni aktorzy społeczni.

**AUTORZY RAPORTU:** Bukowska, X. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kapitał kulturowy w działaniu. Studium światów społecznych Białowieży

12

### **Tytuł: Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora**

Temat: Mechanizmy działalności instytucji kultury, uwarunkowania ich funkcjonowania oraz związki pomiędzy podmiotami sektora kultury. W badaniu wzięli udział reprezentanci gdańskiego sektora kultury, osoby spoza sektora, urzędnicy samorządowi, miejscowi liderzy. Łącznie przebadano 141 podmiotów.

**AUTORZY RAPORTU:** Czarnecki, S. i inni **ROK WYDANIA:** 2012

13

### **Tytuł: Kierunek Kultura 2012**

Temat: Działanie podmiotów sektora kultury w woj. mazowieckim oraz opis ich kondycji. Łącznie przeprowadzono 119 wywiadów (w sześciu powiatach woj. mazowieckiego), w tym 71 indywidualnych wywiadów pogłębionych w każdym powiecie przeprowadzonych z: pracownikiem urzędu powiatu odpowiedzialnym za kulturę, pracownikiem merytorycznym samorządowej instytucji kultury, pracownikiem organizacji pozarządowej, pracownikiem podmiotu prywatnego/ lokalnym artystą.

**AUTORZY RAPORTU:** Kłósowski, W. (red.) **ROK WYDANIA:** 2012

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kierunek Kultura. Uwaga na podmioty!

14

### **Tytuł: Perspektywa kulturalna Lublina badania nt. stanu sektora kultury w Lublinie i partycypacji.**

Temat: Sposoby definiowania produkcji kultury poprzez przedstawicieli instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych. W ramach badania przeprowadzono 19 wywiadów z przedstawicielami wszystkich miejskich instytucji kultury, przedstawicielem urzędu miasta oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych. Przeprowadzono również ankietę wśród 221 pracowników merytorycznych miejskich instytucji kultury w Lublinie.

**AUTORZY RAPORTU:** Bielecka-Prus, J. i inni **ROK WYDANIA:** 2012

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kultura (w) dialogu. Instytucjonalne ramy kultury w Lublinie

15

### **Tytuł: Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze**

Temat: Kompetencje oraz potrzeby kadr realizujących edukację kulturalną w woj. śląskim. W ramach badania uzyskano 324 ankiety z instytucji kultury oraz 339 ankiet z instytucji oświatowych. Dodatkowo przeprowadzono 30 wywiadów z pracownikami instytucji kultury oraz oświatowych.

**AUTORZY RAPORTU:** Olbrycht, K. i inni **ROK WYDANIA:** 2016

16

### **Tytuł: Animacja/edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej**

Temat: Portret animacji i edukacji kulturowej w Polsce. Sposoby myślenia o edukacji i animacji kulturowej przez osoby je realizujące oraz znaczenie tej działalności dla społeczeństwa. W ramach badania przeprowadzono m.in. 60 pogłębionych wywiadów z animatorami i edukatorami pracującymi w instytucjach i organizacjach, które złożyły w 2011 roku wnioski o grant w ramach programu MKiDN Edukacja kulturalna. Opisano też 6 studiów przypadków na podstawie tych przedsięwzięć animacyjnych i edukacyjnych, które otrzymały dofinansowanie.

**AUTORZY RAPORTU:** Krajewski, M., Schmidt, F. **ROK WYDANIA:** 2014

17

### **Tytuł: Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury**

Temat: Funkcjonowanie lokalnej, publicznej polityki kulturalnej w zakresie przeciwdziałania społecznej ekskluzji. W ramach badania przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe, wywiady swobodne oraz wywiady grupowe z przedstawicielami 129 instytucji kultury (domy kultury, biblioteki publiczne) z woj. łódzkiego.

**AUTORZY RAPORTU:** BRokicka, E., Kruczkowska, P. (red.) **ROK WYDANIA:** 2013

18

### **Tytuł: „Kulturotwórcy”**

Temat: Rozumienie pracy w kulturze z perspektywy pracowników szeroko rozumianych instytucji kultury. W ramach badania przeprowadzono 30 luźno strukturyzowanych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami szeroko rozumianych instytucji kultury z Warszawy, Katowic i Lublina.

**AUTORZY RAPORTU:** Filiciak, M., i inni **ROK WYDANIA:** 2014

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kulturotwórcy. Niekulturocentryczny raport o kulturze

19

### **Tytuł: Diagnoza sektora kultury na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy w oparciu o teorię wartości kultury J. Holdena**

Temat: Problemy sektora kultury na podstawie opinii przedstawicieli poszczególnych grup interesariuszy. W ramach badania przeprowadzono 2197 wspomaganym komputerowo wywiadów telefonicznych, zogniskowane wywiady grupowe oraz indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami sektora kultury tj. osobami zarządzającymi publicznymi instytucjami kultury, przedstawicielami samorządów, artystami, odbiorcami (woj. dolnośląskie, podlaskie, pomorskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Świętochowska, A. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy

**Tytuł: Kompetencje kadr kultury a zmiana społeczna. Badania eksploracyjne małych miast i obszarów wiejskich**

Temat: Kompetencje kadr instytucji kultury w zakresie programowania i wdrażania programu merytorycznego mającego potencjalny wpływ na rozwój kapitału społecznego. Badanie przeprowadzono w 9 instytucjach kultury w gminach miejsko-wiejskich (woj. małopolskie, podkarpackie, śląskie).

**AUTORZY RAPORTU:** Malczyk, K. i inni **ROK WYDANIA:** 2013

**TYTUŁ PUBLIKACJI:** Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego

## Scenariusz wywiadu pogłębionego

### *Część I. Otwarcie, inspiracje, planowanie*

1. Na początek chciałbym Pana zapytać o jedno przedsięwzięcie zrealizowane w zeszłym roku, które było wg Pana wyjątkowo udane. Proszę też powiedzieć dlaczego uważa je Pan za sukces.

2. Czy wg Pana tego typu przedsięwzięcia realizują jakieś większe cele, czy kryje się za nimi jakaś misja? Co to jest? Dlaczego to jest ważne w ogóle i dlaczego jest to ważne dla społeczności tutaj lokalnie?

3. A skąd Państwo bierzecie pomysły na program działań instytucji? (Tutaj trzeba mocno inspirować rozmówcę poprzez dopytywanie i sugerowanie pewnych źródeł inspiracji, jak np.: zespołowa burza mózgów – kto odgrywa kluczową rolę w takich spotkaniach; ewaluacja doświadczeń odbiorców oferty – jak jest prowadzona, co z niej wychodzi, jak z tego korzystają; obserwowanie innych instytucji – których, w jaki sposób, na ile to ważne; narzucone przez polityków lokalnych – na ile ma to znaczenie, na ile się przed tym bronią; konsultacje ze społecznością lokalną, czy lokalnymi organizacjami pozarządowymi, lub grupami nieformalnymi – w jaki sposób prowadzone, na ile mają znaczenie; literatura branżowa, serwisy internetowe branżowe, inne źródła informacji – jakie?)

4. A czy mógłby Pan ocenić, które z tych źródeł inspiracji odgrywają wyjątkowe znaczenie i dlaczego? Czy któreś są ważniejsze od innych? Dlaczego?

4A. Czy mógłby Pan wymienić 3 najważniejsze wydarzenia/zadania zrealizowane w zeszłym roku? Czemu je realizujecie? Dla kogo? Jakie są ich cele? Czy udaje się te cele realizować?

5. Czy mógłby Pan opowiedzieć, w jaki sposób ustalacie program działań na cały rok? Jak długo to trwa? Kto odgrywa kluczowe role w tym procesie? Jakie są jego (procesu) mocne i słabe strony?

6. Czy program zmienia się jakoś z roku na rok? Dlaczego – z czego wynikają te zmiany? Jaka część zmian dotyczy całkiem nowych działań, a jaka dotyczy zmiany działań cyklicznych? (Tutaj trzeba mocno dopytywać o przyczyny zmian, z czego one wynikają, dlaczego są takie a nie inne – chodzi o wychwycenie, na ile to jest przypadkowe, a na ile wynika z jakiejś refleksji bardziej systemowej – żeby pchnąć dyskusję pomocne mogą być dalsze pytania, jednak trzeba pod nie rozmówcę podprowadzić).

7. A w związku z tym, że zmienia się program, to czy instytucja jako taka zmienia swoją funkcję – czy zmienia się jakoś ta misja o której rozmawialiśmy na początku?

8. Czy te zmiany są korzystne? Czy realizują one swoją funkcję – czyli powód, dla którego są wprowadzane? Czy może patrzy Pan na nie krytycznie?

8A. A czy jest coś dobrego w tej zmianie – czy jest w niej jakaś szansa?

9. Zaryzykujemy trochę myślenie o bardziej odległej przyszłości. W jaką stronę powinna się zmieniać instytucja wg Pana – jakie są Pańskie pomysły na to jak ta instytucja powinna wyglądać za 5, czy 10 lat? Skąd się biorą te Pańskie pomysły?

## Część II. Szkolenia i konferencje

1. Chciałbym teraz porozmawiać o rozwoju kompetencji Pańskich współpracowników. Czy prowadzicie Państwo jakieś działania szkoleniowe dla swojej kadry, lub czy kadra bierze udział w szkoleniach organizowanych zewnątrz? Czego te szkolenia dotyczą? W jaki sposób Państwo się na te szkolenia decydujecie? Kto je prowadzi? Dlaczego podejmujecie tego typu wysiłek – po co?

Czy chcielibyście Państwo się wyszkolić w jakichś zakresach, ale z jakichś względów nie jest to możliwe (np. finansowych)? Czego by te szkolenia miały dotyczyć? Do czego by się Państwu przydała ta wiedza, czy te umiejętności?

A czy np. szukacie jakichś środków na szkolenia dodatkowe – np. w gminie, lub u jakichś zewnętrznych grantodawców? Czy to jest trudne, czy łatwe – dlaczego?



2. Czy jesteście organizatorem jakiejś konferencji, lub mniejszych spotkań dot. instytucji kultury, działalności kulturalnej w ogóle – takiej bardziej dla ludzi organizatorów? Jeśli tak, to kto bierze udział? Dlaczego się zdecydowaliście na tego typu działanie? Co ono Wam daje, co wnosi do Waszej działalności? Czy ma to charakter lokalny, regionalny, czy ogólnopolski?

3. Jeśli nie to, czy Pan lub Pańscy współpracownicy biorą udział w podobnych przedsięwzięciach? Jakich? Dlaczego? Co to wnosi? Czy jest Pan temu przychylny, czy może nie widzi specjalnej wartości z tego typu wydarzeń?

4. A czy macie kontakty z innymi instytucjami kultury? W jakim zakresie, jak intensywne, czego dotyczą? Co z tych kontaktów wynika? Co one wnoszą? W jaki sposób (spotkania, rozmowy, maile, etc.)

### *Część III. Potrzeba wiedzy*

1. A czy czuje Pan potrzebę posiadania większej wiedzy o działalności kulturalnej w ogóle? Czy obserwuje Pan tego typu potrzebę u Pańskich współpracowników? Jeżeli ta potrzeba jest, to dlaczego – z czego wg Pana ona wynika, jak duża ona jest? W jaki sposób Pan (ale też Pańscy współpracownicy) ją zaspokajają? Czy uważa Pan, że ma Pan warunki do zaspokajania tej potrzeby w sposób wystarczający, czy czegoś brakuje – np. czasu, pieniędzy, źródeł wiedzy (w sensie książek, publikacji, portali internetowych)?

2. Czy słyszał Pan kiedykolwiek o programie MKiDN Obserwatorium Kultury? Czy kiedykolwiek czytał Pan jakiegokolwiek opracowanie badawcze? Co Pan o tym sądzi? Czy ma to jakikolwiek związek z Pańską pracą? Jaki?

3. Czy chciałby Pan coś dodać na koniec tej rozmowy?

*Dziękuję bardzo! Pańskie opinie są bardzo pomocne i służą dobrej sprawie*

## Scenariusz wywiadu grupowego

*W rozmowie powinny uczestniczyć osoby zaangażowane w opracowywanie i realizację programu instytucji kultury.*

*Wprowadzenie: Dzień dobry! Chciałbym z Państwem porozmawiać o Państwa działaniach kulturalnych. O tym, jakie działania Państwo realizują, o tym dlaczego Państwo je uznajecie za ważne, jak je organizujecie, oraz gdzie szukacie inspiracji.*

### *Część I. Działania i ich inspiracje*

*1. Na początek tej rozmowy chciałbym Państwa poprosić o opisanie trzech najważniejszych działań, jakie zrealizowaliście Państwo w zeszłym roku (2014). Co to były za działania? Kto był ich odbiorcą? Czy były udane?*

*Uwaga: uczestnicy wywiadu mogą tutaj zacząć dyskutować między sobą próbując określić, które trzy były najważniejsze. Nie przerywaj tej debaty nadto – daj czas, żeby sami doszli do wytypowania tych trzech działań. To co będą mówić podczas tej dyskusji to ważny materiał badawczy. Jeśli będą mieć problem ze wspólną decyzją, to mogą wytypować np. 4 działania, lub pomóc im wybrać takie, które się od siebie różnią.*

*2. Dlaczego uznajecie je Państwo za ważne? Do czego one wg Was doprowadziły? Jakie miały efekty pozytywne – np. na lokalną społeczność? Czy coś udało się dzięki nim osiągnąć?*

*3. Czy patrząc z perspektywy czasu widzją Państwo jakieś możliwości rozwoju tych działań? W jakich kierunkach? Czy te działania będą kontynuowane w przyszłym roku? Jeśli nie – to dlaczego?*

*4. A porozmawiajmy o tych działaniach, które będziecie Państwo kontynuować – czy one będą realizowane w podobnym kształcie w przyszłym roku? Czy jakoś planujecie je zmieniać? Dlaczego chcecie je zmieniać? Po co?*

*5. A do czego ta zmiana ma doprowadzić?*

6. Czy w 2014 roku zrealizowaliście jakieś działania, które były całkowicie nowe – tzn. nigdy wcześniej nie były przez Was realizowane? Skąd się wziął pomysł na te działania? Do kogo były one skierowane? Dlaczego akurat do tej grupy? Jakie cele to działanie ma wg Państwa realizować? Czy planujecie je powtórzyć w tym, lub w następnym roku?

### Część II. Refleksje

1. Teraz tak przez chwilę, chciałbym Państwa namówić do tego, żebyśmy się wspólnie zastanowili jaka jest rola Waszej instytucji kultury w Waszej społeczności. Czemu służą te wszystkie działania kulturalne – może zrobimy sobie taką małą burzę mózgów. Państwo będą mówić swoje pomysły (każdy pomysł jest dobry!), a ja je będę zapisywać.

*UWAGA: po wydrenowaniu się pomysłów, podsumuj jakoś burzę mózgów – powtórz, co zostało powiedziane i zapytaj, czy chcieliby coś jeszcze dodać.*

2. A proszę powiedzieć, czy te funkcje – czy one wg Państwa są aktualne, czy tego właśnie teraz potrzeba? Czy takie funkcje instytucji kultury są wg Państwa dobre?

3. Czy jakoś by je Państwo np. zmodyfikowali już teraz? Dlaczego?

4. A czy w przyszłości te funkcje mogą się jakoś zmieniać? Od czego to zależy? Skąd byście Państwo wiedzieli, czy trzeba je nieco zmienić np.?

### Część III. Konferencje i szkolenia

1. Czy braliście Państwo udział w jakichś szkoleniach organizowanych wewnątrz lub zewnątrz? Czego te szkolenia dotyczyły? Czy sami Państwo zdecydowali na udział w tych szkoleniach, czy zostały zaproponowane przez zwierzchnika? Co dał Państwu udział w tych szkoleniach? Czy były one satysfakcjonujące? Czy chcielibyście Państwo jeszcze uczestniczyć w jakichś szkoleniach? Czy macie Państwo jakieś szczególne potrzeby szkoleniowe? W jakich zakresach? Czego by te szkolenia miały dotyczyć? Do czego by się Państwu przydała ta wiedza, czy te umiejętności?

*Czy są takie sytuacje, że chcieliby Państwo skorzystać jeszcze ze szkoleń ale z jakichś względów nie jest to możliwe (np. finansowych)?*

*A czy np. szukacie jakichś środków na szkolenia dodatkowe – np. w gminie, lub u jakichś zewnętrznych grantodawców? Czy to jest trudne czy łatwe – dlaczego?*

*2. Czy jesteście organizatorem jakiejś konferencji, lub mniejszych spotkań dot. instytucji kultury, działalności kulturalnej w ogóle – takiej bardziej dla ludzi organizatorów? Jeśli tak, to kto bierze udział? Dlaczego się zdecydowaliście na tego typu działanie? Co ono Wam daje, co wnosi do Waszej działalności? Czy ma to charakter lokalny, regionalny, czy ogólnopolski?*

*3. Jeśli nie to, czy braliście Państwo udział w podobnych przedsięwzięciach? Jakich? Dlaczego? Co to wnosi? Czy cokolwiek?*

*4. A czy macie kontakty z innymi instytucjami kultury? W jakim zakresie, jak intensywne, czego dotyczą? Co z tych kontaktów wynika? Co one wnoszą? W jaki sposób (spotkania, rozmowy, maile, etc.)*

*5. Czy czują Państwo potrzebę posiadania większej wiedzy o działalności kulturalnej w ogóle? Jeżeli ta potrzeba jest, to dlaczego – z czego wg Państwa ona wynika, jak duża ona jest? W jaki sposób Państwo ją zaspokajają? Czy uważają Państwo, że mają warunki do zaspokajania tej potrzeby w sposób wystarczający, czy czegoś brakuje – np. czasu, pieniędzy, źródeł wiedzy (w sensie książek, publikacji, portali internetowych)?*

*6. Czy słyszeli Państwo kiedykolwiek o programie MKiDN Obserwatorium Kultury? Czy kiedykolwiek czytali jakiegokolwiek opracowanie badawcze dot. sektora kultury? Czego one dotyczyły? Co Państwo sądzą o tego typu dokumentach? Czy ma to jakikolwiek związek z Państwa pracą? Jaki?*

*7. Czy chcieliby Państwo coś dodać na koniec tej rozmowy?*

*Dziękuję bardzo! Państwa opinie są bardzo pomocne i pomogą nam w realizacji badania.*

# Podsumowanie ustaleń badawczych w zakresie rozwoju kompetencyjnego kadr kultury badanych LCK

DOM KULTURY

PODSUMOWANIE

## Szkolenia

Dyrektor oraz pracownicy regularnie korzystają ze szkoleń. Sięgają tak po darmową ofertę (jeśli pojawia się taka okazja), jak i kupują szkolenia na rynku. W budżecie instytucji co roku zarezerwowana jest odpowiednia kwota na działania szkoleniowe.

## Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych

Ocena oferty szkoleniowej jest co do zasady pozytywna (choć zdarzają się szkolenia o niskiej jakości). Nie odczuwają problemu z dostępnością szkoleń adekwatnych do ich działań (wyjątkiem są tu jedynie potrzeby związane z rozwojem kompetencji graficznych (obsługa programów komputerowych dla grafików) pod kątem działań promocyjnych instytucji, ale też pod kątem przygotowania się do prowadzenia warsztatów z tego zakresu). Odczuwają potrzebę większej liczby szkoleń „miękkich”, obejmujących np. aspekty interpersonalne, komunikację w zespole.

## Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.

Dyrektor oraz pracownicy uczestniczą w sieci wymiany doświadczeń, działającej przy regionalnej, parasolowej instytucji kultury. Dodatkowo, stale współpracują z okolicznymi (względem siebie) instytucjami, co pozwala im spotykać się i wymieniać doświadczenia z tą grupą podmiotów (w tym ostatnim przypadku wymiana doświadczeń ma jednak charakter przypadkowy i nieusystematyzowany)

## Konferencje

Dyrektor niegdyś uczestniczył w spotkaniach konferencyjnych dedykowanych dyrektorom centrów kultury, ale od pewnego czasu (z powodu dużej liczby obowiązków „na miejscu”) zaprzestał tego rodzaju wyjazdów.

## Inne sposoby podnoszenia wiedzy

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

## Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)

Pracownicy nie słyszeli o programie OK. Tym samym nie kojarzą by czytali raporty powstające w ramach programu (także po ramowym opisanie tego czym jest „Obserwatorium Kultury”). Dyrektor słyszał o „Obserwatorium Kultury”, deklaruje, że zapoznawał się z jednym opracowaniem, które dotyczyło regionu małopolskiego. Nie potrafi jednak przywołać dokładnej tematyki, czy tytuły raportu.

## Szkolenia

Dyrektor oraz pracownicy regularnie korzystają ze szkoleń. Dotyczą one tak aspektów merytorycznych (związanych z działalnością kulturalną czy z zarządzaniem instytucją), jak i kwestii o charakterze administracyjnym (tu np. szkolenia z obszaru księgowości dla kadry odpowiedzialnej za finanse instytucji). W LCK istnieje wydzielony fundusz na szkolenia. Pracownicy mogą korzystać ze szkoleń płatnych. W instytucji wypracowana jest kultura rozwoju kompetencyjnego, polegająca na tym, że pracownicy sami szukają odpowiedniej dla siebie oferty szkoleniowej i zwracają się do dyrektora z konkretnymi ofertami. Bardzo rzadkie są przypadki odmowy sfinansowania przez instytucję szkoleń dla kadry. Jednocześnie, gdy zdarza się, że jakieś szkolenie jest za drogie, dyrektor stara się zorganizować to szkolenie w siedzibie instytucji i zaprosić na nie (na zasadach komercyjnych) inne, okoliczne organizacje kulturalne. Zdarza się także, że dyrektor sam prowadzi szkolenia dla kadry.

## Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych

Rynkowa oferta szkoleniowa jest zdaniem dyrektora często niedostosowana do specyfiki instytucji, jaką jest lokalna instytucja kultury. W efekcie środki wydatkowane na szkolenia nie zawsze wykorzystywane są optymalnie (niemniej jakość szkolenia można ocenić dopiero post factum). W odpowiedzi na wskazaną trudność raz na jakiś czas dyrektor zamawia sprofilowane szkolenia, które odbywają się w siedzibie instytucji. By pokryć

1

2

ich koszt, na szkolenia (za opłatą) zapraszanie są inne organizacje i instytucje kulturalne z okolicy. Dodatkowo, także w związku z opisaną powyżej barierą, dyrektor sam rozwija swoje kompetencje, a następnie sam organizuje i prowadzi szkolenia dla pracowników.

#### **Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.**

Pracownicy instytucji uczestniczą w giełdach pomysłów organizowanych w regionie. Podczas tego rodzaju wydarzeń można zapoznać się z wydarzeniami kulturalnymi, które były realizowane w ostatnim czasie.

#### **Konferencje**

Wybrani pracownicy merytoryczni uczestniczą w interesujących ich konferencjach branżowych.

#### **Inne sposoby podnoszenia wiedzy**

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

#### **Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)**

Dyrektor zna program OK. Deklaruje, że czyta interesujące go raporty. Potrafi wskazać i wymienić kilka publikacji, z którymi się zapoznał, a następnie wykorzystał w swojej pracy.

### **Szkolenia**

Instytucja nie posiada wydzielonego budżetu na szkolenia. Starają się korzystać z bezpłatnej oferty. Odbiorcami szkoleń są przede wszystkim dyrektor, osoba odpowiedzialna za księgowość LCK oraz osoba odpowiedzialna za bibliotekę znajdującą się w strukturze instytucji. W dwóch pierwszych przypadkach szkolenia te dotyczą głównie: prawnych i finansowych aspektów prowadzenia instytucji kultury. Jeśli zaś chodzi o przedstawicielkę biblioteki, to korzysta ona z szerokiej oferty adresowanej do bibliotekarzy (np. szkolenia z obsługi czytelnika, szkolenia z obsługi graficznych programów komputerowych). Pozostali pracownicy merytoryczni nie biorą udziału w szkoleniach.

#### **Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych**

Instytucja chętnie skorzystałaby z szerokiej bezpłatnej oferty szkoleń merytorycznych. Dyrektor wskazuje, że finanse instytucji są poważną barierą dla rozwoju kadry.

3

#### **Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.**

Instytucja posiada niewielką wiedzę na temat działań podejmowanych przez inne instytucje za wyjątkiem kilku okolicznych podmiotów, z którymi współpracują przy różnych przedsięwzięciach.

#### **Konferencje**

Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.

#### **Inne sposoby podnoszenia wiedzy**

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

#### **Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)**

Ani dyrektor, ani pracownicy nie słyszeli o programie OK. Zespół instytucji nie czyta raportów badawczych, czy opracowań eksperckich.

### **Szkolenia**

Zespół instytucji nie korzysta ze szkoleń. LCK nie posiada wydzielonego budżetu na ten cel, nie docierają do nich także oferty bezpłatnego wsparcia kompetencyjnego.

Gdyby była taka możliwość to pracownicy LCK, chętnie uczestniczyliby w szkoleniach.

#### **Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych**

W związku z brakiem udziału w szkoleniach pracownicy LCK nie są w stanie ocenić jakości aktualnej oferty. Główną potrzebą jest dla nich obecnie dotarcie do bezpłatnej oferty wsparcia szkoleniowego.

#### **Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.**

Dyrektor oraz pracownicy deklarują, że posiadają niewielką wiedzę na temat działań podejmowanych przez inne, podobne podmioty. Przyznają, że tego rodzaju wiedza (oraz spotkania sieciujące) byłyby dla nich dużą wartością,

4

niemniej na chwilę obecną ograniczają się wyłącznie do kontaktów z kilkoma podmiotami, z którymi realizują wspólne przedsięwzięcia. Są to jednak kontakty ukierunkowane na załatwienie konkretnej sprawy, rzadko zaś wiążą się one z wymianą doświadczeń.

#### Konferencje

Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.

#### Inne sposoby podnoszenia wiedzy

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

#### Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)

Przed udziałem w opisywanym tu projekcie badawczym nigdy nie słyszeli o programie „Obserwatorium Kultury”. Kadra instytucji nie czyta raportów badawczych, czy innych zwartych opracowań na temat działalności kulturalnej.

#### Szkolenia

W instytucji nie istnieje plan rozwoju kompetencyjnego pracowników. Ani dyrektor, ani kadra merytoryczna nie bierze udziału w szkoleniach. Zespół LCK nie wykazuje także zainteresowania tego rodzaju ofertą. Jediną osobą, która od czasu do czasu uczestniczy w szkoleniach jest księgową.

#### Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych

W związku z brakiem udziału w szkoleniach pracownicy LCK nie są w stanie ocenić jakości aktualnej oferty. Nie wskazują także na żadne szczególne potrzeby szkoleniowe. Wskazują, że najlepszą nauką jest zbieranie doświadczeń praktycznych, tj. po prostu codzienne wykonywanie swojej pracy.

#### Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.

Kontaktują się wyłącznie z centrami kultury, które znajdują się w ościennych gminach. Na ogół są to kontakty dotyczące doraźnych spraw (np. konieczność pożyczania sprzętu, czy wspólnej realizacji jakiegoś przedsięwzięcia). Kontakt ten nie ma charakteru wymiany doświadczeń.

5

#### Konferencje

Nie korzystają z tego rodzaju wydarzeń.

#### Inne sposoby podnoszenia wiedzy

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

#### Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)

Pracownicy (poza jedną osobą) nie słyszeli o OK. Osoba, która twierdzi, że słyszała o „Obserwatorium” nie potrafi wskazać żadnego raportu, z jakim się zapoznała, czy z którego by skorzystała w swojej pracy.

#### Szkolenia

Zarówno dyrektor jak i pracownicy starają się rozwijać swoje kompetencje biorąc udział w różnego rodzaju warsztatach merytorycznych (tematycznie odpowiadających zainteresowaniom i działaniom instruktorów) oraz szkoleniom dotyczącym pisania projektów i wypełniania wniosków o różnego rodzaju dotacje. Uczestnictwo w tego typu warsztatach, czy szkoleniach jest jednak ograniczone ze względu na brak wystarczających środków. Ich planowanie odbywa się na bieżąco, niejako w odpowiedzi na pojawiające się oferty, informacje i możliwości.

#### Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych

Zespół twierdzi, że potrzeby w zakresie szkoleń merytorycznych są dobrze zaspokojone. Chętnie skorzystaliby ze szkoleń wspierających kreatywne myślenie i opracowywanie innowacji, czy nowych elementów do prowadzonej przez LCK oferty.

Jednocześnie, jako potrzebne, pracownicy wskazują szkolenia o charakterze „miękkim”, interpersonalnym – np.

6

współpraca w zespole, praca grupowa.

#### Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.

Pracownicy nie uczestniczą w spotkaniach bezpośrednio ukierunkowanych na wymianę doświadczeń czy sieciowanie. Niemniej jednak – w związku z prowadzonymi projektami (m.in. przeglądy i prowadzenie zespołów) utrzymują stały kontakt z kilkunastoma innymi ośrodkami kultury w całej Polsce (biorą udział w przeglądach w różnych częściach kraju, goszczą także raz do roku te osoby u siebie). Podczas przeglądów muzycznych podpatrują inne centra kultury i starają się naśladować pozytywne elementy ich oferty. Wspólne spotkania stanowią także okazję do wymiany doświadczeń.

#### Konferencje

Nie uczestniczą w konferencjach.

#### Inne sposoby podnoszenia wiedzy

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

#### Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)

Dyrektor czyta wybrane opracowania badawcze, w tym także opracowania z „Obserwatorium Kultury”. Jednocześnie jednak interesują go wyłącznie bardzo praktyczne opracowania, np. opisujące studia przypadku, prezentujące instytucje o zbliżonym charakterze do prowadzonej przez niego jednostki.

Pracownicy nie znajdują programu OK. Nie czytają raportów.

#### Szkolenia

W instytucji nie istnieje coś takiego jak systemowe planowanie rozwoju kadr. Brak też specjalnego funduszu, który byłby rezerwowany na ten cel. Ze szkoleń korzysta tylko jedna osoba (instruktor grup młodzieżowych). Gdy otrzymuje on informacje o interesujących go szkoleniach, zgłasza chęć udziału dyrekcji.

Reszta pracowników w ogóle nie korzysta ze szkoleń. Rozmowa badawcza nie pozwoliła ustalić z czego wynika tego rodzaju bierność. Nie można wykluczyć, że kadra podejmuje próby udziału w szkoleniach, które są jednak blokowane przez dyrekcję.

Jednocześnie pracownicy deklarują że uczą się sami. Z kolei w wypowiedzi dyrektora pojawiła się opinia, że na wiele szkoleń szkoda pieniędzy, które przydałyby się na inne cele, jak np. lepszy sprzęt.

#### Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych

Najważniejszą potrzebą szkoleniową wskazywaną przez dyrektora jest podnoszenie wiedzy kadry pracowniczej z zakresu pozyskiwania środków grantowych i innych zewnętrznych źródeł finansowania. Obszar ten, jak twierdzi dyrektor, został zaniedbany przez instytucję w ostatnich latach. Dyrektor wskazuje, że chętnie wysyłałby pracowników na szkolenia, niemniej budżet instytucji nie zawsze na to pozwala.

#### Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.

Poza jednym instruktorem (ta sama osoba, która korzysta ze szkoleń) pracownicy nie biorą udziału w tego rodzaju spotkaniach. Ich wiedza na temat działań innych instytucji ogranicza się do przedsięwzięć podejmowanych przez inne centra kultury z okolicy.

#### Konferencje

Dyrektor kiedyś uczestniczył w konferencjach, obecnie – jak twierdzi – brakuje na to czasu.

#### Inne sposoby podnoszenia wiedzy

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Raczej wyszukują interesujące ich treści niż szukają w konkretnych miejscach.

#### Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)

7



Dyrektor oraz pracownicy nie znajdują programu OK. Nie czytają raportów.

#### **Szkolenia**

Dyrektor oraz pracownicy nie biorą udziału w szkoleniach. Dyrektor deklaruje chęć sfinansowania szkoleń dla kadry, ale – jak twierdzi – pracownicy nie wychodzą z tego rodzaju inicjatywą. Jednocześnie, kadra przyznaje, że nie jest zainteresowana szkoleniami („to oferta nie dla nas”).

#### **Ocena oferty szkoleniowej i potrzeb szkoleniowych**

W związku z brakiem udziału w szkoleniach pracownicy LCK nie są w stanie ocenić jakości aktualnej oferty. Nie wskazują także na żadne szczególne potrzeby szkoleniowe. W trakcie jednego z wywiadów ten odczuwany brak potrzeby rozwoju argumentowany był wiekiem („szkolenia są dla młodszych, w których optaca się inwestować”).

#### **Spotkania sieciujące, wizyty studyjne itp.**

Tak pracownicy, jak i dyrektor nie mają dużej wiedzy na temat przedsięwzięć realizowanych w innych centrach kultury. Posiadają pewne informacje jedynie odnośnie okolicznych LCK.

#### **Konferencje**

Nie uczestniczą w konferencjach.

#### **Inne sposoby podnoszenia wiedzy**

Doraźne poszukiwanie informacji w internecie. Brak jednak jednego konkretnego miejsca, w którym kadra i dyrektor poszukuje wiedzy (lub inspiracji). Jako źródło wiedzy i umiejętności często wskazywany jest podczas wywiadu portal Youtube.com.

#### **Raporty „Obserwatorium Kultury” (OK)**

Dyrektor oraz pracownicy nie znajdują programu OK. Nie czytają raportów.

AGENCJA ARTYSTYCZNA GAP SP. Z O.O.  
KRAKÓW 2016

