

# **Raport z rekomendacjami**

**KTW\_  
GZM\_  
2029**

# Spis treści

Wstęp/metodologia	3
Panele eksperckie	8
→ Podregion tyski	8
→ Podregion bytomski	14
→ Podregion katowicki	22
→ Podregion sosnowiecki	31
→ Podregion gliwicki	38
Narzędzia rozwoju – częstotliwość wskazań po wszystkich panelach eksperckich	42
Rekomendacje	44

**KTW\_  
GZM\_  
2029**

autorzy raportu: Łukasz Dziuba, Aleksander Lysko  
korekta: Aneta Iwan  
projekt: Anna Kaleta  
wrzesień 2023

Zrealizowano z udziałem środków finansowych z budżetu  
Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii.

# Wstęp/metodologia

Organizacja panelu eksperckiego jest konsekwencją i kontynuacją zapisów raportu podsumowującego spotkania badawcze w podregionach GZM i z przedstawicielami katowickich i sosnowieckich instytucji kultury, który opublikowany został w maju br. W dokumencie tym jako jedną z rekomendacji wskazano istotność wspierania procesu nabywania, rozwijania i aktualizowania kompetencji kadr kultury w instytucjach i organizacjach leżących na terenie GZM. Konieczne zatem wydało się wywołanie refleksji badawczej ekspertów – liderów kulturalnych w regionie, których wiedza, doświadczenie i trendsetterskie kompetencje mają sprzyjać wypracowaniu narzędzi oraz mechanizmu wspierającego i doceniającego środowisko kultury w GZM.

Każdy z paneli realizowany był wedle tego samego scenariusza. Zorganizowanych zostało 5 paneli eksperckich w 5 podregionach GZM, w miejscowościach niebędących stolicami podregionów. Celami panelu były:

1. analiza trendów oraz potrzeb i oczekiwań kadr kultury wskazujących na atrakcyjne i pożądane dla tej kadry narzędzia rozwojowe,
2. określenie podstaw długoterminowego systemu wsparcia rozwoju kadr kultury w GZM,
3. doprecyzowanie i pogłębienie treści związanych z rozwojem kadr kultury w GZM dla aplikacji ESK 2029.

## Panele eksperckie – scenariusz

Każdy z paneli rozpoczął się od wprowadzenia przedstawiciela KMO, które zawierało informacje o aktualnym stanie starań Katowic i GZM o ESK 2029 oraz planach związanych z utrzymaniem aktywności wielu aktorów społeczno-kulturalnych niezależnie od wyniku wspomnianych starań.

W tym drugim wypadku mowa była m.in. o obszernym badaniu sektora kultury w GZM, które podjęte będzie w drugiej połowie br., oraz minigrantach dla sfery kultury w Metropolii.

Następnie rozpoczął się właściwy panel, którego scenariusz autorsko opracowali Łukasz Dziuba i Aleksander Lysko. Scenariusz prezentował się następująco:

1. Wprowadzenie i integracja – uczestnicy i uczestniczki zostali zaproszeni do stworzenia par, w których odpowiadali osobie współtworzącej parę na pytania zaanonsowane przez prowadzących:
  - Kiedy ostatni raz czułaś/eś, że się rozwijałaś/eś? Przy jakiej okazji to było?
  - Co masz nadzieję uzyskać, a co dać od siebie tej grupie?

Każda osoba w parze miała 2 minuty na odpowiedź, co dawało 4-minutową rundę. Takich rund było 3, przy czym każda kolejna runda rozpoczynana była od stworzenia nowej pary.

2. Uczestnicy i uczestniczki zostali zaproszeni do zapoznania się z krótkimi opisami 20 narzędzi rozwojowych na dostarczonych im kartkach. Zestaw narzędzi prezentował się następująco:

- **Warsztaty i szkolenia:** organizacja różnorodnych warsztatów i szkoleń z zakresu zarządzania kulturą, komunikacji, negocjacji, zarządzania projektami, funduszy europejskich itp.
- **Mentoring:** programy mentoringowe, które umożliwiają osobom zainteresowanym rozwijanie się zawodowo pod opieką doświadczonych specjalistów z branży kulturalnej.
- **Wymiana międzynarodowa:** programy wymiany międzynarodowej, takie jak Erasmus+, które pozwalają pracownikom kultury na zdobycie doświadczenia i wiedzy w międzynarodowym kontekście.
- **Stypendia i granty:** oferty stypendiów i grantów dla pracowników kultury, które umożliwiają im rozwijanie się zawodowo poprzez udział w specjalistycznych programach edukacyjnych.
- **Konferencje i sympozja:** udział w konferencjach i sympozjach dotyczących zagadnień kultury, gdzie można zdobyć nową wiedzę, wymienić doświadczenia i nawiązać kontakty zawodowe.
- **Platformy e-learningowe:** korzystanie z platform e-learningowych oferujących kursy online z zakresu zarządzania kulturą, marketingu kultury, fundraisingu itp.
- **Certyfikaty i dyplomy:** uzyskiwanie certyfikatów i dyplomów potwierdzających zdobyte umiejętności i kwalifikacje w obszarze zarządzania kulturą.
- **Programy rozwoju zawodowego:** programy zapewniające wsparcie w rozwoju zawodowym pracowników kultury poprzez indywidualne sesje coachingowe, doradztwo zawodowe, planowanie kariery itp.
- **Grupy networkingowe:** udział w grupach networkingowych, które umożliwiają nawiązywanie kontaktów zawodowych, wymianę informacji i doświadczeń z innymi pracownikami kultury.
- **Publikacje i literatura specjalistyczna:** czytanie publikacji i literatury specjalistycznej z zakresu zarządzania kulturą, marketingu kultury, programowania kulturalnego itp.
- **Webinaria i podcasty:** śledzenie webinarów i podcastów dotyczących tematyki kultury i rozwoju zawodowego w branży kulturalnej.

- **Projekty partnerskie:** udział w projektach partnerskich, które umożliwiają zdobycie nowych umiejętności i doświadczenia poprzez współpracę z innymi organizacjami kulturalnymi.
  - **Badania i analizy rynku kultury:** zapoznanie się z badaniami i analizami dotyczącymi rynku kultury, trendów, preferencji odbiorców itp., co pozwala pracownikom kultury na lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań swojej publiczności.
  - **Innowacje i technologie:** śledzenie nowinek technologicznych i innowacji w dziedzinie kultury, takich jak wirtualna rzeczywistość, sztuczna inteligencja, platformy cyfrowe itp., które mogą wspomagać i urozmaicać działalność kulturalną.
  - **Praktyki zawodowe:** udział w programach praktyk zawodowych, które umożliwiają zdobycie doświadczenia w różnych instytucjach i organizacjach kulturalnych.
  - **Samokształcenie:** indywidualne studiowanie literatury branżowej, raportów, artykułów naukowych i online'owych związanych z obszarem kultury, aby poszerzać wiedzę i umiejętności.
  - **Współpraca międzysektorowa:** angażowanie się w projekty i inicjatywy, które łączą kulturę z innymi sektorami, takimi jak biznes, nauka, edukacja, aby rozwijać interdyscyplinarne kompetencje.
  - **Kursy językowe:** udział w kursach językowych, które pozwalają pracownikom kultury na doskonalenie znajomości języków obcych, co jest szczególnie istotne w kontekście międzynarodowej współpracy.
  - **Narzędzia do samooceny:** wykorzystanie narzędzi do samooceny kompetencji, takich jak kwestionariusze, testy i narzędzia online, które pomagają pracownikom kultury identyfikować swoje mocne strony i obszary do rozwoju.
  - **Grupy dyskusyjne i społeczności online:** dołączenie do grup dyskusyjnych i społeczności online skupiających się na tematyce kultury, gdzie można wymieniać się wiedzą, zadawać pytania i uczyć się od innych profesjonalistów z branży.
3. Po zapoznaniu się z powyższymi narzędziami eksperci zostali poproszeni o wytypowanie maksymalnie 7 z nich, które są dla nich obecnie i przyszłościowo najbardziej atrakcyjne, skuteczne, ważne itp. w kontekście ich rozwoju zawodowego czy osobistego. Uczestnicy i uczestniczki mieli dowolność w wyborze mechanizmów, uwzględniając swoje doświadczenia, rozpoznanie czy intuicję. Ponadto zostali zachęcani do zaproponowania narzędzi, które nie mieściły się na przygotowanej liście, i opracowania ich krótkiej charakterystyki. Również perspektywa czasowa była do wskazania na podstawie indywidualnej refleksji.

4. Uczestnicy i uczestniczki zostali poproszeni (po wytypowaniu do 7 narzędzi) o możliwie szczegółową, acz krótką charakterystykę, tzn. opis, w jaki sposób wyobrażają sobie działanie danego narzędzia, aby odpowiadało na ich aktualne i przyszłe potrzeby oraz oczekiwania. Do tego zadania prowadzący przygotowali następujące pytania pomocnicze:

- Jak się o tym dowiedzieć? Kto i jak ma dotrzeć z informacją do ciebie?
- Kto jest organizatorem? Kto oferuje?
- Gdzie się odbywa?
- Kim są prowadzący? Jakie są ich kompetencje? Gdzie i jak potwierdzone? Czy to ma znaczenie?
- Do kogo oferta jest kierowana (np. czy tylko do kadry kultury)?
- Jaka jest tematyka?
- Jakie są zasady uczestnictwa (np. odpłatne/nieodpłatne)?
- Kto skorzysta na twoich rozwiniętych kompetencjach? W jaki sposób?
- Jak zamierzasz wdrożyć w praktykę zawodową/życiową efekty?
- Jaka ma być forma potwierdzenia nabycia/rozwinięcia kompetencji?
- Co ma wynikać z nabytych/podniesionych kompetencji? Dla kogo? Kto na tym skorzysta?

Ta część panelu trwała ok. 30 minut, była indywidualną pracą wykonywaną w ciszy i skupieniu. W efekcie powstały karty z flipcharta wypełnione treściami z zaleconego ćwiczenia.

5. Prowadzący poprosili ekspertów o uszeregowanie wskazanych narzędzi wedle własnego uznania i indywidualnych kryteriów.

6. Następnie miało miejsce przedstawienie indywidualnych refleksji i analizy każdego z uczestników na temat swojego rozwoju poprzez wytypowane formy wsparcia. W tym miejscu prowadzący zachęcali do podzielenia się informacjami dot. powodów wyboru konkretnych narzędzi rozwojowych i uzasadnienia ich kolejności.

W trakcie indywidualnych prezentacji jeden z prowadzących rejestrował wyartykułowane narzędzia w dwóch obszarach: jakie były trzy pierwsze wskazania każdego uczestnika i uczestniczki oraz które z tych wskazań artykułowane były najczęściej, bez względu na to, na którym miejscu w indywidualnej gradacji się pojawiły.

7. Ostatnim elementem tego zadania była prezentacja wyników sumowania i otwarcie dyskusji na temat najczęściej pojawiających się narzędzi.

8. Drugie zadanie rozpoczęło się od podzielenia uczestników przez prowadzących na 2 grupy, które od tego momentu pracowały niezależnie. Ich zadaniem było określenie warunków sprzyjających i niesprzyjających uwolnieniu potencjału rozwojowego. W skrócie eksperci mieli określić bariery rozwojowe z 3 poziomów:
- indywidualnego,
  - instytucjonalnego,
  - w GZM (rozumiane jako wskazanie niepożądanych działań, mechanizmów).
9. Po określeniu barier zostały one zaprezentowane przez każdą z grup w postaci zapisanych flipchartów. Następnie flipcharty zostały wzajemnie przekazane między grupami, co było wstępem do wskazania narzędzi i działań ograniczających i/lub niwelujących określone bariery. Po tym nastąpiła prezentacja efektów pracy przez każdą z grup. Ostatnim elementem panelu była runda podsumowująca.

# Panele eksperckie

## Podregion tyski

Gminna Biblioteka Publiczna w Bojszowach, 30 czerwca 2023 r.

W panelu uczestniczyło 7 osób reprezentujących głównie kulturę instytucjonalną różnego szczebla i charakterystyki. Obecne były zarówno osoby zarządzające placówkami, jak i szeregowi pracownicy. W panelu uczestniczył także przedstawiciel KMO.

Efektem indywidualnych prac były prezentacje, które poniżej są przedstawione w formie syntezy wybranych maksymalnie 7 narzędzi rozwojowych wraz z ich charakterystyką.

### Uczestnik 1

- 1. Warsztaty i szkolenia** – rozumiane szeroko, jako blok narzędziowy z jednej stron realizowany na żywo, w bezpośrednim kontakcie, a z drugiej w postaci webinarów i kursów e-learningowych. Wyżej oceniane są te „na żywo”, bo dają okazję do spotkania z drugim człowiekiem – wymiany doświadczeń, rozmowy o problemach, nawiązania współpracy. Tego typu działania mogą być skierowane do grup z różnych organizacji i traktować omawiane zagadnienia międzysektorowo, a prowadzone powinny być przez praktyków, którzy mają duże doświadczenie. Warto inspirować się programami rozwojowymi koordynowanymi przez większe organizacje – np. Narodowe Centrum Kultury.
- 2. Networking** – uczestnik dostrzega brak sieci wsparcia instytucji kultury na wzór np. Eurodesku (sieć organizacji młodzieżowych). Ważne, by taka sieć spotykała się systematycznie, tworzyła przestrzeń do wymiany doświadczeń, okazjonalnie szkoleń dla jej członków. Sieć powinna nadzorować przepływ informacji i organizować tego typu wyjazdowe spotkania.
- 3. Samokształcenie** – rozumiane jako ciągłe czytanie branżowych i pozabranżowych rzeczy, uczestniczenie w wydarzeniach we własnym zakresie. I tutaj ważne są jeszcze dwa aspekty, tj. **publikacje i badania**.
- 4. Wymiana międzynarodowa** – połączona z narzędziami uzupełniającymi, tj. **projektami partnerskimi, kursami językowymi, współpracą międzysektorową**. Tego typu programem jest np. Erasmus+, łączy on w sobie te narzędzia. W jego ramach można pojechać na wymianę międzynarodową np. do zagranicznej instytucji kultury i zobaczyć, jak ona funkcjonuje. Taki kontakt i doświadczenie międzynarodowe pozwalają nawiązać realną współpracę, która może być kontynuowana w kolejnych działaniach,

również poza granicami kraju. Pozwala też wprowadzać innowacje i inspirować się rozwiązaniami z innych państw.

## Uczestniczka 2

1. **Warsztaty i szkolenia** – spotkania z praktykami, którzy rzeczywiście przetrwali wiele projektów i koniecznie w formie spotkania na żywo, nie online. Bardzo ważne jest, by tego typu inicjatywy stawały na follow-up, czyli co wydarzy się po warsztatach/szkoleniu z uwzględnieniem tego procesu, w którym wzięli udział.
2. **Mentoring i doradztwo zawodowe** – rozumiane jako narzędzie pozwalające zostać objętym opieką przez doświadczonych specjalistów. Doświadczeni specjaliści mogą być na przykład naszymi współpracownikami, dyrektorami instytucji.
3. **Wymiana międzynarodowa** – rozumiana jako spotkanie czy wymiana zespołów na szczeblu instytucjonalnym, np. możliwość spotkania się zespołów dwóch lokalnych muzeów albo dwóch domów kultury. Na takiej współpracy korzystają pracownicy instytucji i odbiorcy.
4. **Projekty partnerskie i współpraca międzysektorowa** – szczególnie ważne są działania międzybranżowe. Zdaniem uczestniczki brakuje kontaktu i zrozumienia w innych branżach, czym są oddolne procesy oparte na kulturze, które dzieją się aktualnie w organizacjach kultury, i warto byłoby to w jakiś sposób zmienić. Szczególnie trudna w tym kontekście wydaje się współpraca z branżą biznesu. Warto, by tego typu inicjatywy równo dzieliły odpowiedzialność i obowiązki między podmioty partnerskie.

## Uczestniczka 3

1. **Warsztaty i szkolenia/konferencje i sympozja** – dopełniające się elementy, które powinny być oferowane przez większą instytucję z jakimś prestiżem, budzącą zaufanie. Takimi instytucjami są na przykład Instytut Myśli Polskiej im. Wojciecha Korfańskiego lub Narodowe Centrum Kultury. Ważne też, by odbywały się w odległości dojazdu do jednej godziny samochodem – zarówno indywidualnie, jak i z perspektywy instytucji. Dojazdy to strata czasu oraz brak możliwości wykonania pracy własnej. Prowadzący wcale nie muszą być wyłącznie z sektora kultury, mogą być też z dziedzin okołokulturowych, czyli stanowiących dopełnienie. Ważne, by tematyka wynikała z bieżącej diagnozy i oferta odpowiadała tym potrzebom oraz skali działania poszczególnych organizacji.
2. **Program rozwoju zawodowego** – który w dużej mierze powinien być wspierany przez **indywidualne sesje coachingowe i doradztwa zawodowego**. Obecnie brak jest tego typu wsparcia, a jest ono bardzo potrzebne. Potrzebna jest pomoc merytoryczna, w jaki sposób należy dostosować metody pracy, bo zmienia się społeczeństwo, potrzeby, odbiorcy, świat. Takie programy rozwoju zawodowego mogą też inspirować

i chronić przed wypaleniem zawodowym. Mogłaby to być też odpowiedź na zauważalne zjawisko wśród kadr kultury, gdzie starzy pracownicy myślą, że już wszystko potrafią, a młodzi, wchodząc do sektora, od razu szukają czegoś lepiej płatnego. Indywidualna sesja z taką osobą mogłaby pomóc uzyskać szerszą perspektywę.

3. **Projekty partnerskie** – działania, które pozwalają zrobić coś na większą skalę. Wydarzenie, które jakiś czas temu zrobiłam z większą instytucją, pozwala mi do dziś zbierać owoce tej współpracy na różnych szczeblach (lokalnym, regionalnym). To też bodziec, który pozwala myśleć, co zrobimy na jeszcze większą skalę w niedalekiej przyszłości.
4. **Współpraca międzysektorowa** – działania łączące różne sektory i branże na rzecz zwiększenia dostępności i popularności, np. łącząc kulturę ze sportem (rajd rowerowy po ważnych punktach w miejscowości) albo kulturę z edukacją (wejście do szkół, by pokazać, że z kulturą można pracować inaczej niż w trakcie lekcji szkolnych). Tego typu kooperacje są niełatwe, ale potrzebne, by „łamać schematy”.
5. **Grupy dyskusyjne i społeczności online** – pozwalają na wymianę myśli i pomysłów, a skorzystać może każdy zainteresowany – choć spotkanie na żywo zawsze będzie bardziej wartościowe.

## Uczestniczka 4

1. **Współpraca międzysektorowa połączona z projektami partnerskimi** – z perspektywy organizacji, która postrzegana jest jako tradycyjna księżnica, jest to bardzo ważne, by pokazać, że potrafimy być też bardziej nowocześni. Współpraca podejmowana jest najczęściej ze szkołami, czasem z organizacjami z innego miasta, a nawet z innego województwa. Tego typu działania pomagają zmieniać wizerunek organizacji.
2. **Grupy dyskusyjne i społeczności online z grupami networkingowymi** – jako zespół narzędzi wspierających w bieżącym rozwiązywaniu problemów i wyzwań praktycznych, poszukiwaniu podpowiedzi w organizacji wszelkiego rodzaju wydarzeń, zdobywaniu nowych kontaktów.
3. **Konferencje i sympozja połączone z webinariami i podcastami** – uzupełniane też przez **samorozwój**. Wiedza, którą się dostaje na początku, jest ledwie załącznikiem – powinien on być rozwijany zgodnie z własnym sumieniem i stopniem zaangażowania.

## Uczestnik 5

1. **Warsztaty i szkolenia** – prowadzone wyłącznie stacjonarnie. Ważne jest, by oferta była profilowana indywidualnie dla danej jednostki – zarówno merytorycznie, jak i zarządczo. Są duże różnice w pracy instytucji kultury na poziomie różnych miejscowości (wielkość, główny profil instytucji, skala oddziaływania itp.).

- 2. Wymiana międzynarodowa i międzyregionalna** – rozumiana przez pryzmat tematów związanych z dziedzictwem kulturowym i tożsamością lokalną. Ważne, by się konfrontować z innym regionem czy to w Polsce, czy za granicą i popatrzeć, jak inni potrafią pracować z tym dziedzictwem.
- 3. Konferencje i sympozja** – branżowe spotkania z konkretnymi instytucjami lub ekspertami.
- 4. Indywidualna praca z ekspertem** – osobą, która przyjeżdża do instytucji i jest w niej przez kilka dni, a wynikiem takiej wizyty miałyby być zbudowanie jakiejś strategii.
- 5. Powiatowe Kongresy Kultury** – spotkania, które służą temu, by się poznać w powiecie. Tego typu spotkania pozwoliłyby poznać swoje silne i słabe strony w najbliższym sąsiedztwie i zbudować realną wspólnotę.
- 6. Certyfikaty** – indywidualnie nie są raczej potrzebne, ale z drugiej strony np. przy kandydowaniu na stanowisko dyrektora są niezbędne, więc warto na to zwrócić uwagę, myśląc o swoim rozwoju.

## Uczestnik 6

- 1. Warsztaty i szkolenia** – warto, by tego typu oferta miała sprawnie działający system informowania odbiorców o tego typu wydarzeniach, gdyż tylko w ten sposób uda się zbudować program dostosowany do potrzeb pracowników i instytucji. Ważne jest też poznawanie ludzi w trakcie podnoszenia swoich kompetencji, więc warto, by to też było brane pod uwagę w trakcie konstruowania oferty. Uwzględnienie lokalności również byłoby ciekawe, bo pozwalałoby rzeczywiście stymulować partnerstwa pomiędzy organizacjami z poszczególnych miejscowości.
- 2. Konferencje i sympozja** – tutaj zdobywanie wiedzy przebiega dwutorowo: z jednej strony aspekty merytoryczne, a z drugiej aspekty zarządzania (kulturą, organizacją, zespołem oraz nowe trendy w sektorze).
- 3. E-learning z grupami dyskusyjnymi i społecznościami online** – pozwala to zachować bieżący kontakt ze środowiskiem, szczególnie w przypadku organizacji, które mają skomplikowaną sytuację formalną, co utrudnia im funkcjonowanie w sektorze.
- 4. Badania i analizy oraz innowacje i nowinki technologiczne** – przede wszystkim po to, by nauczyć się, jakie nowości technologiczne istnieją, a następnie czy i jeśli tak, to jak można je wykorzystać w łamaniu schematów u swoich odbiorców oraz po to, by stosować wiedzę w sposób praktyczny.
- 5. Kursy językowe** – ważne, by były w przystępnej, praktycznej formie. Najlepiej realizowane w spotkaniu „na żywo”, niekoniecznie z najbardziej poprawną gramatycznie formą ćwiczenia języka. Ważne, by umieć komunikować siebie i swoją pracę wraz z możliwie szerokim kontekstem kulturowym. Wyzwanie szczególnie ważne w perspektywie Europejskiej Stolicy Kultury, więc warto ten element wzmacniać.

## Uczestnik 7

- 1. Eksperyment** – coś, co jest trochę warsztatem, szkoleniem, a na końcu grantem i pozwala wykorzystać kompetencje zdobyte w trakcie procesu edukacyjnego w sposób praktyczny. Ważne, że eksperyment nie zawsze musi zakończyć się powodzeniem, a eksperymentujący nie muszą być z tego powodu ukarani.
- 2. Nagrody** – celebrowane tak jak np. wśród sportowców – gdy ktoś zwycięża, jest to zauważalne i dobrze by było, by w podobny sposób traktowano wysiłki osób z sektora kultury, zarówno jeśli chodzi o moment celebracji, jak i skalę wsparcia finansowego, które powinno być po prostu większe.
- 3. Stypendium** – jeśli ktoś wykonuje dobrą robotę, powinien po prostu dostawać za to pieniądze i tego typu instrumentu mecenatu brakuje aktualnie w sektorze kultury, szczególnie na poziomie lokalnym: gminnym, miejskim, powiatowym czy metropolitalnym.
- 4. Grupy networkingowe** – rozmawiajmy ze sobą i zobaczmy się nawzajem, bo czasem nawet w granicach jednej gminy niby wszystko jest okej i wszyscy się znają, ale gdy przychodzi co do czego, okazuje się, że tak naprawdę nie wiemy, kim jesteśmy, nie mamy do siebie telefonów, a czasem nawet traktujemy siebie wzajemnie jak konkurencję.
- 5. Wymiana międzynarodowa** – w tym programy mobilności, np. program Erasmus+. Taki program powinien pozwalać zobaczyć, jak inni pracują, szczególnie że systemy finansowania i realizowania projektów kulturalnych są różne, więc same wizyty międzynarodowe mogą być źródłem wiedzy i inspiracji.
- 6. Badania i analiza rynku** – ważne jest, by w instytucjach i ludziach istniała wewnętrzna potrzeba robienia badań, ale też by ludzie potrafili wykorzystywać efekty tych badań do programowania swojej pracy i funkcjonowania swoich organizacji. To już jednak jest zmiana systemowa, o którą trzeba walczyć latami.
- 7. Innowacje i technologie** – narzędzie wymienione ze względów osobistych, ale też w zgodzie z poprzednimi głosami, które mówiły o potrzebie zbliżania do siebie biznesu (wraz z technologią) i kultury. Tego typu działania najlepiej realizować poprzez konkretne kooperacje i projekty.

## Bariery rozwojowe

indywidualne	rozwiązania
brak czasu	kursy, szkolenia w zarządzaniu czasem w pracy
rodzina – życie osobiste	-
niewystarczająca satysfakcja finansowa	zmiana pracy
zmęczenie	asertywność
blokada wewnętrzna	-

instytucjonalne	rozwiązania
finanse (założenia roczne)	-
niedoszacowana kadra	-
brak aktywności i mobilności pracownika	-
formalizm i papierologia	-
współpraca z samorządem jest bardzo trudna	-
zła komunikacja z samorządem	-

GZM (zagrożenia)	rozwiązania
formalizm	jasne, proste procedury
rozliczenia z efektów w krótkim czasie	czas na waloryzację
nakierowanie zadań na małe instytucje z „nadzorem” organizatorów	docenienie instytucji
niezamykanie się w stereotypach regionalnych	szersze spojrzenie na region

# Podregion bytomski

Spółdzielczy Dom Kultury w Piekarach Śląskich, 4 lipca 2023 r.

W panelu uczestniczyło 6 osób reprezentujących głównie kulturę instytucjonalną różnego szczebla i charakterystyki. Obecne były zarówno osoby zarządzające placówkami, jak i szeregowi pracownicy. W panelu uczestniczył także przedstawiciel KMO.

Efektom indywidualnych prac były prezentacje, które poniżej są przedstawione w formie syntezy wybranych maksymalnie 7 narzędzi rozwojowych wraz z ich charakterystyką.

## Uczestnik 1

1. Dla niego najważniejsze są **projekty partnerskie**, których kilka zrealizował. Są one pouczające, dające możliwość innego spojrzenia na realizowane działania.
2. **Grupy networkingowe** – pozwalają nawiązać kontakty zawodowe. M.in. dzięki takiemu działaniu poznał jedną z uczestniczek panelu. Grupy te umożliwiają np. wymianę informacji.
3. **Współpraca międzysektorowa** – angażowanie się w inicjatywy, które łączą kulturę z innymi sektorami, pozwalając szukać punktów stycznych (w dziwnych miejscach), prowadzą w jednym kierunku lub przecinają się wzajemną korzyścią. Uczestnik ma doświadczenie w takiej współpracy, co przerodziło się w organizację warsztatów przez jedną z firm produkcyjnych, posiadającą wiedzę, co do której nie podejrzewała, że może być przydatna w działalności kulturalnej.
4. **Grupy dyskusyjne i społeczności online** – wartością dodaną tego narzędzia jest możliwość odtwarzania szkoleń online bez ograniczeń w dowolnym czasie. Ważna jest też możliwość wymiany doświadczeń.
5. **Warsztaty i szkolenia** – również z założeniem możliwości ich późniejszego odtworzenia.
6. **Wymiana międzynarodowa** – uczestnik ma w niej doświadczenie związane z programem Erasmus+. Wyjazdy pracowników pozwalają rozbudować ich kompetencje i wzmocnić sprawczość rozumianą jako „ogarnianie się” samemu za granicą (logistycznie, bytowo). Wartością tych wyjazdów jest także możliwość poznawania ludzi, którzy funkcjonują w tej samej branży, ale są z innego kraju.
7. **Innowacje technologiczne** – jako przykład wskazano program Canva (do tworzenia grafik). W obliczu wielozadaniowości pracowników sektora kultury i często nieposiadania grafików na etacie pozwala w prosty sposób wytwarzać grafiki nawet przez osoby niedoświadczone w tym zakresie. Bycie na bieżąco z takimi innowacjami jest oczekiwanym rozwiązaniem. Pomocny byłby ktoś, kto prosto i czytelnie wprowadza w bieżące innowacyjne narzędzia technologiczne.

Wybór tych narzędzi oparty jest głównie na własnym doświadczeniu i przetestowaniu ich.

Sposobem dowiadywania się o wszystkich narzędziach jest zaproszenie z instytucji szkoleniowej, która „jest do tego stworzona” i zajmuje się szkoleniami dla kadr kultury. Ważne, aby prowadzący byli doświadczeni, certyfikowani i z branży. Oferta winna być skierowana do kadr kultury, może również do ośrodków eventowych. Ważne, aby prowadzący mieli świadomość, w jakich warunkach finansowania działają instytucje publiczne. Tematyka – zarządzanie kulturą, pozyskiwanie środków. Korzystanie z tych narzędzi powinno być nieodpłatne – zachęci to organizatora do licznego delegowania pracowników. Z podniesionych kompetencji skorzystają współpracownicy dla realizacji celów placówki. Ważne, aby działania były potwierdzane certyfikatem, aby organizator miał świadomość uczestnictwa przez instytucję i jej kadrę w procesie nabywania i rozwijania kompetencji. Skorzystają także odbiorcy oferty placówki. Uczestnik wskazał na znaczenie długofalowości i trwałości procesu rozwoju kompetencji. Oczekuje ponadto wymiany kontaktów dla długofalowej współpracy partnerskiej w przyszłości.

Ważne jest także umożliwienie dzielenia się dobrymi praktykami, aby „nie wyważać otwartych drzwi”.

## Uczestnik 2

- 1. Badanie i analiza rynku kultury**, traktowane jako źródło informacji o potrzebach odbiorców oferty (szczególnie jeśli skalę badań rozszerzy się na inne instytucje w mieście), ale też forma rozwoju pracowników instytucji. Dzięki wdrożeniu wyników badań można np. dopasować ofertę do oczekiwań odbiorców, uaktualniać formy pracy w placówce.
- 2. Warsztaty i szkolenia** jako dostępna forma podnoszenia kompetencji, niewymagająca dużych nakładów finansowych. Dowiadywanie się o takiej ofercie następuje głównie przez mailing, również ze strony organizatora. Odbywać się mogą online lub stacjonarnie, również w instytucji, którą uczestnik reprezentuje, oraz u dostawców szkoleń. Szkolenia online dają możliwość uczestnictwa większej ilości osób i nie generują zbyt dużych kosztów. Oczekiwani prowadzący to specjaliści – praktycy znający specyfikę działalności w kulturze. Uczestnik korzysta z takiej oferty głównie z polecenia innych. Beneficjentami tej formy rozwoju mogą być osoby spoza sfery kultury. Zasugerowano, aby można było pozyskać środki na uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach. Uzyskanie certyfikatu nie jest najistotniejsze, gdyż sama wiedza i umiejętności są korzyściami. Jednak dla młodych osób w kontekście rozwoju ich kariery certyfikaty mogą mieć większe znaczenie.
- 3. Projekty partnerskie**, których uczestnik dużo zrealizował, m.in. dzięki centralnym programom dotacyjnym. Dzięki nim angażuje się więcej odbiorców i promocja też

staje się szersza. Projekty te bywają kłopotliwe w organizacji, ale najlepiej wykorzystują potencjał partnerów dla dobrej realizacji.

4. **Sieciowanie i wizyty studyjne** – te ostatnie są praktykowane jako wizyty w bibliotekach w regionie. Jeśli była potrzeba sprawdzenia modelu działania, to wizyta studyjna okazała się bardzo owocna w perspektywie rozwoju instytucji. Ponadto wizyty dają możliwość zobaczenia „po drodze” np. atrakcji turystycznych. Kolejną zaletą jest integracja kadry biblioteki. Z perspektywy zarządzającego to także forma automotywacji do działania. Wizyty studyjne są formą inspiracji, której efekty można wpleść w działalność placówki.
5. **Wymiana międzynarodowa** – atrakcyjna forma zdobywania doświadczeń i umiejętności. Organizatorem może być biblioteka lub organizacje z Europy. W bibliotece doświadczono goszczenia wolontariuszy w ramach programu Erasmus+, co dało możliwość poznania kultury ich krajów, szlifowania języka angielskiego oraz międzykulturowej komunikacji.
6. **Innowacje i technologie** – wspomagają uatrakcyjnienie oferty, w tym przyciąganie młodzieży do instytucji poprzez umożliwienie im kontaktu np. z wirtualną rzeczywistością.
7. **Publikacje i czasopisma specjalistyczne** – z racji funkcji biblioteki to popularna forma rozwoju wśród bibliotekarzy. Coraz bardziej atrakcyjne także dla odbiorców staje się umożliwienie im dostępu do specjalistycznych portali lub wykupu kont online, np. Empik Go.

### Uczestniczka 3

1. **Projekty partnerskie** oraz **szkolenia i warsztaty**. Projekty partnerskie traktowane są jako sfera praktyczna umożliwiająca obserwację działalności innych, styl pracy, odrębną perspektywę funkcjonowania. Projekty te dają możliwość trenowania sztuki kompromisu, współpracy i komunikacji. Z kolei warsztaty to kontrolowana przestrzeń „budowania teoretycznego doświadczenia”. Warto, aby zaproszenie na nie przychodziło od przełożonego. Dobrze, aby ta forma rozwoju organizowana była przez instytucje „kulturotwórcze”. Mogą się odbywać w miejscu pracy lub w przestrzeni cyfrowej (webinaria – kolejne narzędzie).
2. **Webinaria** z doświadczeń uczestniczki są krótszymi i bardziej wartościowymi, skondensowanymi formami. Ponadto rozróżnia doświadczenia akademickie od praktycznych na korzyść tych drugich, co daje możliwości rozpracowania konkretnego tematu, uzyskania praktycznych odpowiedzi. Ten rodzaj oferty edukacyjnej może być kierowany do osób z branży kulturalnej i spoza niej. Interesujące obszary tematyczne to: zarządzanie projektami, zarządzanie w kulturze, komunikacja. Z jednego z ostatnich webinarium uczestniczka wyniosła liczne notatki i pomysły, bo „o to

chodzi w takich przedsięwzięciach”, aby efekty wprowadzać do praktyki zawodowej. Z podniesionych kompetencji korzysta sama uczestniczka, grupa, którą koordynuje, instytucja, z którą jest związana, oraz lokalna społeczność. Certyfikat jest ważny, ale przede wszystkim liczą się umiejętności. Odpłatność za szkolenia i warsztaty jest akceptowalna w niewielkich kwotach.

3. **Mentoring:** możliwość posilenia się wiedzą doświadczonych specjalistów byłaby nie-samowita, bycie pokierowanym przez osoby będące autorytetami w danej dziedzinie, które mają szerszą perspektywę – to byłoby skuteczne narzędzie mojego rozwoju – stwierdziła ekspertka.
4. **Program rozwoju zawodowego** – w połączeniu z sesjami coachingowymi byłby bardzo wspierający w rozwoju i dający szansę „poukładania sobie rzeczy w głowie”. Edukatorami powinny być w tym wypadku osoby z dużym doświadczeniem i odpowiednim wykształceniem, znające realia pracy w kulturze. Dzięki temu możliwe byłoby prowadzenie skuteczniejszych działań.
5. **Badania i analiza rynku pracy** – ważne, aby po nich trafić do odpowiednich osób z ciekawą i satysfakcjonującą ofertą.
6. **Grupy dyskusyjne i społeczności online** – ważne narzędzie w kontekście wymiany doświadczeń.

Wybór narzędzi odpowiadał głównie potrzebom uczestniczki, związanym z jej aktualnym statusem zawodowym. Z racji niewielkiego doświadczenia w pracy w kulturze oczekuje na tym etapie prowadzenia, wskazania odpowiedniej drogi rozwoju. To byłoby cenne.

## Uczestnik 4

1. **Warsztaty i szkolenia.** Istotne jest dla uczestnika, jako zarządzającego instytucją, kiedy zaangażowany pracownik sam wykazuje inicjatywę udziału w szkoleniach. Poszukiwanie szkoleń odbywa się przez internet czy subskrypcje. Uczestnik wskazuje mechanizmy rozwojowe organizowane przez Narodowe Centrum Kultury, które uważa za pomocne i atrakcyjne. Ważne, aby prowadzący szkolenie umiał zaangażować i zintegrować jego uczestników, co później umożliwia „otwieranie się” w ramach szkolenia. Uczestnik preferuje szkolenia wyjazdowe, które pozwalają się odciąć od lokalnego środowiska. Szkolenia winny być skierowane do podmiotów kultury, bo pozwala to wymienić doświadczenia czy praktyki w działalności, ale nie zamyka się na uczestnictwo także jednostek spoza sektora kultury. Najlepiej, aby szkolenia były nieodpłatne, ale ekspert deklaruje również, że byłby w stanie opłacić wartościowe szkolenie. Certyfikat ważny jest dla dalszej kariery zawodowej. Głównym odbiorcą szkoleń jest sam ekspert, a dopiero później korzysta na tym instytucja i lokalne środowisko. Jako wadliwy w tym mechanizmie wskazuje brak kontynuacji utrzymywania kontaktu

z uczestnikami i prowadzącymi po szkoleniu. Byłoby to pomocne w rozwiązywaniu problemów i wyzwań w codziennej praktyce sektora kultury.

2. **Projekty partnerskie** powiązane są z powyższymi stwierdzeniami. Doświadczenie współpracy przy dużym i skomplikowanym wydarzeniu zrealizowanym jeszcze podczas pandemii koronawirusa było formą „przejścia samego siebie” – dzięki temu można robić wielkie rzeczy. Współpraca z partnerami przy realizacji wydarzeń daje możliwość doświadczenia, jakie systemy pracy obowiązują w danej organizacji, oraz okazję do integracji.
3. **Grupy networkingowe** – wymiana doświadczeń jest jednym z głównych plusów i wpływa na rozwój instytucji przez inspiracje płynące od innych.
4. **Platformy e-learningowe** – ze względu na ograniczony czas, fundusze, ale i wygodę można skorzystać z tej popandemicznej formy.
5. **Innowacje i technologie** – niedawno uczestnik brał udział w szkoleniu o innowacjach dot. oświetlenia, które okazało się lokowaniem produktu, co było rozczarowujące. Oczekiwane jest raczej poznanie form innowacyjnego działania.
6. **Kursy językowe** – lepiej, aby były organizowane stacjonarnie i w ramach godzin pracy, z zaznaczeniem perspektywy wykorzystania nabytych umiejętności w późniejszej praktyce.
7. **Stypendia i granty** jako forma podsumowania wcześniej wskazanych narzędzi.

Zaproponowana gradacja wynika z postrzegania rozwoju z indywidualnej, jak i zarządczej perspektywy.

## Uczestniczka 5

1. Na pierwszym miejscu wskazano 3 propozycje:
  - **Badania i analiza rynku kultury** – istotne są badania instytucji wewnątrz i na zewnątrz (odbiorców i konkurencyjności). Zrozumienie powodów korzystania przez odbiorców z oferty podkreślono jako kluczowe, aby dbać o ich dobrostan. Mocno zostało zaakcentowane wdrożenie wyników badań do praktyki instytucji i aby te badania były dedykowane jej specyfice i lokalnemu kontekstowi.
  - **Samokształcenie** – rozumiane nie tylko jako zapoznawanie się z literaturą branżową, ale uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych jako nabywanie kompetencji i inspiracji dla własnych działań.
  - **Współpraca międzysektorowa** – współpraca z biznesem jako dobrze rozumiana konieczność efektywnego funkcjonowania placówki.
2. **Kursy językowe** powiązane z **wymianą międzynarodową** – jako podstawa do współpracy międzynarodowej. Wyjazd erasmusowy pracowników poskutkowało nowymi pomysłami dla funkcjonowania placówki.

- 3. Projekty partnerskie** w połączeniu z **grupami networkingowymi** – umożliwienie pracownikom wyjścia poza schemat działania. Wskazano efektywność cyklicznych zebrań dyrektorów instytucji różnego typu w mieście, co pozwala wymieniać się na bieżąco informacjami, ale i wspierać się nawzajem w codziennej praktyce.

## Uczestnik 6

- 1. Warsztaty i szkolenia** wraz z **mentoringiem**: uczestnik wspomina jedno ze swoich pierwszych doświadczeń zawodowych w realizacji projektu, w którym mentoring (rozumiany jako towarzyszenie w trakcie jego realizacji) był bardzo pozytywnym doświadczeniem. Szkolenia to niezależnie od wiedzy również integracja, co po pandemii jest bardzo pomocne.
- 2. Stypendia, granty** – ważne narzędzia indywidualne oraz umożliwiające realizację działań kulturalnych, jednak to także zwiększenie obowiązków bez gratyfikacji finansowej. Przy okazji wskazano brak nagród dla „kulturalników”, które byłyby powiązane z gratyfikacją finansową i uznawane przez środowisko kultury.
- 3. Badania i analizy** – przemyślany sposób organizacji badań, wolnych od wpływów polityków na wyniki i ich upublicznienie (bez cenzury). Ważnym czynnikiem jest sprawczość badań rozumiana jako wdrożenie ich wyników. Ponadto podkreślono cykliczność i systematyczność, a nawet systemowość badań jako elementu ewaluacyjnego i monitorującego działalność podmiotu czy realizacji projektu. To mógłby być element współpracy między instytucjami, co łączy się z kolejnym narzędziem – **networkingiem**. Mimo deklaracji o współpracy międzyinstytucjonalnej, w praktyce nie do końca to funkcjonuje, szczególnie patrząc na współpracę wewnątrz GZM.
- 4. Eksperyment** – przyzwolenie na realizację projektów, które są „trudne i mniej sexy”, ale dają możliwość innego sposobu działania i są obarczone potencjalnym ryzykiem braku powodzenia w zakresie osiągnięcia wskaźników (ilościowych i jakościowych).
- 5. Erasmus+ oraz konferencje** – zaobserwowanie, jak funkcjonują inni, ośmielenie do wyjazdu i otwartości na coś nowego – to jest wzbogacające. I co ważne: porzucenie dosyć powszechnych przekonań związanych z wycieczkami zagranicznymi, a nie rzeczywistym rozwojem w międzynarodowym środowisku edukacyjnym.

## Bariery rozwojowe

indywidualne	rozwiązania
brak czasu	zmiana podejścia do wykonywania obowiązków i czasu pracy (zarządzanie sobą), organizacja ich w ramach czasu pracy
brak funduszy (instytucjonalnych lub indywidualnych)	pozyskanie funduszy
wypalenie zawodowe	zmienić pracę
niejasna ścieżka kariery	określenie systemu rozwoju „kariery” szczególnie dla młodych ludzi; akceptacja faktu, że kompetentny pracownik zrezygnuje z pracy w instytucji kultury
brak motywacji	-

instytucjonalne	rozwiązania
niemożność/trudność rozwoju zawodowego	-
brak funduszy	granty, środki dodatkowe
zbyt mała kadra (nie wszyscy pracują)	-
kadencyjność (przy wyborach)	uświadomienie sobie tego faktu
brak zrozumienia organizatora	rozmowa (partnerska), wyjaśnienie specyfiki działania z autonomicznej pozycji
brak czasu/spora ilość zadań	dobre zarządzanie (dyrekcja)
niechęć kadry do szkolenia się (brak motywacji)	uznanie w formie premii rocznej, sprawozdania miesięczne jako analiza działań pracownika/ działu, organizacja planu szkoleń, umożliwienie możliwości wdrożenia wiedzy ze szkolenia w działalności instytucji

<b>GZM (zagrożenia)</b>	<b>rozwiązania</b>
brak rozpoznawalności pod kątem kultury	-
centralizacja (decyzji, zasad działania, niedostrzeganie każdego szczebla administracyjnego w GZM) – środki rozdysponowane wśród małych partnerów, konsultacje ze środowiskiem	-
niedostosowane regulaminy (brak czytelności)	konsultacja ze środowiskiem kultury, ograniczenie „treści urzędniczych”
nadmierna biurokracja	-
niedostosowane kadry prowadzące szkolenia	sprawdzenie kompetencyjności ekspertów

# Podregion katowicki

Chorzów, Chorzowskie Centrum Kultury, 10 lipca 2023 r.

W panelu uczestniczyło 7 osób reprezentujących głównie kulturę instytucjonalną różnego szczebla i charakterystyki. Obecne były zarówno osoby zarządzające placówkami, jak i szeregowi pracownicy.

Efektom indywidualnych prac były prezentacje, które poniżej są przedstawione w formie syntezy wybranych maksymalnie 7 narzędzi rozwojowych wraz z ich charakterystyką.

## Uczestniczka 1

1. **Stypendia i granty** – przede wszystkim dla już istniejących inicjatyw, które warto wesprzeć, a nie bez końca stymulować budowanie nowych przedsięwzięć.
2. **Wymiana międzynarodowa** – szczególnie dla młodszych ludzi, którzy nie do końca mają możliwość we własnym zakresie zaprogramować tego typu współpracę, a mogą stanowić trzon kadrowy dla rozwijających się instytucji.
3. **Współpraca międzysektorowa** – łączenie kultury z aktywizmem i/lub z aktywnością fizyczną – sport już jest rozpromowany, więc warto to wykorzystać, by wypromować aktywizm i kulturę.
4. **Praktyki zawodowe** – instrument wymieniony, szerzej nie skomentowany.
5. **Programy rozwoju zawodowego** – instrument wymieniony, szerzej nie skomentowany.
6. **Projekty partnerskie** – instrument wymieniony, szerzej nie skomentowany.
7. **Kursy językowe** – instrument wymieniony, szerzej nie skomentowany.

Pozostałe instrumenty skomentowane zostały przez uczestniczkę jako już istniejące i/lub nie do końca efektywne, jak wynika z jej doświadczeń.

Jakkolwiek system będzie funkcjonował, potrzebuje głębokiej refleksji nad tym, w jaki sposób będzie komunikował się z odbiorcami, jak będzie informował o swojej ofercie. Powinien to być organizm oddolny, powinien tworzyć ekosystem, a nie być ofertą, z której się po prostu korzysta.

Działania powinny stawiać na budowanie relacji i interakcji pomiędzy uczestnikami i ich organizacjami.

## Uczestniczka 2

1. **Audyt tematyczny** – możliwość zaproszenia do instytucji eksperta zewnętrznego, który przyglądając się pracy instytucji, jej pracowników, poszczególnych działów, mógłby dokonać oceny w obszarze, który byłby przez instytucję pożądanym. Obszar

mógłby być zarówno „merytoryczny”, jak i „formalny”, a celem audytu miałyby być uzyskanie zewnętrznej opinii prowadzące do usprawnienia pracy organizacji.

2. **Projekty partnerskie i granty** – granty wymuszające współpracę z miejscowościami metropolitalnymi (na wzór grantów wyszehradzkich) – współpraca ta powinna być realna i ewaluowana w taki sposób, by budować systemowe rozwiązanie mające realny wpływ na GZM.
3. **Grupy networkingowe** – regularne spotkania branżowe, niekoniecznie nastawione na to, by coś z każdego z nich wynieść, a raczej na to, by stworzyć okazję do wymiany myśli, rozmów i poznania się. Regularność jest w tym przypadku kluczowa, gdyż celem samym w sobie ma być zbudowanie społeczności wokół pracowników danego sektora, tak by stymulować wymianę know-how oraz wzmacnia potencjał do budowania partnerstw.
4. **Warsztaty i szkolenia** – rozumiane bardziej jako proces, do którego uczestnicy są zaproszeni przez dłuższy czas (np. 8 miesięcy), który kończy się nawet testem, egzaminem oraz certyfikatem.
5. **Wymiana międzynarodowa i job shadowing** – wszystkie działania, które pozwalają pracownikowi oderwać się od jego codziennej rutyny i zdobyć nową perspektywę. Nawet jeśli tego typu wyjazd ma doprowadzić do sytuacji, w której pracownik zostaje z myślą, że „nic nie da się zrobić”, to ostatecznie jednak coś z takiego wyjazdu/mobilności/job shadowingu zostaje i udaje się wzbogacić know-how.
6. **Nagrody** – instrument, który wspierałby działania już realizowane i istniejące, a nie tylko stymulował przedsięwzięcia nowe. Nagrody powinny być przyznawane przez niezależną komisję i powinny dążyć do stworzenia prestiżowego, wieloletniego, systematycznego wyróżnienia.

### Uczestnik 3

1. **Wymiana międzynarodowa** – doskonale sprawdza się jako narzędzie służące poszerzaniu horyzontów, szukaniu inspiracji, kreowaniu nowych treści. Wymiana międzynarodowa może i powinna być dostępna w szerokim zakresie – zarówno jako możliwość zobaczenia czegoś, co jest zagraniczne, ale też możliwość podjęcia pracy w podobnej organizacji zagranicznej (job-shadowing) czy też odbycia szkolenia merytorycznego, językowego lub formalnego poza granicami kraju.
2. **Stypendia i granty** – narzędzia umożliwiające szukanie środków finansowych na budowanie autorskiej ścieżki rozwoju jako artysty lub grup artystycznych. Tutaj warto dostrzec zarówno artystów, jak i osoby funkcjonujące w sektorze jako eksperci, specjaliści – kuratorzy, edukatorzy czy menedżerowie kultury.
3. **Projekty partnerskie/współpraca międzysektorowa** – łączenie nauki, technologii, sztuki, biznesu itp. Poprzez wymianę potencjałów z różnych branż można wzmacniać

potencjał poszczególnych działań realizowanych przez organizacje i środowiska kultury.

- 4. Samokształcenie** – ciągły proces, który powinien być częścią rozwoju każdego człowieka. Kultura uczenia się przez całe życie może być komunikatem, który towarzyszy Europejskiej Stolicy Kultury, a jako narzędzie może być okazją dla pasjonatów z Metropolii do dzielenia się swoją wiedzą i kompetencjami.
- 5. Kursy językowe** – jako element samokształcenia, ale wyzwanie ważne w kontekście Europejskiej Stolicy Kultury, która może wymuszać bardziej międzynarodowy wymiar instytucji i pracowników sektora kultury.
- 6. Innowacje i technologie** – narzędzie, którego wdrożenie jest niezbędne z perspektywy zachowania aktualności sektora kultury w obliczu wyzwań dynamicznie zmieniającego się świata.

## Uczestniczka 4

- 1. Profesjonalna pracownia twórcza** – uczestniczka zwróciła uwagę na fakt, że instytucje kultury, a konkretnie ośrodki kultury, znajdują się według niej w bardzo specyficznej sytuacji – powinny się mocno przekształcić i zacząć funkcjonować jako prestiżowe i profesjonalne pracownie twórcze. To jest też dla uczestniczki priorytetem rozwoju własnego i rozwoju instytucji. To też jej zdaniem działalność, która pozwala instytucji zarabiać pieniądze, bo ludzie chętnie korzystają z tego typu oferty.
- 2. Mentoring** – łatwo dostępny, profesjonalny mentoring, ze szczególnym uwzględnieniem mentoringu artystycznego/twórczego – w niszowych, specjalistycznych pracowniach twórczych, w tym mentoring międzynarodowy. Wizyty studyjne/job-shadowing i opieka takiego twórczego mentora powinna być dostępna zarówno dla edukatorów, jak i pasjonatów, którzy zgromadzeni są wokół instytucji kultury. Tego typu wymiana może być również elementem współpracy między poszczególnymi miejscowościami, Metropolią, regionami czy na poziomie ogólnopolskim.
- 3. Wymiana międzynarodowa** – uczestniczka łączy ze sobą różne narzędzia, a wymiana międzynarodowa jest jednym z instrumentów, który wspierałby mentoring.
- 4. Stypendia i granty** – jako narzędzie bardziej umożliwiające zaprogramowanie autorskiej ścieżki rozwoju w formie stypendium – tak, by samemu można było zaangażować wizytę/wizyty studyjne w dobrych pracowniach twórczych w kraju i poza jego granicami.
- 5. Kursy językowe** – wspierające wymianę międzynarodową i pozyskiwanie wiedzy, kompetencji i kwalifikacji od profesjonalistów z innych kręgów kulturowych.
- 6. Samokształcenie** – dla uczestniczki to nieodłączny element funkcjonowania i bardzo ważne narzędzie w rozwoju, szczególnie patrząc z perspektywy rozwoju swojego rzemiosła, twórczości, talentu.

7. **Grupy networkingowe** – rozumiane jako społeczność lokalna, której dedykowana jest najważniejsza część aktywności twórczej. Grupy networkingowe to odbiorcy działań twórczych, a z drugiej strony twórcy sami w sobie – wymiana idei i ciągła współpraca stymuluje do dalszego rozwoju.
8. **Grupy dyskusyjne i społeczności online** – aktywności wspierające rozszerzanie grup networkingowych i poszukiwanie nowych członków społeczności, a także poszukiwanie świeżości i trendów, które mogłyby być wykorzystywane w pracowni twórczej.

## Uczestnik 5

1. **„Zaproś nas do siebie” – narzędzie inspirowane formatem proponowanym przez Narodowe Centrum Kultury.** Program rozwojowy instytucji typu dom kultury i jej kadr, który nastawiony jest na zrealizowanie szeregu wizyt studyjnych oraz pracy z zewnętrznym mentorem na rzecz zwiększenia świadomości swoich działań ze społecznością lokalną. Oprócz wizyt studyjnych i spojrzenia osoby z zewnątrz potrzebny jest coaching indywidualny pracowników, który powinien być prowadzony przez przygotowanych, profesjonalnych coachów/mentorów.

Tego typu narzędzie mogłoby być skopiowane lub może być inspiracją dla programu na poziomie Metropolii. Program taki powinien być zarządzany przez organizację lub konkretne osoby, które byłyby ciągłym wsparciem i punktem kontaktowym dla zainteresowanych tego typu rozwojem organizacji i środowisk.

2. **Trening interpersonalny** – narzędzie rozwoju, które powinno być pilotowane przez przygotowanych do tego trenerów – psychologów/terapeutów. Jest to wymagający instrument rozwoju wewnętrznego oraz umiejętności interpersonalnych – miękkich, umiejętności pracy z ludźmi i rozumienia siebie oraz innych osób. To narzędzie jest zdaniem uczestnika kluczowe dla wszystkich osób, które odpowiedzialne są za pracę z innymi osobami, ze szczególnym uwzględnieniem kadr kierowniczych i zarządzających. Dla zadowalającej efektywności tego instrumentu niezbędna jest praca w procesie dłuższym – kilku, kilkunastu spotkań lub kilku dni szkoleniowych.
3. **Warsztaty i szkolenia** – najbardziej praktyczny sposób rozwoju. Kluczowe jest poprawne projektowanie tego typu instrumentów – tak, by uwzględniały bardzo indywidualne, lokalne aspekty funkcjonowania poszczególnych organizacji, które mogą być unikatowe na poziomie miejscowości, a nawet konkretnej instytucji. Ważne, by te potrzeby i oczekiwania były wcześniej rozpoznane.
4. **Webinaria i podcasty** – trudno uczestnikowi zidentyfikować wartościowe podcasty traktujące o sektorze kultury instytucjonalnej. Jest to narzędzie, które może być wykorzystywane w wolnym czasie lub w czasie transportu indywidualnego i zbiorowego.
5. **Badania i analizy rynku** – uczestnik zwraca uwagę na szczególną wartość obiektywnych danych, ale na poziomie lokalnym. Dużo jest raportów badawczych, które

dotykają sfery makro, a niewiele inicjatyw, które schodzą do poziomu lokalności – miejscowości czy nawet dzielnicy lub jej części. Tego typu narzędzie byłoby pomocne w programowaniu działalności organizacji. Szerokie analizy nie są postrzegane przez uczestnika jako użyteczne.

6. **Grupy networkingowe** – narzędzie, dzięki któremu można wymieniać się myślami, wizjami, problemami i wspólnie zastanawiać się nad tym, jak je implementować lub rozwiązywać na poziomie lokalnym. To też okazja do spotykania i poznawania się, czego brakuje nawet na poziomie instytucji oraz organizacji z jednej miejscowości, a jest potrzebne dla efektywnej współpracy. Warto, by tego typu spotkania w ramach grup były inspirowane i koordynowane przez jakąś organizację, ciało lub zespół – również na poziomie GZM.
7. **Projekty partnerskie** – w tym przypadku rozumiane jako efekt, follow-up innych podejmowanych działań rozwojowych, np. kursów, szkoleń, job-shadowingu itp. Warto projektować inne narzędzia rozwojowe właśnie z głębokim zamysłem budowy kolejnych działań będących konsekwencją tego rozwoju.
8. **Wymiana międzynarodowa** – narzędzie, które zdaniem uczestnika jest w pracy niezbędne – pozwala spojrzeć z zupełnie innej perspektywy na swoją pracę, na schematy, w które się wpadło, na inny kontekst kulturowy.

## Uczestniczka 6

1. **Kursy językowe** – narzędzie, które wspierałoby komunikację w języku innym niż ojczysty, ale z uwzględnieniem zagadnień branżowych. Umiejętność opowiadania o swojej pracy w środowisku kultury, gdzie ludzie spotykają się z bardzo obszernym spektrum zagadnień – od szeroko rozumianej kultury, przez resocjalizację, ekologię, po pracę z osobami ze szczególnymi potrzebami. Bez tak szerokiego kontekstu trudno jest zbudować historię o organizacjach kultury. Warto, by tak zaprogramowany kurs angażował uczestników z różnych organizacji i różnych miejscowości, tak by grono było możliwie różnorodne.
2. **Wymiana międzynarodowa** – rozumiana jako naturalna kontynuacja wzmocnienia kompetencji językowych, zakładająca wizyty studyjne pojedynczych osób lub szerszych zespołów w zagranicznych organizacjach, które są w stanie zaproponować dobre praktyki z tematów albo bardzo bliskich organizacji i ludziom, albo mających za zadanie poszerzyć pole działania danej organizacji lub osób.
3. **Współpraca międzysektorowa** – inspirowana np. Programem Rozwoju Edukacji Kulturowej w Warszawie (kultura + edukacja). Jest to narzędzie, które z jednej strony mogłoby dofinansować działania łączące różne sektory czy branże, np. kultura + edukacja, biznes itp. Następstwem takiego konkursu mogłaby być dalsza ewaluacja zrealizowanych działań i wybranie spośród nich tego, które okazało się najlepsze,

oraz nagrodzenie jego realizatorów – stypendium, nagrodą lub innym benefitem, który musiałby zostać zaprogramowany.

- 4. Platformy e-learningowe** połączone z **innowacjami i technologiami** – dziś dostępnych jest według uczestniczki mnóstwo płatnych i niepłatnych źródeł wiedzy (kursy, szkolenia, podcasty itp.), ale brakuje dedykowanej platformy, która byłaby agregatorem tego typu oferty. Jej stworzenie ułatwiłoby śledzenie nowinek, a w swojej funkcjonalności mogłaby proponować tego typu narzędzia i instrumenty rozwojowe, które dedykowane byłyby konkretnej osobie – zgodnie z jej profilem, potrzebami i oczekiwaniami.

## Uczestnik 7

Propozycja uczestnika zebrała większość z proponowanych narzędzi rozwojowych i scaliła je w kompleksowy system rozwoju środowisk kultury z uwzględnieniem specyfiki Metropolii.

Powołanie subregionalnych/podregionalnych węzłów rozwoju animatorów kultury – szkielet oddolnego systemu, który spośród 40 gmin stworzyłby 10 węzłów edukacyjnych. Mogłyby to być już istniejące organizacje (biblioteki, domy kultury, NGO, prywatne teatry, prywatne organizacje, uczelnie wyższe, szkoły). Węzły powinny posiadać wspólną strategię edukacyjną i pracować w sieci (grupy networkingowe). Są łącznikami i moderatorami tej sieci animatorów – zarówno instytucjonalnych, jak i pozainstytucjonalnych – łączenie ludzi pracujących w sektorze kultury i tych spoza sektora publicznego.

W ramach strategii rozwoju kompetencji animatorów kultury tworzymy **programy rozwoju zawodowego**. Strategie tworzymy dla wszystkich tych 10 węzłów i te programy są przygotowane w oparciu o budżet składający się ze **stypendiów i grantów**, do których mogą aplikować animatorzy (szeroko rozumiani) – każdy program powinien być nieodpłatny, ale konkursowy.

Animatorzy wspólnie z edukatorami i mentorami (**mentoring**), bo program wykorzystywałby również to narzędzie, przygotowują powyższe indywidualne programy rozwoju zawodowego – we współpracy. Programu rozwoju zawodowego nie można byłoby zrobić wyłącznie poprzez kulturę, bez **współpracy międzysektorowej**.

W węzłach rozwoju zawodowego animatorzy tworzą content, którym dzielą się w **grupach społecznościowych online** – podcasty itp. Wiedza i formy komunikacji mają dwa komponenty – **innowacje i technologie** oraz **kultura w relacji z ekologią**, proekologicznym rozwojem. Tego nie ma, ale bez tego nie pójdziemy dalej – będzie to zaimplementowane w strategiach krajowych i regionalnych.

Węzły rozwoju animatorów dotowałyby **projekty partnerskie** między miastami GZM. Edukacja i rozwój kompetencji oparty byłby na pracy badawczej animatorów – w węzłach edukacyjnych animator dowiadywałby się, że jest ciągłym badaczem swojego

środowiska (**badania i analizy rynku**). Po drugie animator pracowałby w oparciu o „deep culture” – nie byłby animatorem eventowym, ale kimś, kto rozumie, jaka jest różnica między Wirkiem a Halembą (dzielnice Rudy Śląskiej).

Jak się o tym dowiedzieć – ważna jest grupa dyskusyjna, może na wzór Wielkopolskiego Forum Kultury.

Węzły rozwoju animatorów powinny współpracować z naukowcami i uczelniami wyższymi, bo potrzebne jest zaszczepienie nowego know-how.

Program może składać się z wizyt studyjnych, z job-shadowingu, ze współpracy międzynarodowej, z rezydencji artystycznych itp.

Aby ktoś dostał grant z budżetu węzła rozwoju, ewaluatorem w grantie musi być ktoś, kto przeszedł program rozwoju zawodowego. Dlatego też animatorom i zarządzającym organizacjami kultury powinno zależeć, by ich ludzie uczestniczyli w węzłach, bo to byłby warunek otrzymania środków na kolejne działania. To też pozwalałoby tym indywidualnym animatorom zyskać prestiż i markę, która w razie konieczności zmiany pracy pozwalałaby mu łatwiej ją znaleźć w innym miejscu – węzły rozwojowe byłyby gwarantem jakości pracy takiej osoby.

Węzły rozwojowe powinny być też niezależne od samorządu – urzędnicy i politycy musieliby gwarantować, że w żaden sposób nie będą angażować się w działanie węzła, a zasadnym byłoby zainwestowanie środków samorządu w jakiejś formie wkładu własnego.

## Bariery rozwojowe

indywidualne	rozwiązania
brak czasu (musi być w godzinach pracy)	elastyczność wyboru czasu
strach przed nowością/zmianą	dobry system motywacyjny
syndrom nadmiernej pewności siebie wśród wyjadaczy	dobry system motywacyjny
brak wiary we własne możliwości	szkolenie interpersonalne, coaching
różny poziom odbiorców (trudności dostosowania oferty)	-
niejasne role kulturowe (kobiety/mężczyźni a możliwości korzystania z oferty)	-
brak kompetencji językowych	kursy językowe, weryfikacja umiejętności w postaci inicjatyw
bariery mentalne	praca na przekonaniach (tutoring szefów)
bariery finansowe	bezpłatne oferty szkoleniowe
obowiązki rodzinne	znieść patriarchy
wygodnictwo	„szantaż” motywacyjny; ścieżka awansowa/rozwojowa jak u nauczycieli
wypalenie zawodowe	urlop na poratowanie zdrowia/Erasmus+

<b>instytucjonalne</b>	<b>rozwiązania</b>
ręczne sterowanie (lokalna polityka)	niezależna komisja ekspercka
profesjonalny zespół może wyfrunąć	pozytywny klimat w instytucji sprzyjający szkoleniom
brak pomocy w wejściu w system	-
mało ludzi w instytucji, a dużo roboty (kto zastąpi pracownika, gdy go nie będzie)	asertywność kadr zarządzających
mały/brak budżetu	finansowanie GZM
negatywny wpływ na organizację i planowanie pracy	świadomość wartości długofalowych rezultatów
szkolenie jako ekstrawagancja	szkolenie prawem pracowników
brak programów grantowych	programy grantowe
brak systemów motywacyjnych	mądre systemy rozwoju; grant na proces, nie na projekt

<b>GZM (zagrożenia)</b>	<b>rozwiązania</b>
brak konsekwencji	-
długoletnie finansowanie	-
trudności logistyczne	-
centralizacja (obawa, że wszystko będzie się działo w centrum Katowic)	docenienie mniejszych społeczności, poszukiwanie walorów w mniejszych miejscowościach

# Podregion sosnowiecki

Dąbrowa Górnicza, Pałac Kultury Zagłębia, 12 lipca 2023 r.

W panelu uczestniczyło 6 osób reprezentujących głównie kulturę instytucjonalną różnego szczebla i charakterystyki. Obecne były zarówno osoby zarządzające placówkami, jak i osoba związana z organizacjami trzeciego sektora.

Efektom indywidualnych prac były prezentacje, które poniżej są przedstawione w formie syntezy wybranych maksymalnie 7 narzędzi rozwojowych wraz z ich charakterystyką.

## Uczestnik 1

- 1. Grupy networkingowe** jako nieformalne grupy współpracujące poprzez spotkania integracyjne i o niezawodowym charakterze, wzmacniające się w codziennej praktyce zawodowej.
- 2. Projekty partnerskie** – zasadne byłoby stworzenie platformy kojarzącej zasoby instytucji działających w regionie jako swoistej tablicy ogłoszeń przydatnych do zawiązywania partnerstw projektowych. Ma to też założenie ograniczenia konkurencyjności między instytucjami kultury, a jednocześnie łączenia sił tych instytucji w stosunku do konkurencji w zakresie spędzania wolnego czasu oferowanej przez podmioty prywatne. Wzmacnia to również możliwość wymiany kadr kultury pomiędzy instytucjami – dzielenie się zasobami.
- 3. Badania i analizy rynku** – realizowane cyklicznie (3–5 lat) nie tylko jako badanie odbiorców, ale i NGO, instytucji kultury. Wartością ma być przepracowanie efektów badania przez grupy i środowiska, których to dotyczy, np. w formie **konferencji** (kolejne narzędzie) czy warsztatów.
- 4. Współpraca międzysektorowa** – jest ona identyfikowana, ale brak ewaluacji tej współpracy, szczególnie z biznesem. Nie wiadomo, co ta współpraca z instytucją kultury dla biznesu oznacza. Świadomość biznesowa na temat znaczenia współpracy z instytucjami kultury w zasadzie nie istnieje. Nie ma wiedzy, po co jest ona realizowana i co daje biznesowi.
- 5. Mentoring** – może być prowadzony przez operatora w formie określonego programu. Tematyka powinna dotyczyć branż kulturalnych – teatr, dom kultury itp. Mentorami mogliby być doświadczeni pracownicy sektora kultury.
- 6. Praktyka zawodowa** – przydałby się ogólny program wsparcia zarządzający praktykantami w kulturze, którzy mogliby np. mieć możliwość podglądania pracy w instytucjach kultury różnego typu.

## Uczestnik 2

Ekspert rozpoczął od wprowadzenia. Podstawowe kryteria zarządzania dostępną wiedzą to: celowość tego co robimy, dostępność, adekwatność do potrzeb środowiska oraz efektywność (wykorzystanie). Ważne, aby każde narzędzie uwzględniało kontekst i możliwości (w tym finansowe) sektora kultury i było do tego dostosowane. Jeśli tego nie będzie, użyteczność narzędzi rozwojowych staje się niewielka. Drugą kwestią jest stosunkowo mała partycypacja mniejszych ośrodków w GZM w dotychczasowych działaniach okołokulturalnych i „widoczność” lokalnych instytucji kultury.

1. **Mentoring** wskazany jest jako efektywna forma dzielenia się wiedzą, głównie przez ekspertów działających w sektorze. Ważne, aby odpowiadał rzeczywistym potrzebom odbiorców. Może być online i stacjonarnie.
2. **Grupy dyskusyjne i społeczności online** –takie grupy działają w kulturze i spisują się świetnie. To nie tylko rozwiązywanie problemów, ale przekazanie wiedzy i informowanie o bieżącej działalności. Grupy są animowane przez członków i reakcja na wyzwania następuje szybko.
3. **Programy rozwoju zawodowego** – w kulturze nie ma wytyczonych ścieżek tego rozwoju i byłoby przydatne, aby je stworzyć, biorąc pod uwagę specyfikę konkretnej branży kulturalnej.
4. **Grupy networkingowe** – zbieżne z grupami dyskusyjnymi. Brakuje informacji o tym, co robią instytucje kultury w otoczeniu. Brak wiedzy powoduje brak współpracy. Oczekiwany jest zatem agregator wiedzy o działaniach instytucji kultury w regionie.
5. **Webinaria i podcasty** – istotna jest dostępność tych narzędzi. Ich walorem jest elastyczność czasowa w korzystaniu z nich.
6. **Projekty partnerskie** – współdziałanie przy tworzeniu, wsparcie projektów lub poszukiwanie partnerów do działań. Ważne, aby mniejsze jednostki kultury nie czuły się onieśmiałe tym, że mogą pracować z większymi i bardziej znanymi instytucjami kultury.
7. **Kursy językowe** – przydatne do podejmowania działań międzynarodowych, co jest o tyle istotne, że w tym obszarze pojawia się coraz więcej możliwości.

## Uczestniczka 3

Rozpoczyna od refleksji o bardzo dobrze wykształconej kadrze sektora kultury, która nie jest w stanie realizować swoich kompetencji w obecnej kondycji formalno-organizacyjnej instytucji kultury w regionie. To też przyświecało dokonaniu gradacji narzędzi rozwojowych.

1. **Stypendia i granty**, zastąpione autorsko „daniem możliwości i narzędzi finansowych i organizacyjnych, aby sami rozwijali swoje pomysły”. Oczekiwane jest stworzenie niesformatowanej przestrzeni do rozwoju indywidualnego zgodnego z potrzebami i aspiracjami konkretnego pracownika o bogatych kompetencjach. Jest to bliskie mentoringowi prowadzonemu face-to-face dla osób, które w danym czasie w jednostce wykazują największą potrzebę skorzystania z takiego narzędzia.
2. **Konferencje i sympozja** jako miejsce podzielenia się doświadczeniami z praktykami, korzystającymi m.in. z efektów narzędzi opisanych powyżej. To narzędzie umożliwia szersze ujęcie danego tematu zarówno praktycznie, jak i naukowo.
3. **Badania i analiza rynku** – brak bazy badań realizowanych lokalnie powoduje dość powierzchowną wiedzę o odbiorcach kultury.
4. **Warsztaty i szkolenia** jako forma wspólnego spędzania czasu, pod warunkiem praktycznej możliwości przekazania i zastosowania wiedzy.
5. **Samoksztalcenie** – narzędzie tylko wymienione, nie zostało pogłębione.
6. **Współpraca międzysektorowa** – pada pytanie, jak organizacja działalności kulturalnej przekłada się na rynek dookoła (np. gastronomiczny, hotelarski). Kultura staje się partnerem dla biznesu, a nie beneficjentem biznesu. Warto to badać, pogłębiać i uświadamiać.

## Uczestnik 4

Zaproponowana została kolekcja wszystkich narzędzi – „tu i teraz” do marzenia, długofalowej wizji.

1. **Warsztaty i szkolenia** rozumiane jako edukacja praktyczna, również interpersonalna. W tym mieszczą się też mobilności międzynarodowe wzmacniające relacje z partnerami, ale i kompetencje indywidualne.
2. **Stypendia i granty**, a właściwie stypendia i rezydencje rozumiane jako zaoferowanie przestrzeni do twórczej aktywności i eksperymentu, zarówno dla artystów w GZM, jak i osób z zewnątrz chcących tutaj tworzyć, zdynamizować i urozmaicać rzeczywistość kulturalną. Natomiast grant można połączyć z analityczną i badawczą funkcją. W praktyce – ogłoszenie grantu na badania dla gmin i instytucji kultury finansowanego przez GZM. Badania te byłyby ważne dla punktowych lokalnych wyzwań, a także powiązane z kulturotwórczymi elementami, relacjami czy potencjałami rozwojowymi.
3. **Sieci współpracy i budowanie wizerunku środowiska** – wymiana idei i sieciowanie może odbywać się w sytuacjach nieformalnych, a nie tylko zaaranżowanych. Jako budowę wizerunku podkreślono istotność produkcji materiałów o zasobach i potencjale GZM tworzonych przez twórców kultury, również spoza regionu. Pojawił się postulat dotyczący stworzenia nagrody w zakresie animacji kultury – jako docenienie

emancypacji działania oraz jakiejś formy wzbudzania kontrowersji ulokowanej jednocześnie w poważnym kontekście społecznym.

Wszystkie zaproponowane narzędzia zawierają się w haśle „Metropolia – badania i rozwój”, który wspomagany miałby być przez ekspertów, samorządy czy think-tanki.

## Uczestniczka 5

Przyjęta perspektywa odnosi się do domu kultury w małej miejscowości.

- 1. Badania i analiza rynku** – jest to nieobecne w tym typie działalności i brak świadomości również na poziomie gminy dla efektywności badań. Wyrażono obawę nt. otwartości i zrozumienia potrzeby prowadzenia takich badań przez samorząd i świadomości dla przydatności ich w kształtowaniu lokalnej polityki (kulturalnej), a patrząc szerzej – dla umiejętności dialogowania pomiędzy instytucją kultury a samorządem. Podkreślono znaczenie powstania wytycznych dla samorządu, aby mógł łatwiej przyswoić dostępną po badaniach wiedzę i docelowo wdrożyć ją w życie.
- 2. Warsztaty i szkolenia**, które nie są powszechnie stosowanym mechanizmem rozwoju pracownika sektora kultury.
- 3. Programy międzynarodowe** przynoszą korzyści, z zastrzeżeniem, że ten mechanizm podnoszący kompetencje jest często traktowany jako wakacje dla osób, które z niego korzystają.
- 4. Konferencje i sympozja** – niski jest udział w tego typu wydarzeniach kadr kultury, aby wymieniać się doświadczeniami i nawiązywać kontakty.
- 5. Projekty partnerskie i międzysektorowe**, które sprowadzają się obecnie do posługiwania się szkołami, aby one organizowały wydarzenia kulturalne, bo infrastruktura instytucji kultury na to nie pozwala.
- 6. Stypendia i granty** – rozwój pracownika kultury dostosowany do indywidualnych potrzeb, w formie np. mecenatu.

## Uczestnik 6

Podział nastąpił na 3 bloki: rozwój, współpraca i kariera.

### Rozwój:

- 1. Warsztaty i szkolenia** – sugerowany jest podział ich organizacji z uwzględnieniem wielkości instytucji kultury, z których każda mierzy się z innymi wyzwaniami. Ważna jest także organizacja tych szkoleń nie tylko na poziomie ogólnopolskim (NCK), ale również regionalnym.

2. **Badania i analiza rynku kultury** – badania trendów zachodzących w społeczeństwie, na efekty których mogłaby reagować branża kulturalna.
3. **Innowacje i technologie** – sztuczna inteligencja wskazana została jako coś istotnego. Narzędzia z rodziny Google czy narzędzia do zarządzania instytucją, które by ułatwiły ten proces w placówkach, nie są zdaniem uczestnika wykorzystywane na co dzień w działalności kulturalnej (ze względu na brak czasu i kompetencji do ich obsługi). Pożądane byłyby szkolenia przybliżające funkcjonalność tych innowacji.

#### **Współpraca:**

1. **Grupy networkingowe** – poszukiwanie partnerów do projektów; dobrze, aby taka grupa była animowana. Raz na kwartał mogłyby się odbywać spotkania integracyjne, nieformalne połączone z jakimś kontentem merytorycznym. Pomogłoby to w „odczarowaniu” spotkań nieformalnych jako równie istotnych jak te oficjalne.
2. **Konferencje i sympozja** – energia, która wytwarza się między ludźmi podczas takich spotkań, może być spożytkowana na przyszłe wspólne inicjatywy.
3. **Współpraca międzysektorowa** (a właściwie partnerska, instytucjonalna) – korzyści na poziomie osobowym (nowe kontakty) oraz instytucjonalnym (wspólne działania).

#### **Kariera:**

**Certyfikaty i dyplomy** oraz **narzędzia do samooceny** – brak ścieżki kariery jest nieco deprymujący, wpływa to na satysfakcję z pracy w sektorze i kontakty z ludźmi. To zbyt mało w kontekście rozwoju indywidualnego. Powinny powstać instytucje certyfikujące podnoszone kompetencje. Narzędzia do samooceny (w kontekście braku ścieżki kariery) pozwoliłyby ocenić, w którym miejscu rozwojowym pracownik sektora się znajduje.

## Bariery rozwojowe

indywidualne	rozwiązania
brak czasu (spora ilość obowiązków)	lepsze zarządzanie swoim czasem, umiejętność rezygnacji, ustalanie priorytetów
brak funduszy (zainwestowanie w rozwój własny np. studia podyplomowe)	programy grantowe
ciągły rozwój nie jest celem samym w sobie (prowadzi do wypalenia zawodowego) – nie jest to bariera	–
brak zrozumienia dla potrzeby niezawodowej edukacji (nie tylko twarde umiejętności)	zrozumienie i efektywne komunikowanie własnych potrzeb
wypalenie zawodowe, niechęć do dalszego rozwoju	zmiana pracy i jej otoczenia, psychoterapia

instytucjonalne	rozwiązania
brak funduszy	pozyskiwanie środków zewnętrznych, poszukiwanie liderów we własnej kadrze, zmienić zadania na inne niż dotychczas wykonywane, programy grantowe
zbyt mała kadra (zbyt duża ilość zadań do ilości kadry)	zwiększenie zasobów instytucji, odciążenie pracowników, rezerwacja czasu na samokształcenie
brak automotywacji (szczególnie tych, którzy przeszli już kilka szkoleń)	indywidualne podejście do pracownika (staż pracownika, aktywność działu)
brak wsparcia przełożonych (roboty jest do zrobienia)	–
kultura organizacyjna ze strony przełożonych (brak rozumienia samorozwoju, brak inicjatywy pracowniczej)	pokazanie możliwości rozwoju, stworzenie przestrzeni do realizacji własnych pomysłów

<b>GZM (zagrożenia)</b>	<b>rozwiązania</b>
brak dostosowania wytycznych do lokalnych potrzeb	dostosowanie
brak wsparcia finansowego	-
zbyt wysokie koszty szkoleń (raczej symboliczna odpłatność)	współpraca między GZM a lokalnymi środowiskami, dofinansowanie szkoleń przez GZM
brak konsultacji ze środowiskiem lokalnym	konsultacje, badania, inwentaryzacja w instytucjach
dostępność cenowa	-
cykliczności systemu rozwoju	systemowe wsparcie dofinansowania rozwoju

# Podregion gliwicki

Gminny Ośrodek Kultury w Pilchowicach (Wilcza), 14 lipca 2023 r.

W panelu uczestniczyło 5 osób reprezentujących kulturę instytucjonalną (szeregowi pracownicy) oraz pozainstytucjonalną.

Efektem indywidualnych prac były prezentacje, które poniżej są przedstawione w formie syntezy wybranych maksymalnie 7 narzędzi rozwojowych wraz z ich charakterystyką.

## Uczestniczka 1

- 1. Grupy networkingowe** – tworzą relacje między ludźmi, nie tylko z pracownikami kultury (biznes, NGO, edukacja itp.). Tworzy to szansę na odhermetyzowanie sfery kultury i utrzymywanie dopływu świeżej krwi, a także budowanie zaufania i poznanie się w stylach pracy. Grupy te tworzą też efekt synergii. Niezbędny w tych grupach jest brokering – czuwanie nad ich funkcjonowaniem. Udział w grupie powinien być bezpłatny.  
Z funkcjonujących zrzeszeń tego typu trzeba się strzec odpłatności za udział w tym gronie, należy uważać, aby była równowaga między dawaniem grupie i otrzymywaniem od niej.
- 2. Mentoring** – poszukiwanie zasobu ludzi, którzy mogliby tworzyć takie grono dla sfery kultury. Stworzenie bazy ekspertów mentoringowych, szczególnie tych, którzy nie zdają sobie sprawy, że mają takie kompetencje.
- 3. Wymiana międzynarodowa: Erasmus+** – zasada uczestnictwa jest zacna, natomiast kwestie merytoryczne, wyjazdowe bywają patologiczne. Dostępność finansowa spowodowała niższą jakość wyjazdów.
- 4. Projekty partnerskie** – uruchamia się wtedy proces wyjścia poza sferę komfortu. Konieczne będzie wsparcie brokerskie – organizowanie platformy wymiany partnerskiej.
- 5. Innowacje i technologie** – szkolenie kadry zdalnie, poprzez możliwość zapoznania się z narzędziami bezpłatnymi dostępnymi online.
- 6. Szkolenia i warsztaty** – brak komentarza.
- 7. Samokształcenie i studiowanie literatury branżowej** – brak komentarza.

## Uczestniczka 2

Refleksja rozpoczęta została od szybkiej analizy byłego już kontaktu zawodowego ze sferą kultury, który został spuentowany „brakiem systemowego wsparcia pracownika kultury”. Brak też strategii rozwoju w sektorze kultury. Padło pytanie: jak pracownik sektora kultury po podniesieniu kompetencji będzie mógł ich użyć w pracy?

1. Z tego też wynika pierwsze wskazanie – **program rozwoju zawodowego** (jakikolwiek!); zarysowanie programu powinno nastąpić, kiedy pracownik podejmuje zatrudnienie w sektorze kultury.
2. **Współpraca międzysektorowa (kultura, nauka, technologia)** – zasadność mieszania się idei i wyjście poza własną bańkę branżową.
3. **Mentoring**: stworzenie sieci mentorskiej, doradczej, wspierającej – eksperci, mentory, facylitatorzy – dla pracowników operacyjnych (nie kadry zarządzającej).
4. **Networking** (sieci międzynarodowe, tematyczne i problemowe) – łączenie międzysektorowe, np. były Design Silesia.
5. **Badania i analizy rynku** – powątpiewanie, czy któraś instytucja je robi (brak finansowania, jesteśmy już przyzwyczajeni do tego, co robimy).
6. Podobnie **innowacje i technologie** – która instytucja ma możliwości zakupienia sobie oprogramowania specjalistycznego?
7. **Stypendia i granty** – wsparcie możliwości sfinansowania sobie np. studiów dla kadry kultury, dla indywidualnego rozwoju wedle autorskiej koncepcji.
8. **Praktyki** (wymiana kadr), np. changing room – przesuwanie pracowników pomiędzy instytucjami, aby podglądać pracę w innym miejscu. Te przesunięcia powinny być analizowane, czy warunki pracy w danych instytucjach są możliwie podobnie.

### Uczestniczka 3

Uczestniczka podzieliła wybory na praktykę, wymianę doświadczeń i nabywanie nowych umiejętności.

1. **Warsztaty i szkolenia** – korzystają z nich osoby najbardziej zaangażowane. Szczególnie kwestie zarządzania ludźmi, komunikacji, podziału obowiązków są szalenie przydatne w pracy z ludźmi dla pracownika merytorycznego. Ponadto istotne są zarządzanie projektami, pozyskiwanie środków czy negocjacje.
2. **Projekty partnerskie** – niekoniecznie międzyinstytucjonalne, a np. instytucja i NGO. Pozwala to na nawiązywanie relacji i wymianę doświadczeń.
3. **Badania i analiza rynku kultury** – możliwość identyfikacji braków, potrzeb społeczności, oczekiwań odbiorców, szczególnie pod kątem dostępności oferty kulturalnej.
4. **Innowacje i technologie** – konieczność obsługi tych narzędzi (IG, TikTok) to specjalne kompetencje, które nie są powszechnie znane i wdrażane w instytucjach kultury.
5. **Konferencje i sympozja** – możliwość nabywania wiedzy i wymiany doświadczeń. Powinny być bezpłatne takie wydarzenia. Jednocześnie 200–300 zł to akceptowalna kwota za odpłatne formy podnoszenia kompetencji.
6. **Stypendia i granty** – możliwość rozwoju zawodowego.
7. **Certyfikaty i dyplomy** – nie jest powszechne certyfikowanie nabywanych kompetencji np. w szkoleniach online. Uzyskanie certyfikatu byłoby korzystne dla potwierdzenia

rozwijanych kompetencji w formie swoistego „domknięcia”, co z kolei wiąże się z tematem braku ścieżki rozwoju zawodowego.

## Uczestniczka 4

Rozpoczyna prezentację od wskazania, że certyfikaty i dyplomy nie są jej potrzebne na tym etapie rozwoju zawodowego. Podział narzędzi na 3 grupy – relacje, wiedza i umiejętności oraz kompetencje międzykulturowe i międzynarodowe.

Najważniejsze są relacje – **projekty partnerskie, grupy networkingowe, grupy dyskusyjne i społeczności online**. Został zidentyfikowany brak sieciowania, brak miejsca do wymiany doświadczeń i wzajemnej inspiracji kadr kultury, ale i przedstawicieli biznesu, edukacji czy lokalnej społeczności.

Wiedza i umiejętności – **warsztaty i szkolenia, konferencje i sympozja** – te ostatnie też są relacyjne, szczególnie w wymiarze nieformalnych rozmów i dyskusji. Został zidentyfikowany brak przepływu informacji, np. przez instytucję parasolową, która koordynowałaby ten przepływ.

Kompetencje międzykulturowe i międzynarodowe – **kursy językowe i wymiana międzynarodowa**. Wyrażano obawy, że aktualna znajomość języka (komunikatywna) jest niewystarczająca, aby zdecydować się na udział w międzynarodowych wymianach, co może stanowić barierę rozwojową, raczej z poziomu mentalnego niż faktycznych barier.

## Uczestnik 5

Podział na dwa elementy: samorozwojowe narzędzia oraz zewnętrzne interakcje z innymi. Pojawia się **networking** – szczególnie rozumiany nieinstytucjonalnie, a osobowo jako bardziej efektywna forma. Łączy się to z szerszą koncepcją wpływu współpracy (rozumianej szeroko) na rozwój społeczny i kulturalny.

Innym wątkiem jest **międzykompetencyjność i międzysektorowość** oraz **wizyty studyjne** (audytorskie) – jako formy możliwości wymiany kadry kultury, w tym wolontariuszy, oraz możliwość „podglądania” branży artystycznej w sposób usystematyzowany.

**Rezydencje artystyczne** – oferują możliwość goszczenia artysty, którego twórczość jest zespolona z relacjami z lokalną społecznością w instytucji, w podmiocie, gdzie tworzy. Ujawnia się wtedy barterowa relacja, korzystna dla organizatora rezydencji i lokalnej społeczności oraz artysty.

Kolejne narzędzie to **nowe technologie** – jako współczesny i przyszłościowy wspomagacz kreatywności kulturalnej i artystycznej.

Jako ostatnie narzędzie została wskazana „**księga procedur**” (wspólny, grupowy know-how) rozumiana jako zestaw wiedzy i doświadczeń opisanych, które mogą być przydatne dla aktywistów czy twórców lub organizatorów kultury, jako treści, z których można czerpać nie tylko wiedzę, ale i inspirację od tych, którzy przeszli stosowne ścieżki w działalności kulturalnej.

## Bariery rozwojowe

indywidualne	rozwiązania
zmęczenie materiału (wypalenie zawodowe w sektorze kultury)	1 dzień na 2 tygodnie na kształcenie w czasie pracy
brak synergii we współpracy	„zielone światło” ze strony przełożonego, networking tematyczny
kultura wypalenia zawodowego (wymagana wielozadaniowość, multidyscyplinarność, ciągle podnoszenie kompetencji bez wpływu na wynagrodzenie lub proponowania konkretnych benefitów, a niejednokrotnie odbywa się to bez wsparcia ze strony organizacji)	„wczasy pracownicze”, udział służbowy w wydarzeniach kulturalnych, zmiana kultury organizacji na wspierającą proaktywnych pracowników
ograniczenia indywidualne, mentalne	-
przebodźcowanie zadaniami	-

instytucjonalne	rozwiązania
brak finansów	-
brak woli przełożonego	-
szkolenie w czasie pracy	wytworzenie „mody” na szkolenie w czasie pracy
kultura organizacyjna niewspierająca samokształcenia, wymiany wiedzy i zasobów niematerialnych	warsztaty z kultury organizacji pracy, „wczasy pracownicze”, udział służbowy w wydarzeniach kulturalnych
audyt – zagrożenie status quo	-

GZM (zagrożenia)	rozwiązania
brak synergii we współpracy, nieumiejętne dzielenie zasobów	stworzenie sieci partnerskiej w GZM
niestabilność działania (np. od grantu do grantu)	-
polityka kulturalna kosztem kadr kultury	strategia działania dłuższa niż kadencja polityków, transparentność

# Narzędzia rozwoju – częstotliwość wskazań po wszystkich panelach eksperckich

Poniżej znajduje się lista narzędzi, które pojawiły się w trakcie 5 paneli eksperckich realizowanych w GZM. Pierwsze 20 z nich to propozycje, które zostały zaproponowane uczestnikom spotkań przez prowadzących. Kolejne 12 pozycji to narzędzia przedstawione i omówione przez osoby badane.

<b>narzędzie</b>	<b>suma</b>
Projekty partnerskie	20
Warsztaty i szkolenia	19
Grupy networkingowe	18
Wymiana międzynarodowa	15
Badania i analizy rynku kultury	15
Współpraca międzysektorowa	14
Innowacje i technologie	13
Mentoring	12
Stypendia i granty	12
Konferencje i sympozja	11
Kursy językowe	9
Grupy dyskusyjne i społeczności online	9
Program rozwoju zawodowego	8
Samokształcenie	6
Webinaria i podcasty	5
Platformy e-learningowe	4
Certyfikaty i dyplomy	3
Praktyki zawodowe	3

Nagrody (na wzór sportowców – z pompą, pieniędzmi)	3
Zewnętrzny audyt tematyczny (formalno-merytoryczny)	2
Eksperyment – grant, który ma przyzwolenie na nieosiągnięcie sukcesu	2
Publikacje i literatura specjalistyczna	1
Narzędzia do samooceny	1
Powiatowy Kongres Kultury	1
Sieciowanie – wizyty studyjne	1
Profesjonalna pracownia twórcza	1
Odpowiednik programu „Zaproś nas do siebie”	1
Trening interpersonalny (rozwój umiejętności psychologicznych, interpersonalnych itp.)	1
Spotkanie w pubie	1
Rezydencja artystyczna	1
Księga procedur (na wzór lotnictwa)	1
Job-shadowing	1

Tabela pokazuje, jak często uczestnicy spotkań wybierali poszczególne narzędzia. Rekomendacją prowadzących było wybranie 7 spośród 20 narzędzi lub zaproponowanie własnych, ale z założeniem dążenia do wyboru 7 najbardziej pożądaných narzędzi rozwojowych.

Poniższa lista nie jest listą narzędzi najbardziej efektywnych, pożądaných czy takich, z których powinien składać się system rozwojowy w Metropolii. To zestawienie doświadczenia zebranego przez zaproszonych do udziału w badaniach ekspertów, które jest doświadczeniem bardzo jakościowym. Z całą stanowczością należy podkreślić, że tabela nie powinna stanowić jednoznacznej inspiracji dla sposobu formatowania systemu wsparcia w GZM. Wszyscy uczestnicy podkreślali, jak ważne jest, by tworząc taki system, brać pod uwagę bardzo indywidualne specyfiki warunkujące możliwości działania na poziomie poszczególnych miejscowości, a schodząc niżej – na poziomie ich dzielnic, małych społeczności lokalnych.

Te indywidualne warunki, potrzeby i oczekiwania powinny być najważniejsze w trakcie refleksji nad systemem, którego funkcją ma być rozwój Metropolii, jej podregionów i poszczególnych miejscowości przy wykorzystaniu działań kulturowych.

# Rekomendacje

Dialog z szeroko rozumianym środowiskiem kultury w Metropolii (m.in. instytucje kultury, organizacje trzeciego sektora, artyści, społecznicy, mieszkańcy) wyraźnie komunikuje pilną potrzebę stworzenia systemu rozwoju podmiotów kultury na poziomie GZM.

System ten powinien skupić się na stworzeniu narzędzi i możliwości do:

- rozwoju Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii,
- rozwoju podregionów GZM,
- rozwoju kompetencji i kwalifikacji osób ze środowiska kultury,
- rozwoju tożsamości mieszkańców – miejscowości, podregionów i Metropolii,
- wzmacniania współpracy pomiędzy różnymi sektorami i branżami w oparciu o działania kulturotwórcze,
- wsparcia artystów, aktywistów i lokalnych społeczności.

1. Rekomenduje się stworzenie platformy wsparcia i utrzymania relacji po zakończonym uczestnictwie w wybranych narzędziach rozwojowych. Platforma ta ma służyć długofalowemu traktowaniu rozwoju w przeciwieństwie do punktowych form podnoszenia kompetencji. Sugerowany „follow-up rozwojowy” będzie efektywny przy założeniu jego animowania i brokeringu przez powołaną do tego osobę lub grono.

Do rozważenia pozostaje, czy sugerowany przez ekspertów mentoring nie byłby jedną z najbardziej odpowiednich form towarzyszenia środowisku kultury w edukacji, szczególnie biorąc pod uwagę zidentyfikowanych mentorów w samym sektorze kultury, którzy już teraz mogą być gotowi (kompetencyjnej i narzędziowo) taką formę wsparcia oferować na rynku kultury w regionie.

2. Sytuacja finansowa podmiotów kultury wymaga, by system wsparcia ich rozwoju dostarczał rozwiązań nieodpłatnych.

Rozwiązanie nieodpłatne nie oznacza jednak, że jest darmowe. Kurs, szkolenie, warsztat, konsultacja, coaching, mentoring, wizyta studyjna, kurs językowy, audyt, mecenat, stypendium, grant itp. – zaprojektowanie i wdrożenie każdego z tych narzędzi pochłania zasoby ludzkie i finansowe.

Warto, by narzędzia i rozwiązania programowane w ramach powyższego systemu, będąc rzeczywiście nieodpłatnymi dla swoich beneficjentów, nie rezygnowały z komunikowania wartości, znaczenia i prestiżu tego wsparcia. Warto też, by wysiłki finansowe podejmowane na rzecz projektowania powyższych narzędzi i możliwości rozwojowych były zbalansowane i dostarczały zarówno instrumenty, które będą sfinansowane (kursy, szkolenia, itp.), jak i te pozwalające dysponować finansami we własnym zakresie (mecenat, nagrody, stypendia czy granty).

3. Rozwój sektora kultury poprzez wsparcie środowiska kultury w GZM nie powinien odbywać się tylko poprzez „bezpieczne” czy powszechnie dostępne narzędzia rozwojowe. Przyzwolenie na twórcze eksperymentowanie i poszukiwanie nowych sposobów działania i ekspresji, np. w postaci rezydencji artystycznych, przyniesie wiele korzyści – zarówno twórcom (również spoza regionu), jak i regionalnej i lokalnej społeczności oraz zapewne zdynamizuje sferę kulturalną w Metropolii. Ta rekomendacja nie będzie w pełni efektywna, jeśli nie połączy się jej z jednoczesnym uznaniem, że porażki (rozumiane jako nieosiągnięcie wszystkich wskaźników czy zakresu działań) są naturalną częścią wszelkich poczynań, w tym twórczych. Potraktowanie porażek jako pełnoprawnego mechanizmu rozwojowego stanie się oryginalnym zjawiskiem w grantowych, stypendialnych czy rezydencyjnych formatach.
  
4. Jednym z elementów misji podmiotów kultury jest tworzenie przestrzeni dla zagospodarowania czasu wolnego – najczęściej poprzez rozrywkę. By skutecznie rozwijać się w tym zakresie, należy poszukiwać dobrych praktyk i inspiracji – w najbliższym sąsiedztwie, w kraju czy zagranicą. Warto włączyć komponent „rozwoju przez rozrywkę” jako jeden z priorytetów działań w ramach omawianego systemu wsparcia podmiotów kultury w Metropolii.

Z jednej strony powinno to być tworzenie możliwości do współpracy z profesjonalnymi zespołami przygotowującymi: koncerty, festiwale, widowiska, wydarzenia, wystawy, przeglądy artystyczne, itp. – np. w charakterze wolontariatu, członka zespołu realizującego czy job-shadowingu.

Z drugiej strony powinna to być też możliwość nieodpłatnego wzięcia udziału w tego typu wydarzeniach, również w charakterze wykonywania obowiązków służbowych, w charakterze uczestnika – w celu zapoznania się, jak tego typu doświadczenia projektowane są przez innych realizatorów.
  
5. Uczestnicy dialogu podkreślali, jak ważne jest dla nich tworzenie własnych działań w oparciu o obiektywne dane dostępne dzięki profesjonalnym badaniom. Tego typu podejście pomaga budować projekty i przedsięwzięcia wpisujące się w potrzeby i oczekiwania odbiorców, a także eksplorujące trendy zaobserwowane przez badaczy.

Tego typu badania nie są jednak najczęściej możliwe do zrealizowania przez same podmioty kultury – ze względu na brak finansów i odpowiednich kompetencji. Dlatego też z bardzo pozytywnym odzewem spotkała się inicjatywa badań, które realizowane są w całej GZM przy okazji aplikacji o ESK.

Warto, by system wsparcia podmiotów kultury zakładał zaawansowany, długofalowy komponent badawczy skierowany zarówno do mieszkańców Metropolii, jak i do podmiotów kultury. Ponadto warto dbać o to, by zgromadzone dane udostępniane

były na otwartych zasadach, a wnioski z badań stanowiły przyczynek do organizowania dyskusji, debat, a także narzędzi pokazujących, jak wykorzystać badania w programowaniu swojej działalności.

Uczestnicy dialogu niejednokrotnie podkreślali, że praktyczne wykorzystanie badań to cenna kompetencja, która wymaga ciągłego wzmacniania.

Długofalowo warto wypracować mechanizm pozwalający środowiskom kultury na proponowanie lokalnych problemów badawczych, które mogłyby być włączane do komponentu badawczego koordynowanego przez Metropolię.

6. Dialog z podmiotami kultury udowodnił, że spośród różnorodnych narzędzi wspierających ich rozwój najbardziej deficytowymi są te należące do instrumentów z kategorii patronackich, tj. mecenat, stypendium czy nagroda.

To narzędzia, które rozumiane są jako wymagające mniej formalności i dające większą swobodę działania, budują też większy prestiż dla ich beneficjentów.

Programując narzędzia i możliwości wspierające rozwój podmiotów kultury, warto rozważyć zwiększenie dostępności właśnie tego typu narzędzi – wraz z ich ewaluacją krótko- i długoterminową.

Z drugiej strony warto podtrzymywać wsparcie w postaci otwartych konkursów na zadania zlecone, tzw. granty. Aby zwiększyć ich atrakcyjność przy jednoczesnym zachowaniu efektywności, warto by tego typu wsparcie czerpało z dobrych praktyk – np. rozliczenie jedną fakturą (minigranty), ograniczenie biurokracji, przyjęcie perspektywy długofalowej interwencji, a nie krótkoterminowego zadania rozliczanego wskaźnikami, czy wprowadzenie wymogu współpracy: międzysektorowej; pomiędzy miejscowościami w jednym podregionie; pomiędzy miejscowościami z różnych podregionów.

7. Przeprowadzone panele eksperckie i wcześniej odbyte konsultacje w podregionach GZM nie wyczerpują obszarów badawczych, które wymagają interwencji i które mają służyć określaniu „polityki kulturalnej” w GZM. Szczególnie ważne, ale i trudne wydaje się zbadanie relacji pomiędzy organizatorami kultury a operacyjnymi pracownikami sektora.

Dotychczas zaproponowana formuła spotkań, konsultacji i paneli spotkała się z ciepłym przyjęciem uczestników tych działań. Oczekiwaniem ekspertów jest kontynuowanie takich form konsultacji ze środowiskiem i partnerami lokalnymi odnośnie do bieżących wyzwań w sferze kultury w GZM.

8. Ważnym skutkiem dotychczasowych spotkań eksperckich było dostrzeżenie przez środowiska kultury, że samo spotkanie i poznanie się było dla nich rozwojowe, inspirowane i – przede wszystkim – oczekiwane w perspektywie długofalowej. Warto, by to

oczekiwanie znalazło odzwierciedlenie w projektowanym systemie wsparcia środowisk kultury, tworząc nieoczywiste, nieformalne, ale systematyczne okazje do spotkań i budowania przepływów w miejscowościach, podregionach i Metropolii.

W tego typu spotkaniach swobodnie i z podobną efektywnością jak w „sformalizowanych” formach edukacji następują: interakcje międzyludzkie, budowanie zaufania, przepływ informacji, partnerskie ustalenia, wyznaczanie wspólnych celów. Nieformalna struktura nie wyklucza stymulowania jej działania (np. w formie regularnych spotkań – warsztatowych, wspierających, problemowych), z zastrzeżeniem zagwarantowania swobody „bycia razem” i czerpania indywidualnych korzyści zgodnych z aktualnymi potrzebami i oczekiwaniami.

9. GZM w opinii ekspertów jest na początku drogi kojarzenia jej aktywności z polem kultury i zarządzania nią. To skądinąd dobrze, jej przyszłe funkcje mogą bowiem być zaplanowane i wdrażane z uwzględnieniem oczekiwań i propozycji środowiska kultury w regionie. Jedną z najistotniejszych jest decentralizacyjny charakter funkcjonowania GZM. Decentralizacja jest rozumiana wielowymiarowo:

- jako partnerskie relacje GZM ze wszystkimi jednostkami samorządu terytorialnego, bez względu na ich wielkość, wpływ i znaczenie,
- jako „nieurzędnicza” forma zarządzania sferą kultury w GZM, traktowana jako silniejsze oddanie głosu i wpływu na podejmowanie decyzji i działań związanych z sektorem kultury praktykom, ekspertom i liderom opinii wywodzącym się z tego sektora (np. w postaci komitetu monitorującego) – uczyni to proces wdrażania idei i inicjatyw kulturowych z poziomu GZM bardziej sprawczym i dostosowanym do oczekiwań środowiska,
- jako docenienie mniejszych ośrodków kultury i jednocześnie uwrażliwienie dużych jednostek miejskich na specyfikę lokalnej kultury w GZM. Mocno wybrzmiewa wycofanie, brak śmiałości, niedocenianie i niedowartościowanie posiadanych zasobów i potencjałów przez mniejsze jednostki kulturalne w GZM. Czują się one dosyć niekomfortowo w ciągle jeszcze nowej strukturze GZM, szczególnie w sferze kulturalnej, która dopiero jest tworzona. Warto zatem uskutecznić głębszy namysł nad mechanizmem doceniającym mniejsze ośrodki w GZM jako posiadaczy równie atrakcyjnych i wartościowych zasobów kulturotwórczych jak duże ośrodki miejskie. W początkowej fazie może się to odbywać poprzez dedykowane narzędzie wsparcia i rozwoju (w tym kadr kultury) dla mniejszych jednostek w Metropolii, z uwzględnieniem energii i wiedzy działających na tym terenie doświadczonych i kreatywnych ekspertów kulturalnych.

Ostatecznie wszystkie powyższe elementy mają sprzyjać budowaniu zaufania do GZM jako koordynatora polityki kulturalnej wśród środowiska i kadr kultury w Metropolii.

1. Niezależnie od potencjalnych mechanizmów rozwojowych skierowanych do środowisk kultury, które będą w przyszłości w portfolio GZM, warto dokonać desk researchu już funkcjonujących narzędzi będących w ofercie podmiotów kultury (i nie tylko) w GZM. Część z nich na pewno już teraz jest atrakcyjną formą wspierania rozwoju, lecz wiedza o ich dostępności jest znikoma, a w najlepszym wypadku ograniczona. Wysiłek identyfikujący aktualne mechanizmy rozwojowe przyczyni się do: proponowania przez GZM autorskich narzędzi czerpiących inspirację z już istniejących form edukacyjnych i wspierania ich oraz uzupełnienia oferty o te, których brakuje i są oczekiwane przez środowisko kultury.

2. Ścieżka zawodowa pracownika sektora wymaga pilnej dyskusji i aktualizacji. Nawet organizacje, które są opisane bardziej szczegółowo na poziomie ustawy (np. muzea czy biblioteki), zmieniają charakter swojej działalności i wymagają od pracowników daleko szerszych kompetencji niż te, które mogą wynikać z potrzeb branżowych.

Wsparcie rozwoju podmiotów kultury na poziomie GZM to doskonała okazja do pokazania dobrych praktyk kultywowanych w poszczególnych miejscowościach Metropolii, podzielenia się nimi w obszarze GZM, a także zaprezentowania różnorodności, kreatywności i profesjonalizmu organizacji kultury, ich kadr oraz społeczności lokalnych.

To też okazja dla GZM do skonsolidowania różnorodnych stanowisk aktorów tego sektora – co długofalowo może dać podstawy do zmian o charakterze systemowym, w tym ustawowym, które są niezbędne z perspektywy przedstawicieli tego sektora.

3. Rozwój podmiotów kultury był tematem przewodnim drugiego etapu spotkań badawczych organizowanych w GZM. Rozwój ten jest jednak zagadnieniem towarzyszącym zjawisku o charakterze szerszym, bardziej istotnym i – co najważniejsze – pożądanym przez uczestników: zjawisku szeroko rozumianej integracji w ramach Metropolii.

Podmioty kultury (instytucje kultury, organizacje pozarządowe, edukatorzy, aktywiści, odbiorcy działań kultury) dostrzegają potencjał w prowadzeniu dialogu, nawiązywaniu współpracy, budowaniu przepływów kapitałów (społecznego, finansowego, ludzkiego) przy wykorzystaniu działań opartych na kulturze w GZM. Integracja społeczności GZM na różnych poziomach – poszczególnych miejscowości, podregionów GZM oraz całego organizmu Metropolii – bez wykorzystania powyższego potencjału wydaje się niemożliwa. Pokazują to dotychczasowe doświadczenia badawcze,

w których świadomość metropolitalna sprowadza się do odpowiedzialności za transport zbiorowy.

By świadomość tę poszerzać i wzmacniać, niezbędne są działania, które wesprą w rozwoju środowisko kultury – jego kompetencje i kwalifikacje oraz realne możliwości kooperacji na poziomie podregionów i całej GZM.

4. Zasadne byłoby stworzenie platformy kojarzenia zasobów (ludzkich, infrastrukturalnych, know-how, itp.) w podmiotach i organizacjach kulturalnych w GZM, w formie „tablicy ogłoszeń” – czyli zestawu uporządkowanych danych charakteryzujących posiadane dobra, dla ich wykorzystania przez inne podmioty na określonych warunkach. Wzmocniłoby to potencjał partnerskich kooperacji, ograniczało konkurencyjność instytucjonalną oraz efektywnie wykorzystywałoby posiadane możliwości.
5. Proces rozwoju środowisk kultury w GZM wymaga sprawnego i odpowiedzialnego brokera/koordynatora/przewodnika/hubu – w postaci zespołu eksperckiego lub węzła/łów koordynacyjnych, które w sposób świadomy i długofalowy zaprogramują i wdrożą taki system w Metropolii. Warto w pierwszym etapie inspirować się i/lub współpracować z organizacjami, które już mają bogate doświadczenie w tym zakresie, jak np. przywołane w trakcie spotkań: Narodowe Centrum Kultury, Instytut Myśli Polskiej im. Wojciecha Korfatego, Eurodesk czy środowiska biznesu, jak: BNI, Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, TRANS EUROPE HALLES itp.

Efektywny system rozwoju środowisk kultury potrzebuje animatora, by zbudować wspólnotę.

Różnorodność wewnątrz GZM, która ujawniła się w trakcie procesów badawczych trwających od kwietnia br., wymaga bardzo precyzyjnych działań o różnorodnej skali – czasem uwzględniając charakterystykę poszczególnych miejscowości GZM, a docelowo pracując w podregionach oraz całej Metropolii.