

RAPORT Z BADANIA „DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH INSTYTUCJI KULTURALNYCH NA MAZOWSZU”

I. WSTĘP

Oddajemy w Państwa ręce Raport z badania realizowanego przez zespół Fundacji Obserwatorium na zlecenie Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki w ramach programu „Kultura Tworzy Rozwój”.

Celem badania było zwiększenie wiedzy o tym:

- Co stanowi główną przeszkodę w planowaniu wydarzeń realnie przyczyniających się do uczynienia kultury jednym z narzędzi wspierających rozwój lokalny?
- Jak uczestnicy postrzegają sytuację swoich instytucji i ich rolę w rozwoju lokalnym?
- Jakiej wiedzy lub umiejętności potrzebowałoby działacze lokalnych ośrodków kultury, stowarzyszeń i innych instytucji, żeby rozwinąć swoją działalność?

Zasięg geograficzny badania, jak również różnorodność instytucji objętych badaniem w sposób reprezentatywny ukazują obraz działalności instytucji kulturalnych wschodniego Mazowsza. Choć badanie było realizowane z myślą o uzyskaniu jak najobszerniejszej wiedzy dotyczącej zapotrzebowania na szkolenia, których przeprowadzenie planuje Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, staraliśmy się również uzyskać szerszy i komplementarny obraz badanej rzeczywistości. Naszym zdaniem, udało się zdiagnozować sytuację przebadanych instytucji kultury i organizacji pozarządowych oraz stworzyć zarys sytuacji dotyczącej polityki kulturalnej w wybranych gminach.¹ W wyniku przeprowadzonego badania otrzymaliśmy informacje pozwalające na opracowanie rekomendacji dotyczących tematyki szkoleń skierowanych do pracowników instytucji i organizacji działających w sferze kultury, jak również urzędników odpowiedzialnych za sprawy związane z kulturą w poszczególnych urzędach administracji samorządowej.

Wywiady były realizowane w dniach 13-16 kwietnia 2010 r. w następujących instytucjach: Gminna Biblioteka Publiczna w Grębkowie, Urząd Gminy Grębków, Centrum Kultury i Sztuki w Siedlcach, Urząd Miasta Siedlce, Muzeum-Zbrojownia na Zamku w Liwie, Urząd Gminy Liw, Urząd Miasta Węgrów, Węgrowski Ośrodek Kultury, Parafia Ewangelicka w Węgrowie, Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Bądźmy Razem w Łochowie, Urząd Miasta Łochów.

Realizatorzy wywiadów: Anna Koc, Aleksandra Litorowicz, , Anna Stępniewska, Karol Wittels.

Autorzy raportu: Anna Stępniewska, Karol Wittels.

Warszawa, kwiecień 2010

¹ W roku 2008 Towarzystwo Inicjatyw Twórczy "E" przeprowadziło na terenie województwa mazowieckiego badanie "ZOOM na domy kultury". Raport z tego badania jest poświęcony takim obszarom jak misja i wizja domów kultury, program działania, finansowanie oraz pracownicy domów kultury.

II. METODA BADAWCZA

- Dobór próby:** ze względu na charakter badania, jak również ewentualne trudności w dotarciu do wszystkich potencjalnych osób objętych badaniem, zrezygnowano z losowego doboru próby. Zastosowano metodę celowego doboru, uwzględniającą zarówno charakter badanych instytucji (publiczne/niepubliczne) jak i wielkość miejscowości, w której mają swoje siedziby. Można stwierdzić, że uzyskane wyniki prezentują w miarę reprezentatywny obraz instytucji kultury wschodniego Mazowsza. Badaniem objęto miejscowości leżące w pasie geograficznym od Łochowa do Siedlec. Wywiady przeprowadzono wśród pracowników instytucji kultury, organizacji pozarządowych oraz pracowników urzędów gmin odpowiedzialnych za sferę kultury. Całkowita **liczba respondentów wyniosła N=19**, zaś przebadanych instytucji N1=11. Badaniem objęto 19 osób – w tym 5 pracowników urzędów gminnych, 3 przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz 11 pracowników instytucji kultury. Badanie objęło 2 gminy wiejskie, 2 gminy miejskie poniżej 15 tys. mieszkańców oraz 1 miejscowość powyżej 50 tys. mieszkańców.
- Metoda badawcza:** wywiad pogłębiony z dyspozycjami. W badaniu zastosowano dwa kwestionariusze pytań: jeden zawierający pytania skierowane do pracowników instytucji kultury/organizacji pozarządowych; drugi zawierający pytania skierowane do urzędników.
- Struktura próby:** pośród przebadanych pracowników instytucji kultury (N=14) było tyle samo kobiet, co mężczyzn. Należy przy tym zauważyć, że mężczyźni to przede wszystkim pracownicy większych instytucji: siedleckie Centrum Kultury i Sztuki (3) oraz Muzeum-Zamek w Liwie (2). Wśród przebadanych osób przeważało wykształcenie wyższe (10), bądź wyższe niepełne (2). Średni staż pracy w przebadanych instytucjach wynosił około 10 lat.
Pośród przebadanych urzędników samorządowych odpowiedzialnych za kulturę (N=5), przeważały kobiety (4). Wszyscy przebadani mieli wyższe wykształcenie, zaś średni staż pracy w urzędach wynosił 7 lat. Tylko jedna osoba z tego grona pracowała wcześniej w instytucji działającej w obszarze kultury.

4. Podstawowe badane pojęcia:

a) Kultura:

- „jest to ogół wytworów działalności ludzkiej materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom.”²
- „czyli cywilizacja jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa.”³
- „jest to względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające

² J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1965, s. 47.

³ M. Jędrzychowska, *W poszukiwaniu tego, co łączy*, [w:] „Ojczyzna Polszczyzna” 1995, nr 1, s. 2. Definicja E.B.Taylora.

według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań.”⁴

b) Rozwój lokalny:

- „O rozwoju lokalnym mówić można wtedy, gdy zharmonizowane i systematyczne działanie, prowadzone w społeczności lokalnej i z udziałem zainteresowanych stron, zmierza do zaspokojenia potrzeb społecznych miejscowej ludności i przyczynia się do ogólnego postępu. Istotą rozwoju lokalnego jest to, że postęp ten dokonuje się jednocześnie harmonijnie w różnych sferach: gospodarczej, społecznej i kulturalnej, i że towarzyszy im poparcie i pomoc instytucji publicznych.”⁵
- „O rozwoju lokalnym można mówić wtedy, gdy zharmonizowane i systematyczne działania społeczności lokalnej, władzy samorządowej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierzają do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia, ładu przestrzennego i ekologicznego.”⁶

c) Polityka kulturalna:

- „Jest to całokształt celowej i zorganizowanej działalności państwa oraz organów politycznych i społecznych inspirowanych rozwój twórczości artystycznej, zapewniającej opiekę nad rozwojem środowisk twórczych, wpływających na sposób i zakres uczestnictwa w kulturze społeczeństwa (poprzez upowszechnianie dóbr kultury, jak i przez rozwijanie aktywnych form w życiu kulturalnym)”⁷
- „Ogół zasad i reguł wyrażonych *explicite* lub *implicite*, którym podporządkowana jest działalność instytucji publicznych lub prywatnych wywierających wpływ na zinstytucjonalizowane formy twórczości, rozpowszechniania i udostępniania treści oświatowych, artystycznych, literackich, rozrywkowych”⁸

d) Instytucja kultury:

- „Pewien sformalizowany system obiektów, urządzeń i organizacji, których funkcjonowanie służy do tworzenia, przechowywania, powielania i społecznego upowszechniania dóbr kultury”⁹
- „Instytucjami kultury są wszystkie placówki wymienione w Ustawie o organizacji i prowadzeniu działalności kulturalnej; nowymi instytucjami nazywamy prywatne instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz przedsięwzięcia i inicjatywy nieformalne.”¹⁰

⁴ A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Warszawa 1964, s. 40.

⁵ R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna*, Wrocław 1995, s. 5.

⁶ M. Ziółkowski, M. Goleń; *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym* [w:] *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, H. Sochackiej-Krysiak (red.), Warszawa 2003, s. 46.

⁷ J. Kossak, K. Krzemień, *Kształt polityki kulturalnej*.

⁸ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Warszawa 1983, s. 482.

⁹ E. Wnuk-Lipiński, *Rozumienie kultury: szkice socjologiczne*, s. 107.

¹⁰ W. Burszta, M. Duchowski, B. Fatyga, J. Nowiński, M. Pęczak, E.A. Sekuła, T. Szlendak, A. Hupa, P. Majewski, *Raport o stanie i zróżnicowaniach kultury miejskiej w Polsce*, Warszawa, marzec 2009; s. 41.

5. Wskaźniki zastosowane przy tworzeniu pytań badawczych:

I. Informacje podstawowe

- Dziedzina i obszar działalności
- Lokalizacja
- Zasięg prowadzonej działalności

II. Cele działalności

- Zgodność celów statutowych z prowadzoną działalnością
- Przeszkody w realizacji celów
- Poziom merytoryczny prowadzonej działalności

III. Struktura organizacyjna

- Liczba pracowników etatowych i nieetatowych
- Zarządzanie personelem: planowanie, rekrutacja, selekcja, motywacja pracowników, ścieżki kariery
- Ocena pracowników: wykształcenie, doświadczenie, kompetencje (w odniesieniu do stanowiska pracy)
- Ilość, poziom i zakres tematyczny szkoleń
- Kultura organizacyjna (wzajemne relacje między pracownikami, ewentualne konflikty)

IV. Infrastruktura:

- Dostosowanie infrastruktury do prowadzonej działalności
- Wyposażenie techniczne obiektów
- Zadowolenie pracowników ze stanu infrastruktury

V. Struktura finansowania i wykorzystanie środków finansowych

- Źródła przychodów (w tym pozyskane środki publiczne, prywatne, unijne)
- Efektywność wykorzystania środków
- Efektywność pozyskiwania dodatkowych środków

VI. Oferta i uczestnictwo

- Zgodność oferty z celami statutowymi
- Charakter organizowanych przedsięwzięć
- Odpłatność / nieodpłatność wydarzeń
- Poziom innowacyjności
- Różnorodność i interdyscyplinarność oferty
- Ocena poziomu artystycznego oferty
- Dostosowanie oferty do oczekiwań odbiorców
- Charakterystyka odbiorców

VII. Informacja i promocja

- Zastosowane narzędzia
- Faktyczny zasięg promocji

- Innowacyjność metod promowania i informowania

VIII. Poziom informatyzacji

- Ilość i jakość wyposażenia
- Częstotliwość inwestycji w nowe technologie / nowe oprogramowania
- Poziom wykształcenia kadry
- Poziom digitalizacji, dostępność zasobów przez Internet

IX. Zakres współpracy

- Zasięg geograficzny
- Charakter współpracy
- Regularność / ciągłość współpracy
- Cele współpracy oraz płynące z niej korzyści
- Wpływ współpracy na prowadzoną działalność

III. WYNIKI

A) Pytania skierowane do pracowników instytucji kultury i organizacji:

PYTANIA OGÓLNE:

a) Pojęcie kultury: Respondenci zapytani o sposoby rozumienia kultury często zwracali uwagę na szeroki zakres pojęcia oraz różnorodność i wielość definicji. Uzyskane odpowiedzi można podzielić na trzy obszary. Pierwszy, rozumienia kultury jako podstawy funkcjonowania człowieka w świecie. W tym przypadku respondenci kulturę określali jako: wszystko co nas otacza, coś dzięki czemu człowiek staje się bardziej człowiekiem, lepszym, bardziej wrażliwym na otaczający go świat. Drugi obszar dotyczył kultury tradycyjnej, rozumianej jako: dorobek ludzkości, dziedzictwo, folklor oraz pewne wzory zachowań ludzkich (czyli dziedzictwo kulturowe). Ostatni obszar - najbardziej popularny w odpowiedziach respondentów - traktuje kulturę poprzez twórczość, animację, działalność i wydarzenia artystyczne, wytwory spełniające pasje i marzenia człowieka. Podkreślano, że jest to każda działalność artystyczna, każdy przejaw twórczości.

Respondenci poproszeni o wymienienie „rzeczy”, które można powiązać z pojęciem kultury zwracali uwagę głównie na obszary życia kulturalnego, takie jak: film, literatura, teatr, muzyka, plastyka, rzeźba, taniec, malarstwo, jak również czynne uczestnictwo w kulturze poprzez udział w wydarzeniach artystycznych (co ma swoje poparcie w definiowaniu kultury przez respondentów). Wymieniano: wystawy, spektakle, koncerty, festyny, warsztaty teatralne i taneczne, plenery malarskie, udział w imprezach masowych, happeningach etc. Podkreślano, że człowiek posiada potrzebę obcowania ze sztuką, zarówno użytkową, nowoczesną, ze sztuką dla sztuki, a także sztuką awangardową, tworzoną przez młodych ludzi. Niektórzy respondenci utożsamiali kulturę z kultywowaniem tradycji lokalnych oraz zachowaniem zabytków i dziedzictwa lokalnego, np. skansenów czy zamków.

INSTYTUCJA:

a) Działalność i zasięg: Przebadane instytucje prowadzą bardzo zróżnicowane działania. W zależności od charakteru działalności i wielkości, ich zasięg obejmuje całe województwo, powiat, miasto lub gminę. Jako przykład można podać Centrum Kultury i Sztuki w Siedlcach (CKiS), które swoją działalnością obejmuje głównie miasto Siedlce, aczkolwiek realizuje projekty także we współpracy z ośrodkami kultury w regionie, eksportuje swoją ofertę do większych miast (np. do Warszawy), a nawet umożliwia zespołom tworzącym pod skrzydłami centrum wyjazdy zagraniczne – co stanowi nieodłączny element promocji instytucji. Przykładem instytucji działającej wyłącznie na rzecz społeczności lokalnej na poziomie gminy jest Gminna Biblioteka Publiczna w Grębkowie, która działania kieruje wyłącznie do mieszkańców swojego terenu. Natomiast działalność na obszarze całego powiatu prowadzi Ośrodek Kultury w Węgrowie, jednocześnie organizując wydarzenia o charakterze międzynarodowym (np. Festiwal Obrzędów Weselnych).

Wśród 6 przebadanych instytucji działających w obszarze kultury tylko jedna (Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Bądźmy Razem w Łochowie) nie podejmuje bezpośrednich działań animacyjnych. Działalność pozostałych obejmuje szerokie spectrum organizowanych przedsięwzięć: warsztaty z różnych dyscyplin artystycznych, pokazy filmowe, spotkania autorskie, wydarzenia okazjonalne, festyny, koncerty itd. Cztery instytucje organizują imprezy masowe. Większe wydarzenia i projekty są zawsze interdyscyplinarne - oprócz części artystycznej (koncerty, przedstawienia teatralne, pokazy tańca) organizowane są konkursy, a także część edukacyjna (zazwyczaj w formie żywej lekcji historii). Wiele organizowanych wydarzeń nawiązuje do lokalnej tradycji, historii i specyfiki, np. Turniej Rycerski w Muzeum Zamku w Liwie, Dni Węgrowa, Mazowieckie Święto Chleba czy Twardowski na Kogucie, a także do wydarzeń związanych z kultywowaniem kultury ludowej i tradycji, takie jak: kiermasz wielkanocny, powiatowy przegląd zespołów kolędniczych czy konkurs „plastyka w obrzędach i zwyczajach” dotyczący Wielkanocy.

W działalności instytucji przeważają wydarzenia organizowane dla dzieci i młodzieży, np.: klub europejski dla młodzieży, konkursy recytatorskie i plastyczne, Dzień Misia, Cała Polska Czyta Dzieciom, a także wydarzenia, w których młodzież tworzy część artystyczną, takie jak przedstawienia teatralne i wokalne czy pokazy tańca. Organizowane są także wydarzenia adresowane do osób starszych, czyli Dzień Babci i Dziadka czy impreza dla seniorów Węgrowskie Barwy Jesieni. Ponadto, przebadane instytucje posiadają ofertę wydarzeń skierowanych do wszystkich grup wiekowych, głównie imprez masowych, takich jak festiwale, koncerty, przedstawienia czy wystawy. Większość tym imprez ma charakter interdyscyplinarny. Zwykle przy okazji większych wydarzeń zapraszana jest "gwiazda", czyli artysta/twórca rozpoznawalny, którego występ ma uatrakcyjnić program wydarzenia i zwiększyć frekwencję. Tylko jedna z przebadanych instytucji - Węgrowski Ośrodek Kultury- wspomniała o organizacji wydarzenia skierowanego do osób niepełnosprawnych (Pomost Serc) oraz o organizacji wydarzenia międzynarodowego (Festiwal Obrzędów Weselnych).

Wielu respondentów zwracało uwagę na trudności finansowe oraz infrastrukturalne w działalności instytucji/organizacji. Podkreślano, że pomysłów jest wiele, ale brak funduszy "zamyka" drogę do realizacji niektórych przedsięwzięć. Ta przeszkoda uniemożliwia również składanie wielu wniosków o dofinansowanie ze względu na brak wolnych środków na pokrycie wkładu własnego, często wymaganego do złożenia wniosku aplikacyjnego. Trudności infrastrukturalne dotyczą braków lokalowych, co także uniemożliwia organizację wielu przedsięwzięć oraz rozwijanie działalności. Często podkreślano brak sali dostosowanej do organizacji większych imprez. W konsekwencji, instytucje są zmuszone do wynajmowania zewnętrznych przestrzeni, aby prowadzić taką działalność, jaką sobie zaplanowali. Nie wszystkie instytucje są w stanie pokryć koszty wynajmu, dlatego często przestrzeń jest użyczana bezpłatnie przez władze lokalnych urzędów. Instytucje zawierają również partnerstwa formalne lub nieformalne z innymi instytucjami. Do trudności infrastrukturalnych można dodać: brak parkingów, brak funduszy na remonty czy zakup nowego wyposażenia. Kolejną przeszkodą jest ograniczony czas, jaki odbiorcy posiadają na uczestnictwo w kulturze. Jeden z badanych podkreślał konieczność nieustannej walki o czas i zainteresowanie odbiorców, brak zaangażowania (szczególnie u młodych osób) w sztukę tradycyjną, folklorystyczną. Pojawiły się również opinie, że niektóre wydarzenia kulturalne mogą być wykorzystywane przez lokalnych polityków do autopromocji np. podczas kampanii wyborczych.

b) rozwój indywidualny: Wszyscy respondenci czują satysfakcję i zadowolenie z wykonywanej pracy. Wśród uzasadnień można znaleźć stwierdzenia, że praca pozwala na rozwój twórczości umysłowej, umożliwia wykazanie się posiadanymi umiejętnościami, pozwala na kontakt z ludźmi oraz działanie w różnych ciekawych projektach. Podkreślano, że niejednokrotnie trzeba zwalczać powstające trudności, lecz ostateczny efekt rekompensuje włożony w organizację trud. Bezpośrednia satysfakcja wynika również z możliwości wypromowania swojej miejscowości. Jedynym zastrzeżeniem pojawiającym się w odpowiedziach są niskie wynagrodzenia – około jedna trzecia respondentów nie jest usatysfakcjonowana finansowo z wykonywanej pracy.

W opinii większości respondentów praca w danej instytucji daje szansę rozwoju. Niejednokrotnie zwracano uwagę na możliwość zdobywania nowej wiedzy, doświadczenia i uczestniczenia w szkoleniach. Podkreślano, że praca w danej instytucji daje możliwość współdziałania/współpracy z drugim człowiekiem, co samo w sobie jest już rozwijające.

Większość instytucji nie posiada konkretnych systemów motywacyjnych. W instytucjach publicznych, w których pracownicy otrzymują stałą pensję, motywacją jest ukończenie studiów, co automatycznie wiąże się z premią czy podwyższeniem wynagrodzenia. Podczas badania zauważono natomiast, jak istotna dla motywacji pracowników jest osoba lidera instytucji, który jest przykładem dla swojego zespołu i "motorem napędzającym" działalność całej placówki.

Tylko trzech respondentów nie brało udziału w żadnych szkoleniach od momentu zatrudnienia w danej instytucji, pozostali przynajmniej raz. Z odpowiedzi wynika, że tematyka szkoleń, w których biorą udział pracownicy instytucji kultury, jest dość szeroka, aczkolwiek największym powodzeniem

cieszy się wiedza związana z podstawami fundraisingu, pisania projektów, działaniami PR. Mniejsze instytucje nie posiadają w budżecie środków na dokształcanie pracowników na płatnych kursach, więc korzystają jedynie z tych darmowych. Większe mają możliwość dokształcania swojej kadry na kursach językowych czy komputerowych. Pracownicy biorą również udział w kursach specjalistycznych, jak również uczęszczają na studia wyższe, najczęściej podyplomowe, np.: muzealnicze, bibliotekarskie, zarządzanie kulturą (wyższe wykształcenie daje możliwość wykonywania zawodu w danej instytucji/organizacji).

c) infrastruktura: Wszystkie przebadane instytucje/organizacje posiadają dostęp do Internetu oraz podstawowy sprzęt komputerowy. Niektóre instytucje umożliwiają dostęp do komputerów i Internetu odwiedzającym - np. w Bibliotece w Grębkowie korzystanie z Internetu zdecydowanie przewyższa wypożyczanie książek. Wyposażenie techniczne pracownicy i kierownicy instytucji oraz organizacji oceniają na poziomie bardzo dobrym lub dobrym. W wielu przypadkach sprzęt jest pozyskiwany w ramach różnorodnych konkursów, a także uzyskiwany jako wsparcie od np. Urzędu Miasta. Instytucje chętnie inwestują w nowocześniejszy sprzęt, który umożliwia organizację bardziej atrakcyjnych przedsięwzięć gromadzących większą widownię.

W większości instytucji nie ma szczególnego zapotrzebowania na nowych pracowników merytorycznych, wyjątek stanowi Ośrodek Kultury w Węgrowie, gdzie brakuje techników - jedna osoba jest odpowiedzialna za takie sprawy jak: oświetlenie, nagłośnienie, kino etc. W wielu odpowiedziach wymieniono specjalistów z danej branży, np. akustyk, grafik komputerowy, informatyk, specjalista do szycia strojów teatralnych, instruktor. Niektóre instytucje zwracały również uwagę na zapotrzebowanie na menedżerów oraz specjalistów ds. promocji. Podkreślano, że obecność takich osób w instytucji umożliwiłaby promocję jednostki na zewnątrz, sprawniejsze, dotarcie do odbiorców, potencjalnych partnerów czy sponsorów oraz bardziej efektywne zarządzanie placówką. Należy jednak dodać, że respondenci nie uważali braku specjalistów z danych dziedzin w ich instytucjach za poważną trudność w działalności. Podkreślali, że sami potrafią sobie poradzić poprzez autodokształcanie. W gminnych instytucjach kultury współpraca zazwyczaj ma charakter nieformalny - specjaliści z danych dziedzin nie są zatrudniani, ale pomagają bezinteresownie w ramach koleżeńskich relacji. Dostrzegalne jest również inwestowanie w już zatrudnionych pracowników – wspiera się ich dokształcanie i rozwój zawodowy.

FINANSE:

Analizując odpowiedzi dotyczące finansowania badanych podmiotów, można zauważyć stosunkowo niewielką liczbę źródeł przychodów. Zarówno w przypadku instytucji kultury, jak i organizacji pozarządowych, głównym podmiotem finansującym ich bieżącą działalność jest urząd gminy, w którym mają siedzibę. W przypadku instytucji kultury są to głównie dotacje celowe. Ponadto, przebadane placówki starają się korzystać ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Urzędu Marszałkowskiego. Środki unijne są pozyskiwane wyłącznie na rozbudowę i unowocześnienie infrastruktury. Zdecydowanie największą skuteczność wykazuje

siedleckie Centrum Kultury i Sztuki, pozyskujące fundusze także z Państwowego Instytutu Sztuki Filmowej czy Regionalnego Programu Operacyjnego. Podkreślić należy, że niemal wszystkie badane podmioty wykorzystują sponsoring jako formę pozyskania dodatkowych środków. Zazwyczaj jednak są to niewielkie kwoty, lub wręcz wsparcie rzeczowe na potrzeby organizacji konkretnego wydarzenia. Środki od firm prywatnych pozyskiwane są zazwyczaj dzięki osobistym znajomościom kierowników instytucji z lokalnymi przedsiębiorcami, dostrzegalny jest natomiast brak tworzenia oferty dla większych sponsorów.

W przypadku instytucji kultury planowany budżet na następny rok jest przedkładany do władz samorządowych. Zazwyczaj jednak w ciągu roku udaje się pozyskać dodatkowe środki na wcześniej niezaplanowane wydarzenia. Wśród pracowników dominowało przekonanie, że skuteczność w pozyskiwaniu środków (zarówno od samorządu, jak i zewnętrznych) zależy głównie od umiejętności osoby kierującej daną placówką. To głównie do jej obowiązków należy inicjowanie nowych wydarzeń, jak i skuteczne nakłanianie urzędników (bądź sponsorów prywatnych) do wsparcia danego projektu.

DZIAŁALNOŚĆ / WSPÓŁPRACA:

a) Rozwój lokalny: Na pytanie o pojęcie rozwoju lokalnego najczęściej padały odpowiedzi dotyczące rozwoju lokalnej społeczności lub współpracy różnorodnych podmiotów działających na jednym obszarze. Ponadto pojawiały się następujące odpowiedzi:

- ściągnięcie wielkiego artysty – pokazanie czegoś innego
- powstawanie nowych, ciekawych miejsc, np. dla młodzieży, gdzie może spędzać wolny czas
- uświadamianie społeczeństwu przynależności do regionu, naszej małej ojczyzny
- rozwój ekonomiczny i społeczeństwa obywatelskiego
- zachowanie tożsamości i otwartości na świat

Z kolei na pytanie o wpływ inicjatyw na rozwój lokalny padały następujące odpowiedzi:

- pomoc innym organizacjom w organizacji ich wydarzeń
- działania żeby „rozerwać ludzi”
- tworzenie sieci współpracy z regionalnymi ośrodkami kulturalnymi
- wymiana artystów
- tworzenie krótszej drogi do pozyskiwania środków unijnych
- tworzenie nowej, ciekawej oferty
- bezpłatna nauka języka angielskiego

b) Grupy docelowe: Analizując poszczególne instytucje i organizacje, można zauważyć zróżnicowanie w sposobie tworzenia ofert dla poszczególnych grup odbiorców. Duże instytucje, jak siedleckie CKiS, kierują swoje działania w sposób zindywidualizowany do wszystkich grup wiekowych, swoim zasięgiem obejmując nie tylko gminę czy powiat, ale także województwo. W mniejszych miejscowościach (Węgrów, Liw) oferta jest kierowana do mieszkańców gminy, a w

przypadku koncertów/festynów – do mieszkańców powiatu. Działania kulturalne Biblioteki w Grębkowie skierowane są do mieszkańców gminy, jednak oferta jest dosyć bogata i obejmuje zasięgiem zróżnicowaną grupę beneficjentów - zarówno dzieci i młodzież, jak i osoby starsze. Działania biblioteki najmniejszym zainteresowaniem cieszą się wśród przedstawicieli średniego pokolenia.

c) Oferta i promocja: Większość badanych uznała realizowane projekty za innowacyjne. Podawane przykłady były bardzo zróżnicowane: spektakle i koncerty (CKiS), działania teatralne w przestrzeni muzealnej (Muzeum-Zamek w Liwie), nauka norweskiego dla bezrobotnych (Parafia Ewangelicka w Węgrowie).

W przypadku większości instytucji planowanie wydarzeń wydaje się mało usystematyzowane. Przeważają dwie tendencje: albo tematyka kolejnych wydarzeń i projektów jest wcześniej omawiana z niektórymi mieszkańcami (brak systematyczności), albo jest odgórną decyzją osoby odpowiedzialnej za ich realizację. Wyjątek stanowi Liw, gdzie mieszkańcy sami przychodzą z własnymi pomysłami i propozycjami. Powszechnym sposobem na sprawdzanie zapotrzebowania na konkretne wydarzenie jest metoda prób i błędów. Podobnie sytuacja wygląda w odniesieniu do ewaluacji. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem sprawdzenia, czy dane wydarzenie spotkało się z zainteresowaniem, jest ocena frekwencji (często prowadzona „na oko”). Niektóre instytucje weryfikują ocenę wydarzeń poprzez indywidualne rozmowy z odbiorcami. Zdecydowanie nie jest rozpowszechniony system ewaluacji za pomocą np. ankiet, co większość respondentów tłumaczyła faktem, że żyją w małej społeczności i "wszyscy się znają". Oceny uzyskane dzięki tzw. „informacji szeptanej” – zdaniem większości badanych – w zupełności wystarczą. Wyjątkiem jest tu siedleckie CKiS, gdzie przeprowadza się badania PR oraz usystematyzowane rozmowy z odbiorcami, artystami oraz instruktorami.

W przypadku instytucji kultury większość stałej oferty kulturalnej jest bezpłatna. Dodatkowe kursy, warsztaty lub wydarzenia artystyczne bywają odpłatne. Promocja w poszczególnych instytucjach w dużej mierze zależy od skali działalności. I tak – Biblioteka w Grębkowie czy Parafia Ewangelicka w Węgrowie promują swoje wydarzenia poprzez plakaty własnej produkcji, stronę internetową/bloga oraz „pocztę pantoflową”. Domy kultury, obok promocji o podobnym charakterze, korzystają z promocji w lokalnych mediach (parsing, radio, telewizja). Działania promocyjne są najbardziej rozbudowane w przypadku siedleckiego CKiS. Centrum na stałe zatrudnia fotografa oraz kamerzystę. Obok strony internetowej, profesjonalnych plakatów i afiszy, Centrum wykupuje zamieszcza reklamy w prasie lokalnej oraz współorganizuje audycje radiowe. Większość badanych uznała swoje materiały promocyjne za atrakcyjne, lub "raczej atrakcyjne". Większości instytucji brakuje środków na przygotowywanie materiałów promocyjnych przez wynajętych profesjonalistów. Mają też trudności w dotrąciu z informacjami do mediów o większym zasięgu.

d) Partnerstwo: Na pytanie o partnerstwa przy realizacji projektów, najczęściej padały odpowiedzi dotyczące współpracy z samorządami (gmina, starostwo powiatowe, urząd

marszałkowski), przy czym warto podkreślić, że w znacznej mierze jest to współpraca finansowa (dotacje), nie zaś merytoryczna. Większość instytucji kultury współpracuje z organizacjami pozarządowymi (np. Uniwersytety Trzeciego Wieku, Kluby Seniora, Związki Emerytów i Rencistów, Towarzystwo Miłośników Ziemi Węgrowskiej, ZHP, Bractwa Rycerskie, parafie). Współpraca ta dotyczy zarówno współorganizacji wydarzeń, jak i użyczenia organizacjom lokalu i sprzętu (np. drukarki) na potrzeby ich własnych inicjatyw. Choć na poziomie mniejszych gmin taka współpraca jest dla większości badanych potrzebna i oczywista, często brakuje koordynacji różnych podmiotów oraz odpowiedniej wymiany informacji. Współpraca na poziomie lokalnym, w znacznym stopniu jest oceniana pozytywnie. Za minusy osoby badane uważają m.in. małe zainteresowanie ze strony lokalnych przedsiębiorców, podejście konkurencyjne zamiast współpracy, brak zainteresowania możliwością odbywania praktyk w CKiS przez studentów Wydziału Animacji Kultury Akademii Podlaskiej. Ocenę współpracy z administracją publiczną można uznać za stosunkowo pozytywną. Obok tradycyjnego narzekania na braki finansowe, bardzo mocno podkreślane było zapotrzebowanie na lokale i przestrzeń do realizacji wydarzeń. Część respondentów negatywnie oceniła politykę kulturalną samorządów, wytykając urzędnikom brak nowoczesnego podejścia do kultury oraz biurokrację.

B) Pytania skierowane do pracowników urzędów gmin:

PYTANIA OGÓLNE:

Urzędy gminne organizację działalności kulturalnej opierają głównie na współpracy z lokalnymi instytucjami, prowadząc ją poprzez ośrodki/domy kultury, nad którymi sprawują bezpośrednią kontrolę. Urząd Gminy w Łochowie zorganizował 40-lecie Łochowa. Urząd Gminy w Węgrowie wymienił organizację imprez plenerowych, działania Domu Kultury i Biblioteki Miejskiej, organizowanie biesiad, dni Węgrowa, Europejskie Dni Dziedzictwa. Jedynie Urząd Gminy Grębków nie organizuje życia kulturalnego w swojej gminie, a jedynym podmiotem inicjującym działania kulturalne jest biblioteka.

W pytaniu o rozwój lokalny respondenci wymieniali następujące odpowiedzi:

- współpraca regionalna
- rozwijanie kultury
- inwestycje ale też kultura
- wszystko co może trafić do społeczeństwa
- udział społeczności
- wynika z potrzeb mieszkańców
- podwyższanie standardów
- wzrost w zakresie infrastruktury i kultury
- działania dla ludzi i z ludźmi

DZIAŁANIA GMINY:

Część urzędników nie potrafiła udzielić odpowiedzi na pytanie dotyczące budżetu gminy na kulturę. Adekwatnie do wielkości miejscowości największy budżet na kulturę posiadają Siedlce (około 7 mln zł), zaś w przypadku Węgrowa jest to kwota około 1,5 mln zł. Większość środków przeznaczana jest na działalność instytucji kulturalnych (m.in. domy kultury, biblioteki). Otwarte konkursy dla organizacji pozarządowych w dziedzinie kultury ogłaszają tylko większe gminy (Siedlce, Węgrów), przy czym nie są to zbyt wysokie kwoty (odpowiednio 70 tys. zł i 20 tys. zł).

Współpraca samorządów z instytucjami kultury ogranicza się głównie do kwestii finansowych. Współpraca merytoryczna dotyczy przede wszystkim organizacji większych, cyklicznych wydarzeń i imprez na terenie gminy. Większość gmin stara się (w mniejszym lub większym stopniu) kreować działania kulturalne. Wyjątek stanowi gmina Grębków, gdzie inicjatywa w tej kwestii „wychodzi” zawsze ze strony biblioteki gminnej, która jest jedynym podmiotem działającym w obszarze kultury.

Współpraca z innymi podmiotami jest przez urzędników oceniana jako dobra, bądź bardzo dobra. Najczęściej wymienianym problemem jest brak odpowiednich środków na kulturę w budżecie gmin oraz traktowanie kultury jako sfery, na której zawsze można oszczędzać. Zauważalna jest słabość organizacji pozarządowych w pozyskiwaniu dodatkowych funduszy (Węgrów) oraz potrzeba ich wspierania przez gminy (Liw, Węgrów). Warto podkreślić, że w mniejszych gminach instytucjami kreującymi życie kulturalne są także parafie, zaś w przypadku Węgrowa (parafia katolicka i ewangelicka) są to najbardziej aktywne organizacje. Wymieniana była także potrzeba tworzenia sieci kontaktów między instytucjami kultury, co pozwoliłoby na efektywniejszą wymianę doświadczeń oraz wspólne (ponadlokalne) organizowanie przedsięwzięć kulturalnych.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobów monitoringu i sprawozdawczości instytucji kultury objętych wsparciem, respondenci najczęściej wymieniali sprawozdawczość finansową. Większość urzędników nie widziała potrzeby monitorowania i ewaluacji instytucji i wydarzeń od strony ich merytorycznej oferty. Urzędnicy podkreślali, że w małych miejscowościach „się wie” czy coś zostało zorganizowane dobrze, czy źle, zaś zasadniczym kryterium oceny jest liczba osób uczestnicząca w danym wydarzeniu. Wyjątkiem jest tu gmina Łochów, gdzie urzędnicy starają się uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych i na bieżąco oceniać ich organizację.

Odpowiedzi na pytania dotyczące promocji były dosyć zróżnicowane. Za podstawową formę promocji uważa się zamieszczanie informacji na stronach internetowych gmin. Gminy miejskie (Węgrów, Łochów) starają się promować podczas targów. Skala promocji ma zazwyczaj charakter lokalny (powiat) lub regionalny (województwo). Wyjątkiem jest tu gmina Grębków, która nie promuje się „na zewnątrz”. Formą promocji jest również organizacja imprez okolicznościowych i festynów. Zazwyczaj są one kierowane do mieszkańców okolicznych miejscowości, ewentualnie powiatu (plakaty, ulotki, ogłoszenia, ogłoszenia „na ambonie”). Szerszą promocję prowadzi gmina Węgrów, dzięki współpracy z Mazowiecką Regionalną Organizacją Turystyczną oraz Nadbużańską

Organizacją Turystyczną, za pośrednictwem których stara się przyciągnąć turystów z aglomeracji warszawskiej.

Przebadane urzędy mają trudności lub też nie dostrzegają potrzeby pozyskiwania zewnętrznych środków na działania związane z kulturą. Wyjątkiem jest tu Węgrów, który w 2008 roku realizował projekt ze środków Interreg. Jeśli dana gmina pozyskuje fundusze na kulturę to głównie są one przeznaczane na rozwój infrastruktury instytucji kultury. Urzędnicy podkreślali, że choć nie ma możliwości zaplanowania działań w sferze kultury z kilkuletnim wyprzedzeniem, to jednak istnieją pewne obszary, którymi chcieliby się zająć. Przede wszystkim pojawia się postulat zwiększenia środków na wsparcie organizacji pozarządowych (Węgrów, Liw), prace związane z rewitalizacją zabytków (Węgrów) oraz rozwój e-społeczeństwa (Łochów).

SZKOLENIA

W trakcie badania respondenci zostali zapytani o obszary, z których chcieliby odbyć szkolenia i zostali poproszeni o wytypowanie 3 dla nich najważniejszych (nie wszyscy respondenci wytypowali 3 obszary), mianowicie:

- Informacja i promocja
- Zarządzanie w instytucji kultury i projektami
- Lokalne partnerstwa
- Pozyskiwanie funduszy
- Efektywne zarządzanie finansami w kulturze
- Inspiracje projektów nowoczesnych, innowacyjnych i zróżnicowanych

Odpowiedzi pracowników merytorycznych i urzędników były zbieżne, zatem poniżej przedstawiamy łączne dane. Najwięcej głosów uzyskał obszar pierwszy: **informacja i promocja (13)**. Na drugim miejscu uplasowały się dwa obszary: **pozyskiwanie funduszy (11)** oraz: **inspiracje projektów nowoczesnych, innowacyjnych i zróżnicowanych (11)**. Pozostałe obszary cieszyły się mniejszą popularnością i były typowane głównie przez osoby obejmujące stanowiska kierownicze w danej instytucji, kolejno: zarządzanie w instytucji kultury i projektami (5); lokalne partnerstwa (4); efektywne zarządzanie finansami w kulturze (2). Sami pracownicy również wskazywali te obszary jako bardziej odpowiednie dla swoich przełożonych.

Według respondentów ważne jest, aby szkolenia odpowiadały „duchowi czasu”. Badani skarżyli się, że większość szkoleń w których uczestniczyli było zbyt ogólnych i nie nabyli konkretnej, praktycznej wiedzy. Zwrócono również uwagę na fachowość organizowanych szkoleń. Podkreślono, że organizatorzy często podpierają się znanymi nazwiskami zapominając o wysokim poziomie merytorycznym.

IV. DIAGNOZA

1) Ogólna sytuacja w regionie

Po zestawieniu odpowiedzi na poszczególne pytania można zauważyć pewną – dosyć oczywistą – prawidłowość. Im większa instytucja, posiadająca większe środki od samorządu, tym większy zasięg działalności, skala i poziom promocji, a także skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Można jednak dostrzec pewne wyjątki: Gminna Biblioteka Publiczna w Grębkowie – choć nie zwiększa zasięgu swojej działalności – systematycznie rozwija i poszerza ofertę kulturalną. Z kolei Parafia Ewangelicka w Węgrowie, przy niewielkim wsparciu finansowym i stosunkowo ubogim zapleczu infrastruktury, posiada bardzo zróżnicowaną ofertę, skierowaną do dużej liczby odbiorców.

Jednocześnie widać, że brak zainteresowania gminy sferą kultury wyraźnie wpływa na ilość i jakość ofert kulturalnych poszczególnych instytucji i organizacji. Problemem wydaje się ograniczanie współpracy administracji samorządowej z instytucjami i organizacjami prawie wyłącznie do sfery finansowej. Współpraca przy organizacji wspólnych przedsięwzięć jest mało satysfakcjonująca, szczególnie gdy inicjatywa danego wydarzenia leży po stronie instytucji bądź organizacji. Kwestia współpracy wydaje się zresztą problemem znacznie szerszym. Partnerstwa pomiędzy instytucjami kultury zawierane są zwykle na potrzeby realizacji jednego wydarzenia i mają charakter nieformalny. Co ważne, współpraca ta ma najczęściej wymiar lokalny (gmina, rzadziej powiat). Nawet tak duża i aktywnie działająca instytucja jak siedlecki CKiS sporadycznie współpracuje ze stowarzyszeniami, nieformalnie prowadzi także współpracę z domami i ośrodkami kultury na poziomie regionalnym (planowane jest stworzenie sieci). Współpraca z partnerami z zagranicy jest sporadyczna. Brakuje możliwości nawiązywania kontaktów i wymiany doświadczeń. Taki charakter nawiązywanych partnerstw sprawdza się na poziomie lokalnym, jednak nie sprzyja profesjonalizacji działań danej instytucji. Zmniejsza szanse na, po pierwsze - tworzenie stałej oferty, po drugie - na pozyskiwanie funduszy i grantów z różnych źródeł, gdzie zasada partnerstwa ma często kluczowe znaczenie.

Wyraźnie rysuje się obraz instytucji, których funkcjonowanie w dużej mierze zależy od wykształcenia, wiedzy i cech osobistych osoby będącej na kierowniczym stanowisku. Pomysły na nowe projekty, jak i sposoby pozyskiwania funduszy, w dużej mierze nie są efektem pracy zespołów, lecz indywidualnych działań lidera. W placówkach, w których działania lidera odnoszą efekt, znaczna część pracowników nie poszerza swojej wiedzy w obszarach, w których lider działa skutecznie. Należy jednak podkreślić, że pracownicy merytoryczni są zainteresowani poszerzeniem swoich umiejętności zawodowych, w obszarach z zakresu PR, fundraisingu etc.

2) Wnioski nawiązujące do poszczególnych pytań i problemów badawczych

Po przeprowadzonej analizie odpowiedzi na poszczególne pytania wyłania się szeroki obraz problemów, z którymi zmagają się osoby pracujące w sektorze kultury wschodniego Mazowsza. Część z tych problemów wiąże się z brakiem wiedzy bądź umiejętności w danej dziedzinie.

Tematykę tę można podzielić na kilka obszarów. Po pierwsze - wiedzy dotyczącej kwestii finansowych. Wymienić tu należy problemy z szeroko pojętym fundraisingiem (wiedza skąd pozyskać środki, jak napisać projekt, jak wypełnić formularz, wreszcie - jak pozyskać sponsorów). Po drugie, kwestie związane z finansowym rozliczaniem projektów i dotacji, wiedza z zakresu kwalifikowalności wydatków, księgowości. Drugim obszarem jest PR. Dotyczy to zarówno promocji wydarzeń, nawiązywania współpracy z różnymi podmiotami (sponsorzy, media), jak i kwestii czysto technicznych (umiejętności tworzenia atrakcyjnych materiałów promocyjnych). Zasadniczym problemem, częściowo pokrywającym się z dotychczas wymienionymi, jest brak wiedzy na temat organizowania współpracy: zarówno wiedzy dotyczącej sposobów/metod współpracy, jak również wyszukiwania odpowiednich partnerów. Dotyczy to zarówno potencjalnych sponsorów i grantodawców, mediów, artystów indywidualnych, jak i innych instytucji kulturalnych i organizacji pozarządowych. Problemem jest tu nie tylko umiejętność nawiązania współpracy, ale także, a może przede wszystkim, trudności w dostępie do informacji.

Ponadto, w instytucjach występują problemy związane z brakiem wiedzy specjalistycznej, niezbędnej pracownikom odpowiedzialnym za poszczególne działania w instytucjach. Często wymieniano zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu nowoczesnego zarządzania w placówkach kulturalnych, jak i projektami. Dotyczy to zarówno zarządzania merytorycznego, jak i personelem. Ponadto, część badanych widziała potrzebę w podnoszeniu swych kwalifikacji dotyczących obsługi sprzętu komputerowego, w tym przede wszystkim programów graficznych. Brakuje także wiedzy z zakresu prawa dotyczącego kultury, konserwacji budynków etc.

V. WNIOSKI I REKOMENDACJE

REKOMENDACJE:

1) Rekomendacje dla poszczególnych gmin:

- ⇒ **Gmina Grębków:** stworzenie podstaw polityki kulturalnej, zainteresowanie władz gminy wpływem kultury na rozwój lokalny, stworzenie stanowiska osoby odpowiedzialnej za kulturę mającej kontakt z lokalnymi instytucjami i organizacjami. Docelowo: ogłaszanie otwartych konkursów ofert dla organizacji pozarządowej oraz przygotowanie strategii promocyjnej gminy.
- ⇒ **Gmina Liw:** wzmocnienie wsparcia dla instytucji kultury i organizacji pozarządowych (finansowe i merytoryczne), zwiększenie efektywności pozyskiwania funduszy.
- ⇒ **Gmina Łochów:** zwiększenie liczby pracowników odpowiedzialnych za kulturę i promocję, ogłaszanie otwartych konkursów ofert dla organizacji pozarządowych, mocniejsze wykorzystanie potencjału Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Bądźmy Razem w tworzeniu ofert kulturalnej dla gminy.
- ⇒ **Gmina Węgrów:** zwiększenie środków dla organizacji pozarządowych, wzmocnienie współpracy pomiędzy różnymi podmiotami w gminie zajmującymi się animacją kultury, stworzenie profesjonalnego systemu ewaluacji działań instytucji kulturalnych i organizacji

pozarządowych.

- ⇒ **Gmina Siedlce:** wzmocnienie systemu monitoringu i ewaluacji działań instytucji kulturalnych i organizacji pozarządowych od strony merytorycznej, większa otwartość na awangardowe projekty kulturalne.

2) Rekomendacje dla poszczególnych instytucji:

- ⇒ **Gminna Biblioteka Publiczna w Grębkowie:** poszerzenie zasięgu działalności w zakresie współpracy z innymi podmiotami oraz stworzenie przestrzeni umożliwiającej prawidłowe funkcjonowanie instytucji;
- ⇒ **Muzeum-Zbrojownia na Zamku w Liwie:** zatrudnienie większej liczby pracowników merytorycznych, poprawa zarządzania personelem – podział zadań i obowiązków dostosowany do wiedzy merytorycznej pracowników.
- ⇒ **Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Bądźmy Razem :** wykorzystanie instytucjonalnych członków Stowarzyszenia, poszerzenie oferty o działania z zakresu animacji kulturalnej, wzmocnienie działań promocyjnych, poszerzenie źródeł dofinansowania.
- ⇒ **Ośrodek Kultury w Węgrowie:** stworzenie systemu motywacyjnego dla pracowników.
- ⇒ **Parafia Ewangelicka w Węgrowie:** pozyskanie stałych partnerów, zaangażowanie stałych współpracowników i wolontariuszy.
- ⇒ **Centrum Kultury i Sztuki w Siedlcach:** nawiązanie stałej współpracy zagranicznej.

3) Rekomendacje dotyczące szkoleń

W trakcie przeprowadzonych badań, oprócz zapotrzebowania na szkolenia proponowane przez Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, respondenci zgłaszali zapotrzebowanie na szkolenia specjalistyczne z konkretnych dziedzin, takich jak: konserwacja zabytków, obsługa sprzętu komputerowego, nauka języków obcych, prawa dotyczącego funkcjonowania konkretnych instytucji kultury (biblioteka, dom kultury, muzeum). Z względu na charakter planowanych przez Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki szkoleń dla pracowników instytucji kultury oraz urzędników odpowiedzialnych za kulturę, powyższe propozycje nie zostały uwzględnione w szczegółowych rekomendacjach dotyczących programu szkoleń. Po przeprowadzonej analizie wszystkich wywiadów, rekomendujemy zorganizowanie szkoleń o następującej tematyce:

- ⇒ **PR – profesjonalizacja działań instytucji kultury, kreowanie dobrego wizerunku**
 - mechanizmy PR-owskie, podstawy e-PR-u (net PR-u);
 - tworzenie wieloletnich strategii działań, strategii wizerunkowych;
 - jak współpracować z mediami, pozyskiwać patronów medialnych;
 - tworzenie strategii promocyjnych dostosowanych do charakteru instytucji – innowacyjne techniki reklamowe i promocyjne.
- ⇒ **Fundraising oraz zarządzanie projektami kulturalnymi:**
 - dostosowywanie innowacyjnych projektów do lokalnych potrzeb i wymogów

grantodawców;

- tworzenie projektów „krok po kroku”: jak przygotować dobry opis, określić cele, stworzyć budżet i harmonogram, przeprowadzić ewaluację, eliminowanie ryzyka (np. analiza SWOT);
- wypełnianie wniosków (formularzy);
- informacja o źródłach finansowania dostosowana do aktualnych potrzeb i wyzwań;
- sformalizowany sponsoring: sposoby pozyskiwania sponsorów, tworzenie ofert sponsoringowych, prezentowanie swojej instytucji.

⇒ **Lokalne partnerstwa na rzecz rozwoju lokalnego:**

- jak tworzyć sieci współpracy: modele tworzenia partnerstw lokalnych, partnerskie podstawy, korzyści płynące z tworzenia sieci;
- polskie i zagraniczne doświadczenia partnerstw lokalnych;
- współpraca międzysektorowa.

⇒ **Zarządzanie instytucją i personelem:**

- umiejętności i cechy dobrego lidera („jak być dobrym szefem”), strategie przywódcze;
- zasady i przebieg dobrej komunikacji, dobry przepływ informacji a efektywna praca zespołu;
- potencjalne motywatory;
- zarządzanie zespołem;
- zarządzanie instytucją kultury (merytoryczne i finansowe): wizja, cele, strategie.

⇒ **Dobre praktyki:**

- przykłady projektów realizowanych w gminach o podobnej wielkości oraz w instytucjach o podobnym charakterze działalności;
- innowacyjne projekty z zagranicy.

Rekomendacje dla MCKiS w zakresie organizacji szkoleń:

- ⇒ Więcej pracy warsztatowej, mniej wykładów - interaktywny charakter szkoleń;
- ⇒ Tematy poruszane podczas szkoleń powinny być przedstawione i omówione w sposób kompleksowy i szczegółowy;
- ⇒ Zatrudnienie trenerów-praktyków, mających doświadczenie w danej dziedzinie, a nie wyłącznie teoretyków o znanych nazwiskach;
- ⇒ Przygotowanie praktycznych materiałów szkoleniowych, które mogą być wykorzystywane w pracy zawodowej;
- ⇒ Stały kontakt po szkoleniach z uczestnikami – np. przez sieć współpracowników w regionie;
- ⇒ Przeprowadzenie profesjonalnej ewaluacji po szkoleniach;
- ⇒ Przeprowadzenie diagnozy potrzeb przed kolejną edycją.