

Małgorzata Okupnik

SPRAWOZDANIE Z OGÓLNOPOLSKIEGO FORUM AKADEMICKICH OŚRODKÓW KSZTAŁCENIA ANIMATORÓW I MENEDŻERÓW KULTURY W POZNANIU

W dniu 20 czerwca 2008 roku w Poznaniu odbyło się Forum Akademickich Ośrodków Kształcenia Animatorów i Menedżerów Kultury. Organizatorem konferencji tym razem była Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu.

Cykl spotkań przedstawicieli ośrodków kształcących animatorów i menedżerów kultury został zainicjowany przez Zakład Pedagogiki Kultury UMCS kierowany przez prof. dr. hab. Dariusza Kubinowskiego¹. W dniach 4–6 czerwca 2007 roku w Kazimierzu Dolnym podczas inauguracyjnego spotkania roboczego odbyła się debata na temat kształcenia animatorów i menedżerów kultury w ramach specjalizacji na studiach I i II stopnia. Obecni byli przedstawiciele z 10 ośrodków z całej Polski.

W poznańskim spotkaniu wzięło udział 21 osób. Reprezentowały one następujące ośrodki:

- Uniwersytet Jagielloński (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej) – dr Łukasz Gawęł, dr Katarzyna Plebańczyk;
- Uniwersytet Łódzki (Katedra Badań Edukacyjnych) – dr Katarzyna Perlińska;
- Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (Zakład Pedagogiki Kultury) – dr Barbara Jedlewska, dr Katarzyna Siądecka, mgr Aneta Pepaś;

¹ Wcześniej, w styczniu 2006 r., w Krakowie odbyło się I Spotkanie Ośrodków Kształcenia Menedżerów Kultury zorganizowane przez Katedrę Zarządzania Kulturą UJ. Kolejnym ważnym wydarzeniem była konferencja *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce: koncepcje, doświadczenia, wyzwania* zorganizowana przez Zakład Pedagogiki Kultury UMCS w dniach 13–14.06.2006 r. w Lublinie. Towarzyszyła jej książka pod red. B. Jedlewskiej, *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce – koncepcje, doświadczenia, wyzwania*, Lublin 2006, z tekstami specjalistów z uczelni z całej Polski. Podczas tejże konferencji odbyła się debata przedstawicieli ośrodków na tematy: 1. Współczesna rzeczywistość społeczno-kulturowa – zagrożenia i wyzwania dla podmiotów kultury, 2. Predyspozycje i kompetencje animatora i menedżera kultury, 3. Rynek pracy w sektorze kultury – Polska na tle krajów europejskich, 4. Perspektywiczny model akademickiego kształcenia animatorów i menedżerów kultury (por. *Fragmety debaty przeprowadzonej w ramach konferencji „Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce: koncepcje, doświadczenia, wyzwania” w dniach 13–14 czerwca 2006 roku w Lublinie*, „Pedagogika Kultury”, t. 3, 2007, s. 157–223).

- Uniwersytet Opolski (Instytut Nauk Pedagogicznych) – mgr Teresa Młyńczak;
- Uniwersytet Śląski w Cieszynie (Katedra Edukacji Kulturalnej) – dr Jolanta Skutnik, dr Ewa Tomaszewska;
- Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (Instytut Kulturoznawstwa i Collegium Polonicum UAM-EUV) – dr Marcin Poprawski;
- Uniwersytet Warszawski (Instytut Kultury Polskiej) – dr Marcin Niemojewski;
- Narodowe Centrum Kultury – mgr Magdalena Kopczyńska-Zych i mgr Martyna Woropińska;
- Akademia Muzyczna w Łodzi (Katedra Edukacji Muzycznej) – dr Józef Chwedorowicz;
- Dolnośląska Wyższa Szkoła Służb Publicznych „ASESOR” we Wrocławiu – dr Elżbieta Chromiec;
- Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu (Zarządzanie i marketing – Menedżer kultury) – prof. dr hab. Michał Iwazkiewicz, dr Małgorzata Okupnik, mec. Krzysztof Lewandowski, mgr Agnieszka Woch-Juchacz, mgr Aleksandra Woda.

Obradom przysłuchiwał się mgr Mateusz Lewandowski reprezentujący Polski Portal Menedżerów Kultury – www.zarządzaniekultura.pl. Swoją nieobecność usprawiedliwiali: doc. dr Stanisław Kownacki, kierownik podyplomowych studiów menedżerskich – *zarządzanie dla twórców, artystów i animatorów kultury* na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, dr Karolina Prykowska-Michalak z Katedry Dramatu i Teatru na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Łódzkiego i mgr Marta Szadowiak z Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego.

Tegoroczne spotkanie stanowiło kontynuację zeszłorocznej debaty. W całości było poświęcone studiom podyplomowym prowadzonym przez uczelnie państwowe, jak i prywatne. Celem spotkania była wymiana doświadczeń i dyskusja nad modelem kształcenia menedżerów i animatorów kultury na poziomie studiów podyplomowych. Szukano odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: 1) czego mają się uczyć menedżerowie i animatorzy kultury (przyszli i obecni) w ramach studiów podyplomowych?, 2) jak ich edukować? Nie ulega wątpliwości, że wykształcenie współczesnego animatora i menedżera kultury musi być rzetelne, komplementarne (interdyscyplinarne), ściśle związane z praktyką². Problemem jest skompletowanie kadry dydaktycznej, specjalistów potrafiących sprostać wymaganiom i oczekiwaniom słuchaczy studiów podyplomowych.

W I części spotkania odbyły się prezentacje koncepcji studiów podyplomowych w różnych ośrodkach:

- Uniwersytet Jagielloński – *Zarządzanie kulturą*,
- Uniwersytet Warszawski i NCK – *Marketing kultury*,
- DWSSP „Asesor” – *Administracja i przedsiębiorczość w kulturze*,
- Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych – *Menedżer kultury* oraz
- Instytut Kultury Polskiej na Uniwersytecie Warszawskim – *Studia podyplomowe dla nauczycieli „Wiedzy o Kulturze” i Animatorów Kultury*.

² Zwracała na to uwagę M. Sternal, *Menedżer kultury w Polsce – kompetencje i potrzeby edukacyjne kadry kierowniczej publicznych instytucji kultury*, niepublikowana praca doktorska napisana pod kier. prof. dr. hab. E. Orzechowskiego, Kraków, s. 75–86. Por. B. Jedlewska, *Zawód animatora i menedżera kultury w Polsce: geneza i aktualny status, problemy kształcenia i nowe perspektywy – wprowadzenie*, (w:) *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce...*, dz. cyt. s. 7–15.

Referenci w swoich prezentacjach odnosili się do następujących kwestii:

- zasad naboru, przedziału wiekowego słuchaczy, ich wykształcenia i doświadczenia zawodowego (profil słuchacza);
- ogólnego profilu i filozofii kształcenia w ramach studiów podyplomowych (kryteria ocen na dyplomie);
- planów studiów (wykaz przedmiotów);
- charakteru kształcenia praktycznego.

Ważną część ich wypowiedzi stanowiły prezentacje oryginalnych oraz dodatkowych, uzupełniających form i metod kształcenia. Prelegenci mówili też o problemach w realizacji kształcenia na podstawie dotychczasowych doświadczeń.

Tegoroczne forum zdominowała dyskusja nad kształceniem menedżerów kultury. Wystąpienie „Antropologia i animacja jako teoria i praktyka w kształceniu animatorów kultury” dr. Marcina Niemojewskiego było odosobnione, prezentowane przez niego studia podyplomowe adresowane do nauczycieli wiedzy o kulturze i praktyków animacji kultury bardzo różniły się od pozostałych profilem, na co wskazywała już sama nazwa.

Programy studiów podyplomowych na UJ, WSUS, DWSSP „Asesor” i NCK są porównywalne. Podstawową problematykę stanowi zarządzanie organizacjami kultury. W programach obecne są te same moduły:

- wiedza o kulturze współczesnej (formy uczestnictwa w życiu kulturalnym, polityka kulturalna Polski i państw Unii Europejskiej),
- ekonomika kultury (zarządzanie instytucjami kultury, zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing kultury, rachunkowość),
- praktyczne aspekty realizacji działań kulturalnych (przygotowanie i realizacja projektów współfinansowanych ze środków UE oraz innych środków pozabudżetowych, zarządzanie projektami w kulturze, sponsoring w sektorze kultury, PR dla instytucji kultury, elementy prawa).

W ramach kształcenia na poszczególnych uczelniach odbywają się też cykle spotkań z praktykami z sektora kultury – artystami, twórcami i kierownikami instytucji kultury, osobami prowadzącymi działalność kulturalną, urzędnikami, specjalistami zajmującymi się podatkami, rachunkowością itd.

Mimo iż programy zdominowane zostały przez przedmioty związane z zarządzaniem, to w każdym z ośrodków kształcenie jest inaczej sprofilowane.

Program podyplomowych studiów *marketing kultury* w Warszawie wzbogacony jest o moduł międzynarodowe stosunki kulturalne. Wynika to z faktu, że organizatorami studiów są dwie instytucje: Narodowe Centrum Kultury i Instytut Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego, który za cel stawia sobie przygotowanie specjalistów do szeroko rozumianej współpracy międzynarodowej, nie tylko w sferze polityki, ale także ekonomicznej, społecznej i kulturalnej.

Niezwykle interesująco przedstawia się oferta studiów *zarządzanie kulturą* na Uniwersytecie Jagiellońskim mających już trzynastą edycję. W roku 1996 odbył się pierwszy kurs anglojęzyczny zrealizowany we współpracy z The Centre for Arts and Media Management w Utrechcie (Holandia)³. Od roku 1997 odbywa się nabór na studia w języku

³ K. Plebańczyk, *Studia podyplomowe – zarządzanie w kulturze*, (w:) E. Orzechowski (red.), *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą*, Kraków 2004, s. 214–225. Por. aktualny program www.uj.isp.

polskim. Oferta UJ jest niezwykle bogata. Dużo zajęć odbywa się poza siedzibą szkoły, w różnych instytucjach kultury. Zespół dydaktyków jest starannie dobrany – wiele osób legitymuje się dorobkiem naukowym dotyczącym zarządzania w kulturze i znaczącym doświadczeniem zawodowym (menedżerskim) związanym z zarządzaniem sprawami publicznymi (w sektorze publicznym, instytucjach pozarządowych). Zasięg oddziaływania studiów podyplomowych jest bardzo duży: szkoła kształci kadry nie tylko dla regionu, wielu absolwentów pracuje na szczeblu ogólnopolskim i międzynarodowym. W porównaniu z innymi ośrodkami w programie nauczania bardzo rozbudowany jest blok poświęcony polityce kulturalnej. W trakcie zajęć słuchacze mają okazję poznać europejskie modele polityki kulturalnej, ale także politykę kulturalną państwa i samorządów⁴. Z zagadnieniem tym koresponduje międzynarodowa współpraca kulturalna – programy i sieci. Tradycją Szkoły Zarządzania Kulturą są wykłady o kulturze prowadzone przez ambasadorów państw akredytowanych w Rzeczypospolitej Polskiej. Podobnych spotkań nie mogło zabraknąć na studiach podyplomowych (w 2008 roku był to wykład przygotowany przez prof. S. Kristovą z Bułgarii).

Dla organizatorów i uczestników wszystkich studiów podyplomowych z zakresu zarządzania w kulturze duże znaczenie ma praktyka. Ważne jest, żeby zajęcia teoretyczne uzupełniały warsztaty i wyjazdy studyjne, które dadzą możliwość poznania metod np. ochrony dziedzictwa czy sprawnego zarządzania posiadaniem zasobem bądź zarządzania projektem. Chodzi też o przybliżenie charakteru pracy w sferze kultury (jest to szczególnie ważne dla tych, którzy rozpoczynają dopiero pracę) oraz nawiązanie kontaktów z osobami aktywnie działającymi w tym sektorze. W lutym 2008 roku gościem słuchaczy studiów podyplomowych *menedżer kultury* w Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych był Michał Merczyński, laureat Paszportu „Polityki” w kategorii „Kreator życia kulturalnego” o rozległych doświadczeniach w realizacji projektów międzynarodowych (np. Festiwalu Teatralnego „Malta”), dyrektor liczących się w kraju instytucji kultury. Druga część spotkania z nim zamieniła się w konsultacje – niektórzy słuchacze, korzystając z okazji, omawiali swoje projekty działań w kulturze.

Zdarza się, że studenci realizują wspólne projekty poza granicami kraju, jak to się dzieje we Wrocławiu w DWSSP „Asesor”. W roku 2006 został zrealizowany projekt „Saksońskie ścieżki polskiej historii i kultury”⁵ (realizowany w ramach Programu Operacyjnego MKiDN „Promocja twórczości” Priorytet 3). Słuchacze, korzystając z dostępnej literatury i z pomocą lokalnych informatorów – znawców problematyki polskiego dziedzictwa w Saksonii, znajdowali miejsca związane z obecnością i działalnością Polaków. Uczestnicy projektu byli w Lipsku i Dreźnie, gdzie 20 lat życia spędził Józef Ignacy Kraszewski, piszący wiele o relacjach polsko-saskich. W trakcie wyjazdu powstała bogata dokumentacja fotograficzna (pod okiem Wiesława Jurewicza). Drugim celem była promocja kultury Dolnego Śląska w Saksonii – służył temu m.in. pokaz filmów o Tadeuszu Różewiczu) oraz reportaże radiowe. Na specjalnej konferencji zaprezentowane zostały rezultaty tych wyjazdów związane z realizacją konkretnego projektu i zarządzaniem nim.

⁴ Wykładowcami są specjaliści, m.in. prof. Emil Orzechowski, dr Bożena Gierat-Bieroń, dr Małgorzata Sternal.

⁵ Fotoreportaż *Saksońskie ścieżki polskiej historii i kultury* można zobaczyć na stronie <http://www.asesor.pl/index.php?dok=2-86>. Bardzo ciekawą prezentację *Projektowanie w kulturze – teoria i praktyka. Z doświadczeń DWSSP „Asesor” we Wrocławiu* przygotowała dr E. Chromiec.

Interesująco przedstawiła się dyskusja uczestników panelu dotycząca oceny na dyplomie, wymagań formalnych stawianych słuchaczom. Okazało się, że każda uczelnia w inny sposób to rozwiązuje. Na Uniwersytecie Jagiellońskim słuchacze przygotowują pracę dyplomową pod kierunkiem jednego z wykładowców, potem odbywa się „publiczna obrona” – w obecności innych studentów, którzy mogą zgłaszać zastrzeżenia, stawiać pytania. Wiele z tych prac jest publikowanych w zeszytach naukowych Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej w ramach cyklu „Zarządzanie w kulturze”. Najczęściej są to tzw. *case studies*, opracowania dotyczące konkretnych placówek, w których słuchacze są zatrudnieni bądź z którymi współpracują.

Inaczej wygląda to w DWSSP „Asesor”, gdzie naukę kończy egzamin – zadawane są podczas niego pytania ze wszystkich modułów. W Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych na ocenę na dyplom składa się pięć ocen z prac zaliczeniowych pisanych w trakcie roku akademickiego. Podobne rozwiązanie stosowane jest w NCK – podstawą otrzymania dyplomu jest zaliczenie na ocenę wszystkich przedmiotów (w formie uzgodnionej z prowadzącymi zajęcia).

Problemem dla wszystkich ośrodków jest zmieniający się profil słuchacza studiów podyplomowych. Zasada jest taka, że corocznie należy modyfikować program nauczania, uwzględniając zapotrzebowania uczestników⁶. Koordynatorzy muszą wykazywać się dużą elastycznością i umiejętnością pogodzenia interesów różnych grup. Poważnym problemem jest fakt, że studia podejmują osoby o bardzo różnych doświadczeniach zawodowych (kierownicy wiodących instytucji kultury, a obok nich absolwenci podejmujący dopiero swoją pierwszą pracę bądź jej szukający), różnym wykształceniu (np. kierunków ekonomicznych i uczelni artystycznych czy – zdecydowanie przeważających – studiów humanistycznych), wreszcie działające w różnej skali (lokalnej, ogólnonarodowej, międzynarodowej), mające niejednorodne oczekiwania wobec zajęć i prowadzących. Trzeba tu wyważyć proporcje, znaleźć jakiś konsensus. Bardzo często oferty programowe są wynikiem kompromisu doświadczeń i ambicji organizatorów z potrzebami zgłaszanymi przez uczestników kolejnych kursów. Organizatorzy muszą szybko reagować na zmiany na rynku edukacyjnym, obserwować konkurencję i wychodzić z nowymi propozycjami.

Z prezentacji wynikało, że najbardziej jednolite grupy biorą udział w studiach podyplomowych *marketing kultury* organizowanych przez NCK i UW – zgłaszają się tam najczęściej osoby młode (80% stanowią kobiety) mieszkające w Warszawie lub dużych miastach, pracujące na stanowiskach dyrektorskich i asystenckich, dobrze wykształcone. W Poznaniu zdecydowaną większość słuchaczy również stanowią kobiety – 74%. Studia najczęściej podejmują absolwenci Akademii Muzycznej, z którą uczelnia współpracuje od 1999 roku.

Uczestnicy forum zastanawiali się, dlaczego w niektórych ośrodkach na studia podyplomowe z zakresu zarządzania kulturą w ogóle nie ma naboru. Dotyczy to np. oferty uczelni prywatnych w Lublinie. Okazuje się, że zainteresowani wybierają inne ośrodki – Warszawę lub Kraków, które mają spore doświadczenie w edukacji menedżerów, atrakcyjny program i wyselekcjonowaną kadrę, gwarantującą najwyższą jakość kształcenia i pewien prestiż.

⁶ To nadążanie za potrzebami słuchaczy odzwierciedlają programy zajęć np. na UJ. Por. K. Plebańczyk, dz. cyt., s. 215–225 (od roku 1998 do 2004).

Podczas poznańskiego Forum Akademickich Ośrodków Kształcenia Animatorów i Menedżerów Kultury więcej rozmawiano o kształceniu menedżerów kultury niż animatorów. Zaproszenie przyjęły ośrodki specjalizujące się w edukacji osób chcących zdobyć lub poszerzyć wiedzę o zarządzaniu i marketingu w kulturze. W przypadku menedżerów kultury niezwykle ważne jest nastawienie na innowacyjność, umiejętność reagowania na zmiany i działania w niestabilnym środowisku, odpowiednie wykorzystanie potencjału kadrowego. Menedżer nie jest jedynie organizatorem występów artysty, ma być osobą zarządzającą organizacją lub projektem. W sferze kultury coraz częściej prowadzi się działania wykraczające poza ramy organizacyjne istniejących instytucji, projekty realizuje się we współpracy z innymi instytucjami, organizacjami, także o zasięgu międzynarodowym – do tego potrzebne jest odpowiednie przygotowanie.

Warto w tym miejscu wspomnieć o inicjatywie Instytutu Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego. Dr Marcin Niemojewski mówił o idei uruchomienia studium podyplomowego dla nauczycieli wiedzy o kulturze i animatorów kultury wyrastającej z bogatych doświadczeń badawczych, edukacyjnych i animacyjnych instytutu. Narzędzia antropologiczne mogą być przydatne w pracy związanej z różnymi zjawiskami kultury współczesnej. Twórcy studiów podyplomowych wychodzą z założenia, że „Połączenie myślenia antropologicznego z ideą animacji kultury jest (...) znakomitym punktem wyjścia do realizacji projektu rzeczywistego działania w kulturze – z zaangażowaniem (...) całej społeczności lokalnej”⁷. Przygotować do tego mają zajęcia o nazwie „Instytucje kultury” (w stosunkowo niewielkim wymiarze godzin), których celem jest wyposażenie uczestników w odpowiednią wiedzę (o formach instytucjonalnych działań w kulturze) i umiejętności (wyszukiwania partnerów wspierających projekty, aplikowania po środki itd.). Uczestnicy zajęć mają okazję poznać przykłady – dobre, zrealizowane już projekty, w których liderami były szkoły i ośrodki kultury. Instytut Kultury Polskiej UW, jako organizator tychże studiów, może poszczycić się sukcesami w pozyskiwaniu środków unijnych na kształcenie zawodowe animatorów (w ramach swojej specjalizacji) – aż cztery razy był nagradzany grantami z programu Leonardo da Vinci⁸. Pewne aspekty animacyjne (osadzone w teorii antropologii) mogłyby być interesujące i inspirujące również dla menedżerów kultury działających w różnych środowiskach i warunkach.

Uczestnicy forum wypowiedzieli się także na temat dalszej współpracy ośrodków. Pierwszym jej znakiem powinny się stać wspólne przedsięwzięcia wydawnicze – specjalistycznych publikacji z zarządzania kulturą ciągle brakuje. Dr Łukasz Gawęł zachęcał m.in. do składania artykułów do rocznika „Zarządzanie kulturą”. Czerwcowe spotkanie było okazją do prezentacji i wymiany książek oraz periodyków wydawanych przez różne uczelnie. Z dużym zainteresowaniem spotkał się tom *Innowacje w kulturze* z cyklu *Marketing muzyczny*⁹ pod redakcją Józefa Chwedorowicza, nieznanymi i niedostępnymi poza

⁷ M. Litwinowicz, *Proces dydaktyczny i działanie w kulturze. Propozycja programowa*, (w:) *Proces dydaktyczny i działanie w kulturze. Program studiów podyplomowych adresowanych do nauczycieli wiedzy o kulturze i praktyków animacji kultury*, Warszawa 2007, s. 4–5.

⁸ Zob. dokumentację takiego projektu w postaci książki: G. Godlewski i in. (red.), *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, Warszawa 2002.

⁹ Wcześniej ukazały się: J. Chwedorowicz (red.), *Kultura i edukacja artystyczna w rzeczywistości rynkowej*, Łódź 2005 i J. Chwedorowicz (red.), *Kultura i edukacja wokalna w rzeczywistości rynkowej*, Łódź 2006.

Akademii Muzyczną w Łodzi. Rozmawiano także o wspólnych projektach badawczych, konferencjach i sympozjach naukowych, możliwościach współpracy dydaktycznej.

Warta podkreślenia jest inicjatywa mgr. Mateusza Lewandowskiego, administrującego portal www.zarządzaniekultura.pl, w którym na bieżąco zamieszczane są komunikaty, zaproszenia, informacje o nowościach wydawniczych związanych z zarządzaniem, marketingiem i animacją w sektorze kultury. Platforma internetowa może służyć upowszechnianiu informacji o działalności poszczególnych ośrodków oraz – w szerszym wymiarze – wspieraniu rozwoju kultury w Polsce.

Kwestia organizacji i tematyki kolejnego forum pozostaje otwarta. Uczestnicy opuścili Poznań z nadzieją, że spotkania przedstawicieli ośrodków zajmujących się kształceniem animatorów i menedżerów kultury w Polsce będą kontynuowane.