

RECENZJE I SPRAWOZDANIA





Elżbieta Chromiec

ICCPR 2006 VIENNA – IV MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA BADACZY POLITYKI KULTURALNEJ

W dniach 12–16 lipca 2006 roku w Wiedniu spotkało się ponad 400 badaczy polityki kulturalnej z 52 krajów (w tym liczne grupy z USA i Australii), aby zaprezentować wyniki swoich aktualnych ekspertyz lub komentarze z badań oraz dyskutować nad ich praktycznym zastosowaniem. Początki tej inicjatywy sięgają roku 1999, kiedy to do norweskiego Bergen przybyło 140 pracujących naukowo nad różnymi aspektami polityki kulturalnej naukowców z 17 krajów. Kolejne dwa spotkania – odbywające się mniej więcej co dwa lata – miały miejsce w Wellington (Nowa Zelandia) oraz w Montrealu (Kanada). Najciekawsze prace każdorazowo publikowane są w czasopiśmie specjalistycznym „The International Journal of Cultural Policy”. Oprócz międzynarodowej debaty organizatorzy zapewniają także program artystyczny i turystyczny; w Wiedniu był to znakomity spektakl grupy ImPulsTanz, udział w interaktywnej wystawie mozartowskiej w Albertinie, przyjęcie w Rathauskeller z udziałem władz miasta, dla chętnych także wieczór przy Heurigen na Grünzingu oraz wycieczka do Linzu – przyszłej europejskiej stolicy kultury.

Tegoroczne spotkanie zorganizował EDUCULT – Instytut Edukacji Artystycznej i Naukowej, działający w ramach MuseumsQuartier; w jego malowniczych wnętrzach rozegrał się pierwszy dzień tego imponującego kongresu. Po kilkugodzinnej nieoficjalnej sesji zorganizowanej przez liczną grupę uczestników z krajów niemieckojęzycznych rozpoczęła się wspólna uroczystość inauguracyjna, prowadzona sprawnie przez dyrektora EDUCULT, **dr. Michaela Wimmera**. Wykłady wprowadzające wygłosili znani teoretycy: **prof. Hans Abbing** z Uniwersytetu w Amsterdamie („Od sztuki wysokiej do sztuki nowej”) oraz **prof. Vincent Dubois** z Instytutu Studiów Politycznych Uniwersytetu Strasburskiego („Polityka kulturalna wobec innych polityk: społeczno-historyczne hipotezy na temat obecnych tendencji”). H. Abbing – socjolog kultury i artysta fotografik zarazem – zwrócił uwagę na charakterystyczne cechy nowych działań artystycznych: ich dialog z widzem, brak ustalonych konwenansów, otwartość na nowe technologie, świadomy flirt z wymaganiami rynku, wielowariantowość, zmianę modelu twórcy i odmienne kreowanie przestrzeni. One decydują o popularności nowej sztuki, a zarazem przesądzają o spadku zainteresowania odbiorców tradycyjnymi formami, takimi jak koncerty klasyczne, opera czy balet.

Kolejne obrady toczyły się w salach znakomitej uczelni – wiedeńskiego Universität für Musik und Darstellende Kunst. Równolegle odbywało się aż 58 sesji, podczas których autorzy badań zaprezentowali 210 projektów, każdorazowo recenzowanych przez

badacza z innego kraju, po czym następowały dyskusje. Wybór tematów sesji był imponujący: od teoretycznych (np. „Teoretyczne i metodologiczne wprowadzenie do polityki kulturalnej”, „Socjologiczne wprowadzenie do polityki kulturalnej”, „Aspekty polityczne polityki kulturalnej”, „Tożsamość kulturowa – różnorodność kulturowa”) po praktyczne (m.in. „Wspieranie, sponsorowanie oraz patronat nad polityką kulturalną”, „Przemysły kreatywne i kulturalne”, „Ewolucja charakteru pracy w sektorze kultury”). Po raz pierwszy wielu ekspertów prezentowało swój dorobek w zakresie badań uczestnictwa w kulturze oraz na temat transformacji sektora kultury jako obszaru kreatywnego. Pierwszy raz zorganizowano także Forum Młodych Badaczy Polityki Kulturalnej; w tym gronie już błyszczą talenty **Cristiny Farinhy** (Holandia) czy **Nadii Kiwan** (Wielka Brytania).

Inna formą proponowaną przez organizatorów były dyskusje panelowe z udziałem ekspertów w zakresie poszczególnych aspektów współczesnej polityki kulturalnej. Największym zainteresowaniem cieszyły się takie tematy, jak: „Polityka kulturalna Turcji i jej rola w negocjacjach z UE”, „Rola instytucji międzynarodowych (np. UNESCO, Rady Europy) w transferze kulturowym”, „Relacje między politykami a badaczami polityki kulturalnej”. Dyskusje były bardzo ożywione, po części dzięki zabierającym głos fachowcom, ale też znakomitym moderatorom, takim jak: **Franco Bianchini** (kierujący Wydziałem Planowania w Kulturze i Polityce Uniwersytetu De Monfort w Leicester), **Mercedes Echerer** (doświadczona europarlamentarzystka z Hiszpanii), **Oliver Benett** (redaktor naczelny „The International Journal of Cultural Policy”, wykładowca Uniwersytetu Warwick), **Albrecht Goeschel** (Dyrektor Niemieckiego Instytutu Urbanistyki w Berlinie), **Milena Dragicevic-Sesic** (przewodnicząca Sekcji UNESCO ds. Polityki Kulturalnej i Zarządzania w Kulturze) oraz **Mark Szuster** (z Departamentu Polityki Urbanistycznej Instytutu Technologicznego Massachusetts). Niestety, dyskusje panelowe odbywały się również równolegle z prezentacjami w ramach sesji i – zdaniem wielu uczestników – nie było to najlepsze rozwiązanie organizacyjne.

Ważnym zagadnieniem konferencji były także najnowsze międzynarodowe projekty badawcze i wydawnicze oraz międzynarodowe aspekty polityki kulturalnej. Badania porównawcze prowadzone przez Instytut Europejski ERICarts pod kierownictwem **Andreaa Wiesanda** stanowią znakomitą bazę danych dla decydentów na szczeblu unijnym, zaś w ramach projektu „Kompedium polityk kulturalnych a współczesne trendy w Europie” tworzy się sieć już ponad 50 krajów, które chcą uczestniczyć w aktualizacji oraz wymianie danych dotyczących programów, środków, działań i debat w zakresie polityki kulturalnej. Prezydent sieci Europejskiego Forum Sztuki i Dziedzictwa (EFAH) **Raj Isar** wraz z kierownikiem Centrum ds. Społeczeństwa Obywatelskiego Uniwersytetu Kalifornijskiego (UCLA) **Helmutem K. Anheierem** wydają serię „Kultury i Globalizacja”, dotyczącą najbardziej aktualnej tematyki w zakresie polityki kulturalnej, mając tym samym nadzieję na ożywioną międzynarodową debatę. Cenne są także projekty stron internetowych, jak np. **ConnectCP** – otwarta platforma prezentująca biografie naukowe badaczy polityki kulturalnej, ich aktualne publikacje i realizowane projekty.

W konferencji udział wzięło stosunkowo niewielu uczestników z krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a zupełnie zabrakło przedstawicieli Czech, Ukrainy czy Mołdowy. Jedną z przyczyn były niewątpliwie wysokie koszty uczestnictwa (nie uruchomiono stosownego systemu wspierającego mniej zamożnych badaczy). Interesujące

jest przy tym, że charakter poszczególnych grup „krajowych” był odmienny: z Polski przyjechała piątka badaczy z Uniwersytetu Jagiellońskiego, Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Służb Publicznych „ASESOR” oraz prywatnej fundacji Pro Cultura, z Rosji natomiast – przedstawiciele rządowych agend z Moskwy, Petersburga i Kaliningradu, z Węgier – dwie osoby z niezależnych organizacji. Bułgarię reprezentowała grupa młodych badaczy związanych z uniwersytetami zachodnimi, pojedynczy uczestnicy – Słowację, Słowenię, Estonię i Litwę, natomiast w skład zespołów z Łotwy, Rumunii, Chorwacji i Serbii weszli zarówno przedstawiciele administracji, jak i nauki oraz trzeciego sektora w kulturze. Nieliczni współtworzyli eksperckie zespoły panelistów – a były to wyłącznie panie: **prof. Dorota Ilczuk** (Pro Cultura, Polska), **prof. Milena Dragicevic-Sesic** (Uniwersytet Belgradzki, Serbia), **Nina Obuljen** (Instytut Stosunków Międzynarodowych, Chorwacja) oraz **Lidia Varbanova** (LabforCulture, Bułgaria), ale żaden przedstawiciel Europy Środkowej, Wschodniej i Południowej nie znalazł się w zespołach otwierających i podsumowujących tę konferencję.

Zupełnie zrozumiała w tym kontekście była też odmienność tematyki wystąpień prelegentów z nowych państw unijnych, czego przykładem są choćby trzy prezentacje polskich uczestników. **Prof. Emil Orzechowski** – założyciel i kierownik Katedry Zarządzania Kulturą UJ – prezentował tezy swojej najnowszej książki *Arte et Ratione*, gdzie przez przywołanie myśli św. Tomasza z Akwinu sugeruje potrzebę wnikliwego spojrzenia na warunki życia i działania w kulturze (nie tylko w sztuce!), które wymagają dobrych reguł politycznych, odpowiedniej infrastruktury, a następnie – stosownego zarządzania. **Dr Bożena Gierat-Bieroń** z Instytutu Europeistyki UJ przedstawiła początki kształtowania polskiej polityki kulturalnej w warunkach państwa demokratycznego, rekapitulując, iż transformacja w kulturze nie miała charakteru rewolucyjnego, nie stworzono nowych mechanizmów strukturalnych ani nowych rodzajów relacji pomiędzy podmiotami w kulturze, a czynnik finansowy zdawał się rozstrzygać o niemożności fundamentalnych zmian w tym sektorze. **Dr Malgorzata Sternal** (UJ, por. wyżej) omówiła wyniki swoich badań na temat potrzeb zawodowych polskich pracowników kultury w zakresie zarządzania i marketingu, sugerując jednocześnie bliższą współpracę pomiędzy menedżerami, władzami lokalnymi oraz wyższymi uczelniami w celu opracowania spójnych strategii w tym względzie.

Poziom wystąpień w poszczególnych sekcjach był zróżnicowany – z części można było zrezygnować. W niektórych przypadkach temat czy lokalny problem były bardziej zajmujące niż rozwiązania metodologiczne badaczy. Wielu z nich prezentowało interesujące rozwiązania systemowe i ich ewaluację, np. rozwijaną od 2003 roku inicjatywę austriackich miast (Wiednia, Salzburga i Grazu), czyli tzw. **Kulturpass** (wolny wstęp do wielu instytucji kulturalnych dla najuboższych, defaworyzowanych, migrantów itp.). Inne rekapitulowały nowe pomysły organizacyjne, jak **Festiwal Nauki i Sztuki** w 25 szwajcarskich miastach, gdzie próbowano przybliżyć idee współczesnej nauki za pomocą działań artystycznych, bądź **New Music New College** z Florydy, proponujące nowy koncept edukacji w zakresie muzyki eksperymentalnej, tworzonej w kontakcie z publicznością. Ciekawe były wyniki badań nad programem wspierania aktywności kulturalnej fińskich imigrantów. Dużym zainteresowaniem cieszyły się także sesje poświęcone kształtowaniu kreatywnych środowisk, miast bądź produktów (np. działalność **Creative Cities International** z Nowego Jorku).

Kreatywność okazała się prawdziwym *leitmotivem* tej konferencji. Tam, gdzie autorzy pokusili się o szeroką analizę sytuacji na rynku kultury i sztuki współczesnej (np.

Andreas Wiesand, K. Wolf i G. Birnkraut), pojawiają się nowe pojęcia: „sektora kreatywnego”, „produkcji kreatywnej”, nieco w opozycji do nieprecyzyjnego określenia „klasy kreatywnej”. Skoro szacunkowo 4,7 mln ludzi w 31 badanych krajach europejskich (2,5% siły roboczej kontynentu!) – a z pracującymi zarobkowo liczba ta urośnie do 5 milionów (w USA – 2,5 mln!) – współtworzy aktywność sektora kultury, skoro potencjał tego sektora w Europie da się wycenić na ponad 380 mln euro (podobną wartość ma jego odpowiednik w USA!), to co przesądza o tak niewspółmiernie niskim zainteresowaniu tą sferą wśród polityków Unii Europejskiej? W poprawkach do wspólnotowej Strategii lizbońskiej (lipiec 2005) zabrakło stosownych sugestii i kierunków działania, uwzględniających zarówno potrzeby kilkumilionowej rzeszy pracujących w tym sektorze, jak też znaczący wpływ tego sektora na kondycję miast i regionów, o dochodach biznesu w kulturze (przemysł wydawniczy, organizacja festiwalu itp.) czy potrzebach kulturalnych wielu środowisk nie wspominając – zauważa Wiesand.

Myśl przewodniczącego Instytutu ERICarts znakomicie rozwijają **Karin Wolf** i **Gesa Birnkraut**, kierujące hamburskim i wiedeńskim Institut für Kulturkonzepte. Autorki wystąpienia zwracają uwagę na zmiany w zakresie rynku pracy sektora kultury i sztuki w ciągu ostatnich 15 lat. Z uwagi na rozwój nowych mediów i technologii zmienił się charakter produkcji kreatywnej. Umiejętności kontaktu i zdolności intelektualne grają coraz większą rolę, a indywidualna przedsiębiorczość wydaje się stanowić zasadniczą cechę nowego typu pracownika kultury, szczególnie że możliwość zatrudnienia na pełen etat jest coraz mniejsza. Gwałtowne zmiany powoduje także digitalizacja produkcji w tym sektorze. Tworzenie stron internetowych, wzornictwo (*web-design*), reklama wirtualna, edukacja i komunikacja za pośrednictwem mediów elektronicznych zyskują na znaczeniu jako potencjalne obszary aktywności kulturalnej oraz typy zatrudnienia. Powoduje to także wiele zmian w zakresie stosunków pracy, nietypowe i nowe formy zatrudnienia cechuje bowiem szczególna zmienność, mobilność, działalność projektowa, krótkoterminowość lub czasowość angażu, często praca ma charakter wolontariacki i na ogół jest nisko opłacana, choć zaangażowanie i istotność oraz jakość pracy jest tożsama z działaniami pracowników etatowych. Z danych statystycznych wynika, że 129 tys. Austriaków jest czynnych zawodowo w sektorze kultury, z czego 100 tys. w samym Wiedniu. Rocznie liczba ta zwiększa się o 4,8%. Największy udział mają tu samodzielni pracownicy (stanowią połowę wszystkich zatrudnionych w sektorze kultury), a ich liczba rośnie 4-krotnie szybciej niż w pozostałych sektorach rynku pracy.

Wiedza i zdolności analityczne badaczy polityki kulturalnej nie zawsze i nie wszędzie zyskują na znaczeniu, przy czym osobnym problemem jest szersze upowszechnianie badań tego typu, o potrzebie rozwijania relacji między badaczami a politykami nie wspominając. Że jest to trudne zadanie na przyszłość, zauważył także w swoim podsumowaniu M. Wimmer, stwierdzając nieobecność podczas konferencji czołowych austriackich polityków odpowiedzialnych za sprawy kultury, z wyjątkiem posłanki Cariny Felzmann. Nadzieją środowiska są młodzi naukowcy, bezkompromisowo i fachowo penetrujący aktualną sytuację sektora kultury, których wysiłek oby doceniły i stosownie wykorzystały kolejne pokolenia polityków. A podczas uroczystości zamykającej spotkanie wręczono **CPRA 2006 – Nagrodę Europejskiej Fundacji Kultury** oraz **Stiftelsen Riksbanken Jubiläumsfond** dla młodego badacza polityki kulturalnej, którym okazał się doktorant z Uniwersytetu Bolońskiego **Marcello M. Mariani** – autor projektu badawczego „Europejskie organizacje muzyki klasycznej *live*: porów-

nanie ich finansowych i organizacyjnych struktur oraz systemów zarządzania”. Ku zachwytowi zebranych Marcello – również muzyk z wykształcenia – zagrał wspaniały koncert fortepianowy, co raz jeszcze uświadomiło uczestnikom konferencji sens ich pracy badawczej, służącej poznaniu, ochronie i wspieraniu ludzkiej twórczości oraz inicjatywności.





Aneta Pepas

**RECENZJA – JOANNA HOŁDA, ZBIGNIEW HOŁDA
I DOROTA OSTROWSKA, *PRAWNE PODSTAWY
DZIAŁALNOŚCI KULTURALNEJ, ZAKAMYCZE 2005, SS. 226***

Prowadzenie działalności kulturalnej w Polsce od kilku lat przybiera formę świadomego planowania, programowania oraz organizowania przedsięwzięć kulturalnych na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Przygotowania Polski do wejścia w struktury europejskie, a także trwające dostosowania naszego kraju do wymogów unijnych spowodowały, że sfera kultury również ulega istotnym przeobrażeniom. Zauważalne jest przede wszystkim przenikanie ekonomii i marketingu do organizacji kulturalnych. Ponadto animatorzy, menedżerowie, twórcy i organizatorzy kultury, podejmując działalność kulturalną, przekonują się, że wiedza prawnicza jest obecnie jednym z najważniejszych elementów ich kompetencji.

Autorzy publikacji z wykształcenia są prawnikami, a także doświadczonymi praktykami nie tylko w dziedzinie prawa, ale również edukacji. Od kilku lat z powodzeniem prowadzą przedmiot o nazwie „prawne podstawy działalności kulturalnej” na studiach pedagogicznych, w ramach specjalności animator i menedżer kultury. Ponadto zawodowo związani są z prestiżowymi polskimi uniwersytetami.

Publikacja *Prawne podstawy działalności kulturalnej* stanowi formę podręcznika akademickiego. Autorzy podkreślają, że przeznaczony jest on przede wszystkim dla studentów, szczególnie tych, którzy przygotowują się do wykonywania zawodu animatora bądź menedżera kultury. Książka może być również przydatna studentom kulturoznawstwa oraz kierunków związanych z zarządzaniem, marketingiem i prawem. Ponadto polecana jest osobom pracującym lub pragnącym podjąć pracę w sferze kultury.

Podręcznik składa się z siedmiu rozdziałów, poruszających najistotniejsze zagadnienia związane z prowadzeniem działalności kulturalnej. W krótkim wstępie autorzy wyjaśniają jego przeznaczenie oraz podkreślają, że zawiera „wiedzę podstawową, która może i powinna być wzbogacona w ramach wykładów, ćwiczeń, konwersatoriów czy seminariów”.

Pierwszy rozdział dotyczy podstawowych wiadomości z zakresu prawa. Autorzy wyjaśniają, z czego składa się system prawa, oraz definiują każdy z jego elementów. Następnie w skrócie została omówiona Konstytucja RP, określająca źródła prawa powszechnie obowiązujące w Polsce. Kolejne istotne punkty dotyczą norm i przepisów prawnych oraz stosowania i wykładni prawa. Autorzy zwracają również uwagę na istotę wymiaru sprawiedliwości, czyli sądy i trybunały, oraz problematykę napraw

człowieka, którą zalicza się do najważniejszych zagadnień w życiu publicznym, szczególnie w warunkach powszechnej integracji między narodami.

Rozdziały drugi, trzeci i czwarty zostały opracowane według kryterium poziomu prowadzenia działalności kulturalnej. Zgodnie z tym podziałem autorzy podręcznika w rozdziale drugim zajmują się działaniami w sferze kultury na poziomie ponadnarodowym, czyli Unii Europejskiej. Czytelnik ma możliwość zapoznania się z treścią najważniejszych dokumentów europejskich dotyczących kultury oraz z funkcjonowaniem instytucji wspólnotowych. Treść rozdziału została wzbogacona o informacje dotyczące programów i funduszy europejskich bezpośrednio i pośrednio związanych z kulturą. Rozdział trzeci dotyczy prowadzenia działalności kulturalnej na poziomie krajowym (centralnym – Ministerstwo Kultury) oraz lokalnym (samorządowym – gmina, powiat, województwo). Autorzy publikacji prezentują aktualną wiedzę w tym zakresie, np. omawiają w skrócie główne założenia Narodowej Strategii Rozwoju Kultury oraz wyjaśniają w przystępny sposób funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Rozdział trzeci wyjaśnia ponadto, na czym polega organizowanie przedsięwzięć kulturalnych na poziomie instytucjonalnym. Zostaje przytoczona Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, która wskazuje instytucje kultury, realizujące założenia polityki kulturalnej państwa. Obok publicznych instytucji działalność w tym obszarze mogą prowadzić również organizacje pozarządowe, tj. fundacje i stowarzyszenia oraz organizacje pożytku publicznego, których działalność reguluje Ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie z 2004 roku. W rozdziale czwartym omówiono podstawy prawne takich instytucji, jak muzea i biblioteki, oraz została przedstawiona treść Ustawy o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach, a także Ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami.

Rozdział piąty dostarcza wiedzy z zakresu prawa autorskiego. Zawiera m.in. historię aktów prawnych regulujących tę problematykę. Autorzy nie skupiają się jednak wyłącznie na historii. Wyjaśniają, co jest, a co nie jest „utworem”, czyli przedmiotem prawa autorskiego. Następnie tłumaczą, kto jest „twórcą” zgodnie z ustawą. Charakteryzują również prawo osobiste i majątkowe.

W rozdziale szóstym autorzy zachęcają Czytelnika do przestudiowania zagadnień związanych z prawem prasowym. Objaśniają treść Ustawy o radiofonii i telewizji. W tym zakresie dużo miejsca poświęcają reklamie, jej formom i funkcjom, a także działalności mediów sprzecznej z prawem. Godny polecenia jest również fragment rozdziału dotyczący kinematografii, ze względu na trwające dyskusje na temat przyszłości polskiego filmu.

Rozdział siódmy przybliży Czytelnikowi Kodeks cywilny znowelizowany w 2003 roku. Autorzy przede wszystkim skupiają się na podmiotach prawa cywilnego oraz czynnościach prawnych związanych z ww. podmiotami. Omawiany rozdział stanowi również doskonałe źródło wiedzy praktycznej dla osób poszukujących pracy w sferze kultury. Autorzy wyjaśniają rodzaje umów zawieranych między pracodawcą a pracownikiem.

Podręcznik akademicki *Prawne podstawy działalności kulturalnej* autorstwa doświadczonych prawników i dydaktyków dostarcza podstawowej wiedzy prawniczej, niezbędnej przy planowaniu, prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej. Coraz większe wymagania stawiane animatorom i menedżerom kultury przez pracodawców, ale również i uczestników przedsięwzięć kulturalnych sprawiają, że chętniej podnoszą oni swoje kwalifikacje. Wiedza prawnicza bardzo często stanowi fundament

owych kwalifikacji. Istotnym atutem podręcznika jest uwzględnienie aktualnej problematyki, dotyczącej m.in. działalności kulturalnej w Unii Europejskiej, jak również podstaw prawnych funkcjonowania mediów w Polsce.

Autorom publikacji udało się uniknąć nadużywania terminologii prawniczej. Jak sami podkreślają, „(...) każde zagadnienie omawiane jest w sposób przystępny – także dla tych osób, które nie studiują (i nie studiowały) na wydziałach prawa”. Ponadto publikację charakteryzuje logiczny i przejrzysty układ. Całość została starannie zredagowana, również pod względem technicznym. Omawiana publikacja stanowi źródło niezbędnej wiedzy dla studentów, jak również osób zawodowo związanych z kulturą.





Jan Sadkiewicz

STUDIA W ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER

Na uniwersytecie w Roskilde, w Danii, spędziłem w ramach programu Socrates/Erasmus drugi semestr roku akademickiego 2005/2006, tzn. sześć miesięcy. W niniejszym tekście opisuję podstawowe zasady i warunki studiowania na tej uczelni, a także sens odbytego stażu z punktu widzenia mojego podstawowego kierunku studiów w Instytucie Spraw Publicznych UJ, jakim jest zarządzanie i marketing, specjalność zarządzanie kulturą. Chciałbym jednak uniknąć powielania informacji, które każdy może znaleźć na stronie internetowej (www.ruc.dk; dostępna w duńskiej i angielskiej wersji językowej), dlatego postaram się przede wszystkim podzielić doświadczeniami, o których nie wspomina się w oficjalnych broszurach, a które zdobywa się tylko poprzez bezpośredni kontakt z instytucją. Mam nadzieję, że uda mi się oddać warunki „techniczne” i ogólną atmosferę codziennej nauki w Roskilde Universitetscenter (RUC).

Studia na uniwersytecie w Roskilde zorganizowane są na 10 wydziałach (*departments*):

I. Life Sciences and Chemistry – www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept1/

II. Mathematics and Physics – www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept2/

III. Geography and Int. Development Studies –
www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept3/

IV. Environment, Technology and Social Studies –
www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept4/

V. History and Social Theory – www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept5/

VI. Language and Culture – www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept6/

VII. Communication, Journalism and Computer Science –
www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept7/

VIII. Social Sciences – www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept8/

IX. Psychology, Philosophy and Science Studies –
www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept9/

X. Department of Educational Studies – www.ruc.dk/ruc_en/departments/dept10/

Wydziały mogą mieć jednostki podrzędne – taką był instytut Cultural Encounters na wydziale Language and Culture, w którym studiowałem w czasie pobytu w Danii. Instytut ten zajmuje się różnymi zagadnieniami związanymi z kontaktami ludzi pochodzących z różnych kultur i/lub posługujących się różnymi językami; najważniejsze z tych zagadnień to: różnorodność kulturowa, problemy mniejszości narodowych i innych, dwu- i wielojęzyczność, procesy zachodzące podczas nauki i posługiwania się

językami obcymi itp. Instytut posiada własną, odrębną w ramach RUC kadre nauczycielską, jednak praktycznie wszyscy wykładowcy z Cultural Encounters łączą to z pracą na innych uczelniach duńskich, przede wszystkim w Kopenhadze i Aalborgu. Nauka w innych jednostkach organizacyjnych RUC może różnić się, w pewnych szczegółach, od opisanego poniżej trybu studiowania w Cultural Encounters, generalnie jednak odbywa się na tych samych zasadach.

Program studiów w RUC opiera się na systemie punktowym ECTS. Aby zaliczyć semestr, każdy student musi zdobyć 30 punktów, 60 – aby zaliczyć *module*, czyli rok. Studia zaczynają się od 3-letnich licencjackich (*bachelor's studies*), które można następnie kontynuować na 2-letnich magisterskich (*master's studies*). Punkty zdobywa się poprzez uczestnictwo w kursach i grupach czytelniczych, pisanie prac, przygotowywanie projektów grupowych. Można też zdobywać punkty, uczęszczając na dodatkowe zajęcia prowadzone przez inne wydziały.

Jeśli chodzi o kursy, to student ma pewną swobodę w ich wyborze. Instytut proponuje kilka, z których jeden jest obowiązkowy (*core course*), natomiast spośród pozostałych trzeba wybrać przynajmniej dwa, aby otrzymać punkty za ich zaliczenie. Kursy są „warte” od 3 do 4 punktów każdy, ale bezwzględными warunkami uzyskania jakiegokolwiek punktu jest zaliczenie trzech kursów oraz napisanie pracy dotyczącej jednego z nich. Wybór tematu pracy, jak i kursu, do którego będzie się ona odwoływać, pozostaje w gestii studenta, musi jednak znaleźć akceptację prowadzącego kurs. Kursy w Cultural Encounters trwają około dwóch miesięcy, po czym student ma jeszcze ponad miesiąc na napisanie pracy. Większość zajęć jest prowadzona w dwóch językach, tzn. rano prowadzony jest wykład po duńsku, a po południu, dokładnie na ten sam temat, po angielsku. Aby zaliczyć semestr, trzeba też uczestniczyć w spotkaniach grup czytelniczych w języku obcym. Dotyczy to słuchaczy studiów stacjonarnych, tzn. nie obejmuje przebywających w RUC w ramach wymian typu Socrates/Erasmus. Członkowie takiej grupy ustalają listę lektur, które następnie czytają i omawiają na zajęciach wraz z prowadzącym. Należy wspomnieć, że w tym przypadku „język obcy” oznacza język inny niż duński, norweski, szwedzki i angielski, których znajomość w Danii nie jest niczym nadzwyczajnym, a także inny niż język macierzysty, jeżeli student pochodzi spoza Skandynawii.

Obowiązek ten ma na celu rozwijanie umiejętności językowych – absolwent studiów w Cultural Encounters powinien być osobą wielojęzyczną. Zasada ta wpisuje się w pewien element polityki kulturalnej państwa duńskiego, tzn. kształtowanie wielojęzycznego społeczeństwa; innym przejawem tej działalności jest fakt, że wiele programów telewizji, nie tylko publicznej, ale także stacji komercyjnych, prezentowanych jest w języku angielskim z duńskimi napisami. Polityka ta prowadzona jest już od kilkudziesięciu lat i trzeba przyznać, że daje znakomite efekty: praktycznie wszyscy Duńczycy mówią, w sposób przynajmniej komunikatywny, po angielsku. Z drugiej strony ma to też negatywny wpływ na czystość języka ojczystego – pojawił się nawet termin *Danglish* na określenie kierunku, w którym zmierza mowa współczesnych Duńczyków.

Wracając do struktury studiów, pozostał jeszcze do opisanie projekt (tzw. *group project work*) – i jest to absolutnie najważniejszy element nauki, odróżniający RUC nie tylko od Uniwersytetu Jagiellońskiego, ale także od innych uczelni duńskich. Praca nad projektami to nie tylko jeden z elementów nauki – to idea, na której opiera się RUC od momentu założenia w roku 1972 i wokół której koncentruje się życie uczelni. Projekt jest też najwyższe punktowany w systemie ECTS – można za niego otrzymać nawet 20

punktów. Głównym założeniem jest praca studentów, w grupach od dwóch osób wzwyż, pod opieką jednego z wykładowców, nad wybranym przez nich zagadnieniem, w przeciągu całego semestru. Terminarz pracy nad projektem jest z góry określony w programie danego semestru, jeszcze przed jego rozpoczęciem.

Instytut przeznacza kilka dni na sformowanie grup projektowych. W tym czasie studenci i wykładowcy zbierają się na kilka godzin dziennie, dyskutują na temat proponowanych tematów, wysuwają własne, wreszcie dobierają się w grupy i określają wstępnie temat projektu. Następnie mają kilka dni na wybór swojego opiekuna. W instytucie można uzyskać informację na temat każdego wykładowcy, zawierającą krótki życiorys, dorobek naukowy i zainteresowania. Grupy składają aplikacje o pozyskanie konkretnego opiekuna; o ich przydzieleniu do poszczególnych grup decyduje rada wydziału.

Moim zdaniem (i wielu innych studentów RUC także) praca nad projektem to pasjonujące zadanie, poszerzające w ogromnym zakresie nie tylko wiedzę teoretyczną, ale również praktyczne umiejętności komunikacji, współpracy, funkcjonowania w grupie, przekonywania do własnych poglądów, osiągania kompromisów itp. Myślę, że takie doświadczenia są przydatne w pracy zawodowej w o wiele większym stopniu, niż nabyte w trakcie nauki indywidualnej. Studenci mają decydujący wpływ na temat projektu, dzięki czemu mogą pracować nad problemami, które naprawdę ich interesują. Praca nad projektem jest bardzo intensywna, ponieważ na całym uniwersytecie kładzie się na nią największy nacisk.

Świetnym pomysłem jest wprowadzenie procesu „wewnętrznej oceny” w połowie semestru. Grupy dobiera się w pary, które przekazują sobie nawzajem określoną liczbę stron swoich projektów. Po kilku dniach obie grupy spotykają się, razem z opiekunami, i dyskutują na temat pracy, starając się zwrócić uwagę na błędy oraz podzielić sugestiami i doświadczeniami. Dzięki temu projekt pozwala nabyć także umiejętności analizy i oceny pracy, poznać bliżej sam proces tworzenia projektu.

Pod koniec semestru grupa składa w instytucie gotowy projekt, który ma postać kilkudziesięciostronicowego opracowania ze spisem treści i bibliografią, a po 2–3 tygodniach studenci zdają egzamin z jego tematyki. Egzamin, na którym obecny jest opiekun i egzaminator zewnętrzny, to najpierw krótka prezentacja przygotowana przez studentów, a następnie, zapoczątkowana przez pytania egzaminujących, swobodna dyskusja na temat projektu. Członkowie grupy muszą zapewnić kawę i ciastka, którymi wszyscy posilają się w trakcie trwającego nieraz godzinami egzaminu. Ocen nie wpisuje się do indeksów, których tam w ogóle nie ma, ale w każdej chwili można otrzymać odpowiednie certyfikaty w sekretariacie instytutu. Wszystkie projekty, począwszy od tych opracowanych przed 30 laty, kiedy zakładano RUC, do tych z ostatniego semestru, są dostępne w bibliotece uniwersyteckiej.

Jak pisałem powyżej, studia na innych wydziałach czy w instytutach RUC wyglądają bardzo podobnie. Zawsze najważniejszy jest projekt, który czasami może być podzielony na dwa mniejsze. Studia na różnych wydziałach można dowolnie łączyć; w takim wypadku najlepiej zwrócić się do sekretarki instytutu, która nie tylko jest świetnie w każdej sprawie poinformowana, ale zazwyczaj załatwia też wszystkie formalności. Ponadto pamięta imię, nazwisko i kraj pochodzenia każdego swojego podopiecznego (studenci RUC to środowisko wielonarodowe), a przed jej gabinetem nigdy nie ma kolejek. Sekretariaty są czynne codziennie od godz. 8 do 16, z wyjątkiem czasu

między 12 a 13, kiedy wszyscy mają przerwę na lunch – w tej godzinie nie można nikomu przeszkadzać.

Poza tą przerwą wszyscy pracownicy RUC są do dyspozycji studentów. W RUC panuje zasada, że drzwi do wszystkich gabinetów są **zawsze** otwarte – w każdej chwili można wejść i zapytać o swoją sprawę. Na stronie internetowej można znaleźć adres mailowy każdego wykładowcy, a w sekretariacie bez problemów uzyskać jego/jej numer telefonu. Studenci zwracają się do pracowników po imieniu, nieważne, czy mają do czynienia z sekretarką czy profesorem, i *vice versa*.

W każdym instytucie jest pracownia komputerowa z dostępem do internetu, kuchnia i jadalnia-świetlica. Każdy student loguje się do komputera osobistym hasłem, co pozwala przechowywać w swoim profilu użytkownika dane bez obawy, że ktoś inny je usunie. Ponadto do dyspozycji studentów jest program o nazwie *Portalino*, pozwalający w łatwy sposób dzielić się danymi z innymi użytkownikami. Każdy student posiada swój własny, uniwersytecki adres mailowy, na który otrzymuje wszystkie ważne ogłoszenia, informacje od sekretarek i wykładowców, przypomnienia o nadchodzących terminach, np. składania prac. Na terenie całego uniwersytetu można korzystać z bezprzewodowego internetu.

Świetnie wyposażone kuchnie pozwalają studentom w każdej chwili napić się kawy, herbaty czy ugotować obiad. W łódźce można przechowywać swoją żywność. Jest to szczególnie pomocne osobom dojeżdżającym z daleka i spędzającym na uniwersytecie cały dzień. Studenci i wykładowcy korzystają z tych samych pomieszczeń. Bardziej leniwi mogą kupić gotowy posiłek, a także papierosy i alkohol (piwo), w uniwersyteckiej stołówce. Obok niej znajduje się księgarnia, w której można dostać wszystkie podręczniki akademickie, inne pomoce naukowe oraz bilety komunikacji publicznej. W każdym instytucie są także pomieszczenia przeznaczone na spotkania grup projektowych, a także pokoje do spania – często zdarza się, że grupa intensywnie pracująca nad projektem spędza w instytucie noc. Studenci mają dostęp do swoich instytucji 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Legitymacja studencka jest jednocześnie kartą chipową, która wraz z osobistym numerem PIN pozwala dostać się do budynku i korzystać z jego wszystkich pomieszczeń, z wyjątkiem gabinetów pracowników.

RUC ma własną, dobrze wyposażoną bibliotekę. Jej największym atutem jest prosty i przejrzysty system komputerowy, który pozwala szybko i sprawnie znaleźć konkretne pozycje, jak również literaturę dotyczącą określonego tematu. Porównanie z systemem internetowym Biblioteki Jagiellońskiej wypada zdecydowanie na korzyść Roskilde Universitetsbibliotek (Jagiellonka ma jednak nieporównanie większe zbiory). Po znalezieniu książki można wydrukować mapę, według której znajdujemy książkę na półce. Następnie podchodzimy do stanowiska, gdzie samodzielnie, za pomocą legitymacji studenckiej, wprowadzamy do systemu dane dotyczące wypożyczenia przez nas książki. Bibliotekarz może w ogóle nie uczestniczyć w tym procesie. Trzeba przyznać, że Jagiellonka, w której co krok sprawdza nas ochroniarz, a na książkę czeka się godzinę, okazuje studentom o wiele mniej zaufania. Na początku każdego semestru organizowany jest 1,5-godzinny kurs korzystania z biblioteki, na którym trzeba zapamiętać tylko jedną rzecz: gdzie jest stanowisko informacji – tam zawsze jest ktoś, kto z uśmiechem pomoże nam we wszystkich problemach. Jednym z pracowników biblioteki jest Polak, p. Andrzej Dąbrowski (*nota bene* RUC zatrudnia wielu obcokrajowców).

RUC ma siłownię, wynajmuje też dla studentów halę sportową. Cotygodniowe zajęcia gry w piłkę nożną, siatkówkę i inne organizuje Biuro Międzynarodowe (Intern-

tional Office), prowadzone przez byłych i obecnych studentów. Biuro organizuje też wiele wycieczek, przeznaczonych głównie dla studentów z zagranicy, m.in. na Bornholm, Jutlandię, do Kopenhagi, Legolandu, fabryki Carlsberga i in. Prowadzi też rekrutację wolontariuszy na coroczny festiwal w Roskilde, który jest jedną z większych tego typu imprez na świecie.

W porównaniu z Uniwersytetem Jagiellońskim, w RUC o wiele łatwiejszy i szerszy jest dostęp do wszelkich zasobów uczelni, zarówno ludzkich (pracowników), jak i rzeczowych (książki, internet). Sekretariaty są czynne dłużej, wykładowcy częściej przebywają na terenie uniwersytetu, instytuty są dostępne bez przerwy – właściwie, gdyby były jeszcze łaźienki, to można by tam mieszkać. Panuje bardzo swobodna atmosfera, studenci i wykładowcy odpoczywają, jedzą i rozmawiają w tych samych miejscach, a dystans pomiędzy mistrzem a uczniem jest o wiele mniejszy; ale, zgodnie z tym, co twierdzą Duńczycy, inne uczelnie duńskie są pod tym względem bliższe polskiem niż modelowi Roskilde.

Praca nad projektami pozwala w twórczy sposób, szeroko rozwinąć wiedzę na temat swoich zainteresowań, pod ścisłą i kompleksową opieką wykładowcy. Na zarządzaniu kulturą w ISP UJ też często przygotowaliśmy projekty grupowe, ale nie można ich porównać z tymi z Roskilde. Podczas gdy na Uniwersytecie Jagiellońskim są traktowane po macoszemu, w RUC studenci koncentrują się na nich, są one gruntownie oceniane, a końcowy raport to tylko część wiedzy, którą grupa nabyła na dany temat. Praca nad takim projektem daje satysfakcję, jest o wiele bardziej interesująca niż słuchanie wykładów, a jej efekt jest większy i trwalszy. Natomiast jeśli chodzi o kursy, to mam wrażenie, że one z kolei były dość powierzchowne i momentami chaotyczne. W ciekawy sposób rozwiązano problem sprawdzania obecności: w ciągu 15 minut, po każdych zajęciach, student miał obowiązek oddać do sekretariatu kartkę z krótką odpowiedzią na pytanie, które prowadzący zadawał pod koniec wykładu, a które dotyczyło omawianego w tym dniu zagadnienia. Odpowiedzi te nie były oceniane, ale miały dostarczać prowadzącemu informacji, co studenci zrozumieli z wykładu.

Przed wszystkim jednak studia w RUC są o wiele prostsze i mniej stresujące niż na Uniwersytecie Jagiellońskim, ponieważ w Roskilde student nie zajmuje się żadnymi formalnościami, nie spędza czasu w kolejkach, nie musi pisać żadnych podań ani chodzić z indeksem po wpisy – tym wszystkim zajmuje się sekretarka instytutu. Można do niej przyjść z każdą sprawą, a ona ją załatwi i o wszystkim poinformuje. Przypomina też studentom o rzeczach, o których zdarzy się im zapomnieć, a w szczególnie pilnych sprawach dzwoni do studenta, potrafi też skontaktować się przez znajomych, jeżeli w żaden inny sposób nie może do kogoś dotrzeć. To wszystko pozwala studentom RUC skupić się tylko i wyłącznie na nauce, która w takiej sytuacji, okazuje się, może być przyjemnością.

Pobyt w Danii uważam osobiście za niezwykle pożyteczne, bezcenne wprost uzupełnienie studiów w ISP UJ. W ciągu tych sześciu miesięcy miałem okazję poznać sposób funkcjonowania i organizację zagranicznej instytucji oświatowo-kulturalnej, jaką jest Roskilde Universitetscenter, a także odwiedziłem wiele innych instytucji kultury. Poprzez udział w projekcie rozwinąłem wiedzę na temat swoich zainteresowań oraz umiejętności współpracy z osobami pochodzącymi z innych krajów, często o zupełnie innych doświadczeniach w zakresie dotychczasowego wykształcenia i sposobu pracy. Wziąłem udział, jako wolontariusz, w organizacji dużej, międzynarodowej imprezy muzycznej – festiwalu w Roskilde. Dzięki organizowanym na uczelni kursom,

a także codziennym kontaktom z wielonarodową społecznością studentów RUC, poprawiłem znajomość języków angielskiego i włoskiego, a także nauczyłem się podstaw języka duńskiego. Myślę, że w dużym stopniu poznałem kulturę Danii, a w nieco mniejszym także kultury krajów pochodzenia innych stypendystów programu Socrates/Erasmus. Jestem przekonany, że doświadczenia wyniesione z tego stypendium nie tylko zapoczątkują w mojej przyszłej działalności zawodowej lub naukowej, ale również pozostaną wspinałym wspomnieniem na całe życie.



Katarzyna Siądecka

**RECENZJA – „ZARZĄDZANIE W KULTURZE”, TOMY 1–6,
WYDAWNICTWO UNIwersYTETU JagIELLOŃskiego,
KRAKÓW 2000–2005**

*„Wciąż nie jest jasna rola,
jaką nasze państwo przypisuje kulturze
na obecnym etapie rozwoju społecznego,
w sytuacji transformacji gospodarczej i politycznej,
w obliczu przyjętych strategicznych kierunków
i celów rozwoju kraju”.*

Grażyna Praweńska-Skrzypek¹

Już 6 tomów publikacji „Zarządzanie w kulturze” w ciągu sześciu lat opublikowała, przy wsparciu finansowym Miasta Krakowa, Katedra Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego. Najbliższe plany związane są z wydawaniem od następnego tomu omawianej serii w formie rocznika o zasięgu ogólnopolskim, w całości poświęconego problemom zarządzania kulturą.

Redaktorem wszystkich tomów jest Emil Orzechowski, a w redagowaniu każdego z nich uczestniczyli dodatkowo: Robert Kardzis (tom 1), Katarzyna Plebańczyk (tomy 2–5), Katarzyna Barańska (tomy 2 i 5) i Łukasz Gawęł (tomy 3–6).

Autorami zamieszczonych tekstów są nie tylko pracownicy i doktoranci Uniwersytetu Jagiellońskiego, ale także studenci i absolwenci kierunku zarządzanie kulturą, pracownicy wielu instytucji kultury, jak również – w ostatnim tomie – autorzy zagraniczni (z Włoch, Niemiec, Wielkiej Brytanii). Redaktorzy poszczególnych tomów grupowali tematycznie teksty, nadając tym grupom różne nazwy, np.: *Artykuły, Próby analiz, Materiały, Recenzje i sprawozdania, Zarządzanie w kulturze, Obszary i pogranicza kultur, Polityka kulturalna w Polsce, Case studies, Wykłady, sesje, sympozja, W kręgu muzeów*. Ten brak konsekwencji w nazewnictwie wynika prawdopodobnie ze stale poszukiwanej przez pomysłodawców i realizatorów publikacji ostatecznej oraz najodpowiedniejszej formy.

¹ G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna województw*, „Zarządzanie w kulturze” 2001, tom 2, s. 134.

Tematyka zamieszczonych w omawianej serii tekstów jest niezwykle różnorodna. Oscyluje pomiędzy dwoma, wydawałoby się odległymi, biegunami: z jednej strony – refleksją akademicką nad sytuacją kultury (nie tylko w Polsce), a codzienną praktyką instytucji kultury – z drugiej. Już tytuły wstępów Emila Orzechowskiego, dziekana Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, do poszczególnych tomów, takie jak: *Zarządzać kulturą? – dlaczego? po co? i jak?*, *Europejska integracja intelektualna*, *Dlaczego w Polsce nie jest możliwa sensowna polityka kulturalna?*, sugerują ogromną rozpiętość tematyczną, skumulowaną pod hasłem „Zarządzanie w kulturze”.

Jeden z obszerniejszych bloków tematycznych stanowią artykuły dotyczące polityki kulturalnej naszego kraju. Skupiają się one na zmianach modelu organizacji i finansowania sektora kultury, przeprowadzanych reformach ustrojowych oraz prawnych aspektach funkcjonowania tegoż sektora. Wiele tekstów odnosi się także do polityki Unii Europejskiej oraz poszczególnych krajów członkowskich i regionów, dając możliwość porównania, szczególnie rozumienia znaczenia i roli kultury nie tylko w procesie integracji, ale i szeroko pojętego rozwoju człowieka, społeczeństw.

Wielu autorów próbuje dokonywać krytycznej (czasami wręcz bardzo ostrej) oceny systemu i polityki kulturalnej w Polsce, reform, deklaracji i stopnia ich realizacji przez następujące po sobie władze, zarówno przed, jak i po 1989 roku. Jednocześnie szczegółowo przedstawiane są zagadnienia związane z polityką kulturalną, zadaniami, obowiązkami, kompetencjami, problemami i barierami poszczególnych szczebli administracji: centralnej, wojewódzkiej i samorządowej.

Z omawianych przykładów i analiz wyłania się obraz braku zdefiniowanych nowych założeń polskiej polityki kulturalnej, chaosu koncepcyjnego, zagubienia misji państwa w dziedzinie kultury i sztuki, niedostatecznego finansowania instytucji, ale także problemów z określaniem przez nie ich aktualnej i przyszłej roli w społeczeństwie. Ponadto w licznych wypowiedziach wielokrotnie powracają postulaty konieczności jak najszybszego podjęcia i rozwiązania naglących spraw w dziedzinie kultury oraz dylematów polityki kulturalnej, ustalenia priorytetów, jak i realizowania nowoczesnego zarządzania w kulturze. Wskazują też na obszary niezbędnych badań, opracowań, raportów.

Równowagą dla tej ostrej krytyki stać się mogą opisane w każdym z tomów przykłady z praktyki: zarówno polityki kulturalnej (przede wszystkim województwa małopolskiego i gminy Kraków), jak i działalności instytucji (domów, centrów, ośrodków kultury, bibliotek, wydawnictw, teatrów, szkół artystycznych, muzeów, galerii, fundacji, stowarzyszeń, rynku muzycznego, warsztatów terapii zajęciowej, a nawet Kościoła), funkcjonujących w różnych miastach, choć i w tym zakresie dominował Kraków. Autorzy tekstów poruszali wiele problemów, z którymi stykają się w codziennej pracy podmioty działające w sektorze kultury, szczególnie w nowych i dopiero poznawanych przez nie warunkach wolnego rynku. Zagadnienia te dotyczą głównie struktury organizacyjnej i zarządzania instytucjami kultury, badania efektywności ich funkcjonowania, analizy popytu i podaży na rynku kultury (zarówno niedochodowym, jak i w przemyśle kultury; pokuszono się również o porównanie zarządzania instytucją kultury w sektorze publicznym i prywatnym) oraz wykorzystania marketingu (głównie promocji). Uzupełnieniem tej tematyki są również omówione szczegółowo zagadnienia teorii i praktyki zarządzania projektami kulturalnymi, pozyskiwania dodatkowych środków oraz sponsorów, mecenasów, ich znaczenia dla istnienia i rozwoju oferty kulturalnej, efektywnego zdobywania i wydawania funduszy czy też poszukiwania oszczędności

(w tym *outsourcing*). Te opracowania – studia przypadków – można uznać za próbę wstępnego, nieco chaotycznego jeszcze, raportu stanu kultury w Polsce (a raczej punktach na mapie Polski). Najlepiej opisany przykład – Kraków – jest bogatym źródłem praktyki w zarządzaniu instytucjami kultury, bankiem pomysłów na realizację własnej drogi, zwanej „polityką kulturalną”, pomysłów na aktywizowanie środowisk gospodarczych do bezpośredniej współpracy ze środowiskami twórczymi, na zarządzanie zadaniami własnymi gminy oraz wypracowanie sprawnego systemu programów wspomagających kulturę i jej twórców. Wskazany przykład może być także cennym źródłem pozytywnych wzorów dla wielu pracowników nie tylko instytucji kultury, ale przede wszystkim departamentów i wydziałów kultury w pozostałych województwach i miastach.

W serii „Zarządzanie w kulturze” znalazły się również teksty o innej nieco tematyce, np. dotyczące nowych technologii i ich wpływu na kondycję współczesnego człowieka oraz możliwości ich wykorzystania w nowoczesnym zarządzaniu kulturą. Znaleźć można również informacje o związkach ekonomii i humanistyki, finansowaniu kinematografii, działalności Euroregionu „Tatry”, możliwościach i konieczności marketingu narodowego, problemach związanych z rewindykacją dóbr kultury, wolontariacie... Każdy z tomów zakończony jest recenzjami i sprawozdaniami, a także przejrzystą *Kroniką Katedry Zarządzania Kulturą w Instytucie Spraw Publicznych UJ*.

Należy podkreślić, że w całej serii znajdują się liczne wykresy i zestawienia tabelaryczne, jasno obrazujące omawiane zagadnienia, a wykorzystana przez autorów literatura bez wątpienia stanowi dla zainteresowanych obfite źródło istotnej i ważnej bibliografii oraz przepisów prawnych. Ponadto w czterech pierwszych tomach (niestety, tylko) znalazły się króciutkie, ale (przypuszczam) niezwykle przydatne dla obcojęzycznego czytelnika, podsumowania tekstów w języku angielskim.

Omawiane tomy są niewątpliwie próbą pogodzenia teoretycznych refleksji z praktycznymi zagadnieniami, a dzięki temu pobudzenia szerokiej i konstruktywnej dyskusji na temat roli kultury we współczesnej gospodarce rynkowej, przede wszystkim na temat priorytetów polityki kulturalnej kraju, województw i samorządów.

Wydaje się, że przedstawienie niewspółmiernie większej liczby przykładów praktycznych niż teorii było właśnie celowym zamierzeniem pomysłodawców i realizatorów omawianej serii. Przybliża się tu rzadko w literaturze poruszane, a najczęściej traktowane hasłowo tematy, a nade wszystko przedstawia się i analizuje przykłady zastosowania teorii marketingowych oraz teorii zarządzania w praktyce kulturalnej. Autorzy tekstów podjęli trudne i silnie krytykowane wyzwanie adaptacji na gruncie kultury pojęć i zagadnień ekonomicznych, przekładania ich na problematykę i realia kultury. Wydaje się, że „Zarządzanie w kulturze” może stać się bodźcem do poszukiwania odpowiedzi na wiele istotnych współcześnie pytań: o kompetencje menedżera kultury, kształt programów kształcenia, wizję absolwenta kierunków zarządzania kulturą, kierunki polityki kulturalnej, finansowania kultury, oraz być powodem ciągłego stawiania nowych. Może stać się również silnym impulsem do poszukiwania „możliwości przyszłego ożywienia »zahibernowanej« w okresie »przeżycia« kultury”² oraz umożliwić wyjście naprzeciw kumulującym się współcześnie problemom: „rozmowy głuchych – 3P: polityków, profesjonalistów, publiczności”, nadmiernej biurokracji,

² J. Łysiński, A. Czernicka, *Kilka uwag na temat wprowadzania tak zwanych kontraktów w instytucjach artystycznych w Polsce*, „Zarządzanie w kulturze” 2002, tom 3, s. 25.

zmęczenia środowisk twórczych koniecznością uzasadniania swojego istnienia wyłącznie osiąganiem celów ekonomicznych i społecznych (zamiast koncentracji na własnej działalności twórczej), skutecznego pozyskiwania dodatkowych środków finansowych tylko przez te instytucje i grupy zawodowe, które potrafią mówić odpowiednim językiem i wytrwale trenują wypełnianie aplikacji o dotacje z różnych funduszy³.



³ J. Holden, *Cenić kulturę*, „Zarządzanie w kulturze” 2005, tom 6, s. 129–137; A. Krawczyk, *Po trzykroć muzeum. Idea muzeum wobec kryzysów państwa, społeczeństwa i jednostki*, „Zarządzanie w kulturze” 2005, tom 6, s. 244.