POTRZEBY SZKOLENIOWE KADR KULTURY W WOJEWÓDZTWIE MAZOWIECKIM

MAZOWIECKI INSTYTUT KULTURY
JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO
20 lat Mazowsze

ORGANIZATOR:
Mazowiecki Instytut Kultury

REALIZACJA BADAŃ:
Kolektyw Badawczy

Badanie „Potrzeby szkoleniowe kadr kultury w woj. mazowieckim" zostało przeprowadzone w ramach Mazowieckiego Obserwatorium Kultury, powołanego przez Mazowiecki Instytut Kultury w Warszawie. Badania zrealizowano dzięki dofinansowaniu ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Badania i analizy przygotował Kolektyw Badawczy.

ZESPÓŁ BADAWCZY:

dr Magdalena Ochał – Kolektyw Badawczy
Michał Kocikowski – Kolektyw Badawczy
Anna Woźniak – Mazowiecki Instytut Kultury

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE:
Michał Kocikowski – Kolektyw Badawczy

REDAKCJA I KOREKTA:

REDAKTOR KONSULTANT W MIK:
Anna Kowalska

OPRACOWANIE GRAFICZNE I SKŁAD
Tomasz Grabowski, Anna Bochyńska

Warszawa 2019

WSTĘP

Od wielu lat, w ramach Mazowieckiego Obserwatorium Kultury, przypatrujemy się kulturze na Mazowszu – słuchamy jej rytmów, chłoniemy jej barwy. Mamy wielkie szczęście rozmawiać z praktykami kultury z każdej części województwa. Z ich doświadczeń czerpiemy ogrom wiedzy oraz inspiracji. Staramy się im odwdzięczać – dzieląc własną praktyką, udzielając wsparcia, doradzając. Wiemy, że animatorzy, edukatorzy, organizatorzy kultury to pasjonaci, którzy często w niełatwych warunkach dokonują zmiany, integrują lokalną społeczność, chronią to, co ważne, tworzą warunki do swobodnego, twórczego wyrażania siebie. Pracując dla innych, czasem zapominają o własnych potrzebach rozwoju, a przecież dynamika, proces twórczy i uczenie się są im nieodzowne. Zapytaliśmy ich: „W jakich obszarach chcecie się poczuć swobodniej? Jakie są Wasze potrzeby wzmocnienia zawodowego? Jak chcecie i możecie się szkolić?". Ich uważność, otwartość i szczerość pozwalają nam oddać w Państwa ręce raport „Potrzeby szkoleniowe kadr kultury w województwie mazowieckim". Jego wyniki pomogą nam zaplanować Mazowiecką Akademię Kadr Kultury – nową inicjatywę edukacyjną Mazowieckiego Instytutu Kultury skierowaną do praktyków kultury z Mazowsza. Jej charakter i kształt „uszyjemy na miarę" tych, bez których kultura na Mazowszu nie byłaby pięknie żywa – pracowników instytucji kultury.

Anna Woźniak
Dział Edukacji
Mazowiecki Instytut Kultury

Mazowieckie Obserwatorium Kultury to regionalny program badawczy i animacyjny Mazowieckiego Instytutu Kultury. Celem przedsięwzięcia jest gromadzenie wiedzy o podmiotach kultury, badania nad uczestnictwem w kulturze, upowszechnianie prostych narzędzi do badania kultury oraz animacja kulturalna.
Na program *Mazowieckie Obserwatorium Kultury* składają się cztery moduły:

1. Gromadzenie i systematyzowanie wiedzy i informacji na temat instytucji, organizacji i inicjatyw z obszaru kultury w województwie mazowieckim.

2. Prezentacja i inicjowanie badań potrzeb kulturalnych społeczności lokalnych Mazowsza, (nie)uczestnictwa w kulturze, podmiotów kultury, kompetencji kadr kultury w kontekście tworzenia warunków do żywego uczestnictwa w kulturze.

3. Prowadzenie działań animacyjnych i edukacyjnych - badań w działaniu, na które będą się składały warsztaty, akcje artystyczne i społeczne, panele dyskusyjne i seminaria popularyzujące ideę żywego uczestnictwa w kulturze we współpracy z lokalnymi podmiotami kultury województwa mazowieckiego.

4. Prezentowanie podmiotom kultury na Mazowszu narzędzi do badania potrzeb i zasobów społeczności, w których się działa, i na tej podstawie kształtowanie własnych strategii działania.
Beneficjentami *Mazowieckiego Obserwatorium Kultury* są:

- podmioty działające w mazowieckiej kulturze
- kadry kultury, szczególnie animatorzy i edukatorzy
- lokalne społeczności.

Więcej o MOK: www.mazowieckieobserwatorium.pl

MICHAŁ KOCIKOWSKI

Kontekst badania

Jakie są potrzeby szkoleniowe animatorów i edukatorów kulturowych? – to jedno z pytań, jakie zadawaliśmy edukatorom kulturowym w trakcie programu *Kulturalni Edukatorzy – Mazowiecka Sieć Edukacji i Kultury* w latach 2015-2017. Jednym z celów w trakcie realizacji programu było wspieranie nawiązywania partnerstw pomiędzy edukatorami kulturowymi z sektorów oświaty i kultury i realizacji wspólnych działań. Wśród różnorodnych form owego wsparcia przewidziane były szkolenia i warsztaty. Okazało się jednak, że przyjęta wówczas metodologia (indywidualne i grupowe wywiady pogłębione) miała ograniczoną skuteczność w określeniu, jakie to mają być warsztaty. Nasi rozmówcy zgodnie deklarowali, że szkolenia i warsztaty są potrzebne, ale nie zawsze potrafili zaproponować ich tematykę.

Drugim czynnikiem wpływającym na formę i przebieg badania było podjęcie przez Mazowiecki Instytut Kultury decyzji o zainicjowaniu programu pod nazwą *Mazowiecka Akademia Kadr Kultury (MAKK)*. Założono więc, że badanie ma być przeprowadzone w taki sposób, by wyniki były użyteczne na etapie projektowania oferty i sposobu funkcjonowania *MAKK*.

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie badania w formie warsztatów wydobywczych, podczas których wykorzystywaliśmy techniki zaczerpnięte z procesów projektowania z użytkownikiem według metodologii Service Design. Dzięki takiemu podejściu udało nam się uzyskać bardziej przemyślane i konkretne wypowiedzi badanych na temat potrzeb niż podczas klasycznych wywiadów.

Pracując nad niniejszym raportem, stawiamy sobie za cel nie tylko sprawozdanie przebiegu badania i prezentację jego wyników. Mamy nadzieję, że raport zainteresuje tych, których dotyczyło badanie – animatorów i edukatorów kulturowych. Dlatego też szczegółowo opisujemy zastosowane przez nas techniki, mając nadzieję, że zainspirujemy Czytelników do prowadzenia własnych badań potrzeb odbiorców.

Kulturalni Edukatorzy – Mazowiecka Sieć Edukacji i Kultury. W latach 2016-2018 Narodowe Centrum Kultury przeprowadziło pierwszą edycję ogólnopolskiego programu *Bardzo Młoda Kultura*. Jego celem było wzmacnianie współpracy międzysektorowej w edukacji kulturowej. Program realizowany był w każdym województwie przez Operatorów Regionalnych – w województwie mazowieckim program przyjął nazwę *Kulturalni Edukatorzy Mazowiecka Sieć Kultury i Edukacji* a Operatorem był Mazowiecki Instytut Kultury.

Program zakładał nawiązywanie partnerstw, które ubiegały się o grant na realizację wspólnego działania. Równolegle prowadzone były badania społeczne mające na celu rozpoznanie warunków prowadzenia edukacji kulturowej oraz czynników wspierających i hamujących nawiązywanie współpracy pomiędzy edukatorami kulturowymi z sektora oświaty, kultury i organizacji pozarządowych. W efekcie powstały trzy raporty opisujące sytuację w miastach na prawach powiatu (z wyłączeniem Warszawy), miastach – siedzibach powiatów ziemskich oraz w gminach wiejskich i wiejsko-miejskich. Można zapoznać się z nimi na stronie Mazowieckiego Obserwatorium Kultury.

Service Design to podejście do projektowania usług, które opiera się na skupieniu uwagi na potrzebach i oczekiwaniach odbiorców. Taką usługą może być np. cykl szkoleń. W tym podejściu ważne jest, by proces projektowania rozpocząć od diagnozy potrzeb odbiorcy, wypracować warsztatowo (najlepiej z odbiorcą) pomysł na usługę odpowiadający na zdefiniowane w badaniach potrzeby, stworzyć prototyp usługi, a następnie przeprowadzać testy i ulepszać rozwiązania. Dopiero tak przygotowaną usługę można wdrożyć.

Pytania badawcze

Ponieważ wyniki badania mają służyć zaprojektowaniu zarówno oferty merytorycznej, jak też sposobu funkcjonowania *Mazowieckiej Akademii Kadr Kultury (MAKK)*, postawiliśmy trzy główne pytania badawcze:

- Jaki powinien być zakres merytoryczny oferty *MAKK*?
- Jakie formy szkoleniowe preferują potencjalni odbiorcy oferty *MAKK*?
- Jakie czynniki warunkują udział potencjalnych odbiorców oferty *MAKK* w szkoleniach?

Próba badawcza

Kształt próby badawczej, był z jednej strony pochodną wybranej metody badawczej (warsztaty wydobywcze) i pytań badawczych. Z drugiej strony, wynikał z przyjętego przez autorów *MAKK* podejścia inspirowanego ideą projektowania uniwersalnego. *MAKK* ma być zaprojektowana w taki sposób, by jej oferta była dostępna dla każdego pracownika instytucji kultury w województwie mazowieckim. Z dotychczas prowadzonych badań wiedzieliśmy, że istotnym czynnikiem warunkującym uczestnictwo w doskonaleniu zawodowym może być kwestia dojazdów, połączeń komunikacyjnych. Podjęliśmy więc decyzję o przeprowadzeniu warsztatów nie w Warszawie, lecz w terenie – wybraliśmy miejscowości usytuowane w różnej odległości od Warszawy i w różny sposób z nią skomunikowane lub nieskomunikowane (połączenia kolejowe, SKM, autobusowe, drogą ekspresową lub brak takich połączeń). Wybierając miejscowości, uwzględniliśmy również dotychczasowe relacje MIK z regionalnymi instytucjami – prośba o udział w badaniu została skierowana do tych instytucji, które nie korzystały wcześniej z oferty MIK lub korzystały z niej w niewielkim stopniu.

Na potrzeby badania przyjęliśmy szerokie rozumienie terminu „kadry kultury" obejmujące wszystkie osoby zatrudnione w publicznych instytucjach kultury. Taka decyzja wynikała z wcześniej przeprowadzanych badań, w tym z urzeczywistnionego w maju 2019 rekonesansowego wywiadu fokusowego z dyrektorami mazowieckich instytucji kultury. Dyrektorzy wskazali wówczas na pomijanie w ofercie szkoleniowej pracowników administracyjnych i technicznych.

Harmonogram warsztatów badawczych

Łosice - 15.07.2019 r.
Lipsko - 16.07.2019 r.
Grójec - 17.07.2019 r.
Otwock - 18.07.2019 r.
Mława - 23.07.2019 r.

Uczestnicy warsztatów

W warsztatach wzięły udział 34 osoby, w tym:

Kadra kierownicza – 7 osób
Pracownicy merytoryczni – 20 osób
Pracownicy administracyjni – 7 osób

NARZĘDZIA

Persona

Persona jest narzędziem wykorzystywanym w marketingu oraz w projektowaniu usług i produktów. Najczęściej określa się ją jako „portret" typowego klienta lub użytkownika. Personę tworzy się na podstawie badań. Narzędzie pomaga uporządkować wiedzę z badań, wybrać najważniejsze cechy badanych i stworzyć ich typologię. Dzięki Personie możemy empatycznie wczuć się w sytuację i potrzeby osób, dla których projektujemy.

Formatkę Persony, która najczęściej służy do podsumowania wyników badań zastosowaliśmy do zbierania danych. Uczestników warsztatu prosiliśmy, by przygotowali wizytówkę, odpowiadając na zawarte w formatce pytania dotyczące ich pracy, relacji między życiem zawodowym i osobistym, planów zawodowych i możliwych ograniczeń w ich realizacji:

- Jak życie prywatne wpływa na Twoją pracę?
- Jak praca wpływa na Twoje życie prywatne?
- Czym zajmujesz się w pracy?
- Jak wygląda Twój dzień / tydzień / miesiąc/ rok w pracy?
- Co chciał(a)byś osiągnąć w pracy?
- Jakie masz plany zawodowe?
- Czy te plany wiążą się z udziałem w kursach i szkoleniach?
- Co stoi na przeszkodzie realizacji Twoich planów zawodowych?

Następnie uczestnicy prezentowali swoje wizytówki, dzięki czemu poznawali się nawzajem, a my otrzymywaliśmy podawane nie wprost informacje na temat potrzeb szkoleniowych i uwarunkowań udziału w szkoleniach.

PERSONA ODBIORCY

IMIĘ

WIEK

CYTAT

ŻYCIE PRYWATNE

ŻYCIE ZAWODOWE

PLANY

OGRANICZENIA

Persona na rozgrzewkę

Narzędzie Persony możesz, tak jak my, wykorzystać do rozpoczęcia pracy z nową grupą. Dzięki tej metodzie lepiej poznasz członków grupy, a przy okazji możesz dowiedzieć się czegoś na temat ich oczekiwań i potrzeb. Grupa nie powinna być jednak zbyt liczna. W innym wypadku przedstawianie się będzie trwało zbyt długo i będzie nużące dla uczestników. Wszystko zależy od tego, jakie punkty i pytania zawrzesz w formatce. Zawsze sprawdza się pytanie o zainteresowania i ulubione sposoby spędzania wolnego czasu – to tematy przyjemne, które rozluźniają atmosferę i zbliżają ludzi, a dla Ciebie to źródło cennych informacji o odbiorcy Twoich „usług kulturalnych".

W małych grupach sprawdza się również praca w parach. Uczestnicy przygotowują swoje Persony. Następnie każdy przedstawia na forum koleżankę lub kolegę z pary według punktów z formatki Persony.

Persona - wnioski

Po zakończonych warsztatach wróciliśmy do wypełnionych formatek Person. Mieliśmy też w pamięci świeże wspomnienia ze spotkań. Jeszcze raz przeczytaliśmy i przeanalizowaliśmy wszystkie materiały. Zauważyliśmy, że na chęć i możliwości uczestnictwa w szkoleniach bardzo duży wpływ mają takie czynniki jak mobilność i zasoby wolnego czasu oraz wypadkowa wewnętrznych potrzeb i motywacji.

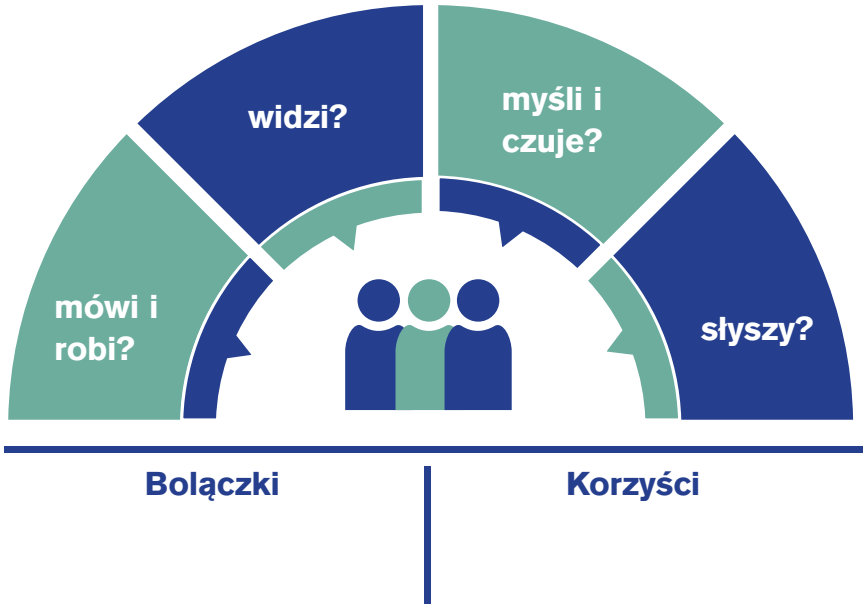
	Lokalna liderka	Kulturalny zapaleniec	Debiutantka	Doświadczona praktyczka	Weteranka
Wiek, płeć	Kobieta, tuż przed 40-tką	Mężczyzna, 30-latek	Kobieta, 25-latka	Kobieta, 35+	Kobieta, 55 lat
Mobilność	Jest moblina – podróż samochodem, PKS-em lub pociągiem nie stanowi dla niej problemu.	Jest mobilny – dojazd na szkolenie, bez względu na lokalizację, nie stanowi dla niego problemu. Chętnie zabiera też innych uczestników.	Jest mobilna – trudy podróży nie są dla niej problemem a nawet mogą być swoistą atrakcją.	Teoretycznie jest mobilna, w praktyce jest już na tyle zmęczona, że perspektywa niewygodnej podróży na szkolenie, może ją skutecznie zniechęcić.	Zdecydowanie mało mobilna – wyjazdy do Warszawy są zbyt uciążliwe i męczące. Nie są też dla niej żadną atrakcją. Preferuje szkolenia w miejscu zamieszkania.
Czas	Życie rodzinne nie ogranicza jej czasowo – jeśli coś jest warte uwagi, poświęci na to weekend lub wolny wieczór. Ma napięty grafik, ale jeśli warto, zawsze znajdzie czas.	Życie rodzinne nie ogranicza go czasowo – bardzo zależy mu na rozwoju zawodowym. W szkoleniach uczestniczy nawet kosztem życia prywatnego.	Życie prywatne do pewnego stopnia ogranicza jej możliwości czasowe – nie ma jeszcze wielu obowiązków, ale jest dużo wydarzeń, w których chciałaby wziąć udział.	Wolne weekendy są dla niej bardzo ważne ze względu na obowiązki rodzinne. Może uczestniczyć w szkoleniach, ale preferuje dni robocze. Bardzo niechętnie nocuje poza domem.	Ma dosyć dużo czasu wolnego – obowiązki rodzinne nie obciążają jej, ale ceni sobie wolne weekendy, bo wtedy przyjeżdżają do niej dzieci.

Potrzeby / oczekiwania / motywacje	Jest bardzo zaangażowana również emocjonalnie. Ma silną motywację do pracy, ale grozi jej wypalenie. Jest silna merytorycznie, ale chce się rozwijać dalej. Jest jednak bardzo wymagająca przy wyborze szkoleń i warsztatów – oczekuje konkretów. W swoim środowisku jest osamotniona – ma współpracowników, ale rzadko kiedy partnerów w pracy.	Jest nowy w kulturze, ale ma doświadczenie w pracy w innej branży, z którego może czerpać i którym może się dzielić. Chciałby „unowocześnić" swoją instytucję. W pracy chce robić coś wartościowego, dlatego wybrał kulturę. W szkoleniach uczestniczy często i chętnie, nie zawsze jednak potrafi ocenić ich jakość. Brakuje mu doświadczenia i sieci kontaktów – chce poznać środowisko.	Praca w instytucji kultury to jej pierwsza „poważna" praca po studiach – jest pasjonatką pełną entuzjazmu, ale też jest nowa w środowisku. Nie ma doświadczenia zawodowego, ale jest typem prymuski, która wie wszystko. Stoi trochę w kontrze do starszych stażem współpracowników. Jest otwarta na rozwój zawodowy, ale sama jeszcze nie wie, czego nie wie. Szkolenia są dla niej okazją do spotkań towarzyskich.	Lubi swoją pracę, wykonuje ją rzetelnie i sumiennie, ale po przynajmniej kilku latach w instytucji kultury jest już zmęczona i bywa sfrustrowana – potrzebuje docenienia. Jest otwarta na zaangażowanie się w nowe projekty, ale chciałaby, by były one pod patronatem dużej prestiżowej instytucji, dającej realne wsparcie. Praca nie jest już dla niej najważniejsza, zależy jej na równowadze między życiem zawodowym i prywatnym.	Jest dobrze znana w lokalnej społeczności. Czuje się ekspertką w tym co robi – chętnie mentoruje młodszym koleżankom i kolegom. Wyrazy uznania są dla niej ważne. To co robi, robi dobrze, ale niekoniecznie chce dodatkowej pracy. Obawia się „nowego" i ewaluacji swoich metod. Coraz więcej czasu poświęca na własne zainteresowania. Myślami jest już na emeryturze na której rozwinie osobiste pasje – podróże, uprawę ogrodu.

Mapa empatii

Podobnie jak Persona, Mapa Empatii jest techniką wykorzystywaną w marketingu i projektowaniu usług i produktów. Jej celem jest opisanie praktyk użytkowników produktów lub odbiorców usług, łącznie z podsumowaniem ich doświadczeń przez pryzmat zmysłów oraz emocji wywołanych przez produkt/usługę.

Mapę Empatii potraktowaliśmy jako narzędzie badawcze. Poprosiliśmy uczestników warsztatów, by formatkę Mapy Empatii wykorzystali do opisania swoich doświadczeń związanych z udziałem w szkoleniach. Uczestnicy, mówiąc o tym, co widzieli, słyszeli, mówili, myśleli i czuli podczas szkoleń, nie wprost informowali nas o tym, jakie są mocne i słabe strony szkoleń. Ta wiedza jest bardzo przydatna podczas planowania formuły *MAKK* – pozwala uniknąć błędów i wzmocnić pozytywne doświadczenia uczestników.



Inne zastosowania mapy

Mapę Empatii możesz wykorzystać do przeprowadzenia ewaluacji swojego projektu lub pojedynczego wydarzenia. Wystarczy, że zmienisz nieco formę pytań, na przykład w ten sposób:

Co podczas zajęć...– zobaczyłeś? – usłyszałeś? – mówiłeś i robiłeś? – myślałeś i czułeś?
Co było dla Ciebie trudne podczas zajęć?
Co zyskałeś dzięki zajęciom?

Zaletą metody jest to, że pytania są bardzo otwarte i uczestnicy sami decydują, o czym powiedzą. Możemy przyjąć założenie, że mówią wtedy o najważniejszych lub najsilniejszych wrażeniach. Kiedy będziesz analizować wyniki, zwracaj uwagę nie tylko na to, co napisali, ale również na to, czego nie ma na Mapie Empatii. Kiedy przeprowadzaliśmy badanie doświadczeń młodzieży związanych z wizytami w muzeach, zwróciliśmy uwagę, że na każdej z map znalazła się wzmianka o widocznych eksponatach i słyszanym przewodniku, ale na żadnej nie było mowy o opisach! Dopytaliśmy młodzież o ten brak i okazało się, że nie czytają opisów, które z założenia są nudne.

Mapa empatii – wnioski

Mapę Empatii traktowaliśmy jako metodę badawczą. Oznacza to, że naszym celem było wydobycie za jej pomocą wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych i czynników pomagających i utrudniających uczestnictwo w szkoleniach. Analiza danych nie polegała na podsumowaniu wypowiedzi z poszczególnych pól, ale na ich klastrowaniu i wyciąganiu wniosków.

MYŚLI – CZUJE – ROBI

- **Znudzenie.** Nuda jest najczęściej opisywanym doświadczeniem uczestników szkoleń. Odczucie to może być spowodowane: nieodpowiednim doborem narzędzi szkoleniowych (np. dominujące formy podawcze takie jak wykład zamiast form warsztatowych), nieprzygotowany lub niekompetentny prowadzący, brakiem organizacji pracy w grupach i interakcji z innymi uczestnikami.
- **Nieznane.** Znudzenie może wynikać też z niedostatecznego opisu szkolenia na etapie zapisów. Uczestnicy sygnalizowali, że często, zgłaszając chęć wzięcia udziału w szkoleniu, nie wiedzieli do końca, jaki jest jego harmonogram i zakres, kto poprowadzi szkolenie lub jaką formę ono przyjmie. W efekcie szkolenie odbiegało od ich oczekiwań lub potrzeb, a oni nudzili się na szkoleniu
- **Nieprzekładalne i nieprzystające.** Uczestnicy naszych warsztatów skarżyli się na brak szkoleń odpowiednich dla pracowników małych instytucji kultury, czyli szkoleń nastawionych na praktykę i działanie. Jako trudność postrzegali częste egzemplifikowanie treści omawianych tematów przykładami z dużych instytucji, które w żaden sposób nie przystają do ich realiów. To wywołuje irytację i frustrację uczestników szkoleń.
- **Co dalej?** Często wskazywanym na mapie odczuciem była też niepewność, czy po powrocie do pracy uda się wprowadzić w życie treści ze szkolenia lub umiejętności na nim nabyte. Przyczyną tych obaw jest brak tutoringu lub innego wsparcia ze strony szkoleniowca (np. możliwości konsultacji). Zdarza się również, że w szkoleniu uczestniczy tylko jedna osoba z instytucji i choć ona sama wraca do pracy z nowymi kompetencjami, pełna zapału i entuzjazmu, to ich wykorzystanie w pracy instytucji jest blokowane przez współpracowników lub przełożonych.

WIDZI

- **Otoczenie.** Z map empatii wynika, że uczestnicy szkoleń zwracają bardzo dużą uwagę na przestrzeń, w której odbywa się szkolenie – powinna być ona uporządkowana. Istotne jest, by wyeliminować z niej lub ograniczyć elementy, które mogą rozpraszać, np. bufet, niepotrzebne sprzęty i meble, nadmierne dekoracje, ubrania.
- **Materiały.** Prezentacja multimedialna to stały element szkoleń, coś co wszystkim uczestnikom rzuca się w oczy najbardziej. Jest to też najczęściej krytykowany element szkoleń – zbyt duża ilość tekstu na slajdach i czytanie treści ze slajdów przez prowadzących to podstawowe błędy, które wciąż często się zdarzają.

SŁYSZY

- **Prowadzący i inni uczestnicy.** Minusem wielu szkoleń jest dominacja prowadzącego. Tymczasem uczestnicy szkoleń zainteresowani są również tym, co do powiedzenia mają ich koledzy i koleżanki z innych instytucji. Na szkolenia przyjeżdżają, żeby wymienić się doświadczeniami i znaleźć inspirację do działania. Często ważniejsze od treści przekazywanych przez trenera okazują się rozmowy z innymi uczestnikami podczas przerw.
- **Nadmiar teorii.** Przegadane szkolenia oceniane są jednoznacznie negatywnie. Dobrze oceniane są z kolei te, podczas których zachowany jest balans między wiedzą i umiejętnościami, między mówieniem i praktycznymi ćwiczeniami.
- **Tematy niedokończone.** Uczestników irytują sytuacje, gdy prowadzący nie zaplanuje odpowiednio harmonogramu i albo pomija część zapowiadanych tematów, albo omawia je w sposób zdawkowy, niepogłębiony. Zdarza się również, że „ślizganie się" po tematach wynika z nieprzygotowania prowadzącego. Źle oceniany jest również brak podsumowania szkolenia.

KORZYŚCI

- **Konkret.** Uczestnicy szkoleń oczekują konkretnej wiedzy i umiejętności – po szkoleniu chcą móc powiedzieć: „Teraz wiem, jak to zrobić!" Korzyścią z dobrze przeprowadzonego szkolenia jest wzrost poczucia pewności siebie.
- **Kontakty.** Poznanie innych praktyków jest najczęściej wymienianą korzyścią z udziału w szkoleniach. Sieć kontaktów dodaje pewności siebie w działaniu. Kontakt z innymi uczestnikami szkolenia daje poczucie bezpieczeństwa – w razie trudności w pracy można się do nich zwrócić po pomoc i inspirację.
- **Zmiana otoczenia.** Zaletą szkoleń wyjazdowych jest możliwość oderwania się od codziennych obowiązków. W tym wymiarze szkolenie staje się formą odpoczynku. Niesztampowe, atrakcyjne i inspirujące miejsce, dobre jedzenie i wartościowe materiały do zabrania ze sobą należą do elementów, które sprawiają, że szkolenie jest doświadczeniem pozytywnym, dodającym energii do działania.

Klastrowanie danych

Termin klaster pochodzi od angielskiego słowa *cluster* oznaczającego grono, kiść, zlepek. W muzyce klaster oznacza *współbrzmienie złożone z dźwięków sąsiadujących ze sobą w skali muzycznej* (za Encyklopedią PWN). W metodologii Myślenia Projektowego (*Design Thinking*) przyjęło się rozumienie klastrowania jako grupowanie podobnych do siebie lub powiązanych ze sobą elementów. Z tego wynika ogromna popularność zapisywania myśli na karteczkach przylepnych i przestrzeganie zasady „jedna myśl = jedna karteczka". Ta technika po prostu ułatwia klastrowanie!

Komunikacja / Organizacja / Merytoryka

Na koniec warsztatów prosiliśmy uczestników, by odpowiedzieli na kilka pytań dotyczących kwestii organizacyjnych i merytorycznych. Prosiliśmy też o zapisanie na kartkach tematów szkoleń, w których chętnie wzięliby udział.

KOMUNIKACJA	ORGANIZACJA	MERYTORYKA
• W jaki sposób MIK powinien docierać z informacją o szkoleniach? • W jaki sposób odbiorcy szkoleń mogę komunikować się z MIK? • W jaki sposób odbiorcy oferty szkoleniowej mogą mieć wpływ na jej kształt?	• Lokalizacja szkoleń • Odpłatność • Terminy/częstotliwość	• Powiązanie tematyki szkoleń z obecną pracą • Szkolenia stricte kulturalne czy międzysektorowe? • Wiedza ekspercka/wymiana praktyk/uczenie przez działanie? • Tematy
	• Cykle czy pojedyncze tematy? →	
	• Dla przedstawicieli instytucji czy dla zespołów? →	

Komunikacja / Organizacja / Merytoryka - wnioski

Na koniec warsztatów prosiliśmy uczestników, by odpowiedzieli na kilka pytań dotyczących kwestii organizacyjnych i merytorycznych. Prosiliśmy też o zapisanie na kartkach tematów szkoleń, w których chętnie wzięliby udział.

KOMUNIKACJA

- Uczestnicy warsztatów nie mieli jednego preferowanego kanału komunikacji – wskazywane były praktycznie wszystkie dostępne kanały: informacje na stronie MIK, w mediach społecznościowych, newsletter, papierowe informatory przesyłane tradycyjną pocztą.
- Uczestnicy sporadycznie szukają informacji o szkoleniach – to instytucja musi dotrzeć do nich z ofertą.
- Decyzje o wyjeździe na szkolenia w różnych instytucjach zapadają w różnym czasie – w jednych szkolenia są planowane z wielomiesięcznym wyprzedzeniem, w innych planowanie wybiegające w przyszłość dalej niż kilka tygodni jest praktycznie niemożliwe.
- Uczestnicy preferują różne sposoby komunikacji z organizatorem (mail, telefon, czat). Dla wszystkich jest jednak ważne, by komunikowali się za każdym razem z tą samą, kompetentną osobą.

ORGANIZACJA

- Preferencje odnośnie do lokalizacji szkoleń są zależne od wieku uczestników, ich sytuacji rodzinnej, połączeń komunikacyjnych. Znaczna część uczestników badania wolałaby uczestniczyć w szkoleniach w miejscu zamieszkania lub jego pobliżu. Szkolenia w Warszawie są oceniane jako kłopotliwe
- Opłaty za udział w szkoleniach nie stanowią istotnej bariery, o ile kwota nie jest wygórowana. Za rozsądną cenę uczestnicy uznali kwoty do 250 złotych. Brak opłaty za szkolenia wzbudza wątpliwości, co do ich jakości. Wtedy, należy informować, z jakich środków finansowane jest szkolenie i dlaczego jest bezpłatne.
- Zdecydowana większość uczestników wolałaby odbywać szkolenia w dni robocze. Część uczestników weekendy rezerwuje dla rodziny, inni w weekendy często pracują (szczególnie w sezonie wiosenno-letnim, gdy rozpoczynają się wydarzenia plenerowe).

MERYTORYKA

- Pomysł zorganizowania *MAKK* na zasadach zbliżonych do studiów podyplomowych, ze szkoleniami dobranymi tak, by były ze sobą powiązane i tworzyły przemyślany program, został dobrze oceniony. Rozmowy z uczestnikami warsztatów nie dały jednoznacznych wskazówek odnośnie częstotliwości i terminów szkoleń. Poszczególne typy instytucji kultury mają ze sobą wiele wspólnego, ale pracują w różnym rytmie. Z deklaracji uczestników wynika, że najwięcej czasu na doskonalenie zawodowe mogą poświęcić od lutego do kwietnia.
- Część szkoleń powinno się adresować do kilkuosobowych zespołów z danej instytucji, np. szkolenia dotyczące przepisów regulujących funkcjonowanie instytucji kultury.
- Dużym zainteresowaniem cieszą się szkolenia międzysektorowe – pracownicy instytucji kultury chętnie czerpią inspiracje z innych branż. Szczególnie atrakcyjne wydają się szkolenia prowadzone przez osoby pracujące w sektorze kreatywnym na zasadach komercyjnych.
- Uczestnicy oczekują rzetelnych szkoleń dających im konkretną wiedzę i realne umiejętności, które łatwo będzie przełożyć na praktyczne zastosowanie w pracy. Nie jest przy tym ważne, czy takie szkolenie poprowadzi uznany ekspert, czy ich kolega lub koleżanka po fachu.

Proponowane tematy szkoleń

PRZEPISY

- Prawo dla pracowników instytucji kultury
- Czas pracy w instytucjach kultury
- RODO w kulturze
- Organizacja pracy w instytucjach interdyscyplinarnych (np. praca bibliotekarza w ośrodku kultury)
- Organizacja imprez masowych – przepisy, praktyki
- Organizacja warsztatów w instytucjach kultury – przepisy BHP,
- Organizacja wycieczek, rajdów rowerowych – prawo, praktyki

MEDIA I TECHNOLOGIE

- Projektowanie plakatów, ulotek – darmowe programy graficzne,
- Nowe technologie i social media w pracy animatora,
- Promocja i budowanie wizerunku instytucji w social mediach,
- Realizacja dźwięku/oświetlenie/technika

KOMPETENCJE MIĘKKIE

- Wystąpienia publiczne/autoprezentacja,
- Warsztaty psychologiczne: asertywność, trudne sytuacje, wypalenie zawodowe, porozumienie bez przemocy, negocjacje,
- Zarzadzanie czasem pracy/ balans pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym
- Budowanie zespołu, zarządzanie zespołem, crossowanie kompetencji.

ODBIORCY – OFERTA – NARZĘDZIA

- Badania potrzeb publiczności,
- Budowanie oferty
- Animacje działań dla dzieci/dorosłych,
- Otwieranie instytucji dla osób z niepełnosprawnościami
- Oferta dla młodzieży
- Metody pracy z małymi dziećmi (0-3) i ich rodzicami, dorosłymi, seniorami,
- Drama, teatr ze społecznościami, storytelling - narzędzia dla animatorów,
- Organizacja pracowni rękodzielniczych, kulinarnych; techniki rękodzielnicze

PROJEKTY

- Budowanie projektu i zarządzanie nim (w tym metoda design thinking),
- Pozyskiwanie środków na działanie (w tym sponsoring, minigranty i budżety partycypacyjne),
- Pisanie wniosków grantowych.

WSPÓŁPRACA

- Współpraca międzydziałowa, międzyinstytucjonalna z kulturą i oświatą,
- Współpraca z biznesem,
- Współpraca i komunikacja z samorządami,
- Wolontariat w kulturze

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

Kwestie merytoryczne

Z przeprowadzonych warsztatów badawczych wynika, że potencjalni odbiorcy *Mazowieckiej Akademii Kadr Kultury* oczekują:

- szerokiej gamy tematów związanych ściśle z pracą zawodową – dotyczących zarówno doskonalenia warsztatu instruktora/animatora, jak też regulacji prawnych, pozyskiwania środków zewnętrznych na działania czy wykorzystania nowych technologii,
- doskonalenia umiejętności miękkich w pracy zespołowej i wsparcia psychologicznego/trenerskiego,
- szkoleń i warsztatów polegających na przekazywaniu wiedzy i umiejętności w ich praktycznym wymiarze,
- dostosowania przekazywanych treści do rodzaju i skali instytucji, w której pracują,
- stworzenia przestrzeni do wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami i uczenia się od siebie nawzajem,
- ograniczenia form podawczych na rzecz form zakładających aktywny udział uczestników i ćwiczenia praktyczne,
- wsparcia po szkoleniu na etapie stosowania w pracy wiedzy i umiejętności ze szkolenia (tutoring, konsultacje),
- atrakcyjnych wizualnie, praktycznych i wartościowych merytorycznie materiałów dodatkowych, będących rozwinięciem i pogłębieniem treści ze szkolenia,
- przygotowywania wartościowych materiałów szkoleniowych , stanowiących uzupełnienie treści przekazywanych na szkoleniu,

Kwestie organizacyjne

- organizowania przynajmniej części szkoleń w terenie – dla wielu potencjalnych odbiorców wyjazd do Warszawy jest trudny bądź wręcz niemożliwy,
- organizowania szkoleń w dni robocze – w weekendy odbywają się często rozmaite wydarzenia i imprezy,
- zapewnienia atrakcyjnej, funkcjonalnej i uporządkowanej przestrzeni szkoleniowej,
- informowania o ofercie szkoleniowej przy użyciu możliwie wielu kanałów,

- dotarcia z informacją o ofercie z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem,
- Zapewnienia możliwości rejestracji na szkolenie również na krótko przed jego terminem – ważne dla osób, które nie są w stanie zadeklarować udziału z wyprzedzeniem,
- Zapewnienia możliwości kontaktowania się z jedną osobą odpowiedzialną, koordynującą *MAKK* – telefonicznie i za pomocą maila,
- przygotowania rzetelnej informacji o szkoleniu uwzględniającej: zakres merytoryczny, formy szkoleniowe, harmonogram, zakres doświadczenia prowadzącego i gwarantowanie realizacji szkolenia zgodnie z opisem,
- Poszerzenia oferty szkoleniowej o formy wykorzystujące technologie on-line, np. streaming, e-learning.

Warto pamiętać

Wartość merytoryczna i świetna organizacja szkolenia są kluczowe, ale na poczucie satysfakcji i chęć ponownego skorzystania z oferty szkoleniowej bardzo duży wpływ ma jakość doświadczenia. Istotną potrzebą osób decydujących się na udział w szkoleniu jest budowanie sieci kontaktów. Planując ofertę szkoleniową, warto pamiętać o tym, by sprzyjała ona wielokrotnym spotkaniom tych samych osób w jednej grupie a przebieg szkolenia ułatwiał wymianę doświadczeń i interakcje pomiędzy uczestnikami. Korzystne byłoby zadbanie również o możliwość podtrzymywania kontaktów pomiędzy szkoleniami.
Drugą ważną sprawą jest marka i rozpoznawalność programu szkoleniowego lub instytucji, która mu patronuje. W sektorze kultury prestiż jest ważnym czynnikiem – szkolenia muszą być wartościowe merytorycznie i świetnie zorganizowane, ale nie można zapomnieć o budowaniu ich marki i wizerunku. Szkolenia powinny wiązać się z uzyskaniem certyfikatu, którym uczestnik może nie tylko potwierdzić kompetencje, ubiegając się np. o awans, lecz także poszczycić.

CZYTELNIA

O Service Design i narzędziach

Daje efekt. O projektowaniu usług publicznych, Engage Warsaw, Warszawa 2015.

- https://partycypacjaobywatelska.pl/daje-efekt-o-projektowaniu-uslug-publicznych-nowa-publikacja-engage-warsaw/

Persona i mapa empatii – wpisy na blogach:

- https://paweltkaczyk.com/pl/persona-narzedzie-budowania-marki/
- https://arturjablonski.com/jak-stworzyc-persone/
- https://annamiotk.pl/persona-jak-stworzyc/
- https://www.agnieszkakaim.eu/2018/11/jak-stworzyc-persone-i-mape-empatii/

O edukator(k)ach kulturowych, ich kompetencjach i rozwoju zawodowym

Edukacja kulturowa w województwie mazowieckim, t. 1 Miasta na prawach powiatu, t. 2 Miasta – siedziby powiatów ziemskich, t. 3 Gminy wiejskie, Mazowiecki Instytut Kultury, Warszawa 2016-2018.

- http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/kulturalni-edukatorzy/publikacje.html

Lokalne Centrum Kultury. Zrób to z innymi, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2013.

- http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/Lokalne-centrum-kultury_opracowanie.pdf

Animacja/Edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturowej w Polsce, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2014.

- http://mik.krakow.pl/wydawnictwa/raport-koncowy-animacjaedukacja-mozliwosci-i-ograniczenia-edukacji-i-animacji-kulturowej-w-polsce/

Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2014.

- http://mik.krakow.pl/wydawnictwa/raport-badawczy-kompetencje-kadr-kultury-a-rozwoj-kapitalu-spolecznego/

Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury, Regionalne Obserwatorium Kultury, Katowice 2015.

- https://rik.katowice.pl/wp-content/uploads/2019/02/Ogolnopolska-diagnoza-podnoszenia-kompetencji-kadr-kultury-w-domach-centrach-i-osrodkach-kultury.pdf

Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze, Regionalne Obserwatorium Kultury, Katowice 2012.

- http://www.wpek.pl/pi/85765_1.pdf