

prof. dr hab. Tomasz Szlendak
dr Wojciech Goszczyński
Zakład Badań Kultury
Instytut Socjologii UMK

Współpraca:
dr Anna Wójtewicz
dr Radosław Kossakowski
mgr Jacek Nowiński

Skrzynka narzędzi naprawczych
dla Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

'Produkt' finalny projektu *Raport o raportach. Wielowymiarowa i wielofunkcyjna ocena trafności, recepcji i użyteczności raportów o stanie kultury*, realizowanego w latach 2014-2015 na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Spis treści

Wstęp 3

Skrzynka z narzędziami 4

Wizja 4

Przeródka pierwsza – ZARZĄDZANIE WIEDZĄ 5

Przeródka druga – KONKURSY I REGULAMINY 5

Przeródka trzecia – DWA TYPY RAPORTÓW 7

Przeródka czwarta – FORMA RAPORTÓW 8

Przeródka czwarta – ZRÓŻNICOWANE ZESPOŁY PISZĄCYCH RAPORTY 9

Przeródka piąta – REKOMENDACJE 9

Przeródka szósta - UPOWSZECHNIENIE 10

Przeródka siódma – EWALUACJA RAPORTÓW 11

Przeródka ósma – BIAŁE PLAMY 12

Przeródka dziewiąta – LUDZIE 13

Literatura: 13

Wstęp

Zarządzanie wiedzą w organizacjach jest wyjątkowo skomplikowanym zadaniem (np. Dalikr 2011). Zarządzanie wiedzą w obszarach dóbr publicznych jest zadaniem jeszcze trudniejszym (np. Willem, Buelens 2007). Zarządzanie wiedzą w złożonym, skomplikowanym, składającym się z różnych sektorów obszarze kultury jest zadaniem karkołomnym i wymagającym odwagi. Na szczęście nie jesteśmy bezbronni, istnieje cały szereg narzędzi, które można wykorzystać w pracy instytucji kultury. Jednym z ważniejszych elementów tej układanki są raporty tworzone przez ekspertów: uczonych, działaczy, animatorów. W założeniu stanowią one bazę, zbiór wiedzy, którą można wykorzystać planując działania, czy myśląc o sposobie zarządzania instytucjami kultury. W sytuacji idealnej takie raporty powinny służyć horyzontalnym, wertykalnym i diagonalnym przepływowi wiedzy (Brown, Leffrey 2003). Innymi słowami – powinny one wspierać procesy uczenia się wewnątrz instytucji kultury, pomiędzy poszczególnymi poziomami hierarchii oraz pomiędzy różnymi instytucjami i osobami. Znaczenie raportów wykracza poza taktykę, prostą akumulację wiedzy. Raporty muszą być refleksyjne i aktywne – muszą zachęcać do aplikacji zawartej w niej wiedzy. W tym sensie, raporty nie mogą stanowić fetyszu – nie mogą pełnić roli przedmiotu otaczanego magiczną i nieco bezrefleksyjną czcią. Nie mogą też istnieć same dla siebie – powinny stanowić element złożonej układanki składającej się z różnych narzędzi pozwalających kulturotwórcom podejmować nowe działania, zmieniać swoje instytucje, przyciągać zainteresowanych obywateli. Raporty nie są więc prostym narzędziem, pasem transmisyjnym pomiędzy oświeconym ekspertem a czytającym. Powinny one pełnić istotną rolę w procesie zarządzania i wykorzystania wiedzy w obszarze kultury. Niestety zarówno wyniki tego projektu, jak i innych opracowań (np. Rokicka, Kruczkowska 2013) pokazują, że z recepcją raportów o stanie kultury nie jest najlepiej. Jest to spowodowane przed dwie podstawowe przyczyny. Pierwsza z nich, wykraczająca poza ramy tego opracowania, dotyczy samych instytucji kultury, ich elastyczności, chłonności, zaangażowania. Archaiczna struktura instytucji kultury powoduje, że raporty nie są potrzebne. Do niczego się nie przydają instytucjom, które nie chcą się zmieniać, nie widzą problemów w swoim funkcjonowaniu, uważają swoją ofertę za kompletną. Druga przyczyna natomiast, z naszej perspektywy dużo ciekawsza, dotyczy oceny

samych raportów. Badania¹ wskazują na niedostosowanie formy, treści oraz charakteru znacznej części raportów do potrzeb osób zaangażowanych w pracę na rzecz instytucji kultury. Raporty są rzadko cytowane, poza chlubnymi wyjątkami nie generują żywej dyskusji w środowisku, nie przekładają się na konkretne, realne działania. Niekiedy czytelnik może odnieść wrażenie, że rodzą się martwe, skazane na zapomnienie. W efekcie prawie połowa z 350 przebadanych przez nas osób zarządzających instytucjami kultury wskazała, że nie uznaje raportów o stanie kultury za przydatne i użyteczne (Karwacki, Goszczyński 2015).

Jednym z elementów proponowanego przez nas ożywienia raportów o stanie kultury będzie skrzynka z narzędziami, której zawartość przedstawiamy poniżej. Skupia się ona na procesach: zamawiania, powstawania, wdrażania oraz upowszechnienia raportów. Jednocześnie mamy prośbę, by nie traktować skrzynki jako zestawu rekomendacji „do przeklejenia”. Z założenia staraliśmy się, żeby miała ona dość ogólny charakter. Proces zarządzania wiedzą jest skomplikowany i nie jest to rytualne zastrzeżenie badaczy. Chcemy poniżej zaproponować rozwiązania, które w naszym przekonaniu mogą poprawić pracę z raportami o stanie kultury. Jednocześnie wystrzegamy się podawania gotowego przepisu. Uważamy, że nie da się wprowadzić ujednocionej, korporacyjnej formy przekazywania wiedzy. Zdecydowanie da się natomiast przemyśleć sam proces powstawania raportu i jego wykorzystania. Chcemy, żeby wiedza w obszarze kultury była wykorzystywana w sposób bardziej świadomy.

Skrzynka z narzędziami

Wizja

Zanim przejdziemy do proponowanych rozwiązań szczegółowych, chcielibyśmy jeszcze przedstawić ogólną wizję tego, w jaki sposób raporty powinny być zamawiane, opracowywane i wdrażane. Przede wszystkim raporty powinny dotyczyć rzeczy istotnych (a wydaje nam się, że nie zawsze tak jest), potrzebnych ludziom kultury, użytecznych bądź inspirujących. Wydaje nam się, że niezbędna jest lepsza koordynacja procesu zamawiania i określania tematyki powstających raportów, po to by przy ograniczonych środkach w pełnijszy sposób pokrywały obszar kultury. Zależy nam żeby raporty żyły – były cytowane,

¹ Raport z badań ilościowych, wykonany na potrzeby projektu „Raport o raportach. Wielowymiarowa i wielofunkcyjna ocena trafności, recepcji i użyteczności raportów o stanie kultury”.

stanowiły istotny wkład w dyskusję o stanie kultury, odnosiły się do siebie nawzajem. Niezbędne jest więc stworzenie wirtualnego i instytucjonalnego centrum gromadzenia, zarządzania i upowszechniania wiedzy. Ważne jest także wyraźne wyodrębnienie raportów nakierowanych na zdobywanie wiedzy oraz tych, które wiedzę mają dodatkowo aplikować. Istotne dla nas jest to, żeby raporty zawierały przemyślane i uporządkowane rekomendacje oraz plan upowszechniania wyników. Kluczowe jest to, żeby zespoły tworzące raporty miały charakter inter i transdyscyplinarny – angażowały osoby pochodzące z różnych instytucji i różnych sektorów. W naszej wizji raporty są aktywnie wykorzystywane w taktycznych i strategicznych pracach instytucji i organizacji kultury. Rozpoczynają dyskusję, zmuszają do myślenia, promują nieoczywiste rozwiązania. Poniżej pozwalamy sobie zaprezentować przegródki naszej skrzynki - mechanizmy, które w naszym przekonaniu ułatwią realizację wizji.

Przegródka pierwsza - ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

W Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego powinien powstać (z prawdziwego zdarzenia) **DZIAŁ ZARZĄDZANIA I WDRAŻANIA WIEDZY** (dalej DZiWW). Zajmowałby się nie tylko (jak do pewnego stopnia robił to dotąd Dział Badań) porządną integracją wiedzy płynącej z zamawianych czy finansowanych przez Ministerstwo / Narodowe Centrum Kultury badań (oraz badań wszelkich innych podmiotów), ale też: 1) samodzielnym poszukiwaniem wyników badań, 2) odnoszeniem wyników polskich do analogicznych wyników badań przeprowadzonych za granicą, 3) porównawczą ewaluacją raportowych recept/rekomendacji, 4) skuteczną pomocą w promocji raportów. Zależy nam na profesjonalnej komórce, która będzie w stanie dokonać sensownej ewaluacji zastanej wiedzy, ocenić raportowe potrzeby, koordynować proces wdrażania wyników badań w codziennej bądź eventowej praktyce funkcjonowania instytucji kultury. Dodatkowo, dział zajmowałby się profesjonalną ewaluacją projektów, efektów ich wdrożenia oraz procesu powstawania poszczególnych raportów. DZiWW stanowiłby centrum koordynacji, prawdziwe Langley w obszarze kultury. Pracownicy działu odpowiedzialiby m.in. za inwentaryzację raportów, prowadzenie ogólnodostępnej (wirtualnej i realnej) bazy wiedzy o kulturze. Udostępniłoby przestrzeń (wirtualną i realną) służącą upowszechnianiu projektów i dyskusji nad ich efektami. Krótko mówiąc, nie zależy nam na prostej komórce analitycznej, ale na strategicznej jednostce, odpowiedzialnej za proces zarządzania wiedzą w obszarze kultury.

Przegródka druga - KONKURSY I REGULAMINY

Powinny być co roku, w ramach środków Ministra na badania, **dwie szuflady konkursowe**:

- 1) Konkurs otwarty
- 2) Konkurs zamknięty/ celowany/ sterowany

Konkursy otwarte (nieograniczający obszaru tematycznego, celów projektów) ma za zadanie wyłonić projekty innowacyjne, nietypowe, potrzebne. Pozostawi przestrzeń dla oddolnych inicjatyw. Należy pamiętać o znaczeniu tego mechanizmu – odgórne skonstruowanie spójnych i kompletnych celów konkursów w obszarze kultury jest w praktyce niemożliwe. Brak otwartej osi spowoduje, że istotne, ale niezauważone z centralnej perspektywy problemy zostaną pominięte i zapomniane. Takie działania pozwolą wykorzystać potencjał tkwiący w ludziach kultury. Konkursy otwarte muszą mieć charakter cykliczny, powinny zapewniać stabilne źródło finansowania oddolnych inicjatyw.

Konkursy zamknięte: ze sterowanym przez MKiDN merytorycznym, metodologicznym bądź praktycznym celem. Konkursy tego typu mają za zadanie wyprodukować i upowszechnić wiedzę dotyczącą najpoważniejszych, ale już rozpoznanych obszarów badań i działań. Zamknięty charakter konkursu dotyczyć ma tematyki, a nie składu (wciąż obowiązują mechanizmy konkursowego naboru wniosków).

Postulujemy, że na konkursy zamknięte powinno zostać przeznaczone 70% a na otwarte 30% budżetu MKiDN oraz NCK.

Niezależnie od typu konkursu należy przeformułować regulaminy konkursowe. Nowy regulamin konkursowy powinien zawierać: 1) zestaw wytycznych, co musi się znaleźć we wnioskach (wedle typów konkursów i przede wszystkim typu raportu: metodologia, charakterystyki wnioskodawców i wykonawców, strategię upowszechnienia wyników, procedurę ewaluacji merytorycznej i procesowej projektu oraz 2) kartę o konflikcie interesów dla recenzentów i wnioskodawców, implementowaną z analogicznej wypracowanej przez Komitet Polityki Naukowej przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Powinien zostać wdrożony **Mechanizm Powtarzalności Badań** (MPB). Ministerstwo/ NCK wracają do tematów/ problemów wcześniejszych, wcześniej przebadanych, istotnych dla polityki kulturalnej państwa sprawdzając, co się zmieniło. Do tego jednak – rzecz jasna – konieczna jest doprecyzowana polityka kulturalna państwa (tego do tej pory nie było). MPB

służy monitorowaniu dynamiki zmian w kulturze. Kryteriami doboru tematów/ problematyki do ponownego przebadania zajmuje się DZiWW oraz dobrani przez niego eksperci. W kluczowych obszarach konieczne są też badania powtarzalne (podłużne, longitudinalne) postulowane w ramach Obserwatorium Kultury, a nigdy w pełni nieureczywistnione.

Przegródka trzecia - DWA TYPY RAPORTÓW

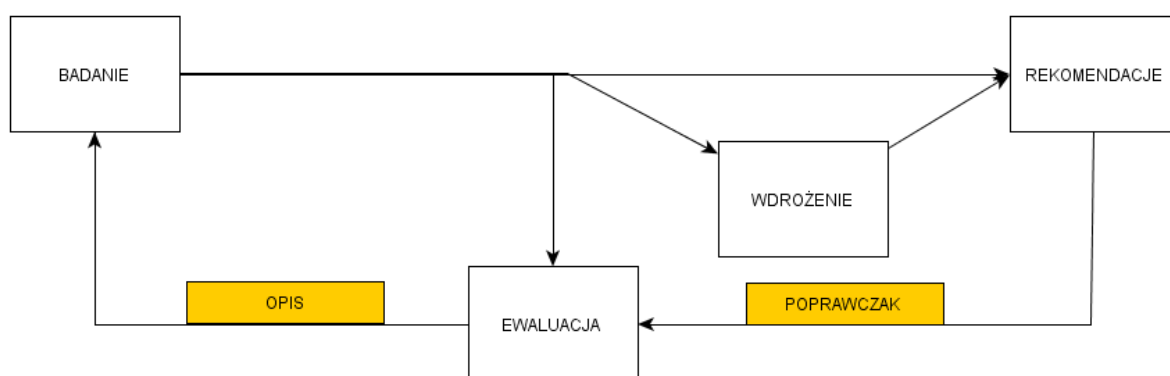
Istnieje pewna logiczna niespójność w badanych przez nas raportach. Mądre raporty, nastawione na zdobywanie wiedzy niepotrzebnie starają się wprowadzać (często bardzo pobieżne i nieco naiwne) rekomendacje odnoszące się do praktyki. Z drugiej strony, innowacyjne raporty wdrożeniowe (o laboratoryjnym, aplikacyjnym charakterze) niepotrzebnie obudowane są akademicką (często tylko formalnie) nomenklaturą. Powinien zostać wprowadzony wyraźny podział na **raporty OPISY** (skupione na akumulacji wiedzy, raczej bez rekomendacji) i **raporty POPRAWCZAKI** (eksperymentalne laboratoria nastawione na rekomendacje oraz ich lokalne wdrażania).

Pierwszy typ raportu – OPIS – to raport pobadawczy pozbawiony rekomendacji. Składać się **musi** z (maksymalnie) trzech stron obowiązkowego, atrakcyjnego *resume* / skrótu ustaleń, przyswajalnego przez niespecjalistów i rozsyłanego przez DZiWW, właściwej części opisowej, szczegółowo opisanej metodologii badań oraz nieskrótowych charakterystyk autorów i badaczy. Takie raporty przypominają sprawozdania/teksty z działań badawczych realizowanych w projektach z gatunku 'Badania podstawowe' w Narodowym Centrum Nauki. Doroczny budżet przeznaczony w MKiDN na działania badawcze powinien być w 60 procentach przeznaczony na OPISy. Takie raporty pisać mogą, a badania prowadzi tylko akademicy (choć oczywiście mogą sobie dobrać do współpracy nie-akademików). Liczba i jakość akademików ma tu znaczenie w ocenie / recenzji wniosku. Tego rodzaju raporty służą akademikom zajmującym się kulturą, mediom / publicystom oraz urzędom centralnym i regionalnym.

Drugi typ raportu – POPRAWCZAK – to tekst pobadawczy nastawiony na rekomendacje. Składać się **musi** z (maksymalnie) trzech stron obowiązkowego, atrakcyjnego *resume* / skrótu ustaleń (ze skrótem rekomendacji), przyswajalnego przez niespecjalistów i rozsyłanego przez

DZiWW, właściwej części opisowej relacjonującej ustalenia badawcze, szczegółowo opisanej metodologii badań, nieskrótowych charakterystyk autorów i badaczy oraz – przede wszystkim – przemyślanych rekomendacji. Takie raporty przypominają sprawozdania/teksty z działań badawczych realizowanych w projektach z gatunku 'Badania wdrożeniowe' w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju. Doroczny budżet przeznaczony w MKiDN na działania badawcze powinien być w 40 procentach przeznaczony na POPRAWCZAKI. Mają to być projekty badawcze „z definicji” kooperacyjne. Nie mogą ich pisać wyłącznie akademicy. Składają tu wnioski **kooperatywy** złożone z akademików (przy czym liczba osób ze stopniem doktora nie ma tu znaczenia w ocenie wniosków), reprezentantów trzeciego sektora i/albo publicznych instytucji kultury. Tego rodzaju raporty mogą służyć akademikom zajmującym się kulturą i mediom / publicystom, ale przede wszystkim wszelkim praktykom (pracownikom instytucji kultury, trzeciemu sektorowi, urzędnikom wszelkiego szczebla) **dla celów ostatecznego rozstrzygnięcia konfliktów o kształt polityki kulturalnej** (rekomendacje w nich zawarte mówić będą bowiem, jak ma wyglądać instytucja, na co przeznaczać środki finansowe, jak ma wyglądać proces zarządzania zmianą etc.). W wersji radykalnej poprawczaki mogą przyjąć charakter laboratorium, w którym przed rekomendacjami dokonywane jest przetestowanie rozwiązania, pomysłu małej skali (np. jednej organizacji, gminy, społeczności). Taki raport składałby się z części badawczej, planu działania, opisu zrealizowanych działań (merytorycznie + metodologia działania), ewaluacji projektu i rekomendacji.

Rysunek 1 – Dwie pętle raportów



Źródło: opracowanie własne

Przegródka czwarta - FORMA RAPORTÓW

Jaka ma być forma „dobrego raportu”? Dobry raport ma być zdaniem respondentów biorących udział w badaniach: czytelny, przejrzysty, dydaktycznie przyswajalny, ma za zadanie przekonać, ma być przewidywalny jeśli chodzi o strukturę (wiadomo jakie rozdziały można czytając pominąć, bo autorzy je sami wskazują), mają w nim być sylwetki autorów, musi mieć *resume*, musi mieć dołączoną „interaktywną” stronę internetową, musi mieć zrekapitulowane na początku ustalenia z innych raportów na ten bądź podobny temat przeprowadzonych wcześniej (to mogą być nawet dwie strony). Nie ma jednej postulowanej formy raportów. Mogą one mieć zarówno charakter tradycyjny (bloki tekstu i poważnych wykresów), jak i nowoczesny (z obróbką graficzną, nastawiony na efekt). Ważne, żeby były one staranne, czytelne, zrozumiałe, w przejrzysty sposób prowadzące czytelnika przez raport i jego cele. Dział Zarządzania i Wdrażania Wiedzy powinien w ewaluacji raportu uwzględnić także jego stronę formalną. Można przygotować zestaw wskazówek dla piszących jak powinny być skonstruowane czytelne raporty. Trzeba przygotować książkę kucharską – zbiór dobrych praktyk raportowych, dobrych raportów, z których formy można brać przykład.

Przegródka piąta - ZRÓŻNICOWANE ZESPOŁY PISZĄCYCH RAPORTY

Elementem ograniczającym efektywność wykorzystania raportów jest ujednolicony skład grup autorów odpowiedzialnych za stworzenie raportu. Niezależnie od sektora, z którego pochodzą, dominuje wśród piszących chłodna, racjonalna logika akademii. Tymczasem warto rozważyć wymieszanie (na równych prawach) piszących. Muszą oni pochodzić z różnych środowisk i reprezentować różne punkty widzenia, kompetencje metodologiczne, zdolność do realizacji konkretnych działań. Realizując projekty badawcze i praktyczne warto sięgnąć do zaplecza metodologii badań kooperacyjnych – umożliwiających zaangażowanie się skrajnie różnych aktorów w proces tworzenia i wdrażania wiedzy. Zespół projektowy musi balansować na linii pomiędzy gorącym chaosem działań praktycznych a chłodną powściągliwością badań naukowych. Zróżnicowania autorów raportów powinno być widoczne tak w konstrukcji, jak i celach oraz języku i narzędziach wykorzystywanych przez

piszących. Nie mogą one utrudniać obioru i polemiki z raportem. Wydaje się, że wymieszanie zespołów autorskich, zaangażowanie na równych prawach badaczy i potencjalnych odbiorców (przede wszystkim osoby zaangażowane w obszarze kultury) pomogłoby wymieszać logiki, systemy wiedzy zawarte w raportach. Z jednej strony badacze dbaliby o rzetelność wniosków, z drugiej przedstawiciele kultury zadbaliby o ich użyteczność.

Przegródka szósta - REKOMENDACJE

Należy uznać, że ramą przy wprowadzaniu rekomendacji powinna być konieczność mierzenia się badaczy z następującymi pytaniami: jak jest?, dlaczego tak jest?, co zrobić, żeby poprawiać/zmieniać to, co nie działa? Zwróćmy jednak uwagę, że powyższy zestaw pytań „ramujących” dedykowany jest tylko pewnemu typowi praktyk badawczo-ewaluacyjnych. Wydaje nam się, że w pewnych przypadkach rekomendacje nie tylko nie są konieczne, ale sprawiają wrażenie „doklejonych” na siłę. Dlatego pierwszą rekomendacją, jaką chcielibyśmy zaproponować jest taka, że jeśli **piszący nie są pewni, że tworzenie rekomendacji ma sens – po prostu nie powinni ich tworzyć**. Nie każdy raport dedykowany jest tworzeniu propozycji zmiany społecznej, wiele z raportów o stanie kultury to raporty diagnostyczne, przede wszystkim opisowe, od których oczekujemy informacji, jak się sprawy w danym miejscu, sektorze kultury, mają. Postulujemy zatem, aby przy okazji konstruowania regulaminów konkursowych wzmocnić w wymogach formalnych nacisk na rekomendacje w tych zakresach tematycznych, które dotyczą poszukiwania rozwiązań dla jakichś dylematów i problemów. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby przygotowane przez siebie rekomendacje i wszystko, to co się z nimi wiąże, zaprezentować w prostej tabeli:

Tabela. Proponowany schemat rekomendacji

Rekomendacja	Jak?	Za ile?	Kto?	Spodziewane konsekwencje	Możliwe bariery	Potencjalni sprzymierzeńcy	Źródła finansowania	Wskaźnik i zmiany
Opis	Dane	Dane	Dane	Dane	Dane	Dane	Dane	Dane

Źródło: opracowanie własne

Rekomendacje muszą mieć wskaźniki (co zrobić, za ile zrobić, kto to ma zrobić, bariery stojące przed tymi, którzy mają to zrobić etc.). Rekomendacje muszą zawierać perspektywę czasową wprowadzania zmian / ulepszeń. Rekomendacje muszą określać ryzyka (dlaczego może nam się nie udać) i sposoby radzenia sobie z nimi. Rekomendacje nie mogą tylko **szybować**, rekomendacje muszą też **drażnić** – poza sugestiami filozoficznymi,

strategicznymi, potrzebne są także takie o bardziej przyziemnym, aplikacyjnym charakterze. Rekomendacji nie należy wstawiać na siłę, natomiast jeśli rekomendacje już są, to muszą mieć realny, przemyślany charakter. W przypadku poprawczaków i raportów z laboratorium muszą one bazować także na praktycznych doświadczeniach z wdrażania projektu, na którym bazował raport.

Przegródka siódma - UPOWSZECHNIENIE

Przede wszystkim każdy raport musi posiadać strategię upowszechnienia. Musi ona zawierać plan: do kogo chcemy trafić z raportem? W jaki sposób chcemy dotrzeć do tych osób z raportem? Jak chcemy uzyskać informację zwrotną od odbiorców raportu? Każdy zespół musi zamieścić raport w ogólnodostępnej bazie raportów, należy też przygotować z każdego raportu notkę prasową oraz prezentację (według wzoru narzuconego przez DZiWW), która będzie rozsyłana do potencjalnych czytelników. Zarówno notatka, jak i prezentacja w syntetyczny, przejrzysty i czytelny sposób muszą informować o głównych celach projektu oraz jego najważniejszych ustaleniach. Poza biernymi (notatka, prezentacja) kanałami dotarcia do raportu każdy z zespołów piszących musi też przygotować scenariusz metod aktywnych, bazujących na warsztatach, spotkaniach. Dodatkowo raporty muszą być publicznie zaprezentowane. Po zakończeniu działań badawczych i napisaniu raportu musi się odbyć publiczna jego prezentacja, najlepiej 1) w formie konferencji i 2) rozesłania e-mailem trzypięciostronicowego, atrakcyjnego *resume* do wszystkich zainteresowanych podmiotów przez DZiWW. We wnioskach grantowych co najmniej 10 procent środków winno być przeznaczonych na promocję wiedzy płynącej z raportu pbadawczego. Wymóg publicznej prezentacji ustaleń spowoduje, że piszący wnioski trzy razy zastanowią się przed napisaniem czegokolwiek „od rzeczy” i nad złożeniem wniosku. Będzie to w zamierzeniu narzędzie selekcyjne dla chętnych do korzystania ze środków MKiDN na badania. Prezentacja pokazywana w czasie konferencji i rozsyłana do instytucji e-mailem MUSI BYĆ ŁADNA. Nie może to być „suchy”, nieozdobny, tradycyjnie-raportowy tekst napisany po akademicku. Ta prezentacja ma „ciągnąć” za sobą / promować ustalenia badawcze. O jej formę mają pomóc zadbać pracownicy DZiWW. Warto wprowadzić ocenę upowszechnienia do procedur ewaluacyjnych projektów.

Kolejnym elementem pozwalającym upowszechniać raporty jest obowiązek krytycznego

odniesienia się do wcześniejszych opracowań. Raporty muszą krążyć, nie mogą się dublować, praca w obszarze kultury wymaga od piszących znajomości tego, co już zostało napisane.

Przegródka ósma - EWALUACJA RAPORTÓW

Należy dokonać przeglądu procedur ewaluacyjnych raportów. Warto rozważyć stworzenie zróżnicowanych grup ewaluatorów pochodzących z różnych sektorów, którzy ocenialiby poszczególne elementy raportów. Ocena ewaluacyjna byłaby składową tych dwóch elementów. Dodatkowo w procedurze ewaluacyjnej trzeba uwzględnić miękkie elementy związane z formą raportu oraz sposobem jego upowszechnienia. Poza oceną merytoryczną należy też ewaluacji poddać sam proces powstawania raportu, charakter pracy zespołu, podział obowiązków, odpowiedzialność.

Przegródka dziewiąta - BIAŁE PLAMY

Badani wskazali następujące **dziela „do napisania”**, niekoniecznie „klasyczne” raporty z badań, których nie ma na rynku, a pojawić się powinny:

1. Nie ma raportów porównawczych z innymi krajami. Nie ma też raportów „wewnętrznych porównawczych”.
2. Raport o artystach / nie ma wiedzy o artystach. Jacy są? Czy żyją dobrze? Ich punkt widzenia?
3. Zarządzanie instytucją kultury.
4. Marketing instytucji kultury.
5. Kobiety jako „odbiorcy”, mężczyźni jako „odbiorcy” kultury.
6. Program szkolenia księgarzy (*po ludzku napisany*).
7. Raporty o nie-uczestnictwie w kulturze i o nie-uczestniczących. Jest dotąd jeden taki, do tego lokalny (gdański).
8. Raport z rynku książki oparty o twarde wskaźniki, np. liczbę wydanych paragonów w księgarniach, liczby uwiecznione na tych paragonach, w skali województw i kraju. Interesujące w tym kontekście są prywatne obserwacje uczestnika rozmów

niebędącego badaczem: spada sukcesywnie wartość przeciętnego paragonu z księgarni od momentu, kiedy z księgarń „wyszły” podręczniki szkolne. Dane z księgarni internetowych sprzedających ebooki.

9. Ustawa o książce (nie o cenie książki). Rynek książki jest rozregulowany i „zaśmiecony” jak w żadnym innym europejskim kraju.
10. Raport badawczy o cyklu życia książki, podobny do niemieckich czy francuskich.
11. *Nowość warta zakupu*. Doroczny raport ekspercki o tytułach wartych zakupu do bibliotek spośród 30 tysięcy wydawanych rocznie w Polsce książek.
12. Raport na temat tego, czy – powiedzmy – 50 milionów na kulturę w budżecie marszałkowskim w jednym z województw to jest za mało, za dużo czy w sam raz?
13. Sektorowe raporty porównawcze (branży muzycznej, filharmonicznej, teatralnej), *żebyśmy się mogli odnieść i popatrzeć, czy w naszej instytucji i strukturze organizacyjnej jest czegoś za mało czy czegoś za dużo*.
14. Narzędzie do ewaluacji projektów kulturalnych (współ)finansowanych z pieniędzy publicznych (poza narzędziami czysto księgowymi).

Przegródka dziesiąta- LUDZIE

Jeden ze zdiagnozowanych problemów, który ogranicza wykorzystanie raportów związany jest z zaburzonym przepływem wiedzy pomiędzy osobami i instytucjami zajmującymi się kulturą. Warto rozważyć powstanie **bazy danych „ludzi dających jakość”**, z której czerpać by można – na poziomie centralnym i na poziomach regionalnych – nazwiska specjalistów mogących przeprowadzić badania, wziąć w nich udział jako eksperci, zinterpretować lub/i kompetentnie omówić wyniki i napisać raport na zlecenie dowolnych, pragnących takiej wiedzy podmiotów. Fachowcy od procesów przeprowadzania zmian / usprawniania działań. Jeden z rozmówców, pracujący w samorządowej instytucji kultury, omawia taką bazę przy okazji zwracania uwagi na ogólną jakość (różną) raportów o kulturze: *widać w Polsce, że w gruncie rzeczy, kiedy tworzy się pewna moda na budowę, a ona po Kongresie krakowskim zaczęła gdzieś tak w Polsce funkcjonować, na tworzenie raportów na temat kultury... to też rynek ładnie na to odpowiedział. Czyli odpowiedział na to ofertą nie zawsze profesjonalną, nie zawsze konkretną, czasem taką bardzo uległą względem*

zamawiających i takie potworki i niedoróbki w Polsce, z tego, co wiem, funkcjonują. Tak więc jest to i jest w ślad za tym, mówię, jest potrzebne zbudowanie jakiejś takiej bazy informacyjnej o ludziach-instytucjach z odpowiednim dorobkiem, którzy..., co do których zleceniodawca raportu miałby przynajmniej jakieś duże prawdopodobieństwo, że ten facet czy ta kobieta, czy ten zespół da jakość.

Literatura:

1. Brown, Maureen, Brudney, Leffrey. 2003, Learning organizations in the public sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge, "American Society for Public Administration" vol 63
2. Dalkir Kimiz. 2011, Knowledge Management in Theory and Practice, MIT Press, Massachusetts
3. Karwacki, Arkadiusz, Goszczyński, Wojciech. 2015. Rekonstrukcja cyklu życia raportów o stanie kultury, raport z projektu „Raport o raportach. Wielowymiarowa i wielofunkcyjna ocena trafności, recepcji i użyteczności raportów o stanie kultury”.
4. Rokicka, Ewa, Kruczkowska, Patrycja. 2013, Ekskluzja w dyskursie pracowników instytucji kultury, Raport Narodowego Centrum Kultury, Łódź
5. Willem Annick, Buelens Marc. 2007, Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics of Interdepartmental Knowledge Sharing, Journal of Public Administration Research and Theory 4 (17)