

Jolanta Skutnik\*

## KOMPETENCJE KADR KULTURY – MIĘDZY UŻYTECZNOŚCIĄ A MĄDROŚCIĄ

Jeśli przyjąć, że zwolennikami neoplatonizmu, że człowieczeństwo nie jest darem, ale zadaniem, to warto zadać sobie pytanie, jakie warunki sprzyjają najlepszej realizacji tego zadania współcześnie. Zdania na ten temat zawsze będą podzielone – od przejawów skrajnego materializmu wspierającego walor posiadania lub wykorzystania zasobów natury jako formy realizacji potencjału człowieka, po humanizm, w którym dominuje wołanie o zachowanie i rozwój dualistycznego wymiaru istnienia rodzaju ludzkiego. W drugim, odnoszącym się do normatywnych definicji kultury podejściu, a przyjętym na potrzeby podjętych rozważań, akcentuje się znaczącą jej rolę jako czynnika, który umożliwia formowanie osobowości. W grupie zwolenników podzielających tę tezę przeważa pogląd, że

Człowiek staje się w pełni człowiekiem poprzez kulturę, która go formuje w długoletnim, złożonym procesie edukacyjnym, w którym wiedza i nauka idą w parze z formowaniem własnej osobowości, w tym także z widzeniem innych i umiejętności współżycia z nimi. Są to w gruncie rzeczy procesy o decydującym znaczeniu dla przyszłości świata, pokoju, dla losów każdego kraju i każdej społeczności ludzkiej<sup>1</sup>.

### Kultura u podstaw rozwoju

W dyskursach, w których przyznaje się znaczącą rolę kulturze, jest ona traktowana wręcz jako źródło rozwoju społecznego,

ponieważ poprzez właściwy sobie świat wartości, legitymizuje struktury społeczne i oczekiwane kierunki ich przemian podejmowane przez człowieka jako członka społeczności i twórcy kultury, ale – w dialektycznym procesie wzajemnych interakcji w procesach socjalizacji i wychowania – człowiek jest też przez kulturę modelowany w cechach swoich postaw i sposobach uczestnictwa w rytmach życia społecznego<sup>2</sup>.

---

\* Jolanta Skutnik, dr – Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Etnologii i Nauk o Edukacji w Cieszynie, Instytut Nauk o Edukacji, Zakład Edukacji Kulturalnej, e-mail: jolanta.skutnik@us.edu.pl.

<sup>1</sup> *Kultura a zrównoważony rozwój. Środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo w świetle dokumentów UNESCO i innych organizacji międzynarodowych*, red. R. Janikowski, K. Krzysztofek, Warszawa 2009, <http://www.unesco.pl/>, s. 5 [dostęp: 25.01.2016].

<sup>2</sup> W. Świątkiewicz, *Kultura a rozwój społeczny*, [www.regionalneobserwatoriumkultury.pl](http://www.regionalneobserwatoriumkultury.pl) [dostęp: 25.01.2016].

Dzięki kulturze człowiek staje się człowiekiem i jako człowiek jest twórcą kultury „tworząc kulturę i korzystając z niej – doskonali swoje uzdolnienia, kształtuje osobowość, rozwija się jako osoba, staje się bardziej człowiekiem, bardziej «jest», ma większy dostęp do «bycia»”<sup>3</sup>. Leon Dyczewski w swoich założeniach nawiązuje do myśli społecznej papieża Jana Pawła II, w której potwierdza

Człowiek, który w widzialnym świecie jest jedynym ontycznym podmiotem kultury, jest też jedynym właściwym jej przedmiotem i celem [...] w niej się wyraża i w niej się potwierdza. [...] W dziedzinie kultury człowiek jest zawsze faktem pierwszym: pierwotnym i podstawowym. Jest to zaś zawsze człowiek jako całość: w integralnym całości kształcie swojej duchowo-materialnej podmiotowości. [...] Oto dostateczna podstawa, ażeby rozumieć kulturę poprzez integralnego człowieka, poprzez całą rzeczywistość jego podmiotowości [...] – i ażeby w kulturze szukać zawsze całego integralnego człowieka w całej prawdzie jego duchowo-cieleśnej podmiotowości<sup>4</sup>.

Chociaż odwoływanie się do wartości, w tym wartości osoby ludzkiej, w definiowaniu kultury nie jest oczywiste (np. w stanowiskach antropologów, którym wydaje się wręcz niewystarczające lub nazbyt wąskie<sup>5</sup>) to pozostaje jednak jednym z ważniejszych aspektów dyskursów poświęconych działalności kulturalnej. Głosy takie warto brać pod uwagę, szczególnie teraz, w ostatnich latach przełomu XX i XXI wieku, kiedy potencjału rozwojowego kultury upatruje się coraz mocniej w jej merkantylnym wymiarze. Kultura w grupie zwolenników tej opinii coraz poważniej traktowana jest też jako element polityki i ekonomicznego rozwoju państw oraz społeczności, będąc zarazem środkiem i katalizatorem tego rozwoju. Uznanie wzrastającego wymiaru ekonomicznego kultury stawia ją w centrum zainteresowań świata polityki i biznesu. Wyniki przeprowadzonych w 2006 roku na zlecenie Komisji Europejskiej badań potwierdziły, że oprócz wpływu obserwowanego w sferze rozwoju jednostek i społeczności wzrosła znacząco rola kultury jako narzędzia przyczyniającego się do wzrostu gospodarczego, wzrostu zatrudnienia, a także spójności społecznej, rozwoju lokalnego i regionalnego. Realne wskaźniki wzrostu odnotowano w zakresie udziału sektora kultury w PKB Unii Europejskiej – już w roku 2003 osiągnął on poziom 2,6% i przewyższał ogólny, unijny wzrost gospodarczy. Podobnie wysoko podniosły się wskaźniki zatrudnienia w kulturze. W 2004 roku 3,1% ogółu zatrudnionych w UE stanowili pracownicy sektora kultury<sup>6</sup>. Wskaźniki te w dużej mierze pozostają w związku z szybkim rozwojem tak zwanych przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych w całej Europie. Przemysły te „są generatorami dużej ilości trwałych miejsc pracy, w znacznej mierze wymagających

<sup>3</sup> L. Dyczewski, *Kultura polska w procesie przemian*, Lublin 1993, s. 20-21.

<sup>4</sup> Jan Paweł II, *W imię przyszłości kultury. Przemówienie w UNESCO, Paryż, 2 czerwca 1980*, <http://www.centrumjp2.pl/wp-content/uploads/2015/01/PRZYSZŁOŚĆ-CZŁOWIEKA-ZALEŻY-OD-KULTURY-Jan-Paweł-II-.pdf> [dostęp: 25.01.2016].

<sup>5</sup> Por. np. M. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> Por. B. Dziadzka *et al.*, *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury*, Katowice 2015.

wysoko wykwalifikowanych pracowników, a także twórców”<sup>7</sup>, „źródłem usług o wartości dodanej stanowiących podstawę dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki”<sup>8</sup>, a także sprzyjają konkurencyjności, mobilności i różnorodności na rynku europejskim, stymulując rozwój innowacyjnych form kształcenia ustawicznego „które sprzyjają rozwijaniu potencjału twórczego”<sup>9</sup>. Ten rosnący walor ekonomiczny kultury prowokuje do inwestowania w sferę wprost łączoną z powodzeniem ekonomicznym miast, gmin i regionów używających kultury do poprawy poziomu życia mieszkańców poprzez wykorzystanie jej potencjału do przyciągnięcia inwestorów, pracowników, turystów, do rewitalizacji zaniedbanych obszarów czy zadań w zakresie *public relation*<sup>10</sup>. W tym znaczeniu powodzenie i rozwój ekonomiczny lokalnych środowisk sprzężony jest z kulturą, co oznacza głównie wzrost inwestycji w kulturze. Z danych Narodowego Centrum Kultury<sup>11</sup> wynika, że dodatkowym czynnikiem, który znacząco wpłynął na powodzenie tych projektów było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Dzięki funduszom unijnym rozszerzyły się możliwości finansowania inwestycji realizowanych w sektorze kultury. Między innymi dzięki nim w ostatnich latach Polska znalazła się na pierwszym miejscu – wśród państw Unii Europejskiej – pod względem wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na kulturę. Fundusze europejskie zmieniły mapę inwestycji kulturalnych w Polsce zarówno w zakresie dziedzictwa kulturowego, jak również budowy i rozbudowy nowej infrastruktury kultury.

Nie bez znaczenia dla rozwoju zjawiska jest obserwowany w kraju rozwój tak zwanego trzeciego sektora, co jest odbiciem zmian społeczno-politycznych w ostatnim ćwierćwieczu. Biorąc pod uwagę wskaźnik doświadczeń obywatelskich, nie jest to wzrost znaczący w porównaniu z innymi krajami europejskimi. Janusz Czapiński w ostatnim raporcie „Diagnoza społeczna 2015” pisze:

Polacy mają [mało] doświadczeń społecznych i obywatelskich, które gromadzi się poprzez działania w organizacjach, uczestnictwo w oddolnych inicjatywach społecznych, w zebraniach publicznych czy wolontariacie. Skoro Polacy tak słabo się zrzeszają, rzadko sami podejmują działania na rzecz innych ludzi, organizacji i własnych społeczności, niechętnie się zbierają, by coś wspólnie postanowić, a potem zrobić, to nie mają okazji, by się nauczyć zorganizowanego działania społecznego i nabyć umiejętności potrzebnych do życia w społeczeństwie obywatelskim<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> *Kultura a zrównoważony rozwój...*, s. 32.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Por. P. Luty, *Kultura krzepi i krzepnie*, „Forbes” 2012, nr 7.

<sup>11</sup> Por. <http://www.nck.pl/> [dostęp: 28.01.2016].

<sup>12</sup> J. Czapiński, *Stan społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Diagnoza społeczna 2015*, red. J. Czapiński, T. Panek, s. 348, „Contemporary Economics” 2015, vol. 9, [www.ce.vizja.pl/en/issues/volume/9](http://www.ce.vizja.pl/en/issues/volume/9) [dostęp: 17.02.2015].

O ile jest to tendencja statystyczna, o tyle nie można pomijać tych inicjatyw i ludzi, którzy wyłamują się ze średniej pozycji. Ten sam badacz, nieco dalej zatem przekonuje:

Doświadczenia społeczne mają tendencję do kumulowania się – ludzie, którzy należą do organizacji, działają także na rzecz społeczności, pracują dla innych i dla organizacji społecznych oraz biorą udział w zebraniach to często ci sami ludzie. Wszystkie te doświadczenia tworzą syndrom obywatelskości<sup>13</sup>.

Osoby, które kumulują w „jednych rękach” wiele doświadczeń (najczęściej legitymujące się wyższym wykształceniem) zwykle inspirują/przewodzą tym oddolnym ruchom, których działanie zakorzenione jest w lokalnych potrzebach i opiera się na zasadach partycypacji, wolontariatu. Znaczenie społeczne tych ruchów (choć ciągle jeszcze niewielkie w skali) jest ważne w kraju, w którym żyje „coraz więcej efektywnych jednostek i niezmiernie nieefektywnej wspólnoty”<sup>14</sup>. Liderzy i animatorzy tych ruchów wykazują zwykle ponadprzeciętną świadomość misji społecznej w swoich lokalnych środowiskach, dlatego podejmują się działań popularnie określanych jako nierentowne. Zajmują się głównie edukacją, pomocą, przeciwdziałaniem społecznym nierównościom, animowaniem działań wspólnotowych, działaniami mediacyjnymi w kulturze kształtując pozytywny obraz lokalnych praktyk obywatelskich<sup>15</sup>. Jednym z ważniejszych (choć zapewne znowu nie w skali) pól działania tych środowisk jest kultura. W zakresie działalności teatralnej, muzycznej lub kinematograficznej, działalności w sferze ochrony zabytków i miejsc pamięci narodowej oraz podtrzymywania tradycji narodowych lub regionalnych, wydawania czasopism lub książek, prowadzenia bibliotek i działań artystycznych funkcjonuje aktualnie w Polsce prawie 5,5 tysiąca organizacji, co stanowi 12% całego sektora pozarządowego.

Naturalną konsekwencją rozwoju sektora kultury jest wzrost wysiłków skierowanych na podniesienie kompetencji kadr, co oznacza jej profesjonalizację i stymulowanie permanentnego rozwoju zawodowego. „Nowe” i „stare”, państwowe i samorządowe, społeczne i prywatne instytucje kultury oczekują coraz bardziej wykwalifikowanej kadry. Tym bardziej, że na ich barkach spoczywa (tradycyjnie z tą sferą związany) wysiłek mądrego i skutecznego zapewnienia warunków formowania zrównoważonych, odpowiedzialnych, nowoczesnych osobowości, kultur osobistych otwartych na innych, obowiązek wspomaganie i doskonalenia rozwoju człowieka, który tworząc kulturę i korzystając z niej, rozwija się jako osoba. Natomiast ze względu na potrzebę budowania pożądanego marketingowo *image*'u instytucji, wysiłek podnoszenia skuteczności zawodowej podwyższającej pozycję i zysk instytucji/organizacji. Tym sposobem,

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 348.

<sup>14</sup> *Diagnoza społeczna...*, s. 362.

<sup>15</sup> Por. *Elementarz III sektora*, Warszawa 2005, [http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/Klon/elementarz\\_III\\_sektora.pdf](http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/Klon/elementarz_III_sektora.pdf) [dostęp: 25.01.2016].

rośnie skala zadań, jakie stają przed pracownikami sfery kultury. Dlatego też, między innymi w ostatnich latach, obserwuje się zwiększoną aktywność szkoleniową w tych środowiskach. Warto przyjrzeć się temu zjawisku i określić o jakich kompetencjach dziś mówi się najczęściej i jakie są najbardziej w tych środowiskach pożądane, szczególnie wtedy, kiedy z pełną odpowiedzialnością przyznajemy, że kultura „jest pierwotną determinantą rozwoju, a jej kluczowe znaczenia nie tylko obecnie odkrywamy, ale już potrafimy zrozumieć i docenić”<sup>16</sup>.

### **Kompetencje kadr kultury – pochwała użyteczności**

Nie sposób zaprzeczyć, że głównym czynnikiem efektywności wszelkich działań jest realizująca je kadra. Jej kompetencje, w literaturze przedmiotu najczęściej interpretowane jako wiedza, umiejętności i postawy, wyznaczają nie tylko poziom wykonania podejmowanych zadań, ale kształt ich programu i motywację uczestników. Oznacza to, że oczekiwane efekty działalności kulturalnej wymagają od prowadzącej je kadry określonej

wiedzy, wiążących się z nią umiejętności oraz postaw, które sprzyjałyby aktywizowaniu uczestników podejmowanych działań, pogłębianiu świadomości roli kultury w życiu i rozwoju człowieka, budzeniu i rozwijaniu potrzeb podmiotowego, kompetentnego, aktywnego udziału w kulturze; udziału, który pozwala na pełny rozwój człowieczeństwa i podmiotowe, świadome, twórcze funkcjonowanie w świecie<sup>17</sup>.

W świecie bowiem pojawia się coraz więcej zjawisk, które odwołują się już nie tylko do konkretnej wiedzy i umiejętności, ale również do wyobraźni i wrażliwości człowieka.

Stosunkowo nowe analizy badawcze, publikowane w latach 2012-2015<sup>18</sup>, stanowią istotne źródło informacji na temat aktualnych kompetencji kadr kultury, form i sposobów ich podnoszenia oraz poglądów na temat kompetencji pożądanych, czyli tych, które zdaniem uczestników badań sprzyjają rozwojowi własnemu i rozwojowi instytucji bądź organizacji, z którymi są związani. Jako że badania prowadzone były

<sup>16</sup> R. Janikowski, *Kultura osiã zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Kultura a zrównoważony rozwój...*, s. 33, <http://www.unesco.pl> [dostęp: 25.01.2016].

<sup>17</sup> K. Olbrycht *et al.*, *Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze. Raport*, Katowice 2012, s. 12.

<sup>18</sup> Do analiz wybrano raporty z badań o charakterze jakościowo-ilościowym realizowane w środowiskach kadr kultury w różnych regionach Polski w latach 2012-2015 (szczegółowa metodologia badań zaprezentowana jest w tekstach Raportów): K. Olbrycht *et al.*, *op. cit.*; W. Kowalik *et al.*, *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, Kraków 2013; M. Nowak, A. Wójcik, *Diagnoza kompetencji pracowników organizacji pozarządowych działających w sferze kultury. Raport końcowy*, Warszawa 2013; I. Franckiewicz-Olczak, K. Messyasz, *Idea lifelong learning a sektor kultury województwa łódzkiego – badanie podnoszenia kompetencji kadr kultury, raport z badań*, Łódź 2014; B. Dziadzia *et al.*, *op. cit.*

w zróżnicowanych środowiskach kadr związanych z państwowymi instytucjami kultury oraz w środowiskach pozarządowych w różnych regionach kraju, można założyć, że wachlarz analiz obejmuje wystarczającą reprezentację, aby analizy potraktować jako reprezentatywne do budowania na ich podstawie większych uogólnień<sup>19</sup>.

Kompetencje w kulturze, w świetle cytowanych wyżej analiz<sup>20</sup>, to zjawisko nader trudne do zdefiniowania, łączące wiedzę, umiejętności i postawy pracowników kultury w złożoną mozaikę, której kontury wypełniają **kompetencje**:

- **prakseologiczne** opisywane przez ogólne pojęcia skuteczności, efektywności i celowości powziętych zadań;
- **osobowościowe** (określane często jako społeczne, a nawet animacyjne) które stanowią element natury ludzkiej i wyposażenia człowieka zdolnego do wchodzenia w dobre relacje z ludźmi, otwartego, tolerancyjnego, empatycznego i wrażliwego na innych, obdarzonego intuicją, charakteryzującego się wytrwałością i inicjatywnością;
- **kognitywne**, które w odniesieniu do sektora kultury zawierają pogłębioną wiedzę z obszaru nauk humanistycznych oraz nauk społecznych, popartą studiami i objętą refleksją;
- **kulturowe** – to rozwijające i profilujące wymienione wyżej kompetencje kognitywne łączące wiedzę o kulturze w wymiarze historycznym i współczesnym z umiejętnościami poprawnego interpretowania zasadniczych sensów różnych przekazów kulturowych, dokonywania samodzielnych wyborów w kulturze, umiejętnościami krytycznego oceniania wytworów i działań oraz refleksją nad wartościami kulturalnymi;
- **edukacyjne** – kompetencje do kształcenia i wychowania jednostek i grup, w tym stymulowania potrzeb, zainteresowań, aktywności, kompetencji oraz postaw w zakresie szeroko rozumianej kultury;
- **medialne i komunikacyjne**, których zasadniczą cechą jest zdolność do odnajdywania, wypracowywania i wykorzystywania rozmaitych kanałów komunikacji z jednostkami i grupami, w jakich realizowana jest działalność kulturalna;
- **zarządcze i menedżerskie**, które wiążą się ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania instytucją, jak i projektem w oparciu na specjalistycznej wiedzy;

<sup>19</sup> Znaczna część odwołań i wniosków zaprezentowanych w tekście odnosi się do wyników badań nt.: *Kadry dla kultury w edukacji i edukacji w kulturze z 2012 roku* oraz *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury z 2015 roku*. Autorka tekstu była członkiem obu zespołów badawczych od fazy conceptualizacji badań do ich publikacji.

<sup>20</sup> Szersze omówienie tej problematyki można odnaleźć np. w raporcie: B. Dziadzia *et al.*, *op. cit.*, s. 12-28.

- **twórcze** – wyrażające się w zdolności do twórczości (w tym artystycznej), elastyczności myślenia, wrażliwości estetycznej, innowacyjności w kreowaniu dzieł, działań, programów, relacji, przekształcaniu miejsc, a nawet stosowaniu ponadstandardowych rozwiązań technicznych;
- **kompetencje humanistyczne** ujawniające głęboką orientację personalistyczną osób związanych zawodowo ze sferą kultury, a związane z grupą **kompetencji moralnych**;
- **moralne**, które manifestują się w postawach szacunku do siebie i innych, odpowiedzialnością, godnością, miłością oraz sprzyjają dobru wspólnemu.

Oczywiście taki zestaw nie jest pełny i ostateczny, choć wydaje się uwzględnić większość pól kompetencyjnych pracownika sektora kultury w Polsce. Zróżnicowanie w obrębie zestawu i wysycenie poszczególnych kompetencji ujawnia się dopiero na poziomie analizy zajmowanych stanowisk, przypisanych do nich zadań, ról pełnionych przez kadry kultury w swoich środowiskach oraz nieustająco zmieniających się wyzwań społecznych i cywilizacyjnych, przed jakimi stają pracownicy tego sektora. Dlatego warto podkreślić, że jedną z najważniejszych kompetencji zawodowych jest nieczęsto podkreślana, a ważna zdolność do permanentnego podnoszenia kwalifikacji<sup>21</sup>, co wyraźnie zaznaczyło się w jednej z cytowanych wypowiedzi:

*W sektorze kultury rozwój dla pracowników jest niezbędny [...]. To są ludzie, którzy muszą się rozwijać, muszą się spotykać, muszą się wymieniać doświadczeniami, muszą mieć miejsca, wyjazdy, żeby nie popaść w rutynę, bo rutyna dla pracownika ośrodka kultury to jest koniec<sup>22</sup>.*

Wyłonionemu wyżej zestawowi kompetencji odpowiadają zestawienia zakresów obowiązków, jakie wykonywali biorący udział w badaniach pracownicy sektora kultury. Z analiz łódzkich wynika, że w zakresie tych obowiązków wpisują się najczęściej: nadzór nad zadaniami artystyczno-edukacyjnymi, pozyskiwanie funduszy, praca z projektami, kierowanie i organizacja pracy, opieka nad działem, zakupy i opracowanie zbiorów, działalność kulturalno-oświatowa, opieka nad dziełami, aktywizacja środowiska, działalność informatyczna (w tym w zakresie grafiki komputerowej), sprawozdawczość, działalność edukacyjna, organizacja (w tym przygotowanie techniczne) wystaw, imprez, przedsięwzięć kulturalnych, promocja, administracja biurowa, sprawy kadrowe i szkolenia, prowadzenie archiwum oraz działalność finansowo-księgową<sup>23</sup>. Oprócz nich, w kolejnym z cytowanych raportów, wskazywano udział w projektowaniu programu i działań instytucji/organizacji, komunikację i *public relations*, przygotowanie narzędzi, materiałów i miejsc do działalności, zdobywanie środków i pozyskiwanie partnerów na

<sup>21</sup> Oprac. na podstawie: *ibidem*, s. 26-28.

<sup>22</sup> I. Franckiewicz-Olczak, K. Messyasz, *op. cit.*, s. 143.

<sup>23</sup> Por. *ibidem*.

działalność, szkolenie stażystów, studentów i innych osób realizujących zajęcia, pozyskiwanie grantów i innych środków finansowych na aktualną działalność<sup>24</sup>. Wypełniając wyżej wskazane zadania, pracownicy sektora kultury stosunkowo wysoko oceniają również odpowiadające im, ich zdaniem, kompetencje (ich wartość wspierają zwykle argumentacją powiązaną z długoletnim stażem zawodowym<sup>25</sup>). Większość badanych twierdziła, że ich kompetencje są wystarczające, pozwalają proponować i prowadzić wiele ciekawych form i działań w ramach instytucji/organizacji, z którą są związani. W badaniach potwierdzono zresztą wielokrotnie, że badani spośród wszystkich własnych kompetencji zawodowych najwyżej oceniają wiedzę merytoryczną związaną z podstawowym zakresem obowiązków. Wiedza ta najczęściej wynika z podstawowego/kierunkowego wykształcenia pracowników sektora kultury<sup>26</sup>.

Charakterystyczne są kryteria oceny tychże kompetencji deklarowane przez badanych. Najważniejsza jest zawodowa „pomysłowość” – umiejętność tworzenia pomysłów, które wzbudzą zainteresowanie najpierw kierownictwa i kadry placówki, a potem – uczestników. Najlepiej, żeby były to pomysły pozwalające zdobyć dofinansowanie w ramach grantów pozyskiwanych z różnych źródeł. W większości przypadków podkreślana jest więc popularność danej formy wśród uczestników, potwierdzona dużą ich liczbą. Jeśli prowadzącemu nie udaje się pozyskać lub utrzymać stabilnej grupy uczestników, uznaje się, że nie ma on pożądaných kompetencji<sup>27</sup>.

Do grupy kompetencji pożądaných, czyli tych, które pracownicy kultury uznają za warte rozwijania, należą te związane z pracą w grupie (szczególnie wtedy, kiedy dotyczy to grup w różnym wieku lub grup o specjalnych potrzebach – np. niepełnosprawnych). Spora grupa wskazuje na potrzebę rozwijania własnych potencjałów twórczych (łącznie często z nauką konkretnego „rzemiosła” artystycznego). Nieliczni tylko chcą poszerzyć orientację w kulturze współczesnej. Chętni do podniesienia swoich kompetencji wskazują też kursy związane z obsługą i wykorzystaniem nowych technologii (np. grafika, tworzenie stron WWW), naukę języków obcych oraz zasady pozyskiwania funduszy i tworzenia narzędzi do zamówień publicznych<sup>28</sup>. Przydatność szkoleń z zakresu finansów, księgowości i zagadnień prawnych podkreśla spora grupa przedstawicieli organizacji pozarządowych. W przypadku tej grupy osób jest to zrozumiałe<sup>29</sup>.

<sup>24</sup> Por. K. Olbrycht *et al.*, *op. cit.*

<sup>25</sup> W każdym z analizowanych raportów średnia zatrudnienia/związków z sektorem kultury oscylowała wokół 10 lat.

<sup>26</sup> W badaniach przeważali absolwenci kierunków: kulturoznawczych, pedagogicznych (w tym nauczycielskich), związanych z zarządzaniem w kulturze, ale również artystycznych, bibliotekoznawczych, ekonomicznych, filologicznych, administracyjnych i prawnych oraz absolwenci historii sztuki.

<sup>27</sup> Por. K. Olbrycht *et al.*, *op. cit.*

<sup>28</sup> Por. I. Franckiewicz-Olczak, K. Messyasz, *op. cit.*

<sup>29</sup> Por. M. Nowak, A. Wójcik, *op. cit.*



Wymienione wyżej kompetencje najchętniej pracownicy sektora kultury zgłębialiby w ramach zajęć warsztatowych. Oczekiwane przez nich formy doskonalenia własnych kompetencji to warsztaty związane na przykład z profilem tematycznym prowadzonych zajęć, czyli:

*krótkie formy, ale bardzo gęste, bardzo takie praktyczne nastawione na działanie. [...] Nie przyzwajanie sobie wiedzy, tylko raczej działalność warsztatowa, ponieważ uważam, że ta wiedza, którą posiadamy, jest wystarczająca<sup>30</sup>.*

Wielu uczestników badań wybiera formę spotkań połączoną z hospicjami interesujących zajęć i wymianą doświadczeń między osobami prowadzącymi zajęcia o podobnym profilu jednak, co podkreślają, nie powinny one przyjmować formy stażu. Wizja takich zajęć bliższa jest zatem praktyce wizytacyjnej aniżeli stażowej. Badani sugerowali także zastosowanie mniej formalnych rozwiązań, jak na przykład wyjazdy integracyjne:

*fajnie byłoby w mojej instytucji zorganizować taki wyjazd integracyjno-merytoryczny<sup>31</sup>.*

Zdaniem badanych określone kompetencje merytoryczne mogą być najłatwiej i najszybciej poszerzane drogą obserwowania realizacji innych pomysłów, stanowiących wzór lub inspirację do poszukiwania własnych rozwiązań. Niezwykle istotnym (w opinii wielu badanych) dla dalszego rozwoju tak całych organizacji, jak i poszczególnych ich członków są warsztaty organizowane we współpracy z instytucjami międzynarodowymi. W nich upatruje się głównie możliwości dalszego rozwoju i profesjonalizacji<sup>32</sup>. Szkolenie idealne zatem to takie, które łączy teorię z praktyką:

*Dobre szkolenie to takie, w którym teoria jest pokrywana praktyką. Na przykład [prowadzący] podaje przykład animowania, jakie ktoś zastosował. Bardzo dobre oprócz opowiadania jest jakiś pokaz, żebyśmy to mieli w formie schematu bądź przykładów praktycznych<sup>33</sup>.*

Symptomatycznym, ale potwierdzającym to zjawisko jest fakt, że blisko trzy czwarte (70,0%) badanych organizacji pozarządowych w planowaniu działalności wspomaga się modelami zarządzania projektami, w tym połowa korzysta z nich co najmniej „często”<sup>34</sup>. Z analizy badań wynika, że co prawda kadry kultury są kompetentne w wyjaśnianiu natury przedsięwzięć, które same realizują, problemem jednak staje się odniesienie ich do szerszych ram społecznych. Często z tego powodu wiele przedsięwzięć jest prostą kontynuacją wcześniejszych, sprawdzonych zabiegów<sup>35</sup>. Analizując wyniki badań,

<sup>30</sup> Por. K. Olbrycht *et al.*, *op. cit.*

<sup>31</sup> Por. I. Franckiewicz-Olczak, K. Messyasz, *op. cit.*, s. 140.

<sup>32</sup> Por. M. Nowak, A. Wójcik, *op. cit.*

<sup>33</sup> Por. I. Franckiewicz-Olczak, K. Messyasz, *op. cit.*, s. 148-149.

<sup>34</sup> Por. M. Nowak, A. Wójcik, *op. cit.*

<sup>35</sup> Por. W. Kowalik *et al.*, *op. cit.*

trudno doszukać się w wypowiedziach badanych związku przygotowania teoretycznego z umiejętnością realizowania „dobrych praktyk”. Wskazanie na brak takiego związku potwierdza, że najskuteczniejszą metodą pracy w kulturze jest obserwacja, a następnie zmodernizowana aplikacja „dobrej praktyki” na własnym gruncie. Obserwując organizację życia kulturalnego, trudno dziwić się takiemu nastawieniu. Wiele instytucji i organizacji zrezygnowało już z pracy, której zasadą konstytutywną była trwałość i wartość przekazu na rzecz „mód kulturowych”. Te zmieniają się nieustannie. W takiej sytuacji w krótkim czasie na przykład animator działań teatralnych musi stać się tancerzem lub, co trudniejsze, tkaczem czy ceramikiem. Sytuację pogarsza fakt, że (głównie) placówki kultury starają się być samowystarczalne, jeśli chodzi o kadre. Podejmują zatem działania, które mogą/muszą zrealizować własnymi siłami. Jeśli odwołują się do pomocy osób spoza placówki, to tylko do ekspertów zapraszanych okazjonalnie. Z jednej strony wynika to z oszczędności, ale z drugiej wskazuje na poważny brak kompetencji do podejmowania i prowadzenia efektywnej współpracy w środowisku<sup>36</sup>.

Uogólniając, można stwierdzić, że oczekiwania kadr kultury względem form, metod i treści podnoszenia kompetencji mieszczą się w kilku zaledwie kategoriach: po pierwsze – zajęcia powinny być zdecydowanie praktyczne i prowadzone przez praktyka, który potrafi właściwie zwizualizować treści oraz dokonać wstępnej aplikacji na potrzeby konkretnej instytucji/organizacji (dobrze oceniane są też gotowe materiały drukowane); po wtóre – dostosowane (pod względem treści, metod oraz odległości i ceny) do potrzeb małych, prowincjonalnych ośrodków, a także skorelowane ze specyfiką pracy w kulturze; po trzecie – powinny sprzyjać interakcjom, wymianie doświadczeń, umożliwiać budowania sieci partnerskich; po czwarte – powinny być krótkie, skondensowane w treści, cykliczne i zakończone potwierdzeniem udziału w postaci certyfikatu; po piąte – powinny być jak najmniej teoretyczne. Formy zajęć, szczególnie przewidujących wykłady i inne zajęcia teoretyczne, dość powszechnie w opinii badanych są traktowane jako „nieprzydatne”, „przekazujące wiedzę ogólnie znaną” lub taką, którą „można znaleźć w Internecie”. Metody wykładowe i tak zwana wiedza teoretyczna są odrzucane, co pozwala sądzić, że badani nastawieni są jedynie na ewentualne pogłębianie kompetencji umiejętnościowych, instrumentalnie przydatnych w wykonywanej pracy<sup>37</sup>. Często w analizowanych raportach pojawiały się opinie, że zbyt teoretyczne podejście do analizowanych zagadnień ogranicza możliwości bezpośredniego aplikowania wiedzy w praktyce. Jednym odstępstwem od takiego sposobu myślenia jest wysoka ranga przyznawana studiom podyplomowym. Jednakże ta forma rekomendowana jest tylko tym osobom, które rozpoczynają pracę w kulturze.

<sup>36</sup> Por. K. Olbrycht *et al.*, *op. cit.*

<sup>37</sup> *Ibidem.*

Znamiennym efektem prowadzonych badań jest rozpoznanie zjawiska, które artykułuje wielu badanych. Większość z nich podkreśla, że szkolenia bez względu na formę przynoszą im wyłącznie korzyści osobiste i ambicjonalne. Pozostają zatem bez większego związku z rozwojem zawodowym,

*ponieważ w placówkach kulturalnych nie ma możliwości awansu, nie ma rozbudowanej ścieżki kariery. [...] Nie można liczyć na awans personalny ani na podwyższenie zarobków, ponieważ, zdaniem badanych, w kadrach kulturalnych nie ma za bardzo takiej możliwości<sup>38</sup>.*

Jak wynika z powyższych rozważań, postulaty badanych odnoszące się do kompetencji osób działających w sferze kultury dotyczą głównie form, metod i warunków, a w mniejszym stopniu treści. O ile pojawiają się w ogóle jakieś postulaty dotyczące preferowanych treści, o tyle dotyczą głównie tematyki sporządzania wniosków o granty i zarządzania projektami<sup>39</sup>. Analizy wyników badań zaprezentowane w raportach wskazują równocześnie na brak u kadry zarówno kompetencji, jak i świadomości potrzeb tychże kompetencji w zakresie szeroko rozumianej wiedzy kulturoznawczej, w tym kultury współczesnej, znajomości dziedzictwa kulturowego szerszego niż lokalne, wiedzy o edukacji kulturalnej (celach, zadaniach, metodach), wiedzy i umiejętności psychospołecznych (np. dialogowych, mediacyjnych, facylitacyjnych, trenerskich), postaw motywujących do własnego uczestnictwa w kulturze i aktywności twórczej, wiedzy, umiejętności i postaw związanych z integracją działań środowiskowych. Szczególnie tych, które promują działanie wspólnotowe i w których twórczość jest wynikiem wysiłku grupy. Chodzi o poszukiwanie takich sposobów uczestnictwa kulturalnego, które budują pomost między indywidualną ekspresją a całościowym potencjałem kreatywnym wspólnoty<sup>40</sup>.

Fundamentem jest tu relacyjne ujęcie tego, czym jest kultura i czym są – w konsekwencji – kompetencje kulturowe (czy kulturalne) [bo jeżeli] kulturę rozumiemy dynamicznie, jako zbiór powiązań czy relacji międzyludzkich, to kluczowe stają się wówczas kompetencje związane z mediacją, dialogiem, współpracą<sup>41</sup>

i dalej

Rzadko można się spotkać z profesjonalnym zarządzaniem procesami grupowymi – ludzka energia i zaangażowanie są tracane albo „zajeżdżane”, a zatem coraz trudniej jest uruchomić je na nowo. Dodatkowo gra zespołowa, rozumiana jako eksperymentowanie i innowacje, jest zabijana przez lokalne kultury organizacyjne – niezbyt ceniące wychodzenie przed szereg i komplikowanie „spraw przecież prostych”. Stąd sytuacja lokalnych instytucji kultury, pozostających zazwyczaj poza awangardą zmian. Są one mocno reaktywne i dopasowują się do sytuacji (politycznej czy kulturalnej), zamiast ją kształtować i wyznaczać kierunek zmian<sup>42</sup>.

<sup>38</sup> I. Franckiewicz-Olczak, K. Messyasz, *op. cit.*, s. 146.

<sup>39</sup> Por. K. Olbrycht *et al.*, *op. cit.*

<sup>40</sup> W. Kowalik *et al.*, *op. cit.*, s. 30.

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 142.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 184.

## Potrzeba mądrości w pracy kulturalnej jako konkluzja i rekomendacja

Badany sektor od czasu przełomu w latach 90. XX wieku podlega ciągłym reformom „zewnętrznym”: demokratyzacji, decentralizacji, prywatyzacji, ekonomizacji. Transformacja gospodarki z planowej w rynkową, a także reformy administracyjne wymusiły wiele działań adaptacyjnych ze strony sektora kultury. Nowy samorządowy status instytucji wprowadził konieczność redefinicji celów statutowych, uwarunkowania gospodarki rynkowej, sytuacja grantowa, konkursy na projekty ogłaszane przez agendy rządowe lub międzynarodowe wymusiły na instytucjach kultury realizację zadań, które powinny być zgodne z celami określonymi przez ich organy założycielskie i dysponujące ich budżetem.

doszło do sytuacji, w której instytucje publiczne działają w odpowiedzi na ciągłą zmianę z „zewnątrz”. Brak jest natomiast okazji i sposobności na refleksję na poziomie samej instytucji. Kiedy niemal cała uwaga musi być skierowana na to, aby rozpoznać pojawiające się na zewnątrz możliwości, przede wszystkim w zakresie dodatkowego finansowania zadań<sup>43</sup>.

W takich warunkach brak czasu na refleksję i autorefleksję, pogłębione studia nad zagadnieniami, kontemplację zjawisk i wreszcie mądrość w projektowaniu i realizacji działań w tak wrażliwym obszarze, jakim są relacje człowieka z człowiekiem „w” i „po-przez” kulturę. Konkluzją, która naturalnie pojawia się w takiej sytuacji, jest wyczuwalna potrzeba mądrości traktowanej swoiście jako metakompetencja wpływająca na pozostałe kompetencje i stanowiąca podstawę ich rozwoju.

Potocznie mądrość kojarzy się z wiedzą traktowaną jako zbiór informacji pozyskanych indywidualnie na drodze życiowego doświadczenia i w procesie edukacji, której wartość mierzy się zakresem i stopniem przystawalności do potrzeb, z których bodaj najważniejszą jest użyteczność. Trudno jednak przyjmować stanowiska potoczne jako podstawę rozważań. Najlepszą sposobnością do głębszego rozważenia tej kwestii byłaby analiza teorii wiedzy i sposobów definiowania mądrości. Nie sposób odnieść się jednak do tak rozległej tematyki w krótkiej prezentacji. Zatem dla zilustrowania obserwowanej w praktyce tendencji warto postawić naprzeciw tylko dwie z wielu koncepcji, które inspirują dyskursy poświęcone zagadnieniom wiedzy i mądrości. Jest to zarazem jedno z wielu zapewne stanowisk, z jakich rozpatrywać można te kategorie w odniesieniu do praktyki kadr kultury. Pierwsze z nich to klasyczne, platońskie ujęcie wiedzy, w obrębie którego mieszczą się dwa inne zjawiska: *doxa* i *episteme*<sup>44</sup>. *Doxę* jako mniemanie, wiedzę potoczną pozyskaną głównie za pomocą zmysłów, składającą się z indywidualnych przekonań, stereotypów, które z kolei pozyskiwane były i upowszechniane w procesie komunikowania, we wspólnym działaniu i potocznym

<sup>43</sup> *Ibidem*, s. 158-159.

<sup>44</sup> Por. Platon *Parmenides*; *Teajtet*, przekł. W. Witwicki, Kęty 2002.

doświadczeniu Platon traktował za ledwie jako opinię (choć nie odmawiał zupełnie prawa do odwoływania się do niej). Opinia ta jednak uznawana była przez filozofa za iluzję, a nawet ignorancję w kontekście dochodzenia do wiedzy prawdziwej. Dla Platona wiedza właściwa mieściła się zatem w pojęciu *episteme*. Tę człowiek odkrywał na drodze rozumnego odkrywania prawdy jako zbliżania się do idei. Starając się zdefiniować mądrość, wywodząc pojęcie z klasycznego, platońskiego sposobu myślenia, należałoby zatem w jej ramach umieścić „opinię” oraz „wiedzę prawdziwą”, która ukształtowała się w procesie dochodzenia do wartości: prawdy, piękna i dobra. Proces ten wymagał i wymaga refleksji i kontemplacji przekraczających potoczność i doświadczenie. Przeciwnie zatem do popularnej koncepcji pragmatyków, których stosunek do wiedzy i prawdy wynikał z przeświadczenia o wartości skuteczności i użyteczności wiedzy w działaniu. John Dewey, czołowy przedstawiciel nurtu, w rozważaniach unikał używania zbyt teoretycznego jego zdaniem pojęcia „wiedza” na rzecz pojęcia „wiedzieć”, które samo z siebie zakłada kontekst użycia. Ten ostatni kontekst przydawał zresztą realnej wartości czynności uzyskiwania wiedzy. Dlatego wiedza wartościowa w opinii Deweya była tą, która sprzyjała adaptacji jednostki w różnych wymiarach życia, czyniąc „jedno doświadczenie swobodnie dostępnym i pożytecznym w innych doświadczeniach”<sup>45</sup>. Przywołanie tej koncepcji nie jest przypadkowe. Wydaje się bowiem, że zainicjowany myślą Deweya pragmatystyczny kierunek definiowania i wykorzystywania wiedzy w działaniu (w bardzo uproszczonej formie) zaczyna dziś coraz mocniej dominować w praktyce organizacyjnej i instytucjonalnej w kulturze. Odwołując się do kryterium użyteczności i konkretnych działań, wielkiej rangi nabiera wiedza praktyczna (istotna z punktu widzenia podejmowania decyzji, a w ich następstwie działań), intelektualna oraz potoczna (wynikająca z ciekawości, często łączona z potrzebą rozrywki)<sup>46</sup>. Nieco inaczej opisywana, jest to wiedza rekomendowana dostarczająca odpowiedzi na pytania o przedmiot, cel i obszar działalności, a także relacyjna jako ta, która odnosi się do pracy zespołowej i praktyk rozwiązywania problemów opartych na potencjale pracujących razem oraz wiedzy proceduralnej odpowiadającej na pytania, jak wykonywać pewne zadania i realizować pewne czynności<sup>47</sup>. Są to tendencje w rozważaniach teoretycznych, których odbicie można odnaleźć w praktyce zawodowej kadr kultury<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> J. Dewey, *Edukacja i wychowanie*, Toruń 1963, s. 359.

<sup>46</sup> Por. K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Warszawa 2007, s. 44.

<sup>47</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Warszawa 2006, s. 130.

<sup>48</sup> W rozważaniach tych, co prawda, nie pomija się zupełnie wymiaru aksjologicznego wiedzy (por. Z. Malara, *op. cit.*). Wiedza aksjomatyczna jako odpowiedź na pytania o sens i wartość działania jest znaczącym elementem tych teorii. Obserwacja praktyki wyraźnie jednak pokazuje, że w konkretnych działaniach bywa pomijana lub ujawnia się tylko w sferze deklaracji.

Celem tak definiowanej wiedzy jest poznanie intelektualne, czyli zdobycie adekwatnej wiedzy o rzeczywistości, wiedzy odpowiadającej często na pytanie o to, co aktualnie jest ważne. Zdobywaniu tego rodzaju wiedzy towarzyszy doświadczenie, a jej wynikiem jest swoiście pojmowana mądrość jako: „ogół posiadanej wiedzy i umiejętności jak tę wiedzę użyć”<sup>49</sup>. Tymczasem, w świetle chociażby klasycznej, platońskiej koncepcji wiedzy, mądrość to zdolność do osiągnięcia prawdy we wnioskowaniu, które opiera się między innymi na kontemplacji. O ile zatem wiedza (praktyczna) osiąga swój kres w odpowiedzi na pytanie „co jest” i „jak jest” („jak być może”), o tyle mądrość idzie dalej, kieruje się w stronę odpowiedzi na pytanie „po co jest”? Pytanie „po co” w klasycznym rozumieniu jest łączone z wiedzą o charakterze niezmiennym, czyli wiedzą o wartościach, które są nie tylko poznawane, ale jednocześnie przeżywane, uświadamiane i utrwalane. Z punktu widzenia wartościującego ujęcia kultury i idei personalistyczno-dialogowych „wiedzy użytecznej” brakuje tego wymiaru, który wyraźniej prowadzi w stronę wartości – brakuje jej chociażby nawiązania do platońskiej idei – piękna i dobra. Mądrość bowiem jest

sumą wiedzy i dobra. [...] [A] Drogą do tak rozumianej mądrości jest kształcenie. [...] uzupełnione o wymiar egzystencjalny, duchowy, rozumiany jeszcze przez starych pedagogów. Takie kształcenie jest wznoszeniem się do poziomu człowieczeństwa. Istotą kształcenia jest kształtowanie bytu ludzkiego, pozyskiwanie nowych sposobów samorozumienia, uwewnętrznianie sensów i wartości. Sens kształcenia musi być związany z sensem życia [...]<sup>50</sup>,

musi zatem przewyżczać przekonanie, że człowiek jest prostą sumą wiedzy użytecznej i sprawności w jej wykorzystaniu. Nie może też istoty poznania upatrywać w oryginalności i nowości, ale w prawdziwości, na co zwraca uwagę Stefan Świeżawski<sup>51</sup>. Dlatego

obok rozwoju fizycznego, wrodzonych zalet intelektualnych musi obejmować także kształtowanie moralne i nabywanie coraz większego poczucia odpowiedzialności [...] musi dokonywać się poprzez przekaz kulturowy, gdyż to wielkie dzieła kultury europejskiej, wielkie wzorce moralne odsłaniają sens człowieczeństwa i sens życia. Kształcenie jest zatem wewnętrzną formacją, kształtowaniem humanitaryzmu [...] jest stanem ducha, który pozostaje nawet wówczas, gdy człowiek zapomni o wszystkich nabytych kompetencjach i sprawnościach...<sup>52</sup>

W konsekwencji prowadzi do mądrości.

Wydaje się, analizując przytoczone badania, że mądrość to kolejny trop do myślenia o potrzebach edukacyjnych kadr kultury. Przedstawiciele sektora kultury to osoby, które bardzo często podejmują działania oceniane głównie przez pryzmat „ilościowy”.

<sup>49</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2010, s. 78.

<sup>50</sup> Wykład prof. dr. hab. Tadeusza Gadacza pt. *Pochwała mądrości*, <http://www.iumw.pl/omadroski/articles/wyklad-prof-gadacz.html> [dostęp: 28.01.2016].

<sup>51</sup> Por. S. Świeżawski, *Rozum i tajemnica*, Kraków 1960.

<sup>52</sup> Por. *ibidem*.

Dlatego też panuje przekonanie (również z punktu widzenia pragmatyki zawodowej przez nich samych artykułowane), że potrzebują jedynie takich, to znaczy efektywnych i dających mierzalne rezultaty programów szkoleń. Tymczasem, w świetle przywołanych analiz, wydaje się, że mocniej potrzebują potwierdzenia i wzmocnienia jakościowego swoich wysiłków. To przekonanie wynika z często przywoływanych w analizach wypowiedziach podkreślających rolę spotkań osobowych w tej grupie zawodowej. Osoby związane ze sferą działalności kulturalnej poszukują i instynktownie wybierają więc takie możliwości działań (praktyk edukacyjnych), w których relacje osobowe wspomagają relacje istotowe (czyli poznanie). Kadry kultury (choć często nie werbalizują tej potrzeby, może jej nie uświadamiają) pożądają mądrości i poszukują form kształcenia, które tę mądrość podsycają. Dlatego proponowane im szkolenia powinny stać się w większej mierze spotkaniami edukacyjnymi uruchamiającymi wymianę i dialogi, w konsekwencji prowadząc do pogłębiania refleksji nad działaniem jako poszukiwaniem i urzeczywistnianiem wartości. Praca w kulturze pomijająca ten aspekt, w kontekście ujęć normatywnych, wydaje się pozbawiona znaczenia.

Dlatego, w konkluzji rozważań, warto pokusić się o kolejną (oprócz tych zawartych w cytowanych Raportach) rekomendację dotyczącą programu podnoszenia kompetencji kadr kultury. Osoba pracująca w sferze kultury, prócz posiadania niekwestionowanych umiejętności praktycznych, musi być mądrym humanistą zdolnym do określania granic, w obrębie których rozgrywa się życie ludzkie. W procesie tym powinna posiłkować się wiedzą przepracowaną w drodze refleksji i kontemplacji, a szczególnie teraz, gdy tak trudno jest osiągnąć przekonanie, że byt ludzki jest czymś więcej niż tylko zestawem sprawności. Trudność ta wynika także z coraz silniejszego napięcia między światem ducha, który wymaga pracy i wysiłku a światem techniki, który nas z tego wysiłku i pracy zwalania<sup>53</sup>.

Świadomość, że poprzestanie na technologii, sprawności, użyteczności, najlepszych nawet wzorcach działania w kulturze będzie zawsze niedostateczne musi towarzyszyć uczestnikom i organizatorom szkoleń budowanych z myślą o podnoszeniu kompetencji kadr kultury. Jeśli rzeczywiście szkolenia mają stać się realną inspiracją do podnoszenia kompetencji, nie powinny odpowiadać jedynie na doraźne potrzeby tego sektora. Jak w każdej poważnej działalności powinny inspirować do samorozwoju dokonującego się w indywidualnych czynnościach intelektualnych, dla których inspiracją jest wymiana i dialog z różnymi poglądami (uwzględniając zdolności do ich podejmowania), nieustająca refleksja nad treścią i praktyką własnych działań, kontemplacja zróżnicowanego świata oraz poszukiwanie i urzeczywistnianie wartości, bo

---

<sup>53</sup> Por. *ibidem*.

Kultury są w istocie rzeczy różnymi odpowiedziami na pytanie o sens osobistej egzystencji. Zasadą kultury jest więc dobro człowieka. [...] Kultura jest kategorią uniwersalną, ale równocześnie jest kategorią aksjologiczną<sup>54</sup>.

Bycie częścią kultury, szczególnie poprzez udział w kształtowaniu ludzkich osobowości, zawsze będzie powiązane z pytaniem o wartości, o kultywowanie wartości<sup>55</sup>. I szczególnie do podejmowania rozmów inspirowanych tym pytaniem muszą być przygotowani ci, którzy stanowią dziś znaczący element systemu kultury – kadry kultury. Kształcenie kadr, bez względu na poziom i jego formę, powinno prowadzić do mądrości, która, cytując za Profesorem Janem Szczepańskim, „jest czymś więcej niż zdolnościami, inteligencją, charakterem, pracowitością, wiedzą. Mądrość jest cechą umysłu i charakteru...”<sup>56</sup>.

#### **KOMPETENCJE KADR KULTURY – MIĘDZY UŻYTECZNOŚCIĄ A MĄDROŚCIĄ**

**STRESZCZENIE:** Zmiany, jakie dotyczą sektor kultury, nie omijają jej znaczącego elementu – kadr realizujących działalność kulturalną. Szczególnym przejawem zmian w tym obszarze, a głównie w ostatniej dekadzie, jest silna presja ukierunkowania na permanentne podnoszenie kompetencji utożsamiane z rozwojem zawodowym i profesjonalizacją działań w kulturze. Presja jest tym silniejsza, im mocniejsze jest przekonanie rynków i gospodarek o rosnącej, w skali europejskiej i światowej, wartości ekonomicznej tak zwanych przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych. W ślad za tym pojawiają się coraz liczniej propozycje szkoleniowe skierowane do przedstawicieli instytucji i organizacji kulturalnych. Analizując wyniki badań nad aktualnymi i pożądanymi kompetencjami kadr kultury, opublikowane w raportach pochodzących z lat 2013-2015, narasta zaniepokojenie ufundowane na przekonaniu, że coraz częściej to co w kulturze wartościowe, zastępowane jest kategorią użyteczności, efektywności, tymczasowości i zysku. Próba wprowadzenia do dyskursu czynnika równoważącego ten obraz jest prezentowany artykuł.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kompetencje, kadry kultury, wiedza, mądrość, użyteczność.

#### **COMPETENCIES OF THE PERSONNEL OF CULTURE – BETWEEN USEFULNESS AND WISDOM**

**SUMMARY:** The changes that occurred in the cultural sector have affected its significant tissue – professionals who work in different areas of that sector. A strong emphasis put on a permanent increase of competences of culture staff (identified and equalled with professional development) has become a particular manifestation of this trend during the last decade. The stronger is a conviction (the European and world market have) about the economical value of the so called “culture and creative industry”, the stronger is the pressure. Following this tendency a lot of training proposals addressed to the staff of culture institutions and culture organizations appear in the educational market. The results of research (2013-2015) on competencies (both those expected and present) of the professionals in

<sup>54</sup> W. Świątkiewicz, *op. cit.*, s. 3-4.

<sup>55</sup> Por. A. Tyszka, *Kultura jest kultem wartości. Aksjologia społeczna – studia i szkice*, Warszawa 1999.

<sup>56</sup> Za: R. Rakowski, *Odważ się być mądrym*, [w:] Jan Szczepański: *Humanista – uczoney – państwowiec. Księga wspomnień*, Warszawa 2005, s. 225.



culture raise concern. The anxiety comes from a conviction that what is important and valuable in culture is being gradually replaced by the categories of usefulness, effectiveness, temporariness and profitability. This paper is an attempt to enrich the discourse in the field with balancing ideas.

KEYWORDS: Competencies, staff (cadres) of culture, knowledge, wisdom, usefulness.