



KULTURA - BADANIA - STRATEGIE



Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Badacze dla Instytucji Kultury, realizowanego przez Fundację Obserwatorium.

Opracowanie merytoryczne i redakcja tekstu:

Anna Pietraszko

Karol Wittels

Recenzja naukowa:

dr hab. Magdalena Dudkiewicz

Autorzy tekstów:

Michał Bargielski

Marcin Mitzner

Anna Pietraszko

dr Michał Rauszer

Joanna Tabaka

Karol Wittels

Opracowanie graficzne:

Daniel Michna

Zdjęcia:

Karol Wittels

(W rozdziale VI wykorzystano materiały Aleksandry Wiśniewskiej)

Wydawca:

Fundacja Obserwatorium

Warszawa 2015

ISBN 978-83-934230-2-6

Wydanie I

Nakład:

400 egzemplarzy

Wersja elektroniczna publikacji jest dostępna na stronie internetowej Fundacji Obserwatorium

www.obserwatorium.org.pl

kontakt@obserwatorium.org.pl

Projekt Badacze dla Instytucji Kultury dofinansowano ze środków Biura Kultury Urzędu m.st. Warszawy



MIASTO
STOLECZNE
WARSZAWA



obserwatorium

SPIS TREŚCI	
I. BADANIA W OBSZARZE KULTURY – WSTĘP	2
II. OD CZEGO ZACZAĆ? – KAROL WITTELS.....	3
III. PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO – KAROL WITTELS	4
IV. DIAGNOZA I EWALUACJA – MICHAŁ BARGIELSKI	9
V. NARZĘDZIA W BADANIACH WIZUALNYCH – MICHAŁ RAUSZER	11
VI. ELEMENTY EKONOMII KULTURY I STATYSTYKI W BADANIACH KULTURY – ANNA PIETRASZKO NA PODSTAWIE MATERIAŁÓW ALEKSANDRY WIŚNIEWSKIEJ	13
VII. REALIZACJA BADAŃ NA POTRZEBY DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH, MARKETINGOWYCH I BUDOWANIA WIDOWNI W INSTYTUCJACH KULTURY – KAROL WITTELS	16
VIII. GRY JAKO NARZĘDZIE BADAWCZE – MARCIN MITZNER	18
IX. WYKORZYSTYWANIE MATERIAŁU BADAWCZEGO W TWORZENIU DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH – KAROL WITTELS	20
X. BUDOWANIE PUBLICZNOŚCI W PRAKTYCE - JOANNA TABAKA	21
XI. INFORMACJE DODATKOWE CZYLI GDZIE SZUKAĆ INFORMACJI?	23

I. BADANIA W OBSZARZE KULTURY – WSTĘP

Niniejsza publikacja jest efektem, a zarazem podsumowaniem projektu „Badacze dla instytucji kultury” realizowanego przez Fundację Obserwatorium w roku 2015, a dofinansowanego ze środków Biura Kultury m.st. Warszawy. Ideą projektu było przeszkolenie młodych badaczy oraz pracowników instytucji kultury z podstaw dotyczących badań w obszarze kultury i sztuki. Powstałe teksty stanowią z jednej strony rozwinięcie materiału przekazanego uczestnikom podczas szkoleń i warsztatów, z drugiej zaś są efektem doświadczeń autorów z własnych projektów badawczych.

Publikacja ta ma charakter mini poradnika, zawierającego podstawowe, a zaraz zróżnicowane informacje dotyczące tego co, jak i dlaczego warto badać w obszarze kultury i sztuki oraz teksty uzupełniające dotyczące *audience development*, zastosowania gier w badaniach. Nasze wydawnictwo kierujemy przede wszystkim do pracowników instytucji kultury, organizacji pozarządowych i animatorów kultury, którzy dopiero chcą rozpocząć swoją przygodę z działalnością badawczą. Może też być ono pomocne młodym badaczom, którzy nie mają praktycznego doświadczenia w badaniach w tym obszarze. Należy podkreślić, że niniejsza publikacja nie jest skierowana do profesjonalnych badaczy, osób na co dzień i zawodowo zajmujących się sferą badawczą!

Zespół autorów jest w pełni świadomy braków, umowności i schematyczności niektórych opisów i definicji. Jest to wybór świadomy i celowy. Jeszcze raz podkreślimy – publikacja jest skierowana do osób nie mających doświadczenia w tym obszarze. Stąd prostota języka, znacznie odbiegającego od standardów podręczników akademickich, skróty w opisie narzędzi, metod czy procesów badawczych oraz skrótowość w definiowaniu pojęć. Mamy jednak nadzieję, że dla pracowników sektora kultury wydawnictwo to okaże się pomocne i inspirujące do podjęcia własnych działań badawczych, czy opracowania strategii.

Na niniejszą publikację składają się zatem rozdziały mające charakter wprowadzający (I-III), rozdziały poświęcone różnym obszarom badawczym (IV-VII) oraz teksty o charakterze uzupełniającym, częściowo związane z badaniami, ale wynikające bezpośrednio z programu warsztatów przeprowadzonych w ramach niniejszego projektu.

PO CO REALIZOWAĆ BADANIA W KULTURZE?

Realizacja badań jest przydatna na wielu poziomach działalności kulturalnej i artystycznej. Na pytanie po co realizować badania najprościej można odpowiedzieć: - Żeby nie tkwić czasem w błędnych przekonaniach o swojej działalności, czy odbiorcach. Wyniki badań pozwalają na zweryfikowanie własnego obrazu z tym jak jest i jak nas [instytucję, organizację] widzą inni. Powstałe raporty mogą być lustrem, w którym można się przejrzeć i zobaczyć prawdziwy – choć nie zawsze pożądaný – obraz siebie. Wyniki badania to jednak dopiero początek procesu – a więc wdrażania określonych zmian... Choć nie zawsze. Warto pamiętać, że pozytywne wyniki oceny naszej pracy stanowią świetne uzasadnienie do tego by określone działania kontynuować. Podsumowując, badania można realizować żeby:

- Dowiedzieć się **JAK JEST** lub **JAK BYĆ POWINNO**.
- Dowiedzieć się czegoś o otaczającej nas rzeczywistości społecznej.
- Zbadać nasze relacje z otoczeniem i w otoczeniu.
- Świadomie dokonać celowej zmiany.

DO CZEGO MOGĄ SIĘ PRZYDAĆ WYNIKI ZREALIZOWANYCH BADAŃ?

Przed rozpoczęciem działań badawczych warto zastanowić się, do czego chcemy wykorzystać zebrane dane. Od doboru określonego na początku pytania, zależy nie tylko wybór narzędzi badawczych, ale też materiał badawczy jaki uda się zebrać. A zatem, realizując badania możemy dowiedzieć się:

- Dlaczego coś robimy? (celowość naszych działań w instytucji kultury)
- Dla kogo powinniśmy coś robić?
- Jakimi metodami pracować?
- Co z naszych działań było skuteczne/efektywne oraz dlaczego i w jakim wymiarze?
- Czy było warto coś robić i czy warto to kontynuować?
- Kto skorzystał z naszych działań/oferty?
- Kto może skorzystać z oferty w przyszłości?
- Z czego chcieliby skorzystać nasi obecni i/lub potencjalni odbiorcy?
- Jak jesteśmy postrzegani (przez odbiorców, pracowników, partnerów, konkurencję, urzędy)?
- Jakimi zasobami dysponujemy? (materialne, osobowe)
- inne...

BADANIA W KULTURZE – ODRĘBNA DZIEDZINA?

Kultura i sztuka to sfera działań na tyle szeroka, wielowymiarowa, że warto i trzeba ją badać przyjmując różnorodne perspektywy badawcze. Jeśli realizowane badania nie mają charakteru akademickiego, lecz użyteczny warto wykorzystywać narzędzia z różnych dyscyplin, a więc nie tylko socjologii, kulturoznawstwa czy etnologii; ale także marketingu, ekonomii i ewaluacji.

II. OD CZEGO ZACZĄĆ?

Realizacja badania powinna być odpowiedzią na określone **wyzwanie**, z jakim musi się zmierzyć instytucja kultury, względnie jakiś **problem (badawczy)**, rozumiany nie tylko jako negatywne zjawisko, ale też jako coś co nas nurtuje – np. brak wiedzy w jakimś obszarze naszej aktywności. Kolejnym krokiem powinno być **ustalenie celu badania**. Musimy mieć zatem od początku świadomość, w jakich obszarach naszej działalności chcemy wykorzystać zebrane i przeanalizowane dane, jakich obszarów mają dotyczyć ewentualne rekomendacje. Następnie trzeba ustalić **osoby i grupy**, które zostaną objęte badaniem.

Żadnego badania nie zrealizujemy bez odpowiednich zasobów – zarówno materialnych, jak i osobowych. Zanim zaprojektujemy działania badawcze, musimy znać nasz budżet, wiedzieć ile osób i z jakimi kompetencjami musimy zaangażować. Na koniec musimy sobie odpowiedzieć na szereg pytań, dotyczących tego, kto będzie realizował całe badanie i/lub poszczególne jego elementy.

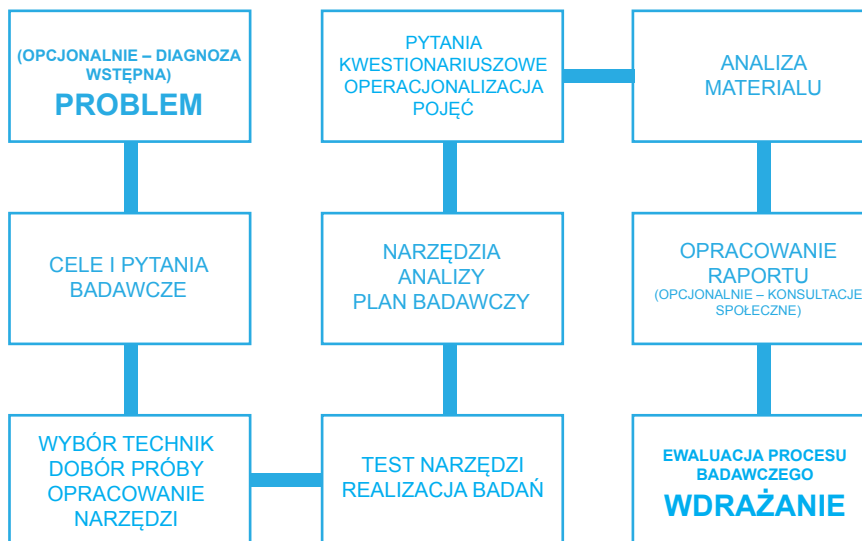
• **Personel instytucji/organizacji Vs. badania zlecone:** nie zawsze konieczne jest zlecenie badań firmom czy instytucjom zewnętrznym. Proste badania można zrealizować własnymi siłami. Jeśli badanie składa się z kilku elementów – myśląc o oszczędnościach – tylko jego część można zlecić na zewnątrz. Powierzając badanie podmiotom zewnętrznym należy zachować kontrolę nad procesem badawczym i monitorować badanie w miarę możliwości na bieżąco. Działania te nie powinny jednak ingerować w sam proces badawczy, gdyż takie działanie może spowodować zakłócenia wyników.

• **Amatorzy Vs. profesjonalści:** warto pamiętać, że nie wszystkie działania badawcze muszą być realizowane przez profesjonalistów. Jeśli projekt badawczy zakłada

przeprowadzenie ankiet, można tę część zlecić (przeszkolonym wcześniej) wolontariuszom, czy pracownikom instytucji. Wiedza ekspercka wydaje się jednak niezbędna na etapie projektowania badania i narzędzi oraz analizy materiału i opracowywaniu raportu.

• **Osoby znające teren Vs. osoby z zewnątrz:** zarówno tematyka badania jak i dobór grup interesariuszy bardzo mocno wpływa na to, kto może realizować badanie. Niektóre badania wręcz wymuszają zaangażowanie osób z zewnątrz (nie tylko instytucji kultury, ale nawet danej społeczności), dzięki czemu jest większa szansa na to, że respondenci otworzą się bardziej niż w przypadku rozmowy z osobą sobie znaną. Ponadto badacz z zewnątrz patrzy na różne problemy z większym dystansem. Z drugiej strony, czasem przydatna jest w badaniach znajomość lokalnej specyfiki, lokalnych układów oraz umiejętność dotarcia do konkretnych osób, ważnych z punktu widzenia badania. Często sprawdza się tworzenie zespołów mieszanych.

III. PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO



Przystępując do **planowania procesu badawczego** należy zacząć od określenia problemu badawczego, a następnie przejść do opisu celów i pytań badawczych. Należy także poprzedzić formułowanie celów **wstępną diagnozą problemu**, w oparciu o dane zastane, takie jak:

- dane geograficzne (podziały administracyjne, urbanistyczne itd.);
- dane socjodemograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, struktura rodzin mieszkańców itd.);
- dane społeczno-kulturowe (historia, tradycje lokalne, lokalne instytucje: rządowe, samorządowe, pozarządowe, kościelne; poziom religijności, autorytety, kontrola społeczna);
- sytuację ekonomiczną danego obszaru na tle regionu lub kraju;
- zestawienie problemów społecznych dotyczących całej społeczności lub jej fragmenty.

Ponadto badania diagnostyczne powinny sięgać do jak najszerszych dostępnych źródeł informacji, wykorzystując zarówno **materiały zastane** (np. dokumenty), jak i **wywołane** (ankiety, wywiady) i realizowane na wielu poziomach.

PROCES BADAWCZY – GŁÓWNE ELEMENTY

A) PROBLEMY BADAWCZE – PRZYKŁADY

- Brak wiedzy o odbiorcach oferty.
- Niska frekwencja na wybranych wydarzeniach.
- Brak współpracy pomiędzy instytucjami/podmiotami kultury.
- Brak wiedzy na temat skuteczności/efektywności/trafności działań/projektu.

B) CELE BADAWCZE – PRZYKŁADY

Cel badawczy najłatwiej opisać odnosząc się bezpośrednio do wcześniej zdiagnozowanego problemu.

- **Brak wiedzy o odbiorcach oferty (PROBLEM)**
 - Zmapowanie odbiorców instytucji X (CEL 1)
 - Dostosowanie oferty instytucji do potrzeb odbiorców (CEL 2)
- **Brak współpracy pomiędzy podmiotami kultury (PROBLEM)**
 - Poznanie przyczyn słabej współpracy pomiędzy podmiotami (CEL 1)
 - Określenie czynników zachęcających do podjęcia współpracy (CEL 2)
- **Brak wiedzy na temat efektów wybranego projektu (PROBLEM)**
 - Poznanie stopnia skuteczności oddziaływania projektu (CEL)

C) PYTANIA BADAWCZE – PRZYKŁADY

Brak wiedzy o odbiorcach oferty (PROBLEM)

- Zmapowanie odbiorców instytucji X (CEL)
 - Gdzie mieszkają odbiorcy instytucji X?
 - Jakie są ich dochody?
 - Do jakich grup społecznych należą?
 - Jakie są zainteresowania odbiorców instytucji?

Pytania badawcze

Niska frekwencja (PROBLEM)

- Poznanie przyczyn niskiego wskaźnika uczestnictwa (CEL 1)
 - Kim są osoby nie uczestniczące w ofercie instytucji X?
 - Czy te osoby znają ofertę instytucji X?
 - Czy korzystają z oferty innych instytucji kultury?
 - Z jakich źródeł czerpią informacje o wydarzeniach?

Pytania
Badawcze

D) WYBÓR TECHNIK BADAWCZYCH

Wyboru technik badawczych dokonujemy uwzględniając: problem badawczy, cel badawczy, badaną grupę, ale też zasoby jakimi dysponujemy (środki finansowe i ludzie). Metody badawcze możemy podzielić na ilościowe – odpowiadające zasadniczo na pytanie: „ile?”. Oraz jakościowe – odpowiadające na pytania „jak?”, „dlaczego?”.

• BADANIA ILOŚCIOWE – PRZYKŁADOWE TECHNIKI:

- Ankiety.
- Wywiady ustrukturalizowane.
- Statystyki.

• **BADANIA JAKOŚCIOWE – PRZYKŁADOWE TECHNIKI:**

- Obserwacja.
- Pogłębione wywiady indywidualne (IDI).
- Pogłębione wywiady grupowe – fokusy (FGI).
- Analiza dokumentów.
- Eksperyment.
- Badanie typu *Mystery Shopping*.
- Metoda biograficzna.

E) DOBÓR PRÓBY

Czyli metoda wyboru osób objętych badaniem. Próba to grupa osób/podmiotów wybranych do badania z szerszej zbiorowości – populacji. W badaniach słowo „populacja” odnosi się do wszystkich osób lub podmiotów, które - w ramach konkretnego badania - są w obrębie naszego zainteresowania (np. wszyscy widzowie naszego kina, teatru). Dopiero z tej szerokiej grupy losujemy (za pomocą różnych metod) próbę badawczą. Typowe formy doboru próby:

- **Losowy** – polegający na tym, że jednostki próby dobierane są na drodze losowania, przy zachowaniu określonego prawdopodobieństwa dostania się do próby. Warto zauważyć, że w przypadku małych „populacji” zastosowanie tej metody się nie sprawdzi. Na przykład badanie animatorów kultury w małej miejscowości może objąć wszystkich interesujących nas respondentów, więc dobór losowy nie ma tu zastosowania.
- **Celowy** – polegający na wskazaniu konkretnych osób/podmiotów (lub grup) objętych badaniem przez badaczy, np. wszyscy pracownicy instytucji kultury z danej miejscowości.
- **Metoda „kuli śnieżnej”** – polega na docieraniu do kolejnych respondentów, krok po kroku, dzięki informacjom lub poleceniu respondentów badanych wcześniej. Metoda ta jest przydatna w sytuacji, gdy nie znamy i nie mamy innych możliwości dotarcia do pewnych grup czy osób.

F) OPERACJONALIZACJA POJĘĆ (OKREŚLENIE TERMINÓW)

Projektując badanie trzeba na wstępie zdefiniować pojęcia, które będą dla nas istotne. W typowych badaniach możemy używać takich pojęć jak: kultura, czas wolny, uczestnictwo w kulturze, aktywność społeczna, kapitał społeczny, kapitał kulturowy etc. Przykładowo, jeśli za uczestnictwo w kulturze przyjmiemy wszelką aktywność związaną z odbieraniem treści kultury, w tym czytanie książek i słuchanie muzyki, obszar badań będzie zupełnie inny, niż gdy pojęcie uczestnictwa w kulturze zawężymy do aktywnego korzystania z oferty instytucji kultury.

G) OPRACOWANIE NARZĘDZI

Na tym etapie projektu badawczego, po wybraniu metody należy wybrać i opracować techniki badawcze. W projektach można, a często wręcz trzeba stosować mieszane techniki badawcze (ilościowe jakościowe). Niektóre narzędzia jakościowe zostały szerzej omówione w rozdziałach V, VII i IX. Poniżej proponujemy kilka najpopularniejszych typów ankiet:

- **Ankieta przeprowadzana przez ankietera telefonicznie** – tzw. CATI (Computer Assisted Telephone Interview).
- **Ankieta przeprowadzana przez ankietera w trakcie rozmowy bezpośredniej** – tzw. PAPI (Paper and Pencil Interview).
- **Ankieta przeprowadzana za pomocą internetu** – tzw. CAWI (Computer Assisted Web Interview).
- **Ankieta pocztowa.**
- Inne.

Opracowując ankiety warto pamiętać o:

- Odpowiedniej kolejności zadawania pytań (np. pytań drażliwych nie zadajemy na początku ankiety).
- O zachowaniu anonimowości.
- O nie zadawaniu zbyt wielu pytań otwartych.
- O dostosowaniu czasu ankiety do okoliczności.
- Dostosowaniu do pytań odpowiednich skal (skala nominalna, skala dychotomiczna, zbalansowana i niezbalansowana, Likerta, semantyczna).

H) OPRACOWANIE NARZĘDZI ANALIZY

Do każdego wybranego narzędzia badawczego trzeba wcześniej opracować narzędzia analizy. Przykładowo:

- Z przeprowadzonych **wywiadów** możemy dokonać pełnej transkrypcji (gdy zależy nam na wszystkich informacjach od osób badanych), albo przygotować formatki, do których wpisywane będą odpowiedzi dotyczące tylko określonych tematów (gdy z wywiadu interesują nas tylko konkretne fragmenty).
- Karty kodowe do analizy **materiału ikonograficznego czy wizualnego** (w celu usystematyzowania zebranych materiałów).
- Formatki do zbierania danych podczas **obserwacji** (zawierające pytania, na które badacz musiał odpowiedzieć dokonując obserwacji).
- Formatki do opracowywania **danych zastanych** (do usystematyzowania i opisanie zebranych materiałów, np. promocyjnych z danego wydarzenia).

I) PLAN BADAŃ (HARMONOGRAM)

Przed realizacją każdego badania musimy zaplanować harmonogram poszczególnych działań. Może mieć postać zwykłego kalendarza, może to być Harmonogram Gantta. Ważne jest dostosowanie czasu realizacji do wybranych metod i technik badawczych oraz skali badania. Warto zaplanować też odpowiednio długi czas na analizę materiału i opracowanie raportu.

Harmonogram badania – przykład

DZIAŁANIE	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik
Opracowanie koncepcji i narzędzi								
Przeprowadzenie badania								
Analiza materiału badawczego								
Opracowanie raportu, prezentacja wyników								

J) BUDŻET PROJEKTU BADAWCZEGO

Tworząc budżet projektu badawczego warto wcześniej sprawdzić koszty poszczególnych typów badań. Generalnie badania jakościowe są droższe od ilościowych. Ale też niektóre techniki jakościowe – jak np. obserwacja – wymagają niewielkich nakładów. Budżet typowego

projektu badawczego powinien uwzględniać koszty opracowania koncepcji badania oraz narzędzi, koszty przeprowadzenia badań, koszty analizy materiału oraz opracowania raportu.

K) TEST NARZĘDZI

Zanim przystąpimy do realizacji badań, każde z opracowanych narzędzi powinno zostać przetestowane. Test ma na celu m.in. sprawdzenie – w przypadku ankiet czy wywiadów – odpowiedniego ułożenia pytań oraz zrozumienia pytań przez naszych rozmówców i respondentów. Istotne jest też dopasowanie języka pytań do określonych typów rozmówców. Innym językiem będziemy pytać młodzież, a innym osoby starsze, innym pracowników instytucji kultury, a innym przeciętnych odbiorców koncertów rockowych. Nie bez znaczenia jest też czas potrzebny na odpowiedzi zawarte w scenariuszu/kwestionariuszu. Przykładowo ankieta przeprowadzana wśród uczestników jakiejś imprezy kulturalnej musi być stosunkowo krótka, zaś ankieta internetowa może być znacznie dłuższa. Należy zatem wybrać kilka osób – reprezentujących grupę naszych potencjalnych respondentów (np. kilku odbiorców oferty naszej instytucji) i przeprowadzić z nimi badanie pilotażowe, a następnie dokonać ewentualnych poprawek w naszych scenariuszach ankiet czy wywiadów.

L) REALIZACJA BADAŃ

Różne typy badań zostały omówione w kolejnych rozdziałach niniejszej publikacji. Istotne jest by na bieżąco monitorować postępy ich realizacji, a w przypadku jakiś problemów, czy zakłóceń interweniować na bieżąco. Ponadto:

- Przy realizacji większych projektów badawczych zatrudnij albo wyznacz z własnego zespołu koordynatora badań.
- Przed rozpoczęciem badań przeprowadź szkolenie dla badaczy.
- Na koniec przeprowadź ewaluację badania (Rozdział IV).

Ł) ANALIZA MATERIAŁU

Zebrany materiał – w zależności od jego charakteru – pogrupuj i dokonaj selekcji. W przypadku wywiadów pogłębionych dokonaj zakodowania, tak by cytowane w raporcie wypowiedzi były nie do zidentyfikowania przez osoby czytające.

M) OPRAWOWANIE RAPORTU

Opracowując raport zawsze trzeba mieć na uwadze do kogo ma być skierowany – kto przede wszystkim ma czytać i korzystać z zawartych w nim danych i rekomendacji. Od tego zależy charakter i długość raportu, ale też język jakim jest napisany. W raporcie powinny znaleźć się następujące elementy:

- Opis koncepcji badawczej i zastosowanych narzędzi.
- Opis przebiegu badania.
- Wyniki analizy.
- Wnioski z przeprowadzonych badań.
- Rekomendacje.

Do raportu można dołączyć różnorodne załączniki w postaci tabel, map, zestawień, a także zestawienie zastosowanych narzędzi badawczych.

N) KONSULTACJE WYNIKÓW (OPCJONALNIE)

Jeśli wyniki badania i/lub zawarte w nim rekomendacje dotyczą jakiegoś istotnego z punktu widzenia danej społeczności problemu, warto powstały raport (lub jego część) poddać pod społeczne konsultacje. Najprostszą metodą jest zawieszenie dokumentu w internecie i

stworzenie systemu nanoszenia uwag. Jeśli raport stanowi część większego działania o charakterze partycypacyjnym, warto pomyśleć o poszerzeniu narzędzi konsultacyjnych np. o spotkania czy debaty z przedstawicielami danej społeczności.

O) WDRAŻANIE REKOMENDACJI

Żadne badanie nie powinno zakończyć się na opracowaniu raportu. Raport ma na celu dostarczenie danych i rekomendacji do przeprowadzenia jakiejś zmiany, do wdrożenia nowych działań i rozwiązań, a czasem też do upewnienia się, że nasze dotychczasowe działania są warte kontynuowania. Pamiętajmy jednak, że powstały raport – **nawet najbardziej krytyczny nie powinien trafić do szuflady!**

IV. DIAGNOZA I EWALUACJA

Diagnoza społeczna to rodzaj badania, które odpowiadają na pytania: „jak jest” (np. w społeczności mieszkańców danej miejscowości, w instytucji kultury, w rodzinie, w szkole). W przypadku obszaru kultury do najważniejszych obszarów zainteresowań diagnozy będą należały: sytuacja instytucji kultury, poziom uczestnictwa, kapitał kulturowego mieszkańców etc.

Co zatem faktycznie jest konieczne do skutecznego przeprowadzenia diagnozy? Gdzie leży klucz do skutecznego jej prowadzenia? Co nas ogranicza? Podstawowym wyzwaniem jest – jak w przypadku każdego badań – wskazanie celu ich prowadzenia. Oznacza to konieczność określenia:

- Kto będzie korzystał z zebranych informacji?
- Jakiego ich opracowania oczekują zamawiający?
- Do czego służyć będą sformułowane wnioski?

Odpowiedzi na te trzy pytania pozwalają na właściwe zaplanowanie badania. W oparciu o nie przechodzimy przez kolejne etapy procesu: od określenia problemu, przez operacjonalizację, dobór narzędzi, aż po wybór metod analizy i prezentacji wyników. Każdorazowo poszczególne etapy badania powinny być opracowywane na nowo. Choćby dla rozwoju samego badacza. Możemy jednak spojrzeć na najczęstsze z okoliczności, w których przychodzi nam pracować. Prezentuje je Tabela 1.

Tabela 1. Co należy wziąć pod uwagę planując badania diagnostyczne lub ewaluacyjne?

Możliwe warianty	
Korzystający z informacji	1. Osoby związane z instytucją: • podejmujące decyzje; • wykonujące zadania, do których odnoszą się wyniki badania; • inni pracownicy. 2. Osoby nie związane z instytucją • inni przedstawiciele sektora kultury; • przedstawiciele innych instytucji publicznych i organizacji pozarządowych; • przedstawiciele instytucji prywatnych; • władze samorządowe, centralne; • inni badacze.

Forma opracowania wyników	• materiały prezentujące całość wyników lub opracowania częściowe; • prezentowane publicznie lub o ograniczonym zasięgu odbiorców; • drukowane lub dostępne jedynie w formie elektronicznej; • przekazanie wyłącznie wniosków lub całościowego materiału wraz z refleksją teoretyczną.
Wykorzystanie wniosków	• podsumowanie dotychczasowej działalności/stanu organizacji związane z oceną pod kątem określonych kryteriów; • podsumowanie dotychczasowej działalności/stanu organizacji związane z oceną pod kątem określonych kryteriów; • planowanie nowych działań; • prezentacja dobrych praktyk/modelu działania umożliwiające jego powielenie.

Nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie, jakie metody i techniki badawcze, czy też która strategia prowadzenia badań najlepiej spełni się w danych okolicznościach. Podobnie też, nie można wymienić wszystkich sytuacji, w których wykorzystywana będzie praca badawcza. Kluczowe jest jednak, by każdorazowo poddawać te kwestie refleksji przynajmniej na trzech, wymienionych wyżej poziomach. Ułatwi to dopasowanie przyjętych założeń, do faktycznych potrzeb instytucji i uczyni badania bliższymi oczekiwań praktyków.

SIATKA BEZPIECZEŃSTWA, CZYLI KRYTERIA EWALUACYJNE

Na potrzeby niniejszej publikacji, założono bardzo uproszczone rozróżnienie pomiędzy diagnozą i ewaluacją. **Diagnoza** dotyczy badań opisujących dowolne zagadnienie z otoczenia instytucji (ewentualnie szerzej, życia społeczno-gospodarczego) lub jej wewnętrzny potencjał (stan organizacyjny). **Ewaluacja** zaś, rozumiana jest tutaj jako badanie interwencji, działania podejmowanego przez podmiot – najczęściej zresztą w celu wywołania określonej zmiany w otoczeniu. Działalność instytucji kultury traktować możemy jako pewną formę interwencji odpowiadającej na konkretny problem lub wyzwanie. Posiada ona określony cel, przydzielone zasoby, opisane działania i produkty, a także określone rezultaty (w bliższym okresie i w bezpośrednim zasięgu oddziaływania interwencji), oraz bardziej dalekosiężne i mniej kontrolowane konsekwencje (wpływ) prowadzonych działań.

Działalność instytucji często wiąże się z koniecznością pisania żmudnych wniosków. Nierzadko należy wtłoczyć je w ramy nie najlepiej przemyślanych formularzy. Zawsze jednak znajdziemy w nich elementy pojawiające się w tym schemacie. Co więcej, możemy przy jego pomocy opisać dowolne działania.

PRZYKŁAD

Wyobraźmy sobie sytuację, w której otrzymujemy zaproszenie na ślub. Skierowali je przyjaciele mieszkający w innym mieście. W takim wypadku, naszym celem będzie pojawienie się w konkretnym miejscu na czas, wraz prezentem oraz bezpieczny powrót. Użyte zasoby określimy sprawdzając najdogodniejsze połączenie kolejowe, lub aktualne ceny paliwa i stan techniczny samochodu. Wśród działań znajdzie się między innymi zakup biletów, pakowanie prezentu, udanie się na dworzec o czasie. W ramach produktów z pewnością będziemy mogli wskazać na liczbę godzin spędzonych w pociągu (to przypadek wskaźnika, który niestety łatwo przekroczyć), liczbę przekazanych prezentów, zjedzonych na weselu potraw itd. Na poziomie rezultatu możemy rozważyć już kwestie zadowolenia z poszczególnych elementów,

częstotliwość naszych opowieści o wydarzeniu, wskazującą na faktyczny poziom zadowolenia lub na rozbudowaną sieć kontaktów towarzyskich. Jedną z konsekwencji zaś, będzie rewizyta pary młodej, na analogicznej imprezie, którą będziemy organizować samodzielnie.

Prowadząc badania ewaluacyjne, każdorazowo powinniśmy określić **kryteria ewaluacji**:

- Jeśli będziemy chcieli sprawdzić, czy zaplanowane działania odpowiadają faktycznym problemom, odpowiemy na pytanie o **trafność** naszych działań.
- Jeśli chcemy sprawdzić, czy udało nam się zrealizować zakładane cele projektu/przedsięwzięcia za kryterium przyjmiemy **skuteczność**.
- Badając **efektywność** przyjrzymy się stosunkowi poniesionych nakładów do uzyskanych efektów.
- Kryterium **użyteczności** pozwoli nam ocenić czy nasze działania zostały ocenione jako użyteczne (potrzebne), np. z punktu widzenia odbiorców realizowanego przez nas wydarzenia.
- Gdy będzie interesowało nas, czy nasze działania odniosły długofalowy efekt (np. czy i na ile projekt edukacyjny trwale zmienił postawy uczestników), zastosujemy kryterium **trwałości**.

W JAKIM MOMENCIE PRZEPROWADZIĆ EWALUACJĘ?

Badania ewaluacyjne można prowadzić w różnych momentach realizacji naszego projektu/działania. I tak:

- Gdy chcemy dokonać oceny przed rozpoczęciem projektu zastosujemy ewaluację **ex-ante**.
- Ewaluacja **ex-post**, pozwala ocenić nasze działanie po jego zakończeniu.
- Możemy także dokonywać systematycznej oceny w konkretnych, zaplanowanych etapach projektu (ewaluacja **mid-term**).
- Prowadzić działania ewaluacyjne przez cały czas realizacji projektu (ewaluacja **on-going**).

V. NARZĘDZIA W BADANIACH WIZUALNYCH

Techniki wizualne mogą być wykorzystywane – jako uzupełnienie (np. do wywiadu), ale też czasem jako samodzielny sposób badania – przy realizacji badań dotyczących uczestnictwa i nie uczestnictwa w kulturze (np. dokumentacja zachowań, ubioru itp.), badań podczas wydarzeń kulturalnych i artystycznych, czy przy diagnozie stanu infrastruktury kultury. Przystępując do projektowania badania w pierwszej kolejności musimy określić jakiego rodzaju materiałów będziemy potrzebować. Główny podział dotyczy **materiałów zastanych i wywołanych**. W przypadku badań wizualnych źródła zastane opierają się przede wszystkim na **analizie zdjęć, filmów** itd., zrobionych przez badanych. Badania wizualne możemy podzielić na dwa typy – **video i fotograficzne**.

Do drugiej grupy zaliczyć trzeba w pierwszym rzędzie **obserwację fotograficzną**, a więc rejestrowanie obrazów, które będą służyć za materiał do analizy. Do drugiej grupy z kolei zalicza się m.in. **film dokumentalny**. W tym przypadku stykamy się z trudno rozstrzygalnym problemem czy stanowi on „odbicie” rzeczywistości, czy kreację (przykładem idealnego filmu dokumentalnego byłby zapis z kamery przemysłowej). W grupie technik badawczych, wykorzystujących rejestrację filmową wymienić należy **film socjologiczny** oraz **film etnograficzny**. Do klasycznych wizualnych technik należą **wywiady z użyciem metod video i wywiady z użyciem zdjęć**. Technika ta polega na uzupełnianiu samego „przepytывania” o oglądanie fotografii lub filmów wideo. I tutaj także możemy dokonać podziału na oglądanie

zdjęć badanych (np. zdjęć rodzinnych) lub oglądanie zdjęć przygotowanych specjalnie na potrzeby wywiadu (zrobionych przez badaczy lub badanych). Taka technika jest bardzo przydatna, gdyż np. zdjęcia mogą stanowić przypomnienie pewnych faktów lub zdarzeń. Ponadto dostarcza się w ten sposób dodatkowych bodźców i ma się możliwość pogłębienia analizy o sposób ujmowania nie tylko mowy, ale także obrazu. Wywiady z użyciem video można także rozszerzyć o **videozwiadanie**, czy **videospacer**. Techniki te mają szczególne zastosowanie w przypadku badań miasta, lub każdego innych badań, w których obserwujemy relacje pomiędzy człowiekiem i przestrzenią. Technika ta opiera się na jednoczesnym byciu w określonej przestrzeni i analizowaniu jej.

Jedną z ciekawszych technik badawczych wykorzystywanych w badaniach w obszarze kultury jest prowadzenie **dziennika wizualnego** (video lub fotograficznego). Badacz dokonuje systematycznej i ukierunkowanej rejestracji (filmowej i/lub fotograficznej) określonego miejsca, wydarzenia, zbiorowości. Dziennik wizualny może być działaniem artystycznym, działaniem prowadzonym przez badacza, ale też przez osoby badane, które – na prośbę badaczy – zarejestrują wybrane fragmenty swojego życia. W przypadku badania instytucji kultury przydatne mogą być także techniki stosowane w tzw. **etnografii mediów**. Etnografię mediów można prowadzić zarówno przez wywiad jakościowy po skończonym seansie w kinie, przez analizę pomieszczeń, w których ogląda się telewizję, aż po analizę tego, w jaki sposób tworzy się programy telewizyjne. Etnografia mediów może się także opierać na analizie źródeł zastanych. Przykładem takiego badania byłoby analizowanie filmików udostępnianych na portalu YouTube.

Badania wizualne można łączyć z innymi dziedzinami, metodami i technikami, można je także łączyć ze sztuką. Takie badania będą służyły do rozpoznania interesujących nas zjawisk czy rzeczy, gdzie sztuka będzie punktem wyjścia do pobudzenia reakcji. Sztukę można w badaniach „wykorzystać” także do przekształcania rzeczywistości, reagowania na problemy, wyrażania siebie, tworzenia wspólnoty, mówilibyśmy wtedy o sztuce zaangażowanej, performatywnej. Współczesna sztuka krytyczna, także bardzo często odnosi się do badań, możemy więc zaprojektować je w taki sposób, że **artysta** albo **sam będzie badaczem**, albo będzie badaniom towarzyszył, czego efekt może przybrać nową formę wyrazu, która będzie zależała zarówno od kreatywności artysty lub artystki, jak i od samego przedmiotu badania. W pewnym związku ze sztuką pozostaje także **esej fotograficzny**, czy **esej wizualny**, gdzie badani przygotowują wizualne przedstawienie jakiegoś problemu badawczego, tematu etc. Ta technika jest pomocna w przypadku prób ujęcia specyficznego sposobu widzenia i obrazowania zjawisk. Przykładowo prosimy badanych o wizualne zaprezentowanie tego, czym jest dla nich „kobiecość” lub „męskość”; „wartości rodzinne”; „tradycja” itp. Sposób ukazania tematu, dobór środków wizualnych, technik obrazowania, może nam bardzo wiele powiedzieć i dostarczyć doskonałego materiału badawczego.

Przypadek:

Kilka lat temu prowadzone były badania dotyczące tego, w jaki sposób wytwarza się lokalne rozumienie przestrzeni, na czym się ono opiera, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu magicznego i religijnego. Miejscowość, w której prowadzone były badania, była położona na Spiszu. Zaplanowano, że najlepszym sposobem będzie skonfrontowanie zewnętrznego punktu widzenia tej przestrzeni (a więc oczami badaczy), z tym, w jaki sposób widzą tę przestrzeń jej mieszkańcy. Pierwszy etap badań polegał na tym, że badacze udali się do

miejsowości z aparatami fotograficznymi i wykonywali zdjęcia miejscom, które w ich subiektywnym odczuciu mogły być ważne z punktu widzenia tematyki badania, a więc przede wszystkim przestrzeń kościoła i cmentarza, krzyże i kapliczki przydrożne oraz każde inne miejsce, które w jakiś sposób zostały przez mieszkańców oznaczone (np. szczyt góry z krzyżem milenijnym). Poza tym fotografowane były także lokalne tablice informacyjne, graffiti i napisy na przystankach oraz wszystkich innych miejscach, w których pojawiała się jakieś jej społeczne oznaczenie (sklep i ławeczka za sklepem, szkoła, boisko szkolne, a także miejsce, w którym wieczorami w wakacje zbierała się młodzież). W następnym etapie prowadzone były wywiady skategoryzowane z mieszkańcami, których celem było wydobycie od nich informacji o miejscach niezwykłych, tajemniczych, ważnych religijnie oraz o historiach z nimi związanych. Na podstawie zebranych informacji badacze jeszcze raz udali się w teren z aparatami, ale tym razem fotografując miejsca wskazane przez mieszkańców. W ten sposób zebrane fotografie i historie zostały porównane z materiałem/spostrzeżeniami samych badaczy, co pozwoliło uzyskać informacje, w jak lokalna społeczność postrzega tę samą przestrzeń i te same miejsca (w większości przypadków przestrzenie były postrzegane w zupełnie inny sposób).

KILKA PRAKTYCZNYCH RAD:

- 1) Pamiętaj o zabezpieczeniu sprzętu. Zawsze sprawdzaj czy baterie są załadowane w aparacie czy kamerze, zawsze miej przy sobie zapasowe. Przed fotografowaniem czy nagrywaniem sprawdź czy sprzęt działa prawidłowo.
- 2) Przed rozpoczęciem badań zapoznaj się z ich scenariuszem (pytaniami w ankiecie czy kwestionariuszu, zagadnieniami do zbadania, technikami, obiektami do sfotografowania itd.) Dzięki temu będziesz mógł/mogła skupić się na zdobywaniu wartościowego materiału.
- 3) Reaguj inteligentnie na to co mówi do ciebie i co pokazuje ci respondent/respondentka. Zawsze staraj się podążać i śledzić ich tok myślenia, a nie dopasowywać ich tok myślenia do tego, co chcesz uzyskać. Innymi słowy, chcesz zobaczyć świat ich oczami, a nie zobaczyć to, co chcesz. Warunek: punkt 2.
- 4) Materiał wizualny staraj się jak najdokładniej oznaczyć i skatalogować. Najlepiej przed rozpoczęciem badań określić jaki rodzaj materiału jest ci potrzebny (np. zdjęcia) i wstępnie zaplanuj system ich porządkowania. W zależności od rodzaju badań np. uwzględniający podział na fotografie miejsc, rzeczy, sytuacji, osób itd.
- 5) Pamiętaj o sporządzaniu notatek terenowych i zapisywaniu dodatkowych uwag czy okoliczności do każdego materiału wizualnego. Pamiętajcie, że każde ujęcie może zniekształcić obraz. Przykładowo robiąc zdjęcie demonstracji z tyłu zawsze wydaje się ona mniejsza, trzeba więc zapisać odpowiednią uwagę w dzienniku, żeby później nie zniekształcić interpretacji.

VI. ELEMENTY EKONOMII KULTURY I STATYSTYKI W BADANIACH KULTURY

Do najważniejszych tematów ekonomii kultury należą:

- produkcja kultury;
- popyt na dobra kultury i konsumpcja – od czego zależy, od czego zależą ceny;
- rynek pracy artystów: nadpodaż pracy, kwestia kreatywności, ryzyko zatrudnienia;
- wycena dóbr kultury;
- wpływ prawa na rynek kultury (prawa autorskie);
- kultura a rozwój: kapitał społeczny, rozwój regionalny;
- analizy branżowe (przemysły kultury: film, muzyka popularna, rynek wydawniczy i nadawanie tv; sztuka performatywna: teatr, filharmonia, opera, balet; sztuki plastyczne: malarstwo, grafika).

DLACZEGO, PO CO BADAĆ, ANALIZOWAĆ I GROMADZIĆ DANE? – Żeby:

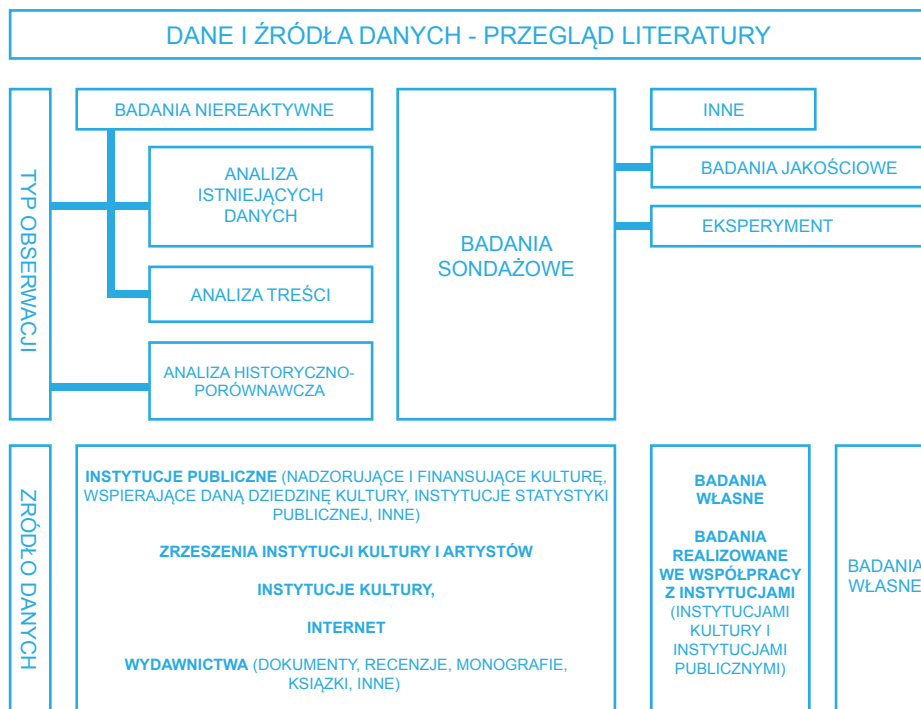
- Monitorować bieżącą działalność.
- Usytuować instytucję na tle lokalnego i ogólnopolskiego kontekstu.
- Prowadzić ewaluację dotychczasowych działań.
- Badać publiczność.
- Planować przyszłe działania (budżetowanie, planowanie promocji, konstruowanie strategii sprzedaży).

CHARAKTERYSTYKA DÓBR KULTURY

Termin ten może być różnorako rozumiany. Można powiedzieć, że tyle ile jest definicji kultury, pojawia się tyle samo definicji dóbr kultury. Niezmiennie istotne jest dla badacza określenie tych pojęć, bo będzie to miało wpływ na badania. Można powiedzieć, że dobra kultury:

- **To użyteczność**, którą konsumenci czerpią z korzystania z tych dóbr, rośnie wraz z ilością doświadczeń („pozytywny nałóg”: odczuwana korzyść z uczestnictwa w kulturze jest tym większa, im więcej takich samych doświadczeń miał człowiek w przeszłości, potrzeby kulturalne rosną w miarę konsumpcji dóbr i usług sektora kultury);
- **To proces produkcji**, który nie może obyć się bez udziału ludzkiej twórczości;
- **To nośniki przekazu symbolicznego**;
- Stanowią, przynajmniej potencjalnie, własność intelektualną jednostki lub grupy;
- Ich całkowita wartość nie sprowadza się do wartości materialnej i nie można jej w pełni wyrazić w pieniądzu;
- Mają pewne cechy dóbr publicznych, przede wszystkim generują pozytywne efekty zewnętrzne, które stanowią wystarczający powód zgłaszania popytu publicznego na ten typ dóbr.

Dane dotyczące kultury są gromadzone i udostępniane na dużą skalę. Zaczynając od wewnętrznych badań organizacji/instytucji zajmujących się kulturą, na przykład na temat zadowolenia publiczności zebranej na teatryku w domu kultury, po badania Rady Europy, Unii Europejskiej, UNESCO na temat uczestnictwa w kulturze na skalę europejską. Dzięki zmianom technologicznym są programy do gromadzenia i analizowania danych. Dostępne są publiczne bazy danych. Skąd zatem brać dane? Gdzie szukać źródeł?



Skoncentrujemy się na analizie istniejących danych (danych zastanych), która należy do typu badań niereaktywnych (nie wchodzimy w bezpośrednie interakcje z badanym przedmiotem, nie mamy wobec niego żadnych oczekiwań, tylko korzystamy z tego, co istnieje). Dane te można wykorzystywać np. na poziomie zbierania informacji we wstępnej fazie badania (desk research), przy opracowywaniu diagnozy, jako jedno ze źródeł danych przy badaniach ewaluacyjnych, lub jako materiał porównawczy przy analizie danych zebranych w ramach tzw. badań reaktywnych.

Wśród badań niereaktywnych dominuje analiza istniejących danych. Można je pozyskać z:

- **instytucji statystyki publicznej** – gotowe bazy danych (np. Bank Danych Lokalnych www.stat.gov.pl/bdl - GUS);
- **instytucji publicznych**, które bezpośrednio finansują bądź nadzorują instytucje kultury: agencje rządowe, np. MKiDN, departamenty urzędów samorządów lokalnych odpowiedzialne za sprawy kultury (np. Biuro Kultury w Warszawie);
- **instytucji publicznych**, które zajmują się wspieraniem kultury w konkretnym obszarze, instytucje branżowe – np. Instytut Teatralny, NCK, NInA, PISF;
- **zrzeszenia instytucji kultury** lub artystów konkretnej profesji pełniące często funkcję rzecznika interesów danej branży: ZASP, ZAiKS;
- **instytucji kultury**: dokumenty księgowe lub sprawozdawcze. Ta ścieżka pozyskiwania informacji pozwala autorom dotrzeć do precyzyjnych danych. Jest ona jednak żmudna. Może pojawić się problem porównywalności tak gromadzonych informacji, wynikający z różnych metod prowadzenia dokumentacji, co skazuje zazwyczaj analityka na badanie w formule studium przypadku o ograniczonych możliwościach uogólnienia wyników, a to stanowi zwykle mocną stronę badań ilościowych;
- **portali internetowych**.

CO ANALIZOWAĆ?

Zbierając dane ze stron internetowych, lub dokumentów różnych instytucji możemy spotkać dane o charakterze liczbowym: przychody, koszty, frekwencja itd., ale też „trudniej uchwytne”, poddane kwantyfikacji. Dane zastane mogą dotyczyć m.in.:

- zasobów instytucji kultury, materialnych, osobowych, finansowych;
- uczestnictwa w kulturze i rozwoju widowni (*audience development*);
- ogólnodostępnej statystyki – kontekst lokalny i ogólnopolski (materiał pomocniczy);
- promocji, współpracy... i innych specyficznych obszarów funkcjonowania danego podmiotu kultury.

NARZĘDZIA

Sposób wykorzystywania danych w ilościowych analizach kultury jest bardzo różny. Stosuje się zarówno najprostszą statystykę opisową, jak i skomplikowane modele matematyczne. Coraz większa liczba badań ilościowych, a prawdopodobnie także rosnąca wiara w „policzalność” kultury, sprawiają, że w literaturze pojawiają się coraz bardziej wyrafinowane narzędzia analityczne.

- **Statystyka:** najprostsza i często wystarczająca prezentacja danych ilościowych;
- **Ekonometria:** modelowanie zależności między zjawiskami;
- **Wizualizacja danych:** tabele, wykresy, mapy, infografiki.

Narzędzia informatyczne:

- Excel (nieunikniony!),
- Pakiety statystyczne,
- Programy graficzne.

VII. REALIZACJA BADAŃ NA POTRZEBY DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH, MARKETINGOWYCH I BUDOWANIA WIDOWNI W INSTYTUCJACH KULTURY

Marketing kultury to – najprościej rzecz ujmując - sztuka docierania do osób, które są lub potencjalnie mogą być zainteresowane naszą ofertą kulturalno-artystyczną. W centrum wszystkich działań marketingowych zawsze musi być odbiorca. Marketingowiec pracujący w instytucji kultury powinien zatem umieć łączyć takie elementy jak produkcję/organizację projektu kulturalnego/wydarzenia artystycznego, cenę biletu (a jeśli wydarzenie jest bezpłatne inne formy finansowania) oraz sposoby promocji i dotarcia do potencjalnych odbiorców.

Badania dotyczące szeroko rozumianego marketingu kultury zmierzają do znalezienia odpowiedzi m.in. na takie pytania jak:

- W jaki sposób instytucje są postrzegane przez odbiorców?
- Jakie narzędzia zastosować, żeby przyciągnąć większą liczbę odbiorców oraz utrzymać dotychczasowych?
- Jak organizować produkcję działań kulturalnych i artystycznych w sposób najbardziej efektywny?
- Jakich kanałów informacyjnych używać w komunikowaniu się z poszczególnymi grupami odbiorców (obecnych i potencjalnych)?

Jeśli zatem **celem marketingu kultury** jest „wystawienie na rynek” pewnych produktów kultury (rozumianych tu niekoniecznie jako produkcja i sprzedaż komercyjnych wydarzeń, lecz jako forma pozyskania odbiorcy danego przedsięwzięcia) to badania muszą skupiać się na tym, jakie narzędzia będą najbardziej skuteczne i efektywne. W działaniach marketingowych przydatne będą zatem zarówno badania profilu odbiorców, badania trendów sprzedaży, czynników wpływających na poziom uczestnictwa, ale też badania marki instytucji.

BADANIA ODBIORCÓW

Mysząc o odbiorcach badania trzeba wcześniej ustalić grupę/y odbiorców na których nam zależy, ale też takich którzy realnie mogą stać się w przyszłości naszymi odbiorcami. Najbardziej typowym obszarem badawczym w tym temacie będzie **badanie profilu odbiorców** uwzględniające przede wszystkim takie zmienne jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, zainteresowania, kapitał kulturowy, sposób spędzania wolnego czasu itp. W zależności od typu instytucji kultury oraz typu działań przez nią realizowanych badania odbiorców mogą mieć zupełnie inny charakter i być realizowane w oparciu o inne narzędzia. Przykładowo, dla typowego domu kultury, którego celem jest dotarcie z ofertą do jak najszerzej grupy przedstawicieli lokalnej społeczności, badania będą kierowane do stosunkowo szerokiej grupy. Z kolei w przypadku teatru awangardowego, którego widzami są raczej wybrane osoby, o bardziej niszowych preferencjach kulturalnych.

Badania odbiorców pod kątem **uczestnictwa i nieuczestnictwa** w kulturze (czy też korzystania z konkretnej oferty) można podzielić ze względu na czynniki wpływające na uczestnictwo. I tak badając **czynniki obiektywne** trzeba brać pod uwagę m.in.:

- odległość miejsca zamieszkania od instytucji kultury;
- możliwość dojazdu (transport publiczny, posiadanie własnego samochodu);
- brak lub posiadanie wolnego czasu (oraz formy jego spędzania);
- posiadanie lub brak środków finansowych na uczestnictwo w kulturze.

W przypadku badań możliwości finansowych potencjalnych odbiorców warto zwrócić uwagę na 2 aspekty:

- Ile przedstawiciele określonej grupy są gotowi zapłacić za dane wydarzenie (cena biletu)?
- Ile osób jest w stanie zapłacić za dane wydarzenie określoną kwotę (siła nabywcza)?

Mając takie dane możemy próbować określić nie tylko ceny biletów, ale też szacunkowy czas eksploatacji pojedynczego wydarzenia.

Czynniki subiektywne, na które instytucja może mieć wpływ, np.

- dostęp do informacji o ofercie;
- możliwość różnych form zakupu i rezerwacji biletów;
- dostosowanie oferty do potrzeb odbiorców;
- ułatwienia dostępności instytucji w zakresie infrastruktury.

Przykładowe narzędzia wykorzystywane w badaniach marketingowych:

- Ankieta marketingowa – skierowana do odbiorców konkretnych wydarzeń lub do osób potencjalnie zainteresowanych naszą ofertą.
- Badanie typu *Mystery Shopping* polegające na sprawdzaniu oferty, poziomu obsługi oraz wyposażenia od strony odbiorcy.
- Badania fokusowe realizowane na wybranych grupach zrekrutowanych, np. z grupy naszych odbiorców.
- Metoda biograficzna oraz badania typu story *telling* – poznawanie preferencji, potrzeb i problemów danego odbiorcy w oparciu o opowieści, indywidualne historie o swoim życiu.

MARKA KULTURALNA

Marki to produkty posiadające – oprócz swojej wartości rynkowej czy użytkowej – wartość dodaną. Jeśli nie wytworzy się emocjonalne zaangażowanie widzów/odbiorców, instytucja

kultury będzie postrzegana tylko, jako „produkt” czy też miejsce, a nie marka. Przejście od produktu do marki wymaga zatem wyposażenia go w wartości, które reprezentuje. Aby instytucja kultury (albo jej sztandarowy projekt) stała się marką, potrzeba nie tylko konkretnego (i najlepiej spójnego) produktu w postaci oferty kulturalnej, ale też pewnej długofalowej wizji działania instytucji oraz odpowiedniego przekazu wysyłanego na zewnątrz. Pozostaje jeszcze kwestia czasu, aby wizerunek konkretnej instytucji utrwalił się w świadomości odbiorców. Jednym z elementów wpływających na markę jest jej rozpoznawalność – w przypadku instytucji kultury będzie to zarazem rozpoznawalność oferty jak i miejsca (siedziby, miejsca na mapie miejscowości). Kolejnym czynnikiem, nierozzerwalnie związanym z budowaniem i postrzeganiem marki związana jest nazwa. Zgodnie z teorią „góry lodowej brandingu”, na co dzień postrzegamy tylko powierzchnię góry, a więc Nazwę i Logo, a wartości, które niesie ze sobą dana marka, pozostają ukryte. Z punktu widzenia instytucji ważne jest, by odbiorcy kojarzyli ją nie tylko z tym, co widoczne na wierzchu, ale też z nią jako wartością samą w sobie. Badania marki instytucji kultury będą zatem dotyczyć jej rozpoznawalności, wizerunku, roli, funkcji jaką pełni oraz wartości z jakimi się kojarzy i jak jest pozycjonowana wobec innych instytucji kultury. W przypadku, gdy wcześniej nie były prowadzone badania instytucji pod kątem marki, dobrym narzędziem do wstępnego rozpoznania są badania fokusowe przeprowadzone z widzami/odbiorcami, wykorzystujące metody projekcyjne. Dobrym przykładem badania wstępnego jest też analiza przekazów medialnych pod kątem informacji o naszej instytucji. Dopiero po określeniu własnego wizerunku (sposobu w jaki jesteśmy postrzegani) warto przeprowadzić badania ankietowe, które pokażą nam skalę tego problemu badawczego.

VIII. GRY JAKO NARZĘDZIE BADAWCZE

Francuski naukowiec Roger Caillois opisywał gry i zabawy jako ważny element kulturotwórczy. Dzięki nim ludzie tworzyli nowe obyczaje, uczyli się umiejętności praktycznych i symbolicznych oraz budowali strukturę społeczną. Gry w ujęciu Caillois prawie nigdy nie są zwykłą rozrywką. Badawcze spojrzenie na konstrukcję zasad, zachowania graczy, interakcje między nimi czy relacje z widownią, może przynieść wiele ciekawych obserwacji i danych.

Liczba wariantów, odmian i gatunków gier rośnie w bardzo dużym tempie. W ciągu zaledwie dwóch dekad rozwinęła się szeroka gama rozmaitych rozwiązań, poczynając od gier komputerowych do gier szkoleniowych. Oprócz nowych gatunków gier swoisty renesans przeżywają gatunki już istniejące, np. gry planszowe, karciane czy zespołowe. Dorobek rozwoju technicznego w połączeniu z rozwojem nauk społecznych umożliwiły stworzenie zabaw nowego typu. Dzięki tej swoistej rewolucji gry na powrót zagościły w naszym życiu. Dla badacza to szansa na poznanie nowego zjawiska społecznego i pozyskania informacji z nim związanych, np. świata wartości czy relacji w danej grupie.

Wyjątkowość sytuacji społecznej jaką jest udział w grze wynika przynajmniej z kilku czynników. Po pierwsze, to wydarzenie, co do którego posiadamy z góry określone przewidywania. **Zgodnie z teorią Caillois gry i zabawy cechują następujące cechy:**

- dobrowolność,
- ograniczony czas i miejsce,
- fikcyjność,
- bezproduktywność,
- nieprzewidywalność i ujęcie w specyficzne normy,
- zasady.

To cechy powszechnie obowiązujące, często w niejawnym sposób determinujące nasz sposób postępowania. Ich obecność daje niezbędne do udziału w grze poczucie bezpieczeństwa. Gracze pozwalają sobie na więcej, w określonych ramach zasad i praktyki danej gry. Sytuacja eksperymentalna, tworzona w trakcie zabawy, jest więc wyjątkowo bogata w informacje.

Udział w zabawie to swego rodzaju rytuał. Nasze doświadczenia udziału w nim pozwalają na przestrzeni lat wykształcić rolę, w którą w trakcie gry wchodzimy. Dzieje się tak, zarówno w prostych grach karcianych, jak i bardzo zaawansowanych grach planszowych, komputerowych czy RPG. Ta specyficzna rola pokazuje indywidualny system wartości i przekonań, szerzej proces grupowy, identyfikację grupy społecznej czy najszerzej kody kulturowe danego społeczeństwa. Jak pod lupą, badacz może spojrzeć jak wyobrażenia o udziale w grze stają się odtworzonymi strukturami życia codziennego, urzeczywistnionymi wartościami i ideami. Praktyczne zastosowanie badawcze gier jest bardzo proste. W podstawowym ujęciu to zastąpienie pytań i innych treści uruchamiających zabawę, o temacie zbieżnym z tym badanym. Jeżeli więc badamy poziom rywalizacji w grupie docelowej możemy zaproponować rozegranie partii gry planszowej, wymagającej pokonanie pozostałych graczy lub odwrotnie, o charakterze kooperacyjnym. Dzięki takiemu zabiegowi będziemy mogli poznać zdanie uczestników badania, sprawdzić jak wchodzi w otrzymane role czy po zakończeniu gry porozmawiać na ugruntowany temat.

Jednym z najważniejszych obszarów badawczych tworzonych przez sytuację gry jest to, w jaki sposób jej uczestnik stosunkowuje się do otrzymanej w niej roli. Czy gracz godzi się na wszystkie zasady? Czy któryś z aspektów gry powoduje u niego blokadę? W jaki sposób współpracuje z innymi graczami a w jaki rywalizuje? Czy istnieją różnice pomiędzy tym co robi a co komunikuje? Czy odrzuci zaproponowaną rolę i postanowi grać samodzielnie? Spojrzenie na to, w jaki sposób gracz przeżywa otrzymaną na czas zabawy rolę może być świetnym źródłem informacji na temat jego systemu wartości, wyobrażeń o sobie i innych ludziach, strategii kulturowych.

Oprócz korzystania z gotowych rozwiązań i włączania gier do badania, istnieje również możliwość stworzenia narzędzia dedykowanego. W tym podejściu tworzymy nową grę, której celem ukrytym jest wzmocnienie konkretnych zachowań graczy. Projektowanie takiej gry badawczej umożliwia, podobnie jak przy projektowaniu eksperymentu badawczego, wyznaczenie interesujących nas wskaźników i zasad. Różnica polega na tym, że gra musi być atrakcyjna. Inaczej uczestnicy nie będą w stanie się w nią zaangażować i nie dojdzie do oczekiwanej sytuacji społecznej.

PRZYKŁAD

Przykładem badawczej gry projektowanej jest gra „Strategie Kultury”. Przeznaczona dla szeroko pojętej grupy pracowników kultury, tematycznie dotyczyła ważnych dla tej grupy kwestii. W trakcie jej trwania gracze wchodzili w role reprezentantów instytucji kultury z Nowego Miasta, którzy biorą udział w konsultacjach społecznych strategii kultury. Przydzieleni losowo do ról odgrywali m.in. pracowników biblioteki, muzeum, miejskiego ośrodka kultury, lokalnej gazety, organizacji pozarządowej czy urzędników miejskich, którzy prowadzą konsultację. Gra miała charakter niedyrektywny – gracze otrzymywali opis miasta i jego problemów oraz kilka zdań o swojej roli. Każdy uczestnik sam na początku, a następnie w interakcji z pozostałymi musiał ją stworzyć.

Badawczo sytuacja wytworzona w trakcie gry bardzo mocno ujawniała wyobrażenia uczestników na temat tego jak kultura jest tworzona w życiu codziennym oraz jak funkcjonują

poszczególne, odgrywane przez nich instytucje. Jednocześnie w trakcie gry poruszany był ważny w ostatnich latach temat strategii kultury. Stosunek graczy do niego wykraczał poza rozpisane role czy zasady. Po grze dochodziło do rozmowy, podczas której uczestnicy dzielili się refleksjami i uwagami.

Jako metoda, gry mogą na razie stanowić przeważnie uzupełnienie w badaniach wykorzystujących różne techniki badawcze. Z całą pewnością samodzielne gry badawcze będą pojawiać się coraz częściej. Zastosowanie nowoczesnych technologii i możliwość dotarcia do dużych grup badanych w nowy oryginalny i otwierający sposób to argumenty za rozwojem gier jako narzędzi badawczych.

IX. WYKORZYSTYWANIE MATERIAŁU BADAWCZEGO W TWORZENIU DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH

W najprostszym ujęciu **strategia** to wieloletnie planowanie działań instytucji kultury na stosunkowo ogólnym poziomie. Każdy dokument strategiczny musi opierać się na wynikach badań diagnostycznych, a **diagnoza** powinna być nierozdzielalnym elementem samej strategii. Planując diagnozę na potrzeby instytucji kultury, należy zawsze brać pod uwagę jak i do czego zostaną wykorzystane jej wyniki. Nie zawsze badanie diagnostyczne będzie przydatne na poziomie strategii, lecz może bardziej pasować np. do wykorzystania w działaniach bieżących. Dlatego planując diagnozę dokonaj podziału planowania na:

- Poziom **operacyjny** (bieżący – np. poszczególne projekty, działania);
- Poziom **taktyczny** (np. plany roczne instytucji);
- Poziom **strategiczny** (plan długoterminowy – zwykle na wyższym poziomie ogólności).

Diagnoza powinna korzystać z jak najszerszych dostępnych źródeł informacji [**materiały zastane** (np. dokumenty), jak i **wywołane** (ankiety, wywiady)]². Planując opracowanie dokumentu strategicznego dla instytucji kultury na poziomie diagnozy, należy zawsze uwzględnić **kontekst zewnętrzny** (otoczenie instytucji), jak i **wewnętrzny** (dokumenty, regulaminy, pracownicy).

Zatem realizując diagnozę wewnątrz instytucji warto:

- dokonać analizy dotychczasowych **dokumentów strategicznych** (punkt odniesienia), dokumentów założycielskich, statutów, regulaminów wewnętrznych etc.;
- przeanalizować **programy i projekty** z ostatnich lat;
- przygotować **analizę finansową** (np. pod kątem płynności finansowej, efektywności i rentowności, potencjału);
- opracować **analizę zasobów** instytucji (materialnych i osobowych);
- zapoznać się z **problemami i potrzebami** pracowników – wykorzystując wywiady indywidualne, grupowe lub spotkania o charakterze warsztatowym.

Z kolei opracowując diagnozę otoczenia instytucji należy przede wszystkim:

- dokonać przeglądu i analizy **dokumentów strategicznych** dotyczących kultury na poziomie gminy, powiatu i województwa;
- dokonać **analizy otoczenia prawnego** instytucji;
- **zmapować** obecnych i potencjalnych partnerów, patronów medialnych, sponsorów etc.;

- opracować **analizę konkurencji**;
- odnieść się do różnorodnych **raportów** dotyczących stanu kultury w gminie, regionie i w Polsce, co pozwoli na umieszczenie strategii w szerokim kontekście;
- odwołać się do **statystyk** na poziomie gminy (opcjonalnie powiatu i regionu);
- przeprowadzić **badania mieszkańców** i/lub **odbiorców** (ankiety, wywiady) pod kątem m.in.: uczestnictwa w kulturze, form spędzania czasu wolnego, kapitału kulturowego, oceny działalności instytucji.

Dokument strategiczny może być opracowany dla całej instytucji, ale też można tworzyć strategie dotyczące poszczególnych obszarów działań instytucji kultury, np.:

- Strategia rozwoju działań artystycznych
- Strategia rozwoju widowni
- Strategia marketingowa
- Strategia komunikacji
- Strategia fundraisingowa
- Strategia personalna/zarządzania zasobami ludzkimi

X. BUDOWANIE PUBLICZNOŚCI W PRAKTYCE

PO CO TYLE ZACHODU?

Z angielskiego **audience development**, czyli budowanie czy rozwój widowni/publiczności, to termin, który coraz bardziej staje się kluczowy w kontekście kształtowania programu instytucji kultury. Idea przywędrowała do nas z krajów anglosaskich, gdzie w świetle drastycznych cięć dotacji państwowych - instytucje, były zmuszone znaleźć sposób na pozyskanie innego źródła dochodu. Okazało się, że przez lata gwarancji dotacji, instytucje te nie dbały o potrzeby widza, tylko tworzyły coraz bardziej hermetyczny i dostępny dla garstki osób program. W tym czasie nikt nie dbał o to, że żaden potencjalny sponsor, nie będzie inwestować w miejsce, do którego nie przychodzą ludzie. Gdy dotacje zostały drastycznie ograniczone, instytucje kultury (a przynajmniej te sprytniejsze) zrobiły rachunek sumienia i zaczęły szukać sposobu na podniesienie frekwencji. Do działań zaangażowano specjalistów związanych z branżami biznesowymi, głównie marketingowców. Choć język sprzedaży nie jest i nie może być przekładalny na język kultury w proporcjach jeden do jednego, przeniesienie niektórych rozwiązań biznesowych i ich dostosowanie do potrzeb instytucji stało się podstawą nowoczesnego budowania publiczności. Okazało się, że biznesowo przetestowane metody, które stosowały wielkie korporacje mogą pomóc instytucjom kultury przetrwać poprzez zwrócenie uwagi na widza/odbiorcę, w języku marketingu nazywanym klientem. Przy takim podejściu to de facto klient staje się decydującym, albo nie być marki. Widz decyduje czy jakieś miejsce jest „fajne”, czy powinno być omijane szerokim łukiem. Instytucje, które zaczęły myśleć, przyglądać się i rozmawiać z widzem – przetrwały, dlatego zrozumienie roli i wagi uczestnika kultury, a przede wszystkim oddanie mu głosu, nawiązanie z nim dialogu stało się kluczowe dla tego, czym dziś jest.

DOKĄD I PO CO?

Dla niektórych instytucji przesadne skupienie się na widzu, może być zgubne. W przypadku *audience development* chodzi jednak o inne, istotne komponenty tego holistycznego podejścia, głównie związanego z zarządzaniem, a mianowicie - wizja i misja miejsca.

PRZYKŁAD

Bardzo dobrym przykładem efektu braku misji i wizji, jest opuszczony już od dawna lokal gastronomiczny na warszawskiej ul. Marszałkowskiej w okolicy pl. Zbawiciela. Kilka lat temu znajdowała się tam kuchnia wegetariańska, która po jakimś czasie zakończyła działalność. Nagle pojawiła się także nowa knajpka o podobnym profilu, ale nie miała nazwy, co więcej wielki, biały szyld nad szybami restauracji długo pozostawał pusty. Potem pojawił się, humorystyczny (przynajmniej w założeniu autora) napis „Pyszne jedzenie już jest, ale szyld się nadal robi...”. Szyld ten do tej pory widnieje w tym samym miejscu, a lokal świeci pustkami od dwóch lat.

MISJA I WIZJA W KONTEŚCIE ROZWOJU PUBLICZNOŚCI

Misja to zwięzłe sformułowanie, które definiuje nam cel, do którego zmierzamy; to wytyczna, kierunek drogi, którą podążamy każdego dnia. Wizja zaś opisuje, jakie działania podejmujemy, żeby realizować misję. Co takiego na co dzień robimy, żeby misję realizować.

Oba te komponenty pozwalają nam zrozumieć, po co istniejemy jako instytucja kultury i czym różnimy się od innych. Ponadto nadają one sens wszystkim działaniom każdej instytucji, pomagają priorytetyzować cele i odrzucać sytuacje, które nie są spójne z przyjętym myśleniem o instytucji. Jeśli włączymy w ich współtworzenie pracowników każdego szczebla, każdy z nich będzie nie tylko bardziej zmotywowany do pracy, ale też zwiększy się jego poczucie utożsamiania z instytucją i jej celami. Z kolei zmotywowani pracownicy to pierwszy krok do skutecznego budowania widowni.

CO MYŚLIMY O WIDZU?

Badania uczestnictwa Polaków w kulturze w ostatnich latach nie pozostawiają złudzeń – spada poziom czytelnictwa, uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych i artystycznych oraz procent budżetu rodzinnego przeznaczanego na wydatki związane z kulturą. Rośnie natomiast korzystanie z nielegalnych źródeł kultury. Jednocześnie część pracowników sektora kultury postrzega przeciętnego Polaka jako niedouczonego, nie rozumiejącego wartości kultury i sztuki i nieumiejącego zachować się w instytucjach kultury. Ten negatywny obraz będzie dalej wzmacniał a przepaść między twórcą a odbiorcą kultury pogłębiał, jeśli instytucje kultury nie rozwiną swoich działań w obszarze edukacji kulturalnej. Edukacja to pierwszy krok w rozwoju widowni. Drugi – to przysłowiowe wyjście instytucji poza swoje mury, a więc organizacja wydarzeń bliżej odbiorcy. Trzeci filar *audience development* to systematyczne poznawanie swoich odbiorców, ich potrzeb i oczekiwań.

Wiedza na temat swoich odbiorców może mieć także wymiar finansowy. W sytuacji gdy większość instytucji kultury jest finansowana ze środków publicznych, a wpływy ze sprzedaży biletów to ledwie znikoma część rocznego budżetu, coraz istotniejsze wydaje się myślenie o pozyskiwaniu sponsorów prywatnych. Ten jednak myśli w kategoriach biznesowych, a więc chce wiedzieć do kogo dotrą działania przez niego finansowane. Bez badań marketingowych ciężko jest stworzyć profesjonalną ofertę dla potencjalnego sponsora.

ROZWÓJ PUBLICZNOŚCI A BADANIA

Warto pamiętać, że badanie publiczność **dzieje się w każdym momencie działania instytucji**. Może nim być monitorowanie pytań i prośb w stanowisku informacyjnym, czyli de facto aktywne słuchanie i obserwacja. Bardzo pomocne, jest także śledzenie frekwencji. W tym przypadku, analizując dane warto brać pod uwagę następujące zmienne: pogodę, konkurencyjne wydarzenia, porę dnia, remonty, etc. Źródłem wiedzy będą nie tylko odbiorcy,

ale także pracownicy, w szczególności ci, mający na co dzień kontakt z widzami. Samo badanie widzów może przybierać różne formy – od codziennych rozmów i zwykłej obserwacji po zaawansowane metody badawcze prowadzone przez zewnętrzne firmy badawcze. Istotne są dwa aspekty badań odbiorców: systematyczność i powtarzalność pozwalająca zaobserwować trendy oraz wykorzystywanie wyników do dalszych działań instytucji. Zaangażowanie odbiorcy w badanie to również sygnał wysyłany przez instytucję: „Jesteś dla nas ważny/a!”, „Chcemy znać Twoje potrzeby!”. Nie wyciągnięcie wniosków z wyników badań (a więc często głosu odbiorców) może w dłuższej perspektywie zniechęcić część z nich do naszej instytucji oraz wpłynąć na obniżenie motywacji pracowników.

BUDOWANIE PUBLICZNOŚCI W PRAKTYCE - WOLONTARIAT KULTURALNY

Sposobów na angażowanie odbiorców w życie instytucji znajdziemy wiele, od podstawowych związanych z logistyką (jak przystosowanie przestrzeni dla osób z różnymi typami niepełnosprawności, przeszkolenie pracowników z obsługi klienta, tłumaczenie materiałów na język angielski czy wprowadzenie klarownych oznaczeń wewnątrz i na zewnątrz budynku), do bardziej złożonych (np. poprzez różnego typu działania edukacyjne, czy budowanie programu i oferty w oparciu o działania partycypacyjne). Bardzo ciekawym, ale niedocenianym działaniem wpływającym na budowanie publiczności jest **wolontariat kulturalny**.

Wolontariat, czyli dobrowolna i świadoma chęć zaangażowania się w działania instytucji kulturalnych bez możliwości uzyskania wynagrodzenia, jest najprostszą, ale i najefektywniejszą formą budowania wiernej i oddanej publiczności. Osoby zgłaszające się do pomocy, to najczęściej fani naszego miejsca. Poprzez działanie na jego rzecz, zaangażowanie w codzienne sprawy, możliwość zajrzenia za kurtynę, wolontariusz buduje **głęboką i długotrwałą relację**, stając się ambasadorem miejsca. To on potem wielokrotnie do nas wraca, on nas promuje wśród przyjaciół/rodziny i w końcu on nas broni, jeśli nasz wizerunek jest atakowany, np. w mediach społecznościowych. Dlatego tak ważne staje się umiejętne zarządzanie i obsługa wolontariatu w instytucji kultury. Wolontariat głównie bazuje na podtrzymywaniu relacji i dialogu. Jeśli osoba, która chciała pomóc i spotkała się z profesjonalną obsługą, otrzymała umowę, a po fakcie zaświadczenie poczuje się doceniona. Sama może wprowadzić nową jakość rozumienia instytucji i zwracać uwagę na fakty, o których my dawno zapomnieliśmy lub do których się przyzwyczailiśmy. Wolontariusz może być takim papierkiem lakmusowym instytucji i zastąpić grupy fokusowe. Może też pomóc w dopasowaniu komunikacji do grupy docelowej, którą sam reprezentuje.

XI. INFORMACJE DODATKOWE CZYLI GDZIE SZUKAĆ INFORMACJI?

ŹRÓDŁA DANYCH ZASTANYCH

- GUS (Bank Danych Lokalnych)
- System Monitorowania Rozwoju
- Moja Polis
- Dane samorządów
- Statystyki instytucji kultury (sprawozdania, rejestry kasowe etc.)
- Dostępne raporty, badania, analizy (np. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowe Centrum Kultury, Urzędy Marszałkowskie, Regionalne Obserwatoria Kultury etc.)

POLECANE STRONY INTERNETOWE ZAWIERAJĄCE OPRACOWANIA I RAPORTY BADAWCZE Z OBSZARU KULTURY

- www.obserwatoriumkultury.pl
- www.egalnakultura.pl/pl/czytelnia-kulturalna/badania-i-raporty
- www.kulturasieliczy.pl/opracowania-raporty/
- www.platformakultury.pl/kategorie/badania.html
- www.badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/
- www.obserwatorium.org.pl/publikacje.html
- www.ozkultura.pl/



Warszawa, grudzien 2015



observerwatorium