



INSTYTUT BADAŃ LITERACKICH POLSKIEJ AKADEMII NAUK INSTITUTE OF LITERARY RESEARCH POLISH ACADEMY OF SCIENCES

00-330 Warszawa  
ul. Nowy Świat 72  
tel./fax. (0-22) 826-99-45  
tel. (0-22) 657-28-95  
ibadlit@ibl.waw.pl  
http://www.ibl.waw.pl

e-mail: [podyplomowe@ibl.waw.pl](mailto:podyplomowe@ibl.waw.pl)

tel.: 605-316-757

## PODYPLOMOWE STUDIA

2023/2024

### ZARZĄDZANIE KULTURĄ

XX edycja

**Zarządzanie kulturą** jest dziedziną interdyscyplinarną, lokującą się na styku obszaru nauk humanistycznych i społecznych. Chociaż zarządzanie wyrosło z praktyki biznesowej, dzisiaj wykorzystuje dorobek takich nauk jak ekonomia, psychologia, socjologia, historia, kulturoznawstwo. Zarządzanie kulturą jest jedną z najmłodszych gałęzi zarządzania. Wynika to z rosnącej roli sektora kultury w procesie tworzenia nowych miejsc pracy. Kultura jest istotnym czynnikiem stymulującego wzrost gospodarczy, a sektor kultury jest obecnie jednym z najbardziej dynamicznych i zorientowanych na przyszłość sektorów gospodarki europejskiej generującym zyski większe niż niektóre tradycyjne gałęzie przemysłu. Równie istotna jest konieczność zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych społeczeństw wysoko rozwiniętych, w których widoczny jest wzrost spożycia dóbr niematerialnych czyniących zadość wyższym potrzebom człowieka. Do takich potrzeb zalicza się uczestnictwo w kulturze i korzystanie z jej wytworów.

Sytuacja pandemii pokazała, że instytucje oraz ludzie kultury potrafili odnaleźć się w tej niezwykle dramatycznej, niespotykanej dotychczas sytuacji o globalnym zasięgu. Przenieśli swoją twórczość i działalność do Sieci, a ich talenty, innowacyjność oraz umiejętności komunikacyjne umożliwiły osobom zamkniętym w domach partycypację w kulturze.

Podyplomowe Studia **Zarządzanie kulturą, cieszące się w Instytucie Badań Literackich długą już tradycją**, mają charakter doskonalący. Ich celem jest wykształcenie menedżerów kultury, przygotowanych do zarządzania instytucjami oraz projektami kultury w gospodarce wolnorynkowej, ale przy zachowaniu istotnego mecenatu państwa w kulturze. Menedżer może stać się liderem. Liderów odnajdujemy na każdym szczeblu zarządzania. Cechuje ich pomysłowość, wizjonerstwo, umiejętność nawiązywania kontaktów międzyludzkich. Kierują się wartościami, czyli zasadami najważniejszymi dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, takimi jak: jak budowanie zespołu, wymiana myśli, gotowość na zmiany i entuzjazm do pracy, etyczne podejście do osób i organizacji. Liderzy potrafią wyzwolić ukryty w ludziach potencjał twórczy.

**Kierownik Studiów: Magdalena Ślusarska** - historyk, doktor nauk humanistycznych w zakresie historii, adiunkt w IBL PAN; w latach:1993–2001 zastępca kierownika organizacyjnego Olimpiady Literatury i Języka Polskiego przy IBL PAN; 2000-2003 dyrektor Departamentu Książki i Czytelnictwa w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz w zastępstwie dyrektor generalny ministerstwa; 2003-2005 prezes i dyrektor naczelna (zarządzająca) Centrali Handlu Zagranicznego „Ars Polona” S.A., organizatora krajowych i międzynarodowych targów książki w Warszawie; 2005-2008 dyrektor Instytutu Książki w Krakowie; 2009-2017 autorka programu i organizatorka specjalizacji „Zarządzanie Kulturą”, kierownik Zakładu „Zarządzania Kulturą” oraz opiekunka specjalizacji na WNH UKSW; 2010–2014 prodziekan ds. naukowych i ogólnych; w ramach pełnionej funkcji członkini różnych ciał organizacyjnych i merytorycznych UKSW (m.in. Przewodnicząca Rady SJO, członek Komisji Finansowej); 2010–2012 dyrektor Wydawnictwa IBL PAN; 2010–2013: autorka programu i organizatorka „Podyplomowych Studiów Zarządzania Kulturą” przy WNH UKSW, trzy edycje 2010/2011; 2011/2012/; 2012/2013, które ukończyło blisko 70 menedżerów kultury.

W roku akademickim 2023/2024 Podyplomowe Studia **Zarządzanie Kulturą** odbywają się online, co sprawdziło się w minionych trzech latach, umożliwiając niezakłócone niczym uczestnictwo zainteresowanym z całej Polski, a nawet spoza jej granic. Mieliśmy Słuchaczki z

Litwy, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Turcji. Spotkania wideo Słuchaczy i Wykładowców są możliwe dzięki aplikacji Google Meet. Mają one formę wykładów, prezentacji, analizy wybranych przykładów i warsztatów.

### **Ramowy program zajęć w roku akademickim 2023/2024**

| <b>Nazwa przedmiotu</b>   | <b>Liczba godzin</b>   |
|---|--|
| Zarządzanie instytucją kultury w praktyce   | 24   |
| Prawo w praktyce menedżera kultury  | 36   |
| Budowanie wizerunku instytucji kultury i rola rzecznika prasowego   | 18   |
| Autoprezentacja i komunikacja medialna  | 18   |
| Budowanie zespołu. Praca z grupą/praca w grupie. Warsztat   | 20   |
| Organizacja imprez kulturalnych   | 18   |
| Pozyskiwanie środków na działalność kulturalną. Warsztat  | 20   |
| Opieka nad procesem przygotowania przez Słuchaczy wniosków dotyczących pozyskiwania środków na działalność kulturalną. Praca na stopień | Godziny przeznaczone na konsultacje indywidualne, w zależności od potrzeb Autorki/Autora wniosku |
| Kultura w Unii Europejskiej. Fundusze UE i środki europejskie dla sektora kultury   | 8  |
| Ochrona i zarządzanie dziedzictwem kulturowym. Turystyka kulturalna   | 8  |
| Polityka kulturalna państwa i samorządu. Modele, cele, zakres, mechanizmy realizacji, modyfikacje                                       | 2  |
| Dyplomacja kulturalna (cultural diplomacy) jako najlepszy przykład soft power państwa   | 4  |
| Wprowadzenie do protokołu dyplomatycznego. Etykieta w pracy menedżera kultury   | 4  |

**Zajęcia umożliwiają zdobycie i poszerzenie wiedzy oraz kompetencji w poniżej wyszczególnionych zakresach:**

### **Zarządzanie instytucją kultury w praktyce**

Zarządzanie instytucją kultury można opisać jako działanie w płynnej i niestabilnej strukturze, w której da się wyodrębnić kilka istotnych części. Wizualizując tę strukturę w formie piramidy:

- na jej szczycie jest lider instytucji,
- w połowie jej wysokości są pracownicy instytucji, odbiorcy działań instytucji i władze nadzorujące i kontrolujące instytucję, czyli bezpośrednie otoczenie lidera,
- u jej podstawy są prawo, pieniądze i polityka, czyli środowisko, w którym działa lider.

### **Lider**

Co to znaczy samodzielnie zarządzać? Czy w ogóle możliwe jest samodzielne zarządzanie? Jaki powinien być zakres merytoryczny kompetencji lidera (w instytucji artystycznej, w bibliotece, w instytucie kultury)? Czy lider powinien dzielić się swoimi uprawnieniami?

### **Pracownicy**

Czy jest jedna uniwersalna i zarazem najlepsza struktura zarządzania pracownikami instytucji kultury? Czym różni się zarządzanie pracownikami w teatrze, bibliotece, muzeum, instytucie (...)? Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy - wynika, że aż 46 proc. polskich pracowników biurowych i fizyczno-umysłowych przyznaje, że doświadczyło mobbingu w miejscu pracy, ponad połowa padła ofiarą przemocy słownej, a 14 proc. - przemocy fizycznej. Czy zmiany w instytucjach kultury nadążają za pilną potrzebą przeciwdziałania tym zjawiskom? Czy te zmiany nie wywołują również zjawisk niepożądanych i jak im przeciwdziałać?

### **Odbiorcy**

Czy oferta instytucji kultury powinna być skierowana do osób już uczestniczących w kulturze, czy też do osób nie uczestniczących w kulturze? Do jakich grup wiekowych powinna być skierowana oferta programowa? Do osób z jakim wykształceniem powinna być skierowana oferta programowa? Czy wróć do łask tradycyjne formy i kanały komunikowania się z odbiorcami? Czy Internet powinien być jedynym narzędziem komunikacji?

## **Władza**

W jakim zakresie i do jakiego stopnia organ nadzorujący może ingerować w działalność nadzorowanej instytucji kultury? Jakie instytucje publiczne kontrolują działalność instytucji kultury? Jak często prowadzone są kontrole instytucji kultury? Kto ponosi odpowiedzialność za uchybienia i nieprawidłowości? Jakie uprawnienia przysługują kontrolowanemu w toku kontroli i po zakończeniu kontroli?

## **Prawo**

Jaka jest rola obsługi prawnej instytucji kultury? Jakich prawników zatrudnić do obsługi prawnej, wg specjalizacji, wg zakresu działania instytucji? Czy dyrektor instytucji kultury może podzielić się odpowiedzialnością z innym? Jaki rodzaj odpowiedzialności może ponieść dyrektor instytucji kultury? Jaki rodzaj umów zawiera instytucja kultury?

## **Pieniądze**

Działalność instytucji kultury może być finansowana zasadniczo z trzech źródeł: z dotacji podmiotowej, z dotacji celowej, z przychodów własnych. Czym różnią się te środki ze względu na cel ich wydatkowania? Jak wygląda budżet zadaniowy?

## **Polityka**

Zarządzając instytucją kultury mamy do czynienia z pięcioma szczeblami polityki kulturalnej: własną (instytucja kultury), lokalną (samorząd gminny), regionalną (samorząd wojewódzki), krajową (ministerstwo kultury) i międzynarodową (UNESCO). Czy te polityki są spójne? Jak zachować się w sytuacji istotnych rozbieżności między tymi politykami?

## **Prawo w praktyce menedżera kultury**

To zajęcia mające na celu zapoznanie Słuchaczki/Słuchacza z prawnymi podstawami szeroko pojętego obszaru działalności w sektorze kultury. Uczestniczka/Uczestnik studiów ma możliwość zapoznania się od podstaw z normami, które wpływają na organizację, prowadzenie oraz zarządzanie działalnością kulturalną. Zrozumienia zasad oraz genezy powstawania konkretnych regulacji pozwala na oswojenie się z prawnymi konstrukcjami oraz instytucjami, a także ułatwia posługiwanie się językiem prawnym i prawniczym. Słuchaczka/Słuchacz dowiaduje się o znaczeniu poszczególnych instytucji prawnych dla praktyki w obszarze działalności kulturalnej. W trakcie zajęć wykorzystuje teoretyczną wiedzę z zakresu prawa do opisanego i analizy stanu faktycznego w określonej sytuacji oraz wskazania rozstrzygnięcia

problemu. Oprócz analizy krajowych aktów prawnych, zajęcia uwzględniają również prawodawstwo unijne i międzynarodowe, ze szczególnym odniesieniem do polskiej specyfiki. Poszczególne gałęzie prawa omawiane są począwszy od ich teoretycznych założeń i zasad aż do bezpośredniego wpływu norm na działalność kulturalną. Według tego modelu Słuchaczka/Słuchacz zapoznaje się z podstawami prawa cywilnego i karnego, a zwłaszcza administracyjnego. Dodatkowo zajęcia obejmują prawo pracy. Duża część materiału poświęcona jest prawu autorskiemu i prawom pokrewnym. Wśród szczegółowych zagadnień o charakterze interdyscyplinarnym znajduje się również organizacja imprez artystycznych i rozrywkowych. Celem zajęć jest wykształcenie u Słuchaczy postawy zaangażowania w działalność kulturalną. Zdobywają oni umiejętność podejmowania i wspierania działalności kulturalnej w różnych jej obszarach.

## **Budowanie wizerunku instytucji kultury, rola rzecznika prasowego. Autoprezentacja i komunikacja medialna**

Jak Cię widzą, tak Cię piszą. Podczas zajęć uczestnicy dowiadują się, jak skutecznie komunikować się ze światem, jak pozyskać sprzymierzeńca od pierwszego spotkania, zbudować wizerunek własny lub reprezentowanej instytucji. Na zajęciach poruszane są takie zagadnienia jak:

- podstawy autoprezentacji
- mowa werbalna i pozawerbalna
- wystąpienia publiczne
- przemówienia okolicznościowe
- budowanie wizerunku
- rodzaje mediów i podstawy przekazów medialnych
- umiejętność dotarcia do mediów i zbudowanie relacji z dziennikarzami
- umiejętność konstruowania oraz przekazania informacji
- umiejętność konstruowania oraz przekazania komunikatu prasowego
- korzystanie z mediów społecznościowych
- organizacja konferencji prasowej
- reagowanie w sytuacjach kryzysowych

## **Budowanie zespołu. Praca z grupą / praca w grupie. Warsztat**

Warsztat daje możliwość intensywnego treningu praktycznych umiejętności z zakresu budowania zespołu oraz jest okazją do refleksji na temat współczesnego liderstwa i przewodnictwa. Podczas spotkań uczestnicy, dzięki ćwiczeniom i zadaniom, mają szansę przyjrzeć się swojemu własnemu stylowi pracy oraz dotychczasowym umiejętnościom menedżerskim. Pod okiem trenerki zgłębiają zagadnienia związane z motywacją, kulturą feedbacku, budowaniem twórczej atmosfery pracy, ale również problemy dotyczące rozwiązywania konfliktów i wprowadzania zmian w organizacji.

Zajęcia mają charakter warsztatowy i prowadzone są metodami procesowymi. Trenerka zachęca uczestników do refleksji nad własnym funkcjonowaniem, do analiz opartych na przykładach wniesionych przez grupę oraz do bieżącego eksperymentowania z nabytymi umiejętnościami. Zajęcia odbywają się na platformie Zoom.

## **Przemysły kultury (kreatywne) i organizacja imprez kulturalnych**

W ramach zajęć Słuchaczka/Słuchacz zdobywa praktyczną wiedzę i umiejętności potrzebne do zorganizowania imprezy kulturalnej: konferencji, obchodów, rocznicy, otwarcia wystawy, otwarcia nowej placówki etc. W trakcie zajęć poruszone zostaną następujące zagadnienia:

- co rozumiemy pod pojęciem przemysłów kreatywnych i jak funkcjonują wyszczególnione przemysły kultury
- definicja imprezy kulturalnej oraz imprezy masowej
- impreza jako projekt - zarządzanie projektem od pomysłu do ewaluacji
- *case studies* - omówienie różnych rodzajów imprez kulturalnych
- cel, grupa docelowa, miejsce realizacji, planowanie i harmonogram realizacji projektu
- co to jest agenda konferencji?
- budowanie zespołu realizującego projekt imprezy - podział obowiązków, promocja imprezy, budowanie wizerunku imprezy, SWOT, ewaluacja

## **Pozyskiwanie środków na działalność kulturalną. Warsztat. Przygotowanie pracy zaliczeniowej**

W ramach zajęć Słuchaczka/Słuchacz zdobywa wiedzę i umiejętności potrzebne do opracowania koncepcji działań umożliwiających pozyskanie środków na realizację projektów kulturalnych. Nauczy się jak prawidłowo i w ciekawy sposób wypełniać wnioski na stypendia twórcze/artystyczne oraz wnioski na realizację zadań publicznych. Zdobywa też podstawową

wiedzę o procesie wyszukiwania ogłoszeń konkursowych (wyszukiwarki typu [www.mojestypendium.pl](http://www.mojestypendium.pl), Biuletyny Informacji Publicznej), pracy w trakcie projektowania wniosku (na wnioskach dostępnych online), oraz obsługi internetowych systemów podawczych (min. EBOI, Witkac). Podczas zajęć omawiane są następujące zagadnienia:

- dotacje, granty, stypendia i programy operacyjne – zagadnienia ogólne
- internetowe wyszukiwarki grantów i stypendiów
- omówienie bieżących programów operacyjnych MKDNiS i NCK
- omówienie bieżących programów operacyjnych i programów stypendialnych wybranych samorządów (z uwzględnieniem rejonów pochodzenia słuchaczy uczestniczących w zajęciach oraz ich zainteresowań)
- przykłady wniosków na realizację zadania publicznego lub wniosków twórczych/artystycznych, które otrzymały dofinansowanie/finansowanie
- od pomysłu do projektu, czyli o czym należy pamiętać zanim zaczniemy tworzyć projekt wniosku na realizację zadania publicznego, a o czym zanim zaczniemy tworzyć projekt wniosku o stypendium twórcze/artystyczne
- planowanie projektu zadania publicznego i projektu stypendialnego
- tworzenie projektu zadania publicznego i projektu stypendialnego
- kosztorys projektu zadania publicznego i projektu stypendialnego
- niezbędne załączniki do wniosków
- umowa o dofinansowanie projektu zadania publicznego i projektu stypendialnego
- rozliczenie projektu zadania publicznego i projektu stypendialnego
- zakładanie kont w elektronicznych skrzynkach podawczych i wypełnianie wniosków online

## **Kultura w Unii Europejskiej. Fundusze UE i środki europejskie dla sektora kultury w Polsce**

To cykl spotkań, których celem jest zdobycie aktualnej wiedzy na temat możliwości pozyskania środków unijnych i europejskich przez przedstawicieli sektora kultury w Polsce na realizację projektów miękkich (dot. współpracy kulturalnej i artystycznej) oraz projektów twardych (tzw. projekty inwestycyjne). W ramach zajęć zaplanowano następujące bloki tematyczne:



- kultura w Unii Europejskiej (geneza, podstawy traktowe i instytucje polityki kulturalnej UE) inicjatywy europejskie i programy Unii Europejskiej wspierające kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego;
- programy wspólnotowe Unii Europejskiej dla sektora kultury w ramach nowej perspektywy finansowej na l. 2014 - 2027 (m.in „Kreatywna Europa”, „Horyzont Europa”);
- fundusze strukturalne UE dla sektora kultury w Polsce (Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021 - 2027 - FEnIKS)
- Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego na l. 2021-2027, czyli kolejna edycja funduszy norweskich i EOG w Polsce (Program „Kultura”)

### **Ochrona i zarządzanie dziedzictwem kulturowym. Turystyka kulturowa**

Podczas spotkań podejmowane są zagadnienia związane z ochroną dziedzictwa narodowego i nowoczesnym zarządzaniem jego zasobami, a także kwestie dotyczące znaczenia i roli turystyki kulturowej w promocji państwa, regionu, miasta, jednostki samorządu terytorialnego. Turystyka kulturowa staje się szczególną szansą rozwoju wielu regionów. Jednak źle zorganizowana i zarządzana może stanowić zagrożenie dla dziedzictwa kulturowego podlegającego ochronie. Współpraca kulturalna w regionach transgranicznych ma istotne znaczenie dla procesu integracji europejskiej. Przykłady europejskie wskazują, jak bardzo społeczności lokalne dbają o zachowanie swojego dziedzictwa.

### **Polityka kulturalna państwa i jednostek samorządu terytorialnego.**

### **Dyplomacja kulturalna. Wprowadzenie do protokołu dyplomatycznego.**

### **Etykieta w pracy menedżera kultury**

Zajęcia służą przybliżeniu różnych koncepcji oraz mechanizmów i narzędzi realizacji działań wybranych państw, działań określonych terminem ‘polityka kulturalna’, ze szczególnym uwzględnieniem polityki kulturalnej państwa polskiego oraz polityk kulturalnych jednostek samorządu terytorialnego. Poświęcone są także zagadnieniom związanym z promocją kraju (Polski, innych wybranych państw) oraz jednostek samorządu terytorialnego poprzez kulturę, czyli działań realizujących zadania przypisane dyplomacji kulturalnej. W obliczu globalizacji wzrasta znaczenie regionalnej i lokalnej polityki kulturalnej, jak również organizacji reprezentujących społeczeństwo obywatelskie. Samorządy odgrywają kluczową rolę w finansowaniu i pielęgnowaniu kultury na swoim terenie. Dyplomacja kulturalna stanowi obecnie nie tylko domenę międzynarodowej polityki państwa, ale ma wymiar lokalny, realizujący się w dyplomacji publicznej regionu i miasta. Wzmacnianie infrastruktury

kulturalnej, zwłaszcza wspieranie rozwoju kulturalnego obszarów wiejskich, służącego podniesieniu atrakcyjności regionów oraz dbałość o zachowanie dziedzictwa kulturowego – to jedne z najważniejszych wyzwań, jakie stają przed instytucjami państwa. Etykieta, zbiór norm zachowania i form towarzyskich (savoir-vivre), a także znajomość zwyczajów lokalnych mają istotne znaczenie w pracy menedżera kultury.

Podyplomowe Studia **Zarządzanie Kulturą** Instytutu Badań Literackich PAN umożliwiają [zdobycie umiejętności takich jak:](#)

- zarządzanie projektami
- przygotowanie dokumentów strategicznych w kontekście pozyskiwania funduszy zewnętrznych
- organizacja imprez kulturalnych
- analiza podstawowych mechanizmów funkcjonowania systemu finansowego w państwie oraz jego wpływu na zarządzanie instytucjami kultury i projektami kulturalnymi
- zarządzanie kryzysem
- analiza mocnych i słabych stron instytucji kultury
- posługiwanie się pojęciami prawnymi normującymi ustrój kultury w Polsce w kontekście umiejętności sprawnego zarządzania organizacją
- świadome i zgodne z prawem korzystanie w praktyce zawodowej z materiałów objętych ochroną własności intelektualnej, w tym ochroną prawnoautorską oraz dbałość o ochronę własnych praw autorskich
- budowanie strategii marki instytucji kultury oraz marki kreatora kultury
- budowanie wizerunku osób i instytucji
- sztuka wystąpień publicznych
- sztuka komunikacja z osobami i instytucjami

**Studia trwają dwa semestry** (180 godzin). Absolwenci otrzymują świadectwo ukończenia studiów podyplomowych. W sprawie zapisu, prosimy o kontakt z Sekretariatem studiów podyplomowych i kursów.

**Wymogi związane z ukończeniem studiów:**

- obecność i aktywność na zajęciach
  - przygotowanie wniosku dotyczącego pozyskiwania środków na działalność kulturalną.
- Praca na stopień

**Terminy sobotnio-niedzielnego zjazdu zdalnych w roku akademickim 2023/2024.**

**Zajęcia odbywają się w godzinach 9.00-17.30.**

1. październik 21-22
2. listopad 18-19
3. grudzień 16-17
4. styczeń 20-21
5. luty 17-18
6. marzec 16-17
7. kwiecień 20-21
8. maj 18-19
9. czerwiec 15-16

**Będzie nam miło gościć Państwa w Instytucie Badań Literackich PAN**

**Serdecznie zapraszamy!**