

The cover features abstract orange line art that flows across the top and bottom, framing the central text.

Sploty i Praktyki

Raport z badania działań
partycypacyjnych w polskich
muzeach, bibliotekach
i domach kultury

dr Marta Świetlik



CENTRUM CYFROWE



PRACOWNIA
OTWIERANIA
KULTURY

Spis Treści

Wprowadzenie. Dlaczego rozmawiamy dziś o partycypacji? 3

Część I. „Sploty i Praktyki” – co diagnozujemy i jak działa narzędzie? 5

1. Do czego służy narzędzie? 6
2. Jak rozumiemy partycypację? 7
3. Cztery nici i model diagnozy 10
4. Jak rozumieć swój wynik? 14

Część II. Krajobraz partycypacji w instytucjach kultury 18

5. Na czym opieramy diagnozę? 19
6. Co wiemy
z dotychczasowych badań? 23
7. Co pokazują odpowiedzi pracowników kultury? 26
8. Co pomaga, a co utrudnia trwałą współpracę? 35

Część III. Od badania do rozwoju – wnioski i rekomendacje 39

9. Od badania do narzędzia „Sploty i Praktyki” 40
10. Jak przełożyć diagnozę na działanie? 42

Część IV. Dobre praktyki – katalog towarzyszący narzędziu
„Sploty i Praktyki” 46

11. Nić programowa 48
12. Nić przestrzeni (fizycznej i cyfrowej) 52
13. Nić komunikacyjna 56
14. Nić zarządcza 60

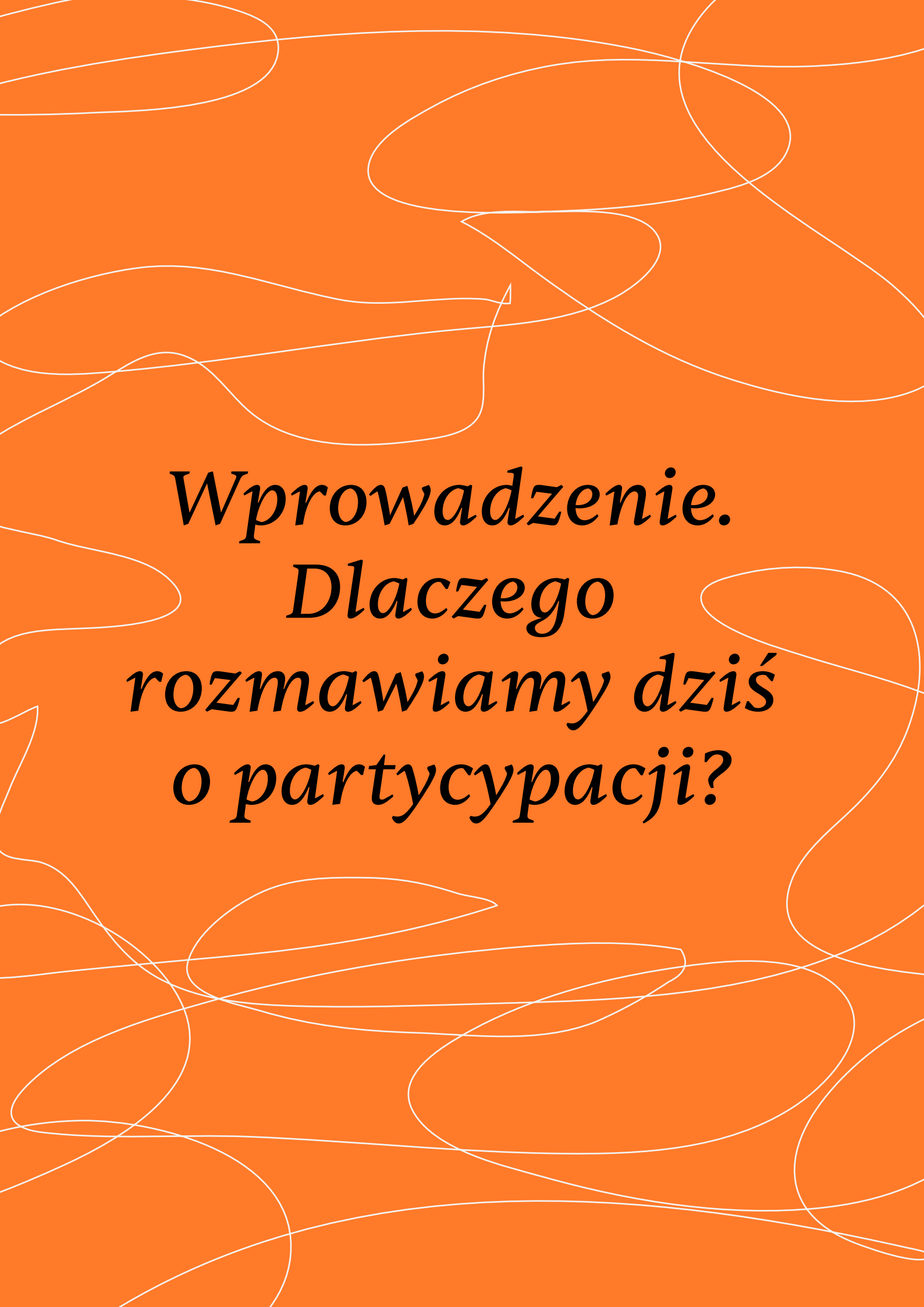
Bibliografia i źródła 64

Spis wykresów 65

Aneks 66

- A. Ogólne zasady działania narzędzia „Sploty i praktyki” 67
- B. Wykaz pytań, odpowiedzi i punktacji 68
- C. Opisy przypisywanych kompetencji 76
- D. Charakterystyka profili 77
- E. Scenariusz wywiadu pogłębionego 77

O raporcie 81

The background is a solid orange color with several thin, white, hand-drawn wavy lines that meander across the page, creating a sense of movement and organic form.

*Wprowadzenie.
Dlaczego
rozmawiamy dziś
o partycypacji?*

Relacja instytucji kultury z publicznością zaczyna się na długo przed udziałem w wydarzeniu i może trwać długo po jego zakończeniu. Kształtują ją sposób zapraszania do danego miejsca, doświadczenie przebywania w jego przestrzeni, możliwość wyrażenia opinii i to, co później dzieje się z przekazanymi uwagami. Pytanie o partycypację kieruje uwagę na tę relację: na miejsce, jakie muzea, biblioteki i domy kultury pozostawiają dla wiedzy, doświadczeń i inicjatyw osób, z którymi pracują i chcą nawiązać trwały kontakt.

W dyskusjach o społecznej roli instytucji kultury coraz większe znaczenie ma możliwość współtworzenia ich działań. Publiczność występuje wówczas jako partner w rozpoznawaniu potrzeb, opracowywaniu programu, tworzeniu zasobów czy podejmowaniu decyzji. Takie podejście wymaga gotowości do uwzględnienia perspektyw, które mogą różnić się od przyzwyczajeń i oczekiwań zespołu. Otwiera też pytania o zakres współpracy: na co uczestnicy mogą mieć wpływ, jak instytucja korzysta z ich wkładu i za co wspólnie odpowiadają. Samo zaproszenie do aktywności nie rozstrzyga jeszcze, czy ten wpływ jest rzeczywisty.

Frekwencja pozostaje ważną informacją o skali korzystania z oferty. Niewiele jednak mówi o tym, jak powstawała, czy odpowiada na potrzeby różnych grup i jakie relacje rozwijają się wokół niej. Liczba odwiedzin nie pokaże, czy mieszkańcy mogą zainicjować własne działanie, czy ich uwagi prowadzą do zmian ani czy czują się współgospodarzami udostępnionej przestrzeni. Niewielka grupa współtworząca program biblioteki może mieć istotny wpływ na jej funkcjonowanie, choć jej zaangażowanie będzie słabo widoczne w statystykach. Rozpoznanie, rozwijanie i ocena skuteczności takich praktyk wymagają przyjrzenia się sposobom współpracy i znaczeniu, jakie mają one dla obu stron.

Perspektywa partycypacyjna skłania zatem do spojrzenia na całą organizację. Możliwość rozwijania współpracy zależy od czasu i kompetencji pracowników, wsparcia kierownictwa, zasad korzystania z zasobów oraz sposobu podejmowania decyzji. Znaczenie ma również to, czy doświadczenia z poszczególnych projektów są omawiane w zespole i wykorzystywane w kolejnych działaniach. Udany projekt może stać się początkiem trwałej zmiany, ale jej utrzymanie wymaga miejsca w codziennej pracy instytucji.

Z tych pytań wyrasta projekt „Sploty i Praktyki” Pracowni Otwierania Kultury fundacji Centrum Cyfrowe. Łączy on rozpoznanie praktyk partycypacyjnych w muzeach, bibliotekach i domach kultury z opracowaniem narzędzia wspierającego ich rozwój. Analiza istniejących opracowań, rozmowy z przedstawicielami instytucji oraz odpowiedzi zbierane w ankiecie pozwalają przyrzeć się zarówno podejmowanym działaniom, jak i warunkom ich realizacji. Narzędzie samoewaluacji porządkuje tę refleksję wokół czterech powiązanych obszarów: programu, przestrzeni fizycznej i cyfrowej, komunikacji oraz zarządzania. Uzyskany wynik ma pomóc zespołom rozpoznać własne mocne strony, wybrać obszary wymagające uwagi i dalszego rozwoju oraz zaplanować kolejne kroki, korzystając z doświadczeń innych instytucji. A w efekcie pomóc instytucjom strategicznie określić miejsce partycypacji w ich organizacji.

Część I.
„Sploty i Praktyki”
– co diagnozujemy
i jak działa
narzędzie?

1. Do czego służy narzędzie?

„Sploty i Praktyki” to narzędzie samoewaluacji dla muzeów, bibliotek oraz domów i centrów kultury, opracowane w ramach projektu Pracowni Otwierania Kultury fundacji Centrum Cyfrowe. Pomaga rozpoznać, jak instytucja buduje relacje z publicznością i jakie możliwości zaangażowania tworzy dla odbiorców, społeczności oraz partnerów. Łączy diagnozę sposobu działania z przykładami praktyk, które mogą inspirować do dalszego rozwoju.

Punktem wyjścia jest spojrzenie na instytucję jako całość. Możliwość współtworzenia programu zależy między innymi od tego, czy odbiorcy wiedzą, jak zgłosić pomysł, czy pracownicy mają przestrzeń do jego wspólnego opracowania i czy sposób podejmowania decyzji pozwala uwzględnić inicjatywę przychodzącą z zewnątrz. Program, przestrzeń, komunikacja i zarządzanie tworzą zatem powiązany układ. W narzędziu obszary te nazywamy czterema niemi, których połączenie składa się na unikalny splot praktyk danej instytucji.

Samoewaluacja pozwala dostrzec zarówno mocne strony, jak i różnice między poszczególnymi obszarami. Instytucja może regularnie współtworzyć wydarzenia z mieszkańcami, a jednocześnie mieć trudność z zapewnieniem im udziału w planowaniu długofalowym. Może również dysponować dostępną przestrzenią i otwartymi kanałami komunikacji, ale rzadko wykorzystywać je do wspólnego projektowania działań. Rozpoznanie takich zależności pomaga wybrać kierunek dalszej pracy.

Z ankiety opublikowanej w otwartym dostępie online¹ mogą korzystać osoby pracujące w instytucjach kultury, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Może ją wypełnić dowolna liczba pracowników tej samej organizacji. Zestawienie ich perspektyw stwarza okazję do rozmowy o praktykach, które są różnie rozumiane lub widoczne jedynie z poziomu wybranych działów. Wspólne omówienie wyników może też ujawnić obszary, o których zespół potrzebuje więcej informacji.

Wypełnienie ankiety zajmuje około 12–15 minut. Badanie jest anonimowe i nie wymaga podania nazwy instytucji. Uzyskanie wyniku jest bezpłatne i nie wiąże się z pozostawieniem danych kontaktowych. Większość pytań ma formę jednokrotnego wyboru, a pytania dopuszczające kilka odpowiedzi są odpowiednio oznaczone.

Narzędzie ma służyć długofalowemu rozwojowi. Po otrzymaniu wyniku można zapoznać się z rekomendowanymi praktykami, wybrać obszar wymagający uwagi i zaplanować działanie. Ankieta jest dostępna bezterminowo – po początkowym okresie zbierania danych do niniejszego raportu została uzupełniona o kolejne dobre praktyki. Powrót do samoewaluacji po paru miesiącach pozwala ponownie przyrzeć się sytuacji i omówić zmiany. W tym procesie znaczenie mają zarówno wynik, jak i refleksja wywołana przez same pytania.

¹ Dostęp do narzędzia „Sploty i Praktyki” można uzyskać na stronie: <https://centrumcyfrowe.pl/splotyipraktyki/>.

2. Jak rozumiemy partycypację?

2.1. Między uczestnictwem a realnym wpływem

„Sploty i Praktyki” pomagają przyjrzeć się temu, jak instytucja tworzy możliwości współpracy z publicznością i uwzględnia jej wkład w swoich działaniach. Punktem wyjścia jest **rozdzielenie uczestnictwa w kulturze i partycypacji**. Oglądanie wystawy, wypożyczanie książek czy udział w warsztatach mogą być wartościowymi doświadczeniami, ale same nie oznaczają wpływu na to, co proponuje instytucja. W raporcie o partycypacji mówimy wtedy, gdy odbiorcy mogą kształtować treści, działania lub decyzje, a ich wkład ma rzeczywiste znaczenie.

Dlatego w diagnozie ważne jest rozróżnienie między zbieraniem opinii, konsultowaniem, współtworzeniem i współdecydowaniem. Ankieta po wydarzeniu pozwala poznać doświadczenia uczestników. Konsultacje dają możliwość odniesienia się do propozycji otwartej na zmianę. Współtworzenie obejmuje udział w powstawaniu treści lub działania, a współdecydowanie oznacza dzielenie uprawnień do dokonywania wyborów. Spektrum partycypacji publicznej IAP2 pomaga określać zakres udziału oraz zobowiązania instytucji wobec osób zaproszonych do procesu².

Kluczowe pytania dotyczą zatem **wpływu i sprawczości**: co uczestnicy mogą zmienić, na jakim etapie zostają włączeni i co dzieje się z ich propozycjami. Samo udostępnienie formularza opinii lub zaproszenie na spotkanie nie wystarcza do rozpoznania partycypacji. Znaczenie ma dalszy sposób wykorzystania wniesionego wkładu i informowania o podjętych decyzjach. Jak wskazuje Sherry R. Arnstein, możliwość zabrania głosu nie musi wiązać się z rzeczywistym udziałem w podejmowaniu decyzji³.

2.2. Różne formy współpracy z publicznością

Nasze narzędzie uwzględnia różne sposoby budowania relacji z publicznością. Instytucja może zapraszać do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, wspólnie projektować działania albo udostępniać zasoby na inicjatywy mieszkańców. Formy te odpowiadają rozróżnieniom Niny Simon, która opisuje wnoszenie wkładu, współpracę, współtworzenie oraz udostępnianie instytucji dla działań prowadzonych przez uczestników. Ich dobór zależy od celów przedsięwzięcia, potrzeb zaangażowanych osób i podziału odpowiedzialności⁴.

W „Splotach i Praktykach” nie zakładamy, że każda instytucja powinna dążyć do jednej formy partycypacji lub przekazywać publiczności wszystkie decyzje. Wręcz przeciwnie – ważne są

² International Association for Public Participation (IAP2). *Public Participation Pillars*, 2018.

³ Arnstein, Sherry R. 1969. *A Ladder of Citizen Participation*. *Journal of the American Institute of Planners* 35(4), s. 216–224.

⁴ Simon, Nina. 2010. *The Participatory Museum*, rozdz. 5.

dopasowanie sposobu współpracy do sytuacji oraz jasne określenie jego zasad. Uczestnicy powinni wiedzieć, które kwestie mogą współkształtować i jakie ograniczenia wynikają z misji instytucji, odpowiedzialności za zbiory czy dostępnych zasobów.

Diagnoza ma więc pomóc odpowiedzieć na pytanie: **jakiego rodzaju współpraca jest obecna w instytucji i gdzie publiczność zyskuje realny wpływ?** Istotna jest przy tym relacja, w której wiedza i doświadczenia uczestników są traktowane jako wkład w proces, a instytucja pozostaje otwarta na propozycje wykraczające poza jej pierwotne założenia.

2.3. Dostępność i gościnność jako warunki partycypacji

Możliwość współpracy zależy również od tego, kto może wejść w relację z instytucją. Bariery architektoniczne, cyfrowe i językowe mogą ograniczać dostęp do informacji i przestrzeni. Równie istotne są bariery symboliczne: poczucie, że instytucja nie jest miejscem „dla mnie”, konieczność znajomości jej niepisanych zasad, hermetyczny język czy sposób komunikacji zakładający określone kompetencje kulturowe. Bariery te wpływają na komfort przebywania w instytucji oraz gotowość do zabrania głosu. Dlatego dostępność i gościnność są ważnymi elementami diagnozy prowadzonej za pomocą „Splotów i Praktyk”.

Dostępność obejmuje rozwiązania umożliwiające osobom o różnych potrzebach korzystanie z przestrzeni, treści i działań, także tych cyfrowych. Gościnność dotyczy codziennego doświadczenia kontaktu z instytucją: czy odwiedzający czują się mile widziani, wiedzą, do kogo zwrócić się z pytaniem, mogą uzyskać pomoc i korzystać z miejsca bez znajomości jego niepisanych zasad. Znaczenie mają czytelne informacje, pierwszy kontakt z zespołem, możliwość odpoczynku oraz przestrzeń na własną aktywność. Takie spojrzenie na relacje z publicznością, uwzględniające warunki przestrzenne, bariery symboliczne i organizację pracy, rozwija Bartek Lis w artykule *Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołeczniania instytucji kultury*, opublikowanym w czasopiśmie „Kultura Współczesna”⁵.

Rozwiązania te tworzą warunki do partycypacji, choć same nie przesądzają o jej występowaniu. Dostępna sala umożliwia udział w spotkaniu; możliwość współtworzenia jego programu lub wykorzystania sali do własnej inicjatywy poszerza sprawczość uczestników. Narzędzie obejmuje oba wymiary, ponieważ zaproszenie do współpracy może pozostać nieskuteczne, jeśli zainteresowane osoby napotykały bariery albo nie czują, że jest ono skierowane także do nich.

5 Lis, Bartek. 2019. *Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołeczniania instytucji kultury*. Kultura Współczesna, 2(105).

2.4. Od pojedynczego działania do trwałej praktyki

„Sploty i Praktyki” kierują uwagę na zakorzenienie współpracy w codziennym funkcjonowaniu instytucji. Jednorazowy projekt może zapewniać uczestnikom szeroki zakres wpływu. Osobnym zagadnieniem jest jednak to, co pozostaje po jego zakończeniu: relacje, kompetencje, zasady działania, odpowiedzialność za kontynuację i zasoby na kolejne przedsięwzięcia.

W interpretacji wyników rozróżniamy więc **zakres wpływu i trwałość praktyk**. Instytucja może zrealizować intensywny proces współtworzenia, który zakończy się wraz z finansowaniem projektu lub rotacją zespołu. Może też regularnie konsultować działania, pozostawiając publiczności niewielki zakres oddziaływania. W pierwszej sytuacji uwagi wymaga ciągłość współpracy, w drugiej – znaczenie głosu uczestników dla podejmowanych decyzji.

Trwałość praktyk zależy od powiązań między programem, przestrzenią, komunikacją i zarządzaniem. Współtworzenie programu wymaga możliwości zgłaszania pomysłów, warunków do wspólnej pracy i zasad rozpatrywania propozycji. Gościnność potrzebuje wsparcia w organizacji pracy zespołu, a dostępność – uwzględnienia w planowaniu i podziale zasobów. Cztery nici narzędzia pozwalają rozpoznać te zależności oraz obszary wymagające dalszego rozwoju. W tym ujęciu partycypacja staje się elementem sposobu funkcjonowania instytucji, podtrzymywanym przez codzienne decyzje i praktyki.

3. Cztery nici i model diagnozy

Cztery nici wyznaczają obszary samoewaluacji. Każda obejmuje inny aspekt funkcjonowania instytucji, ale ich znaczenie ujawnia się również we wzajemnych powiązaniach. Informacje uzyskane w rozmowach z odbiorcami mogą wpływać na program, możliwość korzystania z przestrzeni, sprzyjać oddolnym inicjatywom, a organizacja pracy zespołu ułatwiać lub utrudniać ich realizację.

3.1. Nić programowa – jak powstaje oferta?

Niść programowa dotyczy sposobu tworzenia i rozwijania oferty. Obejmuje rozpoznawanie potrzeb, konsultowanie pomysłów, współprojektowanie działań i wykorzystywanie informacji zwrotnych. Pozwala przyjrzeć się temu, na jakim etapie odbiorcy są zapraszani do współpracy oraz czy ich udział prowadzi do zmian.

W kwestionariuszu pytamy zarówno o dominujący sposób planowania programu, jak i o konkretne doświadczenia współtworzenia. Uwzględnione są również potrzeby różnych grup oraz obecność działań budujących długofalowe relacje. Dzięki temu diagnoza obejmuje codzienny sposób pracy i przedsięwzięcia, które mogą otwierać nowe możliwości współpracy.

Ważne jest rozróżnienie między projektowaniem oferty odpowiadającej na rozpoznane potrzeby a bezpośrednim współtworzeniem jej przez zainteresowane osoby. Badania publiczności mogą pomóc pracownikom trafniej zaplanować działania. Współtworzenie oznacza dodatkowo, że uczestnicy biorą udział w kształtowaniu ich treści lub formy. Niść programowa pozwala rozpoznać obecność obu tych praktyk i zastanowić się nad ich wzajemnym oddziaływaniem.

3.2. Nić przestrzeni – przestrzeń fizyczna i cyfrowa

Niść przestrzeni obejmuje warunki korzystania z instytucji oraz możliwości podejmowania aktywności z wykorzystaniem jej zasobów. Przestrzeń fizyczna i cyfrowa są tu traktowane jako powiązane środowiska kontaktu z publicznością.

W obszarze fizycznym pytania dotyczą udostępniania sal i sprzętu mieszkańcom lub grupom nieformalnym, obecności miejsc, w których można przebywać bez udziału w wydarzeniu, orientacji w budynku oraz rozwiązań wspierających komfort osób o różnych potrzebach. Pozwala to przyjrzeć się instytucji jako miejscu spotkań, odpoczynku i własnej aktywności.

W obszarze cyfrowym uwzględniono dostępność publikowanych treści, możliwość aktywnego udziału na odległość, udostępnianie zasobów oraz wykorzystywanie narzędzi interneto-

wych do rozpoznawania potrzeb i zbierania opinii. Znaczenie ma to, czy i w jaki sposób rozwiązania te umożliwiają oraz poszerzają możliwości kontaktu i uczestnictwa.

Interpretacja tej nici wymaga uwzględnienia warunków działania. Instytucja zajmująca zabytkowy budynek może napotykać inne ograniczenia niż placówka w nowej siedzibie, a instytucja z licznym zespołem może pozwolić sobie na szerszy zakres działań (np. komunikacyjnych) niż mniejsze placówki bez dedykowanego, kilkuosobowego działu promocji. Diagnoza pomaga rozpoznać istniejące rozwiązania i obszary wymagające uwagi; wyjaśnienie przyczyn barier dyktuje pozyskanie dodatkowej wiedzy o konkretnej instytucji.

3.3. Nić komunikacyjna – od informowania do dialogu

Niść komunikacyjna dotyczy sposobu nawiązywania i podtrzymywania kontaktu z odbiorcami. Obejmuje zrozumiałość języka, dostępność kanałów kontaktu, informacje potrzebne do zaplanowania wizyty oraz możliwość wyrażenia opinii i uzyskania odpowiedzi.

W kwestionariuszu ważne miejsce zajmuje pierwszy kontakt: przez stronę internetową, telefon, recepcję czy kasę. To w tych sytuacjach odbiorcy dowiadują się, czego mogą oczekiwać, jak skorzystać z oferty i do kogo zwrócić się z pytaniem. Praktyki gościnności polegają na świadomym projektowaniu tego doświadczenia, z uwzględnieniem osób odwiedzających instytucję po raz pierwszy lub mających odmienne potrzeby komunikacyjne.

Kolejne pytania dotyczą dialogu i wykorzystywania informacji zwrotnych. Możliwość przesłania uwag zyskuje znaczenie, wtedy gdy instytucja potrafi je rozpatrywać, udzielać odpowiedzi i uwzględniać w dalszych działaniach. Niść komunikacyjna pozwala przyjrzeć się temu, jaki dalszy ciąg ma głos odbiorców w pracy organizacji.

3.4. Nić zarządcza – kto ma wpływ?

Niść zarządcza obejmuje strukturę organizacyjną oraz zasady podejmowania decyzji i organizowania pracy, które wspierają współpracę z publicznością. Uwzględnia udział pracowników i partnerów społecznych w planowaniu, możliwość zgłaszania inicjatyw, przypisanie odpowiedzialności oraz współdzielenie jej przez zespół.

Kwestionariusz rozróżnia formalne wskazanie osoby lub działu odpowiedzialnego za działania partycypacyjne od szerszego zaangażowania organizacji. Wyznaczenie koordynatora może zapewnić ciągłość i porządkować pracę. Skuteczność tej roli zależy jednak także od współpracy z pozostałymi osobami oraz możliwości realizowania uzgodnionych działań.

W tej nici mieszczą się również pytania o konsultowanie wydatków, rozwój kompetencji, badania publiczności, ocenę wpływu i wspólne omawianie zakończonych projektów. Pozwalają one rozpoznać, w jakim stopniu instytucja tworzy warunki do uczenia się na własnych doświadczeniach.

Takie spojrzenie jest bliskie modelowi ACED, który łączy projektowanie doświadczeń publiczności ze współpracą wewnętrzną i rozwojem organizacji. Zmiana relacji z odbiorcami wymaga w tym ujęciu odpowiednich warunków po stronie zespołu, przywództwa i sposobu pracy⁶.

3.5. Od odpowiedzi do wyniku – jak powstaje profil splotu?

Każde pytanie ankiety zostało przypisane do jednej z czterech nici: programowej, przestrzeni, komunikacyjnej albo zarządczej, a zarazem do jednej lub kilku kompetencji opisujących bardziej szczegółowe aspekty funkcjonowania instytucji. W modelu wyróżniono siedem kompetencji: współtworzenie, orientację na społeczność, otwartość instytucji, dostępność, dialog i komunikację, partycypacyjne zarządzanie oraz organizację uczącą się.

Kompetencje tworzą poziom pośredni między odpowiedziami na poszczególne pytania a wynikiem całej nici. Pozwalają rozpoznać, z jakimi praktykami wiąże się uzyskany wynik. Przykładowo nić programowa obejmuje zarówno współtworzenie, rozumiane jako zdolność do współprojektowania działań i dzielenia się sprawczością z odbiorcami, jak i orientację na społeczność, czyli rozpoznawanie potrzeb oraz projektowanie działań odpowiadających różnym grupom. Instytucje o zbliżonym wyniku w tej nici mogą zatem różnić się tym, które z tych kompetencji są u nich silniej rozwinięte.

Dla każdej z czterech nici obliczany jest osobny wynik. Na jego podstawie określany jest stan nici opisujący etap rozwoju praktyk w danym obszarze: od ich braku lub sporadycznego występowania przez pierwsze i coraz bardziej regularne działania po praktyki utrwalone w codziennym funkcjonowaniu instytucji. Poszczególne nici mogą znajdować się na różnych etapach. Takie zróżnicowanie nie jest traktowane jako nieprawidłowość, lecz jako informacja o charakterystycznym sposobie działania instytucji, jej dotychczasowych priorytetach oraz możliwych kierunkach rozwoju.

Należy zatem rozróżnić cztery poziomy diagnozy: odpowiedzi dotyczące konkretnych praktyk, przypisane do nich kompetencje, stan każdej z czterech nici oraz profil całego splotu, powstający na podstawie ich wzajemnego układu. Taka konstrukcja pozwala zachować informację o zróżnicowaniu poszczególnych obszarów, którą przesłoniłaby jedna zbiorcza ocena. Profil nie jest etykietą ani klasyfikacją instytucji jako mniej lub bardziej partycypacyjnej. Stanowi syntetyczną interpretację jej sposobu działania, wskazując obszary rozwinięte najsilniej oraz te, w których istnieje przestrzeń do dalszej pracy.

⁶ ADESTE+. B.d. *Blueprint projektowania doświadczeń zorientowanych na publiczność – Audience Centred Experience Design (ACED)*.



Kompetencje pełnią również ważną funkcję przy doborze rekomendacji. Każda praktyka znajdująca się w bibliotece została przypisana do określonej nici, kompetencji i etapu jej rozwoju. Algorytm bierze pod uwagę zarówno układ wyników czterech nici, jak i odpowiedzi na pytania odnoszące się do poszczególnych kompetencji. Na tej podstawie wybiera przykłady odpowiadające konkretnym obszarom, które mogą wymagać wzmocnienia. Rekomendacje nie są więc dobierane losowo ani wyłącznie na podstawie sumarycznej liczby punktów.

Dzięki takiemu rozwiązaniu instytucje o podobnym wyniku ogólnym, a nawet podobnym stanie danej nici, mogą otrzymać odmienne propozycje. Jedna może potrzebować inspiracji dotyczących rozpoznawania potrzeb społeczności, inna rozwijania współtworzenia, mimo że obie osiągnęły zbliżony wynik w nici programowej. Rekomendacje uwzględniają zatem nie tylko poziom rozwoju całego obszaru, lecz także konfigurację składających się na niego praktyk.

Rekomendowane przykłady pochodzą z rzeczywistych przedsięwzięć realizowanych przez muzea, biblioteki oraz domy i centra kultury. Opisują zarówno sam pomysł, jak i jego kontekst, sposób realizacji i doświadczenia instytucji. Nie stanowią gotowych instrukcji do bezpośredniego powielenia, ale pokazują rozwiązania, które mogą stać się punktem wyjścia do zaprojektowania działania odpowiadającego warunkom konkretnej organizacji.

Profil splotu należy traktować jako punkt wyjścia do refleksji i rozmowy w zespole, a nie jako ostateczną ocenę instytucji. Pokazuje on ogólny układ mocnych stron i obszarów wymagających uwagi oraz pomaga wskazać możliwe kierunki dalszego rozwoju.

4. Jak rozumieć swój wynik?

4.1. Rodzaje nici i profil całego splotu

Każda nić jest opisywana za pomocą jednej z czterech nazw:

Rodzaj nici	Znaczenie
Delikatna nitka	Odpowiedzi wskazują na brak rozpoznanych praktyk w danym obszarze lub ich sporadyczne występowanie.
Spleciona mulina	Podejmowane są pierwsze działania, które nie tworzą jeszcze spójnego sposobu pracy.
Skręcony sznurek	Działania mają regularny charakter, a ich zakres jest rozwijany.
Solidna lina	Praktyki są utrwalone w codziennym funkcjonowaniu instytucji.

Profil całego splotu opisuje połączenie poszczególnych nici i wynikające z niego możliwości rozwoju.

Różnice między nićmi są ważną częścią diagnozy. Mogą odzwierciedlać historię instytucji, dotychczasowe priorytety, kompetencje zespołu i warunki współpracy z otoczeniem. Warto zastanowić się, z czego wynikają oraz jakie mają znaczenie dla celów, które instytucja chce realizować.

Pomocne jest zestawianie wyniku z konkretnymi doświadczeniami. Jeśli instytucja zapewnia łatwy kontakt, lecz rzadko wykorzystuje uwagi odbiorców przy planowaniu, kolejnym krokiem może być opracowanie sposobu przekazywania i omawiania informacji zwrotnych. Jeśli współtworzenie programu zależy głównie od jednej osoby, uwagi mogą wymagać podział obowiązków i zapewnienie ciągłości współpracy.

Wybór kierunku rozwoju powinien uwzględniać potrzeby społeczności, misję instytucji i dostępne zasoby. Towarzysząca narzędziu biblioteka dobrych praktyk⁷ pomaga rozważyć możliwe rozwiązania. Przeniesienie przykładu do własnej organizacji wymaga jednak przyjrzenia się warunkom, w których powstał, oraz dostosowania go do lokalnej sytuacji.

⁷ Dostęp do biblioteki dobrych praktyk można uzyskać na stronie: <https://centrumcyfrowe.pl/splotyipraktiki/dobre-praktyki/>.

4.2. Stany nici na tle modeli partycypacji

Cztery stany nici – „Delikatna nitka”, „Spleciona mulina”, „Skręcony sznurek” i „Solidna lina” – porządkują opis praktyk: od ich sporadycznego występowania przez rozwijanie i regularność po utrwalenie w funkcjonowaniu instytucji. Ich interpretację można pogłębić przez odniesienie do modeli partycypacji obecnych w literaturze. Wymaga to jednak rozróżnienia dwóch wymiarów: **stopnia zakorzenienia praktyk w organizacji oraz zakresu wpływu uczestników**.

W klasycznej drabinie partycypacji Arnstein podstawowym kryterium jest podział władzy. Autorka odróżnia działania pozorne i uczestnictwo bez gwarancji wpływu od partnerstwa, delegowania władzy i kontroli obywatelskiej. Jej model zwraca uwagę na to, że samo zaproszenie do konsultacji nie zapewnia uczestnikom udziału w podejmowaniu decyzji⁸. Odnosnie do „Splotów i Praktyk” pozwala więc postawić pytanie uzupełniające diagnozę: czy utrwalone sposoby współpracy dają publiczności rzeczywistą sprawczość? Regularność spotkań lub zbierania opinii nie przesądza jeszcze o znaczeniu głosu uczestników.

Podobny wymiar porządkuje spektrum partycypacji publicznej IAP2, obejmujące informowanie, konsultowanie, angażowanie, współpracę oraz przekazanie ostatecznej decyzji publiczności. Każdej pozycji odpowiada określona rola uczestników i zobowiązanie organizatora wobec nich. Model pomaga wyjaśnić, na co osoby zaproszone do procesu mogą mieć wpływ i czego mogą oczekiwać od instytucji. Samo informowanie zapewnia dostęp do wiedzy, lecz nie daje możliwości współdecydowania⁹. W interpretacji rodzajów nici spektrum IAP2 może służyć do sprawdzenia, jaki zakres wpływu towarzyszy opisanej w ankiecie praktyce.

Dla instytucji kultury szczególnie przydatna jest również typologia Simon. Autorka wyróżnia wnoszenie wkładu do działań zaprojektowanych przez instytucję (*contributory*), współpracę przy przedsięwzięciach inicjowanych przez instytucję (*collaborative*), wspólne określanie celów i tworzenie działań (*co-creative*) oraz udostępnianie zasobów dla inicjatyw prowadzonych przez uczestników (*hosted*). Jest to typologia form partycypacji, a nie skala kolejnych etapów rozwoju. Simon podkreśla, że nie istnieje jedna najlepsza forma, odpowiednia dla każdego przedsięwzięcia. Wybór zależy od jego celów, podziału odpowiedzialności oraz potrzeb uczestników¹⁰. Każda z tych form może występować incydentalnie albo stanowić utrwalony sposób pracy.

Przywołane modele pozwalają zatem rozpatrywać wynik narzędzia z kilku perspektyw. Rodzaje nici opisują obecność, regularność i utrwalenie praktyk. Drabina Arnstein kieruje uwagę na rzeczywisty podział władzy, spektrum IAP2 na rolę przyznaną uczestnikom i składane im obietnice, a typologia Simon – na sposób organizowania współpracy. Łączne wykorzystanie tych perspektyw pomaga uniknąć utożsamienia trwałości praktyk z szerokim zakresem współdecydowania.

8 Arnstein, Sherry R. 1969. *A Ladder of...*, s. 216–217.

9 International Association for Public Participation (IAP2). *Public...*

10 Simon, Nina. 2010. *The Participatory...*, rozdz. 5.

Instytucja może regularnie prowadzić konsultacje, zachowując ostateczną decyzję po stronie zespołu. Może też zrealizować pojedynczy projekt, w którym uczestnicy od początku współokreślają cele i sposób działania. Pierwsza sytuacja wskazuje na ciągłość określonej praktyki, druga – na szeroki zakres wpływu w konkretnym przedsięwzięciu. Żadna z nich, rozpatrywana osobno, nie wystarcza do przypisania rodzaju całej nici.

„Solidnej liny” nie należy zatem traktować jako odpowiednika najwyższego szczebla drabiny Arnstein ani przekazania decyzji publiczności w spektrum IAP2. Podobnie „Delikatna nitka” nie oznacza automatycznie pozorności podejmowanych działań. Stany nici są kategoriami interpretacyjnymi narzędzia; przywołane modele pomagają pogłębić refleksję nad wynikiem, ale same nie stanowią potwierdzenia trafności jego skali. Wspólne odczytanie tych perspektyw pozwala zapytać zarówno o to, jak trwale instytucja współpracuje z publicznością, oraz o to, co publiczność rzeczywiście może dzięki tej współpracy zmienić.

4.3. Możliwości i ograniczenia samoewaluacji

Narzędzie zbiera deklaracje dotyczące konkretnych praktyk. Pytania odnoszą się do sposobów działania, ich częstotliwości i organizacyjnego wsparcia, ale odpowiedzi nie są weryfikowane przez zewnętrzną obserwację. Wynik pokazuje zatem obraz instytucji z perspektywy osoby wypełniającej ankietę.

Perspektywa ta zależy od zakresu obowiązków, doświadczenia i dostępu do informacji. Osoba zajmująca się edukacją może dobrze znać współpracę z uczestnikami warsztatów, lecz mieć ograniczoną wiedzę o dostępności strony internetowej lub planowaniu budżetu. Różnice między odpowiedziami pracowników mogą więc dostarczać wiedzy o przepływie informacji i sposobie współpracy wewnątrz organizacji.

Z tego powodu odpowiedź „nie wiem” wymaga ostrożnej interpretacji. Nie przesądza o braku danej praktyki. Może wskazywać na potrzebę uzupełnienia wiedzy albo wspólnego ustalenia, jak rozumiane jest dane pytanie. Podobnie rozbieżne wyniki osób z jednej instytucji warto postrzekać jako temat do rozmowy o doświadczeniach, na których opierały swoje odpowiedzi.

Samoewaluacja pracowników nie zastępuje także perspektywy publiczności. Deklarowana otwartość na pomysły nie mówi jeszcze, czy odbiorcy wiedzą o takiej możliwości, czują się zaproszeni do współpracy i dostrzegają wpływ swojego zaangażowania. Uzupełnienie diagnozy rozmowami z uczestnikami pozwala lepiej zrozumieć jakość relacji.

Osobną kwestią jest ocena efektów społecznych. Informacja o prowadzeniu konsultacji czy współtworzeniu programu nie rozstrzyga, jakie zmiany przyniosły one uczestnikom lub społeczności. Jak wskazuje Simon, ewaluacja działań partycypacyjnych powinna uwzględniać

cele, przebieg współpracy oraz rezultaty istotne dla różnych zaangażowanych stron¹¹. „Sploty i Praktyki” pomagają rozpoznać obecność i sposób organizowania określonych działań; poznanie ich efektów wymaga dalszego badania.

W interpretacji należy również uwzględniać warunki funkcjonowania instytucji. Wielkość zespołu, charakter siedziby, zasięg działania i zasady finansowania mogą wpływać na możliwość wdrażania poszczególnych rozwiązań. Wynik wskazuje obszar wymagający uwagi, natomiast rozmowa o jego przyczynach pozwala ustalić, jakie działania i wsparcie są potrzebne.

Powrót do ankiety po czasie umożliwia ponowne rozpoznanie praktyk. W celu zachowania porównywalności warto odnotować, kto uczestniczył w samoocenie, jakiego zakresu działalności dotyczyła i z jakiej wersji narzędzia korzystano. Zmiana wyniku może odzwierciedlać zarówno zmianę sposobu pracy, jak i pełniejszą wiedzę zespołu o własnej instytucji. Jej znaczenie najlepiej oceniać odnośnie do konkretnych działań podjętych między kolejnymi samoewaluacjami.

11 Simon, Nina. 2010. *The Participatory...*, rozdz. 10.

*Część II. Krajobraz
partycypacji
w instytucjach
kultury*

5. Na czym opieramy diagnozę?

5.1. Źródła i metody badania

Badanie „Sploty i Praktyki” służy rozpoznaniu praktyk partycypacyjnych w polskich instytucjach kultury oraz warunków, które umożliwiają ich rozwój. Interesuje nas, jak instytucje współpracują z publicznością, gdzie zapewniają jej wpływ i w jakim stopniu takie działania stają się częścią codziennej pracy. Przyglądamy się różnicom między typami instytucji i kontekstami ich funkcjonowania, czynnikom sprzyjającym współpracy oraz napotykanym barierom. Zbieramy również przykłady, które mogą inspirować inne zespoły.

Projekt łączy cel poznawczy z praktycznym: rozpoznanie istniejących działań stanowi podstawę rozwijania narzędzia samoewaluacji. Diagnoza opiera się na czterech uzupełniających się źródłach: ankiecie internetowej, wywiadach jakościowych, analizie wybranych praktyk oraz przeglądzie literatury i istniejących modeli partycypacji.

Badanie ankietowe przeprowadzono za pomocą internetowego kwestionariusza „Sploty i Praktyki”. Odpowiedzi udzielały osoby pracujące w instytucjach kultury, opisując znane im praktyki swojej organizacji. Kwestionariusz obejmuje cztery obszary: program, przestrzeń fizyczną i cyfrową, komunikację oraz zarządzanie. Pytania dotyczą konkretnych sposobów działania, ich częstotliwości, zakresu współpracy z publicznością i organizacyjnego wsparcia. Uwzględniają zarówno praktyki dające uczestnikom wpływ, jak i warunki dostępności oraz gościnności, które umożliwiają korzystanie z możliwości tej współpracy.

Metryczka pozwala zestawiać odpowiedzi według typu instytucji, wielkości miejscowości, liczby pełnych etatów i roli zawodowej osoby wypełniającej ankietę. Zawiera również pytanie o obecność celów dotyczących partycypacji, współdecydowania lub współpracy z odbiorcami w dokumentach strategicznych bądź misji instytucji. Jest to informacja o deklarowanym umocowaniu tych działań, a nie wynik niezależnej analizy dokumentów. Dane uwzględnione w raporcie pochodzą z okresu od 4 sierpnia do 20 września 2026 roku.

Wywiady jakościowe pogłębiają wiedzę o przebiegu współpracy i jej uwarunkowaniach. W czerwcu i lipcu 2026 roku odbyliśmy sześć rozmów z przedstawicielami instytucji. Dobór respondentów miał charakter celowy: do rozmów zaprosiliśmy osoby związane z przedsięwzięciami rozpoznanymi jako interesujące przykłady współpracy z publicznością. Wywiady prowadzono na podstawie scenariusza obejmującego genezę działania, rolę uczestników na kolejnych etapach, trudności, czynniki powodzenia oraz to, co pozostało w instytucji po zakończeniu projektu.

Rozmowy miały także funkcję konsultacyjną. Przedstawiano w nich strukturę narzędzia i zbierano uwagi dotyczące zrozumiałości pytań, adekwatności przyjętych obszarów oraz użyteczności wyniku i rekomendacji. Scenariusz przewidywał komentowanie roboczej wersji kwestionariusza podczas jego przeglądania. Ta część badania pozwalała konfrontować założenia narzędzia z doświadczeniem praktyków. Nie stanowiła jednak statystycznej walidacji skali ani testu gotowego interfejsu.

Analiza praktyk i studiów przypadku służy rozpoznaniu istniejących już sposobów organizowania współpracy, które można opisać i wykorzystać jako inspirację. Opiera się na rozmowach oraz materiałach opisujących wybrane przedsięwzięcia. Przedmiotem zainteresowania jest nie tylko efekt działania, lecz także jego zaplecze – czas, kompetencje, zasoby, podział odpowiedzialności i relacje z uczestnikami. Wywiady i opisy przypadków częściowo dotyczą tych samych działań, dlatego traktujemy je jako powiązane materiały, a nie niezależne potwierdzenia skuteczności praktyk.

Analiza literatury i materiałów zastanych obejmuje raporty badawcze, opracowania teoretyczne, publikacje metodyczne i katalogi dobrych praktyk. Modele Arnstein, Simon i IAP2 pomagają rozróżniać formy udziału i zakres wpływu publiczności. Polskie badania dostarczają kontekst organizacyjny i społeczny, a opracowania takie jak model ACED wspierają namysł nad utrwalaniem zmian w instytucji. Przegląd ma charakter problemowy: służy wyodrębnieniu zagadnień istotnych dla diagnozy, nie pretenduje do miana wyczerpującego omówienia całej literatury.

Zestawienie tych źródeł pozwala łączyć obraz deklarowanych praktyk z wiedzą o sposobach ich realizacji. Ankieta pokazuje zróżnicowanie odpowiedzi w badanej grupie, wywiady pomagają rozumieć mechanizmy i kontekst działań, a wcześniejsze badania i dobre praktyki zapewniają punkty odniesienia.

5.2. Charakterystyka uczestników badania i ograniczenia interpretacji

Badanie skierowano przede wszystkim do muzeów, bibliotek oraz domów i centrów kultury. Kwestionariusz dopuszczał również wskazanie innego typu instytucji. Udział był dobrowolny, a próba opierała się na samodzielnym zgłoszeniu osób, do których dotarła informacja o narzędziu.

Na dzień pisania raportu do analizy zebrano **70 ankiet złożonych od 4 sierpnia do 20 września 2026 roku**. W 23 odpowiedziach wskazano dom lub centrum kultury, w 14 bibliotekę, a w 12 muzeum. 9 zgłoszeń zawierało inne określenia, m.in. teatr, centrum społeczne lub instytucję łączącą funkcje biblioteki i centrum kultury. W 4 przypadkach brakowało informacji o typie instytucji.

W próbie przeważają odpowiedzi dotyczące instytucji z dużych ośrodków. Kategorię miasta powyżej 100 tys. mieszkańców wskazano w 36 zgłoszeniach, a aglomerację warszawską w 12.

Pozostałe odpowiedzi dotyczyły miast do 20 tys. mieszkańców (6), miast liczących 20–100 tys. mieszkańców (4) oraz wsi (4). Pod względem zatrudnienia najliczniejsze były instytucje mające 16–50 pełnych etatów (23 zgłoszenia) i powyżej 50 etatów (20). Instytucje zatrudniające 6–15 osób w przeliczeniu na pełne etaty opisano w 12 zgłoszeniach, a najmniejsze, do 5 etatów, w 7.

Odpowiedzi pochodzą od osób pełniących różne funkcje, m.in. związane z dyрекcją, programem, edukacją, komunikacją i dostępnością. Pozwala to uwzględnić odmienne perspektywy, ale oznacza także zróżnicowany dostęp do wiedzy o organizacji. Osoba zajmująca się programem może dobrze znać współpracę z uczestnikami, a mniej szczegółowo orientować się w decyzjach budżetowych czy rozwiązaniach cyfrowych.

Jednostką analizy jest zgłoszenie ankietowe, a nie potwierdzona, odrębna instytucja. Ankieta nie zbiera nazw instytucji i dopuszcza udział kilku pracowników tej samej organizacji. Liczby odpowiedzi nie należy zatem utożsamiać z liczbą przebadanych placówek. Anonimowość z jednej strony umożliwia zebranie bardziej szczerych, a więc i lepiej oddających realny stan odpowiedzi, a z drugiej ogranicza sposobność ustalenia, które zgłoszenia opisują tę samą organizację.

Wyniki wymagają uwzględnienia paru dalszych ograniczeń:

- **Charakter próby.** Wielkość analizowanej próby, dobrowolny udział i przewaga dużych ośrodków nie pozwalają uznać wyników za reprezentatywne dla wszystkich polskich instytucji kultury. Możliwe jest także większe zainteresowanie badaniem ze strony osób już zaangażowanych w rozwój partycypacji.
- **Samooceńca.** Odpowiedzi opisują praktyki z perspektywy pracowników. Nie są weryfikowane przez obserwację ani audyt. Mogą zależeć od pamięci, rozumienia pytań i skłonności do przedstawiania instytucji w korzystnym świetle.
- **Zakres wiedzy respondentów.** Odpowiedź „nie wiem” nie oznacza braku praktyki. Może wskazywać na ograniczony dostęp do informacji lub niejasny podział odpowiedzialności.
- **Różnorodność instytucji.** Muzea, biblioteki i domy kultury mają odmienne zadania, zasoby i warunki działania. Różnice w odpowiedziach nie powinny być automatycznie interpretowane jako różnice jakości pracy. Niewielkie liczebności części grup dodatkowo ograniczają porównania.
- **Znaczenie pojęć.** Partycypacja, współtworzenie czy konsultowanie mogą być różnie rozumiane. Pytania o konkretne działania i objaśnienia w kwestionariuszu ograniczają tę niejednoznaczność, ale jej całkowicie nie usuwają.

Wywiady i studia przypadku również mają określony zakres. Celowy dobór interesujących przedsięwzięć pozwala lepiej poznać mechanizmy współpracy, lecz nie mówi, jak często występują one w całym sektorze. Ponadto badanie własne koncentruje się na perspektywie instytucjonalnej. Nie zastępuje rozpoznania doświadczeń publiczności, zwłaszcza osób, które nie korzystają z oferty lub nie przyjęły zaproszenia do współpracy.



Z tych powodów diagnozę traktujemy jako rozpoznanie praktyk i uwarunkowań widocznych w badanym materiale. Wyniki służą identyfikowaniu pytań, napięć i kierunków rozwoju, a nie tworzeniu rankingu instytucji (nigdy nie było to celem badania) czy określaniu jednego „poziomu partycypacji” w całym kraju.

6. Co wiemy z dotychczasowych badań?

Dostępne opracowania pokazują różne fragmenty krajobrazu partycypacji. Dotyczą konkretnych miejscowości, regionów, typów instytucji lub obszarów pracy. Obok badań empirycznych znajdują się wśród nich publikacje metodyczne i opisy wybranych praktyk. Nie tworzą jednej porównywalnej bazy danych, pozwalają jednak wskazać powracające problemy ważne dla „Splotów i Praktyk”.

Współpraca przy działaniach nie musi oznaczać udziału w zarządzaniu instytucją. Wyraźnie pokazuje to raport *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*. W badanych instytucjach autorzy rozpoznali liczne relacje z lokalnym otoczeniem, którym nie towarzyszyły spójne zasady włączania interesariuszy w podejmowanie decyzji. Więcej przestrzeni do współpracy pojawiało się przy planowaniu i realizacji projektów, często na podstawie nieformalnych reguł. Nie przekładało się to automatycznie na trwałe zmiany organizacyjne¹².

Raport ten stanowi punkt odniesienia osadzony w konkretnym czasie, nie opis obecnego stanu całego sektora. Uzasadnia jednak rozróżnienie istotne dla naszego badania: między współtworzeniem pojedynczego przedsięwzięcia a możliwością wpływania na sposób funkcjonowania instytucji. W związku z tym w narzędziu pytania programowe uzupełniono o kwestie odpowiedzialności, planowania, budżetu i współpracy wewnątrz zespołu.

Otwarcie na publiczność wymaga zmiany sposobu pracy całej organizacji. Raport Warszawskiego Obserwatorium Kultury *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach* pokazuje napięcie między aprobatą dla wartości takich jak inkluzywność i współtworzenie a możliwościami ich codziennej realizacji. W badaniu pojawiają się problemy wielozadaniowości, przeciążenia i wypalenia, a także potrzeba rozwijania kompetencji w pracy z osobami o różnorodnych potrzebach. Autorzy podkreślają, że dostępność wymaga współdziałania zespołów, zamiast opierać się na odosobnionych wysiłkach koordynatorów. Zwracają też uwagę na znaczenie współpracy między działami i spójności wartości deklarowanych wobec publiczności z relacjami pracowniczymi¹³.

Podobną perspektywę rozwija Lis. Relacje z odbiorcami ujmuje w szerszym kontekście społecznej roli instytucji, jej przestrzeni, sposobów komunikowania i organizacji pracy¹⁴. Dla „Splotów i Praktyk” oznacza to potrzebę analizowania powiązań między czterema niemi, ponieważ zmiana programu może wymagać równoczesnych zmian w komunikacji lub zarządzaniu.

12 Kowalik, Wojciech; Matlak, Małgorzata; Nowak, Agnieszka; Noworól, Kamilla; Noworól, Zofia. 2011. *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury, s. 149–151.

13 Tędziągolska, Magdalena; Biernat, Anna; Walczak, Bartłomiej. 2024. *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach. Raport z badania*. Warszawa: Warszawskie Obserwatorium Kultury, s. 12–16.

14 Lis, Bartek. 2019. *Zwrot ku publiczności?...*

Warunki uczestnictwa wpływają na możliwość podjęcia współpracy. Raport *Uczestniczenie w kulturze*, przygotowany przez Magdalenę Ochał i Magdalenę Różycką, przedstawia perspektywę odbiorców instytucji z województwa mazowieckiego. Badanie obejmowało 868 ankiet zebranych w 2023 roku, przede wszystkim wśród osób, do których instytucje dotarły własnymi kanałami komunikacji. Wskazuje na znaczenie ograniczonego czasu wolnego, relacji rodzinnych i towarzyskich, dostępności oferty oraz możliwości dojazdu. Pokazuje też współistnienie aktywności stacjonarnych i internetowych¹⁵.

Opracowanie dotyczy uczestnictwa, a nie bezpośrednio współdecydowania. Pomaga jednak zrozumieć, dlaczego samo zaproszenie do partycypacji może być niewystarczające. Możliwość zaangażowania zależy również od tego, czy spotkanie odbywa się w dogodnym czasie, czy można do niego dotrzeć oraz czy udział da się pogodzić z innymi obowiązkami.

Ten wątek uzupełnia publikacja *Zrozumieć język – pokazać sztukę. O włączającej komunikacji w instytucjach kultury (i nie tylko)*. W rozdziale opracowanym przez Magdalenę Urbańską i Katarzynę Peplinską-Pietrzak gościnność jest opisywana poprzez codzienny kontakt: jasne zasady, przyjazne przyjęcie, możliwość zadawania pytań i reagowanie na sygnały niezrozumienia lub dyskomfortu. Jest to opracowanie praktyczne, nie pomiar skali zjawiska, ale pozwala wskazać konkretne rozwiązania wspierające wejście w relację z instytucją¹⁶.

Trwałe współtworzenie wymaga czasu, zasobów i jasno określonego wsparcia. Pokazują to opisy z publikacji *Dobre praktyki w zakresie uspołeczniania domów kultury w Polsce*, przygotowanej w ramach badania Fundacji Stocznia dla Wolskiego Centrum Kultury. Przykład Młodzieżowej Rady Programowej w lubelskich dzielnicowych domach kultury łączy możliwość inicjowania działań przez młodzież ze wsparciem koordynatorek, budżetem, podziałem zadań i regularną informacją zwrotną. Opis podkreśla także znaczenie swobody i zadomowienia w instytucji, które poprzedzają gotowość do podejmowania własnych inicjatyw¹⁷.

Przypadek ten pokazuje, jak ściśle łączą się gościnność, program i zarządzanie. Nie daje podstaw do wniosku, że podobny model jest powszechny lub równie skuteczny w każdym miejscu. Uwidacznia natomiast warunki, które trzeba uwzględnić, rozważając przeniesienie praktyki do innej instytucji.

Doświadczenia projektowe wymagają przełożenia na codzienne działanie organizacji. Zagadnienie to rozwija metodyczny model ACED, opracowany przez partnerstwo ADESTE+. Jego końcowy etap obejmuje rozpoznanie, czego organizacja nauczyła się podczas eksperymentowania z publicznością, które rozwiązania powinny zostać utrwalone, kto będzie za nie odpowiadał i jakich zasobów będą wymagały¹⁸. Z kolei *RECHARGE Playbook* łączy rozwój par-

15 Ochał, Magdalena; Różycka, Magdalena. 2024. *Uczestniczenie w kulturze. Raport z badania ankietowego odbiorców i odbiorczyń instytucji kultury z województwa mazowieckiego*. Warszawa: Mazowiecki Instytut Kultury.

16 Urbańska, Magdalena; Peplinska-Pietrzak, Katarzyna. 2026. *Włączająca komunikacja jako praktyka gościnności*. W: *Zrozumieć język – pokazać sztukę. O włączającej komunikacji w instytucjach kultury (i nie tylko)*, Magdalena Urbańska, 50–59. Kraków: Ogarne! to!, s. 50–54.

17 Fundacja Stocznia. 2025. *Dobre praktyki w zakresie uspołeczniania domów kultury w Polsce*. Opracowanie w ramach badania „Społeczny Dom Kultury – Badanie: bariery, potrzeby, praktyki”, realizowanego na zlecenie Wolskiego Centrum Kultury, s. 5–9.

18 ADESTE+. B.d. *Blueprint projektowania doświadczeń...*, s. 28–29.



tycypacji z namysłem nad finansowaniem i długofalowym utrzymaniem działań¹⁹. Oba opracowania dostarczają wskazówek organizacyjnych, a nie danych o rozpowszechnieniu praktyk w polskich instytucjach.

Z przeglądu wynika zatem kilka pytań, które porządkują badanie własne: gdzie publiczność uzyskuje wpływ, kto może skorzystać z zaproszenia do współpracy, jakie wsparcie otrzymują zaangażowane osoby i co umożliwia kontynuację działań? Ankieta i wywiady „Splotów i Praktyk” pozwalają przyrzeć się tym zagadnieniom w badanej grupie oraz rozpoznać, jak łączą się one w codziennym funkcjonowaniu instytucji.

¹⁹ RECHARGE. 2024. *Playbook: Participatory Business Models for Cultural Heritage*. Wersja 2.0, styczeń.

7. Co pokazują odpowiedzi pracowników kultury?

Analiza obejmuje 70 ankiet wypełnionych między 4 sierpnia a 18 września 2026 roku. Najliczniej reprezentowane są domy i centra kultury (28 ankiet), biblioteki (15) oraz muzea (14). Pozostałe odpowiedzi pochodzą między innymi z teatrów i innych instytucji kultury; w 4 ankietach nie podano typu instytucji.

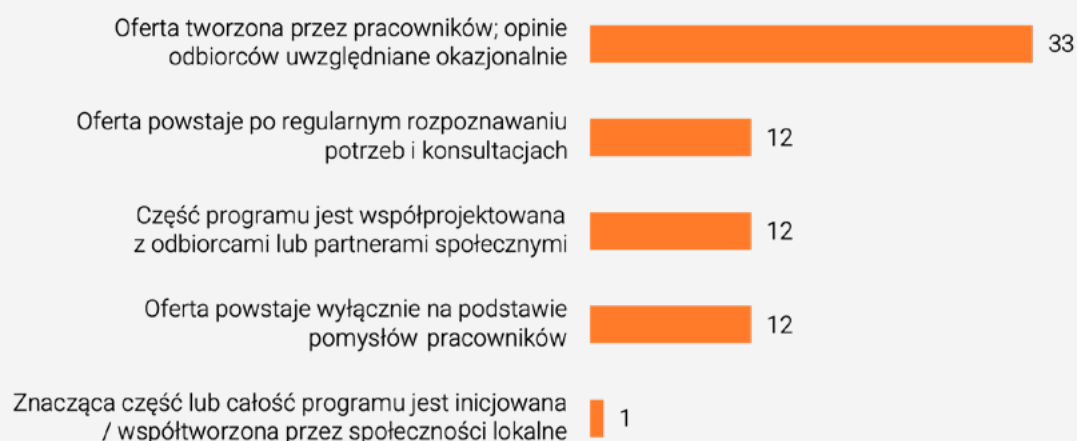
Próba nie ma charakteru reprezentatywnego. Wyniki pokazują doświadczenia instytucji, które zdecydowały się skorzystać z narzędzia, i nie powinny być uogólniane na wszystkie instytucje kultury w Polsce. Pozwalają jednak rozpoznać powtarzające się sposoby działania, zasoby i bariery związane z rozwijaniem partycypacji.

7.1. Praktyki partycypacyjne w czterech niciach

Odpowiedzi zebrane za pomocą narzędzia pokazują przede wszystkim, że partycypacja rzadko rozwija się równomiernie we wszystkich obszarach działania instytucji. Poszczególne nici mogą być rozwinięte w różnym stopniu: instytucja może prowadzić działania współtworzone, a jednocześnie nie włączać społeczności w planowanie; może regularnie zbierać informacje zwrotne, ale nie przekładać ich na współdecydowanie; może też udostępniać przestrzeń mieszkańcom, mimo że partycypacja nie została formalnie zapisana w jej strategii.

W nici **programowej** stosunkowo często pojawiają się praktyki konsultowania potrzeb i współtworzenia pojedynczych działań. Nie oznacza to jednak powszechnego współprojektowania całej oferty. W 33 instytucjach program jest tworzony przez pracowników, którzy tylko okazjonalnie uwzględniają opinie odbiorców. Po 12 instytucji wskazało odpowiednio: regularne rozpoznawanie potrzeb i konsultacje, współprojektowanie części programu oraz tworzenie oferty wyłącznie przez pracowników. Tylko jedna odpowiedź wskazywała, że znacząca część programu jest inicjowana lub współtworzona przez społeczność lokalną. Dane pokazują więc stopniowanie wpływu odbiorców, a nie prosty podział na instytucje partycypacyjne i niepartycypacyjne.

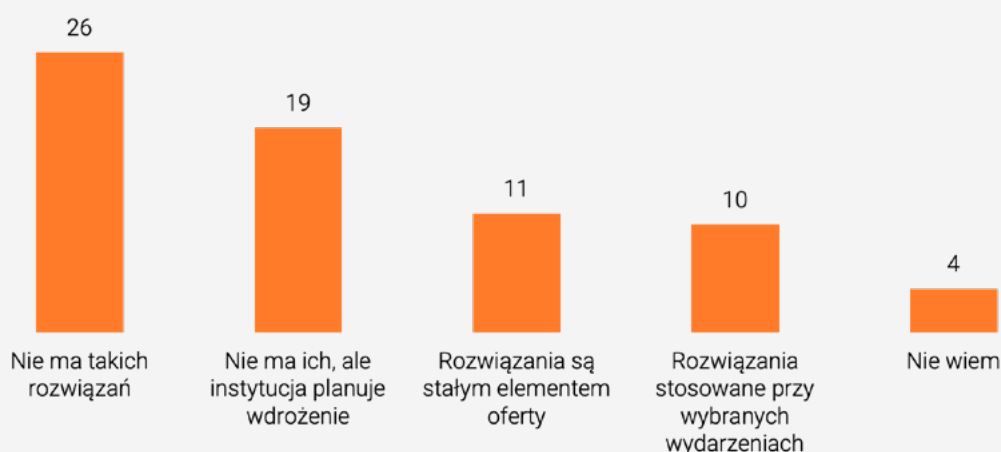
Wykres 1. W jaki sposób najczęściej planowana jest oferta programowa instytucji? (N=70)



Podobne zróżnicowanie widać w **nici przestrzennej**. Przestrzeń lub zasoby udostępnia mieszkańcom, grupom nieformalnym albo partnerom przynajmniej okazjonalnie 51 z 70 instytucji, w tym 21 robi to regularnie i według określonych zasad. W 47 instytucjach budynek, jego otoczenie lub oba te miejsca mogą służyć jako przestrzeń przebywania niezależnie od uczestnictwa w konkretnym wydarzeniu.

Słabiej rozwinięte są niektóre rozwiązania związane z dostępnością. 44 z 70 instytucji nie zamieszcza w opisach wydarzeń praktycznych informacji pomagających osobom o różnych potrzebach ocenić warunki uczestnictwa – np. informacji o natężeniu hałasu, możliwości wyjścia z sali, miejscu odpoczynku czy dostępności toalety. Rozwiązań wspierających komfort osób neuroatypowych nie ma 26 instytucji, a kolejnych 19 dopiero planuje ich wprowadzenie.

Wykres 2. Czy w przestrzeni instytucji dostępne są rozwiązania wspierające komfort osób neuroatypowych (np. strefa ciszy, możliwość wyciszenia, godziny o ograniczonej liczbie bodźców)? (N=70)



Przestrzeń cyfrowa jest wykorzystywana przede wszystkim do udostępniania informacji i materiałów. Materiały online, do których można wrócić po wydarzeniu, publikuje regularnie 20 instytucji, a okazjonalnie – 33. Nie robi tego 17 instytucji. Znacznie rzadziej narzędzia cyfrowe umożliwiają aktywny udział: 36 instytucji w ogóle nie daje możliwości zdalnego uczestnictwa w działaniach, 30 umożliwia je przy wybranych wydarzeniach, a tylko 3 robią to regularnie.

Podobną różnicę widać w wykorzystywaniu narzędzi cyfrowych do poznawania potrzeb odbiorców. Robi to regularnie 12 instytucji, sporadycznie – 33, a nie robi tego 22. Obie praktyki są ze sobą powiązane tylko częściowo: 15 instytucji jednocześnie nie umożliwia aktywnego uczestnictwa zdalnego i nie wykorzystuje narzędzi cyfrowych do rozpoznawania potrzeb.

W pytaniu wielokrotnego wyboru najczęściej wskazywanym rozwiązaniem z zakresu dostępności cyfrowej była opublikowana deklaracja dostępności – zaznaczyło ją 58 instytucji. Napisy do materiałów wideo stosują 42 instytucje, prosty język w publikowanych treściach – 39, opisy alternatywne grafik – 34, dostępne dokumenty – 31, a stronę przystosowaną do czytników ekranu i obsługi klawiaturą – 29. Pokazuje to różnicę między formalnym deklarowaniem dostępności a wdrażaniem praktycznych rozwiązań ułatwiających korzystanie z treści.

Wykres 3. Które rozwiązania wspierające dostępność cyfrową są wdrażane najczęściej?
(N=70; pytanie wielokrotnego wyboru, dlatego wartości nie sumują się do 70.)



W nici komunikacyjnej widać przejście od jednostronnego informowania do różnych form dialogu. Spośród 70 instytucji 25 wykorzystuje komunikację przede wszystkim do przekazywania informacji, 22 umożliwiają odbiorcom zadawanie pytań i wyrażanie opinii, natomiast 20 traktuje komunikację jako element stałego dialogu i wspólnego planowania. Odpowiedź „nie wiem” wybrały 3 osoby.

Informacje zwrotne monitoruje 57 instytucji, choć różnią się one pod względem regularności oraz sposobu wykorzystywania zebranych uwag. W 32 instytucjach opinie są monitorowane, ale nie zawsze przekładają się na działania; w 25 są zbierane, wykorzystywane, a instytucja

informuje o swojej reakcji. Cyfrowa dostępność nie jest zatem tym samym co cyfrowa partycypacja, podobnie jak umożliwienie wyrażenia opinii nie musi oznaczać włączenia odbiorców we wspólne planowanie.

Wykres 4. Jak instytucje komunikują się z odbiorcami? (N=70)



Największe ograniczenia pojawiają się w **nici zarządczej**. Spośród 70 instytucji 34 w ogóle nie włączają społeczności zewnętrznej w planowanie, 25 konsultuje z nią wybrane działania, a jedynie 8 deklaruje stałe formy współpracy, takie jak rada programowa, grupa doradcza czy klub odbiorców. Odpowiedź „nie wiem” wybrały 3 osoby. Rzadkie jest również konsultowanie sposobu przeznaczania środków: 33 instytucje nie robią tego wcale, 27 robi to przy wybranych działaniach, a 6 – regularnie.

Dodatkowym ograniczeniem jest brak jednoznacznie przypisanej odpowiedzialności. W 46 z 70 instytucji nie ma formalnie wyznaczonej osoby ani zespołu odpowiedzialnego za rozwijanie działań partycypacyjnych i włączających. W 8 instytucjach istnieje dedykowane stanowisko, w kolejnych 8 zadanie powierzono zespołowi lub działowi, a w 6 wpisano je w obowiązki osoby zajmującej inne stanowisko. Odpowiedź „nie wiem” wybrały 2 osoby.

Wykres 5. Czy w instytucji istnieje osoba lub zespół formalnie odpowiedzialny za rozwijanie działań partycypacyjnych i włączających? (N=70)



W analizowanym materiale powtarza się zatem różnica między słuchaniem a współdecydowaniem. Zbieranie opinii, rozpoznawanie potrzeb i konsultowanie pojedynczych działań jest znacznie częstsze niż tworzenie trwałych mechanizmów, dzięki którym społeczność uczestniczy w planowaniu lub podejmowaniu decyzji. Cztery nici nie tworzą kolejnych stopni jednej drabiny – są odrębnymi wymiarami, które mogą rozwijać się w różnych konfiguracjach.

7.2. Zróżnicowanie praktyk a kontekst działania instytucji

Różnice między odpowiedziami bibliotek, muzeów oraz domów i centrów kultury sugerują, że na kształt partycypacji wpływa charakter samej instytucji. Nie chodzi przy tym o prostą różnicę poziomu zaawansowania – poszczególne typy instytucji rozwijają raczej odmienne sploty praktyk.

Wśród **domów i centrów kultury** najmocniej zaznacza się splot programowo-relacyjny. 19 z 28 instytucji tego typu deklaruje przeprowadzenie w ostatnim roku działania metodą współtworzenia. W 8 z nich część lub znacząca część programu jest współprojektowana ze społecznością, a kolejnych 5 planuje program na podstawie regularnego rozpoznawania potrzeb i konsultacji. Jedynie 2 deklaruje tworzenie programu wyłącznie na podstawie pomysłów pracowników.

Domy i centra kultury wyróżniają się również otwartością przestrzeni. 24 z 28 przynajmniej okazjonalnie udostępniają ją mieszkańcom lub grupom nieformalnym, a 23 mają miejsca, w których można przebywać bez konieczności uczestniczenia w wydarzeniu lub korzystania z płatnej oferty.

Jednocześnie stosunkowo częste współtworzenie konkretnych działań nie przekłada się automatycznie na udział społeczności w zarządzaniu. Tylko 3 z 28 domów i centrów kultury mają stałe formy włączania jej w planowanie, takie jak rada programowa lub grupa doradcza. W 12 społeczność w ogóle nie uczestniczy w planowaniu instytucji, a w 11 jest konsultowana przy wybranych działaniach.

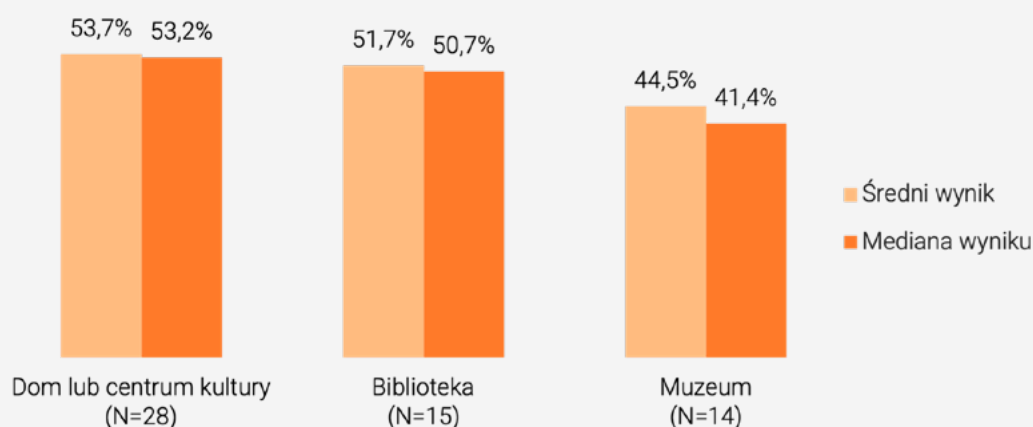
W przypadku **bibliotek** splot praktyk jest nieco inny. 8 z 15 przeprowadziło w ostatnim roku działanie współtworzone, a 3 deklaruje współprojektowanie części programu z odbiorcami. Jednocześnie 13 z 15 buduje długofalowe relacje ze społecznościami, a w 6 jest to stały element programu. Szczególnie mocno zaznacza się nić komunikacyjna: 9 z 15 bibliotek określa komunikację jako element stałego dialogu z odbiorcami wspierającego wspólne planowanie działań. Można więc mówić o bardziej relacyjno-komunikacyjnym splotcie, w którym żywy kontakt ze społecznością nie zawsze przekłada się na równie silny udział odbiorców w kształtowaniu programu.

Jeszcze inny profil pojawia się w **muzeach**. W 9 z 14 oferta tworzona jest przez pracowników z okazjonalnym uwzględnianiem opinii odbiorców, a w kolejnych 3 wyłącznie na podstawie

pomysłów pracowników. Tylko 2 wskazały odpowiedzi oznaczające regularne konsultowanie lub współprojektowanie programu. W ostatnim roku działanie metodą współtworzenia przeprowadziły 4 z 14 muzeów. Jednocześnie 12 z 14 przynajmniej okazjonalnie udostępnia materiały cyfrowe, a 5 regularnie prowadzi badania publiczności. Pomimo ograniczonej próby respondentów można zaobserwować charakterystyczne przesunięcie w stronę udostępniania, poznawania i konsultowania, a nie bezpośredniego współtworzenia.

Różnice między typami instytucji znajdują pewne odzwierciedlenie także w ogólnym wyniku procentowym narzędzia. Średni wynik domów i centrów kultury wyniósł 53,7%, bibliotek 51,7%, a muzeów 44,5%. Medianę (czyli wartość środkową: połowa wyników jest od niej niższa, a połowa wyższa) stanowiło odpowiednio 53,2%, 50,7% i 41,4%. Różnic tych nie należy jednak traktować jako rankingu typów instytucji. Wynik zbiorczy agreguje odpowiedzi z czterech różnych nici, przez co podobny rezultat procentowy może wynikać z odmiennych konfiguracji mocnych i słabych stron. Właśnie dlatego bardziej informacyjne od samego wyniku są opisane wyżej profile praktyk.

Wykres 6. Siły splotów – wyniki ogólne według typu instytucji. (N=70)



Jeszcze ciekawszy obraz przynosi zestawienie wyniku z wielkością organizacji. Średnie wyniki instytucji zatrudniających do 5 osób, między 16 a 50 oraz powyżej 50 osób są niemal identyczne i wynoszą odpowiednio 48,2%, 48,0% oraz 48,5%. Grupa zatrudniająca 6–15 osób uzyskała średnio 43,6%. W tej próbie nie widać więc prostego wzrostu wyniku wraz z wielkością zespołu. Większe zasoby kadrowe same w sobie nie przekładają się automatycznie na bardziej rozwinięty splot praktyk partycypacyjnych.

Nie widać również prostego związku z wielkością miejscowości. Średni wynik instytucji ze wsi wynosi 56,2%, z miast liczących 20–100 tys. mieszkańców – 58,1%, z miast powyżej 100 tys. mieszkańców – 48,3%, a z aglomeracji warszawskiej – 37,8%. Nie można jednak na tej podstawie wnioskować, że instytucje z mniejszych miejscowości są bardziej partycypacyjne. Poszczególne kategorie są bardzo nierównoliczne: za wynikiem dla miast 20–100 tys. stoją zaledwie 4 instytucje, a dla wsi – 5, podczas gdy kategoria miast powyżej 100 tys. obejmuje

43 odpowiedzi. Różnice te należy więc traktować jako sygnał wymagający dalszego badania, a nie zależność dotyczącą całego sektora.

To zestawienie może budzić uzasadnione wątpliwości względem intuicyjnego założenia, że partycypacja jest przede wszystkim funkcją skali i zasobów. W badanej grupie małe zespoły i instytucje spoza największych ośrodków mogą osiągać wysokie wyniki, natomiast duża organizacja działająca w metropolii nie musi rozwijać wszystkich czterech nici równie intensywnie. Znaczenie mogą mieć zatem nie tylko zasoby, lecz także model działania, charakter relacji z lokalną społecznością, kultura organizacyjna i funkcja pełniona przez instytucję. Na podstawie próby respondentów badania nie można jednak określić siły ani kierunku takich zależności.

7.3. Partycypacja w strategii i codziennej pracy

Odpowiedzi pokazują wyraźną różnicę między obecnością praktyk partycypacyjnych a ich instytucjonalizacją. W wielu instytucjach działania o charakterze partycypacyjnym są już częścią codziennej praktyki, choć nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w strategii, strukturze odpowiedzialności czy sposobie ewaluacji.

Tylko 24 z 70 instytucji deklaruje, że cele związane z partycypacją, współdecydowaniem lub współpracą z odbiorcami są zapisane w misji albo dokumentach strategicznych. W 22 takich zapisów nie ma, w 14 odpowiedni dokument jest dopiero opracowywany, a w 10 przypadkach osoby wypełniające ankietę nie wiedziały, czy takie cele zostały formalnie zapisane. Sama obecność praktyk partycypacyjnych nie oznacza więc jeszcze, że stały się one elementem oficjalnego modelu działania organizacji.

Podobnie wygląda kwestia odpowiedzialności: 46 z 70 instytucji nie ma formalnie wyznaczonej osoby ani zespołu odpowiedzialnego za rozwijanie działań partycypacyjnych i włączających. W 29 przypadkach odpowiedzialność za te działania spoczywa wyłącznie lub przede wszystkim na jednej osobie albo dziale. Tylko 10 instytucji opisuje ją jako element kultury organizacyjnej i odpowiedzialność całego zespołu.

Brak formalnego koordynatora nie musi być sam w sobie problemem. W części instytucji partycypacja może być rozproszona między różnymi obszarami działalności. Zestawienie odpowiedzi wskazuje jednak na ryzyko, że praktyka pozostaje zależna od zaangażowania konkretnych osób, zamiast być zabezpieczona organizacyjnie. Jest to szczególnie istotne w świetle wywiadów, w których pojawiał się problem przeciążenia koordynatorów oraz utrzymywania relacji po zakończeniu projektu.

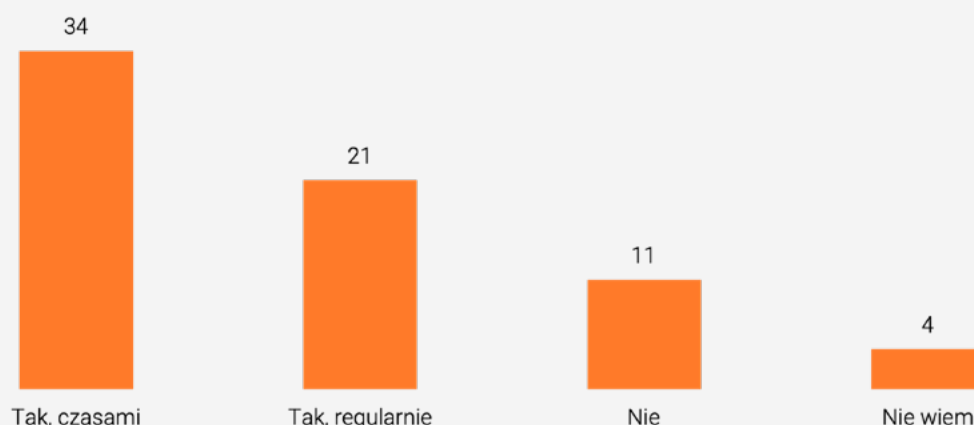
Kolejną lukę widać w ewaluacji. 35 z 70 instytucji ocenia swoją działalność przede wszystkim za pomocą frekwencji i podstawowych statystyk. 20 regularnie prowadzi badania publiczności, natomiast zaledwie 3 deklaruje, że oprócz nich analizują wpływ działań na uczestników lub

społeczność. Instytucje znacznie częściej potrafią więc określić, ilu odbiorców wzięło udział w działaniu, niż odpowiedzieć na pytanie, jak uczestnictwo wpłynęło na odbiorców bądź ich relację z instytucją.

Wykres 7. W jaki sposób instytucje oceniają efekty swojej działalności? (N=70)



Wykres 8. Czy po zakończeniu ważniejszych działań lub projektów zespół wspólnie omawia ich przebieg i wyciąga wnioski na przyszłość? (N=70)



Zestawienie tych wyników prowadzi do ważnego wniosku, a mianowicie, że praktyka wyprzedza formalizację. Współtworzenie działań, zbieranie informacji zwrotnych, udostępnianie przestrzeni czy budowanie relacji występują częściej niż strategiczne zapisy, trwałe mechanizmy współdecydowania, rozłożona odpowiedzialność i ewaluacja wpływu. Partycypacja może więc być obecna w codziennym działaniu instytucji, pozostając jednocześnie słabo widoczna w jej formalnej strukturze.

Nie musi to oznaczać potrzeby formalizowania każdego działania. Dane wskazują raczej na pytanie o warunki trwałości: co dzieje się z praktyką, gdy kończy się projekt, zmienia się finansowanie albo odchodzi osoba, która podtrzymywała relację ze społecznością? W tym miejscu wyniki ankiety spotykają się z doświadczeniami opisanymi w wywiadach. Trwałość



partycypacji zależy nie tylko od liczby podejmowanych działań, lecz także od tego, czy instytucja potrafi zachować zgromadzoną wiedzę, relacje i kompetencje oraz przełożyć je na sposób swojej codziennej pracy.

8. Co pomaga, a co utrudnia trwałą współpracę?

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielkami i przedstawicielami sześciu instytucji pokazują, że trwałość praktyk partycypacyjnych nie zależy wyłącznie od gotowości instytucji do otwierania się na publiczność. Równie istotne są warunki, w których współpraca jest podejmowana: jej zakorzenienie w codziennym sposobie działania instytucji, dostępność czasu i zasobów, obecność osób odpowiedzialnych za podtrzymywanie relacji oraz jasność co do tego, na czym udział odbiorców rzeczywiście ma polegać.

W badanych instytucjach partycypacja przyjmuje bardzo różne formy. Może oznaczać współtworzenie społecznego archiwum, przekazywanie prywatnych zbiorów do digitalizacji, udział w historii mówionej, diagnozowanie potrzeb określonych grup, współpracę z lokalnymi organizacjami czy włączanie mieszkańców w kształtowanie programu. Nie zawsze oznacza współdecydowanie. Czasami najważniejszym elementem współpracy jest możliwość wniesienia do instytucji własnej wiedzy, historii albo doświadczenia.

8.1. Doświadczenia instytucji – wnioski z wywiadów pogłębianych

Najbardziej trwałe praktyki pojawiają się tam, gdzie partycypacja przestaje funkcjonować jako osobny projekt, a staje się elementem zwykłego sposobu działania instytucji. Szczególnie wyraźnie widać to w Ośrodku „Brama Grodzka – Teatr NN”, gdzie historia mówiona i gromadzenie materiałów przekazywanych przez mieszkańców są rozwijane od początku działalności Ośrodka. Z czasem powstała wokół nich trwała relacja ze społecznością: mieszkańcy wiedzą, że mogą zgłosić się ze swoją historią, fotografiami czy dokumentami, a instytucja pozostaje na takie inicjatywy otwarta. Jak podsumowuje rozmówca, jest to „stały sposób pracy”, który znajduje się niejako „w DNA” instytucji.

Podobny proces instytucjonalizacji można zaobserwować w Bibliotece Śląskiej. Społeczna Pracownia Digitalizacji rozpoczęła działalność jako projekt, ale z czasem stała się trwałym elementem struktury Biblioteki. Jej początki pokazują zarazem, że samo stworzenie możliwości uczestnictwa nie wystarcza. Pierwsze próby angażowania przypadkowych zainteresowanych nie zapewniały ciągłości, ponieważ część osób rezygnowała po kilku spotkaniach. Dopiero współpraca z grupą, dla której regularne zaangażowanie odpowiadało potrzebom i możliwościom, pozwoliła zbudować stabilniejszy model działania. Jak ujmuje to rozmówca pracujący w Bibliotece:

„Tak skonstruowane inicjatywy partycypacyjne są trwałe później, bo wszyscy, by tak powiedzieć w cudzysłowie, mają interes, żeby one trwały”.

Doświadczenie to zwraca uwagę na **wzajemność** jako jeden z podstawowych warunków trwałości. Partycypacja nie polega wyłącznie na stworzeniu możliwości zabrania głosu – musi mieć rozpoznawalny sens dla uczestników, a jednocześnie odpowiadać na rzeczywiste potrzeby i możliwości instytucji.

W związku z powyższym w paru rozmowach wraca znaczenie **rozpoznania konkretnych społeczności zamiast projektowania działań dla abstrakcyjnie rozumianej publiczności**. W Kutnowskim Domu Kultury punktem wyjścia dla działań związanych z dostępnością były rozmowy z lokalnymi organizacjami i osobami ze szczególnymi potrzebami. W Muzeum Emigracji podobną rolę odgrywa obserwowanie tego, kto korzysta z instytucji, czego te osoby w niej szukają i jakie bariery mogą powodować, że nie wracają. Rozpoznanie potrzeb nie jest tu jednorazową diagnozą, lecz częścią budowania dłuższej relacji.

Wywiady pokazują jednocześnie, że **udział odbiorców może mieć różny zakres**. W Centrum Spotkań Europejskich „Światowid” w Elblągu mieszkańcy przekazują do digitalizacji prywatne materiały i w praktyce współdecydują o tym, co zostaje uznane za warte zachowania. Instytucja zapewnia kompetencje i infrastrukturę, natomiast uczestnicy wnoszą osobiste archiwa oraz własną wiedzę o ich znaczeniu. W Muzeum Historii Polski zakres wpływu jest mniejszy. Jak zauważa rozmówczyni z Muzeum, w realizowanych dotąd działaniach „ton jest nadawany przez instytucję”: zespół określa temat i formę projektu, a uczestnicy są zapraszani przede wszystkim do wniesienia własnych historii i doświadczeń. Pokazuje to, że praktyki partycypacyjne nie muszą oznaczać przekazania uczestnikom kontroli nad całym procesem. Istotne jest raczej to, gdzie znajduje się przestrzeń ich rzeczywistego wpływu i czy jej granice są czytelne.

Znaczenie ma również **czas**. W Bramie Grodzkiej zdarza się, że do nagrania historii mówionej dochodzi dopiero po wielu latach rozmów. Zaufanie rozwija się więc według innego rytmu niż projekt i nie zawsze daje się podporządkować harmonogramowi finansowania. Trwała współpraca wymaga możliwości podtrzymywania kontaktu także wtedy, gdy nie prowadzi on od razu do konkretnego, mierzalnego rezultatu.

8.2. Bariery, napięcia i warunki rozwoju partycypacji

W realizacji działań partycypacyjnych jednym z głównych źródeł napięć jest różnica między deklarowanym wpływem uczestników a rzeczywistymi możliwościami instytucji. Zaproszenie do współdecydowania tworzy oczekiwanie, że wniesiony głos będzie miał konsekwencje, tymczasem nie każde oczekiwanie może zostać zrealizowane ze względów finansowych, organizacyjnych czy programowych. Szczególnie mocno wybrzmiewa to w wypowiedzi przedstawicielki Kutnowskiego Domu Kultury:

„Wydaje mi się, że nie ma nic gorszego, jak obiecać, że coś się zrobi, i mówić, że ktoś ma na coś wpływ, a potem się z tego rakiem wycofywać”.

Warunkiem dobrej współpracy okazuje się więc nie tyle realizacja wszystkich zgłoszonych pomysłów, ile **uczciwe określenie zakresu możliwego wpływu**. Ograniczony, ale rzeczywisty udział może być dla budowania relacji bardziej wartościowy niż szeroka deklaracja współdecydowania, za którą nie stoją perspektywy wykonawcze.

Z tym problemem wiąże się projektowy charakter wielu działań. Finansowanie projektowe pozwala uruchamiać nowe inicjatywy, jednocześnie wyznaczając ich formalny koniec. Z perspektywy uczestników relacja niekoniecznie kończy się jednak wraz z danym wydarzeniem. Rozmówcy zwracają uwagę na ryzyko sytuacji, w której instytucja najpierw buduje poczucie sprawczości i angażuje społeczność, a następnie wycofuje się z kontaktu. Trwałość nie musi oznaczać kontynuowania tego samego działania, lecz wymaga zachowania relacji, wiedzy i sieci kontaktów, które powstały w jego trakcie.

Partycypacja domaga się przy tym konkretnych zasobów po stronie instytucji. Potrzebne są osoby, które utrzymują kontakt z uczestnikami, szukają partnerów, organizują spotkania, odpowiadają na wiadomości i rozwiązują pojawiające się problemy. Kutnowski Dom Kultury wskazuje na wspomniane wyżej ryzyko pozostawienia tej odpowiedzialności jednej osobie – przeciążenie lub odejście koordynatora może oznaczać utratę znacznej części zbudowanej sieci relacji. Z kolei w relacji rozmówcy z Muzeum Emigracji szczególnie wyraźnie wybrzmiewa kwestia budżetu:

„Kwestia finansowania jest dla nas istotna, bo musimy wiedzieć, że jesteśmy w stanie zapewnić ciągłość inicjatywom, które podejmujemy”.

Dotyczy to również wynagradzania osób prowadzących działania. **Partycypacja nie jest sposobem na uruchomienie „darmowego” potencjału społeczności**. Wymaga zaangażowania pracowników, koordynacji, infrastruktury, kompetencji, a w części przypadków również środków pozwalających wynagrodzić pracę wykonywaną przez osoby spoza instytucji.

Co więcej, materiał pokazuje, że samo stworzenie możliwości uczestnictwa nie oznacza, że odbiorcy będą chcieli z niej korzystać. W Bibliotece Śląskiej mechanizmy, takie jak społecznościowe tagowanie czy tworzenie abstraktów, nie wzbudziły aktywnego zainteresowania, mimo że inne formy zaangażowania, przede wszystkim Społeczna Pracownia Digitalizacji, okazały się trwałe. Niepowodzenie konkretnego mechanizmu nie musi więc świadczyć o braku chęci działania z instytucją. Może oznaczać niedopasowanie proponowanej formy uczestnictwa do potrzeb, kompetencji, przyzwyczajeń albo dostępnego czasu odbiorców.

Barierą może być również **kultura organizacyjna**. Partycypacja wprowadza element nieprzewidywalności: jej rezultat zależy częściowo od osób spoza struktury instytucji i nie zawsze da

się zaplanować go z góry. Z perspektywy organizacji przyzwyczajonej do jasno określonych procedur, odpowiedzialności i rezultatów może być to postrzegane jako ryzyko. Z drugiej strony otwarcie na potrzeby odbiorców nie niweluje konieczności podejmowania decyzji przez instytucję. Potrzeby różnych grup mogą pozostawać ze sobą w napięciu, co szczególnie wyraża się w doświadczeniach Kutnowskiego Domu Kultury związanych z dostępnością. W związku z powyższym partycypacja nie prowadzi do odkrycia jednego „głosu publiczności”, lecz często ujawnia wielość perspektyw, pomiędzy którymi trzeba znaleźć kompromis.

Na możliwości współpracy wpływa także kontekst działania instytucji. W przypadku Centrum Spotkań Europejskich „Światowid” w Elblągu znaczenie mają zarówno geografia regionu, jak i struktura organizacyjna. Aby budować relacje z mieszkańcami miejscowości oddalonych od Elbląga, instytucja nie może ograniczyć się do zaproszenia ich do swojej siedziby. Jak mówi rozmówczyni:

„Jeśli chcemy cokolwiek zrobić z tą resztą regionu, [...] musimy po prostu tam być”.

Dlatego istotną rolę odgrywają lokalne muzea, szkoły, domy kultury i inni partnerzy, którzy nie tylko pomagają organizować działania, ale mogą również pośredniczyć w budowaniu zaufania.

Zestawienie doświadczeń z sześciu wywiadów pogłębionych pozwala przesunąć pytanie z tego, czy instytucja prowadzi działania partycypacyjne, na to, w jaki sposób podtrzymuje relacje, które dzięki nim powstają. Trwałości sprzyjają czas, zasoby, ciągłość finansowania, odpowiedzialność rozłożona na zespół, rozpoznanie potrzeb konkretnych społeczności, obecność partnerów oraz jasne określenie zakresu wpływu uczestników. Ważna jest również wzajemność: współpraca ma większą szansę przetrwać zakończenie pojedynczego projektu, kiedy jej sens widzą zarówno uczestnicy, jak i instytucja.

Jednocześnie trwała partycypacja nie musi oznaczać maksymalizacji współdecydowania. Nie każda publiczność chce współtworzyć działania instytucji, nie wszystkie oczekiwania można zrealizować, a potrzeby różnych grup mogą być ze sobą sprzeczne. Podstawą wydaje się tu raczej wiarygodność relacji: zgodność między tym, jaki wpływ instytucja obiecuje uczestnikom, a tym, jaki rzeczywiście jest gotowa i zdolna im zapewnić. Trwałość jest w tym sensie mniej właściwością pojedynczego projektu niż zdolnością organizacji do podtrzymywania relacji także po jego zakończeniu.

The background is a solid orange color with white, hand-drawn, wavy vertical lines that resemble stylized hair or a textured pattern. The lines vary in length and curve, creating a dynamic and organic feel.

*Część III.
Od badania
do rozwoju – wnioski
i rekomendacje*

9. *Od badania do narzędzia „Sploty i Praktyki”*

9.1. Potrzeby instytucji i założenia projektowe

Wyniki badania pokazują, że praktyki partycypacyjne są obecne w wielu instytucjach, ale nie zawsze tworzą spójny i trwały sposób działania. Współtworzenie pojedynczych przedsięwzięć, zbieranie opinii czy udostępnianie przestrzeni występują częściej niż stałe mechanizmy włączania społeczności w planowanie, rozłożona na zespół odpowiedzialność i ewaluacja wpływu. Praktyka często wyprzedza jej umocowanie w strategii, strukturze organizacyjnej i sposobie podejmowania decyzji.

Jednocześnie **cztery nici mogą rozwijać się nierównomiernie**. Instytucja może utrzymywać bliskie relacje z publicznością, ale nie uwzględniać ich w planowaniu długofalowym. Może udostępniać przestrzeń społecznościom, a zarazem nie dysponować mechanizmem rozpatrywania oddolnych inicjatyw. Może również regularnie zbierać informacje zwrotne, nie określając, w jaki sposób wpływają one na program lub organizację pracy. Jedną łączną oceną przesłaniałyby te różnice i ograniczała możliwość wskazania obszaru wymagającego uwagi.

Te obserwacje wpłynęły istotnie na projektowanie „Splotów i Praktyk”. Narzędzie zachęca do spojrzenia na całą instytucję, a nie tylko jej program lub pojedyncze projekty. Rozdziela cztery obszary działania, zachowując możliwość przyglądania się ich powiązaniom. Pytania odnoszą się do konkretnych praktyk, ich regularności oraz warunków organizacyjnych, a uzyskany profil nie służy do porównywania instytucji w rankingu. Jego funkcją jest uporządkowanie refleksji nad własnym sposobem pracy.

Samoewaluacyjny charakter narzędzia odpowiada na różnorodność warunków działania instytucji. Wyniki ankiety nie wskazują na prostą zależność między rozwojem partycypacji a wielkością zespołu bądź miejscowości. Możliwości współpracy kształtują także: lokalne relacje, funkcja pełniona przez instytucję, kultura organizacyjna, dostępność partnerów i historia wcześniejszych działań. Narzędzie nie wyznacza więc jednego modelu docelowego, lecz pomaga rozpoznać punkt wyjścia oraz rozwiązania możliwe do zastosowania w danym kontekście.

Istotnym założeniem jest połączenie diagnozy z inspiracjami do dalszego działania. Wynik wskazuje stan poszczególnych nici, natomiast biblioteka dobrych praktyk pokazuje różne sposoby rozwijania związanych z nimi kompetencji. Przykłady nie stanowią gotowych recept. Pozwalają zobaczyć, jak inne instytucje organizują współpracę, jakie zasoby są do tego potrzebne i jakie trudności pojawiają się podczas jej realizacji. Ich wykorzystanie wymaga dostosowania skali oraz sposobu działania do potrzeb konkretnej społeczności i możliwości zespołu.

„Sploty i Praktyki” zostały również zaprojektowane jako narzędzie, z którego można korzystać wielokrotnie. Pierwszy wynik stanowi punkt odniesienia do dalszej pracy, a nie jej zakończenie. Powrót do ankiety po wprowadzeniu zmian pozwala ponownie rozpoznać stan praktyk i zestawić go z wcześniejszą diagnozą. Zmiana wyniku nie powinna być jednak interpretowana bez odniesienia do tego, co wydarzyło się pomiędzy kolejnymi pomiarami. Znaczenie ma nie tylko przesunięcie na skali, lecz także to, jakie rozwiązania wdrożono, czego nauczył się zespół, jak zmieniły się relacje z publicznością oraz publiczność sama w sobie.

9.2. Wnioski z konsultacji i kierunki rozwoju narzędzia

Rozmowy z przedstawicielkami i przedstawicielami instytucji wspierały nasze badanie dwutorowo. Dostarczały wiedzę o praktykach partycypacyjnych, a zarazem pozwalały konsultować konstrukcję samoewaluacji. Pokazały, że wartość narzędzia nie ogranicza się do końcowego profilu. Refleksję mogą uruchamiać już same pytania, zwłaszcza gdy dotyczą zagadnień rozproszonych pomiędzy różnymi działami instytucji.

Rozmówcy wskazywali możliwość wypełnienia ankiety przez kilka osób zajmujących się programem, edukacją, komunikacją lub dostępnością. Ich odpowiedzi nie muszą być jednokowe. Rozbieżności mogą wynikać z różnego dostępu do informacji, odmiennych zakresów odpowiedzialności albo niejednolitego (lub niezgodnionego zespołowo) sposobu rozumienia partycypacji. Wspólne omówienie takich różnic może dostarczać wiedzy o organizacji pracy równie ważnej, jak sam wynik. Narzędzie może dzięki temu służyć nie tylko indywidualnej samoocenie, lecz także rozmowie wewnątrz zespołu.

Konsultacje potwierdziły zarazem potrzebę ostrożnego formułowania rekomendacji. Praktyka wymagająca wieloletnich relacji, stabilnego finansowania albo wyspecjalizowanego zespołu nie będzie bezpośrednio użyteczna dla każdej instytucji. Znaczenie ma dopasowanie inspiracji do etapu rozwoju danej nici oraz wskazanie warunków niezbędnych do wdrożenia rozwiązania. Rekomendacje powinny obejmować zarówno niewielkie zmiany możliwe do wprowadzenia w codziennej pracy, jak i bardziej złożone modele współtworzenia i współdecydowania.

W dalszym rozwoju narzędzia warto zatem zachować podstawowy zestaw pytań, aby umożliwić porównywanie kolejnych samoewaluacji, a jednocześnie rozwijać warstwę interpretacyjną i bibliotekę praktyk. Potrzebne są przykłady pochodzące z instytucji różnej wielkości, reprezentujących odmienne typy działalności i konteksty lokalne. Ważne jest również wyraźne wskazywanie zasobów, ograniczeń i odpowiedzialności związanych z daną praktyką, tak aby inspiracja nie sprowadzała się do opisu efektownego rezultatu.

10. Jak przełożyć diagnozę na działania?

10.1. Najważniejsze wnioski i rekomendacje dla instytucji

Pierwszym krokiem po otrzymaniu wyniku powinno być zestawienie go z konkretnymi doświadczeniami instytucji. Profil wskazuje układ mocniejszych i słabszych nici, nie wyjaśnia jednak samodzielnie jego przyczyn. Pomocne jest wspólne omówienie odpowiedzi oraz przywołanie sytuacji, które potwierdzają otrzymany obraz albo pokazują jego ograniczenia. W rozmowie powinny uczestniczyć osoby reprezentujące różne obszary pracy, a jeśli jest to możliwe, również przedstawiciele publiczności lub partnerów społecznych.

Nie każda słabiej rozwinięta nić musi stać się natychmiastowym priorytetem. Kierunek pracy powinien wynikać z celów instytucji, potrzeb jej otoczenia oraz możliwości organizacyjnych. Zamiast próbować równocześnie wzmacniać wszystkie obszary, warto wybrać jeden problem, dla którego można określić realistyczną zmianę. Może nią być na przykład usprawnienie obiegu informacji zwrotnych, wprowadzenie regularnych spotkań z partnerami, udostępnienie części przestrzeni na inicjatywy mieszkańców albo włączenie kolejnych osób z zespołu w utrzymywanie relacji ze społecznością czy szkolenie ich w tym obszarze, zgodnie z kompetencjami i zakresem pracy.

Badanie pokazuje, że szczególnej uwagi wymaga **przejście od słuchania do określenia rzeczywistego wpływu**. Zbieranie opinii jest wartościowe, ale nie powinno tworzyć wrażenia współdecydowania, jeżeli instytucja nie jest gotowa zmienić swoich założeń. Przed rozpoczęciem działania należy więc określić, które kwestie uczestnicy mogą współkształtować, jakie decyzje pozostają po stronie instytucji i z czego wynikają te ograniczenia. Jasność zasad zmniejsza ryzyko rozbieżności między oczekiwanym i rzeczywistym zakresem sprawczości.

Znaczenie ma również **dobór formy współpracy do konkretnych osób**. Doświadczenia Biblioteki Śląskiej pokazują, że nie każdy mechanizm angażowania odpowiada potrzebom publiczności, nawet jeśli jest technicznie dostępny i zgodny z celami instytucji. Niepowodzenie pojedynczej inicjatywy warto zatem potraktować jako informację o jej założeniach czy konstrukcji, a nie jako dowód braku zainteresowania partycypacją. Pomocne może być sprawdzenie, czy proponowana aktywność ma dla uczestników rozpoznawalny sens, czy próg wejścia jest odpowiedni oraz czy otrzymują oni potrzebne wsparcie i informację zwrotną.

Kolejna rekomendacja dotyczy **rozłożenia odpowiedzialności**. Wywiady i ankieta pokazują ryzyko uzależnienia relacji ze społecznością od jednej osoby. Wyznaczenie koordynatora może

ułatwiać pracę, ale nie powinno prowadzić do odizolowania partycypacji od pozostałych działań instytucji. Wiedza o partnerach, ustaleniach i doświadczeniach powinna być dokumentowana i omawiana w zespole. Pozwala to zachować ciągłość współpracy w sytuacji zmiany obowiązków, zakończenia projektu lub odejścia pracownika.

Ewaluacja działań winna wychodzić poza liczenie uczestników. Obok frekwencji warto pytać o to, kto został włączony, jaki zakres wpływu otrzymał, czy wniesione propozycje doprowadziły do zmian, czego nauczyli się uczestnicy i zespół oraz czy powstała relacja będzie kontynuowana. Dobór wskaźników powinien wynikać z celu przedsięwzięcia i uwzględniać rezultaty ważne dla różnych zaangażowanych stron²⁰.

10.2. Warunki wsparcia długofalowych działań partycypacyjnych

Wyniki badania wskazują, że rozwój partycypacji nie zależy wyłącznie od kompetencji i zaangażowania pojedynczych osób z danej placówki. Potrzebuje warunków organizacyjnych umożliwiających podtrzymywanie relacji dłużej niż trwa jeden projekt.

Na poziomie instytucji oznacza to **zapewnienie czasu** na rozpoznawanie potrzeb, koordynację współpracy, kontakt z uczestnikami i omawianie doświadczeń. Potrzebne jest również wsparcie kierownictwa, dostęp do wiedzy i możliwość eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami (ze świadomością i akceptacją faktu, że mogą zakończyć się niepowodzeniem). Zamknięte działanie projektowe powinno prowadzić do ustalenia, które elementy warto kontynuować, kto będzie za nie odpowiadał i jakich zasobów będą wymagały. Takie przejście od eksperymentu do zmiany organizacyjnej stanowi jeden z podstawowych etapów modelu ACED²¹.

Osobną rolę odgrywają organizatorzy instytucji oraz podmioty finansujące działania kulturalne. Finansowanie projektowe umożliwia rozpoczynanie nowych inicjatyw, ale może utrudniać kontynuowanie relacji rozwijanych w ich ramach. Programy wsparcia powinny uwzględniać nie tylko realizację wydarzeń i wytworzenie rezultatów, lecz także diagnozę potrzeb, koordynację, dostępność, ewaluację, dokumentowanie procesu oraz dalszą pracę z powstałą społecznością. W części przedsięwzięć potrzebne jest również wynagrodzenie osób spoza instytucji, których wiedza lub praca stanowią istotny wkład w działanie.

Trwałość wymaga ponadto możliwości dostosowywania działania w czasie. Potrzeby uczestników mogą się zmieniać, a rozwiązanie skuteczne w jednej grupie nie musi sprawdzić się w innej. Modele partycypacyjne powinny zatem zakładać możliwość testowania, uczenia się i modyfikowania sposobu współpracy. Podobną zależność między zaangażowaniem społeczności, finansowaniem i długofalowym utrzymaniem działań podkreśla RECHARGE Playbook²².

20 Simon, Nina. 2010. *The Participatory...*, rozdz. 10.

21 ADESTE+. B.d. *Blueprint projektowania doświadczeń...*, s. 28–29.

22 RECHARGE. 2024. *Playbook: Participatory...*

Na poziomie systemowym potrzebne są też szkolenia, konsultacje i sieci wymiany doświadczeń. Same katalogi praktyk nie zawsze pozwalają rozpoznać, jak dane rozwiązanie można przenieść do odmiennego kontekstu. Wsparcie powinno zatem obejmować **pracę nad procesem**: określaniem zakresu wpływu, doбором uczestników, podziałem odpowiedzialności, reagowaniem na konflikty i oceną rezultatów. Narzędzia samoewaluacji mogą stanowić część takiego systemu, nie zastępują jednak czasu, zasobów ani kompetencji koniecznych do wdrożenia zmiany.

10.3. Od samoewaluacji do zmiany i ponownej diagnozy

Praktyczne wykorzystanie narzędzia można opisać jako cykl obejmujący diagnozę, refleksję, wybór obszaru, zaplanowanie i wdrożenie działania, ocenę efektów oraz ponowną diagnozę. Poszczególne etapy nie muszą następować w prosty sposób. Wdrożenie może ujawnić nowe potrzeby, a rozmowa z publicznością zmienić wcześniejsze rozumienie problemu.

Po pierwszym wypełnieniu ankiety warto zachować wynik oraz odnotować datę, skład osób uczestniczących w samoocenie i zakres działalności, do którego odnosiły się odpowiedzi. Następnie należy omówić profil i wrócić do pytań, które wywołały różnice zdań lub odpowiedzi „nie wiem”. Już ten etap może ujawnić potrzebę usprawnienia przepływu informacji albo doprecyzowania odpowiedzialności.

Kolejnym krokiem jest wybór obszaru i kierunku zmiany. Powinien być na tyle konkretny, aby można było przypisać odpowiedzialność i rozpoznać efekty, a jednocześnie powiązany z szerszym sposobem działania instytucji. Plan może określać cel, grupy uczestniczące, zakres ich wpływu, zadania zespołu, potrzebne zasoby, możliwe bariery i sposób dokumentowania rezultatów.

Ponowną samoewaluację warto przeprowadzić po okresie pozwalającym zaobserwować zmianę, np. po zakończeniu pełnego cyklu programowego. W celu zachowania porównywalności dobrze jest włączyć osoby reprezentujące podobne obszary pracy i korzystać z tej samej wersji narzędzia. Interpretacja nie powinna jednak sprowadzać się do zestawienia dwóch wyników procentowych. Wzrost może oznaczać rozwój praktyk, ale zmiana odpowiedzi może także wynikać z większej wiedzy zespołu albo odmiennej oceny wcześniejszych działań.

Najważniejszym przedmiotem porównania pozostają zatem konkretne praktyki. Należy sprawdzić, czy wybrane rozwiązanie zostało wdrożone, czy odpowiedzialność za nie została utrzymana, czy publiczność otrzymała deklarowany zakres wpływu oraz jakie dalsze potrzeby ujawnił proces. Brak zmiany wyniku nie musi oznaczać braku rozwoju, podobnie jak wyższy wynik nie przesądza o jakości relacji. Ponowna diagnoza ma przede wszystkim pomóc instytucji nazwać zmianę, wyciągnąć wnioski z doświadczenia i świadomie wybrać następny krok.



W tym ujęciu „Sploty i Praktyki” nie kończą procesu badawczego, lecz wprowadzają go do codziennego funkcjonowania instytucji. Samoewaluacja staje się powtarzalnym momentem refleksji nad tym, jak organizacja współpracuje z publicznością, czego nauczyła się od poprzedniego pomiaru i jakie warunki musi stworzyć, aby rozwijać tę współpracę dalej.

*Część IV. Dobre
praktyki – katalog
towarzyszący
narzędziu
„Sploty i Praktyki”*



Poniższy katalog dobrych praktyk stanowi praktyczne uzupełnienie diagnozy prowadzonej za pomocą „Splotów i Praktyk”. Zebrane przykłady odnoszą się do obszarów i kompetencji uwzględnionych w narzędziu: pokazują, w jaki sposób instytucje mogą rozwijać współtworzenie, orientację na społeczność, otwartość i dostępność, dialog z odbiorcami, partycypacyjne zarządzanie oraz zdolność do uczenia się na podstawie własnych doświadczeń. Nie są to gotowe rozwiązania do bezpośredniego przeniesienia, lecz punkty odniesienia i źródła inspiracji, które należy dopasować do potrzeb, możliwości i ograniczeń konkretnej instytucji. W narzędziu wybrane praktyki są prezentowane wraz z wynikiem diagnozy, aby ułatwić przejście od rozpoznania obecnej sytuacji do planowania dalszych działań.

11. Nić programowa

11.1. Współtworzenie programu z odbiorcami

Przykładem tej praktyki jest wystawa *Jak to widzisz?* zrealizowana przez Muzeum Sztuki w Łodzi – Pałac Herbsta, w ramach której publiczność współdecydowała o wyborze dzieł i współtworzyła narrację. Proces rozpoczął się od otwartego plebiscytu i konkursu na autorskie interpretacje, a następnie wyłoniona grupa uczestników przez kilka miesięcy współpracowała z kuratorami. Efektem była wystawa pokazująca, że muzealna narracja może powstawać dzięki połączeniu wiedzy eksperckiej i doświadczeń odbiorców.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Taka praktyka przełamuje tradycyjny podział na „przemawiającą z ambony” instytucję i biernego widza, przekształcając odbiorców w pełnoprawnych współtwórców oferty. Dając publiczności realny wpływ na kształt wystawy, muzeum buduje w niej głębokie poczucie sprawczości i przynależności, co przekłada się na trwalszą, opartą na zaufaniu relację. W efekcie instytucja przestaje być wyłącznie miejscem ekspozycji, a staje się żywą przestrzenią dialogu, gdzie indywidualna perspektywa odwiedzającego jest traktowana na równi z wiedzą ekspercką. Ponadto osoby biorące udział we współtworzeniu wystawy mogą poczuć z tego faktu dumę, która skłania ich do dalszej popularyzacji wydarzenia.

Na czym polega?

Praktyka współtworzenia programu (*co-curation*) polega na świadomym oddaniu części władzy decyzyjnej odbiorcom i włączeniu ich w proces tworzenia oferty na równych prawach z ekspertami instytucji. Działanie zaczyna się od stosunkowo prostej aktywności o niskim progu wejścia, skierowanej do szerokiej publiczności (jak plebiscyt internetowy lub głosowanie). Z tej grupy wyłania się następnie mniejsza, najbardziej zmotywowana grupa, która zostaje włączona w długofalowy, intensywny proces warsztatowy. Zespół instytucji przestaje być jedynym autorytetem narzucającym interpretację. Kuratorzy i edukatorzy stają się moderatorami czy przewodnikami – pomagają uczestnikom przekształcić ich osobiste wrażenia oraz intuicje w profesjonalnie przygotowaną ekspozycję. Widzowie mają realny wpływ na ostateczny kształt projektu – to ich wybory trafiają na ściany, a język i perspektywa są niezwykle cennym uzupełnieniem opisów kuratorskich.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- Otwarcie się na interpretację publiczności oznacza gotowość do rezygnacji z monopolu na wiedzę czy oddania się wyłącznie zainteresowaniom badawczym pracowników nauko-

wych. Muzeum pozwoliło przemówić osobistym doświadczeniom i preferencjom widzów, uznając je za równie cenne.

- Odbiorcy oglądający wystawę stworzoną przez innych widzów mogą poczuć się bezpiecznie i swobodnie – przystępnie zredagowane opisy nie tylko tłumaczą dzieło, lecz także dają pole do własnych, niezależnych przemyśleń i interpretacji.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Muzeum Sztuki w Łodzi – Pałac Herbsta.



Kompetencja: Współtworzenie. (Zdolność instytucji do współprojektowania działań i dzielenia się sprawczością z odbiorcami).



Poziom wdrożenia: Skręcony sznurek.



Więcej szczegółów: [Strona internetowa wystawy „Jak to widzisz?”](#).

11.2. Projektowanie programu w oparciu o potrzeby społeczności

Przykładem tej praktyki jest *Muzealny think-tank: Muzea i sąsiedztwo*, realizowany przez Muzeum POLIN i Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku. Projekt stworzył przestrzeń do wspólnego analizowania relacji z lokalną społecznością oraz wypracowywania sposobów projektowania programów odpowiadających na rzeczywiste potrzeby mieszkańców. Efektem były rekomendacje, publikacja i sieć współpracy osób zajmujących się budowaniem relacji sąsiedzkich w muzeach.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Projektowanie programu uwzględniającego potrzeby społeczności przekształca instytucję z „odizolowanej wyspy” w żywy, odpowiedzialny element lokalnej tkanki. Dzięki stałemu rozpoznawaniu i uwzględnianiu wyzwań najbliższego otoczenia muzeum buduje z mieszkańcami relację opartą na zaufaniu, wzajemności i poczuciu bliskości. W efekcie instytucja przestaje być traktowana jako miejsce okazjonalnych wizyt, a staje się ważnym centrum życia społecznego, do którego lokalna społeczność wraca z naturalną potrzebą i poczuciem współwłasności.

Na czym polega?

Praktyka projektowania programu bazującego na potrzebach społeczności polega na przedstawieniu myślenia instytucji z modelu odgórnego (projektowania „dla” odbiorców) na model relacyjny (projektowanie „z” i „wobec” otoczenia). Instytucja przestaje być jedynie dostawcą oferty kulturalnej, a staje się podmiotem wrażliwym na wyzwania najbliższego sąsiedztwa. Program oparty na potrzebach nie jest sztywnym planem. Odpowiada na realne, bieżące sytuacje – od wyzwań ekologicznych i zmian przestrzennych po nagłe kryzysy społeczne czy potrzebę integracji wokół lokalnej historii.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

Budowanie relacji lokalnych to nie dodatek do pracy kuratorskiej czy promocyjnej, ale osobna dziedzina wymagająca warsztatu, empatii i wiedzy ewaluacyjnej. Instytucja musi stwarzać pracownikom przestrzeń do uczenia się i refleksji, by nie powielać utartych schematów.

Analizowanie relacji sąsiedzkich w kontekście bieżących wyzwań uczy, że program muzeum powinien reagować na to, co dzieje się za jego oknami „tu i teraz”. Gdy instytucja odpowiada na realne troski mieszkańców, staje się dla nich „trzecim miejscem”, przestrzenią spotkań i wsparcia.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN oraz Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku.



Więcej szczegółów: [Strona internetowa projektu „Muzealny think-tank: Muzea i sąsiedztwo”](#).



Kompetencja: Orientacja na społeczność. (Zdolność do rozpoznawania potrzeb odbiorców i projektowania działań odpowiadających różnorodnym grupom oraz lokalnej społeczności).



Poziom wdrożenia: Skręcony sznurek.

11.3. Włączanie społeczności do tworzenia narracji

Przykładem tej praktyki jest *Archiwum Emigranta* prowadzone przez Muzeum Emigracji w Gdyni. Projekt opiera się na gromadzeniu fotografii, dokumentów, pamiątek i wspomnień przekazywanych przez osoby z doświadczeniem migracji oraz ich rodziny. Zebrane materiały są opracowywane, digitalizowane i wykorzystywane w działalności wystawienniczej, edukacyjnej oraz badawczej, dzięki czemu narracja muzeum powstaje zarówno ze źródeł instytucjonalnych, jak i osobistych historii uczestników.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Praktyka pokazuje, że instytucja kultury nie musi być jedynym autorem opowieści o przeszłości. Włączając społeczność do budowania kolekcji i dokumentowania doświadczeń, zachowuje perspektywy niewidoczne w oficjalnych archiwach, a jednocześnie buduje zaufanie i poczucie współodpowiedzialności za wspólne dziedzictwo.

Na czym polega?

Instytucja tworzy stały mechanizm pozyskiwania historii, wspomnień i pamiątek od społeczności. Materiały są digitalizowane, opracowywane we współpracy z darczyńcami i udostępniane jako część społecznego archiwum. Dzięki temu mieszkańcy nie są jedynie źródłem eksponatów, a także współtwórcami narracji wpływającymi na to, jakie historie zostają zachowane i opowiedziane kolejnym pokoleniom.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

Współtworzenie narracji nie musi zaczynać się od wspólnego projektowania wystawy – społeczne archiwum może być równie wartościową formą partycypacji.

Osobiste historie są tak samo ważne jak przedmioty i nadają zbiorom znaczenie, którego nie da się odtworzyć wyłącznie z perspektywy eksperckiej.

Budowanie społecznego archiwum opiera się przede wszystkim na zaufaniu i długofalowych relacjach z mieszkańcami.

Taki model może rozwijać nie tylko muzeum, lecz także biblioteka, dom kultury czy lokalne archiwum.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Muzeum Emigracji w Gdyni.



Więcej szczegółów: [Strona internetowa Archiwum Emigranta.](#)



Kompetencja: Współtworzenie. (Zdolność instytucji do współprojektowania działań i dzielenia się sprawczością z odbiorcami).



Poziom wdrożenia: Solidna lina.

12. Nić przestrzeni (fizycznej i cyfrowej)

12.1. Udostępnianie przestrzeni społecznościom

Muzeum Krakowa stworzyło w Pałacu Krzysztofory przestrzeń „SPOTKA – Sala Spotkań Krakowian”, udostępnianą sąsiadom, organizacjom pozarządowym, grupom nieformalnym oraz partnerom społecznym. Instytucja bezpłatnie oddaje gotową infrastrukturę podmiotom, których działalność wpisuje się w jej misję, stając się zapleczem dla oddolnych inicjatyw mieszkańców. W ten sposób muzeum nie tylko gości u siebie lokalne działania, lecz także aktywnie wspiera budowanie wspólnoty sąsiedzkiej.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Oddanie realnej, fizycznej przestrzeni w ręce odbiorców zamienia deklaracje o otwartości instytucji w konkretne, wyczuwalne działanie. Dając mieszkańcom miejsce na ich własne inicjatywy, muzeum staje się przyjaznym i bezpiecznym „trzecim miejscem” (po domu i pracy). Dla lokalnych grup jest to bezcenne wsparcie zasobowe, a dla muzeum – najprostszy sposób na organiczne budowanie zaufania, nawiązywanie długofalowych relacji i przyciąganie osób, które wcześniej nie miały powodu lub nie czuły potrzeby, by przekroczyć jego próg.

Na czym polega?

Praktyka ta opiera się na dzieleniu się zasobami i odwróceniu tradycyjnej roli instytucji (z organizatora wydarzeń na gospodarza i partnera).

Jej kluczowe elementy to:

- Udostępnienie infrastruktury: muzeum udostępnia bezpłatnie lub na preferencyjnych warunkach gotową do użycia salę (z podstawowym wyposażeniem technicznym i meblowym).
- Niski próg wejścia i jasne zasady: dostęp do przestrzeni opiera się na prostym regulaminie i weryfikacji, czy cele danej grupy są spójne z misją muzeum (jak działania lokalne, edukacyjne, społeczne, kulturalne).
- Elastyczność i zaufanie: muzeum nie narzuca partnerom scenariuszy spotkań ani nie ingeruje w ich przebieg – występuje w roli wspierającego tła.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- o Przestrzeń to najprostszy pomost do relacji: często największą potrzebą i barierą dla lokalnych społeczności nie jest brak pomysłów, ale brak ogólnodostępnego, bezpłatnego miejsca do dyskusji i działania.
- o Praktyka ta nie wymaga dedykowanego budżetu programowego (choć wymaga pewnego zaangażowania pracowników), a generuje ogromny kapitał społeczny i poczucie więzi u uczestników.
- o Zapraszając do siebie podmioty działające na rzecz lokalnej społeczności, muzeum buduje wokół siebie zaangażowaną sieć ambasadorów i naturalnie rozszerza krąg odbiorców.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Muzeum Krakowa – „SPOTKA: Sala Spotkań Krakowian”.



Więcej szczegółów: [Zakładka Sali Spotkań Krakowian SPOTKA na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Otwartość instytucji. (Zdolność do udostępniania przestrzeni, zasobów i możliwości aktywnego korzystania z instytucji przez społeczność).



Poziom wdrożenia: Spleciona mulina.

12.2. Projektowanie dostępności z użytkownikami

Przykładem tej praktyki jest projekt *Przystępnie dostępni* realizowany przez Kutnowski Dom Kultury. Dostępność oferty rozwijana jest we współpracy z osobami o szczególnych potrzebach oraz organizacjami reprezentującymi ich interesy. Instytucja nie ogranicza się do usuwania barier architektonicznych czy zakupu wyposażenia, ale wspólnie z użytkownikami diagnozuje potrzeby, testuje rozwiązania i rozwija nowe formy uczestnictwa. Efektem są między innymi seanse z wykorzystaniem aplikacji Kino Dostępne, wydarzenia przyjazne sensorycznie dla dzieci w spektrum autyzmu oraz kolejne usprawnienia wynikające z doświadczeń uczestników.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Dostępność nie jest jednorazowym projektem ani listą obowiązkowych udogodnień. Projekt pokazuje, że najlepiej rozwija się ją poprzez dialog z osobami, które na co dzień doświadczają różnych barier. Dzięki temu instytucja lepiej rozumie rzeczywiste potrzeby odbiorców i może projektować rozwiązania, które zwiększają komfort uczestnictwa, zamiast jedynie spełniać wymagania formalne. W efekcie dostępność staje się elementem jakości całej oferty, a nie dodatkiem skierowanym do wybranych grup.

Na czym polega?

Praktyka polega na rozwijaniu dostępności poprzez stałą współpracę z użytkownikami i organizacjami społecznymi. Zamiast wdrażać rozwiązania wyłącznie na podstawie standardów i przepisów, instytucja wspólnie z odbiorcami projektuje, testuje i udoskonala kolejne elementy

swojej oferty. Każde rozwiązanie jest sprawdzane w praktyce i rozwijane na podstawie doświadczeń uczestników, dzięki czemu dostępność staje się procesem ciągłego doskonalenia.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

Dostępność najlepiej projektować z ludźmi, a nie wyłącznie dla nich. Włączanie użytkowników i lokalnych organizacji w testowanie rozwiązań pozwala dostrzec bariery, których nie widać z perspektywy instytucji.

Otwarta instytucja stale się uczy. Regularne wsluchiwanie się w doświadczenia odbiorców i gotowość do wprowadzania nawet niewielkich zmian sprawiają, że dostępność staje się procesem ciągłego rozwoju.

Dobrze zaprojektowane rozwiązania zwiększają komfort wszystkich odbiorców, a nie tylko osób ze szczególnymi potrzebami.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Kutnowski Dom Kultury.



Więcej szczegółów: Podsumowanie projektu „Przystępnie dostępni” na stronie internetowej instytucji. [podsumowanie projektu Przystępnie dostępni](#)



Kompetencja: Dostępność. (Zdolność do eliminowania barier fizycznych, cyfrowych i komunikacyjnych, tak aby jak najszersze grono odbiorców mogło uczestniczyć w działaniach instytucji).



Poziom wdrożenia: Skręcony sznurek.

12.3. Cyfrowe współtworzenie zasobów

Przykładem tej praktyki jest Społeczna Pracownia Digitalizacji prowadzona przez Bibliotekę Śląską. W ramach programu wolontariusze – przede wszystkim seniorzy i seniorzy – współtworzą Śląską Bibliotekę Cyfrową, uczestnicząc w procesie digitalizacji zbiorów. Wykonują skany, przygotowują materiały do dalszego opracowania i współtworzą cyfrowe dziedzictwo regionu pod opieką zespołu specjalistów. Projekt funkcjonuje nieprzerwanie od 2008 roku jako stała część działalności Biblioteki Śląskiej.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Pokazuje, że cyfrowe udostępnianie zbiorów nie musi być wyłącznie eksperckim procesem realizowanym przez pracowników instytucji. Biblioteka oddaje mieszkańcom realną rolę w tworzeniu zasobów cyfrowych, jednocześnie zapewniając odpowiednie wsparcie merytoryczne i kontrolę jakości. Dzięki temu projekt zwiększa skalę digitalizacji, buduje poczucie współodpowiedzialności za dziedzictwo oraz przeciwdziała wykluczeniu społecznemu osób

starszych. Wolontariusze nie są traktowani jako pomoc, lecz jako współpracownicy mający znaczący wkład w rozwój Śląskiej Biblioteki Cyfrowej.

Na czym polega?

Projekt powstał z bardzo praktycznej potrzeby – brakowało rąk do pracy przy rozwijaniu biblioteki cyfrowej. Inspiracją była idea Library 2.0 i przekonanie, że społeczność może współtworzyć cyfrowe zasoby podobnie jak w projektach takich jak Wikipedia. Początkowo do współpracy zaproszono uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Dziś pracownia działa w sposób ciągły i liczy około 15 stałych wolontariuszy, którzy samodzielnie wykonują skanowanie oraz wstępną obróbkę materiałów, natomiast końcowa kontrola jakości, metadane i publikacja pozostają po stronie specjalistów Biblioteki Śląskiej. Wolontariusze pracują według własnego harmonogramu, otrzymują szkolenie, wsparcie koordynatora oraz system doceniania osiągnięć (np. dyplomy za liczbę wykonanych skanów). Pracownia pełni również funkcję centrum kompetencji dla innych instytucji współtworzących Śląską Bibliotekę Cyfrową.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- Warto szukać obszarów, w których mieszkańcy mogą wykonywać rzeczywiste zadania, a nie jedynie konsultować działania instytucji.
- Partycypacja wymaga dobrze zaprojektowanego procesu – jasnego podziału odpowiedzialności, szkoleń oraz opieki koordynatora.
- Współtworzenie może jednocześnie realizować cele społeczne (integracja, aktywizacja seniorów) i instytucjonalne (rozwój zasobów cyfrowych).
- Nie każda forma cyfrowej partycypacji działa jednakowo. Biblioteka testowała rozwiązania takie jak tagowanie czy tworzenie opisów przez użytkowników, ale nie spotkały się one z zainteresowaniem. Znacznie lepiej sprawdziło się zaproszenie mieszkańców do realnej współpracy przy digitalizacji.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Biblioteka Śląska.



Więcej szczegółów: [Zakładka Społecznej Pracowni Digitalizacji na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Otwartość instytucji. (Zdolność do udostępniania przestrzeni, zasobów i możliwości aktywnego korzystania z instytucji przez społeczność).



Poziom wdrożenia: Solidna lina.

13. Nić komunikacyjna

13.1. Społeczne współtworzenie pamięci i dziedzictwa

Przykładem tej praktyki jest program *Historia Mówiona* prowadzony przez Ośrodek „Brama Grodzka – Teatr NN”. Od końca lat 90. instytucja zaprasza mieszkańców Lublina i regionu do nagrywania wspomnień oraz przekazywania fotografii, dokumentów i innych materiałów archiwalnych. Powstające w ten sposób relacje są digitalizowane, opracowywane i udostępniane w internetowym archiwum oraz wykorzystywane w działaniach edukacyjnych, badawczych i wystawienniczych.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Projekt pokazuje, że instytucja kultury może budować swoje najcenniejsze zasoby nie poprzez gromadzenie własnych kolekcji, lecz poprzez długofalową współpracę ze społecznością. Mieszkańcy nie są jedynie odbiorcami gotowych treści – stają się współautorami pamięci miasta, przekazując własne historie, fotografie i rodzinne archiwa. Dzięki temu cyfrowe archiwum odzwierciedla różnorodność doświadczeń lokalnej społeczności, a nie wyłącznie perspektywę instytucjonalną.

Na czym polega?

Program rozpoczął się jeszcze przed powstaniem Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN” poprzez publiczny apel do mieszkańców o przekazywanie fotografii i wspomnień związanych z Lublinem oraz dawnym Podzamczem. Z czasem działania przekształciły się w stały program dokumentacyjny. Dziś mieszkańcy zgłaszają się zarówno w odpowiedzi na kolejne akcje i projekty tematyczne, jak i z własnej inicjatywy, wiedząc, że mogą przekazać wspomnienia lub rodzinne archiwa. Ośrodek stara się nagrywać możliwie szerokie spektrum osób – nie prowadzi selekcji najciekawszych historii, lecz dokumentuje różnorodne doświadczenia związane z Lublinem i regionem. Osoby udzielające relacji mają wpływ na sposób wykorzystania osobistych materiałów (np. mogą zastrzec anonimowość, autoryzację lub zakres udostępnienia). Zebrane materiały są następnie opracowywane, digitalizowane i publikowane w internetowym archiwum, wykorzystywanym również w edukacji i działaniach wystawienniczych.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- Cyfrowe archiwum może być budowane wspólnie ze społecznością, a nie wyłącznie przez specjalistów.
- Jednorazowa akcja może przekształcić się w wieloletnią praktykę instytucjonalną, jeśli mieszkańcy zyskają zaufanie do instytucji.
- Oddanie głosu mieszkańcom oznacza nie tylko zebranie relacji, lecz także umożliwienie im decydowania o sposobie wykorzystania własnych historii.
- Budowanie społecznego archiwum wymaga konsekwencji i wieloletniej obecności instytucji – po latach mieszkańcy sami zgłaszają się z materiałami, ponieważ wiedzą, że instytucja jest odpowiednim miejscem do ich zachowania.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN” – Pracownia Historii Mówionej.



Więcej szczegółów: [Zakładka „Historia Mówiona” na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Dialog i komunikacja. (Zdolność do prowadzenia komunikacji opartej na słuchaniu odbiorców, responsywności oraz wykorzystywaniu informacji zwrotnej).



Poziom wdrożenia: Solidna lina.

13.2. Komunikacja tworzona razem z odbiorcami

Przykładem tej praktyki jest wykorzystywanie głosu publiczności w mediach społecznościowych bibliotek. Zamiast ograniczać komunikację do publikowania informacji o wydarzeniach, instytucje oddają przestrzeń odbiorcom – publikują ich rekomendacje książek, udostępniają tworzone przez nich treści oraz angażują społeczność za pomocą ankiet, pytań i innych interaktywnych narzędzi. Dzięki temu media społecznościowe stają się miejscem dialogu, a nie wyłącznie cyfrową tablicą ogłoszeń.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Ludzie znacznie chętniej ufają poleceniom innych czytelników niż oficjalnym komunikatom promocyjnym. Pokazywanie i docenianie aktywności czytelników (np. oznaczenie ich profilu, opublikowanie ich opinii) daje im poczucie bycia częścią bibliotecznej wspólnoty. Dodatkowo interaktywne formy angażowania odbiorców naturalnie zwiększają zasięgi w mediach społecznościowych bez konieczności inwestowania w płatne reklamy.

Na czym polega?

Wykorzystywanie naklejek w relacjach (np. ankiety, suwaki ocen, okienka do zadawania pytań, np. „Co czytasz w ten weekend?”, „Jaka książka zmieniła Twoje myślenie?”) do zbierania i udostępniania opinii.

Udostępnianie treści użytkowników (tzw. User Generated Content) polega na wypatrywaniu relacji i postów, w których czytelnicy oznaczają bibliotekę (np. zdjęcia z przestrzeni biblioteki, z wypożyczonymi książkami czy kartą biblioteczną), i udostępnianiu ich na oficjalnych profilach (np. w znikających relacjach) – koniecznie z podziękowaniem i oznaczeniem autora.

Zbieranie i udostępnianie rekomendacji: tworzenie cykli postów lub krótkich materiałów wideo, w których odwiedzający polecają swoje ulubione tytuły innym czytelnikom.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- Odbiorcy często cenią autentyczność i „pierwiastek ludzki” – proste zdjęcie zrobione telefonem przez czytelnika często generuje większe zaangażowanie niż dopracowana grafika z programu graficznego.
- Social media instytucji kultury nie służą do „wieszania” cyfrowych ogłoszeń, a do inicjowania i podtrzymywania rozmowy.
- Odpowiedź na ankietę na Instagramie nie wymaga zbytniego wysiłku odbiorcy, a może stać się pierwszym krokiem w relacji z instytucją.
- Docenianie aktywności społeczności zachęca kolejne osoby do współtworzenia komunikacji instytucji.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Różne biblioteki, np. Biblioteka UMCS.



Więcej szczegółów: [Zakładka o mediach społecznościowych na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Dialog i komunikacja. (Zdolność do prowadzenia komunikacji opartej na słuchaniu odbiorców, responsywności oraz wykorzystywaniu informacji zwrotnej).



Poziom wdrożenia: Spleciona mulina.

13.3. Systematyczne badanie potrzeb i wykorzystywanie informacji zwrotnej

Przykładem tej praktyki jest *Podkarpacka Diagnoza Kultury* realizowana przez Wojewódzki Dom Kultury w Rzeszowie we współpracy z Instytutem Nauk Socjologicznych Uniwersytetu Rzeszowskiego. Program opiera się na cyklicznym badaniu uczestnictwa w kulturze oraz potrzeb mieszkańców regionu. Wyniki są wykorzystywane do projektowania oferty instytucji i udostępniane innym organizacjom kultury jako źródło wiedzy o odbiorcach.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Regularne badanie potrzeb i doświadczeń odbiorców pozwala podejmować decyzje poparte danymi, a nie intuicją. Dzięki cykliczności badań instytucja może obserwować zmiany zachodzące w czasie, identyfikować grupy wykluczone z uczestnictwa w kulturze oraz sprawdzać,

czy podejmowane działania przynoszą oczekiwane efekty. Raporty służą nie tylko Wojewódzkiemu Domowi Kultury, lecz także samorządom i innym instytucjom kultury w regionie.

Na czym polega?

Badanie realizowane jest regularnie we współpracy z zespołem badaczy społecznych. Obejmuje reprezentatywne badania mieszkańców województwa dotyczące sposobów korzystania z oferty kulturalnej, jej jakości, dostępności, barier uczestnictwa i oczekiwań wobec instytucji kultury. Wyniki są analizowane, publikowane w formie raportów oraz prezentowane przedstawicielom instytucji kultury i samorządów. WDK deklaruje kontynuację projektu i coroczne publikowanie raportów jako elementu wspierania rozwoju kultury w regionie.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- o Systematyczne badanie potrzeb nie musi ograniczać się do ankiet po wydarzeniach. Warto zaplanować proces obejmujący: regularne zbieranie danych, analizę wyników, publiczne udostępnianie raportów oraz wykorzystywanie ich przy projektowaniu oferty.
- o Współpraca z uczelnią lub partnerem badawczym może podnieść jakość badań i zwiększyć zaufanie do wyników. Równie ważna jest ciągłość – pojedyncza diagnoza daje obraz sytuacji, ale dopiero kolejne edycje pozwalają obserwować zmiany i oceniać skuteczność podejmowanych działań.
- o Badania mają wartość dopiero wtedy, gdy prowadzą do konkretnych zmian w działaniu instytucji.
- o Warto badać potrzeby regularnie, a nie wyłącznie przy okazji pojedynczych projektów.
- o Dane nie zastępują doświadczenia pracowników, ale pomagają podejmować trafniejsze decyzje.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Wojewódzki Dom Kultury w Rzeszowie (we współpracy z Instytutem Nauk Socjologicznych Uniwersytetu Rzeszowskiego).



Więcej szczegółów: [Informacja o projekcie na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Orientacja na społeczność. (Zdolność do rozpoznawania potrzeb odbiorców i projektowania działań odpowiadających różnorodnym grupom oraz lokalnej społeczności).



Poziom wdrożenia: Skręcony sznurek.

14. Nić zarządcza

14.1. Stałe ciało doradcze wspierające program instytucji

Przykładem tej praktyki jest Społeczna Rada Programu Publicznego działająca przy Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie. Rada składa się z przedstawicieli i przedstawicieli różnych środowisk społecznych i wspiera instytucję w planowaniu programu publicznego. Jej członkowie regularnie spotykają się z zespołem muzeum, opiniują działania oraz wnoszą perspektywy, których nie reprezentują pracownicy instytucji.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Społeczna Rada wzmacnia bezpośredni kontakt instytucji z jej otoczeniem społecznym i miejskim. Pozwala muzeum żywo reagować na bieżące wydarzenia, nastroje oraz wyzwania Warszawy. Dzięki włączeniu w proces decyzyjny reprezentantów środowisk niezwiązanych bezpośrednio ze światem sztuki MSN otwiera się na nowe perspektywy i potrzeby mieszkańców, budując autentyczną partycypację i współodpowiedzialność za kształt programu publicznego.

Na czym polega?

Rada składa się z przedstawicieli i przedstawicieli różnych warszawskich społeczności oraz organizacji (m.in. działaczy społecznych, aktywistów, naukowców i edukatorów). Do jej głównych zadań należą definiowanie kluczowych priorytetów programowych na okres od roku do dwóch lat oraz wskazywanie podmiotów, z którymi MSN powinno nawiązać współpracę. Aby decyzje miały realne przełożenie na praktykę, MSN zobowiązało się przeznaczać co najmniej 50% budżetu Programu Publicznego na realizację priorytetów wyznaczonych przez Społeczną Radę. Posiedzenia odbywają się regularnie co kwartał, a ich wyniki oraz uchwały są jawne i publikowane.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- Konsultacje przynoszą największą wartość, wtedy gdy mają charakter stały, a nie jednorazowy.
- Różnorodność doświadczeń członków rady pomaga dostrzegać potrzeby niewidoczne z perspektywy instytucji.
- Ciała doradcze powinny mieć jasno określoną rolę i realny wpływ na proces planowania.
- Partnerstwo z odbiorcami może być elementem codziennego zarządzania instytucją.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.



Więcej szczegółów: [Zakładka o Społecznej Radzie Programu Publicznego na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Partycypacyjne zarządzanie. (Zdolność do włączania pracowników i społeczności w procesy planowania, podejmowania decyzji oraz współodpowiedzialności za rozwój instytucji).



Poziom wdrożenia: Solidna lina.

14.2. Budowanie partnerstw wokół wspólnych zasobów

Przykładem tej praktyki jest Pracownia Rzemieślnicza prowadzona przez Muzeum Warszawskiej Pragi (oddział Muzeum Warszawy). Powstała jako miejsce współpracy muzeum z lokalnymi rzemieślnikami, którzy prowadzą warsztaty, prezentują swoje umiejętności i współtworzą program instytucji. Dzięki temu muzeum nie tylko opowiada o lokalnym dziedzictwie, ale wspólnie z jego depozytariuszami pomaga je rozwijać i przekazywać kolejnym pokoleniom.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Pracownia Rzemieślnicza stanowi unikalne połączenie przestrzeni ekspozycyjnej z w pełni funkcjonalnym miejscem pracy dydaktycznej. Pozwala na żywe kultywowanie oraz przekazywanie tradycyjnego rzemiosła i umiejętności pracy ręcznej młodszemu pokoleniu. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z doświadczonymi mistrzami i mistrzyniami projekt buduje most międzypokoleniowy, zapobiega zanikaniu unikalnych zawodów oraz wspiera rozwój lokalnej tożsamości i kultury rzemieślniczej Pragi.

Na czym polega?

Instytucja identyfikuje lokalne zasoby – ludzi, umiejętności i tradycje – a następnie zaprasza ich przedstawicieli do długofalowej współpracy. Partnerzy współtworzą program edukacyjny, prowadzą warsztaty i spotkania oraz wykorzystują przestrzeń instytucji do rozwijania własnej działalności. Muzeum pełni rolę organizatora, koordynatora i gospodarza tej współpracy.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- Najcenniejszym zasobem instytucji często są ludzie i ich kompetencje, a nie wyłącznie kolekcje.
- Partnerstwo wymaga długofalowej współpracy, a nie jednorazowego zaproszenia do projektu.
- Dziedzictwo najlepiej zachowuje się poprzez praktykę i przekazywanie umiejętności kolejnym osobom.
- Instytucja może być miejscem wspólnego działania, a nie tylko prezentowania efektów pracy innych.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Muzeum Warszawskiej Pragi (oddział Muzeum Warszawy).



Więcej szczegółów: [Zakładka Pracowni Rzemieślniczej na stronie internetowej instytucji.](#)



Kompetencja: Partycypacyjne zarządzanie. (Zdolność do włączania pracowników i społeczności w procesy planowania, podejmowania decyzji oraz współodpowiedzialności za rozwój instytucji).



Poziom wdrożenia: Skręcony sznurek.

14.3. Ewaluacja i organizacja ucząca się

Przykładem tej praktyki są *Raporty Działu Gościnności* prowadzone przez Młyny Rothera w Bydgoszczy. Pracownicy odpowiedzialni za codzienny kontakt z odwiedzającymi zapisują najważniejsze obserwacje, pytania, problemy i sugestie uczestników. Raporty są regularnie analizowane przez zespół i wykorzystywane do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu instytucji oraz doskonalenia jakości obsługi.

Dlaczego ta praktyka jest ważna?

Najcenniejsze informacje o funkcjonowaniu instytucji często pojawiają się podczas codziennych kontaktów z odbiorcami. Systematyczne zbieranie i analizowanie tych obserwacji pozwala szybko reagować na problemy, uczyć się na bieżących doświadczeniach oraz budować kulturę organizacyjną opartą na refleksji i ciągłym doskonaleniu.

Na czym polega?

Praktyka polega na regularnym dokumentowaniu doświadczeń pracowników pierwszego kontaktu oraz omawianiu ich podczas spotkań zespołu. Informacje nie trafiają do archiwum, lecz stają się podstawą do podejmowania decyzji organizacyjnych, zmian w programie, poprawy komunikacji i rozwijania standardów obsługi. Dzięki temu ewaluacja jest elementem codziennej pracy całej instytucji.

Czego można się nauczyć z tego przykładu?

- o Codziennie zapiski mogą być dobrym źródłem inspiracji do wprowadzania usprawnień i innowacji.
- o Organizacja uczy się skuteczniej, wtedy gdy doświadczenia zespołu są regularnie omawiane i wykorzystywane w praktyce.
- o Nawet drobne usprawnienia, wprowadzane na bieżąco, mogą znacząco poprawić doświadczenie odbiorców.
- o Informacja zwrotna powinna być stałym elementem zarządzania, a nie jedynie podsumowaniem zakończonych projektów.
- o Goście zostawiają codziennie wiele informacji zwrotnych – warto je zauważyć i odnotować.



Instytucja, która wdrożyła tę praktykę: Młyny Rothera.



Więcej szczegółów: [Strona internetowa instytucji.](#)



Kompetencja: Organizacja ucząca się. (Zdolność instytucji do systematycznej refleksji, ewaluacji własnych działań oraz rozwijania kompetencji zespołu na bazie zdobywanego doświadczenia).



Poziom wdrożenia: Solidna lina.

Bibliografia i źródła

1. Arnstein, Sherry R. 1969. *A Ladder of Citizen Participation*. *Journal of the American Institute of Planners* 35(4), s. 216–224.
2. ADESTE+. B.d. *Blueprint projektowania doświadczeń zorientowanych na publiczność – Audience Centred Experience Design (ACED)*.
3. International Association for Public Participation (IAP2). *Public Participation Pillars*.
4. Lis, Bartek. 2019. *Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołeczniania instytucji kultury*. *Kultura Współczesna*, 2(105).
5. Simon, Nina. 2010. *The Participatory Museum*, rozdz. 5 i 10.
6. Fundacja Stocznia. 2025. *Dobre praktyki w zakresie uspołeczniania domów kultury w Polsce*. Opracowanie w ramach badania „Społeczny Dom Kultury – Badanie: bariery, potrzeby, praktyki”, realizowanego na zlecenie Wolskiego Centrum Kultury.
7. Kowalik, Wojciech, Matlak, Małgorzata; Nowak, Agnieszka; Noworól, Kamilla; Noworól, Zofia. 2011. *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
8. Ochał, Magdalena; Różycka, Magdalena. 2024. *Uczestniczenie w kulturze. Raport z badania ankietowego odbiorców i odbiorczyń instytucji kultury z województwa mazowieckiego*. Warszawa: Mazowiecki Instytut Kultury.
9. RECHARGE. 2024. *Playbook: Participatory Business Models for Cultural Heritage*. Wersja 2.0, styczeń.
10. Tędziągolska, Magdalena; Biernat, Anna; Walczak, Bartłomiej. 2024. *Edukacja kulturalna w badaniach i działaniach. Raport z badania*. Warszawa: Warszawskie Obserwatorium Kultury.
11. Urbańska, Magdalena; Peplinska-Pietrzak, Katarzyna. 2026. *Włączająca komunikacja jako praktyka gościnności*. W: *Zrozumieć język – pokazać sztukę. O włączającej komunikacji w instytucjach kultury (i nie tylko)*, Magdalena Urbańska, 50–59. Kraków: Ogarne to

Spis wykresów

Wykres 1. W jaki sposób najczęściej planowana jest oferta programowa instytucji? 27

Wykres 2. Czy w przestrzeni instytucji dostępne są rozwiązania wspierające komfort osób neuro-atypowych (np. strefa ciszy, możliwość wyciszenia, godziny o ograniczonej liczbie bodźców)? 27

Wykres 3. Które rozwiązania wspierające dostępność cyfrową są wdrażane najczęściej? 28

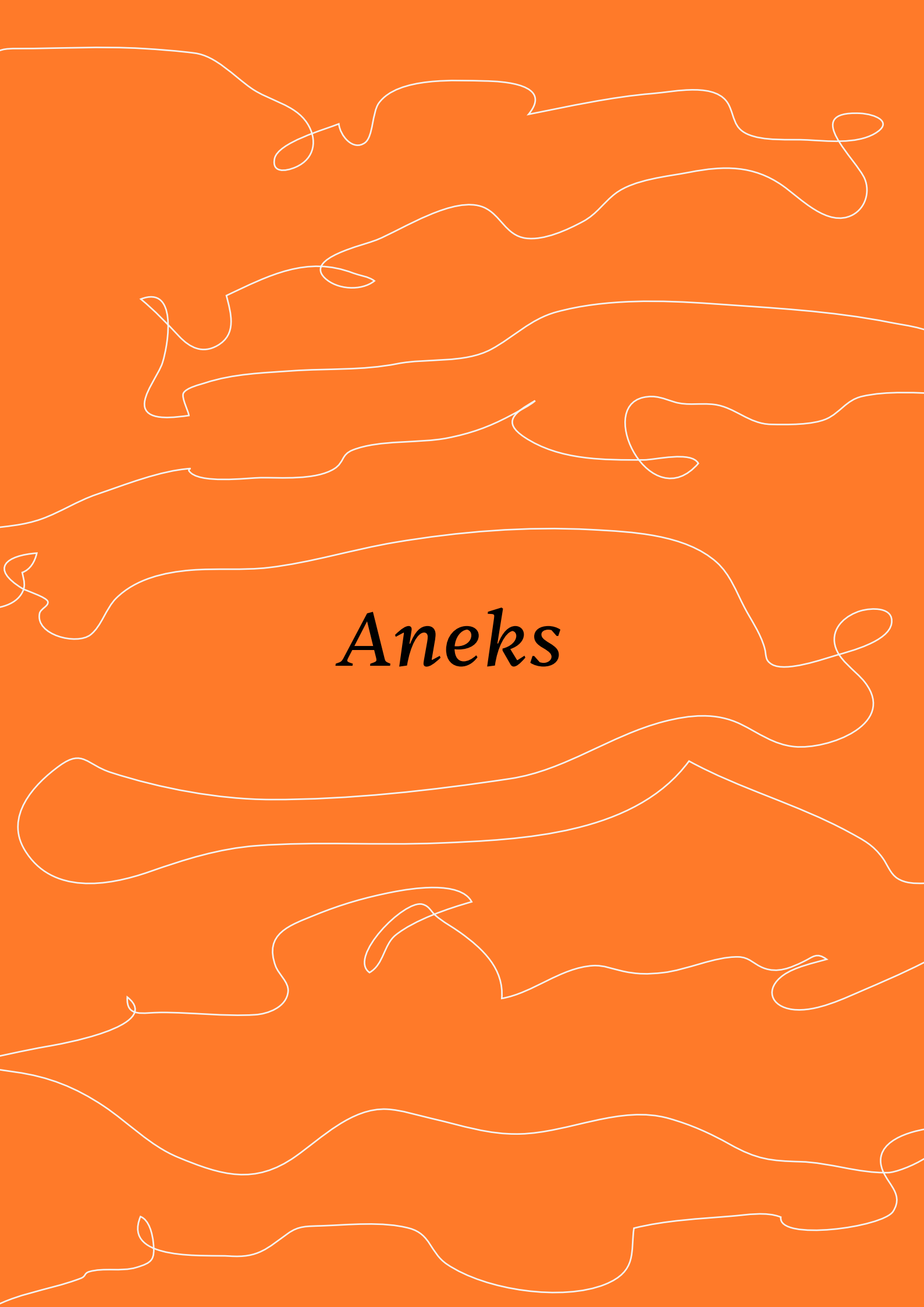
Wykres 4. Jak instytucje komunikują się z odbiorcami? 29

Wykres 5. Czy w instytucji istnieje osoba lub zespół formalnie odpowiedzialny za rozwijanie działań partycypacyjnych i włączających? 29

Wykres 6. Siły splotów – wyniki ogólne według typu instytucji. 31

Wykres 7. W jaki sposób instytucje oceniają efekty swojej działalności? 33

Wykres 8. Czy po zakończeniu ważniejszych działań lub projektów zespół wspólnie omawia ich przebieg i wyciąga wnioski na przyszłość? 33

The background is a solid orange color. It is decorated with several thin, white, continuous lines that meander and loop across the page in a fluid, organic manner, resembling ink blots or stylized waves. These lines are distributed throughout the entire frame, creating a textured, abstract effect.

Aneks

A. Ogólne zasady działania narzędzia „Sploty i praktyki”

Element	Zasada
Struktura	Część punktowana obejmuje 30 pytań w czterech „niciach”: programowej (6 pytań), przestrzeni – fizycznej i cyfrowej (8), komunikacyjnej (7) oraz zarządczej (9).
Kompetencje	Pytania są przypisane do siedmiu kompetencji: K1 – współtworzenie; K2 – orientacja na społeczność; K3 – otwartość instytucji; K4 – dostępność; K5 – dialog i komunikacja; K6 – partycypacyjne zarządzanie; K7 – organizacja ucząca się. Kompetencje pomagają dobrać rekomendowane dobre praktyki.
Wynik	Każde pytanie punktowane ma maksymalnie 3 pkt. Maksymalny wynik całego narzędzia wynosi 90 pkt. Wynik procentowy oblicza się jako: liczba uzyskanych punktów / $90 \times 100\%$.
Punktacja automatyczna	W pytaniach ze skalą automatyczną system rozdziela pulę 3 pkt liniowo według kolejności odpowiedzi: od 3 pkt za odpowiedź opisującą najbardziej rozwiniętą praktykę do 0 pkt za odpowiedź opisującą jej brak.
Punktacja ręczna	W pytaniach wymagających dokładniejszego rozróżnienia odpowiedzi punkty są przypisywane ręcznie. Odpowiedzi „Nie” i „Nie wiem” otrzymują zwykle 0 pkt, a odpowiedzi pośrednie – 1, 1,5, 2 lub 2,25 pkt, zależnie od stopnia rozwinięcia praktyki.
Pytania wielokrotnego wyboru	Wynik jest sumą punktów za zaznaczone odpowiedzi. W pytaniu 1.3.1 każda z dziewięciu kategorii ma wartość 0,33 pkt. W pytaniu 2B.1 każda z sześciu praktyk dostępności cyfrowej ma wartość 0,5 pkt; odpowiedź „Nie wiem” ma 0 pkt.
Profil splotu	Osobno oblicza się wynik każdej nici. Nici mogą rozwijać się nierównomiernie; profil splotu pokazuje układ mocnych stron i obszarów wymagających dalszej pracy, a nie jedną zbiorczą ocenę „poziomu partycypacji”.

Element	Zasada
Rekomendacje	Dobre praktyki są dobierane na podstawie wyniku nicy, przypisanych kompetencji oraz odpowiedzi na konkretne pytania. Instytucje o podobnym wyniku ogólnym mogą więc otrzymać różne rekomendacje.
Metryczka	Pięć pytań metryczkowych nie wpływa na wynik. Służą opisaniu kontekstu instytucji i analizie zróżnicowania odpowiedzi.

B. Wykaz pytań, odpowiedzi i punktacji

Nr	NiC / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
1.1	Programowa; K1 – współtworzenie	W jaki sposób najczęściej planujecie ofertę programową?	Znacząca część lub całość programu jest inicjowana lub współtworzona przez społeczności lokalne – 3 pkt. Część programu jest współprojektowana z odbiorcami lub partnerami społecznymi – 2,25 pkt. Oferta powstaje w oparciu o regularne rozpoznawanie potrzeb i konsultacje z odbiorcami – 1,5 pkt. Oferta jest tworzona przez pracowników, którzy okazjonalnie uwzględniają opinie odbiorców – 0,75 pkt. Oferta powstaje wyłącznie na podstawie pomysłów pracowników instytucji – 0 pkt.
1.2	Programowa; K1 – współtworzenie	Czy w ciągu ostatniego roku zrealizowaliście działanie metodą współtworzenia, gdzie odbiorcy mieli wpływ na ostateczny kształt dzieła lub wydarzenia?	Tak – 3 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
1.3	Programowa; K2 – orientacja na społeczność	Czy przy projektowaniu programu instytucja uwzględnia potrzeby różnych grup odbiorców, w tym osób zagrożonych wykluczeniem z uczestnictwa w kulturze?	Tak, systematycznie są uwzględniane – 3 pkt. Tylko sporadycznie, nie w każdym cyklu programowym – 1,5 pkt. Nie, nie mamy propozycji dla osób o różnorodnych potrzebach – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
1.3.1	Programowa; K2 – orientacja na społeczność	Które grupy o różnorodnych potrzebach są systematycznie uwzględniane w Waszym programie? [Wielokrotny wybór]	Osoby z niepełnosprawnościami; osoby neuroróżnorodne; Osoby z doświadczeniem kryzysu psychicznego; Osoby z doświadczeniem migracji lub nieposługujące się językiem polskim; Opiekunowie małych dzieci; osoby starsze; Młodzież; Dzieci; Osoby mieszkające na terenach o utrudnionym dostępie do kultury. – Po 0,33 pkt za każdą zaznaczoną kategorię.
1.4	Programowa; K2 – orientacja na społeczność	W jakim stopniu program instytucji jest rozwijany lub zmieniany na podstawie badań, konsultacji lub informacji zwrotnych od lokalnej społeczności?	Program jest stale rozwijany we współpracy ze społecznością, a informacje zwrotne stanowią podstawę jego rozwoju – 3 pkt. Wyniki badań i konsultacji są jednym z głównych elementów planowania programu – 2,25 pkt. Program jest regularnie dostosowywany na podstawie badań, konsultacji lub informacji zwrotnych – 1,5 pkt. Program jest modyfikowany sporadycznie, przy wybranych działaniach – 0,75 pkt. Program nie jest modyfikowany na podstawie opinii lub potrzeb społeczności – 0 pkt.

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
1.5	Programowa; K2 – orientacja na społeczność	Czy Wasz program zakłada budowanie długofalowych relacji z wybranymi społecznościami, a nie tylko jednorazowe wydarzenia?	Tak, jest to stały element programu – 3 pkt. Tak, ale tylko przy wybranych działaniach – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
2A.1	Programowa; K2 – orientacja na społeczność	Czy instytucja udostępnia swoją przestrzeń i zasoby grupom nieformalnym lub mieszkańcom do realizacji własnych inicjatyw albo samodzielnego korzystania z nich?	Tak, regularnie i według jasnych zasad – 3 pkt. Tak, ale tylko okazjonalnie lub indywidualnie – 2 pkt. Nie, choć rozważamy taką możliwość – 1 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
2A.2	Przestrzeni fizycznej; K4 – dostępność	Czy w przestrzeni instytucji znajdują się strefy wytchnienia lub świetlicowe, w których można przebywać bez udziału w wydarzeniu lub korzystania z płatnej oferty?	Tak, zarówno w budynku, jak i w jego otoczeniu – 3 pkt. Tak, w samym budynku – 2 pkt. Tak, w bezpośrednim otoczeniu budynku – 1 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
2A.3	Przestrzeni fizycznej; K4 – dostępność	Czy w przestrzeni instytucji zastosowano rozwiązania, które ułatwiają nowym gościom orientację w terenie i korzystanie z oferty?	Tak, w dużym stopniu – 3 pkt. Częściowo – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
2A.4	Przestrzeni fizycznej; K4 – dostępność	Czy w przestrzeni instytucji dostępne są rozwiązania wspierające komfort osób neuroatypowych?	Tak, rozwiązania są stałym elementem naszej oferty – 3 pkt. Tak, stosujemy je przy wybranych wydarzeniach – 2 pkt. Nie, ale planujemy ich wdrożenie – 1 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
2B.1	Przestrzeni cyfrowej; K4 – dostępność	Które elementy dostępności cyfrowej zostały wdrożone na Waszej stronie internetowej lub w publikowanych materiałach? [wielokrotny wybór]	Opisy alternatywne grafik; Napisy do materiałów wideo; Prosty język w publikowanych treściach; Dostępne dokumenty; strona dostępna dla czytników ekranu i obsługi klawiaturą; Opublikowana deklaracja dostępności. – Po 0,5 pkt za każdą zaznaczoną praktykę. Nie wiem – 0 pkt .
2B.2	Przestrzeni cyfrowej; K3 – otwartość instytucji	Czy instytucja oferuje rozwiązania umożliwiające aktywne uczestnictwo w wydarzeniach osobom, które nie mogą uczestniczyć w nich na miejscu?	Tak, regularnie – 3 pkt . Tak, przy wybranych wydarzeniach – 1,5 pkt . Nie – 0 pkt . Nie wiem – 0 pkt .
2B.3	Przestrzeni cyfrowej; K2 – orientacja na społeczność	Czy korzystacie z narzędzi cyfrowych do poznawania potrzeb odbiorców i doskonalenia swojej oferty?	Tak, regularnie – 3 pkt . Tak, sporadycznie – 1,5 pkt . Nie – 0 pkt . Nie wiem – 0 pkt .
2B.4	Przestrzeni cyfrowej; K3 – otwartość instytucji	Czy instytucja udostępnia w internecie materiały lub zasoby, z których odbiorcy mogą korzystać niezależnie od udziału w wydarzeniach stacjonarnych?	Tak, regularnie – 3 pkt . Tak, okazjonalnie – 1,5 pkt . Nie – 0 pkt . Nie wiem – 0 pkt .
3.1	Komunikacyjna; K5 – dialog i komunikacja	Czy pierwszy kontakt z instytucją jest projektowany tak, aby ułatwiać odwiedzającym uzyskiwanie potrzebnych informacji i zachęcać do odwiedzin?	Tak – 3 pkt . Częściowo – 1,5 pkt . Nie – 0 pkt . Nie wiem / trudno powiedzieć – 0 pkt .
3.2	Komunikacyjna; K4 – dostępność	Czy komunikaty o ofercie instytucji przygotowywane są w prostym języku lub w tekście łatwym do czytania i rozumienia (ETR)?	Tak, regularnie – 3 pkt . Czasami – 1,5 pkt . Nie – 0 pkt . Nie wiem – 0 pkt .

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
3.3	Komunikacyjna; K4 – dostępność	Czy opisy wydarzeń zawierają informacje ułatwiające podjęcie decyzji o udziale?	Tak, przy większości wydarzeń – 3 pkt. Tak, przy wybranych wydarzeniach – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
3.4	Komunikacyjna; K5 – dialog i komunikacja	Czy odbiorcy mogą łatwo skontaktować się z instytucją i uzyskać w rozsądnym czasie odpowiedź na pytania dotyczące oferty?	Tak, różnymi kanałami i zwykle otrzymują szybką odpowiedź – 3 pkt. Tak, ale możliwości kontaktu są ograniczone – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem / trudno powiedzieć – 0 pkt.
3.5	Komunikacyjna; K5 – dialog i komunikacja	Które stwierdzenie najlepiej opisuje sposób komunikowania się instytucji z odbiorcami?	Komunikacja jest elementem stałego dialogu z odbiorcami i wspiera wspólne planowanie działań – 3 pkt. Komunikacja umożliwia odbiorcom zadawanie pytań i wyrażanie opinii – 2 pkt. Komunikacja służy przede wszystkim przekazywaniu informacji – 1 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
3.6	Komunikacyjna; K5 – dialog i komunikacja	Czy instytucja monitoruje i wykorzystuje informacje zwrotne od odbiorców, również krytyczne, do doskonalenia swoich działań?	Tak, monitoruje i wykorzystuje informacje zwrotne do wprowadzania zmian oraz – w razie potrzeby – odpowiada na nie publicznie lub prywatnie – 3 pkt. Tak, monitoruje informacje zwrotne, ale nie zawsze przekłada je na zmiany lub odpowiedzi – 1,5 pkt. Nie monitoruje informacji zwrotnych – 0 pkt. Nie wiem / trudno powiedzieć – 0 pkt.
3.7	Komunikacyjna; K4 – dostępność	Czy komunikacja instytucji jest dostosowywana do różnych potrzeb komunikacyjnych odbiorców?	Tak – 3 pkt. Częściowo – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
4.1	Zarządcza; K6 – partycypacyjne zarządzanie	W jaki sposób najczęściej podejmowane są decyzje dotyczące nowych działań lub zmian w instytucji?	Decyzje są wypracowywane wspólnie przez zespół instytucji, a w wybranych sprawach także z udziałem przedstawicieli odbiorców lub partnerów społecznych – 3 pkt. Decyzje są podejmowane wspólnie przez zespół instytucji – 2 pkt. Decyzje podejmuje kierownictwo po zasięgnięciu opinii zespołu – 1 pkt. Decyzje podejmuje kierownictwo – 0 pkt. Nie wiem / trudno powiedzieć – 0 pkt.
4.2	Zarządcza; K6 – partycypacyjne zarządzanie	W jaki sposób społeczność zewnętrzna jest włączana w planowanie działań instytucji?	Funkcjonują stałe formy współpracy, np. rada programowa, grupa doradcza lub klub odbiorców – 3 pkt. Jest konsultowana przy wybranych działaniach – 1,5 pkt. Nie uczestniczy w planowaniu – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
4.3	Zarządcza; K6 – partycypacyjne zarządzanie	Czy pracownicy mają możliwość zgłaszania i samodzielnego realizowania własnych inicjatyw rozwijających współpracę z odbiorcami lub społecznością?	Tak, jest to wspierane przez instytucję – 3 pkt. Tak, ale zależy od zgody przełożonych lub dostępnych środków – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
4.4	Zarządcza; K6 – partycypacyjne zarządzanie	Czy w instytucji istnieje osoba lub zespół formalnie odpowiedzialny za rozwijanie działań partycypacyjnych i włączających?	Tak, istnieje dedykowane stanowisko – 3 pkt. Tak, odpowiedzialność przypisana jest zespołowi lub działowi – 2 pkt. Tak, odpowiedzialność jest wpisana w obowiązki innego stanowiska – 1 pkt. Nie, nie ma formalnie wyznaczonej odpowiedzialności – 0 pkt. Nie wiem / trudno powiedzieć – 0 pkt.

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
4.5	Zarządcza; K6 – partycypacyjne zarządzanie	Na ile odpowiedzialność za rozwijanie działań partycypacyjnych i włączających jest współdzielona przez pracowników instytucji?	Jest to element kultury organizacyjnej i odpowiedzialność całego zespołu – 3 pkt. Większość zespołu czuje się za to odpowiedzialna – 2,25 pkt. Odpowiedzialność jest częściowo współdzielona – 1,5 pkt. Odpowiada za to głównie jedna osoba, inni angażują się sporadycznie – 0,75 pkt. To odpowiedzialność wyłącznie jednej osoby lub działu – 0 pkt.
4.6	Zarządcza; K6 – partycypacyjne zarządzanie	Czy decyzje dotyczące przeznaczenia środków na wybrane działania lub projekty są konsultowane z zespołem lub społecznością?	Tak, regularnie – 3 pkt. Tak, przy wybranych działaniach – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
4.7	Zarządcza; K7 – organizacja ucząca się	Które stwierdzenie najlepiej opisuje sposób, w jaki instytucja ocenia efekty swojej działalności?	Prowadzimy badania publiczności, a oprócz nich analizujemy także wpływ działań na uczestników lub społeczność – 3 pkt. Regularnie prowadzimy badania publiczności: potrzeb, opinii i satysfakcji – 2 pkt. Ograniczamy się głównie do monitorowania frekwencji i podstawowych statystyk – 1 pkt. Nie prowadzimy takich działań – 0 pkt. Nie wiem / trudno powiedzieć – 0 pkt.
4.8	Zarządcza; K7 – organizacja ucząca się	Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach dotyczących partycypacji, dostępności, komunikacji lub współpracy z odbiorcami?	Tak, uczestniczyła większość zespołu – 3 pkt. Tak, uczestniczyły wybrane osoby – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – 0 pkt.
4.9	Zarządcza; K7 – organizacja ucząca się	Czy po zakończeniu ważniejszych działań lub projektów zespół wspólnie omawia ich przebieg i wyciąga wnioski na przyszłość?	Tak, regularnie – 3 pkt. Tak, czasami – 1,5 pkt. Nie – 0 pkt. Nie wiem – -0,5 pkt.

Nr	Niść / kompetencja	Pytanie	Odpowiedzi i punktacja
M1	Metryczka	Typ instytucji	Muzeum; Biblioteka; Dom lub centrum kultury; Inna. – Niepunktowane.
M2	Metryczka	Wielkość miejscowości, w której znajduje się główna siedziba	Wieś; Miasto do 20 tys. mieszkańców; 20–100 tys. mieszkańców; Powyżej 100 tys. mieszkańców; Aglomeracja warszawska. – Niepunktowane.
M3	Metryczka	Liczba pełnych etatów w instytucji	Do 5; 6–15; 16–50; powyżej 50. – Niepunktowane.
M4	Metryczka	Rola osoby wypełniającej ankietę	Dyrekcja; Dział edukacji; Dział programowy; Komunikacja i promocja; Koordynacja dostępności; Inna. – Niepunktowane.
M5	Metryczka	Czy w dokumentach strategicznych lub misji instytucji zapisano cele dotyczące partycypacji, współdecydowania lub współpracy z odbiorcami?	Tak; Nie; Dokument jest w trakcie opracowywania; Nie wiem. – Niepunktowane.

C. Opisy przypisywanych kompetencji

Kod	Kompetencja	Definicja
K1	Współtworzenie	Zdolność instytucji do współprojektowania działań i dzielenia się sprawczością z odbiorcami.
K2	Orientacja na społeczność	Zdolność do rozpoznawania potrzeb odbiorców i projektowania działań odpowiadających różnorodnym grupom oraz lokalnej społeczności.
K3	Otwartość instytucji	Zdolność do udostępniania przestrzeni, zasobów i możliwości aktywnego korzystania z instytucji przez społeczność.
K4	Dostępność	Zdolność do eliminowania barier fizycznych, cyfrowych i komunikacyjnych, tak aby jak najszersze grono odbiorców mogło uczestniczyć w działaniach instytucji.
K5	Dialog i komunikacja	Zdolność do prowadzenia komunikacji opartej na słuchaniu odbiorców, responsywności oraz wykorzystywaniu informacji zwrotnej.
K6	Partycypacyjne zarządzanie	Zdolność do włączania pracowników i społeczności w procesy planowania, podejmowania decyzji oraz współodpowiedzialności za rozwój instytucji.
K7	Organizacja ucząca się	Zdolność instytucji do systematycznej refleksji, ewaluacji własnych działań oraz rozwijania kompetencji zespołu w oparciu o zdobywane doświadczenia.

D. Charakterystyka profili

Profil	Opis	%
Surowe Włókno	Pierwsze nici partycypacji są już obecne w instytucji, jednak nie tworzą jeszcze trwałego splotu. To dobry moment, aby zacząć świadomie wzmacniać poszczególne obszary i stopniowo tkać relacje z odbiorcami oraz partnerami.	0–30%
Osnowa Partycypacyjna	Osnowa jest już przygotowana – w instytucji istnieją fundamenty do rozwijania praktyk partycypacyjnych. Kolejnym krokiem jest systematyczne wzmacnianie poszczególnych nici i łączenie ich w bardziej spójny sposób działania.	31–55%
Węzeł Systemowy	W instytucji funkcjonuje wiele trwałych praktyk partycypacyjnych, jednak nie są one jeszcze równomiernie rozwinięte we wszystkich obszarach. Warto skoncentrować się na wzmacnianiu słabszych nici, aby działania tworzyły spójny i trwały splot.	56–80%
Gobelin Praktyk	Poszczególne nici tworzą spójną całość – praktyki partycypacyjne są trwale wpisane w funkcjonowanie instytucji i wzajemnie się wzmacniają. To dobry moment, aby wzbogacać ten gobelin o nowe wzory, eksperymentować z kolejnymi rozwiązaniami i dzielić się doświadczeniami z innymi.	81–100%

E. Scenariusz wywiadu pogłębianego

Wprowadzenie (2–3 min)

Dzień dobry, bardzo dziękuję za przyjęcie zaproszenia do rozmowy.

Nazywam się Marta Świetlik i realizuję badanie w ramach projektu „Sploty i Praktyki”, prowadzonego we współpracy z Fundacją Centrum Cyfrowe. Celem projektu jest stworzenie narzędzia do samoewaluacji praktyk partycypacyjnych i włączających w muzeach, bibliotekach oraz domach kultury, a także opracowanie raportu pokazującego dobre praktyki i najważniejsze wyzwania w tym obszarze.

Do rozmowy zaprosiliśmy Państwa, ponieważ podczas analizy działań instytucji kultury zwróciły naszą uwagę konkretne projekty realizowane przez Państwa instytucję. Chcielibyśmy lepiej zrozumieć, jak wyglądały one od środka – co zdecydowało o ich powodzeniu, jakie wyzwania się pojawiły i jakie doświadczenia mogłyby być inspiracją dla innych instytucji. W drugiej części spotkania chciałabym również pokazać przygotowywane narzędzie diagnostyczne i poprosić o krótką opinię na temat jego struktury oraz pytań.

Nie ma tutaj dobrych ani złych odpowiedzi. Najbardziej zależy nam na Państwa doświadczeniach, refleksjach i perspektywie praktyków. Interesują nas zarówno sukcesy, jak i trudności, ponieważ one też są bardzo cennym źródłem wiedzy.

Zanim zaczniemy, chciałabym jeszcze zapytać o kilka kwestii organizacyjnych:

- Czy wyrażają Państwo zgodę na nagranie rozmowy? Nagranie posłuży wyłącznie do przygotowania transkrypcji i analizy badawczej.
- Czy chcieliby Państwo, aby wypowiedzi były przypisywane do Państwa nazwiska i instytucji, czy wolą zachować anonimowość?
- Czy wyrażają Państwo zgodę na wykorzystanie anonimowych (lub podpisanych – zgodnie z Państwa decyzją) cytatów w raporcie z badania?

Jeśli wszystko jest jasne, proponuję przejść do rozmowy.

I. Studium przypadku wybranego projektu (20–25 min)

Bardzo zainteresował nas projekt [tu wskazanie konkretnego projektu partycypacyjnego w danej instytucji]. Chciałabym lepiej zrozumieć, jak wyglądał od środka.

1. Jak powstał projekt? Skąd pomysł? Dlaczego właśnie taki?
2. Czy były do niego jakieś bezpośrednie inspiracje z innych instytucji? Lub czy porównywali go Państwo z innymi takimi działaniami?
3. Jak wyglądało angażowanie uczestników? Na których etapach uczestnicy mieli realny wpływ?
4. Co okazało się najtrudniejsze?
5. Z perspektywy czasu: co było kluczowe dla powodzenia projektu?
6. Czy coś z tego projektu zostało w instytucji na stałe?

II. Narzędzie (15 min)

1. Krótkie przedstawienie struktury (2–3 min)

Na zakończenie chciałabym pokazać roboczą wersję narzędzia, które rozwijamy w ramach projektu „Sploty i Praktyki”. To jeszcze nie jest gotowa ankieta internetowa – interfejs będzie wyglądał inaczej – ale mamy już opracowaną strukturę pytań oraz logikę całego narzędzia.

Chciałabym dziś sprawdzić przede wszystkim, czy sposób myślenia o partycypacji jest zrozumiały z perspektywy praktyków oraz czy pytania są jasne i odnoszą się do rzeczywiście ważnych obszarów funkcjonowania instytucji.

Narzędzie składa się z kilku „nici”, które razem tworzą obraz instytucji.

Nie patrzymy wyłącznie na program, ale również na to:

- jak powstaje oferta (**Nić programowa**);
- jak działa przestrzeń instytucji – zarówno fizyczna, jak i cyfrowa (**Nić przestrzeni**);
- w jaki sposób instytucja komunikuje się z odbiorcami (**Nić komunikacyjna**);
- jak wygląda sposób zarządzania i podejmowania decyzji (**Nić zarządcza**).

Chodzi o spojrzenie na partycypację jako na coś, co przenika różne elementy funkcjonowania instytucji.

2. *Think aloud* – pierwsze wrażenia (6 min)

Proszę o spokojne przejrzenie tego dokumentu. Nie chodzi o odpowiadanie na pytania ani ich ocenianie punkt po punkcie. Proszę wyobrazić sobie, że za kilka dni mają Państwo wypełnić tę ankietę dla swojej instytucji.

Zachęcam do mówienia na głos wszystkiego, co przychodzi Państwu do głowy:

- co jest intuicyjne,
- co wydaje się niejasne,
- które pytania zatrzymują uwagę,
- gdzie pojawia się wątpliwość,
- czego może brakować,
- co wydaje się szczególnie trafne.

Możliwe dopytania:

- Co sprawiło, że to pytanie zwróciło Państwa uwagę?
- Co jest tutaj niejednoznaczne?
- Jak Państwo rozumieją to pojęcie?

3. Poglębianie (5–6 min)

1. Czy podczas przeglądania narzędzia mieli Państwo poczucie, że obejmuje ono najważniejsze aspekty budowania relacji z publicznością i społecznością?
2. Czy pojawiły się pytania lub sformułowania, które były niejasne, nie pasowały do realiów funkcjonowania Państwa instytucji albo zabrakło jakiegoś ważnego zagadnienia?

- 
3. Po wypełnieniu ankiety instytucja otrzyma opis swojego splotu oraz rekomendacje rozwojowe. Co powinien zawierać taki wynik, żeby był dla Państwa naprawdę użyteczny?

Zakończenie

Bardzo dziękuję za wszystkie uwagi. Na tym etapie najbardziej zależy nam właśnie na takich komentarzach, ponieważ pozwolą nam dopracować narzędzie przed jego uruchomieniem i pilotażem.

The background is a solid orange color. It is decorated with several thin, white, hand-drawn style lines that are wavy and fluid, creating an abstract, organic pattern across the entire page.

O raporcie

Abstrakt

Raport przedstawia wyniki badania praktyk partycypacyjnych w polskich muzeach, bibliotekach oraz domach i centrach kultury, przeprowadzonego w ramach projektu „Sploty i Praktyki” Pracowni Otwierania Kultury fundacji Centrum Cyfrowe. Jego celem było rozpoznanie sposobów współpracy instytucji z publicznością, warunków sprzyjających trwałości tych działań oraz barier utrudniających przechodzenie od konsultowania do współtworzenia i współdecydowania. Analiza opiera się na przeglądzie literatury i wcześniejszych badań, 70 ankietach samoewaluacyjnych oraz sześciu wywiadach pogłębionych z przedstawicielkami i przedstawicielami instytucji kultury. Ze względu na niereprezentatywny charakter próby wyniki opisują badaną grupę i nie powinny być uogólniane na cały sektor.

Praktyki przeanalizowano w czterech powiązanych obszarach: programie, przestrzeni fizycznej i cyfrowej, komunikacji oraz zarządzaniu. Wyniki pokazują, że partycypacja rozwija się w nich nierównomiernie. Zbieranie opinii, rozpoznawanie potrzeb, udostępnianie przestrzeni i współtworzenie pojedynczych działań występują częściej niż trwałe mechanizmy udziału społeczności w planowaniu i podejmowaniu decyzji. Praktyka często wyprzedza jej umocowanie w strategii, podziale odpowiedzialności i ewaluacji wpływu. Trwałości współpracy sprzyjają jasne określenie zakresu wpływu uczestników, czas, zasoby, ciągłość finansowania, odpowiedzialność rozłożona na zespół, dokumentowanie doświadczeń oraz wzajemność relacji.

Rezultatem projektu jest internetowe narzędzie samoewaluacji „Sploty i Praktyki”, które pomaga instytucjom rozpoznawać mocne strony i obszary wymagające rozwoju, korzystać z katalogu dobrych praktyk, planować zmiany oraz powracać do diagnozy po ich wdrożeniu.

This report presents the findings of a study of participatory practices in Polish museums, libraries, and cultural centres, conducted as part of the “Sploty i Praktyki” project developed by the Opening Culture Studio of the Centrum Cyfrowe Foundation. The study aimed to identify how cultural institutions collaborate with their audiences, the conditions that support the sustainability of such practices, and the barriers that hinder the transition from consultation to co-creation and shared decision-making. The analysis draws on a review of the literature and previous research, 70 self-assessment questionnaires, and six in-depth interviews with representatives of cultural institutions. As the sample is not representative, the findings describe the participating institutions and should not be generalised to the cultural sector as a whole.

The practices were analysed across four interconnected areas: programming, physical and digital spaces, communication, and management. The findings show that participation develops unevenly across these areas. Collecting feedback, identifying needs, making spaces available, and co-creating individual activities are more common than permanent mechanisms enabling communities to participate in planning and decision-making. In practice, participatory activities often precede their formal integration into institutional strategies, divisions of responsibility, and impact evaluation. Sustainable collaboration is supported by clearly defining the scope of participants’ influence, sufficient time and resources, continuity of funding, shared responsibility across the team, documentation of experience, and reciprocity in relationships.

The project resulted in the online “Sploty i Praktyki” self-assessment tool, which helps institutions identify their strengths and areas for development, draw inspiration from a catalogue of good practices, plan changes, and return to the assessment after implementing them.

Cytuj jako: Marta Świetlik, *Sploty i Praktyki. Raport z badania działań partycypacyjnych w polskich muzeach, bibliotekach i domach kultury*, Fundacja Centrum Cyfrowe, Warszawa 2026, <https://doi.org/10.5281/zenodo.23269348>.

Dziękujemy osobom i instytucjom, które podzieliły się z nami swoją wiedzą i doświadczeniami w trakcie wywiadów pogłębionych oraz rozmów o dobrych praktykach. Dziękujemy też wszystkim respondentom i respondentkom badania ankietowego.

„Sploty i Praktyki”, czyli opracowane w ramach projektu narzędzie do samoewaluacji dla pracowników i pracownic muzeów, bibliotek oraz domów i centrów kultury, jest dostępne na stronie: <https://centrumcyfrowe.pl/splotyipraktyki/>.

Informacja o wykorzystaniu sztucznej inteligencji

Podczas przygotowywania raportu wykorzystano ChatGPT (OpenAI) jako narzędzie wspierające analizę danych, porządkowanie opracowanych przez Autorkę treści oraz wstępną redakcję językową i stylistyczną. Narzędzie nie służyło do generowania materiału badawczego ani samodzielnego formułowania wniosków. Wszystkie treści i wyniki zostały zweryfikowane, poprawione i zatwierdzone przez Autorkę oraz Fundację Centrum Cyfrowe, którzy odpowiadają za ostateczny kształt raportu.

O autorce raportu

Dr Marta Świetlik [ORCID 0000-0003-3218-4599] – badaczka humanistyki cyfrowej, kuratorka i specjalistka ds. komunikacji naukowej pracująca na styku cyfrowego dziedzictwa kulturowego, sztuki współczesnej i angażowania publiczności. Pracuje w Centrum Humanistyki Cyfrowej Instytutu Badań Literackich Polskiej Akademii Nauk, gdzie łączy badania, metodologie UX oraz praktyki otwartej nauki i kultury. Jej praca koncentruje się w szczególności na muzeach, wystawach i narracjach kuratorskich jako formach komunikacji kulturowej, a jej zainteresowania badawcze obejmują cyfrową historię sztuki, praktyki kuratorskie, analizę semantyczną oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji w badaniach danych kultury.

Zespół projektu

„Sploty i Praktyki” to projekt Pracowni Otwierania Kultury – labu technologicznego fundacji Centrum Cyfrowe.

Koordinacja: Marta Świetlik

Koncepcja metodologiczna: Natalia (Cetera) Greszta, Maja Drabczyk, Anna Green-Szałas, Marta Świetlik

Opracowanie pytań: Maja Drabczyk, Marta Świetlik, Anna Green-Szałas

Projekt UX/UI strony internetowej z narzędziem badawczym, grafika: Michał Dąbrowski

Programowanie strony internetowej i narzędzia: Łukasz Grochowski

Redakcja, korekta: Marta Jakubowska / Słowa na warsztat

Skład raportu, grafika: Kamila Krzewska

Fundacja Centrum Cyfrowe działa na rzecz społecznego wymiaru nowych technologii. Wspieramy otwartość, cyfrowe zasoby wspólne oraz odpowiedzialne wykorzystanie technologii w kulturze, nauce i edukacji. Łączymy badania, działania rzecznicze i praktyczne wdrożenia, by wzmacniać kompetencje instytucji i obywateli oraz chronić interes publiczny w erze cyfrowej. Wierzymy, że technologie powinny służyć społeczeństwu.

Pracownia Otwierania Kultury wspiera instytucje kultury w procesie transformacji cyfrowej. Przyjmowane w projektach cyfrowych rozwiązania opiera na doświadczeniach zdobytych dzięki współpracy z sektorem kultury i prowadzone od lat badania cyfrowego uczestnictwa w kulturze, procesu digitalizacji i udostępniania zbiorów.



CENTRUM CYFROWE

Fundacja Centrum Cyfrowe



Projekt Pracowni Otwierania Kultury

Warszawa 2026

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowego Centrum Kultury „Kultura – Interwencje 2026”.

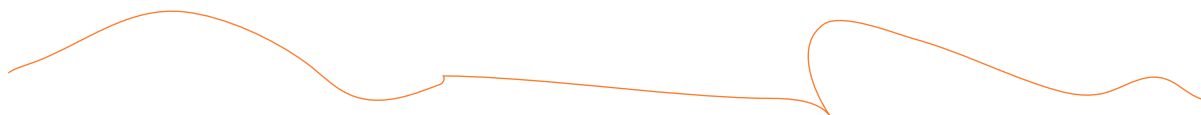


Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowego Centrum Kultury Kultura – Interwencje. Edycja 2026



Raport jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa (CC BY 4.0).

Zachęcamy do jego przedruku i wykorzystania. Prosimy jednak o zachowanie informacji o autorstwie i finansowaniu raportu oraz podanie linku do strony: www.centrumcyfrowe.pl.

