

**Łukasz Gaweł**  <https://orcid.org/0000-0002-0504-3750>

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Muzeum Narodowe w Warszawie  
e-mail: lukasz.gawel@uj.edu.pl

**Agnieszka Konior**  <https://orcid.org/0000-0003-2338-6594>

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: agn.konior@uj.edu.pl

**Weronika Pokojska**  <https://orcid.org/0000-0001-8734-9595>

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: weronika.pokojska@uj.edu.pl

Otrzymano/Received: 21.07.2020

Zaakceptowano/Accepted: 3.08.2020

Opublikowano/Published: 2.10.2020

## Kształcenie menedżerów kultury na przykładzie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą

Abstract

### The Education of Culture Managers: The Example of the Postgraduate Program in Cultural Management at the Jagiellonian University

The aim of this article is the presentation of the results of an evaluation of the postgraduate program in Cultural Management at the Jagiellonian University in 2010–2019. The introductory part of the text presents the circumstances of the emergence of the program and its later development. The evaluation itself is based on three elements: an analysis of the students' profile, an alumni career survey, and an analysis of the environment. The collected data have been supplemented with information obtained from interviews with students.

**Keywords:** cultural manager, monitoring the careers of alumni, postgraduate studies, culture management, the Jagiellonian University

**Słowa kluczowe:** menedżer kultury, badanie losów absolwentów, studia podyplomowe, zarządzanie kulturą, Uniwersytet Jagielloński

## Wprowadzenie

Idea kształcenia na Uniwersytecie Jagiellońskim w ramach studiów podyplomowych zarządzanie kulturą jest nierozdzielnie związana z osobą profesora Emila Orzechowskiego. To on spowodował, że w Polsce w ogóle pojawiło się zainteresowanie kształceniem na takim kierunku również na studiach magisterskich, a po reformie na studiach pierwszego i drugiego stopnia. Wraz z rozwojem programów dydaktycznych następowały coraz szerzej zakrojone projekty badawcze z zarządzania sektorem kultury, a potem pierwsi doktoranci z tego zakresu obronili się na UJ. Podwalinami zarządzania kulturą na UJ były dwie idee. Pierwsza dotyczy problemu w skali makro i wiąże się z przekonaniem, że potrzebne jest strategiczne, komplementarne podejście państwa do obszaru kultury, innymi słowy, kreowanie polityki kulturalnej (obejmującej następnie poziom jednostek samorządowych). Druga związana była z organizacjami kultury i przeświadczeniem, że mimo odrębności tematu, jakim się zajmują, instytucje kultury powinny być zarządzane sprawnie i skutecznie, a więc tak jak wszystkie pozostałe organizacje, a na ich czele musi stać sprawny menedżer, niekoniecznie artysta [zob. Orzechowski 2012].

Pierwsza edycja podyplomowych studiów zarządzanie kulturą rozpoczęła się na Uniwersytecie Jagiellońskim w roku 1996. Od samego początku (po dzień dzisiejszy) jednostką organizującą i prowadzącą ten kurs była Katedra (Zakład) Zarządzania Kulturą. Twórcą i pierwszym kierownikiem tych studiów był prof. dr hab. Emil Orzechowski, a od 2010 roku dr hab. Łukasz Gawęł, prof. UJ. Istotny wpływ na postępującą profesjonalizację kursu, budowanie kultury organizacyjnej studiów, wprowadzanie modyfikacji i zmian (np. w zakresie regularnej oceny realizowanych przedmiotów) miały kolejne koordynatorki kursu: dr Ewa Augustyniak (1996–2002), dr Katarzyna Plebańczyk (2002–2005), dr Magdalena B. Król (2005–2010), dr Anna Pluszyńska (2010–2015, z przerwą 2012/2013), dr Justyna Przyborowicz (2012/2013), dr Agnieszka Konior (2015–obecnie).

Pierwsza edycja studiów podyplomowych zarządzanie kulturą na UJ opierała się na programie kształcenia stworzonym przez prof. Emila Orzechowskiego i mgr. Dariusza Jachimowicza we współpracy z holenderskim Centre for Arts and Media Management w Utrechcie [Plebańczyk 2004].

W kolejnych latach program ewoluował w dużej mierze w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane przez samych słuchaczy, ale też w wyniku coraz lepszego rozpoznania sektora kultury postępującego wraz z rozwojem naukowym prowadzonej przez profesora Orzechowskiego Katedry. Od samego początku obowiązywała zasada, że oprócz wykładów teoretycznych akademików dużą część programu zajmowały zajęcia prowadzone przez praktyków – menedżerów kultury wywodzących się z różnych instytucji. Znaczącą zmianą w zakresie profesjonalizacji tego kursu było poddawanie ocenie wszystkich przedmiotów przez wszystkich słuchaczy danej edycji (począwszy od 2010 roku), a z czasem taka ewaluacja wyłącznie w ankietach

cyfrowych (od 2012 roku). Te regularnie prowadzone badania odnoszące się do ocen samych zajęć, jak również ogólnej satysfakcji słuchaczy w odniesieniu do całego kursu pozwoliły na lepsze profilowanie całego programu studiów, modyfikację poszczególnych przedmiotów, wreszcie zmiany w składzie osobowym zespołu wykładowców (po 2010 roku przyjęto zasadę, że wykładowca, który przez dwa kolejne lata uzyskał ogólną średnią ocenę mniejszą niż 4,0, nie może uczyć na studiach podyplomowych zarządzanie kulturą).

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników ewaluacji studiów podyplomowych zarządzanie kulturą z lat 2010–2019: analiza profilu słuchaczy, zbadanie ich losów po ukończeniu studiów, a także umiejscowienie tych studiów w kontekście otoczenia (analiza pokrewnych kierunków studiów podyplomowych). W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jaka jest struktura wieku, płci i miejsca zamieszkania absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą?
- Jak wygląda kształcenie menedżerów kultury na studiach podyplomowych w Polsce? Jak na tle konkurencji prezentują się studia podyplomowe zarządzanie kulturą na UJ?
- Jakie były motywacje studentów związane z wyborem studiów? Jak z perspektywy czasu oceniają ich przydatność? Jakie są losy absolwentów po zakończeniu studiów podyplomowych zarządzanie kulturą?

Przeprowadzenie takiej ewaluacji nie tylko służy organizatorom studiów w celu lepszego ich dostosowania do obecnych potrzeb, ale także pozwala uchwycić stan kształcenia podyplomowego z zakresu zarządzania kulturą w Polsce.

## Zagadnienia teoretyczne

Udział w studiach podyplomowych, zdaniem Tadeusza Aleksandra [2015: 40–41], wynika z dwóch przesłanek: rozległych zmian w zakresie wiedzy i umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy, połączonych z szybkim dezaktualizowaniem się informacji oraz wzrostu wymagań kwalifikacyjnych względem pracowników. Istnieje zatem luka między obecnymi kwalifikacjami pracowników a kompetencjami niezbędnymi w miejscu pracy. Presja ta widoczna jest także w obszarze kultury. Jolanta Skutnik [2016: 235], pisząc o kadrach kultury, zaznacza, że „jedną z najważniejszych kompetencji zawodowych jest nieczęsto podkreślana, a ważna zdolność do permanentnego podnoszenia kwalifikacji”. Badacze wskazują jednak, że zdobywanie nowej wiedzy i kompetencji nie jest jedyną motywacją do podejmowania dalszej edukacji po ukończeniu studiów wyższych. Warto w tym kontekście przywołać Raport Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku dla UNESCO, w którym jego autor Jacques Delors sformułował cztery filary edukacji dla przyszłości [za Lenzion 2015: 108]:

- uczenie się dla wiedzy (*Learning to know*) – opanowanie narzędzi zdobywania nowej wiedzy, a nie nabywanie wiedzy ustrukturalizowanej;
- uczenie się pracy i kompetencji (*Learning to do*) – uczenie się różnych rodzajów prac potrzebnych obecnie i w przyszłości, a także możliwości zastosowania nowej wiedzy do zmieniającego się środowiska pracy;
- uczenie się dla zrozumienia innych (*Learning to live together, and with other*) – nabywanie umiejętności rozwiązywania konfliktów, odkrywanie innych ludzi i ich kultur, rozwijanie kompetencji społecznych i indywidualnych;
- uczenie się dla własnego rozwoju (*Learning to be*) – edukacja przyczynia się do pełnego rozwoju człowieka: jego umysłu i ciała, inteligencji, wrażliwości, estetyki i duchowości.

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora kultury, znaczenie dwóch ostatnich filarów wydaje się szczególnie istotne.

## Materialy i metody

Niniejszy artykuł składa się z trzech zasadniczych części prezentujących wyniki przeprowadzonych badań: analizy statystyk odnoszących się do słuchaczy studiów podyplomowych zarządzanie kulturą, analizy otoczenia – innych studiów podyplomowych kształcących w obszarze zarządzania kulturą – oraz przedstawienia wyników badań dotyczących losów absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim. Zebrane dane zostały uzupełnione informacjami pozyskanymi z rozmów ze słuchaczami studiów.

Pierwsza część artykułu skupia się na analizie danych statystycznych dotyczących absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą, prowadzonych przez Zakład Zarządzania Kulturą Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Do analizy wykorzystano dane statystyczne ze sprawozdań S-12 sporządzanych dla Głównego Urzędu Statystycznego, pochodzące z Uniwersyteckiego Systemu Obsługi Studentów (USOS). Dane dotyczyły lat 2010/2011–2018/2019. W początkowej fazie funkcjonowania systemu USOS (rok akademicki 2010/2011) nie wszystkie dane były gromadzone, w związku z tym nie można było poddać ich analizie. Dane zostały zestawione z wynikami analiz przeprowadzonymi w latach 1997/1998–2009/2010 [Król 2010].

W drugiej części przedstawiono analizę oferty studiów podyplomowych o tematyce zarządzania kulturą w skali kraju. W tym celu została przeprowadzona kwerenda internetowa, w której zebrano informacje na temat innych kierunków studiów o tym samym lub zbliżonym charakterze. Pominięto kierunki dotyczące na przykład przemysłów kreatywnych czy skupione bardziej na dziedzictwie, branży eventowej lub medialnej. Brano pod uwagę między innymi następujące aspekty: czy studia odbywają się obecnie (rok akademicki 2019/2020 i/lub 2020/2021); kto jest

ich organizatorem; w jakich miastach się odbywają; jakie są kryteria naboru, jak przebiega rekrutacja oraz jakie są warunki zaliczenia; ile trwają i jakie jest pensum zajęć; ile kosztują. Należy przy tym podkreślić, że zebrane dane mają charakter orientacyjny – w wielu wypadkach informacje na stronach internetowych są niekompletne lub szczegółowo dostępne dopiero po rozpoczęciu procedury rekrutacji. Ponadto sytuacja jest dynamiczna – niektóre studia nie zostają uruchomione i/lub nie prowadzą naboru w związku z pandemią COVID-19.

Ostatnią z wykorzystanych metod badawczych była ankieta internetowa (CAWI) wypełniana samodzielnie przez absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą, zawierająca łącznie 21 pytań otwartych i zamkniętych oraz metryczkę. Ankieta została przesłana w wersji elektronicznej do wszystkich absolwentów studiów podyplomowych z lat 2010/2011–2018/2019, zwrot wyniósł 76 ankiet (31%). Absolwenci mieli możliwość wypełnienia jej od 22.06.2020 do 7.07.2020 roku. Formularz ankiety znajduje się w aneksie.

## Rezultaty

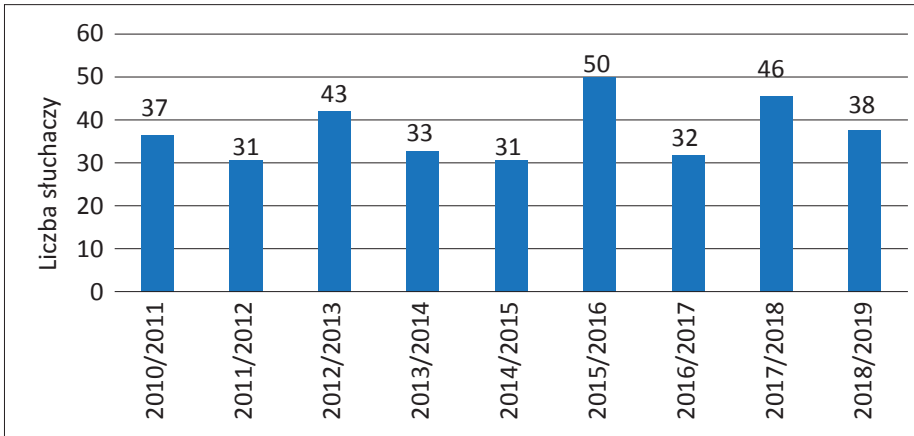
### *Absolwenci studiów podyplomowych zarządzanie kulturą w ujęciu statystycznym*

W badanym okresie (od roku akademickiego 2010/2011<sup>1</sup> do 2018/2019) grupa słuchaczy studiów podyplomowych zarządzanie kulturą liczyła średnio 38 osób rocznie. W każdym roku akademickim udało się osiągnąć dolny limit przyjęć na studia – wynoszący 25 osób. W roku akademickim 2015/2016 rekrutację trzeba było zamknąć wcześniej ze względu na osiągnięcie górnego limitu przyjęć (50 osób), pomimo że na liście rezerwowej czekali jeszcze chętni do podjęcia studiów. Szczegółowe dane dotyczące liczby słuchaczy zostały przedstawione na wykresie 1.

Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych zarządzanie kulturą od początku ich funkcjonowania do końca 2010 roku otrzymało 331 osób [Król 2010: 170], w kolejnych dziewięciu latach było to 246 osób. Łącznie absolwentami studiów zostało 577 osób. Liczba osób, które zapisały się na studia, jest jeszcze większa – w analizowanym okresie 2010/2011–2018/2019 10% słuchaczy (27 osób) nie otrzymało świadectwa ze względu na wcześniejszą rezygnację ze studiów, brak zaliczenia poszczególnych przedmiotów lub niezłożenie pracy dyplomowej.

---

<sup>1</sup> Dane odnośnie do roku akademickiego 2010/2011 i 2011/2012 dotyczą absolwentów studiów, ponieważ dane dotyczące słuchaczy nie były dostępne dla tego okresu.



Wykres 1. Liczba słuchaczy studiów podyplomowych zarządzanie kulturą w poszczególnych latach

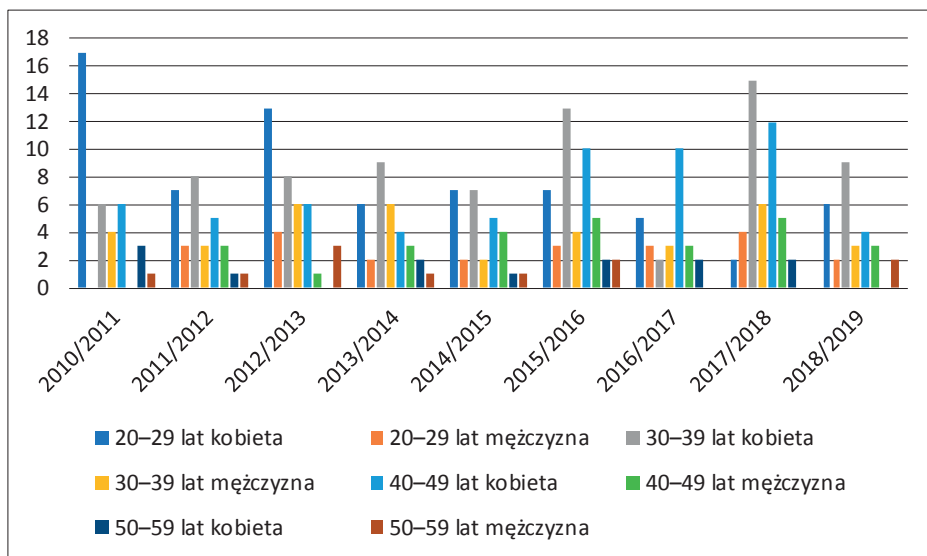
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując sylwetkę słuchaczy studiów podyplomowych, można stwierdzić, że podobnie jak w poprzednich latach najczęściej były to kobiety, które stanowiły 69% wszystkich studiujących. W stosunku do wcześniejszego okresu, który podlegał badaniu [Król 2010: 170], można zauważyć wzrost zainteresowania studiami wśród mężczyzn, których było o 10% więcej. Niemniej jednak decyzję o podniesieniu kompetencji z zakresu zarządzania kulturą częściej podejmują kobiety, które, jak wynika z innych badań, są aktywniejszymi uczestniczkami kultury<sup>2</sup>.

Analizując absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą pod kątem wieku, można zauważyć, że najliczniejszą grupę stanowiły osoby w przedziale 30–39 lat (36% absolwentów), podobna była liczba osób w przedziale wiekowym 20–29 lat (29%) i 40–49 lat (28%), najmniejszą grupę absolwentów stanowiły osoby pomiędzy 50 a 59 rokiem życia (7%). W stosunku do wcześniej zebranych danych statystycznych widoczny jest wyraźny wzrost średniej wieku absolwentów. W latach 1997/1998–2009/2010 odsetek studentów w poszczególnych grupach wiekowych wynosił: 47% (22–29 lat), 32% (30–39 lat), 18% (40–49 lat) i 3% (50–59 lat) [Król 2010: 170]. Jedną z przyczyn może być wprowadzenie obowiązku posiadania dyplomu ukończenia studiów magisterskich, jednakże trend związany ze wzrostem średniej wieku słuchaczy był już widoczny przed pojawieniem się tego wymogu. Uzyskane wyniki można wpisać w szersze zjawisko dotyczące wzrostu znaczenia kształcenia ustawicznego (ang.

<sup>2</sup> Przykładowo badania przeprowadzone w Krakowie [Gawęł, Skowron, Szostak 2019: 93] oraz Gdańsku [*Badanie publiczności gdańskich instytucji kultury* 2018: 8] wskazują, że około 62% uczestników wydarzeń kulturalnych stanowią kobiety.

*lifelong learning*), którego formalnym elementem są studia podyplomowe [Lendzion 2015] (wykres 2).



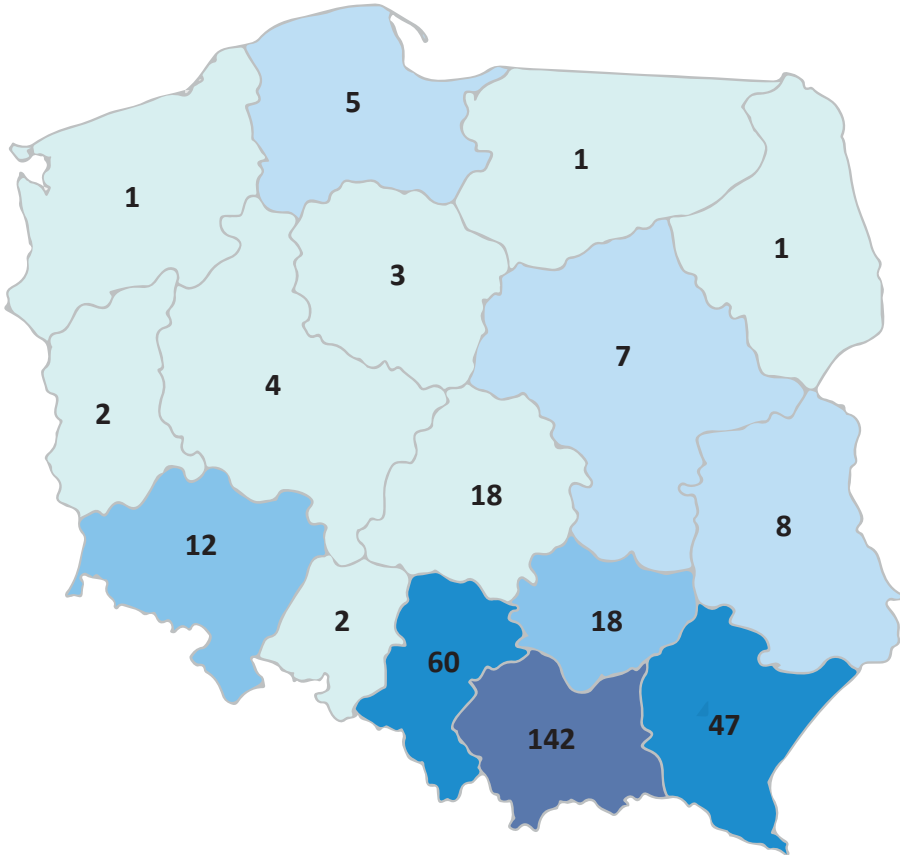
Wykres 2. Absolwenci studiów podyplomowych zarządzanie kulturą w podziale na rok ukończenia studiów, wiek i płeć.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponadto z raportów sporządzanych dla GUS można było uzyskać dane o miejscu zamieszkania słuchaczy (rysunek 1)<sup>3</sup>. Najwięcej słuchaczy studiów podyplomowych było zameldowanych w województwie małopolskim (142 osoby) oraz w województwach ościennych: śląskim (60 osób), podkarpackim (47 osób) i świętokrzyskim (18 osób). Studia podyplomowe zarządzanie kulturą mają zatem głównie zasięg regionalny i ponadregionalny. W stosunku do poprzednio analizowanego okresu dane dotyczące miejsca zameldowania/zamieszkania słuchaczy nie uległy znaczącej zmianie. Absolwenci studiów podyplomowych zarządzanie kulturą z lat 1996/1997–2009/2010 pochodzili przede wszystkim z województwa małopolskiego (45% słuchaczy) i śląskiego (19% słuchaczy) [Król 2010: 171] – dokładnie taki sam odsetek notowany jest obecnie. Istotnej zmianie uległa jedynie liczba słuchaczy pochodzących z województwa świętokrzyskiego: zwiększyła się z 8% do 15%. W stosunku

<sup>3</sup> Uwzględniono tutaj dane o adresie stałym (adresie zameldowania), ponieważ dane dotyczące „adresu korespondencyjnego” nie zawsze były dostępne. W poprzednim badaniu [Król 2010] pod uwagę brane były dane odnoszące się do adresu zamieszkania (czyli adresu korespondencyjnego), stąd też wyniki w niewielkim stopniu mogą być rozbieżne.

do poprzedniego badanego okresu nieznacznie wzrosła liczba obcokrajowców (była to zwykle jedna osoba w danym roczniku), co jest związane z Programem Stypendialnym im. Lane'a Kirklanda, w ramach którego można sfinansować stypendystom pochodzącym z Europy Wschodniej część czesnego na studiach podyplomowych zarządzanie kulturą. Mały odsetek obcokrajowców na studiach wynika z tego, że muszą oni biegle posługiwać się językiem polskim.



Rysunek 1. Absolwenci studiów podyplomowych zarządzanie kulturą w podziale na miejsce zameldowania (rozkład geograficzny z uwzględnieniem województw)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



## *Analiza otoczenia – studia podyplomowe z zakresu zarządzania kulturą w Polsce*

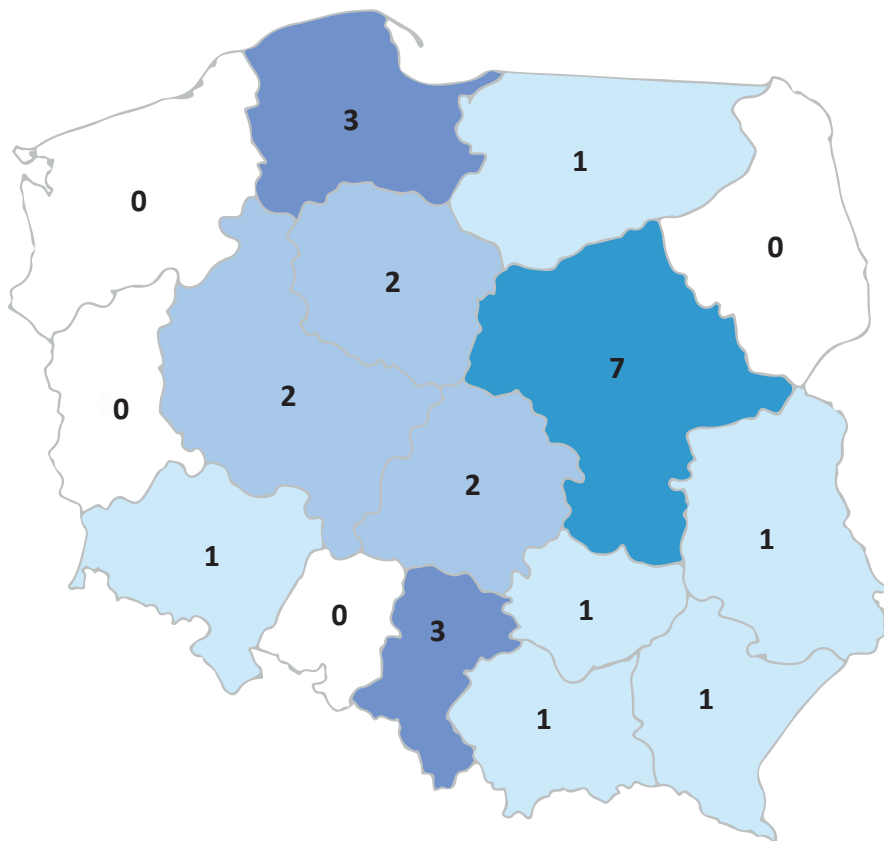
Badanie otoczenia studiów podyplomowych zarządzanie kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim pozwoliło na zidentyfikowanie 24 kierunków studiów podyplomowych o tej samej lub zbliżonej tematyce w całej Polsce. Informacje zostały uzyskane ze stron internetowych z ofertami studiów podyplomowych uczelni. Przy siedmiu z nich nie było jednoznacznej informacji, czy w tym roku w ogóle odbywa się nabór, w wypadku wszystkich studiów nie ma zaś pewności, że będą one regularnie uruchamiane w każdym roku akademickim. Sytuacja ta niekoniecznie musi wynikać z definitywnej likwidacji kierunku, ale z sytuacji pandemicznej i utrudnień organizacyjnych (np. konieczności zmiany formy zajęć na tryb zdalny – zajęcia online).

Jeśli chodzi o nazwy studiów, to można wyróżnić trzy typy. Pięć studiów ze zidentyfikowanej grupy nosi dokładnie tę samą nazwę – „zarządzanie kulturą”, natomiast trzy kolejne mają nazwę bardzo zbliżoną (np. „zarządzanie w kulturze”). W przypadku siedmiu studiów nacisk jest położony na osobę „menedżera kultury”. Kolejną dużą grupę (również siedem) stanowią kierunki, w których podkreśla się konkretny typ instytucji: zarządzanie „kulturą w administracji i w organizacjach pozarządowych”, „w instytucjach kultury”, „placówkach kultury”. Pozostałe mają bardziej zindywidualizowane nazwy. Generalnie zdecydowana większość (aż 16) zawiera w nazwie słowo „zarządzanie”.

Jeśli chodzi o uczelnie, które prowadzą tego typu studia, to jest to pięć uniwersytetów klasycznych, pięć uniwersytetów ekonomicznych oraz dziewięć szkół wyższych. Co ciekawe, studia takie uruchomiły również jednostka PAN oraz jedna uczelnia politechniczna. Pozostałe są prowadzone przez inne jednostki edukacyjne (np. lokalne centra kształcenia podyplomowego). Należy podkreślić, że w dużej mierze studia odbywają się w powiązaniu z naukami o zarządzaniu, a tylko w jednostkowych przypadkach w związku z kulturoznawstwem czy innymi naukami humanistycznymi. Studia na Uniwersytecie Jagiellońskim odbywające się na Wydziale i Zarządzania Komunikacji Społecznej wpisują się też w ten nurt.

Do głównych ośrodków kształcenia zarządzania kulturą należą Warszawa (aż siedem z oferowanych kierunków studiów odbywa się w stolicy), Gdańsk (trzy), Katowice, Poznań i Bydgoszcz (po dwa kierunki). Należy jednak mieć na uwadze, że czasami studia odbywają się w filiach danych uczelni w mniejszych miejscowościach (rysunek 2).

Analizując rozkład oferty studiów pod względem województw, można zauważyć, że najwięcej jest w mazowieckim, pomorskim i śląskim. Oferta uczelni z województwa śląskiego stanowi największą konkurencję dla studiów zarządzania kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim z punktu widzenia bliskości geograficznej, natomiast oferta warszawska z punktu widzenia prestiżu i wielkości ośrodka.



Rysunek 2. Studia podyplomowe dotyczące zarządzania kulturą w Polsce (rozkład geograficzny z uwzględnieniem województw)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jeśli chodzi o nabór na studia, to właściwie na wszystkie zidentyfikowane kierunki odbywa się nabór online przez różnego rodzaju formularze. Może to być jednak również spowodowane warunkami pandemii. Rzadko podawano minimalną liczbę studentów konieczną do uruchomienia kierunku (30 osób), a o przyjęciu zwykle decydowała kolejność zgłoszeń. W jednym wypadku wspomniano wyraźnie o rozmowie kwalifikacyjnej jako procedurze uzupełniającej rekrutację. W dwóch przypadkach rekrutacja prowadzona jest dwa razy do roku. W znakomitej większości (22) studia są podzielone na dwa semestry, a sporadycznie na trzy semestry. Liczba godzin została podana przy 16 ofertach i wynosi zwykle 160 lub 180 godzin.

Średnio cena studiów wynosi 3690 zł, przy czym jest to liczba przybliżona: w wielu wypadkach cena za studia zależy od wysokości rat, promocji (np. za studiowanie dwóch kierunków). W obliczeniach celowo został pominięty jeden kierunek, który

ma odmienny od pozostałych program i w związku z tym bardzo wysoki koszt studiowania – miesięczna rata 2 430 zł mocno zniekształcałyby wynik.

Dostęp do programów studiów jest bardzo zróżnicowany i nie jest możliwe ich rzetelne porównanie. Warto jednak zauważyć, że oprócz typowych przedmiotów zdarzają się ujęte w programach na przykład debaty z menedżerami kultury, które pozwalają na skonfrontowanie nabytej wiedzy i własnych doświadczeń z nierzadko znakomitymi postaciami świata kultury. Jeśli chodzi o zaliczenie studiów, to także w tym zakresie uzyskane informacje nie są kompletne. Przeważnie w wymogach podkreślana jest obowiązkowa obecność na zajęciach oraz zaliczenie egzaminu i/lub pracy dyplomowej. W trzech zidentyfikowanych wypadkach praca dyplomuwa przyjmowała formę projektu (również grupowego), który należy przedstawić komisji egzaminacyjnej.

Z informacji dodatkowych należy wspomnieć, że na jednym z kierunków studiów podyplomowych w ich cenę jest wliczony lunch dla uczestników. Choć może się to wydawać błahą wzmianką, ale biorąc pod uwagę funkcjonowanie gastronomii na uczelniach w weekendy, jest to z pewnością dodatkowy atut.

Z zebranych danych wynika, że studia podyplomowe zarządzanie kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim w większości analizowanych kategorii wpisują się w uśredniony profil tego typu kształcenia, jednakże prestiż uczelni, dostęp do kadry i ekspertów, ciągłość kształcenia, a także historia kierunku sprawiają, że ich marka jest z pewnością mocniejsza niż w przypadku wielu innych ofert.

### *Badanie losów absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą*

Zdecydowana większość słuchaczy (70%) studiów podyplomowych zarządzanie kulturą deklaruje, że podejmuje naukę, chcąc podnieść swoje kwalifikacji. Kolejnych 19% stwierdza, że te studia mają być drogą do awansu we własnym miejscu pracy, a 7% upatruje w ukończeniu kursu szansy na zmianę miejsca pracy. Biorąc pod uwagę te trzy grupy respondentów, można stwierdzić, że 96% pytanym o to słuchaczy jest przekonanych, że kurs wiąże się ze zwiększeniem własnego potencjału (wiedzy i kompetencji).

Wpływ na zainteresowanie konkretnie ofertą studiów realizowanych przez Zakład Zarządzania Kulturą miały następujące powody (pytanie wielokrotnego wyboru): prestiż Uniwersytetu Jagiellońskiego (62%), program studiów (50%) oraz wykładowcy prowadzący zajęcia (30%). Co ciekawe, niemal 1/4 respondentów (24%) stwierdziła, że na podjęcie studiów na Uniwersytecie Jagiellońskim miał wpływ wizerunek Krakowa jako miasta wydarzeń kulturalnych.

Podczas nieformalnych rozmów ze słuchaczami, w gruncie rzeczy podczas każdej edycji, zdarzali się słuchacze, którzy wprost prosili, żeby nie mówić ich

przełożonym, że uczestniczyli w takim kursie. Jeśli wyjaśniali w jakikolwiek sposób tę prośbę, mówili, że ich zwierzchnik może potraktować podnoszenie przez nich własnych kompetencji jako zagrożenie dla siebie. Odpowiedź na pytanie „Czy przełożony wiedział, że jest Pani/Pan słuchaczką/słuchaczem studiów podyplomowych” może być pewnym komentarzem do charakteru relacji czy też atmosfery panującej w miejscu pracy słuchaczy, skoro co czwarty przełożony nie wiedział o ich studiach. W pytaniu otwartym odnoszącym się do tego, dlaczego słuchacze nie poinformowali przełożonego o podjętych studiach podyplomowych, pojawiały się odpowiedzi:

- „Podnoszenie kwalifikacji nie było dobrze widziane” [A13<sup>4</sup>].
- „Bo nie darzył mnie sympatią i wyczuwał we mnie konkurencję” [A22].
- „Byłoby to odebrane negatywnie jako chęć podnoszenia moich kwalifikacji – zagrożenie dla przełożonego i jego protegowanych” [A25].
- „Utrzymywałem w tajemnicy, gdyż mogłoby to być przyczyną zwolnienia z pracy” [A27].
- „Mogłoby być to źle odebrane, jako chęć przejścia wyższych stanowisk” [A44].
- „Ze strony pracodawcy byłyby utrudnienia polegające na uwzględnieniu w harmonogramie pracy w soboty i niedzielę (instytucja kultury praca wg równoważnego czasu pracy)” [A55].

Udzielone odpowiedzi świadczą o występowaniu patologii w organizacjach, których słuchacze byli pracownikami – skoro podnoszenie własnych kwalifikacji przez pracownika było traktowane jako negatywne zjawisko.

Dopełniające w tym zakresie jest pytanie o to, kto finansował słuchaczom udział w studiach – pośrednio może to być komentarz do sytuacji finansowej sektora kultury (to tam pracuje większość słuchaczy) bądź jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Można odnieść wrażenie, że organizacje, będące miejscem pracy słuchaczy, nie są w ogóle zainteresowane podnoszeniem przez nich kompetencji, skoro 87% studentów w całości samodzielnie ponosiło koszt studiów podyplomowych.

Być może należy w tym kontekście krytycznie popatrzeć na przydatność kursu w kontekście życia zawodowego słuchaczy. Kryterium oceny studiów podyplomowych pod względem przydatności dla późniejszej aktywności zawodowej uzyskało średnią 3,60 (gdzie maksimum to 5). Jednocześnie słuchacze pytani o największe korzyści wynikające z ukończenia kursu wskazywali właśnie podniesienie kwalifikacji zawodowych (29%), a ponadto uzyskanie wiedzy z zakresu zarządzania kulturą (23%), wymianę doświadczeń między słuchaczami (19%) oraz uzyskanie nowych możliwości rozwoju zawodowego (15%). Analizując dwa ostatnie pytania, da się zauważyć pewien rozdźwięk w uzyskanych odpowiedziach – być może jest to dowód na to, że przedstawiany w czasie studiów pewien modelowy obraz kultury organizacyjnej i zarządzania organizacjami kultury nie do końca przystaje do instytucji, w których pracują słuchacze (należy pamiętać, że część z nich w ogóle pracuje poza sektorem kultury).

<sup>4</sup> AXX – oznaczenie ankiety i jej numeru.

Interesujące dane przynosi pytanie o los absolwenta po dwóch latach po ukończeniu studiów: 21% deklaruje, że uzyskało awans w miejscu pracy, 46% dostało podwyżkę, a 32% zmieniło miejsce pracy. Znow trudno skorelować odpowiedzi dotyczące awansu bądź zwiększenia wynagrodzenia (łącznie 67%) ze stosunkowo niską oceną przydatnością kursu studiów dla późniejszej aktywności zawodowej – chyba że słuchacze uważają, że te wydarzenia w ich życiu zawodowym nie miały żadnego związku z ukończonymi studiami (71% słuchaczy po ukończeniu studiów podyplomowych nie kontynuowało kształcenia).

Odrębną grupą zagadnień jest kwestia logistyki studiowania – bez wątplenia jest to niemały wysiłek, zwłaszcza dla osób pochodzących spoza Krakowa czy powiatu krakowskiego. 47% słuchaczy po zakończeniu zajęć wracała do swojego miejsca zamieszkania (nocowała w domu), 23% wynajmowało miejsce noclegowe (hotel, hostel), a 20% spało u rodziny lub znajomych. Osobnym problemem jest kwestia dojazdu na zajęcia, tym bardziej że zajęcia od 2010 roku odbywają się poza ścisłym centrum Krakowa, na Kampusie 600-lecia odnowienia Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zdecydowana większość studentów przyjeżdżała na nie własnym samochodem (33%) lub komunikacją zbiorową (pociągiem, autobusem, busem – 33%). Niektórzy korzystali z samochodu w grupie znajomych (4%), a byli i tacy, którzy na zajęcia docierali pieszo (3%). Mieszkańcy Krakowa lub aglomeracji krakowskiej posiłkowali się też komunikacją miejską (25%). Sporadycznie środkiem transportu był... samolot (1%; w ciągu wszystkich edycji studiów zdarzył się jeden przypadek, że słuchacz na zajęcia przylatywał z zagranicy).

Jak wszyscy studenci tak i słuchacze studiów podyplomowych wliczają się w grupę turystów/odwiedzających Kraków, a więc przyczyniają się do wypracowania obrotu związanego z obsługą osób przyjeżdżających do stolicy Małopolski. Zgodnie z deklaracjami podczas jednego zjazdów 28% osób wydawało do 50 zł, 23% między 50 a 100 zł, 20% 100–200 zł, 26% między 200 a 500 zł, a powyżej 500 zł wydawało 3% słuchaczy. Warto przy tym dodać, że 61% słuchaczy korzystało w czasie zjazdów z krakowskiej oferty kulturalnej przez udział w koncertach, spektaklach teatralnych, wystawach, seansach filmowych czy zwiedzając atrakcje turystyczne.

## Rekomendacje

Obserwując zmieniające się w ciągu wielu lat studia podyplomowe zarządzanie kulturą, zachowując bliski kontakt ze słuchaczami przez kadre zarządzającą tym kursem, wreszcie mając wyniki badań przeprowadzonych wśród absolwentów, można się pokusić o kilka uwag generalnych, częściowo mających wymiar rekomendacji dla tego typu kształcenia.

Przed wszystkim w ciągu lat widoczna jest zmiana profilu słuchaczy – z roku na rok rosły ich kompetencje wyjściowe. Coraz mniej pojawiało się osób wprost

deklarujących, że niewiele wiedzą na temat zarządzania kulturą, a rosła grupa profesjonalistów, nierzadko zajmujących w sektorze kultury stanowiska menedżerskie (również najwyższego szczebla). Siłą rzeczy wymogło to zmianę sylabusów przedmiotów, a także w wielu wypadkach odejście od treści podstawowych do studiów przypadków, pozwalających omawiać zjawiska czy problemy i sposoby ich rozwiązywania na konkretnych przykładach. Wymusiło to też zmiany w składzie zespołu wykładowców, wśród których rosła grupa praktyków zarządzania (choć należy podkreślić, że od początku z kursem tym związani byli uznani menedżerowie kultury). Najlepszym dowodem na zmianę profilu słuchacza może być fakt, że zdarzyły się przypadki, kiedy słuchacz kursu otrzymywał po jego zakończeniu propozycję prowadzenia zajęć w następnych edycjach. Nie jest tajemnicą, że na poziomie kształcenia na każdym typie studiów olbrzymi wpływ mają sami studenci. Tak stało się również na omawianych studiach podyplomowych. Aktywnie włączający się w zajęcia słuchacze (do czego są zachęceni przez samych prowadzących) w wielu przypadkach swobodnie poruszają się w rzeczywistości sektora kultury, wzbogacając zajęcia o unikatowy walor omawiania licznych i różnorodnych studiów przypadku.

Ważnym aspektem w tego rodzaju studiach jest świadomość zróżnicowania sektora kultury i próba oddania tego aspektu w składzie zespołu wykładowców. W pewnym momencie słuchacze kursu zwrócili uwagę, że prowadzący zajęcia prezentują jedynie rzeczywistość dużych instytucji kultury, nierzadko operujących sporymi budżetami. Tymczasem „kultura zaczyna się gdzie indziej”. Trudno zaprzeczyć tezie, że kompetencje kulturowe odbiorców sektora kultury – poza tymi mieszkającymi w dużych ośrodkach miejskich – rzadko kiedy kształtowane są przez najbardziej znane instytucje kultury. O wiele częściej są to samorządowe jednostki, nierzadko domy kultury, a w niektórych wypadkach nawet półamatorskie ośrodki działające przy remizach czy gminnych bibliotekach. Problemy i rzeczywistość tego typu miejsc są oczywiście całkowicie odmienne. W naturalny sposób taki stan wiedzy zmusza do postawienia sobie pytania, dla kogo organizowane są te studia. Prawdopodobnie heterogeniczny skład grupy słuchaczy widoczny w każdej edycji studiów będzie wymuszał dalszą zmianę (zapoczątkowaną jakiś czas temu podczas Warsztatów: pisanie projektów), polegającą na równoległym prowadzeniu w ramach jednego przedmiotu dwóch rodzajów zajęć przeznaczonych dla odbiorców o różnym stopniu zaawansowania. Komplikuje to oczywiście proces dydaktyczny (dodatkowy prowadzący, druga sala wykładowa, konieczność przeprowadzenia badania na temat wiedzy początkowej słuchaczy w danym zakresie), ale powoduje większe zadowolenie słuchaczy, zarówno w wypadku początkujących w określonym obszarze, jak i tych mających już pewną wiedzę na dany temat.

Biorąc pod uwagę wypowiedzi słuchaczy studium podyplomowego zarządzanie kulturą na UJ, skierowane do organizatorów opinii, jak również komentarze zawarte w ankietach, można stwierdzić, że ich oczekiwania nie odbiegają od tych opisywanych w literaturze tematu. Jak pisze Skutnik [2016: 238]:

oczekiwania kadr kultury względem form, metod i treści podnoszenia kompetencji mieszczą się w kilku zaledwie kategoriach: po pierwsze – zajęcia powinny być zdecydowanie praktyczne i prowadzone przez praktyka, który potrafi właściwie zwizualizować treści oraz dokonać wstępnej aplikacji na potrzeby konkretnej instytucji/organizacji (dobrze oceniane są też gotowe materiały drukowane); po wtóre – dostosowane (pod względem treści, metod oraz odległości i ceny) do potrzeb małych, prowincjonalnych ośrodków, a także skorelowane ze specyfiką pracy w kulturze; po trzecie – powinny sprzyjać interakcjom, wymianie doświadczeń, umożliwiać budowanie sieci partnerskich; po czwarte – powinny być krótkie, skondensowane w treści, cykliczne i zakończone potwierdzeniem udziału w postaci certyfikatu; po piąte – powinny być jak najmniej teoretyczne. (...) Często w analizowanych raportach pojawiały się opinie, że zbyt teoretyczne podejście do analizowanych zagadnień ogranicza możliwości bezpośredniego aplikowania wiedzy w praktyce. Jednym odstępstwem od takiego sposobu myślenia jest wysoka ranga przyznawana studiom podyplomowym. Jednakże ta forma rekomendowana jest tylko tym osobom, które rozpoczynają pracę w kulturze.

Od samego początku tego kursu organizowane były zajęcia integracyjne, choć ich charakter zmieniał się wraz z upływającym czasem. Z rozmów ze słuchaczami wynika, że potrzebują oni większej liczby takich nieformalnych zajęć (co oczywiście wymaga pewnego trudu w kontekście spełnienia odpowiednich dla kursu akademickich wymogów formalnych – zajęcia mają się wszak wiązać z przekazaniem wiedzy, a także uzyskaniem przez słuchaczy pewnych umiejętności i kompetencji społecznych). W istocie słuchaczom chodzi o dodatkowy czas umożliwiający konfrontowanie treści zdobywanych na kolejnych zajęciach ze znaną im rzeczywistością. Zajęcia takie (wprowadzone w ostatniej edycji poza planem, jako dodatkowy moduł) przybrały postać moderowanej dyskusji. Ich powodzenie – co oczywiste – będzie zawsze zależało od zaangażowania i chęci udziału uczestników kursu. W wypadku zajęć nieobowiązkowych ich efektywność może być zmniejszana z powodu niższej niż na pozostałych zajęciach frekwencji.

Opisywana wyżej kwestia wiąże się z kolejnym kluczowym obszarem zmiany. Coraz mniej uczestników studiów podyplomowych to osoby dysponujące wolnym czasem w dowolnym wymiarze. Z założenia są to osoby czynne zawodowo, od początku więc obowiązuje weekendowy tryb kształcenia. Coraz większy odsetek słuchaczy to osoby bardzo aktywne, dla których wygospodarowanie całego wolnego weekendu raz w miesiącu (minimum) staje się coraz trudniejsze. Jeśli dodamy, że podobnie zajęty kalendarz mają wykładowcy, uświadomimy sobie skalę problemów logistycznych pojawiających się w planowaniu kursu. Opisana sytuacja wymusza również na organizatorach zarysowanie ostrych granic, jeśli chodzi o dopuszczalną absencję słuchaczy, a jednocześnie opracowanie efektywnej formy odpracowania zajęć, w których student nie wziął udziału.

## Zakończenie

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt omawianego kursu studiów. Mimo ponad 25-letniej historii realizowanych na Uniwersytecie Jagiellońskim studiów podyplomowych zarządzanie kulturą zainteresowanie nim wśród słuchaczy w ostatnich latach nie słabnie. Jest to dowód potwierdzający dwie sprawy: po pierwsze, sektor kultury w Polsce wciąż jest w fazie rozwoju, zapotrzebowanie na kompetentnych menedżerów wydaje się stale rosnąć. Po drugie, zmieniła się świadomość osób pracujących w obszarze kultury – wielu słuchaczy omawianego kursu płaci za niego z własnej kieszeni, zdając sobie sprawę, jak ważne dla rozwoju ich kariery jest podnoszenie własnych kompetencji. Jeszcze jedna nauka płynie z historii tego kierunku – edukacja, również w ramach studiów podyplomowych, wymaga czasu. Profilowanie programu, dobór odpowiednich przedmiotów, powolne budowanie własnej marki musi potrwać. Łatwiej w to uwierzyć, jeśli zerknie się do protokołu z roku akademickiego 1997/1998, kiedy studia podyplomowe zarządzanie kulturą ukończyły... cztery osoby.

## Bibliografia

- Aleksander T. (2015), *Studia podyplomowe ukoronowaniem współczesnej edukacji dorosłych*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 9, s. 40–58.
- Badanie publiczności gdańskich instytucji kultury* (2018), Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku, <https://ikm.gda.pl/2019/02/08/jaka-jest-publicznosc-gdanskich-instytucji-kultury> [odczyt: 20.07.2020].
- Gawęł Ł., Skowron F., Szostak A. (2019), *Raport z projektu badawczego „Krakowski odbiorca kultury”*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Król M.B. (2010), *Podyplomowe studia Zarządzania Kulturą w latach 1996–2010. Powstanie, przebieg, sylwetka absolwenta*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 11, s. 165–178.
- Lendzion L. (2015), *Studia podyplomowe jako element koncepcji „Lifelong learning”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i zarządzanie”, nr 1200, z. 60, s. 107–119.
- Orzechowski E. (2012), *„Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”. O zarządzaniu w kulturze i szkolnictwie wyższym*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Plebańczyk K. (2004), *Studia podyplomowe – zarządzanie w kulturze* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą*, Kraków: Księgarnia Akademicka, s. 214–233.
- Skutnik J. (2016), *Kompetencje kadr kultury – między użytecznością a mądrością*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, nr 17, s. 229–245.



## Aneks

### *Badanie losów absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą*

Szanowni Państwo,

uprzejmie prosimy o wypełnienie krótkiej ankiety dotyczącej badania losów absolwentów studiów podyplomowych zarządzanie kulturą prowadzonych przez Zakład zarządzania Kulturą Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego (z lat 2010/2011–2018/2019). Wyniki ankiet zostaną wykorzystane w celu podniesienia jakości kształcenia na studiach oraz dostosowania programu studiów do potrzeb rynku pracy. Ankieta jest anonimowa, a jej wypełnienie powinno zająć Państwu ok. 10 minut.

Ankieta została do Państwa rozesłana zgodnie z art. 352 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20.07.2018 r. Państwa adresy mailowe zostały pozyskane z danych wprowadzonych w trakcie rekrutacji na studia.

Z góry dziękujemy za poświęcony czas.

dr hab. Łukasz Gawęł, prof. UJ, dr Agnieszka Konior, dr Weronika Pokojka

#### MOTYWACJE ZWIĄZANE Z WYBOREM STUDIÓW

1. Jaki był główny powód podjęcia przez Panią/Pana studiów podyplomowych zarządzanie kulturą? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
  - wymóg pracodawcy/organizatora
  - dążenie do awansu w miejscu pracy
  - chęć zmiany miejsca pracy/przekwalifikowania
  - chęć podnoszenia własnych kompetencji
  - inne .....
2. Co wpłynęło na wybór studiów podyplomowych zarządzanie kulturą? (proszę zaznaczyć wszystkie właściwe odpowiedzi)
  - program studiów
  - wykładowcy
  - prestiż Uniwersytetu Jagiellońskiego
  - rekomendacja znajomych
  - dostępność komunikacyjna kampusu/Krakowa
  - wizerunek Krakowa jako miasta wydarzeń kulturalnych
  - inne .....
3. Kto opłacił Pani/Pana studia podyplomowe? (proszę zaznaczyć wszystkie właściwe odpowiedzi)
  - pracodawca
  - grantodawca (np. fundacja, urząd pracy)

- sam/sama  
 inne .....
4. Czy przełożony wiedział, że jest Pani/Pan słuchaczką/słuchaczem studiów podyplomowych?  
 tak  
 nie  
 nie pamiętam
5. Dlaczego?  
 .....  
 .....

### PRZEBIEG STUDIÓW

6. Jak ocenia Pan przydatność kursu z punktu widzenia późniejszej aktywności zawodowej?  
 nieprzydatny      przydatny w najwyższym stopniu
7. Które przedmioty/treści uznaje Pani/Pan za najbardziej przydatne?  
 .....  
 .....
8. Które przedmioty/treści uznaje Pani/Pan za najmniej przydatne?  
 .....  
 .....
9. Jakie przedmioty/treści powinny się znaleźć w programie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą z perspektywy obecnej aktywności zawodowej?  
 .....  
 .....
10. Jakie Pani/Pana zdaniem były największe korzyści z ukończenia studiów podyplomowych? (proszę zaznaczyć wszystkie właściwe odpowiedzi)  
 uzyskanie wiedzy z zakresu zarządzania kulturą  
 podniesienie kwalifikacji zawodowych  
 uzyskanie nowych możliwości rozwoju zawodowego  
 wymiana doświadczeń między słuchaczami  
 nawiązanie nowych kontaktów  
 inne .....
11. Czy w perspektywie dwóch lat po ukończeniu studiów w Pani/Pana przypadku nastąpił:

	Tak	Nie	Trudno stwierdzić
Awans w miejscu pracy			
Zmiana miejsca pracy			
Zwiększenie wynagrodzenia			

12. Jaki jest przebieg Pani/Pana kariery zawodowej po ukończeniu studiów podyplomowych zarządzanie kulturą?  
.....  
.....
13. Czy utrzymuje/utrzymywała Pani/Pan kontakt z osobami poznanymi w czasie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą? (z iloma? przez ile lat?)  
.....  
.....
14. Czy któraś z osób poznanych w czasie studiów podyplomowych zarządzanie kulturą miała wpływ na Pani/Pana losy zawodowe?  
.....  
.....

#### WPLYW STUDIÓW NA OTOCZENIE

15. Gdzie przeważnie nocował(-a) Pan/Pani w trakcie zjazdów? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
- wracałem do miejsca zamieszkania
  - u rodziny/znajomych
  - w wynajętym lokum (hotel, hostel itp.)
  - inne .....
16. W jaki sposób zwykle docierał(-a) Pan/Pani na miejsce zajęć? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
- komunikacją miejską (osoby mieszkające w Krakowie i okolicy)
  - pociągiem
  - autobusem/busem
  - samolotem
  - własnym samochodem
  - samochodem wspólnie ze znajomymi/rodziną
  - pieszo
17. Ile pieniędzy średnio w trakcie jednego zjazdu (2 dni) wydawał(-a) Pan/Pani na swoje potrzeby (koszty dojazdu, noclegu, wyżywienie, wydarzenia kulturalne, proszę nie uwzględniać czesnego za studia)
- 0–50 zł
  - 50–100 zł
  - 100–200 zł
  - 200–500 zł
  - powyżej 500 zł
18. Czy w trakcie pobytu uczestniczył(-a) Pan/Pani w wydarzeniach kulturalnych w Krakowie?
- tak

- nie  
 nie pamiętam
19. W jakiego typu wydarzeniach Pan/Pani uczestniczył(-a)?  
 .....  
 .....
20. Czy po ukończeniu studiów podyplomowych zarządzanie kulturą kontynuowali Państwo kształcenie?  
 tak  
 nie
21. Na jakiej uczelni/kierunku/rodzaju studiów (licencjackie, magisterskie, podyplomowe, doktoranckie, kursy)?  
 .....  
 .....

#### METRYCZKA

22. Płeć  
 kobieta  
 mężczyzna
23. Rok ukończenia studiów podyplomowych  
 2018/2019  
 2017/2018  
 2016/2017  
 2015/2016  
 2014/2015  
 2013/2014  
 2012/2013  
 2011/2012  
 2010/2011
24. Wiek w momencie ukończenia studiów  
 20–29 lat  
 30–39 lat  
 40–49 lat  
 50–59 lat
25. Miejsce zamieszkania w momencie ukończenia studiów – województwo  
 .....  
 .....
26. Miejsce zamieszkania w momencie ukończenia studiów – powiat (tylko w przypadku województwa małopolskiego)  
 .....  
 .....

## 27. Obecne miejsce pracy

- muzeum lub instytucja wystawiennicza
- teatr
- filharmonia, opera, operetka
- kino lub instytucja filmowa
- biblioteka
- dom kultury
- podmiot będący organizatorem instytucji kultury (np. urząd gminy/  
miasta/województwa)
- własna działalność gospodarcza w obszarze kultury
- organizacja pozarządowa
- inne .....

## 28. Siedziba obecnego miejsca pracy/działalności gospodarczej

- miasto powyżej 250 tys. mieszkańców
- miasto do 250 tys. mieszkańców
- miasto do 100 tys. mieszkańców
- miasto do 50 tys. mieszkańców
- wieś