DOM KULTURY W XXI WIEKU

wizje, niepokoje, rozwiązania

Pod redakcją
Barbary Jedlewskiej
i Bohdana Skrzypczaka

CEJIK

DOM KULTURY W XXI WIEKU
– wizje, niepokoje, rozwiązania

Redakcja naukowa:
Barbara Jedlewska, Bohdan Skrzypczak

Olsztyn, 2009

Publikacja została wydana w ramach projektu „Dom kultury w środowisku lokalnym” sfinansowanego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego
Dziękujemy

Copyright © Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie

Recenzent: dr hab., prof. SWPS Dorota Ilczuk
Redakcja naukowa: dr Barbara Jedlewska, dr Bohdan Skrzypczak
Redakcja techniczna: Sławomir Mołda, Danuta Sobolewska
Projekt okładki: Zbigniew Mieruński, wykorzystano rysunek Wiesława Wachowskiego
Logo projektu: Wiesław Wachowski
DTP: Tomasz Jagodziński
Druk: Zakład Poligraficzny Niestępscy Spółka Jawna Olsztyn

ISBN 978-83-916536-5-4

Wydawca:
Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych
ul. Parkowa 1
10-233 Olsztyn
tel. 089 513 17 30
fax. 089 526 89 99
e-mail: ceik@ceik.eu
www.ceik.eu

Współpraca wydawnicza
Instytut Radlińskiej
w Warszawie

Wydanie rozszerzone, Olsztyn 2009 r.

Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych
jest instytucją kultury Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Spis treści

Wstęp 6

Barbara Jedlewska, Bohdan Skrzypczak
Z tradycją w przyszłość – droga polskich domów kultury w XXI wiek 9

ROZDZIAŁ 1
Dom kultury w perspektywie przemian globalnych i lokalnych – poszukiwanie modelu

Barbara Jedlewska
Współczesne oblicze kultury – aktualny wymiar uczestnictwa w kulturze 17

Jacek Gralczyk
Kultura lokalna po 1989 roku 23

Marek Matyjewicz
Potrzeby kulturalne współczesnego społeczeństwa 28

Ewa Bobrowska
Dom kultury jako instytucja społeczeństwa obywatelskiego 35

Marta Białek-Graczyk
Dom kultury – marzenia i niepokoje 45

Ewa Sikora
Panorama regionalnych ośrodków kultury
Na podstawie zawartości stron internetowych 53

Tomasz Ignalski
Miejski Dom Kultury „Batory" w Chorzowie – model animacji inspirowany lokalną tradycją 69

Aneta Fabisiak-Hill
Model satelitarnego ośrodka kultury
Na podstawie metody Gminnego Ośrodka Kultury w Dywitach 75

Krzysztof Polewski
Nowe metody pracy w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie 80

Piotr Henzler, Stanisława Retmaniak
Animacja środowiska – kluczem do sukcesu Gminnego Ośrodka Kultury w Somiance 89

Małgorzata Wójcik
Ośrodek Kultury w Brzeszczach jako centrum aktywności lokalnej 94

ROZDZIAŁ 2
Menedżer i animator – filarowe postaci współczesnego domu kultury

Dorota Ilczuk
Menedżer kultury – zadania, rola w środowisku lokalnym, pieniądze czy wartości? 99

Barbara Jedlewska
Misja i prestiż współczesnego animatora kultury 103

Jacek Nowiński
Animator czy menedżer? 120

Zbigniew Buski
Sylwetka menedżera kultury – warsztat, sukcesy, porażki **123**

Monika Hausman-Pniewska
Tomasz Bukowski – artysta, animator, menedżer..... **128**

Marek Gałązka
Od PGR do Sopotu – wspomnienia oraz refleksje kaowca i animatora kultury **133**

Danuta Szymońska
Między potencjałem a przyzwoleniem
Z doświadczeń animatorów społeczno-kulturalnych w Nowej Hucie..... **139**

Wiesław Rogalski
Uniwersyteckie kształcenie animatorów i menedżerów kultury. Wybrane modele i koncepcje.....**148**

ROZDZIAŁ 3
Współpraca lokalnych podmiotów
i metoda projektów szansą realizacji nowych zadań domu kultury

Zbigniew Wejcman
Partnerstwa lokalne szansą budowania
współpracy środowiskowej na rzecz działalności społeczno-kulturalnej.....**177**

Dorota Niemczyk
Technika projektowania efektywną metodą planowania i realizacji przedsięwzięć kulturalnych **195**

Marek Marcinkowski
Olsztyńskie Lato Artystyczne – przykład projektu menedżerskiego..... **221**

Zbigniew Łukaszewski
Festiwal Hanzeatycki w Goleniowie – przykład projektu animacyjnego..... **227**

Grzegorz Gawlik
Świat Teatru. Zabawa, Śmiech, Nauka – przykład projektu artystyczno-animacyjnego **230**

ROZDZIAŁ 4
Nowe strategie wsparcia ośrodków kultury

Jacek Gralczyk
Konfederacja Animatorów Kultury. Założenia programowe i organizacyjne **239**

Manifest Konfederacji Animatorów Kultury..... **242**

Jacek Gralczyk, Sławomir Mołda
Częstochowski Węzeł Aktywności **244**

Sławomir Mołda
Spotkania nidzickie..... **264**

Strategie wsparcia animacji kultury – potrzeby i możliwości
Zapis dyskusji panelowej **267**

Załączniki.....**280**

Nota o autorach.....**286**

Trza stawiać dom nowy, na własnym gruncie,
na górze, trwały, niezależny, własnymi rękami
Ignacy Solarz

Wstęp

Z radością przekazujemy Czytelnikom książkę, która – w naszym odczuciu – niesie dużą porcję nowej, dobrej energii dla polskiej kultury i ludzi zatroskanych o jej kształt w XXI wieku. Publikacja poświęcona jest problematyce funkcjonowania domów kultury w czasach obecnych i przyszłości. Powód skupienia uwagi na tej właśnie instytucji nie jest przypadkowy. Dom kultury to najbardziej powszechna w Polsce instytucja działająca na rzecz upowszechniania kultury, edukacji kulturalnej, animacji społeczno-kulturalnej i promocji kultury, funkcjonująca na terenie aglomeracji wielkomiejskich, środowisk małomiasteczkowych i wiejskich. Jako instytucja z bogatą tradycją, dom kultury mocno zakorzenił się w polskim krajobrazie i świadomości rodaków, co sprawia, iż trudno współczesnemu społeczeństwu nawet chyba sobie wyobrazić sytuację, aby mógł przestać istnieć. Wprawdzie nierzadko jeszcze słychać głosy opowiadające się za zlikwidowaniem tych ośrodków, ale ostatnio wyraźnie zagłusza je równie donośnie brzmiący chór obrońców zdecydowanych podjąć walkę o ich ocalenie. Nie chodzi tu jednak o zachowanie wersji domu kultury wypracowanej w czasach peerelowskich. Idzie natomiast o powołanie do życia – na bazie cennych elementów tradycji – nowego modelu tej instytucji, spełniającego dzisiejsze oczekiwania oraz stanowiącego mocną podwalinę dla domu kultury jutra.

W takim też klimacie ducha rewolucyjnych przeobrażeń w systemie myślenia i działania domów kultury napisana jest niniejsza książka. Jej autorami są ludzie nauki, sztuki, politycy, dziennikarze, pracownicy ośrodków kultury i organizacji pozarządowych. Łączy ich wielka troska o los polskiej kultury i codzienne zaangażowanie na rzecz kreowania modelu ośrodka służącego budowaniu jej nowego europejskiego wymiaru z zachowaniem najcenniejszych elementów rodzimej tradycji. Warto podkreślić, iż autorzy prezentowanych tu tekstów są silnie związani ideologicznie i emocjonalnie z dwoma znaczącymi w Polsce ośrodkami edukacji i animacji społeczno-kulturalnej: Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie oraz Stowarzyszeniem Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w Warszawie. Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie było pomysłodawcą i realizatorem projektu „Dom kultury w środowisku lokalnym", w ramach którego, we współpracy z Instytutem Radlińskiej w Warszawie, zorganizowano cykl ogólnopolskich seminariów poświęconych aktualnej kondycji i perspektywom rozwoju ośrodków kultury w Polsce oraz przygotowano niniejszą publikację.

Spotkania odbyły się w drugiej połowie 2008 roku. Większość referatów i komunikatów wygłoszonych podczas seminariów zamieszczono w niniejszej publikacji w wersji oryginalnej lub też w postaci nieco zmodyfikowanej. Książka uzupełniona została opracowaniami innych autorów w celu rozwinięcia i pogłębienia niektórych wątków podjętych przez referentów i uczestników konferencji.

W rezultacie powstał niniejszy tom zawierający 29 tekstów. Prezentowane opracowania są efektem przemyśleń oraz własnych doświadczeń dwudziestu sześciu autorów. Zostały w nich zawarte nie tylko liczne, odważne postulaty pożądanej zmiany, ale także konkretne propozycje ich realizacji w praktyce. Kluczowe miejsce wśród proponowanych rozwiązań zajmuje animacja społeczno-kulturalna promowana tu jako najbardziej obiecująca koncepcja i metoda tworzenia postulowanego modelu domu kultury. Autorzy dowodzą, iż uczynienie animacji zasadniczym kierunkiem myślenia i działania dzisiejszych ośrodków kultury daje im gwarantowaną szansę właściwego zaistnienia jako instytucji obywatelskiej, wzniesionej własnymi siłami społeczności lokalnych na wysokie wzgórze, z którego – z polską dumą – będą mogły spojrzeć na swój satysfakcjonujący wkład w budowanie Wspólnoty Europejskiej XXI wieku. Z tego też względu, filarową postacią domu kultury ogłoszono animatora społeczno-kulturalnego – osobę potrafiącą obalić mit bierności pokutujący w wielu środowiskach, wnoszącego tam ducha twórczej aktywności, porywającego społeczność do działania na rzecz tworzenia własnej instytucji kultury na miarę lokalnych potrzeb i globalnych wyzwań. Jako równie ważny filar współczesnego ośrodka kultury wskazano menedżera, bez którego żadna tego typu placówka nie ma racji bytu w warunkach dzisiejszej rzeczywistości, musi ona bowiem podołać trudnym wymogom rynkowym. Jednakże ani sam menedżer, ani też animator działając w pojedynkę, nie będą w stanie podźwignąć nowych zadań. Sukces przedsięwzięcia może mieć miejsce dopiero wówczas, gdy te dwie „lokomotywy zmiany" połączą siły i zbudują silną środowiskową sieć współpracujących ze sobą podmiotów. Mając ten fakt na uwadze, proponuje się obecnie różne nowe formy kształcenia i doskonalenia animatorów i menedżerów kultury oraz inne strategie wspierające kadrę ośrodków kultury. W książce wyeksponowano najnowsze strategie wsparcia.

Tom otwiera tekst wprowadzający zatytułowany *Z tradycją w przyszłość – droga polskich domów kultury w XXI wiek* autorstwa redaktorów naukowych niniejszej publikacji. Pozostałe materiały zgrupowano w cztery następujące bloki tematyczne:

1. *Dom kultury w perspektywie przemian globalnych i lokalnych – poszukiwanie modelu*
2. *Menedżer i animator – filarowe postaci współczesnego domu kultury*
3. *Współpraca lokalnych podmiotów i metoda projektów szansą realizacji nowych zadań domu kultury*
4. *Nowe strategie wsparcia ośrodków kultury*

Teksty w blokach 1–3 uporządkowano według jednego klucza. Każdą z tych części otwierają opracowania mające charakter ogólnych rozważań i komunikatów z badań, zaś zamykają opisane przykłady praktycznej działalności. Na końcu książki zamieszczono załączniki oraz noty o autorach.

W tym miejscu pragniemy bardzo serdecznie podziękować Wszystkim Autorom za teksty, a Profesor Dorocie Ilczuk za wnikliwą i życzliwą recenzję. Szanownych Czytelników natomiast gorąco zachęcamy do lektury życząc, by ze stronic książki popłynęła inspirująca myśl i energia zapalająca nową falę entuzjazmu.

Książkę gorąco polecamy teoretykom rożnych dziedzin kultury, a przede wszystkim praktykom – animatorom i menedżerom działającym w ramach różnych ośrodków kultury, oświaty, organizacji pozarządowych, władzom samorządowym oraz studentom, którzy wybrali kierunki studiów przygotowujące do pracy w sektorze kultury. Szczególnie rekomendujemy tę publikację pracownikom domów kultury poszukującym nowych rozwiązań.

Wszystkich Czytelników zachęcamy do współpracy z nami. Budujmy razem sieć nowoczesnych domów kultury – instytucje europejskie, ale na mocnych polskich fundamentach.

Barbara Jedlewska, Bohdan Skrzypczak, Sławomir Mołda

Barbara Jedlewska
Bohdan Skrzypczak

Z tradycją w przyszłość – droga polskich domów kultury w XXI wiek

Wprowadzenie

Hasło XXI wiek kryje w sobie długą listę treści i emocji związanych z nadejściem nowej ery – rozbudza wyobraźnię, rodzi marzenia i niepokoje, mobilizuje do poszukiwania dróg przyszłości. Jeszcze w ubiegłym stuleciu zapowiadano, że nadchodząca epoka będzie zupełnie odmienną rzeczywistością od dotąd istniejących. Przewidywano, iż pod wpływem różnych nowych czynników nie do poznania zmieni się oblicze niemalże wszystkich dziedzin życia. Wśród prognoz sformułowanych w tamtym okresie oraz na początku nowej ery znajdują się dwie, które koncentrują naszą uwagę. Niosą one wieść, że XXI wiek będzie WIEKIEM KULTURY i WIEKIEM EUROPY. Autorzy pierwszej wizji przekonywali, że kultura odegra pierwszoplanowe znaczenie w tworzeniu kształtu nowej epoki, gdyż będzie stanowiła zasadniczą siłę łączącą i dzielącą ludzi i narody, a dostęp do niej uwarunkuje pozycję ich usytuowania w przyszłym świecie. Twórcy drugiej prognozy dowodzili, iż Unia Europejska stanie się organizmem na tyle silnym, że nie tylko zdoła dorównać Ameryce, ale ją pod wieloma względami prześcignie przez co pozyska rangę światowego mocarstwa[1].

Dzisiaj można już mówić o XXI wieku nie tylko w kategoriach przyszłości, ale jako czasie obecnym i przeszłym. Daje się zauważyć, iż przywołane prognozy nabrały realnego kształtu. Zgodnie z przewidywaniami, wzrosła rola kultury jako czynnika rozwoju kontynentów, narodów, społeczeństw, środowisk lokalnych. Kultura stała się głównym narzędziem promocji krajów, regionów, miast i wiosek, zwiększyło się jej znacznie w modelu kształcenia i wychowania, powstała liczna sieć nowych podmiotów działających na rzecz rozwoju kultur lokalnych, narodowych i międzynarodowej wymiany kulturalnej. Na początku nowego wieku miały miejsce jednak fakty, które przyczyniły się do niemalże całkowitej deformacji rzeczywistości kulturowej. Upowszechnienie na szeroką skalę mediów elektronicznych oraz globalna ekspansja machiny konsumpcyjno-marketingowej spowodowały szokujące zmiany w przestrzeni komunikacji międzyludzkiej i międzykulturowej, formach kontaktów z kulturą, systemach wartości, postawach i stylach życia ludzi. Z oceny ekspertów wynika, iż mamy

[1] Zob. m.in. R. Kapuściński, *Kultura narodowa w erze globalizacji*, [w:] *PL+50. Historie przyszłości*, (red.) J. Dukaj, Kraków 2004, s. 542–543, J. Rifkin, *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa american dream*, Warszawa 2005.

do czynienia z jedną z największych w historii ludzkości rewolucyjną zmianą kulturową. Sprawdza się także druga prognoza – w siłę rośnie Wspólnota Europejska. Fakt ten ma dla nas znaczenie szczególne nie tylko dlatego, że jesteśmy mieszkańcami kontynentu europejskiego, ale z powodu formalnej przynależności do Wspólnoty, co czyni Polaków współodpowiedzialnymi za jej kształt obecny i przyszły.

Nowa rzeczywistość kulturowa – globalna, europejska, polska – zobligowała podmioty działające w tej przestrzeni do przeformułowania swoich dotychczasowych misji, zadań, modeli zarządzania, treści, form i metod aktywności. Zmuszone dostosować swą działalność do potrzeb współczesnego społeczeństwa – mediatyzowanego, konsumpcyjnego, wielokulturowego – stanęły wobec nowych zadań i problemów. Wyzwanie okazało się szczególnie trudne dla polskich instytucji kultury, bowiem oprócz zaskakujących przemian globalnych, musiały jednocześnie dźwignąć ciężar przeobrażeń wewnątrz-narodowych – zmianę ustroju, transformację ustrojową, wejście Polski do Unii Europejskiej. Wypracowane latami koncepcje programowo-organizacyjne i rozwiązania metodyczne, nawet te najdoskonalsze, okazały się w nowych warunkach nie tylko dysfunkcyjne, ale stanowiły jedną z najpoważniejszych przeszkód w zaistnieniu i funkcjonowaniu w warunkach państwa demokratycznego i gospodarski wolnorynkowej. Wielu instytucjom udało się tę barierę pokonać, przede wszystkim dzięki podjęciu szybkiej reakcji w postaci wyedukowania kadry do nowych zadań. Doposażenie jej w niezbędne dla nowych czasów kompetencje kulturowe, menedżerskie, animacyjne, szybko przyniosło pożądany rezultat. Instytucje, które przyjęły taką strategię nie tylko przetrwały trudny okres pierwszej fazy przemian, ale rozwinęły swoje skrzydła w dalszych latach – umocniły pozycję w swoim środowisku lokalnym, zbudowały mocną markę w kraju i nierzadko na szczeblu międzynarodowym. W ich przypadku, wyzwanie stało się szansą do wejścia w lepsze czasy, zaistnienia na szerszej arenie, otworzyło drogę do sukcesu. Pozostałe instytucje albo zostały zlikwidowane, albo też działały w oparciu o tradycyjny schemat, próbując go intuicyjnie modyfikować pod współczesne oczekiwania. Takie też doświadczenia przeszły domy kultury.

W polskim krajobrazie domy kultury od kilkudziesięciu lat zajmują istotną pozycję, zarówno jako obiekty architektury przestrzennej miast i wiosek, jak też ośrodki kreujące duchowy profil polskiej kultury i ogniskujące życie społeczno-kulturalne społeczności lokalnych. Instytucje te mają długą i burzliwą historię, która stanowi nie tylko interesujące zagadnienie pod względem poznawczym, ale też jawi się jako cenne źródło inspiracji dla osób poszukujących pomysłu na ośrodek kultury przyszłości. Nie wchodząc w szczegóły tej historii, przypominamy najistotniejsze fakty.

Domy kultury na polskim gruncie przechodziły różne fazy funkcjonowania – od okresów wielkiego rozkwitu po czasy groźnych w skutkach kryzysów. Na temat ich rodowodu brak jest dotąd jednoznacznego stanowiska. Zdaniem jednych badaczy instytucje te wywodzą się z tradycji domów ludowych, społecznych i oświatowych, inni zaś doszukują się genezy w przeniesionych na nasz grunt wzorcach radzieckich

domów kultury. Za pierwowzór domu kultury uznawany jest dom ludowy utworzony przez księdza Pawła Brzostowskiego w 1767 roku w Mereczu. Najbardziej owocny okres w rozwoju instytucjonalnych ognisk życia kulturalnego opartych na modelu domów ludowych, oświatowych i społecznych to lata międzywojenne XX wieku. Ten czas zapisał się w historii polskich placówek kulturalno-oświatowych jako etap bardzo wartościowego teoretyczno-praktycznego dorobku, szczególnie w zakresie skutecznych sposobów pozyskiwania sił społecznych do wspólnych działań na rzecz rozwoju życia społeczno-kulturalnego. Rozwój ośrodków pod nazwą domu kultury nastąpił po zakończeniu II wojny światowej, a rozkwit przypadł na lata 70. i 80. ubiegłego stulecia. W okresie PRL, na terenie całego kraju istniała liczna sieć domów kultury, które funkcjonowały jako placówki wojewódzkie, miejskie, dzielnicowe, osiedlowe, gminne, zakładowe, działały też młodzieżowe domy kultury i pałace młodzieży. W panującym ówcześnie ustroju socjalistycznym instytucje te pełniły służebną rolę wobec ideologii państwowej, nie mogły realizować własnych, niezależnych koncepcji, gdyż wpisane były w ujednolicony, centralny system upowszechniania kultury[2]. W celu umacniania i rozprzestrzeniania takiego modelu przygotowano w ramach edukacji uniwersyteckiej i innych form szkoleń sztab profesjonalnej kadry, która nosiła miano pracowników kulturalno-oświatowych. Intensywny rozwój peerelowskiego modelu domu kultury zatrzymała pierwsza fala gwałtownych przemian związanych z transformacją ustrojową pod koniec lat 80. i na początku 90. ubiegłego wieku. Domy kultury zostały wówczas „osierocone" przez państwo i przekazane w ręce samorządów terytorialnych. Dla wielu instytucji był to początek ich bliskiego końca. Brak opieki władz centralnych oznaczał bowiem utratę stałego i wystarczającego zabezpieczenia finansowego, wsparcia organizacyjnego i merytorycznego. Trzeba było podjąć natychmiast samodzielną działalność, a domy kultury nie były do tego przygotowane. Część z nich została zlikwidowana. Taka sytuacja spotkała głównie ośrodki umiejscowione na terenie małych miast i wiosek. Te, które przetrwały podjęły próbę funkcjonowania jako samodzielne podmioty i wkroczyły na drogę poszukiwań swojego miejsca i roli w nowej rzeczywistości. A była to droga długa i zawiła, pełna zaskakujących sytuacji i zawsze „pod górę". Wymagała od domów kultury wysiłku i umiejętności podążania „z prądem ducha czasu", szybkiego reagowania na kolejne wyzwania. Zaistniała konieczność odrzucenia myślenia i działania tradycyjnymi schematami i wyzwolenia instytucji z socjalistycznego gorsetu, który mocno blokował ich „marsz w przyszłość". Pierwszą wyraźną reakcją była praktyka zmiany szyldów z domu kultury na centra kultury, centra kultury i promocji, centra kultury i edukacji, centra kultury i sportu, ośrodki kultury oraz centra lub ośrodki animacji kultury. Nowe nazwy to jednak tylko zewnętrzny wyraz reakcji domów kultury na sytuację, nie w każdym przypadku korespondowały z przeprofilowaniem działalności merytorycznej i restrukturyzacją wewnątrz-organizacyjną. Innym „ruchem" było poszukiwanie na własną rękę sposobów

[2] Por. J. Kargul, *Od upowszechniania kultury do animacji kulturalnej*, Toruń 1997, s. 36– 46.

ratowania bazy lokalowej i kadrowej. W tym celu m.in. wynajmowano pomieszczenia na sklepy, hurtownie, punkty usługowe, wesela. Jednakże tego typu działania miały jedynie doraźny charakter, i nie zdołały zapewnić stabilnej sytuacji domom kultury a także przyczyniały się do zatracania charakteru instytucji kultury. Na szczęście funkcjonowali również pracownicy domów kultury potrafiący bardzo szybko przestawić się na nowe tory i przekształcać domy kultury w nowoczesne – na owe czasy – ośrodki pod względem merytorycznym jak i organizacyjnym. Wśród nich znaczną grupę stanowiły osoby uczestniczące w latach 80. w szkoleniach prowadzonych przez Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury w Warszawie i Uniwersytet Warszawski oferujących cykliczne kursy doskonalenia, głównie w zakresie twórczego kierowania oraz konferencje dotyczące tych zagadnień a także animacji społeczno-kulturalnej. Wniosły one bardzo istotny wkład w przygotowanie pracowników domów kultury do nowoczesnego postrzegania działalności kulturalnej. W latach 90. podjęte zostały kolejne konstruktywne inicjatywy na polu edukacji kadry domów kultury. Wprowadzono nowe kierunki kształcenia i dokształcania animatorów i menedżerów kultury na studiach uniwersyteckich a także zaproponowano różne formy edukacji pozauczelnianej. Szczególne osiągnięcia na polu doskonalenia pracowników zatrudnionych w ośrodkach kultury oraz kadry samorządów terytorialnych można przypisać w latach 90. następującym placówkom: Tarnowskiej Fundacji Kultury, Centrum Animacji Kultury w Warszawie oraz Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej w Warszawie. Działalność tych ośrodków miała zasięg ogólnopolski. Promowano w nich nowe koncepcje zarządzania oraz strategie działalności marketingowej i animacyjnej w instytucjach kultury. Jako pierwsze w kraju prowadziły intensywne kursy w zakresie pisania projektów i przygotowania wniosków o dofinansowania działalności kulturalnej z funduszy krajowych i europejskich, profesjonalnie pojętego sponsoringu kultury/sztuki, budowania sieci partnerów lokalnych. Realizowane zajęcia miały charakter cykliczny i wysoki poziom merytoryczny. Organizatorzy dbali o wysoko kwalifikowanych wykładowców i trenerów, a także o zapewnienie uczestnikom niepowtarzalnej atmosfery, co pozwalało jednocześnie pozyskiwać nową wiedzę i nawiązywać kontakty między sobą, owocujące dalszą, efektywną współpracą. Wymierne efekty szkolenia dawały się zauważyć w praktyce. Jednym z nich było przedsięwzięcie polegające na budowaniu modelu domu kultury w oparciu o ideę i koncepcję Centrów Aktywności Lokalnej (CAL). Model CAL, inspirowany rodzimą i europejską tradycją domów społecznych, zakładał poszukiwanie formuły ośrodka kultury opartej na animacji społeczno-kulturalnej. Ośrodki, które wybrały wówczas tę drogę w większości przypadków pozostały jej wierne do dnia dzisiejszego.

W XXI wiek domy kultury weszły z jednej strony z bagażem peerelowskiego kapitału w postaci pozostałej bazy lokalowo-sprzętowej i w zdecydowanej większości przypadków kadrowej, a z drugiej, z pewnym już doświadczeniem w zakresie funkcjonowania w warunkach państwa demokratycznego i gospodarski kapitalistycznej oraz niezbyt jeszcze liczną, ale za to pełną nowej energii grupą pracowników

profesjonalnie przygotowanych do realizacji nowych zadań. Jednakże schyłek XX wieku przyniósł całą serię kolejnych wyzwań wynikających z rozprzestrzeniających się procesów globalnych – konsumpcjonizmu, amerykanizacji kultury, mediatyzacji i wirtualizacji świata, nasilającej się ekspansji machiny marketingowej i innych zjawisk towarzyszących gwałtownym przemianom cywilizacyjnym. Pod ich wpływem totalnym przeobrażeniom uległa polska kultura i społeczeństwo. Domy kultury znalazły się w odmienionej przestrzeni. Dookoła, w ogromnym tempie, rozrastała się sieć nowoparadygmatycznych podmiotów kultury – organizacji pozarządowych, firm prywatnych, centrów handlowo-rozrywkowych, która stanowiła dla nich poważną konkurencję. Uczestnicy kultury coraz bardziej odsuwali się od tradycyjnej oferty, poszukując atrakcyjnych form podających kulturę w nowym opakowaniu. Pracownicy domów kultury stanęli wobec poważnego problemu – jak pogodzić własną wizję instytucji z apetytem konsumpcyjnego społeczeństwa. W wielu przypadkach próby pogodzenia kończyły się fiaskiem i decydowano się na przemianę ośrodka kultury w centrum rozrywki. Inni walczyli i walczą do dziś o uchronienie domu kultury od takiego rozwiązania. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, otworzyło nowe możliwości, ale też niosło kolejne wyzwania. Unia oferowała środki finansowe na działalność kulturalną, lecz aby z nich skorzystać trzeba było opracować profesjonalnie projekt i wniosek o dofinansowanie, co dla nie przeszkolonego w tym zakresie pracownika domu kultury było zadaniem trudnym i wręcz niewykonalnym. Przygotowanie tych materiałów wymagało nie tylko umiejętności „technicznych", a więc poprawnego opracowania pod względem formalnym, ale przede wszystkim nowej wiedzy merytorycznej m.in. z zakresu polityki kulturalnej, socjologii i antropologii kultury, marketingu w działalności kulturalnej, animacji społeczno-kulturalnej. Wiedza nie ma charakteru zamkniętego, a się ciągle rozwija, zatem, aby opracować projekt „z duchem czasu" i „w duchu Europy" należało ją na bieżąco aktualizować. Dlatego też najprężniej rozwinęły się ośrodki, które dysponowały tak postępującą kadrą. Domy kultury przez nią prowadzone wypracowały sobie dobrą markę i osiągnęły status instytucji europejskich działających jako wielkie centra wielofunkcyjne, ośrodki wyprofilowane na konkretne dziedziny kultury/sztuki lub zorientowane głównie na środowiskową działalność społeczno-kulturalną. Jednakże obok dobrze prosperujących, funkcjonuje obecnie jeszcze liczna grupa domów kultury, które są ciągle na etapie borykania się z problemami finansowymi, lokalowymi, kadrowymi i mają poważne problemy z radzeniem sobie z wyzwaniami XXI wieku.

Na zakończenie spróbujmy wyeksponować najbardziej charakterystyczne tendencje w działalności współczesnych domów kultury.

Następuje wyraźne odchodzenie od modelu upowszechniania kultury na rzecz modelu animacji społeczno-kulturalnej. W ostatnim czasie teoretycy i praktycy działalności kulturalnej coraz częściej sięgają do historii domów kultury, poszukując inspiracji do budowania aktualnych koncepcji. Ze szczególnym zainteresowaniem spoglądają na model instytucji zwanej domem społecznym, który funkcjonował w naszym

kraju w okresie międzywojennym. Stanowi on interesujący obiekt, gdyż jawi się jako przykład autentycznego ogniska życia kulturalno-oświatowego w środowisku lokalnym projektowanego i tworzonego przez samą społeczność, z inicjatywy oddolnej, bez narzuconych odgórnie schematów. Z roku na rok rozrasta się sieć domów kultury funkcjonujących jako lokalne centra animacji społeczno-kulturalnej czy też pod nazwą centrów aktywności lokalnej, które dokładają wszelkich starań, by uchronić od zapomnienia tradycję placówek uspołecznionych.

Domy kultury przekształcają się w nowoczesne firmy świadczące usługi kulturalne, wychodzą ze swoją nową ofertą do konsumentów, często daleko poza siedzibę instytucji. Intensywnie włączają się w kampanie promocyjne miejskie i regionalne, inicjują bądź współtworzą międzynarodowe i lokalne projekty kulturalne i artystyczne. Pełnią ważną rolę inkubatorów nowej kultury i organizatorów wielkich wydarzeń kulturalnych. W wielu instytucjach myśli się o zmianie siedziby i przejściu z dużych dysfunkcyjnych budynków do mniejszych pomieszczeń, aby w ten sposób zlikwidować problem obciążenia dużymi kosztami za utrzymanie budynków a także ze względu na nową formułę pracy organizacyjno-programowej. Niektóre funkcjonują na zasadzie ośrodków „satelitarnych" czy też „wędrujących".

W wielu współczesnych ośrodkach kultury „myśli się projektami" i „po europejsku". Kadra ma świadomość, iż projekt jest obecnie standardową metodą pracy domu kultury, a dobry projekt szansą zdobycia rynkowej marki i uznania społecznego, nie mówiąc już o funduszach. Szczególną wagę przywiązuje się do projektów o zasięgu międzynarodowym, stąd domy kultury coraz częściej nawiązują współpracę z partnerami zagranicznymi. Wzrasta też zainteresowanie koncepcjami pracy zachodnich ośrodków, które pracownicy poznają podczas wyjazdów studyjnych oraz poprzez literaturę.

Peerelowski model domu kultury dotąd jeszcze funkcjonuje w różnych środowiskach, ale wyraźnie zatraca swój oryginalny wizerunek sukcesywnie osłabiany prądami XXI wieku i rosnącą w siłę grupą innowatorów. Przez współczesne pokolenie postrzegany jest najczęściej jako uciążliwy balast i niechlubny symbol naszej komunistycznej przeszłości, stąd ośrodki kultury przypominające obiekty z tamtej epoki i prowadzące działalność opartą na schemacie bazującym na peerelowskiej tradycji, postrzegane są jako komunistyczne skanseny, a ich pracownicy zaliczani do grupy konserwatywnych „nieudaczników". Wydaje się jednak, że taka jednostronna, negatywna ocena jest zbyt dużym uogólnieniem i krzywdą dla ówczesnego systemu upowszechniania kultury i działających w jego ramach instytucji. Patrząc z dystansem, z perspektywy czasu, odrzucając złe doświadczenia i emocje, które nas spotkały poza siecią ośrodków kultury, można dostrzec też wiele pozytywów. Przecież peerelowskie domy kultury wyedukowały rzesze wartościowych osób – ludzi sztuki, animatorów kultury, nauczycieli akademickich, instruktorów artystycznych itp. Wielu współczesnych teoretyków i praktyków działalności kulturalnej to właśnie dzieci peerelowskich ośrodków. Zatem – sądzimy – iż nie ma dziś sensu budowanie opinii szkalującej

peerelowską tradycję domów kultury i nastawianie do niej wrogo młodego pokolenia, lecz obiektywne ukazywanie jej plusów i minusów, a przede wszystkim nie zaniedbanie tego, co było cenne.

A najcenniejszy jest kapitał ludzki i społeczny, które stanowią najmocniejsze filary nowoczesnego domu kultury. Dlatego też za najpilniejsze zadanie na obecnym etapie uważamy maksymalne zainwestowanie w tak rozumiany kapitał, by dzięki temu uwolnić twórczą energię, a przez nią nowe przestrzenie kultury i wiedzy.

Dom kultury w perspektywie
przemian globalnych i lokalnych – poszukiwanie modelu

ROZDZIAŁ 1

Barbara Jedlewska

Współczesne oblicze kultury – aktualny wymiar uczestnictwa w kulturze

W ostatnim czasie nasza rzeczywistość kulturowa uległa deformacji do tego stopnia, iż niemalże już w niczym nie przypomina tej jeszcze sprzed paru lat. Oblicze kultury zmieniło się nie do poznania pod wpływem naporu różnych procesów globalnych i lokalnych oraz wskutek pojawienia się nowych mediów i technologii informatycznych. W szybkim tempie przekształcił się krajobraz kulturowy zarówno w jego warstwie zewnętrznej, jak i wewnętrznej, czego wyrazem są odmienione nie do poznania przestrzenie – miast, wiosek, całych regionów, a przede wszystkim system wartości, postawy i style życia ludzi. Ukształtował się również zupełnie nowy model uczestnictwa w kulturze i zrodził nowy typ uczestnika kultury. Stało się tak głównie w wyniku ekspansji globalnej machiny konsumpcji, która w ostatnim czasie wykreowała niebezpieczną formę określaną mianem kultury hiperkonsumpcyjnej. Zagrożenie sprowadza się – najogólniej rzecz ujmując – do doświadczania permanentnego stanu „niedosytu w przesycie" ze względu na niemożliwość skonsumowania, a nawet posmakowania tak ogromnej „dawki" towarów i usług, jaka jest dzisiejszemu społeczeństwu oferowana oraz – co najbardziej niepokojące – społeczeństwo zatraca umiejętność odróżniania realnych faktów od iluzji.

Dzisiejszą rzeczywistość kulturową badacze oceniają jako przestrzeń „wołającą o ratunek". Wielki alarm ostatnio podniósł Benjamin Barber w swojej książce *Skonsumowani* (2008), gdzie przytoczył całą serię wstrząsających dowodów na to, iż współczesna kultura zdominowana przez rynek i hiperkonsumpcję demoralizuje ludzkość – „psuje dzieci, infantylizuje dorosłych, połyka obywateli". Podobnie oceniają obecną sytuację inni analitycy. Na przykład nasz rodak, Andrzej Nowicki, dowodzi że: „ze współczesnym człowiekiem źle się dzieje […] nasz świat zamiast iść do przodu cofa się […] uczestnictwo ludzi w kulturze zamiast się pogłębiać staje się płytsze"[1].

Przyjrzyjmy się zatem wnikliwiej niektórym procesom i zjawiskom konstytuującym profil współczesnej kultury. Mamy tu na uwadze procesy: globalizacji, mediatyzacji, wirtualizacji, juwenalizacji i karnawalizacji oraz supermarketyzację sfery kultury.

Proces globalizacji kultury ma już długą historię, zdążył więc wyryć niejedną pieczęć świadczącą o swojej ekspansywności i skuteczności i co chyba najważniejsze – nieodwracalności. Uformowały się dwie jego postaci – homogenizacja, którą cechuje dominacja jednych kultur nad innymi oraz hybrydyzacja, polegająca na wszczepianiu w tkankę kultur lokalnych wybranych elementów globalnego obiegu. W wyniku

[1] A. Nowicki, *O współczesnej kulturze* [w:] *Człowiek i świat. Współczesne dylematy. Rozmowy Zdzisława Słowika*, Warszawa 2007, s.158.

ekspansji tych procesów nastąpiły i w dalszym ciągu następują ogromne przemiany w całym świecie, a więc także w obrębie polskiej przestrzeni społeczno-kulturowej. Mamy do czynienia z kryzysem tradycyjnej tożsamości i powstaniem tożsamości globalnej, zanika kultura narodowa, kultury lokalne zmieniają swoje dotychczasowe oblicze. Zdaniem współczesnych antropologów trudno jest już dzisiaj mówić o pojedynczej, konkretnej ojczyźnie w wymiarze narodowym i kulturowym w postaci czystej, bowiem wielki „supermarket kultury" wyrywa poszczególne kultury „z korzeniami" i składa je na nowo w zupełnie nowe organizmy. W niepamięć odchodzi tradycyjnie pojęta kategoria „małej ojczyzny", a z prognoz wynika, iż w przyszłości takie pojęcia jak „ojczyzna" czy „kulturowe korzenie" mogą nawet całkiem zaniknąć[2]. Kultura globalna wykreowała tożsamość, która staje się reliktem postawy ludzkiej. Zrodziła się „nowa rasa" ludzi funkcjonujących w globalnym obiegu kulturowym, jednocześnie w świecie realnym i wirtualnym. Dla nich świat – pisze Jeremy Rifkin – „staje się hiperrealistycznym wydarzeniem i chwilowym doznaniem – światem sieci, kontrolerów i połączeń. Dla nich liczy się dostęp. Brak dostępu to śmierć"[3].

Pod wpływem ekspansji mediów i w wyniku powstania mediów elektronicznych ulegała zmianie ludzka świadomość. Mówi się dziś o świadomości mediatyzowanej – zawładniętej mediami, wiernej mediom i im uległej. Wokół ekranu, który stał się symbolem kultury XXI wieku, toczy się niemalże całe życie współczesnego pokolenia, a z prognoz wynika, że ekspansja „kultury ekranu" dopiero zaczyna przybierać na sile. Procesy mediatyzacji i wirtualizacji kultury przyczyniły się do powstawania zupełnie dotąd nieznanych form kontaktów międzyludzkich, uczestnictwa w kulturze i twórczej aktywności. Jednakże zdaniem badaczy, prawdziwe „multimedialne trzęsienie ziemi" jest dopiero przed nami. Twierdzą oni, iż czeka nas nieznany jeszcze dotąd zalew informacji i bodźców, zapowiadają nadejście czasów turbomediów i gigantycznego szumu medialnego. W cyberprzestrzeni będą się odbywać produkcje kulturalne wszelkich możliwych rodzajów, a produkcja dóbr kultury przesłoni produkcję dóbr przemysłowych. Zatem dzisiejsza sytuacja jest dopiero preludium do tego, co może nastąpić w obszarze mediów i świecie cyberkultury[4].

Oblicze kultury wyraźnie „młodnieje" i przekształca się w wielką „salę balową". Eksponowane i promowane są wartości i wzory zachowań charakterystyczne dla młodego pokolenia – spontaniczność, żywiołowość, aktywność, atrakcyjność fizyczna, popularność zdobywają zabiegi poprawiające urodę oraz kondycję fizyczną i psy-

[2] Zob. D. Kubinowski, *Nowe procesy i zjawiska kulturowe jako wyzwanie dla współczesnej pedagogiki kultury*, [w:] Pedagogika kultury, t. 2, Lublin 2006; G. Mathews, *Supermarket kultury,* Warszawa 2005; B. Jedlewska, *Ojczyzna-Lubelszczyzna. Duma czy kompleks prowincji*? „Kozirynek" Kwartalnik Kulturalny Nr 1/2007.

[3] J. Rifkin, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wrocław 2003, s. 197.

[4] Zob. ibidem, s. 180–181, P. Stasiak, *Człowiek ekranu*, „Polityka", 2006, nr 48.

chiczną, gloryfikowane są postawy hedonistyczne, wszelka rozrywka i przyjemności. Współczesna kultura wręcz „wymusza" permanentną zabawę, nieustający luz, bycie w nastroju karnawałowym[5]. Podejmowane są wszelkiego rodzaju działania, by ludzi uzależnić właśnie od takiego, zabawowego stylu życia. Służą temu także różnego rodzaju przedsięwzięcia kulturalne – wielkie megafestiwale czy festyny, ale też imprezy organizowane na mniejszą lokalną skalę.

Mariaż sfery kultury z rynkiem stał się przyczyną zatracania jej duchowego oblicza. Kultura potraktowana jak każdy inny towar bierze udział w rynkowej grze. Okazuje się, że „produkcja dóbr kultury staje się najbardziej lukratywnym sektorem gospodarki"[6]. Sfera kultury przypomina więc dziś jedno wielko targowisko, gdzie sprzedaje się i kupuje nie tylko typowe wytwory (jak dzieła sztuki, imprezy kulturalne), ale przede wszystkim marki, idee, wartości, wrażenia, przeżycia, style życia, tożsamości. Królują oczywiście formy i treści popkulturowe serwowane w coraz to nowych „opakowaniach", w całych zmyślnych „pakietach". Pod naporem globalnej machiny rynkowej tradycyjne struktury i formy musiały ulec przekształceniom tak dalece, iż zrezygnowały ze swojej dotychczasowej misji i praktykowanych metod działania, by dostosować się do wymogów społeczeństwa konsumpcyjnego, w którym wartości utylitarne i hedonistyczne zdominowały dobro intelektualne i duchowe. W wyniku tej przemiany wiele podmiotów kultury (instytucji kultury, sztuki) zamieniło się w centra rozrywki, oferujące w miejsce ambitnych propozycji „strawę szybko i łatwo przyswajalną". A gdy dodać do tego jeszcze owoc w postaci rozwijających się ostatnio w szalonym tempie przemysłów kultury i przemysłu czasu wolnego to jawi się obraz zupełnie nowej, zmarketyzowanej przestrzeni kulturowej.

Badacze donoszą, iż zjawisko supermarketyzacji przybiera w ostatnim czasie na sile i obejmuje swym zasięgiem nawet te dziedziny kultury i obszary życia kulturalnego, które do niedawna jeszcze wydawały się pod tym względem „nietykalne" (np. instytucja Kościoła i życie religijne, wysoka kultura/sztuka, życie artystyczne). W świetle takiej diagnozy istnieje duże prawdopodobieństwo, że te instytucje, formy, obszary, którym udało się dotąd uchronić przed naporem machiny marketingowej i konsumpcyjnej, a przynajmniej zachować „resztkę" tradycyjnego wizerunku, zostaną jednak „zainfekowane". Bo jak dowodzi badacz tego zagadnienia – Tomasz Szlendak – „supermarketyzuje się cała kultura […] w coraz większym stopniu sfery życia opierające się dotąd rynkowi konsumenckiemu ulegają wzorom postępowania, które są dla niego charakterystyczne"[7].

[5] Por. B.R. Barber, *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylizuje dorosłych i połyka obywateli*, Warszawa 2008, s. 414–425; D. Kubinowski, op. cit., s. 9–10.

[6] J. Rifkin, op. cit., s. 181.

[7] T. Szlendak, *Supermarketyzacja. Religia i obyczaje seksualne młodzieży w kulturze konsumpcyjnej*, Wrocław 2008, s. 8.

Wskazane procesy i zjawiska odgrywają zasadniczą rolę w przemianie modelu uczestnictwa w kulturze i aktywności wolnoczasowej współczesnego pokolenia, także społeczeństwa polskiego. Aktualnie rejestrowany model nie ma oczywiście charakteru stabilnego, będzie ulegał dalszej ewolucji wraz z przeobrażeniami sfery kultury. Pewne tendencje się jednak już teraz wyraźnie rysują.

Zasadniczym zmianom uległ zarówno zasięg kontaktów z kulturą, jak ich charakter. Mamy dostęp do globalnych, nieograniczonych zasobów kultury, przede wszystkim dzięki internetowi, ale też powszechnej obecnie turystyce zagranicznej. Istnieje możliwość korzystania z niezwykle bogatej i wielokulturowej oferty towarów i usług. Oferta ta jest nie tylko przebogata, ale również bardziej urozmaicona i atrakcyjna – pojawiło się szereg nowych form działalności kulturalnej, propozycji spędzania czasu wolnego, metod pobudzania aktywności twórczej, możliwości pozyskiwania funduszy. Uczestnik kultury nazywany dziś coraz częściej klientem czy konsumentem, posiada zatem ogromny wybór i możliwości dostępu do kultury całego świata, z czego może korzystać, nawet nie wychodząc z domu. Typ konsumenta, który uczestniczy w kulturze poprzez media, (głównie telewizję i Internet) określany uczestnikiem „kanapowym", bądź „fotelowym" zaczyna wyraźnie dominować. Tendencję taką potwierdzają badania przeprowadzone w ubiegłym roku w 27 krajach UE. Wynika z nich, że ¾ mieszkańców tych krajów preferuje kontakty z kulturą poprzez telewizję, zaś najmniejszym powodzeniem cieszą się kontakty za pośrednictwem tradycyjnych instytucji, głównie teatru, opery i biblioteki[8]. Sondaże zrealizowane w Polsce w ostatnim czasie przez TNS OBOP i ARC Rynek i Opinia donoszą, iż nasi rodacy wyraźnie przechodzą na udomowione kontakty z kulturą – 99,2 % ogląda telewizję, 57,5% DVD, (od 2004 roku wzrost zainteresowania tymi formami o 17%). Wyraźnie spada natomiast zainteresowanie formami oferowanymi przez instytucje kultury, na przykład trzykrotnie wystawami – z 15 do 5,6% czy teatrem z 15,2 do 6,8%[9]. Statystyki te pomijają jednak dostęp do kultury za pomocą internetu, ale przecież powszechnie wiadomo, iż popularność tego medium wzrasta. Coraz więcej współczesnych ludzi wybiera właśnie tę formę uczestnictwa w kulturze – ogląda filmy, słucha muzyki, czyta prasę i książki w wersji elektronicznej, „podróżuje" po galeriach sztuki, muzeach, dyskutuje na tematycznych forach, przegląda projekty artystyczne. czyta blogi artystów itp.[10]. Zatem wszystko wskazuje na to – dowodzi Kazimierz Krzysztofek – że przechodzimy obecnie na zupełnie odmienny od dotychczas istniejącego system kontaktów z kulturą. Tenże badacz wskazuje dwa charakterystyczne typy uczestników kultury. Pierwszy z nich to typ „kanapowy" – „lean back" (oprzyj się) – bierny, masowy konsument, któremu wciska się gotowe produkty kultury. Drugi – typ

[8] Zob. G. Cogliandro, *The cultural economy and cultural activities in the EU 27,* ENCATC, 2007, „Flash", nr 4.

[9] Pod. za: J. Derkaczew, *Czy kultura idzie na dno*, „Gazeta Wyborcza", 2008, nr z 8.04.

[10] Por. Ibidem.

„pull" (ciągnij), cechujący się postawą aktywną, samodzielnie poszukujący produktów kultury, często jednak poza oficjalnym nurtem i tradycyjnym rozumieniem „kultury wysokiej"[11].

W ostatnich latach uwidoczniły się jeszcze inne tendencje w zakresie uczestnictwa w kulturze i aktywności wolnoczasowej. Dotyczą one nowych miejsc, w których realizowane są przedsięwzięcia kulturalne oraz rodzaju proponowanej oferty. Jeśli chodzi o miejsca, to należy wśród nich wymieć niedawno zaistniałą nową przestrzeń – centra handlowe, które działalność kulturalną, rozrywkową, ale też i ambitne formy artystyczne czynią elementem wcale niemniej ważnym niż działalność handlową. W skład kompleksu współczesnych centrów wchodzą obiekty kultury i rozrywki – multikina, parki rozrywki, dyskoteki, sale wystawowe. Atrakcyjną przestrzenią dla rozwoju sfery kultury stały się też obiekty poprzemysłowe, coraz częściej zagospodarowywane właśnie z myślą o realizacji nowatorskich projektów kulturalnych. Rozrasta się również sieć lokali gastronomicznych oferujących „strawę duchową". Coraz bardziej znaczącą rolę w kreowaniu nowego modelu uczestnictwa w kulturze zaczynają pełnić biura podróży proponujące imprezy turystyczno-artystyczno-relaksacyjne. Propozycja zwiedzenia atrakcyjnego zakątka świata w „zestawie" z koncertem gwiazdy światowej sławy, operą, wystawą sławnego malarza i relaksem w SPA, podnosi prestiż imprezy i staje się przynętą nie tylko dla faktycznego konesera wysokiej kultury, lecz nierzadko osób, które poprzez udział w niej chcą podwyższyć swój status w oczach własnych i otoczenia. Patrząc na mapę nowych miejsc, trudno ominąć rozliczną i ciągle rozwijającą się sieć różnego typu organizacji pozarządowych – stowarzyszeń, fundacji, towarzystw itp. zajmujących lokale między innymi w opuszczonych budynkach dawnych dworców kolejowych, dworkach czy wiejskich chatach. W wielu z nich panuje niepowtarzalny, nigdzie indziej niespotykany klimat dla rozwoju twórczej aktywności.

Aktualna oferta form uczestnictwa w kulturze proponowana zarówno przez tradycyjne instytucje, jak i nowo powstałe podmioty jest więc niezwykle obszerna i bardzo urozmaicona. Nie mamy tutaj na celu jej szczegółowej charakterystyki, a jedynie zwrócenie uwagi na niektóre zjawiskowe przedsięwzięcia. Chodzi na przykład o fenomen megafestiwali, widowisk multimedialnych oraz innych wydarzeń kulturalnych, stanowiących obecnie kultowe formy o charakterze artystyczno-rozrywkowo-marketingowym, tak przemyślane i realizowane, by za jednym zamachem „załatwić" parę ważnych spraw – wypromować sponsora i jego produkt, wysławić marki i gwiazdy, rozemocjonować maksymalnie uczestnika, aby pozyskać jego serce i pieniądze. Przedsięwzięcia o takim charakterze cieszą się ogromnym zainteresowaniem o czym świadczą tłumy uczestników. Daje się zatem zauważyć, iż przekształceniu uległa i dalej ulega infrastruktura kulturalna. Sieć tradycyjnych instytucji zostaje uzupełniana o nowe obiekty służące uczestnictwu w kulturze i aktywności wolnocza-

[11] Ibidem.

sowej. Warto zwrócić uwagę, iż te nowe zaczynają stanowić poważną konkurencję dla istniejących podmiotów. Wyraźne zmiany następują również w zakresie oferty skierowanej do uczestników kultury. Oferenci stawiają na maksymalne zaspokojenie potrzeb współczesnego uczestnika/konsumenta – proponując „nowe opakowania" kultury/sztuki – prześcigają się w poszukiwaniu atrakcyjnych form, klimatów, treści. Jednym słowem sfera kultury doświadcza etapu szczytowej supermarketyzacji, gdzie wymogi rynku i apetyty konsumentów dyktują zasadniczy kurs działań organizatorów życia kulturalnego.

Opisana sytuacja postrzegana jest różnie, ma licznych zwolenników, ale też coraz większą grupę krytyków. Wśród aspektów pozytywnych wymienia się przede wszystkim takie wskaźniki: masowy przyrost produktów kultury, różnorodność oferty kulturalnej, rozwój nowych możliwości szybkiego i łatwego dostępu do oferty, atrakcyjność propozycji, rozwój nowych form twórczej aktywności, wzrost konsumpcji dóbr kulturowych, lepsze warunki dla działalności i aktywności kulturalnej tak pod względem lokalowym jak i finansowym. Niepokój budzi natomiast głównie jakość oferowanych produktów oraz fakt niskiej świadomości społeczeństwa, iż mamy do czynienia ze złudzeniem uczestnictwa w kulturze. Krytycy ostrzegają – obecny model uczestnictwa ma wymiar iluzoryczny! W rzeczywistości – głoszą – doświadczamy iluzji partycypacji w kulturze oraz postępującego procesu banalizacji i infantylizacji kultury. Supermarketyzacja sfery kultury przyczyniła się bowiem do zmącenia obrazu – zmiksowała kulturę wysoką z niską, otępiającą rozrywkę z wysublimowanym przeżyciem artystycznym[12]. Problem jawi się zatem jako bardzo poważny, również z perspektywy polskiej rzeczywistości. Nasz rodak, przywoływany już wcześniej Andrzej Nowicki, sytuację tak ocenia: „Zalani tandetą natrętnie reklamowanych produktów kultury masowej ludzie sądzą, że uczestniczą w kulturze, a w rzeczywistości grzęzną w błocie płytkiej papki, nie zdając sobie sprawy z tego jak daleko im do poprzeczki, od której zaczyna się prawdziwa kultura. To znaczy kultura wysoka, wymagająca wysiłku, żeby się do niej wspiąć i żeby zstępować w jej głębie"[13]. Taka diagnoza nie tylko budzi niepokój i skłania do refleksji, ale przede wszystkim jawi się jako ważna wskazówka naświetlająca konkretny, konieczny kierunek ingerencji w sferę życia kulturalnego dla wszystkich podmiotów zajmujących się upowszechnianiem kultury, edukacją kulturalną i animacją społeczno-kulturalną. A wiodącą rolę w tym zakresie winny przyjąć środowiskowe ośrodki kultury.

[12] F. Furedi, *Gdzie się podziali wszyscy intelektualiści?,* Warszawa 2008, s. 117–118, 139.

[13] A. Nowicki, op. cit., s. 158.

Jacek Gralczyk

Kultura lokalna po 1989 roku

Pojęcie „kultura lokalna" jest terminem ogólnym, szerokim i wielopłaszczyznowym. Warto zatem poczynić zastrzeżenie, że dla potrzeb tego artykułu odwoływać się będę do pojęcia kultury zorganizowanej w sposób instytucjonalny. Należy przez to rozumieć nie tylko domy i ośrodki kultury (ok. 3000), ale także jeszcze większą liczbę bibliotek, czy takich instytucji państwowych, samorządowych lub prywatnych jak: muzea, galerie, teatry, filharmonie. Trudno także pominąć szereg organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą na bardzo różnym poziomie. Dla porządku i precyzji skupię się przede wszystkim na domach kultury.

Pierwsza refleksja, wynikająca z moich doświadczeń, to fakt, iż kultura lokalna była tak naprawdę przez ostatnie 20 lat przedmiotem, a nie podmiotem pewnej tektoniki społecznych zmian. Wszystkie one miały swoją dynamikę, przypominającą nieco ruchy górotworu. Przy czym kultura tak naprawdę była na obrzeżach tych zjawisk. Nie zawsze zachodzące zmiany dotyczyły wprost nas (mowa tu o animatorach kultury, ludziach związanych z kulturą), ale jednocześnie miały na nas bardzo istotny wpływ.

Odwołując się do wspomnień, uzmysłowiłem sobie specyfikę mojego „startu" w kulturze. Pracę rozpocząłem w 1990 roku. Rok wcześniej skończyłem studia, po czym trafiłem do Bełchatowa. Zostałem postawiony na bardzo ważnym stanowisku dyrektora wydziału kultury bełchatowskiego urzędu miasta. Z funkcją tą wiązały się w tym czasie niezwykle ważne zadania: przeprowadzenie zmian w zakładowych ośrodkach kultury, przejęcie zakładowych bibliotek i zagospodarowanie księgozbiorów, ocalenie fili domu kultury, które wtedy istniały. A przy tym były to czasy, kiedy o pieniądze było niezwykle trudno.

Próbowano sprowadzić mnie na ziemię. Usłyszałem np., że Bełchatów to nie Kraków i możliwa jest tu jedynie „piwnica z baranami". To zdanie wypowiedziane przez ówczesnego dyrektora domu kultury uświadomiło mi, jak dużo trzeba będzie zrobić, jak potężne są problemy i jak wielka zmiana czeka wszystkie instytucje. I taki był dla mnie punkt wyjścia: bulwersujący, szokujący, ale jednocześnie zachęcający do działania. Potraktowałem to jako osobiste wyzwanie. Zacząłem kontaktować się z przyjaciółmi – animatorami i dyrektorami domów kultury niemal w całej Polsce. Okazało się, że takie wyzwania znajdują się w życiorysach wielu z nich.

Zachodzące i konieczne skądinąd zmiany oraz to, co się stało, dostrzegam w trzech perspektywach. Pierwsza z nich dotyczy władzy, a raczej tego wszystkiego, co wpływa bezpośrednio na funkcjonowanie domów kultury i animatora. Kolejna – to perspektywa samych animatorów, pracowników domów kultury. I wreszcie perspektywa ostatniego ogniwa, to znaczy odbiorców.

W latach 1990–1991 zaczęto w sposób szybki, ale jednak płynny przekazywać instytucje kultury władzom samorządowym. Ruszyła bowiem reforma samorządu. Na początku istniał parasol ochronny w postaci przekazywania „znaczonych" pieniędzy z ministerstwa. Nie można ich było inaczej wydać, niż na dom kultury. Nie dowierzano bowiem samorządom. Jednocześnie domy kultury i animatorzy byli trochę w rozterce: pieniądze przydzielał samorząd, stawki ustalało ministerstwo. Z tego co pamiętam, to animatorzy, chcąc mieć poczucie bezpieczeństwa, na początku bronili tego uzależnienia od ówczesnego ministerstwa kultury. Jednak z czasem instytucje kultury zostały w pełni oddane we władanie samorządom z zasobami kadrowymi i materialnymi, a także z pełną możliwością decydowania o ich dalszych losach.

Warto w tym miejscu wspomnieć o Wojewódzkich Domach Kultury (WDK). W dotychczasowej strukturze były one pewnym łącznikiem między władzą centralą a władzami lokalnymi i domami kultury. W okresie dokonujących się zmian postrzegania kultury nie bardzo wszyscy rozumieli, jak głęboka jest to zmiana. Jaka będzie rola WDK? Z jednej strony zawsze były postrzegane jako pewne „uwieranie kamyka w bucie". Z drugiej zaś okazało się, że mimo wszystko czekamy na mentora, na kogoś, kto by się nami zajął. Otóż nikt taki się nie zjawił. WDK z czasem zakończyły swoją kontrolno-nadzorczą rolę. Obecnie jako regionalne ośrodki kultury w dalszym ciągu próbują odnaleźć się w tej nowej rzeczywistości. A owo znalezienie sobie przestrzeni, pola do współpracy, nie jest wcale łatwe. Tak więc stare WDK zniknęły, parasol się skończył. I czas się było dogadywać z nową władzą, z kimś, kto decydował o kulturze.

„Stara" władza miała oczywiście swoje cele, model przyjęty w latach 50. zza wschodniej granicy. Amatorski ruch artystyczny miał kanalizować kulturalną aktywność ludzi i próbować ich edukować w kierunku, który władza uznała za stosowny. Był to także tani „ozdobnik" bardzo dużej ilości świąt, którym można było zapełnić czas. Był to także bardzo specyficzny zawór bezpieczeństwa. Jednocześnie, jakby na przekór, dokonywał się niebywały rozkwit kultury. W tamtych warunkach wypłynęło przecież wielu artystów, liczących się na scenach ogólnopolskich, a nawet światowych. Jeśli ktoś już się przebił przez ten kordon cenzury i trudnych warunków, to była to rzeczywiście osobowość, a osobowości były inspiracją dla kolejnych pokoleń.

Nastała „nowa" władza i wraz z nią pytanie: czy rzeczywiście zmieniła cele funkcjonowania kultury? Zamieniliśmy 1 maja na 3 maja, 22 lipca na 11 listopada, ale formy i narzędzia pozostały w dużej części te same. I myślę, że jest to związane także z tym, czego oczekuje od nas władza, która rozdaje pieniądze. Z tym, czego oczekuje od nas samorząd. Zmiany dotyczyły samej otoczki związanej z funkcjonowaniem domu kultury. Okazało się bowiem, że działanie instytucji to przedmiot negocjacji. Ponieważ ramy zakreślone ustawowo były względnie luźne, za każdym razem obszar działania zależał od szefa domu kultury, który przystępował do negocjacji z własną władzą. I tutaj bardzo ważną rolę odegrali dyrektorzy, na początku może menedżerowie, liderzy ruchów lokalnych, kulturalnych. Warunki, jakie zostały wówczas

wynegocjowane obowiązują właściwie do dzisiaj. Forma i struktura domów kultury praktycznie nie zmieniła się od tego czasu. Także ogólne ramy współpracy placówki z samorządem pozostają takie same..., ale negocjacje bywają coraz trudniejsze.

Jest jeszcze jeden problem z władzą. Mamy bowiem do czynienia z głębokim przeświadczeniem społeczeństwa, że wszystko jest polityką, a władza ma prawo ingerować we wszystko, „bo daje pieniądze". Wydaje się, że nie przeszliśmy jako społeczeństwo jeszcze takiej metamorfozy, która pozwalałaby zrozumieć, że to, co nazywamy władzą, jest administracją. Dostrzegam daleko idące konsekwencje takiego stanu rzeczy. Widzę rzeczywistą niechęć do podejmowania (już na poziomie lokalnym) trudnych tematów. Przez 20 lat nie nauczyliśmy się i nie wypracowaliśmy niemal żadnych form świętowania. Odbywa się to tradycyjnie: msza, trybuna, pomnik, kwiaty, przemarsz... Nie wypracowaliśmy żadnych nowych elementów obchodów, nowych form zabawy. Myślę, że jest to właśnie (do jakiegoś stopnia) kwestia wypełniania oczekiwań władzy zgodnie z powiedzeniem, że „wszystko jest polityką". Daje się też zauważyć coś, co samorządowcy nazywają profesjonalizacją władzy i urzędników. Oznacza to, że samorząd poznał dużo lepiej techniki negocjacyjne, jest bardziej świadomy mechanizmów funkcjonowania władzy, dużo lepiej operuje socjotechnikami w obrębie wyboru, w obrębie demokracji. Co wcale nie musi się przekładać na jakość demokracji samej w sobie. Stąd też stawiam tezę, że fakt, iż politycy (zwłaszcza lokalni) stali się tak dobrzy zwłaszcza w socjotechnikach, że tak łatwo utrzymują się przez kolejne kadencje zaczyna skutkować tym, że ludzie za mało, za rzadko i w minimalnym stopniu biorą udział w kształtowaniu rzeczywistości, w tym także tej związanej z kulturą lokalną.

Dla przypomnienia: w dotychczasowym modelu kultury, z którego formalnie jeszcze nie zrezygnowaliśmy, ale który dawno jest już chyba przeszłością, były trzy podstawowe cele: organizacja amatorskiego ruchu artystycznego, edukacja kulturalna i wreszcie – upowszechnianie kultury.

Twierdzę, że sytuacja taka traci na aktualności. Upowszechnianie kultury przejęły instytucje dużo lepiej przygotowane i sprawniejsze w postaci agencji artystycznych. Edukacja kulturalna jest pojęciem bardzo ryzykownym. Do tego, żeby kogoś edukować, trzeba mieć odpowiednie przygotowanie i zaplecze. Nie ma twardych reguł, kto może w domu kultury pracować. Dlatego trafiają tam ludzie z najróżniejszym poziomem mobilizacji, różnymi kompetencjami, przygotowaniem itd. Zważywszy na płace i na zachęty materialne trudno tutaj mówić o pozytywnym doborze. Z tych też względów o edukacji wolałbym nie pisać zbyt szeroko.

I wreszcie amatorski ruch artystyczny, który najgłębiej zapadł ludziom w pamięć i który jest najbardziej zgodny z ich oczekiwaniami i potrzebami i dla których był organizowany. Jest to mało opłacalna działalność i trudno na niej zarobić pieniądze. Więc jakby z rozpędu, szczególnie że to jest ta część, która bardzo silnie jest obecna w działalności lokalnych instytucji kultury (głównie w gminnych ośrodkach kultury), jest bardzo mocno osadzona w rzeczywistości animatora.

Z moich obserwacji wynika, że mamy do czynienia z pewnym paradoksem. Otóż ludzie pracujący w domach kultury, czują bardzo silną identyfikację ze swoim środowiskiem i z miejscem pracy. Najczęściej są to ludzie żyjący pracą: domem kultury, działaniami, grupami, zespołami. Niestety, nie posiadają tożsamości zawodowej. Dlaczego? Gdy się definiujemy jako animatorzy kultury to wiemy, że pracujemy w domach kultury i to jest pierwsze skojarzenie. Natomiast co tak naprawdę robi animator, kim jest w sensie zawodowym, ale także w sensie etosu swojej pracy – z tym jest już gorzej. Nie twierdzę, że intuicyjnie ludzie tego w sobie nie mają. Natomiast taką bieżącą refleksję w domach kultury (gminnych, miejskich) trudno jest w Polsce znaleźć. Jednak nie ma się co dziwić, że tak jest. Brak jest systemów motywacyjnych, brak systemowej reakcji na wypalenie zawodowe. A jest to przecież wyjątkowy zawód. Od animatora kultury wymaga się stale kreacji, operowania na bardzo wysokim poziomie refleksji, tego, co nazywamy w tej chwili innowacją społeczną.

Określenie, kim jest animator jest trudne także z tego powodu, że animatorzy w dalszym ciągu nie doczekali się swojej ogólnopolskiej reprezentacji. Nie ma miejsca, nie ma grupy, nie ma forum, na którym moglibyśmy podyskutować. Nie powołaliśmy sensownego związku zawodowego, więc nie możemy bronić swoich racji od strony zawodowej. Oczywiście, związki zawodowe nie muszą nam być potrzebne. Ale my też nie założyliśmy ani związku twórczego, ani też nie wypracowaliśmy żadnej innej formy dyskursu. A potrzebna jest nam stała rozmowa, zaduma nad tym, kim jesteśmy i tym, o co nam chodzi.

I w końcu trzecia perspektywa: odbiorcy. Co bardzo pocieszające, wszędzie tam, gdzie dokonywane są pewne ruchy zmierzające do likwidacji domów kultury mamy do czynienia z bardzo silną presją społeczną i próbami ich obrony. Oznacza to, że pomimo nie do końca dopasowanego modelu i jego wielu słabości, domy kultury i animatorzy społeczni są ludziom do czegoś potrzebni. Oczywiście jest kwestia i pytanie: do czego?

Funkcjonuje pewien skrót myślowy, utworzony w środowiskach lokalnych: tam, gdzie jest dom kultury – tam jest kultura lokalna. A tam, gdzie go nie ma – tam z kulturą lokalną jest źle. Świadczy to, że jest dostrzegane w środowiskach lokalnych wyraźne przełożenie pomiędzy istnieniem instytucji realizujących zadania związane z animacją kulturalną a rzeczywistym istnieniem i rozwojem kultury w danym środowisku. Ważne jest także i to, że przez te blisko 20 lat zmieniła się społeczna rola kultury w środowiskach lokalnych.

Warto przypomnieć, że na początku lat 90. masowo rezygnowaliśmy z przynależności do organizacji pozarządowych, do partii, odmawialiśmy udziału w jakichkolwiek zorganizowanych formach, nie chcieliśmy się zrzeszać i gromadzić. W to miejsce wyrosły bardzo ciekawe (szczególnie wśród młodzieży) trendy i subkultury (np. punk, metal, graficiarze). Organizując w tym czasie imprezy, trzeba było zwracać baczną uwagę na to, do kogo są one adresowane. Każdy koncert, każde przedsięwzięcie, było adresowane do bardzo konkretnej i bardzo specyficznej grupy odbiorców ze względu na upodobania kulturowe, np. muzyczne, ale przede wszystkim etykę, któ-

rą się rządziła, zbiór zasad, który w niej obowiązywał. Kultura bowiem była pasem transmisyjnym tworzących się poglądów i postaw społecznych.

Przyszedł jednak taki moment, gdy od kultury lokalnej zaczęto oczekiwać przede wszystkim rozrywki (pikników, dni miast itp.). Sztuka funkcjonowała obok kiełbasy na sztuki. Na szczęście to się już zmienia. Wydaje się, że przychodzi teraz taki moment, w którym kultura zaczyna być postrzegana jako podstawa do refleksji społecznej. Dom kultury staje się inkubatorem aktywności, tu gromadzą się ludzie, którym o coś chodzi. Coraz więcej wokół domów kultury funkcjonuje wolontariuszy, organizacji pozarządowych. Nową wartością są ludzie, określani mianem artysty społecznego, który także jeszcze nie doczekał się definicji.

Dom kultury, oczywiście w innej formie niż funkcjonuje w tej chwili, jest wymarzonym narzędziem do realizacji postulatów związanych np. z rozwijaniem kapitału społecznego. Jest także wyjątkową szansą dla animatorów. Wszystkie bowiem definicje, określenia, pojęcia i idee, związane z kapitałem społecznym, ze zmianą społeczną, leżą blisko tego, co jest bardzo charakterystyczne dla środowisk animatorów kultury.

Na koniec kilka postulatów które mogą pomóc w lepszej realizacji zadań stawianych przed kulturą lokalną:

1. Konsolidacja środowiska animatorów kultury (w formie przez to środowisko wybranej). Czas mówić w swojej sprawie. Czas odebrać inicjatywę ludziom, którzy przez przypadek jedynie trącają o kulturę. To my musimy powiedzieć na czym nam zależy i jakimi metodami osiągać nasze cele.
2. Dyskusja nad nowym modelem domu kultury. Czym ma być dom kultury w XXI wieku? Można się odwoływać się do doświadczeń innych krajów czy np. polskich doświadczeń przedwojennych. Tym niemniej trzeba wypracować nowe ramy, nowy model funkcjonowania tej instytucji.
3. Standaryzacja pracy animatora kultury. Przy zastrzeżeniu, że będzie wiadomo, kto może być animatorem kultury i że zrobimy to dopiero po konsolidacji środowiska. Między innymi po to, by standaryzację przygotowało i przeprowadziło samo środowisko animatorów kultury.
4. Stała platforma wymiany refleksji. Może ona działać regionalnie, ale powinna przynajmniej raz–dwa razy w roku przybrać formę dużego kongresu, dużego spotkania ogólnopolskiego, podczas którego będą się ścierały pomysły, racje, idee, będące punktem wyjścia do rzetelnej dyskusji nad istotą tego co nazywamy kulturą lokalną.

Marek Matyjewicz

Potrzeby kulturalne współczesnego społeczeństwa

Problematyka potrzeb kulturalnych społeczeństwa doświadczającego współczesnej – dynamicznej, zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości jest kwestią bardzo obszerną i złożoną. Stanowi ona splot zagadnień, związanych przede wszystkim z charakterem i specyfiką współczesnej kultury (treści i wartości, które ze sobą niesie, jej miejsce i rola w kreowaniu społecznej rzeczywistości, sposoby odbioru i partycypacji wytworów kultury przez widzów/konsumentów), preferowanymi stylami egzystencji, hierarchią wyznawanych wartości życiowych oraz rozwojem mediów i ich stale rosnącym zastosowaniem w różnych dziedzinach życia. Mnogość dokonanych analiz i postawionych teorii dotyczących specyfiki funkcjonowania współczesnych społeczeństw dowodzi i potwierdza, że mottem życiowym wielu ludzi jest konsumpcja – chęć zdobycia, posiadania i pomnażania wszelakich dóbr materialnych. To wieczne „życie na zakupach" jest dowodem na to, że ogólne znaczenie i rola potrzeb w naszym życiu wzrasta i zmienia swój pierwotnie zakładany i opisywany charakter. Posiadanie określonych i coraz to bardziej „wymyślnych" potrzeb jest wyrazem lepszej pozycji społecznej, pozwala wyróżniać się z „szarego" tłumu.

Kształt, charakter oraz poziom sublimacji współczesnych potrzeb wydaje się być zależny od wykształcenia, sytuacji społeczno-ekonomicznej jednostek oraz od ich podatności na wpływy kultury dominującej. Być może wymienione kwestie korespondują ze sobą, jednak ich indywidualny wpływ na kształtowanie się potrzeb jest niezwykle istotny w świetle podejmowanych rozważań. Współczesna kultura – nazywana przez niektórych badaczy kulturą masową, symboliczną, obrazkową, czy też kulturą „gadżetów" – rozprzestrzenia się poprzez konkretyzację w wytwarzanych przez nią produktach. Tworzona przez sieci producentów i medialne koncerny, sprzedawana jest z zyskiem masowym odbiorcom. Ma więc charakter komercyjny, ponieważ głównym determinantem jej tworzenia jest dochód, jaki w zamierzeniu powinna przynosić. Jeżeli oczekiwanego dochodu nie przynosi, wówczas traci sens jej „produkcja". W celu zachowania ciągłości przychodów partycypację w kulturze sprowadza się do poziomu krótkotrwałej konsumpcji jej produktów, dlatego też „ich funkcjonalność jest złudna, służą zabawie, starzeją się błyskawicznie, ich status wyznacza moda, a interwały między kolejnymi w niej trendami są również coraz krótsze"[14].

Ktoś jednak mógłby rzec: „nie chcesz, nie kupuj! To twój wybór!". Problem jednak polega na tym, że konstrukcja współczesnego świata i organizacja w nim życia społecznego w coraz mniejszym stopniu pozwala na zachowanie jednostkowej kontroli i samokontroli. Dane każdemu i wynikające z racji posiadania wolnej woli

[14] W.J. Burszta, W. Kuligowski, *Sequel. Dalsze przygody kultury w globalnym świecie*, Warszawa 2005, s. 23.

życiowe spektrum ścieżek i wyborów często okazuje się być złudne, nieosiągalne, bądź mocno zapośredniczone przez popkulturowe stymulowanie rzeczywistości i jej podporządkowanie produkcyjno-ekonomicznemu myśleniu. Utrzymywanie jednostek w przeświadczeniu „wolności wyboru" okazuje się być stanem iluzorycznego egalitaryzmu, które – zdaniem M. Krajewskiego – „na jednej płaszczyźnie daje poczucie podmiotowości i dostarcza narzędzi jej urzeczywistniania, z drugiej zaś dawanie takiego poczucia jest podstawowym narzędziem kontroli sprawowanej nad konsumentami i użytkownikami kultury popularnej". „W ten sposób – pisze tenże autor – skutecznie może ona uzasadnić konieczność konsumowania i doznawania przyjemności, (...) może przekształcać to, co nie istniało, najpierw w pragnienie, a potem w życiową konieczność"[15]. Tak właśnie rodzą się potrzeby wmówione i iluzoryczne, których zaspokajanie przynosi ulotną chwilę złudnej radości i krocie jak najbardziej prawdziwych banknotów w portfelach „producentów marzeń".

Problem „wmówionych" potrzeb – z punktu widzenia animacji i edukacji – wydaje się być niezwykle trudny do rozwiązania, gdyż dotyka on tej części społeczeństwa, która w większości nie posiada, bądź nie odczuwa wyższych potrzeb kulturalnych. Nie łatwo jest zainteresować tę grupę wartościową propozycją kulturalną, ponieważ w liberalnym społeczeństwie każdy ma prawo wyboru dowolnej oferty – zazwyczaj dostosowanej pod kątem możliwości dekonstrukcji, odbioru i rozumienia przekazywanych przez nią treści i znaczeń. Związane jest to – z jednej strony – z brakiem dobrych nawyków oraz wysublimowanych sposobów uczestnictwa w kulturze i spędzania czasu wolnego – z drugiej – z bezrefleksyjnym przyjmowaniem wzorów uczestnictwa promowanych przez popkulturę i produkowanych na jej użytek. Synchroniczna dostępność różnorodnych propozycji kontaktu z wieloma rodzajami kultury dynamizuje je tak dalece, że w pogoni za nowościami uczestnik/konsument zatraca możliwość ich głębokiego przeżywania.

Pomimo, wydawałoby się szerokiej oferty popkulturowej (i nie tylko), dostępnej praktycznie „na wyciągnięcie ręki" dzięki szybkim i wszechobecnym medialnym kanałom przekazu treści, innym czynnikiem, współcześnie kształtującym charakter potrzeb kulturalnych jest – NUDA. Ten specyficzny stan psychofizyczny rozumieć należy nie tylko jako bezczynność, nieobecność stymulacji i nie możność robienia w danym momencie tego, co akurat byśmy chcieli, lecz przede wszystkim jako „brak i nadmiar łącznie". Takie przewrotne połączenie pozwala jednakowo stwierdzić, że „ich wspólną podstawą są monotonia, powtarzalność, brak nowości i pozytywnej ekscytacji"[16].

Bogacenie się społeczeństw i podnoszenie się poziomu ich funkcjonowania, wzrost ogólnoświatowej produkcji dóbr i usług, wprowadzanie nowych technologii w różnych dziedzinach życia, wywołuje efekt „przesterowania" konsumpcji, nadając jej inny, niż pierwotnie zakładany wymiar. „Bezpośrednia konsumpcja materialna

[15] M. Krajewski, *Kultury kultury popularnej*, Poznań 2003, s. 101.

[16] B. Dobroczyński, *III rzesza popkultury i inne stany*, Kraków 2004, s. 36.

– zdaniem A. Radziewicza-Winnickiego – zaczyna tracić swoje ongiś podstawowe znaczenie jako czynnik stymulujący pracę zawodową czy indywidualną działalność gospodarczą na rzecz wzmożonej aktywności w zaspokajaniu potrzeb kulturowych, niematerialnych i duchowych"[17]. Otaczająca rzeczywistość dla wielu jej konsumentów przestaje być atrakcyjną przestrzenią zabawy i rozrywki, ponieważ nie jest już w stanie dostarczać wystarczająco mocno „nasyconych" adrenaliną wrażeń. Paradoksalnie – im mocniejszych dostarcza przeżyć, tym stopniowo „uodparnia" na nie swoich konsumentów/odbiorców, zmuszając ich do poszukiwań nowych, jeszcze silniejszych wrażeń w zachowaniach aspołecznych lub w internetowej „rzeczywistości równoległej". Życie w „realu" nie zapewnia takiej intensywności jak imaginacja.

Zaspokoiwszy potrzeby „niedoboru", kultura popularna napędza koniunkturę marzeń, generując sytuację „nadmiaru"[18], oznaczającą rozbudzanie i jednoczesną możliwość zaspokojenia coraz bardziej wymyślnych, często wręcz „zbędnych" potrzeb, zazwyczaj „będących [...] atrybutem prestiżu i przynależności do nowej finansowej elity, starającej wyróżnić się od pozostałych grup społecznych"[19]. Stajemy zatem w obliczu nowego zjawiska. Nie chodzi już o samą konsumpcję, ale o jej coraz bardziej wyrafinowane (i kosztowne) formy. Przypuszczalnie w każdym społeczeństwie znajdą się jednostki gotowe przyznać, że przyjemność, jaką oferuje kultura masowa jest jej największą wartością, i że są nawet gotowi za nią zapłacić. W miarę dysponowania stale zwiększającym się wymiarem czasu wolnego, intensyfikuje się zapotrzebowanie na możliwości „radosnego" i przyjemnego wypełnienia go. Czas wolny mają przede wszystkim ci, których na to stać. W ten sposób, obok stopnia posiadania dóbr, także czas wolny może być postrzegany jako „symbol sukcesu społecznego [...], o ile »mieć czas wolny« oznacza »móc zapłacić« za różnorakie formy rozrywki"[20]. Opisane zjawiska kształtują nowe sposoby spędzania czasu wolnego czy też uczestnictwa w kulturze, często jednak są one wyjałowione intelektualnie, trywialne i uwsteczniające. „Coraz więcej ludzi – uważa D. Jankowski – korzystając z coraz obfitszych zasobów ekonomicznych, intensywnie rozbudowuje »atrapy życia kulturalnego«, którego faktycznie nie ma i utożsamia awans kulturalny z samym posiadaniem

[17] A. Radziewicz-Winnicki, *Społeczeństwo w trakcie zmiany. Rozważania z zakresu pedagogiki społecznej i socjologii transformacji*, Gdańsk 2004, s. 40.

[18] Zagadnienie to podejmuje A. Leder, pisząc: „problem nadmiaru pojawia się zawsze wtedy, kiedy rzeczywistość wydaje się przeładowana [...] – przesycona rzeczami, znaczeniami i możliwościami. Zmusza to do tego, by zbyt często wybierać i jednocześnie zbyt często rezygnować. Nadmiar, to [...] zbyt gęsta rzeczywistość zmuszająca do wysiłku eliminacji na granicy ludzkich możliwości". Zob. szerzej: A. Leder, *Globalizacja a nadmiar. Rozdęta bańka teraźniejszości*, [w:] *Kultura w czasach globalizacji*, (red.) M. Jacyno, A. Jawłowska, M. Kempny, Warszawa 2004, s. 89.

[19] M. Ziółkowski, *Interesy i wartości społeczeństwa polskiego w okresie systemowej transformacji*, [w:] *Psychologiczno-edukacyjne aspekty przesilenia systemowego*, (red.) J. Brzeziński, Z. Kwieciński, Toruń 2000, s. 33–34.

[20] A. Kapciak, *Konsumpcja jako model doświadczenia kulturowego*, [w:] *Zmiana czy stagnacja?*, (red.) M. Marody, Warszawa 2004, s. 73.

[...] możliwości dostępu do »dóbr« kultury symbolicznej”[21]. W ten oto sposób luksus i dobrobyt materialny, w połączeniu z obniżeniem poziomu percepcji i kulturowym „przyzwoleniem” prowadzi do swoistego zubożenia intelektualnego i regresu.

Kultura przyzwolenia jest hybrydowym konglomeratem czynników materialnych i aksjologicznych, kształtowanym przez „zmianę preferencji w wymiarze kulturowym, polegającą na przejściu od wartości zakazujących i hamujących (prostota, samodyscyplina, konformizm, podporządkowanie) do wartości libertariańskich (pluralizm, swoboda, tolerancja i samopobłażanie)”[22] – równoznacznych z funkcjonowaniem w rzeczywistości hołdującej pogoni za przyjemnością i natychmiastową, łatwą ekscytacją. Dążenia te predysponuje i potęguje klimat pobłażania i zgody na „wszystkoizm”. W świecie kultury przyzwolenia obowiązuje jedyna, subiektywna i jednowymiarowa hierarchia oceny i wartości, mogąca prowadzić, z jednej strony, do pasywności, kulturowego prymitywizmu i zgody na zastaną „rzeczywistość zabawy”, z drugiej, do niebezpieczeństwa kształtowania się postaw, poszukujących ekstremalnych wrażeń i gwałtownych emocji – nierzadko równoznacznych z doszukiwaniem się w niej elementów przemocy, agresji i cierpienia. Rosnące zapotrzebowanie na ten wymiar kultury może wskazywać na swego rodzaju intelektualną degenerację konsumpcyjnego społeczeństwa, hegemonię płytkiej rozrywki, przysłaniającej krytycyzm i promującej kulturowy analfabetyzm. Zdaniem M. Czerwińskiego „bierze się to zapewne stąd, że kultura ta nie stwarza żadnego aktywnego naporu. Ten mobilizowałby do odporu, tymczasem takiego wyzwania brakuje. Pod tym względem kultura masowa przypomina trochę poduszkę, o której atrakcyjności stanowi wyłącznie wygoda, jaką oferuje”[23].

W wymiarze materialnym przyzwolenie zdeterminowane jest poziomem zamożności uczestników-konsumentów i wzrastającymi kosztami partycypacji w tejże kulturze. Mimo iż oferuje treści miałkie, banalne i ulotne, dostęp do nich wydaje się reglamentowany, warunkowany nie zainteresowaniami, wykształceniem czy kwalifikacjami i preferencjami kulturowymi, lecz zawartością portfela. Czy może być inaczej, skoro kultura ta utożsamia jedynie olbrzymi spektakl promowania, sprzedawania, kupowania i konsumowania? Spektakl, którego końca nie widać, ponieważ tenże byłby końcem jej samej. Oferując zaprogramowaną wielość możliwości i jednoczesną radość z natychmiastowej realizacji tych wyborów, postmaterialistyczna kultura przyzwolenia intensyfikuje konsumpcję, oferując pozorną wolność. Sekret ciągłego niezaspokojenia potrzeby konsumpcyjnego wyboru tkwi, zdaniem Z. Baumana, w dążeniu do tego, aby „wybór przestał być wyborem”. „Pęd do konsumpcji, jak pęd do wolności w ogóle, unicestwia możliwość własnego usatysfakcjonowania. Potrzeba więc wolności zawsze więcej, niż się jej ma”[24].

[21] D. Jankowski, *Autoedukacja wyzwaniem współczesności*, Toruń 1999, s. 225.

[22] M. Ziółkowski, op. cit., s. 30.

[23] M. Czerwiński, *Pytając o cywilizację*, Warszawa 2000, s. 149.

[24] Z. Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000, s. 198.

Przedstawiony powyżej obraz potrzeb i zbiór czynników je kształtujących – może zarysowany zbyt skrótowo i pobieżnie – oddaje jednak specyfikę funkcjonowania współczesnych jednostek i pokazuje złożony konglomerat „tymczasowych" wartości i płytkich treści wypełniających ich życie. Animacja czasów (post)postmodernistycznych jest wyzwaniem nie tylko dla animatorów, ale dla wszystkich tych, którzy przyszłość społeczeństwa postrzegają przez pryzmat kultury i jej roli w podtrzymywaniu i kultywowaniu ciągłości historii i tradycji przekazywanej od pokoleń. Poszukiwanie sposobów przeciwstawiania się kulturze „dominującej" – mając na uwadze fakt jej wszechobecności – może przypominać walkę z wiatrakami. Co nie oznacza faktu znajdowania się animacji na straconej pozycji. Wyrwanie społeczeństwa z „chocholego" tańca popkultury powinno – skromnym zdaniem autora – odbywać się przy wykorzystaniu powszechnie znajomych „melodii", ale na gruncie placówek zajmujących się animacją kultury. Być może karkołomny wydaje się pomysł zmierzania „przez popkulturę do kultury wysokiej", ale bardzo trudno jest wytworzyć atmosferę „głodu kultury" w rzeczywistości „przeładowania" (głównie przeładowania śmieciami...).

Zmiana kulturowej świadomości społecznej może dokonywać się za pomocą dekonstrukcji popkulturowych znaczeń, prowadzonej w oparciu o kulturę bezpośrednią, traktującą każdą jednostkę jako *axis mundi* jej odkrywania i przeżywania. Animacja, pojmowana jako sposób organizowania kultury nie zapośredniczonej – w odróżnieniu od popkultury – indywidualizuje jej uczestników i przez to widzi w nich równorzędnych partnerów tego procesu. „Doświadczenie animacyjne – zdaniem G. Godlewskiego – sprawia, że ludzie nabierają kształtów, przestają być czymś ogólnym, przestają być czymś statystycznym, przestają być czymś, co podlega standaryzowanym metodom. I najczęściej okazuje się, że te kształty nie pokrywają się (...) z istniejącymi wyobrażeniami na temat innych"[25]. Sprzyja dostrzeganiu inności tam, gdzie do tej pory funkcjonowały „swojskie" stereotypy.

Pomimo stale pogłębiającej się pauperyzacji potrzeb kulturalnych społeczeństwa, animacja powinna promować swoją wizję kultury: kulturę wolności (intelektualnej, społecznej), autentyczną i żywą kulturę działania, wyprowadzoną i odnoszącą się do wartości regionalnych i lokalnych. Skutecznie wcielając w życie idee edukacji kulturalnej, animacja daje szanse rozwoju osobowości „głodnej" humanistycznych wartości, opierając ich rozwój o wewnętrzny potencjał twórczy oraz kreatywność, ujawniającą się w wymiarze indywidualnym i społecznym. Animacja skupia swoją uwagę na kulturze, która żyje i rozwija się w każdym człowieku, kulturze istnienia i stawania się, potwierdzania bycia sobą. Próbuje dotrzeć do wnętrza i zatrzymać na chwilę „gonitwę" za sprawami materialnymi, ulotnymi, rozbudzając w jednostce potrzebę kontaktu ze sztuką i przeżywania piękna. W myśl słów J. Kofty: „... bo gdy się milczy, to apetyt rośnie wilczy na poezję, co być może drzemie w nas...", animacja

[25] Wywiad z G. Godlewskim przeprowadzony przez D. Hall i T. Rakowskiego, zamieszczony na stronie www.opcit.art.pl, (data pobrania: 21.09.2005).

daje szansę głębokiego rozumienia sztuki i odkrywania jej prawdziwego charakteru, próbując uwrażliwiać jej uczestników na pokusę „łatwej rozrywki" oferowanej przez kulturę masową. Wyrabiając w nich poczucie gustu i dobrego smaku, pozwala oprzeć się pokusie „uwiedzenia" i „zniewolenia" przez machinę komercji. W takim ujęciu – pisze W. Żardecki – „animacja kulturalna (...) może być skuteczną formą edukacji wobec komercjalizacji i kosmopolityzacji kultury, wobec tendencji unifikacyjnych i standaryzacyjnych, niszczących świat wartości kultury osobowej, najpełniej wyrażającej społeczeństwo"[26].

Dokonywanie świadomych wyborów kontaktu z kulturą w czasach, gdy prawie wszyscy poddawani są bezustannemu „bombardowaniu popkulturą" wymaga wnikliwego śledzenia zachodzących w (ogólnie pojętej) kulturze procesów, bieżącej znajomości aktualnych trendów i kierunków nieustannych poszukiwań. Przede wszystkim ze względu na ciągle dokonujące się przemiany w sposobach obcowania z kulturą, nowe rodzaje aktywności i twórczości, nowe rozumienie i definiowanie – co jeszcze nie jest twórczością artystyczną, a co już nią jest. Być może działania, wcześniej uważane za awangardowe i swoiste dla pewnych grup społecznych czy kulturowych, teraz powinny być wpisane w szerokie spektrum zainteresowań uczestników współczesnych „aktów" kulturowych i brane pod uwagę przez instytucje upowszechniania kultury jako nowe sposoby spędzania czasu wolnego, preferowane formy aktywności i twórczości artystycznej.

Dążenie do aktywności twórczej i wykorzystania wewnętrznego potencjału tkwiącego przypuszczalnie w każdej jednostce, jest jednym z celów działalności animacyjnej. Będzie on osiągalny tylko w przypadku ciągle aktualizowanej oferty kulturalnej, uzupełnianej o nowe formy kontaktu z kulturą, pożądane i akceptowane przez współczesnego odbiorcę. Realizując ideę integracji kultury „wysokiej" i „niskiej", animacja nie rezerwuje prawa do twórczej aktywności dla ludzi obdarowanych talentem, jednostek wybitnych czy profesjonalnych artystów. Uważana za najwyższą i najpełniejszą formę uczestnictwa w kulturze twórczość, ma doniosłą i ważną misję do spełnienia. Jeżeli – pod wpływem działań animacyjnych – jej „esencja" wyrastać będzie z wartości dostępnych każdej jednostce w życiu codziennym i wspólnych wszystkim ludziom, nie będzie uważana za „sztukę dla sztuki", a tym samym – pozbawiona charakteru „elitarności" pozwoli na zbliżenie środowiska artystów i publiczności. „Tak pojmowane (...) tzw. twórcze uczestnictwo – podkreśla J. Gajda – pozwala na zniesienie granicy pomiędzy twórcą i odbiorcą, czyniąc niekiedy akt odbioru głębszym niż sam proces jego wytwarzania"[27].

---

[26] W. Żardecki, *Dylematy przemian animacji kulturalnej w perspektywie historycznej*, [w:] *Dylematy animacji kulturalnej*, (red.) J. Gajda, W. Żardecki, Lublin 2001, s. 79.

[27] J. Gajda, *Dylematy animacji kulturalnej w dobie gwałtownych przemian społecznych i cywilizacyjnych*, [w:] *Dylematy animacji kulturalnej*, (red.) J. Gajda, W. Żardecki, Lublin 2001, s. 19.

Animacja widziana z tej perspektywy ma szansę stać się alternatywą, której szukają ludzie „zanurzeni w galopującej rzeczywistości". W tej gonitwie zatracone zostają humanistyczne więzi, a postępujące umasowienie odsuwa ludzi od siebie, tworząc paradoks „samotnej jednostki w samotnym tłumie". Integracyjne i wspierające oddziaływanie animacji może pomóc człowiekowi w odnalezieniu tożsamości i „własnego" miejsca w otaczającej rzeczywistości, pozwalając mu samodzielnie precyzować swoje potrzeby i wartości. Rozbudzając w nim „apetyt" na autoekspresję, zachęcając do różnych form aktywnego uczestnictwa w kulturze, uwrażliwiając go na prawdziwe piękno animacja czyni jednostkę wewnętrznie „piękniejszą", spełnioną pod względem duchowym, świadomą swojego człowieczeństwa. Podejmując się obrony jednostki przed negatywnymi skutkami oddziaływań współczesnej cywilizacji, animacja opowiada się za urzeczywistnieniem wizji nowych i lepszych społeczeństw, które – zdaniem A. Mencwela – „jeśli naprawdę istnieją, są żywą tkanką międzyludzką, którą tworzą sploty wielokrotne i wielostronne, a składają się na nią wszelkie powoływane przez autentyczne potrzeby (...) związki i stowarzyszenia"[28]. Bez owej „żywotności" trudno wyobrazić sobie przyszłość i dalszy rozwój nie tylko naszego społeczeństwa, ale i każdego innego. Ambicją animacji i animatorów kultury jest do tej „żywotności" się przyczyniać.

[28] A. Mencwel, *Przyczyniać się pomału,* [w:] *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, (red.) G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencwel, M. Wójtowski, Warszawa 2002, s. 25.

Ewa Bobrowska

Dom kultury jako instytucja społeczeństwa obywatelskiego

Dom kultury to oczywiście budynek, albo przynajmniej wydzielone pomieszczenie, ale przede wszystkim – rodzaj instytucji społecznej. Próbując ją opisać, można przyjąć jedną z dwóch podstawowych strategii. Można – po pierwsze - przyglądać się realnie istniejącym domom kultury i zdawać relację z ich faktycznego funkcjonowania. Mówi się wtedy o wzorach instytucji. Można jednak – po drugie – szukać wiedzy o domach kultury w wypowiedziach na ich temat i na tej podstawie rekonstruować ich koncepcje, czyli coś, co nazywa się modelami instytucji. Wybierając pierwszą drogę, zmierzamy do zdobycia wiedzy o domach kultury istniejących w danym miejscu i czasie, idąc drugą, koncentrujemy się na tym, jakie oczekiwania są wobec nich formułowane. Modele i wzory funkcjonują zatem na odmiennych poziomach, nie oznacza to wszakże, by były od siebie zupełnie niezależne. Poszukując właściwego modelu, często wzorowano się na już istniejących rozwiązaniach, sformułowany model mógł być z kolei podstawą działania konkretnej placówki. Także i w takich przypadkach założony model nie oddaje jednak całej pełni realnie istniejącej instytucji, której funkcjonowanie zależy również od środowiskowych uwarunkowań, możliwości i inwencji działających w niej ludzi. Każda z tych strategii ma więc swoje ograniczenia, ale ma też i zalety. Myślenie o domach kultury w kategoriach modelowych pozwala przede wszystkim uświadomić sobie, jak różne mogą być ich koncepcje. Ta sama z pozoru instytucja, której głównym zadaniem jest organizowanie różnego rodzaju kontaktów z kulturą, a jednocześnie budowanie zespołów ludzi połączonych wspólnymi zainteresowaniami, przy bliższym wejrzeniu okazuje się pełnić bardzo różne, bardziej sprecyzowane funkcje. Jeśli sobie to uświadomimy, możemy oderwać się od tego, co jest powszechną praktyką i co wydaje się oczywiste i zastanowić, czy inne rozwiązania nie byłyby bardziej pożyteczne.

Szczególnie interesujące z tego właśnie punktu widzenia wydają się koncepcje wypracowane w Polsce międzywojennej. Okazały się one na tyle wpływowe, że właśnie na nich się opierając w wielu środowiskach decydowano się na zakładanie domów kultury, wówczas nazywanych najczęściej domami społecznymi. W zdecydowanej większości tworzono je bez pomocy władz publicznych, ich istnienie było więc wyrazem oddolnej inicjatywy, która w dużej mierze mogła się rozwijać dzięki popularyzacji wspomnianych rozwiązań modelowych. Rozwój domów społecznych był tak duży, że pod koniec lat 30. ich liczbę oceniano na blisko pięć i pół tysiąca, podczas gdy tuż po odzyskaniu niepodległości było ich zaledwie 185[1]. Proces ten gwałtownie przerwała II wojna świa-

[1] Szczegółowe dane na temat liczby domów społecznych znaleźć można w książce mojego autorstwa *Przemiany modelowe domu kultury*, Kr aków 1997. Tam też szerzej są omówione przedstawiane tu modele domów kultury i zawarta szczegółowa bibliografia.

towa, a następnie wprowadzone po jej zakończeniu głębokie zmiany ustrojowe. W PRL wszelkie próby reaktywowania domów społecznych w ich przedwojennej formie zostały zablokowane, ich miejsce zajęły natomiast instytucje wzorowane na rozwiązaniach sowieckich. Ten nowy model instytucji, nazywanej teraz domem kultury, był nie tylko postulowany – jak to było w przypadku modelu przedwojennego – ale również zadekretowany, zapisany został bowiem w odpowiednich przepisach. W rezultacie dom społeczny zarówno zniknął ze społecznej praktyki, jak i uległ zapomnieniu. O tym, jak skutecznie udało się go wymazać ze zbiorowej pamięci, można było się przekonać na początku lat 90., gdy poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jaką funkcję powinny pełnić domy kultury w nowych warunkach ustrojowych. Bardzo nikła, wręcz znikoma była wtedy świadomość przedwojennej polskiej tradycji, mało kto zdawał sobie też sprawę, że jest ona zgodna z tym, co współcześnie jest praktykowane w krajach demokratycznych. Obecnie wiedza na ten temat jest z pewnością znacznie bardziej powszechna, mimo to trudno mówić o porównywalnym do okresu międzywojennego powodzeniu koncepcji domu społecznego. W praktyce domy kultury znacznie częściej przybierają formy, które choć w zmienionej postaci, nawiązują do rozwiązań PRL-owskich. Nie można oczywiście oczekiwać, że modele przedwojenne zostaną wprost zastosowane w obecnych, odmiennych przecież warunkach, pewne zawarte w nich idee wydają się jednak warte przemyślenia. Postaram się zatem pokrótce je tu przedstawić i jednocześnie skonfrontować z modelem PRL-owskim.

Dom kultury w PRL

Zacznijmy od tego, co jest bliższe nam czasowo, a więc od modelu PRL-owskiego. Dom kultury był w tym okresie uznawany za jedną z ważnych instytucji, służących realizacji polityki kulturalnej państwa. Jego zadaniem było upowszechnianie kultury, ale tylko takiej, która była zgodna, albo przynajmniej nie podważała, panującej ideologii i światopoglądu uznanego za słuszny. Tej przypisanej domom kultury funkcji odpowiadały zasady ich organizacji. Uprawnione do ich zakładania były tylko specjalnie wytypowane czynniki: państwo, albo też kontrolowane przez nie organizacje, takie, jak związki zawodowe, czy też spółdzielnie mieszkaniowe. Pojedyncza placówka nie stanowiła przy tym samodzielnej instytucji. Każdy dom kultury był wpisany w rozbudowaną, hierarchiczną i scentralizowaną strukturę. Podlegał kontroli wyższych instancji i był zobligowany do przestrzegania ich zaleceń programowych, one zaś musiały być zgodne z ustalanymi przez centrum tzw. wytycznymi programowymi.

Takie usytuowanie domu kultury znacząco wpłynęło na jego wewnętrzną strukturę. Konieczne stało się przede wszystkim zatrudnianie na etatach licznego personelu. Związani w ten sposób z instytucją ludzie byli bowiem bardziej przewidywalni i łatwiej poddawali się sterowaniu aniżeli przychodzący z ulicy, dobrowolni uczestnicy. Nową rolą zawodową, jaka pojawiła się w tej strukturze było kontrolowanie podległych domów kultury i przekazywanie im zaleceń wyższych instancji. Do obo-

wiązków pozostałych pracowników należało natomiast planowanie i organizowanie działań na terenie domu kultury. Rola uczestnika została tym samym zawężona do samego udziału w tym, co dla niego przygotowano. Przy różnych okazjach podkreślano wprawdzie, że dom kultury ma się przyczyniać do rozwoju aktywnego odbioru kultury, w istocie jednak rozumiano przez to jedynie pełną zaangażowania postawę i chętny udział uczestnika w tym, co – rzec by można – było mu zadane. Jego aktywność była bowiem ograniczana na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze, treści – o czym już wspominałam – nie były swobodnie przez niego wybierane. Uczestnik mógł oczywiście decydować, czy na przykład zapisze się do grupy tanecznej czy plastycznej, nie brał jednak udziału w tworzeniu programu działania domu kultury. Na różne sposoby był też ograniczany jego wpływ na kierunki pracy tego zespołu, do którego ewentualnie sam należał. Ściśle związane było to z tym, że – po drugie – to personel, a nie uczestnik, powoływał i nadzorował wszelkie grupy działające na terenie placówki. W domu kultury nie było więc miejsca na spontanicznie wytwarzane, samodzielne i autonomiczne grupy, przeciwnie, od uczestnika oczekiwano, by wpisał się w gotowe struktury i podporządkował obowiązującym w nich zasadom.

Aktywność kulturalna w tak pomyślanej instytucji była więc nie tylko ograniczana, ale przede wszystkim kanalizowana – kierowana na kulturę mieszczącą się w ramach zakreślonych przez centralnego planistę i wtłaczana w uprzednio zaprojektowane struktury organizacyjne. Uczestnik domu kultury miał być w rezultacie – podobnie jak personel – wykonawcą centralnie ustalanych planów[2].

Usługowy dom kultury

Przedstawiony model domu kultury w różnych okresach poddawany był krytyce. Nasiliła się ona zwłaszcza w latach 80., gdy podniosły się głosy, że kultura nie może być traktowana instrumentalnie. W ten sposób, podkreślając jej autoteliczny charakter, starano się bronić niezależności kultury i chronić ją od wpływów politycznych i ideologicznych. Krytyka domów kultury stała się jeszcze dobitniejsza tuż po przełomie 1989 roku. Nierzadko twierdzono wtedy nawet, że są one wytworem komunizmu i dlatego wszystkie powinny być zlikwidowane. Ostatecznie nie podjęto – jak wiadomo – aż tak radykalnych decyzji, przeprowadzono natomiast zasadniczą przebudowę tych instytucji. Zdemontowane zostały centralistyczne struktury, a dalsze trwanie placówek uzależniono od decyzji lokalnych środowisk. Powszechne było przy tym przekonanie, że dom kultury powinien teraz odpowiadać na potrzeby uczestników. Nie plany czy interesy władzy, ale własne zainteresowania odwiedzających dom kultury ludzi powinny więc decydować o jego działalności. Interesujące jest jednak to, że pomimo tych bardzo istotnych zmian, wewnętrzna struktura domów kultury w dużej

[2] Wypada tym miejscu jeszcze raz przypomnieć, że opisuję tu modele, a nie wzory. Nie neguję więc wartości pracy wielu pracowników domu kultury i nie twierdzę, że model ten nie był przez nikogo kontestowany. Pragnę jednak przypomnieć, w jakich warunkach pracowali.

mierze została zachowana. Zatrudnieni na etatach pracownicy nadal czuli się głównym czynnikiem odpowiedzialnym za opracowywanie i realizowanie oferty kulturalnej, nie dostrzegano też potrzeby udziału uczestników w zarządzaniu domem kultury. Utrzymanie tych zasad w dużej mierze stało się możliwe dzięki temu, że większość domów kultury, które przetrwały zawirowania początku lat 90., została przejęta przez samorządy lokalne i przez nie była finansowana.

Dom kultury uwolniony z gorsetu centralistycznej struktury przybrał więc formę instytucji usługowej, która w odpowiedzi na potrzeby mieszkańców dostarcza im możliwości rozwijania swych zainteresowań, podnoszenia kwalifikacji czy udziału w różnego rodzaju imprezach. Taką koncepcję tej instytucji można uznać za rodzaj mutacji modelu PRL-owskiego, za tym stwierdzeniem nie stoi jednak jej negatywna ocena, ani próba jej zdeprecjonowania. Przeciwnie, usługowy dom kultury może cieszyć się powodzeniem i przyczyniać do demokratyzowania kultury, może zatem wypełniać jak najbardziej pozytywne funkcje. Model ten sprawdza się jednak pod pewnymi warunkami. Zatrudniać musi kompetentnych pracowników, którzy potrafią przedstawić rzeczywiście ciekawą ofertę, ale przede wszystkim w jego otoczeniu znajdować się musi wystarczająco dużo ludzi, pragnących poszerzać swoje zainteresowania i gotowych brać udział w proponowanych zajęciach. Zwłaszcza ten ostatni warunek bywa trudny do spełnienia. Kultura autoteliczna, w której uczestniczy się dla samej przyjemności obcowania z nią, czy też dla własnego rozwoju, jest często poza zasięgiem zainteresowań przeciętnego mieszkańca zbiorowości, w której działa dom kultury. Forsując uczestnictwo w tak pojmowanej kulturze, dom kultury może więc trafiać w pustkę społeczną i w rezultacie być instytucją sporadycznie odwiedzaną przez nieliczne grono osób, której istnienie i finansowanie z publicznych pieniędzy okazuje się trudne do uzasadnienia. Zabiegając o wyższą frekwencję, dom kultury może wprawdzie obniżać poziom swojej oferty, ale i to okazuje się pyrrusowym zwycięstwem, bo zamiast przyczyniać się do rozwoju uczestników, utrwala ich bierne, konsumpcyjne nastawienie do kultury niskich lotów. Nie tyle negując usługowy model domu kultury, ile szukając innych alternatywnych koncepcji, przyjrzyjmy się zatem tym, które zostały wypracowane w okresie międzywojennym[3].

Domy społeczne

Pierwsze instytucje na terenach polskich, które uznać można za odpowiednik domów kultury nazywano domami ludowymi. Tworzone jeszcze w czasach zaborów, miały charakter oświatowy i kulturalny, a ich głównym zadaniem było podniesienie

[3] Zdaję sobie sprawę, że model, który nazwałam usługowym, nie jest jedynym, z jakim obecnie mamy do czynienia w Polsce. Część domów kultury uspołecznia się, a duże zasługi w propagowaniu takich rozwiązań ma CAL (S. Mołda, B. Skrzypczak, *Ośrodek kultury i aktywności lokalnej. W poszukiwaniu modelu instytucji społecznościowej*, Warszawa 2003). W tym tekście staram się jednak zarysować różnice między modelami wychodzącymi z odmiennych założeń.

poziomu oświaty i kultury niższych klas społecznych. Po odzyskaniu niepodległości dość szybko zaczęto jednak myśleć o tych instytucjach w nowych kategoriach. Piszący na ten temat podkreślali, że o ile dotąd dom ludowy był organizowany dla ludu przez kogoś pochodzącego z klasy wyższej, o tyle teraz chodzi o to, by stał się on własną instytucją ludu. To, co dotąd miało charakter filantropijny, teraz miało stać się wyrazem własnej zaradności ludzi. Używając współczesnego języka, można więc powiedzieć, że dom ludowy – który teraz chętniej nazywano domem społecznym – został uznany za ważną instytucję społeczeństwa obywatelskiego.

Spojrzenie na dom społeczny w tym nowym kontekście spowodowało istotną zmianę w sposobie uzasadniania potrzeby jego istnienia. Chociaż nadal ważnym problemem, na który miał odpowiadać, było upośledzenie niższych warstw społecznych, szerzenie wśród nich oświaty i podnoszenie poziomu kultury, zwracano jednocześnie uwagę na – jak to nazywano – ubogość form życia społecznego. Zauważano, że we wsiach, małych miasteczkach, ale również w wielu środowiskach wielkomiejskich, nie są wykształcone takie formy życia społecznego, które ułatwiają współpracę. Ludzie rzadko współdziałają ze sobą, a jeśli już to się zdarza, to najczęściej jest motywowane tradycją. Ich działania nie mają więc charakteru celowego rozwiązywania problemów, nie są też skierowane na świadomie postawione zadania. Pozbawiona umiejętności współdziałania zbiorowość traci szanse na czynne kształtowanie swojego środowiska, marnuje też potencjalne zdolności swoich członków, którzy pozbawiani są płaszczyzny, na której mogliby ujawnić swoje twórcze możliwości. Twórczość, jak z tego wynika, nie jest tu kojarzona wyłącznie z aktywnością w wąsko pojmowanej kulturze. Przeciwnie, przejawiać się może w każdym obszarze życia i może być atrybutem każdego działania. I właśnie uruchomienie tych tkwiących w ludziach, szeroko pojętych twórczych zdolności jest postulowane w referowanej koncepcji. W domu społecznym ważne miejsce zajmować ma kultura, ale nie samo uczestnictwo w wysokiej, czy wartościowej kulturze ma być celem jego działalności. Obok tego, a może nawet ważniejsze od tego jest tu budzenie ludzkiej podmiotowości, w tym także podmiotowości społecznej.

Dom społeczny, który byłby odpowiedzią na wyżej zarysowane problemy, powinien – w myśl omawianej koncepcji – być ośrodkiem integracji społeczności, a jednocześnie podstawą dla rozwoju różnego rodzaju inicjatyw. Dwa najważniejsze modele organizacyjne tak rozumianej instytucji opracowane w okresie międzywojennym adresowane były do małych, lokalnych zbiorowości. Były to dom Towarzystwa Domu Społecznego, nazywanego też Towarzystwem Domu Ludowego, oraz dom samorządowy. Ponieważ szczególnie interesujący jest ten pierwszy model, jemu poświecę tu najwięcej uwagi.

Wyróżniającą cechą tej koncepcji jest próba uczynienia z lokalnej społeczności zbiorowego podmiotu społecznego. Założenie, a często też wybudowanie, i potem prowadzenie domu społecznego jest tutaj powierzone tej właśnie społeczności. Właścicielem budynku jest bowiem stowarzyszenie – Towarzystwo Domu Ludowego, czy też Społecznego – do którego w optymalnej sytuacji należeć mają wszyscy okoliczni mieszkańcy. Jedynym celem stowarzyszenia jest prowadzenie domu społecznego,

dlatego nie określa się ono ani światopoglądowo, ani ze względu na wartości. Rezygnując z tego typu deklaracji starano się unikać jakichkolwiek barier, które mogłyby zniechęcać członków społeczności do zaangażowania w prace Towarzystwa. Stowarzyszenie o tak sformułowanych celach było więc otwarte dla wszystkich mieszkańców, udział w nim nie był jednak automatyczny. Każdy chętny musiał się do niego zapisać, a następnie stosować do statutu i regulaminu domu społecznego. Warunkiem korzystania z domu było zatem przyjęcie na siebie pewnej odpowiedzialności i ponoszenie pewnych kosztów, gdyż jednym z obowiązków członka Towarzystwa było opłacanie składek. W zamian za to zyskiwał on prawo do przebywania na jego terenie, a także wpływ na jego działalność. Dom społeczny był bowiem zarządzany przez samych uczestników. Spośród siebie, na walnym zgromadzeniu wybierali zarząd, którego głównym zadaniem było utrzymanie budynku i zapewnienie w nim porządku, a także ustalanie zasad korzystania z niego. Zarząd mógł a nawet powinien inicjować pewne działania, prowokować uczestników do aktywności i starać się ich integrować. Można też było wydzielić pewne sprawy wspólne dla wszystkich uczestników i powierzyć je władzom domu. Mogło to być na przykład prowadzenie biblioteki i jeśli były na to pieniądze, bibliotekarz mógł być zatrudniony na etacie. W domu społecznym mógł też pracować jego kierownik, który, podobnie jak zarząd, miał koordynować i inicjować działania, ale nie wyręczać w tym uczestników. Głównymi organizatorami, tego, co działo się w domu społecznym mieli być bowiem uczestnicy, którzy mieli pod tym względem zapewnioną pełną autonomię.

Z domu społecznego korzystać miały całe organizacje, które rządziły się własnymi wewnętrznymi zasadami, stawiały sobie własne cele i zarząd nie miał prawa w to ingerować. Odbywać się tu mogły spotkania w różnych sprawach, np. budowy drogi, a zajmujący się tym komitet miał prawo spotykać się na jego terenie, mogły tu działać chóry, teatry, czy inne grupy połączone wspólnymi zainteresowaniami, wreszcie każdy członek Towarzystwa mógł tu organizować, czy tylko uczestniczyć we wspólnych działaniach. Wyjątkiem od tej reguły były tylko partie polityczne, których obecność na terenie domu społecznego mogłaby przyczyniać się do konfliktów i rozłamów w Towarzystwie, a także zorientowane na zysk prywatne przedsiębiorstwa. Domy społeczne były natomiast otwarte na przedsięwzięcia o charakterze spółdzielczym, na przykład takie, jak popularne wtedy Kasy Stefczyka. Działalność oświatowa i kulturalna nie była więc jedyną prowadzoną w domu społecznym, przeciwnie – instytucja ta z założenia miała charakter wielofunkcyjny, była otwarta na różne inicjatywy, a kultura była w niej traktowana w ścisłym związku z codziennym życiem i problemami mieszkańców.

Zwróćmy uwagę, że istotą tej koncepcji nie jest samo stworzenie miejsca spotkań i siedziby organizacji. Znacznie ważniejsze jest tutaj to, że już istniejąca, zazwyczaj słabo zintegrowana społeczność zyskuje nową formę organizacji. Członkowie Towarzystwa nie są już tylko sąsiadami, ale również uczestnikami zbiorowego przedsięwzięcia, za które wspólnie ponoszą odpowiedzialność. Ich działania przestają być rozproszone, gdyż zostają wpisane w nową strukturę, w której pełnione przez nich

role zostają sformalizowane. Ponieważ organizacja jest przez nich stworzona i sprawują nad nią kontrolę, mogą się z nią utożsamiać, a ona może stać się punktem wyjścia dla kolejnych projektów i wspólnych działań.

Oceniając przedstawiony model domu społecznego, nie można jednak pominąć także tego, że jego funkcjonowanie jest niemal w całości zależne od aktywności uczestników i tego, czy potrafią się ze sobą porozumieć. Można przypuszczać, a przedwojenne doświadczenia to potwierdzają, że czasami sił i energii starczało tylko na wybudowanie domu, który potem świecił pustką, czasami jednak stawał się autentycznym centrum życia społecznego i kulturalnego społeczności[4].

Prowadzony przez Towarzystwo Domu Społecznego dom społeczny był całkowicie obywatelskim, oddolnym przedsięwzięciem, dom samorządowy, o którym wspominałam, był pod wieloma względami do niego podobny, z tą jednak różnicą, że jego organem prowadzącym nie była niezależna organizacja obywatelska, ale władza publiczna. Jeśli weźmiemy pod uwagę, jak duże znaczenie miało zorganizowanie społeczności w Towarzystwo Domu Społecznego, różnica wyda nam się bardzo istotna. Zapewne dlatego uważano, zgodnie z zasadą pomocniczości, że władze samorządowe powinny podejmować się roli organizatora domu społecznego tylko w takich sytuacjach, gdy sama społeczność nie potrafi tego zrobić[5]. W samorządowym domu społecznym starano się natomiast włączać uczestników w procesy decyzyjne i oczekiwano od nich aktywności. W skład zarządzającej domem komisji oprócz przedstawicieli samorządu wchodzili wybrani reprezentanci uczestników, a czasami także osoby znaczące w danym środowisku. Podobnie, jak w poprzednim modelu zakres spraw kontrolowanych przez komisję był bardzo ograniczony, a organizacja działań na terenie domu miała być domeną bardziej lub mniej zorganizowanych uczestników. Chociaż więc to samorząd lokalny powoływał dom społeczny, od instytucji tej oczekiwano, że stanie się ośrodkiem skupiającym i wyzwalającym własną aktywność mieszkających na danym terenie ludzi. Przyczyniać się miała do tego zarządzająca domem komisja, a także bardziej wyraźnie obecny już na poziomie rozwiązań modelowych pracownik – kierownik domu, który mógł mieć do pomocy także inne osoby.

---

[4] Dane na ten temat są niestety niepełne i trudno dokładnie ocenić, jaka część domów społecznych stała pusta, albo była zamieniana np. na sklep. O tym, że problem był jednak poważny może świadczyć wypowiedź Heleny Radlińskiej, że część domów społecznych była tworzona „na pokaz", raczej po to, by udowodnić, że społeczność stać na jego posiadanie, a nie dlatego, że zaistniała taka potrzeba. (H. Radlińska, *Jak patrzeć na dom społeczny?* [w:] T. Więckowski (red.), *Dom Społeczny. Organizacja, budowa, urządzenia wewnętrzne i działalność,* Warszawa 1939. Piękny przykład aktywnego domu społecznego znaleźć można w pracy J. Cierniaka, *Wieś Zaborów i Zaborowski Dom Ludowy,* Zaborów 1936.

[5] Zasadę tę potwierdzono w pierwszym dokumencie państwowym, w którym sformułowano wytyczne, jakimi kierować się powinny władze publiczne w stosunku do domów społecznych. Podkreślone tam też zostało, że domy społeczne powinny być wyrazem własnej inicjatywy środowisk i nie mogą im być narzucane żadne obowiązujące szablony. *Okólnik MSW nr 26, z dnia 26 lipca 1938 r. o organizacji i budowie domów społecznych (ludowych).*

Oba omówione modele domu społecznego miały u swych podstaw ideę integracji lokalnej społeczności. Aby dopełnić obraz przedwojennych domów społecznych, dodajmy jednak, że nie zawsze w podobny sposób rozumiano rolę tej instytucji[6]. W okresie międzywojennym ścierały się różne poglądy na temat oświaty pozaszkolnej – jak wtedy określano tę działalność – a zajmujące się nią organizacje nieraz ostro ze sobą konkurowały. Podziały te w dużej mierze wynikały z odmiennych, przyjmowanych przez nie ideologii. Koncepcje domu społecznego, które dotąd przedstawiłam, powstały w środowiskach o nastawieniu demokratycznym i lewicowym. Jedną z ważniejszych postaci tego ruchu była Helena Radlińska, twórczyni pedagogiki społecznej, – dziedziny, która przeżywa obecnie w Polsce renesans, gdyż wielu pedagogów dostrzega w niej idee zgodne z koncepcją animacji społecznej i – szerzej rzec ujmując – założeniami społeczeństwa obywatelskiego. Druga grupa organizacji prezentowała poglądy bardziej konserwatywne i podkreślała wartości narodowe i religijne. Organizacje te działalność oświatową i kulturalną traktowały przy tym jako obszar zarezerwowany dla aktywności społecznej i były w tym przekonaniu bardziej zdecydowane niż skłonne powierzać niektóre zadania władzom publicznym organizacje lewicowe. O integracji mówiły jednak nie w kategoriach społeczeństwa obywatelskiego, ale narodu.

Jedną z ważniejszych organizacji w tej grupie była Polska Macierz Szkolna i właśnie na tym przykładzie można pokazać jeszcze jedną, ostatnią już odmianę domu społecznego. Nazwać go możemy domem stowarzyszeniowym, gdyż był prowadzony przez miejscowe koła ponadlokalnego stowarzyszenia. W istocie więc domy te stanowiły siedziby jego terenowego oddziału i dlatego ich działalność, choć w dużej mierze autonomiczna, podlegała jednak pewnej kontroli władz stowarzyszenia, a prawo do przebywania na ich terenie mieli tylko jego członkowie. Założone cele stowarzyszenia i w konsekwencji jego miejscowych kół, naturalnie nie ograniczały się – jak to było w przypadku Towarzystwa Domu Społecznego – do samego prowadzenia domu społecznego. Najważniejszym postawionym przed nimi zadaniem było krzewienie kultury polskiej i popieranie jej rozwoju w duchu chrześcijańskim i narodowym.

Widać jasno, że taki dom społeczny nie mógł być czynnikiem integracji całej społeczności lokalnej, przyczyniał się raczej do wyodrębnienia z otoczenia swoich członków i wzmocnienia ich własnej tożsamości. Szczególnie widoczne było to na terenach zamieszkałych przez mniejszości narodowe, gdzie domy społeczne Polskiej Macierzy Szkolnej były często zakładane. Wzmocnienie „żywiołu polskiego" i jego kultury mogło tam przybierać i nieraz przyjmowało formę opozycji do sąsiadów.

[6] W okresie międzywojennym funkcjonowało wiele różnych modeli domów społecznych, żeby nie zanudzać Czytelnika ograniczam się do przedstawienia kilku wybranych, które najlepiej oddają ówczesne tendencje. Warto jednak nadmienić, że instytucje te zakładano także w dużych miastach, gdzie naturalnie ich adresatem nie mogli być wszyscy mieszkańcy, a ich działalność musiała być bardziej wyspecjalizowana. W odróżnieniu od domów wiejskich i małomiasteczkowych, tutaj proponowano tworzenie takich, które miały charakter tylko oświatowy i kulturalny. Nie zmieniało to jednak podstawowej zasady udziału uczestników zarówno w zarządzaniu, jak i organizowaniu działalności instytucji.

Wspólną cechą wszystkich przedwojennych modeli był ich oddolny, społeczny charakter. Nawet dom samorządowy, który powoływany przez władze publiczne, otwarty był na decyzje i własną aktywność uczestników. Działalność domu społecznego na ogół nie ograniczała się do wąsko rozumianej symbolicznej kultury i mogła nawet mieć aspekt gospodarczy. Uczestnictwo w kulturze staje się w rezultacie bliskie temu, jaki sens nadają mu sami zainteresowani, podlega – rzec by można – urealnieniu i nie wymaga, by w otoczeniu domu społecznego znajdowali się ludzie o wyrobionych potrzebach kulturalnych. Tak pomyślana instytucja jest niewątpliwie stosunkowo tania w utrzymaniu, bo w dużej mierze korzysta z potencjału skupionych w niej ludzi. Zatrudnieni w niej pracownicy mogą albo zajmować się konkretnymi, powierzanymi im zadaniami (jak prowadzenie biblioteki, czy przeprowadzenie określonego kursu), albo też – i to jest rola szczególnie ważna – służyć radą i pomocą organizacyjną. Dziś powiedzielibyśmy zatem, że pracownik domu społecznego miał być przede wszystkim animatorem.

Jeśli teraz porównamy przedwojenne koncepcje z wprowadzonym w PRL modelem domu kultury, zobaczymy wyraźnie, że logiki ich działania były zupełnie sprzeczne. Trudno się więc dziwić, że przedwojenne domy społeczne były tak zdecydowanie zwalczane, a wraz z nimi odsuwani ludzie pragnący w nich działać, czy też tylko podtrzymujący samą tę ideę. W domach społecznych uczestnicy – jak stwierdziliśmy – mają stać się zbiorowym podmiotem życia społecznego i kulturalnego, sami mają sięgać po kulturę i budować przy tej okazji związki społeczne. W modelu PRL-owskim jest dokładnie odwrotnie, uczestnik jest tu włączany w gotowe struktury społeczne i wybraną dla niego kulturę.

Dom społeczny różni się też znacznie od usługowego domu kultury, w którym ani pracownicy, ani uczestnicy nie są już wykonawcami planów. Rola tych ostatnich staje się natomiast podobna do roli klienta, który z przedstawionej oferty wybiera to, co go interesuje, a jego kontakt z instytucją trwa dopóty, dopóki coś takiego w nim znajduje. Odwołując się do pojęć z dziedziny polityki kulturalnej, można więc powiedzieć, że o ile usługowy dom kultury przyczynia się do demokratyzowania kultury, o tyle modele przedwojenne są nastawione na budowanie demokracji w kulturze.

Uwagi końcowe

Te wyrażone w dość ogólnym języku uwagi warto na koniec zilustrować przykładem, który jednak nie będzie zaczerpnięty z odległej przeszłości. W niewielkiej miejscowości na południu Holandii miałam okazję obserwować dom kultury, który działał na podobnych do przedwojennych zasadach. Był to budynek, w którym znajdowało się tylko jedno, dość duże pomieszczenie, a w nim niewielki barek. Można tam było wpaść, by pogadać ze znajomymi, ale można też było włączyć się w działalność zorganizowanych grup. Działały tam między innymi dwa chóry, klub miłośników muzyki, którego członkowie wspólnie słuchali płyt, a czasami razem wyjeżdżali na koncerty. Była tam grupa ludzi, którzy lubili biegać, w jednym dniu tygodnia

o wyznaczonej porze, każdy mógł do nich dołączyć. Raz do roku organizowano zawody w bieganiu i jeździe na rowerze. Zawsze zajmowała się tym ta sama rodzina, bardzo z tego dumna. Nie było to jednak trudne zadanie, wystarczyło wyznaczyć trasy, przygotować podium dla zwycięzców i ufundować nagrody – bardzo symboliczne i tanie. Wygrana w tych zawodach miała jednak charakter prestiżowy, wielu mieszkańców i młodych i starszych przygotowywało się do nich przez cały rok. W czasie karnawału organizowano doroczny bal, z którego dochód był przeznaczany na utrzymanie domu kultury. Do ciekawszych form działalności należało organizowanie wakacji dla miejscowych dzieci. Nie łączyło się to z wyjazdem, ale polegało na zorganizowaniu na miejscu czasu wolnego od szkolnych zajęć. Zajmowali się tym sami rodzice, którzy dzielili się w pary i każda z nich przez jeden dzień opiekowała się dziećmi, proponując im gry czy inne zabawy. W zamian przez pozostałe dni (trwało to przez dwa tygodnie) ich dzieci nie wałęsały się bez celu. Opłata – jak się można domyślić – była niewielka, stanowiła zwrot kosztów wykorzystanych materiałów.

Już na podstawie tego niepełnego przeglądu form działalności widać, że uczestnictwo w wąsko rozumianej symbolicznej kulturze nie zajmuje tu najważniejszego miejsca. Życie społeczne jest jednak bogate w różne formy, a ludzie okazują się zdolni do rozwiązywania swoich problemów, takich jak nadmiar wolnego czasu ich dzieci podczas wakacji. Wytworzona w ten sposób sieć relacji społecznych jest jednocześnie podstawą działania w znacznie bardziej poważnych sprawach. Mogłam się o tym naocznie przekonać, gdy potrzebna była pomoc choremu człowiekowi i społeczność niezwykle sprawnie mu jej udzieliła. Na tym przykładzie można więc zaobserwować znaczenie kapitału społecznego. Zaufanie społeczne, które jest warunkiem współdziałania w ważniejszych i mniej ważnych sprawach może być rozwijane w codziennych interakcjach inicjowanych przez dom kultury. To zaś przekłada się na umiejętność współdziałania także w innych sprawach, przyczynia się do rozwoju zaangażowania obywatelskiego, kształtuje pozytywny stosunek do demokracji, a w dalszej perspektywie wpływa nawet na sprawność instytucji demokratycznych. Właśnie dlatego uspołeczniony dom kultury uznać można za instytucję społeczeństwa obywatelskiego, dzięki której ludzie uczą się współdziałać i samodzielnie podnoszą jakość swojego życia.

Marta Białek-Graczyk

Dom kultury – marzenia i niepokoje

Kiedy w 2002 roku zakładaliśmy nasze stowarzyszenie – Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę", szukaliśmy swojego miejsca w życiu. Studiowaliśmy nauki społeczne i kierunki artystyczne i to właśnie ta mieszanka doprowadziła nas do przekonania, że chcemy realizować swoje pasje, ale pracując możliwie blisko z innymi ludźmi. Wyruszyliśmy w Polskę. Gdyby wtedy ktoś nam powiedział, że do dziś będziemy działać – wyśmialibyśmy go. Towarzystwo miało być krótką przygodą, a stało się pomysłem na życie. Wsiąkliśmy.

Realizując nasze projekty w wioskach i małych miastach wiedzieliśmy, że nie możemy działać sami. Pierwsze kroki zawsze kierowaliśmy do szkół, urzędów gminy, parafii i oczywiście domów kultury. Często te spotkania okazywały się początkiem udanej współpracy, wspólnej nauki, czasem były zabawne, a czasem przerażały. Odkryliśmy wtedy, że Polska pełna jest miejsc, które przypominają zahibernowane relikty sprzed 30 lat. I niestety w tej kategorii prym wiodły domy kultury. Drażniło nas w nich niemalże wszystko: my chcieliśmy działać wtedy, kiedy dzieci wychodziły ze szkoły, a dorośli wracali z pracy – domy kultury w tym czasie zamykały swoje podwoje, my chcieliśmy wpuszczać do sal świeże powietrze, a oni nie pozwalali ruszać starej paprotki, my mieliśmy poczucie, że zapraszamy ich do udziału w fajnej propozycji, oni – że zawracamy głowę i burzymy spokój.

Paprotki, lamperie, wszechwładni stróżowie, znudzeni pracownicy, rutyna – to wszystko sprawiało, że zaczęliśmy pytać siebie, czy to nie ogromne marnotrawstwo, czy to nie wielka szkoda, że miejsca, które powinny tętnić życiem – świecą pustkami? Czy nie warto coś z tym zrobić? Czy nie warto dokładniej sprawdzić jak działają domy kultury i choćby z przysłowiową świecą poszukać tych ciekawych, z potencjałem, prawdziwymi liderami.

Przemierzając Polskę wzdłuż i wszerz, mieliśmy oczy szerko otwarte i przekonanie, że od jakości tych miejsc zależy w dużej mierze kształt kultury w Polsce. Nie wiedzieliśmy wtedy jeszcze, że w 2008 roku postanowimy naprawdę bliżej przyjrzeć się domom kultury i zrealizować projekt „ZOOM na domy kultury"[1]. Decyzja o realizacji realizacji tego projektu była naturalną konsekwencją naszych działań. Mieliśmy swoje obserwacje i doświadczenia związane ze stylem działania domów kultury, rozmawialiśmy o tym z dziennikarzami, animatorami kultury, naukowcami, ale coraz bardziej czuliśmy, że chcemy móc z większą pewnością mówić o tym, jak działają domy kultury. Chcieliśmy w ten sposób zainicjować dyskusję na temat ich roli.

[1] Projekt „ZOOM na domy kultury" został zrealizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych i dzięki wsparciu Fundacji Batorego.

Postanowiliśmy sprawdzić, w jaki sposób domy kultury we wsiach, małych miastach i dużych miastach z terenu województwa mazowieckiego wykorzystują przyznane im fundusze publicznie oraz to, czy ich działania są efektywne i skuteczne. W ramach projektu przeprowadziliśmy monitoring 13 domów kultury w Polsce[2].

W niniejszym tekście odwołuję się do kilkuletnich doświadczeń Towarzystwa we współpracy z domami kultury, a także wniosków, które nasuwają się po lekturze raportów częściowych z 13 badanych domów kultury. Chcę zastanowić się co łączy a co dzieli działania domów kultury i organizacji pozarządowych. Które z nich stosują bardziej efektywne rozwiązania, co jest mocną stroną każdego z nich, co nawzajem mogą od siebie zapożyczyć, a co definitywnie odrzucić.

Koczownicy i nomadzi

Nasze stowarzyszeniowe działania przez parę lat przypominały życie nomadów. Stale w drodze, w różnych miejscach, z biurem w PKS-ie, samochodzie, pod biurkiem w domu. W 2006 roku postanowiliśmy „zapuścić korzenie" w mieście, w którym żyliśmy – w Warszawie. Chcąc się wyzwolić z ciągłego wędrowania, wpadliśmy w kolejne. W ciągu trzech lat trzy razy zmienialiśmy naszą siedzibę. Pracowaliśmy w wieżowcu, nieczynnej drukarni i starej kamiennicy. Każde miejsce wymuszało na nas nowy styl pracy, oznaczało dodatkowy wysiłek aranżacji wszystkiego od początku, ale też wyzwalało nowe pomysły i działania. Przez te parę lat nazywaliśmy się nomadycznym stowarzyszeniem i wydaje się, że było to określenie na wskroś trafne. Domy kultury, które napotykaliśmy na swojej drodze przypominały zdecydowanie koczowników. Przywiązane do jednego miejsca, otrzymanego i utrzymywanego przez gminę lokalu, często dzielące swoją siedzibę z gminną biblioteką czy Ochotniczą Strażą Pożarną. Spotkaliśmy dwa typy domów kultury. Jedne – najczęściej wiejskie i małomiasteczkowe – w starych brzydkich, ciasnych budynkach. Drugie – świeżo odremontowane – monumentalne, z salą widowiskową, wykładane kafelkami, a nawet z własnym basenem. Dyrektorzy tych pierwszych zawsze utyskiwali na swoje „warunki lokalowe", które jak szybko się orientowaliśmy stawały się usprawiedliwieniem wszystkiego – słabej oferty, małej liczby uczestników, marazmu. Za to dyrektorzy tych drugich – tryskali dumą, że tak spektakularnie wygląda ich nowa siedziba, często zapominając, że monumentalne wnętrza nie przyciągają ludzi, a raczej ich odstraszają. Na przykład w jednej z podwarszawskich miejscowości – „pięknego" nowego domu kultury pilnują strażnicy z firmy ochroniarskiej skutecznie odstraszając miejscowe dzieciaki.

Usytuowanie domów kultury w miejscowości, ale także to, jak wygląda ich przestrzeń – pozwala postronnemu obserwatorowi wysnuć wiele wniosków. To nieprawda, że małe pomieszczenia uniemożliwiają atrakcyjne działania. Nie jest też prawdą, że duże przestrzenie można przeznaczyć tylko i wyłącznie na gigantyczną i rzadko

[2] Od maja 2009 roku z raportem można zapoznać się stronie www.zoomnadomykultury.pl.

używaną salę widowiskową. Za to prawdą jest, że od tego jak zdefiniujemy przestrzeń będzie w dużej mierze zależał odbiór instytucji. Po pierwsze, wiele rzeczy można zrobić bez dodatkowych nakładów finansowych. Zamiast zielonej lamperii – ściany można pomalować na ciepłe kolory, zamiast wszystko wykładać śliskimi i zimnymi kafelkami – zastosować wykładziny czy zachować starą drewnianą podłogę. Zamiast wieszać prace dzieci w zakurzonych gablotach – można od tak przypiąć je do ściany, albo zamalować samą ścianę. Przestrzeń domu kultury powinna mówić: *zapraszam Cię, to Twoje miejsce, możesz je współtworzyć*. Tymczasem wydaje się, że najczęściej mówi: *jestem instytucją, zachowuj się porządnie*. Kolejna sprawa to „okopanie" się w jednym budynku. Mało która z badanych instytucji (może poza obowiązkowymi imprezami plenerowymi) naprawdę wychodzi z oferą poza swój budynek. Najczęściej jedyny ślad jej obecności w miejscowości to kilka mniej lub bardziej widocznych plakatów. Doskonale pamiętam pierwsze doświadczenia z zapraszaniem uczestników na nasze warsztaty. Szybko odkryliśmy, że plakatów nikt nie czyta. Najpierw zaglądaliśmy do szkół i w każdej klasie mówiliśmy dzieciom, jaką mamy dla nich propozycję. Po takich wizytach mieliśmy długie listy chętnych, ale i tak zdarzało się, że nikt nie przyszedł. Wtedy my wychodziliśmy na podwórka, boiska, na rynku miasta robiliśmy śmieszą akcję – wciągaliśmy ludzi do zabawy, dawaliśmy się poznać – to my przychodziliśmy do nich. Takie działanie na pewno wymaga więcej wysiłku, ale to wyrasta z najbardziej zasadniczego przekonania, że to my – animatorzy, jesteśmy dla ludzi, a nie ludzie dla nas. Myślę, że dla wielu domów kultury krótkie doświadczenie bycia nomadem mogłoby być szalenie inspirujące. Może warto spróbować – poszukać w swojej miejscowości przestrzeni blisko ludzi – na przykład zrobić koncert w stodole, wystawę powiesić na rynku, a warsztaty plastyczne przeprowadzić na łące? A w samym wnętrzu zadbać o to, żeby było choć trochę „domowo". Może można wygospodarować miejsce, gdzie rodzicie będą mogli zaparzyć sobie kawę, oddać młodych ludziom piwnicę itp.

Konsumenci i twórcy

To jak definiujemy przestrzeń naszej instytucji wiele mówi też o tym, jak postrzegamy odbiorców naszych działań. Czytając tablice ogłoszeniowe domów kultury, plakaty, strony internetowe – zapoznajemy się z tym, co ośrodek ma nam do zaoferowania. Przeglądamy dłuższą lub krótszą listę gotowych propozycji: zajęcia szachowe, modelarstwo, zajęcia taneczne, plastyczne, fotograficzne, filmowe, muzyczne…. W zasadzie oferta niemalże wszystkich domów kultury tych zupełnie małych i tych gigantycznych wygląda bardzo podobnie: różni ją ilość proponowanych zajęć, na pewno ich jakość, cena lub jej brak. Jednak, tak naprawdę, wszystkie stanowią coś w rodzaju przygotowanego wcześniej z mniejszą lub większą troską *menu*. Tak, to prawda możesz wybrać między jednym a drugim, ale sam nie możesz tutaj „nic ugotować". Przez te wszystkie lata nie spotkałam ani jednego domu kultury, gdzie

na ulotce, plakacie, w gablocie lub na stronie www. byłoby napisane: *masz fajny pomysł – zgłoś się do nas*. Rola jaką znakomita większość domów kultury wyznacza członkom społeczności, w których działają to rola biernych konsumentów. *Przyjdź, weź udział, obejrzyj, skonsumuj i wróć za tydzień* – zdają się mówić. A może warto stworzyć inną drogę i dać szansę tym, którzy mają własne pomysły? Już słyszę kontrargumenty – *ludzi trudno czymś zainteresować, nie wiedzą czego chcą*... Oczywiście trzeba się z nimi zgodzić i pamiętać, że jedno ogłoszenie nie czyni wiosny – ma ono być raczej zaczątkiem czegoś więcej i absolutnie nie zwalnia nas z roli animatorów. Czasem naprawdę pomaga pierwszy krok. Kiedy realizowaliśmy pierwszy z naszych projektów w Szydłowcu, chodziliśmy po szkołach, podwórkach i oczywiście wywieszaliśmy plakaty. Mieliśmy do zaproponowania różne warsztaty: filmowe, dziennikarskie, fotograficzne, teatralne… napisaliśmy to na plakacie, ale pod spodem dodaliśmy *Jeśli nie wiesz jeszcze co chcesz robić, ale masz ochotę przyjść – wpadnij – może wymyślimy coś razem*. Na warsztaty przyszedł tłum, a wśród nich Inga. Po kilku latach, kiedy Inga prowadziła już własną grupę młodzieży, powiedziała mi: *Wiesz, gdyby na tym plakacie nie bylo napisane, że można przyjść nawet, jeśli się nie wie, co chce się robić, to nigdy bym nie przyszła…*

Kaowcy i animatorzy

Warto stworzyć ludziom ścieżkę do wyjścia z własną inicjatywą, ale niestety zazwyczaj samo stworzenie szansy nie wystarcza. Zadaniem pracownika domu kultury powinno być pobudzanie do działania. A czy to się uda zależy w dużej mierze od tego, czy bliżej mu do pracownika kulturalno-oświatowego, popularnie nazywanego kaowcem czy animatora kultury. Co różni kaowca od animatora? Podejście do swojej pracy, cele jakie sobie stawia, stosunek do ludzi, z którymi współpracuje. Kaowiec funkcjonuje w modelu upowszechniania kultury natomiast animator wierzy w metodę animacji kultury. Wydaje się, że w domach kultury ścierają się ze sobą modele upowszechniania i animacji kultury. Model upowszechniania kultury wyrasta z ideałów Oświecenia. Kultura rozumiana jako kultura wysoka – kultura elit była wtedy narzędziem służącym do cywilizowania mas ludu i to wtedy powstały pierwsze instytucje krzewiące „kulturę". Świat w prosty sposób dzielił się na nadawców i odbiorców kultury, których dzieliła przepaść wiedzy, kompetencji i umiejętności. Ten model był obecny w działalności kulturalnej do czasów współczesnych i dopiero przełom lat 60. XX wieku, zanegował ten prosty podział. Wtedy, w opozycji do pojęcia „upowszechnianie kultury", powstał termin „animacja kultury", który zakładał dialogowy charakter kultury oraz brak podziału na twórców i odbiorców. Dawał każdemu prawo do własnej ekspresji jako najlepszej drogi do poznawania i zakorzenienia w kulturze[3].

[3] J. Kargul, *Od upowszechniania kultury do animacji kulturalnej*, Toruń 1996.

Etymologia terminu „animacja" odsyła do łacińskich słów anima (dusza) i animo (ożywiam), które dobrze oddają dwoisty cel animacji: animować to „tchnąć duszę", ożywić współczesne społeczeństwa. Nie ma „animatorów" z jednej strony i „animowanych" z drugiej. Animuje się wspólnie. Animacja kulturalna różni się od rozpowszechniania, które ma na celu spowodowanie „konsumpcji" niektórych produktów kulturalnych. Można powiedzieć, że większość istniejących definicji animacji podkreśla związane z nią pojęcia takie jak: twórczość, kreatywność, aktywność i ożywienie[4]. G. Godlewski, jeden z twórców Instytutu Kultury Polskiej na Uniwersytecie Warszawskim pisze: „Animacja kultury oznacza w pierwszym rzędzie stwarzanie warunków, w których ludzie – jednostki i grupy – mogliby realizować swoje potrzeby w ramach kultury samodzielnie przez siebie odkrytej lub wynalezionej.(...). Chodzi więc o to, by dla modelu opartego na bierności/odtwórczości/receptywności/zmysłowości stworzyć przeciwwagę w postaci modelu opartego na aktywności/twórczości/samorealizacji/wrażliwości poznawczej, aksjologicznej i estetycznej"[5]. Rola animatora kulturalnego została przeciwstawiona koncepcji pracownika kulturalno-oświatowego. Pracownik kulturalno-oświatowy musiał (przez cały okres PRL-u) realizować zadania nakreślone przez politykę kulturalną państwa, miał ograniczone możliwości podejmowania własnych inicjatyw. Animator zaś powinien podmiotowo podchodzić do każdej jednostki, nie wskazywać jedynej drogi, a tylko pobudzać do działania.

Pracownik kulturalno-oświatowy i animator to jak widać dwa zupełnie inne podejścia do pracy w kulturze. Jakich pracowników poszukują dyrektorzy domów kultury – czy takich, którzy jak, kiedyś kaowiec, wpisują się w odgórnie narzucony program, czy takich, ktorzy samodzielnie ten program tworzą – wsłuchując się w potrzeby ludzi i strając się pobudzić ich do działania? Tutaj pojawia się jeszcze jedna istotna kwestia co jest celem działania pracowników domów kultury – czy tylko podniesienie „kompetencji kulturowych" członków społeczności, czy może coś więcej – zainspirowanie ich do podjęcia własnych działań, pomoc w samoorganizacji, stwarzanie przestrzeni do realizacji własnych pomysłów? W 2006 roku w Towarzystwie zadaliśmy sobie podobne pytania – w jaki sposób za pomocą kultury zmieniać życie społeczne? Kim są animatorzy kultury? Dzięki czemu animatorom kultury udaje się ożywić społeczność, w której żyją? Jakie metody działań wybierają? Skąd czerpią pomysły i inspiracje? Kiedy ich działania przynoszą efekty? Chcieliśmy – dla siebie i dla innych – poszukać nowych inspiracji i zastanowić się nad wypracowanymi przez nas sposobami działania. Najpierw chcieliśmy stworzyć prosty podręcznik dla animatorów kultury: ludzi z organizacji pozarządowych, domów kultury, nauczycieli. Prosty zestaw ćwiczeń do łatwej adaptacji. Szybko zrozumieliśmy, że w animacji nie można w łatwy sposób wykorzystywać pomysłów innych, że każdy z nich jest

[4] M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna*, Warszawa 1993.

[5] G.Godlewski, *Animacja i antropologia* [w:] G. Godlewski, I. Kurz, A.Mencwel, M.Wójtowski (red.), *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*. Warszawa, Instytytut Kultury Polskiej UW, 2002.

wyjątkowy. Skrojony na potrzeby konkretnego miejsca, czasu i grupy ludzi. Projekty innych mogą jednak stać się zaczątkiem, natchnieniem, podpowiedzią. Wyruszyliśmy w Polskę. Dowiedzieliśmy się wielu ciekawych rzeczy o pracy animatora, które zebraliśmy w publikacji „DLA – animacja kultury" http://e.org.pl/dla/.

Zapytaliśmy też animatorów kultury kim jest animator. Dowiedzieliśmy się między innymi, że:

– *Animator to ktoś, kto musi być pozytywnie zakręcony. Ja zawsze takiego lidera określam ZW – Zakręcony Wariat. On musi by troszeczkę odmieńcem od danej grupy społecznej, ale bardzo wyczulonym na to, co tej grupie jest potrzebne. Pozytywnie Zakręcony Wariat jest wolnym elektronem, zbiera wszystkich w jeden atom – mówi „Wybuchniemy razem". I pokazuje, że można robić coś innego niż stać pod płotem.* (Ks. Krzysztof Bednarz – parafia w Kliczkowie Małym).
– *Animator, tak jak amator, musi być miłośnikiem i znać rzemiosło. Nie każdy może być animatorem. Trzeba być animatorem, który nie zrobi krzywdy, ale jednocześnie sprawi, że pojawi się jakiś rodzaj nowej jakości. To człowiek, który kreuje i zmienia świat, ale nigdy nie zadaje gwałtu. Szanuje ludzi.* (Bożena Szroeder - Fundacja Pogranicze).
– *Animator to ten, który sprawia, że ludzie spotykają się ze sobą. Animator to też ktoś, kto lubi pracować z ludźmi i nie boi się pracować w dzień i w nocy. To praca rozrzucona w czasie i przestrzeni*. (Piotr Zgorzelski – Stowarzyszenie Dom Tańca).
– *Animator jest bliski swatce, która doprowadza do tego, że odpowiedni ludzie spotykają się w odpowiednim czasie i coś z tego wynika. To nie wymaga bardzo precyzyjnych umiejętności w wybranej dziedzinie, ale z pewnością wymaga umiejętności czytania sytuacji, kontekstu i uruchomiania różnych mechanizmów. Dobra swatka też nie spotyka ze sobą osób przypadkowych.* (Małgorzata Litwinowicz – Instytut Kultury Pols kiej / Uniwersytet Warszawski).

Kim są więc pracownicy domów kultury w Państwa miejscowości, kim są pracownicy domu kultury, który Państwo prowadzicie? Czy gotowymi do pracy 24 godziny na dobę, otwartymi na przygodę animatorami kultury, czy kaowcami realizującymi odgórny plan. Oto jest pytanie.

Liderzy i urzędnicy

Na powyższe pytania powinien przede wszystkim odpowiedzieć sobie dyrektor domu kultury. To jego osoba, charyzma lub jej brak, decyduje w bardzo dużym stopniu o kształcie lokalnych domów kultury. Ważne jest jak to się stało, że został dyrektorem domu kultury – czy był to przypadek czy pomysł na życie. Jak jest oceniany z perspektywy lat – jako życiowy błąd czy trafny wybór. W badaniu focusowym, które przeprowadziliśmy w ramach projektu „ZOOM na domy kultury" nasi eksperci (animator kultury, dyrekor małego domu kultury, pracownik warszawskiego domu kultury, samorządowiec, szef niezależnego centrum kultury) jasno powiedzieli, że *Ludzie idą za liderem, nie za instytucją.* Współpracując z domami kultury w Polsce mieliśmy

nieformalny sposób sprawdzenia tego, czy będzie to dom kultury, w którym uda nam się zrobić wspólnie coś dobrego. Po prostu rozmawialiśmy kilka chwil z dyrektorem. Wiedzieliśmy jasno, że od jego osoby (otwarty/zamknięty, zaciekawiony/znudzony, konkretny/nieprecyzyjny) zależeć będzie jacy ludzie pracują w tym domu kultury – od instruktorów po sprzątaczkę. Drugi test to przejście się z dyrektorem po ośrodku, wysłuchanie jak o nim opowiada i jak reagują na jego osobę pracownicy. Proste „testy", które w ciągu kilku chwil pozwalały nam zdobyć dużo wiedzy. Oczywiście nie byliśmy nieomylni i zdarzały się nam się pomyłki.

Osoba dyrektora decyduje w dużej mierze o tym czy domowi kultury uda się wypracować autorski profil. Obecnie to, co zgodnie z prawem spoczywa na domach kultury, to lista nie zawsze spójnych priorytetów. Brak wizji, przekonanie, że trzeba robić wszystko – prowadzi często do tego, że program domu kultury zaczyna przypominać groch z kapustą. Tymczasem obserwacje pokazują, że jedną z ciekawych dróg jest postawienie na jeden wyrazisty obszar działania – często wynikający z pasji samego dyrektora. Nie znaczy to, że jest to jedyna propozycja, ale coś co nakręca, wyróżnia ten dom kultury spośród innych. Dobrym sposobem wydaje się też być obranie jakiejś linii programowej związanej z potencjałem danej społeczności czy jej specyficznym dziedzictwem. Jak jednak wybrać mądrze – co zrobić, żeby nie uczynić z choćby najświetniejszej lokalnej tradycji – jedynego wydarzenia? To już wymaga rozwagi, namysłu.

Nie zawsze dyrektor domu kultury to lider z wizją i pasją. Dobrym sposobem na szukanie dyrektora domu kultury wydaje się także rozejrzenie się za sprawnym menedżerem. Menedżer ma duże kompetnecje organizacyjne i zarządzające. Jego podstawowym zadaniem jest stworzenie sprawnego zespołu pracowników i zapraszanie do swojej przestrzeni pojawiających się inicjatyw i projektów realizowanych przez różne grupy: organizacje pozarządowe, kluby, nieformalne grupy młodzieży. Taki menedżerski model świetnie funkcjonuje w wielu krajach Europy np. we Francji.

Warto więc zadać sobie pytanie kim jestest dyrektor naszego domu kultury: urzędnikiem, liderem z wizją czy sprawnym menedżerem? Każdy wybór determinuje to, co społeczność od domu kultury może otrzymać.

Marzenia pozarządowca

Lokalne domy kultury są często jedyną formą kontaktu z kulturą w małych miejscowościach. Są w dużym stopniu odpowiedzialne za tworzenie postaw i generalnego stosunku do kultury. Od nich w dużej mierze zależy, czy będziemy mieć do czynienia z aktywnymi społecznościami lokalnymi, czy też społecznościami biernymi i apatycznymi. Gra toczy się o dużą stawkę. Warto rozpocząć proces zmian.

Pozarządowiec, kiedy się rozmarzy wyobraża sobie , że: nowoczesny dom kultury jest miejscem żywym, stymulującym lokalną aktywność. Stanowi centrum przerzucania pomostów między odległymi od siebie grupami: młodymi i starymi, urzędnikami

i obywatelami, bogatymi i biednymi, uprzywilejowanymi i dyskryminowanymi. Ludzie, którzy przychodzą do domu kultury nie tylko konsumują kulturę, ale też ją aktywnie współtworzą. Nie są tylko widzami, czy biernymi odbiorcami. Sami stają się twórcami, animatorami tego, co się w domu kultury dzieje. Nowoczesny dom kultury wyszukuje ciekawe projekty różnych grup: organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, artystów, niezależnych animatorów kultury i zaprasza je do współtworzenia swojego programu. Nie traktuje ich jak konkurencji – tylko naturalnych partnerów w swojej pracy. Dom kultury jest przecież dla ludzi, a nie ludzie dla niego. Jest podporządkowany ich potrzebom, pomysłom, godzinom pracy i odpoczynku. Jeśli pojawia się grupa, która chce zorganizować swój własny projekt: wydarzenia kulturalne, założyć klub filmowy albo spotkać się i wymienić doświadczeniami – robi wszystko, by projekt ten mógł zostać wcielony w życie. Jednocześnie stale aktywnie poszukuje swoich odbiorców. Nie boi się zaprezentować swoich działań na opuszczonych podwrókach. Próbuje dotrzeć nie tylko do tych najaktywniejszych, ale też tych, którzy na co dzień mają utrudniony dostęp do kultury. Pracownicy domu kultury znają mieszkańców swojej dzielnicy, wiedzą jacy są, gdzie się spotykają, potrafią twórczo „wyławiać" lokalnych liderów i zaprosić ich do współpracy. Dom kultury proponuje działania interdyscyplinarne łączące różne media, nie boi się przedsięwzięć międzypokoleniowych. Współpracuje z organizacjami pozarządowymi, szkołami, bibliotekami, niezależnymi animatorami i artystami, biznesem (np. lokalnymi restauracjami i firmami), pomocą społeczną, policją, parafią… Jest prawdziwym centrum życia miejscowości.

Czy ktoś jeszcze marzy o takim domu kultury? Jestem przekonana, że tak.

Ewa Sikora

Panorama regionalnych ośrodków kultury
Na podstawie zawartości stron internetowych

Wraz ze wzrostem znaczenia i powszechności Internetu rośnie liczba instytucji, które wykorzystują możliwości sieci do zaspokajania własnych potrzeb. Prawie normą stało się prezentowanie oferty firmy czy instytucji za pośrednictwem serwisów www. Dotyczy to także rynku kultury. Sfera kultury jest sferą publiczną, dzięki niej dokonuje się modernizacja standardu i stylu życia. Rozwija się jedynie w ramach społecznego dyskursu, wyrażania kulturalnych potrzeb, wymiany doświadczeń na scenie społecznego życia. Rozległa prezentacja działań kulturalnych przed społecznym audytorium, stabilny układ lokalnych instytucji kulturalnych gruntownie wyposażonych i otwartych na różnorodne potrzeby odbiorców, są naturalnym wsparciem spontanicznych inicjatyw kulturalnych[1]. Sieć instytucji i placówek kulturalnych jest bardzo różnorodna i dobrze rozwinięta. Warto tu wymienić przede wszystkim ośrodki i centra kultury, instytuty, domy kultury, świetlice czy kluby o zasięgu lokalnym lub ponadlokalnym. Instytucje te stawiają sobie za cel – obok edukacji czy wychowania – upowszechnianie kultury. Prowadzą wielokierunkową działalność, są swoistym ogniskiem kulturalnym życia zbiorowego umożliwiającym wymianę myśli, tworzącym i proponującym nowe formy współżycia, wprowadzającym w świat wiedzy, sztuki, kultury. Ośrodki kultury stwarzają także warunki do rozwoju osobowości w zakresie recepcji i ekspresji. Ponadto przygotowują jednostki do twórczego uczestnictwa w kulturze, a zarazem ze względu na znaczne zróżnicowanie społeczności w zakresie wzorów, tradycji i poziomów tegoż uczestnictwa, realizują różne koncepcje kultury[2]. W związku z tym warto zastanowić się na ile – do realizacji celu głównego i zadań szczegółowych określonych w założeniach statutowych – wykorzystywana jest obecność w Internecie regionalnych ośrodków kultury w Polsce? Odpowiedź na to i inne pytania zostanie poprzedzona prezentacją niezbędnych kategorii pojęciowych. Natomiast w dalszej części tekstu, w opierając się na analizie zawartości treści zamieszczonych na stronach internetowych poszczególnych instytucji, podejmę próbę dokonania ich typologii (na podstawie przeglądu oferty kulturalnej, form aktywizacji, spektrum oddziaływań kulturalnych oraz działań o charakterze innowacyjnym).

Kultura, aktywność kulturalna i formy uczestnictwa w kulturze – analiza pojęć

Kultura oznaczała pierwotnie uprawę roli (culture agri), a następnie uprawę umysłu (cultura animi). Cyceron przeniósł „kulturę" na grunt nauki i do dzisiaj wiąże się ją z dzia-

[1] Zob. T. Kostyrko (red.), *Kultura polska 1989–1997*, Warszawa 1997, s. 160.
[2] Zob. M. Strąk, *Kultura*, Warszawa 1984, s. 144–145.

łalnością człowieka. Zakres pojęciowy tego terminu jest bardzo zróżnicowany, wielość definicji uwzględnia różne aspekty kultury. W naukach społecznych kultura jest związana ze sferą ludzkich czynów, zachowań, wytworów i myśli. W ujęciu antropologicznym, kultura jest przejawem rozumnego i wolnego działania, w odróżnieniu od natury. Wszystko, co człowiek czyni i w czym się wyraża jako człowiek, jest kulturą. Jest to ogólne rozumienie. Kultura zaś w sensie dystrybutywnym, wyodrębniającym poszczególne kultury, jak określa to A. Kłoskowska, jest rozumiana jako przejaw działalności i utrwalenie grupy społecznej, społeczeństwa czy narodu. W tym ujęciu możemy mówić o poszczególnych kulturach: polskiej, amerykańskiej, francuskiej, niemieckiej itp.

Analizując sens empiryczny pojęcia kultury warto także zwrócić uwagę na podstawowe jej aspekty:

– związek kultury z człowiekiem, który jest jej twórcą i odbiorcą, jest przez nią kształtowany, za jej pomocą wyraża swoje emocje, wrażenia i zaspokaja potrzeby;
– kultura jako zjawisko społeczne – jest związana z człowiekiem jako uczestnikiem życia społecznego, kultura powstaje i rozwija się w społeczności dzięki stycznościom społecznym. W ramach zbiorowości kultura jest przekazywana w czasie i przestrzeni, czyli ulega dyfuzji, może być kumulowana na drodze gromadzenia osobistych doświadczeń w procesie przekazu pokoleniowego;
– regularność kultury – zalicza się do niej zjawiska, które są powtarzalne. A. Kłoskowska opisuje tę cechę kultury w następujący sposób: „W zakres kultury wchodzą nie wszystkie ludzkie zachowania, ale tylko te, które stały się społecznym nawykiem, a więc zachowania odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podgrupy czy kategorii społecznej”[3];
– kultura jako zbiór zjawisk wyuczonych, co oznacza, iż przekaz kultury odbywa się w drodze socjalizacji, wychowania i uczenia się z pominięciem sfery biologicznej człowieka (wykluczenie pośrednictwa genów)[4].

Kolejne z pojęć: „aktywność człowieka” odnosi się do określonej działalności, zdolności lub skłonności do działania. Ma ona charakter naturalny, wynika z biologicznych funkcji ludzkiego organizmu. Aktywność ta odbywa się na wielu płaszczyznach życia społecznego, m.in. w sferze edukacyjnej, zawodowej, politycznej, religijnej, kulturalnej. W tej ostatniej akcentuje się osobiste właściwości człowieka, znaczną rolę odgrywają określone potrzeby, postawy i wartości. Aktywność to także forma społecznego zachowania się człowieka. Warunkują ją czynniki subiektywne - dyspozycje intelektualne, emocjonalne i wolicjonalne, które pobudzają do podejmowania kontaktów z kulturą, umożliwiają wykorzystanie określonych treści. Osoba aktywna kulturalnie to taka, która przejawia potrzebę kontaktu z kulturą, dąży do podejmowania aktywności w zinstytucjonalizowanych formach kultury, podejmuje działania eks-

[3] A. Kłoskowska, *Kultura masowa,* Warszawa 1980, s. 23.

[4] Por. M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Lublin 2003, s. 38–40.

presyjne i recepcyjne. Działania twórcze dotyczą wytwarzania treści mających znaczenie symboliczne, zaś aktywność odbiorcza jednostki koncentruje się na nadawaniu znaczenia osobistego treściom i przedmiotom już wytworzonym. Analizując uczestnictwo jednostki w kulturze, nie sposób pominąć czynników obiektywnych, w tym potencjalnych możliwości generowanych przez środowisko życia jednostki.

Uwzględniając wpływ społecznych układów na opis i ocenę uczestnictwa w kulturze, A. Kłoskowska wyróżniła trzy układy kultury: Pierwszy z nich nazywany pierwotnym to układ, w którym uczestnictwo w kulturze odbywa się w ramach nieformalnych kontaktów bezpośrednich, zarówno z punktu widzenia nadawcy, jak i odbiorcy. Grupy pierwotne, takie jak rodzina, grupy rówieśnicze czy sąsiedzkie wzmacniają lub osłabiają oddziaływania w instytucjonalnych układach kultury, budzą potrzeby kulturalne, a także ustalają kryteria dokonywania wyborów spośród oferty kulturalnej. Drugi układ oparty jest na co prawda na bezpośrednich, jednakże formalnych kontaktach. Kluczową rolę odgrywają tu instytucje ponadlokalnej sieci upowszechniania kultury, do których należą: szkoły, filharmonie, teatry, świetlice, domy kultury, stowarzyszenia i zespoły amatorskie działające lokalnie – zasilane, kontrolowane i inspirowane z zewnątrz. Ich liczebność, specyfika i formy działalności są zróżnicowane w zależności od środowiska i regionu. W odróżnieniu od typu pierwotnego w tym układzie od nadawców wymaga się posiadania kwalifikacji zawodowych, odbiorcy mają zaś (w zależności od ich potrzeb kulturalnych czy poziomu wykształcenia) możliwość selekcji treści oferowanych przez nadawców, dokonywania indywidualnych wyborów. Ostatni z układów obejmuje najszersze kategorie publiczności, pełni funkcję pośredniczącą pomiędzy dwoma ogniwami – nadawcą a odbiorcą. Cechuje go brak formalizacji, swoboda i całkowita dowolność, bazą mass medialną są: radio, telewizja, prasa, kino i literatura o dużym nakładzie, które dostarczają zróżnicowanych treści. Układ ten jest receptywny, przekazy o dużym zasięgu obejmują w tym samym czasie różne społeczności lokalne, co zapewnia na względny egalitarnym na linii miasto – wieś[5].

Regionalne ośrodki kultury – specyfika i zakres działalności

Zaprezentowany poniżej przegląd działalności i oferty regionalnych ośrodków kultury został dokonany przy wykorzystaniu metody jakościowej – analizy treści zamieszczonych na stronach internetowych poszczególnych instytucji. Badania objęły 25 regionalnych ośrodków kultury zlokalizowanych w 15 województwach. Pominięto jedno województwo – opolskie z powodu braku tego typu instytucji. Na terenie zdecydowanej większości województw funkcjonuje najczęściej jedna samorządowa instytucja kulturu, pełniącej rolę rdzenia – centrum o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym. Wyjątkiem od tej reguły są aglomeracje, regiony o wysokim stopniu rozwoju, z wysokim poziomem kapitału społecznego, np. województwo śląskie (3 instytucje),

[5] Por. A. Kłoskowska, *Społeczne ramy kultury*, Warszawa 1972.

małopolskie (3 instytucje) czy wielkopolskie (4 instytucje). Lista ośrodków funkcjonujących w obrębie badanych województw w układzie alfabetycznym przedstawia się następująco:

1. Dolnośląskie (Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu),
2. Kujawsko-pomorskie (Wojewódzki Ośrodek Kultury w Bydgoszczy, Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu),
3. Lubelskie (Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie),
4. Lubuskie (Regionalne Centrum Animacji Kultury w Zielonej Górze),
5. Łódzkie (Łódzki Dom Kultury),
6. Małopolskie (Małopolski Instytut Kultury, Małopolskie Centrum Kultury „Sokół" w Nowym Sączu, Mościckie Centrum Kultury w Tarnowie Mościcach),
7. Mazowieckie (Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie),
8. Podkarpackie (Centrum Kulturalne – Przemyśl, Wojewódzki Dom Kultury – Rzeszów),
9. Podlaskie (Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Białymstoku),
10. Pomorskie (Nadbałtyckie Centrum Kultury w Gdańsku),
11. Śląskie (Regionalny Ośrodek Kultury w Bielsku-Białej, Regionalny Ośrodek Kultury w Częstochowie, Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach),
12. Świętokrzyskie (Wojewódzki Dom Kultury im. J. Piłsudskiego w Kielcach),
13. Warmińsko-mazurskie (Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Centrum Kultury i Współpracy Międzynarodowej „Światowid" w Elblągu),
14. Wielkopolskie (Wojewódzka Biblioteka Publiczna i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu, Centrum Kultury i Sztuki w Kaliszu, Centrum Kultury i Sztuki w Lesznie, Centrum Kultury i Sztuki w Koninie),
15. Zachodniopomorskie (Zamek Książąt Pomorskich – Szczecin).

Cele i zakres działań poszczególnych ośrodków są zgodne z wyznaczoną misją i priorytetami. I tak Małopolski Instytut Kultury z siedzibą w Krakowie jako jedna z trzech niezależnych instytucji kulturalnych funkcjonujących na terenie województwa małopolskiego zwrócił uwagę na cztery ważne aspekty działalności: partnerstwo, promocję, edukację, innowacyjność. Warto przytoczyć dokładny opis: *Poprzez budowanie długofalowych programów rozwoju, chcemy tworzyć wspólnotę małopolskich instytucji kultury, działających razem i wspierających się wzajemnie. Poprzez organizację wydarzeń adresowanych do szerokiej publiczności, chcemy propagować praktykę „dobrego czasu wolnego": tworzenia oferty dla odbiorców indywidualnych, którzy pragną w atrakcyjny sposób spędzić czas, poszerzając jednocześnie swoją wiedzę. Dzięki wciąż zawiązywanym kontaktom europejskim chcemy korzystać z już wypracowanych najbardziej efektywnych metod edukacji dla kultury, a poprzez analizę lokalnych potrzeb chcemy przenieść najlepsze z nich na grunt Małopolski. W centrum na-*

szego zainteresowania leży także użycie nowych technologii dla promocji dziedzictwa kulturowego Małopolski, w tym dziedzictwa mniejszości narodowych i etnicznych[6].

Obszary działalności analizowanych ośrodków są częściowo spójne, w najszerszym rozumieniu związane są z aktywnością i aktywizacją. Dotyczą one podejmowania, promowania i wspierania różnorodnych inicjatyw kulturalnych adresowanych do szerokiego grona odbiorców. Bardziej szczegółowe zadania zostały opisane w statutach. W dokumencie tym (którego wyciąg przytaczam, korzystając ze statutu Wojewódzkiego Domu Kultury w Lublinie), wymienia się trzy główne obszary działalności ośrodka jako instytucji samorządowej, do których należą:

– *animacja kulturalna, czyli rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych mieszkańców województwa lubelskiego oraz integracja działań na rzecz rozwoju kulturalnego, w tym artystycznego ruchu amatorskiego;*
– *wspieranie amatorskiej twórczości artystycznej oraz promocja wartościowych dokonań i inicjatyw kulturalnych;*
– *ochrona tradycji i dziedzictwa kulturowego zwłaszcza w zakresie folkloru, sztuki ludowej oraz rękodzieła ludowego i artystycznego ze szczególnym uwzględnieniem lubelskiego obszaru kulturowego*[7].

Realizacja zadań szczegółowych nie może odbywać się bez współpracy różnych organów oraz specjalistów. Kooperacja i wymiana doświadczeń realizowana jest zarówno w wymiarze merytoryczno-organizacyjnym, jak i finansowym z udziałem animatorów, menedżerów kultury, przedstawicieli różnych dziedzin kultury, nauki i oświaty, jak również artystów. Spektrum działania regionalnych ośrodków jest bardzo szerokie. Przede wszystkim koncentruje się na impresariacie artystycznym obejmującym organizację festiwali, spektakli teatralnych, koncertów, wystaw, spotkań literackich i innych imprez oraz przedsięwzięć artystycznych. Poza tym powszechne jest podejmowane inicjatyw edukacyjnych (szkolenia, uzupełnianie kwalifikacji), wymian kulturalnych o zasięgu krajowym i międzynarodowym, jak również działalności informacyjno – wydawniczej. Przykładowemu zakresowi szczegółowych zadań można się przyjrzeć bazując np. na informacjach zamieszczonych na stronie internetowej Regionalnego Ośrodka Kultury w Częstochowie. Obejmują one:

– *współpracę z gminami i powiatami, instytucjami kultury, stowarzyszeniami społeczno-kulturalnymi i naukowymi, organizacjami amatorskiego ruchu artystycznego oraz związkami twórczymi w zakresie programowania i realizacji przedsięwzięć kulturalnych;*
– *organizowanie doskonalenia i dokształcania zawodowego i specjalistycznego oraz udzielanie pomocy instrukcyjno-metodycznej i programowej;*
– *dokumentowanie, gromadzenie i upowszechnianie dóbr kultury;*

[6] www.mik.krakow.pl.
[7] Źródło: wyciąg ze statutu (www.wok.lublin.pl).

– *tworzenie baz danych oraz ich przetwarzanie w celu diagnozowania i prognozowania potrzeb kulturalnych;*
– *edukację kulturalną i wychowanie przez sztukę ze szczególnym uwzględnieniem dzieci i młodzieży;*
– *organizowanie stałych form prezentacji dorobku i osiągnięć amatorskiego ruchu artystycznego oraz promowanie najbardziej wartościowych dokonań twórców i zespołów;*
– *wypracowywanie i upowszechnianie nowych form i metod pracy w kulturze, szczególnie przy wykorzystaniu nowoczesnych środków techniki;*
– *współdziałanie w zakresie krajowej i zagranicznej wymiany kulturalnej;*
– *prowadzenie działalności informacyjno-wydawniczej*[8].

Jeszcze bardziej szczegółowy zakres realizowanych zadań można znaleźć na stronie Regionalnego Centrum Animacji Kultury w Zielonej Górze. Instytucja ta zajmuje się:
– *inicjowaniem i organizowaniem dokształcania i doskonalenia zawodowego animatorów kultury we wszystkich dziedzinach amatorskiego ruchu artystycznego;*
– *edukacją kulturalną dzieci i młodzieży;*
– *wspomaganiem animatorów kultury w ich działaniach na rzecz rozwoju społecznego ruchu kulturalnego i powszechnej aktywności kulturalnej;*
– *współpracą z organami samorządów gmin i powiatów oraz ich instytucjami kultury w zakresie doradztwa programowego, organizacyjnego i finansowego;*
– *popularyzowaniem i promowaniem wartościowych zjawisk społecznego ruchu kulturalnego;*
– *prowadzeniem wymiany kulturalnej z partnerami zagranicznymi;*
– *organizacją imprez promujących kulturę, turystykę i gospodarkę województwa lubuskiego w kraju i za granicą;*
– *prowadzeniem działalności wydawniczej własnej drukarni* ART-DRUK*, wspierając utalentowanych młodych twórców, po cenach promocyjnych drukując foldery, katalogi, plakaty, materiały okolicznościowe dla samorządowych instytucji kultury, stowarzyszeń kulturalnych i szkół;*
– *prowadzeniem cyfrowego studia nagrań muzycznych* POLY-SOUND*, dokumentującego wartościowe zjawiska muzyczne, wydającego taśmy i płyty CD promujące twórczość muzyczną różnych gatunków, form. Szczególną opieką muzyczną obejmujemy zespoły dziecięce i młodzieżowe. Studio realizuje audycje dla Radia Zachód;*
– *prowadzeniem pracowni dokumentacji wideo i własnego studia cyfrowego montażu;*
– *prowadzeniem poradnictwa w zakresie upowszechniania i animacji kultury, prowadzeniem praktyk studenckich Wydziału Animacji Społeczno-Kulturalnej UZ;*
– *organizowaniem międzynarodowych imprez kulturalnych, służących poznawaniu i zbliżaniu kultur narodów współpracujących z Polską;*

[8] Źródło: wyciąg ze statutu (www.rok.czestochowa.pl).

– *działalność transgraniczna, w ramach Euroregionów – z wykorzystaniem środków finansowych Unii Europejskiej poprzez Euroregion* Sprewa-Nysa-Bóbr*;*
– *realizacją ogólnopolskich i wojewódzkich przeglądów twórczej działalności artystycznej dzieci i młodzieży* Pro Arte*, konkursów i festiwali, w tym od 1964 roku organizacją Międzynarodowych Festiwali Folkloru w systemie biennale, od 1991 roku na przemian z Międzynarodowymi Dziecięcymi Festiwalami Folkloru;*
– *dokumentowaniem i udostępnianiem informacji o działalności społeczno-kulturalnej samorządów gminnych i powiatowych, instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych;*
– *prowadzeniem wzorcowych zespołów artystycznych jako laboratorium doskonalenia zawodowego animatorów kultury w tym Lubuskiego Zespołu Pieśni i Tańca – rok założenia 1953;*
– *działalnością o charakterze gospodarczym, z której dochód służy realizacji celów statutowych*[9].

Dodatkowo warto podkreślić rolę instytucji w zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, a więc samorealizacji, rozwoju osobistego poprzez wzbogacanie wiedzy, wyobraźni, kształtowanie gustów, odczuwanie wrażeń estetycznych poprzez kontakt ze sztuką. Na takie atuty w zakresie realizowanych zadań zwraca uwagę np. Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu, który prowadząc już od ponad 50 lat działalność kulturalną, adresowaną do szerokiego grona odbiorców „*wzbogaca archiwa wyobraźni wrocławian i Dolnoślązaków o niezapomniane wrażenia z koncertów muzyki poważnej i rozrywkowej, kształtuje gusta, współpracując z najświetniejszymi artystami, prezentującymi wybitne dzieła teatralne i filmowe, umożliwia kontakt z dziełami sztuki na wystawach organizowanych we własnej galerii Domek Romański*[10].

W województwach, w których działa więcej niż jeden samorządowy ośrodek regionalny, każda z instytucji kulturalnych posiada własną specyfikę w zakresie celów i obszarów działań. Takie rozwiązanie ma swoje pozytywne aspekty. Specjalizacja pozwala osiągać dobre rezultaty. I tak na przykład Wojewódzka Biblioteka Publiczna i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu koncentruje swe działania na obszarze edukacji, służąc rozwijaniu i zaspakajaniu potrzeb oświatowych i informacyjnych społeczeństwa oraz uczestnicząc w upowszechnianiu wiedzy i kultury. Podobnie zawężony obszar aktywności reprezentuje Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach, który prowadzi bardzo szeroki zakres szkoleń. Instytucja ta została wyróżniona w 2007 roku nagrodą „Najlepsza inwestycja w człowieka 2007”, a zgłoszony przez nią projekt szkoleniowy „Kultura – Ku Lepszemu Tworzeniu Unijnych Racjonalnych Aplikacji” został laureatem konkursu dla projektodawców Europejskiego Funduszu Społecznego „Dobre Praktyki EFS” ogłoszonego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego[11].

[9] www.rcak.pl.
[10] www.okis.pl.
[11] www. rok.katowice.pl.

Oferta ośrodków w aspekcie lokalnym i globalnym

Oferta kulturalna ośrodków jest bardzo szeroka. Ze względu na ograniczenia objętości tekstu nie sposób przeanalizować propozycji wszystkich instytucji. Skupię się na przeglądzie zawartości treści dotyczących ostatniego roku, które zostały zaprezentowane na stronach ośrodków zlokalizowanych jedynie w stolicach województw. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż dostęp do informacji dotyczących organizacji przedsięwzięć przez same ośrodki kultury jest utrudniony ze względu na zamieszczanie na stronach zapowiedzi imprez odbywających się w całym regionie, a organizowanych przez inne podmioty. Bezwzględnie należy przyznać, że informacje te są oczywiście zarówno interesujące, jak i potrzebne, jednakże w żaden sposób nie odzwierciedlają aktywności samych ośrodków. Przeglądu kalendarium imprez można dokonać m.in. na stronach Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku, Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w Toruniu, Wojewódzkiego Domu Kultury w Rzeszowie czy Wojewódzkiego Ośrodka Kultury w Lublinie. Oceniając zaś zakres treściowy prezentowanych informacji należy wyróżnić przede wszystkim Łódzki Dom Kultury oraz Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu. Na stronach wymienionych instytucji oprócz zapowiedzi o wydarzeniach kulturalnych znajdziemy szczegółowe informacje o organizowanych przedsięwzięciach. Proponowane formy aktywności pogrupować można w następujące kategorie:

– Festiwale (filmowe, teatralne, artystyczne, muzyczne, piosenki, tańca, książki i in.);
– Przeglądy, prezentacje (np. teatrów, piosenek, tańców);
– Konkursy (plastyczne, fotograficzne, wiedzy, recytatorskie, literackie, instrumentalne, historyczne i in.);
– Koncerty;
– Spotkania (z literaturą, historią, sztuką, klubów środowisk twórczych i in.);
– Warsztaty (np. teatralne, piosenkarskie, literackie);
– Zajęcia edukacyjne (nauka tańca, gry na instrumentach, szkolenia), ogniska plastyczne, muzyczne, koła zainteresowań;
– Zajęcia sportowe, rekreacyjne (fitness, aerobik);
– Wystawy stałe i czasowe (malarstwa, fotografii, rzeźby), wernisaże
– Kiermasze, jarmarki;
– Pikniki, festyny;
– Projekcje filmowe;
– Plenery (fotograficzne, plastyczne);
– Parady;
– Imprezy okolicznościowe (np. z okazji Dnia Kobiet, Dnia Dziecka, Majówki, Weekendy Kulturalne);
– Wolontariat.

Wymienione przedsięwzięcia odbywają się cyklicznie bądź okazjonalnie. Spośród wielości propozycji nie sposób wymienić wszystkich, zatem dokonam przeglądu, bazując jedynie na wybranych przykładach.

Festiwale

W ramach pierwszej z kategorii mieszczą się m.in. festiwale muzyczne, propagujące różne style i formy muzyczne. Najczęściej są to imprezy o zasięgu międzynarodowym. Warto podkreślić, że niektóre z nich mają długą tradycję – i tak na przykład Ogólnopolskie Spotkania Zamkowe „Śpiewajmy Poezję" odbyły się w 2008 roku po raz trzydziesty piąty (organizator: Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie). Celem tej imprezy jest edukacja artystyczna młodzieży, promocja różnorodnych form twórczości poetyckiej i ich związków z muzyką, inspiracja młodych talentów do poszukiwań artystycznych, rozwijanie umiejętności młodych wykonawców. Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki jest organizatorem „Chopinianów – Dni Fryderyka Chopina w Warszawie" (w 2008 roku VI edycja). Od innych festiwali i konkursów, których patronem jest Fryderyk Chopin, różni się tym, że eksponując dziedzictwo najwybitniejszego polskiego kompozytora, czyni to w nowatorski sposób, starając się pomijać formę tradycyjnego recitalu fortepianowego. Muzyka klasyczna to styl obecny również podczas Festiwalu Zespołów Kameralnych – Koncerty pod Lipą, Koncerty Królewskie (impresario – Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie) oraz na Światowym Festiwalu Kontrabasowym we Wrocławiu (zorganizowanym po raz trzeci przez tutejszy Ośrodek Kultury i Sztuki). Poza wystąpieniami muzyków klasycznych, zaplanowano koncerty muzyki popularnej, jazzowej i flamenco z udziałem gości z USA, Wielkiej Brytanii, Francji czy Czech. Festiwal jazzowy o zasięgu międzynarodowym „Jazz bez…" to propozycja Centrum Kulturalnego w Przemyślu, a „Ethno Jazz Festival 2008" – Ośrodka Kultury i Sztuki we Wrocławiu. Natomiast Wojewódzki Ośrodek Kultury w Bydgoszczy zajmuje się organizacją Bydgoskiego Festiwalu Bluesowego – impreza cykliczna odbywająca się w 2008 roku po raz siódmy.

Tradycję wystąpień chóralnych kultywuje m.in. Zamek Książąt Pomorskich w Szczecinie w ramach Międzynarodowego Festiwalu Chóralnego o szerokiej, otwartej formule. Po raz pierwszy odbył się w 1998 roku pod protektoratem ministrów spraw zagranicznych Polski i Niemiec. W imprezie wzięło udział 48 chórów z Danii, Niemiec, Norwegii, Rosji, Szwecji, Ukrainy, Włoch i Polski. Jeszcze dłuższą historię ma Łódzki Festiwal Chóralny CANTIO LODZIENIS 2008 (jedenasta edycja). Osoby zainteresowane muzyką religijną mogą wziąć udział w Wojewódzkim Festiwalu Młodzieżowej Piosenki Religijnej – to nowa oferta Wojewódzkiego Ośrodka Kultury w Lublinie.

Dość dużo miejsca, szczególnie w Łódzkim Ośrodku Kultury ze względu na obecność w środowisku Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. L. Schillera zajmują imprezy teatralne i filmowe. Wśród festiwali teatralnych warto zwrócić uwagę na Łódzkie Spotkania Teatralne (ŁTS). Pierwszą edycję

ŁST zrealizowano w 1964 roku, po przerwie nastąpiło wznowienie od 1992 roku, w 2007 roku miała miejsce już szesnasta edycja. Długą tradycję mają także Międzynarodowe Wrocławskie Spotkania Teatrów Jednego Aktora – propozycja Ośrodka Kultury i Sztuki we Wrocławiu. Jest to najstarszy festiwal monodramu na świecie, organizowany od 1966 roku. Od 2000 roku ma on zasięg międzynarodowy. Podczas festiwalu następuje konfrontacja najlepszych teatrów jednego aktora zrealizowanych w Polsce, ze spektaklami zaproszonymi ze świata. Interesującą wydaje się także cykliczna impreza – Festiwal Najciekawszych Widowisk Wojewódzkiego Przeglądu Teatrów Dziecięcych i Młodzieżowych odbywająca się po raz dziesiąty (w2008 roku) pod auspicjami Wojewódzkiego Ośrodka Kultury w Lublinie, jak również „Przemyska Jesień Teatralna" jako propozycja Centrum Kulturalnego w Przemyślu. Wśród różnorodnej oferty znajduje się również miejsce dla aktywności nieprofesjonalnej – np. Wojewódzki Ośrodek Animacji w Toruniu jest pomysłodawcą i organizatorem XVII Konfrontacji Amatorskiej Twórczości Artystycznej Regionu KATAR'2008.

Jednym z najstarszych festiwali filmowych jest Festiwal FeFe Felliniada, odbywający się w 2008 roku, już po raz piętnasty (organizator Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie), a dedykowany Federico Felliniemu. Celem festiwalu jest promowanie twórczości ambitnej, niezależnej, oryginalnej. Bardzo popularną i cenioną imprezą jest Międzynarodowy Festiwal Filmowy Era Nowe Horyzonty, organizowany w 2008 roku we Wrocławiu już po raz ósmy. Jak podkreśla Roman Gutek – dyrektor festiwalu – *to festiwal filmów wykraczających poza granice konwencjonalnego kina. Zastanawiając się nad formułą festiwalu, szczególnie nad filmami konkursowymi, zadaliśmy sobie pytanie: czy w kinie XXI wieku (kształtowanym przez gusta masowej publiczności) jest miejsce dla reżyserów idących na przekór modom, dla indywidualistów operujących własnym stylem, językiem nie do podrobienia*[12]. Ciekawą propozycją Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku jest Festiwal Filmów Jednominutowych. I jeszcze jedna oferta dla alternatywnych – Festiwal Kina Amatorskiego i Niezależnego KAN 2008 organizowany przez Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu, podczas którego odbywają się dwa konkursy: Konkurs Filmów Zagranicznych, Konkurs Filmów Polskich. Na uwagę zasługuje też „EUROSHORTS", czyli międzynarodowy przegląd krótkometrażowych filmów fabularnych, dokumentalnych i reklamowych odbywający się w Łodzi (gospodarz – Łódzki Dom Kultury).

W ramach spotkań festiwalowych można spotkać jeszcze inne formy tematyczne, takie jak:

– Międzynarodowe Biennale Sztuki Mediów WRO organizowane przez Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu od 1989 roku. Jest to pierwszy w Polsce, największy i najstarszy w Europie Środkowo-Wschodniej przegląd sztuki mediów, podejmujący zagadnienia sztuki współczesnej w perspektywie kultury i komunikacji (video

[12] www.okis.pl.

art, animacja komputerowa, sztuka interaktywna, virtual reality, performances, net art, koncerty i spektakle multimedialne);
– Międzynarodowy Festiwal Folkloru (dwudziesta trzecia edycja w 2008 roku) organizowany przez Regionalne Centrum Animacji Kultury w Zielonej Górze;
– Ogólnopolski Festiwal Kapel Folkloru Miejskiego odbywający się pod auspicjami Centrum Kulturalnego w Przemyślu;
– Europejski Festiwal Sztuki – ZBLIŻENIA – impreza organizowana przez Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie;
– Międzynarodowy Festiwal Komiksu, którego pomysłodawcą jest Łódzki Dom Kultury;
– Festiwal Polskiego Malarstwa Współczesnego – najstarsza i największa impreza malarska w Polsce organizowana po raz dwudziesty drugi przez Zamek Książąt Pomorskich w Szczecinie;
– Karpackie Biennale Grafiki Dzieci i Młodzieży „Karpacki Dom" skierowany do dzieci i młodzieży z Ukrainy, Słowacji, Węgier i Rumunii (organizator – Centrum Kulturalne w Przemyślu);
– „Triennale Sztuki" – Grafika 2008. Konkurs Wojewódzki Dla Twórców Nieprofesjonalnych (Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie).

Przeglądy, prezentacje

W ramach tej kategorii znajdują się imprezy o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim, o zróżnicowanej tematyce adresowane do różnych grup wiekowych. Wychodząc naprzeciw potrzebom najmłodszych, Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie organizuje corocznie Wojewódzki Przegląd Teatrów Dziecięcych i Młodzieżowych, zaś Wojewódzki Ośrodek Kultury w Bydgoszczy imprezę „KAMELEON. Wojewódzki Przegląd Plastycznej Twórczości Dzieci i Młodzieży". Wojewódzki Dom Kultury w Kielcach jest natomiast impresariuszem Ogólnopolskiego Tanecznego Sabatu Zespołów Dziecięcych i Młodzieżowych „Złota Miotła Baby Jagi". W ofercie kulturalnej regionalnych ośrodków jest także miejsce na twórczość osób starszych. „ARS 2008. XIII Ogólnopolski Przegląd Artystycznego Ruchu Seniorów" to cykliczna impreza autorstwa Wojewódzkiego Ośrodka Kultury w Bydgoszczy. Także Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie wzorem lat ubiegłych organizuje IX Jesienny Przegląd Twórczości Artystycznej Seniorów. Niezaprzeczalnie przeglądy pełnią funkcje edukacyjne, służą wymianie doświadczeń międzynarodowych. W ramach „Prezentacji Kultury Polaków z Kresów Wschodnich i Bukowiny" zorganizowanych przez Regionalne Centrum Animacji Kultury w Zielonej Górze wykorzystano trzy formy artystyczne: Konkurs Plastyczny „Koegzystencja" i Konkurs Literacki „Podróż sentymentalna" oraz warsztaty plastyczno-literackie. Nowatorskim pomysłem jest także przedsięwzięcie Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie – „Prezentacja folkloru Palestyny".

Warsztaty

Oferta warsztatowa poza nabywaniem, rozwijaniem zainteresowań, kompetencji i umiejętności uwzględnia także ludyczny aspekt aktywności. Najczęściej spotykane warsztaty to muzyczne, teatralne i wokalne. Warto zwrócić uwagę na kilka propozycji np. Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu organizuje Wojewódzkie Warsztaty Dla Wokalistów, Gitarzystów i Osób Grających Na Instrumentach Klawiszowych. Doskonalące warsztaty plastyczne dla dzieci i młodzieży „Akcja – Lato na wsi 2008" to forma aktywności realizowana przez Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie. Z tradycyjnym akcentem odbywają się Regionalne Warsztaty Tradycyjnych Metod Zdobienia Pisanek (czwarta edycja w 2008 r.) – oferta Wojewódzkiego Ośrodka Kultury w Lublinie. I jeszcze dwie propozycje warsztatów teatralnych: Warsztat Ruchowy Aktora – warsztat aktora teatru dramatycznego organizowany przez Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu oraz warsztaty budowy i animacji lalki (Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie).

Spotkania

Podobnie jak wyżej zaprezentowane formy aktywności, spotkania mają ściśle określony zakres treściowy. Częste są spotkania z literaturą (np. I Międzynarodowa Sesja „Literatura pogranicza Polski, Słowacji i Ukrainy oraz krajów ościennych" – organizator: Wojewódzki Dom Kultury w Rzeszowie, Ballady pogodne w kolorze zadumy – Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Białymstoku), klubów środowisk twórczych (np. III Bałtyckie Spotkania Ilustratorów – „Trolle, gnomy, skrzaty" – Nadbałtyckie Centrum Kultury w Gdańsku) czy spotkania ze sztuką oraz z historią. Jeszcze jedną interesującą ofertę, którą znaleźć można na stronie Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w Białymstoku jest „Europejski Salon Artystyczny". To impreza o charakterze cyklicznym spełniająca funkcje edukacyjne – ma na celu przybliżyć mieszkańcom Podlasia kulturę państw Unii Europejskiej. Ten sam cel przyświeca przedsięwzięciu „Kolędy pod Hejnałem", którego organizatorem jest Małopolski Instytut Kultury w Krakowie. Jest to cykliczne wydarzenie ukazujące tradycję kolędniczą małopolskich wsi. W trakcie czterech styczniowych niedziel mieszkańcy Krakowa mają niepowtarzalną okazję do kontaktu z autentycznymi kolędnikami. Podczas kameralnego spotkania, odbywającego się na placu Mariackim, krakowianie i kolędnicy wspólnie śpiewają, często już zapomniane, staropolskie kolędy i pastorałki. Oprócz śpiewników uczestnicy spotkań otrzymują materiały edukacyjne pozwalające pogłębić wiedzę o polskich zwyczajach świątecznych.

Konkursy

W ramach tej kategorii dominują konkursy literackie, z których część ma długą tradycję (np. Konkurs Recytatorski Warszawska Syrenka organizowany przez Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie organizowany w 2008 r. już po raz

trzydziesty pierwszy). Lubelski ośrodek kultury ma dwie propozycje w tegorocznym kalendarzu – jedna z nich o charakterze lokalnym przeznaczony dla dzieci i młodzieży – V Wojewódzki Konkurs Literacki, natomiast druga o zasięgu ogólnopolskim, odbywająca się po raz trzeci to Ogólnopolski Konkurs Recytatorski Poezji i Prozy Ukraińskiej. Konkurs ma za zadanie promowanie sztuki recytacji i ukraińskiej twórczości literackiej oraz wskazywanie na długoletnie powiązania między kulturą polską i ukraińską. Lubelszczyzna jest terenem, na którym od wieków zachodzi wzajemne przenikanie się tych kultur oraz istnieją ciągłe kontakty między Polakami i Ukraińcami. Konkurs ten, jako jedyny, dopuszcza prezentacje w języku polskim i ukraińskim. Z innych propozycji – na stronie np. Wojewódzkiego Domu Kultury w Rzeszowie znajdziemy informacje o jedenastej już edycji Międzynarodowego Niekonwencjonalnego Konkursu Fotograficznego „FOTO ODLOT".

Wystawy

Analizując ofertę dotyczącą wystaw, należy stwierdzić, iż jest to obszar aktywności traktowany nieco marginalnie przez niektóre regionalne instytucje kultury. Z ciekawych propozycji warto wymienić następujące:

– Międzynarodowa Wystawa Młodej Sztuki Fluorescencyjnej Fluo-Session – Łódzki Dom Kultury;
– Wystawa prac plastycznych – uczestników sekcji plastycznej Toruńskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku z okazji święta Województwa Kujawsko-Pomorskiego – Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu;
– IX Międzywojewódzka wystawa akwareli – „ŚCIANA WSCHODNIA" – Wojewódzki Dom Kultury w Rzeszowie;
– Tajemnice chińskiego geniuszu – Zamek Książąt Pomorskich w Szczecinie. Wystawa poświęcona jest niezwykłym osiągnięciom myśli chińskiej, poczynając od wynalazków z dziedziny techniki, przez tradycyjną medycynę, po dorobek z zakresu sztuk pięknych, muzyki, czy architektury.

Ośrodek kultury jako animator. Działania o charakterze innowacyjnym

Jak już wcześniej wspomniałam wśród działań podejmowanych przez ośrodki dominują te, które są związane z impresariatem artystycznym oraz szeroko rozumianą edukacją. Jednak nie wyczerpują one potencjalnych możliwości aktywności instytucji (zgodnych zresztą z założeniami statutowymi).

Według. E. Limbos animacja „polega na tym, aby tchnąć duszę, sens w grupę, zbiorowość, społeczeństwo i wywołać ożywienie, aktywność. Animacja jest zdecydowanie nastawiona ku przyszłości, ku zmianie osób, grup i struktur. Nie ma »animatorów« z jednej strony i »animowanych« – z drugiej: animuje się wspólnie. Animacja kulturalna różni

się od »rozpowszechniania«, które ma na celu spowodowanie »konsumpcji« niektórych produktów kulturalnych"[13].

Z informacji zamieszczonych na stronach internetowych analizowanych ośrodków wynika, iż ograniczona jest liczba przedsięwzięć o charakterze animacyjnym. Najczęściej w ramach tych działań wymieniane są różne inicjatywy o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym – festiwale, przeglądy, wystawy, koncerty, spektakle i inne. Poza tymi formami aktywności tylko niestety nieliczne ośrodki kultury przygotowują i realizują inne projekty, współpracując z placówkami kulturalnymi i środowiskami twórczymi w kraju i poza jego granicami. Warto więc podać przykłady aktywnych w tym zakresie ośrodków. Jeden z nich – Małopolski Instytut Kultury w Krakowie zwraca uwagę na potrzeby kulturalne lokalnego rynku, realizując program „Pierścień św. Kingi", którego celem jest stworzenie atrakcyjnej oferty kulturalnej dla mieszkańców Małopolski oraz osób spoza tego regionu. Innym przedsięwzięciem corocznie realizowanym wspólnie z partnerskimi muzeami jest Muzeobranie. Program przewiduje m.in. warsztaty edukacyjne, pokazy, opowieści oraz gry muzealne. Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu organizuje zaś w 2008 roku po raz szesnasty Program Edukacji Kulturalnej dla dzieci z gmin województwa kujawsko-pomorskiego. Ideą programu jest przygotowanie uczestników do aktywnego uczestnictwa w kulturze, zdobywanie przez nich wiedzy i umiejętności praktycznych z różnych dziedzin sztuki.

Przykładem współpracy międzynarodowej może być projekt Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie „Kultura pogranicza – partnerstwo i współpraca domów kultury" sfinansowany w ramach Programu Polsko -Amerykańskiej Fundacji Wolności Przemiany w Regionie – RITA, realizowanego przez Fundację Edukacja dla Demokracji. Zaproszenie do współpracy grupy animatorów kultury z obwodu kaliningradzkiego miało na celu stworzenie transgranicznej sieci współpracy ośrodków kultury, prezentację działań domów kultury na rzecz lokalnych społeczności, realizację wspólnych projektów kulturalnych.

Lokalne projekty mają służyć uczeniu się i rozwijaniu roli animatorów. Jako przykład takiego przedsięwzięcia można wskazać projekt „Szkoła Aktywności Społecznej" zrealizowany przez Stowarzyszenie Kulturalne MEM we współpracy z Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie. Stowarzyszenie otrzymało wsparcie finansowe Ambasady USA w Warszawie (Program Małych Grantów) oraz Ambasady Królestwa Niderlandów w Warszawie (program MATRA/KAP). Celem projektu było wspieranie aktywności młodych ludzi poprzez wzrost umiejętności animacyjnych i organizacyjnych uczestników projektu.

[13] E. Limbos, *Animation des grupes de culture et de loisirs. Connaissance du problème et applications pratiques*, Paris 1977 – podaję za: M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 1993, s. 37.

Próba konkluzji

Zróżnicowane profile działalności regionalnych ośrodków kultury pozwalają wyróżnić następującą ich typologię:

– Ośrodki ekskluzywne, skoncentrowane na działaniach o zasięgu środowiskowym, regionalnym;
– Ośrodki inkluzywne, podejmujące przedsięwzięcia o charakterze ponadlokalnym;
– Ośrodki o „osobowości" innowacyjnej.

Instytucje zaliczane do pierwszego z typów dążą do utrzymania odrębności i autonomii, skupiają się na ochronie i rozwoju indywidualnej regionalności. Na tę lokalną sferę aktywności jako priorytetową zwraca uwagę Małopolskie Centrum Kultury "Sokół" w Nowym Sączu. Na stronie znajdujemy następujący opis: *Centrum naszego zainteresowania stał się region - otoczony malowniczymi pejzażami, przepełniony bogactwem kultury żyjących tu kilkunastu grup etnograficznych i mniejszości narodowych. Ozdobiony drewnianą architekturą kościołów i cerkiewek, naszpikowany przydrożnymi kapliczkami. Rozbrzmiewający dźwiękami ludowej muzyki i tańca, zadziwiający żywotnością dawnego obyczaju... Każdego dnia na tym kawałku ziemi tysiące osób uprawia swoje małe poletko kultury, uczestnicząc w zajęciach zespołów regionalnych, teatralnych, grając w orkiestrach dętych, malując, rzeźbiąc... W tym bogactwie twórczej energii regionu dostrzegliśmy szansę naszego rozwoju. A jednocześnie sami zapragnęliśmy stać się dla niego szansą – szansą jego dalszego rozwoju... Działania skierowane na ochronę i rozwój istniejących zasobów kulturowych regionu uznaliśmy za jedno z naszych podstawowych zadań. Ochronę – poprzez dokumentację zanikających reliktów przeszłości i opracowanie spójnego systemu programów edukacyjnych (dotyczących zarówno szeroko pojętej wiedzy o kulturze regionu, jak i podejmujących szczegółowe zagadnienia z zakresu doskonalenia warsztatowego jej twórców). Jego dalszy rozwój – poprzez szeroką promocję dokonań artystycznych, głównie w formie przeglądów, festiwali, konkursów... Promując osiągnięcia twórców współczesnej kultury ludowej, staliśmy się tym samym realizatorami szeregu imprez, stanowiących ważną pozycję wśród atrakcji oferowanych przez małopolską mapę kulturalno-turystyczną*[14].

Ośrodki podejmujące przedsięwzięcia o charakterze ponadlokalnym przekraczają granice własnego regionu, są otwarte na szeroko rozumiane partnerstwo, międzynarodowe inicjatywy, zaś ośrodki podejmujące działania innowacyjne odznaczają się poszukiwaniem lepszych rozwiązań i próbami wprowadzania zmian. Ich działania charakteryzuje kreatywność i oryginalność. Nie jest moim zamierzeniem dokonywać w tym miejscu przyporządkowywania poszczególnych instytucji kulturalnych do zaprezentowanych powyżej typów i wymieniania ośrodków z nazwy. Jednym z powodów jest fakt, iż wizerunek regionalnych ośrodków kultury obecny w sieci nie

[14] www.mck.tarnow.pl.

w pełni oddaje faktyczną ich aktywność. Wydaje się, że część z instytucji nie do końca docenia rolę Internetu w komunikacji i rozpowszechnianiu informacji służących promocji działań. Warto jednakże podkreślić, że Internet coraz częściej traktowany jest jako platforma do realizacji różnych działań i usług, zarówno tych o charakterze medialnym (mających związek z funkcjonowaniem środków masowego przekazu: prasy, radia, telewizji itp.), jak też niemedialnym (np. służącym realizacji celów marketingowych w Internecie[15]. Do takich produktów rynkowych należy niewątpliwie oferta kulturalna, zatem warto dbać o jej atrakcyjność i podejmować działania informacyjno-promocyjne.

Z informacji zamieszczonych na stronie internetowej jednego z ośrodków wynika, iż do najważniejszych funkcji Regionalnego Ośrodka Kultury należą następujące:
– inspirująco – doradcza,
– ochrony dziedzictwa kulturowego,
– promocyjna,
– informacyjna,
– edukacyjna.

Przeprowadzona analiza jakościowa zawartości stron internetowych regionalnych ośrodków kultury pokazała, że proponowana oferta kulturalna teoretycznie pozwala na realizację powyższych funkcji. Jednakże udział społeczeństwa w kulturze jest ograniczony. Dotyczy to osób reprezentujących wszystkie kategorie wiekowe. Wyniki badań nad aktywnością kulturalną młodzieży potwierdzają, że rozwija się ona w kierunku aktywności massmedialnej, której w coraz większym stopniu towarzyszy ograniczenie lub nawet całkowite zaniechanie korzystania z innych środków komunikacji symbolicznej. Wypierane jest zarówno czytelnictwo książek, jak również uczęszczanie do instytucji artystycznych i publicznych instytucji oświatowych[16]. Usprawiedliwianie takich działań ograniczeniami finansowymi jest tylko częściowo adekwatne, ponieważ korzystanie z oferty kulturalnej zależy od samej jednostki, od jej potrzeb, ale jeszcze ważniejsza w tym zakresie jest inicjatywa lokalnych ośrodków kulturotwórczych, które potrzeby kulturalne mają szanse kształtować.

[15] Zob. M. Gajlewicz, *Internet a globalizacja*, Studia Medioznawcze, 2003, nr 3, s. 11–21.

[16] M. Kwiatkowska, *Znaczenie edukacji kulturalnej w procesie kształtowania postaw moralnych młodzieży w środowisku lokalnym*, [w:] J. Górniewicz (red.), *Młodzież jako przedmiot badań naukowych*, Olsztyn 1999, s.114.

Tomasz Ignalski

Miejski Dom Kultury „Batory" w Chorzowie – model animacji inspirowany lokalną tradycją

MIASTO w samym środku aglomeracji górnośląskiej, od wieków na przecięciu szlaków handlowych z zachodu na wschód i z północy na południe. Od ponad 200 lat związane z węglem i przemysłem ciężkim, jeszcze niecałe sto lat temu niemieckie, wcześniej polskie, cały czas mentalnie przygraniczne. Miasto składające się z dzielnic będących niegdyś samodzielnymi gminami, o własnej różnorodnej historii i wreszcie miasto, które niebawem stanie się również dzielnicą aglomeracji Silesia – największego organizmu miejskiego w Polsce. Od połowy lat 90. należy skreślić przydomek przemysłowe, bo po przemyśle zostali tu tylko emerytowani górnicy i hutnicy. Od dawna nie wydobywa się tu węgla, hutnictwo jest tylko namiastką tego czym było w przeszłości.

Co robi się w Chorzowie? Próbuje się stworzyć alternatywny przemysł kreatywny oparty na wiedzy i kulturze.

Mieszkańcy Chorzowa, którzy mają coś do załatwienia w jednej z dzielnic – Batorym mówią, że jadą do Hajduk, tak samo mówią o miejscu swojego zamieszkania związani z nim od pokoleń mieszkańcy Chorzowa Batorego. Hajduki były do 1939 roku samodzielną gminą ze wspaniałym ratuszem, pięknym kościołem i światłymi ludźmi zarówno Polakami, jak i Niemcami, którzy od momentu podjęcia w 1872 roku decyzji o budowie Huty Bismarcka, jednego z najnowocześniejszych zakładów w ówczesnej Europie, cieszyli się dynamicznie rozwijającym się organizmem miejskim. Jeszcze pod koniec XIX wieku, podobnie jak inne wspaniałe obiekty w Hajdukach powstał budynek obecnego domu kultury. Na początku służył on jako lokal rozrywkowy, by w 1919 roku stać się Katolickim Domem Związkowym[1] – niczym innym niż tym, czym jest obecnie, po 90 latach – domem kultury.

Ksiądz Józef Czempiel, proboszcz hajduckiej parafii, błogosławiony kościoła rzymskokatolickiego, oprócz swej działalności duszpasterskiej zajmował się angażowaniem swych hajduckich parafian w różnego rodzaju działalność społeczną: stowarzyszenia robotników, miłośników gołębi pocztowych, szachistów, komitet pomocy bezrobotnym czy ruch abstynencki. Pozwolił na otwarcie świeckiego kina, wydawał „Wiadomości Parafialne", które były w istocie lokalnym pismem społeczno-kulturalnym, zajmował się dystrybucją książek i czasopism. Zmarł śmiercią męczeńską w obozie koncentracyjnym w Dachau w 1942 roku. O księdzu Czempielu piszę dlatego, że poza wszystkimi jego dokonaniami jako duszpasterza był on pierwszym kierownikiem domu kultury, w którym obecnie ja pracuję. Wiele wydarzyło się później,

[1] J. Kurek, Z. Hojka, *Śląski Machabeusz*, Chorzów 1997, s. 144.

jednak zawsze, nieprzerwanie do dziś w budynku tym czuje się ducha i dzieło Józefa Czempiela. Po wojnie i dotkliwej stracie, jaką była śmierć hajduckiego proboszcza, w budynku Katolickiego Domu Związkowego pozostali ludzie, grupy społeczne i artystyczne, które przetrwały wojenną zawieruchę. Od 1946 roku najpierw pomieszczenia na parterze, a z czasem cały budynek, zostały przejęte przez Hutę Batory. Przeniesiono tu Zakładowy Dom Kultury, który istniał od 9 września 1945 roku, działając w sali byłej oberży hutniczej. 1 października 1950 roku nazwa „Dom Kultury" została zmieniona na „Klub Fabryczny" i obowiązywała do 1954 roku. Często podaje się błędnie tę nazwę jako pierwszą[2] i próbuje się rozłączyć ze sobą historię Zakładowego Domu Kultury i tego czym był on przed wojną.

Mimo że ludzie byli ci sami, nic poza tym już nie mogło być takie samo. Jednym z pierwszych założeń powojennego domu kultury była likwidacja analfabetyzmu i repolonizacja młodzieży, wychowanej w szkołach niemieckich. Zerwano też z historią i tradycją przedwojennych – często katolickich – grup artystycznych i stowarzyszeń. Odmawiano miejsca grupom cieszącym się jeszcze dużą niezależnością w pierwszych latach po wojnie i stopniowo eliminowano je przez powołaną przy domu kultury Zakładową Radę Kultury. Taki los spotkał m.in. chór „Słowiczek" i Towarzystwo Teatralne „Dziewanna" – wartościowe przejawy przedwojennego polskiego ruchu społecznego pielęgnujące tradycję i zrzeszające wartościowych ludzi. Na ich miejsce powoływano odpowiadające nowym czasom twory artystyczne. Jednym z bardziej charakterystycznych przykładów tych działań było założenie Filharmonii Hutniczej w 1949 roku. Organizacja tak karkołomnego przedsięwzięcia jak powołanie do życia 60-osobowej orkiestry symfonicznej i niemal profesjonalnego zespołu baletowego i aktorsko – wokalnego nie byłoby możliwe gdyby nie rozwinięte życie kulturalne przedwojennych Hajduk. To spektakularne przedsięwzięcie nie mające chyba odpowiednika w całym kraju funkcjonowało do 1961 roku i z powodu zbyt dużych kosztów najpierw stopniowo ograniczane, wreszcie przestało istnieć. Tak jak wiele innych przedsięwzięć PRL-u wymyślonych zza biurka nie przetrwało próby przydatności społecznej.

Zakładowy Dom Kultury Huty (ZDK) Batory był placówką, w której istniało wiele grup artystycznych. Uważano go za wzór dobrej organizacji życia kulturalnego w ośrodku przemysłowym. Jednakże nie ominął go kryzys lat 80. Jedyny mecenas Domu Kultury – Huta – borykał się z trudnościami ekonomicznymi. Odcinał jak zbędny balast rozbudowane zaplecze socjalne: szkoły, przedszkola, żłobki, ośrodki wczasowe, boiska i kluby sportowe, zakładowe przychodnie lekarskie – całe dobrodziejstwo systemu, który miał organizować pracownikowi wszelkie sfery życia. Nad domem kultury zawisło widmo likwidacji. Próbę ratowania sytuacji podjęła ówczesna dyrektor ZDK – Zofia Dytko, zakładając na początku lat 90. Śląską Fundację Kultu-

[2] G. Szędzielorz: *Od klubu fabrycznego do miejskiego domu kultury*, Goniec Górnośląski nr 49/95.

ry, skupiającą ludzi, którzy troszczyli się o los budynku, często były to osoby starsze, pamiętające jeszcze swą młodość spędzoną w grupach przedwojennego Katolickiego Domu Związkowego. Śląska Fundacja Kultury przejęła opiekę finansową i organizacyjną, doprowadziła też do łagodnego przejścia z Zakładowego Domu Kultury Huty Batory w Miejski Dom Kultury[3]. Była to sytuacja jakich miało miejsce wiele na terenie Górnego Śląska. Niestety jeszcze więcej podobnych budynków zmieniło swoje przeznaczenie na hurtownie czy sklepy meblowe.

Czy zapomniany na ponad 60 lat ksiądz Czempiel zgodziłby się, żeby 300 parafian brało czynny udział w szyciu strojów, przygotowywaniu potraw, tworzeniu dekoracji i dokumentacji filmowej, charakteryzowaniu i ubieraniu swych dzieci w bajecznie kolorowe, egzotyczne stroje? Z pewnością tak. Właśnie w ten sposób – z ludźmi i dla ludzi, realizował wszystkie swoje pomysły. Zachęcanie, mobilizowanie do działania, pozwalanie na działanie – to były metody przedwojennego proboszcza, zastąpione nieudolnymi komunistycznymi „dobrowolnymi pracami społecznymi", akcjami na 1 maja czy 22 lipca. Ciekawe jaką opinię wyraziłby nasz proboszcz o tematyce tych działań:

Wieczory Indyjskie w domu kultury to zjawisko niezwykłe. Wszystko zaczęło się kiedy kilkunastoletnia SABINA przybyła wraz ze swą polsko-hinduską rodziną do Chorzowa. Przyjechała z Kalkuty, gdzie od piątego roku życia uczyła się w miejscowej szkole tańca i baletu. Właśnie taniec był tym uniwersalnym językiem, którym najprościej mogła porozumieć się z nowymi polskimi znajomymi. Tak powstał zespół tańca indyjskiego Taal. Pomysł na tyle egzotyczny, że aby go realizować potrzebna była pomoc. Stroje, muzyka, charakteryzacja, miejsca do prób i występów, gotowanie potraw – w te i wiele innych aspektów funkcjonowania zespołu zaangażowali się rodzice, krewni, koledzy, sąsiedzi i to w sposób, jaki trudno byłoby wykrzesać w przemyślanych, najlepiej nawet zorganizowanych akcjach prospołecznych. Młoda autentyczna osoba, nie skażona lokalnymi ograniczeniami zaraziła swoją pasją grupę ludzi, którzy nigdy wcześniej nie przypuszczali, że zainteresuje ich kultura dalekich Indii. Wydarzyło się zjawisko podobne to tych sprzed wojny. Kiedy Stowarzyszenie „Dziewanna" realizowało skomplikowane technicznie i organizacyjnie spektakle teatralne w przygotowaniach również pomagali krewni stolarze, a kobiety szyły stroje. Bez żadnego odgórnego programu czy polecenia, wiele osób było bezpośrednio zaangażowanych w realizację artystyczną. Przedwojenne Stowarzyszenie „Dziewanna" i współczesny zespół Tańca Indyjskiego Taal to dwa bieguny, między którymi jest panujące powszechnie przekonanie, że domy kultury to relikt komunizmu i kalka radzieckiej machiny propagandowej.

Ile może kosztować koncert rockowy z udziałem zagranicznych wykonawców. Zależy to oczywiście od wykonawcy, jego potrzeb technicznych i wielu innych czynników. Żaden dyrektor nie zaryzykuje twierdzenia, że wystarczy 800 zł. KUBA nie jest dyrektorem, nie posiada więc dyrektorskich ograniczeń. Sam jest muzykiem. Od lat jest

[3] Porozumienie z dnia 21.11.94. Dokumentacja MDK „Batory".

również wolontariuszem domu kultury. „Pozwól mi coś robić, mogę pracować za darmo, bo nie wytrzymuję już siedzenia w domu" – takim wyznaniem zaczęła się przygoda polegająca na organizowaniu przez Kubę dziesiątek koncertów oraz dużego festiwalu muzyki alternatywnej w ramach akcji Chorz-off. Specyfika tych przedsięwzięć polega na tym, że wykonawców, akustyków, widzów, ludzi roznoszących plakaty, właścicieli klubów, i redaktorów lokalnych czasopism nie uruchamiają żadne pisma przewodnie zarządzenia czy programy, lecz krótkie wiadomości tekstowe z telefonu Kuby. SMS-y, maile, komunikator Gadu-Gadu, portal Myspace, to narzędzia, które wystarczają, żeby porozumiewać się z młodymi muzykami i miłośnikami muzyki w Polsce i na świecie. Fenomen koncepcji Chorz-off polega też na założeniu, że nigdy nie ograniczamy się do jednego koncertu w Chorzowie, ale z reguły wykonawcy dają serię koncertów w klubach i instytucjach kultury, które są naszymi partnerami. Dzięki rozbiciu kosztów podróży muzyków z Austrii, Szwecji, Japonii czy innych krajów na kilka koncertów w Polsce, bezpłatnym noclegom, często w prywatnych mieszkaniach i co najważniejsze braku podziału na artystów widzów i organizatorów, znakomite koncerty z udziałem kilku grup muzycznych mogą kosztować kilkaset złotych. Oczywiście rzecz dotyczy wąskiego grona osób zainteresowanych współczesną muzyką alternatywną. Ale czy nie jest dziś tak, że odbiorcy kultury posegregowali się jak w bibliotecznych szufladkach? Czy jest jeszcze lub czy powinien być „odbiorca masowy"?

W domu kultury uczymy się śpiewać, tańczyć, poznajemy teatr, sztuki plastyczne, gramy na gitarze lub w szachy. Ale czy można przyjść i nie musieć robić tych wszystkich rzeczy? Do niedawna nie było w naszym domu kultury takiego miejsca gdzie dzieci mogłyby po prostu posiedzieć, odpocząć od szkoły, a czasem i od domu. Pojawiło się pytanie: Czy dom kultury jest tylko dla dzieci, których rodzice dbają o rozwój zainteresowań i zdolności? Klub „Drabina" zakładaliśmy z myślą o dzieciach z tzw. rodzin dysfunkcyjnych, które zwykle nie korzystają z oferowanych przez nas zajęć. W klubie dzieci odrabiają zadania domowe, bawią się, u boku pedagoga realizują własne pomysły. Kilka lat temu ASIA – założycielka klubu prosiła pedagogów szkolnych, aby pomogli nam odnaleźć dzieci, które poza szkołą i trudną sytuacją w rodzinie nie mają żadnej alternatywy. Na pierwszym spotkaniu mieliśmy kłopot z tłumaczeniem dzieciom co będą robić. Sami mieliśmy trudności, żeby przełamać naszą rutynę i dopuścić do świadomości, że to dzieci powinny same ułożyć sobie program spotkań i powiedzieć czym chciałyby się zająć. Tak powstała pierwsza grupa „Drabinowców". Grupa, która często się zmieniała, była trudna do okiełznania, czasami przychodziła tylko po drożdżówki, dla żartu zamykała nam wszystkie toalety lub chomikowała do prywatnych potrzeb flamastry, długopisy i inne drobne artykuły szkolne. Czasem nie przychodził nikt, bo termin spotkania zbiegł się z ich akcją zbierania złomu. Chłopcy przygotowali jednak spektakl mikołajkowy (do dziś wielu z nas uważa, że po prostu założyli się między sobą, że to zrobią), poczuli siłę swoich możliwości, część z nich zrozumiała, że przynależność do Klubu w pewien sposób pozytywnie ich wyróżnia. Z niektórymi z chłopców spisaliśmy umowy o wolontariat,

aby pomagali nam przy kilku imprezach. Z czasem kolejne roczniki wychowanków „Drabiny" przychodziły do nas z rekomendacji i za namową swoich kolegów, którzy wcześniej chodzili na zajęcia klubu. Tak więc dzieci przejęły rolę pedagogów szkolnych w odnajdywaniu kolejnych uczestników zajęć socjoterapeutycznych w klubie. Po kilku latach pracy i kolejnych zmianach jest to dziś już zupełnie inna grupa. Dzieci nie wyróżnia tylko trudna sytuacja rodzinna, problemy szkolne, czy wychowawcze. Jest to uśmiechnięta gromadka, która znalazła alternatywę dla telewizora, komputera, zajęć pozalekcyjnych i nudy. Bawią się, czasem odrabiają lekcję, mają fantastyczne – często nierealne – plany. Nikt nie pokazuje ich jako młodych reprezentantów miasta, nie muszą więc zaspokajać ambicji dorosłych. „Drabina" to nic wielkiego, trudno jednak wytłumaczyć nam, zawodowym animatorom kultury, że słowa: – program, osiągnięcia, siatka zajęć mogą w naszej pracy nie mieć czasem żadnego zastosowania.

MONIKA jest poetką, pasjonuje ją słowo pisane, prowadzi portal internetowy „Sprostać wierszem", jest również koordynatorem konkursu literackiego pod tym samym tytułem. Ponad 300 poetów z całego kraju co roku wysyła swoje wiersze na konkurs. Zanim Monika zajęła się konkursem, miał on kameralny charakter, mimo patronatu lokalnej stacji radiowej – brało w nim udział kilkudziesięciu lokalnych poetów. Młoda dziewczyna uświadomiła nam, profesjonalnym organizatorom, że poeci kryją się teraz w zakamarkach Internetu, który jest idealnym narzędziem do integracji tego środowiska. Poeci mają dziś swój portal, konkurs i spotkania. Monika jest również komisarzem galerii. Ozdobą wernisaży są jej teksty o sztuce i artystach prezentujących swoje prace. Niebawem zorganizuje swój pierwszy koncert muzyki klasycznej, a wszystko zaczęło się od zuchwałej, nieco bezczelnej propozycji „Panie dyrektorze chciałabym, aby wreszcie w domu kultury była reprezentowana prawdziwa kultura".

KRYSTYNA prowadzi klub rękodzieła artystycznego, OLA giełdy ładnych przedmiotów i warsztaty witrażu, ZYGMUNT klub kombatanta, LENA jest moderatorem społecznościowego portalu internetowego. Wszystkie te osoby, jak również bohaterowie wcześniejszych opowieści realizują własne projekty i swoją pasją zarażają innych, aktywizują spore grupy ludzi, mają dla nich konkretne pomysły na działanie. Z reguły nie poprzedza ich diagnoza potrzeb środowiska, a ludzie, którzy je inicjują nie są zawodowymi animatorami kultury, nie posiadają teoretycznej wiedzy potrzebnej do pracy, którą wykonują, posiadają natomiast dar wnikliwej obserwacji silną osobowość – to ich narzędzia pracy. Działają spontanicznie, czasem popełniają błędy, jednak wszystkie wymienione przykłady okazały się sukcesem większym, niż wiele działań realizowanych przez zatrudnionych w domu kultury profesjonalistów. Społeczność składa się ze zbioru indywidualności. Odkrywanie kolejnych silnych osobowości, które wywołają rezonans społeczny jest naszym zadaniem na przyszłość i metodą pracy.

Co łączy nas z przedwojennym animatorem społecznym Hajduk (zwanych przez mieszkańców dumnie Wielkimi) Józefem Czempielem, i co łączy wymienione wyżej grupy z tymi przedwojennymi, żyjącymi w świadomości mieszkańców Chorzowa Batorego jako legendarne, niepowtarzalne przejawy ruchu społecznego?

Nieco światła na ten związek rzucił mi niedawno amerykański film pt. „Jestem na tak" (oryginalny tytuł: „Yes Man"). Bohaterem jest sfrustrowany introwertyk, który na większość propozycji odpowiada nieodmiennie „nie". Na swojej drodze spotyka nagle charyzmatycznego guru, który nakłania go do zmiany trybu życia i przyjęcia postawy „na tak". Ciąg nieprzewidzianych wypadków, jakie są konsekwencją zmiany jego postawy burzą dotychczasowy spokój bohatera. Odpowiedź „tak" na wiele propozycji łączy się z podjęciem konkretnych, nieraz skomplikowanych działań.

Wszystkie zaprezentowane wcześniej projekty rozpoczynały się od pytania o możliwość pomocy, współpracy. Na szczęście na wszystkie z nich odpowiedziałem – jako dyrektor MDK „tak", choć wiązało się to z licznymi konsekwencjami i pracą czasem żmudną i uciążliwą. Oczywiście równie często zdarza mi się odpowiedzieć „nie". Przychodzą do domu kultury młodzi ludzie, którzy szukają miejsca na próby zespołu rockowego, inni chcą ćwiczyć brake dance lub taniec z ogniem, ktoś chce zorganizować koncert, spektakl teatralny, festyn, i całe mnóstwo innych rzeczy. Dyrektor domu kultury z reguły musi odpowiadać „nie" – bo nie pozwalają przepisy, bo nie ma wolnych pomieszczeń, bo nie ma czasu, bo mamy inne plany, bo nie podoba nam się pomysł, bo nie znamy osób, które nam proponują współpracę, bo jesteśmy zmęczeni … Słowo „nie" uwalnia nas od wielu kłopotów. Gdy odmawiamy młodzieżowemu zespołowi rockowemu możliwości grania w garażu nie musimy robić w nim porządku, jesteśmy w zgodzie z przepisami, bo garaż jako pomieszczenie gospodarcze nie służy do prowadzenia działalności kulturalnej. Nie będziemy musieli pilnować czy młodzież nie pali papierosów i nie pije alkoholu w czasie prób – co przecież czasem zdarzyć się może. Hałas muzyki nie ściągnie na nas gniewu sąsiadów, unikniemy próśb o wypożyczenie głośników, mikrofonów i wszystkich innych rzeczy, które z reguły nie wracają do nas w całości. Nie będziemy musieli dostosowywać rozkładu ich prób do pozostałych zajęć (zwłaszcza szachistów, którzy mogą zacząć protest pod naszym gabinetem zaraz po pierwszych dźwiękach zespołu). Wreszcie jesteśmy przecież pewni, że to „słomiany zapał" i grupa rozpadnie się zanim zagra pierwszy koncert. Mamy ciszę i spokój. Możemy zabrać się do diagnozowania potrzeb społeczności lokalnej.

Dyrektorze domu kultury! Bądź czujny czasem nawet z pozoru niewinne, kameralne przedsięwzięcie jak kilkuosobowa grupa dziewczynek, które tańczą do muzyki z filmów Bollywood może nam ściągnąć pół miasta.

Jestem przekonany, że podobnie jak robił to wspominany ksiądz Czempiel, rolą dyrektora domu kultury jest roztropne i gorliwe wydawanie kluczy do pomieszczeń swojej instytucji. Bycie „Yes Manem" pomoże nam wsłuchać się i zrozumieć społeczność, dla której pracujemy zanim zbadamy ją przy pomocy ankiet i wywiadów.

Aneta Fabisiak-Hill

Model satelitarnego ośrodka kultury
Na podstawie metody Gminnego Ośrodka Kultury w Dywitach[1]

Gminne Centrum Wspierania Inicjatyw Młodzieżowych – „SATELITY" to projekt modelowy Programu „Równać Szanse" Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, realizowany w latach 2004–2007 przez Gminny Ośrodek Kultury w Dywitach.

Celem projektu było wyrównywanie szans edukacyjnych gimnazjalistów i licealistów z terenu gminy Dywity, położonej niedaleko Olsztyna (województwo warmińsko-mazurskie) – poprzez wielostopniowe przygotowanie ich do podejmowania samodzielnych działań na rzecz rówieśników i społeczności lokalnej. Efektami działań była integracja i aktywizacja młodych ludzi. Opracowano nowe metody pracy (metoda „SATELIT") i specyficzne działania (poligon doświadczeń), dzięki którym stworzone zostały mocne podwaliny do usamodzielnienia się młodzieży, wzbogacenia jej wiedzy i umiejętności. W projekcie motorem sprawczym byli młodzi. Na bazie ich potrzeb powstał pierwszy w gminie Dywity „bastion młodych": Gminne Centrum Wspierania Inicjatyw Młodzieżowych**.**

Pierwotną rolą Centrum było zbudowanie i uruchomienie systemu wsparcia młodych mieszkańców gminy poprzez zaangażowanie do współpracy przedstawicieli samorządu lokalnego, organizacji pozarządowych, rodziców, nauczycieli, sołtysów i wolontariuszy. Owocem tej współpracy był II etap projektu, czyli uruchomienie „SATELIT" – terenowych ognisk aktywności młodych ludzi oraz przeniesienie środka ciężkości działań z miejsca zwanego „ośrodkiem kultury" do miejsc najbliższych samym uczestnikom projektu: wiejskich świetlic, biblioteki, klasy szkolnej.

Trudne początki – lepsza motywacja

Bardzo często, prowadząc warsztaty o projekcie „SATELITY" dla animatorów kultury z różnych miejsc w Polsce, spotykamy się z jednej strony z falą niedowierzania, a z drugiej ze stwierdzeniem, że my to mamy fajnie i możemy prowadzić innowacyjne formy pracy, bo: mamy komputery, dotacje od różnych fundacji, sensownych samorządowców, organizacje, które chętnie z nami współpracują. Rzeczywiście – mamy! Teraz.

W 2003 roku, kiedy zaczynaliśmy działania projektowe w naszym ośrodku kultury nie było ani jednego komputera. Nie było również dobrze sprecyzowanego budżetu, który pozwoliłby na wydzielenie środków na jakiekolwiek działania artystyczne. Funkcjonowały koła taneczne, teatralne i plastyczne. Koła napędzane cudem i pomysłowością animatorów – żadnymi środkami finansowymi. Można powiedzieć: kultura w formie przetrwalnikowej. W gminie działało jedno stowarzyszenie, które realizo-

[1] Tekst opracowany na podstawie: A. Fabisiak-Hill, M. Maciejkowicz-Zdziarska, *Gminne Centrum Wspierania Inicjatyw Młodzieżowych –Satelity+*, Biblioteka Programu Akademii Równać Szanse, 2007.

wało projekty na rzecz swojej miejscowości. Poza tym, mówiąc oględnie, kultura nie była priorytetem działań samorządu. Więc skąd zmiana? Z ludzi. Po prostu. I ze zmiany sposobu myślenia o kulturze. I z ciężkiej pracy. To trzeba podkreślić. Nasz wiejski ośrodek kultury przestawił się na inny tryb myślenia, przyjmując że chcemy działać jak porządna organizacja pozarządowa. Dlaczego? Jeśli myślimy o pracy w organizacji, myślimy o poczuciu misji, zespole, który się lubi, ma wspólne cele, współpracuje, jest otwarty na środowisko i jego potrzeby. Organizacja dba o swoją kondycję finansową. Realizuje zbiorowe marzenia animatorów i uczestników poszukując pieniędzy na ich spełnienie. Organizacja ma w sobie ducha – dlaczego nie miałby go mieć wiejski dom kultury? Ta zmiana myślenia przyniosła wiele dobrego.

Wiemy, że nie jest łatwo, będąc instytucją kultury „ruszyć z posad bryłę świata" lokalnej aktywności. Najtrudniejszą „do ruszenia" grupą są zazwyczaj młodzi: nieufni, pozostawieni sami sobie, nie przyzwyczajeni do myśli, że kulturę można współtworzyć, a dom kultury może stać się realną trampoliną do spełniania najbardziej zwariowanych marzeń. Przede wszystkim ten dom kultury musi chcieć zaszaleć, „pozytywnie wykoleić się" z utartej drogi kulturalno-oświatowej na rzecz podróży w nieznane. Zrezygnować ze schematycznych metod i rozwiązań i wkroczyć na drogę zmian. Zmiana była możliwa dzięki wypracowaniu nowych metod animacji środowiskowo-kulturalnej odświeżających stereotypowe działania charakterystyczne dla tego typu placówek. Te nowo wprowadzone metody to:

– wędrujący dom kultury – nasz GOK przestał być przynależny do miejsca, w którym stoi. Jego trajektorię działań wyznacza teraz cała przestrzeń lokalna, na rzecz której powinien pracować. Stał się mobilny, misyjny i dialogujący z aktualnymi społecznymi potrzebami. Dzięki temu jest żywo wpisany w lokalny pejzaż.
– zamiana „kół" na inicjatywy – tradycyjne koła zainteresowań przypisane ośrodkom kultury zmieniliśmy na inicjatywy – grupy twórcze, w których wspólnie podejmowane są decyzje o celach, działaniach, harmonogramie. W kole zainteresowań styl pracy pozostaje zazwyczaj ten sam, co jakiś czas wymieniają się uczestnicy zajęć. W inicjatywie, to grupa określa tempo i kierunek rozwoju. Animator jest przewodnikiem, menadżerem, który wspiera tę grupę.
– praca metodą „Satelit" – żadna zmiana nie dokonuje się w pojedynkę, ważne by wokół ośrodka kultury powstał układ sprzyjających planet: wolontariuszy, przedstawicieli lokalnych organizacji pozarządowych, samorządowców, sołtysów, nauczycieli, ambasadorów młodszych i starszych pokoleń.

Dzięki tym metodom pracy stworzyliśmy ośrodek kultury tętniący życiem, w którym nie tylko uczestniczy się w proponowanych przez animatorów zajęciach, ale kreuje własne działania. W tym ośrodku kultury współpracują pasjonaci różnych dziedzin sztuki i wiedzy, przedstawiciele różnych profesji i co najważniejsze wszystkich pokoleń.

O projekcie „SATELITY”

Wprowadzając w życie ideę „wędrownego ośrodka kultury”, przemierzyliśmy nasze wioski gminne wzdłuż i wszerz. Bardzo często w tych wędrówkach natykaliśmy się na młodych. Kultowym miejscem ich spotkań był przystanek PKS. Tam też nawiązały się pierwsze przyjaźnie pomiędzy młodymi a animatorami GOK. W trakcie prywatnych rozmów zauważyliśmy, iż młodzi ci dorastają w rzeczywistości ciągłego narzekania, poczuciu beznadziejności. Ich wymagania wobec życia i co najważniejsze: wobec siebie są, delikatnie mówiąc, niewygórowane. Odbierają siebie jako istoty z założenia gorsze, a to co na zewnątrz ich społeczności – jako kolorowe, idealne, ale pozostające poza ich zasięgiem. Postanowiliśmy zaprosić tych nieufnych młodych do wspólnej, wieloletniej pracy w pogoni za horyzontem ich możliwości. Dlatego powołaliśmy do życia Gminne Centrum Wspierania Inicjatyw Młodzieżowych.

Kto może realizować projekt?

Nasze doświadczenia uzyskane w projekcie „Gminne Centrum Wspierania Inicjatyw Młodzieżowych – SATELITY” pozwalają nam zachęcać inne wiejskie ośrodki kultury do jego zastosowania. Nie ma również przeszkód, by realizowało go stowarzyszenie, szkoła, świetlica wiejska, czy inny podmiot pod warunkiem, że spełnia następujące wymagania:
– posiada lokal, w którym może funkcjonować Centrum;
– ma świadomość potrzeb młodych ludzi;
– jest mobilny – może przemieszczać się swobodnie między miejscowościami, w których mieszkają uczestnicy projektu;
– współpracuje z animatorami, pedagogami, wolontariuszami, profesjonalistami z zakresu działań zaplanowanych w projekcie, którzy wesprą „siłą fachową” młode inicjatywy, poprowadzą warsztaty, wyruszą w teren, są gotowi do pracy w czasie niewymiarowym;
– zapewni stały dostęp do internetu, sprzętu komputerowego i multimedialnego;
– zbuduje zaplecze finansowe w postaci budżetu, grantu, sponsora itp., które pozwoli prowadzić zajęcia na wymaganym w projekcie poziomie.

Na jakie potrzeby projekt odpowiada?

Aby projekt był użyteczny dla środowiska młodych mieszkańców wsi, o tzw. mniejszych szansach, należy go zbudować opierając się na realnych potrzebach. Od momentu pomysłu na projekt należy go konsultować, negocjować, oswajać ze środowiskiem, dla którego jest przeznaczony. Częstym błędem popełnianym przez autorów projektów młodzieżowych jest „bawienie się we wróżkę – jasnowidza”, który wie lepiej niż młodzi, co sprawi im większą frajdę i da wymierny pożytek. Wspólne budowanie celów i działań projektu gwarantuje nam:
– poczucie, iż rzeczywiście staramy się działać w odpowiedzi na realne potrzeby środowiska;

– uczestników, który czują się współtwórcami, partnerami projektu a nie tylko podmiotem edukacyjnym.

Fazy realizacji projektu

Faza Ogniskowania: polegała na zbudowaniu więzi pomiędzy Centrum a młodymi z poszczególnych wiosek gminnych. Była najogólniej mówiąc promocją projektu w środowisku. Organizowaliśmy spotkania informacyjne w świetlicach wiejskich, szkołach, klubach. Wszystko po to, aby zebrać rozproszone środowisko młodych. Pokazać, że ośrodek kultury przygotowuje dla nich nie tylko formalne miejsce (Centrum z salą, komputerami itp.), ale przede wszystkim gromadzi ludzi (ciekawe osobowości, profesjonalistów, animatorów), którzy mają wspierać i budować wspomniany na początku artykułu „bastion młodych". W Fazie Ogniskowania organizowaliśmy również spotkania młodych, badaliśmy ich potrzeby, zbieraliśmy pomysły co do działań, w których chcieliby wziąć udział. Na spotkania te zapraszani byli również tzw. pozytywni dorośli. Chodziło nam o to, aby młodzi w swoich wsiach mieli wsparcie dorosłych, dzięki którym łatwiej będzie im uzyskać dostęp do świetlicy wiejskiej, zorganizować spotkanie.

Faza Wyzwalania: była swoistym poligonem doświadczeń. Na podstawie zebranych w Fazie Ogniskowania propozycji, zbudowana została przez realizatorów projektu oferta działań teatralnych, plastycznych, multimedialnych i językowych, które odbywały się w terenie: w świetlicach wiejskich, szkołach i bibliotece. Dlaczego poligon? Przy użyciu z pozoru zwyczajnych metod edukacji kulturalnej chcieliśmy wprowadzić uczestników w nowe sytuacje, skłaniające ich do brania odpowiedzialności za własną drogę rozwoju. Na przykład proponowany przez nas teatr był „przykrywką" do pracy nad autoprezentacją, komunikacją, współpracą w grupie, podejmowaniem nowych ról życiowych – nie tylko scenicznych. Praca teatralna była wielkim happeningiem. Scenariusze pisali uczestnicy opierając się na swoich codziennych bolączkach. Niejednokrotnie przybierały one formę manifestu młodego pokolenia naszej gminy, dając wiele do myślenia oglądającym je nauczycielom, radnym, działaczom społecznym. Każdy z proponowanych warsztatów miał „drugie dno", które wiązało się z emancypacją młodzieży w naszej gminie. Pokazanie, że istnieją, są kreatywni, obserwują i analizują, to co się wokół nich dzieje, dokonują ocen, wyrażają opinie. I co było najważniejsze dla nas realizatorów – szukają również rozwiązań.

Faza Generowania: jest momentem zamiany ról z uczestnika na lidera własnych inicjatyw. To etap przełączania młodych z odbioru na nadawanie. Poligon doświadczeń pozwolił młodym na dotknięcie nowej wiedzy, przetrenowanie nowych ról, zdobycie umiejętności, żeby jednak poligon odniósł skutek potrzebny jest czas na budowanie i ćwiczenie samodzielnych taktyk, praktykę w dzieleniu się nowymi zasobami wiedzy i umiejętności. Szukaliśmy metod, które pomogłyby młodym mieszkańcom wsi wziąć czynny udział w wyrównywaniu własnych szans. Jedną z nich było rozpisanie konkursu na Małe Inicjatywy Młodzieżowe. Nagrodą w konkursie był „mikrogrant" na

realizację działania na rzecz swojej społeczności lokalnej. Fazę konkursu poprzedziły warsztaty edukacyjne z pisania i pracy metodą projektu. Młodzi tworzyli swoje grupy inicjatywne. Wspólnie pisali wnioski i wspólnie bronili ich przed komisją złożoną z profesjonalistów w dziedzinie projektów. Uczestniczyli przy formalnym i merytorycznym ocenianiu wniosków. Efektem konkursu było nie tylko ciekawe działanie zrealizowane przez młodych, ale też inne projekty napisane na konkursy do „prawdziwych" fundacji, które uzyskały granty i zostały przez młodych, we współpracy z GOK, poprawnie zrealizowane. Dobrym treningiem roli lidera był udział uczestników projektu w życiu ośrodka kultury. Młodzi zainteresowani multimediami dokumentowali przeglądy, konkursy, wernisaże, inni włączali się np. w pomoc animatorom w realizowaniu letniego i zimowego wypoczynku dzieci w świetlicach wiejskich. Ważnym momentem były dla nas tzw. lekcje uniwersyteckie, oprowadzone przez młodych dla studentów Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, z zakresu animowania środowisk młodzieżowych oraz wielokrotny udział w Forach Edukacyjnych Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży, na których młodzi współprowadzili warsztaty o „SATELITACH" dla animatorów kultury, nauczycieli, działaczy organizacji pozarządowych.

Faza Wspierania: Pięcioletnia praca Gminnego Ośrodka Kultury w Dywitach w sposób widoczny odmieniła samą instytucję, zbiegła się również z ekspansją organizacji pozarządowych na terenie gminy. Styl pracy zastosowany wobec młodych zdał egzamin również na poziomie dorosłych. Dzisiaj GOK aktywnie wspiera i współpracuje z kilkoma lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Z dumą możemy powiedzieć, że asystowaliśmy przy tworzeniu się i pierwszych projektach większości z nich. GOK jest miejscem, w którym „się bywa" nie tylko na zajęciach. Jest miejscem, do którego przynosi się pomysły, w którym powstają koalicje, szuka się wspólnych rozwiązań, analizuje porażki i celebruje sukcesy. Największa dumą pracowników jest to, że rzeczywiście traktuje się nas nie jako instytucję, ale jedną z organizacji.

Młodzi, którzy w 2003 roku byli początkującymi gimnazjalistami dzisiaj kończą licea, studiują. Pozostają z nami w stałym kontakcie, realizują nowe przedsięwzięcia. Wśród naszych uczestników są też najstarsi mieszkańcy gminy, którzy również mają swoje inicjatywy, swoje projekty, a nawet tworzą swoje stowarzyszenia. Oni wszyscy – indywidualnie i zbiorowo – są naszymi „Satelitami" – łączą nas niewidzialne więzi współpracy i sympatii. Ich budowaniu posłużyły działania kulturalne, przyczyniając się do tworzenia relacji społecznych i wypełniania luk międzypokoleniowych.

Jesteśmy więc „w domu". Koło się zamyka. Poruszaliśmy się cały czas w obrębie kultury. Z tym, że rozumiemy ją dzisiaj o wiele szerzej.(...) kultura więzi. Jest siłą, która może stanowić przeciwwagę dla fragmentaryzacji naszego świata. Jej zadaniem jest odnajdowanie relacji wszędzie tam, gdzie one zanikają lub zostały utracone; relacji między człowiekiem a społeczeństwem, jedną rasą a drugą, mikrokosmosem i makrokosmosem, humanizmem i mechanizacją (...) /Peter Brook/.

Krzysztof Polewski

Nowe metody pracy w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie

Gmina Mykanów

Gmina Mykanów leży w północnej części województwa śląskiego w powiecie częstochowskim. Jest jedną z większych gmin powiatu częstochowskiego. Powierzchnia wynosi 141km$^{2.}$ Jej północna część graniczy z województwem łódzkim a południowa z Częstochową. Liczba mieszkańców na koniec września 2008 roku wynosiła 14177 osób. Na terenie gminy funkcjonują 24 sołectwa z 41 wsiami i przysiółkami. Działa 19 placówek oświatowych – 5 przedszkoli, 10 szkół podstawowych, 4 gimnazja. Istnieje 7 parafii rzymskokatolickich. Przez teren gminy przechodzą trzy ważne arterie komunikacyjne, droga DK–1 (w przyszłości autostrada Bałtyk – Adriatyk), droga krajowa Łask – Częstochowa i linia kolejowa Częstochowa – Chorzew Siemkowice. Gmina ma charakter głównie rolniczy, ale z roku na rok powstaje coraz więcej zakładów usługowych i produkcyjnych. Obecnie funkcjonuje ich około 1200. Cały teren gminy uzbrojony jest we wszystkie media z wyjątkiem kanalizacji, która jest w trakcie realizacji: 45% gminy posiada kanalizację, a 5% jest w trakcie budowy, pozostało do skanalizowania 50% obszaru gminy.

Gminny Ośrodek Kultury – geneza i rozwój instytucji

Gminny Ośrodek Kultury (GOK) powstał w grudniu 1979 roku. W swojej prawie 30-letniej działalności GOK przechodził różne koleje losu. Były lat tłuste i chude. Działalność ośrodka rozpoczęła jedna osoba w małym pomieszczeniu. W chwili obecnej GOK dysponuje własnym budynkiem z wielofunkcyjną salą, biblioteką (czytelnia i wypożyczalnia), salą komputerową, świetlicą orkiestr dętych, trzema pokojami administracyjno-warsztatowymi. Zatrudnionych jest 7 osób na 6¼ etatu (3 instruktorów godzinowych zatrudnionych na umowę o pracę i 10 instruktorów zatrudnionych na umowę zlecenie).

Działalność ośrodka to między innymi edukacja muzyczna i taneczna, której efektem jest Klub Tańca Towarzyskiego „Zorba", dwie grupy Mażoretek, Dziecięca Orkiestra Dęta i Młodzieżowa Orkiestra Dęta, studio piosenki. Działania folklorystyczne skupiają się wokół Kapeli Ludowej „Rybnianie", zespołu śpiewaczego „Mykanowianki" i śpiewaczo-obrzędowego „Borowianki". Imprezy organizowane przez GOK to: Międzynarodowe Turnieje Tańca Towarzyskiego, Ogólnopolskie Zloty Motocykli Ciężkich i Garbusów, Ogólnopolskie Biennale Malarstwa Ściennego, Rzeźby Plenerowej i Mozaiki Ceramicznej, Wojewódzki Konkurs Ortograficzny „Mistrz Ortografii", Regionalny Piknik Rodzinny „Żyj Kolorowo" oraz kilkanaście imprez gminnych i lokalnych. GOK wydaje miesięcznik „BIM", działa Gminna Pracownia Internetowa obsługująca centrum kształcenia na odległość i dwie biblioteki publiczne.

Zespoły i imprezy są rozpoznawalne w regionie i na terenie kraju. Często projekty realizowane przez GOK otrzymują wyróżnienia i nagrody. Działalność GOK oceniana jest pozytywnie przez władze i środowisko lokalne.

Jednakże w przeszłości od czasu do czasu docierały do nas głosy, że „przydało by się... lub braknie tego czy tamtego, dlaczego działania ośrodka są głównie w Mykanowie a nie w innych miejscowościach gminy" oraz inne uwagi dotyczące realizowanej działalności, np. „co ma robić ten, który nie chce grać, śpiewać, tańczyć nie lubi folkloru". Niektórzy mieszkańcy nawet nie wiedzieli, że w Mykanowie jest ośrodek kultury. Jako pracownicy – nierzadko oburzaliśmy się na takie uwagi. Wydawało się nam, że tak dużo robimy.

Jednakże mimo szczerych chęci zasoby lokalowo - sprzętowe i kadrowe nie pozwalały nam na poszerzenie działalności. Tak więc z jednej strony zaczęły nas one ograniczać, a z drugiej potrzeby mieszkańców zaczęły wzrastać i były zgłaszane coraz częściej. Stanęliśmy przed problemem i dużym wyzwaniem jak za pomocą posiadanych zasobów, które nie mają już żadnych rezerw, rozwijać i poszerzać działalność. Przyszedł czas na zmianę, ale jaką? Co robić, skoro wiemy, że nowych pomieszczeń na działalność nie przybędzie, również nie dostaniemy funduszy na zatrudnienie dodatkowych osób? Podejmowane próby były raczej doraźne i nie rozwiązywały problemu.

Czas na zmianę – działalność GOK w oparciu o metodę CAL

W 2003 roku natknęliśmy się na metodę CAL – Centrum Aktywności Lokalnej, opierając się na niej już od kilku lat działają z powodzeniem domy kultury w kraju. Do 2006 roku trwało poznawanie tej metody i narzędzi pracy przez pracowników, a od 2006 roku metoda jest stopniowo wdrażana w ośrodku kultury. Wprowadzenie zmiany w to trudny proces wymagający przede wszystkim przekonania, że jest ona niezbędna i musi dotyczyć wszystkich pracowników, gdyż bez niej nie ma szans rozwoju instytucji. Kolejne czynniki to czas potrzebny na zaakceptowanie zmiany i jej wdrażanie oraz zaangażowanie i świadomość, że „gramy razem w jednej drużynie i do jednej bramki". Za szczególnie ważne uważam następujące czynniki zmiany:
– akceptacja zmiany przez cały zespół;
– budowa zespołu, jego jedność i zaangażowania;
– wspólne wyznaczanie kierunków rozwoju instytucji;
– czas.

Do takich stwierdzeń doszedłem po czteroletnim okresie oswajania się z metodą CAL oraz jej wdrażaniem. Trwa to nadal, ponieważ zmiana to ciągły proces. Widoczne są już pierwsze sukcesy, które motywują do dalszej pracy i potwierdzają słuszność wybranego kierunku, choć wiele jest jeszcze przed nami do zrobienia. Początki jednak wcale nie były łatwe. Zmiana ta miała kilka etapów, które podzieliłbym na:
– dyrektor w zmianie;
– edukacja;

– zespół i ludzie w zmianie;
– motywacje;
– poznawanie i wdrażanie nowych metod pracy.

Dyrektor w zmianie

Od 1979 roku pełnię funkcję dyrektora GOK w Mykanowie. Ostatnio ośrodek często był wymieniany jako jeden z lepszych w regionie częstochowskim. Jako dyrektor miałem jednak poczucie, że te zmiany, które następują są zbyt powolne, bardziej kosmetyczne i nieadekwatne do potrzeb mieszkańców gminy.

W 2004 roku ukończyłem trwający półtora roku cykl szkoleniowy, „Dom kultury jako ośrodek integracji i rozwoju społecznego", podczas którego poznałem animacyjną metodę funkcjonowania instytucji i podjąłem próbę jej adaptacji w pracy ośrodka. Jednak bez powodzenia, gdyż spotkałem się z silnym oporem ze strony pracowników; doszło nawet do paru drobnych konfliktów. Moje relacje z pracownikami, i między nimi, nie były najlepsze. Proponowana przeze mnie próba wdrożenia zmiany przegrała z silnym status quo pracowników. Zacząłem się zastanawiać, czy aby nie przesadzam, może pracownicy mają rację – tym bardziej że ośrodek odnosił sukcesy i był dobrze oceniany przez władze samorządowe, często stawiany jako przykład w innych gminach.

W tym czasie wspólnie z uczestnikami wyżej wymienionego szkolenia i Regionalnym Ośrodkiem Kultury w Częstochowie napisaliśmy i zrealizowaliśmy roczny projekt „Rozwój społeczny i integracja w oparciu o działalność ośrodka kultury jako centrum aktywności lokalnej". Projekt adresowany był do pozostałych instytucji regionu częstochowskiego, dla których zabrakło miejsca w poprzednim szkoleniu. Równocześnie wspólnie z sąsiadującymi gminami zawiązaliśmy partnerstwo i napisaliśmy oraz zrealizowaliśmy podobny projekt adresowany do mieszkańców czterech gmin „Integracja i aktywizacja – rozwój gmin Mykanów, Miedźno, Kłomnice, Kruszyna". Projekty odniosły sukces. Efektem pierwszego było powstanie Regionalnego Partnerstwa dla Kultury „Ankra", a drugiego zrealizowanie kolejnego, o wiele większego projektu „Razem – szybciej, wyżej, dalej". Obecnie pracujemy już nad trzecim projektem na lata 2009 – 2013.

Sukcesy tych projektów, opartych na animacji, potwierdziły, że jest to dobra metoda pracy. Zdobyłem nowe doświadczenie i umiejętności oraz pewność, że to jest właściwy kierunek zmiany. Ponadto dostrzegłem, jakie wcześniej popełniłem błędy, z których najważniejsze to nieugruntowana wiedza o metodzie i sposobie jej przekazywania. Moja pewność, że to jest dobry kierunek i że ja o tym wiem najlepiej nie wystarczyła. Bez wsparcia fachowców z zewnątrz samemu jest ciężko wprowadzić zmianę. Wymaga to więcej czasu.

Po tych doświadczeniach zrozumiałem, że należy rozpocząć od siebie. Żeby móc zmienić otoczenie i oddziaływać na zespół czy środowisko, bez którego akceptacji

i zaangażowania też nie ma zmiany, trzeba się zmienić samemu. Trzeba być zawsze trochę w przodzie, mieć wizję zmiany i rozwoju ośrodka, aby tchnąć „ducha" w zespół, a potem poprzez wspólną – zespołową pracę w społeczność gminy czy regionu. Jeśli miałbym podsumować zmianę, jaka się we mnie dokonała, to przebiegała ona następująco:
– dobre poznanie i przyswojenie animacyjnej metody CAL, jej narzędzi i sposobów wdrażania;
– uświadomienie, że bez zgranego zespołu, w którym komunikacja to podstawa, nie ma zmiany;
– otwarcie na człowieka, społeczność lokalną i regionalna, która jest podmiotem i to od niej zależy, jakie działania ma realizować GOK wspólnie z mieszkańcami;
– wspólne wypracowanie celów i zadań dla ośrodka, bo tylko to gwarantuje powodzenie przedsięwzięć z korzyścią dla wszystkich uczestników realizowanych projektów;
– edukacja jest filarem wszelkich zmian i rozwoju, musi być wpisana w działalność instytucji jako proces ciągły i nieustający.

Szkolenie pracowników i współpracowników GOK

Po uświadomieniu sobie, że zmianę należy rozpocząć od edukacji całego zespołu oraz osób współpracujących z GOK, rozpoczął się dość intensywny okres szkoleń, w który włączyliśmy również liderów społeczności gminnej i lokalnej oraz samorządowców. Edukacja przebiegała i nadal przebiega na trzech poziomach:
– szkolenia – poznawanie animacyjnej metody CAL i specjalistyczne szkolenia z różnych dziedzin niezbędnych do pracy w instytucji kultury;
– wyjazdy studyjne;
– szkolenia stacjonarne i wyjazdowe pracowników GOK wraz z przedstawicielami środowiska lokalnego i samorządami prowadzone przez praktyków i ekspertów.

Edukacja ta, polegająca na poznaniu metody CAL i przyswajaniu jej narzędzi w teorii i praktyce oraz stopniowym wdrażaniu metody w działalności GOK przełamała opór i strach przed zmianą.

Uczestnicząc w szkoleniach, pracownicy poznali różne narzędzia i sposoby wykorzystania ich w pracy z lokalną społecznością. Kilka z nich zostało już wdrożone i jest wykorzystywane. Należą do nich:
– aktywizacja poprzez animację;
– działanie przez badanie – działam i wiem;
– praca metodą projektu;
– współpraca, partnerstwa i koalicje;
– partycypacja społeczna;
– wolontariat;
– public relations.

Zespół i mieszkańcy w zmianie

Podczas szkoleń, warsztatów i wyjazdów studyjnych pracownicy ośrodka oraz uczestniczący w nich przedstawiciele mieszkańców poznawali i przyswajali sobie wiedzę i narzędzia pracy potrzebne w animacji, aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnych. Oprócz zdobytej wiedzy i umiejętności wzrosła świadomość kadry, że pełnią rolę służebną wobec społeczeństwa, które się ciągle zmienia i wymusza też zmianę na nas. Aby sprostać tym potrzebom i być motorem zmiany, która jest procesem ciągłym, trzeba systematycznie doskonalić i rozwijać warsztat pracy.

Obecnie pracownicy GOK inaczej traktują swoją pracę, inaczej także postrzegają rolę jaką ma do spełnienia instytucja. Tworzą już zgrany zespół. Zmiana ta dokonała się na kilku płaszczyznach. Najbardziej widoczna jest w następujących zakresach:
– edukacja, w której chętnie i z zaangażowaniem uczestniczą, sami wyszukują szkoleń, które potrzebne są w ich pracy;
– akceptacja zmiany;
– rozumienie roli instytucji w środowisku oraz, że środowisko to duży potencjał sił i środków, z którego słabo korzystamy;
– otwarcie na nowości i poszukiwanie nowych rozwiązań;
– komunikacja, współpraca i tolerancja to podstawa wszystkich przedsięwzięć;
– wzrost odpowiedzialności za rozwój instytucji.

Motywacje

Motywacje uległy również zmianie. Dotychczas to przede wszystkim płaca była głównym wyznacznikiem. Obecnie niektóre osoby zauważyły, że w pracy można się realizować i że może ona być pasją, ale najbardziej widoczne i dotyczące całego zespołu motywacje to:
– dobra atmosfera pracy;
– można liczyć na pomoc;
– we wspólnocie siła;
– własny rozwój;
– sukcesy;
– gratyfikacje finansowe.

Myślę, że ideałem byłoby, aby każdy pracownik mógł się w pracy realizować, żeby praca była dla niego pasją. Ideał na tyle odległy, że jest prawie nie do osiągnięcia, ale praca w dążeniu do niego to dobry wyznacznik dla motywacji.

Działanie przez badanie – działam i wiem

Jest to pierwsze narzędzie, które zastosowaliśmy w naszej działalności. Aby przygotować dobrą ofertę, należy poznać mieszkańców, teren na którym działamy. Dlatego też pracownicy GOK wspólnie z liderami społeczności lokalnych przeprowadzili badania, których celem była identyfikacja i analiza:

– zasobów instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych, zakładów pracy, przestrzeni;
– zasobów społecznych – demografia, tradycja, doświadczenie, komunikacja;
– problemów i potrzeb mieszkańców.
Następnie zbadaliśmy:
– potencjał społeczny;
– relacje w środowisku;
– motywacje mieszkańców.

Na podstawie zgromadzonego materiału opracowaliśmy profil społeczności lokalnej. Całość przeprowadzonych badań i działań została zebrana w postaci dokumentu pod nazwą „Mapa Zasobów i Potrzeb Gminy Mykanów". Badanie przez działanie, oprócz dostarczenia nam wiedzy na temat gminy i jej mieszkańców, pozwoliło spojrzeć społeczności lokalnej i nam na nasze braki, możliwości, problemy i potrzeby. Na podstawie tego materiału i doświadczeń, jakie zdobyliśmy podczas jego opracowywania zaczęliśmy zastanawiać, jak lepiej wykorzystywać własne zasoby i możliwości zewnętrzne, by niwelować problemy i zaspokajać potrzeby, czyli dążyć do rozwoju mieszkańców a przez to i gminy. Dzięki tej pracy zauważyliśmy również rzeczy, o których dotychczas może i wiedzieliśmy, ale jakoś wydawały nam się nieprzydatne w pracy, lub w ogóle o nich nie wiedzieliśmy. I okazało się, że niektóre są czymś wyjątkowym nie tylko dla gminy, ale na dużo większą skalę i mogą stanowić źródło, filary animacji i rozwoju gminy i regionu. Nazwaliśmy je fenomenami:
– gminy na styku wpływów małopolskich, wielkopolskich, śląskich i kieleckich;
– na tym terenie zamieszkała na przełomie XIX i XX wieku po zakończeniu oszałamiającej kariery operowej w Europie i USA dwójka rodzeństwa Jan i Edward Reszke. Drugą ich wielką pasją były konie. Do nich przyjeżdżała siostra Józefina, która jako pierwsza z trójki rodzeństwa zrobiła karierę. Często na spotkaniach rodzinnych w Borownie (jedna z najstarszych miejscowości w gminie) u swojej najstarszej siostry Emilii organizowali koncerty;
– w Borownie urodziła się matka Jana Długosza;
– elastyczność gospodarcza, w zależności od koniunktury obszar ten kiedyś był znany z dobrych wędlin, potem z produkcji szklarniowej i pod osłonami a obecnie z produkcji obuwniczej;
– przykład operatywności i zaradności, jakim jest duży zakład „Wkręt–Met", producent wszelkiego rodzaju mocowań. Zaczynał w latach 80. a w chwili obecnej jest najbardziej znanym tego typu zakładem w Środkowej Europie;
– duża część społeczeństwa otwarta na zmianę;
– duża aktywność sportowa i kulturalna;
– bór jodłowy, który się sam odmładza bez ingerencji człowieka;
– rzeka Kocinka z dopływem Sękawicy I klasy czystości, staje się krainą ryb łososiowatych;
– ponad 200 stanowisk archeologicznych świadczących o bytności ludzi na tym terenie od pradziejów;

– indywidualności osobowości, ludzie z charyzmą:

Krzysztof Witczak, który upadającą orkiestrę dętą tak rozwinął, że w stała się dumą gminy i jest w czołówce orkiestr dętych w kraju. Powstała druga dziecięca orkiestra a przy nich dwie grupy mażoretek;

Paweł Wroński, w 2005 roku założył koło wędkarskie złożone z 20 osób, na koniec września 2008 roku było ich już ponad 150. Nie tylko łowią, ale również zarybiają, dbają o środowisko, zajmują się edukacją dzieci i młodzieży o ekologii, a nawet podejmują działania integracyjne społeczności lokalnych;

Jan Ferenc – hobbysta, kolekcjoner starych polskich motocykli, ma ich ponad 60, z czego większość jest sprawna;

Marcin Kiszteliński, który za pomocą tańca zaktywizował dużą część mieszkańców gminy.

Strategia rozwoju gminnego ośrodka kultury

„Mapa zasobów i potrzeb" oraz zdobyta podczas jej opracowania wiedza i doświadczenie to dobry fundament do pracy ośrodka kultury. Stała się punktem wyjścia wielu działań, między innymi opierając się na niej wspólnie z przedstawicielami społeczności lokalnej i samorządowców rozpoczęliśmy prace nad kierunkami rozwoju GOK podczas warsztatów wyjazdowych, a wynikiem tych warsztatów jest powstająca Strategia Rozwoju Gminnego Ośrodka Kultury w Mykanowie na najbliższe lata. Do chwili obecnej opracowaliśmy: strukturę programową, misję ośrodka, programy, strukturę merytoryczną.

Struktura programowa

Misja ośrodka

Każdy mieszkaniec jest równoprawnym członkiem naszej społeczności i miarą wszystkiego. Poprzez animację, partnerstwo, edukację i zabawę, korzystając z elementów wielowiekowej tradycji, aktywizujemy mieszkańców, dążąc do integracji społeczności lokalnej i zrównoważonego rozwoju.

Programy

Działania ośrodka będą realizowane w trzech obszarach strategicznych:

– Człowiek, mieszkaniec, obywatel. Mieszkaniec Mykanowa komunikuje się ze światem za pomocą różnych kodów kultury, zna różne style życia, odnajduje się w nowej rzeczywistości i jest świadomy swojej wartości, co zwiększa jego szanse na odniesienie sukcesu.
– Społeczność lokalna. Integracja społeczności lokalnej poprzez rozwijanie umiejętności, współpracy oraz dyskusje z wymianą doświadczeń pomiędzy wspólnotami i stworzenie odpowiednich warunków wzajemnej komunikacji i kooperacji.
– Metody pracy (warsztat pracy). Doskonalenie metod pracy poprzez zdobywanie wiedzy, podnoszenie umiejętności i kwalifikacji kadry. Tworzenie możliwości wdrażania nowych metod odpowiadających na potrzeby. Rozwijanie kreatywności pracowników oraz tworzenie adekwatnego warsztatu dla ich pracy.

Struktura merytoryczna

Przykład animacji środowiska lokalnego. Partnerstwo „Szlak Reszków – Muzyka i Konie”

Na podstawie zdiagnozowanego fenomenu, którym jest fakt obecności na tym terenie światowej sławy trójki rodzeństwa Reszków, budujemy współpracę wielu podmiotów i osób której celem jest wzrost atrakcyjności i rozwój gospodarczy tego terenu poprzez animację i mobilizację mieszkańców. Zauważalne efekty tych działań to:

– podpisanie umowy partnerskiej przez podmioty i osoby fizyczne;
– wytyczenie „Szlaku Reszków”;
– realizacja przez mieszkańców projektów integracyjnych – rajdy piesze, rowerowe, konne, spływy kajakowe – śladami Reszków;

– realizacja projektu „Święto Muzyki pod Patronatem Jana, Edwarda, Józefiny Reszke” promującego rodzinę Reszków i teren z którego pochodzą;
– wydano książkę – *Władcy amerykańskiej sceny operowej – Jan i Edward Reszke.*
– powstawanie pierwszych gospodarstw agroturystycznych;
– odwiedzanie szlaku Reszków przez osoby indywidualne i grupy zorganizowane;
– pozytywnie zaopiniowany przez Urząd Marszałkowski w Katowicach projektu budowy 8 km ścieżek rowerowych na szlaku Reszków;
– wzrost świadomości mieszkańców, że nazwisko Reszków może wpłynąć na rozwój tego terenu.

Przedstawiony przykład pokazuje jak za pomocą współpracy regionalnej i opierając się na własnych zasobach oraz pomocy zewnętrznej, można aktywizować społeczność lokalną.

Piotr Henzler
Stanisława Retmaniak

Animacja środowiska – kluczem do sukcesu Gminnego Ośrodka Kultury w Somiance

Gminny Ośrodek Kultury (GOK) w Somiance dawno przestał być zwykłym domem kultury. Od lat stanowi centrum aktywności lokalnej, promieniuje swoją działalnością daleko poza teren tej pięciotysięcznej, mazowieckiej gminy.

Somianka, leżąca kilkanaście kilometrów od Wyszkowa, nie wyróżnia się pozornie na tle typowych miejscowości północnego Mazowsza. Wprawdzie na terenie gminy znajduje się zabytek klasy zerowej – kościół w Barcicach, wprawdzie płynie przez nią rzeka Bug i od czasu do czasu spływy kajakowe, ale nie są to czynniki, które znacząco wpływają na sytuację ekonomiczno-społeczną miejscowości i okolic.

Jednak niewiele gmin w Polsce może poszczycić się tak prężnie działającą instytucją, która – choć związana z kulturą – nie ogranicza się do tylko do tej dziedziny. Somiankowski Gminny Ośrodek Kultury jest przykładem instytucjonalnego animatora, którego działania skierowane są nie tylko na oferowanie mieszkańcom rozrywki czy zagospodarowania wolnego czasu, ale także na aktywizowaniu mieszkańców, animowaniu ich do wspólnego działania na rzecz swojej społeczności lokalnej. Dzisiaj mieszkańcy prowadzą świetlice, wytyczają trasy turystyczne, zagospodarowują puste przestrzenie na place zabaw, prowadzą spotkania w domu kultury, angażują się w inscenizacje obrzędów… Ta skłonność do animacji pojawiła się u nas po cyklu szkoleniowym zorganizowanym przez Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL – wspomina dyrektorka GOK, Hanna Główczyk.

– Wtedy, w końcówce lat 90., czułam, że wyczerpuje się formuła ośrodka kultury, który organizuje zajęcia plastyczne i muzyczne dla dzieci, a czasem zrobi potańcówkę dla starszych. Ludzie mieli już wtedy anteny satelitarne, magnetowidy, a życie społeczne ograniczało się do czterech ścian domu lub placyku przed sklepem. I wtedy trafiło do nas zaproszenie do grupy edukacyjnej przygotowującej do pracy metodą CAL.

Hanna Główczyk i Bożena Kuchta – zatrudnione w Gminnym Ośrodku Kultury – dołączyły do grupy szkolących się animatorów w 1999 roku. – To było niesamowite doświadczenie – wspominają zgodnie. – Poznałyśmy ludzi, z którymi mogłyśmy dzielić się naszymi doświadczeniami, czerpać wiedzę do nich, wspólnie projektować, planować działania, wspólnie kształtować wizję „nowego" domu kultury – miejsca lokalnej aktywności, skupiającego mieszkańców i tworzącego im możliwość rozwoju i wspólnej pracy. To nie przypadek, że pierwsze słowa dyrektorki GOK i jej najbliższej współpracowniczki nawiązują do metody CAL. – Podobnie jak pewnie większość domów kultury, organizowaliśmy w Somiance różne imprezy i konkursy związane z lokalnymi zwyczajami, obrzędami. Ale dopiero szkolenie przeprowadzone przez

ówczesną dyrektorkę Ośrodka Kultury z Brzeszcz w Małopolsce, Teresę Jankowską, pokazało nam, jak takie „zwykłe" wydarzenie wykorzystać do pracy ze społecznością lokalną. To był przełom i objawienie!

Trudne początki…

Ale zanim nastąpiło to „objawienie", był 1992 rok. W Warszawie właśnie zlikwidowano Narodowy Fundusz Kultury, a w Somiance dyrektorką GOK została Hanna Główczyk, absolwentka studium kulturalno-oświatowego, wcześniej pracująca w domach kultury w Wyszkowie i Ostrołęce, prywatnie – żona cenionego w okolicy działacza kulturalnego i społecznego, który z ich siedliska w dawnym dworku zarządcy majątku uczynił nieformalne miejsce kultury i spotkań dla mieszkańców Somianki. – Pierwsze, co zrobiłam, to zlikwidowałam gabinet dyrektora – przypomina. – Od zawsze stawiałam na pracę z zespołem, a taka izolacja temu nie służy, a po drugie – wiedziałam, że w gabinecie wiele czasu bym nie spędzała. Za dużo było do roboty.

GOK w Somiance starał się nadążać za zmianami, jakimi ulegał świat. Również technologicznymi. W domu kultury pojawiła się np. jedna z pierwszych w okolicy wypożyczalni kaset magnetowidowych. Ale nie tylko technologią przyciągały mieszkańców. – Jeszcze w latach osiemdziesiątych organizowaliśmy biwaki, pikniki i inne formy aktywnego spędzania czasu. Nie było wtedy powszechnych śpiworów i innego sprzętu, wyjeżdżaliśmy z kołdrami, kocami i świetnie razem spędzaliśmy czas z młodzieżą i innymi mieszkańcami Somianki – wspomina Hanna Główczyk. – I, co ważne, dzisiaj w domu kultury często spotykam uczestników, którzy są dziećmi tych, których poznaliśmy w latach 80. i 90., podczas tych „pionierskich czasów".

Zagraniczne inspiracje

– Uważam, że trzeba korzystać z każdej szansy, jaka się w życiu pojawia – deklaruje Hanna Główczyk. – Pierwszą taką szansą były szkolenia CAL, dzięki którym mogłyśmy pojechać do Niemiec na wizytę studyjną. – A drugą – dodaje Bożena Kuchta – wyjazd do Holandii. Bliżsi sąsiedzi zainspirowali pracowniczki GOK-u w Somiance do uruchomienia klubów rodzinnych, a dalsi pokazali, że zwykły mieszkaniec może należeć i aktywnie działać w kilku stowarzyszeniach. – To zaważyło na całej naszej pracy – stwierdzają zgodnie.

W 2002 roku w Somiance powstał pierwszy „klub rodzinny", czyli spotkania rodziców, którzy odprowadzali na zajęcia swoje dzieci. – Pomyślałyśmy, że skoro ci rodzice przychodzą do domu kultury i siedzą w nim, czekając na swoje dzieci, to trzeba ich jakoś zaangażować. Najpierw musiałyśmy zadbać, aby się tu dobrze poczuli, a potem okazało się, że sami doszli do wniosku, że mogliby coś razem zrobić. Czekanie na dzieci przerodziło się w powstanie nowych relacji, łączących zarówno rodziców, jak i rodziców z dziećmi, a z działań tych wyrosły grupy samopomocowe! Nie tylko „rodzinne", ale związane z konkretnymi problemami: dla młodzieży („wyciągające"

spod sklepu), dla kobiet (które wyewoluowały później w kursy obsługi komputerów) i inne. Pomysł na zorganizowanie klubu rodzinnego zbiegł się z konkursem ogłoszonym przez Polską Fundację Dzieci i Młodzieży, w którym udało nam się uzyskać finanse na uruchomienie tej działalności. I to nie tylko miejsca na spotkania, ale i serwisu oraz wypożyczalni rowerów – pomysł też zaczerpnięty z Niemiec.

Przez grupy do świetlic

Szybko okazało się, że potrzeba spotykania się i działania rozprzestrzeniła się poza samą Somiankę i trzeba było utworzyć bardziej lokalne placówki. I tak powstały na początku trzy czy cztery świetlice, a teraz na terenie gminy działa ich już siedem, na terenie instytucji partnerskich (np. Ochotnicza Straż Pożarna). Wszystkie bazują na pierwotnej idei „klubów rodzinnych", które szybko zyskały uznanie lokalnej społeczności, a ich działalność finansuje gmina w ramach programu „Serce Wsi".

Początek XXI wieku to eksplozja aktywności w Somiance. Idea „klubów rodzinnych" nie tylko sprawdziła się, ale i zyskiwała kolejne dofinansowania, które pozwoliły rozwijać program, udało się otworzyć Gminne Centrum Informacji, pierwszą placówkę w gminie z publicznym dostępem do komputerów i Internetu (działa do dzisiaj, mimo braku dofinansowania), w ramach pilotażowego programu „Rzeczpospolita Internetowa" finansowanego przez Telekomunikacją Polską otwarto pracownie komputerowe w świetlicach (nie tylko w Somiance).

Z tradycją w nowoczesność

Działania animacyjne nie mają racji bytu w oderwaniu od rzeczywistości. I tej związanej z sytuacją ekonomiczno-społeczną mieszkańców, i tej opartej na tradycji i doświadczeniu społecznym. Stąd też istotną rolę w działalności Gminnego Ośrodka Kultury odgrywają projekty związane z kultywowaniem dawnych zwyczajów, ale i odpowiedzią na wyzwania świata współczesnego.

W ramach programu „Łączymy pokolenia" finansowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii i lokalnego projektu „Dodajmy wszystkim życia do lat", w Somiance powstały grupy obrzędowe, w których starsi mieszkańcy dzielą się swoją wiedzą na temat lokalnych obyczajów z młodszymi sąsiadami i wspólnie przygotowują inscenizacje pokazujące, jak dawniej ludzie żyli, bawili się, pracowali. – Jedna z inscenizacji, „narodziny dziecka i wprowadzenie go do społeczności" została kiedyś nagrana nawet przez telewizję – dodaje Hanna Główczyk. – A Somianka stała się ważnym ośrodkiem obrzędowości, gdyż w niej odbyły się już cztery edycje przeglądu teatrów obrzędowych.

„Wieś tworząca" to program, w ramach którego mieszkańcy Somianki mogą odtworzyć dawną roślinność przydomową. – Projekt „Somiankowska Marysia wśród kwiatów i ptactwa" zakłada zachowanie starych odmian roślin (bzów, malw) wypieranych systematycznie przez iglaki i inne, nietypowe dla polskiej wsi rośliny – wyjaśnia Hanna Główczyk. – Ale do tego też dodajemy uczestnikom kury zielononóżki,

tradycyjną polską rasę, a także gęsi biłgorajskie. To nie tylko „dodawanie charakteru" gospodarstwom rolniczym, ale i forma wsparcia ekonomicznego. Zwłaszcza że mamy już gotową do uruchomienia wiosną wylęgarnię jaj.

Z aktywnymi mieszkańcami

Przełomem w działalności Gminnego Ośrodka Kultury było zorganizowanie placu zabaw niedaleko ośrodka. I nie dlatego, że było to wyjście poza „teren", bo już wcześniej powstawały świetlice w różnych sołectwach. Ważne jednak było to, że GOK zaanimował powstawanie nieformalnych grup młodzieżowych, a jedna z nich, „Feralna Dziesiątka", uzyskała dofinansowanie (program „Działaj lokalnie") na zagospodarowanie placu w centrum Somianki. I wspólnie z GOK, przy wsparciu strażaków, którzy włączyli się rozbiórkę budynku gospodarczego i wójtem, który sfinansował wywóz gruzu, udało się stworzyć „Zielone centrum gminy dla rodziny". Podobne place powstały już teraz też w dwóch innych sołectwach: Ropowie i Jeżątkach Rosochatych, jako „Zielone centra wsi".

Angażowanie ludzi – mieszkańców gminy - w działania inspirowane przez GOK stało się powszechne. Jak wspomina Bożena Kuchta, kilka lat temu przyszła do niej grupka sąsiadów z pytaniem, co ona i GOK dla nich zrobią. Że w okolicy Somianki, w sołectwach, tyle się dzieje, a w samej Somiance znacznie mniej. – Oczywiście usłyszeli, że przecież jest GOK. Ale im nie o to chodziło – śmieje się Bożena Kuchta. – Oni chcieli mieć „tak jak oni" wspólne wyjazdy, występy itd. Powiedziałyśmy, że jak sobie zaczną sami organizować, to im chętnie pomożemy.

Na tej aktywności mieszkańców opiera się teraz wiele działań w ramach Gminnego Ośrodka Kultury. Chociaż początki były trudne. Wspomina Krystyna Stępkowska, jedna z opiekunek świetlicy: – Bałam się odpowiedzialności i czy sobie poradzę, ale okazało się, że, mówiąc górnolotnie – społeczność lokalna, a mówiąc wprost – moi sąsiedzi, zaakceptowali, że wykonuję taką pracę, że zajmuję się ich dziećmi. I myślę, że bardzo mi pomogło to, że jestem stąd. No i że miałam stałe wsparcie ze strony GOK.

Inna opiekunka świetlicy, Teresa Ślubowska (obie zatrudnione na umowę zlecenia) dodaje: – Wynagrodzenie jest małe, jego wysokość nie wystarcza na utrzymanie się, ale ta praca wciąga, wraca do mnie, angażuje non-stop. A jak jeszcze słyszę od mieszkańców, że nawet jeśli chciałabym zrezygnować, to i tak oni mnie nie puszczą, albo jak poproszę o pomoc młodzież, która znów mi nie odmówi, to wiem, że jestem potrzebna! O tej potrzebie mówią fakty: świetlica otwarta jest od 11, a już kwadrans przed tą godziną zbiera się tłumek oczekujących na otwarcie drzwi.

Dalej od GOK

Wyjście z domu kultury i świetlic do pracy w najbliższym otoczeniu, poza swoimi macierzystymi instytucjami, było wstępem do podjęcia kolejnego kroku – objęcie działaniami całej gminy, bez zwracania uwagi, czy i jaki związek ma to z kulturą.

W Somiance powstaje System Informacji Turystycznej – trasy rowerowe wyznaczane wspólnie z mieszkańcami, tablice informacyjne, związana została z nim dawno założona wypożyczalnia rowerów, wydawane są foldery promujące gminę, a w planach jest również Punkt Informacji Turystycznej. W planach, bo na razie nie ma środków na sfinansowanie pracownika do jego obsługi.

Za to, w ramach wspomnianego programu „Wieś tworząca", udało się otworzyć w Barcicach miejsce dla turystów przypływających na kajakach z Wyszkowa: kuchnię, sanitariaty, boisko, pole namiotowe.

Oczywiście GOK nie zaprzestał standardowej działalności domu kultury. W Somiance działa amatorski teatr, koła zainteresowań, kluby, teatrzyk kukiełkowy, zespół pieśni i tańca, organizowane są imprezy okolicznościowe, zajęcia plastyczne, muzyczne, lekcje śpiewu. Z takich „typowych" elementów brakuje młodzieżowych zespołów muzycznych, ale, jak mówi Bożena Kuchta, sporo dzieciaków uczy się teraz gry na instrumentach, więc pewnie niedługo i zespół jakiś powstanie.

Jak to działa?

Gmina Somianka nie jest bogatą gminą, więc skąd środki na te wszystkie działania? Bożena Kuchta wyjaśnia: – Nie byłoby takich efektów, gdyby nie nasi sponsorzy. Fundacje finansujące nasze działania, jak np. Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży czy Akademia Rozwoju Filantropii, ale i pomagające nam utrzymywać nasz ośrodek (jak np. Fundacja J&S, która sfinansowała warty kilkaset tysięcy złotych remont pomieszczeń, czy Johnson&Johnson dostarczająca nam swoje produkty). Oprócz tego GOK korzysta ze środków urzędu marszałkowskiego czy gminnych programów celowych, ale, jak zauważa Hanna Główczyk, sam budżet ośrodka ledwo wystarcza na bieżące utrzymanie ośrodka i świetlic i pensje dla pracowników. Cała działalność to rezultat wygrywanych konkursów.

I to najczęściej nie przez sam Gminny Ośrodek Kultury. Jednym ze standardów pracy metodą CAL, jest współpraca partnerska. I GOK ma silnego partnera, Stowarzyszenie na rzecz Gminy Somianka SOMA, skupiająca zarówno mieszkańców, jak i przedstawicieli najważniejszych instytucji gminnych. Pokłosie holenderskich inspiracji trwale zadomowiło się w Somiance i stało się rozpoznawalną lokalną instytucją.

Ale kluczem do sukcesu nie są pieniądze, a ludzie. – W kierowaniu Gminnym Ośrodkiem Kultury wyznaję zasadę, że najpierw musimy stworzyć zespół, a dopiero potem, już gotowi do pracy, możemy wychodzić na zewnątrz – wyjaśnia swoją wizję Hanna Główczyk. – A już pracując „na zewnątrz" pamiętamy o różnicy między aktywizowaniem, które rozumiemy jako odpowiadanie na potrzeby, a animowaniem, czyli przede wszystkim zachęcaniem do wyrażania potrzeb i samodzielnego (ale i wspólnego) poszukiwania sposobu ich zaspokajania.

Małgorzata Wójcik

Ośrodek Kultury w Brzeszczach jako centrum aktywności lokalnej

Brzeszcze to gmina położona w Kotlinie Oświęcimskiej pomiędzy dwiema rzekami wyznaczającymi jej granice: Sołą od wschodu i Wisłą od zachodu. Leży na pograniczu Małopolski i Śląska, zajmuje powierzchnię 46 km^2, zamieszkuje ją około 21,5 tysiąca mieszkańców. W jej granicach administracyjnych, oprócz miasta Brzeszcze znajduje się pięć sołectw: Jawiszowice, Przecieszyn, Skidziń, Wilczkowice i Zasole. Herb Brzeszcz to prosta metafora przeszłości i obecnego charakteru naszej gminy. *Kłosy zboża nad ziemią* – symbolizują rolniczy charakter, przypominają, iż do początku XX wieku Brzeszcze były małą rolniczą wioską, *górnicze młoty i czarne złoża węgla* to znak nowego rozdziału w historii, który rozpoczął się od odkrycia pokładów węgla i budowy kopalni w 1903 roku. Wizja gminy brzmi: *Brzeszcze – gmina o wiejskich walorach i miejskich standardach, przywiązana do tradycji, zdecydowana na rozwój.*

Ośrodek Kultury w Brzeszczach funkcjonuje ponad 25 lat. Obecnie jest to samorządowa instytucja kultury działającą na rzecz środowiska lokalnego. Strukturę organizacyjną Ośrodka tworzą: Biblioteka Publiczna wraz z filiami w Brzeszczach, Brzeszczach-Borze, Jawiszowicach, Przecieszynie, Skidziniu, Wilczkowicach, Zasolu; Domy Ludowe w Borze, Przecieszynie, Skidziniu, Wilczkowicach; świetlice w Jawiszowicach, Zasoludwie, w Brzeszczach; Kino „Wisła"; budynek Willi; hala sportowa; Basen „Pod platanem"; „Odgłosy Brzeszcz" – pismo lokalne.

Struktura organizacyjna łącząca kulturę i sport, budzić może zdziwienie, czasami uważana jest za niepoprawną. Z punktu widzenia organizatora (samorząd) przynosi jednak korzyści ekonomiczne, administracyjne, organizacyjne. Zarządzanie tak rozbudowaną organizacją ułatwia zaś system jakości. Od 2006 roku Ośrodek Kultury posiada certyfikat jakości zgodnie z normą PN EN ISO 9001:2000. Wymagania normy zbiegają się z celami i misją Ośrodka. Potencjał i zasoby tak zorganizowanej instytucji pozwalają na opracowanie spójnego programu działania, który realizujemy w dużej części poza siedzibą Ośrodka – w miejscach ważnych dla mieszkańców gminy. Ideą naszego działania jest integracja i aktywizacja mieszkańców w myśl zasady: „Pomóżmy ludziom, aby pomogli sobie sami".

Od 1999 roku uczestniczymy w programie Centra Aktywności Lokalnej (CAL). W pierwszym etapie jego realizacji pracownicy brali udział w cyklu szkoleń przygotowujących ich do aktywizowania społeczności lokalnych. W efekcie tych szkoleń Ośrodek „otworzył się" na działania społeczne. Pierwszym przedsięwzięciem zrealizowanym po ukończeniu cyklu szkoleń była *Biesiada z piosenką*. Do współpracy zaprosiliśmy Koło Gospodyń Wiejskich, Zespół „Brzeszczanki", Ochotniczą Straż Pożarną, Kółko Rolnicze, samorządy mieszkańców, by w miejscu nazwanym przez

mieszkańców „Pod lipkami" wspólnie zorganizować *Biesiadę.* Spotkanie mieszkańców z piosenką zostało przyjęte z wielkim entuzjazmem i realizowane jest corocznie. *Biesiada* zainspirowała również strażaków, którzy miejsce „Pod lipkami" wykorzystują do organizacji integracyjnych festynów.

Jednym z ważnych standardów pracy metodą CAL jest działanie na podstawie o rozpoznania i zdiagnozowania zasobów i potrzeb społeczności lokalnej. Dlatego też przeprowadziliśmy badania i opracowaliśmy *Mapę zasobów i potrzeb gminy Brzeszcze.* Na jej podstawie określiliśmy główne obszary działania Ośrodka. Należą do nich: regionalizm, nauka przez całe życie, ekologia, bezpieczeństwo, młodzież. Założyliśmy sobie, że nasza działalność będzie systematycznie monitorowana poprzez badania ankietowe, wywiady, spotkania, analizy przypadków. Dzięki tym narzędziom docieramy do grup „biernych", analizujemy i korygujemy przebieg zaplanowanych działań. Poniżej zaprezentuję wybrane projekty, które realizujemy w ramach poszczególnych obszarów.

Regionalizm: projekt *Cztery pory roku* to przegląd naszych lokalnych zwyczajów, tradycji, obrzędów. W trakcie jego realizacji powstał dziecięcy regionalny zespół *Iskierk*i. W 2007 roku w działania zespołu włączeni zostali rodzice. Wspólna praca dzieci i rodziców doprowadziła do powstania *Iskierkowej Familii* – zespołu, który w swoim dorobku artystycznym posiada już dwie nagrane płyty. *Stąd Jestem* to z kolei projekt, w którym uczniowie wspólnie z zespołami regionalnymi przygotowują przedstawienia teatralne obrazujące zarówno codzienne życie naszej społeczności, jak i obchodzone święta. Efektem tego działania jest m.in. zeszyt ćwiczeń pomocny w edukacji regionalnej. *Szum we wsi* – projekt, adresowany do różnych grup wiekowych. Opierając się na o informacjach historycznych jego uczestnicy zaprojektowali pieczęć sołectwa, wydali serię pocztówek o naszej gminie. Ważnym elementem tego projektu jest kiermasz wielkanocny, w czasie którego lokalne organizacje i instytucje prezentują swoje osiągnięcia.

Nauka przez całe życie – w ramach tego obszaru nasze propozycje adresujemy do seniorów, kobiet, osób niepełnosprawnych, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. *W domu Andersena* to projekt integracyjny, w którym uczestniczą dzieci i młodzież. Jego celem jest integracja osób niepełnosprawnych, podniesienie poziomu wiedzy mieszkańców na temat istoty niepełnosprawności, pomoc rodzinom, które zetknęły się z tym problemem. Realizując ten projekt, organizujemy spotkania np. dzieci rozwijały swoje umiejętności w siedmiu sekcjach (m.in. komputerowej, teatralnej, literackiej), prezentacje zainteresowań i talentów młodych ludzi. W działania projektu angażowaliśmy rodziców. *Uniwersytet Trzeciego Wieku* to projekt, w którym seniorzy zdobywają wiedzę z różnych dziedzin nauki, uczą się nowych lub udoskonalają posiadane już umiejętności, w przyjaznej i domowej atmosferze spędzają twórczo czas. Ze względu na duże zainteresowanie młodszych mieszkańców możliwością „studiowania" na Uniwersytecie, zmieniliśmy jego nazwę na *Uniwersytet Każdego Wieku.*

Ekologia. Edukację ekologiczną rozpoczynamy już od najmłodszych dzieci. Po raz kolejny realizujemy projekt D*zieciaki eko-logiczne,* w którym uczestniczy prawie

400 najmłodszych mieszkańców naszej gminy. Dzieci uczą się w jaki sposób chronić środowisko, wraz z wychowawcami przedszkoli uczestniczą w zabawach badawczych, eksperymentach. Przekazują swoją wiedzę także rodzicom wpływając – często przez zawstydzenie – na ich zachowanie ekologiczne. Na zakończenie projektu każde dziecko wykonuje ekologiczną torbę na zakupy. W czasie wakacji dla starszych dzieci i młodzieży organizujemy *Kwitnące wakacje* – ekologiczny projekt, który łączy elementy zabawy i spędzania czasu wolnego z edukacją ekologiczną, natomiast podczas obchodów Dni Ziemi organizujemy konkurs na film *Okiem eko-reportera.*

Bezpieczeństwo. Naszym celem jest poprawa bezpieczeństwa mieszkańców gminy. Wspólnie ze strażą miejską i komisariatem policji organizujemy serię przedsięwzięć pod nazwą *Bezpieczna Gmina Brzeszcze*. W ramach tego programu odbywają się Gminny Rodzinny Rajd Rowerowy i Gminy Bieg Rodzinny, które promują aktywny sposób spędzania wolnego czasu, natomiast akcja *Kacper – dziecko bezpieczne na drodze*, uczy najmłodszych jak bezpiecznie poruszać się w ruchu drogowym.

Młodzież. *Tak samo, ale nie to samo* – to edukacyjno – kulturalne przedsięwzięcie realizowane przez młodzież dla młodzieży. Celem jego jest stworzenie przestrzeni (dosłownie i w przenośni), gdzie w twórczym działaniu wykorzystany będzie potencjał młodzieży. Zastosowaliśmy nowoczesne metody pracy – happening, flashmob, fotocast, realizacja filmu, Młodzieżowe Forum Europejskie. W powstałej w Ośrodku Piwnicy Free Culture powstaje wiele ciekawych inicjatyw, które poprawiają ofertę kulturalną miasta skierowaną do młodzieży, zachęcają młodzież do aktywnego uczestnictwa w kulturze, poszerzają edukację pozaformalną o treści związane z zagadnieniami tolerancji, równości praw człowieka i problematyki europejskiej. Przy wsparciu Ośrodka Kultury młodzież zrealizowała cztery edycje ogólnopolskiego *Rock Reggae Festival*. Dzięki tej imprezie Brzeszcze zaistniały na mapie festiwalowej Polski, a miłośnicy muzyki mają swoje coroczne święto.

Od 2003 roku posiadamy certyfikat Centrum Aktywności Lokalnej (CAL). Nasz Ośrodek to miejsce sprzyjające rozwojowi talentów, odkrywaniu siebie, nawiązywaniu kontaktów. Zachęcamy mieszkańców do aktywnego uczestnictwa w kulturze, rekreacji, sporcie i turystyce. Łączmy tradycję z nowoczesnością, naukę z przyjemnością, a indywidualny rozwój z ideą wspólnoty rodzinnej i sąsiedzkiej. W zajęciach uczestniczą dzieci, młodzież, dorośli. Jesteśmy instytucją otwartą, wychodzącą naprzeciw lokalnym potrzebom i problemom.

Nasze projekty adresowane do mieszkańców gminy są efektem pracy zespołowej pracowników. Ze względu na ich różnorodność, realizacja wymaga współdziałania specjalistów z różnych dziedzin (kreacja artystyczna, ekologia, historia, bezpieczeństwo, edukacja, plastyka, księgowość). Doświadczenie osób z wieloletnim stażem pracy „w kulturze" łączymy ze „świeżym" spojrzeniem nowych pracowników. Potrzeby środowiska zachęcają pracowników do samokształcenia oraz korzystania z wiedzy i umiejętności bardziej doświadczonych partnerów, którzy często przejmują rolę lidera realizowanego przedsięwzięcia. Aktualizując w 2008 roku *Mapę zasobów*

i potrzeb, zapytaliśmy mieszkańców o problemy, które należałoby rozwiązać. Mieszkańcy pozytywnie ocenili swoje miejsce zamieszkania, jako gminę na ogół spokojną i bezpieczną. Uczestnicząc w życiu kulturalnym, budują sieć kontaktów społecznych, są zaangażowani w działania wspólnotowe, niekoniecznie natomiast chcą przynależeć do grup i organizacji.

Z analizy naszej *Mapy...*wynika, że istnieje potrzeba utworzenia platformy wymiany myśli, doświadczeń, informacji, której celem byłaby profesjonalizacja działań animatorów społecznych w środowisku oraz integracja środowiska kulturalno-oświatowego. Na terenie gminy zarejestrowanych jest ponad 30 organizacji społecznych. Ponadto mamy 14 placówek oświatowych, 13 samorządów mieszkańców, aktywne parafie. Większość z nich podejmuje inicjatywy także na polu kultury. Zdarza się, że prowadzą swoją działalność w oderwaniu od reszty, a często wręcz ich działania kolidują ze sobą np. pokrywające się terminy, co rodzi niepotrzebne konflikty i jest ze szkodą dla odbiorców. Pojawia się problem słabej integracji pomiędzy poszczególnymi instytucjami i organizacjami wynikający z utrwalonych podziałów administracyjnych (zamknięcie w obrębie instytucji) oraz terytorialnych – (działania integracyjne wewnątrz sołectwa, słabsze zaangażowanie w przedsięwzięcia gminne).

Jako ośrodek aktywności społecznej, promujący zasadę partnerstwa, współpracujemy z lokalnymi samorządami, instytucjami, organizacjami społecznymi przedsiębiorcami, parafiami często włączając się także w ogólnopolskie akcje. Nasi partnerzy zapraszani do współrealizacji projektów przekonują się, że zaletą pracy w grupie jest możliwość wzmocnienia własnej skuteczności, zdobycie większego rozgłosu, łatwiejszy dostęp do ludzi, czasu, pieniędzy. Kontakty nawiązane w czasie wspólnej pracy pozwalają coraz lepiej diagnozować potrzeby środowiska i rozwijać wizje dalszych wspólnych przedsięwzięć. Coraz częściej to Ośrodek Kultury w Brzeszczach jest zapraszany jako doświadczony partner do wsparcia inicjatyw realizowanych na terenie gminy .

Przeprowadzone w maju 2008 roku badania wśród mieszkańców pokazują, że dla 45% ankietowanych Ośrodek Kultury jest liderem w organizowaniu życia społecznego, 30% uważa że to Ośrodek jest inicjatorem działań społecznych. Z roku na rok obserwujemy większy udział mieszkańców w życiu kulturalnym i społecznym. Do promocji i reklamy naszych działań wykorzystujemy newsletter, sms, zaproszenia osobiste, informacje na portalach internetowych, plakaty na tablicach ogłoszeń, telewizję internetową, radiowęzeł zakładowy kopalni Brzeszcze, ogłoszenia parafialne, ulotki. Oceniając życie kulturalne w gminie 13% mieszkańców oceniło je jako bardzo dobre, 44% – dobrze, 37% – średnio, 6% – źle. Wyniki cieszą i motywują do dalszej pracy. Pracując metodą CAL na rzecz społeczności lokalnej, jako instytucja kultury jesteśmy zauważani w gminie, cieszymy się coraz większym zaufaniem i autorytetem. Najważniejszym jednak sukcesem jest uśmiech tych, którzy korzystają z usług oferowanych przez nasz Ośrodek a także to, że coraz chętniej mieszkańcy włączają się w realizację przedsięwzięć, na które mają coraz większy wpływ.

Menedżer i animator
– filarowe postaci współczesnego domu kultury

ROZDZIAŁ 2

Dorota Ilczuk

Menedżer kultury – zadania, rola w środowisku lokalnym, pieniądze czy wartości?[1]

Tytuł tego tekstu jest na tyle szeroki, że wymagałby albo katorżniczej pracy albo rozważań na tyle ogólnych, że i nie za bardzo przydatnych. Szczęśliwie znakomitą wskazówką ukierunkowującą rozważania jest tytuł publikacji, w której ma on być zamieszczony. W ten sposób cichym bohaterem tekstu staje się menedżer domu kultury. I bardzo dobrze, ponieważ specjalizacja w wypadku menedżerów kultury to sprawa wagi pierwszorzędnej. Owszem menedżerowie kultury powinni posiadać taką samą podstawową wiedzę z zakresu zarządzania, jak menedżerowie działający w innych dziedzinach. Tak jak innym potrzebna jest znajomość specyfiki obszaru, w którym pracują, czyli w przypadku kultury wiedza z zakresu kulturoznawstwa. Ale na tym nie koniec. Inną specyfikę ma bowiem charakter pracy menedżera w obszarach dochodowych (przemysłach kultury) i tradycyjnie subsydiowanych, inny w różnych instytucjach kultury: teatrze, wydawnictwie, mediach, czy domu kultury. Z czego wynika ta odmienność? Wszędzie tak samo trzeba wypełnić swoje zadania zarządcze w sposób rzetelny, ale to właśnie w wypadku domu kultury niezwykłego znaczenia nabiera umiejętność takiego pokierowania instytucją, aby jej więzi ze społecznością lokalną były jak najmocniejsze. W największym uproszczeniu menedżer domu kultury musi swoje zadania realizować bowiem tak, aby zarządzana przez niego instytucja w zadowalającym stopniu spełniała swoją rolę katalizatora i kreatora zdarzeń kulturalnych w środowisku lokalnym, ze szczególnym naciskiem położonym na zapewnianie edukacji kulturalnej na przyzwoitym poziomie. Tym bardziej że jest to dosłownie potrzeba chwili. Bo obecnie domy kultury są w tarapatach. Coraz bardziej uwiarygodnione jest stwierdzenie, że ich dotychczasowa formuła wyczerpała się, nie odpowiada oczekiwaniom użytkowników i to właśnie one spośród publicznych instytucji kultury jako pierwsze wymagają szybkiej transformacji. Dowodem na zasadność tej w sumie drastycznej konstatacji są wyniki wielu przeprowadzanych w ostatnim okresie badań. Dysponujemy wynikami badania sondażowego *Kulturalna Warszawa* zrealizowanego na przełomie września i października 2008 roku w ramach prac Fundacji Pro Cultura nad „Programem Rozwoju Kultury w Warszawie w latach 2009 – 2020". Głównym założeniem i celem przeprowadzonego przez Instytut Badań Rynkowych sondażu było zaprezentowanie wiedzy i opinii warszawiaków oraz osób dojeżdżających do stolicy na temat stanu i kierunków rozwoju kultury miejskiej w Warszawie. Aż 54,8% badanych nigdy nie spędza wolnego czasu w domach kultury, 25,1% rzadziej niż raz

[1] W tekście wykorzystano propozycje grupy zajmującej się domami kultury w ramach prac nad „Programem Rozwoju Kultury w Warszawie w latach 2009–2020" przygotowywanym przez Fundację Pro Cultura.

w roku. Podawano nieliczne dobre przykłady działalności domów kultury, ale pomimo to nikt z badanych (0%) nie zadeklarował chęci spędzania wolnego czasu w domach kultury. Wyniki te są podobne bez względu na wykształcenie respondentów, wiek czy miejsce zamieszkania. Jednocześnie im wyższe dochody tym rzadziej badani wybierali domy kultury jako miejsca spędzania wolnego czasu. Jako przyczyny zdecydowanie negatywnej oceny działalności domów kultury podawano: „brak zajęć zgodnych z zainteresowaniami/ potrzebami" oraz „brak informacji o ofercie".

Konieczność zarządzania domem kultury przez profesjonalnie przygotowanego do pełnienia swojej funkcji menedżera została zdiagnozowana w ramach równie aktualnych, bo przeprowadzonych na przełomie października i listopada 2008 roku prac nad wyżej wspomnianym „Programem Rozwoju Kultury w Warszawie w latach 2009 – 2020". Prace dotyczyły między innymi różnych aspektów działalności domów kultury od zarządzania poprzez ofertę i promocję. W skład grupy ekspertów zajmującej się domami kultury weszły osoby dysponujące dużym doświadczeniem w tym zakresie: Marcin Jasiński – główny specjalista Wydziału Kultury na Mokotowie, Anna Michalak – dyrektor Domu Kultury „Dorożkarnia", Marta Białek – Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę", jedna z pomysłodawców i organizatorów ReAnimatora i Kamila Pawluś – animator kultury, były pracownik Domu Kultury Śródmieście. Zwróćmy uwagę na to, co zaliczyli oni do dwunastu Podstawowych Standardów Funkcjonowania Nowoczesnego Domu Kultury. Pierwszy punkt z listy standardów brzmi następująco: „Dom kultury kierowany jest przez menedżera, który realizuje autorski program oraz posługuje się narzędziami nowoczesnego zarządzania". Oznacza to, że menedżer powinien być na tyle sprawny, aby nie tylko umiejętnie wprowadzać powszechnie stosowane metody zarządzania nowoczesnymi instytucjami kultury, ale także przygotować własny, odpowiadający specyfice konkretnej instytucji sposób kierowania nią.

Ponadto w swojej diagnozie dotyczącej oferty i stanu zarządzania domami kultury, ci sami autorzy stwierdzają, że: „Wśród dyrektorów domów kultury brakuje nowoczesnych menedżerów. Problemem jest również starzejąca się kadra i ograniczone możliwości awansu dla ludzi młodych. Dlatego proponujemy wprowadzenie sprawdzonego (w biznesie) rozwiązania, a mianowicie kontraktu menedżerskiego, opartego na konkursie, do którego zgłaszano by autorskie programy prowadzenia instytucji. Konkurs daje równe szanse zarówno doświadczonym pracownikom domów kultury, jak i młodym, wykształconym ludziom z wizją. Zwiększa szansę na powołanie na to stanowisko osób z odpowiednimi kwalifikacjami, a co ważne, z chęcią wprowadzenia zmian. Kontrakt, jego założenia oraz ewaluacja pozwolą obiektywnie ocenić prace i realizację programu, który dyrektor przedstawił w procesie rekrutacji".

Przedstawione wyżej opinie sformułowane zostały przez osoby bezpośrednio zaangażowane w tworzenie oferty domów kultury. Nie warto z nimi polemizować. Są trafne, czas wielkiej zmiany nadszedł. I na ten czas wymagania stawiane przed osobami kierującymi domami kultury będą duże. Kto więc powinien prowadzić nowoczesny dom kultury? Ideałem byłby wykształcony menedżer z głową pełną śmiałych projek-

tów animacyjnych, czyli menedżer animator – dwa w jednym. Jeśli taki ktoś jest i chce zarządzać domem kultury to znakomicie. Choć znalezienie spełniających takie wymogi kandydatów nie jest zadaniem prostym, nie oznacza jednak, że niemożliwym.

Nie będzie wielkim problemem, jeśli nasze poszukiwania nie zakończą się sukcesem. Wystarczy tylko, albo aż, dobrym menedżer. Pod warunkiem jednak, że spełni wiele kryteriów:

– Pierwszym z nich jest wykształcenie. Współczesny menedżer kultury musí być dobrze wykształcony. A skoro wykształcenie powinno mieć znamiona procesu trzeba tworzyć cykl szkoleń dotyczących nowych zasad zarządzania dla kadry kierowniczej domów kultury. Szkolenia powinny obowiązkowo obejmować przygotowanie merytoryczne do poszukiwania pozabudżetowych środków finansowania domów kultury, w tym środków europejskich (miękkich i strukturalnych). Wreszcie powinny dotyczyć zarówno kierownictwa, jak i pracowników domu kultury. Jeśli pozwolą na to możliwości kadrowe wskazane jest delegowanie jednej osoby do koordynacji zabiegów o środki pozabudżetowe;
– Umiejętność zarządzania kadrami przy wykorzystaniu nowoczesnych metod pracy. Chodzi o klarowność zasad i wymagań kompetencyjnych przy przyjmowaniu nowych pracowników i kontynuacji pracy z dawnymi. Tutaj niezbędne jest podkreślenie wagi pracowników, którzy posiadają przede wszystkim umiejętności animacyjne, bo bez nich dom kultury nie może tworzyć swojej oferty. Istotna jest także odwaga, jak i rozwaga przy sięganiu po różnorodne metody zamawiania usług na zewnątrz;
– Coraz częściej wymagane jest elastyczne dostosowanie się do formuły zarządzania domem kultury przy wykorzystaniu *projektowej metody prac*. Formuła projektów powinna przyczynić się do wprowadzenia dwóch ważnych zmian. Odejścia od hierarchicznej struktury zarządzania i zastąpienia jej formułą wzorowaną na stosowanej w obecnych organizacjach pozarządowych. Mamy wówczas do czynienia z zespołem równych sobie koordynatorów projektów, którzy odpowiadają za wszystkie etapy ich realizacji. Dodatkowo taka forma realizacji zadań sprzyja odchodzeniu od znacznej do tej pory etatyzacji domów kultury. Dla nazbyt tradycyjnie zarządzanych domów kultury, gdzie normą jest pełne etatowe zatrudnienie, praca koordynatorów projektów może być wykonywana przede wszystkim w ograniczonym czasie i na podstawie umów o dzieło, umów zlecenia, ewentualnie niepełnych etatów;
– Trudno sobie wyobrazić dobrego menedżera domu kultury bez umiejętności nawiązywania kontaktów, tworzenia sieci z publicznymi i prywatnymi partnerami polskimi i zagranicznymi (biegła znajomość minimum jednego języka obcego w mowie i piśmie to wymóg cywilizacyjny). Na czoło wśród podmiotów wysuwają się organizacje pozarządowe, jako że same są wyrazem aktywności lokalnej. To warunek konieczny zarówno dla stworzenia silnej więzi ze społecznością lokalną, jak i wprowadzenia dobrych praktyk zewnętrznych;

– Wreszcie otwartość na ludzi kreatywnych, pełnych pomysłów i idei. To oni powinni być koordynatorami projektów, bądź chociaż włączać się w ich realizację. A zadaniem menedżera jest ich przyciąganie, zapewnianie dobrych warunków działania i szkolenie, jeśli jest potrzebne;
– Gotowość do współpracy z zewnętrznymi podmiotami zajmującymi się monitorowaniem działań domów kultury, przy czym podkreślić należy, że chodzi głównie o monitoring efektów działania a nie finansowania instytucji. Ważne są też świadomość konieczności badań uczestników i autoocena zrealizowanych projektów;
– Umiejętność wykorzystywania nowych technologii i przygotowania właściwej promocji działań domu kultury.

Czy spełnienie tych warunków da nam gwarancje, że nasze domy kultury staną się atrakcyjne i przyciągać będą tłumy? Z pewnością nie od razu, na głęboką reformę trzeba czasu, ale należy zabrać się do jej przeprowadzenia jak najszybciej, zanim domy kultury zupełnie przestaną się liczyć na mapie kulturalnej Polski. Kształćmy i odważnie powierzajmy zadania prężnym menedżerom, bo od ich umiejętności i desperacji zależy czy oferta domów kultury będzie nowocześniejsza i dostosowana do potrzeb mieszkańców. Ta potrzeba staje się jeszcze bardziej wyraźna w obliczu światowego kryzysu finansowego. Już teraz mamy zapowiedź zwolnienia tempa rozwoju polskiej gospodarki, co nieuchronnie wiąże się z cięciami budżetowymi, spadkiem poziomu prywatnego wsparcia dla kultury i mniejszej siły nabywczej jej konsumentów.

Kończąc warto jeszcze raz podkreślić, że trzeba poważnie zastanowić się nad modelem zarządzania domami kultury na wzór organizacji pozarządowych, gdzie już dość dawno nastąpiło przejście od struktury hierarchicznej do spłaszczonego modelu zarządzania. A dylemat „pieniądze czy wartości" został rozstrzygnięty w momencie powstawania pierwszych organizacji tego typu i zdefiniowany jako podstawowa formuła ich działania, tzn. zasada non profit. W myśl niej cele statutowe stawiane są na pierwszym miejscu przed celami zarobkowymi. I taka zasada jest podstawą działania nowoczesnych domów kultury.

Barbara Jedlewska

Misja i prestiż współczesnego animatora kultury

Animator kultury – wybitna osobistość naszych czasów

Francuzi, których uważa się za ojców koncepcji animacji społeczno-kulturalnej jeszcze w ubiegłym stuleciu nadali animatorowi kultury rangę wybitnej osobistości naszych czasów, mając na uwadze fakt, iż to właśnie on podejmuje niezwykle ważne i jednocześnie bardzo trudne dzieło ratowania duchowego wymiaru zdehumanizowanej cywilizacji oraz odradzania więzów międzyludzkich w anonimowych społecznościach. Ch. Hermelin tak pisał: „to jedna z wybitnych osobistości naszej współczesności: mianem animatora określamy ludzi działających wedle wskazań nowego ducha czasu – ducha animacji”[1]. Jego stanowisko popierali nie tylko francuscy specjaliści, wysoko również ceniono animatora w wielu innych krajach europejskich. Wiara w animatora kultury jako misjonarza epokowego dzieła zaowocowała szybkim rozwojem tej profesji na naszym kontynencie w już drugiej połowie minionego stulecia.

Wraz z profesjonalizacją animacji społeczno-kulturalnej rosły nadzieje na efektywne przedsięwzięcia w zakresie budowania demokracji społecznej, odnawiania wspólnot lokalnych, odbudowywania rozbitych naturalnych struktur, uelastyczniania zmurszałych instytucji kultury i oświaty, uruchamiania uśpionych aktywów społecznych, lokalnego kapitału kulturowego, odradzania i wzmacniania poczucia tożsamości kulturowej, więzi międzyludzkich, więzi człowieka ze światem wartości duchowych – sferą kultury, sztuki. Animator – profesjonalista stawał się zatem osobą coraz bardziej pożądaną we współczesnym społeczeństwie. Jego wartość doceniono również w Polsce, w okresie, gdy nasz kraj wchodził w fazę przekształceń ustrojowych w końcu ubiegłego stulecia. Okazało się wówczas, iż konieczne będzie przekształcanie tradycyjnych instytucji upowszechniania kultury w ośrodki animacji życia społeczno-kulturalnego. Sytuacja ta zrodziła potrzebę kształcenia, dokształcania i doskonalenia specjalistów w dziedzinie animacji społeczno-kulturalnej. Realizacji tego zadania podjęły się szkoły pomaturalne i uczelnie wyższe. Wspomagał je mocno system doskonalenia kadry animatorów w ramach różnych form edukacji pozaszkolnej. Tak wzrastała w naszym kraju grupa wykwalifikowanych animatorów legitymujących się rozmaitymi specjalnościami, m.in. animacji artystycznej, animacji czytelniczej, animacji zabawy, animacji społeczno-kulturalnej w zakresie małych grup, dużych grup, środowisk lokalnych (osiedli, małych miasteczek wiosek itp.). Profesja animatora

[1] Cyt. za: J. Żebrowski, *Zawód i osobowość animatorów kultury*, Gdańsk 1987, s. 41.

kultury/społeczno-kulturalnego wkomponowała się sukcesywnie w polską rzeczywistość, zyskując coraz większą aprobatę i popularność, o czym świadczą między innymi zainteresowanie różnymi formami kształcenia w tym zakresie, wzrost oferowanych form szkolenia animatorów, rozwój teorii naukowej z tej dziedziny, powoływanie stanowisk animatora w różnych instytucjach. Zatem można powiedzieć, że animator kultury zaistniał w naszym kraju jako postać znacząca – nowa profesja, rokująca nadzieje na realizację efektywnych działań na rzecz formowania sfery życia społeczno-kulturalnego na miarę wyzwań jakie określa nowa epoka.

Szczególnie liczy się dziś na animatorów w środowiskach lokalnych, gdzie nierzadko „wieje pustką" w sferze życia społeczno-kulturalnego, gdzie „wymarły" lub właśnie „wymierają" ostatnie tradycyjne formy uczestnictwa w kulturze, a nowe jeszcze nie zaistniały. Oczekuje się, że animator obudzi uśpiony potencjał lokalny, rozpali nowe ogniska kultury, poderwie społeczność do konstruktywnej, twórczej aktywności. W nim upatruje się szansę przemiany środowisk bezradnych w zaradne, postaw biernych w czynne, pustyni kulturalnych w oazy źródeł tryskających aktywnym życiem kulturalnym. Przed animatorem stają obecnie również jeszcze inne ważne zadania, wynikające z bieżących przemian cywilizacyjnych, które formują nowy profil kultury, nowe oblicze środowiska lokalnego, nowy model uczestnictwa ludzi w życiu społeczno-kulturalnym, odmienny system wartości i styl życia społeczeństwa. Zawrotne tempo tych przemian, zmusza animatora do bycia w stanie permanentnej czujności i gotowości do podejmowania atrakcyjnych działań „z duchem czasu", realizowania przedsięwzięć konkurencyjnych wobec coraz szerszej oferty rozlicznych propozycji w zakresie organizacji życia społeczno-kulturalnego. W swojej codziennej praktyce, animator styka się z symptomami ekspansji globalnej machiny, powodującej nieodwracalne zmiany w przestrzeni kultur lokalnych, doświadcza kulturowego „wstrząsu za wstrząsem", przeżywa cywilizacyjny „szok za szokiem".

Mając powyższe fakty na uwadze, można wcale bez przesady stwierdzić, iż współczesny animator kultury funkcjonuje w sytuacji szczególnej, która ma charakter „stanu wyjątkowego". Jeszcze nigdy bowiem dotąd nie doświadczał tak zmiennej i skomplikowanej rzeczywistości, nigdy też wcześniej nie stawał wobec tylu problemów i dylematów kulturowych oraz tak bardzo poważnego wyzwania. Szczególny splot wydarzeń miał miejsce w naszym kraju, gdzie zbiegły się ze sobą i nałożyły przemiany wewnętrzne i zewnętrzne – transformacja ustrojowa, przystąpienie do Wspólnoty Europejskiej, światowe procesy globalizacji kultury, konsumpcjonizmu, mediatyzacji, wirtualizacji i supermarketyzacji kultury. Czyż więc w świetle tych uwarunkowań nie należy pomyśleć teraz o animatorze kultury kategoriami Francuzów – jako o postaci wybitnej? Tylko tak! – bo to musi być człowiek ponadprzeciętny – posiadający unikalne predyspozycje osobowościowe i profesjonalne kompetencje w zakresie animowania sfery życia społeczno-kulturalnego w kierunku zgodnym z najpilniejszymi wyzwaniami jakie przyniósł XXI wiek.

Popatrzmy zatem na animatora z nowej perspektywy – jako na bardzo ważną osobę i prestiżową profesję. Powierzmy mu rzecz na miarę misji nadzwyczajnej – profesjonalną ingerencję w skomplikowaną rzeczywistość kulturową, z wiarą na spowodowanie konstruktywnej zmiany, która jest absolutnie konieczna!. Pomóżmy animatorom uwierzyć, iż odgrywają/mogą odegrać kluczową rolę w wykreowaniu modelu (modeli) uczestnictwa w kulturze i aktywności wolnoczasowej, stanowiącego atrakcyjną i co najważniejsze wartościową alternatywę dla dominującego obecnie – konsumpcyjnego i skomercjalizowanego standardu życia kulturalnego. Zastanówmy się nad nowymi możliwościami wspierania animatora nowoczesnymi, skutecznymi formami i metodami doskonalenia. I co najważniejsze – zmobilizujmy wszelkie siły , aby jak najszybciej wzmocnić prestiż polskiego animatora – postrzeganego przez nasze społeczeństwo i traktowanego bardzo różnie, ale niestety jeszcze ciągle – w skali ogólnej – niezadowalająco. Polski animator kultury ma „szary PR" – to musi ulec zmianie!

Niezwykle cieszą i na wielkie uznanie zasługują realizowane już w naszym kraju przez różne podmioty praktyki na rzecz budowania pozytywnego wizerunku animatora społeczno-kulturalnego oraz nowego modelu ośrodka kultury zorientowanego na wyzwania współczesności i przyszłości. Na szczególną uwagę zasługują dokonania Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL i skupionych wokół tej organizacji instytucji, grup i osób, dzięki którym wiele ośrodków kultury podjęło efektywny „kurs na animację" i niejeden polski animator uwierzył w swoją prestiżową rolę. Warto skorzystać z tych cennych doświadczeń i dołączyć do ogólnopolskiego ruchu rozwoju animacji społeczno-kulturalnej, wspierać go i popularyzować. Takie też kroki osobiście podejmuję od wielu lat z pełnym przekonaniem i radością czynienia czegoś ważnego i potrzebnego – realizując badania naukowe z zakresu animacji, publikując ich wyniki, szkoląc animatorów kultury, realizując projekty animacyjne w praktyce. I zawsze podkreślam, przekonuję, że animacja jest bezkonkurencyjną koncepcją i metodą działalności społeczno-kulturalnej, a animator osobistością i profesją zasługującą na najwyższe zaszczyty. A oto mój kolejny krok – niniejszy tekst, w którym dowodzę, iż współczesny animator kultury ma do wykonania wielkie i ważne zadanie – na miarę misji nadzwyczajnej, a zatem należy mu się szczególna pomoc i wyjątkowe uznanie. Eksponuję tu także ogromną rangę animacji społeczno-kulturalnej w kreowaniu nowego modelu ośrodków kultury, które dzięki oparciu swej działalności na tej koncepcji i metodzie mają szanse rozwijać się w XXI wieku i spełniać społeczne oczekiwania. Poprzez niniejszy tekst wyrażam mój aplauz dla inicjatyw podejmowanych przez wspomniane stowarzyszenie CAL i inne podmioty realizujące efektywne działania w zakresie animacji społeczno-kulturalnej w środowiskach lokalnych. Rozważania o tych kwestiach poprzedziłam prezentacją wybranych klasycznych i współczesnych definicji animacji i animatora sformułowanych na gruncie literatury europejskiej i rodzimej oraz przybliżeniem głównych założeń i walorów animacji przede wszystkim z myślą o Czytelnikach, którzy dopiero wchodzą w zagadnienie.

Definicje animacji i animatora

Terminy „animacja" i „animator" na przestrzeni lat zmieniały swój sens znaczeniowy, zależnie od miejsca, czasu, sfer ludzkiego życia, w których funkcjonowały i dyscypliny naukowej, na gruncie której były rozpatrywane. Jednakże zawsze, bez względu na wszelkie historyczne i inne determinanty eksponowano niezmiennie jeden, wspólny element – kategorię duszy, stanowiącej jądro istoty animacji społeczno-kulturalnej i sens działalności animatora. Konieczność uwzględnienia owej metafory duszy, jako kategorii fundamentalnej, dyktował wspólny, łaciński rodowód wskazanych pojęć wywodzących się od słów: *anima* – dusza i *animo* – tchnąć ducha, obdarzyć duszą, ożywić.

Literatura naukowa obca i rodzima zawiera całe bogactwo definicji animacji społeczno-kulturalnej i animatora. Szczególnie we Francji mamy do czynienia z przebogatym dorobkiem teoretycznym w tej dziedzinie. Tutaj zaprezentujemy tylko wybrane interpretacje europejskich klasyków animacji oraz badaczy polskich.

Jednym z najbardziej popularnych francuskich klasyków animacji społeczno-kulturalnej jest Henry Thery. Jego koncepcja zyskała duże uznanie także w środowisku polskich badaczy, o czym świadczy ilość cytatów odwołujących się do definicji tegoż autora. Thery określił animację jako „metodę, która wyzwala tak u pojedynczych jednostek jak i w espołach twórcze inicjatywy"[2]. Szczególnie cenione jest jego spojrzenie na animację przez pryzmat trzech procesów – odkrywania, tworzenia związków i kreacji, które stanowią sedno koncepcji animacji społeczno-kulturalnej i jawią się jako jej główna siła sprawcza, gwarantująca pełny sukces na polu działalności animatora. Inny francuski badacz, E. Limbos w swojej interpretacji wprost odwołuje się do etymologii pojęcia: „Animacja polega na tym, aby tchnąć duszę, sens w grupę, zbiorowość, społeczeństwo i wywołać ożywienie, aktywność" [3]. Autor zwrócił uwagę, że animacja kulturalna związana jest wyraźnie z takimi kategoriami jak aktywność i uczestnictwo, ale jest zupełnie czymś innym niż „rozpowszechnianie", którego celem jest spowodowanie konsumpcji produktów kultury.

M. Simont twierdzi, iż animacja jest „sektorem życia społeczno-kulturalnego, którego działacze uznają za cel pewne przekształcenie postaw i stosunków międzyjednostkowych oraz zbiorowości, oddziałując bezpośrednio na jednostki. Działanie to realizowane jest bezpośrednio za pomocą różnych zajęć, w których stosuje się metody pedagogiki niedyrektywnej lub aktywnej"[4]. Zdaniem Pierra Besnarda animacją jest „każda akcja w grupie (kolektywie, środowisku) zmierzająca do rozwoju komunikacji wewnętrznej i zbudowa-

[2] Cyt. za: E. Dąbrowska, *Analiza sytuacji animacyjnych*, *Pedagogika Pracy Kulturalno-Oświatowej*, (red.) A. Gładysz, 1984, nr 6, s.103–104.

[3] Cyt. za: H. W. Opaschowski, *Einführung in die Freizet-kulturelle. Breintenarbeit. Methoden und Modelle der Animation*, Bad Heilburunn 1979, s. 54.

[4] Cyt. za: M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna*, Warszawa 1993, s. 37.

nia struktury życia społecznego, jest metodą integracji i uczestnictwa”[5]. J. Charpentreau natomiast twierdzi, że „animacja kulturalna polega na zaoferowaniu jak największej liczbie osób możliwości kulturalnych w różnych aspektach życia człowieka”[6]. J. Hrustel postrzegał animację jako „sposób przeobrażenia społecznego, który ma na celu stworzenie demokracji kulturalnej” [7] zaś P. Havrois w swojej definicji eksponował pedagogiczny aspekt animacji społeczno-kulturalnej: „animacja powinna stać się pedagogiką rozumienia, inwencji [..] wprowadzać stosunki równości, w których przezwyciężone zostaną relacje hierarchiczne; organizować relacje o większej swobodzie i większej autonomii, pozwalać na bardziej osobisty wybór zajęć i relacji, ożywiać przez uznanie autonomicznego podmiotu, biorącego udział w rozwoju świata”[8]. A teraz przypomnijmy niektóre klasyczne określenia animatora. Jedną z najstarszych i zarazem najkrótszych definicji jest określenie animatora sformułowane w 1955 roku przez francuskich badaczy w Ośrodku Marly-le- Roi. Brzmi tak: „Animatorem jest ten, kto inicjuje impulsy, sprzyja im i rozwija je”[9]. Interpretacja ta jawi się naszym zdaniem jako bardzo cenna z obecnej perspektywy, gdyż przypomina o bardzo ważnej roli animatora, a mianowicie „dawcy impulsów” różnych przedsięwzięć społeczno-kulturalnych. Podobną wartość dostrzegamy w innej klasycznej definicji, powstałej w ubiegłym wieku na gruncie francuskim, której autorem jest P. Mouliner. Zwraca bowiem uwagę na niezwykle ważną kwestię konieczności docierania animatora kultury do ukrytych potencjałów twórczych ludzi, które powinien z nich wydobyć. A oto wspomniana interpretacja: „animator nie jest fabrykantem publiczności, ani specjalistą ani nauczycielem, ale „odkrywcą tajemnic innych”[10]. I jeszcze jedna – znacząca z naszego punktu widzenia definicja, P. Foulquie, eksponująca dwie kluczowe funkcje animatora – ożywianie życia społeczno-kulturalnego i przekazywanie własnej inicjatywy w ręce innych osób oraz podkreślająca, że animator może działać zarówno jako społecznik jak też w ramach pełnionej funkcji zawodowej. Brzmi ona następująco: „ animator to ten, który spontanicznie bądź z racji pełnionej funkcji ożywia środowisko przekazując inicjatywę innym osobom”[11].

W Republice Federalnej Niemiec w 1979 roku przyjęto, iż „animacja to czynności jednostki lub grupy, które pobudzają i inspirują, ożywiają stosunki między jednostkami i grupami, wyzwalają zdolności przeżywania i wyrażania, wzmacniają zdolności krytyki i możliwości opiniowania, zachęcają do kształcenia się i rozwijania

[5] Cyt. za: J. Żebrowski, op. cit., s.11.

[6] Cyt. za M. Kopczyńska, op. cit., s.38.

[7] Cyt. za: ibidem.

[8] Cyt za: P. Besnard, *Problematyka animacji społeczno-kulturalnej*,[w:] *Rozprawy o wychowaniu* (red.) M. Debesse, G. Mialaret, t.2, Warszawa 1988, s. 345.

[9] Cyt. za: E. Dąbrowska, *Osoba animatora i koncepcja jego kształcenia*,[w:] *Dylematy animacji kulturalnej*, (red.) J. Gajda, W. Żardecki, Lublin 2001, s. 125.

[10] Cyt. za: P. Bernard, op. cit., s. 362.

[11] Cyt. za: J. Żebrowski, op. cit., s. 30.

zdolności do samodzielnego, odpowiedzialnego działania”[12]. Spośród niemieckich teoretyków najbardziej znany jest u nas Horst Opaschowski. Zdefiniował on animację jako „pobudzanie i rozwijanie twórczości, komunikacji międzyludzkiej, integracji i uczestnictwa”[13].

Włosi nadali animacji trzy zasadnicze wymiary, – społeczny, personalistyczny i edukacyjny. Najbardziej powszechne jest tam rozumienie animacji jako metodyki oddziaływania edukacyjnego poprzez nowatorskie formy dydaktyczne w szkole, pojedyncze i kompleksowe działania kulturotwórcze, a także jako narzędzie walki klasowej o nową kulturę, czy styl edukacji dzieci i młodzieży. Zdaniem włoskich pedagogów animacja ma przede wszystkim za zadanie wspomagać dojrzewanie i rozwój człowieka jako osoby[14].

W Anglii animację kulturalną wiąże się z przedsięwzięciami tzw. artystów społeczności. Animacja kulturalna polega ona na „impulsowaniu »kolektywnej twórczości« mającej na celu pobudzenie, zachęcanie i wspieranie zbiorowej aktywności społeczności lokalnej na rzecz tworzenia wspólnego dzieła sztuki[15]. W rozumieniu angielskich badaczy animator jest „artystą społeczności [...] a jego główne zadanie polega na pomaganiu ludziom, żeby stawali się bardziej świadomi swojej sytuacji życiowej i sił twórczych oraz na zapewnianiu środków i materiałów potrzebnych do aktywizacji zdolności a także potencjału artystycznego w obrębie grupy”[16].

W hiszpańskojęzycznej literaturze eksponuje się koncept metodyczny i pedagogiczny animacji, podkreślając szczególne znaczenie technik pracy grupowej i środowiskowej oraz wartość pedagogiki uczestniczącej w realizacji procesu animacji społeczno-kulturalnej[17]. Animacja definiowana jest jako „zbiór technik wpływu społecznego, opierających się na koncepcji pedagogiki uczestniczącej i mających pobudzać działalność oraz aktywność wolontariuszy, które przy czynnym współudziale innych osób budują osnowę grupy lub określonej społeczności i które przejawiają się w różnych obszarach aktywności społeczno-kulturowej powodującej wzbogacenie jakości życia”[18].

---

[12] Cyt. za: E. Dąbrowska, *Analiza sytuacji animacyjnych*, s.104.

[13] Cyt. za: E. Dąbrowska, ibidem.

[14] Zob. T. Lewicki, *Fenomen animacji. O praktyce i teoriach działalności społeczno-kulturowej i wychowawczej we Włoszech,* Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze, 1993, nr 3 i 4, s. 175–179.

[15] H. Taborska, *Rola animacyjna sztuki społeczności i sztuka dla społeczności w Anglii*,[w:] *Animacja kulturalna jako problem pedagogicznym* (red.) J. Gajda, Lublin 1994, s. 73–74.

[16] Cyt. za: ibidem, s.71.

[17] Za: A. Kobylarek, *Animacja społeczno-kulturalna jako metoda aktywizacji środowiska lokalnego*, [w:] *Tworzyć, zmieniać, aktywizować ... . Animacja społeczno-kulturalna jako mobilizowanie potencjału indywidualnego i przeciwdziałanie bezradności społecznej*, (red.) E. Zierkiewicz we współpracy z W. Wnuk, Wrocław, 2006, s. 38.

[18] Cyt. za: ibidem.

W naszej rodzimej literaturze znajduje się również wiele różnych określeń animacji i animatora. Pierwsze interpretacje (lata 70. i 80.), były przywołaniem ujęć obcych, głównie francuskich i niemieckich. Potem pojawiło się coraz więcej prób analizy zjawiska w kontekście polskich warunków, dookreślenia istoty pojęcia i specyfiki animacji w odniesieniu do funkcjonujących u nas powszechnie terminów„upowszechnianie kultury" i „działalność kulturalno-oświatowa". W ostatnim dwudziestoleciu powstało wiele znaczących opracowań na temat animacji społeczno-kulturalnej, opublikowanych w formie monografii autorskich i prac zbiorowych, traktujących zagadnienie z różnych perspektyw badawczych – między innymi kulturoznawczej, filozoficznej, pedagogicznej.

Pionierska monografia z dziedziny animacji kulturalnej/społeczno-kulturalnej ukazała się na naszym gruncie w 1987 roku i nosiła tytuł *Zawód i osobowość animatorów kultury*. Jej autorem był Jan Żebrowski – pedagog Uniwersytetu Gdańskiego. Tenże autor w swoich opracowaniach określa najczęściej animację jako „pobudzanie, ożywianie społeczności lokalnych (lub środowisk) w ich różnorodnych dziedzinach działalności. Animować to wnosić życie, zachęcać, rozpalać, dodawać bodźca do podejmowania nowych inicjatyw, a więc ożywić grupę, dodać sił i odwagi do działania, pośredniczyć i zachęcać do uczestnictwa w życiu społecznym, udzielać wsparcia jakiejś osobie czy grupie w jej pracy nad sobą bądź nad rozwiązywaniem jakichś zadań"[19]. Inny polski pedagog – Józef Kargul – również zaliczany do grona klasyków dziedziny – twierdzi, iż animacja „to indywidualna aktywność jednostki ludzkiej, ożywianie tej aktywności, stwarzanie dla niej warunków, realizowanie jej rozmaitych wymiarów" [20], „dodawanie sił do działania, zachęcanie, rozpalenie, ożywianie, podnoszenie życia na wyższy poziom, poruszanie emocji"[21]. Zdaniem filozofa – Lecha Ostasza animację kulturalną można postrzegać w dwóch wymiarach – szerszym i węższym. W szerokim sensie oznacza „jakiekolwiek ożywianie, wspieranie i organizowanie aktywności skierowanych na procesy i efekty kulturowe [...], natomiast w wąskim – jest działaniem z intencją i z metodycznością, służącym internalizacji elementów kultury przez dzieci i dorosłych" [22]. Andrzej Mencwel, wraz z gronem skupionych wokół jego szkoły kulturoznawców, definiują animację kultury jako „stosowaną antropologię kulturową"[23]. Odmienne stanowisko prezentuje natomiast pedagog kultury – Bogusław Żurakowski, który twierdzi, że: „Animacja społeczno-kulturalna jest uwarunkowana

[19] Zob. m. in. J. Żebrowski, *Istota i kierunki animacji społeczno-kulturalnej*, [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, (red.) B. Jedlewska, Lublin 2006, s. 67.

[20] J. Kargul, *Od upowszechniania kultury do animacji kulturalnej*, Toruń 1997, s. 132.

[21] J. Kargul, *Animacja kulturalna*,[w:] Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku, (red) T. Pilch, Warszawa 2003, s. 131–134.

[22] L. Ostasz*, Elementy kulturoznawstwa*, Olsztyn 2000, s. 315.

[23] Zob. G. Godlewski, *Animacja i antropologia*,[w:] *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, (red.) G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencel, M. Wójtowski, Warszawa 2002, s. 65.

przez cele działania wszelako inne niźli te, które nazwane są »stosowaną antropologią kulturową«. Animacja [..] ma charakter kulturowy a zarazem wychowawczy. Celem jej działań jest człowiek rozumiany na sposób antropologii filozoficznej, a w istocie samoświadomość człowieka. Tworzone »sytuacje animacyjne« zawierają odniesienie do aksjologicznej struktury człowieka"[24]. Tenże badacz pojmuje animację społeczno-kulturalną jako „metodę kształtowania osobowości poprzez wykorzystanie związku między kulturą a osobowością. Animacja społeczno-kulturalna umożliwia przyjmowanie, a także rozumienie zawierających się w kulturze wartości. Animacja owa kształtuje osobowość do urzeczywistniania wartości ogólnoludzkich, w powiązaniu z centrum aksjologicznym, dystrybutywnie rozumianej kultury"[25]. Dla Krzysztofa Szmidta natomiast animacja ma przede wszystkim osadzenie w kontekście procesu szeroko rozumianej twórczości, stąd traktuje ją jako koncepcje pomocy w tworzeniu. W interpretacjach tegoż autora wyraźnie dominuje funkcja kreatywna animacji: „Animacją społeczno-kulturalną rozumieć będziemy jako system działań pobudzających twórczą aktywność jednostek i grup, odblokowujących komunikację społeczną oraz ożywiających i ulepszających środowisko poprzez jego integrację"[26]. Anna Schindler proponuje jeszcze inną optykę. W jej rozumieniu „animacja jest: ideą, myślą programową i metodą, sposobem działania urzeczywistniającym ideę, myśli"[27]. W moich autorskich analizach eksponowałam przede wszystkim dwa aspekty animacji społeczno-kulturalnej – edukacyjny i metodyczny. Zdefiniowałam animację jako *metodę edukacji kulturalnej,* charakteryzującą się specyficzną metodyką oddziaływania polegającą na „stosowaniu serii zabiegów wyzwalających twórcze potencjały, pobudzających i motywujących do kreatywnych działań, integrujących ludzi miedzy sobą, ale także otaczającym światem (wytworami kultury, przyrodą), wspomagających rozwój duchowy, autokreację, pobudzających ciekawość poznawania i potrzebę tworzenia kultury (lokalnej, narodowej, globalnej), wspierających i promujących aktywność kulturalną i społeczną"[28].

Polscy badacze określają animatora kultury jako – osobę realizującą idee animacji w praktyce, kreatora sytuacji animacyjnych, przewodnika po świecie kultury/sztuki, profesjonalistę, który łączy w sobie cechy pedagoga, psychologa i artysty, a wartość pracy mierzy się nie tyle tym, co sam dokonał, ile tym, co potrafił przekazać innym ludziom. Według Józefa Kargula, animator społeczno-kulturalny – „to

[24] B. Żurakowski, *Animacja społeczno-kulturalna wobec zagadnienia wartości*, [w:] *Akademickie kształcenie*, s. 80.

[25] Ibidem, s. 83.

[26] K.J. Szmidt, *Problemy twórczości i pomocy w tworzeniu w teorii działalności kulturalno-oświatowej i animacji społeczno-kulturalnej,* [w:] *Akademickie kształcenie*, s. 87.

[27] A. Schindler, *O istocie animacji,* [w:] *Animacja społeczno-kulturalna wobec przemian cywilizacyjnych. Animacja – animator i jego kształcenie*, (red.) K. Hrycyk, Wrocław 2000, s. 13.

[28] B. Jedlewska, *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Lublin 1999, s. 137.

człowiek, który umie ożywiać pobudzać do działania, starać się tchnąć duszę, kreując atmosferę, w której każdy może być sobą, stara się nadawać sens stosunkom międzyludzkim przez umożliwienie autentycznego komunikowania się ludzi"[29]. Małgorzata Komorowska i Lidia Rybotycka prezentują pogląd, że „animator jest kimś, kto łączy w sobie cechy, umiejętności i talent potrójny: pedagoga, psychologa i artysty"[30]. Bardzo rozbudowaną definicję animatora kultury zaproponował o. prof. Leon Dyczewski: „animatorem kultury jest ten, kto dopełnia wiedzę, doświadczenia życiowe oraz przeżycia ludzi, z którymi wchodzi w kontakt, rozbudza ich zainteresowania, ukazuje nowe ideały i wzory życia, prowadzi dialog nad możliwościami i sposobami rozsądnego zaspokajania ujawnionych i jeszcze ukrytych potrzeb kulturalnych [...]. Jasno widzi nowe i lepsze życie, kocha te wizje, ale jeszcze bardziej kocha ludzi. Akceptuje ich takimi jakimi są w nadziei, że mogą być lepsi. Szanuje każdy przejaw ich dobrej woli, najmniejsze zainteresowanie tym, co nowe i lepsze, wspomaga ich wysiłki ku lepszemu życiu, Metodą jego pracy nie jest komenderowanie ludźmi lecz uruchamianie drzemiących w nich sił. Wartość jego działania przejawia się nie tyle w tym co sam wymyśli i czyni lecz w tym, co potrafi wydobyć z ludzi wśród których pracuje"[31]. Efektem moich prób dookreślenia animatora społeczno-kulturalnego są następujące definicje. Pierwsza z nich brzmi: „Animator jest osobą, która wdraża w praktykę idee koncepcji animacji społeczno-kulturalnej i ma wymierne osiągnięcia w tym zakresie, a w szczególności w realizacji trzech procesów konstytuujących istotę tego paradygmatu, a mianowicie: procesu odkrywania, tworzenia związków i kreacji. Jego działalność polega na stosowaniu serii zabiegów wyzwalających twórcze potencjały, pobudzających i motywujących do kreatywnych działań, integrujących ludzi miedzy sobą, a także z otaczającym światem, wspomagających rozwój duchowy, autokreacje, pobudzających ciekawość poznawania i potrzebę tworzenia kultury, wspierających i promujących aktywność kulturalną i społeczną"[32]. Druga definicja ma charakter bardziej ogólny: „Animator jest osobą, która dodaje ducha, budzi zapał, wyzwala energię, pobudza entuzjazm, aranżuje sytuacje animacyjne, podczas których jednostki i grupy odkrywają swój twórczy potencjał, ożywia aktywność nie tylko u innych osób ale również wyzwala ją w sobie"[33].

[29] J. Kargul, *Od upowszechniania kultury*, s. 133.

[30] M. Komorowska, L. Rybotycka, *Animator przewodnikiem po sztuce i życiu*, [w:] *Sztuka i dorastanie dziecka*, (red.) M. Tyszkowa, Warszawa-Poznań 1981, s. 81.

[31] L. Dyczewski, *Kultura polska w procesie przemian*, Lublin 1993, s. 209.

[32] B. Jedlewska, *Animatorzy*, s. 137.

[33] B. Jedlewska, *Zawód animatora i menedżera kultury w Polsce: geneza i aktualny status, problemy kształcenia i nowe perspektywy*, [w:] *Akademickie kształcenie*, s. 8.

Główne idee i walory animacji społeczno-kulturalnej

Główne idee koncepcji animacji społeczno-kulturalnej można sprowadzić do kilku najważniejszych założeń, a mianowicie:

– koncentracji na człowieku jako osobie, uznaniu jego indywidualnych potrzeb, wartości i zdolności kreacyjnych i autokreacyjnych;
– uznania indywidualnej aktywności jednostki za wartość autoteliczną;
– wyzwalania i ożywiania tej aktywności, w szczególności tych jej potencjałów, które nie są jeszcze przez nią samą uświadomione i manifestowane;
– stwarzania warunków dla rozwoju aktywności społeczno-kulturalnej i realizowanie jej rozmaitych wymiarów;
– budowania demokracji obywatelskiej i kulturalnej;
– pobudzania i wspomaganie procesów rozwoju duchowego – kreacji i autokreacji;
– budowania i umacniania więzi między jednostką ludzką a światem kultury (sztuki), a także więzi międzyludzkich[34].

Filarami animacji kulturalnej – jak dowodził H. Thery – są trzy ściśle ze sobą powiązane procesy:[35]

– proces odkrywania – polegający na tworzeniu takich warunków, by każda jednostka i grupa mogła ujawnić swój wewnętrzny potencjał (potrzeby, pragnienia, marzenia, talenty);
– proces tworzenia związków, inaczej zwany procesem organizowania stosunków, polegający na kształtowaniu kontaktów i budowaniu więzi ludzi miedzy sobą (międzygrupowych, międzypokoleniowych, międzykulturowych) jak też więzi z dobrami i twórcami kultury;
– proces kreacji, który polega na rozmiłowaniu ludzi w szeroko rozumianej aktywności twórczej, gdzie główny akcent pada nie tyle na efekt procesu, ile na sam proces tworzenia. Następuje to dzięki sprzężeniu jednostek i grup z ich otoczeniem poprzez ekspresję, inicjatywę i działania twórcze.

W obliczu procesów globalizacyjnych animacja stanowi wielką szansę w odbudowywaniu i kształtowaniu własnej tożsamości kulturowej społeczności lokalnych z jednoczesnym otwarciem na inne kultury. Zabiegi animacyjne służą m.in. uwrażliwianiu na te wartości środowiska (regionu), które decydują o jego wrażliwości kulturowej, kształtowaniu dumy z przynależności do danej kultury lokalnej, kształtowaniu umiejętności współdziałania i zaangażowania w sprawy swojej małej ojczyzny, umacniania więzi z własną kulturą. Wspomagają proces rewitalizacji tradycyjnych wartości, uczą rozumienia i przeżywania tekstów kulturowych, kształtują postawy tolerancji i szacunku dla inności. Tak pojęta animacja nie jest tożsama ani nawet zbliżona do

[34] Por. B. Jedlewska, *Animatorzy kultury*, s. 136–137, J. Kargul, *Animacja społeczno-kulturalna a edukacja kulturalna: czy opozycja?*,[w:] *Edukacja kulturalna dzieci i młodzieży*,(red.) B. Idzikowski, E. Narkiewicz-Niedbalec, Zielona Góra 2000, s. 63; A. Schindler, op. cit., s. 13.

[35] Pod. za: J. Żebrowski, *Zawód i osobowość*, s. 11.

tradycyjnego paradygmatu upowszechniania kultury. Określa bowiem nowy model działalności oparty na aktywności, twórczości, samodzielności, wrażliwości, przeciwstawny bierności, imitacji, receptywności Konieczne tu są przedsięwzięcia stworzone od podstaw, zagospodarowujące nieznane dotąd, czy też nie wyartykułowane potrzeby i aspiracje jednostek, grup i społeczności lokalnych. Chodzi o nowatorskie projekty animacyjne, innowacyjne formy i metody działania dostosowane do autentycznych, rzeczywistych, a nie iluzorycznych potrzeb ludzi[36].

Z perspektywy pedagogicznej animacja jawi się jako ogromna szansa edukacji współczesnych społeczeństw. Nadano jej miano humanistycznej koncepcji edukacyjnej na miarę epokowych wyzwań, skutecznej metody edukacji permanentnej, a nawet najskuteczniejszego wyrazu autoedukacji. Animacja jest przede wszystkim koncepcją pedagogiczną – z przekonaniem uzasadnia tę tezę wielu współczesnych pedagogów[37]. Model edukacji bazującej na animacji społeczno-kulturalnej ma charakter specyficzny, odmienny od tradycyjnego. Realizowane zadania nie mogą ograniczać się do przekazywania wiedzy i umiejętności czy też propagowania odgórnie ustalonych aksjologicznych kanonów. Chodzi bowiem o przygotowanie podmiotu do samodzielnych , kreatywnych przedsięwzięć poprzez zastosowanie serii zabiegów wyzwalających twórcze potencjały, pobudzających i motywujących do aktywności, wspomagających rozwój, dodających wiarę we własne możliwości. Tak pojęta edukacja ma służyć kształtowaniu m.in. zdolności inspirowania, zachwycania, zauroczenia, fantazjowania, radości poznawania, wzruszania, zaciekawienia, refleksji, radości tworzenia, samodzielności myślenia.

Niezwykle ważną, a wręcz zasadniczą rolę odgrywa/może odegrać animacja społeczno-kulturalna w zakresie zmodernizowania, a nawet zrewolucjonizowania systemu instytucjonalnego, który obecnie – jeszcze w bardzo wielu przypadkach – jawi się jako dysfunkcyjny w sferze organizacji życia kulturalnego współczesnego społeczeństwa. Główna funkcja animacji sprowadza się w tym zakresie do uelastycznienia, a więc modyfikowania i modernizowania struktur. Ma to niezmiernie istotne znaczenie dla naszych zmurszałych instytucji kulturalno-oświatowych, w tym ośrodków kultury. Animacja może przyczynić się do ożywienia ich tradycyjnych struktur, wnieść ducha nowej energii, innowację i sprawić, iż przemienią się one z instytucji reaktywnych w kreatywne. Instytucję reaktywną cechuje bierność, jej jedynym celem jest adaptacja i przetrwanie. Panuje w niej marazm i nuda, dominuje schematyzm myślenia i działania. Tego typu placówka nie stwarza warunków do stymulowania postaw twórczych, a wręcz je hamuje. Instytucje kreatywne natomiast są otwarte są na innowację, tętnią życiem. Nastawione są one przede wszystkim na rozwój i „stawanie się"– poszukują optymalnego modelu działania, nowych form i metod pracy i sposobów motywowania pracowników oraz ich doskonalenia. Ekspansja i innowacja stanowią fi-

[36] Por. G. Godlewski, op. cit., s. 64–65.

[37] M.in. J. Kargul, J. Żebrowski, D. Jankowski, J. Gajda, M. Nowak, B. Idzikowski, B. Jedlewska

lary działalności tego typu instytucji, w których nie ma miejsca na nudę, schematyzm i bierność. Tutaj panuje atmosfera twórczej pracy całego zespołu pracowników, a nie wykonywanie zadań narzuconych przez menedżera. Ceniona jest inicjatywa pracowników, ich pomysłowość, również nierealistyczne wizje i metaforyczne myślenie, a innowacja traktowana jest jak „chleb powszedni"[38]. Instytucja kreatywna jest organizacją „uczącą się" – jej menedżer dba o permanentne kształcenie własnych kompetencji i doskonalenie pracowników. Animacja – wprowadzona do instytucji jako idea i metoda działania – może wnieść w „stare" mury nowe życie, nową energię, nowy program, stymulować aktywność tych instytucji, dzięki czemu będą miały szansę nie tylko przetrwać, ale się rozwijać. Posłuży to wzmacnianiu ich autorytetu w środowisku, który wiele z nich utraciło. O tym, jak ważną rolę może odegrać animacyjne podejście ośrodka kultury przekonało się już wiele polskich placówek. Jako doskonały przykład mogą tu posłużyć doświadczenia instytucji, które przyjęły animacyjny model działania i oparły swoją działalność na metodzie wypracowanej przez Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Model zwany „ calowskim" świetnie sprawdza się w praktyce, czego dowodem są pozytywne, wymierne efekty w zakresie budowania wspólnot lokalnych, realizacji nowatorskich projektów kulturalnych, uaktywnienia życia społeczno-kulturalnego w środowisku. Praktyka zatem potwierdza ogromne znaczenie animacji społeczno-kulturalnej w budowaniu nowego modelu ośrodka kultury, instytucji, która może doskonale się rozwijać i służyć społeczeństwu – placówki na miarę wyzwań nowej epoki.

Nadzwyczajna misja i nowe zadania animatora kultury

Od animatora kultury oczekuje się – zgodnie z założeniem koncepcji animacji – by świadomie ingerował w lokalną rzeczywistość społeczno-kulturową i powodował w niej konstruktywne zmiany w sferze postaw, wartości, stylów życia jednostek, grup i całych społeczności. Od początku istnienia tej profesji (to znaczy od lat 60. ubiegłego wieku w krajach zachodnich i lat 90. w Polsce) do czasów obecnych, na listach kluczowych zadań animatora eksponowane są przede wszystkim następujące wyzwania: ożywianie sfery życia kulturalnego, pobudzanie ludzi do twórczej aktywności, integrowanie grup i środowisk poprzez kulturę/sztukę, tworzenie nowych ognisk kultury, inicjowanie przedsięwzięć kulturalnych/artystycznych, wyzwalanie potencjałów twórczych tkwiących w jednostkach, małych grupach, budzenie uśpionych sił środowiskowych. Animatorowi kultury w środowisku lokalnym powierza się zatem rolę impulsatora (inicjatora) wydarzeń kulturalnych, moderatora życia kulturalnego, kreatora postaw twórczych i aktywnego modelu uczestnictwa w kulturze, reżysera i aktora życia kulturalnego społeczności lokalnej, odkrywcy talentów twórczych jednostek, rolę osoby budzącej uśpione siły lokalne, odkrywającej skarby energii twórczej w duszach jednostek, dostarczającej swoiste „paliwo twórcze" w postaci bodźców

[38] J. Kozielecki, *Transgresja i kultura*, Warszawa 2002, s. 172.

energetyzujących środowisko do podejmowania aktywności na rzecz rozwoju kultury lokalnej. Animator środowiskowy – w myśl idei animacji społeczno-kulturalnej –winien funkcjonować jako DOBRY DUCH kultury lokalnej, LOKOMOTYWA życia społeczno- kulturalnego oraz DUSZA instytucji i organizacji społeczno-kulturalnych i edukacyjnych.

Wskazane zadania i role mają wymiar ponadczasowy. Dotyczą więc animatorów działających w różnych okresach rozwoju kultury, w rozmaitych miejscach i środowiskach. Nakreślają też tylko ogólny zarys ważnych kierunków i obszarów działalności na polu animacji kulturalnej, czy szerzej – społeczno-kulturalnej. Wymagają zatem dookreślenia z odniesieniem do warunków konkretnej rzeczywistości.

Dzisiaj, animatorzy kultury w swojej codziennej pracy sykają się „twarzą w twarz" z globalną machiną konsumpcyjno-marketingową, wobec której muszą podjąć konkretną postawę. I tu rodzi się zasadnicze pytanie – jaką? Czy powinni szybko dostosować się do nowych reguł rynkowych i działać w „służbie" supermarketyzacji i karnawalizacji kultury (co zresztą wielu animatorów już skutecznie czyni), czy też izolować się od nich tak długo jak tylko to będzie możliwe, pozostając na uboczu, poza dominującym standardem. Żadna z tych postaw nie rokuje pozytywnego efektu. W przypadku pierwszej bowiem animator przyczynia się do umacniania iluzorycznego modelu uczestnictwa w kulturze, natomiast druga postawa naraża zarówno jego, jak i osoby animowane na permanentną „walkę z wiatrakami", bo przecież – jak dowodzą badacze – całkowite powstrzymanie rozpędzonej machiny jest niemożliwe. Zatem najkorzystniejszym rozwiązaniem wydaje się przyjęcie przez animatora postawy pośredniej, polegającej na świadomym i konsekwentnym tworzeniu alternatywnych dla kultury dominującej modeli życia kulturalnego, ale jednocześnie umiejętnym ich wkomponowaniu we współczesne realia, w taki sposób, aby nie stwarzały one wrażenia archaicznych „ciał obcych", lecz stanowiły formy na tyle atrakcyjne dla współczesnych ludzi, że sami zapragną nie tylko w nich uczestniczyć, ale je współtworzyć. Chodzi również o to, aby uczestnictwo w tych formach dawało powód do dumy zarówno animatorowi, jak i osobom animowanym, poczucie czynienia czegoś wartościowego i nadającego życiu prawdziwy sens. Przyjmując takie podejście, animator przyczynia się do powstania swoistego „drugiego obiegu kultury" – kultury niezależnej od promowanych standardów – zindywidualizowanej, odmasowionej, a przez to bliższej poszczególnym jednostkom i grupom. Bardzo ważną sprawą jest obecnie zadbanie o taki właśnie, osobowy wymiar kontaktów z kulturą, o identyfikację jednostek, grup, społeczności z tworzonymi dla nich i przez nich formami aktywności kulturalnej. To ma być „ICH" własna przestrzeń, w której czują się bezpiecznie, radośnie, za którą są współodpowiedzialni, a nie obszar anonimowy – „wszystkich" i zarazem „niczyj". I co najistotniejsze, przestrzeń ta winna być wypełniona wartościowymi treściami. Tutaj ma zagościć PRAWDZIWA KULTURA/SZTUKA. Nie może być miejsca dla przedsięwzięć promujących atrapy życia kulturalnego. Sfera kultury została już dostatecznie skarykaturyzowana i sprofanowana, więc trzeba uczynić wszystko,

co w obecnych warunkach możliwe, by zdezynfekować jej skażony profil i nadać właściwy kształt. To bardzo trudne zadanie w dzisiejszym warunkach, jednakże w obliczu obecnych zagrożeń – konieczne. Stąd mówiąc o misji współczesnego animatora kultury należy zaakcentować jej szczególny charakter.

Misję animatora kultury działającego u schyłku pierwszej dekady XXI określamy zatem mianem misji nadzwyczajnej. Polega ona – najogólniej rzecz ujmując – na konieczności przekierowania uwagi współczesnego pokolenia skoncentrowanej głównie na promowanych standardach kulturowych zdominowanych przez wartości materialne i hedonistyczne na inny obszar kultury – tam, gdzie prym wiodą wartości duchowe. W kontekście tak sformułowanej misji można animatorowi przypisać rolę architekta, projektującego nowe przestrzenie życia kulturalnego, które mają szansę zafunkcjonować jako formy, gdzie ludzie będą mieli możliwość zasmakowania autentycznej, nieskażonej kultury, delektowania się nieskażoną sztuką, zauroczenia światem wartości duchowych, doświadczania radości w procesie tworzenia, okazję doznania przeżyć wspólnotowych, odkrycia własnych pragnień, obudzenia uśpionego potencjału, i co najistotniejsze – nauczenia się dystansowania do zewnętrznego świata kultury omamionej konsumpcyjną bajką. Rola animatora nie ogranicza się do konstruowania tak widzianych przestrzeni. Jego zadaniem jest również zachęcanie ludzi do ich współtworzenia i zadomowienia się tutaj na dłużej, tak długo, aż „przesiąkną" światem królujących tu wartości, aż się „uodpornią" na niszczycielską moc zglobalizowanej kultury przesiąkniętej na wskroś komercją. Na myśl nasuwa się porównanie tak widzianych miejsc/form animacji do sieci gabinetów odnowy biologicznej, które służą odzyskaniu/wzmocnieniu kondycji fizycznej, z tą różnicą, że mamy tu na uwadze inny rodzaj kondycji. „Gabinety animacji kultury" otwieramy, by wzmacniać duchowy wymiar kultury, duchowe wartości człowieka, oczyszczać sferę kultury z toksyn, wzmacniać ludzi poprzez kontakty z nieskażoną kulturą, sublimować ich potrzeby kulturalne.

Animator, zapraszając ludzi do „swoich gabinetów " może/powinien stworzyć im okazję fascynującego przeżycia wspólnej podróży po świecie kultury /sztuki – lokalnej – regionalnej, narodowej – europejskiej – światowej. Wcielając się w rolę przewodnika, wybiera najcenniejsze zakątki, odsłania najpiękniejsze oblicza, budzi pokusy nieznanymi urokami. Jednym słowem reżyseruje swoiste misterium olśniewania, zaciekawiania, fascynowania, wzruszania kulturą/sztuką, posługując się najskuteczniejszym instrumentarium. Niezwykle ważne jest dziś to, aby ludzie poznali smak rozkoszy wynikający z kontaktów z prawdziwa kulturą – taką kulturą, którą trzeba zrozumieć, przeżyć, wspiąć się na jej szczyt, wniknąć w jej głąb. Dla wielu ludzi jest to zjawisko nieznane, gdyż doświadczają przeważnie kontaktów powierzchownych. Istotę tego problemu niezwykle celnie ujął Andrzej Nowicki, posługując się fenomenalną – moim zdaniem – kategorią „W DZIEŁO WSTĄPIENIA". Autor przekonuje, iż powinniśmy się tej sztuki koniecznie nauczyć od Chińczyków. Sens pojęcia objaśnia na przykładzie oglądania obrazów i czytania książek: „Metoda amerykańska to

zaliczyć największe muzea, a każde z nich przebiec jak najszybciej, pięć obrazów na minutę. Chiński miłośnik Muz ogląda jeden obraz kilka godzin, więc potrafi bardzo głęboko wstąpić w arcydzieło malarstwa. Drugi przykład, istnieją u nas kursy szybkiego czytania książek, po ukończeniu których potrafimy w tym samym czasie, który przedtem przeznaczylibyśmy na przeczytanie jednej książki, przeczytać dziesięć. To jest zupełnie możliwe, tylko przy takim czytaniu nie zauważy się tego, co najcenniejsze. Chińskiej książki nie da się w ten sposób przeczytać. […] trzeba zastanawiać się nad sensem każdego słowa, a sens ten wynika z jego spotkań z innymi słowami. […] wtedy zauważy się w nich ukryte migotanie sensu. Trzeba więc zamiast kursów szybkiego czytania uruchomić na uniwersytetach kursy sztuki czytania powoli. Sztuki zauważania tego czego przy szybkim czytaniu nie zauważa się. Trzeba nauczyć się trudnej sztuki myślenia w czasie czytania"[39]. Kategorię „w dzieło wstąpienie" można oczywiście odnieść także do różnych innych dziedzin sztuki oraz do szeroko pojętej sfery życia kulturalnego. Chodzi o to, żeby nauczyć się skupiać na tym czego w danym czasie doświadczamy, skoncentrować, pomedytować, delektować, rozczulić, zamyślić, rozmarzyć, a więc pozwolić zatracić się całym sobą, dać się nakarmić do syta. To jest właśnie prawdziwe uczestnictwo w kulturze, to szansa na duchowy wymiar ludzkości. Z tego też względu mocno eksponujemy tę kategorię – jako przyczynek do przemyślenia takiej właśnie drogi we współczesnym modelu animacji kulturalnej. Wydaje się bowiem, iż ten kierunek podejścia animatora do siebie samego i osób animowanych może przynieść oczekiwane rezultaty.

Środowiskowy dom kultury jako ognisko animacji społeczno-kulturalnej i miejsce realizacji nadzwyczajnej misji animatora

Wskazane kierunki działań animator kultury może realizować w różnych miejscach, zarówno w ramach struktur od dawna istniejących jak i nowo powoływanych. Jednym z głównych miejsc jego działania są środowiskowe ośrodki kultury. Instytucje te mają jak najbardziej szansę przetrwania na mapie współczesnej i przyszłej kultury, mogą doskonale się rozwijać i służyć społeczności lokalnej właśnie dzięki animatorom, którzy wniosą tam powiew nowego ducha – nową wartość życia kulturalnego, nową energię podrywającą ludzi do aktywności na rzecz środowiska i siebie samych, która da im autentyczne zadowolenie i wyposaży w trwały kapitał mocy twórczej. Animator kultury – świadomy swej nowej misji – ma szansę/może przemienić tradycyjną, nierzadko zmurszałą strukturę domu kultury, w miejsce emanujące nową energią.

Dom kultury na miarę wyzwań XXI wieku – to ma być rzeczywisty DOM – OGNISKO, z klimatem ciepła domowego, miejsce „z duszą", a nie dom w sensie izby, budynku. Ognisko domowe które kojarzy się z ciepłem, bezpieczeństwem, zaufaniem,

[39] A. Nowicki, *O współczesnej kulturze*,[w:] *Człowiek i świat. Współczesne dylematy. Rozmowy Zdzisława Słowika*, Warszawa 2007, s. 160.

swojskimi zapachami i bliskimi ludźmi. Atmosfera tak pojętego domu kultury już sama w sobie stanowi siłę przyciągającą uczestników. A gdy przybędą …. zostaną zaproszeni przez animatora do wspólnego przygotowywania „potraw" (czyli współtworzenia form i metod animacji), … potem usiądą do „wspólnego stołu" i będą się nimi długo, długo delektować… (tak w myśl zasady „w dzieło wstąpienia"). A gdy wstaną „nakarmieni" jak „ u mamy" … poczują się mocniejsi, spełnieni, dowartościowani… przemienieni. Będą chcieli jak najszybciej tu powrócić.

Dom kultury, w którym animator realizuje/miałaby realizować swoją misję nadzwyczajną i nowe zadania, powinien być doposażony w specjalistyczne gabinety i laboratoria animacji kulturalnej. GABINET ANIMATORA – GŁÓWNEGO ARCHITEKTA ANIMACJI SPOŁECZNO-KULTURALNEJ – miałyby zgodnie z naszą wizją – zajmować równorzędne miejsce z gabinetem menedżera instytucji. Te dwie najważniejsze persony we współczesnej instytucji kultury powinny zajmować równorzędne (także równorzędnie wynagradzane!) stanowiska. Są przecież od siebie zależne – jedna bez drugiej nie ma szans skutecznego funkcjonowania. Należałoby także powołać w wybranych ośrodkach REGIONALNE LABORATORIA ANIMACJI KULTURY, gdzie lokalni animatorzy wraz ze specjalistami z zewnątrz będą mieli okazje zgłębić aktualną wiedzę oraz wypracować najdoskonalsze formy i najskuteczniejsze narzędzia i techniki animowania w dziedzinie kultury/sztuki. Idea laboratoriów animacji przyjęła się i rozwija już od paru lat w naszym kraju dzięki staraniom Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL i współpracujących z tą organizacją podmiotów. Realizowana dotąd była przede wszystkim w odniesieniu do sfery animacji społecznej, chociaż nieuniknione okazało się zazębienie z animacją kultury. Praktyka tych działań okazuje się bardzo owocna, zatem warto skorzystać z cennego doświadczenia. Animatorom kultury/sztuki bardzo potrzebna jest dziś nowa wiedza i nowe umiejętności. Laboratorium Animacji Kultury może zatem stanowić oryginalną, niekonwencjonalną i skuteczną formę przygotowania ich do realizacji nowej misji i zadań na polu animacji kulturalnej.

Przypnijmy animatorom większe skrzydła! Apel o uznanie dla polskiego animatora kultury

W niniejszym tekście starałam się dowieść, iż animator kultury to osoba i profesja, której się należą szczególne zaszczyty. To „wybitna osobistość naszych czasów" – jak przekonywali jeszcze w ubiegłym stuleciu Francuzi, gdyż realizuje zadania niezwykle wartościowe społecznie, bardzo odpowiedzialne oraz trudne. Przedstawiłam argumenty dowodzące, iż we współczesnych warunkach animator kultury staje wobec misji nadzwyczajnej – ma podjąć (a w wielu przypadkach już podjął) wręcz karkołomne dzieło nawracania społeczeństwa zafascynowanego konsumpcyjnym karnawałem na nową drogę – wiary w świat wartości duchowych. Jednakże, podczas pisania tych wszystkich wzniosłych słów pod adresem animatora, pomimo pełnego przekonania

o słuszności mojego wywodu, towarzyszył mi pewien niepokój. Powodem tego stanu były przewijające się przed oczami obrazki z dobrze mi znanej, polskiej rzeczywistości, w której wielu animatorów czuje się zupełnie inaczej niż napisałam – wcale nie odczuwają, że są aż tak bardzo ważni, wielcy i niezbędni. Wręcz przeciwnie , traktowani są bowiem nierzadko tylko i wyłącznie jako wykonawcy zadań, wyznaczonych przez lokalnych polityków, jak „roboty" do pozyskiwania pieniędzy na projekty, niekoniecznie ich autorstwa. Prestiż niejednego animatora kultury w oczach zwierzchników wzrasta wprost proporcjonalnie do ilości pozyskanych przez niego środków finansowych, a gdy chce wyjść z własną, ambitną, niekomercyjną inicjatywą to nieźle się musi nagimnastykować, ileż razy pukać do drzwi po podpisy, by w efekcie usłyszeć odpowiedź typu: „ zbyt mało ludzi w tym weźmie udział", „ za mało zarobimy", „nie mamy już pieniędzy". Bo któż tak naprawdę się zastanawia nad jakością oferowanych dziś działań kulturalnych. Najważniejsze, żeby publiczność dopisała i było dużo medialnego szumu.

A któż ma świadomość tak ważnej misji współczesnego animatora kultury, o której była wyżej mowa, planuje jej realizację i wspomaga. Oczywiście, są i tacy – całe szczęście, jednak większość – wcale nie docenia ważnej rangi animatora kultury we współczesnym społeczeństwie, w środowisku lokalnym, nie zapewnia mu właściwej opieki ani merytorycznej a tym bardziej materialnej, na co przecież bezwzględnie zasługuje.

Zatem apeluję do wszystkich, którym na sercu leży dobro naszej kultury i los współczesnego pokolenia – spójrzcie na animatora inaczej – jako na „wybitną osobistość" – człowieka o nieprzeciętnej osobowości, o nadzwyczajnych kompetencjach – profesjonalistę, któremu powierzymy nadzwyczajną misję. Im będzie więcej takich „nowych spojrzeń", tym większa jawi się szansa na podniesienie prestiżu tej profesji w naszym kraju. A to na pewno doda animatorom większej wiary i nowej energii.

PRZYPNIJMY ANIMATOROM NOWE SKRZYDŁA!

Jacek Nowiński

Animator czy menedżer?

By zbliżyć się do sensownej odpowiedzi na to pytanie, musimy chyba zadać następne. Czy animator i menedżer w sferze kultury to profesje, postawy czy funkcje? Antagonistyczne, wykluczające się, czy też mogą i powinny być swego rodzaju *Jing i Jang*? Kwestią kluczową jest, jak sądzę, nie roztrząsanie tej alternatywy, ale w miarę możliwości rzetelne zdefiniowanie obu tych profesji. Wiem, że w oficjalnym spisie zawodów nie ma „menedżera kultury"; notabene pojęcie menedżera w ogóle nie funkcjonuje w naszym kraju formalnie. Jest to zapożyczenie terminologiczne mające na celu swego rodzaju nobilitację urzędowych „kierowników". Natomiast animator kultury to najprawdziwszy zawód o numerze 3476091 w europejskiej klasyfikacji zawodów. Tabele zaszeregowania tworzone przez Ministerstwo Kultury niezmiennie operują „instruktorem", „kustoszem", „dyrektorem", „kierownikiem sekcji" itp., itd.

Od raptem trzech lat nie honoruje się na akademiach „zasłużonych działaczy kultury", choć może do alternatywy menedżer czy animator trzeba by dołączyć zawodowego działacza. Zdarza się, wcale nie tak rzadko, że zamiast powyższych terminów jest po prostu urzędnik. Pejzaż semantyczny w instytucjach kultury jest dość urozmaicony. Jednak nazewnictwo stanowi w sumie najmniejszy problem. Prawdziwe dylematy zaczynają się właściwie dopiero w chwili, gdy przyjrzymy się, co za poszczególnymi nazwami się kryje. Na kierowniczych stanowiskach w instytucjach kultury spotkamy taką mnogość postaci, że naprawdę trzeba odwagi, by je sprowadzić do wspólnego mianownika, wszystko jedno – menedżera czy animatora.

Jak nasz kraj długi i szeroki – w gminach i wielkich miastach – spotykamy działaczy społecznych, mentalnie trwale osadzonych w epoce raczej minionej, nieprzyjmujący do siebie zmian w otaczającym nas świecie. Wytrwale tworzą fantasmagoryczne plany pracy i „kreatywne" sprawozdania z działalności. Wypełniają życzenia władz, programowo stosują uświęconą zasadę – żadnych kontrowersji i… wszyscy będą zadowoleni. Dyrektor instytucji kultury to często polityk, któremu chwilowo nie wyszło, były poseł czy radny mający przerwę w politycznej karierze, który dzięki zajmowanemu stanowisku ma okazję zmienić działalność instytucji, którą zarządza w permanentną kampanię wyborczą. Latem festyn, zimą koncert albo wybory „miss ziemi …". Przyjedzie ekipa z kablówki, notatka w prasie i nadal jesteśmy w centrum uwagi, czujemy się inżynierami dusz nieomal.

Jest archetyp kolejny. Długoletni fachowiec awansowany na stanowisko kierownicze, pilnujący, by nie zmieniło się na gorsze i odwrotnie. I odwrotnie niespełniony artysta, traktuje szefowski gabinet jak scenę. Wreszcie „wizjonerzy", dla których dzień bez nowych pomysłów jest nieszczęściem. Te tylko wtedy mają sens, gdy znajdują realne możliwości finansowania i grupę odbiorców, ale to już nie jego zmartwienie. Projekty, prezentacje i autofascynacje zajmują całość normatywnego czasu pracy.

Dylemat animator kultury czy menedżer jest dyskutowany odkąd pamiętam, czyli na pewno od 1991 roku i jest pochodną zmian w funkcjonowaniu instytucji kultury i oczywiście ich finansowaniu. Osobowość prawna nadana mocą ustawy instytucjom kultury stała się z jednej strony „deklaracją niepodległości" tychże, z drugiej zaczęły mnożyć się problemy. Problemy do dzisiejszego dnia w dużej części nierozstrzygnięte. Postaram się o kilku najistotniejszych przypomnieć.

– Czy nasze państwo powinno mieć „politykę kulturalną" czy też nie?
– Czy ilość i rodzaj instytucji kultury ma być prostą kontynuacją PRL?
– Co przekazać samorządom, a co pozostawić w gestii administracji rządowej?
– Jakimi sposobami finansować instytucje i na jakim poziomie?
– Które rodzaje instytucji mają posiadać odrębne ustawodawstwo?
– Czy instytucje powinny być integralne czy działać systemowo?
– Co ma być komercyjne, a co misyjne?
– Jak zmierzyć ilość i jakość działań kulturalnych?
– Instytucje kultury, prywatni producenci czy trzeci sektor?

Na każde z tych pytań w różnym czasie padały różne odpowiedzi, często diametralnie sprzeczne. Ustawodawstwo w sferze kultury jest postrzegane jako niedoskonałe i tymczasowe. Polityki kulturalnej albo chwilowo było brak, albo jest polityką zmieniających się ministrów, a nie Państwa. Samorządy w swoich lokalnych strategiach zakładają zwykle „dalszy ilościowy i jakościowy wzrost przedsięwzięć kulturalnych". Poziomy: wojewódzki, powiatowy i gminny nie wypracowały niemal żadnych efektywnych form współdziałania, a tzw. nadzór merytoryczny jest zwykle fikcją. Fikcją niemal tak dużą, jak liczba uczestników imprez niebiletowanych w sprawozdaniach z działalności. Dopełnieniem tego nieciekawego obrazu jest brak jednolitego lub chociaż kompatybilnego systemu informatycznego w bibliotekach i problemy z ich zaopatrzeniem w zbiory. Działania komercyjne instytucji są powodem chluby i wysokiej oceny przełożonych, gdyż często misją instytucji jest sam fakt utrzymywania jej na mapie. Stymuluje to „ciekawe" inicjatywy komercyjne w teatrach, filharmoniach i ośrodkach kultury, a nasz kraj zalewa wezbrana fala festynów i darmowych uciech firmowanych jako szeroki dostęp do kultury.

Prywatne czy instytucjonalne, to pytanie nie jest zadawane już w branży kinowej, producentów muzycznych czy wydawców książek i czasopism. Tam dylemat animator czy menedżer już nie istnieje. Trzeci sektor nie okazał się lekarstwem na większość zadawnionych przypadłości, chociaż trzeba przyznać, że z rzeczywistością radzi sobie wcale nieźle. Autentyczne pasje i wspólnota celu albo kreują liderów społecznych o coraz wyższych kwalifikacjach i umiejętnościach, albo skazują ich na smętną wegetację i niebyt.

Wreszcie, ewidentne dysproporcje w ilości i jakości instytucji kultury pomiędzy dużymi ośrodkami miejskimi a terenem za ich rogatkami. W tych pierwszych, w znacznej większości odbywa się regularna walka o widza, sponsora, zainteresowanie mediów. Tort budżetowy, z którego wycina się fragment na działania kulturalne,

zwykle nadal miewa grubość żyletki. Gros środków finansowych dla instytucji kultury pochłaniają wydatki na koszty stałe tychże, więc o pieniądze na działalność odbywa się regularna rynkowa bitwa.

To właśnie ten obszar jest najchętniej przedstawiany jako pole działania menedżerów kultury. Ten zaś, który o środki finansowe nie musi bądź nie potrafi na rynku zabiegać, a udanie prowadzi swoją działalność, chętniej jest określany mianem animatora. W takim kontekście menedżer miałby być kimś więcej w hierarchii społecznej niż animator – obaj oczywiście kultury. W moim najgłębszym przekonaniu poruszamy się odrobinę w świecie fikcji i zwyczajnego „chciejstwa". Liche ustawodawstwo, niestabilność finansowa, fikcyjność tzw. kontraktów menedżerskich, zależność osób kierujących instytucjami od bieżącej polityki, równie często od polityków, a nie od efektów pracy, nie pozwala mówić w skali kraju o menedżerach kultury w ogóle.

Nie znaczy to, że parę dziesiątków, może setek osób na kierowniczych stanowiskach swoich ról znakomicie nie wypełnia. Niestety, jest to w „morzu" instytucji kryształowa kropla. Przyznać również z uznaniem należy, że rozumna polityka ministrów kultury: Waldemara Dąbrowskiego i Bogdana Zdrojewskiego nastawiona na jakość, a mniej na ilość doprowadzi wraz z systemem grantów i radami powierniczymi do stworzenia prawdziwej klasy menedżerów kultury. Wtedy ta specyficzna grupa ludzi, która ukończyła studia *Master of Business Administration* po studiach humanistycznych czy artystycznych, będzie wiedziała, że w kulturze zmienia się nie tylko minister. Strategiczne instytucje kultury, wielkie projekty – to wszystko musi być domeną menedżerów, sztabowców, u których zimna kalkulacja ekonomiczna i pragmatyka biorą górę nad serdecznym podejściem do kultury. Natomiast animatorzy kultury stale mający kontakt z twórczością i ją stymulujący, są solą kulturalnej działalności, choć często w mniejszej skali korzystają z umiejętności i doświadczeń menedżerskich. Z pewnością jedna i druga profesja są niezbędne dla dobrego działania instytucji kultury, tak jak i to, by wiedzieć, na jakich zasadach i z czego będziemy realizować swoje pomysły w przyszłym roku i latach następnych.

Zbigniew Buski

Sylwetka menedżera kultury – warsztat, sukcesy, porażki

Jacka Nowińskiego poznałem wiosną 1992 roku w Warszawskim Ośrodku Kultury mieszczącym się na ulicy Elektoralnej. Byłem wówczas „świeżo upieczonym" dyrektorem Wojewódzkiego Domu Kultury (WDK) w Suwałkach a wizyta u nieformalnego szefa wszystkich dyrektorów ówczesnych WDK czy Wojewódzkich Ośrodków Kultury (WOK) – Wiesława Rudzkiego należała do moich służbowych obowiązków.

Jacek, rzutki, pewny siebie 30-latek, już od jakiegoś czasu był dyrektorem Wojewódzkiego Ośrodka Kultury w Elblągu. Myślę, że polubiliśmy się, chociaż do kolejnych spotkań dochodziło regularnie tylko dwa, trzy razy w roku, kiedy to ówczesny Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, później Centrum Animacji Kultury (odpowiedniki dzisiejszego Narodowego Centrum Kultury) organizował spotkania, ogólnopolskie konferencje z udziałem dyrektorów wojewódzkich domów i ośrodków kultury.

Niemal wszyscy ówcześni dyrektorzy uważali się raczej za kreatorów czy animatorów kultury w swoich regionach, a o menedżerach w kulturze wtedy się raczej nie słyszało. Chociaż już pewne światełko dla tej profesji zabłysło. W 1995 roku w Poznaniu, z inicjatywy prof. Michała Iwaszkiewicza i mec. Krzysztofa Lewandowskiego powołano do życia „Stowarzyszenie Menedżerów Kultury w Polsce". Jacek Nowiński był członkiem założycielem, a także członkiem Komitetu Założycielskiego Stowarzyszenia. Po zarejestrowaniu tej organizacji pozarządowej, Jacek zrezygnował z zasiadania w Zarządzie Stowarzyszenia, a w wyniku demokratycznych wyborów wiceprezesem został piszący te słowa. Stowarzyszenie przez kilka miesięcy miało w miarę dobrą prasę, ale po tym okresie, jak większość organizacji społecznych odeszło w cień, i niczym specjalnym się nie wyróżniło. Jako ciekawostkę, podam fakt, iż po obradach założycielskich Stowarzyszenia udaliśmy się z Jackiem Nowińskim do jednego z poznańskich kasyn, skąd kompletnie „spłukanych" odwiozła nas do hotelu darmowa taksówka, gwarantowana przez właścicieli kasyna. Jak widać już wtedy „raczkujący" menedżerowie kultury nie zaliczali się do finansowych krezusów. Dzisiaj też pewnie nie jest z tym lepiej.

Wiosną 1996 roku Jacek Nowiński przyjeżdża do klasztoru pokamedulskiego w podsuwalskich Wigrach na ogólnopolską konferencję z udziałem dyrektorów wojewódzkich ośrodków i domów kultury. Jako autor programu konferencji, postanowiłem dokonać swoistego zderzenia szefów instytucji wojewódzkich z najlepszymi dyrektorami samorządowych ośrodków kultury z całej Polski. Konfrontacja ta wypadła blado dla dyrektorów zarządzających ośrodkami wojewódzkimi, zaś nadspodziewanie dobrze dla placówek samorządowych. W niedalekiej przyszłości miało się okazać,

że to kultura lokalna w samorządach miejskich i gminnych jest tą, która ma przed sobą przyszłość; placówki wojewódzkie po 1999 roku w zdecydowanej w większości odeszły do lamusa. Dzisiaj mało kto w Polsce wie, co to jest (czy był) wojewódzki dom kultury. Już w 1996 roku Jacek Nowiński nie specjalnie przejmował się samorządowymi domami czy ośrodkami kultury w ówczesnym województwie elbląskim, uważając jak większość kolegów dyrektorów w Polsce, iż cały potencjał merytoryczny należy kierować raczej na działania w mieście wojewódzkim, w którym to ośrodek czy dom kultury miał siedzibę. W tej akurat materii miałem od Jacka odmienne zdanie, ale byłem wtedy w zdecydowanej mniejszości. Na wspomnianej konferencji w Wigrach dokonano próby powołania Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Animatorów Kultury, które miało być alternatywą dla powołanego rok wcześniej Stowarzyszenia Menedżerów Kultury. Jacek Nowiński, zrażony nie do końca udaną inicjatywą poznańską, tym razem był przeciwnikiem tej idei, uważając że nie ma ona większego sensu. Dzisiaj przyznaje się do błędu, ale wyszło na jego. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Animatorów Kultury nie powstało. W tymże samym roku, Jacek Nowiński zaprasza mnie jednak do Krynicy Morskiej, gdzie przeprowadzam warsztaty dla dyrektorów i animatorów samorządowych instytucji kultury z województwa elbląskiego.

Na początku 1997 roku moje kontakty z Jackiem Nowińskim urywają się gwałtownie. Powód jest prozaiczny. Przenoszę się do pracy do Sopotu, do Państwowej Galerii Sztuki. Chociaż jesteśmy bliżej siebie, to pracujemy w dwóch zasadniczo różnych dziedzinach kultury. Obserwuję jednak uważnie działalność Jacka, który z animatora przeistacza się powoli nie tylko w menedżera, ale i kreatora nowych działań w kulturze elbląskiej.

W roku 1999 niezwykle skutecznie broni Wojewódzki Ośrodek Kultury w Elblągu przed przejęciem go przez miasto. WOK, jako jeden z nielicznych w Polsce, nie zostaje zlikwidowany wraz z likwidacją województwa. Jacek Nowiński skutecznie rywalizuje, w ramach nowego województwa warmińsko-mazurskiego z równorzędnym, Wojewódzkim Domem Kultury w Olsztynie, który zmienia nazwy, ale pozostaje przecież także instytucją marszałkowską. Z uwagą przyglądam się tej rywalizacji, rozmawiam o niej z ówczesną dyrektor Martą Wysokińską z Olsztyna, z którą uczestniczę w wielu seminariach i konferencjach.

Wiosną, 2002 roku spotykam się z Jackiem Nowińskim w Krakowie, na ogólnopolskiej konferencji organizowanej przez Narodowe Centrum Kultury i miejscową Akademię Ekonomiczną. Obaj mamy tam wystąpienia na sesjach panelowych, dotyczą generalnie promocji kultury i instytucji kultury oraz problemów związanych z tym zagadnieniem. Jacek mówi m.in. o problemach z kadrą, która nie jest odpowiednio przygotowana do wykonywania zadań promocyjnych i marketingowych. W swoim referacie ostro krytykuje pracowników bibliotek i ośrodków kultury, uważając ich za frustratów, niechętnych do zmian i mało podatnych na proces szkolenia. Suchej nitki nie zostawia też na kadrze kierowniczej ośrodków kultury, w większości jak twierdził, konserwatywnej, zamkniętej na nowe trendy, uprawiającej „sztukę dla sztuki".

Kiedy 17 marca 2003 roku Jacek Nowiński zostaje dyrektorem Biblioteki Miejskiej w Elblągu, oniemiałem z wrażenia i przypomniałem sobie słowa wypowiedziane w Krakowie ! Ale z jeszcze z większym zainteresowaniem przyglądam się zza sopockiej miedzy poczynaniom Jacka . A poczyna sobie z coraz większą werwą i pewnością siebie. Zdecydowanie wzmacnia działalność merytoryczną biblioteki, szkoli kadrę, wprowadza nowatorskie pomysły w zarządzaniu oraz w bieżącej działalności, pozyskuje środki zewnętrzne, w tym unijne, remontuje, dokonuje renowacji pomieszczeń i obiektów. Zyskuje tyluż zwolenników co wrogów. Z niechęcią patrzy się na tych, którzy „wychodzą przed szereg", proponują coś nowego, innego ...

Do dzisiaj pamiętam słowa Mikołaja Buszko, Białorusina z Hajnówki, twórcy Międzynarodowego Festiwalu Pieśni Cerkiewnej, który jeszcze przed pozbawieniem go funkcji dyrektora Miejskiego Ośrodka Kultury w Hajnówce oraz dyrektora Festiwalu, powiedział znamienne słowa: „Zbyszek, w kulturze lokalnej jest tak, że jak wyjdziesz przed szereg to „przyjaciele" wypchną Cię z zajętej pozycji, ale nie wylądujesz w pierwszym szeregu, ale daleko poza szeregiem ostatnim". Mocne, ale chyba prawdziwe słowa. Póki co, nie dotyczą one Jacka Nowińskiego.

Przychodząc do biblioteki zastosował proste abecadło menedżera, jak kierować instytucją kultury. Spróbuję to zilustrować poniższą tabelką:

WAGA CZYNNOŚCI

DZIAŁANIA WAŻNE KRÓTKOTRWAŁE	DZIAŁANIA WAŻNE DŁUGOTRWAŁE
DZIAŁANIA MAŁO WAŻNE KRÓTKOTRWAŁE	ZMARNOWANE ŻYCIE „NIBY MENEDŻERA KULTURY"

CZAS WYKONANIA

Mogę jedynie domniemywać, że Jacek:
– zrezygnował z rzeczy niepotrzebnych, a zastosował rozwiązanie na które składają się trzy czynniki:
  a) „burza mózgów",
  b) szuflada,
  c) modyfikacje pomysłów.
– zmienił perspektywę, doceniając jedynie rzeczy ważne;
– zacisnął pasa, zredukował personel;
– zaczął przewidywać ruchy potencjalnych konkurentów, antycypować, po prostu wyprzedzać;
– działał i działa bez pośpiechu i krzyków;
– pokazał i pokazuje co potrafi;
– nauczył się mówić NIE !

Bez przyswojenia sobie i stosowania w pracy powyższych reguł trudno o sukces. Jeszcze trudniej, jeżeli nie potrafimy dostrzec istoty pracy kierowniczej w instytucji kultury. Menedżer kultury to osoba, która:

1. Ustala cele działania lub realizuje cele ustalone przez osoby z wyższych szczebli hierarchii;
2. Formułuje politykę grupy, czyli ustala sposoby, czas realizacji zadań składowych celu ogólnego;
3. Koordynuje działalność grupy;
4. Jest ekspertem, człowiekiem znającym się na rzeczy (lub korzysta z ekspertów!);
5. Reprezentuje grupę na zewnątrz;
6. Jest twórcą i kontrolerem stosunków interpersonalnych w obrębie grupy;
7. Rozdaje kary i nagrody (nie ocenia ludzi na podstawie jednorazowych zachowań!);
8. Kieruje konfliktem, jest mediatorem lub arbitrem;
9. Stanowi wzorzec zachowania dla pozostałych członków grupy;
10. Jest symbolem wyższych wartości;
11. Zwalnia od odpowiedzialności innych członków grupy, ponieważ podejmuje decyzje.

Z uzyskanych przeze mnie informacji wynika, że Jacek Nowiński niemal perfekcyjnie wypełnia te 11 swoistych przykazań menedżera kultury. A jeżeli są małe odchylenia, to potwierdzają one regułę. Szczególnie widać to w złożonym niedawno przez Jacka Nowińskiego swoistym CREDO zatytułowanym „STÓŁ, CZTERY NOGI, BLAT". W tym prasowym wywiadzie Jacek nie tylko określa najważniejsze kierunki działalności biblioteki, ale pokazuje źródła siły kierownika instytucji. Znakomicie mówi o posiadanych zasobach, o najbliższej i dalszej przyszłości Biblioteki Elbląskiej. „Ogrody Polityki", wcześniej „Salon Polityki", w przyszłości „Ogród Biblioteki", Ogólnopolskie Konferencje i Seminaria, „Biesiady Specjala", pisanie książek, ambicja uczynienia z instytucji biblioteki naukowej, każą zadać pytanie, gdzie w tej chwili znajduje się Jacek Nowiński ? Przyjmując, że każdy pracownik, kierownik czy menedżer kultury przechodzi w swojej pracy przez 5 poniżej zaprezentowanych etapów:

– początek pracy,
– pierwsze lata pracy,
– dojrzałość,
– stateczność,
– czas obniżania pozycji.

Trzeba zadać pytanie Jackowi Nowińskiemu, gdzie w tej chwili jest ? Z zachowania czy nowych pomysłów wynika, iż są to pierwsze lata pracy. Biorąc jednak pod uwagę, że mamy do czynienia z 46–latkiem, wypada usytuować go na etapie „dojrzałość" z dopiskiem „dojrzałość kreatywna i nowatorska".

Pojawiające się internetowe wpisy na temat działalności Jacka, nie zawsze pochlebne, przyjmuje z pokorą ale i z przymrużeniem oka. Jako człowiek wiedzący do-

kąd idzie i czego chce, może sobie na to pozwolić. Uważam, że Jacek ma ugruntowaną pozycję jako menedżer kultury w Elblągu, posiada niezbędne cechy przypisywane tej pozycji a mianowicie:
– odpowiednią motywację,
– powołanie i charyzmę,
– zdolność przekonywania.

Dodając do tego takie cechy jak: kompetencja, poczucie pewności i sprawne zarządzanie, mogę z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że Jacek Nowiński od lat sprawdza się w swojej działalności jako menedżer kultury. Warsztat pracy, reakcja na sukcesy i porażki, wykonywane zadania, spełniana rola w środowisku lokalnym, predestynują Jacka Nowińskiego do wypełniania w środowisku elbląskim swoistego „Guru". Przyznana mu Nagroda Prezydenta Elbląga za 2007 rok utwierdza mnie w tym przekonaniu. Odrębnym tematem pozostaje fakt, jak na Jacka Nowińskiego reagują dyrektorzy innych, elbląskich instytucji kultury. Jacek w swojej działalności, według dość powszechnej opinii panującej w Elblągu, wchodzi na ich teren.

Kończąc, zaryzykuje tezę, którą sprowokowali sami twórcy seminariów w Nidzicy. Otóż, wydaje się, że w działalności Jacka Nowińskiego, podobnie jak w przypadku innych menedżerów kultury, niełatwo lub niemal niemożliwym jest proste oddzielenie tej funkcji, od roli animatora kultury. Jacek Nowiński kulturę postrzega nie tylko jako produkt, ale i proces, jest nie tylko turystą, ale bywa wędrowcem, działa indywidualnie, ale i we wspólnocie, bywa zarówno wysmakowanym konsumentem, ale i wyrobionym obywatelem, oferuje usługi, ale często też projektuje zmiany, ma swoją wizję biblioteki, ale posiada też wizje społeczne, ogłasza się twórcą pomysłów, ale mówi o innych, że też tworzą ciekawe rzeczy, skupia się w sposób oczywisty na środowisku aktywnym, ale równie skutecznie próbuje pozyskiwać w Elblągu środowiska bierne, zaspokaja potrzeby już istniejące, ale i poszukuje nowych potrzeb, często mówi językiem marketingu, używając jednakowoż także „ludzkiego", innego języka.

I co najważniejsze, tworząc w Elblągu kapitał kulturowy, wytwarzając produkt kulturowy, potrafi też Jacek Nowiński, jak prawdziwy animator kultury, pracować na kapitale społecznym. I niech tak pozostanie.

Monika Hausman-Pniewska

Tomasz Bukowski – artysta, animator, menedżer

W Ośrodku Kultury w Kaliszu Pomorskim nie jest najważniejszym, by prowadzić pracownię ceramiczną, kółko modelarskie i teatrzyk, choć i one mają tu swoje znaczące miejsce. Najistotniejsza jest wolna przestrzeń do wykorzystania i wykreowania przez artystów, pasjonatów i lokalną społeczność. Na całością czuwa wrażliwy człowiek i artysta, malarz, fotografik, ale też twardo stąpający po ziemi menedżer –Tomasz Bukowski.

Krakus na Pomorzu

Do Białego Zdroju, niewielkiej, malowniczej wioski w zachodniopomorskim, Tomek Bukowski, absolwent Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, trafił dzięki wypadom wakacyjnym do kolegi ze studiów. Ot, tak dla spełnienia młodzieńczych marzeń o domu na wsi, sprzedał mieszkanie w grodzie Kraka i kupił dworek, który liczył ponad 120 lat, a niegdyś pełnił rolę wiejskiej karczmy. I jak się okazało, nadawał się do generalnego remontu. – Byłem młody, myślałem, że zawojuję cały świat, będę miał konie, piękny widok, dworek, będę malował i sprzedawał obrazy w galeriach. Oczywiście, życie to bardzo szybko zweryfikowało, zaczęły się kłopoty, remonty, które do dziś nie są skończone. Nie byłopieniędzy, dzieci były małe, nie szło tak, jak sobie wymyśliłem – wspomina Tomek Bukowski, który gospodaruje w swojej „karczmie jak malowanie" od 19 lat.

Żeby mieć za co wyżywić rodzinę, postawił na agroturystykę – Tak jak w „Taksówkarzu" bohater filmu mówi: „nie śpię po nocach, to chcę żeby mi za to płacili", pomyślałem sobie: „mieszkam w pięknym miejscu, niech mi za to zapłacą". Najpierw nie było gości, potem ich było za dużo, traciłem orientacje gdzie zaczyna się hotel, gdzie dom – śmieje się Tomek, dodając, że z tego też powodu nie nastawia się na jakąś masową turystykę, a raczej na ludzi, którzy szukają wyciszenia, pasjonatów koni i wypoczynku na łonie przyrody. „Do mojego domu zapraszam tych, którzy mają ochotę odpocząć, oraz tych, którzy chcieliby spokojnie popracować. Zapraszam wszystkich, którzy lubią dobrze zjeść, wyspać się bez poczucia winy, przeczytać książki, na które nigdy nie ma czasu, i porozmawiać o rzeczach zupełnie niepraktycznych" – zachęca na swojej stronie internetowej.

Niepewna sytuacja ekonomiczna zmusiła artystę do szukania stałej pracy. Był 2003 rok, a w pobliskim Kaliszu Pomorskim ogłoszono akurat konkurs na dyrektora domu kultury. Tomasz pomyślał, że „kto nie ryzykuje, ten szampana nie pije", zgłosił swoją kandydaturę i wygrał konkurs. W ten sposób znalazł się w zupełnie innym świecie, gdzie, jak twierdzi, trzeba być też urzędnikiem. W zarządzaniu ośrodkiem pomogło mu doświadczenie w prowadzeniu własnego gospodarstwa agroturystycznego,

też swego rodzaju przedsiębiorstwa. Nie był stereotypowym artystą, oderwanym od rzeczywistości, który nie wie ile kosztuje chleb. Miał pojęcie o tym, jak firma mniej więcej powinna wyglądać. Tylko księgowości musiał się uczyć od początku.

W jedną tubę

Zjazd dyrektorów domów kultury w Szczecinie stał się inspiracją dla Tomka do zmiany kierunku myślenia kulturze, zwłaszcza w jej lokalnym wymiarze. Poznał wówczas Zbyszka Łukaszewskiego, dyrektora domu kultury z pobliskiego Goleniowa, a potem ludzi ze Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Namawiali go na szkolenia, pracę projektami, twierdząc, że to wielka szansa dla ośrodków kultury, które powinny być centrami lokalnej aktywności. Wybrał się na nie z pełną energii i pomysłów inżynier technologii żywności, a obecnie swoją zastępczynią – Anetą. – To był strzał w dziesiątkę. Dęliśmy w jedną tubę. Poznaliśmy nowe dla nas metody pracy w środowisku, które zaraz wdrażaliśmy u siebie. Zrobiliśmy mapę zasobów, zaczęliśmy pisać projekty. Kiedyś czytałem każdy projekt od początku do końca. Teraz dziewczyny piszą ich tyle, że zdarza mi się je tylko podpisywać i monitorować, na jakim jesteśmy etapie realizacji.

Co poniedziałek w Ośrodku Kultury w Kaliszu Pomorskim odbywają się spotkania pracowników. Wspólnie ustalają, co mają do zrobienia, dzielą zadania, rozwiązują problemy. Często to także okazja do burzy mózgów i przedyskutowania nawet najśmielszych pomysłów. Z takiej właśnie twórczej burzy zrodził się Jarmark nad Jeziorem Ogórkowym, impreza o zasięgu powiatowym pretendująca obecnie obok zlotu pojazdów militarnych w Bornem Sulinowie czy Święta Wikingów na Wolinie do miana sztandarowej imprezy zachodniopomorskiego. Jarmark nad Jeziorem Ogórkowym to alternatywa dla Dni Kalisza, które, według Tomka, niczym się nie różniły od Dni Wałcza, Koszalina itp. W zamian zaproponowali więc święto ogórka, podczas którego budowana jest wioska ogórkowa, mieszkańcy ubierają się na zielono, a nad jeziorem (które naprawdę nazywa się Młyńskie, ale wszyscy nazywają je Ogórkowe, bo niegdyś mieściła się tu przetwórnia owocowo-warzywna wykorzystująca metodę kiszenia ogórków w jeziorze) odbywa się uroczyste zatapianie beczek ze świeżo ukiszonymi ogórkami, a te z zeszłego roku są wyławiane przez Szambelanów Ogórkowych i konsumowane przez gości.

Żeby hulało!

Ale źródła swoich sukcesów Tomek Bukowski upatruje przede wszystkim w zespole – Aby hulało, potrzebni są ludzie zmotywowani, chętni. Mam szczęście do ludzi, trafił mi się spójny zespół, kreatywne i zaangażowane dziewczyny, tylko pytają co jeszcze robimy? Poza tym nie może być nudno. Nawet jeśli jest na poważnie, musi być w tym jakaś energia.

A tej w ośrodku nie brakuje. Tomkowi udało się stworzyć zespół ludzi, którzy poprzez pracę rozwijają także swoje pasje. Aneta Olszacka, prawa ręka dyrektora, prowadzi też grupy taneczne, które już się nie mieszczą i w sali, i w grafiku, tylu jest chętnych. Bierze więc swoją grupę i jeździ po świetlicach wiejskich prowadzić wspólne zajęcia z tamtejszymi dzieciakami. Dorota Jedynowicz kręci właśnie film z młodzieżą i zajmuje się teatrem, Basia Kowalska to obecnie specjalistka od witraży, a Basia Krupińska jest koordynatorką wiejskich świetlic. Są też instruktorzy od muzyki, prowadzący zajęcia wokalne i naukę gry na instrumentach, zajęcia plastyczne i inni. Tomek Bukowski opowiada o Rafale, chłopaku, który przyszedł do ośrodka kultury, żeby odrobić wojsko i ponieważ nie bardzo wiadomo było co z nim zrobić, został zatrudniony na stanowisku gospodarczym. Obecnie jest jednym z instruktorów ceramiki, sam nauczył się garncarstwa, wypalania gliny i teraz uczy tego grupę dzieciaków. Tomek mówi o nim też Władca Ognia, bo Rafał dosłownie zapalił się do pomysłu prowadzenia w ośrodku teatru ognia, który jest obecnie atrakcją wielu imprez w Kaliszu Pomorskim. – Jak ich motywuję? Myślę, że oni mają frajdę z tego co robią, bo nie są to sztampowe imprezy typu Dzień Kobiet, tylko ciekawe, niestandardowe działania. Jakoś tak się wszyscy wzajemnie nakręcamy, choć, jak w każdym zespole, motywacja do pracy i zaangażowanie jest różne – mówi Tomek Bukowski.

Pracownicy ośrodka kultury twierdzą zgodnie, że przede wszystkim chcą, aby mieszkańcy wiedzieli, że w każdej chwili mogą na nich liczyć. Jeżeli mają jakiś pomysł, chcą coś robić, a w tym czasie akurat nie ma w ośrodku takiej grupy, to zawsze można ją stworzyć, tak jak to było ze Stowarzyszeniem Bastion Tradycji, które wyszło z propozycją przeprowadzenia zajęć modelarskich. Warsztaty zorganizowano podczas ferii zimowych, ale okazało się, że młodzież nadal chce się spotykać i jak zabrakło dla nich wolnej sali, to kleili modele w garderobie. Sami też cały czas wychodzą z nowymi propozycjami, aby przyciągnąć i zainteresować nowego odbiorcę. Zaczynają od tych najmniejszych, przedszkolaków, którzy dodatkowo „przyprowadzają" do ośrodka kultury swoich rodziców. Rodzice, czekając na swoje dzieci, choćby z nudów, zwiedzą Galerię „Za Filarami", gdzie co miesiąc prezentowana jest inna wystawa i zawsze czymś się zainteresują. Często bywa i tak, że w czasie oczekiwania zajmują się wyszywaniem serwetek, wyplataniem wikliny czy tworzeniem witrażowych obrazów, albo poczytają wydawaną przez ośrodek „Wirówkę", miesięcznik społeczno-kulturalny. To ich wiąże z ośrodkiem i sprawia, że świadomie tam wracają. – Chcemy, aby nasz ośrodek był otwarty, a nie czynny od – do. Wychodzimy do młodzieży i dorosłych z różnymi przedsięwzięciam , żeby ich wkręcić w nasze działania, a nie żebyśmy my tylko coś dla mieszkańców robili i podawali na talerzu. Chcemy, aby bardziej się angażowali, nawet jeśli będzie to jedna, dwie osoby, żeby zaczęli z nami współtworzyć kulturę. W 2005 roku mieliśmy remont, odnowiliśmy salę, to młodzież, która zaczęła do nas przychodzić, była zachwycona, że tu jest naprawdę fajnie. Zaczęły się odbywać u nas także imprezy szkolne, bo były warunki i, jak twierdzą, klimat – mówią dziewczyny jednym głosem, a Aneta dodaje, że domy kultury

w małych i większych miejscowościach powinny być takim Centrami Aktywności Lokalnej, wychodzącymi do społeczności i otwartymi na inicjatywy innych. I według niej oni taki warunek spełniają.

Centrum Aktywności Wiejskiej

Tomek Bukowski przyznaje, że miał w pracy trochę szczęścia, bo pieniądze, które znacznie powiększyły budżet jego ośrodka, spadły mu jak manna z nieba. Stało się to za sprawą wojska, które za wykorzystanie terenu pod poligon (największy w Europie!) zaczęło płacić podatki. Dzięki temu udało mu się zrobić remonty, zakupić sprzęt, doposażyć pracownie. Ale za zwiększoną dotacją, znacznie poszerzyła się oferta działań ośrodka kultury. – Pieniądze na pewno mi pomogły, ale nie przeceniałbym ich znaczenia. Dały pewien spokój. Niektórzy mówią mi, że masz kasę, to masz wszystko. Nie jest tak do końca, bez zespołu nic nie zrobię. Poza tym, jeśli coś dostaję od gminy, to staram się, aby to coś na siebie zarabiało. np. bus, który wozi dzieci do świetlic. Gmina z niego też korzysta – mówi dyrektor Ośrodka Kultury w Kaliszu Pomorskim. – Pokazuję, że nie tylko nie przejadam dotacji, ale korzystam z nich mądrze, dzielę się. Bez pieniędzy nic się nie zrobi, ale przy małym budżecie też pewne rzeczy udało mi się rozkręcić. Wierzę, że radni dadzą pieniądze na to, co ma ręce i nogi, jakoś zawsze umiałem ich przekonać. Pokazuję im, że jest piękna impreza, już dobrze znana, ale potrzeba na nią jeszcze kasy, bo inaczej trzeba będzie ją zamknąć. I od razu krzyk: „Jak to zakończyć, Ogórka?". Nie da się, bo im zależy.

Pieniądze z „nieba" przydały się również wiejskim świetlicom, które dyrektor Ośrodka Kultury w Kaliszu Pomorskim uważa za swoje największe wyzwanie. Na trzynaście sołectw, które wchodzą skład gminy, funkcjonuje 13 świetlic i w każdej z nich jest zatrudniona na pół etatu pani świetliczanka. Kiedyś trafiały tam przypadkowe osoby, ale Tomek zadbał, aby były to osoby z werwą i pomysłami. Świetlicowe są ponadto mieszkankami danej wsi, znają mieszkańców, ich potrzeby i problemy, a to podnosi jakość ich pracy. Poza działalnością typowo świetlicową, jak np. pomoc w odrabianiu lekcji, ich zadaniem jest przyciągnąć młodzież, żeby nie siedziała na przystankach autobusowych, tylko przyszła do świetlicy. I przychodzą, nie tylko dlatego, że każda świetlica ma komputery z dostępem do Internetu, ale przede wszystkim pracują tam osoby, które mają dla nich czas i potrafią go zorganizować. – Są świetlice, które mają parę i same się kręcą, bo pani świetlicowa ma pomysły, a we wsi jest dużo dzieci, a są takie które muszę mieć na oku – przyznaje Tomek – Zabezpieczyłem sobie pulę pieniędzy na działania świetlic i panie świetlicowe piszą do mnie wnioski, a potem wspólnie wybieramy najlepsze projekty. Tak się wyuczyły, że teraz same piszą np. do Działaj Lokalnie.

Na piętrze w świetlicy w Starej Studnicy udało się Tomkowi Bukowskiemu stworzyć miejsce, które ma być swego rodzaju Centrum Aktywności Wiejskiej, zarówno dla mieszkańców wsi, jak i przyjezdnych. Oprócz sali szkoleniowej jest tam

bowiem pięć trzyosobowych pokoi gościnnych, odremontowanych i umeblowanych. Dyrektor zamierza sprowadzać zespoły teatralne i muzyczne, robić szkolenia, zloty dzieciaków. Centrum ma tętnić życiem. – Trafiliśmy na fajne świetlicowe. Każda z nich wykształciła się w jakimś innym zajęciu. Jedna jest od bibułoplastyki, inna jest świetna w pleceniu wikliny, inna w makramach (wyplataniu ozdób ze sznurka –przyp. aut.) a jeszcze inna w kulinariach czy w zajęciach teatralnych. Jak wszystkie biorą udział w majówce, to mamy spore bogactwo usług i całe rodziny mogą ciekawie spędzić czas – opowiada Aneta.

Artysta kontrastów, człowiek od wyrównywania szans

Tomek nie maluje już obrazów, tak jak kiedyś. Twierdzi, że to pasja, której trzeba się całkowicie oddać, a on pochłonięty jest sprawami domu kultury, swojego malowniczego siedliska, realizacją innych własnych projektów. Malarstwo zastąpił fotografią, a jego laptop mieści setki zdjęć ze spektakli, imprez plenerowych, warsztatów organizowanych przez ośrodek kultury. Można wśród nich znaleźć także portrety przyjaciół, pejzaże, ukochane konie i… niezwykle piękne, artystyczne zdjęcia rudowłosej dziewczyny w białej sukni, zanurzonej w wodzie i pozującej w ogromnym akwarium, w którym obecnie pływają ulubione rybki Tomka. Znajomi namawiają go na wystawę, a on nie mówi – nie, choć czeka na odpowiedni moment. Jako artystę pasjonują go kontrasty, jak w przypadku wykreowanego przez niego spektaklu tańca z ogniem na zamarzniętym, pokrytym białym puchem jeziorze. W „prawdziwym" życiu, które obserwuje objeżdżając swoje świetlice na wsiach – stara się te kontrasty zacierać.

Marek Gałązka

Od PGR do Sopotu – wspomnienia oraz refleksje kaowca i animatora kultury

Gdy w 1978 roku, jako jeden z pierwszych pedagogów w zakresie pracy kulturalno-oświatowej opuszczałem mury szacownego Uniwersytetu Wrocławskiego, wówczas jeszcze imienia Bolesława Bieruta (czyli BB – my woleliśmy go nazywać Brigitte Bardot), pełen nadziei i wiary, a przede wszystkim rozpierającej energii, wyruszyłem w Polskę w poszukiwaniu pracy z mieszkaniem.

Wędrówka moja nie była przypadkowa. Zafascynowany ideami tworzenia Gminnych Ośrodków Kultury (ówczesnych centrów kultury, sportu, rekreacji, integracji i czego tam jeszcze nie miało być), naładowany pasją po wykładach prof. Józefa Kargula o tworzeniu przedwojennych Uniwersytetów Ludowych w Polsce, postanowiłem, ja, człowiek miastowy – krzewić kulturę na wsi.

Zjechałem pół Polski, żeby ostatecznie wylądować w Państwowym Gospodarstwie Rolnym Gołdap, gdzie praca moja jako starszego inspektora ds. kulturalno-oświatowych polegała na rozprowadzaniu wśród 2,5 tysięcznej załogi biletów do cyrku „Kometa", a ponieważ nie doczekałem się sytuacji odwrotnej, czyli rozprowadzania w cyrku biletów do PGR, więc po dwóch miesiącach dopłacania z własnej kieszeni do tychże biletów zwolniłem się, rezygnując ze swoich ówczesnych ideałów.

Na szczęście dzięki interwencji mojego promotora, czyli wspomnianego prof. Józefa Kargula, współpracującego z istniejącym jeszcze wówczas znakomitym pismem branżowym „Kultura i Ty", ówcześni dyrektorzy Wydziału Kultury i Sztuki w Suwałkach znaleźli mi pracę w Olecku. Zostałem instruktorem teatralnym w Miejsko-Gminnym Ośrodku Kultury. I cóż takiego się wydarzyło?

Otóż w tym niewielkim, 16-tysięcznym miasteczku, oddalonym o kilkaset kilometrów od centrów kulturalnych w Polsce, nie trafiłem w próżnię. Zastałem tam aktywnie działającą grupę poetycką i tradycję teatralną. W pracy z nowo powołaną przeze mnie (poprzez nieformalne poszukiwania członków) grupą teatralną, nagle zauważyłem, jak ogromne znaczenie ma idea placówek autorskich oraz nowoczesny system pracy w kulturze, propagowany wówczas przez Stefana Starczewskiego. Składał się on z trzech prostych elementów: diagnozowania – projektowania – realizacji. Po roku intensywnych, w tenże sposób przeprowadzanych działań, wraz z przyjaciółmi udało mi się uzyskać takie znaczenie w życiu kulturalnym regionu, że nasze projekty nie mogły pozostać obojętne dla decydentów kultury. Powstała idea Ośrodka Teatru Amatorskiego (OTA) o zasięgu wojewódzkim. Ośrodka jako miejsca, w którym, jak w teatrze, mogą się zintegrować wszystkie dyscypliny sztuki. Amatorskiego, bo naczelną zasadą była maksyma Gordona Craiga: „Rację może mieć zawodowiec, ale osiągnąć coś może tylko amator, ponieważ jest do końca oddany swojej sprawie".

OTA szybko został jedną z najważniejszych tego typu inicjatyw w Polsce północno-wschodniej. Stało się tak za przyczyną kilku „szaleńców" i „wariatów" pracujących w nisko, jak zawsze, opłacanej przez budżet państwa kulturze. Ci „szaleńcy" i „wariaci", a amatorzy w sensie pasji, zaproponowali absolutnie niekonwencjonalne warunki uczestnictwa w kulturze. Uczestnictwo czynne, emocjonalne, dynamiczne – poprzez cykle działań o charakterze warsztatowym, artystycznym, edukacyjnym, zawsze zakończonych pokazem. Były to zjawiska ponadlokalne, o interdyscyplinarnym obliczu.

Ośrodek prowadził samodzielne praktyki artystyczne: własny teatr i spektakle autorskie, grupę muzyczną współpracującą ściśle z teatrem (w późniejszym okresie przekształconą w odrębny zespół), autorską galerię scenografa teatru, pismo w formie biuletynu o charakterze informacyjno-artystycznym, a nawet niewyobrażalne dla władz – jak na ówczesne czasy – działania impresaryjne.

Nie można zapomnieć o wielkiej roli edukacyjnej Ośrodka. OTA po 5 latach od założenia doczekał się monografii i był miejscem skupiającym pasjonatów z całego regionu. Swoim działaniem promieniował na inne ośrodki prowincjonalne, które za jego przykładem również zaczęły ewoluować w kierunku placówek autorskich. Zresztą, w późniejszych latach swojej pracy w innych miejscach w Polsce oraz podczas różnych wędrówek artystycznych po kraju i Europie miałem okazję po wielokroć stwierdzić, iż najlepiej sprawdzający się model uczestnictwa w kulturze to placówki autorskie, prowadzone przez pasjonatów jakiejś dyscypliny sztuki, wokół których skupia się grono najczęściej młodych zapaleńców-adeptów. I nie jest istotnym, jaka to dyscyplina sztuki: czy będzie to teatr, muzyka, plastyka czy literatura – zawsze tacy ludzie przyciągną artystów innych dyscyplin. Trzy przykłady – dwa polskie i jeden europejski – na prawdziwość tezy o skuteczności działalności placówek autorskich: Nowa Sól i działalność Edwarda Gramonta oraz Teatru Terminus a Quo; Krzysztof Kubański i Ząbkowice Śląskie, które były prawdziwą stolicą etno-folku w latach 90. Rapperswil – maleńka miejscowość w Szwajcarii, znana nam, Polakom, z Muzeum Polskiego na zamku, ale też słynąca w świecie z europejskiego festiwalu jazzowego, organizowanego przez całkowicie prywatną grupę zapaleńców. Warto też wspomnieć o dokonaniach różnego rodzaju grup artystycznych o nieformalnym i właśnie interdyscyplinarnym rodowodzie, które znalazły sobie miejsce gdzieś w odległych krańcach Polski w małych, prowincjonalnych ośrodkach, emanując swoją pracą na środowiska lokalne: „Węgajty", „Pogranicze" w Sejnach, „Cinema" w Michałowicach, „Klinika Lalek" w Lubomierzu czy, sięgając z górnej półki, „Gardzienice".

Przyczyną obecnego zagubienia animatorów kultury i trudności w znalezieniu właściwego modelu placówki społeczno-kulturalnej na szczeblu lokalnym, była sytuacja całego okresu PRL i lat po przełomie 1989 roku.

W PRL królowała konkursomania jako mobilizacja sił poprzez festiwale, konkursy, przeglądy bardzo szerokiego spektrum dyscyplin: od poezji, literatury, plastyki,

filmu, teatru po konkursy wiedzy, a także mobilizacja państwowo-świąteczna: akademie, festyny, zabawy ludowe „ku czci".

W okresie od sierpnia 1980 do grudnia 1981, dzięki ideom „Solidarności" nastąpiło otwarcie na nowe pomysły uczestnictwa w kulturze. Jeden przykład: słynne Spotkania Zamkowe w Olsztynie w 1981 roku, które po raz pierwszy i jedyny odbyły w tzw. „kategorii open" – nie było podziału na artystów profesjonalnych i amatorów, liczyli się prawdziwi twórcy.

Dalej, w latach 1982–1989, spore środki państwowe przeznaczane na kulturę (znam to z autopsji, byłem kierownikiem Akademickiego Ośrodka Teatralnego na Uniwersytecie Gdańskim oraz dyrektorem Stoczniowego Ośrodka Kultury w Gdyni) otrzymywały ówczesne zrzeszenia młodzieżowe czy też związki zawodowe, które pełniąc funkcję tzw. „wentyli", odwracały uwagę, szczególnie młodych ludzi, od prawdziwych problemów. Jednocześnie dokładnie weryfikowano i „ukierunkowywano" artystów.

Po 1990 roku odstąpiono od weryfikacji twórców i wypuszczono samorządy na „szerokie wody", również w dziedzinie kultury, ale bez „sprzętu pływającego". Zabrakło środków na „tonące statki, stateczki i jednostki pływające" w postaci chociażby moich kiedyś ukochanych Gminnych Ośrodków Kultury. Zatonęły... Postępowała komercjalizacja kultury, odejście mecenatu państwowego od autentycznych twórców i jak się to teraz nazywa – animatorów, czyli „szaleńców" i „wariatów", powstawały fundacje różnych proweniencji – od stricte komuszych do klerykalnych, w większości z zawłaszczonych środków. Wszelkie załatwianie państwowych dotacji najczęściej odbywało się „kuchennymi drzwiami". Podobnie stało się z mediami. Nastąpiło zagubienie wartości, brak tolerancji dla wielu różnorodnych zjawisk artystycznych i animacyjnych w kulturze oraz medialne ogłupienie piosenką biesiadną, disco-polo i miałkim pop-rockiem.

Po 2000 roku w mediach publicznych piosenkę biesiadną zastąpiły płytkie programy kabaretowe oraz wszechobecne telenowele, zaś we wszelkiej maści stacjach radiowych, od komercyjnych po misyjne, królują sformatowane bloki muzyczne z jednakowo brzmiącymi utworami. Doszło przy tym do spłycenia rangi wydarzeń artystycznych, poprzez nagminne organizowanie plebejskich festynów, na które zaprasza się „gwiazdy" z czołówki list przebojów.

Rola animatora zaś została ograniczona do wypełniania funkcji o charakterze impresaryjnym – sprowadzania artystów znanych z telewizji i pozyskiwania na ten cel niebotycznych środków. Najlepiej świadczą o tym moje doświadczenia związane z ogromnym projektem o charakterze artystyczno-integracyjno-ekospołecznym, Przystankiem Olecko. Przez 15 lat jego trwania spotykałem się z coraz większą presją ze strony władz samorządowych i części społeczności, by na Przystanku prezentować tzw. „celebrytów"; tym bardziej że w sąsiednich miejscowościach pojawiali się oni na bezpłatnych różnego rodzaju piknikach, np. na dniach miast, na Lecie z Radiem, z Podravką, Żywcem, Tyskim czy MK Cafe.

Parę słów o uwikłaniach sponsorsko-medialnych animatorów kultury

Spójrzcie, gdzie są wielkie media. Festiwal Gwiazd w Międzyzdrojach to Targowisko Próżności, a przecież niedaleko, w Świnoujściu, przez wiele lat królowała kreatywna FAMA. Gdzie jest popieranie prawdziwej, autentycznej twórczości? Gdzie są pisma, programy radiowe i telewizyjne o małych i wielkich dokonaniach w sztuce i kulturze? Czy tylko kultura przez duże Q? Ile się trzeba naprosić, najeździć, nafaksować itp., żeby łaskawy redaktor, a teraz właściwie już spec od promocji i marketingu, powiedział w końcu: „Wiecie, nas to nie interesuje, mamy inną politykę promocji medialnej – pięć największych imprez w Polsce o zasięgu międzynarodowym".

A przecież oczywistym jest, że to właśnie patronaty medialne przekładają się na bogatszych sponsorów. I jeżeli jeszcze jestem w stanie zrozumieć, chociaż nie do końca, media komercyjne, to dlaczego nie zajmują się PRAWDZIWĄ KULTURĄ media publiczne, skoro funkcjonują one za moje pieniądze?! Po to zostały powołane, żeby krzewić najwyższe wartości, a nie promować ciągle te same kabarety i popową, komputerowo sformatowaną sieczkę muzyczną, i to w dodatku tylko w 20% polską. Kiedyś, za komuny, wystarczyło mieć teczkę wędzonych węgorzy i litrową flaszkę najlepszej suwalskiej księżycówki, a na każde zawołanie przyjeżdżało multum dziennikarzy. Dzisiaj trzeba innej teczki... Czasami jeszcze jest szansa zainteresować medium telewizyjne swoją ewentualną dziwnością, odmiennością, egzotyką na zasadzie „to się być może sprzeda"…

Żal mi patrzeć na młodszych, skądinąd bardzo zdolnych i utalentowanych kolegów-animatorów kultury, jak miotają się „pomiędzy panem, wójtem a plebanem", czyli różnego rodzaju fundacjami, departamentami, sponsorami; między samorządem, gdzie pieniędzy brak, a miejscową władzą kościelną, uzurpującą sobie prawo do opiniowania wszystkiego i wszystkich; między lokalnymi mediami, najczęściej krytykującymi radnych samorządów, a właśnie tymi radnymi. I tak, miast swoje siły przeznaczać na diagnozowanie, projektowanie i realizowanie własnych ambicji i pomysłów twórczych, współczesny animator kultury jest już z gruntu poniżony, traktowany jak petent i tuba propagandowa (dzisiaj powiedzielibyśmy: promocyjna), sługa jedynej słusznej wartości, uwikłany w politykę poprzez pozyskane ewentualnie granciki.

W ten sposób, my, pracownicy kultury, prawdziwi animatorzy, straciliśmy resztki własnej godności i poczucia misji naszego czy to zawodu, czy to powołania…

Kończy się epoka pasjonatów, amatorów, charyzmatyków, czyli „wariatów" i „szaleńców", oddanych do końca swojej sprawie, nie przeliczających wartości duchowych i etycznych na walory pieniężne. Zaczęła się na dobre epoka pragmatycznych menadżerów, którzy pod płaszczykiem szczytnych, najczęściej unijnych ideałów, tworzą projekty dla projektów, programy dla programów… Zaś zwyczajni ludzie nie mają dokąd pójść, bo domy kultury zamyka się, wydzierżawia, artystom odmawia się pomocy, a na widok zwariowanych na punkcie swojej misji animatorów, którzy dla własnych ideałów i środowisk pracują za darmo, puka się w czoło...

Niedawno uświadomiłem sobie, że pozostało mi może 15 lat aktywnego życia zawodowego. Ostatnie lata pracowałem dosyć intensywnie na Mazurach Garbatych. Realizowałem duże projekty artystyczne, w tym Przystanek Olecko. W pewnym momencie zdałem sobie sprawę, że jako animator kultury powoli wyczerpuję swoje możliwości w tym środowisku. Zaczęło mi brakować nie tyle pomysłów, co przede wszystkim sił psychicznych w samym sobie, żeby walczyć z wszechogarniającą frustracją, a także fizycznych możliwości infrastrukturalnych w samym Olecku. I w tym momencie przyszła propozycja z Sopotu… Okazało się, że powstaje tu jedno z najciekawszych w Polsce przedsięwzięć architektonicznych i infrastrukturalnych o charakterze kulturalnym. Mam na myśli nową galerię sztuki w Centrum Haffnera. Nowe Centrum Sopotu to miejsce genialnie położone, dające artystom praktycznie nieograniczone możliwości. Mnie zawsze szalenie interesowała interdyscyplinarność w sztuce. Centrum nie będzie wyłącznie galerią, lecz raczej czymś w rodzaju Ośrodka Sztuki, w którym powinny się również odbywać działania o charakterze performerskim, parateatralnym, muzycznym, tanecznym i w ogóle multimedialnym. Tak, jak to się dzieje we współczesnych centrach sztuki na świecie. W pewnym momencie padła propozycja, abym to ja popracował nad koncepcją takiego właśnie działu interdyscyplinarnego. No i zdecydowałem się, zmieniając jednocześnie całkowicie swój status pracownika kultury. Założyłem agencję artystyczną i podjąłem współpracę z galerią jako samodzielny, suwerenny podmiot gospodarczy. Nie jestem na żadnym etacie i po prawie rocznym doświadczeniu śmiało mogę napisać, że etatyzacja w kulturze wcale nie jest konieczna.

Moim zdaniem ta nowa sopocka instytucja powinna nazywać się Sopocki Ośrodek Sztuki, co kojarzy się z sygnałem SOS, ze sztormem, burzą, kipielą, światłem latarni morskich czy ratunkowych statków, ale i sosem, który przecież jest mieszaniną różnych smaków. Będzie to stwarzało nieograniczone możliwości dla działań o charakterze performatywnym, parateatralnym, happeningowym, muzycznym i multimedialnym; działań, które będą się nawzajem dopełniały. Mam też nadzieję, że SOS stanie się miejscem integrującym trójmiejskich artystów. Jest to dla mnie promyk nadziei – odpowiedź na mój osobisty sygnał SOS jako animatora kultury.

Podobne światełko w tunelu zauważyłem choćby w wystąpieniach, które miały miejsce w ramach poszczególnych części seminarium „Dom kultury w środowisku lokalnym" w Nidzicy, zorganizowanego przez Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie. Zapewne w niniejszej publikacji pojawią się teksty autorów tychże wystąpień, wobec czego nie będę się nad nimi rozwodził. Pozwolę sobie tylko dołożyć parę zdań, przemyśleń wynikających z moich wspomnień i refleksji. Proponuję tych kilka skromnych uwag moim kolegom na przyszłość. Być może pozwolą one usprawnić i wzbogacić twórcom-animatorom kultury polskiej ich pracę.

1. Moja pierwsza rada: uwrażliwić się na młodych i angażować ich w działanie, ale by to osiągnąć, trzeba ich poznać. W przeciwnym razie będziemy trafiać tylko do słuchaczy Uniwersytetu III wieku.

2 .Każdy model placówki kulturalnej jest możliwy, jak również mix tych modeli, byle był z misją.
3. Nie poddawać się skostnieniu i rutynie w swojej pracy.
4. Animator to: pasjonat, artysta z talentem, pedagog z cechami charyzmatyka, działacz społeczny, inicjator środowiskowy.
5. Model pracy w kulturze jest niezmienny. Diagnozowanie poprzez działania sondażowe, projektowanie stosowne do pasji projektodawców, miejsca realizacji projektów i uczestników, realizacja z charyzmatycznym zacięciem przy jak największym wsparciu decydentów państwowych i lokalnych oraz właściwa polityka finansowa (podatki na rzecz kultury, fundusz pożyczkowy na realizację projektów finansowanych z budżetu np.UE, itd.).
6. Absolutnie chronić pasjonatów i tworzone przez nich placówki autorskie, dając im jak największą samodzielność – nie tylko twórczą. Warto przy tym zaznaczyć, że o ile artysta może być animatorem, to animator powinien być autorem, kreatorem i artystą w dziedzinie animacji. Animator nie musi, a nawet nie powinien być dyrektorem placówki kulturalnej. Powinien nadawać charakter placówce, konstruować jej program i wcale nie musi pracować na etacie.
7. Stworzyć system prawdziwych, nie merkantylnych (czytaj: korupcyjnych) powiązań promowania i finansowania kultury przez media współpracujące ze sponsorami.
8. Zbudować właściwy system kształcenia menedżerów kultury, którzy pełniliby rolę służebną wobec twórców i placówek autorskich.
9. Prowadzić kontrolę właściwego zagospodarowania środków finansowych przeznaczonych na kulturę. Nie powinny być one marnotrawione na różnego rodzaju fety, pokazy, popisy propagandowe, zwane dzisiaj promocją.
10. Wszelka działalność w dziedzinie upowszechniania kultury nie może być oderwana od swojego środowiska lokalnego. Powinna je wspierać, humanizować, dawać mu lepsze perspektywy.
11. Zwrócić uwagę na niebezpieczeństwa związane z komercjalizacją, merkantylizmem, zabijaniem autonomii i autorstwa.
12. Należy podnieść rangę zawodu animatora kultury – zawodowca czy amatora – poprzez propagowanie postawy prawdziwego pasjonata swojego zawodu. Trzeba walczyć o prestiż, tak pozytywistyczną pracą u podstaw, jak i pracą pełną pasji, którą dajemy świadectwo swojej duchowości i wyższych wartości etycznych – właśnie tym powinien zarażać ludzi animator. Szalenie ważna rzecz – wolność i suwerenność na wszystkich szczeblach: lokalnym, ministerialnym etc.; nie wolno się poddawać, trzeba walczyć o tę wolność. Powinniśmy dążyć do stworzenia własnego związku zawodowego, bo przecież jesteśmy autorami. Mógłby się nazywać trochę przewrotnie, np. Związek Autorów i Animatorów Kultury w Społeczeństwie – ZAIAKS.
Tak naprawdę to animatorzy kultury są solą i podwaliną kultury polskiej.

ANIMATORZY KULTURY POLSKIEJ ŁĄCZMY SIĘ !!!

Danuta Szymońska

Między potencjałem a przyzwoleniem
Z doświadczeń animatorów społeczno-kulturalnych w Nowej Hucie

Kiedy z perspektywy czterdziestu lat pracy animatora kultury, w dynamicznym środowisku Nowej Huty, zastanawiam się nad relacjami pomiędzy instytucją kultury i jej inicjatywami a otoczeniem – właśnie PRZYZWOLENIE wydaje mi się granicą wszelkich zmian, które każdorazowo w naszej pracy animacyjnej proponowaliśmy i proponujemy. W niniejszym tekście zaprezentuję siedem ważnych celów i zadań, które były podjęte i realizowane w latach 1978–2008 przez Zakładowy Dom Kultury (ZDK) Huty im. Lenina przekształcony później w Centrum Kultury Norwida w Nowej Hucie. Opiszę je koncentrując się głównie na następujących aspektach: s*ytuacji* – rozumianej jako kontekst i impuls, okazja; *inicjatywie*, w której ważny jest poziom ryzyka we wprowadzaniu zmiany; *potencjale* i naszych atutach do wykorzystania; *interesariuszach*, wobec, których stosujemy strategie ich wzmacniania lub osłabiania, szukamy partnerów i oczekujemy synergii; *przyzwoleniu* – które jest warunkiem niezbędnym do pomyślnej realizacji i *czynnikach sprawczych* – skutkujących wymiernymi faktami.

Na wstępie trzeba też podkreślić, iż jesteśmy zespołem ambitnych i kreatywnych i rewolucyjnych animatorów – permanentnymi reformatorami w Nowej Hucie, którzy wierzą w sens swojej pracy; w imię kultury, ponad ustrojami, o czym świadczy wiele wymiernych faktów, o których będzie dalej mowa.

Zaszczepianie podmiotowości, kreatywności, wrażliwości społecznej i odpowiedzialności.

Jest 1978 rok, z jednej strony nastroje kontestacyjne, ciasnota ustrojowego gorsetu, z drugiej powolne otwieranie się na Europę konsumpcji, fascynacja możliwością wakacyjnych zagranicznych wyjazdów, dostępem do motoryzacji i wartościowych przekazów medialnych. W Zakładowym Domu Kultury Huty im. Lenina dziesiąty kierownik – po raz pierwszy kobieta. Wykształcona animatorka z pięcioletnim doświadczeniem w kierowaniu zespołem, oraz pracy w organizacjach młodzieżowych: Związku Harcerstwa Polskiego i Zrzeszeniu Studentów Polskich, a także radnej. Proponuje istotną zmianę. Programy aktywności kulturalnej załóg pracowniczych 38 wydziałów Huty im. Lenina, która w tym czasie zatrudniała 40 tys. pracowników. Zespołowo opracowywane, własne, zindywidualizowane, uwzględniające potrzeby i możliwości, oparte na potencjale zainteresowań, talentów i ambicji. Podstawą nowego, autorskiego programu była koncepcja oparta na podmiotowości, współpracy i integracji z takim przesłaniem Norwida:

Bo nie jest światło, by pod korcem stało,
Ani sól ziemi do przypraw kuchennych,
Bo piękno na to jest, by zachwycało
Do pracy – praca, by się zmartwychwstało.

Potencjał, na którym można było bazować stanowiły przede wszystkim: ambicje kierownika, świadomość pożytków płynących z zarządzania przez cele, pozycja wiodącej placówki kultury w resorcie hutnictwa i obecność animatorów w strukturach ówczesnych rad narodowych, a także aktywność związków zawodowych.

Interesariuszami tego obszaru aktywności pracowników przemysłu były w tamtym czasie związki zawodowe, komitety zakładowe Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, dyrekcja, kierownictwa wydziałów huty. Podmioty te poparły projekt. Spodobał się także animatorom kultury w sieciowej strukturze ZDK, zatrudniającej wtedy ponad 100 osób, w większości z wyższym wykształceniem. Wyłonieni w wydziałach huty społeczni animatorzy kultury czuli się nobilitowani, docenieni, akceptowani przez kolegów i zwierzchników. Byli aktywnymi łącznikami między domem kultury, ofertą kulturalną Krakowa a własnym środowiskiem w zakładzie pracy. Wiosenne Bale Animatora były okazją do nagrodzenia najlepszych, świętowania sukcesów i wspólnej zabawy.Program realizowany był przez dwa lata, do sierpnia 1980. Wprowadził nową jakość w przestrzeń społeczną Nowej Huty, wzmocnił partycypację, kreatywność, podmiotowość, odrębność. Integrował podmioty społeczne i zarządcze w obrębie wydziałów, przekonywał do dialogu.

O możliwości realizacji tego programu zadecydował starannie przygotowany proces konsultacji poprzedzający wprowadzenie nowych rozwiązań. Interesariusze byli zgodni – przedstawiciele załogi postrzegali projekt jako szansę. Realizacji towarzyszyło zaufanie do pomysłu i zgoda na nowatorski eksperyment, który dopuścił swobodę w doborze treści, opierał się na potencjale załogi, zakładał współodpowiedzialność trzech struktur rządzących w wydziałach huty: związkowej, politycznej i kierownictwa.

Edukacyjne i systemowe wzmacnianie liderów animujących życie kulturalne

Lata 1986–1988, pozorna stagnacja, wyciszenie, stłumienie, brak jasnych perspektyw. Czas ładowania akumulatorów z poczuciem konieczności zmian. Następuje wycofywanie się zakładów pracy z finansowania kultury oraz upadek i likwidacja słabszych i mniejszych struktur upowszechniania kultury.

Inicjatywa z Nowej Huty *Konfrontacje działalności społeczno-kulturalnej zakładów pracy 1986–1988* uzyskuje akceptację Ministerstwa Kultury i jest realizowana równolegle z tworzonym systemem pomocy ze strony Centralnego Ośrodka Metodyki Upowszechniania Kultury (COMUK) oraz ośrodków naukowych. Bogate doświadczenia i dorobek wydawniczy cyklu konferencji w Antoninie organizowanych przez COMUK i Uniwersytet Warszawski w latach 1984–89 oraz gotowość animatorów do działania stanowiły niezwykle ważny wówczas potencjał zorientowany na

nowatorskie podejście. Realizacja tej inicjatywy stała się podstawą misji COMUK pod kierownictwem ówczesnej dyrektor Rosławy Dowgird oraz Ministerstwa Kultury i Sztuki z prof. Aleksandrem Krawczukiem, Uniwersytetu Warszawskiego z prof. Anną Przecławską oraz Centralnej Rady Związków Zawodowych. Poparły ją wiodące w Polsce zakładowe domy kultury w Chorzowie, Tarnowie i Nowej Hucie. Była gotowość władz lokalnych i liderów lokalnych do koniecznej modernizacji strategii społecznych, zarówno w zakresie treści, jak i metod pracy. Pojawiło się zainteresowanie współpracą ze środowiskiem nauki posiadającym, jako jedno z niewielu, wiedzę i doświadczenia funkcjonowania w gospodarce rynkowej.

Projekt, z harmonogramem i zabezpieczeniem finansowym oraz bardzo dobrą kadrą, został konsekwentnie zrealizowany. W kilkudziesięciu domach kultury powstały nowe programy działania opracowane zgodnie z przyjętymi zasadami, wśród których znalazły się oryginalne koncepcje autorskie. Zespoły pracowników w tych domach kultury zostały zaproszone do udziału w szkoleniach, myślenia w kategoriach projektu, specjalizacji i liczenia się z potencjałem wewnętrznym i zewnętrznym. Silna motywacja autorów i realizatorów, przekonanych o potrzebie wzmocnienia kompetencji środowisk zakładowych, które po 1980 roku posiadały istotny autorytet, w trudnym okresie pozwoliła zrealizować projekt z sukcesem. Z perspektywy czasu można dostrzec jak ważna była możliwość osobistego przedstawienia ministrowi kultury koncepcji i celów tego ogólnokrajowego projektu i uwiarygodnienie jej wcześniejszymi praktykami testowanymi w Nowej Hucie do 1980 roku.

Modernizacja ustrojowa Zakładowego Domu Kultury i przekształcenie jego w miejską instytucję kultury.

Lata 1991–1995 charakteryzowała aktywność różnych grup społecznych, licznych związków zawodowych, formacji kościelnych, nowo powstających organizacji pozarządowych. Nieśmiało upowszechnia się świadomość ekologiczna i postawa „myśleć globalnie – działać lokalnie". Do Polski przenika coraz więcej inspiracji i rozwiązań europejskich i amerykańskich.

Inicjatywa przekształcenia ZDK w miejską instytucję kultury, współfinansowaną przez Gminę Kraków i Hutę, jest naturalną koniecznością trwającej transformacji. Następuje utworzenie Ośrodka Kultury im. Cypriana Kamila Norwida w Krakowie. Zabiegi o przekształcenie trwały 4 lata. Pomysł utworzenia fundacji, pomimo dużego zaawansowania prac, został wstrzymany, wydał się nam zbyt ryzykowny. Pracownicy ZDK oczekiwali od swojego kierownika przeprowadzenia bezbolesnej zmiany struktury organizacyjnej, transformacji organizacyjno-prawnej, podczas której losy ludzi związanych z instytucją będą ważne. Należało koniecznie wzmocnić ofertę programową i wyjść z ukrycia. Nowa rzeczywistość polityczna otwierała nowe szanse. Było to jednak o tyle trudne, że równolegle zupełnie „wyschły" źródła finansowania, a zatrudnienie z konieczności zostało zredukowane. Pomimo wielu trudności, w 1992 roku

powstaje Pracownia Edukacji Ekologicznej z warsztatem pracy dla animatorów kultury, bibliotekarzy i nauczycieli. Finansowanie zapewnił Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska. Zaczęły pojawiać się nowe możliwości prawne np., uchwalona w 1991 roku *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*. Nasz główny partner w tej rozgrywce i interesariusz – huta, który musiał się nas pozbyć, okazał się wyjątkowo rozsądny, cierpliwy i przyjazny. Decydujące były argumenty natury ekonomicznej, liczby pokazywały, jak niewielkim jesteśmy obciążeniem dla przemysłowego molocha, Kombinatu Metalurgicznego, wtedy już im. Tadeusza Sendzimira. Był to ułamek promila i wstydem byłoby zaczynać transformację huty od likwidacji centrum życia społecznego i kulturalnego Nowej Huty. Stroną, która systemowo powinna przejąć odpowiedzialność za upowszechnianie organizowanie i prowadzenie działalności kulturalnej, stawały się słabe jeszcze wówczas samorządy lokalne. Na szczęście w Krakowie pojawił się wówczas kompetentny kierownik wydziału kultury – pani Danuta Glondys, osoba odważna i rozumiejąca swoją misję, posiadająca doświadczenie i staż zagraniczny. Za jej przyczyną sprawa została potraktowana poważnie. Okazało się, że jest wola polityczna, są możliwości prawne, jest życzliwość radnych, że stać nas na precedens i nowoczesną formę, jaką jest partnerstwo. Porozumienie pomiędzy Gminą Kraków i Hutą gwarantowało współfinansowanie, przenosiło zakładową sieć instytucji kultury do systemu samorządowego. Powstała nowa miejska instytucja kultury – Ośrodek Kultury im. Cypriana Kamila Norwida. Moja podstawowa misja, przeprowadzenie instytucji, do nowego ustroju, została zakończona. Jednak tylko pozornie, bowiem warunki na jakich przeszliśmy do miasta gwarantowały budżet tak skromny, że aby zapewnić rozwój trzeba było stanąć do prawdziwej walki o pozycję wśród istniejących już ustabilizowanych instytucji kultury. Jednocześnie trzeba było dostosować nasz system organizacyjny do wymogów sfery budżetowej. Rozpoczął się proces budowania nowej marki w konkurencyjnym otoczeniu całego Krakowa.

Tworzenie w Krakowie warunków dla edukacji ekologicznej i rewitalizacja 57 hektarów w środku miasta, zgodnie z ekorozwojem

Lata 2001–2003 to okres dużej aktywności społecznej, także środowiska nauczycielskiego, które podnosi kwalifikacje i otwiera się na niekonwencjonalne formy aktywności społecznej. Rozwojowi edukacji ekologicznej i świadomości jej roli w wychowaniu młodego pokolenia towarzyszy równoczesne zubożenie szkół, gmin i obywateli. Budzi się społeczna świadomość odpowiedzialności za środowisko. Dla szkół problemem finansowym i organizacyjnym, stają się edukacyjne wyjazdy za miasto. A nowy przedmiot – przyroda, wymaga bezpośredniego kontaktu z naturą, a nie tylko poprzez książkę i nauczyciela.

Powstaje inicjatywa utworzenia obszaru dla edukacji ekologicznej w obrębie miasta i jednoczesne objęcie ochroną prawną 57 hektarów podmokłych łąk, graniczących z Placem Centralnym w samym centrum Nowej Huty. Nadanie im nazwy „Łąki

Nowohuckie", analogicznej do funkcjonującej „Błonia Krakowskie" ma na celu włączenie ich do dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego miasta. Ma być wyrazem kształtowania nowoczesnej tożsamości Krakowa. Potencjał aż kipi. Zaangażowani po stronie przyrody naukowcy i dydaktycy, działacze Polskiego Klubu Ekologicznego i Ligi Ochrony Przyrody, aktywność Fundacji „Partnerstwo dla Środowiska", rozbudzona świadomość środowisk szkolnych, listy i petycje od uczniów, podzielane zainteresowanie resortowych urzędników samorządowych, społeczne uznanie dla inicjatyw edukacyjnych Pracowni Animacji Ekologicznej Ośrodka Kultury im. C.K. Norwida, który w tym czasie stał się liderem inicjatyw ekologicznych. Od 1992 roku inicjował, przygotowywał i organizował obchody Dnia Ziemi, angażując corocznie kilkadziesiąt szkół do współpracy. Roczne programy animacji i edukacji wieńczyły spektakularne przemarsze i Spotkania Młodych Ekologów, każdorazowo z petycją do władz Krakowa. W tym czasie siły społeczne w Nowej Hucie skupiały się już w „grupie partnerskiej", zwanej FORUM dla NOWEJ HUTY. Po drugiej stronie barykady stała część radnych, a decyzja zależała ostatecznie od rady miasta. Liberałowie, oszołomieni możliwościami inwestycyjnymi, żałowali tak rozległego terenu w środku Krakowa. Po dwóch latach od formalnego złożenia wniosku przez dyrektora Ośrodka Kultury im. C. K. Norwida, kiedy cała niezbędna procedura dobiegała już końca, … ówczesny prezydent, wbrew swojemu wcześniejszemu stanowisku, wydał decyzję lokalizacyjną na budowę w tym miejscu… pola golfowego! Nastąpiła pełna mobilizacja wszystkich środowisk i mądre przemówienie do rozumu i serca pełnomocnikowi prawnemu przyszłego inwestora. Odbyło się to podczas spotkania ogółu sygnatariuszy i zaproszonych gości FORUM, z zaangażowanym udziałem dziennikarzy i z wywiadami autorytetów przed kamerami. To był jeden wspólny front, absolutna zgoda i jednomyślność. Ale dopiero sesja Rady Miasta zadecydowała, podejmując uchwałę nr 100. Było to w kwietniu 2003 roku. Samorząd Krakowa po raz pierwszy w swojej historii ustanowił użytek ekologiczny i zobowiązał się do rewitalizacji tej części miasta, nadając jej nową funkcję. Następny rok naszej pracy edukacyjnej, poprzedzającej Dzień Ziemi 2004, w całości oddaliśmy 320 gatunkom roślin, 63 gatunkom ptaków i przebogatej bioróżnorodności tego magicznego obszaru w środku metropolii, który bardzo szybko, z zapomnianego nieużytku, awansował do sacrum Nowej Huty.

Powstałe po trzech latach Stowarzyszenie Łąki Nowohuckie jest liczącym się partnerem w decyzjach dotyczących miasta i dzielnie stoi na straży wartości ważnych dla mieszkańców. Jak widzimy, przyzwolenie trzeba wywalczyć! Znajomość prawa ochrony środowiska i niezbędnych procedur, stała dobra współpraca z Wydziałem Ochrony Środowiska Urzędu Miasta Krakowa, lobowanie wśród radnych, możliwość bycia stroną wnioskującą – jako miejska instytucji kultury specjalizująca się w animacji ekologicznej, a także brawurowe wystąpienie wnioskodawcy podczas sesji rady miasta przy życzliwości mediów – wszystko to musiało się wydarzyć, aby zrealizować cel.

Zbudowanie modelu „Partnerskiej interwencji dla rozwoju usług lokalnych metodą manufaktur integracyjnych" jako innowacyjnego sposobu rewitalizacji środowiska lokalnego

Jest rok 2004. Przygotowania do wejścia do Unii, realizowane są pierwsze projekty przedakcesyjne. Zapowiedź II edycji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (PIW EQUAL) w całości finansowanego ze środków unijnych ze względu na jego eksperymentalny charakter wydaje się niezwykle atrakcyjną ofertą. Z perspektywy lokalnej natomiast coraz bardziej uciążliwe stają się skutki transformacji; bezrobocie, zagrożenie marginalizacją i wykluczeniem społecznym. Nowa Huta spychana w stereotyp, brak zrozumienia dla rzetelnej oceny sytuacji. Z badań demograficznych naszej dzielnicy, zlecanych przez ośrodki europejskie jednoznacznie wynika brak strategii rozwoju, przywództwa i koordynacji.

Ośrodek Kultury im. C.K. Norwida ponownie wchodzi w lukę – inicjuje Partnerstwo Inicjatyw Nowohuckich i odważny projekt *Nowa Huta-Nowa Szansa,* który po ocenie wniosku i przyznaniu dotacji realizowany był metodą partnerską. Promował przedsiębiorczość i gospodarkę społeczną, tworzył nowe usługi i nowe miejsca pracy w sektorze usług czasu wolnego, w kulturze, edukacji, turystyce i pomocy społecznej. Program EQUAL wydawał się jakby specjalnie napisany dla nas przez mądrych Europejczyków. Grzechem byłoby nie podjąć tego wyzwania. Nastąpiła więc błyskawiczna mobilizacja. Trójsektorowe partnerstwo: instytucje samorządowe, biznes i organizacje pozarządowe gwarantowały sukces naszego konsorcjum.

Partnerstwo zawiązane przez 12 podmiotów w tym przez Uniwersytet Jagielloński i Akademię Ekonomiczną podpisało umowy partnerskie z sześcioma projektami EQUAL w krajach UE: z Francji, Belgii, Finlandii, Niemiec, Włoch i Holandii. Nastąpiło wielkie otwarcie Nowej Huty – wymiana wiedzy i doświadczeń, wspólne rozwiązywanie problemów, dzielenie się niezbędną motywacją, poznawanie odrębności i szukanie spójności. Powstało 11 manufaktur integracyjnych, gdzie pracę znalazło 70 osób, wcześniej bezrobotnych zagrożonych marginalizacją, dodatkowo 40 osób zdobyło przygotowanie do zawodu dziewiarza ze spektakularnymi pokazami swojej unikatowej kolekcji we Francji i w Krakowie.

Kim byli interesariusze naszego projektu? Bezrobotni, którym dana była szansa tworzenia warsztatów pracy, przedsiębiorstw społecznych, realizacji swoich pasji, talentów i zainteresowań, tworzenia struktur dla swoich przedsięwzięć; partnerzy, którzy wspólnie tworzyli modelowe rozwiązanie optymalne i możliwe do realizacji w środowisku lokalnym, nieliczni urzędnicy samorządowi dyskretnie wspomagający projekt ujmujący oryginalnością. Na drugim biegunie czuliśmy obecność i odpowiedzialność Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Fundacji „Fundusz Współpracy"– instytucji zarządzającej, były osoby, które bardzo angażowały się w rozwiązywanie problemów i kreatywnie analizowały poszczególne przypadki. Natomiast potencjalni interesariusze środowiska lokalnego, pomimo rzetelnego informowania i promowania

projektu z naszej strony, trwali w niezdecydowanym dystansie, niekiedy wykorzystując nasze sukcesy bardziej dla własnego PR niż dla faktycznej zmiany. Gdyby nie systemowe decyzje centralne, przesądzające o możliwości realizacji projektu, taka animacja społeczno-kulturalna, trwająca trzy i pół roku z konkretnym harmonogramem i zapewnionym budżetem, nigdy nie byłaby udziałem Nowej Huty, uzależnionej od urzędników i nadal ubezwłasnowolnionej.

Kultura to zasiew i plon. Podmiotowość społeczna Nowej Huty przebija się przez stereotyp. W projekcie powstał i został przyjęty przez Partnerstwo Inicjatyw Nowohuckich i Forum dla Nowej Huty dokument z postulatami dotyczącymi rozwoju Nowej Huty jako części Krakowa. Animatorzy tworzący projekt, jego lider i menedżer zdawali sobie sprawę z wyjątkowości realizowanych zadań. Projekt wymuszał konsekwencję i systemową ewaluację. Był profesjonalnie zaplanowany. Trudność polegała na sprostaniu wspólnie przyjętej wizji i zadaniom w określonym czasie, uzupełnianiu „z marszu" składu kadry specjalistów zespołu projektowego. Sprzyjała dobra aura, co oczywiście cieszyło i mobilizowało. Natomiast prawdziwym problemem okazał się dystans decydentów lokalnych do projektu zarządzanego przez centrum. Do końca zwierzchnicy nie chcieli zrozumieć jego istoty i nie umieli zaakceptować sukcesu tych wszystkich, którzy przekroczyli Rubikon.

Środowisko animatorów kultury współtworzy Lokalny Program Rewitalizacji

W roku 2007 Kraków przystąpił do tworzenia Lokalnego Programu Rewitalizacji (LPR), będącego warunkiem niezbędnym do otrzymania dotacji unijnych na projekty rewitalizacyjne. Aktywny i szeroki udział animatorów kultury w konsultacjach społecznych poprzedził pracę nad przygotowaniem i oficjalnym zgłoszeniem ośmiu wniosków dotyczących kultury, edukacji, przestrzeni społecznej, turystyki miejskiej, promowania dziedzictwa, rekreacji oraz niezbędnej w Nowej Hucie infrastruktury. Warunkiem była nasza merytoryczna gotowość i umiejętność sprostania proceduralnym wymogom. W ten sposób animatorzy kultury stali się formalnie aktorami gry „o jutro Nowej Huty". Na 32 wnioski z terenu dzielnic Nowej Huty, 8 złożył Ośrodek Kultury im. C. K. Norwida. Kadra dysponowała doświadczeniami z wcześniejszych realizacji: cykl edukacyjny „Zrozumieć miasto", upowszechniana, zielona 5-metrowa ortofotomapa Nowej Huty z odniesieniem do centrum Krakowa, projekt rewitalizacji Fortu Mogiła 49a, tworzenie sieci społecznych opiekunów zabytków, przygotowanie książki „Zrozumieć Nową Hutę", organizowanie edukacji specjalistycznej związanej z problemami rewitalizacji i konsekwentne upowszechnianie jej podstaw. Kontakt z najlepszymi konsultantami, praktykami i dydaktykami nowej tematyki.

Interesaruszami rewitalizacji na poziomie tworzenia LPR były następujące podmioty: Wydział Strategii i Rozwoju Urzędu Miasta Krakowa, niemiecka firma realizująca zlecenie miasta, radni miasta i dzielnic wytypowanych wstępnie do objęcia Programem, członkowie Forum dla Nowej Huty, oraz wyjątkowo niektórzy mieszkańcy.

Przyzwoleniem dla tej inicjatywy był standardowo wprowadzony europejski system niezbędnych procedur, zachęcanie do aktywności, konieczność partycypacji mieszkańców, internetowe udostępnianie informacji, standaryzacja zgłaszania wniosków, możliwość konsultowania wątpliwości. Nasza aktywność, trafność, ilość i poziom przygotowania wniosków uwzględniających aspekt społeczny i dziedzictwo, zadecydowały o wyborze Nowej Huty, jako jednego z dwóch obszarów wytypowanych do LPR dla Krakowa, na osiem obszarów wcześniej kandydujących.

Tworzenie nowatorskiej, oryginalnej instytucji w nurcie „science center"

W kwietniu 2008 roku, Ogród Doświadczeń im. Stanisława Lema w Krakowie, po zakończeniu projektu EQUAL, został włączony do Muzeum Inżynierii Miejskiej na mocy porozumienia z partnerem tworzącym Ogród – Zarządem Infrastruktury Komunalnej i Transportu – miejską jednostką budżetową. Po kilku miesiącach testowania obydwie strony coraz bardziej uświadamiały sobie niefortunność tego rozwiązania. Powstała inicjatywa utworzenia samodzielnej instytucji kultury, wzorowanej na rozwiązaniach organizacyjnych przyjętych przez Centrum Nauki Kopernik, wspieranej przez aktywność obywatelską Towarzystwa Przyjaciół Ogrodu Doświadczeń (TPOD), zrzeszającego twórców, realizatorów i przyjaciół nowatorskiej usługi edukacyjnej powstałej w nurcie gospodarki społecznej. Zagwarantowanie Ogrodowi możliwości rozwoju i aplikowania o fundusze unijne na budowanie sieci współpracy w Europie Środkowej przyszłych science center, z prototypownią w Krakowie produkującą urządzenia i pomoce edukacyjne, wymaga drożnej, nowoczesnej struktury organizacyjnej. W październiku, jako inicjator Ogrodu Doświadczeń i sygnatariusz aktu erekcyjnego jego budowy, wystąpiłam z pisemnym wnioskiem do Prezydenta Miasta Krakowa , przedstawiając wszystkie argumenty. Najważniejsze to: zgromadzony kapitał ludzki, rozpęd i kultura pracy zakończonego projektu, sukcesy w ogólnopolskich konkursach: „ Polska Pięknieje" pierwsza nagroda za najlepszy produkt turystyczny, zrealizowany z EFS i „Bramy Kraju"– Nagroda Specjalna Polskiej Organizacji Turystycznej za tzw. meble miejskie; nadal działająca Rada Ogrodu Doświadczeń z sekcjami: nauki, biznesu, samorządu, organizacji pozarządowych i mediów oraz potencjał wolontariatu TPOD; bardzo dobre przyjęcie przez mieszkańców i odwiedzających (60 tys. w 6 miesięcy), dobra prasa, poparcie autorytetów, aktywna i aktualizowana strona internetowa; oryginalna, innowacyjna metoda interaktywnego doświadczania wymagająca rozwijania i doskonalenia; zapoczątkowana kolekcja urządzeń, zrozumienie w środowiskach edukacyjnych i studenckich, zainteresowanie ze strony podobnych inicjatyw w kraju i w UE; powinności wobec spuścizny wyjątkowego patrona, krakowianina i obywatela świata. Kto zadecyduje o nowej instytucji, o przyszłości Ogrodu Doświadczeń, któremu w grudniu 2007 Rada Miasta nadała imię Stanisława Lema? Obecnie w procedurze, która nieoczekiwanie przekształciła się w batalię, biorą udział prezydent i jego zastępcy, radni Miasta Krakowa, zainteresowane strony: zespół pra-

cowników i wolontariuszy skupiony wokół Ogrodu Doświadczeń, Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu; prasa, studenci PR jednej z wyższych uczelni Krakowa, Internet z petycja.pl; wprowadzani są posłowie, rektor, ministrowie, lokalne autorytety, wolontariusze, Forum dla Nowej Huty, sygnatariusze Partnerstwa Inicjatyw Nowohuckich, Ośrodek Kultury im. C.K. Norwida z nową dyrekcją, portale nowohuckie, lokalny biznes.

W ostatnim dniu 2008 roku, w Biurze Funduszy Unijnych Urzędu Miasta Krakowa odbyła się pierwsza prezentacja projektu do Programu Współpracy Transnarodowej, Interreg IVB, „Interakcja –Specjalizacja – Atrakcja. Centra i Ogrody Doświadczeń tworzą pierwszy kreatywny klaster w Europie Środkowej". Tylko odpowiednia struktura organizacyjna Ogrodu Doświadczeń im. Stanisława Lema umożliwi aplikację, przygotowanie i złożenie naszego projektu do konkursowej oceny. Kapitał ludzki jest! Czy tym razem będzie przyzwolenie? Jest określona, rozpoznana sytuacja, jest zauważona szansa, która ma charakter okazji. Czasem jest to wręcz konieczność. Definiujemy nasz pomysł i oceniamy realność szans.

Inicjatywa wprowadza zmianę. To zawsze obarczone jest ryzykiem. Trzeba je podjąć. Nigdy nie ma pewności, że się uda. Część osób zainteresowana problemem popiera nas i wzmacnia, część sprzeciwia się i przeszkadza. Prawdziwi, kompetentni partnerzy pomnażają nasze szanse. Silna motywacja promieniuje, tworzy pole. Nie ma pewności, że wygramy nasz pomysł, że czeka nas zwycięstwo albo sukces. O wiele gorsze samopoczucie daje jednak zaniechanie tego, o czym wiemy, że powinniśmy zrobić. Tracimy szacunek dla siebie. Gubimy sens naszej pracy i smak życia.

Jako animatorzy mamy potencjał, jesteśmy też z racji naszej misji „skazani" na ożywianie i na niezbędną odwagę. I to właśnie wydaje się szczególnie fascynujące w naszym zawodzie.

Wiesław Rogalski

Uniwersyteckie kształcenie animatorów i menedżerów kultury. Wybrane modele i koncepcje

Gdy na kształcenie uniwersyteckie popatrzymy przez pryzmat współczesnej, całożyciowej i społeczno-kulturowej teorii edukacji dorosłych[1], to pojmować je możemy jako znaczące doświadczenie w biografii osób, które w trybie uniwersyteckim pobierały nauki. Maria Flis traktuje czas uniwersyteckiego moratorium w cyklach dorastania jednostki, jako swoisty rytuał przejścia[2] pomiędzy miejscami zajmowanymi w strukturze społecznej, a także stanami własnej osobowości. Tadeusz Aleksander proponuje w integralnej strategii kształcenia animatorów[3], aby edukację uniwersytecką traktować jako istotny, ale nie jedyny fragment przygotowania do pełnienia tej ważnej ze społecznego punktu widzenia roli zawodowej. Twierdzi, że proces kształtowania animatora zaczyna się w domu rodzinnym, szkole, przechodzi przez doświadczenia nabywane w różnych środowiskach, grupach, instytucjach. Autorowi chodziło zapewne, aby wyeksponować znaczenie społeczno-kulturowych źródeł zawodu animatora. Podczas studiów, ta wczesna faza doświadczeń profituje jako pewien poziom kompetencji niezbędny do studiowania animacji[4]. Równolegle z edukacją formalną większość studentów podejmuje działalność zawodową lub wolontariacką. Wykształcenie uniwersyteckie uzupełniane jest też na wiele sposobów po dyplomie. Doświadczenia zawodowe korygują wiedzę i umiejętności nabyte podczas studiów. Część absolwentów po pracy w instytucjach kultury wraca na uniwersytet, by podjąć tam zadania dydaktyczne. Wśród nauczycieli akademickich jest to wprawdzie niewielka, ale za to bardzo znacząca grupa.

Jeżeli tak wiele sytuacji składa się na formowanie sylwetki animatora warto się zastanowić, jakie swoiste funkcje i zadania, nie dające się zastąpić innymi formami edukacyjnymi, spełnia w tej perspektywie kształcenie uniwersyteckie /akademic-

[1] M. Malewski, *W poszukiwaniu teorii uczenia się ludzi dorosłych,* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju refleksji nad edukacją dorosłyc,* (red.) T. Aleksander, D. Barwińska, Kraków 2007, s. 47–55.

[2] M. Flis, *Studia jako faza liminalna w rytuale przejścia,* [w:] *Studenci we wspólnocie akademickiej,* (red.) D. Skulicz, Kraków 2007, s. 12. M. Flis pisze: „studia są fazą graniczną w rytuale przejścia do nowego miejsca w strukturze społecznej i muszą być realizowane zgodnie z wymaganiami jakości kształcenia, które między innymi uwzględniają: zadowolenie ze studiowania i rozwój indywidualny w kontekście planowanej kariery zawodowej".

[3] T. Aleksander, *W sprawie integralnej strategii kształcenia animatorów,* [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce,* (red.) B. Jedlewska, Lublin 2006, s.139.

[4] Do niedawna niektóre uczelnie sprawdzały w ramach egzaminów wstępnych kompetencje kandydatów uznane za niezbędne do uprawiania zawodu animatora. Obecne dyrektywy zabraniają takich procedur eliminacyjnych.

kie/[5] wobec innych form kształcenia zawodowego na poziomie wyższym. Problem nabrał większego znaczenia, gdy zaczęto wdrażać ustalenia Karty Bolońskiej w zakresie podziału studiów na: licencjackie, magisterskie i doktoranckie. Uniwersytety stanęły przed trudnym wyzwaniem wprowadzenia studiów zawodowych na poziomie licencjatu.

W polskich realiach prezentowany temat domaga się szerszego ujęcia niż zakreślają to nazwy specjalności animator i menedżer kultury. Ze względu na stan prawny i różnorodną praktykę[6] należy mówić o kształceniu specjalistów – teoretyków i praktyków, związanych z szeroko pojętą działalnością kulturalną (DK)[7], zdefiniowaną na gruncie prawa[8] jako ochrona, upowszechnianie i twórczość w sferze kultury. Takie ujęcie zwraca uwagę na różne aspekty omawianej problematyki.

Z badań i potocznego oglądu rzeczywistości wynika, że równolegle uprawiane są różne modele DK, jak chociażby ugruntowane w teorii i praktyce upowszechnianie kultury i animacja[9], która jest w Polsce wdrażana z różnymi rezultatami. Niejednorodna jest również sama animacja, ponieważ występują znaczące różnice w jej rozumieniu i praktykowaniu. Spotykamy nazwy animacja społeczna (AS), animacja kulturalna (AK), animacja społeczno-kulturalna (ASK)[10].

Drugi aspekt ma wymiar temporalny, dotyczy odniesienia do tradycji, teraźniejszości i przyszłości a także horyzontów rozwojowych DK. Wystarczy przyjrzeć się takim zjawiskom jak: wymiana pokoleń w uniwersytetach i instytucjach kultury; stosunkowo wolno przebiegająca nowelizacja stanu prawnego; niedostateczne zmiany modelowe instytucji (funkcje, organizacja, preferencje programowe); trudne do przewidzenia i nie zawsze adekwatne do rzeczywistych potrzeb priorytety programowe podmiotów dysponujących środkami finansowymi; zróżnicowane formalnie i merytorycznie upodobania oraz różny poziom aktywności uczestników.

Po trzecie interesujący jest kontekst, w którym powstają nowe projekty kształcenia specjalistów, rozumiany tutaj jako zbiór uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Do takiego spojrzenia upoważnia złożona i dynamiczna sytuacja zarówno w uniwersyteckich ośrodkach kształcenia, jak i we wszystkich sektorach publicznych zajmujących się kulturą.

---

[5] Prawo o szkolnictwie wyższym wprowadza obok uniwersytetu, uczelnię akademicką o podwyższonym statusie. Ze względów formalnych i stylistycznych, będziemy używać tych terminów zamiennie.

[6] Terminu praktyka, praktyka społeczna w odniesieniu do DK używam za D. Jankowskim, J. Kmitą. Pojęcie to stosowane jest w kulturoznawstwie.

[7] DK, to skrót do często używanej w tekście nazwy działalność kulturalna

[8] Ustawa z dnia 25. 10. 1991 r. „O organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej", Załącznik do obwieszczenia Ministra Kultury i Sztuki z dnia 12. 09. 1997 r. Dziennik Ustaw Nr 110, poz. 721 z 1997 r.

[9] J. Kargul. *Od upowszechnienia do animacji kulturalnej*, Toruń 1996.

[10] AS, AK, ASK to skróty, które będą używane w tekście w zamian za pełne nazwy.

Spotkanie w Nidzicy po raz kolejny utwierdza w przekonaniu o mozaikowym krajobrazie działań, oczekiwań i poglądów, któremu towarzyszy emocjonalnie zabarwiony dyskurs, ożywiany i organizowany zarówno przez ośrodki akademickie (Forum Akademickich Ośrodków Kształcenia Animatorów i Menedżerów kultury), jak i ambitne instytucje kultury m.in. Tarnowska Fundacja Kultury, Olsztyńskie Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych.

Duże zainteresowanie omawianymi zagadnieniami jest niewątpliwym wyzwaniem, ale jednocześnie zawęża możliwości wyboru niezagospodarowanego jeszcze obszaru czy aspektu analizy i opisu. Zaprezentowany w tekście zamysł przedstawienia tematu obejmuje:

– refleksję nad istotą, procesem, warunkami i problemami kształcenia uniwersyteckiego animatorów i menedżerów kultury;
– odniesienie kształcenia uniwersyteckiego do założonego modelu praktyki społeczno-kulturalnej;
– prezentację wybranych modeli i koncepcji kształcenia;
– wnioski.

Ponieważ cykl spotkań zorganizowanych przez Olsztyńskie Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych poświęcony jest debacie nad współczesnymi instytucjami kultury z perspektywy animacji środowiska lokalnego, warto się zastanowić czy uniwersytety mają kształcić, dostosowując się do oczekiwań tejże praktyki, aby ją utrwalać, czy też powinny mieć na względzie modyfikację rzeczywistości poprzez wprowadzanie do niej innowacyjnej kadry? Jeżeli pozostaniemy na poziomie rozważań pierwszej opcji, to kształcenie uniwersyteckie sprowadzimy jedynie do reprodukcji zastanego i nie dającego się w pełni zaakceptować porządku, co nie wydaje się racjonalne i nie do końca również odpowiada misji szkoły wyższej o uniwersyteckim statusie. Powszechne jest przekonanie, iż animowanie to przekraczanie zastanego, stymulowanie zmiany zarówno w sferze mentalnej uczestników, jak i w systemie instytucjonalnym odpowiadającym za sferę kultury.

Przed instytucjami kształcącymi animatorów stoi swoiste wyzwanie. Kształcić do ewoluującego zawodu w trudno przewidywalnej rzeczywistości, który ma przynosić zmianę, ale także wspomagać ludzi w sytuacji nieprzystosowania do permanentnie zmieniających się warunków egzystencji. Tak postawiona kwestia implikuje ważną w naszej debacie konkluzję. Uniwersytety, kształcąc animatorów i menadżerów kultury z tytułu swojej misji muszą przyjąć perspektywę prorozwojową a także odpowiedzialność za zachowanie ciągłości tradycji kulturowej. Jeżeli taką opcję przyjąć, to istotą studiowania akademickiego powinno być przygotowanie do krytycznej analizy zastanej wiedzy i wdrożenie do nieustającej optymalizacji praktyki.

Uniwersytety, jak już wspomniano, nie działają w próżni, na efekty ich pracy mają wpływ rozliczne uwarunkowania, które determinują kształt projektów edukacyjnych, proces i efekty kształcenia. Jest w tym momencie właściwe miejsce na uści-

ślenie rozumienia efektywności kształcenia uniwersyteckiego. Efektywność może oznaczać:
– zgodność pomiędzy zamierzoną a osiągniętą sylwetką absolwenta;
– sukcesy absolwentów w ich przyszłych miejscach pracy;
– reakcje rynku pracy na absolwentów;
– oceny przydatności absolwentów ferowane przez przyszłych pracodawców.

Niestety badania w tej dziedzinie są incydentalne. Pośrednim wskaźnikiem będą zapewne miejsca w rankingach szkół wyższych a także wyniki studentów mierzone stopniami w indeksach i końcową oceną dyplomu[11]. Istotne mogą być też analizy zawartości treści i metod kształcenia z punktu widzenia celów zawartych w sylwetce absolwenta. Aby dokładnie odpowiedzieć na pytanie o sukcesy absolwentów, konieczne byłoby śledzenie ich losów poprzez badania biograficzne, czego systematycznie nie czynimy. Pozostaje potoczny ogląd wspomnianej sytuacji, jak: wsłuchiwanie się w opinie pracodawców i samych absolwentów, śledzenie publicznych wypowiedzi, utrzymywanie prywatnych kontaktów nauczycieli akademickich z wybranymi absolwentami. Tak pozyskiwane opinie są subiektywne, zależą od aktualnego źródła informacji, nie oddają pełnego obrazu rzeczywistości.

W projektowaniu kształcenia w systemie uniwersyteckim powinniśmy odnieść się nie tylko do rzeczywistości, która jak wiemy daleka jest od ideału, a przede wszystkim do pewnej wizji funkcjonowania praktyki animacyjnej. Przydatne będzie w tym celu zdefiniowanie parametrów, standardów owej wizji, która może przybrać postać pożądanego modelu działalności publicznej w sferze społeczno-kulturalnej.

Założenia pożądanego modelu działalności kulturalnej (DK)

W pracy nad założeniami modelowymi DK trzeba dokonać wyboru wartości, zdefiniować priorytety programowe, poszukać społecznych i indywidualnych uzasadnień, ustalić standardy działania. Opisem modeli rzeczywistych DK zajmowało się wielu badaczy[12]. Jedną z perspektyw spojrzenia projektującego powinna być refleksja nad społecznym uzasadnieniem praktyki animacyjnej, które legitymizuje naszą działalność. Sens[13] DK wyznaczają problemy lokalne wynikające z aktualnej sytuacji społeczności, a jednocześnie wyzwania rozpatrywane w szerszym kontekście: regionu, kraju, kontynentu, świata. Na temat wyzwań i problemów współczesności, które stoją przed praktykami społecznymi i tym samym animacją, mówi i pisze się wiele,

[11] W czasie egzaminów wstępnych na studia magisterskie zaobserwowano dużą relatywność ocen wystawianych studentom w różnych szkołach wyższych.

[12] Opisem modeli DK zajmowali się między innymi: E. Bobrowska, J, Kargul, W. Rogalski.

[13] W. Rogalski, *Historyczno-polityczne oraz podmiotowe konteksty sensu działalności kulturalnej,* [w:] *Teoretyczne i praktyczne aspekty edukacji kulturalnej oraz oświaty dorosłych,* (red.) T. Aleksander, Kraków 2006, s. 85–114.

stąd dla potrzeb moich rozważań posłużę się ich autorską listą, na której w szczególności umieszczę:

– Animowanie zmian mentalnych, które pozwolą społecznościom lepiej odnaleźć się we współczesnej rzeczywistości balansującej pomiędzy: uwięzieniem w lokalności[14] a rozmyciem w globalności; indywidualizmem a pragnieniem bycia we wspólnocie; dążeniem do emancypacji a koniecznością współistnienia i dialogu; pluralizmem a fundamentalizmem; wielkimi konfliktami na tle cywilizacyjnym a pokojowym współistnieniem; zachowaniem tożsamości narodowej, lokalnej, grupowej a unifikacją w obrębie dominujących systemów aksjologicznych;
– Przyśpieszenie procesu upodmiotowienia i emancypacji jednostek oraz zbiorowości z jednoczesnym zachowaniem dążenia do wspólnotowych form życia;
– Mentalne i systemowe, instytucjonalne zakorzenienie we wspólnocie państw i narodów opartych na ideałach społeczeństwa obywatelskiego, wolności, sprawiedliwości i solidarności;
– Włączenie się do dialogu pomiędzy kulturami z perspektywy kultywowania własnej tradycji i odniesienia do tradycji innych zbiorowości;
– Wdrożenie zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego ochronę środowiska naturalnego, zachowanie proporcji pomiędzy potrzebami jednostkowymi i zbiorowymi, samoograniczenia konsumpcji, wyrównywanie szans rozwoju jednostek i zbiorowości;
– Wykorzystanie nowoczesnych technologii, przestrzeni elektronicznej, możliwości wynikających z nadchodzącej epoki informatycznej;
– Wspomaganie rozumienia kulturowych procesów współczesności, charakterystycznych dla animacji przebiegających od demokratyzacji kultury w kierunku demokracji kulturalnej[15].

W konkluzji wyrazimy pogląd, że uzasadnieniem DK może być wspieranie współczesnego człowieka w jego dążeniu do emancypacji[16], dobrze pojętej niezależności, autonomii, dystansu a jednocześnie pełnego obywatelstwa spełniającego się uczestnictwem w życiu publicznym i współtworzeniem wspólnotowych form życia. Tak sformułowana misja lokuje DK w przestrzeni publicznej wśród innych praktyk. Dodajmy, że działalność nie znajdująca społecznego uzasadnienia traci akceptację i zanika.

[14] M. Kopczyńska, *Czy „stare dylematy" w „nowych czasach"*, [w:] *Dylematy animacji kulturalnej*, (red.) J. Gajda, W. Żardecki, Lublin 2001, s. 25.

[15] M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna*, Warszawa 1993, s. 56–95.

[16] L. Koczanowicz, *Wspólnota i emancypacja. Spór o społeczeństwo postkonwencjonalne*, Wrocław 2005.

Wybrane zasady funkcjonowania pożądanego modelu DK

Z dotychczasowych rozważań nad różnymi aspektami uprawiania DK można wyprowadzić kilka fundamentalnych zasad[17]. Lista nie jest kompletna, raczej informuje o preferencjach bliskich animacji. Wymieńmy zatem:
– podmiotowość uczestników sytuacji animacyjnych;
– partnerstwo i zaufanie w relacjach międzyludzkich;
– demokratyczny styl zarządzania;
– łączenie tego, co lokalne z tym, co uniwersalne;
– postulat, aby projektodawcy i realizatorzy DK spełniali cechy organizacji uczących się;
– pluralizm treści, metod i form organizacyjnych.

Podmiotowość jest jednym z kluczowych problemów w naukach społecznych, stanowi również fundamentalny warunek prowadzenia działalności publicznej. Ze względu na rozległy i złożony obszar teoretyczny pojęcia, wybrałem dwie koncepcje rozumienia podmiotowości. Pierwsza wynika z teorii i praktycznego ujęcia sytuacji wychowawczej[18] i sytuacji animacyjnej[19]. Otóż, gdy praktykę pedagogiczną i animacyjną rozważamy w perspektywie fenomenu osobowego spotkania i komunikowania się w kulturowej przestrzeni, to zasadniczą kwestią jest podmiotowy charakter spotykających się osób. Podmiotowość staje się warunkiem konstytutywnym występujących relacji, aktywności twórczej, stanowienia celów, jednostkowych i społecznych procesów uruchamianych poprzez DK.

Ze względu na istotę animacji warto przywołać teorię waluacji podmiotowej K. Obuchowskiego[20]. W pożądanej, pozytywnej relacji „podmiot – świat" to, co zewnętrzne wobec jednostki powinno być postrzegane przez nią jako szansa rozwoju, spełnienia się, wykorzystania przysługującego podmiotowi prawa do wszechstronnej aktywności. Świat poprzez animację przestaje być tylko miejscem wypełniania powinności wynikających z oczekiwań wobec mnie poprzez realizowane role, przedstawia się jako różnorodność szans kreacji własnej osoby, spełniania siebie wobec świata. We wzajemności[21] dawania szansy ujawniają się dążenia do podmiotowości i zarazem wspólnoty charakterystyczne dla animacji społeczno-kulturalnej.

---

[17] Jeżeli model jest strukturą elementów, to zasady pełnią funkcje regulatora relacji pomiędzy elementami, tworzą też fundamenty sensu całości. Gdy usuniemy nawet jedną z zasad praktyka traci sens.

[18] K. Ablewicz, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy pedagogiki antropologicznej. Studium sytuacji wychowawczej*, Kraków 2003.

[19] W. Rogalski, *Działalność kulturalno-oświatowa jako sytuacja komunikacji kulturowej*, [w:] *Wybrane problemy edukacji i wychowania dorosłych w okresie przekształceń ustrojowych,* (red.) T. Aleksander, Kraków 1996.

[20] K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993, s. 9.

[21] J. R. Gibb, *Doświadczenie grupowe a ludzkie możliwości,* [w:] *Psychologia w działaniu*, wybór K. Jankowski, Warszawa 1981, s.204–206.

Tabela 1. Cechy modelu przedmiotowego i podmiotowego

Cechy modelu przedmiotowego	**Cechy modelu podmiotowego**
Nieufność i kontrola podstawą relacji	Zaufanie podstawową cechą relacji
Dominacja funkcji adaptacyjnej	DK pobudza do transgresji
Wdrażanie do zależności wobec otoczenia	Kształtowanie postawy asertywnej
Tożsamość nabywana przez formowanie	Tworzenie warunków do tworzenia własnej tożsamości
Instrumentalizacja celów i zachowań	Preferowanie autotelicznych celów i zachowań
Celem DK jest kształtowanie osoby według narzuconych wzorów i ideałów	Celem DK jest tworzenie warunków do samorozwoju, samorealizacji
Rezultatem DK jest konsumpcja dóbr kultury	Rezultatem DK jest aktywny i krytyczny stosunek wobec kultury
Uczestnik DK jest przedmiotem decyzji programowych	Uczestnik jest kreatorem programu
Komunikacja mechaniczna, powierzchniowa	Komunikacja organiczna głęboka
Istotą DK jest upowszechnianie kultury	Istotą DK jest animowanie aktywności kulturowej
Odniesieniem ustrojowym jest konserwatyzm i przemoc symboliczna	Odniesieniem systemowym jest demokracja liberalna i społeczeństwo obywatelskie

Partnerstwo instytucji, organizacji, liderów społecznych jest nieodzowne we współczesnych praktykach społecznych, definiowanie i rozwiązywania problemów jednostek, grup, społeczności wymaga bowiem zastosowania różnych w formie i treści interwencji. Musimy mieć świadomość, że DK jest tylko jedną z praktyk, ale spełnia wobec jednostek i zbiorowości ważne funkcje: buduje zaufanie poprzez działania, stwarza sytuacje sprzyjające odkrywaniu możliwości własnych i środowiska, wspomaga rozwój, poprawia międzyludzką komunikację, umożliwia kreatywny stosunek do siebie i otoczenia. Partnerstwo sprzyja sprawniejszemu działaniu, lepszemu wykorzystaniu lokalnego potencjału, możliwości sięgania po zasoby innych ośrodków, promowania własnego środowiska na zewnątrz. Poprzez partnerstwo DK kreuje otwarte sytuacje, w których podmioty społeczne wchodzą w wielostronne relacje, rozwijają się w drodze wymiany i autoedukacji.

Demokratyczne zasady to kolejna pożądana cecha projektowanego modelu. Mamy obecnie sytuacje zaawansowanych demokratycznych struktur wypełnianych nader często odległymi od demokracji postawami i zachowaniami. Animację możemy zaliczyć do zespołu metod, które demokracja wytworzyła, wzbogacając mechanizm samoregulacji.

Można wyodrębnić dwie graniczne tendencje odnoszące się do stopnia demokratyzacji praktyki.

Tabela 2. Style zarządzania

Autokratyczny styl zarządzania	**Demokratyczny styl zarządzania**
Narzucone z zewnątrz wartości	Wartości demokratycznie przyjęte i akceptowane
System scentralizowany, ograniczona autonomia bezpośredniego wykonawcy	System zdecentralizowany, duża samodzielność działających podmiotów
Struktury hierarchiczne, ograniczone relacje wewnętrzne i zewnętrzne	Struktury organiczne, rozwinięte relacje wewnętrzne i zewnętrzne
Program tworzony przez instytucje zamknięty, na inicjatywy zewnętrzne	Pogram tworzony w oparciu o inicjatywy zewnętrzne
Ograniczone kontakty z otoczeniem, brak informacji zwrotnej	Otwartość na otoczenie
Działalność zetatyzowana, wyraźny podział na organizatorów i konsumentów	Działalność oparta o lokalne siły społeczne, rozwinięty wolontariat
Działalność prowadzona w oparciu o zewnętrzne zalecenia, instrukcje	Działalność autonomiczna, wynikająca z oczekiwań otoczenia
Duży nacisk na formalną kontrolę procesu i efektów	Podstawą relacji jest wzajemne zaufanie. Ewaluacja projektów ma na celu wspieranie działających i optymalizację zarządzania
Procedury związane z zarządzaniem są niejawne	Przejrzystość programowa, decyzyjna, finansowa

Zasada łączenia lokalnego z uniwersalnym czyni DK odpowiedzialną za przenikanie się kultury codzienności – naturalnego regulatora egzystencji z uniwersalnym kulturowym systemem aksjologiczno-semantycznym, który nadaje tej egzystencji sens. DK skierowana jest do wybranego środowiska, by rozwiązywać jego problemy jest jednocześnie swoistym łącznikiem konkretnego środowiska ze światem. Otwiera społeczność lokalną na bliższe i dalsze otoczenie a jednocześnie promuje wartości lokalne. Dwoista natura DK wynika z dwoistości kultury, którą pojmujemy współcześnie jako uniwersalny ogólnoludzki system wartości i znaczeń, ale również uznajemy za równorzędne wartości i znaczenia lokalne, ustanawiane i urzeczywistniane w różnorodnych praktykach, również animacyjnych[22].

[22] W. Rogalski, *Uczestnictwo w kulturze czy kulturowe uwarunkowania uczestnictwa. Refleksja na pograniczu andragogiki i kulturoznawstwa,* [w:] *Stan i perspektywy rozwoju refleksji nad edukacją dorosłych*, (red.) T. Aleksander, D. Barwińska, Kraków 2007, s. 272–273.

Projektodawcy i realizatorzy DK powinni spełniać cechy organizacji uczących się. Perspektywa trwania i rozwoju DK związana jest ze zdolnością przyswajania wiedzy o otoczeniu, samej organizacji, która jest niezbędna do samoregulacji tej praktyki, co oznacza, że posiada i rozwija wewnętrzne mechanizmy ewaluacji i dostosowania do zmieniającej się rzeczywistości. Można powiedzieć więcej, że DK, powinna generować zachowania transgresywne w jednostkach i zbiorowościach, stając się tym samym praktyką dynamizującą przestrzeń publiczną. Aby sprostać tak postawionym oczekiwaniom realizatorzy praktyki weryfikują dotychczasowe doświadczenia w procesie permanentnej edukacji.

Zasada pluralizmu treści, metod, form organizacyjnych. Współczesny model DK powinien zakładać różnorodność treści i form. Ramą ustrojową rozwiązań organizacyjnych powinny być równoprawnie traktowane instytucje społeczeństwa obywatelskiego, bez względu na status ich organu założycielskiego i formę prawną. Stowarzyszenia, fundacje, kluby, różnorodne od strony formalnej grupy celowe, instytucja wolontariatu, osoby fizyczne traktowane jako podmiot DK to ogromny potencjał organizacyjny, umożliwiający powszechną i różnorodną aktywność. Pluralizm treści ma swoje podstawy w konstytucyjnych prawach obywatelskich, aby jednak zaistniał w praktyce musi się odnaleźć w mentalności animatorów i decydentów. W modelowej konstrukcji pluralizm reprezentuje się w procedurach stanowienia celów, zapewnienia uczestnikom możliwości artykulacji potrzeb i problemów, możliwości własnej ekspresji, otwartej komunikacji społecznej. Pluralizm nie jest możliwy bez zaufania i odpowiedzialności, stąd obie kategorie muszą być obecne w projektowanym modelu.

Na zakończenie opisu założeń modelowego funkcjonowania DK zwróćmy uwagę na czasoprzestrzenny wymiar tej praktyki. Kierując się współczesnymi teoriami stanowienia społeczeństwa, powiemy, że DK służy w istocie odtwarzaniu i kreowaniu czasoprzestrzeni spotkań[23], które w konsekwencji stają się ważnymi miejscami spełniania się życia zbiorowego. Wielokrotnie pisałem, iż DK jest poniekąd sztuką znaczenia przestrzeni i w konsekwencji tworzenia miejsc. Aby nie brzmiało to abstrakcyjnie, wystarczy przyjrzeć się otoczeniu z perspektywy historycznej i współczesności. Spotykamy wiele przykładów wielkiego kunsztu kształtowania miejsc, w których tworzy się i spełniania bogactwo form naszego życia. Znamy również świadectwa degradacji przestrzeni jako przejawy barbarzyństwa, okrucieństwa, głupoty. W preferowany model DK wpisana jest, więc misja kształtowania przestrzeni[24], przywracania miejscom publicznym ich humanistycznego charakteru, tworzenie nowych miejsc.

Refleksji nad DK powinno towarzyszyć przekonanie, że odnosimy się do ważnej praktyki: zakorzenionej w tradycji, szukającej swojego miejsca współcześnie i w przyszłości, spełniającej istotne wobec jednostek i zbiorowości zadania, ugruntowanej w prawie, realizowanej w uznanych instytucjach publicznych. DK jest przedmiotem

[23] A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa*, Poznań 2003, s. 154–206.

[24] Piszą o tym wspominani już autorzy: A. Wallis, M. Czerwiński, M.Mendel, W. Rogalski.

zainteresowań badawczych, co w konsekwencji rozszerza zaplecze teoretyczne, tworząc tym samym ośrodkom akademickim możliwości kształcenia specjalistów.

Uwarunkowania procesu kształcenia uniwersyteckiego

Kształcenie na poziomie uniwersyteckim to wieloaspektowo uwarunkowany proces. Studia z animacji i zarządzania kulturą ze względu na złożoną, różnorodną praktykę, do której się odnoszą i teorie, z których czerpią mają charakter interdyscyplinarny. Na projektowanie kierunku czy specjalności składają się ogólne procedury: rozpoznanie warunków zewnętrznych i wewnętrznych; inwentaryzacja i ocena potencjału i zagrożeń; definiowanie misji, w której mieści się sylwetka absolwenta, ale również rzeczywisty i wyobrażony model praktyki, do której kształcimy; wybór środków do celu; analiza możliwości rozbudowy potencjału; ocena konkurencji; otoczenie instytucjonalne a w nim ewentualni partnerzy.

Zewnętrzne warunki kształcenia

Uniwersytety są względnie autonomicznymi organizacjami, jednak w przypadku realizowanych kierunków i specjalności kształcenia muszą brać pod uwagę uwarunkowania, w jakich podejmują konkretny projekt. Część istotnych warunków dyktuje prawo regulujące działalność instytucji szkolnictwa wyższego[25]. Inne mają wymiar ekonomiczny, społeczny czy cywilizacyjno-kulturowy. Tak więc na kształcenie menedżerów i animatorów kultury będą miały wpływ:

– Aktualny stan i perspektywy rozwoju praktyki, do której kształci się kadrę, jej ugruntowanie w prawodawstwie, zaplecze teoretyczne, tradycja;
– Stopień zinstytucjonalizowania praktyki. Instytucje i organizacje, które statutowo zajmują się działalnością kulturalną. Ich status, pozycja wśród innych instytucji publicznych, stopień sprywatyzowania;
– Wynikająca z poprzednich uwarunkowań szerokość i głębokość a także dynamika rynku pracy dla danej specjalności. Tendencje rozwojowe, pojawianie się nowych stanowisk pracy;
– Atrakcyjność zawodu mierzona wskaźnikami materialnymi i pozamaterialnymi; moda na kierunek studiów; prestiż zawodu;
– Szerzej kwestię ujmując miejsce danej praktyki w strategii rozwoju państwa regionu, subregionu, czyli wymiar polityczny, ekonomiczny;
– Skala uczestnictwa kulturalnego, aktywność w tej dziedzinie rozkładająca się na wiek, płeć, status społeczno-ekonomiczny, zainteresowania, potrzeby;
– Społeczny rezonans i indywidualny sens, jaki nadają praktyce jej uczestnicy.

[25] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

Trudno odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu organizatorzy studiów uświadamiają sobie wymienione uwarunkowania, czy badają relacje pomiędzy warunkami a programem studiów, wielkością naboru, promocją. Czy są prowadzone działania marketingowe, przez co rozumiem rozpoznanie segmentu rynku, promocje, dystrybucje, wycenę nakładów i rezultatów?

Wewnętrzne warunki kształcenia

O ile na warunki zewnętrzne szkoły wyższe nie mają bezpośredniego wpływu to wewnętrzne uwarunkowania są znane i mogą podlegać regulacji organizatora. Stanowią one splot sytuacji i okoliczności, w jakich uczelnia podejmuje projektowanie studiów. Sytuacje te są badane przez komisje akredytacyjne, które decydują o dalszym istnieniu kierunku. Często uniwersytet podejmuje realizację projektu kierując się nie tyle możliwościami, co potrzebami rynku pracy, modą itp. Gdy analizujemy przyczyny niepowodzeń edukacyjnych ujawniają się braki i słabości, które były od początku tylko nie zwracano na nie uwagi. Warunki wewnętrzne, które możemy określić jako potencjał uczelni to między innymi:

– Zasoby ludzkie – najistotniejszy składnik potencjału każdej instytucji. Zdarza się jednak, że generuje ograniczenia. Pomimo, iż uniwersytety dysponują najlepszymi specjalistami w rzeczywistości trudna jest do zrealizowania idea uniwersytetu jako instytucji otwartej wobec studentów całym swoim potencjałem. Niedostateczna jest mobilność nauczycieli akademickich. Sprawdza się idea „mostu", systemowej międzyuczelnianej wymiany studentów. Brakuje podobnego pomysłu w przypadku wykładowców. Uniwersytet z uzasadnionych ustawowo i tradycjonalnie przyczyn ma ograniczone możliwości korzystania ze specjalistów, których kompetencje nie są potwierdzone tytułem naukowym. Kwalifikacje, dorobek naukowy, aktywność badawcza, doświadczenia praktyczne, mobilność kadry to istotne tworzywo przyszłego programu;
– Stosunek do tradycji, z której organizator studiów czerpie kapitał intelektualny, prestiż, poczucie misji, potrzebę kontynuacji. Tradycja uniwersytecka daje moc wynikającą z poczucia ciągłości, ale jednocześnie może obciążać rutyną;
– Miejsce organizatora w strukturze uniwersyteckiej, procedury organizacyjne, zakres podmiotowości jednostki organizacyjnej uczelni prowadzącej kierunek. Scentralizowany system organizacyjny jest gwarantem znaku jakości uniwersytetu, jednocześnie wprowadza biurokrację i ogranicza podmiotowość jednostek realizujących bezpośrednie zadania;
– Zasoby literatury adekwatne do planu przedmiotów. Jest dobrze, jeżeli studentom można zaproponować opracowania własne z zakresu wykładanych przedmiotów, potwierdza to kompetencje do prowadzenia studiów danej specjalności. O ile nie ma problemu z publikacjami teoretycznymi, to występują poważne kłopoty z literaturą do przedmiotów praktycznych na poziomie metodycznym. Uniwersytet nie premiuje takiej twórczości, albo czyni to w ograniczony sposób. Prace metodyczne nie wpływają bezpośrednio na awans naukowy, budowanie prestiżu, pozycji, szczegól-

nie młodych nauczycieli akademickich. Nie ma też instytucji zewnętrznych, zainteresowanych wydawaniem pozycji odnoszących się bezpośrednio do praktyki. Wyjątek stanowią publikacje poświęcone projektom animacyjnym i menedżerskim;
– Zasoby logistyczne należą w przypadku omawianych studiów do najskromniejszych i są w dodatku lekceważone. Poza Zieloną Górą nie ma uniwersytetu, który dysponowałby odpowiednim wyposażeniem: pracowniami, urządzeniami, specjalistycznym sprzętem. Oczywiście można korzystać z zasobów instytucji kultury, ale nie jest łatwo znaleźć i przekonać do współpracy ośrodki, które dysponują w nadmiarze tymi dobrami i mogą je bez uszczerbku udostępnić w trybie niekomercyjnym innym podmiotom. Teoria głosząca tezę, że w biedzie rodzą się genialne projekty jest w tym przypadku nadużywana;
– Ciągłość i intensywność prac badawczych, wynikających z nich teorii, preferowanych idei i metodologii w obszarach związanych z działalnością dydaktyczną uczelni. Nawiązywanie do określonych paradygmatów, szkół, kluczowych kategorii nauk nadrzędnych filozofii, socjologii, psychologii, pedagogiki czy też ekonomii, teorii zarządzania; akcentowanie tradycji lub postępu, to istotne czynniki stanowiące o kształcie programowym i metodycznym studiów;
– Ograniczenia instytucjonalne, jak: sztywna statyczna struktura, słynne pensum nauczycieli akademickich, które trzeba wypełnić, mała mobilność kadry wewnątrz uczelni i pomiędzy uczelniami, ograniczenie podmiotowości organizatora, trudności z zatrudnianiem specjalistów z zewnątrz.

Teoretyczne przesłanki koncepcji kształcenia

W refleksji naukowej jest miejsce nie tylko na badanie rzeczywistości, istotne znaczenie ma dyskurs wewnątrz środowiska akademickiego. Od wielu lat w interesującej nas kwestii manifestowane są różne stanowiska na gruncie dyscyplin, szkół, teorii, metodologii i doświadczeń badawczych. Konieczne jest w tym momencie stwierdzenie, że praktyki społeczne związane z interwencją w sferze aktywności społeczno-kulturalnej nie wykształciły dotąd autonomicznej teorii, która pretendowałaby do dyscypliny, czy subdyscypliny naukowej. Zaplecze teoretyczne stanowi wiedza uprawiana w obrębie wielu dyscyplin naukowych, odnosząca się pośrednio lub bezpośrednio do DK. Stąd wniosek, ze zarówno ze względów formalnych, jak i merytorycznych podstawą prowadzenia kierunków czy specjalności w określonej dziedzinie jest środowisko naukowe o interdyscyplinarnych kompetencjach, które swoje orientacje teoretyczne i dydaktyczne kieruje w stronę interesujących nas praktyk publicznych. To właśnie zainteresowania badawcze, specjalistyczne publikacje teoretyczne i metodyczne, preferowane teorie, prowadzony dyskurs, doświadczenia dydaktyczne nauczycieli akademickich decydują w konsekwencji o profilu, koncepcji i efektywności studiów. Dodajmy jeszcze, że w nauce tak jak w innych dziedzinach wskazane jest zaangażowanie charyzmatycznego lidera, który potrafi skupić wokół siebie grono

uczonych, zainteresuje młodych adeptów nauki do podjęcia odpowiedniej tematyki badawczej, przekona władze uniwersyteckie o wartości i sensie przedsięwzięcia[26].

Konsekwencją tezy o braku autonomicznej teorii jest fakt, iż animacja nie występuje w wykazie kierunków studiów, pojawia się jak już wspomniano wyłącznie jako specjalność przy pedagogice i kulturoznawstwie, czy też interdyscyplinarnych wydziałach humanistycznych. Studia o kierunku menedżerskim występują w powiązaniu z kulturą, jako obszarem działania, jednak animacja nie jest elementem nazwy studiów, pojawia się jedynie w opisie treści kształcenia. Z perspektywy dziedzin nauki leżących u podstaw kształcenia uniwersyteckiego w sferze praktyk społeczno-kulturalnych mamy do czynienia z kilkoma modelowymi rozwiązaniami:

– Studia o specjalności animacja /społeczna, kulturalna, społeczno-kulturalna/ zorientowane pedagogicznie z różnymi wariantami specjalizacyjnymi zlokalizowane w instytutach lub wydziałach pedagogicznych: UJ Kraków, UMCS Lublin, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet w Zielonej Górze, Uniwersytet Opolski, Uniwersytet Śląski, filia w Cieszynie;
– Studia o specjalności animacja /społeczna, kulturalna, społeczno-kulturalna/ zorientowane pedagogicznie połączone ze specjalizacją menedżerską, zlokalizowane na uniwersytetach w Lublinie, Opolu i Zielonej Górze;
– Studia o specjalności animacja kulturalna, zorientowane kulturoznawczo prowadzi Instytut Kultury Polskiej przy Uniwersytecie Warszawskim;
– Studia kulturoznawcze bez specjalności animacyjnej prowadzą: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;
– Studia menedżerskie odnoszące się nie tyle do animacji ile do szeroko rozumianych praktyk społeczno-kulturalnych prowadzi między innymi Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

Konkretne projekty studiów są kompozycją wymienionych dyscyplin i teorii w proporcjach, na jakie pozwalają: ministerialny kanon[27] studiów pedagogicznych, kulturoznawczych czy menedżerskich, który stanowi około $^{2}/_{3}$ treści programowych. Animacja wykładana jest jako specjalność w obrębie studiów pedagogicznych w różnych odmianach, jako: animacja kulturalna /AK/, społeczna /AS/ czy społeczno-kulturalna /ASK/[28]. Dodatkowo uniwersytety rozszerzają wymienione specjalności

[26] Gdy przyjrzymy się koncepcji studiów w poszczególnych uczelniach to okaże się, że za każdym projektem pojawiają się postaci uczonych, wokół których powstawały zespoły, rodziły się idee. Uczniowie tych liderów, pomimo, że często kontestują mistrzów są ich kontynuatorami.

[27] Dz.U z 2007 roku, Nr 164, poz. 1166.

[28] Rozróżnienie animacji społecznej, kulturalnej i społeczno-kulturalnej stawia przed ważnym wyborem: czy obszarem animacji ma być system społeczny, kulturowy czy zintegrowany system społeczno-kulturowy. Dokonując wyboru wpisujemy się w odchodzący do historii spór o pierwszeństwo tego, co społeczne czy kulturowe. Wszystkie ośrodki uniwersyteckie w Polsce kształcą obecnie animatorów społeczno-kulturalnych.

o węższe specjalizacje, co jest rezultatem refleksji nad nowymi obszarami interwencji animacyjnej. Studia o orientacji kulturoznawczej w większości przypadków nie kształcą animatorów, chociaż w informatorach są wskazówki, iż absolwenci mogą podejmować pracę w instytucjach kultury. Jedynie studia kulturoznawcze na UW mają w tytule animację. Studia menedżerskie w czystej postaci, ani formalnie ani merytorycznie nie kształcą animatorów tylko menedżerów kultury. Ze względu na dużą różnorodność realizowanych projektów, co wynika też z wspomnianej autonomii instytucji uniwersyteckiej. Model i koncepcja zostały wykorzystane w tekście jako metoda i forma prezentacji kształcenia animatorów i menedżerów kultury w Polsce. Modele różnią się przez odniesienie do rodowodu teoretycznego /dyscypliny nauki/; w koncepcjach wyraża się specyfika lokalna, ujawniają się sposoby postrzegania praktyki i występujących w niej ról zawodowych, rozwiązania organizacyjne, metody projektowania procesu dydaktycznego.

Model studiów animacji społeczno-kulturalnej o rodowodzie pedagogicznym

Geneza praktyk zorientowanych na interwencję w sferze społeczno-kulturalnej wskazuje przede wszystkim na ich pedagogiczny rodowód, przy czym dodać należy, że orientacja pedagogiczna jest wewnętrznie zróżnicowana. Można mówić, iż źródłem teoretycznym jest pedagogika społeczna, gdy środowisko postrzegane będzie jako podstawowa kategoria poznawcza i podstawowy obszar działań animacyjnych. W przypadku preferencji teorii wychowania estetycznego[29] akcentuje się procesy upowszechniania i twórczości w zakresie sztuki, mówimy o animacji wyspecjalizowanej. Przewaga teorii andragogicznych /oświaty dorosłych/ zaowocuje koncentracją na działaniach edukacyjnych, wyrównywaniu szans rozwojowych, czy też pracy socjalnej.

Studia pedagogiczne o specjalności pedagogika kulturalno-oświatowa, od lat 70. prowadziły uniwersytety w Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Wrocławiu, Warszawie, Katowicach – filia w Cieszynie. Podejmowane były w tamtych czasach próby koordynacji programów[30]. Warto wspomnieć, że wśród teoretyków i refleksyjnych praktyków trwał wówczas spór o podstawową kategorię opisującą działalność społeczno-kulturalną. Część optowała za terminem działalność kulturalno-oświatowa, który wywodził się z tradycji oświeceniowej; inni byli za upowszechnianiem kultury – wytworem idei urzeczywistniania wysokich wartości i ich uspołecznienia, zawartych w pedagogice kultury. Do dzisiaj oba pojęcia jeszcze funkcjonują, chociaż dominująca stała się obecnie terminologia animacyjna. Lata 90. przyniosły radykalną zmianę w definiowaniu zarówno samej działalności, jak i specjalności studiów akademickich. Często bez świadomości, co do istoty nowej praktyki, drogą administracyjną

[29] W domyśle szerokie spektrum wychowania, którego przedmiotem są symboliczne dziedziny kultury /sztuka, nauka, sfera ludyczna/ i wartości estetyczne.

[30] Metodyka pracy kulturalno-oświatowej w programach i praktyce studiów pedagogicznych. Materiały z krajowej konferencji wykładowców metodyki. Jadwisin 27–30 maja 1985r., Warszawa 1985.

wprowadzono nazwę: animacja społeczno-kulturalna. Zmiana nie przyniosła od razu pełnej reformy metodycznej i programowej. Transformacja trwa nadal, co ujawnia się w toczonej debacie i manifestuje permanentną ewolucją metod i programów.

Ważnym etapem w projektowaniu kierunku studiów jest opisanie sylwetki absolwenta. W dokumencie tym zapisane są oczekiwania wobec kończących studia, zawierające standardy z zakresu: celów i układu treści kształcenia, kwalifikacji i kompetencji oraz przeznaczenia zawodowego. Jako przykład zaprezentuję sylwetkę absolwenta specjalności Animacja Społeczno-Kulturalna /ASK/, opracowaną w ramach reformy studiów w Instytucie Pedagogiki UJ.

Główne cele kształcenia

Studiowanie animacji społeczno-kulturowej ma na celu poszerzenie kwalifikacji pedagogicznych o kompetencje w zakresie animowania zmian społeczno-kulturowych w środowiskach lokalnych, wyzwalania i budowanie kapitału społecznego, wspomagania zrównoważonego rozwoju jednostek i zbiorowości. Trzyletnie studia licencjackie przygotowują do zespołowego i samodzielnego stosowania metod, technik i środków animacyjnych, a dwuletnie studia magisterskie do pełnienia funkcji kierowniczych, planowania strategicznego, a także podejmowania badań naukowych w dziedzinie animacji społeczno-kulturowej.

Układ treści kształcenia

Student nabywa wiedzę i umiejętności pozwalające na sprawne komunikowanie się z otoczeniem, wnikliwe rozpoznawanie społeczno-kulturowej rzeczywistości, wyłanianie i artykułowanie lokalnych problemów, negocjację i stanowienie celów, strategiczne planowanie i taktyczne projektowanie działań, formowanie grup i zespołów wykonawczych, ewaluację i dokumentowanie. Równolegle prowadzone są przedmioty dotyczące podstaw animacji, teorii i upowszechnia kultury artystycznej, problemów kultury i cywilizacji współczesnej a także wybranych zagadnień z ekonomiki, zarządzania, podstaw prawnych działalności w sferze publicznej. Poprzez praktyki student poznaje instytucje, stosowane formy i metody a także sprawdza się w realizacji projektów animacyjnych.

Kwalifikacje, kompetencje absolwenta

Kompetencje pedagoga – animatora obejmują umiejętności i sprawności w zakresie: rozpoznania warunków działania, oceny potencjału środowiska lokalnego; diagnozy dążeń, zainteresowań i predyspozycji jednostek; kreowania i realizacji projektów animacyjnych; efektywnego i twórczego wdrożenia poznanych form i metod animacji środowisk lokalnych; wyzwalania postaw twórczych i stymulowanie innowacyjnych działań uczestników; funkcjonowania w instytucjach samorządowych i pozarządowych; organizacji i kierowania zespołami, tworzenia grup zadaniowych,

współpracy, koordynacji, zarządzania środkami rzeczowymi i finansowymi; sprawnego komunikowania się w społecznościach lokalnych.

Stanowiska pracy

Absolwent animacji społeczno-kulturowej przygotowywany jest do pracy zawodowej w szeroko pojętym sektorze społecznym, która polega na bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem a jej istotą jest animowanie aktywności jednostek i zbiorowości; wywoływanie pozytywnych zmian zachowań, planów życiowych, stylów życia; dążenie do poprawy relacji międzyludzkich, autokreacji jednostki i samoorganizacji lokalnych środowisk, wspólnotowych form współżycia. Animator kultury może podjąć pracę w instytucjach zajmujących się oświatą, kulturą, zdrowiem, opieką społeczną, nadzorem kuratorskim, turystyką, poradnictwem pedagogicznym.

Struktura programowa studiów ASK

Kolejnym zadaniem w procesie projektowania studiów jest ustalenia struktury treści. W myśl ustawowych standardów dzielimy przedmioty na: ogólne, podstawowe, kierunkowe i przypisane do specjalności. O specyfice koncepcji realizowanej w konkretnym projekcie decydują: proporcje dotyczące ilości godzin przeznaczonych na poszczególne grupy przedmiotowe; autorski układ przedmiotów w ramach specjalności; ilość godzin przeznaczona na wymienione w programie przedmioty; wyznaczenie hierarchii ważności poszczególnych przedmiotów poprzez przypisanie limitu punktów ECTS. Twórcy programu mogą przyjąć minimum wyznaczone w kanonie kierunku, i przeznaczyć maksymalną ilość godzin na specjalność; mogą również kanon rozbudować ograniczając tym samym możliwości kształtowania specjalności. Wybór przedmiotów specjalnościowych ich zawartość, proporcje pomiędzy kształtowaniem wiedzy i umiejętności, zwiększenie ilości i różnorodności przedmiotów fakultatywnych, wprowadzanie dodatkowych specjalizacji, opcji, ścieżek kształcenia to drogi prowadzące do uzyskania określonego profilu studiów. Różnice programowe pomiędzy uniwersytetami są konsekwencją kompozycji wiedzy, umiejętności, preferencji teoretycznych:

Dziedziny wiedzy

– Wiedza pedagogiczna: pedagogika /ogólna, społeczna, specjalna, twórczości, pracy/; historia myśli pedagogicznej, teoria wychowania, teoria wychowania estetycznego, dydaktyka, andragogika, pedagogika kultury, edukacja kulturalna, metody badań pedagogicznych, biomedyczne podstawy rozwoju;
– Wiedza o człowieku i społeczeństwie: filozofia, etyka, psychologia /rozwojowa, zainteresowań i twórczości/ socjologia /kultury, wychowania i edukacji, małych grup/; antropologia /ogólna, kultury/; polityka /społeczna, kulturalna/, instytucje /kultury, opiekuńczo-wychowawcze, resocjalizacyjne, trzeciego sektora, komunikacja społeczna, wiedza o rodzinie;

– Wiedza o kulturze: filozoficzne, antropologiczne i socjologiczne ujęcie teorii kultury; kulturoznawstwo, mass media w kulturze i edukacji;
– Wiedza o sztuce i jej upowszechnianiu: teoria i historia sztuki, wiedza z zakresu podstawowych dyscyplin sztuki: plastyki, muzyki, teatru, tańca, filmu, fotografii, multimediów;
– Wiedza o animacji: podstawy teoretyczne animacji, tradycje działalności społeczno-kulturalnej, obszary interwencji animacyjnej, metody i techniki animacji, model animatora, diagnozowanie warunków animacji, techniczne środki animacji, instytucje animacji, projektowanie, etyka zawodowa;
– Wiedza menedżerska: zarządzanie /zespołami, projektami, logistyką, kryzysem/, marketing w instytucjach non profit, podstawy prawne i ekonomiczne, public relations w kulturze, sponsorowanie.

Umiejętności

– Metody animacyjne /animacja grup zadaniowych, gry i zabawy, drama, metodyka opiekuńczo-wychowawcza/, organizacja i prowadzenie imprez masowych, edukacja środowiskowa, aktywne metody kształcenia, metody organizowania środowiska lokalnego, metodyka turystyczno-krajobrazowa, metodyka muzealna, metodyka prozdrowotna, poradnictwa;
– Diagnozowanie warunków animacji; diagnozowanie środowiska, grupy i instytucji;
– Opracowywania i realizacji projektów animacyjnych, projekt animacyjno-marketingowy;
– Kompetencje osobiste /komunikacja interpersonalna, techniki negocjacji, autoprezentacja, trening twórczości, twórcze myślenie i działanie, etykieta menedżera, sztuka prowadzenia imprez, kultura żywego słowa/;
– Terapeutyczne /terapia przez sztukę, terapia grupowa/.

Teorie i ich aplikacje praktyczne

– Upowszechnianie kultury, animacja społeczno kulturalna;
– Pedagogika kultury, pedagogika antropologiczna, pedagogika niedyrektywna; opozycja paradygmatów: pedagogiki technologicznej a humanistycznej;
– Klasyczne teorie kultury, kulturoznawstwo;
– Podejście pragmatyczne /menedżerskie/ lub aksjologiczne, preferujące wartości.

Analiza materiałów źródłowych wskazuje na dynamikę kompozycji i jej elementów. Co roku powstają nowe projekty i są modyfikowane dotychczasowe. Uniwersytety konkurują między sobą a także z rozwijającym się intensywnie, agresywnym rynkiem edukacyjnym, zabiegając o możliwie najlepszych kandydatów. Ogólne informacje uzupełnimy koncepcjami wypracowanymi w poszczególnych uniwersytetach, uwzględniając tradycję tych ośrodków, liderów, warunki i proces powstawania projektów.

Pedagog animator społeczno-kulturalny wyspecjalizowany w działaniach opiekuńczo-wychowawczych i upowszechnianiu sztuki

Koncepcja ukształtowana na gruncie pedagogiki społecznej, teorii wychowania estetycznego, wiedzy o kulturze, metodyki opiekuńczo-wychowawczej, teorii i praktyki animacji z elementami menedżerskimi. Za wzorzec tak ujętej koncepcji można uznać studia animacji społeczno-kulturalnej w Uniwersytecie Warszawskim. Punktem wyjścia jest powiększony wobec standardów ministerialnych kanon pedagogiczny. W części dotyczącej specjalności dominuje zainteresowanie środowiskiem lokalnym mające swoje źródła w pedagogice społecznej – dyscyplinie o dużej tradycji w Uniwersytecie Warszawskim[31]. Aleksander Wojciech Nocuń określając kompetencje kończących studia pisze: „Absolwenci będą mogli profesjonalnie wypełniać rolę przywódców przemian społecznych środowiska lokalnego [...] Wiedza i umiejętności nabyte w trakcie studiów powinny stworzyć szansę skutecznego działania w obszarze edukacji, aktywności kulturalnej i pracy socjalnej"[32].

Wśród przedmiotów bezpośrednio związanych z animacją znajdują się: podstawy wiedzy o animacji, animacja grup zadaniowych, animacja grupy metodami gry i zabawy, komunikowanie społeczne i media w animacji, techniczne środki animacji. Nie eksponuje się w tym zestawieniu wiedzy i umiejętności z zakresu projektów animacyjnych. Istotną rolę w kształtowaniu profilu studiów odegrała polska koncepcja teorii wychowania estetycznego opracowana w latach 70. przez zespół naukowców pod kierunkiem Ireny Wojnar, inspirowana twórczością Bogdana Suchodolskiego. Ważnym momentem było przeniesienie przez Małgorzatę Kopczyńską z Francji na grunt polski, teoretycznych podstaw i praktycznych aplikacji animacji społeczno-kulturalnej. Do kształtu studiów przyczyniły się doświadczenia A. Nocunia i Jerzego Szmagalskiego wyniesione z działalności terenowej w zakresie doskonalenia kadry pracowników kultury. Zaowocowało to niewątpliwie jedną z pierwszych pozycji z zakresu zarządzania w instytucjach kultury „Kierowanie w kulturze"[33], a także wprowadzeniem do programu studiów elementów ekonomii i zarządzania. Podobną wartość miał cykl konferencji w Antoninie, poświęconych funkcjom domów kultury[34]. Warto dodać, ze Uniwersytet Warszawski optował za utrzymaniem tożsamości studiów pedagogicznych oraz nadrzędnością pedagogiki wobec praktyk, którym miała służyć.

[31] Do ważnych postaci należą: Ryszard Wroczyński, Anna Przecławska, Wiesław Theiss.

[32] A. W. Nocuń, *Kształcenie animatorów społeczno-kulturalnych na studiach pedagogicznych,* [w:] *Dylematy animacji kulturalnej,* (red.) J. Gajda, W. Żardecki, Lublin 2001, s.167–168.

[33] B. Czarniawska, A.W. Nocuń, J. Szmagalski, *Kierowanie w kulturze. Perspektywy sukcesu*, Warszawa 1985.

[34] Rezultatem konferencji były wydawnictwa: *Poradnictwo jako metoda pracy domu kultury*, Warszawa 1985; *Integracyjna funkcja domu kultury. Poszukiwania perspektyw*, Warszawa 1986; *Dom kultury jako środowisko twórcze. Projekty i strategie ich osiągnięcia*, Warszawa 1988; *Dom kultury wobec szans i zagrożeń współczesnej cywilizacji*, Warszawa 1989; *Dom kultury w środowisku*, Warszawa 1990.

Przyczyniło się to do utrwalenia koncepcji kształcenia animatorów w formie specjalności na studiach pedagogicznych w opozycji do opcji utworzenia autonomicznego kierunku poświeconego społeczno-kulturowym praktykom.

Pedagog animator społeczno-kulturalny wyspecjalizowany w upowszechnianiu sztuki lub animowaniu wspólnot samorządowych

Koncepcja oparta o rozbudowany, wobec ministerialnego minimum, kanon pedagogiczny, solidne podstawy z zakresu teorii kultury, wiedzę menedżerską oraz alternatywnie zaproponowaną rozszerzoną teorię sztuki i jej upowszechnienia, lub wiedzę i umiejętności w zakresie animacji środowiska lokalnego. W dyskursie nad teoretycznymi podstawami studiów ścierały się poglądy pedagogów społecznych i andragogów. Znaczący wpływ wywarły teorie pedagogiki kultury, aksjologicznie i personalistycznie ugruntowanej teorii kultury, pedagogiki antropologicznej. Obecny program[35], rezultat wielu modyfikacji[36] realizują zakłady Pedagogiki Społecznej i Andragogiki oraz Pedagogiki Kultury w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na przebieg i rezultat reformy wywarły wpływ doświadczenia dydaktyczne i badawcze wykładowców[37], postulaty studentów i opinie pracodawców. W planie studiów znalazły się bloki tematyczne: teoretyczne podstawy z zakresu kulturoznawstwa, sztuki oraz animacji kultury; diagnozowanie środowiska i projektowanie działań animacyjnych; realizacja przedsięwzięć animacyjnych; zagadnienia menedżerskie, ekonomiczne i prawne działalności społeczno-kulturalnej; praktyka animacyjna.

Od kilku lat studenci są zaangażowani w wiele przedsięwzięć w skali Krakowa /Festiwal Nauki/ jak też poszczególnych dzielnic i osiedli. Jest to możliwe dzięki współpracy z urzędem miasta oraz dzielnicowymi ośrodkami kultury. Część studentów sprawdza się w działaniu poprzez Koło Naukowe Animatorów Kultury. Samodzielna aktywność animacyjna studentów zaczyna się od pierwszego semestru i trwa do zakończenia studiów. Znaczne zwiększenie ilości godzin przeznaczonych na przedmioty zawodowe i działania praktyczne były odpowiedzią na postulat uzawodowienia studiów licencjackich[38]. W ostatecznym kształcie, który jest kompromisem pomiędzy animacją zorientowaną na upowszechnienie kultury artystycznej i skierowaną na aktywizowanie środowisk lokalnych, powstała specjalność: animacja spo-

[35] B. Cyboran, *Tradycje i aktualne doświadczenia w zakresie kształcenia animatorów kultury w Instytucie Pedagogiki UJ*, [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury,* (red.) B. Jedlewska, Lublin 2006, s. 202–214.

[36] Od początku lat 70. IP UJ prowadził kierunek Pedagogika kulturalno-oświatowa. Wiodącymi dyscyplinami były na przemian pedagogika społeczna i andragogika. Wśród uczonych, którzy wywarli wpływ na kształtowanie debaty naukowej i programu studiów byli: Zygmunt Mysłakowski, Aleksander Siemieński, Tadeusz Gołaszewski, Tadeusz Aleksander, Bogusław Żurakowski, Krystyna Ablewicz.

[37] Autor niniejszego tekstu pracował w latach 1991–2008 w kilku zespołach modyfikujących program studiów w IP UJ.

[38] Op. cit., s. 214.

łeczno-kulturowa, w której wytyczono dwie ścieżki kształcenia: animacji wspólnot samorządowych i animacji kulturowo-artystycznej. W ramach animacji artystycznej nie przysposabia się studentów do pracy z grupami artystycznymi, jak to ma miejsce w innych uniwersytetach i było realizowane na UJ w latach 80. Zadecydowała o tym inna koncepcja sylwetki absolwenta. Koordynator specjalności Beata Cyboran, tak podsumowuje dotychczasowe doświadczenia: „Modyfikowane przez rynek i media style życia, postawy, potrzeby, pragnienia i aspiracje szczególnie młodych ludzi stawiają przed animatorami niezwykłe wyzwania, na które będą mogły odpowiedzieć jedynie jednostki aktywne, twórcze, silnie motywowane, potrafiące nieustannie modyfikować nabytą wiedzę i umiejętności”[39].

Podobna koncepcja programowa obwiązuje na Uniwersytecie Opolskim. Studenci wybierają dodatkowo specjalizacje: edukacja społeczno-kulturalna /animator programista/; menedżer kultury; animator środowisk lokalnych /animator ulicy/. W myśl założeń projektodawców specjalizacje odzwierciedlają modele przyszłych ról społeczno-zawodowych absolwentów.

Pedagog animator społeczno-kulturalny wyspecjalizowany w amatorskiej pracy artystycznej z przygotowaniem menedżerskim

Koncepcja studiów animacyjnych wywiedziona z pedagogiki kultury i kulturoznawstwa, wzbogacona jest o specjalizacje artystyczne oraz wiedzę i umiejętności menedżerskie. W połowie lat 90. z inicjatywy Janusza Gajdy[40], kontynuowanej następnie przez Dariusza Kubinowskiego[41] i zespół pracowników Zakładu Pedagogiki Kultury[42], uruchomione zostały w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie studia pedagogiczne o specjalności animator i menedżer kultury. Inspiracje teoretyczne czerpano z pedagogiki kultury, teorii upowszechniania kultury, antropologii kultury, teorii animacji społeczno-kulturalnej i zarządzania w sektorze publicznym. Organizatorów interesowały relacje pomiędzy kulturą, wychowaniem i edukacją z uwzględnieniem perspektywy menedżerskiej. Spojrzenie to znalazło później wyraz w bardzo ważnych dla animacji publikacjach[43]. Ideę tę oddaje struktura programu specjalności, w której równoważą się: przedmioty kulturoznawcze; kulturowo-edu-

[39] B. Cyboran, *Tradycje i aktualne doświadczenia w zakresie kształcenia animatorów kultury w Instytucie Pedagogiki UJ*, [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, s. 214.

[40] Janusz Gajda w latach 1988–2003 był kierownikiem Zakładu Teorii Upowszechniania Kultury, obecnie Zakład Pedagogiki Kultury w IP UMCS w Lublinie.

[41] Dariusz Kubinowski od 2004 roku kieruje Zakładem Pedagogiki Kultury jest koordynatorem studiów oraz inicjatorem Forum Akademickich Ośrodków kształcących animatorów i menedżerów kultury.

[42] Wymienić trzeba między innymi: Barbarę Jedlewską, Wiesława Żardeckiego.

[43] *Wybrane problemy animacji kulturalnej*, (red), J. Gajda, Lublin 1993; *Animacja kulturalna jako problem pedagogiczny*, (red.) J. Gajda, Lublin 1994*; Dylematy animacji kulturalnej*, (red.) J. Gajda, Lublin 2001; B. Jedlewska, *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Lublin 1999; *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, (red.) B. Jedlewska, Lublin 2006.

kacyjne; prawno-ekonomiczne; przedmioty metodyczne i praktyki; specjalizacje artystyczne /taniec, teatr, fotografia i film/. Ważnym elementem studiów są praktyki, w ramach których studenci samodzielnie realizują projekty animacyjne. Szczególne znaczenie przywiązuje się do innowacyjności i profesjonalizmu projektów.

Dyskurs w kręgu akademickim ma wymiar lokalny, gdy towarzyszy modyfikacji programów studiów; lokalnych konferencji; podejmowanych badań i publikacji. Interesujący z perspektywy porównawczej analizy stanu kształcenia specjalistów dla kultury jest wymiar ogólnopolski. Będzie to sytuacja, gdy konkretny ośrodek przyjmuje rolę inicjatora i koordynatora badań na szerszą skalę. Takie zadanie przyjął na siebie Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie. Zorganizowano wiele konferencji poświęconych animacji z perspektywy teorii edukacji i pedagogiki kultury, m.in.: Współczesne dylematy upowszechniania kultury – 1990; Animacja kultury jako problem pedagogiczny – 1993; Pedagogika kultury – aktualność i perspektywy – 1997; Dylematy animacji kulturalnej – 2003; Człowiek w świecie kultury – kultura w świecie człowieka – 2005. Z inicjatywy Dariusza Kubinowskiego powołano Ogólnopolskie Forum Ośrodków Akademickich kształcących animatorów i menedżerów kultury. Odbyły się już dwa spotkania, które poświęcono wymianie doświadczeń, dyskusji na temat dalszej możliwości współpracy, realizacji wspólnych projektów badawczych i wydawniczych, stworzeniu bazy danych dotyczących teorii i praktyki animacji. Inicjatywa spotkała się z przychylnym przyjęciem ze strony szkół wyższych.

Podobne koncepcje programowe realizowane są w Cieszyńskiej Filii Uniwersytetu Śląskiego i Uniwersytecie Zielonogórskim[44]. W Uniwersytecie Zielonogórskim łączono do niedawna przygotowanie animatora środowiska lokalnego ze specjalizacją artystyczną /teatr taniec, fotografia z technikami video/. Ostatnie decyzje programowe poprzedzono teoretycznymi rozważaniami nad animacją, uczestnictwem i analizą rynku pracy dla absolwentów. W rezultacie w miejsce specjalizacji artystycznych wprowadzono nowe odnoszące się do kultury fizycznej i zdrowotnej oraz sztuki widowiskowej łączącej teatr, taniec, estradę, sztukę ulicy i inne działania widowiskowe. Bogdan Idzikowski tak definiuje aktualną sytuację: „Kurczący się wolumen instytucji kultury nie pozwala na absorbowanie absolwentów animacji kultury. Dlatego poszerzyliśmy jej profil o sport, rekreację i kulturę zdrowotną, a wąską specjalizacje artystyczną zamieniliśmy na profil wielodziedzinowy, zmierzający do wizji animatora transformatywnego i animacji jako praktyki refleksyjno-krytycznej, w której sam animator zdany jest na konstruowanie koncepcji swojej roli."

W filii Uniwersytetu Śląskiego w Cieszynie[45] kształci się animatorów przy Katedrze Edukacji Kulturalnej Instytutu Nauk o Edukacji. W jednym projekcie łączy się wiedzę i umiejętności z zakresu: animacji środowiskowej i regionalnej, mniejszości

[44] Na temat kształcenia animatorów w Uniwersytecie Zielonogórskim piszą: J Kargul, B. Idzikowski, S. Tokarczuk

[45] Wieloletnim liderem naukowym był Antoni Gładysz obecnie funkcję tę pełni Katarzyna Olbrycht.

narodowych, kultury ludowej, recepcji i upowszechnianie sztuki /teatr, plastyka, literatura, film/, reżyserii widowisk a także zarządzania i finansów. Uniwersytet podejmuje istotny lokalny problem animacji i edukacji wielokulturowej, koegzystencji społeczności różnych narodowości.

Kształcenie animatorów – menedżerów kultury

Jednym z istotnych problemów transformacji, który nadal jest aktualny to przystosowanie instytucji publicznych do nowych warunków ustrojowych; zmieniającej się nieco wolniej mentalności funkcjonariuszy instytucji i nowych oczekiwań uczestników praktyk kulturalnych. Rozpowszechnianie, również przez ośrodki decyzyjne, hasła „animować każdy może..." przyczyniło się do obniżenia poziomu wymagań wobec kadry zatrudnianej w samorządowych instytucjach kultury. O wiele bardziej ryzykowne stało się zastosowanie tej tezy wobec kadry zarządzającej, odpowiedzialnej za racjonalne wydawanie pieniędzy publicznych i wykorzystanie szansy wprowadzenia do finansowania kultury środków pozabudżetowych.

Po zmianach w 1989 roku większe emocje i zainteresowanie budziły sprawy ideologiczno-programowe niż organizacyjno-ekonomiczne. Stosunkowo wolno przenikały do instytucji kultury zasady gospodarki rynkowej. Nie poczyniono istotnych zmian w Ustawie o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej, a dopiero w 2000 roku przekształcono dotychczasowe zakłady budżetowe w instytucje kultury – samodzielne jednostki ekonomiczne. Nie można też powiedzieć, żeby uniwersytety w pierwszej fazie przemian poprzez system kształcenia stymulowały zasadnicze zmiany w świadomości ekonomicznej i umiejętnościach menedżerskich kadry kierowniczej.

Opisywana sytuacja wpisuje się w plan ogólny. W polskim modelu uniwersyteckich studiów humanistycznych wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania i ekonomiki występowały do niedawna marginalnie i były zbyt ogólne, w związku z czym nie budowały kompetencji niezbędnych do podejmowania funkcji kierowniczych. Absolwenci zatrudnieni w instytucjach kultury uczyli się przez doświadczenie bądź uzupełniali kwalifikacje, uczestnicząc w różnych formach doskonalenia. Mniej więcej od połowy lat 90.w programach pięcioletnich studiów magisterskich wprowadzano elementy organizacji i zarządzania, podstaw prawnych i ekonomicznych działalności kulturalnej w różnych postaciach, jak: rozszerzenie o te treści przedmiotów metodycznych; wprowadzenie odrębnych przedmiotów /podstawy ekonomiki i zarządzania w kulturze, podstawy prawne działalności kulturalnej, i inne/, czy wreszcie uruchomienie specjalizacji menedżera kultury przy specjalności animacyjnej /UMCS/.

Przy wprowadzaniu wiedzy menedżerskiej pomocne były różne inicjatywy. Instytut Kultury UW podejmował w tym zakresie prace badawcze, których rezultatem były publikacje wydawane w formie książkowej i w postaci artykułów drukowanych w piśmie „Kultura Współczesna". Znaczący wkład w rozwój refleksji i praktyki menedżerskiej miało i ma nadal Centrum Animacji Kultury, przekształcone w Narodowe Centrum

Kultury. Prowadzone są tam cykle warsztatów tematycznych, z których korzystają również nauczyciele akademiccy. Wydawane są pozycje wzbogacające kanon lektur.

Opisany pokrótce proces doprowadził do korzystnej sytuacji. W programach studiów we wszystkich uniwersytetach prowadzących specjalność animacja społeczno-kulturalna znajduje się blok przedmiotów wprowadzających podstawy z zakresu: organizacji i zarządzania, prawa i ekonomiki kultury, a także polityki społecznej i kulturalnej, strategicznego planowania, projektowania i zarządzania projektami, partnerstwa lokalnego, marketingu w organizacjach non profit, sponsoringu, reklamy, public realations. Co więcej obserwuje się tendencję do rozszerzania tej oferty, poprzez wprowadzanie bardziej szczegółowych zagadnień, jak: kreowanie produktu kulturowego, przemysły kultury, impresariat, rynek sztuki. Postrzega się kulturę wieloaspektowo, między innymi jako czynnik zrównoważonego rozwoju czy środek promocji. O wspomnianych tendencjach decydują różne czynniki, jak: badania lokalnych rynków pracy, analiza regionalnych strategii rozwoju[46], oczekiwania studentów[47], obserwacja konkurencji. Tak zarysowana i rozwijająca się koncepcja kształcenia ufundowana na pedagogicznych podstawach rozwija się w dwóch kierunkach przygotowania animatora wyposażonego w wiedzę menedżerską jako narzędzie wspomagające podstawową misję animacyjną oraz menedżera kultury, którego docelowym obszarem i specjalizacją jest animacja. Przypomnijmy, że w przypadku, gdy studia są usytuowane w instytutach czy też wydziałach pedagogicznych przed tytułem animator czy menedżer powinniśmy dla ścisłości dodać pedagog.

Kształcenie menedżerów kultury

Studia menedżerskie odnoszą się nie tyle do animacji, ile do szeroko rozumianych praktyk społeczno-kulturalnych. Takie studia przygotowujące menedżerów kultury zlokalizowane są poza pedagogiką, a kierunkiem podstawowym jest ekonomika lub zarządzanie. W tym przypadku mamy do czynienia z innym produktem końcowym, całkowicie odmienną jakością. Absolwent jest menedżerem i specjalizuje się w zarządzaniu sektorem publicznym a jeszcze bardziej szczegółowo nie tyle kulturą ile obszarami, w których kultura jest elementem rynku, np. przemysły kultury, turystyka, promocja, media. Odnoszę wrażenie, że temat: „kształcenie animatorów i menedżerów kultury" w tym miejscu rozdwaja się na dwa odrębne zagadnienia, które można łączyć jedynie w wybranych płaszczyznach.

W 1994 roku w ramach struktur Uniwersytetu Jagiellońskiego powstaje Szkoła Zarządzania Kulturą, w której podstawą kształcenia są dyscypliny nauki z zakresu administracji, ekonomii, zarządzania, marketingu. Humanistyczny charakter studiów

[46] G. Prawelska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Kraków, 2003.

[47] W ramach odnawianych co kilka lat akredytacji studenci oceniają program, warunki jego realizacji a także wykładowców.

oddaje przywiązanie autorów projektu do kulturowego uniwersum wartości. Zespół uczonych skupionych przy Szkole angażuje się w organizację Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, który staje się wiodącym ośrodkiem kształcącym menadżerów kultury. Dziekanem Wydziału do 2002 roku a także organizatorem Szkoły Zarządzania Kulturą był Emil Orzechowski. Po różnych zmianach studia realizowane są obecnie w Katedrze Zarządzania Kulturą. Projekt studiów kształtowany równolegle z przebiegiem transformacji ustrojowej, formowany był w dużej części w oparciu o doświadczenia państw rozwiniętej demokracji i gospodarce rynkowej oraz polskie rozwiązania o walorach innowacyjnych[48]. Tej koncepcji podporządkowany był dobór treści /literatury, praktycznych aplikacji, wykładowców/. W fazie początkowej opierano się na literaturze obcojęzycznej /tłumaczenia/, komunikatach z podejmowanych badań. W miarę upływu czasu zmieniało się zaplecze Wydziału, podejmowano wiele inicjatyw, jak konferencje, seminaria z udziałem teoretyków i praktyków, przybywało publikacji odnoszących się do polskiej rzeczywistości. Zmieniała się też sama rzeczywistość, szczególnie od momentu przejścia z zakładów budżetowych na formę samodzielnych samorządowych lub państwowych jednostek organizacyjnych. Wydoroślało otoczenie sponsorskie, za zmianami w dziedzinie finansowania /montaż finansowy/ pojawiły się realne możliwości zdobywania środków finansowych: dostęp do środków unijnych, do międzynarodowych fundacji. Dynamicznie rozwijał się sektor pozarządowy, który umożliwiał podejmowanie działalności zawodowej poza instytucjami samorządowymi. W dużych aglomeracjach powstawały projekty wymagające wykwalifikowanych menedżerów. Rozwijały się partnerskie kontakty z zagranicą.

W programie specjalizacji znajdują się przedmioty: ekonomika kultury, współczesny rynek sztuki na świecie, podstawy zarządzania kulturą, kierowanie zmianą w kulturze, zarządzanie zadaniami kultury w samorządzie, alternatywne źródła finansowania kultury, marketing kultury, analiza rynku usług i efektywności zadań w kulturze. Dodatkowo wiedzę i umiejętności specjalistyczne uzupełniają przedmioty: psychologia i socjologia reklamy, międzynarodowy obieg kultury, prawo autorskie, autoprezentacja, definicje i obszary kultury, psychologia twórczości, ochrona i kształtowanie dziedzictwa kulturowego, zarządzanie projektami, i inne.

Nie można pominąć istotnego faktu – kłopotów z uzyskaniem akredytacji na kierunek menedżer kultury, czyli uznanie przez specjalistów z zakresu ekonomii i zarządzania autonomii wiedzy i umiejętności składających się na specjalność menedżera kultury[49]. Obecnie można mówić o tendencji rozszerzenia koncepcji kształcenia w kierunku zarządzania w sektorze publicznym, a dopiero później wyodrębnienia obszarów zainteresowania sektora publicznego /oświata, zdrowie, kultura, administracja

[48] M. Lisowska, *Kształcenie menedżerów kultury w Instytucie Spraw Publicznych UJ*,[w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, s.248–272.

[49] E. Orzechowski, *Zarządzanie w naukach humanistycznych (Kultura-zarzadzanie: gdzie jesteśmy?),* [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce,* s. 49–58.

samorządowa/. Pojawiają się też oferty kształcenia podyplomowego dla specjalistów różnych dziedzin.

Rynek pracy, koncepcja zrównoważonego rozwoju wdrażana przez wiele regionów, w którym kultura często staje się ważnym elementem, doprowadziły do uruchamiania w szkolnictwie wyższym różnego typu studiów kształcących menedżerów kultury. Projekty mają postać studiów międzywydziałowych, podyplomowych, licencjackich i magisterskich. Dają się zauważyć lokalne specjalizacje w kierunku: przemysłów kultury, instytucji non profit, turystyki kulturowej, rynku sztuki, konserwacji zabytków, impresariatu.

Z perspektywy naszych rozważań warto się przyjrzeć czy programy zawierają przedmioty /treści/ związane z wiedzą o człowieku i społeczeństwie /filozofia, socjologia, psychologia, pedagogika/. Pedagogika pojawia się najczęściej jako fakultet dla osób, które pragną się poświęcić dydaktyce, pozostałe przedmioty mają zazwyczaj także postać fakultatywną. Wnioski końcowe sprowadzają się do poszukiwania proporcji treści kształcenia pomiędzy humanistyką a twardą ekonomią. To znaczy czy menedżer ma świadomość, że zarządza kulturą, czyli sferą wartości, których nie można, czy też nie powinno się sprowadzać do poziomu środków służących do osiągania innych celów.

Model kulturoznawczy

Studia kulturoznawcze zaliczane są przez komisję akredytacyjną do studiów tzw. unikatowych. Aktualnie prowadzone są na uniwersytetach w Poznaniu, Łodzi, Krakowie, Toruniu, Gdańsku, Wrocławiu, Warszawie, Lublinie, na Uniwersytecie Śląskim. Jednostkami organizacyjnymi są wydziały filologiczne, humanistyczne, nauk społecznych, zarządzania i komunikacji społecznej, studiów międzynarodowych. Programy zawierają kanon podstawowy, w skład którego wchodzą przedmioty wykształcenia ogólnego: filozofia, logika, semiotyka socjologia, historia; przedmioty podstawowe, jak: wstęp do kulturoznawstwa, historia kultury europejskiej, historia sztuki, estetyka, filozofia, antropologia i socjologia kultury, wiedza z wybranych dziedzin sztuki; warsztaty w zależności od przyjętej specjalizacji związane ze sztuką, widowiskami, mediami, pisaniem scenariuszy. Spotyka się specjalizacje w dziedzinie antropologii i socjologii kultury, folklorystyki, krytyki i animacji sztuki, teatrologii i filmoznawstwa, mediów, komunikacji kulturowej.

Koncepcja kulturoznawcza w kształceniu animatorów była i pozostaje zjawiskiem marginalnym wobec projektów wywodzących się z nauk i praktyk pedagogicznych oraz dynamicznie rozwijających się studiów o profilu menedżerskim, których podstawą teoretyczną są dyscypliny z zakresu ekonomii i zarządzania. Jedynie w Gdańsku i Lublinie w programie występuje animacja. Od razu trzeba wyjaśnić, że wśród studiów kulturoznawczych tylko nieliczne bezpośrednio służą przygotowaniu specjalistów szeroko rozumianej działalności kulturalnej w tym animacji. Znakomita

większość odnosi się do: wybranych dziedzin sztuki /teatrologia, filmoznawstwo/; porównawczych studiów cywilizacji; kulturowych aspektów polityki międzynarodowej; problemów związanych z komunikacją międzykulturową, zjawiskami migracji itp. Profil zawodowy absolwenta oprócz kariery badawczej odnosi się do takich obszarów zawodowych, jak polityka, administracja państwowa, dziennikarstwo. Absolwenci przygotowywani są do pełnienia ról doradców, ekspertów, negocjatorów. Ze względu na tematykę referatu zajmiemy się studiami, których absolwenci zorientowani są na pracę w instytucjach kultury.

W Instytucie Kultury Polskiej UW w 1991 roku powstała specjalizacja animacja kultury. Studia są zorientowane antropologicznie, znajdujemy tam odniesienia do kategorii kultury czynnej[50]. Twórcy projektu określają go jako antropologię stosowaną. Projekt[51]ma charakter międzywydziałowy poniekąd fakultatywny, jest przeznaczony dla studentów II i III roku kierunku: Wiedza o kulturze oraz dla studentów filologii polskiej i innych specjalności humanistycznych. Warunkiem dla tej grupy kandydatów jest zaliczenie egzaminu z antropologii kulturowej. Program obejmuje warsztaty: teatralne, muzyczne, fotograficzne, edukacji przez sztukę, antropologii słowa, etnograficzne, dziennikarskie, antropologii codzienności, warsztat krytyczny, translatorium antropologiczne. Realizowane są również praktyki i staże prowadzone przez wybitnych praktyków m.in. w Ośrodku Praktyk Teatralnych „Gardzienice", Ośrodku i Fundacji „Pogranicze Sztuk – Kultur – Narodów" w Sejnach, Teatrze Wiejskim Węgajty. Staże realizowane są również w ważnych ośrodkach zagranicznych, do których należą: Nordisk Teaterlabor w Holsterbo /Dania/ prowadzony przez Eugenio Barbę, Uniwersytet w Bielefeld i inne. W latach 2001–2004 studenci brali udział w międzynarodowym projekcie „Animus" /Międzynarodowa sieć instytucji kształcących animatorów kultury/ w ramach programu „Leonardo da Vinci"[52].

Zakończenie

W instytucjonalnym systemie nauki i edukacji uniwersytety miały i mają obecnie swoiste funkcje i zadania, nie dające się zastąpić innymi formami edukacyjnymi. Uniwersytety i szkoły wyższe uprawnione do kształcenia akademickiego, zgodnie z ustawą muszą spełniać wyższe niż inne szkoły kryteria dotyczące kwalifikacji kadry, prowadzenia studiów doktoranckich, prowadzenia badań naukowych. Wysokie i ściśle egzekwowane wymagania stawiane tym szkołom w konsekwencji przekładają się na jakość kształcenia, przez co należy rozumieć:

[50] Termin wprowadzony przez J. Grotowskiego.

[51] Twórcami i liderami naukowymi studiów są między innymi: A. Mencwel, L. Kolankiewicz, G. Godlewski.

[52] M. Litwinowicz, *Program specjalizacji „Animacja kultury" w Instytucie Kultury Polskiej,* [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów w Polsce*, s. 241–247.

– Bezpośredni kontakt z wybitnymi przedstawicielami poszczególnych dyscyplin naukowych;
– Zapewnienie samodzielnych pracowników naukowych do prowadzenia wykładów i seminariów dyplomowych;
– Dostęp do najnowszych wyników badań /wykłady monograficzne/;
– Możliwość uczestniczenia w projektach badawczych realizowanych przez kadrę naukową;
– Dostęp do najnowszej literatury;
– Możliwość kontynuowania studiów II i III stopnia, co wiąże się również z awansem naukowym.

W kształceniu akademickim preferowana jest teoria, co przekłada się na rozszerzony zakres godzinowy przedmiotów z kanonu podstawowego i specjalności. Lokalizacja ośrodków akademickich w dużych aglomeracjach miejskich stwarza studentom duże możliwości poszerzania zakresu studiów: wykłady międzywydziałowe, studia fakultatywne, zasoby biblioteczne; daje też możliwość korzystania z potencjału naukowego i kulturalnego środowiska, działalności wolontariackiej, pracy w czasie studiów, korzystania z instytucji, uczestnictwa w znaczących wydarzeniach kulturalnych itp. Misją uniwersytetu będzie zatem: kształcenie specjalistów do stanowisk samodzielnych i kierowniczych, kadr naukowych, kontynuowanie tradycji, rozwój nauki w obrębie wybranych dyscyplin, rozwój praktyki poprzez wspieranie teorią.

W kształceniu uniwersyteckim występują też problemy, których rozwiązanie podniosłoby jakość kształcenia animatorów i menedżerów kultury:
– Resort kultury nadzoruje szkolnictwo artystyczne, natomiast wykazuje małe zainteresowanie kształceniem w omawianych dziedzinach;
– Brakuje systemowych rozwiązań łączących uniwersytety z instytucjami kultury, administracją samorządową, ministrem kultury i jego centralnymi instytucjami. Współpraca ma charakter indywidualny, osobowy. Ważnym punktem zwrotnym jest podjęcie nie nowej inicjatywy koordynacji ośrodków kształcących animatorów i menedżerów kultury przez UMCS w Lublinie;
– Uczelnie powinny utrzymywać więcej kontaktów z otoczeniem instytucjonalnym;
– Pożądane byłoby więcej badań dotyczących animacji. Uniwersytety powinny być beneficjantami projektów badawczych zleconych z zewnątrz przez administrację samorządową, Resort Kultury;
– Konieczny jest systematyczny kontakt i współpraca z absolwentami. Można czerpać w ten sposób wiedzę o losach, karierach absolwentów a tym samym o efektach kształcenia;
– Jak już wspominaliśmy ośrodki akademickie mają ograniczone możliwości korzystania ze specjalistów zewnętrznych z instytucji kultury;
– Uniwersytety mogłyby być zaangażowane w optymalizację praktyki, inicjowanie i wdrażanie nowych rozwiązań. Wydaje się, że jest to raczej postulat, możliwość

jego realizacji wiąże się z systemowymi rozwiązaniami w relacji pomiędzy resortami: MN i SZW, MEN, MK i DN.

Z dokonanego przeglądu modeli, koncepcji, konkretnych projektów uniwersyteckiego kształcenia specjalistów szeroko pojętej praktyki społeczno-kulturalnej wynika, że mamy do czynienia z materią ewoluującą, różnorodną, nawiązującą do różnych teorii i tradycji. Obiecująco jawi się perspektywa oddolnych działań koordynacyjnych. Pozytywne są zmiany idące w kierunku zbliżenia założeń programowych do wymogów teraźniejszości i przyszłości praktyki. Znamienne jest elastyczne reagowanie na potrzeby rynku pracy.

Niniejszą refleksję zakończę myślą, która towarzyszy mi od początku pracy nad tym tematem: uniwersytety kształcąc do zawodu podejmują misję animowania rzeczywistości poprzez implantację transgresyjnego czynnika ludzkiego.

Współpraca lokalnych podmiotów
i metoda projektów szansą realizacji nowych zadań domu kultury

ROZDZIAŁ 3

Zbigniew Wejcman

Partnerstwa lokalne szansą budowania współpracy środowiskowej na rzecz działalności społeczno-kulturalnej

Społeczność lokalna to nie tylko wspólnota mieszkańców zamieszkujących określone terytorium – to również osobiste powiązania, sieci kontaktów grupowych, tradycje i wzorce zachowania, które powstają na tle konkretnej dzielnicy, wsi i sytuacji społeczno-gospodarczej. Im te powiązania są ściślejsze, a sieć kontaktów gęstsza, tym środowisko lokalne rozwija się prężniej. Samorządy lokalne, organizacje pozarządowe, środowisko biznesu stanowią kluczowe ogniwo rozwoju lokalnego, stąd tak istotną sprawą jest ich współpraca, wymiana doświadczeń i praca metodą projektów.

Często jednak brakuje impulsu, który mógłby pobudzić ukryty potencjał danej miejscowości. Z doświadczeń wielu programów wynika, że aktywizacja lokalnych środowisk dokonuje się poprzez zewnętrzne instytucje i zespoły ekspertów lub dzięki oddolnej inicjatywie pojawiającej się w danej społeczności. Z drugiej strony sama aktywność mieszkańców nie wystarczy, jeśli brakuje jej jakiegoś zaplecza organizacyjnego, wsparcia instytucjonalnego, a niekiedy także inspiracji i informacji. Środkiem, narzędziem i podmiotem takiego procesu powinna być znacząca organizacja pozarządowa lub inny podmiot funkcjonujący na danym terenie. Ponieważ silne organizacje społeczne nie są powszechnym zjawiskiem, coraz częściej poszukuje się organizacyjnego oparcia dla lokalnej aktywności w najpowszechniejszych w naszych społecznościach instytucjach – szkołach, parafiach, ośrodkach pomocy społecznej, domach kultury. Ze względu na renesans obywatelskiej aktywności i wciąż zauważalny – szczególnie w mniejszych miejscowościach i na obszarach wiejskich – deficyt organizacji pozarządowych, niezbędne stało się formułowanie nowych zadań dla tego typu podmiotów. To przesłanie legło u podstaw programu Centrum Aktywności Lokalnej CAL, który od końca lat 90. jest nową metodą działania instytucji samorządowych i spółdzielczych oraz lokalnych organizacji pozarządowych.

Innowacyjność metody calowskiej polega na tym, że instytucje te – o ile zainteresowane są realną zmianą społeczną i swoim w niej udziałem – nie koncentrują się na jednym tylko obszarze działania związanym z ich dotychczasową działalnością statutową (np. na pomocy społecznej, oświacie czy kulturze), lecz patrzą na daną społeczność całościowo, starając się odpowiadać na potrzeby artykułowane przez środowisko. To nowatorskie wciąż podejście do roli lokalnej instytucji samorządowej w sposób szczególny odpowiedziało na potrzeby domów kultury, których istnienie w połowie lat 90. coraz wyraźniej kwestionowano jako symbol propagandy i ideologicznego oddziaływania na społeczeństwo w poprzednich dekadach. Program CAL oferowany domom kultury wychodził naprzeciw ich trudnościom. Wskazywał alter-

natywną drogę rozwoju placówki kultury jako lokalnego centrum wsparcia inicjatyw społecznych i kulturalnych.

Ten pionierski okres wspomina dyrektorka Gminnego Ośrodka Kultury w Somiance, Hanna Główczyk: „GOK w Somiance działa od 1965roku. Od zawsze w naszej strukturze funkcjonowały zespoły artystyczne, tematyczne zajęcia plastyczne i rękodzieła oraz świetlica dla wszystkich grup wiekowych. Ośrodek był organizatorem imprez, które z czasem zaczęły być współorganizowane przez samych mieszkańców. Funkcjonowanie ośrodka bliżej ludzi pomagało coraz lepiej rozpoznawać ich problemy, potrzeby i upodobania. Stąd w 2000 roku wspólnie z wójtem gminy zadeklarowaliśmy udział w ogólnopolskim programie CAL. Na podstawie uzyskanej w trakcie programu wiedzy i umiejętności nasz Gminny Ośrodek Kultury zmienił sposób i zakres funkcjonowania, wychodząc poza działalność kulturalno-artystyczną. Stał się ośrodkiem wspierania, umacniania, tworzenia i łączenia więzi pomiędzy mieszkańcami i ich grupami. Stał się Centrum Aktywności Lokalnej".

Bycie ośrodkiem aktywizującym społeczność to nie tylko praca z mieszkańcami w rozwiązywaniu ich problemów. To również poszukiwanie pomocników do konkretnych działań wśród różnych środowisk, grup, organizacji pozarządowych, instytucji samorządowych, lokalnych przedsiębiorców. Najczęściej tego typu okazjonalna współpraca przy organizacji imprez i festynów, korzystanie z zasobów organizacyjnych i technicznych (pomieszczenia, sprzęt), pomoc finansowa i rzeczowa ze strony biznesmenów przekształca się w pracę stałej grupy partnerów domu kultury, na których można polegać w realizacji własnych projektów i przedsięwzięć. Taka mini koalicja z czasem może stać się zaczątkiem nowej formy współpracy ważnych lokalnie podmiotów – współpracy w ramach lokalnego partnerstwa. Grupy realizującej nie tylko pomysły ośrodka kultury, ale autonomicznie diagnozującej lokalne problemy i podejmującej decyzje o ich przezwyciężaniu. Grupy, która skupia różne środowiska i nie koncentruje się wyłącznie wokół zagadnień kultury, lecz wokół całościowo rozumianego rozwoju lokalnego. W grupie takiej dom kultury jest źródłem inspiracji, oparciem instytucjonalnym, inicjatorem powstania, facylitatorem procesu współpracy, równorzędnym partnerem.

Takie rodzaje współdziałania przybierają różne formy organizacyjnie i różnie też są nazywane: partnerstwa na rzecz rynku pracy, grupy partnerskie na rzecz zrównoważonego rozwoju, pakty regionalne, partnerstwa lokalne. Ich sensem istnienia i funkcjonowania jest włączanie różnych aktorów życia społecznego w prace nad wspólnie zdefiniowanymi i określonymi jako istotne problemami. Bez takich długofalowych z założenia platform współpracy lokalne instytucje i organizacje najczęściej nie potrafią spotykać się, poznawać, podejmować wspólnych wyzwań w sposób zaplanowany i permanentny. Nie oznacza to, że współdziałanie w lokalnych społecznościach w Polsce nie istnieje. Ma ono jednak charakter raczej okazjonalny, przypadkowy, od projektu do projektu, ograniczony do zaufanych i sprawdzonych partnerów z zamkniętego kręgu znajomych instytucji. Rzadko sięga się po nowe podmioty, po nieujawnione dotąd zasoby i kompetencje, rzadko też współpraca taka oparta jest o wspólnie uznawane i przedyskutowane normy i wartości.

Znaczenie partnerstwa dla rozwoju lokalnego

Idea partnerstw lokalnych opiera się na koncepcji rozwoju społeczności lokalnych i bazuje na posiadanych przez nie różnorodnych, a nie zawsze zauważalnych zasobach. Wzorcowym modelem rozwoju takich społeczności jest współpraca różnych podmiotów – władz i instytucji publicznych, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i grup mieszkańców – na rzecz swojej miejscowości. Optymalnym narzędziem takiej współpracy są partnerstwa – instytucje o rosnącym znaczeniu w Europie, popularyzowane w Polsce od połowy lat 90. Obecnie w związku z możliwością korzystania ze środków Unii Europejskiej partnerstwa lokalne stają się na powrót atrakcyjnym narzędziem łączącym zasoby publiczne, prywatne i społeczne. Partnerstwa są też miejscem, w którym odtwarza się w Polsce kapitał społeczny – nieformalne, ale uznawane przez partnerów za ważne normy i wartości takie jak zaufanie, czy solidarność, które umożliwiają ich współpracę i współdziałanie na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów.

Pojęcie „partnerstwo", w szczególności „partnerstwo lokalne" ma wiele znaczeń i definicji, wypracowanych przez teoretyków zjawiska oraz instytucje praktycznie wdrażające różne modele partnerstw. Oto niektóre z nich:

– „Partnerstwo to więź, łącząca członków zespołu, który pracuje w celu wypełnienia misji i celów, wspólnych dla wszystkich członków zespołu z korzyścią dla wszystkich, działając w sposób skoordynowany i zaangażowany" (Bank Światowy);
– „Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy („partnerzy") zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści" (ONZ);
– „Ludzie i organizacje z połączenia sektora publicznego, prywatnego i społecznego, którzy angażują się w dobrowolny, przynoszący wzajemne korzyści, nowatorski związek dla podjęcia wspólnych celów społecznych poprzez połączenie swoich zasobów i wiedzy" (The Copenhagen Centre);
– „Grupa Partnerska (partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju) jest dobrowolnym, otwartym, formalnym lub nieformalnym porozumieniem co najmniej 3 partnerów – instytucji i osób, reprezentujących co najmniej 2 sektory (z trzech: publiczny, prywatny, pozarządowy), którzy zachowując autonomię, wspólnie realizują praktyczne długofalowe działania na rzecz określonego regionu, doskonaląc je i monitorując oraz dzieląc pomiędzy siebie koszty, odpowiedzialność, ryzyko i korzyści" (Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Krajowa Sieć Grup Partnerskich);
– „Partnerstwo Lokalne to rodzaj sformalizowanej, długofalowej formy współpracy między równoprawnymi sobie lokalnymi instytucjami, organizacjami, przedsiębiorcami i obywatelami, którzy są zainteresowani wspólnym działaniem na rzecz rozwiązania problemów ich społeczności, dobrowolnie realizując wspólnie określone zobowiązania, dzieląc zarówno ryzyko jak i korzyści" (Mazowiecka Sieć Partnerstw Lokalnych).

Jak widać, w większości elementem wspólnym lub charakterystycznym dla partnerstw są takie ich cechy, jak dobrowolność udziału, wspólny cel, udział wielu partnerów z różnych sektorów, łączenie ich zasobów, wspólne dzielenie sukcesów i porażek. Należy też podkreślić element równouprawnienia w partnerstwie, a zatem takiego samego wpływu różnych partnerów na prace ich grupy, niezależnie od ich statusu i pozycji w społeczności. Powyższe kryteria i cechy charakteryzują szereg organizacyjnych form współpracy, do których – zgodnie z jedną z typologii – zaliczyć można:

– partnerstwa branżowe – są to na przykład związki i izby zawodowe, federacje organizacji pozarządowych, stowarzyszenia profesjonalistów i inne organizacje zrzeszające podobne sobie osoby bądź podmioty;
– partnerstwa dwusektorowe – tutaj należy wymienić przede wszystkim porozumienia zawierane pomiędzy samorządem terytorialnym a lokalnymi organizacjami pozarządowymi (w postaci programu lub karty współpracy lub innych form powoływanych na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: grupy robocze, fora dialogu społecznego, zespoły konsultacyjne i standaryzacyjne);
– partnerstwa międzysektorowe – dobrowolnie zawiązywane instytucje społeczne grupujące partnerów z sektora publicznego, pozarządowego i biznesowego: Lokalne Grupy Działania, Grupy Partnerskie i wreszcie Partnerstwa Lokalne.

Pomimo faktu, że partnerstwa są dość nowym zjawiskiem w Polsce, w istniejącym i projektowanym ustawodawstwie zostały dostrzeżone. Pojęcia takie występują w ustawie o promocji zatrudnienia i instrumentach rynku pracy, ustawie o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich, ustawie o partnerstwach publiczno-prywatnych (projekt nowelizacji z 2008) i – do niedawna – w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (projekt nowelizacji z 2008). Niestety, prawo to jest niespójne i nie daje jednego legislacyjnego rozwiązania ułatwiającego formalizację partnerstw lokalnych. Zgodnie z ustawą o rozwoju obszarów wiejskich można co prawda rejestrować lokalne grupy działania jako stowarzyszenia, których członkami zwyczajnymi mogą być wszystkie osoby fizyczne i prawne, ale partnerstwa takie mogą funkcjonować wyłącznie na ściśle sprofilowanych terytoriach agrarnych. Z kolei nowelizacja ustawy o partnerstwach publiczno-prywatnych jako podmiot prywatny wymienia wyłącznie przedsiębiorców, zaś z ostatniego projektu nowelizacji ustawy o działalności pożytku publicznego w ogóle wypadło partnerstwo publiczno-społeczne. Dlatego partnerstwa lokalne powinny zdecydować się na obranie drogi optymalnej dla ich sytuacji, zainteresowań i potrzeb środowiska. Póki co pozostaje im działanie sformalizowane jako partnerstwo lokalne będące rodzajem umowy społecznej, acz nierejestrowane w postaci nowego podmiotu prawa.

Warunki udanego partnerstwa

Na podstawie analizy polskich dobrych praktyk w zakresie tworzenia partnerstw lokalnych warto pokusić się o zestawienie czynników wpływających na utworzenie

udanego partnerstwa. Można je pogrupować w kilka obszarów, związanych z otoczeniem, partnerstwem jako instytucją i udziałem osób – reprezentantów partnerskich instytucji:

1. W procesie tworzenia i funkcjonowania partnerstwa istnieje współpraca wszystkich sektorów – społecznego, biznesowego oraz publicznego. Każdy z partnerów związany jest z jednym z trzech podstawowych sektorów życia społeczno-gospodarczego – administracja publiczna, organizacje niezależne, przedsiębiorcy – i z tego tytułu może wnieść do partnerstwa nieoceniony i unikalny bagaż doświadczeń, zasobów i pomysłów niedostępnych dla innych. Wszystkie trzy sektory mogą też skutecznie uzupełniać się, wzmacniając nawzajem swoje słabe strony, opierając się przy tym o reprezentowane przez siebie atuty. Natura wszystkich partnerów jest bowiem komplementarna, o ile współpracują ze sobą, a nie konkurują. Przykładowo, próby samodzielnego wypracowania przez organizacje sektora pozarządowego długofalowych programów w jakiejś dziedzinie i tworzenie do nich odpowiednich regulacji prawnych mijają się z celem, bowiem zdecydowanie skuteczniejsze są w tym wypadku władze publiczne. Sektor publiczny jest najlepszy w kierowaniu polityką w danej dziedzinie, tworzeniu norm legislacyjnych, w zapewnieniu równego dostępu wszystkim zainteresowanym do danej usługi oraz zagwarantowaniu ciągłości i stabilności świadczonych usług. Firmy sektora komercyjnego z kolei bardzo dobrze poradzą sobie w tych sytuacjach, w których sektor publiczny wykazuje ociężałość lub bezradność. Cel, jakim jest osiągnięcie zysku skutecznie motywuje je do inwestowania, poszerzania zakresu działalności, czy też powielania tych form i metod pracy, które przyniosły sukces konkurentom. Organizacje sektora pozarządowego natomiast najlepiej wywiązują się z tych zadań, które przynoszą niewielki lub zerowy dochód, wymagają całościowego podejścia do problemu najczęściej dość wąskiej grupy klientów oraz ogromnego zaufania ze strony odbiorców, a także opierają się na wartościach moralnych zespołu i darmowej, ale zaangażowanej pracy wolontariuszy. Świetnie zatem radzą sobie z zadaniami o charakterze społecznym, które nie tyle wymagają uprzedniego zgromadzenia dużego kapitału, ile doboru odpowiednio zmotywowanych osób ze społeczności lokalnej. Uzupełnianie się partnerów i posiadanie przez nich zupełnie różnych zasobów i kompetencji stanowi siłę partnerstwa, ponieważ pojawia się synergia – nowa jakość działania – której nie ma żaden z sektorów działający osobno, bez współpracy.
2. Samorząd lokalny jest liderem zmiany społecznej, a nie władcą absolutnym. Samorząd terytorialny zgodnie z Konstytucją nie jest formą władzy w państwie, ale formą uczestniczenia obywateli w wykonywaniu administracji, czyli realizacji zadań publicznych. Jest zatem prawem obywateli. Niestety, w mniemaniu wielu przedstawicieli samorządu terytorialnego są oni jedyną „władzą", a z powodu swojego usytuowania mogą więcej powiedzieć o potrzebach mieszkańców niźli oni sami. W świadomości wielu radnych i władz miasta, akt wyboru lub mianowania utwierdza ich w przekonaniu co do nieomylności wypowiadanych sądów. To właśnie

przeświadczenie sprawia, że przedstawiciele administracji samorządowej w wielu przypadkach nie dostrzegają konieczności konsultowania swoich decyzji z osobami, które w danej dziedzinie są bardziej od nich kompetentne. Natomiast obywatele, kontaktując się z urzędem często od początku nastawiają się negatywnie i są szczególnie uczuleni na źle pojętą biurokrację, sztywność procedur i zasłanianie się prawem przez urzędnika, jego niekompetencję i brak przygotowania, czy wreszcie zwyczajną złą wolę, brak zaufania i lekceważenie problemu ważnego dla danego mieszkańca gminy. Rzadko tworzy się między oboma więź porozumienia i chęć rozwiązania problemu. Zjawisko to może być skutecznie wzmacniane poprzez działanie struktur włączających przedstawicieli różnych środowisk do współdecydowania i współdziałania. Do takich form współpracy trzeba zaliczyć grupy nieformalne i organizacje pozarządowe, a przede wszystkim powstające coraz częściej partnerstwa lokalne.

3. Wykorzystanie zasobów własnych społeczności lokalnej i posiadanych umiejętności w celu pozyskania zasobów zewnętrznych. Każda społeczność dysponuje podobnymi zasobami i kapitałem – są to jej mieszkańcy, ich motywacje do działań i umiejętności. Nie zawsze odkryte i dostrzeżone, zawsze jednak istniejące. Aby móc skutecznie wpływać na rozwój lokalny, kapitał ten musi być umiejętnie pielęgnowany, wspierany, inwestowany. Udanemu partnerstwu szczególnie potrzebne są instytucje i osoby, które dysponują różnorodnymi zasobami pomocnymi w działaniach grupy. Do podstawowych zasobów będących w zasięgu każdej społeczności należą:

– materiały i fundusze oraz zasoby ludzkie – ich posiadanie oznacza możliwość sprawowania kontroli i wpływania na pożądane zmiany. Oprócz środków finansowych ta forma władzy polega na wykorzystywaniu sprzętu i wyposażenia, lokali i budynków oraz innych zasobów danego udziałowca, w tym zasobów ludzkich np. wolontariuszy. Tym rodzajem zasobów najczęściej dysponują instytucje publiczne i urzędy oraz – w zakresie pracy wolontariackiej – organizacje pozarządowe;
– pozycja prawna – udziałowcy, którzy są blisko związani z władzami publicznymi mają swoisty autorytet wynikający z ich formalnej pozycji, gwarantujący oficjalne poparcie innych autorytetów dla „naszej wspólnej pracy". Jeżeli partnerstwo pozbawione jest tego czynnika bardzo trudno będzie wdrożyć efekty jego pracy. Tutaj można pomyśleć o pracownikach instytucji publicznych, urzędnikach, radnych, władzy;
– status – czasami jest to formalny status lidera, pomocny zwłaszcza przy różnego typu negocjacjach z innymi udziałowcami i partnerami. Czasem ważna dla partnerstwa osoba nie pełni obecnie żadnej eksponowanej funkcji, ma jednak takie doświadczenie z przeszłości. Ze statusem łączy się inny wymiar władzy - dostęp i posiadanie ważnych informacji, które innym jest niełatwo zdobyć. Pomyślcie o lokalnych autorytetach, byłych lub obecnych politykach, osobach niekontrowersyjnych;

– dojścia – niektórzy z udziałowców mają pożądany przez partnerstwo wpływ na różnych decydentów i posiadane przez nich środki finansowe, organizacyjne, materialne. Czasami dojścia wynikają z pozycji prawnej, czasami ze statusu, czy też związane są z indywidualnymi doświadczeniami i powiązaniami poszczególnych osób;
– umiejętności – członkowie mogą posiadać różne umiejętności potrzebne dla rozwoju partnerstwa, odmienne od tych, które związane są ze statusem. Taką przewagą nad innymi może być umiejętność twórczego myślenia, kreatywność, niestereotypowe podejście do problemów, ale też i umiejętność systematyzacji materiału, porządkowania działań, myślenia analitycznego. Potrzebnymi umiejętnościami są również efektywne prowadzenie spotkań, sporządzanie sprawozdań, pisanie wniosków;
– osobowość – zdolność wywierania wpływu na innych w partnerstwie jest niezwykle ważna, stąd pożądane jest posiadanie charyzmy, energii, pewnego magnetyzmu, czy dowcipu przynajmniej wśród niektórych członków grupy. Miłe usposobienie i poczucie humoru sprzyjające nawiązywaniu osobistych kontaktów i budujące pozytywny wizerunek partnerstwa może być bardzo pożądaną cechą występującą u znajomej osoby, którą warto włączyć do grona sojuszników i zabierać na kluczowe spotkania i imprezy;
– czas – to kluczowa kategoria związana z pracą w partnerstwie, dysponowanie czasem, który może być spożytkowany na rzecz partnerstwa jest zasobem jaki każdy z partnerów powinien wnieść do grupy jako minimalne zobowiązanie.

Udane partnerstwo to grupa, w której uczestniczą zarówno instytucje i organizacje z różnych sektorów i środowisk, jak i konkretni ludzie z ich unikalnymi kompetencjami i umiejętnościami. Może z początku będzie im trudno się porozumieć, ponieważ na co dzień funkcjonują w różnych „światach", lecz z czasem dostrzegą ogromny potencjał wynikający z ich niejednorodności myślenia i działania.

4. Postrzeganie Partnerstwa jako grupy realizującej określone zadania i zobowiązania. Czynniki wpływające na sukces Partnerstwa związane są też z jego funkcjonowaniem jako grupy realizującej zadania w pewnym procesie wzajemnych relacji i oddziaływania międzyludzkiego. Na skuteczność pracy takiej grupy wpływają zatem:

– efektywna realizacja zadań – dobra organizacja bieżącej działalności i odpowiednio dostosowane do indywidualnych potrzeb wsparcie oraz organizacja pracy. Prowadzenie wspólnej analizy problemów w społeczności, uzgadnianie preferowanego obszaru działania, wspólne wyznaczanie zadań i podejmowanie się zobowiązań możliwych do realizacji przez poszczególnych partnerów. Ważną rolę odgrywa tu konsekwentny zespół koordynacyjny pomagający stworzyć wspólną wizję, jak i proste lecz efektywne struktury organizacyjne;
– budowanie zespołu – poczucie wspólnoty i koleżeństwa ma dla rozwoju partnerstwa zasadnicze znaczenie, podobnie jak poczucie wzajemnych zależności. Bardzo w tym pomagają wspólnie uznawane normy i wartości w grupie: lojalność, szczerość, otwartość, zaufanie, współpraca, konsensus w podejmowaniu decyzji. Dzięki konieczności wykorzystania posiadanych w grupie zasobów, poszczególne osoby

muszą rozwinąć umiejętności i wiedzę fachową w celu pełnego włączenia się do nowego sposobu działania. Wpływa to korzystnie zarówno na skuteczność działania grupy, jak i osobisty rozwój jej uczestników, którzy dostrzegają w tym realizacje własnych oczekiwań. W tym obszarze należy też zwrócić uwagę na te czynniki, które mogą negatywnie nastawić osoby do instytucji partnerstwa lub spowodować trudności z włączeniem osób do pracy w grupie. Należą do nich:

– brak szkolenia, ułatwiającego nawiązanie kontaktów z innymi partnerami, dającego wiedzę na temat partnerstw, mobilizującego do zaangażowania się w tworzenie nowej instytucji społecznej;
– nieuwzględnienie przez osoby potrzebnego zaangażowania, głównie czasu poświęcanego na spotkania i realizację określonych zadań;
– przytłoczenie osobistymi i zawodowymi zajęciami, nieumiejętność zaplanowania obowiązków, problemy osobiste;
– poczucie zamknięcia, ograniczenia podejmowania decyzji, bycia zdominowanym przez innych uczestników;
– pragnienie podporządkowania i kontrolowania innych przy zachowaniu swojej autonomii;
– nieujawnianie swoich rzeczywistych i autentycznych motywów pracy w partnerstwie.

Dodatkowo należy zauważyć, że czynnikami leżącymi po stronie instytucji partnerskich, które skutecznie mogą zahamować powstanie udanego partnerstwa są różne wartości i kultury organizacyjne, ukrywanie swoich oczekiwań i interesów, rutyna i utrwalone praktyki działania, żargon zawodowy utrudniający skuteczne porozumiewanie się, brak tradycji współpracy i wynikająca stąd nieufność i niechęć do kompromisu oraz negatywny wpływ lokalnej polityki, klanowych powiązań i zależności.

5. Szerokie wykorzystanie programów edukacyjnych. Aby społeczność mogła się rozwijać musi wypracować w sobie otwartość na zmianę i postawę permanentnej edukacji. Przy zachowaniu swojej lokalnej identyfikacji i tożsamości członkowie danej społeczności – poszczególni obywatele, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, firmy – potrzebują impulsu edukacyjnego do poznawania nowych rozwiązań, zdobycia nowych doświadczeń, poszerzenia horyzontów. Dzięki temu ich społeczność staje się otwarta i ucząca, nie tworzy postawy zamkniętej i obronnej na wszystko co płynie spoza niej. Przy utrzymaniu poczucia własnej wartości czerpie z doświadczeń innych i traktuje je jako inspiracje do swoich działań. Społeczność ucząca się wykorzystuje takie narzędzia, jak szkolenia dla ludzi, którzy chcą aktywnie działać (tworzenie lokalnych programów edukacyjnych oraz korzystanie z oferty zewnętrznej – BORIS, Stowarzyszenie CAL, Fundacja Wspomagania Wsi, Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży, ARFP i inne, organizacja wizyt studyjnych oraz wzajemne zapraszanie się w celu poznania doświadczeń innych społeczności, czerpanie z internetu jako źródła edukacji i informacji o dobrych praktykach).

Tworzenie partnerstw

Inicjując powstanie partnerstwa, zwracamy uwagę na szereg elementów, które ułatwią jego intencjonalne zawiązanie, korzystny dla grupy dobór uczestników i ich integrację oraz pozwolą w stosunkowo przewidywalnym czasie wypracować strategię ich współpracy i osiągnąć pierwsze zauważalne sukcesy.

Pierwszym krokiem jest wstępny wybór potencjalnych partnerów. Do tego etapu dochodzi się trudno. Najczęściej, jeśli sobie nie radzimy w naszych działaniach, to szukamy jednorazowego poparcia. Nie staramy się zbudować stałej współpracy, a jedynie za pomocą silnych popleczników chcemy przeforsować nasze pomysły. Szukamy partnerów w politykach, wpływowych osobistościach, nie dostrzegamy, że nasz sąsiad – mała organizacja lub znana instytucja – może być naszym sojusznikiem.

Analiza środowiska jest podstawą do określenia organizacji, instytucji i grup interesów z naszej społeczności, które warto pozyskać. Im bardziej różnią się od siebie tym lepiej – podstawową wartością partnerstwa jest różnorodność partnerów. W naszej analizie bierze pod uwagę zarówno tych, którzy mogą być nam przychylni, jak i tych, którzy mogą przeszkadzać nam w działaniu. Dokonując analizy partnerów odpowiadamy na następujące kwestie:

– jaki jest status prawny potencjalnego sojusznika;
– jego główne cele i klienci, którym pomaga;
– dlaczego jest istotny dla rozwiązania problemu;
– co może wnieść do partnerstwa;
– co może zyskać na współpracy z innymi.

Ponieważ partnerstwo opiera się na uczestnictwie konkretnych osób i kontaktach międzyludzkich, kolejnym krokiem będzie sporządzenie listy znajomych, którzy pracują w interesujących nas instytucjach, środowiskach czy organizacjach. Rozmawiając z nimi, warto uważnie przeanalizować ich opinie i wątpliwości – przygotuje nas to lepiej do dalszych rozmów. Nawiązanie dobrych i efektywnych relacji z otoczeniem wymaga sprawnej argumentacji, starannie przygotowanych dokumentów, przemyślanego opisu projektu i dobrych przykładów. Nie można także lekceważyć umiejętności komunikacyjnych. W komunikacji są potrzebne dwie umiejętności: umiejętność mówienia i umiejętność słuchania. Większość ludzi skupia się na mówieniu, na uzasadnianiu swoich racji, wygłaszaniu poglądów, na błyskotliwej argumentacji, która ma „zwalić z nóg" naszego rozmówcę. Siłą wtłaczamy innym nasze poglądy i sposób widzenia świata. Skupieni na wygłaszaniu i obronie swoich racji nie umiemy słuchać. Tymczasem dla dobrej komunikacji umiejętność słuchania jest ważniejsza niż umiejętność mówienia. Czasem warto ograniczyć własną inwencję i elokwencję na rzecz wysłuchania argumentów naszego rozmówcy. Nie wszystkie pytania, czy wątpliwości muszą być od razu przez nas rozwiane. Jeśli damy odczuć rozmówcy, że zwrócił uwagę na istotną i trudną kwestię, z pewnością lepiej przyczyni się to do wzajemnego zrozumienia niż okopanie się w fortecy swoich własnych prawd. To problemy

z komunikacją uniemożliwiają na ogół rozwiązanie nieporozumień czy konfliktów postaw i wartości.

Dlatego w trakcie indywidualnych rozmów z potencjalnymi partnerami zachęcajmy ich do wymiany poglądów, odpowiadajmy na pytania, prośmy o sugestie i wskazówki. Starajmy się ich włączać do współpracy i budowania – w miarę możliwości – wspólnej wizji naszego projektu. Pamiętamy przy tym, że „sukces ma wielu ojców, zaś porażka jest sierotą". Pokazujmy każdemu z partnerów korzyści z funkcjonowania społecznego partnerstwa lokalnego, w otwarty sposób informujmy ich również o naszych oczekiwaniach. Dajmy im możliwość zastanowienia się i włączenia w to przedsięwzięcie w akceptowany przez wszystkie strony sposób. Omawiając pomysł partnerstwa z przedstawicielami gminy, powinniśmy na przykład użyć ważnego argumentu, że dzięki temu pojawi się szansa na sięgnięcie po spore środki zewnętrzne przeznaczone na działania w obrębie polityki społecznej. Nie ukrywajmy również możliwości porażki, pokazując jednak, że poparcie przedsięwzięcia przez władze samorządowe minimalizuje takie ryzyko. Nawiązaniu dobrych kontaktów sprzyjają materiały informacyjne i promocyjne. Jakość takich materiałów polega nie na ich walorach estetycznych, ale przede wszystkim na jasnym i czytelnym komunikacie, czym jest partnerstwo. Materiały skierowane do potencjalnych partnerów powinny zawierać krótki opis zjawiska partnerstwa społecznego, zestawienie przykładowych korzyści płynących z jego funkcjonowania zarówno dla społeczności, jak i różnych środowisk partnerskich oraz wskazanie źródeł dalszych informacji (np. strona internetowa partnerstwa.boris.org.pl).

Poświęćmy też dość uwagi ewentualnym przeciwnikom naszego partnerstwa. Oni także mogą mieć jakiś wkład w jego tworzenie. Poszerzają bowiem nasze widzenie rzeczywistości, ukazują zupełnie inny sposób widzenia naszego problemu oraz pomagają lepiej przygotować się do ewentualnych zarzutów wobec naszych działań.

Kiedy już zdecydowaliśmy o tym, kto powinien tworzyć grupę inicjatywną, musimy zaprosić wszystkich potencjalnych partnerów na spotkania. W trakcie tych spotkań powinnyśmy doprowadzić do wzajemnego poznania się partnerów, ustalenia wspólnych wartości i reguł oraz ustalenia przez wszystkich partnerów celów porozumienia i dalszych działań dla ich osiągnięcia. Przede wszystkim należy zagwarantować odpowiednią ilość czasu na wzajemne poznanie się. Wzajemne poznanie się powinno być tematem przewodnim na kilku pierwszych spotkaniach i nie należy zawężać go tylko do pierwszego spotkania. Trzeba przykładać taką samą wagę do relacji pomiędzy partnerami, jak i do zadań. Rozmowy nie są czasem straconym, o ile pilnujemy, aby były one na temat, chociaż i tego nie zawsze trzeba tak restrykcyjne przestrzegać. W trakcie spotkania poznanie uczestników nie powinno ograniczać się jedynie do prezentacji imion i nazw organizacji. Jest to poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

– jakie mamy podejście do problemu w sprawie, którego się spotkaliśmy;
– co nas łączy ;

– co chcemy wspólnie zrobić;
– co jest nam potrzebne, aby zrealizować nasze cele.

Na początkowych spotkaniach powinny być poruszane takie tematy jak: dlaczego przyszliśmy na to spotkanie, jakie wartości związane z danym problemem są nam bliskie, jakie widzimy problemy z udziałem naszej instytucji lub organizacji w tym partnerstwie, jakie widzimy dla siebie korzyści. Pozwoli to od początku tworzyć pomiędzy uczestnikami atmosferę otwartości i szczerości. Z tego powodu również w pierwszej fazie prac wszyscy powinni pracować razem. Dopiero, gdy grupa lepiej się pozna, a jej członkowie nabiorą do siebie zaufania, można zacząć pracować w samodzielnych grupach roboczych. Wzajemnemu poznaniu się towarzyszy oczywiście dyskusja i ustalanie wspólnych działań. Oba te procesy idą równolegle, jednak priorytetowym celem pierwszych spotkań jest zbudowanie zaufania i wzajemne poznanie się, przy przełożeniu na drugi plan celów nastawionych na zadanie, a więc opracowanie wspólnej strategii działania. Na trzecim lub czwartym spotkaniu proporcje te powinny ulec zmianie. Budowanie relacji staje się celem drugoplanowym, ustępując pola celom zadaniowym. Relacje pomiędzy ludźmi będą budowały się w działaniu na rzecz rozwiązania problemu, dla którego grupa się spotyka. Niezwykle istotne jest to, aby grupa na początku sprecyzowała wspólne wartości, które chce przestrzegać i promować swoim działaniem. Należy więc przedyskutować, co uznajemy za wartość w naszej działalności, w czym te wartości się przejawiają, w jaki sposób wpływają na nasze codzienne funkcjonowanie. Wartości mogą odnosić się do współpracy z innymi, zasad świadczenia usług i udzielania pomocy klientom, reguł zarządzania, relacji ze światem polityki i administracji publicznej. Poszukujemy odpowiedzi, co nas łączy, jakie wartości są nam wszystkim bliskie i oczywiste. Różnice będą się pojawiać, ponieważ partnerzy reprezentują różne sektory z ich ograniczeniami i schematami postrzegania rzeczywistości. Jednak dostrzegane różnice definiujemy jako te zasoby, których nie posiadają inni, co może w przyszłości wzmocnić działanie partnerstwa. Na pierwszym spotkaniu staramy się zaprezentować obecnym wstępnie zdefiniowany przez nas problem oraz bardzo ogólne cele działania. Jednak nie spodziewajmy się, że partnerzy skupią się na szczegółowej analizie podanego przez nas materiału. Skupią się na „okopywaniu" swoich pozycji. W czasie pierwszej prezentacji nie opisujmy też wszystkich korzyści, jakie można odnieść przy współdziałaniu w ramach partnerstwa. Pozwólmy, aby potencjalni partnerzy sami je odszukali, co pokaże że partnertwo nie jest im narzucane, że nikt za nich nie decyduje co jest dla nich korzystne, a co nie. Poczucie własnego wkładu w tworzenie i rozwój partnerstwa motywuje jego członków do dalszego udziału i zaoferowania swego czasu oraz zasobów.

Kolejnym zadaniem jest stworzenie listy celów i zadań porozumienia. Uczestnicy formułują argumenty za współpracą na rzecz rozwoju społeczności:
– lepszy przepływ informacji;
– większa możliwość diagnozowania potrzeb środowiska;
– wymiana doświadczeń, wzajemna inspiracja i uzupełnianie działań;
– podwyższenie jakości usług (interes podopiecznych);

– osobista integracja uczestników;
– legitymizacja działań dla reprezentacji (mandat demokratyczny);
– standaryzacja techniczna (np. w zakresie usług i świadczeń);
– standaryzacja etyczna;
– wywieranie nacisku i oddziaływanie na władze;
–wypracowanie zasad współpracy z władzami;
– mediacje w sytuacji konfliktu między środowiskami.

Każdy z uczestników powinien wymienić trzy najważniejsze dla niego priorytety współpracy lokalnych instytucji, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców. Wspólne ustalenia będą podstawą do tworzenia programu działania powstającego partnerstwa oraz wyboru drogi rozwoju, od nieformalnego miejsca spotkań, poprzez rodzaj koalicji, do porozumienia i formalnego zawiązania partnerstwa.

Jednym z efektów początkowych spotkań powinno być wstępne ustalenie obowiązujących zasad i reguł pracy grupy partnerskiej. Mówiliśmy już o tym, że jedną z największych zalet partnerstwa jest różnorodność partnerów. To różnorodność organizacji, ale także różnorodność charakterów. Często porozumienie tworzone jest przez bardzo silnych liderów. Wprawdzie jest to siłą tego partnerstwa w sensie realizacji zadania, ale jednocześnie jest to bardzo trudna grupa do konsolidacji i współpracy. Dlatego zanim grupa podejmie jakiekolwiek działania, jej członkowie muszą po prostu się trochę polubić, obdarzyć sympatią i zaufaniem. Nie można tego dokonać opierając się na dyskusjch wyłącznie merytorycznych – być może osoby te znajdą więcej wspólnych tematów (a może po prostu mniej różnic ideologicznych) w przestrzeni pozazawodowej. Warto zatem spróbować budować takie partnerstwo wykorzystując wspólne wyjazdy lub imprezy, oczywiście jeśli jest to możliwe organizacyjnie. Ważne jest również, aby ustalić stopień zaangażowania członków oraz uzyskać od nich deklaracje co do zasobów, które mogą oni zainwestować. Zasoby to nie tylko wkład finansowy. Zadbajmy, aby wkład poszczególnych członków był w miarę równy – *jeśli nie masz pieniędzy poświęć swój czas.* W ten sposób unikniemy podziału na partnerów uprzywilejowanych i mniejszościowych. Grupa musi także zgodzić się co do sposobu podejmowania decyzji. Jeśli tylko jedna osoba lub grupa inicjatywna decyduje, reszta członków będzie miała poczucie, że nie ma nic do gadania i odsunie się od was. W demokracji takiej jak wasza grupa, każdy powinien wiedzieć, że ma głos w sprawie podejmowania decyzji, nawet jeśli jego opinie różnią się od opinii innych.

W początkowej fazie spotykania się grupy partnerskiej należy znaleźć odpowiedni balans pomiędzy relacjami a zadaniami. Staramy się zbudować partnerstwo dla skuteczniejszego rozwiązania jakiegoś problemu. Nie będzie skutecznego działania w grupie bez dobrych relacji, ale relacje nie powinny przesłonić celu partnerstwa. Natomiast jeżeli nie możemy absolutnie porozumieć się z niektórymi partnerami nie wahajmy się z nich zrezygnować. W tym okresie dobrze jest też pomyśleć o nazwie dla waszej grupy. Wybierzcie taką nazwę, która przejrzyście określi jej cele. Przykładowymi nazwami własnymi partnerstw są: „Archipelag" (bo każdy jest wyspą, ale

wszyscy tworzą jakąś całość), „Ogniwo” (pojedyncze ogniwa tworzą łańcuch), czy też „Nasza 19” (bo tyle miejscowości istnieje na terenie działania partnerstwa).

Struktura i organizacja partnerstw lokalnych

Wyobraźmy sobie dwie lub więcej instytucji i organizacji pracujących razem nad jednym zagadnieniem. Porozumienie stworzone przez te organizacje istnieje jakby oddzielnie w stosunku do tych organizacji. Jest ono konstruowane dla wspólnego rozwiązywania problemów, wymiany zasobów, koordynacji działań, budowania koalicji itd. Podmioty tworzące porozumienie działają opierając się na wypracowanych przez siebie wspólnych celach, nowych regułach decyzyjnych, wyznaczonych zadaniach oraz uzgodnionych działaniach. Od poszczególnych organizacji czy instytucji wymagane jest też zaangażowanie własnych zasobów. Takie porozumienie może mieć charakter stały lub tymczasowy, uzależniony od:

– złożoności celów – istnieje stopniowalność celów partnerstwa, począwszy od prostej wymiany informacji, aż do podejmowania skomplikowanych zadań i wspólnych działań;
– natężenia powiązań – stopień, w jakim partnerzy są ze sobą związani wyraża się ich wspólnymi celami, zadaniami, regułami decyzyjnymi oraz zaangażowaniem zasobów;
– formalności umów – zakres formalności pomiędzy członkami dotyczy reguł i umów na temat struktur działania, taktyki oraz procedur.

Podmioty współpracujące ze sobą na dość luźnych zasadach są nazywane sieciami. Celem takiego porozumienia jest głównie wymiana informacji. Członkowie mogą przystępować do niego bądź rezygnować bez większych trudności, nie wywierając przez to zbytniego wpływu na istnienie grupy. Modele procesów i struktury sieci są bardzo nieformalne. Organizacje członkowskie nie rezygnują prawie w żadnym stopniu ze swojej autonomii. Podział zasobów odbywa się w większości w dziedzinie idei, wiadomości, sprawozdań, komunikatów itd. Sieciowe istnienie nie wymaga żadnej oddzielnej przestrzeni, takiej jak biuro czy budynek. Dana instytucja może być zatem członkiem wielu różnych sieci bez większego zaangażowania środków.

Organizacje działające wspólnie, które charakteryzują bliższe związki, można nazwać koalicjami. Obejmują one zadania, które wymagają środków wykraczających poza dzielenie się informacjami. Członkostwo w nich jest bardziej stabilne, a dużą wagę przywiązuje się do tego, kto wstępuje do grupy oraz co się dzieje, gdy jeden z członków z niej rezygnuje. Modele procesów i struktury koalicji są bardziej sformalizowane, ustnie lub pisemnie. Każdy z członków musi przy tym zgodzić się na pewną utratę autonomii, a od każdego członka oczekuje się poświęcenia jakiejś części aktywów: czasu, personelu, funduszy lub urządzeń. Łatwiej również „dostrzec” tego typu partnerstwo, gdyż jego zadania czy też działania wymagają bardziej namacalnych procesów i struktur. Najczęściej też koalicje przyjmują jakieś nazwy własne, odnoszące się do ich celów, formy lub zakresu działania.

W przypadku partnerstw o charakterze federacji ich cel jest często złożony i dalekosiężny. Członkostwo jest bardzo stabilne, a pozyskiwanie i utrata członków staje się poważnym problemem i może spowodować istotne zmiany w partnerstwie, łącznie z jego fiaskiem. Modele procesów i struktury federacyjnej prawie zawsze są wyrażone na piśmie, niejednokrotnie jako dokumenty prawne. Każda organizacja członkowska oddaje znaczną część autonomii na rzecz współpracy, a reprezentanci działający w federacji otrzymują dużą władzę w podejmowaniu decyzji. Zaangażowanie środków na rzecz tej formy partnerstwa może być bardzo duże, co wymaga dokładnej analizy, zanim organizacja zdecyduje się wziąć w nim udział.

Są to trzy formy, ale nie trzy stopnie współpracy między organizacjami. Wszystko zależy od potrzeb konkretnych organizacji. Tak rozumiana współpraca jest przy tym procesem, a więc jest dynamiczna i zmieniająca się. Organizacja, z którą spotykamy się w ramach sieci w jednej sprawie, może być z nami w koalicji w innej kwestii. Żaden z zaproponowanych typów nie jest najlepszy lub najgorszy i ten, który sprawdza się w jednej sytuacji nie musi sprawdzić się w innej. Również zagrożenia, które można sobie wyobrazić w związku ze współdziałaniem z innymi, zależą w dużym stopniu od danej formy współpracy. Są one małe w przypadku sieci, natomiast nasilają się wraz z zacieśnianiem się więzi pomiędzy partnerami. Praktyka wskazuje, że partnerstwa w postaci sieci lub koalicji są dość rozpoznawalne i spora część lokalnych instytucji i organizacji uczestniczyła lub uczestniczy w jednej z tych form współpracy w środowisku. Zupełnie natomiast nieznane jest pojęcie Partnerstwa Lokalnego, dlatego temu zjawisku poświęcimy teraz nieco miejsca.

Partnerstwa Lokalne – w modelu promowanym przez Stowarzyszenie BORIS – działają na podstawie wspólnie przyjętego regulaminu, opisującego cele partnerstwa i sposoby ich realizacji, kwestie członkowstwa, strukturę. Grupy są otwarte na uczestnictwo wszystkich zainteresowanych środowisk, a jedynym warunkiem przystąpienia do partnerstwa jest zadeklarowanie chęci współpracy w osiąganiu celów partnerstwa. Każdy zainteresowany podmiot składa taką pisemną deklarację uczestnictwa Zespołowi Koordynacyjnemu (zarządowi) danego partnerstwa. Powinien też określić rodzaj i poziom zaangażowania w struktury partnerstwa, których zresztą nie ma zbyt wiele, aby nie komplikować rzeczy z natury prostych.

Według promowanego przez BORIS modelu Partnerstwo Lokalne powinno się składać z następujących elementów:

Rada Partnerstwa

– Inaczej: Partnerstwo – grupa stałych reprezentantów oddelegowanych pisemnie przez organizacje członkowskie;
– Tworzy i czuwa nad realizacją polityki Partnerstwa;
– Podejmuje decyzje wyłącznie w drodze konsensusu (jednomyślnie, bez głosowań);
– Spotyka się regularnie 4–10 razy w roku (odpowiada Zespół Koordynacyjny i Sekretariat);

– Wybiera spośród siebie członków Zespołu Koordynacyjnego Partnerstwa (zarząd);
– Opracowuje i zatwierdza Regulamin Partnerstwa – najważniejszy dokument konstytuujący grupę;

Sekretariat Partnerstwa
– Pracownik lub wolontariusz, stażysta, absolwent pracujący u jednego z partnerów;
– Pracuje jako wolontariusz lub jest finansowany przez Partnerstwo, jedną instytucję członkowską lub w części przez wszystkich (np. sekretarz otrzymuje umowy zlecenia na konkretne działania organizacyjno-biurowe od kolejnych partnerów co miesiąc);
– Podejmuje działania organizacyjne na rzecz partnerstwa (pomoc w przygotowaniu materiałów, spotkań, pisaniu sprawozdań i projektów, promocji).

Zespół koordynacyjny Partnerstwa (zarząd)
– Wybierany jest przez Radę Partnerów spośród jej członków i składa się z osób reprezentujących administrację publiczną, sektor pozarządowy, inne podmioty;
– Podejmuje bieżące decyzje dotyczące partnerstwa;
– Spotyka się pomiędzy zebraniami plenarnymi partnerstwa;
– Rekomendowane jest utworzenie Zespołu Koordynatorów z osób będących koordynatorami grup tematycznych;
– Opracowuje plan operacyjny w opierając się na rekomendacji grup tematycznych i Rady.

Grupy tematyczne
– Są podstawowym narzędziem współpracy partnerów;
– Powoływane są przez Radę Partnerstwa jako zespoły stałe lub ad hoc;
– Łączą przynajmniej 3 członków partnerstwa;
– Możliwy jest ekspercki lub organizacyjny udział instytucji spoza partnerstwa;
– Opracowują analizy, materiały lub projekty i przedstawiają je partnerstwu do akceptacji.

Przykłady grup tematycznych działających w ramach mazowieckich Partnerstw:
– Dzieci, młodzież, rodzina;
– Aktywizacjam ieszkańców
– Bezrobotni i rolnictwo niskotowarowe;
– Turystyka i czas wolny;
– Niepełnosprawni i seniorzy;
– Inicjatywy wiejskie;
– Zespół ds. strategii rozwiązywania problemów społecznych na lata 2008–2020.

Praktycznym rozwiązaniem ułatwiającym delegowanie zadań oraz koordynację działań i przepływ informacji jest wyłonienie w grupach tematycznych koordynatorów, którzy wchodzą następnie do Zespołu Koordynacyjnego. Grupy opracowując plany lub konkretne projekty otrzymują błyskawiczne sygnały zwrotne ze strony reprezentacji partnerstwa (zarządu) o ich zgodności z misją i celami Partnerstwa oraz o możliwościach ich realizacji.

Ponadto, aby skutecznie ubiegać się o środki zewnętrzne w partnerstwie powinien znaleźć się przynajmniej jeden silniejszy organizacyjnie uczestnik, który bierze na siebie obsługę projektów partnerskich – księgową, bankową, osobową (koordynacja). Może to być urząd gminy czy powiatu, gdyż dysponuje największym do tego potencjałem organizacyjnym, czasami zaś jest to organizacja pozarządowa, mająca doświadczenie w ubieganiu się metodą projektową o środki zewnętrzne. Liczne partnerstwa „grają" na taką organizację swoje projekty wypracowane w grupach tematycznych, organizacja nabywa doświadczenia w zarządzaniu coraz większymi programami, ma też coraz większy budżet roczny. W ubieganiu się o środki Unii Europejskiej – np. z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – organizacja pozarządowa przeważnie nie musi wnosić wkładu własnego w realizowany projekt, co jest również argumentem za jej większym angażowaniem jako lidera – w takiej sytuacji podmioty publiczne muszą deklarować własny wkład finansowy w planowane przedsięwzięcia projektowe. Poniżej zaprezentowany jest przykład jednego z Partnerstw Lokalnych powstałych niedawno na Mazowszu, którego inicjatorem jest Gminnny Ośrodek Kultury w Krasnosielcu.

Partnerstwo na rzecz rozwoju ziemi krasnosielckiej

Początki współpracy gminy Krasnosielc ze Stowarzyszeniem BORIS to udział przedstawicieli Gminnego Ośrodka Kultury w programie edukacyjnym CAL, następnie w międzynarodowym programie CELODIN. Oba programy przyniosły tyle korzystnych zmian zarówno w funkcjonowaniu samej placówki kultury w gminie, jak i w jej otoczeniu, że krasnosielcki GOK zdecydował się bez wahania przystąpić do kolejnego przedsięwzięcia firmowanego przez BORIS, tym razem w ramach działalności ROEFS. Przedstawiciele społeczności Krasnosielca uczestniczyli w szkoleniach oraz spotkaniach poświęconych metodyce tworzenia i funkcjonowania grup partnerskich.

W efekcie dalszych wspólnych prac 09.11.2006 roku w sali Gminnego Ośrodka Kultury w Krasnosielcu odbyło się zebranie grupy założycielskie „Partnerstwa na rzecz rozwoju Ziemi Krasnosielckiej". W spotkaniu uczestniczyli reprezentanci instytucji publicznych, różnych zakładów pracy, przedsiębiorcy, społecznicy działający na terenie gminy Krasnosielc. W trakcie spotkania założycielskiego uczestnicy przedyskutowali i przyjęli projekt Regulaminu Partnerstwa oraz złożyli deklaracje uczestnictwa. Z czasem, wraz z rozwojem Partnerstwa i poszerzaniem celów oraz zadań do grupy dołączały kolejne organizacje i osoby.

Partnerstwo w Krasnosielcu – podobnie jak inne mazowieckie Partnerstwa – nie posiada osobowości prawnej, jest ciałem społecznym i działa na zasadzie dobrowolnego wkładu pracy członków. Jest organizacją apolityczną, otwartą dla wszystkich wykazujących gotowość działania zgodnego z głównymi zasadami Partnerstwa. Celem Partnerstwa jest zintegrowanie działań instytucji, stowarzyszeń, organizacji poza-

rządowych, samorządu lokalnego, przedsiębiorców i innych podmiotów działających na rzecz rozwoju społeczności lokalnej poprzez:
– Łączenie i animowanie do współdziałania różnych grup społecznych;
– Wzajemną pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych;
– Organizowanie pomocy i samopomocy;
– Zapobieganie patologiom społecznym;
– Stworzenie sprzyjających warunków służących rozwojowi zainteresowań, twórczości, wiedzy oraz ochrony zasobów przyrodniczych i kulturowych;
– Zagospodarowanie czasu wolnego dzieci i młodzieży;
– Wspieranie lokalnych inicjatyw obywatelskich;
– Wspólne pozyskiwanie środków.

Struktura Partnerstwa na Rzecz Rozwoju Ziemi Krasnosielckiej jest prosta i opiera się na ogóle partnerów (rada), zarządzie (zespół koordynacyjny) wspieranym przez sekretariat oraz czterech grupach tematycznych. Po prawie roku od momentu oficjalnego zawiązania się Partnerstwa jego członkowie (21 organizacji/instytucji) zdecydowali o utworzeniu mniejszych zespołów, zajmujących się wybranymi sferami życia społecznego, opracowującymi projekty i proponującymi wspólne działania. Powołano w 2007 roku cztery grupy tematyczne:
– problemy dzieci i młodzieży (w tym dzieci niepełnosprawnych);
– rozwój kultury i sportu;
– koła gospodyń i kluby seniora oraz inne inicjatywy wiejskie;
– grupa pisania projektów i wniosków.

Ze względu na skład i pola zainteresowań grupy partnerskiej przedsięwzięcia organizowane przez członków Partnerstwa w pierwszym roku działania skoncentrowane były na obszarze kultury, integracji mieszkańców i sportu. Łącznie partnerzy przygotowali 15 wydarzeń, z których 5 realizowano w ramach projektów, na które pozyskano środki ze źródeł zewnętrznych (Fundacja Wspomagania Wsi, urząd marszałkowski). Podobnie 2008 rok obfitował w wydarzenia, dzięki bardzo dobrej współpracy organizacji, instytucji i osób fizycznych wchodzących w skład Partnerstwa, a także dzięki dobrej współpracy z samorządem i niektórymi radami sołeckimi. Doświadczenie roku poprzedniego pokazało, że organizowanie imprez kulturalnych w małych miejscowościach, a nie tylko w centralnej części gminy bardzo uaktywnia ich mieszkańców. Dlatego Gminny Przegląd Zespołów Zapustnych przeniesiono z Krasnosielca do wsi Raki, gdzie mieszkańcy aktywnie włączyli się w organizację tego wydarzenia i chcą, by pozostało ono na stałe w tej wiosce. Również do Raków przeniesiono z Drążdżewa "Święto Kapusty". W organizację tej imprezy włączyła się szkoła, OSP, rada sołecka i poszczególni mieszkańcy. Oprócz wymienionych imprez zorganizowano dodatkowo „Święto Kultury i Ziemi" – imprezę ekologiczną o zasięgu powiatowym, która najbardziej potwierdziła sens działania Partnerstwa, a także „Święto pieczonego ziemniaka" – we wsi Niesułowo, położonej wśród lasów, z dala od szlaków komunikacyjnych.

W 2008 roku Gmina Krasnosielc realizowała Poakcesyjny Program Wsparcia Obszarów Wiejskich. Środki finansowe uzyskane z tego programu pozwoliły na poszerzenie oferty kulturalnej i sportowej, zarówno dla dzieci i młodzieży, jak i dla starszych. Fakt istnienia Partnerstwa pozwolił lepiej przygotować ofertę oraz szybko rozpocząć realizację programu. Ponadto od lipca 2008 członkowie Partnerstwa uczestniczą w projekcie „Aktywna Gmina – świadomi i wykształceni mieszkańcy", w jego ramach zdobywają wiedzę z zakresu pisania projektów, tworzenia grup zadaniowych, tworzenia strategii gminy lub miejscowości. Pierwszym efektem tego przedsięwzięcia jest złożenie wniosku do POKL na zorganizowanie świetlicy wiejskiej w Pienicach, a także przygotowanie podobnego wniosku przez mieszkańców wsi Niesułowo. Dzięki inicjatywie Partnerstwa na terenie gminy Krasnosielc podjęto także inne, cenne działania:

– powstały dwa Koła Gospodyń Wiejskich (które wkrótce przystąpiły do Partnerstwa);
– powstał miesięcznik „Wieści znad Orzyca";
– przygotowano projekt inwestycyjny we wsi Niesułowo;
– przygotowane zostały trzy projekty grantowe.

Istnienie i funkcjonowanie Partnerstwa na rzecz rozwoju Ziemi Krasnosielckiej przyniosło zarówno społeczności, jak i instytucjom członkowskim i osobom uczestniczącym w pracach grupy następujące jakościowe zmiany:

– Łatwiej jest organizować różnego rodzaju działania (więcej ludzi do pracy i zmniejszenie kosztów);
– Lepsza integracja środowiska lokalnego
– Łatwiejszy przepływ informacji;
– Wzajemna pomoc w wyszukiwaniu konkursów grantowych i pisaniu projektów;
– Zwiększona liczba liderów środowiskowych;
– Udział w szkoleniach;
– Korzystny wizerunek Partnerstwa oraz jego członków w oczach środowiska lokalnego i władz samorządowych .

Naszymi mocnymi stronami jest umiejętność współdziałania, duże zaangażowanie, oraz wzajemne zaufanie. Reprezentujemy różne środowiska zawodowe, dzięki czemu w grupie generujemy więcej pomysłów – mówią członkowie „Partnerstwa na rzecz rozwoju Ziemi Krasnosielckiej". Partnerstwo daje większe szanse na osiągnięcie określonego wspólnie celu, na integrację środowiska lokalnego oraz pozyskanie zewnętrznych środków finansowych.

Dorota Niemczyk

Technika projektowania efektywną metodą planowania i realizacji przedsięwzięć kulturalnych

Poniższy tekst jest kompilacją wieloletnich doświadczeń dydaktycznych w zakresie przygotowania projektów przede wszystkim w sferze kultury. To także efekt zapoznawania się z wzorcami dotyczącymi stosowanej metodologii i praktyk w sferze biznesu. Ponadto tekst został opracowany na podstawie doświadczeń wynikających z przygotowania wielu projektów zarówno związanych z organizacją przedsięwzięć kulturalnych, edukacyjnych, jak również obejmujących inwestycje w zakresie infrastruktury kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego współfinansowane z funduszy polskich i europejskich. I wreszcie podparty jest praktyką w codziennej realizacji projektów związanych z bieżącą działalnością instytucji kultury.

Co to jest projekt – wprowadzenie

Co to jest właściwie projekt? Słyszymy to słowo równie często w pracy, jak i w domu. W większości sytuacji życiowych czy zawodowych mamy tak naprawdę do czynienia z projektem. Projektem mogą być są nasze codzienne mniej lub bardziej złożone czynności, które zawierają element planowania określonych zadań i prac np. zakupy, których zaplanowanie obejmuje następujące czynności: sprawdzenie jakich produktów nam brakuje, sporządzenie listy zakupów z uwzględnieniem potrzeb naszych domowników, wybór sklepu lub sklepów, w których dokonamy zakupów, określenie terminu i czasu, który chcemy przeznaczyć na zakupy i wreszcie oszacowanie kosztów oraz skonfrontowanie z naszymi możliwościami finansowymi, następnie ewentualna weryfikacja listy, uzupełnienia lub jej uszczuplenia. Do tego dodajemy niezbędne elementy takie jak transport, ewentualna pomoc. Mając zebrane powyższe informacje, zdecydowanie łatwiej, efektywniej i szybciej zakupimy wszystkie niezbędne produkty, jednocześnie unikniemy przypadkowych produktów, a przede wszystkim gorączki i paniki często towarzyszącej niezaplanowanym zakupom.

Oczywiście takich przykładów „z życia wziętych" jest dziesiątki. Już na podstawie przedstawionego wyżej przykładu, można pokusić się o ogólną definicję projektu zgodnie z którą projekt to: rozdzielenie zasobów w ustalonych ramach czasowych oraz koordynowanie powiązanych wzajemnie zdarzeń w celu osiągnięcia wyznaczonego celu, przy jednoczesnym podejmowaniu zarówno przewidywalnych, jak i zupełnie nowych wyzwań. Każdy projekt posiada cztery zasadnicze elementy: ustalone ramy czasowe, określone podejście do współzależnych zdarzeń, pożądany wynik oraz cechy wyjątkowe.

Reasumując, na potrzeby działalności kulturalnej możemy zastosować prostą definicję według której projekt to przedsięwzięcie o konkretnej lokalizacji, skończonym okresie realizacji, wymagające określonych nakładów.

Przykłady projektów:
– przeprowadzenie warsztatów fotograficznych dla młodzieży gimnazjalnej;
– zakup sprzętu nagłaśniającego do sali koncertowej miejskiego domu kultury;
– konkurs na dokumentowanie dziejów Warszawy dla młodzieży szkolnej;
– przegląd tradycyjnych kapel i zespołów śpiewaczych w województwie podkarpackim;
– wydanie katalogu prac plastycznych słuchaczy Uniwersytetu III Wieku.

Projekty należą do tymczasowych przedsięwzięć. Z tego punktu widzenia różnią się od programów, które mają swój początek, jednak niekoniecznie mają wyznaczone zakończenie, przynajmniej w najbliższej przyszłości. Próbując określić różnice między projektem, a programem możemy stwierdzić, że: program składa się z wielu powiązanych ze sobą projektów – „strumień" projektów. Na program składa się bowiem zestaw spójnych działań mających prowadzić do założonego celu, ale nie zdefiniowanych w czasie i przestrzeni w chwili jego opracowania.
Przykłady programów:
– program zwiększenia dostępu do usług internetowych na obszarach wiejskich;
– program rewitalizacji obszarów poprzemysłowych w województwie łódzkim;
– program upowszechniania dziedzictwa historycznego miasta;
– program zapobiegania wykluczaniu społecznemu poprzez aktywne włączanie w działania artystyczne;
– program edukacji kulturalnej skierowanej do mniejszości narodowych i etnicznych.

W bieżącej działalności kulturalnej realizujemy przede wszystkim projekty, które stanowią elementy programów określonych bądź na poziomie naszej instytucji, ewentualnie programów sektorowych, czyli odnoszących się bezpośrednio do kultury na szczeblu lokalnym – gminnym, szerzej powiatowym, wojewódzkim bądź w ramach określonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, obszarach priorytetowych określonych w dokumentach strategicznych lub w odniesieniu do programów operacyjnych, w ramach których możemy ubiegać się o dofinansowanie na realizacje określonych przedsięwzięć, czyli projektów.

Cechy projektu

Przystępując do planowania i realizowania przedsięwzięcia kulturalnego, powinniśmy pamiętać, że projekt:
– jest jednorazowy (czyli ma zindywidualizowany, niepowtarzalny charakter m.in. związany z określonym czasem, lokalizacją, odbiorcami itp.);
– ma zdefiniowany cel (czyli jest ukierunkowany na osiągnięcie konkretnego, mierzalnego czyli sprawdzalnego wyniku);
– można go podzielić na podprojekty (czyli składa się z szeregu wzajemnie powiązanych zadań/działań, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia określonego celu);
– jest ograniczony terminem (czyli ma zdefiniowaną datę rozpoczęcia i zakończenia oraz wydzielone określone w czasie etapy realizacji);

– jego realizacja wiąże się z ryzykiem (czyli dzieje się w określonym otoczeniu i jego realizacja uwarunkowana jest szeregiem czynników zewnętrznych, które znajdują się często poza sferą naszego bezpośredniego działania np. warunki atmosferyczne w przypadku imprez plenerowych);
– wymaga współpracy specjalistów z kilku dziedzin (czyli polega na powołaniu zespołu składającego się z osób o różnym doświadczeniu i kompetencjach odpowiedzialnych za określone obszary i zadania w obrębie projektu np. księgowość);
– wymaga kierowania (czyli powinien być koordynowany i realizowany zgodnie z przyjętym planem i założeniami opierając się na optymalnych metodach, wymaga stałego przepływu informacji i zapewnienia decyzyjności na różnych poziomach realizacji opierając się na posiadanych zasobach – kierownik/koordynator/menedżer projektu).

Instytucja a projekt

Przed przystąpieniem do przygotowania projektu istotne jest jego „umiejscowienie", powiązanie z działalnością instytucji w obrębie której będziemy realizować nasze przedsięwzięcie czyli zapewnienie spójności, zgodności naszych planów, zakresu, tematyki itp., projektu ze Statutem tj. z misją, wieloletnim, rocznym programem instytucji, zadaniami statutowymi/strategicznymi. Istotne jest odniesienie do długofalowej szerszej strategii działania, opisującej cele, problematykę i formy działania w dokumentach powiązanych z zakresem i charakterem planowanego przedsięwzięcia.

Projekt w kontekście działalności danej instytucji rozumiemy jako metodę realizacji jej celów i zadań statutowych, skuteczne narzędzie zarządzania daną instytucją, bowiem stosowana w odniesieniu do projektu tzw. technika projektowania przekłada się i ma zastosowanie na różnych obszarach działalności łącząc różne formy i metody, przyczynia się do realizacji wybranych zadań organizacji.

Zastosowanie w realizacji przedsięwzięć techniki projektowania jest obecnie powszechną, od lat stosowaną metodą zarządzania, przede wszystkim w drugim czy trzecim sektorze czyli biznesie i w organizacjach pozarządowych, coraz częściej również instytucje publiczne finansowane z budżetu państwa i samorządów odwołują się do tej metody, szczególnie w kontekście dotacji oraz pozyskiwania środków z funduszy europejskich w ramach dostępnych krajowych i europejskich programów. Należy jednak pamiętać że wypełniony wniosek/formularz aplikacyjny jest tylko zwieńczeniem żmudnych prac projektowych i zwięzłym streszczeniem naszego projektu.

Chcąc efektywnie i skutecznie realizować projekty czyli posługiwać się techniką projektową powinniśmy być świadomi niezbędnych zasobów, a podstawowym/bazowym „zasobem" w przypadku projektu jest zespół. Warto pamiętać, że projekt:
– sam w sobie jest organizacją;
– jest zawsze unikalny;
– wymaga odrębnej struktury organizacyjnej.

Projekt obejmujący różne działania:
– wymaga współpracy specjalistów z kilku dziedzin;
– opiera się na doświadczeniu lidera i partnerów; lider dobiera odpowiedni zespół do realizacji i korzysta z przyznanych mu uprawnień;
– wymaga określenia odpowiedzialności oraz kanałów komunikacji pomiędzy członkami zespołu;

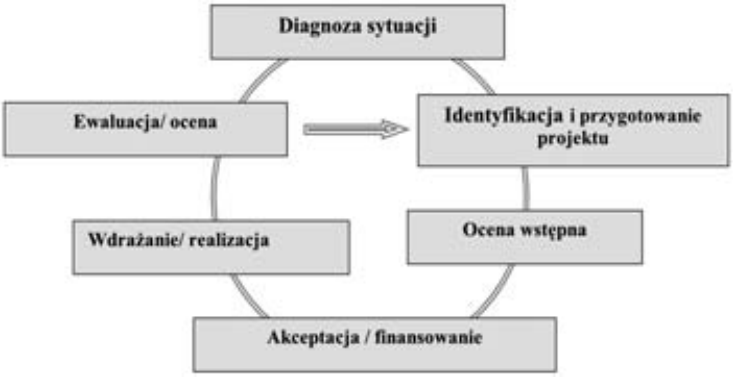
Odpowiedni zespół pomaga osiągnąć wysoką jakość efektów pracy w projekcie i wykorzystuje wszystkie konieczne zasoby. W skład zespołów projektowych powinni, jak wspomniano wyżej, wchodzić specjaliści danych dziedzin. Z oczywistych tj. finansowych i komunikacyjnych względów najlepiej, jeżeli formułujemy zespół złożony z pracowników naszej instytucji. Optymalnym rozwiązaniem jest tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, czyli nie zawsze pokrywających się ze strukturą naszej instytucji, ale składających się ze specjalistów z różnych działów takich jak: księgowość/finanse, administracja, edukacja, informatyka, promocja oczywiście w zależności od specyfiki projektu. W przypadku braku określonych specjalistów należy przyjąć założenie rozszerzenia grona o współpracowników zewnętrznych. Udział w pracach zespołu projektowego przy precyzyjnie określonych zakresach zadań i odpowiedzialności oraz wyraźnej roli kierownika projektu nie wymaga absorbowania członków zespołu przez cały czas. Regularne spotkania oraz zapewnienie stałej wymiany informacji pozwalają na realizacje bieżących zadań lub prowadzenie jednocześnie kilku projektów. Instytucje/organizacje, które wprowadziły technikę projektowania i zarządzenie projektowe jako stały element swej działalności, konsekwentnie realizowany, już po krótkim czasie obserwują korzyści na różnych poziomach funkcjonowania. Obok oczywistych korzyści wynikających z umiejętności planowania i racjonalnego dysponowania posiadanymi zasobami, a także pozyskiwania nowych, można stwierdzić, że projekt jest również lub przede wszystkim:
– możliwością spełniania ambicji zawodowych (okazja do zaproponowania innowacyjnych działań, rozwiązań, metod realizacji);
– metodą wprowadzania zmian jakościowych, (zmiana dotychczasowych metod działania, wprowadzania nowych form lub udoskonalania dotychczasowych);
– impulsem, który przynosi nowe działania (wyzwala nowe obszary aktywności);
– sposobnością do współpracy lokalnej (okazja do włączania lokalnych partnerów na etapie planowania, realizacji i oceny projektu, umożliwia współpracę długoterminową, związaną ze statutowymi działaniami organizacji).

Aby jednak osiągnąć pełen sukces i urealnić korzyści płynące z zastosowania techniki projektowej, niezbędna jest otwartość, dyscyplina i jednocześnie konsekwencja i upór bowiem:
– projekty mają często miejsce w otoczeniu o kompleksowym i nieprzewidywalnym charakterze;
– projekt musi być stale ukierunkowany na otoczenie, w którym jest realizowany i ciągle należy się liczyć z możliwościami modyfikacyjnymi;
– projekt to proces, w którym mają miejsce upadki i wzloty, próby i nauka.

Cykl życia projektu – etapy realizacji przedsięwzięcia

Naturalny sposób planowania i realizacji projektów podlega cyklowi. Ze względu na powtarzalność problemów i sposób ich rozwiązywania forma cyklu pozwala nie tylko na efektywne zarządzanie konkretnym projektem, ale umożliwia gromadzenie doświadczeń i danych, które są czynnikami wspomagającymi podejmowanie decyzji dotyczących przyszłych działań. Cykl rozpoczyna się od uzgodnienia, wyboru strategii. W jej wyniku powstaje pomysł na działania, które pomogą zmienić aktualną, zastaną, najczęściej negatywną sytuację. Pomysł ten jest w dalszej kolejności rozwijany, wdrażany i ewaluowany. W związku z tym standardowo wyróżnia się 6 faz cyklu projektu.

Cykl projektu



Diagnoza sytuacji

Na tym etapie zbieramy wszystkie niezbędne dane i materiały powiązane z naszym projektem bezpośrednio lub pośrednio. W ramach tego etapu następuje – ustanowienie ogólnych wytycznych, określenie obszarów priorytetowych lub wybór już istniejącego programu, w ramach którego będzie realizowany nasz projekt. To w przypadku instytucji kultury również odniesienie do strategii lub szerszego programu działalności danej instytucji, planu rocznego lub wieloletniego. Zbieramy informacje dotyczące zarówno aktualnej sytuacji i obszaru wymagającego naszej interwencji, jak również, szczególnie w przypadku projektów kulturalnych, materiały pokazujące tło historyczne, potencjał którym dysponujemy zarówno na poziomie organizacyjnym, formalnym, jak również merytorycznym. Przygotowana dokumentacja daje nam materiał bazowy do określenia kontekstu, w którym działamy, głównych obszarów problemowych i wynikających z nich potrzeb jak również możliwości np. z kim możemy realizować nasz projekt. To ważny etap do wskazania do kogo będziemy kierować nasze przedsięwzięcie, czyli do zidentyfikowania i dookreślenia grup docelowych. Ważne na tym etapie jest uchwycenie zależności np. między sytuacją społeczną, ekonomiczną itd., a planowanymi przez nas działaniami. To także zebranie informacji co

aktualnie się dzieje na obszarze, który planujemy objąć projektem. Np. jeżeli w naszej miejscowości działa organizacja pozarządowa regularnie organizująca warsztaty taneczne, które cieszą się dużą popularnością, to oczywiście bezzasadne jest tworzenie konkurencyjnego projektu. Możemy jednak rozszerzyć zakres projektu i wspólnie go realizować z organizacją pozarządową lub zaproponować inne warsztaty, upewniając się, że będzie na nie zainteresowanie. Bardzo istotne jest też zapewnienie dostępu do wszystkich niezbędnych danych i informacji zarówno będących w zasobach naszej instytucji: sprawozdania, dokumenty strategiczne, jak również zewnętrznych, zarówno o charakterze statystycznym, historycznym, analitycznym – np. liczba i rodzaj przedsiębiorstw prowadzących działalność, jeżeli planujemy kursy doszkalające lub myślimy o sponsorze, tendencje rozwojowe na terenie naszej gminy itp. To również poszukiwanie i identyfikacja dostępnych źródeł finansowania np. opierając się na o progra-mach dotacyjnych, których zakres wsparcia będzie determinował ostateczny kształt naszego projektu.

Identyfikacja i przygotowanie projektu

Jest to kluczowy etap z punktu widzenia planowania projektu, a w konsekwencji jego wdrażania czyli realizacji. Dokonujemy selekcji i analizy zebranych danych, przeprowadzamy analizę problemów i potrzeb możliwych partnerów/ beneficjentów zgodnie z wytycznymi i określonymi w fazie diagnozowania zasadami. Dookreślamy też zakres naszego projektu i definiujemy jego elementy i składowe, tym samym określając jego założenia i główne parametry. To na tym etapie wskazujemy cele, które chcemy osiągnąć, działania i zasoby, które będą niezbędne do ich osiągnięcia, czas w jakim zostaną osiągnięte, a także rezultaty i metody za pomocą których będziemy mogli sprawdzić, że określone cele zostały osiągnięte. Zebrane pomysły wstępnie badamy i weryfikujemy pod kątem ich wykonalności i opłacalności. Omawiamy etap powinien nam umożliwić zdefiniowanie projektu czyli odpowiedzi na następujące, podstawowe pytania:

– Dlaczego projekt jest przeprowadzany?
– Co ma być osiągnięte dzięki realizacji projektu?
– Jak można to osiągnąć?
– Jakie czynniki zewnętrzne są decydujące dla projektu?
– Jak możemy oszacować / zmierzyć sukces projektu?
– Gdzie znajdziemy dane potrzebne do oszacowania sukcesu projektu?
– Ile projekt będzie kosztował?

Ocena wstępna

Często etap ten jest elementem identyfikacji i przygotowania projektu. Wyodrębnienie go jednak pozwala na ponowną weryfikację przyjętych założeń i uszczegółowienie projektu z uwzględnieniem wszystkich aspektów jego realizacji. Dlatego

przede wszystkim etap oceny wstępnej polega na przestudiowaniu wszystkich znaczących aspektów pomysłu związanego z potencjalnym przedsięwzięciem. Badana jest planowana logika działań, szczegółowo określana jest idea projektu. Podstawowymi warunkami są zgodność z wyznaczonymi obszarami interwencji oraz opłacalność projektu – finansowa i ekonomiczna. Przeprowadzane są różne analizy zarówno finansowe, jak i społeczne – środowiskowe. Istotnym elementem prac analitycznych wieńczących jest szczegółowe opracowanie harmonogramu wdrażania ściśle powiązane z określonymi wskaźnikami oczekiwanych wyników, oddziaływań oraz zasobami niezbędnymi do realizacji zaplanowanych działań. W wyniku oceny wstępnej podejmowana jest decyzja o dofinansowaniu projektu. Ocena wstępna powinna być zwieńczeniem prac projektowych obejmujących następujące ogólne obszary projektowe i aspekty:

– Analiza problemu – opis sytuacji, przyczyn i skutków;
– Zdefiniowanie celów – co chcemy osiągnąć realizując projekt;
– Określenie rezultatów – co spowoduje, że projekt będzie miał trwały efekt;
– Ustalenie działań – poszczególne kroki realizacyjne oraz metody;
– Formy promocji – informacja o projekcie względem sponsorów, własnego środowiska, beneficjentów, partnerów;
– Monitoring i ewaluacja – w jaki sposób będziemy śledzić postępy realizacji i jak ocenimy, że osiągnęliśmy cele;
– Planowany harmonogram – kiedy następować będzie osiąganie poszczególnych parametrów charakteryzujących projekt;
– Zliczenie budżetu – ile nas będą kosztować poszczególne zadania, kiedy i kto za to zapłaci.

Etap przygotowania jest procesem czasochłonnym, ale umożliwia zapewnienie wykonalności i trwałości projektu.

Akceptacja – finansowanie

Na tym etapie przedstawiamy projekt. W przypadku decyzji wewnątrz instytucji etap ten jest związany z ostatecznym podjęciem decyzji o przystąpieniu do realizacji projektu, czyli uzyskaniu akceptacji bądź zwierzchnika, bądź organu nadzorującego. W praktyce często następuje – przygotowanie propozycji finansowej (karta projektu, wniosek, formularz aplikacyjny), na podstawie której rozważane jest finansowanie przedsięwzięcia ze środków krajowych i zagranicznych, zarówno w oparciu o programy dotacyjne, jak również sponsoring. Podjęta zostaje decyzja, czy projekt będzie sfinansowany i w jakiej wysokości. Na podstawie decyzji podpisywana jest umowa określająca warunki finansowania: poziomu, sposobów i terminów płatności, zakresów odpowiedzialności itp. Niekiedy na podstawie podjętych na tym etapie decyzji należy dokonać modyfikacji projektu.

Wdrażanie – realizacja

Przystępujemy do realizacji zaplanowanych działań, czyli wdrażanie wcześniej przygotowanego planu. W zależności od rodzaju i zakresu projektu zawierane są umowy i wyłaniani wykonawcy, podwykonawcy – zgodnie z Ustawą Prawo Zamówień Publicznych zawierane są kontrakty na usługi, dostawy, roboty budowlane wykonywane w ramach zaplanowanych działań. Równolegle prowadzone jest monitorowanie. W ramach monitoringu oceniane są postępy realizacji projektu, w tym zgodność z przyjętymi założeniami, co umożliwia dostosowanie projektu do zmieniających się okoliczności.

Ewaluacja – ocena

Ewaluacja, czyli inaczej ocena prowadzonych działań to szacowanie trwającego lub zakończonego projektu – konstrukcji, wdrażania i rezultatów. Celem jest ustalenie czy prowadzone lub przeprowadzone zostały działania odpowiednie i czy cele zostały osiągnięte, jaka jest ich wydajność i efektywność pod kątem wkładu do rozwoju, jaka jest trwałość projektu i wpływ rezultatów na sytuacje grupy docelowej/ beneficjentów ostatecznych projektu. To także etap zebrania doświadczeń oraz ich oceny za pomocą dostępnych metod takich jak: analiza raportów, dokumentów finansowych, sprawozdań merytorycznych, ankiet, przeprowadzanie wywiadów, organizacja spotkań. Przeprowadzona ocena powoli na efektywniejsze przygotowanie i realizację kolejnego projektu i tym samym zamyka cykl życia projektu, zataczając okrąg pozwalający na rozpoczęcie kolejnego przedsięwzięcia już podpartego materiałami, doświadczeniami, nowymi kompetencjami, partnerami zdobytymi przy poprzednim projekcie.

Podstawowe zasady zarządzania cyklem projektu:

– Zapewnienie spójności i logiki projektu, czyli przeprowadzenie analiz i wypracowanie rozwiązań niezbędnych do zachowania logicznego związku miedzy działaniami a celami, których realizacji one służą, czyli zaplanowanie działań tak, aby związek przyczynowo-skutkowy między działaniami a ich efektami był jak najbardziej oczywisty i prawdo-podobny;
– Staranne przygotowanie dobrej jakości dokumentów w każdej fazie cyklu projektu. W znacznej mierze umożliwi to podejmowanie spójnych decyzji przez dobrze poinformowanych decydentów. Standaryzacja dokumentów nie tylko ma za zadanie ułatwienie pracy urzędnikom oceniającym projekt i rozważających zasadność jego finansowania. Narzucone formaty i dyscyplina formalna zmuszają opracowujących projekt do przygotowania i przedstawienia informacji, które im samym pozwolą na lepsze zrozumienie projektu. Wiele dokumentów także jest niezwykle pomocnym narzędziem w zarządzaniu projektem takie jak budżet, harmonogram itp.;
– Konsultowanie się z kluczowymi partnerami w tak dużym stopniu, jak to tylko możliwe. Dla sukcesu projektu decydujące znaczenie ma zdobycie poparcia ze strony

beneficjentów pośrednich, a przede wszystkim bezpośrednich, czyli tych którzy korzystać będą z projektu. Dopiero gdy projekt zostanie przez grupy docelowe uznany za „własny", możliwe będzie jego funkcjonowanie. Odpowiednie wczesne i częste konsultacje pozwalają uniknąć wielu problemów i barier w realizacji zaplanowanych przedsięwzięć;
– Jasne formułowanie i skupienie się na celu projektu, w kategoriach trwałych korzyści dla planowanych grup docelowych. Ważne jest, aby projekt nie ograniczał się do chwilowego rozwiązania negatywnej sytuacji. Powinien mieć na celu stworzenie mechanizmu, który będzie działał w długim okresie i który utrzyma się po zakończeniu zewnętrznego finansowania;
– Włączenie podstawowych czynników jakości od samego początku przygotowywania projektu. Krytyczna analiza czynników jakości pozwala na korektę celów projektu, rezultatów działań, założeń i wskaźników czyli elementów matrycy logicznej.

Jak przygotować projekt – określenie elementów projektu

Realizacja, bezwzględnie wszystkich projektów, wymaga przygotowania planu. Jest on podstawowym dokumentem, który w szczegółowy i zrozumiały sposób, mówi jaki cel trzeba osiągnąć, w jaki sposób tego dokonać i jakie zasoby będą do tego niezbędne. Aby plan nie tylko uzyskał akceptację zwierzchników, aby można było dokonać jego streszczenia w formie wniosku aplikacyjnego na podstawie, którego pozyskamy środki finansowe na realizację projektu, a przede wszystkim, aby na podstawie o sporządzonego planu zrealizować z sukcesem projekt niezbędne jest precyzyjne określenie logicznie powiązanych podstawowych elementów projektu czyli opracowanie jego struktury.

Jak wykazano w poprzedniej części, zgodnie z cyklem życia projektu niezbędne dla wyodrębnienia struktury projektu jest zebranie danych oraz ich analiza. Tym samym przygotowujemy uzasadnienie do realizacji naszego projektu. W ramach analizy otoczenia, diagnozy sytuacji badana jest istniejąca sytuacja w celu rozwinięcia wizji „przyszłej pożądanej sytuacji" i wyselekcjonowania strategii, które zostaną zastosowane do jej osiągnięcia. Projekty są konstruowane w celu rozwiązania problemów grup docelowych/ beneficjentów ostatecznych, jak również w celu zaspokojenia ich potrzeb i interesów. Istnieją cztery podstawowe kroki w fazie analizy, które pozwolą na określenie głównych elementów projektu:

1. Analiza problemu (istniejącej rzeczywistości) – identyfikacja negatywnych aspektów bieżącej sytuacji oraz ustalenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy istniejącymi problemami. Dobrze przeprowadzona analiza problemu pokaże szereg kwestii, które wymagają interwencji. Zadaniem analizy jest usystematyzowanie tych kwestii, ustalenie ich współzależności i hierarchii.
2. Analiza odbiorców/ beneficjentów – identyfikacja, charakterystyka, interesy i oczekiwania, potencjał i słabe strony oraz znaczenie dla projektu. Należy określić kto

będzie beneficjentem projektu i kto będzie uczestniczył w jego realizacji, jakie są cechy szczególne tej grupy osób lub podmiotu, potrzeby, problemy, w jakim stopniu mogą uczestniczyć w realizacji projektu, jakie są ich wartości, umiejętności i zasoby, które mogą wnieść do projektu.

3. Analiza celów – obraz poprawionej sytuacji w przyszłości. Problemy zmienia się na rozwiązania, które mają być osiągnięte. Jest to zabieg, w wyniku którego pojawiają się konkretne zadania do wykonania. Spośród nich zostaną wybrane te, które będą realizowane w ramach projektu.
4. Analiza strategii – porównanie różnych opcji rozwiązania obecnej, negatywnej sytuacji. W wyników wcześniejszych analiz i badań powstaje kilka możliwych ścieżek rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Różne działania mogą przyczynić się do polepszenia sytuacji w badanej dziedzinie. Na tym etapie analizy podejmowana jest decyzja, które z możliwych celów powinny być uwzględnione w projekcie. Analiza strategii prowadzi do określenia rezultatów projektu i metod działań.

Problem

Decyzja o realizacji projektu wynika z chęci odpowiedzi na występujące w naszym środowisku bariery, problemy i wynikające z nich potrzeby.

Przykładowo projekt polegający na zorganizowaniu dla młodzieży warsztatów fotograficznych jest odpowiedzią na następujący problem: brak dostępu w miejscowości X do atrakcyjnych zgodnych z aktualnymi zainteresowaniami form spędzania wolnego czasu, zapewniających rozwój artystyczny młodzieży w wieku gimnazjalnym. Z tak zdefiniowanego problemu wynika potrzeba zorganizowania działań o charakterze artystyczno-edukacyjnym, które będą dostępne na poziomie lokalnym (czas, lokalizacja), a jednocześnie zgodne z zainteresowaniami młodzieży gimnazjalnej.

Zdefiniowanie tego obszaru jest punktem wyjścia do określenia przedmiotu zadania, które chcemy wykonać i wskazuje na zasadność, a zarazem potrzebę realizacji projektu. Źle postawiona diagnoza na tym etapie planowania skutkować będzie wyborem takich działań lub metod, które nie przyniosą trwałych rezultatów projektu. Jakość diagnozy problemu świadczy o naszej wiarygodności lokalnej/regionalnej i wskazuje na motywacje związane z realizacją projektu. Uzasadniając projekt, czyli wskazując potrzebę jego realizacji pomocne są odpowiedzi na następujące pytania:

– Na czym polega problem?
– Co jest jego przyczyną?
– Ilu osób dotyczy i jak je można opisać?
– Na jakim terenie występuje?
– Jak aktualnie społeczność radzi sobie z rozwiązaniem problemu?
– Jakie bariery mogą uniemożliwiać rozwiązanie problemu?
– Co się stanie jeśli problem nie zostanie rozwiązany?
– Dlaczego my powinniśmy zająć się rozwiązaniem problemu?

Pomocnym narzędziem do identyfikacji problemu jest analiza SWOT – jedna z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania informacji. Technika analityczna SWOT polega na posegregowaniu posiadanej informacji o danej sprawie na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

– S (Strengths) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu;
– W (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu;
– (Opportunities) – szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany;
– T (Threats) – zagrożenia: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

W niektórych wykładniach mówi się: mocne strony i słabe strony, to czynniki wewnętrzne, szanse i zagrożenia – to czynniki zewnętrzne. W innej interpretacji: mocne strony i słabe strony to cechy stanu obecnego, a szanse i zagrożenia, to spodziewane zjawiska przyszłe. U niektórych autorów: mocne strony i słabe strony to czynniki zależne od nas (te, na które mamy wpływ planistyczny i zarządczy), a szanse i zagrożenia, to czynniki obiektywne, na które nie mamy bezpośredniego wpływu sprawczego. Określenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń pomaga skoncentrować się na zasadniczym problemie, a nawet sugeruje kierunek możliwych rozwiązań. Do weryfikacji określonych obszarów problemowych przydatnym narzędziem jest tzw. drzewo problemowe obrazujące związek przyczynowo- skutkowy. Zgodnie z tą metodą określamy przyczyny występowania danego problemu oraz potencjalne skutki nie podjęcia działań umożliwiających zniwelowanie problemu. Przykładowo, jeżeli w wyniku analizy głównym problemem w zasięgu naszego projektu jest zmniejszająca się liczba stałych czytelników korzystających z biblioteki w miejscowości X, to przyczyną występowania tego problemu jest spadek czytelnictwa na terenie gminy X, a to z kolei wynika z dostępności, atrakcyjności Internetu i w związku z tym książka staje mniej atrakcyjnym nośnikiem informacji. Kolejną przyczyną jest brak nowości w zbiorach bibliotecznych, to z kolei wynika z braku środków na zakup nowości. Następna przykładowa przyczyna liczby osób korzystających z biblioteki to brak innych form działalności jak na przykład: kawiarenka internetowa, działalności artystyczno-edukacyjnej skierowanej do różnych grup odbiorców, czego przyczyną zaś może być brak wykwalifikowanej kadry, pomysłów na atrakcyjne formy działalności, niska motywacja itd. W odniesieniu do konsekwencji, czyli sytuacji przyszłościowej, nierozwiązanie problemu może wiązać się następującymi skutkami: brak zainteresowania, w konsekwencji brak zasadności kontynuowania działalności biblioteki, dalej zaś jej zamknięcie, w dalszej konsekwencji zmniejszenie dostępu do infrastruktury kultury na terenie miejscowości X, a w szerszej perspektywie czasowej prowadzi do obniżenia poziomu edukacji w miejscowości X.

Tak przeprowadzona analiza poza opracowaniem właściwego uzasadnienia dla realizacji naszego projektu, czyli wykazania potrzeby, pozwala na weryfikację wskazanego problemu pod kątem możliwości jego rozwiązania, a także kierunki działań zależne od nas i w naszym zasięgu możliwe do podjęcia np. w ramach projektu.

Grupy odbiorców / beneficjenci

Prawidłowa identyfikacja problemu zobrazowana przykładowo w oparciu o drzewo problemowe umożliwia nam określenie grup docelowych, czyli odbiorców projektu, często określanych mianem beneficjentów. Wśród odbiorców możemy wyróżnić dwie główne grupy ze względu na poziom zaangażowania w projekt:

1.Bezpośrednia grupa docelowa /odbiorcy/ uczestnicy

– przedstawiciele tej grupy są zaangażowani bezpośrednio w planowanie projektu, a następnie jego wdrażanie i ewaluację;
– realizowane działania dotyczą ich bezpośrednio – są uczestnikami działań, odbiorcami produktów i rezultatów realizacji projektu.

Przykłady:

– uczestnicy warsztatów muzycznych prowadzonych w ramach projektu;
– wolontariusze zaangażowani w organizację pleneru malarskiego;
– instruktorzy zajęć teatralnych;
– osoby, które skorzystały z prowadzonego w ramach projektu punktu doradztwa zawodowego np. w obszarze rzemiosła artystycznego;
– odbiorcy publikacji.

2.Pośrednia grupa docelowa / odbiorcy pośredni

– osoby, które skorzystają przede wszystkim z efektów projektu lub wykorzystania projektu przez beneficjentów bezpośrednich;
– nie są zaangażowani bezpośrednio w projektowanie i realizowanie działania;
– oddziaływanie na te osoby może mieć charakter nieprzewidziany wcześniej – opis i oszacowanie pośredniej grupy docelowej może być trudne do precyzyjnego określenia.

Przykłady:

– słuchacze koncertu zorganizowanego na zakończenie warsztatów muzycznych;
– uczniowie, którzy otrzymają wiedzę od przeszkolonych w ramach projektu edukatorów;
– rodziny osób, którym udzielono pomocy/ informacji zawodowej;
– uczestnicy zajęć edukacyjnych przeprowadzonych na podstawie o scenariusza zawartego w publikacji;
– osoby, które zakupią w aukcji charytatywnej obrazy z pleneru malarskiego zorganizowanego w ramach projektu.

Przed przystąpieniem do dalszych prac projektowych dotyczących opisu poszczególnych elementów planowanego przedsięwzięcia niezbędna jest charakterysty-

ka wyodrębnionych grup odbiorców. W dokonaniu charakterystyki pomocne jest odniesienie do następujących jej aspektów:
– liczebność grupy – na podstawie posiadanych danych;
– metoda i kryteria wyboru grupy docelowej;
– uzasadnienie wyboru grupy – wynikającego np. z jej upośledzenia, liczebności, zainteresowania tematyką projektu, specjalnych predyspozycji, pilności wprowadzenia działań;
– jak zostanie zapewniony ich udział w projekcie;
– przy braku możliwości określenia liczby odbiorczyń i odbiorców pośrednich, szacujemy ich liczbę oraz charakteryzujące ich dane (zależnie od projektu).

Cele

Cele to pożądany kierunek działania, który obieramy ze względu na zdiagnozowane przyczyny problemu. Inaczej mówiąc, cele to nasza odpowiedź na „problemy". W pewnym sensie cele formułujemy na zasadzie odwrócenia problemu, np. jeśli przyczyną naszego problemu jest mała aktywność mieszkańców to celem projektu będzie „zwiększenie aktywności mieszkańców". Sformułowane cele projektu wyznaczają nam sposób jego realizacji, jest to jedno z trudniejszych zadań determinujących nie tylko dalsze prace nad projektem, ale określających wykonalność projektu. Jednocześnie przyjęte cele zadecydują o tym, czy rezultaty będą ukierunkowane na trwałe efekty:
– sformułowanie celów umożliwia określenie planowanych rezultatów (wyników projektu) oraz działań (metod realizacji projektu);
– trafnie określony cel daje szansę na osiągnięcie sukcesu, źle obrany to gwarancja porażki;
– określenie celów projektu to nasz pierwszy „merytoryczny" kontakt ze światem.
Prawidłowo określony cel projektu powinien być:
– specyficzny – dostosowany do naszych problemów, mieścić się w obszarze naszego oddziaływania;
– mierzalny – określony w wymiernych liczbach, jest konkretny, ustala efekt końcowy, a nie działanie;
– aprobowany – uzgodniony z partnerami i innymi osobami, odpowiada oczekiwaniom grupy lub organizacji;
– realny – możliwy do zrealizowania ze względu na nasze możliwości i uwarunkowania zewnętrzne, jest wykonalny w czasie i w zasobach jakimi dysponujemy;
– terminowy – określony w czasie, ma wskazany termin realizacji.
Cele najczęściej dzielimy na:
1. Cel szerszy (główny, strategiczny, ogólny, nadrzędny)
– odnosi się do ogólnego problemu, na zmianę którego wpływa realizacja projektu;
– odnosi się do pożądanego oddziaływania projektu, czyli efektów wykraczających poza czas realizacji projektu;

– jego realizacja nie nastąpi poprzez wdrożenie jednego projektu – wymaga szeregu działań komplementarnych;
– dla jednego projektu wybieramy jeden cel ogólny.

Cel szerszy wiąże się zazwyczaj z celami statutowymi naszej instytucji, ewentualnie z celami programu pomocowego, w ramach którego ubiegamy się o wsparcie finansowe, bądź z celami strategicznymi gminy, powiatu, województwa.
Przykłady:
– Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe osób działających w sferze upowszechniania kultury;
– Wyrównywanie różnic w dostępie do kultury;
– Zmniejszanie poziomu bezrobocia.
2. Cel szczegółowy (bezpośredni, cząstkowy, operacyjny, natychmiastowy)
– określa konkretne zadania, których realizacja pozwoli na osiągnięcie celu ogólnego;
– odnosi się do konkretnych grup odbiorców;
– odnosi się do konkretnego projektu;
– „pośredniczy" między celami ogólnymi a działaniami;
– dla jednego projektu wybieramy nie więcej niż dwa cele szczegółowe.

Cele szczegółowe to te, na które projekt może oddziaływać w sposób bezpośredni i w znaczący przyczyniać się do ich realizacji. Wynikają wprost z analizy problemu i są odpowiedzią na zdefiniowane przyczyny problemu. Opracowując projekt miejmy świadomość, że nie może on „załatwić" wszystkich nurtujących problemów. Dlatego należy dążyć do wskazywania jak najmniejszej liczby celów szczegółowych/bezpośrednich.
Przykłady:
– Wzrost kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej instytucji kultury na terenie powiatu poprzez udział w warsztatach z zakresu zarządzania zespołem;
– Integracja dzieci mieszkających na terenie dzielnicy Ochota poprzez organizację warsztatów fotografii otworkowej w okresie wakacyjnym;
– Podwyższenie kwalifikacji bezrobotnej młodzieży w wieku do 25 lat, nauczenie ich umiejętności poruszania się po rynku pracy.

Efekty

Efekty, czyli bezpośrednie i natychmiastowe wyniki bądź też policzalne lub niepoliczalne rezultaty, które chcemy osiągnąć, realizując cele projektu. Efekty dostarczają informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia programu lub projektu u beneficjentów pomocy, bezpośrednio po uzyskaniu przez nich wsparcia. Odpowiadają za realizację celów projektu w przyszłości, są odbiciem trwałości projektu. Określenie efektów wymaga szczegółowości, a jednocześnie należy pamiętać, że muszą bezpośrednio wynikać z realizacji projektu, zaś wpływ czynników zewnętrz-

nych ograniczony powinien być do minimum przy uwzględnieniu zdolności organizacyjnych i finansowych realizujących projekt do wdrażania efektów w przyszłości.

Za pomocą efektów, ich trwałości mierzymy skalę naszego sukcesu lub porażki. Ponadto pełnią także inne funkcje w projekcie:
– obiektywność oceny – to co mierzalne może podlegać ocenie;
– kontrolne – to co mierzalne może być porównywalne;
– motywacyjne – wiemy do czego zmierzamy;
– promocyjne – łatwiej rozmawiać i przedstawiać konkretne dane liczbowe;
– negocjacyjne – efekty określone liczbowo dają możliwość dyskusji nad „atrakcyjnością" projektu.

Możliwość oceny efektów projektu wymusza konieczność posiadania liczbowych wskaźników osiągania celów oraz wiarygodnego systemu zbierania danych. W ten sposób można dokonywać obiektywne oceny efektów społecznych i ekonomicznych projektu. Cele powinny „dać się zmierzyć" za pomocą dostępnych mierników/wskaźników. Zatem wskaźniki efektywności to miara celów, jakie mają zostać osiągnięte, zaangażowanych zasobów uzyskanych produktów i rezultatów, krótko – i długookresowego oddziaływania projektu innych zmiennych (ekonomicznych, społecznych). Ze względu na perspektywę czasową związaną oczekiwanymi efektami, zakresem charakterem projektu wskaźniki efektywności projektu można odnieść do poziomu osiągnięcia celów projektu zarówno głównego, jak i bezpośrednich, w związku z tym wyróżniamy wskaźniki:
1. Obrazujące miarę osiągnięcia celów bezpośrednich:
– Produkty – bezpośredni, materialny efekt przedsięwzięcia – realizowanych działań, mierzony konkretnymi wielkościami, może mieć charakter rzeczowy lub wykonanej usługi np. ilość uczestników szkoleń, opracowane materiały, liczba wykonanych prac plastycznych, nakład wydanej publikacji;
– Rezultaty – bezpośredni wpływ uzyskanego produktu na otoczenie społeczno – ekonomiczne w momencie zakończenia projektu, sposób, w jaki produkt wpłynie na grupy odbiorców np. liczba osób, które uzyskało certyfikat zawodowy, liczba zorganizowanych wystaw poplenerowych, liczba uczestników imprezy plenerowej.
2. Obrazujące miarę osiągnięcia celu ogólnego:
– Oddziaływanie – długofalowe konsekwencje zrealizowanych działań i osiągniętych produktów, wykraczające poza natychmiastowe efekty dla odbiorców bezpośrednich np. liczba osób, które podjęły działalność gospodarczą w zakresie rękodzieła artystycznego, liczba turystów korzystających z nowej oferty kulturalnej, powstanie nowych miejsc pracy w kulturze.

Przy określaniu wskaźników obrazujących poziom efektywności projektu pomocne jest przestrzeganie poniższych ogólnych zasad:
– trafność – wskaźnik powinien być dostosowany do charakteru projektu oraz oczekiwanych efektów związanych z jego realizacją;
– mierzalność (kwantyfikowalność) – wskaźnik powinien być wyrażony w wartościach liczbowych, co umożliwia jego weryfikację po zakończeniu zadania;

– wiarygodność – wskaźnik powinien być zdefiniowany w taki sposób, aby jego weryfikacja nie nastręczała trudności, tzn. aby zapewniał przejrzystość definicji i powtarzalność weryfikacji;
– dostępności – wskaźnik powinien być łatwy do wygenerowania, tzn. nie sprawiać trudności z pozyskaniem danych liczbowych.

Wyróżniamy także wskaźniki opisowe, czyli wskaźniki niemierzalne i mówiące o osiągnięciu pewnego stanu np. wzrost wiedzy na temat lokalnej tradycji, identyfikacja z miejscem zamieszania, wzrost świadomości w zakresie różnorodności kulturowej regionu. Formułując wskaźniki należy uwzględnić:
– źródło wskaźnika, czyli skąd będziemy i w jaki sposób czerpać informację o danym wskaźniku np. w przypadku koncertu – liczba sprzedanych biletów, wydanych wejściówek;
– możliwość eliminowania (uwzględniania) czynników, które mogą wpływać na planowane efekty np. osoby, które zrezygnują z udziału w szkoleniu w jego trakcie;
– możliwość porównania sytuacji przed i po realizacji projektu – np. liczba stanowisk komputerowych, utworzonych domen.

Działania

Działania (zadania) wyodrębnione w ramach projektu to kroki, które mają spowodować osiągnięcie zaplanowanych efektów projektu. W opisach standardowych wniosków, formularzy aplikacyjnych w programach grantowych używa się również określenia „zadania", co dobrze oddaje istotę zagadnienia. Budując projekt przydatną umiejętnością jest zdolność wyodrębniania jednolitych pod względem charakteru czynności, gdyż powoduje to możliwość podzielenia projektu na kolejne etapy realizacji. Projekt staje się bardziej przejrzysty dla odbiorców oraz łatwiejszy do koordynacji dla kierownika projektu. Działania i metody ich realizacji obrazują sposoby rozwiązania zidentyfikowanych problemów, zaspokojenia potrzeb grup odbiorców. Dobór zadań powinien odnosić się do naszych doświadczeń, wiedzy, zdolności do wdrażania innowacyjnych przedsięwźięć oraz podjęcia się wyzwań i ryzyka. Metody i działania powinny być zatem właściwe pod względem:
– postawionych celów;
– posiadanych zasobów i umiejętności;
– możliwości i oczekiwań odbiorców /beneficjentów.

Dobrze rozpracowane działania i metody pomagają lepiej zrozumieć projekt, dobrze zaplanować budżet, precyzyjnie przygotować harmonogram działań. Efektem będzie prawidłowa realizacja przynosząca efekty zgodne z zaplanowanymi. Przy opisie poszczególnych działań warto skoncentrować się na podstawowych pytaniach: Dlaczego? Co? Jak? Kto? Opis działań powinien być: konkretny, szczegółowy, czytelny, logiczny, wykonalny. W planowaniu działań pomocne jest uwzględnienie głównych

etapów projektu: przygotowawczego, realizacji – zasadniczego, wdrażania projektu oraz końcowego.
1. Działania przygotowawcze – wszystkie działania służące przygotowaniu zaplecza dla właściwej realizacji projektu np.:
– przeprowadzenie badań i analiz w ramach zaplanowanego projektu;
– rozpisanie i przeprowadzenie przetargu;
– opracowanie materiałów szkoleniowych;
– przygotowanie regulaminu konkursu muzycznego;
– zakup materiałów plastycznych na warsztaty;
– rekrutacja trenerów/uczestników;
– nawiązanie kontaktów z organizacjami/instytucjami współpracującymi;
– przygotowanie dokumentacji technicznej;
– zapewnienie wymaganych pozwoleń związanych z organizacją imprezy masowej;
– podpisanie umów z wykonawcami.
2. Działania zasadnicze – właściwe działania bezpośrednio związane z wdrażaniem, realizacją zaplanowanego przedsięwzięcia np.
– przeprowadzenie szkoleń;
– organizacja wystawy lokalnych artystów;
– nagranie wywiadów z tradycyjnymi muzykami;
– wykonanie robót budowlanych;
– dystrybucja materiałów;
– promocja projektu;
– poszczególne etapy konkursu;
– rejestracja na DVD koncertu;
– opracowanie, skład i druk publikacji;
– świadczenie poradnictwa/ informacji.
3. Działania kończące – podsumowujące projekt, obejmujące prezentację efektów np.:
– dystrybucja wydanej publikacji;
– rozdanie nagród, dyplomów laureatom konkursu;
– konferencja prasowa;
– utworzenie galerii internetowej po warsztatach fotograficznych;
– opracowanie sprawozdań merytorycznych i finansowych;
– spotkanie wszystkich realizatorów projektów i ocena projektu;
– opracowanie ankiet ewaluacyjnych uczestników szkoleń.

Spójność głównych elementów projektu

Opracowanie powyższych kluczowych elementów projektu umożliwia prezentację i zarazem weryfikację głównych zamierzeń projektu, czyli w jaki sposób działania mają wpłynąć na polepszenie panującej sytuacji. Na podstawie opracowanych

elementów wyjaśniamy związek przyczynowo-skutkowy zawarty w projekcie i precyzują ważne założenia:
– Cel ogólny – odpowiada na pytanie dlaczego projekt jest wprowadzany;
– Cel projektu/cel bezpośredni – opisuje wpływ i oczekiwane skutki projektu;
– Rezultaty – jeżeli zostaną osiągnięte jako całość i w skutecznej kombinacji przewidziany cel projektu zostanie osiągnięty;
– Działania – czynności, które zespół projektowy musi wykonać, aby osiągnąć konkretne rezultaty, a przez to także cel projektu.

Reasumując, planowanie projektu rozpoczynamy od celu ogólnego, następnie definiujemy cel bezpośredni projektu, rezultaty i działania. Jeśli chodzi o wprowadzanie projektu w życie oraz sprawdzenie jego wewnętrznej logiki i spójności rozpoczynamy od działań, które prowadzą do określonych rezultatów oraz – jeśli zostaną one w pełni osiągnięte – do celu projektu – celu bezpośredniego. W tym momencie można określić, że projekt przyczynia się do celu ogólnego.

Promocja

Promocja powinna być integralnym elementem projektu i stanowić jedno z kluczowych zaplanowanych przez nas działań realizowanych praktycznie od momentu wyłonienia pomysłu na projekt, aż do jego zakończenia, a nawet później, kiedy pokazujemy efekty naszych działań już w kontekście kolejnych projektów.

Program promocji powinniśmy kierować do grup docelowych/ beneficjentów programu, ale również lokalnej społeczności, która nie bierze bezpośredniego udziału w realizacji projektu lub nie partycypuje w efektach podejmowanych działań. Promocja to także ważny element współpracy z partnerami zewnętrznymi zarówno indywidualnymi, jak i instytucjonalnymi. Szczególnie ważną grupą w tym kontekście są donatorzy, sponsorzy zainteresowani jak najszerszymi i dobrze zaplanowanymi działaniami promocyjnymi. Promocja projektu uzależniona jest od tego: do kogo ją adresujemy i co chcemy osiągnąć. W przypadku projektu realizowanego na poziomie gminy lub powiatu adresatami mogą być:
– władze lokalne;
– instytucje i organizacje z terenu objętego większym programem, w ramach którego realizujemy projekt;
– mieszkańcy gminy (powiatu);
– potencjalni beneficjenci (uczestnicy szkoleń, korzystający z pomocy);
– lokalne media;
– sponsorzy (finansujący nasze działania: programy pomocowe, firmy prywatne, instytucje publiczne).

Odpowiednio zaplanowana promocja pomocna jest w:
– pozyskaniu partnerów w realizacji projektu;
– zachęceniu do udziału w projekcie potencjalnych beneficjentów;

– zmianie postaw społeczności do której adresowany jest projekt;
– nagłośnieniu podejmowanych działań;
– budowaniu wizerunku organizacji realizującej projekt i sponsora projektu;
– promocji wspólnoty lokalnej (miejscowości, gminy, miasta, regionu).

Można wyłonić kilka etapów promocji projektu:
– w trakcie opracowania projektu;
– w początkowej fazie realizacji;
– bieżąca promocja;
– zakończenie projektu i promowanie jego efektów.

Podstawowe przykładowe formy promocji:
– strona internetowa projektodawcy, strona internetowa projektu;
– fora dyskusyjne;
– newslettery;
– mailing do odbiorców różnych wcześniej realizowanych działań;
– informacje, bannery na portalach branżowych, tematycznych;
– spotkania, konferencje itp.;
– materiały promocyjne: ulotki, plakaty, broszury, wkładki do gazet;
– tablice informacyjne;
– informacje w lokalnych mediach (zapowiedzi, bieżące informacje, reportaże, wywiady);
– wykorzystanie istniejących kanałów informacji (organizacje pozarządowe, firmy prywatne, tradycyjne ustne formy przekazywania informacji, ogłoszenia z ambony itp.).

Ważnym elementem działań promocyjnych jest pozyskanie patronów medialnych i precyzyjne określenie zasad i zakresu patronatu. Sprawdzonym rozwiązaniem zapewniającym skuteczność tego typu działań są bezpośrednie kontakty i uzgodnienia z konkretnymi dziennikarzami np. tymi, którzy już wcześniej przygotowywali materiały na temat naszej instytucji. Pomocny jest także udział znanych osób w promocji, autorytetów lokalnych, którzy przy różnych okazjach będą informować o planowanych czy podjętych przez nas działaniach.

Monitoring i ewaluacja

Monitoring to systematyczne obserwowanie zjawiska w celu poznania jego dynamiki i zbierania danych do analiz, proces systematycznego zbierania i analizowania wiarygodnych informacji finansowych i statystycznych dotyczących wdrażania projektów, którego celem jest zapewnienie zgodności realizacji projektów i programu z wcześniej zatwierdzonymi założeniami realizacji.

Ewaluacja to proces, który polega na badaniu przyczyn rozbieżności między zaplanowanymi efektami a rzeczywistymi, ocena, która ma na celu oszacowanie oddziaływania projektu w odniesieniu do założonych celów, analiza wpływu projektu na problemy i potrzeby środowiska, w tym bezpośrednio beneficjentów ostatecznych

projektu. Wyróżniamy trzy podstawowe typy ewaluacji: ocena wstępna – ex ante, okresowa – mid term, końcowa – ex post.

Dzięki tym narzędziom można zapewnić wysoką jakość realizacji oraz możliwość kontynuacji nowych działań w przyszłości uwzględniających doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji projektu.

Podstawowe zasady monitoringu:
– obserwujemy tylko te zjawiska, które interesują nas ze względu realizację celów projektu;
– obserwacja prowadzona jest w oparciu o wcześniej ustalone kryteria;
– sposób zbierania danych zapewnia obiektywność i możliwość porównania ich w czasie.

Cele i funkcje:
– zarządcza – możliwość kierowania projektem;
– informacyjna – wiedza na temat realizacji zadań i ich skutków;
– kontrolna – ocena osiągniętych rezultatów z planowanymi;
– promocyjna – możliwość prezentowania zweryfikowanych rezultatów projektu.

Elementy ewaluacji:
– uczenie się;
– użyteczność;
– rzetelność;
– obiektywizm oceny;
– analiza;
– poznanie zamierzonych i niezamierzonych skutków.

Podstawowe techniki:
– analiza dokumentów;
– wywiad indywidualny;
– wywiad grupowy (focus);
– obserwacja uczestnicząca;
– wizyta studyjna;
– ankieta.

Macierz odpowiedzialności

W tym miejscu niniejszego opracowania adekwatne jest wskazanie na ważny element planowania przedsięwzięcia jakim jest właściwa i stosunkowo wcześnie określona struktura organizacyjna projektu czyli określenie zakresów działań i odpowiedzialności dla osób, partnerów zaangażowanych w realizacji projektu. Przy planowaniu podziału odpowiedzialności w projekcie za poszczególne zadania wśród osób kluczowych w projekcie istotna jest przeprowadzona analiza na podstawie wcześniej zebranych informacji dotyczących kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia, dyspozycyjności oraz umiejętności interpersonalnych poszczególnych osób.

Przy określaniu struktury odpowiedzialności należy uwzględnić powtarzalne rodzaje czynności podejmowane w związku z realizacją projektu oraz jego kolejne

działania i przyporządkować im odpowiedzialność poszczególnych osób (zespołów) w następujących obszarach:
– I - musi zostać po(I)nformowany;
– Z - odpowiada/ (Z)arządza pracami;
– R – (R)ealizuje;
– K - (K)onsultuje;
– S - (S)zkoli w trakcie realizacji projektu;
– D - samodzielnie podejmuje (D)ecyzje;
– d - konsultuje podejmowane (d)decyzje.

Przykładowy schemat struktury organizacyjnej projektu
zgodny z wyżej określonymi obszarami odpowiedzialności:

	Partner A	**Partner B**	**Partner C**	**Partner D**	**Partner E**
Działanie 1	D, R, Z	d, I	d, I	d, I	D, I
Działanie 2	D	K, R	S, R, Z	R	R
Działanie 3	D, Z	D, K	R, Z	d	R
Działanie 4	D, R, Z	I	R, I	I	I
Działanie 5	D	K, R, Z	D, S, R, I	–	–
Działanie 6	D, R, Z	d, I	d, K	–	–
Działanie 7	D, R, Z	d, I	d, I	d, I	d, I

Harmonogram

Harmonogram, czyli określony w czasie plan pracy, podsumowanie i porządkowanie dotychczas opracowanych przez nas elementów projektu. Dobrze skonstruowany harmonogram powinien zawierać takie informacje jak: nazwa zadania do realizacji, termin rozpoczęcia i zakończenia zadania, osoba odpowiedzialna za realizację. Harmonogram wskazuje na nasze umiejętności organizacyjne i zarządcze. Informacja wypływająca z harmonogramu powinna obejmować daty rozpoczęcia i zakończenia oraz ilość dni niezbędnych do wykonania zadania. Powinien być zgodny z terminarzem otoczenia (wakacje, święta) i uwzględniać rezerwę czasową. Warto powiązać harmonogram działań z opisem odpowiedzialności za ich realizację, poprzez ujęcie w nim odpowiedzi na takie pytania jak: Kto? Co? Kiedy? i Ile dni? Im odleglejszy termin i zadanie rozłożone w czasie tym mniej szczegółowo można posługiwać się konkretnymi datami, a jednostkę wskazującą nam czas realizacji można ująć jako tydzień, miesiąc bądź kwartał.

Całość informacji w harmonogramie zaplanowanych działań najlepiej streścić w formie graficznej przy użyciu typowego wykresu Gantta. To narzędzie pozwala na planowanie zarówno długich działań, jak i ich szczegółowych części w ujęciu kwartalnym, miesięcznym lub tygodniowym.

Uproszczony przykład wykresu Gantta

Działanie	Miesiąc 1	Miesiąc 2	Miesiąc 3	Miesiąc 4	Miesiąc 5
1. Opracowanie i wdrożenie programu szkoleniowego					
1.1 Diagnoza potrzeb szkoleniowych					
1.2 Projektowanie modułów szkoleniowych					
1.3 Opracowanie materiałów szkoleniowych					

Powyżej przedstawiono tylko fragment harmonogramu projektu. Zgodnie z praktyką projektowania dobry harmonogram to taki, który zawiera dokładne informacje, a jednocześnie możliwy jest do ujęcia graficznego na jednej stronie, tak aby był dostępny dla wszystkich, czytelny w trakcie realizacji projektu i jednocześnie umożliwiał postęp realizacji poszczególnych działań. Zalety opracowania harmonogramu w ujęciu graficznym:
– możliwość uzgodnienia terminów realizacji poszczególnych działań;
– kompatybilność z innymi działaniami;
– bieżący monitoring postępu prac, w tym reagowanie na zagrożenia realizacji działań;
– ustalenie okresu realizacji projektu;
– aspekt mobilizacyjny;
– skuteczne narzędzie zarządzania projektem.

Budżet

Budżet to nie tylko zestawienie liczb, to podsumowanie całego projektu. Budżet jest finansową prezentacją projektu. Odpowiada nie tylko na pytanie „ile nas będzie kosztował projekt", ale również pokazuje nasze umiejętności zarządzania posiadanymi zasobami oraz wskazuje na źródła finansowania niezbędnych nakładów. Umiejętność zarządzania zasobami to sztuka tworzenia montażu finansowego i generowania lokalnych zasobów. Czytając budżet, widzimy jak projekt angażuje społeczność lokalną, jakie są oczekiwania względem wsparcia finansowego, kto realizować będzie

zadania (sami czy eksperci, podmioty zewnętrzne), czy jesteśmy słowni np. zaplanowaliśmy środki na wszystkie wcześniej opisane działania.

Ogólne zasady tworzenia budżetu:

– adekwatny do planowanych działań – nie zawyżony ani zaniżony i tylko na te działania, które realizują cele projektu, czyli oparty na kalkulacjach bazujących na lokalnych stawkach i wynikający z projektu;
– czytelny i jasny – bez poprawek, wyrażany w tych samych jednostkach, przyjmujący rzeczywiste stawki;
– znany kierownikom organizacji w której pracujemy – suma budżetów projektów stanowi budżet organizacji niezbędny do realizacji jej strategii. Każdy budżet projektu zawiera udział środków własnych, więc musi być pokrycie w budżetach rocznych.

Warto pamiętać, że budżet konstruujemy:

– Po określeniu działań ukierunkowanych na cele projektu (wiemy co będziemy robić);
– Po określeniu harmonogramu (niektóre te same zadania kosztują drożej lub taniej w zależności od pory roku);
– Po ustaleniu niezbędnych nakładów na realizację działań (ile co nas będzie kosztować);
– Po określeniu zasobów, które wykorzystamy do realizacji projektu (np. które elementy działań nie wymagają budżetu);
– Po porównaniu posiadanych i niezbędnych zasobów (poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, które zmniejszą konieczność zakupów towarów lub usług).

W budżecie ujmujemy koszty:

– Osobowe (koordynator, eksperci itp.);
– Programowe (zakupy towarów, usług);
– Administracyjne (czynsz, telefony, materiały biurowe).

Każda kategoria budżetowa powinna zawierać informacje o:

– jednostce kalkulacji (szt., godz., osobodzień, miesiąc, kilometr);
– liczbie jednostek niezbędnych do zrealizowania zadania (200 szt., 30 osobodni);
– koszcie jednostkowym (50 zł.);
– źródłach finansowania (własne, partnera, UE, kredyt itp.).

Przy konstruowaniu budżetu pod kątem ubiegania się o zewnętrzne dofinansowanie należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

– wielkość wkładu własnego (rzeczowego i finansowego) i sposób jego dokumentowania;
– dopuszczalne w ramach danego programu koszty kwalifikowane, czyli te które mogą być refundowane zgodnie z obowiązującym prawodawstwem;
– terminy płatności;
– zwrot podatku VAT;
– maksymalne pułapy kosztów np. administracyjnych, osobowych itp.;
– maksymalne pułapy kosztów jednostkowych.

Praktyczne wskazówki:

– warto budować budżet samodzielnie (we współpracy z osobą od finansów);
– zawsze należy tworzyć rezerwy;

– prowadzić własną ewidencję rachunków związanych z realizacją projektu;
– nie kumulować niewydatkowanych środków;
– budżet jest „krwioobiegiem” projektu i tak jest traktowany przez decydentów i donatorów.

Przykład fragmentu budżetu skonstruowanego w formule standardowej czyli rodzajowej[1]:

Wydatki	Jedn.	Ilość jedn.	Cena za jedn.	Kwota			Inne źródła
				fundusz	własne	razem	
1. Zasoby ludzkie	–	–	–	–	–	–	–
1.1 Wynagrodzenia personelu krajowego	–	–	–	–	–	–	–
1.1.1 Personel techniczny	–	0	–	–	–	–	–
1.1.2 Personel administracyjny i pomocniczy	mies.	10	100	500	500	1000	–
1.1.3 Trenerzy, eksperci	godz.	72	30	2160	–	2160	–
1.1.4 Moderatorzy	godz.	22	35	770	–	770	–
1.1.5 Opiekunowie grup	godz.	300	5	–	1500	1500	–
Razem zasoby ludzkie	–	–	–	11180	2000	13180	0

Przykład fragmentu budżetu skonstruowanego w formule zadaniowej:

Zadanie	jednostka	liczba	koszt jedn.	ogółem	własne	fundusz
1. Etap I - Działania organizacyjne	–	–	–	1494	454	1040
1.1 moderator (2 x 6 godz.)	godz.	12	35	420	–	420
1.2 transport - bilety autobusowe (10 os. X 2)	szt.	20	10	200	–	200
1.3 sale szkoleniowe	godz.	12	12	144	144	–
1.4 materiały	szt.	40	3	120	–	120
1.4 noclegi uczestników (10 os. x 3)	liczba	30	10	300	300	–
1.5 diety (wyżywienie) (10 os. x 3)	osobodzień	30	10	300	–	300
1.6 nocleg - moderator	liczba	1	10	10	10	–

[1] W przykładach budżetów przyjęto stawki uproszczone odbiegające od realnych cen rynkowych.

Podsumowanie

Etap przygotowania jest procesem czasochłonnym, często zniechęcającym zwłaszcza dla osób ukierunkowanych na działanie, ale umożliwia zapewnienie wykonalności i trwałości projektu. Praktyka, jednak pokazuje, że im więcej czasu poświęcimy na planowanie tym łatwiej, skuteczniej czyli z sukcesem zrealizujemy nasze przedsięwzięcie.

Warto tez pamiętać o popularnym powiedzeniu „trening czyni mistrza", czyli po pierwszych zmaganiach z techniką projektowania, kolejne nasze przedsięwzięcia będziemy realizować nie tyle rutynowo, bo pamiętajmy, że każdy projekt jest unikalny i wymaga indywidualnego podejścia. Wypracowane metody i elementy planowania staną się dobrze znanym i łatwym narzędziem pomocnym w realizacji dużych i skomplikowanych projektów jak i tych mniejszych, codziennych zadań. Opracowane schematy będziemy jedynie dostosowywać, modyfikować pozostawiając sobie margines na działania innowacyjne i wyjątkowe, bo takie właśnie przedsięwzięcia warto i należy realizować w sferze kultury.

Na koniec kilka wskazówek pomocnych w przygotowaniu projektów, a także najczęściej popełniane ogólne błędy przy projektowaniu i cechy dobrych projektów jako inspiracja i kierunek do dalszego rozwoju. Przygotowując projekt możliwie najwcześniej należy:

– uzyskać odpowiedzi na pytania;
– rozpoznać nieznane czynniki;
– zbadać zagrożenia i sporządzić plany postępowania;
– stanąć ponad interesami i konfliktami;
– oddzielić problemy, cele, wymogi, życzenia, punkty wyjściowe i przypuszczenia od rozwiązań i postarać się, by były czytelne;
– dokonać wyboru rozwiązań dokładnie w oznaczonym, właściwym czasie;
– zapewnić komunikację;
– zadbać o promocję.

Najczęściej popełniane błędy:

– pomijanie kontekstu społeczno-gospodarczego, kulturowego;
– abstrakcyjność celów;
– brak spójności logicznej projektu;
– brak koniecznych analiz;
– niejasność projektu, brak klarownego opisu;
– niejasno sprecyzowana rola partnerów lub ich brak;
– nieracjonalność harmonogramów i budżetów;
– brak zaplanowanej płynności finansowej;
– rozbieżności w dokumentacji;
– brak przepływu informacji oraz klarownych reguł zarządzania;
– nieznajomość prawodawstwa i przepisów.

Cechy dobrego projektu:
– z projektu wynika, że przedstawiona w nim propozycja jest priorytetowa;
– zaprezentowanie pełnego procesu planowania;
– precyzyjne zaprezentowanie projektu, zrozumiałe dla czytelnika;
– jasność, transparentność, spójność;
– stosowanie zróżnicowanych metod;
– powiązanie działań z istniejącymi programami, strategiami;
– przedstawienie uzasadnienia projektu i jego oddziaływania w szerokim kontekście;
– zgodność z wymogami formalnymi;
– angażuje wszystkich zainteresowanych partnerów (także na etapie projektowania);
– reguły zarządzania projektem są klarowne i zaakceptowane przez wszystkich wykonawców;
– koszty projektu są wyliczone rzetelnie, na bazie rzeczywistych kosztów;
– proponowane wydatki są konieczne dla wdrożenia projektu;
– jest zapewniona prawidłowa promocja projektu;
– istnieje możliwość upowszechnienia projektu;
– jest możliwe zagwarantowanie środków na kontynuację projektu;
– realizacja projektu przyczyni się do wytworzenia wartości dodanej w organizacji (podejście innowacyjne, stosowanie najlepszych praktyk);
– realizacja projektu ma wpływ na rozwój projektodawcy i partnerów.

Marek Marcinkowski

Olsztyńskie Lato Artystyczne – przykład projektu menedżerskiego

Początki projektu

Projekt powstał w 1996 roku jako wspólna inicjatywa ówczesnej rady miasta i przedstawicieli lokalnych instytucji artystycznych oraz środowisk twórczych. Był w zamyśle inicjatorów szansą na przedłużenie aktywności olsztyńskich instytucji artystycznych (lub przynajmniej zatrudnianych przez nie artystów), na okres sezonu letniego. Liczono, że Olsztyńskie Lato Artystyczne (OLA) przyciągnie do Olsztyna turystów, choć nie bez znaczenia była również szansa uzyskania dodatkowych dochodów przez artystów, pracowników zamykanych na lato instytucji artystycznych oraz olsztyńskie zespoły estradowe. W okresie pierwszych czterech lat festiwal nie wyrobił sobie znaczącej pozycji. Opierał się na uchwalanym przez radę miasta budżecie, przekazywanym do Miejskiego Ośrodka Kultury (MOK), będącego wówczas zakładem budżetowym. Na sezon zatrudniano dyrektora festiwalu i powoływano radę programową. Imprezy festiwalowe odbywały się w różnych punktach Olsztyna, często w pomieszczeniach zamkniętych i rzadko. Niewielka była programowa różnorodność festiwalu – szczególnie popularne były koncerty kameralne, w których niewielka grupa miejscowych muzyków występowała w tworzonych ad hoc różnych składach opatrzonych fantazyjnymi nazwami. Liczne naciski, jakie z różnej strony wywierano na dyrektorze OLA, uniemożliwiały stworzenie spójnego profilu imprezy. Reklama OLA była właściwie niezauważalna, a udział środków pozabudżetowych w finansowym montażu festiwalu praktycznie zerowy.

Strategia rozwoju projektu

W 2000 roku Miejski Ośrodek Kultury roku uzyskuje osobowość prawną oraz możliwość elastycznego gospodarowania swoim budżetem. Rodzi się koncepcja zreformowania Olsztyńskiego Lata Artystycznego, podobnie zresztą jak i całorocznej, dotychczas dość sennej, działalności MOK. Olsztyńskie Lato Artystyczne staje się przygotowywanym przez cały rok projektem i organicznie wtapia się w działalność instytucji. Przestaje być zadaniem sezonowego dyrektora festiwalu i równie sezonowej rady programowej. Obie te instytucje przestają istnieć. Likwidacja rady programowej staje się zresztą przyczyną ostrego konfliktu między Komisją Kultury Rady Miasta, która przygotowała już listę własnych kandydatów do rady (niemal tożsamą ze składem Komisji) a nowym dyrektorem MOK. Na szczęście dyrektorowi udaje się oprzeć naciskom Komisji.

Powiększony o osoby posiadające doświadczenie w organizacji dużych imprez zespół MOK, stawia sobie następujące zadania:

– Przyjąć jako regułę, że miejscem wydarzeń OLA jest obszar Starego Miasta i jego bliskich okolic, czyli teren tradycyjnie odwiedzany przez turystów, a mieszkańcom Olsztyna kojarzący się z pewną odświętnością a ponadto położony na tyle centralnie, że z najdalszej dzielnicy można tu dotrzeć w kwadrans;
– Ograniczyć liczbę rozdrobnionych imprez, zachowując jedynie te najwartościowsze, rokujące rozwój i w miarę możliwości je udoskonalić. (Tak na przykład na miejsce trwającego dwa tygodnie festiwalu teatrów plenerowych – prezentującego jeden spektakl dziennie i z reguły wielokrotnie przerywanego przez deszczową pogodę – powstaje skondensowana do trzech dni pełnych wydarzeń Olsztyńska Trzydniówka Teatralna);
– Przygotować jak najbardziej różnorodny program adresowany do różnych grup wiekowych i zróżnicowanych zainteresowań odbiorców. Wystrzegać się jednak zdecydowanie obszarów złego gustu (tu niestety musieliśmy być subiektywni), ale również propozycji ekstremalnie elitarnych. Uważaliśmy, że pierwszy obszar, jeżeli już, to powinien być domeną organizatorów płatnych koncertów, z drugim natomiast nieźle sobie radzą, wyspecjalizowane w zdobywaniu środków na różnorodne projekty, organizacje pozarządowe;
– Tak ułożyć program festiwalu by zawierał zarówno propozycje z obszaru kultury wysokiej, jak i popularnej, łączył europejskość a nawet globalność z lokalnością. By był okazją do relaksowego, biernego uczestniczenia w wydarzeniach, lecz także czynnego, zaangażowanego, twórczego;
– Dążyć do takiej sytuacji by w okresie letnim w mieście codziennie były jakieś propozycje kulturalne, szansa na uczestniczenie w czymś wartościowym;
– Wyprowadzić z impasu dotychczasową flagową imprezę OLA, tj. Olsztyńskie Noce Bluesowe i przekształcić ją w międzynarodowy festiwal;
– Pozyskać partnerów przedsięwzięć kulturalnych w celu uzyskania „efektu synergicznego";
– Intensywnie szukać pozabudżetowych środków finansowych, wychodząc z założenia, że w stolicy jednego z najuboższych regionów Polski a po akcesji także Unii Europejskiej, rozrzutne gospodarowanie pieniędzmi podatników jest po prostu niemoralne;
– Szczególny nacisk położyć na informację i reklamę festiwalu.

Warunkiem koniecznym powodzenia przedsięwzięcia było zainwestowanie w duży system nagłośnieniowy i oświetleniowy, mobilną scenę a także samochód dostawczy. Te inwestycje nie mogły się udać bez poważnego lobowania wśród decydentów.

Stan projektu w trzynastym roku istnienia

W ciągu dziewięciu lat od podjęcia zamiarów zreformowania projektu w pełni potwierdziła się słuszność przyjętych w 2000 roku kierunków jego rozwoju. Oczywiście w wyniku corocznej gruntownej analizy przebiegu festiwalu i przyczyn cząstkowych sukcesów czy niepowodzeń, w ciągu tych lat wprowadzono szereg modyfikacji. Narodziły się nowe cykle, festiwale, czy pojedyncze imprezy, – ale główny koncept Lata pozostał niezmieniony.

Szczególnie spektakularnym potwierdzeniem słuszności przyjętej linii rozwoju było otrzymanie przez MOK w 2005 roku od Polskiej Organizacji Turystycznej certyfikatu uznającego Olsztyńskie Lato Artystyczne za Produkt Turystyczny Roku, oraz trzykrotne uznanie Olsztyńskich Nocy Bluesowych za Wydarzenie Bluesowe Roku – Blues Top, w rankingu branżowego czasopisma „Twój Blues" potwierdzone gustownym „Bluesem – Kalarusem" (grafika wybitnego śląskiego artysty prof. Romana Kalarusa). Dyrektor MOK otrzymał w tym czasie szereg wyróżnień, miedzy innymi tytuł Człowieka Sukcesu od Warmińsko-Mazurskiego Klubu Biznesu, a także wszedł do Złotej Dziesiątki „Gazety Olsztyńskiej", nie mówiąc o nagrodach miejskich czy wojewódzkich. Te zaszczyty wzmacniały pozycję głównego organizatora Lata w negocjacjach ze sponsorami, partnerami a także częściowo uniezależniały od polityków. Szczególnie ta ostatnia zależność grozi przekształceniem każdego ambitniejszego projektu w populistyczne igrzyska oraz tzw. działaniem „od ściany do ściany", zgodnym ze wzajemnie sprzecznymi pomysłami zmieniających się ekip.

Kształt festiwalu

W 2008 roku Olsztyńskie Lato Artystyczne rozpoczęło się 6 czerwca a zakończyło się 20 września, choć kilka imprez w Amfiteatrze im. Czesława Niemena, głównej scenie festiwalowej, odbędzie się jeszcze po tym terminie. Obejmowało 85 tzw. „dni imprezowych", czyli takich, podczas których miało miejsce przynajmniej jedno wydarzenie kulturalne. W trakcie 37 dni w ramach OLA organizowano dwa lub więcej tego typu wydarzeń. W większości były to dni weekendowe, co pozwalało korzystać z nich także pracującym w tym czasie mieszkańcom Olsztyna. W wydarzeniach uczestniczyło ponad 100 tysięcy widzów, choć 2008 rok, ze względu na silną pozycję polskiego pieniądza i konkurencyjną ofertę zagranicznych wczasów, był w całym kraju rokiem turystycznej zapaści.

Miejscem zdecydowanej większości wydarzeń OLA było olsztyńskie Stare Miasto. Program Lata obejmował 12 międzynarodowych projektów o charakterze festiwalowym. Były to kolejno:

– Międzynarodowy Turniej Tańca – XV Supadance Polish Open Championships;
– Filharmonia Europa – międzynarodowy projekt chóralny;
– Międzynarodowy Festiwal Jazzowy Bohema;
– XXX Olsztyńskie Koncerty Organowe;

– Międzynarodowy Letni Festiwal Teatralny „Demoludy”;
– Międzynarodowy Kurs i Konkurs Gitarowy;
– Międzynarodowy Festiwal XVII Olsztyńskie Noce Bluesowe;
– XIII Międzynarodowe Olsztyńskie Dni Folkloru Warmia 2008;
– Folkowe Spotkania na Szczycie;
– VIII Olsztyńska Trzydniówka Teatralna;
– Międzynarodowe Olsztyńskie Spotkania Chórów;
– Międzynarodowy Festiwal Pieśni Patriotycznej i Żołnierskiej.

Krajowe lub regionalne wydarzenia o podobnym charakterze to:
– IX Staromiejskie Spotkania z Szantą;
– III Festiwal Muzyki Kameralnej „Concerti di Camera”;
– Olsztyński Turniej DJ-ów z Warmii i Mazur;
– Crash Moves – ogólnopolski otwarty turniej breakdance;
– Elektroniczne Pejzaże muzyczne – festiwal El- muzyki;
– Strefa Przygody – festiwal podróżniczy i ogólnopolski konkurs filmowy „Kamera Globtrotera”;
– „Dni Jakubowe” trzydniowe obchody święta miasta.

Prócz tego cykle imprez:
– Ogródek Poetycko – Teatralny;
– Spotkanie z kinem czeskim (projekcje plenerowe);
– Widok na Warmię (prezentacje interesujących turystycznie gmin);
– Muzyczne portrety - barok (cykl koncertów kameralnych w wykonaniu zespołu Pro Musica Antigua);
– Letnia Konstelacja – koncerty gwiazd muzyki pop;
– Benefisy miejscowych twórców;
– Prezentacje miejscowych szkół tańca (Wasilewski – Felska; Szkoła Mistrzów Tańca Pavlovic); zespołów związanych z instytucjami oświatowymi: Pałac Młodzieży, Szkoła Yamaha, niezależnych grup twórczych: musical „Olsztyńskiej Grupy Metro”; koncerty zespołów z kręgu „Twórczego Miejsca Olsztyna” itp.;
– Projekcje niemych filmów z muzyką „na żywo”;
– Letnie Sesje Śmiechoterapii (występy kabaretowe).

W ramach Olsztyńskiego Lata Artystycznego odbywało się również szereg innych imprez, wśród których warto zwrócić uwagę na koncerty zespołów zagranicznych, dla których Olsztyn znajduje się na trasie podróży i które występują gratisowo za pomoc organizacyjną w znalezieniu noclegu i posiłków, zorganizowanie zwiedzanie miasta itp. W skład OLA wchodzą także wystawy organizowane w galeriach Miejskiego Ośrodka Kultury (Galeria Rynek, Galeria Spichlerz, Galeria Amfilada i Halogaleria (sztuka nowych mediów) a także w plenerze. Większość wydarzeń to imprezy plenerowe, część (ok. 30%) odbywa się w prestiżowych miejscach – Zamek Kapituły Warmińskiej, olsztyńskie kościoły, secesyjna Kamienica Naujacka.

Zasada partnerstwa podstawą sukcesu

Miejski Ośrodek Kultury przedstawia się na materiałach reklamowych OLA jako „główny organizator, współorganizator i koordynator imprez". Tak też jest w istocie. Wśród wydarzeń OLA są nieliczne, które MOK, za zgodą organizatorów jedynie skoordynował i umieścił na plakacie i w informatorach oraz innych materiałach reklamowych. W bieżącym roku należały do nich: Teatralny festiwal „Demoludy" będący przedsięwzięciem Teatru im. Jaracza oraz koncert „Lata z Radiem". Większość imprez to partnerskie koprodukcje o różnym stopniu zaangażowania MOK. Minimalne polega na udostępnieniu naszej techniki scenicznej i miejsca w materiałach reklamowych, maksymalne, to wykorzystanie jedynie wiedzy i kontaktów partnera niezbędnych do dobrej organizacji wydarzenia, w pełni organizowanego i finansowanego przez Miejski Ośrodek Kultury. Oczywiście, co najmniej jedna trzecia imprez Lata to przedsięwzięcia w pełni „mokowskie". W bieżącym roku MOK zaprosił do OLA ponad czterdziestu partnerów. Są to instytucje artystyczne i instytucje kultury, jednostki samorządowe, organizacje pozarządowe, fundacje, organizacje kościelne i grupy nieformalne, organizacje biznesowe i stowarzyszenia twórcze. Renoma Olsztyńskiego Lata Artystycznego oraz znaczny potencjał w zakresie miejsc do organizowania imprez, techniki scenicznej i ekip realizatorów (od ubiegłego roku MOK dysponuje nowym amfiteatrem i nową siedzibą w secesyjnej kamienicy z salą kameralną na 140 miejsc, informacją kulturalną i dwiema galeriami) powoduje, że istnieje realna możliwość dobierania partnerów z projektami dostosowanymi do profilu OLA.

Montaż finansowy projektu

Mimo rozwoju festiwalu, ilość środków finansowych, które MOK może wydzielić na OLA z dotacji otrzymywanej od organizatora (gmina Olsztyn) nie przekraczają kwoty, którą należałoby przeznaczyć na jeden kilkudniowy festiwal i przykładowo w 2008 roku oscylowała w granicach 700 tys. zł. Do tego dochodzą pieniądze od sponsorów (w rzeczywistości zleceniodawców usług reklamowych) oraz z innych źródeł, nieprzekraczające 50% wysokości dotacji podstawowej.

W efekcie podstawowy koszt festiwalu spada na partnerów – to oni piszą projekty i zabiegają o własnych sponsorów (MOK wymaga żeby nie było tzw. kolizji sponsorskich, czyli złamania zobowiązań wyłączności branżowej), czy kooperantów.

Szczególnie cenny jest coraz większy udział w Olsztyńskim Lecie Artystycznym partnerów biznesowych. Są to głównie staromiejscy restauratorzy, właściciele klubów, pubów i ogródków piwnych, ale zdarzają się także np. instytucje finansowe. W tym roku dwóch takich partnerów tj. klub jazzowy Bohema (główny organizator festiwalu jazzowego) oraz stowarzyszenie kupców staromiejskich „Starówka Razem" (główny organizator całoletniego festiwalu szantowego) wnieśli do OLA środki kilkakrotnie przekraczające udział MOK pochodzący z dotacji miejskiej. Wysokość tych wkładów nie jest możliwa do szczegółowego ustalenia – chroni je tajemnica handlowa. Według

naszych szacunków finansowy udział partnerów OLA w kosztach festiwalu przekracza sześciokrotnie „wkład własny” MOK i wykazuje tendencję rosnącą.

Uwagi końcowe

Niewielka ilość miejsca przeznaczonego w wydawnictwie na prezentację Olsztyńskiego Lata Artystycznego skłoniła mnie (być może z korzyścią dla jasności wywodu) do zwrócenia uwagi czytelnika na rzeczy moim zdaniem najważniejsze. Poza obszarem rozważań zostawiam użyte przez nas techniki zdobywania sponsorów, kontakty z mediami i cały obszar związany z reklamą projektu. Nie piszę także o tym, że projekt wpisuje się bezbłędnie zarówno w zadania statutowe instytucji, jak i długofalową strategię rozwoju miasta i województwa. Pominięta tu też została kwestia o istotnej roli, jaką Olsztyńskie Lato Artystyczne odegrało w przekształceniu zespołu staromiejskiego z sennego i pustoszejącego po zmroku zakątka miasta w tętniące życiem do późnej nocy, skupiające kilkadziesiąt rozmaitego rodzaju klubów, pubów kawiarni itp., zatrudniające setki sezonowych pracowników, reprezentacyjne centrum miasta. Nie uważam jednocześnie, że w całym tym przedsięwzięciu Miejski Ośrodek Kultury porzuca zdecydowanie rozciągnięty sweter „animatora” na rzecz oficjalnego garnituru „menedżera”.

Zbigniew Łukaszewski

Festiwal Hanzeatycki w Goleniowie – przykład projektu animacyjnego

Festiwal Hanzeatycki to niewątpliwie największe przedsięwzięcie kulturalno-promocyjne w historii Goleniowa. Dotychczas odbyły się dwie edycje: w lipcu 2005 i 2007 roku. Festiwale gromadziły ponad 50 tys. osób w 23–tysięcznym Goleniowie. W pierwszym festiwalu zaprezentowało się 80 firm i 33 grupy kulturalne z kilkunastu krajów Europy. Towarzyszyła mu realizacja projektu „A mury runą", który polegał na podziale miasta, przeciętego rzeką INĄ, na dwa państwa: GOLÓW i ENIÓW (niebieskich i żółtych), z barykadami i happeningami na moście łączącym oba brzegi. Mostem dowodził Wielki Rewizor. „Co tu się dzieje? Co oni robią?", pytali wszyscy. A działo się wiele na moście, pod mostem i obok mostu. Atakowali go rycerze, bronili plażowicze i cudem ożywiona mumia Myszki Miki, kelnerki częstowały chrabąszczami. Kto chciał przejść na drugą stronę, musiał okazać paszport (wydano ich 25 tys.). I tak przez 2 dni. Kulminacyjny moment imprezy nastąpił trzeciego dnia o godz. 18.00. Na moście Eniowianka bierze ślub z Golem. Nie ma już Golów i Eniów, jest Goleniów. Nie ma niebieskich i żółtych, jest herb Goleniowa z niebieskim tłem i żółtymi gwiazdami przy dwóch odwróconych od siebie grzbietami półksiężycach. Paszporty są już niepotrzebne. Znikają barykady i płynie pieśń „A mury runą, runą, runą…".

Poza happeningami teatralnymi Goleniów wypełniały taniec, muzyka i śpiew, które płynęły z czterech scen usytuowanych na zamkniętym centralnym obszarze miasta. Oprócz Perfectu i Maanamu goleniowskiej publiczności zaprezentowały się grupy rockowe, hip-hopowe, szantowe, country, zespoły wokalne i taneczne, orkiestry dęte i kapele folkowe.

Na festiwal złożyły się również: X Międzynarodowe Spotkania Folklorystyczne „Nad Iną" z udziałem grup z Polski, Niemiec, Słowacji i Ukrainy; II Festyn Organizacji Pozarządowych, w trakcie którego 20 organizacji promowało swoją działalność; Agrohanza, czyli rolniczy zawrót głowy w samym centrum Goleniowa! Hektolitry miodu i potężne traktory, ozdobne gołębie i kłapouche futrzaki, wielobarwne rośliny i worki z paszą – to wszystko można było znaleźć na Agrohanzie.

Kiedy popłynęła pieśń „A mury runą…", rozpoczął się koncert finałowy, w którym wzięli udział tylko goleniowianie. Na jednej scenie rockowcy śpiewali razem z zespołami dziecięcymi i folkowymi, wśród uczestników Festiwalu rozlosowano nagrody, a imprezę zwieńczył koncert goleniowskich osobistości (na czele z burmistrzem, który zaśpiewał „Już taki jestem zimny drań"). Kiedy na koniec organizatorzy i wolontariusze weszli na scenę, wielotysięczny tłum zaintonował „Sto lat, sto lat …". Wszyscy byliśmy razem.

Festiwal Hanzeatycki w 2005 roku to już historia. Historią jest również II Festiwal, który odbył się w dniach 20–22 lipca 2007 roku. Podobnie jak w 2005 roku, również w II edycji Festiwalu Hanzeatyckiego, która odbyła się pod hasłem „Świat na głowie – PRL w Goleniowie", przygotowano bogatą ofertę kulturalną i rozrywkową, prezentacje gospodarcze i turystyczne, wystawy sztuki i rękodzieła.

Pod hasłem przewodnim Festiwalu kryła się chęć przypomnienia i pokazania drogi, jaką pokonała Polska w okresie transformacji ustrojowych m.in. poprzez wspomnienie minionych lat w wystawie „Drogi do wolności – przez Solidarność do Europy" z Muzeum Stoczni Gdańskiej. Do Goleniowa powróciły – w formie zabawy – czasy PRL. Festiwal rozpoczął pochód, który jak dawniej popłynął znajomymi ulicami. Vipy i uczestnicy festiwalu ponieśli hasła propagandowe, a z trybuny recytowano wiersze i leciały w tłum plastikowe czerwone goździki. Pojawiły się stare nazwy ulic, zostały przypomniane stare pieśni propagandowe, rozdano 20 tysięcy kartek na żywność, dzięki którym mieszkańcy odebrali 700 kg parówek w „Barze Robotnik". W amfiteatrze nocami można było obejrzeć m. in. „Misia", „Rejs", Kroniki Filmowe z lat 50. i 60. oraz prace nadesłane na Festiwal Filmowy „PRL w kadrze". W lokalach odbyły się dancingi z tamtych lat, 20 i 21 lipca na scenie głównej koncerty gwiazd: Maryli Rodowicz i Boney M. Ponadto na goleniowskich ulicach były prezentacje turystyczne miast hanzeatyckich, lokalnych grup działania, powstałych w ramach programu UE – Leader +, i goleniowskich organizacji pozarządowych. Nie zabrakło również happeningów teatralnych, gry terenowej i bicia rekordu Guinnesa w goleniu się – pod hasłem „Golenie w Goleniowie z Gillette", a ogoliło się ponad 900 osób. Na 22 lipca zaplanowano koncert finałowy w wykonaniu goleniowskich artystów w formule Koncertu Życzeń. Niestety, wypadek polskiego autokaru we Francji spowodował przerwanie festiwalu, a sam koncert przeniesiono na 26 sierpnia br., kiedy zrealizowano go w wypełnionym przez mieszkańców amfiteatrze. Aktualnie trwają prace nad III edycją , która odbędzie się w dniach 3–4 lipca 2009 roku.

Przytoczone działania nie mogłyby się odbyć bez długoletniej pracy o charakterze animacyjnym. Sam fakt akceptacji przez mieszkańców zamknięcia centrum miasta, wydawania kilkuset przepustek samochodowych (do stref zamkniętych), był efektem szerokiego informowania o zamierzeniach organizatorów, a przede wszystkim włączenia mieszkańców do organizacji festiwalu (NGO, grupy nieformalne, wolontariusze – pond 100 osób), jak i zaangażowanie mieszkańców w zabawę. Paszporty wydawano w 4 punktach już na 3 tygodnie przed festiwalem, a kartki na żywność były jednocześnie ulotkami reklamowymi. Mieszkańcy mogli jednocześnie wypowiedzieć się publicznie na temat planów podczas szeregu spotkań. Odpowiedź na pytanie: „Co spowodowało, że łącznie ponad 250 osobom chciało się chcieć realizować festiwale?" jest związana z organizacją w środowisku od kilku lat koncertów charytatywnych z udziałem zarówno Vip-ów, jak i zwykłych mieszkańców (każdorazowo ponad 60 wykonawców), z rokrocznym wspólnym kolędowaniem goleniowskich rodzin (ok. 150 wykonawców) i z wieloma podobnymi koncertami i inicjatywami. W Goleniowie

nikogo nie dziwi śpiewający na scenie burmistrz, pani poseł, lekarze, radni, nauczyciele, przedsiębiorcy, dziennikarze czy tańczący zastępca burmistrza. Mam wrażenie, że dzięki takim działaniom rośnie świadomość miejsca, poczucie przynależności do określonej społeczności. Niewątpliwie łatwiej jest żyć, wiedząc, że chcąc coś zorganizować, można liczyć na czyjąś pomoc i zaangażowanie. Ale wzajemne zaufanie nie jest dane na zawsze, wymaga ciągłej pielęgnacji i sprawdzania. Stąd praca animatora w środowisku nigdy się nie kończy.

Grzegorz Gawlik

Świat Teatru. Zabawa, Śmiech, Nauka – przykład projektu artystyczno-animacyjnego

Świat Teatru. Zabawa – Śmiech - Nauka to autorski projekt Centrum Animacji Społecznej HORYZONTY. Dotyczy edukacji artystycznej dzieci i młodzieży z terenów wiejskich województwa małopolskiego.

Jako stowarzyszenie działamy od listopada 2006 roku. Wcześniej znaliśmy się z uczelni, ze studenckich działań animacyjnych (PWSZ w Tarnowie), gdzie w toku studiów realizowaliśmy opcję *Animacja kultury*, z teatru studenckiego, z radia, z gazety studenckiej, z domów kultury, z opowieści… Któregoś dnia, podczas luźnego spotkania doszliśmy do wniosku, że nadszedł czas, aby zacząć robić to, co zawsze chcieliśmy robić. Czas spełniania własnych marzeń. Bo większość z nas tak traktuje pracę w HORYZONTACH.

Powołaliśmy do życia i do działania stowarzyszenie. CENTRUM – aby skupiać, przyciągać i działać razem**.** ANIMACJI – bo ona pozwala się rozwijać i uczyć od siebie wzajemnie, bo wymaga pokory, ale też nie stawia wyraźnych granic, bo w animacji „prawie" wszystko jest możliwe. SPOŁECZNEJ – bo doszliśmy do wniosku, że siła jest właśnie ludziach, że nikt nie może zaspokoić potrzeb i rozwiązać problemów społeczności, jeśli nie właśnie ta społeczność. A HORYZONTY - by patrzeć dalej.

Jesteśmy zespołem animatorów i trenerów. Pomagamy ludziom odnajdywać przestrzeń do realizacji ich inicjatyw. Wspieramy w diagnozie problemów i w ich rozwiązywaniu. Staramy się budować między ludźmi trwałe więzi oparte na zaufaniu i szacunku do drugiego człowieka. Lubimy to, co robimy.Obecnie, po dwóch latach działalności, prowadzimy kilkanaście programów:

– program grantowy: Działaj Lokalnie;
– programy szkoleniowe: Edukacja Konsumencka, Debaty Oxfordzkie,
– program antyuzależnieniowy: Złącze;
– program wakacyjny: Kolorowe Podwórka;
– programy wolontariackie: Wolontariat Studencki, Wolontariat Europejski, Centrum Wolontariatu, Młodzi i Wolni;
– działania sportowe: Speedrower;
– programy artystyczno-edukacyjne: Klub-Net, Młodzi Literaci, Tarnatea – Tarnowskie Akcje Teatralne, Tarnowskie Guziki, Solidarność 1980, Świat Teatru.

Nasze działania oparte są na umowach partnerskich z lokalnymi ośrodkami kultury i przedsiębiorcami oraz o pozyskiwaniu grantów.

O programie

Jednym z pierwszych programów, którym rozpoczęliśmy działalność, jest Świat Teatru – autorski program edukacji artystyczno-teatralnej dzieci i młodzieży. Pomysłodawcą programu jest obecny prezes CAS HORYZONTY Albert Opolski. Program realizujemy na podstawie rocznej umowy z ośrodkami kultury zainteresowanymi naszymi ofertą. Dyrektorzy tych ośrodków wybierają miejsce, gdzie mają odbywać się zajęcia. W kończącej się, drugiej edycji programu, naszymi partnerami są:
– Centrum Kultury i Promocji Gminy Ciężkowice;
– Dębiński Centrum Kultury;
– Gminny Ośrodek Kultury w Gromniku;
– Gminny Ośrodek Kultury w Iwkowej;
– Centrum Kultury, Sportu i Promocji Gminy Pleśna;
– Gminne Centrum Kultury w Radłowie;
– Centrum Kultury, Sportu i Inicjatyw Europejskich Gminy Tarnów;
– Gminne Centrum Kultury w Wierzchosławicach;
– Regionalne Centrum Turystyki i Dziedzictwa Kulturowego w Zakliczynie;
– Gminne Centrum Kultury w Żabnie.

Opiekunem merytorycznym programu jest Wiesław Rogalski, starszy wykładowca Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Jagiellońskiego i Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie. Człowiek, który niektórych z nas „zaraził" animacją podczas studiów, który podczas cotygodniowych spotkań podbudowuje teoretycznie nasze praktyczne doświadczenia, który hospituje zajęcia i przewodniczy jury w czasie Festiwalu Teatralnego. Koordynatorem drugiej edycji jest Katarzyna Kulczyk, która również prowadzi zajęcia. Animatorzy to Anna Oświęcimska, Magdalena Wajda, Arkadiusz Boryczka, Grzegorz Gawlik i Dariusz Krzyżak. Roczne działania obejmują:
– Cykl warsztatów teatralnych – dwa razy w tygodniu po dwie godziny, w miejscu wybranym przez dyrekcję ośrodka kultury (styczeń – grudzień);
– Prezentacja spektaklu premierowego (maj – czerwiec);
– Artystyczna Kolonia Letnia (lipiec – sierpień);
– Festiwal Teatralny „Co To Będzie?" (wrzesień);
– Artystyczne wymiany doświadczeń (październik – listopad);
– Konferencja dla dyrektorów ośrodków kultury (październik).

Warsztaty

Naszym założeniem od początku była praca nieco innymi metodami niż te stosowane w szkolnych kołach teatralnych prowadzonych w ramach zajęć pozalekcyjnych. Pracujemy metodami animacji oraz pedagogiki zabawy. Staramy się w naszych grupach kreować sytuacje, które będą sprzyjać realizacji wspólnie sprecyzowanej misji: *chcemy poprzez teatr powiedzieć coś o sobie*.

Na naszych warsztatach stawiamy na aktywność twórczą uczestników. Dzieci same tworzą scenariusz spektaklu, my pomagamy im go spisać, dyskretnie dbamy o jakość słowa. Jeśli jest potrzeba, to negocjujemy cele działań, prowokujemy rozmowy o wartościach. To pozwala uczestnikom zajęć w sposób teatralny opowiedzieć o własnych problemach, obawach, sposobie patrzenia na świat dorosłych lub przedstawić go w krzywym zwierciadle. Dbamy o to, by mieli oni możliwość odczuwania satysfakcji płynącej z ich własnych osiągnięć. Dzieci i młodzież zobowiązane są do tego, aby samodzielnie, z naszą pomocą, przemyśleć i przygotować kostiumy oraz scenografię. W ten sposób staramy się pokazać, że czasami da się zrobić „coś z niczego". Rozwijamy wyobraźnię i uczymy odpowiedzialności.

Dbamy o grupę. To ona jest największą wartością. Proces jest ważniejszy niż rezultat. Pokazujemy jak można współdziałać ze sobą na różnych płaszczyznach. Nie wszyscy uczestnicy naszych zajęć biorą udział w przedstawieniu jako aktorzy. Nie zamykamy drzwi do grupy dla tych, którzy mają pomysł na scenariusz, ale nie chcą występować na scenie, którzy chcą realizować się jako autorzy czy wykonawcy scenografii, którzy pomogą nam zmienić dekoracje w trakcie występu, zajmą się oświetleniem czy muzyką. Dbamy o to, by również czuli się potrzebni.

Jesteśmy w kontakcie z rodzicami uczestników naszych zajęć. Zapraszamy ich na nasze występy. Spotykamy się z nimi, aby poinformować o kolonii czy innych planach dotyczących grupy.

Premiery

Spektakle premierowe są ważnym wydarzeniem dla grupy. Jest ona odpowiedzialna wówczas nie tylko za występ, ale również za zaproszenie gości, zadbanie o poczęstunek po występie. Jest to okazja do tego, by uczyć się organizacji oraz odpowiedzialności. Czasami przy tej okazji lokalni przedsiębiorcy po raz pierwszy dowiadują się, że tuż obok działa grupa teatralna, która ich zaprasza do obejrzenia spektaklu, ale i również do pomocy przy organizacji.

Wokół występu tworzy się przestrzeń spotkania: władz samorządowych, dyrektorów ośrodków kultury, dyrektorów szkół i nauczycieli, przedsiębiorców, rodziców i młodych artystów. Często jest to pierwsza okazja dla młodych ludzi, aby pokazać się z „innej" strony. Złamać błędny stereotyp, według którego „dzisiejsza młodzież niczym się nie interesuje, siedzi ciągle przed komputerem lub »uzbrojona« w kaptury marnuje czas na przystankach autobusowych".

Artystyczna Kolonia Letnia

W trakcie wakacji zapraszamy uczestników naszych zajęć do udziału w dziesięciodniowym wyjeździe, który ma charakter rozbudowanych warsztatów teatralnych. W programie kolonii pojawiają się gry i zabawy integracyjne z chustami animacyjny-

mi, zajęcia z pantomimy, gry aktorskiej, podstawy budowania scenariusza, elementy tworzenia scenografii, zajęcia plastyczne, tańce grupowe.

W tych wyjazdach biorą udział nie tylko uczestnicy naszych zajęć. Pozwala to na szeroko zakrojoną integrację: dzieci młodszych z młodzieżą gimnazjalną i licealną, dzieci pochodzących z terenów wiejskich z dziećmi z miasta, dzieci, które biorą udział w naszych warsztatach z tymi, które dopiero rozpoczynają swoją przygodę z teatrem. Uczestnicy kolonii są skupieni wokół działań artystycznych, razem biorą udział w zajęciach, razem się bawią i uczą.

Festiwal Teatralny „Co To Będzie?"

Festiwal ma formułę „wędrującą", naszym zamiarem jest, aby każdego roku odbywał się gdzie indziej, w innej gminie. To pozwala kolejnym grupom czuć się „gospodarzami" Festiwalu. Nasze grupy oglądają nawzajem swoje spektakle. Do komisji oceniającej zapraszamy profesjonalistów: Iwonę Kapę, instruktora dramy i opiekuna grupy teatralnej Tuptusie z Tarnowa, Przemysława Semickiego – aktora Tarnowskiego Teatru, a przewodniczy im mentor programu Wiesław Rogalski.

Po obejrzeniu kilku przedstawień wszystkie grupy uczestniczą w omówieniu. Każdy z jurorów komentuje obejrzane przedstawienia, starając się wydobyć to, co było w nich najlepsze, najciekawsze, godne zauważenia. Czasami jest to treść, czasami forma, innym razem scenografia czy kostiumy. Zrezygnowaliśmy z tradycyjnej formy konkursu i przyznawania miejsc. Doszliśmy do wniosku, że tylko w takiej formule, jaką proponujemy, możliwe jest SPOTKANIE. Ważniejsze jest to, że dzieci i młodzież mogą się nawzajem od siebie czegoś nauczyć, wziąć udział w dyskusji z profesjonalistami, posłuchać konstruktywnej krytyki popartej konkretnymi argumentami.

Jurorzy unikają porównywania grup ze sobą. Poprzez indywidualne traktowanie każdego spektaklu możliwe jest zaistnienie różnorodnych form teatralnych: bajka, baśń, dramat, komedia, kabaret.

Każdy uczestnik otrzymuje certyfikat, który jest podsumowaniem rocznego udziału w programie, grupy nagradzane są dyplomami, upominkami i statuetkami. Nagrodą specjalną jest wspólna wizyta w zawodowym teatrze.

Artystyczne wymiany doświadczeń

Po Festiwalu nasze grupy odwiedzają się wzajemnie i grają „gościnne" spektakle. Tym samym grupa „przyjmująca" odpowiedzialna jest za właściwą oprawę spotkania, miłe przyjęcie, organizację publiczności. Uczestnicy naszych zajęć uczą się jak zadbać o gości, jak zorganizować imprezę kulturalną.

W działania te włączamy rodziców, którzy, na przykład, przygotowują mały poczęstunek. Szukamy także porozumienia z dyrektorami szkół i przedszkoli oraz nauczycielami. Zapraszamy klasy szkolne, aby obejrzały swoich rówieśników na scenie.

Konferencja dla dyrektorów ośrodków kultury

Podsumowanie roku działań oraz plany na najbliższą edycję prezentujemy dyrektorom ośrodków kultury. Opowiadamy o tym, co udało się osiągnąć, ale i nie boimy się powiedzieć o naszych wątpliwościach czy problemach. Zapraszamy do dyskusji, aby wspólnie szukać rozwiązań. Jesteśmy otwarci na propozycje. Liczymy się z ich zdaniem.

Przez „Świat Teatru" do partnerstwa

Program Świat Teatru nie odniósłby sukcesu, gdybyśmy traktowali teatr jedynie jako dziedzinę sztuki. Oczywiście, mamy ambicje, aby pracować coraz lepiej. Jako animatorzy teatralni ciągle bierzemy udział w warsztatach: tych wewnętrznych, podczas których wymieniamy się własnymi doświadczeniami oraz zewnętrznych. Pozyskaliśmy środki z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – projekt „Poszerzamy Horyzonty" – i uczestniczyliśmy w cyklu warsztatów teatralnych, który poprowadzili znani aktorzy i reżyserzy. Zdajemy sobie sprawę, że prowadząc amatorskie grupy teatralne dotykamy sztuki. Jednak idea i metody pracy w programie zobowiązują nas do tego, by patrzeć szerzej.

Kierując się ideą animacji, traktujemy więc teatr nie tylko jako dziedzinę sztuki, ale jako cząstkę życia. Głęboko zakorzeniony i ważny element kultury. Widowisko. Spotkanie. Fenomen święta. Metaforę ludzkiego życia. Obraz międzyludzkich relacji.

Wychodząc od warsztatów teatralnych, staramy się odkrywać i rozwijać potencjał osobowy, uczyć budowania dobrej komunikacji i pracy w zespole. Pokazujemy, że można ze sobą rozmawiać o celach i wartościach i dochodzić do porozumienia, nawet w sytuacjach trudnych. Budzimy w uczestnikach poczucie odpowiedzialności za grupę oraz dobrze pojętą solidarność. Pokazujemy, że można budować wspólnotę, zachowując równowagę między pracą grupową a indywidualnością uczestników. W grupach z którymi pracujemy wyzwalamy motywację, aktywność, samodzielność i samorządność.

Doskonalimy warsztat osobowy uczestników, ale cały czas mamy na uwadze, że jest to środek, a nie cel naszych działań. Budzimy otwarcie się uczestników na siebie i zaufanie do siebie. Otwartość grupy ma prowadzić młodych ludzi do wiary w swoje możliwości i lepszej samooceny. Wielu z nich niestety uwierzyło krążącym opiniom, że „dzisiejsza młodzież do niczego się nie nadaje, niczym nie interesuje i nie potrafi niczego zrobić". Prowokujemy do twórczego mówienia o sobie, o własnych przemyśleniach, o własnych problemach. Traktujemy indywidualnie, podkreślamy indywidualność, zwracając uwagę na płynące z tego korzyści dla grupy. Uczymy wsłuchiwania się w głos innych i szanowania poglądów innych. Nazywamy i podpowiadamy, jak nazywać. Kształcimy zdolność do symbolizowania świata. Nasze założenia rozwoju osobowego krążą wokół haseł: ekspresja, wyobraźnia, intuicja, otwartość, wspólnotowość.

Bardzo ważnym wytworem animacji jest aktywność uczestników. Ważniejszy jest „jakiś" spektakl, który przygotowała konkretna GRUPA, a nie „konkretny" spek-

takl, który przygotowała jakaś grupa. To grupa teatralna, a nie przedstawienie może stać się istotnym i trwałym elementem lokalnego środowiska.

Grupa nie może istnieć w oderwaniu od środowiska. Łączy ją z nim miejsce spotkania: dom kultury, świetlica, szkoła. Jakość grupy zależna jest między innymi od tego, jak czuje się ona w swoim miejscu pracy. Krótkie, ale konkretne doświadczenie nauczyło nas, że grupie teatralnej do pracy nie jest niezbędna sala teatralna z profesjonalnym oświetleniem, nagłośnieniem, kurtyną… Pracujemy w różnych miejscach, w małych salkach, na korytarzach. Gdzie jest grupa, tam jest też i PRZESTRZEŃ. Przestrzeń tworzą ludzie.

Dużo ważniejsze dla grupy są więc relacje z ludźmi, którzy tymi miejscami zawiadują, których spotyka się tam przed zajęciami, po zajęciach, w trakcie. Bardzo mało komfortowa jest sytuacja, kiedy grupa odbiera sygnały, że jej obecność w tym miejscu i w tym czasie nie jest dobrze widziana. Niestety, czasami bardzo przyziemne sprawy potrafią zniechęcić uczestników zajęć. Pani sprzątająca, która wszystkim pokazuje, że nie bardzo przepada za ludźmi. Zwłaszcza młodymi. Bo brudzą. Bo po zajęciach zawsze zostaje bałagan (to znaczy kilka nie całkiem równo odstawionych na miejsce krzeseł albo kawałek peruki). Albo okazuje się, że nie ma klucza do sali. Albo inni pracownicy, którzy w wyznaczonych od kilku miesięcy godzinach zajęć organizują inne spotkanie i nie fatygują się, aby kogokolwiek o tym poinformować. Grupa przychodzi, animator przyjeżdża, czasem około 50 km, a na miejscu okazuje się, że nie ma sali na zajęcia. Najgorszą sprawą jest jednak zawieść zaufanie młodych ludzi. Bo to później odbija się na animatorze… Jak wytłumaczyć, że to nie nasza wina, że ktoś odwołał zatwierdzony od dwóch miesięcy występ, który miał się odbyć podczas dużej imprezy? Jak powiedzieć o tym małym artystom, dla których być może to jeden z ważniejszych dni w ich dotychczasowym życiu? Znamy przypadek, kiedy po takiej akcji z uczestnictwa w zajęciach zrezygnowało kilka osób. Jak z nimi rozmawiać?

Nie zawsze i nie wszędzie dzieją się takie rzeczy. To oczywiście skrajne przykłady (chociaż niestety prawdziwe!). Aby zapobiegać właśnie takim sytuacjom, wielką wagę przywiązujemy do budowania szeroko pojętego partnerstwa.

Staramy się budować partnerstwo z ośrodkami kultury, w których działają nasze grupy. Poprzez warsztaty, premiery, wymiany, nasze grupy są częścią tych ośrodków. Rozmawiamy o potrzebach. Wspieramy w organizacji imprez. Uczestnicy naszych zajęć biorą udział w innych przedsięwzięciach tych ośrodków jako wolontariusze. Informujemy dyrektorów o kolejnych etapach programu. Zapraszamy na premiery i na Festiwal. Reprezentujemy ośrodek kultury na naszym Festiwalu oraz na innych.

Dbamy o kontakt ze szkołami. Nasi aktorzy są przecież uczniami. Niektóre z naszych grup pracują w szkołach. Zdarza się, że nauczycielom nie podoba się to, że ich uczniowie biorą udział w jakiś dodatkowych zajęciach (!). Czasem pojawiają się problemy ze zwolnieniem z lekcji czy usprawiedliwieniem nieobecności, gdy uczestnicy biorą udział w Festiwalu i tam reprezentują swoją gminę. Próbujemy rozwiązywać

takie sprawy. Rozmawiamy. Dbamy o dobre stosunki ze szkołami. Organizujemy występy w szkołach. Zapraszamy klasy do obejrzenia przedstawień. Szukamy przestrzeni, by być partnerami.

Zapraszamy lokalnych przedsiębiorców do współtworzenia z grupą premier, wymian czy Festiwalu. Ich pomoc może uatrakcyjnić naszą imprezę, a wdzięczność młodych ludzi może być dla nich małym oddechem i uśmiechem, na który pozwolą sobie pośród biznesowego zagonienia. Mówimy tutaj oczywiście również o tych pozornie małych sprawach. Kilka soków owocowych czy paczek ciastek może znacznie umilić spotkanie. Uważamy, że warto uczyć młodych ludzi, by umieli dbać właśnie o takie drobne sprawy. Może kiedyś to oni będą przedsiębiorcami, właścicielami małych sklepów czy dużych zakładów pracy i dzięki tym działaniom włączą się w tworzenie lokalnego życia kulturalnego.

Staramy się być partnerami dla rodziców i członków rodzin naszych młodych artystów. Spotykamy się z nimi, rozmawiamy o ich dzieciach, zapraszamy do współorganizacji naszych występów. Czasem któraś mama upiecze ciasto, czyjaś ciocia pomoże uszyć strój, a dziadek z radością pomoże stworzyć scenografię, bo jest z zamiłowania stolarzem. Pomoc tych ludzi jest nieoceniona. Najpiękniejsze jest to, że podziękowaniem dla nich jest wdzięczność i uśmiech dzieci.

I wreszcie, staramy się być partnerami dla uczestników naszych zajęć. Jest to możliwe dzięki temu, że nie jesteśmy instruktorami teatralnymi, lecz animatorami. Możemy być członkami grupy, a nie tylko prowadzącymi zajęcia.

Program Świat Teatru oparty jest o szeroko rozumiane partnerstwo. Wspólne nazwanie potrzeb i poszukiwanie rozwiązań możliwe jest dzięki animacyjnym metodom działań. Poprzez te metody tworzymy sytuacje komunikacji kulturowej. Kończąca się druga edycja jest wspólnym sukcesem dzieci i młodzieży, ich rodziców, ośrodków kultury, szkół, lokalnych przedsiębiorców oraz Centrum Animacji Społecznej HORYZONTY.

Młodzi ludzie w różnych gminach wiedzą, że gdzieś tam, kilkadziesiąt kilometrów dalej, w tym samym czasie również odbywają się zajęcia teatralne, którym przyświeca taka sama misja.

Tym porozumieniem dotykamy nie tylko sztuki, lecz też wspólnotowości, życia w społeczności, komunikacji międzyludzkiej, odpowiedzialności, samodzielności i samorządności. Wychowania. Jest to możliwe dzięki SPOTKANIU, POROZUMIENIU, PARTNERSTWIE. Serdecznie dziękujemy wszystkim za współpracę i zaufanie.

Nowe strategie wsparcia ośrodków kultury

ROZDZIAŁ 4

Jacek Gralczyk

Konfederacja Animatorów Kultury Założenia programowe i organizacyjne

20 lat temu zmieniła się w Polsce sytuacja polityczna i społeczna. Ta wielka zmiana dotknęła wszystkich aspektów życia społecznego, w tym także kulturę. Najgłębsze były zmiany organizacyjne: zmiana systemu finansowania kultury, oddanie instytucji kultury w zarządzanie samorządom, zmiany w prawie określające tryb organizowania działalności kulturalnej. Nie towarzyszyła tym zmianom niestety szeroka refleksja na temat modelu animacji kulturalnej w społecznościach lokalnych. To praktyka wykuwała mniej lub bardziej udane propozycje.

W XXI wiek weszliśmy z modelem domu kultury, w którym dzięki zaangażowaniu i pomysłowości animatorów udaje się realizować zupełnie inne cele i zadania niż te, które legły u źródeł jego powstania w latach 50. ubiegłego wieku. Coraz trudniej jednak, trzymając się tego modelu skutecznie zaspokajać kulturalne aspiracje społeczności lokalnych. Do gry aktywnie włączają się organizacje pozarządowe szukające nowych formuł animacyjnych, pojedynczy animatorzy odchodzą „na swoje" i w formule działalności gospodarczej szukają dla siebie narzędzi realizowania swoich animacyjnych pasji. Ferment intelektualny, a z drugiej strony często zagubienie i poczucie osamotnienia animatorów skazanych na codzienne udowadnianie potrzeby istnienia w strukturach społecznych. Czy chcemy dalej funkcjonować w ten sposób? My odpowiadamy – NIE! Czas, aby się zorganizować! Czas na ogólnopolską dyskusję „między nami animatorami"! Czas formułować własne zdanie. Czas na forsowanie naszych wizji i pomysłów w gremiach, gdzie zapadają decyzje, także te finansowe!

Po miesiącach, a nawet latach dyskusji w mniejszych i większych gremiach postanowiliśmy taką Konfederację powołać 17 grudniu 2008 roku. „My" to znaczy grupa kilkudziesięciu animatorów z całego kraju (od Bielska Białej po Gołdap), która spotkała się na konferencji „Dom kultury w środowisku lokalnym" w Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie.

Czym jest Konfederacja Animatorów Kultury?[1]

Na początek odpowiadamy czym na pewno nie jest**:** związkiem zawodowym, stowarzyszeniem, fundacją, instytucją ani żadną inny sformalizowaną formą. Określamy Konfederację jako ruch społeczno-zawodowy animatorów kultury. Wpraw-

[1] Odpowiedź na to pytanie daje definicja „konfederacji" zaczerpnięta ze *Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego: konfederacja związek państw suwerennych utworzony dla realizacji pewnych celów polit.: przymierze, sojusz, liga; w dawn. Polsce – związek szlachty, duchowieństwa, miast, zawarty na pewien czas dla określonych celów. Etym.– późn. łac. confoederatio umowa, ugoda z confoederatus p.p. od confoederare zawierać sojusz.

dzie wszystko w rękach konfederatów i nie da się w przyszłości wykluczyć bardziej „twardych" form organizacyjnych, ale w chwili obecnej formalizowanie ruchu nie jest przedmiotem ani rozważań, ani zainteresowania ludzi, którzy podjęli aktywną pracę przy tworzeniu Konfederacji.

Animacja kulturalna pełna jest ludzi nie tylko zaangażowanych, ale szalenie oryginalnych zarówno pod względem poglądów, jak i form działania. Animacja kocha ludzi wolnych, którzy są empatycznymi indywidualistami. Tacy ludzie trudno poddają się rygorom organizacji, procedur, dyscyplinie struktur. Zależy nam na szerokim ruchu, dlatego wybraliśmy formułę zakorzenioną w polskiej tradycji i charakterze narodowym – KONFEDREACJĘ.

Główne cele Konfederacji Animatorów Kultury to:

– poszukiwanie i upowszechnianie nowych modeli animacji kulturalnej;
– wypracowywanie i jak najszersza prezentacja stanowiska animatorów kultury w sprawach które uważają oni za najważniejsze w swojej pracy;
– zbieranie, dokumentowanie i monitorowanie aktywności animatorów kultury w Polsce, oraz upowszechnianie dobrych praktyk w tym zakresie;
– tworzenie relacji i związków pomiędzy animatorami z całego kraju, w celu wzajemnego wspierania się w dążeniach istotnych dla animatorów kultury.

Działania Konfederacji

Zamierzamy działać na trzech poziomach:

– organizując spotkania i dyskusje animatorów kultury w środowiskach lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich sięgając po idee Konfederacji jako miejsca debaty równych sobie partnerów. Spotkania te proponujemy nazywać, zgodnie z tradycją od miejsc ich zawiązania np. Konfederacja Częstochowska;
– organizując dyskusję nad dorobkiem myśli teoretycznej, i wypracowując propozycję rozwiązań modelowych poprzez organizację Laboratorium Animacji Kulturalnej (LAK). W pracach LAK będą brać udział zarówno przedstawiciele świata nauki, jak i „refleksyjni praktycy". Chcemy, aby LAK dostarczał intelektualnych wyzwań Konfederacjom lokalnym i regionalnym. Główne zadania to organizowanie seminariów, konferencji, tworzenie opracowań teoretycznych i ich publikacja, wypracowywanie nowych modeli animacji kulturalnej i organizowanie ich wdrażania;
– tworząc „Radar Animacji", swoistą „stację badawczą", której zadaniem będzie gromadzenie dobrych praktyk z zakresu animacji kulturalnej, śledzenie procesów wpływających na pracę organizacji i instytucji związanych z kulturą lokalną i monitorowanie zmian zachodzących w wyniku działań Konfederacji. W ramach „Radaru" zbudujemy także narzędzia (w tym także internetowe) służące popularyzacji dorobku animatorów kultury, oraz sieć komunikacji i wsparcia pomiędzy animatorami w całym kraju.

Konfederacja zgodnie z tradycyjnym rozumieniem tego słowa jest zawiązywana przeciw czemuś lub na rzecz czegoś. Głównym celem Konfederacji jest wypracowanie jasnego stanowiska w sprawie, w której jest zwoływana. Zbiór dezyderatów Konfederacji z całego kraju będzie podstawą do wypracowania wniosków ogólnych wykorzystywanych w planowaniu strategicznym oraz prowadzenie działań promocyjnych i lobbingowych na rzecz rozwoju animacji kulturalnej w Polsce.

Dodatkowym celem Konfederacji jest zbliżenie środowisk i wymiana doświadczeń pomiędzy animatorami, a także budowanie wspólnoty wartości i etosu Animatora Kultury.

Konfederację lokalną lub regionalną może zwoływać dowolna grupa animatorów kultury którzy zgłoszą akces do Konfederacji Animatorów Kultury i przyjmą główne zasady organizacyjne w tym przede wszystkim wypracowanie dezyderatu i upublicznienie go.

Konfederacja lokalna lub regionalna to spotkanie lub cykl spotkań na ten sam temat, zwoływane przez grupę inicjatywną (5–10 animatorów) z co najmniej 3 instytucji i organizacji zajmujących się animacją kulturalną. Początkiem Konfederacji jest jej zawiązanie przez przybyłych konfederatów, końcem przyjęcie dezyderatu i rozwiązanie Konfederacji przez jej Marszałka. Za funkcjonowanie Konfederacji odpowiadają KONFEDERACI! Nie ma żadnego specjalnego „zarządu" czy „dyrektoriatu". Idea Konfederacji zakłada równość praw i obowiązków każdego Konfederata, a co za tym idzie współdzielenie odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. Nikt nie może oczekiwać od Konfederacji więcej niż sam chciałby na jej rzecz zrobić! To aby stworzyć silną reprezentację środowisk animacyjnych wobec wszelkich możliwych partnerów społecznych. To nasz wspólny interes, i nasza wspólna odpowiedzialność! Wspólnie pracujemy nad „marką" po to, żeby wspólnie z niej korzystać. Jak daleko uda nam się zajść w tym procesie zależy tylko od NAS!

Do Konfederacji może przystąpić każdy animator kultury, któremu bliskie są idee i cele realizowane przez Konfederację, składając akces w formie jasno sformułowanej deklaracji woli wraz z podaniem imienia, nazwiska, adresu email i telefonu komórkowego. Akces przystąpienia mogą zgłaszać także instytucje, organizacje lub grupy twórcze. Deklaracje przystąpienia do Konfederacji instytucji lub organizacji, składa osoba lub organ upoważniony do składania oświadczeń woli. Deklaracje można przesyłać elektronicznie na adres: konfederacja.animatorow@gmail.com Deklaracje można wysłać także pocztą tradycyjną na adres: Stowarzyszenie CAL ul. Mazowiecka 11, pok. 14 00–052 Warszawa (z dopiskiem „Konfederacja Animatorów Kultury"). Wystąpić z Konfederacji można zgłaszając swoją decyzję w analogiczny sposób jak przy składaniu deklaracji przystąpienia.

Manifest Konfederacji Animatorów Kultury

Czy wyobrażamy sobie nasz świat bez koloru, dźwięku, wirowania liści na wietrze, gracji ruchu tancerzy i wielu innych porywających, choć efemerycznych zjawisk? Świat bez rzeczy, które odwołują się do kategorii piękna i brzydoty, harmonii i dysonansu, bez symboli, które prostotą opisują nieskończenie skomplikowane byty i pojęcia? To one przecież dają jedynie prawdziwy obraz człowieka i świata! To język ponadczasowy, bogaty, uniwersalny i nieuznający granic.

Czy można sobie wyobrazić, że ten język, ten kod kultury, służy tylko wewnętrznemu monologowi człowieka? Czy można wyobrazić sobie nasz świat bez rozmowy, bez dyskursu między ludźmi? Bez sprzeciwu i gniewu, gdy razem śpiewamy pieśni wolności i tworzymy pomniki tym, którzy pierwsi powiedzieli „nie"? Bez wspólnego płaczu, refleksji nad przemijaniem, wsłuchiwania się w ciszę cmentarzy, mijania się w milczeniu, gdy jednak tak wiele sobie mówimy? Bez wspierania się, gdy przeszywa nas strach i gdy jedynie wiersz bywa naszą bronią wobec lęku, który odbiera nam godność? Czym byłoby nasze życie bez wspólnej zabawy i radowania się, że „pomimo swej złudności w znoju i rozwianych marzeniach – jest to piękny świat"? W świecie ludzi wyobrazić sobie takiej pustki nie można!

To, co w człowieku i to, co pomiędzy ludźmi, jak osnowa i wątek, przeplatając się, tka wzorzystą materię kultury. Jednak, by była ona najwyższej jakości, by cieszyła różnorodnością, potrzebni są tkacze, którzy rozumieją istotę tej pracy i posiadają niezbędny warsztat. Potrzebni są animatorzy, którzy, z dzieł artystów, myśli i idei, potrafią z ludźmi i przez ludzi tworzyć sztukę życia dnia codziennego.

Należymy do tych, którzy wybrali właśnie tę drogę – drogę animacji kulturalnej. Chcemy jak najpełniej wykorzystywać ten niebywały potencjał miast i wsi, ludzi którzy w nich mieszkają i nagromadzonego przez wieki dorobku kultury. Wierzymy w to, że kultura i jej język jest najważniejszym czynnikiem rozwoju, tak pojedynczego człowieka, jak całych środowisk czy grup ludzi.

Bycie animatorem kultury wymaga z jednej strony pokory wobec dokonań środowisk w jakich pracujemy, a z drugiej niezależności myślenia, inicjatywy i umiejętności, które łacińskiemu *animare* nadadzą współczesny wymiar. Chcemy w tych obszarach stale się doskonalić. Potrzebujemy także wzajemnego wsparcia i dyskursu nad tym, co dla nas ważne.

Te najistotniejsze rozważania, które są przed nami, to kwestia kreatywności i innowacji w animacji kulturalnej. Wymogiem chwili jest poszukiwanie nowych modeli instytucji kultury. Odpowiedzi wymaga pytanie o to, czym jest czynne uczestnictwo w kulturze. Jeszcze inną kwestią jest kulturowa interpretacja wsteczna, szczególnie istotna, gdy rozmawiamy o folklorze, obrzędowości czy tradycji w funkcji rozwoju społecznego. To najpilniejsze, choć nie jedyne tezy do ogólnopolskiej dyskusji.

Praca, którą wybraliśmy wymaga stałej inwencji, dlatego potrzebujemy także ciągłych inspiracji. Aby to osiągnąć, powołujemy do życia Konfederację Animatorów Kultury. Konfederację wolnych ludzi i niezależnych intelektualnie profesjonalistów. Konfederację, która nie będzie jedynie narzędziem obrony środowiskowych interesów, ale przede wszystkim miejscem spotkania i nieustającej debaty. Tworzymy formację demokratyczną i szanującą wszelkie odcienie podejścia do animacji kulturalnej. Tworzymy ją nie po to, by ujednolicać i wkładać w szablony, ale po to, aby pielęgnować i rozwijać różnorodność.

Ustanawiamy dla Konfederacji trzy zasady podstawowe:

– WOLNOŚCI – szczególnie wolności intelektualnej. Swobody poszukiwań twórczych, w tym innowacji społecznej. Prawa do wyrażania opinii i zaangażowania sztuki w sprawy społeczne;
– SZACUNKU - dla poglądów większości i prawa do zachowania odrębności przez mniejszość choćby dotyczyła tylko jednej osoby. Szacunku rozumianego nie tylko jako tolerancja dla inności ale i zdolność empatii w stosunku do tego, co każdy człowiek przynosi wraz z sobą;
– OTWARTOŚCI – nie tylko na partnerów wewnątrz środowisk kulturalnych, ale także rozumianej jako programowe poszukiwanie dialogu i porozumienia z innymi środowiskami, szczególnie związanymi z szeroko rozumianą nauką i edukacją.

Chcąc te zasady realizować w praktyce, będziemy rozwijać naszą aktywność:

– inicjując regionalne Konfederacje Animatorów Kultury powoływane w celu dyskusji i rozwiązywania konkretnych problemów animacji kulturalnej;
– tworząc przestrzeń do dyskusji praktyków i teoretyków animacji kulturalnej w przekonaniu, że zetknięcie nauki i praktyki animacyjnej pozwoli na wypracowanie nowych modeli funkcjonowania kultury w środowiskach lokalnych;
– organizując monitoring, wymianę doświadczeń i dobrych praktyk oraz promocję dorobku animatorów kultury z terenu całego kraju.

Nasza konfederacja ma charakter wspólnotowy. Jest ideą, a nie formalnym bytem instytucjonalnym. Jej przyszłość, kierunki zainteresowań i rozwoju będą zawsze określane przez ogół konfederackiej braci.

Jacek Gralczyk
Sławomir Mołda

Częstochowski Węzeł Aktywności

Wprowadzenie

Badanie Częstochowskiego Węzła Aktywności odbywało się od maja do października 2008 roku w ramach programu Aktywne Społeczności PL. Program ten realizowany przez Stowarzyszenie Wspierania Aktywności Lokalnej CAL (Stowarzyszenie CAL) w Warszawie, zakłada obserwowanie i badanie procesów powstawania kapitału społecznego grup i środowisk lokalnych. Dotychczas najwięcej uwagi w ramach Programu poświęcano promocji aktywności lokalnej w najróżniejszych jej przejawach. Kontakt z animatorami i ich inicjatywami dostarczył wielu ciekawych spostrzeżeń i refleksji. To, co wydało się najbardziej zajmujące, to różnice w strategiach i metodach aktywizowania społeczności lokalnych. Można wyodrębnić dwa podstawowe sposoby działań animacyjnych. Pierwszy, liderski – oparty na działalności silnych osobowości, które wywierają wpływ na kreowanie aktywności. Drugi partnerski – polegający na ograniczonej roli liderów, którzy są bardziej moderatorami niż „wodzami". W tym podejściu zdecydowanie częściej można zaobserwować partycypacyjny charakter kreowania aktywnych społeczności lokalnych. Z racji specyfiki metodologii pracy Centrów Aktywności Lokalnej, to drugie podejście jest dla nas bardziej interesujące pod względem badawczym. Miejsca, w których przeprowadzaliśmy badania nazywamy Węzłami Aktywności.

Węzeł Aktywności to miejsce, w którym na określonym terytorium mamy do czynienia z rozwojem różnych form aktywności społecznej. Obserwowana jest ona na wielu płaszczyznach życia m.in.: kulturalnej, sportowej czy gospodarczej. Inną charakterystyczną cechą Węzła jest wielość inicjatyw realizowanych w formalnych i nieformalnych partnerstwach. Osoby, które są „dobrymi duchami" tych środowisk, niechętnie widzą siebie w roli liderów, często podkreślają ważną rolę „współpracowników" i partnerów. Zebranie wiedzy i doświadczeń o kreowaniu takich dynamicznych miejsc, określenie mechanizmów które je tworzą, wreszcie opracowanie wskazówek wspierających działania animacyjne – to najważniejsze zadania, jakie stanęły przed badaczami próbującymi zmierzyć się z opisaniem Węzła Aktywności.

Organizacja badań

Częstochowski Węzeł został przebadany jako jeden z czterech, gdzie Stowarzyszenie CAL wspólnie z partnerami przeprowadziło analizę procesów towarzyszących tworzeniu się aktywnych społeczności. Były to także: węzeł „EGO" – Ełk, Gołdap, Olecko; „Płock"; „Zamojszczyzna". Wszystkie nazwy określiliśmy w cudzysłowiu,

ponieważ w trakcie badań okazało się, że aktywność społeczną rzadko kiedy wyznaczają administracyjne granice.

W przypadku Częstochowskiego Węzła, w porozumieniu z liderami i animatorami tego regionu określiliśmy teren badań, który stanowił obszar siedmiu gmin: Blachownia, Kłomnice, Kruszyna, Miedźno, Mstów, Mykanów, Rędziny. Po wstępnych analizach inicjatyw partnerskich realizowanych na terenie objętym badaniami postanowiliśmy rozszerzyć go o sześć kolejnych gmin (Dąbrowa Zielona, Kamienica Polska, Kłobuck, Kochanowice, Olsztyn, Wręczyca Wielka) ze względu na ich kooperację z gminami wybranymi w pierwszej kolejności. Przy wyborze terenu badań próbowaliśmy także określić rolę miasta Częstochowa jako „katalizatora" czy „moderatora" zmian społecznych w Węźle. Ostatecznie postanowiliśmy zbadać znaczenie i aktywność Regionalnego Ośrodka Kultury w Częstochowie i Rady Powiatu Częstochowskiego. Obszar badanego Węzła ma zwarty charakter, bezpośrednie sąsiedztwo sprzyja nawiązywaniu współpracy i kooperacji. Gminy tworzące Węzeł należą do trzech powiatów.

Opisanie zjawiska społecznego jakim jest Węzeł Aktywności wymagało analizy wskaźników ilościowych i jakościowych, jak również odwołania się do doświadczeń i opinii animatorów działających na terenie Węzła. Zastosowaliśmy metodę „badania przez działanie", ponieważ naszym zdaniem była najlepszą z możliwych. Procedura badawcza była konsultowana z osobami i środowiskami objętymi badaniami i miała następujący przebieg:

– zbieranie danych**.** Partnerami instytucjonalnymi, którzy zajęli się badaniami terenowymi były: Lokalna Grupa Działania – Stowarzyszenie „Razem na Wyżyny", Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie. Dane do badań pozyskiwane były za pomocą analizy dokumentów publikowanych w Internecie, lokalnych opracowań i monografii, informatorów, Map Zasobów i Potrzeb tworzonych przez instytucje z badanego terenu oraz wywiadów swobodnych i ze scenariuszem. Wywiady z liderami i animatorami prowadzone były bezpośrednio lub telefonicznie. Dyskusje i wywiady, zostały nagrane i zarchiwizowane. Zgromadzone dane publikowane były w Internecie. Aby efektywniej zrealizować czynności badawcze, sięgnęliśmy po bezpłatne narzędzia pracy grupowej oferowane przez firmę Google w systemie kont Gmail. Dzięki tym narzędziom gromadzenie i porządkowanie informacji odbywało się przy stałym monitoringu zainteresowanych osób i środowisk. Zgromadzone informacje po zakończeniu badań są dostępne dla osób zaangażowanych na rzecz rozwoju aktywności społecznej na terenie Węzła;
– spotkania weryfikujące. Aby materiał wyjściowy do refleksji poddać weryfikacji oraz wypracować jak najbardziej partycypacyjny sposób jego gromadzenia, zorganizowano dwa spotkania weryfikujące. Pierwsze, miało na celu korektę zakresu refleksji oraz wstępną weryfikację zebranego materiału. W trakcie dyskusji wypracowano także główne kierunki poszukiwań lokalnych fenomenów społecznych. Celem drugiego spotkania było zweryfikowanie zebranego materiału badawczego. Okazało

się, że luki w zgromadzonym materiale są zbyt duże. W związku z tym powołano grupę roboczą, która w porozumieniu z lokalnym koordynatorem badań zaangażowała się w ich uzupełnienie. Dodatkowo zorganizowano seminarium i przeprowadzono dyskusję, której celem była analiza fenomenów społecznych i wypracowanie wniosków wynikających z uzyskanych na tym etapie wyników badań. W spotkaniach wzięli udział przedstawiciele gmin wchodzących w skład Węzła: m.in. animatorzy kultury, smorządowcy, przedstawiciele partnerstw i organizacji pozarządowych. Pomimo ograniczeń związanych z realiami finansowymi badań, rezultaty osiągnięte podczas tych spotkań pozwalają stwierdzić, że udało się zagwarantować optymalną reprezentatywność i wypracować atmosferę, która sprzyjała zaangażowaniu uczestników na rzecz tworzenia diagnozy. Spotkania poświęcono także na prace planistyczne związane z rozwojem Węzła;
– diagnoza. W jej przygotowaniu uczestniczyli przedstawicie lokalnych partnerów koordynujących przebieg badań na terenie Węzła. Ustalono, że zostanie ona upowszechniona w formie informatorów i będzie punktem wyjścia do spotkań planistycznych dla instytucjonalnych podmiotów Węzła;
– upowszechnianie diagnozy. Ostatnim etapem było podejmowanie działań zmierzających do jak najszerszej popularyzacji wyników diagnozy. Pierwsze wnioski wskazują na to, iż diagnoza jest pomocna przy nawiązywaniu kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami, dostarcza ona argumentów podmiotom zewnętrznym np. organizacjom grantodawczym, pomaga w planowaniu strategicznym na terenie Węzła.

Analiza poziomu zorganizowania i otoczenia społeczno - przyrodniczego Węzła

W trakcie poszukiwania najbardziej istotnych wskaźników określających poziom aktywności społecznej lokalni animatorzy współpracujący ze Stowarzyszeniem CAL zarysowali następujący „model aktywności" w Częstochowskim Węźle:
– organizacje lub instytucje realizują różne przedsięwzięcia – projekty;
– członkowie danej organizacji równocześnie należą lub są związani mniej lub bardziej z innymi organizacjami;
– podczas pracy nad realizacją projektu jedna organizacja nazywana „liderem;
– projektu" koordynuje pracę współpracujących z nią innych organizacji zwanych „partnerami".

W początkowej fazie rozwoju aktywności społecznej pojawia się schemat, w którym jedna organizacja realizuje jeden projekt. Projekty najczęściej dotyczą problemów członków organizacji, czasem tylko szerszego problemu społecznego. W miarę swego rozwoju organizacje realizowały projekty z udziałem partnerów, tzn. organizacji, z którymi pracują wspólnie nad danym przedsięwzięciem. Projekty dotyczyły problemów ogólnospołecznych i były/są przeznaczone dla beneficjentów z otoczenia społecznego. W Węźle „Częstochowskim" badane organizacje znajdują się na kolejnym, wyższym etapie rozwoju. Tworzą sieć partnerów realizujących kilka projektów

równocześnie. Dla każdego projektu funkcjonuje organizacja-lider, a pozostałe są jej partnerami. Do zadań organizacji-lidera należy koordynacja i rozliczenie finansowe projektu. Charakterystyczne jest to, że osoby realizujące wspólne przedsięwzięcia są niejednokrotnie członkami kilku organizacji, średnio dwóch – trzech. To jednocześnie ludzie najbardziej aktywni w swoich środowiskach. Taki sposób działalności społecznej w Węźle spowodował konieczność inwentaryzacji zasobów osobowych, instytucjonalnych, relacji i współpracy, otoczenia kulturowego.

Warto zauważyć, iż nie jest to typowy „remanent" zasobów środowiskowych. Wyszczególniliśmy tylko te, które naszym zdaniem wywierają istotny wpływ na procesy społeczne zachodzące w Węźle. Istnieją zapewne też inne warte odkrycia i wykorzystania. My skupiliśmy się na tych, które aktualnie kształtują rzeczywistość Częstochowskiego Węzła.

Samorządność to cecha niezwykle istotna dla rozwoju środowisk lokalnych. W Częstochowskim Węźle jest kilkanaście urzędów gmin i rad gminnych zarówno miejskich, jak i wiejskich, które szczególnie aktywnie wspierają samoorganizację obywateli. W wywiadach i dyskusjach liderzy i animatorzy wielokrotnie podkreślali rolę, jaką spełniają władze samorządowe, oraz to jak bardzo jakość tej władzy wpływa na procesy integracyjne mieszkańców. Ciekawym przejawem samorządności ujawnionym w trakcie badań były wspólnoty gruntowe. Ich działalność to dowód na inicjowane oddolnie procesy społeczne w Węźle, to szkoła partycypacji społecznej tam gdzie w grę wchodzą żywotne interesy mieszkańców.

Partnerstwo uznawane jest w Węźle za najbardziej podstawowy generator aktywności mieszkańców. Kilkanaście Partnerstw to nie tylko mniej lub bardziej formalne porozumienia, ale także przedsięwzięcia na tyle zaawansowane, że niezbędne stało się powołanie na ich rzecz form prawnych takich jak stowarzyszenia czy fundacje. Można stwierdzić, że Częstochowski Węzeł to miejsce w którym już nikt nie ma wątpliwości czy warto zawierać porozumienia partnerskie. Obecnie ważne jest pytanie, jak je zawierać, aby zarządzanie projektami było optymalne. Działania realizowane w ramach tych porozumień są coraz bardziej złożone. Oprócz partnerstw tworzonych przez organizacje czy instytucje jednej „branży" (jak np. Regionalne Partnerstwo dla Kultury „ANKRA") istnieją także partnerskie struktury powołane do realizacji zadań z wielu różnych obszarów (jak np. Porozumienie „Szlak Reszków – muzyka i konie"). Na poziom aktywności i tworzenie się relacji partnerskich wywierają w Węźle wpływ zasoby środowiska naturalnego i tradycje z tym środowiskiem związane.

Przyroda Jury Częstochowskiej to koło zamachowe wielu lokalnych przedsięwzięć. Są tu zarówno obszary prawnie chronione, jak i inne atrakcyjne tereny zarówno pod względem krajobrazowym, jak i przyrodniczym. Przez część z nich przepływają różnej wielkości rzeki. W połączeniu z rozległymi obszarami leśnymi daje to możliwość realizacji działań nawiązujących nie tylko do animacji kulturalnej czy turystyki ale także działań gospodarczych takich jak np. rozwój sieci gospodarstw agroturystycznych. Jest tu wiele miejsc, w których przyroda przeplata się z lokalnym

doświadczeniem społecznym. Nie brak w Częstochowskim Węźle niewielkich rezerwatów, alei, czy zbiorników wodnych, które ze względu na swój „punktowy" charakter stają się naturalnymi, przyrodniczymi i społecznymi punktami odniesienia. Już samo ich istnienie i bliskie sąsiedztwo powoduje rozliczne implikacje w życiu mieszkańców. Są one często traktowane jak „rodzinne srebra" podarowane mieszkańcom przez Naturę.

Historia, to przede wszystkim zmieniająca się w czasie przynależność regionalna, ale też tradycje „drogi i spotkań" takich jak np. pielgrzymowanie czy targowiska będące nie tylko miejscem wymiany gospodarczej, ale także „barteru kulturowego". Te prądy tradycji i historii „opływają" konkretne miejsca, które od stuleci kreują świat wartości i tożsamość mieszkańców. Są to przede wszystkim miejsca kultu religijnego takie jak kościoły czy sanktuaria. Wyobraźnię kształtuje tu kontakt z zespołami pałacowo-parkowymi czy miejscami historycznymi, które są dowodami żywej tradycji historycznej. Nie brakuje „miejsc magicznych", które związane są z dramatycznymi zwrotami historii powszechnej i osobistych. Znaczenie takich miejsc dla budowania poczucia wspólnoty lokalnej trudno przecenić. Wprawdzie analiza ich wpływu na rzeczywistość społeczną wymyka się regułom badawczym, ale istnienie tego potencjału jasno wynika z wielu rozmów, które przeprowadziliśmy w trakcie badań.

Jednym ze wskaźników kapitału społecznego jest poziom formalnego zorganizowania społeczności lokalnych. Badając te zasoby, przeanalizowaliśmy kilka kategorii organizacji i instytucji funkcjonujących na terenie Węzła. Organizacje pozarządowe to podstawowa kategoria tego obszaru. W przypadku Częstochowskiego Węzła zauważalna jest różnorodność celów dla których zawiązywane są organizacje. Począwszy od organizacji o charakterze wyznaniowym, poprzez emeryckie i kombatanckie, turystyczne i sportowe, aż po zrzeszające dzieci i młodzież. Interesujący jest przekrój obszarów „interwencji społecznej" dokonywanej przez te organizacje – od organizacji tworzących podstawy społeczeństwa obywatelskiego, przez kulturę, pomoc społeczną i wsparcie dla osób niepełnosprawnych. Dopełnieniem są organizacje zawodowo np. kółka i organizacje rolnicze. Na obszarze Węzła zidentyfikowaliśmy blisko sto różnego rodzaju aktywnych organizacji pozarządowych. Ciekawym fenomenem jest istnienie, częściowo sformalizowanych, grup aktywności. Najczęściej mają one charakter Grup Odnowy Wsi. Pokazuje to, że społeczności lokalne Węzła aktywnie poszukują różnorodnych i adekwatnych do potrzeb form organizowania się.

Infrastruktura instytucjonalna obejmuje wiele różnych obszarów zorganizowanego życia społecznego. Od ośrodków i domów kultury, różnego typu szkół, aż po parafie które w tej kategorii znalazły się ze względu na ich społeczne zaangażowanie i organizację przestrzeni aktywności obywatelskiej. W sumie zidentyfikowaliśmy ponad osiemdziesiąt instytucji i organizacji w istotny sposób kreujących aktywność mieszkańców. Nie jest to oczywiście pełna lista wszystkich instytucji rynku usług społecznych, bo jak już podkreślaliśmy – naszym staraniem było wyodrębnienie tych, które swoją aktywnością i profesjonalizmem wyraźnie wpisują się w szeroko rozu-

mianą animację społeczną. Nawet jeśli założyć pewien błąd metodologiczny i niedoszacowanie liczby instytucji, to można stwierdzić, że na terenie Węzła istnieje porównywalna liczba organizacji tworzonych oddolnie przez mieszkańców i instytucji powstających w ramach działań administracji państwowej. Ta (może w pierwszym momencie dość zaskakująca) konstatacja, pokazuje pewną prawidłowość procesów społecznych zachodzących w Węźle.

Dokonaliśmy także przeglądu inicjatyw lokalnych realizowanych na terenie Węzła. Z naszych obserwacji wynika, że mają one różnorodny charakter. Realizowane są m.in. projekty kulturalne, sportowe, turystyczne, pomocowe, historyczne. Wiele z nich to działania w pełni zasługujące na miano „dobrych praktyk", natomiast w niektórych daje się zauważyć potencjał rozwojowy. Należy także dodać, że ambicją realizatorów jest odpowiadanie na rzeczywiste potrzeby mieszkańców. Projekty te nie powstałyby, gdyby nie sześćdziesięciu szczególnie aktywnych liderów i animatorów środowisk lokalnych, którzy pracują razem ze społecznościami lokalnymi. Dokonując analizy inicjatyw lokalnych, warto podkreślić, iż na terenie Węzła zidentyfikowaliśmy 30 firm i osób prowadzących działalność gospodarczą, którzy jednocześnie angażują się w rozwój aktywności społecznej. Niestety nie udało nam się wypracować czytelnych kryteriów, według których moglibyśmy oznaczyć takie firmy cechami „społecznej odpowiedzialności biznesu". Ta głównie ilościowa analiza stała się punktem wyjścia do poszukiwania istoty i wyjątkowości Częstochowskiego Węzła Aktywności. Statystyczny aspekt diagnozy jest niezbędny, ale zdaniem wszystkich zaangażowanych w jej opracowanie, dalece niewystarczający.

Idee i fenomeny społeczne Częstochowskiego Węzła Aktywności

Przygotowując diagnozę, często zadawaliśmy sobie pytanie o źródła aktywności mieszkańców Węzła. W rozmowach i wywiadach nasi respondenci bardzo wyraźnie deklarowali, że idea wolności, która znalazła swój wyraz w wielkiej zmianie społeczno-politycznej 1989 roku przekłada się także na język wielkich zmian w małych społecznościach. Idea brania odpowiedzialności za swoje życie w swoje ręce przybrała tu realne kształty. Samorządność, partycypacja, samopomoc, wewnętrzna organizacja społeczności. Wszystko to co w praktyce generuje konkretne działania, za praprzyczynę ma przekonanie, że partnerstwo to model dostępny tylko dla ludzi wolnych. Renesans idei małej ojczyzny, to nie tylko powrót do nostalgii za „starą dobrą swojskością". To przemyślana realizacja zbanalizowanego już trochę zawołania „myśl globalnie – działaj lokalnie". Lokalność, a nawet pojęcie prowincjonalizmu, to już nie tylko określenia budzące skojarzenia z zacofaniem czy pełnym kompleksów marzeniem o „wielkim świecie". Coraz częściej to poczucie dumy i dostrzeganie wartości, które za pieniądze trudno kupić: poczucia bezpieczeństwa, podmiotowości... czy choćby dobrego sąsiedztwa. Te dwie wielkie idee nie mogłyby się realizować bez praktykowania idei demokracji. Doświadczanie jej funkcjonowania bywa niezno-

śnie dokuczliwe. Opanowanie jej prawideł wymaga wiedzy i determinacji. Jednak pomimo czasem manifestowanego niezadowolenia, wyraźnie widać, że ta społeczna edukacja nie idzie na marne. Będąc w roli obserwatorów, wyraźnie widzieliśmy, że to o czym piszemy powyżej to efekt jeszcze jednego niezwykłego zjawiska społecznego, to powrót języka i świata wartości do dyskursu społecznego. Gdy, jako zespół badawczy, zadawaliśmy sobie pytanie, jaka jest istotna różnica w dyskusjach z „ludźmi Częstochowskiego Węzła", a innymi podobnymi dyskusjami w innych częściach kraju, odpowiedź zawsze była ta sama – poziom i język refleksji! Tu nie unika się mówienia o sprawach ważnych. Tu są ludzie, którzy nie wstydzą się wielkich słów, a jednocześnie nie popadają w patos czy propagandowy bełkot. Tu swojskość i „normalność" łączy się z zaangażowaniem i sporem o wartości.

Obok fenomenów społecznych odnoszących się do świata wartości, istnieją także te, które odnoszą się do sfery aktywności społecznej. Prezentujemy je poniżej z zastrzeżeniem, że nie mają one elementu oceny co do „istotności" czy zakresu kreowania praktycznych rozwiązań społecznych. Są one specyficzne dla Częstochowskiego Węzła a ich lista została wypracowana w trakcie badań:

– renesans i popularność kultury ludowej. W kilku gminach powstały grupy i zespoły propagujące i kultywujące kulturę ludową. Ponadto realizowana jest interesująca impreza folklorystyczna – Międzynarodowe Spotkania Folklorystyczne „Z Bliska i Daleka". W szkołach w ramach edukacji regionalnej „Dziedzictwo kulturowe regionu", odbywają się zajęcia i konkursy na ten temat. Powstają izby regionalne.
  Warto zwrócić uwagę, że powrót ten to nie tylko swoista „moda". Daje się wyraźnie odczuć, że młodsze pokolenie w ludowych źródłach poszukuje już zupełnie innych inspiracji. Mniej jest w tych poszukiwaniach etnograficznej ortodoksji, za to więcej ciekawości źródeł własnej tożsamości;
– dążenie do edukacji i zapewnienia jej jak najlepszych warunków jest przedmiotem wszystkich gminnych władz samorządowych na terenie objętym badaniami. Remontowane i rozbudowywane są budynki szkolne. Polepsza się standard i wyposażenie szkół. Można zauważyć, iż w niektórych przypadkach te warunki są lepsze niż w szkołach miejskich. W żadnym z badanych środowisk mieszkańcy nie zgodzili się na zlikwidowanie małych szkół wiejskich. Udało się je obronić, albo są prowadzone przez rodziców, jak np. Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju wsi Cisie prowadzi swoją szkołę. Większość absolwentów gimnazjów kontynuuje naukę w szkołach ponadgimnazjalnych typu maturalnego. Wiele grup społecznych permanentnie zdobywa nowe kwalifikacje lub rozszerza dotychczasowe. Zwrot w kierunku edukacji, w tym także edukacji osób dorosłych to prawidłowe odczytanie tendencji społecznych w wymiarze globalnym. Niezależnie czy jest to tendencja świadomie wybrana czy przyjęta podświadomie, idea edukacji środowiskowej w badanymWęźle jest stale obecna i z powodzeniem realizowana na poziomie działań podstawowych;
– rozwój i popularność sportu**.** W każdej gminie funkcjonują kluby sportowe, w niektórych nawet kilka. Powstają nowe lub też zaczynają się odradzać mało aktywne do

tej pory. Niemal wszystkie kluby mają swoje boiska a nawet stadiony z trybunami. Ten zasób uzupełniają boiska szkolne, kilka jest profesjonalnie wykonanych pod kątem użytkowania w wielu dyscyplinach sportu, ze sztuczną trawą, bieżniami itp. Większość szkół dysponuje salami gimnastycznymi a nawet halami sportowymi, jak np. Zespół Szkół w Kłomnicach. Podobnie jak w przypadku renesansu kultury ludowej widać wyraźnie inne rozkładanie się akcentów niż jeszcze do niedawna. Sport to już nie przede wszystkim „igrzyska", to przede wszystkim idea stymulowania rozwoju dzieci i młodzieży..., ale i dorosłych mieszkańców. Coraz częściej to element stylu życia;

– zainteresowanie uczestnictwem w kulturze jest różnorodne i nie odbiega od tego w skali kraju. Nowym zjawiskiem jest dość liczna grupa osób zainteresowana tzw. kulturą wysoką, tj. kontaktem z operą, muzyką poważną i teatrem. W szkołach, świetlicach grupy młodzieży uczestniczą w zajęciach artystycznych, warsztatach a także realizują własne pomysły artystyczne. Następuje tu wyraźny zwrot w stronę animacji społecznej poprzez narzędzia animacji kulturalnej. Kultura przestaje być celem samym sobie, staje się środkiem do świadomego kreowania rozwoju cywilizacyjnego;
– rozwój przedsiębiorczości. Na terenach wiejskich można zaobserwować rozwój różnorodnej pozarolniczej działalności gospodarczej. Istnieją tu m.in. firmy obuwnicze, powstają gospodarstwa agroturystyczne, rozwijana jest działalność sadownicza. Duża elastyczność (w polskich warunkach trudna do zaobserwowania) to jeden ze „znaków markowych" tego Węzła. Świadomość zasad ekonomii i jej twardych praw generuje naturalną skłonność do uczenia się i kooperacji;
– inicjatywy obywatelskie dotyczące infrastruktury komunalnej oraz życia społecznego. Współcześnie moda na różnego rodzaju „Komitety budowy...." już minęła, gdyż wzięły to na siebie władze samorządowe. Rolę tę z powodzeniem kontynuują różne Stowarzyszenia Rozwoju Miejscowości (Wsi) oraz Program Odnowy Wsi, na bazie którego powstają Grupy Odnowy Wsi. Warto zauważyć, że obok projektów tzw. twardych – inwestycyjnych, od kilku lat realizowane są projekty „miękkie" budujące m.in. kapitał społeczny;
– ruchy religijne i grupy parafialne. Dużą aktywność przejawiają katolicy świeccy. Oprócz stowarzyszeń zarejestrowanych jak np. SRK Archidiecezji Częstochowskiej, Katolickie Stowarzyszenie Młodzieży pojawiły się bardzo liczne grupy związane z Ruchem „Światło-Życie", reaktywowana została Akcja Katolicka, koła różańcowe, parafialne grupy Caritas, koła ministrantów prowadzą szeroką działalność pozareligijną. Szczególnym wyrazem tej aktywności są kultywowane tradycje kulturowe związane z kościołem;
– zainteresowanie lokalną historią i własną tożsamością. Świadczy o tym choćby powszechność lokalnych periodyków informacyjnych – biuletynów finansowanych bezpośrednio lub pośrednio z budżetów samorządów gminnych oraz niektóre organizacje pozarządowe (NGO). Zaczynają się pojawiać publikacje folderów

gminnych, mini przewodników, a także monografie. Można by uznać, że to trend ogólnopolski związany z odzyskaniem poczucia godności przez obywateli, gdyby nie intensywność działań w tym zakresie na obszarze Węzła. Co ciekawe, spora atrakcyjność odniesień historycznych w działaniach społecznych nie tworzy „getta pamięci". Ci sami ludzie realizują np. rekonstrukcje bitwy, by równolegle do tego kooperować w ramach projektów proekologicznych np. instalowania kolektorów słonecznych;

– liderzy i osoby aktywne działające zarówno w strukturach NGO, jak i w instytucjach samorządowych. Jest to wyróżnik tego terenu, gdyż wyliczanie ich w poszczególnych gminach i w poszczególnych dziedzinach działalności pokazuje bogactwo aktywności. Obszar objęty badaniami jest niejednolity i różne są mechanizmy generowania lokalnych liderów. Pierwszy mechanizm związany jest z lokalną polityką. Od 1990 roku władzę w wielu gminach zdobywały ugrupowania prawicowe, niekiedy później następowały zmiany. Jeśli poszczególne formacje stworzyły trwałe własne struktury, to po zmianie władzy następowało przetasowanie wielu działaczy ze sfery politycznej do społecznej, a tymczasem w przeciwnej formacji tworzyła się następna generacja działaczy. Tak jest w gminie Kłomnice, mieście i gminie Blachownia, częściowo Kruszyna i Olsztyn. Drugi mechanizm związany jest z opieką władz lokalnych nad inicjatywami lokalnymi. W tym przypadku administracja samorządowa wykazywała sporą stabilizację, natomiast pojawiali się liderzy i ludzie aktywni w obszarach społecznych: w kulturze, sporcie, ekologii i opiece społecznej. Opieka samorządu jakby inspirowała ludzi, którzy mieli szansę odnieść sukces w swoich przedsięwzięciach. Tak jest w Mykanowie, Miedźnie, Kamienicy Polskiej. Obecnie doszedł jeszcze jeden „generator" aktywności. Są to działania z zakresu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Różnorodne szkolenia spowodowały, że wielu potencjalnych partnerów spotkało się i miało okazję zainicjować wiele przedsięwzięć i uzyskać dla nich poparcie. Wielu ludzi zostało „zarażonych" chęcią działania na rzecz lokalnej społeczności, a zatem i dla siebie. Warto też wspomnieć o jeszcze innym zjawisku. Otóż wiele przedsięwzięć realizowanych jest nie przez jedną organizację, lecz przez wielu partnerów, niekiedy nawet kilkunastu. Co ciekawe, w niektórych przedsięwzięciach dochodzi do współpracy ponad podziałami politycznymi;

– instytucje generujące aktywność społeczną wewnątrz lub obok swych struktur**.** Grupą naturalnie predestynowaną do przyciągania aktywnych ludzi, zwłaszcza w dziedzinie kultury, są Gminne Ośrodki Kultury (GOK). W rzeczy samej wokół nich powstaje wiele inicjatyw społecznych i przedsięwzięć, dla których GOK jest siedzibą lub terenem działania. Podobną rolę mogłyby odgrywać Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej, jednakże na tym terenie jest to mniej zauważalne. Drugą liczną grupą instytucji, gdzie skupia się aktywność społeczna, są szkoły i inne placówki systemu edukacji. Istotną rolę odgrywają nauczyciele, gdyż to głównie z ich inicjatywy powstają Uczniowskie Ludowe Kluby Sportowe, koła i kluby zainteresowań, akcje ekologiczne, społeczne. Należy wspomnieć także o rodzicach, którzy rów-

nież potrafią zorganizować i samodzielnie prowadzić kluby sportowe. Co ciekawe, w większości jest to działalność całkowicie dobrowolna i społeczna. Trzecią grupę stanowią parafie. Wokół nich pojawią się ruchy religijne i grupy związanych z parafiami. Część koncentruje się na formacji, ale duża część wychodzi na zewnątrz, podejmując szeroką działalność społeczną, organizując festyny parafialne, rozgrywki ministrantów, salki dla młodzieży (świetlice) itp;
– agroturystyka to idea, która pojawiła się w związku z poszukiwaniem nowych przestrzeni aktywności gospodarczej. Z czasem jednak rozmaite środowiska dostrzegają jej złożone możliwości, które nie tylko kreują prosty świat usług turystycznych, ale także np. sposób planowania strategicznego wskazującego priorytety rozwojowe poszczególnych gmin.

Portrety

Dotychczasowe elementy diagnozy nie wyjaśniają do końca wszystkich aspektów funkcjonowania Częstochowskiego Węzła Aktywności. Chcąc jednak wywiązać się z tego trudnego zadania, sięgnęliśmy po doświadczenie i refleksję kilku animatorów z tego terenu. Jak to się stało, że wciągnął ich wir animacji społecznej? Jak definiują sukces? Skąd czerpią energię i inwencję? Dlaczego to robią? Wybraliśmy pięć osób, różnej płci, w różnym wieku, prezentujących różnorodne podejścia do swojej pracy. To co ich łączy to głód wiedzy, stała potrzeba uczenia się i modernizacji narzędzi animacyjnych. Trójka z nich ma związek ze Stowarzyszeniem CAL. Wybrani zostali ponieważ, ich dokonania i obszary aktywności są charakterystyczne dla tego co jest esencją działania węzła. Nie oznacza to jednak pełnej reprezentatywności. Ich wypowiedzi przytaczamy nie w celu wysnucia jakichkolwiek uogólnień, ale po to, by szerzej zarysować perspektywę widzenia istoty węzła aktywności społecznej.

Krzysztof Polewski
wiek: 55 lat
miejscowość: Mykanów
praca: dyrektor i animator w Gminnym Ośrodku Kultury

Nie uważałem i nie uważam się za lidera. Czuję się bardziej animatorem. Od zawsze szukałem dla siebie pola do działania. Lgnąłem do ludzi i starałem się być w grupie osób, którzy starali się zagospodarować swój wolny czas i chcieli zrobić coś pożytecznego. Tak działo się w zasadzie od dzieciństwa. Ważna dla mnie była grupa ludzi, którzy nadawali na tych samych falach, którzy podobnie myśleli. Nikt nam niczego nie narzucał. Grupa sama z siebie generowała pewne działania.

Narzędziem mojej aktywności, sprawdzonym niemal we wszystkich środowiskach, był teatr. W szkole, w wojsku, w środowisku. Może dlatego, że dzięki teatrowi w szkole podstawowej dostałem szansę: otrzymałem rolę, zostałem zauważony, doceniony. W szkole średniej też uczestniczyłem w zajęciach teatralnych. W wojsku było

to samo. A po wojsku, ponieważ po raz kolejny nie dostałem się na studia, utworzyliśmy Zespół teatralny „Trzynastka bez poparcia", który działał ponad 10 lat. Zespół teatralny to była tylko nazwa, gdyż nie tylko zajmowaliśmy się teatrem i organizacją przedstawień. Wokół zespołu organizowało się nasze całe życie. Wspólnie wyjeżdżaliśmy, a także organizowaliśmy życie społeczne swoje i środowiska. I bardzo dobrze, że teatr pojawił się w moim życiu. Dzięki temu nie zagubiłem się, byłem aktywny. To, co robiłem z ludźmi, traktowałem jako zabawę. Natomiast sam, prywatnie chciałem być jak najbliżej „prawdziwego" teatru. Były momenty, kiedy myślałem o nim trochę poważniej, skończyłem nawet tym kierunku studia. Nie wiem, na ile to były chęci zdobycia zawodu, a na ile był to sposób na aktywność... Teraz z perspektywy uważam, że była jednak przede wszystkim forma aktywizacji.

Pomimo tego, że biorę pensję za „bycie animatorem kultury", nie uważam się za zawodowca. Choć bardzo bym chciał nim być. Widzę teraz, jakie mam braki. I jak dużo czasu zmarnowałem. Animacja, animator – to jest to, co jest bardzo bliskie memu sercu. Mam wrażenie, że szukałem tego całe moje dotychczasowe życie i dopiero teraz to znalazłem. Teraz wiem, że nareszcie odnalazłem swój sposób na życie. Bo tak naprawdę to po prostu lubię być z ludźmi, lubię ich inspirować do działania... Właśnie to mi daje dużą frajdę i to powinno być moim „zawodowstwem". Jest jeszcze jedno ważne uzupełnienie tego, co myślę o mojej profesji. Społecznie zawsze bolała mnie bieda, czyjaś krzywda. I nie interesowały mnie przyczyny takiego stanu rzeczy. Zawsze brałem stronę tego biedniejszego, zawsze się z nim utożsamiałem. Jest we mnie wciąż żywa chęć niesienia pomocy ludziom.

Sukcesy? Uważam, że moim dużym sukcesem jest to, że udało mi się w dużej mierze przekonać pracowników GOK do wspólnej budowy perspektyw firmy. GOK bowiem długi czas działał w kierunku impresaryjnym. Funkcjonowało przy nim wiele zespołów, trzeba było o nie dbać, promować. Myśląc o rozwoju ośrodka w kierunku działań animacyjnych, o pracy metodą CAL, o pracy animacyjnej w środowisku – musiałem zachęcić do tego pracowników. Wymagało to zmian. Liczyłem na szybkie efekty, a nie mogłem ich do tego przekonać. Była to wówczas dla mnie straszna porażka. Ale jeszcze nie miałem odpowiednich narzędzi, nie umiałem znaleźć animacyjnego podejścia, nie potrafiłem im tego, co istotne, przekazać.

To, co rozpocząłem dwa lata temu, zaczęło już przynosić efekty, zaczyna funkcjonować. Współpracownicy w większości zrozumieli ideę animacji, podjęli wyzwanie. Działają, wykorzystując nowe doświadczenia.

Innym istotnym dokonaniem są powstające u nas w okolicy partnerstwa: w ramach Leadera+ Razem na Wyżyny, Ankra, Szlak Reszków. Udało mi się zaanimować ludzi na dużym obszarze. Nie obywa się jednak bez problemów z dotarciem do tych środowisk. Sporo jeszcze pracy przed nami!

W tym okresie jednego się nauczyłem. Na pewne procesy musi być czas. Niczego nie można przyspieszyć, niczego nie można realizować na siłę. Ale jeżeli uważasz, że coś jest słuszne, to trzeba konsekwentnie małymi kroczkami iść do przodu. Malutkimi – żeby nie wystraszyć ludzi, żeby ich do swojej idei nie zrazić.

Warunkiem absolutnie niezbędnym do tego, żeby móc poruszyć ludzi, jest autentyczność, szczerość. Trzeba także być przekonującym. I to nie tylko w dyskusji, ale i w działaniu. Nie można zapomnieć przy tym o konsekwencji i oczywiście odpowiedzialności. Trzeba mieć też odpowiednie narzędzia, wspomagające działania.

Ja nie jestem mówcą. Nie potrafię się chwalić własnymi osiągnięciami. O mnie zazwyczaj mówią ludzie, widząc moją robotę. Znam też swoje ograniczenia. Źle się czuję na forum, na dużych zgromadzeniach. Mam wtedy trudność z zebraniem myśli, z wysławianiem się. Trudno mi się zderzyć „na żywo" z oponentami, brakuje mi argumentów. Dlatego też wtedy często przegrywam w dyskusji. Mnie się dużo lepiej rozmawia z ludźmi prywatnie, w gronie dwóch – trzech osób. I ja wtedy bardziej animuję, niż w czasie wielkich zebrań. I to jest mój sposób na wspólne działanie. Bo uważam, że każdy z animatorów musi – opierając się na ogólnych, wzorcowych narzędziach – tworzyć własne, dostosowywać je do swojej osobowości, charakteru, psychiki i uwzględniać specyfikę terenu swojego działania.

Dlaczego to robię? Dużą frajdę sprawia mi sytuacja, kiedy ludzie inspirowani przeze mnie do działania odnoszą sukcesy. Dla mnie jest to największa satysfakcja! Daje mi to impuls do dalszej aktywności. Potwierdza, że działam w dobrym kierunku. Bo bardzo mnie boli, gdy ludzie zamykają się we własnych rodzinach, żyją jedynie własnym życiem... są obok. Jest to bardzo widoczne szczególnie w miastach, w blokach. I to przenosi się także na wieś. Mniej „żyjemy środowiskiem". Mniej ze swoich wartości dajemy środowisku. Uświadomiłem to sobie dzięki pracy nad wykazem zasobów, które mamy. I doszedłem do wniosku, że tak naprawdę wykorzystujemy tylko część z nich. A przecież, gdyby móc je w pełni ogarnąć lub wymieniać się nimi – o ileż więcej ludzi udałoby się zaktywizować dla ich wspólnego dobra.

Niezmiernie ważny jest rozwój człowieka. Dzięki temu podnosi się poziom życia. I to nie tylko w znaczeniu materialnym, ale na różnych płaszczyznach. Rozwija się współpraca, tolerancja, łatwiejsze stają się kontakty międzyludzkie. Zaczyna funkcjonować wymiana poglądów, myśli, idei. A tego właśnie najbardziej nam brakuje.

Ale wszystko to są tylko drogi. Na początku i na końcu zawsze jest człowiek, to on jest miarą wszystkiego.

Karol Ostalski
wiek: 48 lat
miejscowość: Blachownia
praca: dyrektor i animator w Miejskim Domu Kultury

Mam wrażenie, że jestem gwiazdą socjometryczną. To, że byłem bardzo duży i najsilniejszy w klasie spowodowało, że nie chciałem dominować, być liderem. Chciałem być delikatny. Myślę, że to był początek wszystkiego. Ale były też i zainteresowania, na przykład muzyka, sport. Ja lubiłem współdziałać, choć mając dwóch starszych braci, musiałem też czasem walczyć. Mam za sobą harcerstwo, które uczy współpracy,

studia nauczycielskie, pracę w szkole i z tym związane doświadczenia. Na przykład wyjazdy z dziećmi. To nie były wycieczki, tylko biwaki w lesie i wspólne tworzenie programu. To oni chcieli uczyć się grać na gitarze, żeby móc pośpiewać przy ognisku i wspólnie się animować – oczywiście ja też grałem. Niektóre z dzieci piszą do mnie do dzisiaj, dziękując za śpiewniki, gitarę, za rodzaj słuchanej muzyki, za to, że poznali coś nowego, wartościowego. Jest to dla mnie dowód, że byłem im potrzebny.

Uważam, że animacja jest niezbędna, żeby ludzie coś stworzyli, w czymś wzięli udział. Takie „uruchamianie" ludzi jest dla mnie misją. Ja jestem generalnie aktywnym człowiekiem i jak wszyscy się nakręcają do działania – to ja przy okazji też, choć niejednokrotnie sam nakręcam innych.

Moim największym animacyjnym sukcesem jest uratowanie ośrodka kultury, który miał być zlikwidowany. Tymczasem powstał ośrodek, będący centrum animacji lokalnej. Oczywiście, można jeszcze wiele ulepszyć, naprawić, zmienić. Moim zdaniem nie jest on jeszcze w pełni animacyjny. Ale coś, co nie miało istnieć, funkcjonuje. I oddziałuje na otoczenie. Był to impuls dla innych środowisk, żeby uwierzyły, że nic nie jest przesądzone. Bo generalnie wierzyliśmy w liderów. A teraz wierzymy w animatorów, którzy naprawdę poruszają, animują środowiska.

Sukces – to jest według mnie pewna zmiana, pozytywna zmiana. Sukces – to jest pewne odbicie się od jakiegoś punktu zero, ogarnięcie wszystkiego, wspinanie się po drabinie. Sukces jest na pewno mierzalny.

Ludzie w swoim życiu zdobywają przestrzenie, w których ich szara praca zostaje uznana za dobrą. Jakaś społeczność uznaje, że ta robota to świetny, genialny pomysł. Ale nikt im o tym wprost nie mówi. Myślę o sytuacji, kiedy przychodzę i im to uświadamiam. A oni postanawiają pójść za mną. Z czasem już nie identyfikują się z moim drogowskazem czy ze mną samym. Ale zaczynają mówić o sobie, że są fajni i tacy aktywni. I to jest sukces dla mnie. Nie mam specjalnie ambicji liderskich. Chcę wierzyć, że jestem animatorem.

Za swoją porażkę uznałbym sytuację, gdyby nie udało mi się zachęcić, nakręcić, przekonać ludzi: do idei, do współpracy, do łączenia się, do partnerstw, do działania w gromadzie, do uczciwości. Gdyby wartości, które wyznaję, nie znalazły odniesienia w działaniu.

Podstawą mojego działania jest wiara w możliwość zmian. Trzeba być otwartym na zmiany. Trzeba mieć jakąś wizję, jakąś misję do spełnienia, przekonanie, że ma się ludziom coś do ofiarowania. Ja szukałem idei, która jak się okazało w 100% mieściła się w kategoriach CAL.. Idea animacji – to jest dla mnie to.

Mam marzenia związane z miejscem. Ja jestem domatorem i to daje mi poczucie bezpieczeństwa, a jak gdzieś działam, to lubię mieć tak jak w domu, jakąś fajnie zorganizowaną przestrzeń. Bo we wszystkich dziedzinach życia pewien ład, poukładanie, jest potrzebne.Animacja ma właśnie to do siebie, że nie jest jakimś szaleńczym przypadkiem. To jest pewna umowa ludzi. Przez uporządkowaną współpracę stają się oni lepsi. Bo są pewne kompromisy, redukuje się niezdrowe ambicje. Ja swojej „firmy" nie

traktuję jako miejsca pracy, ale jako związek ludzi dobrej woli. Ludzi, którzy chcą coś zrobić w kulturze, sami siebie trochę rozwinąć i jeszcze coś zrobić dla innych, może kogoś czegoś nauczyć. Spełniają dzięki temu własne ambicje, pomysły, a przy okazji w jakiś sposób ulepszają innych. I animacja właśnie w tym pomaga.

Być może mam charyzmę, czy też jestem nakręcony. Ale brakuje mi „zawodowego" warsztatu animatora. Jego efekty dostrzegam u innych. Są oni otwarci, potrafią pozbyć się emocji czy gadulstwa na rzecz działania, umieją działać w tle. Bo to wszystko, co ja robię w animacji – w dużej mierze robię intuicyjnie, a można to robić zawodowo.

Krzysztof Wójcik
wiek: 56 l.
miejscowość: Kłomnice
praca: emeryt, były nauczyciel i dyrektor szkoły

Chciałem zawsze coś robić. Moje pierwsze zetknięcie z animowaniem ludzi nastąpiło w szkole, gdy rozpocząłem tam pracę. Otrzymałem polecenie, żeby założyć drużynę harcerską. I w tym momencie była to dla mnie taka pierwsza szkoła animowania. Zostałem drużynowym, siłą rzeczy dlatego, że ja byłem dorosły, a moi podopieczni byli uczniami. Z tego wynikało moje przywództwo. Ale ja po prostu starałem się ich nauczyć podejmować samodzielne decyzje, samodzielnie pracować, szukać jakiś wyzwań. Oczywiście robiłem dużo wycieczek. Po jakimś czasie okazało się, że gdy robiłem obóz wędrowny to, mimo że mógł on liczyć do 20 osób, ja miałem ok. 8 – 9 tzw. waletów. Osób, które nie tyle stanowili jakieś obciążenie, ile pomoc. Bo oni w zamian za to, że im pozwoliłem ze sobą iść, pomagali mi.

Jeżeli ktoś chce coś robić dla ludzi i autentycznie ma coś do zaproponowania, to ci ludzie sami go uznają za taki autorytet. Nie tyle autorytet w sensie literalnym, co taki, że warto go słuchać. Warto, bo zawsze ma coś ciekawego do zaoferowania. Nawet podczas swojej pracy z harcerzami: kiedy proponowałem jakieś rajdy, obozy czy inne działania dla dzieci czy ich rodziców, gdy opiekunowie widzieli, że to przynosi rezultaty, że jest bezpieczne, ciekawe, to zaczynali mi ufać. I mówili wprost, że tego nikt do tej pory nie proponował, nie robił.

Bo ja brałem się właśnie za takie rzeczy, które wszyscy inni omijali. Nie lubię konkurencji. Ja lubię brać się za to, czego nikt inny nie bierze, bo uważa to za zbyt trudne.

Nie mogę mówić o jakimś jednym swoim osiągnięciu. Bo każdy sukces jest pojedynczy, jedyny w swoim rodzaju. Dlatego powiem tak: drużyna harcerska i później szczep, który założyłem na Pomorzu – do tej pory funkcjonuje. I dla mnie to jest sukces. Założyłem z kolegami gazetę, taki nasz lokalny periodyk. Ja już nie jestem jego redaktorem, bo zrezygnowałem, bałem się popaść w schemat. Ale ku mojemu zadowoleniu – on funkcjonuje do dziś. Piszę do niego, pomagam redaktorom. I to też jest dla mnie sukces. Bo jest to coś trwałego. A dla mnie największym sukcesem jest coś, co jest trwałe.

Uruchomiłem w naszej gminie, w naszej lokalnej społeczności, taki pęd do wiedzy o naszej lokalnej historii i o tożsamości. Powstało mnóstwo artykułów czy opracowań, dotyczących naszej historii. I takim potwierdzeniem, że było to dobre, wartościowe jest to, że stale ktoś do mnie dzwoni i chce się dowiedzieć o swoich przodkach, o tym, co się tu działo. Wydaje mi się również, że odniosłem pewien sukces zawodowy. Byłem dyrektorem szkoły. I udawało mi się zmotywować tych nauczycieli, którzy mieli chęć działania. Oni chętnie pracowali. Nieraz się teraz spotykają ze mną i mówią, że dobrze im się ze mną pracowało. I to też jest dla mnie sukces.

Moją ambicją jako dyrektora szkoły czy jako opiekuna było, żeby ludziom udawało się coś zrobić. Uważałem zawsze, że o problemach grupy, która współpracuje przy realizacji jakiegoś przedsięwzięcia, nie może wiedzieć nikt postronny. Że osoby z zewnątrz tego nie powinny odczuć i nie mogą nic o tym wiedzieć. I nie po to, żeby to była tajemnica. Tylko po prostu: tak mamy działać, żeby oni tego nie dostrzegli. I między innymi dlatego uważam, że ten sukces, który jest, a którego nieraz nawet nie dostrzegamy (bo na daną chwilę jest to dla nas tylko pasmo udręk), ale o którym informują nas ci, którzy go dostrzegli – jest największy.

W pracy animacyjnej ważna dla mnie jest świadomość, na ile pomogłem ludziom coś zrobić. Że oni czegoś dokonali, że poczuli satysfakcję, że odnieśli sukces. Bo sukces ludzi jest dla mnie też i moim sukcesem. Czasem przypisują go mnie, ale ja często się od tego odżegnuję. Mówię, że przecież to zrobili ludzie, a ja im tylko pomogłem, ja im to tylko umożliwiłem.

Jeżeli zaczynam jakieś działanie, to zwykle uważam, że ja sam niczego nie zrobię. No, może poza posmarowaniem masłem kromki chleba. Jeżeli chcę zrobić coś dla ludzi, to muszę to robić z ludźmi. A ważne jest, żeby oni mieli poczucie własności danego projektu, danego działania. Jeżeli ich do tego nie przekonam, to oni będą jedynie najemnikami. Ewentualnie moimi pomocnikami pracującymi z sympatii.

Jeżeli nie uda się natchnąć ludzi na tyle optymizmem, żeby widzieli perspektywę sukcesu, jeżeli nie przekona się ludzi do wiary w sukces, nie zaszczepi im tego optymizmu – to w zasadzie wtedy działanie jest jałowe. I wtedy jest to nasza porażka.

Gdybym patrzył na to swoje działanie tylko z perspektywy aktywności, to byłoby to tylko takie rzucanie się w odmęty. Ja na przykład stwierdziłem jedną rzecz: moje nastawienie pozytywne do ludzi jest moją postawą jako chrześcijanina. Modlę się, żebym miał siłę, rozum i chęci, aby móc zrozumieć ludzi i znaleźć sposób, by z nimi współpracować. Bo uważam, że taki zwykły aktywizm jest trochę jałowy. Ja muszę mieć wyższą motywację. I jest nią działanie dla Dobra.

Motorem mojej aktywności jest życzliwość dla ludzi. Wychodzę z założenia, że warto dla ludzi pracować i im pomagać. Oczywiście nie każdemu. A selekcja nie następuje na zasadzie: ten mi się podoba, a ten nie. Wynika ona z tego, kto chce ze mną współpracować. Jeżeli widzę, że ktoś chce coś robić – to ja chętnie się do tego przyłączam i wkładam w to swoje doświadczenie. I nie pytam: co za to będzie. Tylko pomagam. We współpracy z ludźmi właśnie to jest ważne. A ludzie sami dokonują tej „selekcji”.

Małgorzata Derkowska
wiek: 44 l.
miejscowość: Lubliniec
praca: dyrektor Gminnego Centrum Kultury i Informacji w Kochanowicach

Nie lubię oceniać sama siebie. Wolę, kiedy robią to inni. Generalnie ze mną jest tak: na podstawie obserwacji wpadam na jakiś ciekawy pomysł. Analizuję problem i zwracam się do konkretnych, aktywnych osób. Najczęściej moje pomysły (przynajmniej te do tej pory) były pozytywnie oceniane. Nie mówię tutaj o cenzurce władzy, ale lokalnej społeczności, zwłaszcza o osobach aktywnych.

Dopiero od 5 lat działam w instytucji kultury. Ludzie musieli mnie poznać. A ja zaczęłam od zebrania informacji o tym, czego oni chcą. Poznawałam nisze, które dotąd nie były wypełniane, które nie znalazły realizacji na przykład w żadnym kółku zainteresowań. Później proponowałam pewne działania i uruchamiałam lokalną społeczność.

Takie działanie jest u mnie silną cechą charakteru. Tam bowiem, gdzie dotąd pracowałam, cieszyłam się jakąś charyzmą, wyróżniałam pomysłowością. Jeżeli coś miałam „zadane" – to zawsze wychodziłam o krok do przodu. W działalności kulturalnej, bardzo dobrze się to sprawdza. Mogę realizować swoje pomysły, moją innowacyjność, wykorzystywać swoją wiedzę. Wydaje się być może, że się bawię, ale to jest naprawdę „ciężki kawałek chleba", który mimo wszystko sprawia mi dużą satysfakcję i daje poczucie spełnienia zawodowego.

Uaktywnienie pewnych środowisk i ich pokazanie– to mój mały sukces w pracy z ludźmi. Co roku organizuję spotkanie wszystkich animatorów. I nie jest to organizowane wyłącznie dla pracowników kultury i dla mnie. Zapraszam wtedy na to święto wszystkich animatorów kultury z naszej gminy. Dzięki niemu na przykład osoby, które gdzieś siedziały w kąciku i amatorsko rzeźbiły w drewnie czy też piszące wiersze, scenariusze, teksty satyryczne – miały możliwość pokazania się, prezentacji swoich osiągnięć, dorobku. I oni z tego powodu bardzo się cieszą: są usatysfakcjonowani, czują się docenieni i chcą dalej współpracować. A ja mam możliwość ich lepiej poznać. Dzięki temu wiem, do kogo mogę się zwrócić po konkretną pomoc, komu zaproponować udział w kolejnym projekcie. Mówiąc w skrócie: sukcesem jest dla mnie lokalna integracja ludzi związanych z kulturą.

Przygotowujemy dużo projektów. Z tego względu biorę udział w konkursach ogłaszanych nie tylko przez urząd marszałkowski czy przez ministerstwo, ale sięgam także po środki unijne. Nie bazuję tylko na budżecie, który dostaję jako dotację podmiotową, ale szukam cały czas środków zewnętrznych. Dzięki temu realizuję różne projekty i mam możliwość działania w dużo szerszym zakresie. Na przykład funkcjonują już trzy kawiarenki internetowe, rozwijana jest w ośrodku działalność szkoleniowa. Prowadzone są m.in. nieodpłatne kursy językowe czy też warsztaty dziennikarskie, fotograficzne itp. Takie działania dają mi dużą satysfakcję. I to jest sukces.

Jeśli dom kultury świeci pustkami, jeśli nie działają kółka zainteresowań (nie tylko dla młodszych, ale też dla starszych) – dla mnie oznacza to porażkę. Uważam, że dom kultury jest po to, żeby (bez względu na wiek) można było przyjść i spełniać swoje pasje, swoje zainteresowania. Jest to także miejsce, gdzie po prostu można przyjść i posiedzieć, porozmawiać o czymkolwiek. Miejsce, w którym ludzie mogą czuć się swobodnie.

Zaufanie i dobry pomysł czy idea, jest dla mnie głównym motorem działań z ludźmi. A jeżeli jeszcze oni widzą, że coś się dzieje, że warto przyjść, widzą efekty tej pracy – wtedy chętnie współpracują. Celem tych działań społecznych jest dla mnie realizacja zamierzeń, planów, pasji. A przede wszystkim – zadowolenie mieszkańców.

Robert Gliński
wiek: 38 l.
miejscowość: Blachownia
praca: animator kultury w Miejskim Domu Kultury Blachownia

Czuję się animatorem z powołania. Po prostu czuję w sobie jakąś energię i taką siłę, dzięki czemu mogę poruszyć środowisko. Przywiodła mnie do tego muzyka. Dzięki różnego rodzaju doświadczeniom muzycznym nigdy niczego w życiu nie ukrywałem. Zawsze nazywałem rzeczy po imieniu, byłem prawdziwy w tym, co robię. Zawsze nadrabiałem czynem, nie słowem. I dzięki temu byłem bardziej przekonujący i potrafiłem za sobą pociągnąć ludzi.

Największym moim sukcesem jest klub wolontariatu. Wymaga on dużo pracy. Wprawdzie przez jakiś czas aktywność klubu spadła, ale w efekcie wykruszyły się te osoby, które nic nie robiły, były bierne. Teraz znów działamy. I są już trzydzieści dwie aktywne osoby, z podpisanymi umowami, ubezpieczone. W większości są to młodzi ludzie. I to w czasie, gdy w Polsce obserwuje się pewien regres idei wolontariatu. W naszym środowisku wolontariat jest jakby „elewacją" domu kultury, to z nim w pierwszym kontakcie kojarzona jest firma.

Mając w większości do czynienia z gimnazjalistam,i mogę powiedzieć, że ich zmieniam, wychowuję. Według mnie jest to najtrudniejsza młodzież, żeby móc cokolwiek z nimi robić. Wobec tego muszę naprawdę się starać, żeby ich w jakimś pozytywnym sensie kształtować. A niekiedy naprawdę mam do czynienia z sytuacjami, które są przerażające, które wydaje mi się, że mnie przerastają. Dlatego muszę używać różnych metod: nacisku, perswazji, czy takiego zwykłego rodzicielskiego uczucia, żeby młodzieży pokazać jakieś wartości. Ale jakoś dajemy radę.

Kiedy spotykam osobę z pewnym bagażem życiowym, wyrwaną często z patologicznego środowiska, w ogóle nie zastanawiam się, dlaczego ona się tutaj znalazła. Z czasem, gdy odkrywa w sobie potencjał – potrafi się uaktywnić, zacząć działać. Na przykład jest obowiązkowa, wywiązuje się z przyjętych zadań na rzecz domu kultury, jest punktualna. I to pomimo swoich przeżyć i negatywnych doświadczeń. I to jest sukces. A jeszcze większym, gdy z powodu nieobecności czuje ona potrzebę uspra-

wiedliwienia tego faktu. A jeśli już nie – to przy najbliższym spotkaniu potrafi przyjść i przeprosić. Nawet osoba, która na początku była krnąbrna, gburowata i niewiele osób dawało jej jakieś szanse. Jest to dla mnie widoczne świadectwo zmiany, jaka się dokonała w tym człowieku. Ja nie nastawiam się na wielkie zmiany, bo sukces wymaga małych kroków.

W jakimś momencie oddaliłem się od CAL. W to miejsce pojawiło się masę różnych, innych obowiązków. Ale już samo wejście i funkcjonowanie w tym środowisku było dla mnie sukcesem. Bo dzisiaj widzę różnicę, między tym, co było, jak pracowała firma, a tym, co jest. Działalność kiedyś u nas wyglądała bardzo miernie, a teraz jest to, o co nam chodziło. Pomiędzy tym, co było wcześniej a tym, co jest dziś – jest przepaść. Nastąpił widoczny rozwój. A ja mam poczucie współudziału w tym sukcesie.

Porażką jest fakt, że osoby wartościowe dla firmy, które są jakimś kapitałem ludzkim środowiska, z różnych powodów odchodzą. A pewien (niemal perfekcyjnie funkcjonujący dotychczas dzięki nim) mechanizm z tego względu trzeba stroić na nowo. I porażka ta nie polega na tym, że to mnie nie udaje się takiego człowieka zatrzymać, tylko że w ogóle do takich sytuacji dochodzi.

Aby pociągnąć za sobą ludzi, konieczna jest umiejętność zbudowania motywacji, umiejętność zmobilizowania ich do działania, zachęcenia. Ale na samym początku musi być jasno określony cel. I są to rzeczy podstawowe, absolutnie niezbędne do zaktywizowania środowiska.

Jako animator potrzebuję poczucia, że jestem potrzebny. I ja wiem, że oni mnie potrzebują, że potrzebuje mnie to środowisko. Nie chcę przy tym powiedzieć, że coś idealnie działające, sprawnie funkcjonujące, jest celem, do którego dążę. Bo tak nie jest, to jest utopia i abstrakcja.

Człowiek ma w naturze aktywność, działanie. Wszystko, co dotychczas osiągnąłem w życiu, zawdzięczam sobie. Samouctwo było dla mnie pewną ścieżką życia. Nauczyło mnie to samodzielności. I każdego będę namawiał do tego, żeby (nawet jeśli się nie kształci profesjonalnie) rozwijał się, pracując sam nad sobą.

Moją ideą pracy z ludźmi jest nie to, żeby im pomagać cały czas prowadząc za rękę, ale by im umożliwiać samodzielne przejście przez życie. Po to, by mieli poczucie że to, co sobą reprezentują, zawdzięczają sobie. Że sami podejmowali decyzje o tym, jak żyją, że czują się zaspokojeni wewnętrznie. I że nie muszą się niczego wstydzić.

Wnioski i rekomendacje

W trakcie spotkań i dyskusji w ramach diagnozy zostały wypracowane kierunki dalszej współpracy w ramach Częstochowskiego Węzła Aktywności. Zwrócono też uwagę na pewne aspekty, które należy uwzględnić organizując badania aktywności społecznej.

Kontynuacja badań.
Uznano że badania i ich wyniki już w chwili obecnej mają walor animacyjny. Podkreślano ich przydatność w dalszym procesie rozwijania aktywności i współpracy w ramach węzła. Jednocześnie podnoszono potrzebę kontynuowania badań w kierunku stałej aktualizacji i rozbudowy baz danych np. poszukując ludzi sukcesu wywodzących się z tego terenu. Zgłoszono pomysł, aby wykorzystać tego typu wiedzę do budowania lokalnego sytemu autorytetów środowiskowych i/lub sytemu lobbingu zewnętrznego.

Powołanie Lokalnej Pracowni Refleksji Społecznej (LPRS).
Wskazano na potrzebę powołania formy organizacyjnej, która nie tylko przejęłaby na siebie kontynuowanie badań, a także twórczo tą ideę rozwijała. Proponowane zadania LPRS to:
– wypracowanie metodyki badań jakościowych wykorzystujących przede wszystkim wielopłaszczyznową analizę dokumentów powstałych w wyniku projektów społecznych i kulturalnych;
– tworzenie i aktualizacja baz danych;
– organizacja badań terenowych zgodnych z potrzebami konkretnych społeczności lokalnych;
– organizacja współpracy z uczelniami szczególnie w kierunku dostosowania ich projektów badawczych do potrzeb praktycznej animacji społecznej;
– organizacja spotkań i dyskusji otwierających nowe przestrzenie refleksji społecznej;
– tworzenie publikacji i opracowań.

Tworzenie systemów mobilizowania i budowania autorytetów lokalnych.
Pracę nad wypracowaniem takich systemów zaplanowano w przyszłości. W trakcie dyskusji zgłoszono następujące propozycje, które mogą być pomocne przy ich tworzeniu. Są to:
– organizacja konkursów promujących metodologię pracy animacyjnej;
– promocja szczególnie aktywnych osób;
– przyznawanie nagród liderom i animatorom o szczególnie zasłużonym w rozwijaniu aktywności społecznej.

Forum Animacji Śląskiej.
Wskazano na pilną potrzebę koordynowania działań i integrację animatorów z wielu sektorów usług społecznych. Proponowaną formą jest 2–3 dniowe spotkanie regionalne, które będzie miało na celu:
– spotkanie i integrację animatorów;
– wymianę doświadczeń;
– prezentację różnych form aktywności;

– wzmocnienie środowisk aktywnych poprzez promocję ich dorobku i działania lobbujące;
– promocję animacji na Śląsku.

Kongres Polskiej Kultury Lokalnej.
Nawiązując do szczególnej roli animacji kulturalnej w Częstochowskim Węźle, zgłoszono ideę rozpoczęcia ogólnopolskiej dyskusji na temat roli, zadań i modelu domu kultury w Polsce XXI wieku. Jako roboczą przyjęto formułę Kongresu. Nie przesądzano przy tym ostatecznego jej kształtu kładąc, nacisk na cele, a nie na formę tego działania.

Sławomir Mołda

Spotkania nidzickie

Jesienią 2008 roku na zamku w Nidzicy, gdzie siedzibę ma Nidzicki Ośrodek Kultury, spotykali się trzykrotnie na seminariach[1], naukowcy z różnych ośrodków uniwersyteckich w Polsce, by wraz z praktykami – animatorami i menedżerami kultury, samorządowcami, przedstawicielami organizacji pozarządowych z różnych regionów kraju zastanowić się i odpowiedzieć na pytania, które nurtują tych, którzy swój los zawodowy związali z domami kultury. Seminaria te mogły być zrealizowane m.in. dzięki temu, że Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie otrzymało grant[2] na projekt „Dom kultury w środowisku lokalnym". Miałem przyjemność koordynować ten projekt, zatem chciałbym przedstawić w skrócie relację z jego przebiegu i rezultaty.

Pomysł projektu zrodził się pod wpływem obserwacji i prowadzonych rozmów oraz dyskusji w różnych gremiach środowiska animatorów i menedżerów kultury. Podnoszono pilną konieczność rozważenia m.in. następujących kwestii:

– Jaką rolę ma pełnić dom kultury we współczesnym świecie?
– Czy domy kultury są instytucjami mającymi istotny wpływ na kształt życia społecznego w środowisku lokalnym?
– Czy domy kultury są ważnym, jeżeli tak to na ile, podmiotem życia publicznego?
– Czy domy kultury są istotnym partnerem władz samorządowych i innych instytucji życia publicznego w środowisku lokalnym?
– W jaki sposób domy kultury zaspokajają potrzeby społeczności lokalnej?
– Czy domy kultury posiadają niezbędne środki i narzędzia do aktywizacji środowiska lokalnego?

Przygotowując tematykę poszczególnych seminariów założyliśmy, iż skoncentrujemy się na trzech głównych zagadnieniach. Pierwsze z nich to ludzie, którzy pracują w domach kultury i dlatego seminarium „Menedżer czy animator?". W jego trakcie dyskutowaliśmy nad tym, kim są współcześni animatorzy i menedżerowie kultury; jakie trudności i zagrożenia, a także jakie warunki sprzyjają ich funkcjonowaniu w środowisku; jakie powinni posiadać kompetencje zawodowe; jakie są różnice, a jakie podobieństwa między tymi dwiema postaciami. Zaprezentowane zostały sylwetki animatorów i menedżerów kultury, a także projekty przez nich realizowane, na podstawie których zastanawialiśmy się czym różnią się projekty animacyjne od menedżerskich.

[1] Programy seminariów i listę uczestników zamieszczono w załącznikach do niniejszej publikacji.

[2] Projekt został sfinansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Podczas kolejnego seminarium poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie „Czym jest dzisiaj dom kultury ?". Uczestnicy podjęli próbę zdiagnozowania uwarunkowań społecznych, a także politycznych, w jakich znajdują się współczesne domy kultury. Próbowaliśmy określić pole działań domu kultury oraz zastanowić się, które formy organizacyjne (np. prywatna, samorządowa, społecznościowa) są najkorzystniejsze i w jakich warunkach mogą mieć zastosowanie. Ważne podczas tego seminarium były pytania: Czy domy kultury mogą być ośrodkami życia społecznego?, Czy zależy to tylko wyłącznie od animatorów i menedżerów kultury? Gdy po transformacji 1989 roku przestały obowiązywać wytyczne z tzw. centrali wiele spośród domów kultury rozpoczęło poszukiwanie własnej „ścieżki rozwoju", dlatego też na seminarium zostały zaprezentowane niektóre z nich jako modelowe rozwiązania rozumiane nie tylko jako miejsca, w których dzieje się „coś ciekawego", ale także jako nowoczesny sposób animowania i aktywizowania społeczności lokalnych. Dyskusję wywołał pomysł tworzenia autorskich instytucji kultury, gdzie dyrektor/menedżer kreowałby w całości program instytucji. Wątpliwości, opinii, poglądów w tym zakresie było wiele. Świadczy o tym m.in. wypowiedź Zbigniewa Łukaszewskiego, dyrektora Goleniowskiego Domu Kultury – „wyważmy w swojej działalności, czy dawać to czego ludzie potrzebują, czy tego co chcą i za jaki obszar życia społecznego i kulturalnego mieszkańców dom kultury jest odpowiedzialny". Zauważono ważną rolę organizacji pozarządowych we wprowadzaniu nurtu dyskusji obywatelskiej, budowaniu relacji ze społecznością lokalną. Dostrzeżono w nich także podmiot uzupełniający, a niekiedy zastępujący działalność instytucji kultury i budujący współpracę w i ze środowiskiem. Syntetycznym podsumowaniem refleksji na pytanie: Czym jest dzisiaj dom kultury? i jakiego wsparcia potrzebuje, aby móc rozwijać społeczność dla której pracuje jest zestaw pytań do ciągłego uzupełniania, przemyśleń i poszukiwania rozwiązań: Czy dom kultury powinien być inkubatorem projektów, zapleczem technicznym inicjatyw społeczno-kulturalnych, inicjatorem partnerstw, budowniczym tożsamości i więzi środowiskowych, podmiotem usprawniającym relacje pomiędzy władzami samorządowymi a obywatelami? Jakiego wsparcia potrzebują domy kultury?. Przede wszystkim uznania pozycji zawodowej animatora kultury, dostrzeżenia roli domów kultury przez MKiDN i samorządy lokalne, rozwiązań prawnych ułatwiających funkcjonowanie domów kultury. Podczas seminarium rozważaliśmy też rolę domów kultury, dla których organem założycielskim są samorządy wojewódzkie. Instytucje te określane są często jako regionalne ośrodki kultury. Obecnie w 16 województwach naszego kraju istnieje 25 takich instytucji i nadal aktualnym wydaje się być pytanie: Komu i po co są potrzebne, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi mają wywierać wpływ na działalność kulturalną w regionach?

Celem seminarium „Dom kultury a inne organizacje środowiska lokalnego – konflikt i konkurencja czy współpraca i współdziałanie" była próba określenia relacji między instytucjami życia publicznego w środowiskach lokalnych i poszukiwanie w tych relacjach miejsca dla domu kultury. To także dopełnienie dyskusji o współ-

czesnym obliczu i przyszłości domu kultury. Nasze rozważania na powyższy temat rozpoczęliśmy od zdefiniowania kapitału społecznego i jego wpływu na możliwość budowania relacji domu kultury z partnerami społecznymi. Domom kultury potrzebne są odpowiedzi na pytania: Za pomocą jakich narzędzi zbadać ten kapitał?; Czy domy kultury są w stanie wykonać to samodzielnie?; Jak spowodować by kapitał społeczny był dobrze wykorzystany na potrzeby domu kultury?; A tym samym społeczności lokalnej. Uczestnicy seminarium zwracali uwagę na to, że budowanie partnerskich relacji to proces długotrwały, ale stanowiący jedną z największych szans rozwoju domów kultury. Zaprezentowane były doświadczenia animatorów z wielkich ośrodków miejskich, a także małych miasteczek i wiosek. Ich praktyka dowodzi, że proces budowania partnerstwa przez domy kultury wymaga wiele wysiłku, ale efekt jest jego wart. Część tego seminarium, w odpowiedzi na oczekiwania zgłaszane przez uczestników, poświęcono na wypracowanie idei i założeń Konfederacji Animatorów Kultury – jako platformy wymiany doświadczeń, informacji, idei. W trakcie nidzickich spotkań toczyła się dyskusja m.in. na temat: Czym ma być konfederacja ?; Jakimi problemami powinna się zajmować?; W odpowiedzi na te pytania postanowiliśmy powołać zespół roboczy składający się z uczestników seminariów, a także zaprosić do tego zespołu inne osoby, które byłyby zainteresowane działaniami na rzecz powołania Konfederacji Animatorów Kultury.

Podsumowaniem nidzickich spotkań była ogólnopolska konferencja[3] „Dom kultury w środowisku lokalnym", w trakcie której zaprezentowano w skróconej formie doświadczenia i wnioski wypracowane przez uczestników seminariów, zaś efektem całego projektu jest niniejsza publikacja.

W tym miejscu chciałbym bardzo serdecznie podziękować Basi Jedlewskiej za twórczy wkład w powstanie niniejszej książki, Bohdanowi Skrzypczakowi za podjęcie się trudnej roli moderatora spotkań nidzickich, Danusi Sobolewskiej za pomoc organizacyjną przy realizacji projektu. Serdecznie dziękuję także Ali Hałoń za obszerne notatki z seminariów a Halinie Pyszko za zapewnienie wspaniałych warunków, w których mogliśmy owocnie pracować.

[3] Program konferencji zamieszczono w załącznikach do niniejszej publikacji.

Strategie wsparcia animacji kultury – potrzeby i możliwości
(opracował Piotr Henzler na podstawie nagrania audio)

Jak wspierać kulturę na poziomie lokalnym? Jakie działania mogą podnieść jej rangę, zwiększyć możliwości działania animatorów kulturalnych? Co musi się wydarzyć, żeby skończyły się powtarzane od lat skargi na umniejszanie roli tej sfery? Jakiego wsparcia potrzebują animatorzy kultury?

Dyskusja na ten temat odbyła się podczas konferencji „Dom kultury w środowisku lokalnym" zorganizowanej przez Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, 17 grudnia 2008 roku.

W panelu wzięli udział: Maciej Żywno – wojewoda podlaski, Zdzisław Fadrowski – dyrektor Departamentu Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie, Jarosław Franczuk– sekretarz gminy Stare Juchy, Marcin Śliwa– animator z Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie. Dyskusję moderował Bohdan Skrzypczak – prezes Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej. Panelowi towarzyszyła dyskusja.

Bohdan Skrzypczak, prezes Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL: Nasze spotkanie dotyczy wsparcia animacji kultury. Nie kultury samej w sobie, lecz jej animacji. Wiąże się to ze specyficznym podejściem do pracy w tej sferze, z procesem uruchamiania procesów kulturowych, procesów społecznych, które spowodują, że ludzie sami stają twórcami kultury i kreują rzeczywistość – społeczną i kulturalną – wokół siebie. Takie podejście wymaga też specjalnego instrumentarium, które umożliwia wsparcie tych działań, stąd wśród panelistów znajdują się osoby dysponujące różnymi możliwościami, różnymi doświadczeniami i różnymi instrumentami, które można wykorzystać w procesie wspierania animacji kultury. Na początek poproszę Panów panelistów o przedstawienie swojej własnej perspektywy wsparcia animacji kultury z pozycji administracji różnego szczebla. Zapraszam.

Maciej Żywno, wojewoda podlaski: Dzisiaj jestem wojewodą, jednak przez kilka lat kierowałem Miejskim Ośrodkiem Animacji Kultury, Turystyki, Sportu i Rekreacji w Wasilkowie (powiat białostocki), instytucją pracującą na rzecz 13-tysięcznej społeczności. Następnie pracowałem jako pełnomocnik prezydenta Białegostoku ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi i jako sekretarz miasta. Teraz patrzę na problem animacji kultury i animacji społecznej z perspektywy wojewody.

Od momentu rozpoczęcia pracy z organizacjami pozarządowymi, występowałem zawsze jako osoba, która ma pomagać ludziom stwarzać warunki do ich lepszego funkcjonowania. I tak samo widzę swoją rolę jako wojewody – nie „wkładam rąk" do kultury czy do animatorów, nie mówię im, co i jak powinno wyglądać ani nie wychodzę z konkretnymi propozycjami. Raczej jestem człowiekiem – instytucją, która wspiera. Stwarza warunki do funkcjonowania. Warunki, które mogą znów być trud-

niejsze, bo zbliżający się kryzys może oznaczać, że część samorządów zacznie szukać oszczędności. I gdzie może ich szukać? Właśnie w działalności ośrodków kultury.

Pamiętam „suche lata" własnego ośrodka kultury, gdy szukałem wokół wsparcia. I jestem pełen podziwu dla inicjatywy „Konfederacja Animatorów Kultury", bo daje ona wsparcie również takim animatorom, którzy w swoich środowiskach mają problem z działaniami kulturalnymi. Pamiętam, że sam przetrwałem i mogłem się rozwijać przez wejście do sieci Centrum Aktywności Lokalnej. To połączenie animacji kulturalnej i animacji społecznej dawało możliwości angażowania różnych środków i wykorzystania połączonych sił. Teraz widzę, że w wielu miejscach moją rolą jako wojewody będzie praca z samorządami, żeby przekonać je, że potencjalna likwidacja ośrodków kultury to – mimo oszczędności – nie jest dobre rozwiązanie z punktu widzenia rozwoju społeczności lokalnej. Ale też poprzez szukanie narzędzi do wsparcia i poradnictwa, wypracowywania wspólnych działań, chcę im dać wsparcie. To jest klucz: nie machać ręką i wykrzykiwać, że nie wolno „likwidować kultury", tylko szukać dróg wsparcia.

I te metody działają. Przykładem może być realizacja ustawy o kombatantach, która wymaga, żeby kombatanci byli przyjmowani do szpitali poza kolejnością. Można było użyć instytucji nadzoru i sprawdzać, czy wszystkie szpitale tego przestrzegają. Ale w województwie podlaskim skorzystaliśmy z doświadczeń śląskich i przeprowadziliśmy akcję „Szpitale przyjazne kombatantom", z certyfikatami, z akcją promocyjną. I co? Wszystkie szpitale przystąpiły, spełniają wymagania… Bo patrzyliśmy na to, jak dać im wsparcie, a nie jak wymagać. I dlaczego tego nie przenieść do kultury?

Bohdan Skrzypczak: Maciej Żywno zdradził mi, że narzędzia i mechanizmy animacji wykorzystuje również w środowisku wojewodów, żeby wspólnie zrobić jakieś działanie. Myślę jednak, że tu przydają się obie funkcje – animacyjna, ale i kontrolna, czyli właśnie wykorzystanie autorytetów administracji rządowej do tworzenia systemu wsparcia dla środowiska kultury. Natomiast kluczowym graczem, nie ma co tu kryć, jest administracja samorządowa.

Zdzisław Fadrowski, dyrektor Departamentu Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie: Z pozycji administracji samorządowej szczebla wojewódzkiego można by na sprawę animacji spojrzeć w sposób dwojaki, który i tak w efekcie finalnym zbiega do tego samego. Po pierwsze, samorząd województwa dysponuje jednostkami organizacyjnymi, jednostkami kultury, można określić: wysoko specjalistycznymi: filharmonia, teatr, muzea czy Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych (CEiIK). Czy te instytucjonalne formy wypełniają cały obszar działalności kulturalnej, realizują wszystkie cele ustawowe? Odpowiedź brzmi: nie. Nie, bo one działają w konkretnych branżach. Mimo że w statutach mają wpisaną działalność na rzecz edukacji kulturalnej w swoim obszarze działania i ją realizują mniej lub bardziej efektywnie, to i tak nie wypełniają wszystkiego, co się w obszarze kultury dzieje.

Stąd samorząd, przyjmując strategię rozwoju kultury – co prawda też ją trzeba będzie powolutku zmieniać, bo przyjęta została w 2001 roku, a czasy się już nieco

zmieniły – wskazał jako szczególnie istotny też drugi element: współpracę z organizacjami pozarządowymi. Stąd też zabezpiecza środki finansowe i dla przykładu: wydanie 200 tysięcy złotych w minionym roku na wsparcie niesformalizowanych inicjatyw kulturalnych spowodowało, że organizacje pozarządowe w efekcie działań zrealizowały budżet łączny ponad trzymilionowy!

To oznacza, że wsparcie organizacji pozarządowych ma duże znaczenie dla różnych inicjatyw – niepoliczalnych często – w obszarze kultury. I pewnie jeśli się przyjrzymy, to okaże się, mamy dwa bieguny: formy zinstytucjonalizowane na jednym, i organizacje pozarządowe na drugim końcu. I one się wzajemnie pewnie będą przeplatać.

W niektórych państwach funkcjonuje przecież zupełnie inny model, oparty przede wszystkim na organizacjach pozarządowych jako organizacjach istotnych dla obszaru kultury. U nas dominują formy zinstytucjonalizowane – czy one są efektywne? Pewnie nie. Brakuje komunikacji pomiędzy instytucjami kultury na szczeblu wojewódzkim i na poziomie gminnym. I to jest obszar do zagospodarowania. I tego typu spotkania, konferencje, pewnie w tym kierunku będą zmierzały.

Platformą porozumienia i współpracy na poziomie partnerskim pomiędzy instytucjami samorządowymi a organizacjami pozarządowymi w obszarze kultury jest np. CEiIK. To przykład, jak struktury mogą się dostosowywać do nowych czasów. Im bardziej są sformalizowane, tym trudniej wprawiane są w ruch, czyli tym trudniej podatne są na dynamiczne zmiany.

I druga sprawa na koniec: musimy przejść na tzw. współpracę wieloletnią z organizacjami pozarządowymi. Bo dzisiaj przepisy pozwalają co roku organizować konkursy, co roku wspierać inicjatywy kulturalne, ale niektóre z nich mają charakter trwały, sprawdzony, i aż chciałoby się przejść na zupełnie inny poziom współpracy. Przecież i organizacji działającej w sferze kultury, i samorządowi, łatwiej jest planować w perspektywie kilku lat a nie kilku miesięcy.

Bohdan Skrzypczak: Pojawił się tutaj animator instytucjonalny, czyli organizacje pozarządowe, jako kreator życia kulturalnego i społecznego. Myślę, że do tej perspektywy trzeba będzie jeszcze wrócić. Natomiast chciałbym teraz poruszyć temat, po co gminie, po co samorządowi lokalnemu, animator. Gminy w województwie warmińsko - mazurskim nie są zwykle zbyt zamożne, więc jakie są w ogóle powody, żeby wspierać takie fanaberie jak animatorzy kultury w gminie Stare Juchy?

Jarosław Franczuk, sekretarz gminy Stare Juchy: To można zapytać, po co gminie dom kultury!? Kondycja kultury w znanych mi gminach nie nastraja optymistycznie, bo część domów kultury jest tylko tytularnie tak nazywanych, a nie są instytucjami kultury według ustawy o instytucjach kultury. Często polega to na tym, że organizowane są tylko imprezy okolicznościowe, których głównym bohaterem jest wójt. Osoby pracujące w tzw. kulturze są często bardzo przypadkowe, bez żadnego przygotowania. I tak wygląda gminna polityka kulturalna…

Budżety Gminnych Ośrodków Kultury (GOK) często wynoszą ok. 100 tys. zł. Taki budżet oznacza, że nic się nie zrobi, bo całą kwotę pochłonie utrzymanie budyn-

ku, świetlic: ogrzewanie, prąd i etaty administracyjne…. Trzeba przekroczyć pewien poziom finansowania, żeby osiągnąć jakieś sensowne efekty. Mówię to z perspektywy małej gminy, jednej z najmniejszych w województwie, z czterema tysiącami mieszkańców, o dużym obszarze, a więc istnieją dodatkowe problemy z dotarciem z ofertą do wszystkich mieszkańców. W promieniu 3 km od GOK mieszka nie więcej niż 2000 osób, podczas gdy w mieście jest to kilkanaście tysięcy.

W gminie Stare Juchy staramy się animować i podejmować działania, aby wyjść poza sformalizowaną strukturę GOK. Jednym z pierwszych działań była pomoc w założeniu stowarzyszenia. Udało się, być może i powstało z zachęty władzy, ale dzisiaj już się uniezależniło, w tym roku skutecznie aplikowało do funduszy norweskich i otrzyma dotację na działania podnoszące świadomość obywatelską! To znaczy, że już na tyle posiadło umiejętności, żeby od nas przejmować jakieś działania. Skorzystało też z konkursów ogłaszanych przez gminę na realizację zadań z Poakcesyjnego Programu Wsparcia Obszarów Wiejskich. Wspieramy działania tego stowarzyszenia, użyczając lokal, deklarując wkład finansowy niezbędny przy składaniu wniosków (oczywiście zgodnie z ustawą i wymaganymi konkursami). Cieszy nas to, że przejmie od nas część zadań, dzięki czemu uwolnimy środki na inne działania. Wszyscy na tym korzystają!

Żeby kreować działania oddolne w gminie Stare Juchy przeznaczamy 200 tys. zł. na wsparcie organizacji pozarządowych – przy 10 milionowym budżecie gminy! Uważam, że jest to rewelacyjna kwota. Chcielibyśmy, aby mówiąc kolokwialnie „coś zassało" i żeby zaczęło się coś działo w wioskach, w tych ośmiu świetlicach, nie doinwestowanych latami, w których dziś przeciekają dachy. Jeżeli uda się pozyskać pieniądze wszędzie tam, gdzie złożyliśmy wnioski lub złożyliśmy propozycje współpracy, to powiększymy powyższą kwotę do 500 tys. zł w tym roku.

Ta konferencja jest przykładem, że współpraca domów kultury przynajmniej na poziomie województwa jest niezbędna. Przynajmniej po to, aby dyrektorzy i instruktorzy, tytularni instruktorzy, bo nie certyfikowani w żaden sposób, mogli się spotykać, wymieniać doświadczenia.

Jestem gorącym zwolennikiem tego, żeby tak się stało. Ale chciałbym też podnosić poziom kadry kultury, kształcić je i szkolić. Podnosić jakość często przypadkowych dyrektorów domów kultury. Bo to są często osoby przypadkowe, nie dla każdego praca za 1100 złotych brutto przez cały miesiąc jest atrakcyjna. Te osoby trzeba motywować, one muszą chcieć pracować i czuć potrzebę tej pracy. Chciałbym, żeby tych animatorów pojawiało się coraz więcej, żeby ich rozpoznawać, pokazywać. Żeby to rozbudzało nowe nadzieje i ciekawe inicjatywy.

Bohdan Skrzypczak: W gminie Stare Juchy inwestują 200 tys. zł i to są duże pieniądze, natomiast samorząd województwa mazowieckiego inwestuje w Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki 8 mln złotych rocznie. Czy instytucja ta dostrzega i wspiera animatorów kultury? I jak te 8 mln pomaga ludziom w województwie mazowieckim działać w sferze kultury?

Marcin Śliwa, animator z Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki: Chciałbym zaproponować wspólną refleksję, raczej zadawać pytania niż stawiać tezy, czym taka regionalna instytucja kultury powinna być i jakie funkcje powinna pełnić. Wydaje mi się, że w chwili obecnej taki podstawowy dylemat jest między produkcją „eventów", produkcją wydarzeń kulturalnych, artystycznych, a funkcją animacyjną, funkcją edukacyjną, funkcją instytucji, która powinna w większym stopniu promieniować na inne instytucje kultury w regionie niż produkować eventy. Moim zdaniem, tego rodzaju instytucje kultury powinny iść w stronę takich regionalnych „think tanków", gdzie pracuje kilkunastu ekspertów z różnych dziedzin kultury i sztuki, a przede wszystkim od zarządzania kulturą. Ludzie, którzy pomogą dostosować instytucje w regionie do nowych czasów, do społeczeństwa ponowoczesnego. Mam wrażenie, że cała sfera publiczna, a w tym instytucje kultury, zostały dość daleko w tyle za pędzącym czasem.

Co do samej organizacji takiej instytucji – duża część pieniędzy, która jest wydawana, idzie na instytucję samą w sobie. Czasem się okazuje, że posiadanie zabytkowego pałacyku jest balastem, bo nie działa tam Internet, nie działa sieć elektryczna, ogromne pieniądze trzeba włożyć w samą infrastrukturę. Działy techniczne i administracyjne stają się największymi działami w takiej instytucji, a więc generują wielkie koszty. Uważam, że proporcja wydawanych pieniędzy przez instytucję kultury na samą instytucję, i na działania programowe, jest niewłaściwa. Warto rozważyć taki wariant, że właśnie administracja, obsługa techniczna, jest zlecana na zewnątrz. Warto zastanowić się nad sposobem uniknięcia przez regionalne instytucje kultury kosztów związanych z utrzymywaniem i remontowaniem zabytkowych siedzib. Można myśleć o podziale dotacji na infrastrukturę i program.

No i wreszcie dość drażliwy temat, czyli kwestia kadr zarządzających. Sądzę, że model cyklicznych, np. czteroletnich kontraktów, byłby właściwy. Oczywiście z możliwością ponownego ubiegania się o stanowisko, w otwartym konkursie.

Chciałbym powiedzieć jeszcze o dwóch projektach realizowanych przez Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, które w moim odczuciu wpisują się w ten nurt oddziaływania na region. Po pierwsze, „W stronę nowoczesnego muzeum" – projekt adresowany do mazowieckich muzealników, który m.in. poszukuje odpowiedzi na pytanie: Czym jest nowoczesne muzeum?. Że może sam obiekt nie jest tak istotny, jak prowadzenie działalności kulturalnej wokół obiektu. Jak ciekawie oprowadzić młodzież po muzeum, co zrobić, żeby młodzież wychowana w czasach multimediów, nie była skazana na oglądanie jakieś zakurzonej książki za szybą? Czyli – edukacja muzealna. Przejście od przechowywania i konserwowania do prezentowania, udostępniania…

Drugi projekt to „Kierunek: kultura". Chcemy mazowieckim instytucjom kultury zaproponować postrzeganie kultury jako narzędzia innowacji, zmiany, rozwoju. Pokazać na przykładach miast i regionów europejskich, że dobrze zainwestowane pieniądze w kulturę potrafią przynieść nawet 124% zwrotu, rozumianego jako rozwój turystyki kulturalnej i tzw. przemysłów kulturowych. Ale kultura to też narzędzie

integracji społecznej. Dobre inwestycje w kulturę powodują ożywanie się lokalnej społeczności, jej integrację i angażowanie.

Bohdan Skrzypczak: Mamy więc kolejną perspektywę animacji w kulturze - jako działania, które uruchamia rozwój społeczny, kulturalny, ale i gospodarczy w środowisku lokalnym. Proszę państwa, czas zapytać, jakie są państwa potrzeby, czego potrzebują animatorzy?

Zbigniew Buski, dyrektor Państwowej Galeria Sztuki w Sopocie: Chciałem państwu powiedzieć, że jak z Bohdanem Skrzypczakiem, Markiem Gałązką, Zbyszkiem Mieruńskim organizowaliśmy konferencję w 1996 roku na Wigrach, to rozmawialiśmy na podobne tematy. Mówimy przecież o rzeczach bardzo podobnych do tych, o których rozmawialiśmy te 12–13 lat temu. Wynika z tego, że albo nic się nie zmienia i ludzie wchodzący w tę sferę muszą stale o tym mówić, albo też, w tej mojej lokalnej społeczności – bo Sopot to też mała miejscowość, 38 tysięcy mieszkańców – jest nieruchawo, nie potrafimy zadziałać, nie potrafimy pomóc animatorom kultury, nie potrafimy wyciągnąć do nich ręki.

Te działania, o których była mowa, to wyciąganie ręki do samorządów lokalnych, uprawialiśmy już kilkanaście lat temu w Wojewódzkim Domu Kultury w Suwałkach, którego byłem dyrektorem. Pomagaliśmy w różnoraki sposób: sprzętowy, konkursowy, nagrodowy, itd. I dziękuję, że pan powiedział o tym „żywym muzeum", bo ja się czasem w kulturze lokalnej nie potrafię odnaleźć. Sporo jeżdżę, jestem zapraszany do ośrodków kultury, coś do ludzi mówię, dzielę się doświadczeniami z moich wcześniejszych lat pracy. I co widzę? Że tym ludziom brakuje przysłowiowego „kopa". Ale pytanie – kto ma dać tego kopa?

Odpowiedź wydaje mi się prosta – ludzie, którzy czują animację. W ślad za „kopem" musi też iść pieniądz. Więc ja, jak robię artyście wystawę, to zarazem daję mu pewne możliwości. I jeśli on je wykorzysta, to wszyscy na tym zyskamy, a jeśli nie będzie potrafił, to ja go więcej do współpracy nie zaproszę. To samo tyczy się kultury lokalnej. Wychodźmy do tych ludzi, spotykajmy się, budujmy mosty, nie gniewajmy się na naszych radnych, wójtów czy burmistrzów, nie mówmy, że to głupki, które na kulturze się nie znają. Trzeba rozmawiać, spotykać się, budować lobby.

I szukać partnerów do działania. Niech każdy znajdzie w swojej społeczności 20–25 instytucji, grup, organizacji, z którymi rzeczywiście pracuje. Zobaczycie państwo, że niektórym będzie bardzo ciężko tych partnerów znaleźć. I od tego może zacznijmy.

Bohdan Skrzypczak: Właśnie, okazuje się, że ileś osób, które są zaangażowane w działania kulturalne, animacyjne, to ciągle są te same osoby… Ostatnio w dyskusji o konfederacji animatorów kultury padło twierdzenie, że może byśmy przekroczyli taką konfederacją wymiar „kazirodztwa", bo ciągle spotykają się te same osoby, których wszyscy znają, a brakuje świeżej krwi, nowych ludzi.

Zbigniew Mieruński, dyrektor Domu Kultury w Gołdapi: Po moich kilkunastu latach pracy w samorządzie tak naprawdę nie wiem, czym ośrodek kultury ma być. Czy

ma być agencją koncertową, producentem eventów, czy też ma być ośrodkiem, który animuje kulturę, i który tę kulturę propaguje w swojej gminie, w swoim mieście, w swoim powiecie. Ja nawet takie pytanie zadałem moim radnym w zeszłym roku, ale okazało się, że nikt na ten temat nie chce rozmawiać.

Natomiast tendencja jest taka, że ma być jak najwięcej eventów, bo to jest to coś ważnego w środowisku lokalnym dla władzy samorządowej. Z czym ja się nie zgadzam, mimo że mój ośrodek stara się łączyć obie te funkcje. Myślę, że istotne byłoby rozstrzygnięcie – może na poziomie gminy, a może ustawy – czym tak naprawdę ma być kultura gminna czy też kultura powiatowa, jakie ma ona realizować zadania, w jakim kierunku ma iść? I gdzie w tym wszystkim jest miejsce dla organizacji pozarządowych.

Uważam, że samorząd nie powinien składać spraw kultury tylko na dom kultury. A w tej chwili często mówi się, że „Kulturą u nas to zajmuje się dom kultury. A pomocą społeczną – ośrodek pomocy społecznej". I oczywiście, wszystko wydaje się OK, reguły są zachowane. Ale spójrzmy, że działają różne stowarzyszenia, fundacje, które mogą realizować działania kulturalne, społeczne być może nawet lepsze czy ważniejsze niż to, co w danym momencie robi dom kultury.

Zbyszek Buski pytał o partnerów w społeczności lokalnej – ja odpowiadam: „tak, znalazłbym 20–25 partnerów, z którymi pracuję". Tak, bo osiem lat temu Miejski Dom Kultury w Gołdapi, również pod względem formalnoprawnym, skręcił w stronę animacji środowiska lokalnego. Trzeba więc się też zastanowić, jak doprowadzić do takich mechanizmów, nie tylko na poziomie lokalnym, ale np. w ustawie o działalności kulturalnej czy innym dokumencie, żeby nikt nie mógł nam zarzucić, że ośrodek pracuje nie tak, jak trzeba.

Adam Radosz, dyrektor Regionalnego Ośrodka Kultury w Katowicach: Ja akurat reprezentuję instytucję, która z założenia nie może robić eventów. Regionalny Ośrodek Kultury jest małą instytucją, ale nastawioną właśnie na oddziaływanie na środowisko. I chciałbym się z państwem podzielić doświadczeniem. Chyba trzy, a może cztery lata temu rozpoczęliśmy działania na poziomie NPK (nieinstytucjonalnych przedsięwzięć kulturalnych) – na samym dole, w sołectwach i jeszcze niżej. Zaczęliśmy współpracować nawet nie ze stowarzyszeniami, a z grupami nieformalnymi. Kiedy powstaje jakaś inicjatywa, my wyciągamy do nich rękę i staramy się im pomóc. Bo często jest tak, że aktywne osoby tam „na dole" dochodzą do pewnej ściany niemożności. My staramy się w tym momencie pojawić, podać rękę i pokazać, że wszystko jest możliwe, również przekroczenie tej ściany. Tylko trzeba tego „kopa", który już się pojawiał w dyskusji.

Jak to robimy? Zaczęliśmy od konkursów grantowych z naszych własnych dochodów. Niewielkie kwoty, niewielkie konkursy, proste aplikacje – i ci ludzie pierwszy raz w życiu zaczynają projektować. Myśleć projektem, i co za tym idzie – realizować projekty przy naszym wsparciu finansowym. I okazuje się, że w takich inicjatywach efektywność wydania np. 5 tys. zł, wyraża się w 23 różnego rodzaju przedsięwzięciach. Gdzie indziej taką efektywność można osiągnąć?

Karol Ostalski, dyrektor Domu Kultury w Blachowni: Chciałem zwrócić uwagę, że czasami nie korzystamy z instrumentów, które już są. Mianowicie z uchwały o współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. To jest niezwykły instrument – jeśli zostanie dobrze skonstruowany, będzie niesamowitym wsparciem dla działań nie tylko prokulturalnych, ale i wszystkich działań lokalnych. Potrzebna jest też pewna konsekwencja.

W mojej gminie, małej Blachowni, i w moim powiecie, próbuję zachęcić, żeby działała taka stała konferencja, czyli forum liderów i organizacji pozarządowych, której podstawą są deklaracje: czego oczekują i co mogą dać. A z tym wiąże się znana koncepcja banku czasu, do którego możemy włożyć własne inicjatywy czy własne możliwości. Pieniądz nie jest tu głównym instrumentem.

Ale skoro już zacząłem o pieniądzach. Gdyby moją pracę np. muzyka czy animatora, który potrafi zagrać, dałoby się porównać z godziną pracy operatora w studiu nagrań czy wolontariusza, który zajmuje się moją stroną internetową, to okazałoby się, że te godziny w banku czasu nie są pieniędzmi wirtualnymi, tylko mają określoną wartość.

Gdyby właśnie te dwie rzeczy funkcjonowały dobrze, to wsparcie byłoby znacznie celniejsze, trafniejsze. Zwracam na ten instrument szczególną uwagę, chociaż oczywiście wiele innych też jest ważnych (konkursy grantowe, szkolenia, itd.). Ale generalnie dużo mówimy o kapitale ludzkim, a tak naprawdę go nie kumulujemy, nie współpracujemy z nim, nie pomnażamy go. Ani jako samorząd, ani jako instytucja kultury.

Jacek Gralczyk, ekspert Stowarzyszenia CAL: Nawiązując do wypowiedzi Zbyszka Buskiego: ja bym do tych 13 lat dorzucił jeszcze 7. Czyli od 20 lat mniejsze i większe grona osób dyskutują, jak to wszystko powinno wyglądać. I od dwudziestu lat efekty nie są zbyt imponujące, przynajmniej w tym obszarze, o którym mówimy, czyli o zmianie modelu działania domu kultury. Ale powiem tak: jak ja Ciebie pierwszy raz Zbyszku spotkałem kilkanaście lat temu, to Ty byłeś jedną z pięciu osób, które wiedziały, jak napisać wniosek o fundusze przedakcesyjne. W tej chwili tylko na tej sali znajdziesz kilka osób, które dotrzymają Ci kroku. Trwało 17 lat. Dużo? Mało? Można dyskutować.

Zmiana społeczna wymaga czasu. Spotkamy się za 10 lat na konferencji, o podobnym tytule i w podobnym składzie. I będziemy utyskiwać na podobne rzeczy. Występujemy dzisiaj z inicjatywą powołania Konfederacji Animatorów Kultury i takich inicjatyw też już kilka było. Czy nam się uda? Nie wiem. Może się nie uda. Może wpiszemy się na listę inicjatyw, które ładnie brzmiały i poległy w boju.

Ja osobiście nie wiążę przyszłości, osobistych nadziei z takimi spotkaniami jak to. Ani nawet takimi jak nidzickie spotkania. Tylko z takimi, jakie przychodzi mi przeżywać np. w Krzętowie, gdzie spotyka się 30–40 osób z trzech–czterech gmin. I takie spotkania mają wysoki poziom intelektualny, kończą się ważnymi wnioskami i co ważniejsze – deklaracjami pracy, działaniami!

Gdyby udało nam się zbudować strukturę nie centralną, nie związek zawodowy, nie stowarzyszenie, ale właśnie sieć Krzętowów, Starych Juch... gdzie spotka się kilkadziesiąt osób, porozmawiają o problemach i podejmą konkretne decyzje, to ja

widzę szansę na sukces. Rozmawiając najpierw o kongresie, potem o konfederacji, wypracowaliśmy jakiś konkret. Co więcej, ten konkret powinien przełożyć się w jakiś sposób na środowiska, o których mówiłem wcześniej.

Chcielibyśmy tą konferencją, tym spotkaniem rozpocząć serię mniejszych spotkań, które miałyby roboczy charakter. Ale też nie mam jakichkolwiek złudzeń, że nie tylko Ciebie Zbyszku, ale i mnie, emerytura zaskoczy na tego typu rozważaniach. Bo jeśli przez te 20 lat nie udało nam się wypracować jakiejś wspólnej, ogólnopolskiej platformy dyskusji na temat animacji kulturalnej, to i kolejnych 20 lat upłynie, abyśmy mogli mówić o jakimś systemie.

Czy jesteśmy tak zacofani jako profesja? Nie jesteśmy ani lepsi, ani gorsi od pomocy społecznej, od edukacji, od świata polityki. Po prostu, mamy swój rytm. Widocznie musimy doczekać swojego czasu. Czy ten czas, na jakiś ruch, jest teraz? Nie wiem. Próbujemy. I za 10 lat, jak się to nie uda, też będziemy próbować.

Antoni Czyżyk, dyrektor zarządzający Centrum Kultury i Współpracy Międzynarodowej „Światowid" w Elblągu: W kulturze jestem od 25 lat, przeszedłem drogę od instruktora do menedżera, który musi zarządzać dużą jednostką, zatrudniającą 58 osób, z budżetem ok. 6 mln zł. Od samorządu województwa dostajemy 2,5 mln, czyli około 3,5 mln musimy wypracować. I teraz pytanie, czy Centrum, jednostka kultury, to jest zakład produkcyjny? Powinniśmy sobie na to pytanie odpowiedzieć!

Dalej, mówimy o tym, że świat się zatrzymał. Nie zgodzę się, w „Światowidzie" się nie zatrzymał. Jeżeli mówimy o nowych technologiach, to gdybyśmy zaszli do „Światowida", to zobaczylibyśmy własną telewizję internetową, radio internetowe, portal kulturalny – niezależny od strony www instytucji. Mamy pokój redakcyjny, zbieramy informacje z całego województwa, archiwizujemy i przekazujemy potomnym w wersji cyfrowej.

Mamy dwie sale kinowe, którymi walczymy z multipleksami. Kino Światowid to dobrze wyposażony kompleks kinowy. Zależy nam na ciągłym jego rozwoju i modernizacji. Dzięki wsparciu Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej, udało nam się zakończyć pierwszy etap projektu zakładającego cyfryzację naszego kina. W przyszłym roku chcielibyśmy przejść na cyfrową technikę projekcji.

Realizujemy w skali roku około 20–30 projektów, w tym międzynarodowe. Z czego to wynika? Moim zdaniem najważniejszy w tym wszystkim, o czym rozmawiamy, jest człowiek. Człowiek, który tworzy tę kulturę w danym centrum, w danym domu kultury. Mówimy o animatorach, o ludziach, którzy tworzą i mają uczestniczyć w edukacji kulturalnej. Ale proszę spojrzeć – ile osób na tej sali to ludzie młodzi, którzy chcą uczestniczyć w dyskusji? Mówimy: 20 lat, 15, 7… ale gdzie są nowi ludzie??? Kogo wyedukowaliśmy przez ten czas? W ciągu 20 lat?

Marek Matyjewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie: Moja uczelnia przez pięć lat „połamała sobie zęby" na kształceniu animatorów, ponieważ okazało się, że zupełnie źle się za to wzięto. Dlaczego o tym mówię? Dlatego, że apelowałbym do Was, drodzy Animatorzy, o to, abyśmy wszyscy starali się, by te nowe kadry

napływały. I to jest też w Waszych rękach. Żeby ta wiedza, te informacje, wiadomości, o których tutaj mówimy, nie zostawały tylko w kręgu ludzi, którzy tak naprawdę dobrze omawiane kwestie znają.

Wszyscy dobrze wiemy, że mobilność jest najbardziej charakterystyczną cechą współczesnej młodzieży. Biorą dowód i wyjeżdżają, raz są tu, raz tam. Nowe media, szybkie kanały przekazu nie stanowią dla nich żadnego problemu a nawet więcej – potęgują tą mobilność, pozwalając być „wszędzie" w tym samym momencie. Dlaczego więc nie postarać się wykorzystać tych mediów, aby przekazywać młodym ludziom wiedzę, którą Państwo zdobyliście po długich i ciężkich latach pracy w kulturze?

Można zapytać – skąd się biorą animatorzy? Najczęściej są to ludzie, którzy widzą potrzeby w środowisku i zaczynają działać, aby na te potrzeby odpowiedzieć. Uczą się na własnych błędach, powielają błędy innych, zamiast sięgnąć do rozwiązań, które już istnieją. Wy, drodzy Państwo już to przerabialiście, wiecie, „z czym to się je". Jeżeli dostrzeżecie potrzebę przekazania tego bagażu doświadczeń młodym ludziom, to oni będą startowali z innego poziomu i być może za 10 lat – mam nadzieję – w kolejnym spotkaniu udział wezmą młodzi, „nowi" ludzie… I skończą się dyskusje „o tym samym", bo oni będą już dawno z tym zaznajomieni i będą widzieli zupełnie inne problemy i inne horyzonty animacji.

Maciej Żywno: Słyszałem o apelu do urzędu marszałkowskiego o większe wsparcie dla organizacji pozarządowych. Ale też często same organizacje są sobie winne, że wsparcia nie mają. Nie mają jasnej, wypracowanej reprezentacji, z konkretnymi narzędziami ułatwiającymi ubieganie się o środki itd. Znowu mówię przez pryzmat Białegostoku, w którym była dokładnie taka sama sytuacja. Żeby to zmienić, udało się wykorzystać ustawę o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz program współpracy. Dzięki temu doprowadziliśmy do wyboru reprezentacji do zespołu konsultacyjnego organizacji pozarządowych przy prezydencie Białegostoku. Gdy okazało się, że organizacje nadal potrzebują wsparcia, udało się otworzyć – po kilku latach pracy – Centrum Współpracy Organizacji Pozarządowych. Miałem przyjemność je prowadzić. To był taki impuls, dzięki któremu osoby zaczynające swoją drogę w organizacjach pozarządowych zyskały możliwość odbycia nie tylko „akcyjnych" szkoleń, ale uczestnictwa w stałej działalności konsultacyjno-poradniczej.

Im więcej spotkań ludzi pracujących w danej sferze, im więcej konkretów, tym łatwiej będzie również i instytucjom wojewódzkim to poukładać. A mówię to dlatego, że w województwie podlaskim mamy problem związany z budową Podlaskiej Opery i Filharmonii. Jest to na tyle wielkie przedsięwzięcie, że pozostałe instytucje kultury, ale i organizacje kulturalne obawiają się, że wydrenuje to ze środków całe województwo.

I ostatnia sprawa. Przekazaliśmy ministrowi kultury sygnał, że animatorzy środowisk lokalnych chcą uczestniczyć w nowelizacji ustawy o działalności kulturalnej po to, by nie „zgubić" przypadkiem ośrodków lokalnych na rzecz kultury wysokiej, na rzecz dużych ośrodków. I to jest to, nad czym możemy pracować.

Zdzisław Fadrowski: Mija kilkanaście lat, a my ciągle w tym samym miejscu. Rok 1999 zabrał regionalnym ośrodkom kultury pewne funkcje nadzoru. I dobrze. Ale nie pozostawił funkcji komunikacji i doradztwa merytorycznego. Jeżeli popatrzymy na biblioteki z terenu całego województwa, jeśli nie na terenie całego kraju, to okaże się, że biblioteka wojewódzka, która jest jednostką samorządu wojewódzkiego, ma pewne funkcje nałożone ustawowo, i je z dyrektorami jednostek samorządu gminnego realizuje. A efekty są widoczne: zabezpieczenie środków na nowe woluminy, na doposażenie, na remonty, na komputeryzację, na systemy biblioteczne itd. Natomiast w obszarze domów kultury odeszły wszystkie instrumenty wsparcia inicjatyw gminnych. Co możemy robić?

Czego jeszcze trzeba kulturze? Póki rozwiązań ustawowych nie będzie – dogadania się między sobą w obszarze instytucji samorządowych. Ustalenia np., że CEiIK będzie realizował pewne funkcje regionalne. Na zasadzie umów, porozumień, będzie szkolił, edukował kadry, wzmacniał środowiska lokalne. Cieszę się niezmiernie – jestem po rozmowie z dyrektorem Departamentu Mecenatu Państwa w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa – że w tej chwili jest analizowany i budowany program wzmocnienia animacji i inicjatyw w kulturze na poziomie gminnym. I jeśli nam by udało się, to pewnie chcielibyśmy być, jako województwo warmińsko-mazurskie, regionem działań pilotażowych.

Czego jeszcze trzeba kulturze? Otóż analizując budżety naszych jednostek wojewódzkich, mam świadomość policzalności kosztów, budżetu. I wiem, że każdy dyrektor wie, że nie będzie miał więcej. No i pojawia się dylemat: czy te środki – ponad 50 mln zł – w obszarze kultury dla województwa warmińsko-mazurskiego to jest dużo, w sam raz czy za mało? Gdyby zapytać dyrektorów i innych ludzi kultury, to powiedzą: „za mało". Czy tak jest na pewno?

Jarosław Franczuk: Uważam, że jest to pytanie trudne, ponieważ tu chodziło przede wszystkim o efektywność wydawania pieniędzy. I miejsce, gdzie są wydawane. Gdy byłem dyrektorem domu kultury w Ełku, to mieliśmy problem, bo większość środków szła na wojewódzkie wówczas Suwałki, gdzie działał wojewódzki ośrodek kultury. To było wiele lat temu, ale teraz widzę podobny problem, w przypadku regionalnych instytucji finansowanych przez urząd marszałkowski. Głównymi beneficjentami nie mogą być domy kultury w Elblągu czy Olsztynie! Nasza gmina daje na kulturę tyle, ile kosztuje pięć kilometrów wodociągów. Wiecie, ile to jest dla nas pięć kilometrów wodociągu? Jaką świadomość musi mieć radny, żeby odebrać wodę ze swojego podwórka i dać ją na kulturę???

Dlatego chciałbym, żeby te dotacje marszałkowskie kierowane były z jak największym pożytkiem dla całości województwa! Żeby to szło w edukację, kształcenie, w animatorów, dyrektorów i wójtów. Żeby oni wiedzieli, co to jest instytucja kultury! Żeby oni przeczytali wreszcie ustawę o instytucjach kultury! Może potrzebny jest system tworzenia strategii rozwoju kultury w każdej gminie? Żeby podczas robienia w gminach strategii przekazać wszystkim zainteresowanym tę wiedzę. Żeby zoba-

czyć, czy ten dom kultury i ten dyrektor, często z przypadku, umie budować partnerstwo, jaki ma potencjał, ile to może dać korzyści.

Trzeba też pokazać lokalnym decydentom korzyści z inwestycji w kulturę. Że ona może zwrócić się na poziomie 124%! Olbrzymi sukces, jaki można osiągnąć działaniami na rzecz kultury! Pokażmy wójtom, że to jest też dla nich metoda rozwoju! Animatorzy z CEiIK zrobili u mnie w Juchach rewolucję. A ja bym chciał, żeby tak było w każdej gminie. Możecie mi zazdrościć. Ja mam takie wioski, w których dzieciaki uciekają z domów do świetlic wiejskich!

Pieniądze na kulturę muszą być efektywnie wydane, panie dyrektorze! Nie można ich przeznaczać tylko na instytucje robiące kulturę w dużych miastach! To nie są pieniądze tylko dla mieszkańców Elbląga czy Olsztyna, ale wszystkich mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego! I prosiłbym, żeby je w ten sposób wydawać.

Marcin Śliwa: Warto w czasie spotkań, dyskusji z decydentami – wójtami, prezydentami – uświadomić im, że kultura to nie jest coś dodatkowego, to nie jest coś ekstra, to nie jest tylko pozycja po stronie kosztów. Ale jest integralną częścią życia – jak most, jak droga. I musi być też rozumiana jako inwestycja. Inwestycja w rozwój, zmianę, innowację. A po drugie – dobrze „prowadzona" kultura może być bardzo dobrą metodą kontaktu z własną społecznością, nazwijmy to wprost – własnymi wyborcami. Jest dziś tendencja: „Zróbcie imprezę, zaproście Dodę, upieczcie kiełbaski, kupimy piwo". To jest krótkowzroczna strategia, obliczona być może na jedne wybory. Tymczasem są przykłady i w Polsce, i w Europie, że dobre, wieloletnie, strategiczne myślenie o kulturze, pozwala te wybory wygrywać przez kilka kolejnych kadencji.

Bohdan Skrzypczak: Trudno podsumować wszystkie poruszone podczas dyskusji wątki. Ale mam nadzieję, że właśnie zawiązywana Konfederacja Animatorów Kultury stanie się nową konstelacją animatorów, która będzie w stanie przekonać wszystkich, że kultura to inwestycja w ludzi. I jako taka musi być postrzegana.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

Seminarium ***Menedżer czy animator?***

22.09–23.09. 2008 r.
Miejsce: Zamek w Nidzicy

Moderator: dr Bohdan Skrzypczak
Wystąpienia
Dom kultury w środowisku lokalnym – prezentacja głównych założeń projektu
Sławomir Mołda
Animator kultury – jego rola w środowisku lokalnym, nowe wyzwania, prestiż czy misja – dr Barbara Jedlewska
Kultura lokalna po 1989 roku – trzy perspektywy: władza nad kulturą, animator, czyli kto?,"odbiorcy"– trzecia strona medalu – Jacek Gralczyk
Sylwetka animatora – Marek Gałązka, Zbigniew Mieruński
Refleksje animatora – Marek Gałązka, Zbigniew Mieruński
Festiwal hanzeatycki w Goleniowie – prezentacja projektu animacyjnego
Zbigniew Łukaszewski
O warsztacie pracy animatora – dyskusja
Menedżer kultury – zadania, rola w środowisku lokalnym, pieniądze czy wartości?
dr hab. Dorota Ilczuk
Sylwetka menedżera – Zbigniew Buski, Jacek Nowiński
Refleksje menedżera – Zbigniew Buski, Jacek Nowiński
Olsztyńskie Lato Artystyczne – przykład projektu menedżerskiego – Marek Marcinkowski
O warsztacie pracy menedżera – dyskusja
Prezentacja działalności Nidzickiego Ośrodka Kultury – Paweł Bukowski
Wybrane modele uniwersyteckiego kształcenia animatorów i menedżerów kultury
Wiesław Rogalski
Potrzeby kulturalne jako „źródło" współczesnej animacji – dr Marek Matyjewicz
Prestiż, misja, pieniądze – menedżerowie i animatorzy kultury wobec wyzwań współczesności – dyskusja

Załącznik 2

Seminarium ***Czym jest dzisiaj dom kultury?***
13.10–14.10.2008 r.
Miejsce: Zamek w Nidzicy

Moderator: dr Bohdan Skrzypczak
Wystąpienia:
Dom kultury jako centrum życia społecznego – dr Ewa Bobrowska
Współczesne odmiany domów kultury – prezentacja rozwiązań programowych i organizacyjnych
Gminny Ośrodek Kultury w Dywitach – Aneta Fabisiak-Hill
Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie – Krzysztof Polewski
Centrum Animacji Społecznej HORYZONTY w Tarnowie – Grzegorz Gawlik
Statystyczny dom kultury, na podstawie monitoringu strategii rozwoju województwa warmińsko- mazurskiego – Sławomir Mołda
Czy współczesne domy kultury posiadają niezbędne środki i narzędzia do aktywizacji środowiska lokalnego?
Dyskusja panelowa. Uczestnicy: Iwona Kusak, Jarosław Franczuk, Marek Gałązka, Zbigniew Łukaszewski, Marek Matyjewicz, Karol Ostalski
Panorama regionalnych ośrodków kultury na podstawie analizy zawartości stron internetowych – dr Ewa Sikora
Regionalne rozwiązania programowe i organizacyjne – Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych a strategia rozwoju Warmii i Mazur – Ryszard Michalski
Czy współczesne domy kultury są instytucjami mającymi istotny wpływ na kształt życia społecznego w środowisku lokalnym?– dyskusja

Załącznik 3

Seminarium ***Dom kultury a inne organizacje środowiska lokalnego – konflikt i konkurencja czy współpraca i współdziałanie***
6–7.11.2008 r.
Miejsce: Zamek w Nidzicy

Moderator: dr Bohdan Skrzypczak
Wystąpienia
Kapitał społeczny środowiska lokalnego – dr Maria Theiss
Ośrodek Kultury w Brzeszczach – centrum aktywności lokalnej – Małgorzata Wójcik
Między potencjałem a przyzwoleniem – z doświadczeń animacji społeczno-kulturalnej w Nowej Hucie, przemysłowej dzielnicy Krakowa – Danuta Szymońska
Bariery lokalnej współpracy – Józef Szkandera
Dom kultury jako partner władz samorządowych oraz innych instytucji życia społecznego w środowisku lokalnym – dyskusja
Konfederacja Animatorów Kultury
Dlaczego Konfederacja? – Sławomir Mołda
Nowe przestrzenie w kulturze – dr Bohdan Skrzypczak
Laboratorium Animacji Kultury – Jacek Gralczyk
Zaplanowanie działań Konfederacji Animatorów Kultury – moderator Jacek Gralczyk
Wyłonienie grupy inicjatywnej

Załącznik 4

Uczestnicy seminariów

Ewa Bobrowska, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Jolanta Brzozowska-Ciura, Gminny Ośrodek Kultury w Rędzinach
Paweł Bukowski, Nidzicki Ośrodek Kultury
Zbigniew Buski, Państwowa Galeria Sztuki w Sopocie
Mieczysław Bździuch, Stowarzyszenie Odnowy Wsi Grodnica
Aneta Fabisiak-Hill, Gminny Ośrodek Kultury w Dywitach
Jarosław Franczuk, Urząd Gminy w Starych Juchach
Marek Gałązka, Państwowa Galeria Sztuki w Sopocie
Grzegorz Gawlik, Centrum Animacji Społecznej HORYZONTY w Tarnowie
Grażyna Gnatowska, Klub Osiedlowy „Surma" w Warszawie
Jacek Gralczyk, Centrum Aktywności Lokalnej w Warszawie
Alina Hałoń, Centrum Aktywności Lokalnej w Katowicach
Aleksandra Holz, Goleniowski Dom Kultury
Dorota Ilczuk, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie
Barbara Jedlewska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Marcin Kapłon, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie
Iwona Kusak, Regionalny Ośrodek Kultury w Bielsku-Białej
Iwona Łazicka-Pawlak, Departament Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie
Zbigniew Łukaszewski, Goleniowski Dom Kultury
Beata Makuch, Ełckie Centrum Kultury
Łukasz Marchewka, Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach
Marek Marcinkowski, Miejski Ośrodek Kultury w Olsztynie
Marek Matyjewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Ryszard Michalski, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie
Zbigniew Mieruński, Dom Kultury w Gołdapi
Sławomir Mołda, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie
Jacek Nowiński, Biblioteka Elbląska
Karol Ostalski, Miejski Dom Kultury w Blachowni
Grażyna Piękos, Gminny Ośrodek Kultury w Lasecznie
Krzysztof Polewski, Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie
Jarosław Popielak, Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie
Halina Pyszko, Nidzicki Ośrodek Kultury
Adam Radosz, Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach
Wiesław Rogalski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Ewa Sikora, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Bohdan Skrzypczak, Instytut Radlińskiej w Warszawie

Danuta Sobolewska, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie
Krzysztof Stachowski, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie
Józef Szkandera, Gminny Ośrodek Kultury w Gietrzwałdzie
Danuta Szymońska, Stowarzyszenie „Łąki Nowohuckie"
Maria Theiss, Uniwersytet Warszawski
Małgorzata Wójcik, Ośrodek Kultury w Brzeszczach.
Krzysztof Wójcik, Lokalna Grupa Działania „Razem na Wyżyny" w Mykanowie
Alicja Usowicz, Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu
Maciej Zygmunt, Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach

Załącznik 5

Konferencja ***Dom kultury w środowisku lokalnym***
Olsztyn, 17.12.2008 r.

Program konferencji
Powitanie zaproszonych gości – Krzysztof Stachowski – dyrektor Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie
Otwarcie konferencji – Jan Maścianica – Wicewojewoda Warmińsko-Mazurski
Dom kultury w środowisku lokalnym – doświadczenia i wnioski wynikające z projektu – Sławomir Mołda
Panel dyskusyjny: *Strategie wsparcia animacji kultury – potrzeby i możliwości*
Moderator: dr Bohdan Skrzypczak
Uczestnicy panelu: Maciej Żywno – Wojewoda Podlaski; Zdzisław Fadrowski – dyrektor Departamentu Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie; Jarosław Franczuk – sekretarz Gminy Stare Juchy; Marcin Śliwa – Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie
Ogólnopolska Konfederacja Animatorów Kultury – idea i koncepcja
Jacek Gralczyk, przedstawiciel grupy inicjatywnej
Zawiązanie Ogólnopolskiej Konfederacji Animatorów Kultury
Miejsca i przestrzenie kultury – dr Bohdan Skrzypczak
Dziedzictwo kulturowe – od strategii do praktyki animacyjnej – Ryszard Michalski
Laboratorium Animacji Kultury – dr Barbara Jedlewska

Nota o autorach

Marta Białek-Graczyk – członek Zarządu Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę", współzałożycielka Stowarzyszenia. Socjolog i dziennikarka, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i Laboratorium Reportażu Collegium Civitas. Autorka projektów społecznych i książek poświęconych animacji kultury i działaniom społecznym. Współpracuje z kilkoma organizacjami społecznymi, doradzając w zakresie promocji działań społecznych.

Ewa Bobrowska – doktor nauk humanistycznych, socjolog, adiunkt w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Jagiellońskiego, autorka książek: *Przemiany modelowe instytucji domu kultury* oraz *Obrazowanie społeczeństwa w mediach. Analiza radiomaryjnego dyskursu.*

Zbigniew Buski – animator i menedżer kultury, w przeszłości dyrektor zakładowego, gminnego, miejskiego i wojewódzkiego domu kultury, a od 1999 roku Państwowej Galerii Sztuki w Sopocie. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego oraz studiów podyplomowych w zakresie: kierowania działalnością społeczno-kulturalną, kierowania instytucjami samorządowymi i organizacjami pozarządowymi (edukacja, praca socjalna, kultura), pozyskiwania i zarządzania funduszami Unii Europejskiej, oraz praw i wolności człowieka. Autor lub konsultant ponad tysiąca projektów w zakresie kultury, edukacji, działalności społecznej prowadzonej przez instytucje oraz organizacje pozarządowe.

Aneta Fabisiak-Hill – pedagog, arteterapeuta, animator kultury. Ten ostatni zawód uprawia z pasją w Gminnym Ośrodku Kultury w Dywitach. To co umie, zawdzięcza wielu latom spędzonym m.in. w olsztyńskim CEiIK, a szczególnie: wieloletniej bytności w Stowarzyszeniu „Tratwa". Autorka projektu modelowego Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży (projekt „Satelity") i laureatka II nagrody Fundacji Kultury (za projekt „Śladami Szemla").

Marek Gałązka – animator kultury, artysta (na jego koncie wiele wydawnictw fonograficznych), współtwórca i dyrektor artystyczny „Przystanku Olecko". W latach 2004–2008 dyrektor domu kultury w Olecku. Zrezygnował z tej funkcji. W lutym 2008 roku założył agencję artystyczną i rozpoczął własną działalność. Ostatnio współpracuje z Państwową Galerią Sztuki w Sopocie, gdzie tworzy i realizuje koncepcję działalności interdyscyplinarnej. Odznaczony medalem Gloria Artis za zasługi dla kultury polskiej.

Grzegorz Gawlik – nauczyciel polonista, współzałożyciel Centrum Animacji Społecznej HORYZONTY w Tarnowie, animator teatralny (m.in. w ramach programu „Świat Teatru"), muzyk, kompozytor.

Jacek Gralczyk – absolwent Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Krakowie i studiów uzupełniających na Uniwersytecie Łódzkim. Z wykształcenia nauczyciel i urzędnik, z wyboru animator kulturalny i społeczny. Przez kilkanaście lat zawodowo związany z animacją kulturalną jako dyrektor Młodzieżowego Domu Kultury „Piwnica" w Bełchatowie. Obecnie trener i ekspert Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL oraz Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP.

Monika Hausman-Pniewska – trenerka i animatorka. Zawodowo i emocjonalnie związana z Elbląskim Stowarzyszeniem Wspierania Inicjatyw Pozarządowych ESWIP i Stowarzyszeniem Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Od czasu do czasu wciela się w rolę reporterki, która z radością opisuje pozytywne oblicza rzeczywistości.

Piotr Henzler – socjolog, trener, autor publikacji poświęconych aktywności społecznej, animatorom lokalnym, partnerstwom i centrom aktywności lokalnych, związany ze Stowarzyszeniem Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Stowarzyszeniem Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP oraz Akademią Inicjatyw Sąsiedzkich.

Tomasz Ignalski – animator kultury, pedagog, muzyk. Od 2002 roku dyrektor Miejskiego Domu Kultury „Batory" w Chorzowie. Od 1998 roku dyrektor Międzynarodowego Festiwalu Bluestracje. Autor wielu realizacji kulturalno-społecznych m.in. Rozwijaj Swoje Pasje – promocja aktywności społecznej, Chorz – off – cykl imprez promujących kulturę niezależną, Drabina – akcja społeczna przeciw wykluczeniom, Klub „PEGAZ" – animacja środowiska seniorów, Art.-Point – festiwal działań teatralnych, wykładowca w Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości.

Dorota Ilczuk – profesor Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, doktor habilitowany nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu, współzałożycielka i prezes Fundacji Pro Cultura, członek Europejskiego Parlamentu Kulturalnego. Autorka i współautorka publikacji książkowych i ponad stu ekspertyz i artykułów z dziedziny ekonomiki kultury i przemysłów kultury, polityki kulturalnej, społeczeństwa obywatelskiego a także funkcjonowania sektora non profit. Ostatnie obszerniejsze publikacje książkowe to: *Organizacja i finansowanie kultury* (współautor W. Misiąg; IBnGR Warszawa, 2003), *Gambling on Culture. State lotteries as a source of funding for Cultura – the Arts and Heritage* (co-edited by C. Bodo; Ch. Gordon; D. Ilczuk; CIRCLE Amsterdam 2004), *Metropolises of Europe. Diversity in Urban Cultural Life* (redakcja wspólnie z Yudhishthir Raj Isar, Pro Cultura Warszawa 2006), *Jak się pięknie różnić i porozumiewać? Dialog międzykulturowy we współczesnej metropolii* (redakcja wspólnie z Małogorzatą Nowak i Anną Stępniewską; Urząd m. st. Warszawy; Warszawa 2008).

Barbara Jedlewska – doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Zakładzie Pedagogiki Kultury Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Pracowała również na stanowiskach: nauczyciela muzyki w szkole oraz instruktora kulturalno-oświatowego i kierownika w ośrodkach kultury. Autorka kilkudziesięciu publikacji naukowych m. in. z zakresu animacji społeczno-kulturalnej, edukacji kulturalnej i marketingu w sferze kultury/sztuki, koordynatorka i realizatorka projektów kulturalnych, od kilkunastu lat prowadzi szkolenia praktyków działalności kulturalno-oświatowej na terenie kraju. Publikacje książkowe: *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, 2001, 2003, *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce – koncepcje, doświadczenia, wyzwania* , Wydawnictwo Verba, Lublin 2006 (redakcja).

Zbigniew Łukaszewski – doktor nauk rolniczych, animator kultury. Od 10 lat dyrektor Goleniowskiego Domu Kultury. W 2004 roku członkowie Sejmowej Komisji Kultury uznali w konkursie ogólnopolskim organizowanym przez Stowarzyszenie STER, Goleniowski Domu Kultury za najlepszą instytucję kultury w Polsce w kategorii miejsko-gminnych domów kultury, podkreślając jej oddziaływanie pro społeczne. Absolwent Szkoły Animatorów Społecznych.

Marek Marcinkowski – od 2000 roku dyrektor Miejskiego Ośrodka Kultury w Olsztynie. Pedagog kulturalno-oświatowy (Uniwersytet Wrocławski) i historyk sztuki (Katolicki Uniwersytet Lubelski). Od 1970 roku uprawia na przemian zawód menedżera kultury, kierując rozmaitymi instytucjami, jak i historyka sztuki (nauczyciel akademicki, pracownik ochrony zabytków). W chwilach wolnych zajmuje się dziennikarstwem.

Marek Matyjewicz – doktor nauk humanistycznych**,** pedagog, animator, kompozytor, artysta sceniczny. Absolwent Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Olsztynie. Adiunkt w Katedrze Pedagogiki Społecznej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Łączy zainteresowania naukowe i artystyczne, zajmując się pedagogicznymi kontekstami współczesnej kultury popularnej oraz animacją kultury w środowisku lokalnym

Sławomir Mołda – pedagog, animator kultury, pracuje w Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie.

Dorota Niemczyk – absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Z wykształcenia muzykolog, menedżer ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz edytor. Pełniła funkcję wicedyrektora Narodowego Centrum Kultury inicjując i koordynując ogólnopolski program „Polskie regiony w europejskiej przestrzeni kulturowej". Ponadto była ekspertem ds. funduszy europejskich w Fundacji Edukacji Ekonomicznej. Obecnie realizuje projekty kulturalne i artystyczne w Muzeum Powstania Warszawskiego na stanowisku kierownika ds. edukacji kulturalnej. Od wielu lat prowadzi

także działalność szkoleniową i dydaktyczną m.in. w Polskiej Akademii Nauk na studiach podyplomowych „Zarządzanie kulturą w strukturach w UE".

Jacek Nowiński – menedżer kultury, od marca 2003 roku dyrektor Biblioteki Elbląskiej im. C.K. Norwida. We współpracy z tygodnikiem „Polityka" organizator Festiwalu „Letnie Ogrody Polityki" oraz cyklicznych dyskusji w „Salonie Polityki". Autor publikacji *Co się lubi, co się ma. Uczestnictwo w kulturze. Elbląg i powiat elbląski.*

Krzysztof Polewski – od 1979 roku pełni funkcję dyrektora Gminnego Ośrodka Kultury w Mykanowie koło Częstochowy. Współtwórca regionalnych partnerstw: LGD Razem na Wyżyny; Partnerstwo Szlak Reszków – Muzyka i Konie; Regionalne Partnerstwo dla Kultury „Ankra".

Stanisława Retmaniak – animatorka społeczna, trenerka i ekspertka Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Koordynatorka komunikacji i współpracy sieci CAL.

Wiesław Rogalski – nauczyciel akademicki z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem, praktyk działalności kulturalnej. Autor i realizator wielu projektów kulturalnych. Wykładowca w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Jagiellońskiego i Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Tarnowie.

Ewa Sikora – doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Katedrze Socjologii Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie i Wyższej Szkoły Informatyki i Ekonomii w Olsztynie. Zainteresowania badawcze i publikacje naukowe autorki dotyczą socjologii młodzieży, socjologii rodziny oraz socjologii miasta i obszarów wiejskich.

Bohdan Skrzypczak – doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Wyższej Szkole Pedagogiki Resocjalizacyjnej PEDAGOGIUM w Warszawie, animator i pedagog społeczny, inicjator i współtwórca Centrum Aktywności Lokalnej, Szkoły Animacji Społecznej i Instytutu Radlińskiej. Aktywnie działa na rzecz zmiany ośrodków kultury w kierunku aktywizacji i partycypacji. Od 2000 roku prezes Stowarzyszenia CAL.

Danuta Szymońska – dyplom Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego otrzymała w1968 roku. Animator i menedżer kultury, długoletni dyrektor Ośrodka Kultury im. C.K. Norwida w Nowej Hucie. Autorka programów lokalnych i krajowych, wykładowca akademicki, członek Polskiego Klubu Ekologicznego i założyciel środowiskowych organizacji pozarządowych. W okresie od lipca 2004 do stycznia 2008 koordynatorka projektu „ Nowa Huta-Nowa Szansa", realizowanego przez Partnerstwo Inicjatyw Nowohuckich w ramach PIW EQUAL. Inicjatorka nowatorskiego Ogrodu Doświadczeń im. Stanisława Lema w Krakowie. Autorka publikacji z zakresu animacji społecznej i kulturalnej.

Zbigniew Wejcman – polityk społeczny, związany z wieloma organizacjami pozarządowymi (Sieć SPLOT, Federacja MAZOWIA, WRZOS, STOP), od 1993 roku pracuje w Biurze Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS. Jako konsultant, animator i trener specjalizuje się z problematyce współpracy międzysektorowej, działań lobbingowych i rzecznictwa, tworzeniu partnerstw lokalnych oraz standaryzacji usług społecznych. Autor i współautor ponad 25 publikacji książkowych, wykładowca na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Polskiej Akademii Nauk, Collegium Civitas.

Małgorzata Wójcik – animatorka z powołania, studiowała prawo administracyjne w Katowicach, animację społeczno-kulturalną w filii Uniwersytetu Śląskiego w Cieszynie. Dyrektor Ośrodka Kultury w Brzeszczach.