



AKTYWNE DOMY KULTURY

*Projekt zrealizowany ze
środków Ministra Kultury i
Dziedzictwa Narodowego*

Warszawa 2009

Spis treści

Wprowadzenie	4
Część I	7
Aktywne domy kultury. Raport z badań ilościowych i jakościowych.....	7
Nota metodologiczna	7
DK i jego klienci.....	10
Rekrutacja klientów	14
Rozpoznawanie potrzeb klientów	16
Wspieranie osób z mniejszymi szansami.....	17
Formy pracy z klientami.....	19
DK w środowisku lokalnym	24
Biblioteki.....	27
Konkurencja DK	28
Outsourcing	29
Sylwetka dyrektora DK	30
Zasoby ludzkie DK.....	32
Szkolenia.....	34
Infrastruktura DK.....	35
Dostęp do sieci Internet	38
Budżet DK	39
Sukcesy i porażki.....	45
Podsumowanie	48
Rekomendacje	49
Część II.	51
W poszukiwaniu nowego modelu domu kultury. Wnioski z badań monograficznych.....	51
Metodologia	51
Wnioski	60
Zmiana przez badanie.....	60
Środowiskowa wizja domu kultury.....	62
Misja	65
Planowanie strategiczne.....	67
Kultura zarządzania	69

Dyrektor	70
Refleksja końcowa	71
Perspektywa heterotopii	71
Perspektywa superwizji animacji i współpracy środowiskowej	72
Cześć III	74
Domy Kultury w Narodowych oraz Wojewódzkich Strategiach Rozwoju do roku 2020..	74
Przegląd strategii pod kątem kategorii „dom kultury” .	74
Strategie wojewódzkie	78
Wnioski - rola i miejsce domu kultury w strategiach rozwoju do 2020 roku.....	85
Część IV	88
Domy kultury – szanse i wyzwania	88
Rozdział 1. Czy da się pogodzić bibliotekę z Domem Kultury?	88
Rozdział 2. Domy (wolnej) kultury.....	93
Rozdział 3. Kapitał (społeczny) w domach kultury	96
Rozdział 4. Kilka uwag na marginesie	99
O autorach	101
Załącznik 1. Obrazy domów kultury.....	103
Miejski Dom Kultury Batory w Chorzowie - neorenesansowy „Pejzaż społeczności”	103
Ełckie Centrum Kultury - asamblaż sztuk.....	104
Dom Kultury w Zelowie – klasycystyczne obrazowanie kultury	105
Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie - spacialistyczne „Okno społeczne”	107
Spis tabel i wykresów	110

Wprowadzenie

Nasze zainteresowanie obecną i przyszłą działalnością domów wynika z przekonania o szczególnej wadze tych miejsc jako instytucji kreujących i wspierających aktywność w społecznościach lokalnych. To one – społeczności lokalne – są jednym z kluczowych obszarów budowania społeczeństwa obywatelskiego. Tym bardziej, że to właśnie w domach kultury (prowadzonych bardzo często raczej przez pasjonatów niż biurokratów) obok bibliotek, szkół, świetlic i organizacji pozarządowych rozwijać się mogą – i rzeczywiście się rozwijają – lokalne inicjatywy, a ludzie mają szansę spotkać się ze sobą w celach innych niż tylko konsumpcyjne.

Działalność domów kultury nie jest jedynie otwartą przestrzenią realizacji i ekspresji lokalnych potrzeb, ale stanowi wypadkową wielu czynników, w tym (lepiej lub gorzej wyrażonych) owych potrzeb oraz decyzji urzędników na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. To właśnie ze względu na złożoność tego, co widać w efekcie jako działalność domu kultury czy to w postaci jego programu ramowego opublikowanego na stronie internetowej, czy przyklejonego na tablicy ogłoszenia, czy wydarzeń, rodzi się potrzeba cyklicznych badań, które powinny być dyskutowane w przestrzeni publicznej. Deficyt tej dyskusji pokazał choćby ostatni Kongres Kultury Polskiej, gdzie nieobecność tematyki lokalnych instytucji kultury była niezwykle widoczna.

Badanie domów kultury jest niezmiernie ważne również dlatego, że wciąż mało wiadomo o ich działalności – oprócz cyklicznego badania „Kultura” prowadzonego przez GUS wiedza na temat DK jest raczej wyrwykowa, a przez to niepełna¹ co podkreśla m.in. Barbara Fatyga w „Raporcie o stanie i zróżnicowaniach kultury miejskiej w Polsce”².

Prezentowane w tej publikacji badanie w ramach projektu „Aktywne Domy Kultury” zrealizowało Stowarzyszenie dla Edukacji i Kultury „Spotkania” w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Centra Wspierania Aktywności Lokalnej. Ponadto partnerami w projekcie była Katedra Kultury XX wieku w

¹ Oprócz wspomnianego badania Kultura opierającego się na gromadzonych za pośrednictwem kwestionariusza K-07 co dwa lata przez GUS danych, w 2009 Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” przeprowadziło badania „Zoom na domy kultury” (badanie objęło 13 DK na Mazowszu) oraz projekt badawczo-animacyjny „Laboratorium zmiany”. Inne badania to projekt „Samorządowe instytucje kultury – peryferia czy centra aktywności kulturalnej? Kultura na obszarach wiejskich a nowe technologie” zrealizowany przez FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji (badania objęło domy kultury województwa lubelskiego, pomorskiego i małopolskiego).

² patrz. W. Burszta, M. Duchowski, B. Fatyga, J. Nowiński, M. Pęczak, E. A. Sekuła, T. Szlendak, *Raport o stanie i zróżnicowaniach kultury miejskiej w Polsce*, Rozdział 7: *Instytucje kultury*, s.41-47, ([http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportKultMiej/kult.miej_raport\(1\).pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportKultMiej/kult.miej_raport(1).pdf))

Instytucie Filologii Polskiej, Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz British Council. Projekt realizowany został ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

W skład zespołu badawczego kierowanego przez Tomasza Kasprzaka weszli: Marcin Jewdokimow, Anna Jurek, Bartłomiej Walczak, Bohdan Skrzypczak, Jacek Gralczyk, Aneta Ostaszewska.

Celem projektu była diagnoza funkcjonowania domów kultury (dalej DK) oraz wypracowanie rekomendacji i narzędzi wspierania DK traktowanych nie tylko jako miejsca realizacji lokalnych strategii gmin, zajęć pozaszkolnych, zainteresowań kulturalnych mieszkańców, ale też jako aktywnych centrów życia lokalnego (kumulujących i kreujących kapitał społeczny i kulturowy).

Projekt miał charakter badawczo–edukacyjny realizowany w nurcie *action research* – wspierającym badane podmioty. W ramach projektu realizowane były dwa powiązane ze sobą komponenty:

1. badawczy - realizacja badania ilościowego na reprezentatywnej próbie DK, badania jakościowe (m.in. *case studies*, porównanie modeli krajowych i międzynarodowych, wywiady z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego (JST) i DK, analiza danych zastanych);
2. edukacyjno-wspierający (wypracowanie i promowanie efektywnych modeli funkcjonowania DK poprzez same badania terenowe wywołujące dyskusje w badanych środowiskach oraz poprzez publikację, stronę internetową projektu).

Prezentowana przez nas publikacja składa się z trzech części. W pierwszej części, której autorami są Marcin Jewdokimow, Tomasz Kasprzak i Bartłomiej Walczak przedstawiamy wyniki ogólnopolskiego badania sondażowego domów kultury oraz jakościowego badania dyrektorów DK, samorządowców oraz ekspertów zajmujących się problematyką instytucji kultury. W drugiej części Bohdan Skrzypczak i Jacek Gralczyk pokazują nowe modele domu kultury w oparciu o przeprowadzone w ramach projektu badania monograficzne w czterech miejscowościach. W trzeciej przedstawiamy tekst Anety Ostaszewskiej, w którym autorka analizuje miejsce domów kultury w dokumentach strategicznych na poziomie kraju oraz poszczególnych regionów.

Na część czwartą składają się teksty mogące naszym zdaniem stanowić punkt odniesienia i inspirację dla pracowników i kadry zarządzającej domami kultury. Tę część rozpoczyna tekst Macieja Kochanowicza, który analizuje relacjami pomiędzy domami kultury a bibliotekami w oparciu o doświadczenia Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Z kolei Aleksander Tarkowski pokazuje, jak domy kultury sytuują się w kontekście wyzwań rozwojowych związanych z

upowszechnianiem się nowych technologii, a wyrażonych m.in. w Raporcie Polska 2030. Dalej Grzegorz Mazurkiewicz zastanawia się nad potencjałem kapitałotwórczym domów kultury. Tę część kończy tekst Piotra Mitznera, gdzie autor z perspektywy byłego dyrektora DK i kulturoznawcy podsumowuje całe przedsięwzięcie, jakim był projekt „Aktywne Domy Kultury. Diagnoza i działanie”.

Projekt i badań nie byłoby zapewne bez zainteresowania instytucji centralnych (Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowego Centrum Kultury) losem i przyszłością instytucji kultury w Polsce, czego efektem jest program grantowy „Obserwatorium kultury”, z którego finansowane są nasze badania, ale przede wszystkim ruszający w 2010 roku program Dom Kultury+. Chcielibyśmy, aby te badania były kolejnym głosem w dyskusji na temat instytucji kultury formułowanym w ostatnim czasie m.in. przez prof. Barbarę Fatygę w raporcie na temat stanu kultury przygotowanym na Kongres Kultury Polskiej, przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” w ramach projektu „ZOOM na domy kultury” czy w publikacji „DOM KULTURY W XXI WIEKU - wizje, niepokoje, rozwiązania” pod redakcją Barbary Jedlewskiej i Bohdana Skrzypczaka.

Autorzy i realizatorzy badań dziękują wszystkim dyrektorom, pracownikom domów kultury a także samorządowcom i przedstawicielom organizacji pozarządowych, którzy wzięli udział w badaniu. Mamy nadzieję, że nasz projekt będzie miały charakter wymiany – za trud uczestnictwa w badaniach otrzymają Państwo przydatne wnioski oraz inspiracje do dalszej pracy. Chcemy też podziękować recenzentowi raportu, prof. Wiesławowi Thaisowi, którego uwagi wpłynęły na ostateczny kształt opracowania.

Część I

Aktywne domy kultury. Raport z badań ilościowych i jakościowych.

*Marcin Jewdokimow
Tomasz Kasprzak
Bartłomiej Walczak*

Nota metodologiczna

Ta część publikacji przedstawia wyniki badania realizowanego zarówno metodami ilościowymi jak i jakościowymi w okresie lipiec – grudzień 2009.

Pierwszy etap projektu obejmował badanie jakościowe, które poprzedzało i towarzyszyło badaniu ilościowemu. Jego wcześniejsze – w stosunku do badania sondażowego – rozpoczęcie miało na celu zebranie danych pomocnych w skonstruowaniu narzędzia ilościowego – ankiety. Z kolei rola „asystenta” oznacza pogłębianie i uzupełnianie obserwacji z badania ilościowego. Spopularyzowanie wyników badania ilościowego umożliwiło, po pierwsze, włączenie w krąg rozmówców – poza dyrektorami domów, ośrodków lub centrów kultury – również przedstawicieli urzędu gminy: wójta/burmistrza, ich zastępców, sekretarzy gmin lub kierowników odpowiednich referatów działających w urzędzie gminy. Wybór rozmówcy zależał od lokalnej specyfiki – w różnych gminach „specjalistami” od domów, ośrodków lub centrów kultury, czy osobami odpowiedzialnymi za współpracę z domami, ośrodkami lub centrami kultury były osoby piastujące różne stanowiska. Po drugie, ujednolicony scenariusz pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) nie tylko ze względu na specyfikę tego narzędzia, ale również w związku z określonym zakresem tematycznym wykraczał częściowo poza tematykę ankiety. Ta wielozadaniowość jakościowego komponentu badania odzwierciedla się w niniejszym raporcie w ten sposób, że jego struktura nie została podzielona na dwa oddzielne rozdziały (jakościowy i ilościowy), ale zbudowana jest na zasadzie złączenia wniosków i obserwacji z obu części badania. W ramach projektu przeprowadzono 30 wywiadów indywidualnych (IDI) z dyrektorami DK z całej Polski³. W 10 miejscowościach w których prowadziliśmy wywiady z dyrektorami zrealizowano dodatkowo wywiady z wójtami, burmistrzami⁴. Dobór lokalizacji miał charakter celowy. Dodatkowo przeprowadzono dwa zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z grupami dyrektorów DK oraz animatorów pracujących w różnych DK, którzy brali udział w szkoleniu zleconym przez Narodowe Centrum Kultury⁵. Uzyskane

³ Przeprowadzono wywiady w: trzech miejscowościach województwa podlaskiego, trzech woj. mazowieckiego, dwóch woj. pomorskiego, trzech woj. małopolskiego, dwóch woj. śląskiego, jednego woj. opolskiego, jednego woj. dolnośląskiego, jednego woj. wielkopolskiego, jednego woj. łódzkiego, jednego woj. warmińsko-mazurskiego oraz jednego woj. podkarpackiego. Za wyjątkiem dwóch lokalizacji wszystkie wywiady prowadzone były w miejscowościach poniżej 20 tys. mieszkańców.

⁴ Celem przeprowadzenia wywiadów z osobami reprezentującymi organ prowadzący dla DK była przede wszystkim analiza wizji i miejsca DK w środowisku lokalnym z perspektyw lokalnych samorządowców.

⁵ Bardzo dziękujemy NCK za możliwość przeprowadzenia wywiadów. W FGI wzięło udział 5 dyrektorów DK z różnych lokalizacji w całej Polsce oraz 6 animatorów kultury.

wyniki ilościowe i jakościowe zostały skonsultowane z ekspertami (konsultacje miały charakter wywiadów eksperckich). Takich wywiadów przeprowadzono 5. Wszystkie wywiady były anonimowe dlatego cytaty z nich opatrzone są jedynie numerami. Rozróżniane są natomiast wywiady z wójtami/burmistrzami.

Ogólnopolski sondaż zrealizowano metodą CATI (Computer Assisted Telephone Interview) na losowej, reprezentatywnej, warstwowanej próbie 247 dyrektorów Domów i Ośrodków Kultury (dalej oznaczanych jako DK). Do losowania wykorzystano operat DK sporządzony na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego. Wywiady z dyrektorami placówek przeprowadzono w dniach 12 – 22 listopada 2009. W wywiadzie zastosowano głównie pytania prestrukturyzowane i otwarte, przy których ankieter nie sugeruje żadnej odpowiedzi i która sprzyja spontanicznym wypowiedziom.

Dla uzyskanej wielkości próby maksymalny standardowy błąd proporcji wynosi 3,2%, co przy poziomie ufności 95% daje maksymalny przedział ufności na poziomie +/- 6,2%.

Próba została warstwowana województwami i typami gmin, co zapewniło proporcjonalną reprezentację DK w zależności od regionu i typu miejscowości. Warto zwrócić uwagę, że przy takim doborze próby liczba DK w poszczególnych województwach oddaje nie wielkość tych regionów, a gęstość sieci DK. Stąd warto zwrócić uwagę na różnicowania pomiędzy DK położonymi w różnych typach gmin (wiejskich, miejskich i wiejsko-miejskich) oraz w zależności od wielkości miejscowości.

Województwo	Częstość	Procent
DOLNOŚLĄSKIE	24	9,7
KUJAWSKO-POMORSKIE	13	5,3
LUBELSKIE	21	8,5
LUBUSKIE	7	2,8
ŁÓDZKIE	14	5,7
MAŁOPOLSKIE	29	11,7
MAZOWIECKIE	19	7,7
OPOLSKIE	5	2,0
PODKARPACKIE	21	8,5
PODLASKIE	13	5,3
POMORSKIE	13	5,3
ŚLĄSKIE	24	9,7
ŚWIĘTOKRZYSKIE	4	1,6
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	12	4,9
WIELKOPOLSKIE	20	8,1
ZACHODNIOPOMORSKIE	8	3,2
Ogółem	247	100,0

Tabela 1. Struktura próby w przekroju przez województwa.

Przyjrzyjmy się teraz strukturze próby z uwagi na typ gminy, w której DK prowadzą działalność. Dane zostały zestawione w poniższej tabeli.

	Częstość	Procent
--	----------	---------

Gmina miejska	63	25,5
Gmina wiejska	111	44,9
Gmina wiejsko-miejska	73	29,6
Ogółem	247	100,0

Tabela 2. Struktura próby w przekroju przez typy gmin.

Jak widać, 45% obserwacji przypadło na gminy wiejskie, blisko 30% na jednostki miejsko-wiejskie, zaś nieco ponad jedna czwarta na gminy miejskie.

Zatrzymajmy się na chwilę przy słownictwie używanym w raporcie. W raporcie używamy szeregu pojęć jako swego rodzaju skrótów myślowych, nie chcąc jednak determinować nimi wizji Domów Kultury. Do opisanego osoby korzystającej z oferty placówki używamy pojęcia „klient”, nie wskazując tu na konsumpcyjny charakter udziału w kulturze, czy nawiązując do sformułowań używanych przez placówki pomocy społecznej, a tylko poszukując niewartościującego słowa odpowiadającego pojęciu „oferty”. Drugim skrótem myślowym (i leksykalnym) jest samo pojęcie Domu Kultury, w tekście opisywane skrótem „DK”. Poprzez DK rozumiemy domy i ośrodki kultury, spełniające łącznie dwa warunki: podlegające obowiązkowi sprawozdawczości wobec Głównego Urzędu Statystycznego i określone we własnym statucie jako domy lub ośrodki kultury. Zdecydowaliśmy się na przyjęcie operacyjnej definicji DK zgodnej z nomenklaturą GUS dla uzyskania porównywalnych wyników. W badaniu nie uwzględniliśmy świetlic i klubów, jakkolwiek jako jednostki filialne mogły się one zawrzeć w niektórych danych. Pełne definicje można znaleźć w raportach „Kultura” GUS⁶.

Wszystkie porównania w badaniu ilościowym dla wielkości gmin prowadzono, dzieląc gminy na dwie kategorie: do 15 tysięcy mieszkańców zameldowanych na pobyt stały włącznie i powyżej 15 tysięcy mieszkańców. Do analizy wykorzystano dane pochodzące z Banku Danych Regionalnych GUS.

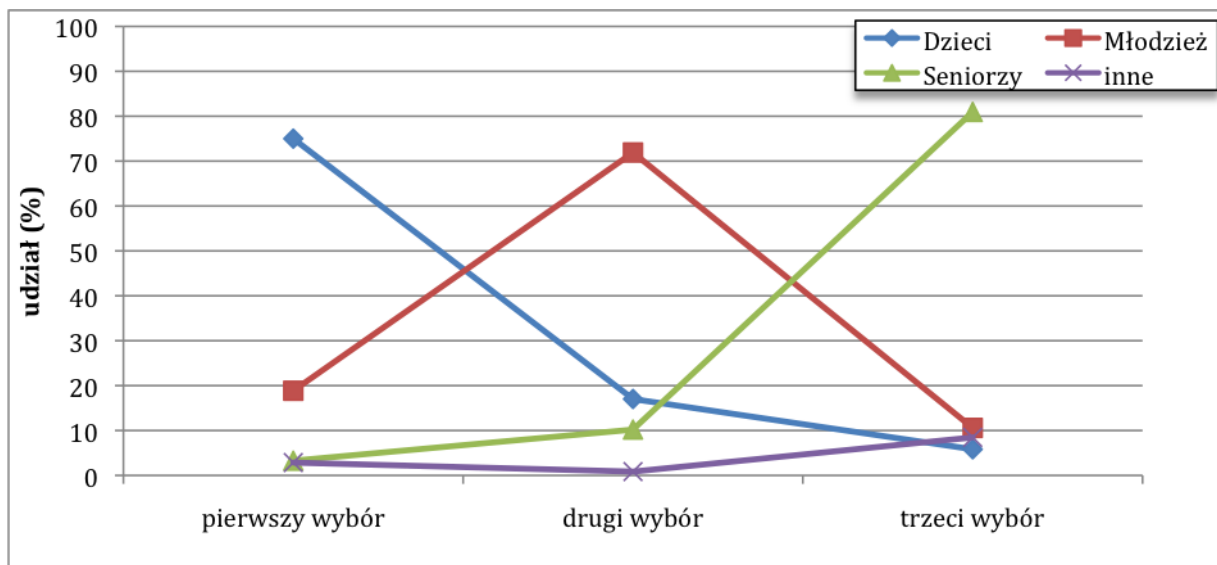
⁶ Por. http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1753_PLK_HTML.htm



Rysunek 1. Występ w niewielkiej świetlicy, fot. B. Walczak.

DK i jego klienci

Przyjrzyjmy się charakterystyce osób korzystających z oferty DK. Rozmówców (w ramach badań ilościowych) poproszono o wskazanie po kolei najważniejszych grup klientów w podziale na grupy wiekowe.



Wykres 1. Klienci DK. Źródło: badanie CATI

Przyglądając się powyższemu zestawieniu widać, że dyrektorzy DK jako swoich najważniejszych klientów (w przekroju wiekowym) identyfikują dzieci⁷ – dokładnie trzy czwarte badanych wskazało na tę grupę. Jako drugą co do ważności – młodzież (ponad 70% ważnych wskazań w drugim wyborze), a jako trzecią – seniorów (81% ważnych wypowiedzi).

Wynik ten jest zbieżny z danymi zgromadzonymi przez FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w ramach projektu „Samorządowe instytucje kultury – peryferia czy

⁷ Kategorie „dzieci” i „młodzież” nie odnoszą się do określonych przedziałów wiekowych, ale są sformułowaniami respondentów.

centra aktywności kulturalnej? Kultura na obszarach wiejskich a nowe technologie” (badanie przeprowadzone w tym roku na próbie 165 DK województwa lubelskiego, pomorskiego i małopolskiego). Z badań FRDL wynika, że dzieci i młodzież dominują wśród odbiorców działań ośrodków kultury - 83% badanych instytucji wskazało na dzieci jako podstawową grupę odbiorców, a 75% badanych na młodzież.

Koncentracja działań skierowanych do dzieci i młodzieży odzwierciedlona zostaje w programach DK, gdzie – poza imprezami masowymi – dominują warsztaty, pracownie, ogólnie mówiąc aktywności skierowane właśnie do dzieci i młodzieży. Nasi rozmówcy w wywiadach indywidualnych w różny sposób uzasadniali dedykowanie działań głównie dzieciom i młodzieży. Np. w lokalizacji nr 5 rozmówca wskazuje na pozycjonowanie działalności DK głównie jako uzupełnienie programu szkolnego: *„nasze zajęcia dla dzieci i młodzieży szansa rozwój i naukę nowych umiejętności oraz rozwój zainteresowań. My rozwijamy bakcyle złapane w szkole”* [IDI5]. W przywołanym cytacie pojawia się interesujący wątek elitaryzmu DK – placówka ma bowiem za zadanie rozwijać „bakcyła”, czyli – mówiąc inaczej – aktywować już zaktywizowanych. Wątek ten pojawia się również w wypowiedzi rozmówców z lokalizacji nr 6: *„dom kultury prowadzi formę zajęć pozaszkolnych skierowanych do najlepszych uczniów ze szkół, którzy mogą w domu kultury rozwijać swoje zainteresowania”* [IDI6]. Na podstawie przeprowadzonych badań trudno jednoznacznie wnioskować o skali podejścia elitarnego, jak również określić, jak przebiega rekrutacja do działających przy DK zespołów, kół czy różnego rodzaju grup. Nie wiemy, czy np. dostęp do nich odbywa się na zasadzie konkursu albo „egzaminu wstępnego”, co oznaczałoby właśnie koncentrację na osobach posiadających już pewne umiejętności („elicie”) i traktowane mogłoby być jako forma działań wymagających kompetencji „na wejściu” Należy jedynie stwierdzić, że tego typu podejście odnosi się przede wszystkim do tzw. artystycznych zajęć organizowanych przez DK (rysunek, taniec, śpiew).

Pomijając dyskusję o elitaryzmie, przywołajmy jeszcze wypowiedź rozmówcy z lokalizacji 2, który tłumaczy skupienie działalności DK na tej grupie w ten sposób: *„dzieci i młodzież to przyszłość”* [IDI2].

Kiedy popatrzymy na te prawidłowości w przekroju przez reprezentatywną, ogólnopolską próbę, okazuje się, że 19% badanych w pierwszym wyborze wskazało na młodzież, jedynie 3,3% na osoby starsze. Badani raczej nie wychodzili poza te trzy wartości. 2,9% badanych w pierwszym wyborze, 0,9% w drugim i 8,5% w trzecim wybrało kategorię inne, w której znaleźli się przede wszystkim „dorośli” oraz „wszystkie grupy wiekowe” – wartość wskazywana przez tych badanych, którzy nie dzielili swoich klientów z uwagi na wiek (zob. wykres 1).

Oczywiście kontakt z klientami charakteryzuje się pewną dynamiką, przypisywaną na ogół szeroko rozumianym procesom przemiany kulturowej. Dyrektorzy, pytani o grupy klientów, z którymi DK stracił kontakt, najczęściej odpowiadali, że taki proces w ogóle nie miał miejsca. Dobre samopoczucie dyrektorów DK co do trwałości grupy odbiorców znajduje potwierdzenie w wywiadach pogłębionych. Jak to ujmuje jedna dyrektorka: *„Oczywiście dzieciaki i młodzież mają inne oferty w miasteczku, ale oprócz, że tak powiem naturalnej wymiany, że część jak skończy ogólniak i pójdzie na studia, to większość jest z nami, co więcej przyprowadza następnych. Raczej ja mam problem, jak ich wszystkich zagospodarować, co im dać, a nie jak pozyskać”*. [IDI12]

Nieliczne wskazania na utracone grupy dotyczyły przede wszystkim młodzieży, zwłaszcza kończącej szkołę podstawową lub gimnazjum i rozpoczynającej kształcenie w większej miejscowości. Generalnie wśród przyczyn odejścia tej grupy klientów wskazuje się czynniki leżące poza DK albo

związane z migracjami edukacyjnymi bądź przemianami kulturowymi. Jak zauważa jeden z respondentów: „Starszym nie zawsze chce się wyjść z domu, a dzieciom brak silnej woli zmobilizowania się, wygodniej siedzieć przed komputerem”. [Źródło: badanie CATI]

Nieco rzadziej pojawiają się wskazania na przyczyny leżące po stronie DK, jeśli już, są one związane z kwestią braków środków na stworzenie oferty odpowiedniej dla znikających grup, bądź wynikają z problemów kadrowych. Kilka wątków łączy się w poniższym cytacie: „Przyczyna zmiany zainteresowania młodzieży, trudno trafić do młodzieży, która żyje w dobie internetu, Koło teatralne upadło również z odejściem świetnej pani instruktor, która przyciągała młodzież na zajęcia. Trudno znaleźć dobrego instruktora”. [Źródło: badanie CATI]

Wskazywano także na utratę kontaktu z dorosłymi, szczególnie aktywnymi zawodowo: „Pieniądze, kariera i inne wartości materialne są ważniejsze dla tej grupy osób”. [Źródło: badanie CATI]

Poza opisanymi powyżej dwiema grupami pojawiły się pojedyncze wskazania na odejście seniorów.

Podsumowując: Bardzo niski udział wskazań na utratę klientów i specyfika tych utraconych pozwala stwierdzić, że grupa klientów DK jest trwała, niemniej podlega naturalnym procesom dorastania. Jak podsumował to jeden z badanych: „Klienci zmieniają się wiekowo, dlatego niegdyś nasi odbiorcy w grupie młodzieżowej odstąpili od form naszej placówki a przyprowadzają swoje dzieci, być może spotkamy się z tymi osobami na Uniwersytecie III wieku”. [ID115]

Wpływ klientów na działalność DK

Wszyscy dyrektorzy, z którymi realizowano wywiady pogłębione, podkreślali, że DK pozostają otwarte na inicjatywy mieszkańców co do programu ramowego, jak również organizacji działań, co najczęściej sprowadza się do użyczenia sali lub sprzętu, wykorzystywanych do przedsięwzięć prowadzonych przez mieszkańców, np. prób muzycznych lokalnego zespołu.

Dyrektor DK z lokalizacji nr 1 podkreśla, że DK jest otwarty na pomysły („można tu przyjść z dobrym pomysłem i my pomożemy coś z nim zrobić” [ID11]). Równocześnie w tej miejscowości sam urząd gminy odsyła pomysłodawców działań kulturowych do DK. W ten sposób funkcjonalnie DK staje się *centrum kultury* – jest jako takie rozpoznawany i sam uczestniczy w organizacji *gros* działań. Dodać można jeszcze to, że niektóre wydarzenia organizowane są z inicjatywy mieszkańców. Np. wystawa fotograficzna została zorganizowana na życzenie jednego z młodych mieszkańców, który chciał pokazać swoje prace. Dyrektor DK z lokalizacji nr 6 stwierdza, że „do DK przychodzą ludzie, którzy chcą coś zrobić, którzy mają jakiś pomysł. Nasze drzwi są zawsze otwarte” [ID16], np. odbył się z inicjatywy oddolnej Wieczór Piosenki Rosyjskiej. Dyrektor DK chce, aby DK był miejscem spotkań, „do którego ludzie przychodzą pobyć ze sobą, napić się herbaty, porozmawiać” [ID16]. DK rozwija się w tym kierunku, jednak na razie brakuje jeszcze kawiarni, która ma być otwarta w nowym – obecnie budowanym – budynku. Dodatkowo, podkreśla, że w odpowiedzi na wzrost zainteresowania kursami tańca (ze względu na popularność programu „Taniec z gwiazdami”) otwarto nowe kursy tańca dla młodzieży i dorosłych. Tą otwartość na potrzeby odbiorców zaznacza też dyrektor lokalizacji nr 15: „Nie ma co ukrywać, nie ma chyba nic bardziej ciekawego i wciągającego dla młodych jak Internet,

więc trzeba trochę się nagimnastykować, żeby ich przyciągnąć, ale jak Pan widzi, udaje się. Jak co roku przygotowuję arkusz z zajęciami, to jestem otwarty na potrzeby dzieci i młodzieży. Na przykład na ich wniosek są teraz zajęcia z montażu i godzinowo to trochę inaczej jest zaplanowane, jest z tym trochę kłopotu, ale więcej ich chodzi z ostatnich klas gimnazjum” [IDI15].

Jednocześnie podkreślić należy, że powyższe stwierdzenia są deklaracjami tylko jednej strony – dyrektorów DK oraz w pewnym zakresie wójtów i burmistrzów. Nie mamy danych pochodzących od beneficjentów DK, aby zweryfikować poglądy na temat udziału klientów w tworzeniu oferty DK⁸.

⁸ Niestety znane badania beneficjentów DK (np. *Zoom na domy kultury*) również nie poruszają tego tematu, co wskazuje na istnienie ważnej luki informacyjnej – obrazu DK w oczach rzeczywistych i potencjalnych klientów.

Rekrutacja klientów

Przyjrzymy się teraz preferowanym sposobom docierania ze swoją ofertą do potencjalnych klientów.

Formy rekrutacji	Odsetek DK stosujących daną formę rekrutacji	łączna liczba odpowiedzi
Informacje, tablice ogłoszeń w miejscach publicznych	71,3	247
Ogłoszenia w Internecie	69,0	247
Tablica ogłoszeń na terenie placówki	65,6	247
Współpraca ze szkołami, w tym zamieszczanie ogłoszeń na ich terenie	65,2	247
Ogłoszenia w prasie	56,7	247
Informacje w miejscu zamieszkania klientów (osiedla, klatki schodowe, domy)	33,2	247
Współpraca z instytucjami zajmującymi się osobami zagrożonymi wykluczeniem	17,0	247
Inne	10,8	247

Tabela 3. Stosowane formy rekrutacji klientów. Źródło: badanie CATI

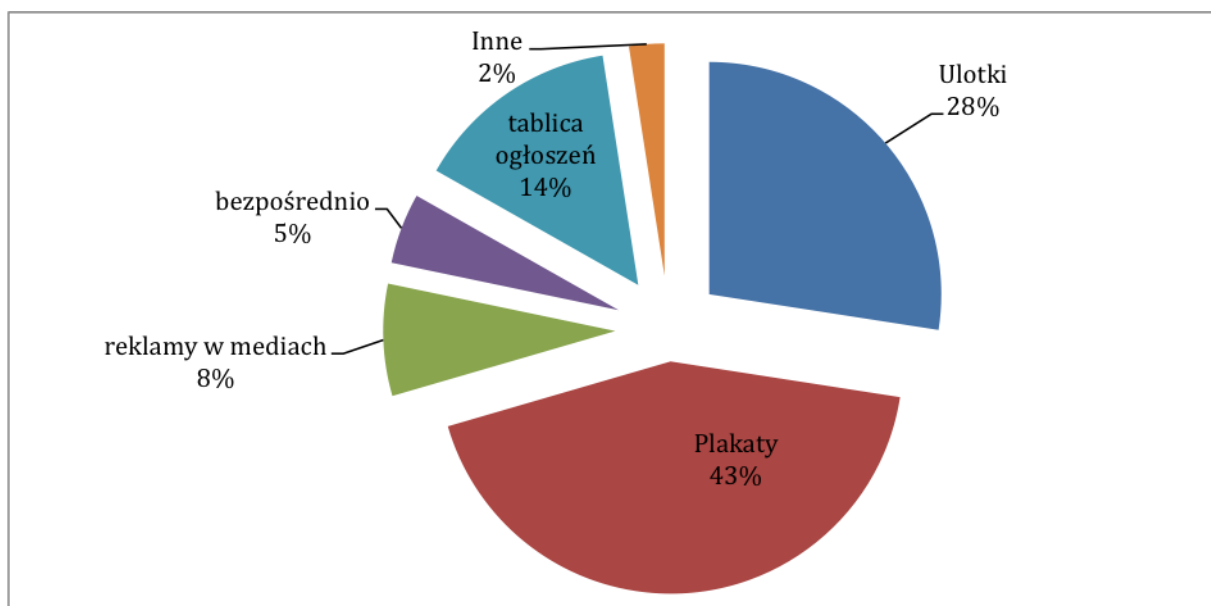
Analizując powyższe dane widać, że preferowaną formą rekrutacji klientów jest zamieszczanie ogłoszeń w miejscach publicznych – na terenie urzędów, na tablicach ogłoszeń i tym podobnych. Po taką formę promocji sięga więcej niż 71% badanych instytucji. 69% wykorzystuje sieć www, jednak poza prezentacją oferty na stronie jednostki nie stosowane są aktywne formy docierania do klientów (np. mailing). Wyjątkiem jest zamieszczanie informacji na stronach kooperujących z DK podmiotów.

Blisko dwie trzecie instytucji wskazuje na informacje zamieszczane na ich terenie (co nie jest tożsame z aktywnym poszukiwaniem klientów w pełnym tego słowa znaczeniu). Dla podobnej liczby instytucji ważnym partnerem w pozyskiwaniu odbiorców są szkoły, które zarówno pośredniczą w rekrutacji, jak i udostępniają przestrzeń dla zamieszczania ogłoszeń o działalności DK.

Najrzadziej wskazywane formy rekrutacji klientów to docieranie do ich miejsca zamieszkania – działania takie podejmuje około jednej trzeciej DK. Jedynie 17% podejmuje współpracę z instytucjami zajmującymi się integracją społeczną (np. OPS, kuratorzy, Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne). Badani wskazywali także na inne formy rekrutacji (blisko 11% DK) – w przeważającej części wspomniano tutaj o współpracy z miejscowymi parafiami.

Jeśli chodzi o techniki prezentacji oferty, badani najczęściej wskazują plakaty (44% ważnych wskazań), ulotki (29%), tablicę ogłoszeń (14%), dalej reklamy w mediach (8%) i marketing bezpośredni – informowanie potencjalnie zainteresowanych. Zwróćmy uwagę, że większość z tych

działań ogranicza aktywność promocyjną wyłącznie do specyficznych miejsc, co było widoczne w poprzednim pytaniu: urzędów publicznych, szkół czy samego DK.



Wykres 2. Media wykorzystywane przy działaniach promocyjnych, liczba ważnych odpowiedzi, n=244. Źródło: badanie CATI

W wymienianej przez 2,4% dyrektorów kategorii „inne” mieszczą się dwa media: Internet (ze wskazaniem *explicite* na własną stronę jednostki) oraz współpraca z kościołem.

Podobnie wyglądają wyniki tegorocznych badań FRDL MISTiA – najpopularniejszymi sposobami na dotarcie do odbiorcy są plakaty rozwieszane na terenie gminy (94% badanych) i informacje umieszczane na tablicy ogłoszeń (91%).

Wydaje się, że preferowanie tradycyjnych form dotarcia do klientów i znikome wykorzystywanie tzw. nowych technologii w procesie pozyskiwania nowych odbiorców przez DK jest uzasadnione ze względu na skupienie się na lokalnym odbiorcy, dla którego, plakat na tablicy ogłoszeń jest zasadniczym źródłem informacji o lokalnych ofertach. Tak to uzasadnia jeden z dyrektorów z lokalizacji 9: „Wójt to nas oczywiście goni, żeby wszystko było w Internecie, bo to promocja gminy, ale co tu ukrywać ludzie głównie trafiają do nas, bo jeden poleci drugiemu albo przeczyta ogłoszenie na słupie albo w szkole. Jak popatrzeć na oglądalność naszej strony to nie jest za duża” [ID19].

Oglądalność faktycznie może być niewielka, ale należy wziąć pod uwagę rosnący potencjał Internetu jako medium komunikacyjnego. Jak pokazują badania *Diagnoza Społeczna 2009* dostępność Internetu w gospodarstwach domowych w małych i średnich miastach wynosi 50,2 proc., a na wsiach 39,4 proc. Choć są to wielkości zdecydowanie niższe w porównaniu z miejscowościami powyżej 500 tys. mieszkańców (dostępność w 65,4 proc.), to jednak należy zwrócić uwagę na zdecydowany wzrost dostępności w porównaniu do roku 2007 – odpowiednio o 9,8 proc. oraz 17 proc.⁹ Wydaje się, że wzrost dostępu do Internetu wskazuje na możliwe przyszłe kanały komunikacji z klientami.

⁹ Diagnoza Społeczna 2009, s. 284 dostępna na: http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2009.pdf [data dostępu: grudzień 2009]

Reasumując: **model działań promocyjnych preferowanych przez DK może istotnie wpływać na charakterystykę klientów.** Wynika to z nadmiernego wykorzystywania instytucji (samorządowych, edukacyjnych) jako miejsca prowadzenia działań promocyjnych, co naturalnie ma swoje uzasadnienie ekonomiczne, niemniej wyklucza te potencjalne grupy odbiorców, które nie są klientami tych instytucji. Wydaje się, że dynamiczny rozwój nowych technologii, a głównie silny wzrost dostępu do Internetu może rozszerzyć grupę odbiorców ofert DK. Stąd wniossek, że większa obecność w Internecie może przełożyć się na rozszerzenie i zdywersyfikowanie grupy odbiorców DK. Oczywiście, wskazujemy tu tylko na możliwość wynikającą z obserwacji obiektywnych zmian w dostępie do Internetu, co wcale nie musi przełożyć się na faktyczny wzrost liczby odwiedzających witryny internetowe DK.

Rozpoznawanie potrzeb klientów

Znacząca większość (blisko trzy czwarte) dyrektorów badanych w ogólnopolskim sondażu jako sposób na diagnozę potrzeb odbiorców wskazuje na „rozmowy”, „bezpośredni kontakt” itp. Nie jest to ani działanie systemowe, ani metodyczne, niemniej bardzo często idzie w parze z innymi sposobami zbierania informacji, które zestawiono poniżej.

Działanie	Liczba DK	Udział
System zbierania opinii i analiza frekwencji	29	11,8
System zbierania opinii	70	28,4
Analiza frekwencji	52	21,1
łącznie	151	61,3
Brak metodycznej analizy	95	38,7
łącznie	246	

Tabela 4. Metody diagnozy potrzeb klientów. Źródło: badanie CATI

Niespełna 12% badanych instytucji wykorzystuje zarówno systemowe gromadzenie opinii klientów (np. ankiety, kwestionariusze on-line), jak i posługuje się analizą frekwencji. Nieco ponad 28% korzysta tylko z systemu zbierania opinii, zaś mniej niż jedna czwarta posługuje się samą analizą frekwencji. **Grubo ponad jedna trzecia badanych jednostek opiera swoją diagnozę wyłącznie na niemethodycznych sposobach gromadzenia danych,** takich jak opisane powyżej rozmowy z klientami.

Warto zauważyć, że w sumie **niewiele ponad 40% jednostek posługuje się metodami mogącymi otworzyć ofertę placówki na rzeczywiste potrzeby klientów.** Pozostałe techniki zbierania informacji, jak np. analiza frekwencji pozwalają głównie na modyfikację już istniejącej oferty, podczas gdy niemethodyczne sposoby zbierania opinii nie są zasadną podstawą do podejmowania decyzji, gdyż mogą zostać zdominowane przez specyficzne grupy odbiorców. Nawiasem mówiąc na 246 placówek, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, 14 (5,7%) nie prowadzi żadnej formy diagnozy.

Rozmówcy w wywiadach indywidualnych potwierdzali, że wiedzę o potrzebach klientów czerpią z obserwacji, rozmów bądź własnego doświadczenia. Dla części systemowa analiza potrzeb wydaje się niepotrzebnym „przerostem formy nad treścią”. Jeden dyrektor wręcz sarkastycznie stwierdził: *„Jeżeli nawet zrobiłbym jakieś ankiety z ludźmi, zorganizował dyskusje i pytał, co oni potrzebują to może okazałoby się, że nie wiele bym się dowiedział, albo z drugiej strony rozbudziłoby to jakieś postawy roszczeniowe, na które nie byłoby pokrycia z budżetu albo zgody z urzędu”*. [IDI13]

Warto zauważyć, że 90% placówek, które podejmują wszechstronną analizę potrzeb klientów, to jednostki położone w gminach powyżej 15 tysięcy mieszkańców. Wydaje się zatem, że **w przypadku małych gmin należałoby położyć silny nacisk na wypracowanie metod rzetelnej diagnozy potrzeb**. Przez rzetelną metodę diagnozy rozumiemy wypracowanie takich procedur, które można stosować w społecznościach o różnej wielkości i zróżnicowaniu: w przypadku małych gmin mogłoby to być oparte na jednolitych, metodycznych podstawach jakościowe badanie opinii klienckich, w przypadku dużych – wersje badania sondażowego. Niezależnie od wielkości gminy należy rekomendować zbieranie danych w sposób upodmiotawiający badanych i zapewniający im anonimowość.

Wspieranie osób z mniejszymi szansami

Dyrektorzy poproszeni o wymienienie osób z mniejszymi szansami, znajdującymi się wśród ich klientów przywoływali maksymalnie do dziesięciu "typów". Jeden rozmówca średnio wymieniał 2,7 kategorii. Nieco ponad 13% badanych placówek w ogóle nie identyfikuje klientów z mniejszymi szansami. W tabeli poniżej zestawiono kategorie wskazywane przez dyrektorów proszonych o identyfikację osób z mniejszymi szansami, znajdującymi się pomiędzy ich klientami. Warto zaznaczyć, że pokazany poniżej rozkład w żaden sposób nie umożliwia oceny intensywności działań podejmowanych na rzecz poszczególnych grup odbiorców – jest raczej tylko wskaźnikiem stanu świadomości osób zarządzających DK co do zakresu kategorii „osoby z mniejszymi szansami” w ich placówkach. Inaczej rzecz ujmując, niezależnie od rozkładów liczebności, poniższe zestawienie pokazuje, kto jest uznawany za osobę z mniejszymi szansami przez dyrektorów DK.

Kategorie identyfikowane przez badanych	Odsetek DK, wśród których klientów występuje dana kategoria ¹⁰
Osoby z ubogich rodzin, osoby ubogie	51,7
Osoby z środowisk zagrożonych patologiami	40,9
Osoby starsze	30,9
Osoby niepełnosprawne fizycznie	29,0
Bezrobotni	21,2
Osoby niepełnosprawne intelektualnie	20,1
Osoby niepełnosprawne bez wyróżnienia rodzaju niepełnosprawności	16,2
Osoby z terenów/środowisk o ograniczonym dostępie do oferty kulturalnej	14,3
Kobiety	11,6
Samotne matki	9,7
„Trudna” młodzież, byli wychowankowie zakładów poprawczych, osoby objęte nadzorem kuratorskim	7,7
Inne, jakie	1,9

Tabela 5. Kategorie klientów z mniejszymi szansami w kolejności częstości wskazań. Źródło: badanie CATI

¹⁰ Procenty w tej kolumnie nie sumują się, wersy należy analizować rozłącznie.

Jak widać, najczęściej wskazywane są osoby ubogie, z ubogich rodzin, o trudnej sytuacji materialnej (blisko 52% DK ma takich klientów). Może to świadczyć o **wizji społecznej misji DK**, polegającej na umożliwianiu dostępu do kultury osobom zagrożonym wykluczeniem na tle ekonomicznym, jak również wyrównywaniu szans życiowych – jest to jakaś wizja społecznej misji DK.

Twierdzenie to może wzmocnić kolejna obserwacja: niemal 41% DK ma wśród swoich klientów osoby pochodzące ze środowisk zagrożonych „patologiami” (pamiętając z jednej strony o bardzo szerokiej konotacji tego ostatniego pojęcia, a z drugiej strony o tym, że jest to kategoria z pola badawczego – została użyta przez badanych dyrektorów DK a nie narzucona przez badaczy).

W działaniach DK istotną grupę klientów zdają się stanowić osoby niepełnosprawne. 29% dyrektorów zidentyfikowało wśród swoich klientów osoby z niepełnosprawnością fizyczną, 20% - intelektualną i 16% bez wyróżnienia rodzaju niepełnosprawności. Ponieważ niektórzy badani wskazywali zarówno osoby ze niepełnosprawnością fizyczną, jak i intelektualną, łączny odsetek DK identyfikujących tę grupę odbiorców ze zmniejszonymi szansami wśród swoich klientów wyniósł 44,6%.

Osoby starsze były identyfikowane jako klienci z mniejszymi szansami przez mniej niż jedną trzecią badanych, bezrobotni przez nieco ponad jedną piątą. Może to wskazywać na stosunkowo **słaby nacisk kładziony na aktywizującą funkcję DK**. Podobnie inne kategorie pojawiły się dość rzadko. Niewiele ponad 14% badanych zidentyfikowało rolę DK w udostępnianiu kultury osobom wykluczonym z dostępu do niej z powodu miejsca zamieszkania. Wśród dyrektorów wskazujących na taką identyfikację odbiorców, proporcjonalnie najwięcej było badanych pracujących w gminach wiejsko-miejskich.

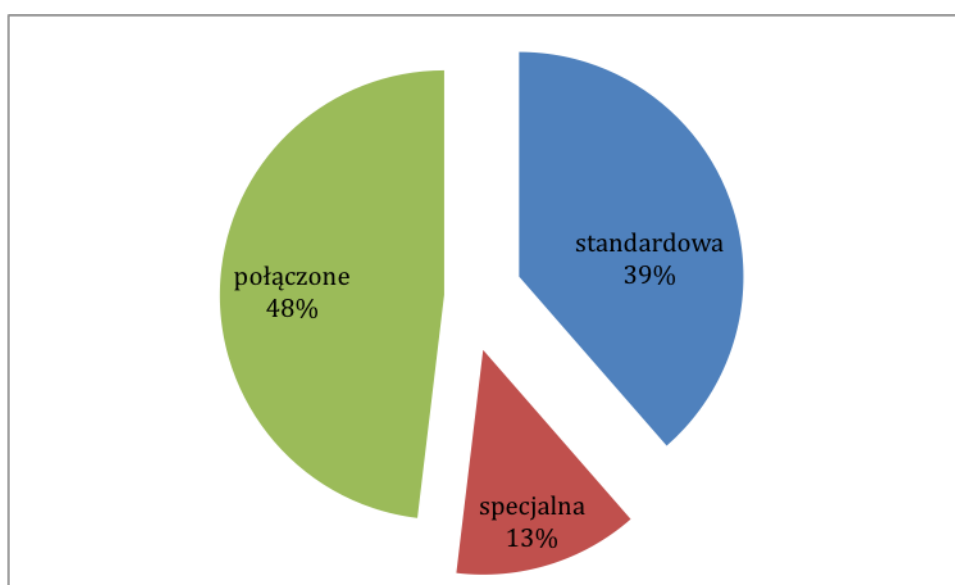


Rysunek 2. Różne grupy odbiorców DK, fot. B. Walczak.

Jeśli chodzi o identyfikowanie kobiet jako osób z mniejszymi szansami, skojarzenia takie miało blisko 12% badanych (zresztą głównie kobiet respondentów płci żeńskiej, różnica pomiędzy dyrektorami i dyrektorkami jest tu istotna na poziomie $p < 0,05$), rozpoznanie samotnych matek to już tylko ok. 8%. W przypadku identyfikacji samotnych matek płeć dyrektora nie miała istotnego znaczenia.

Co ciekawe, te 13% placówek, które w ogóle nie identyfikują żadnej grupy odbiorców o mniejszych szansach, jeśli chodzi o wielkość, budżet czy położenie nie różni się niczym szczególnym od pozostałych DK. Podobnie cechy gminy, w której prowadzą działalność (wielkość, nakłady z budżetu gminy per capita itp.), nie pozwalają na wyodrębnienie istotnych determinant. Wynika stąd wniosek, że **świadome włączenie odbiorców z mniejszymi szansami w grupę klientów DK jest funkcją cech indywidualnych osób prowadzących placówki, a nie cech strukturalnych**. Bazując na tej konstatacji **można wskazać potrzebę rozbudowania programów wspomagających personel DK w identyfikacji i współpracy z tak specyficznymi grupami odbiorców**.

Warto zwrócić uwagę, że dominująca część DK (61,4% ogółu ważnych wypowiedzi) dostosowuje swoją ofertę do potrzeb klientów o mniejszych szansach. 13% placówek wręcz posługuje się specjalnie przygotowaną ofertą. Niespełna 39% proponuje osobom o mniejszych szansach standardową ofertę, nieukierunkowaną na ich specyfikę położenia i potrzeb.



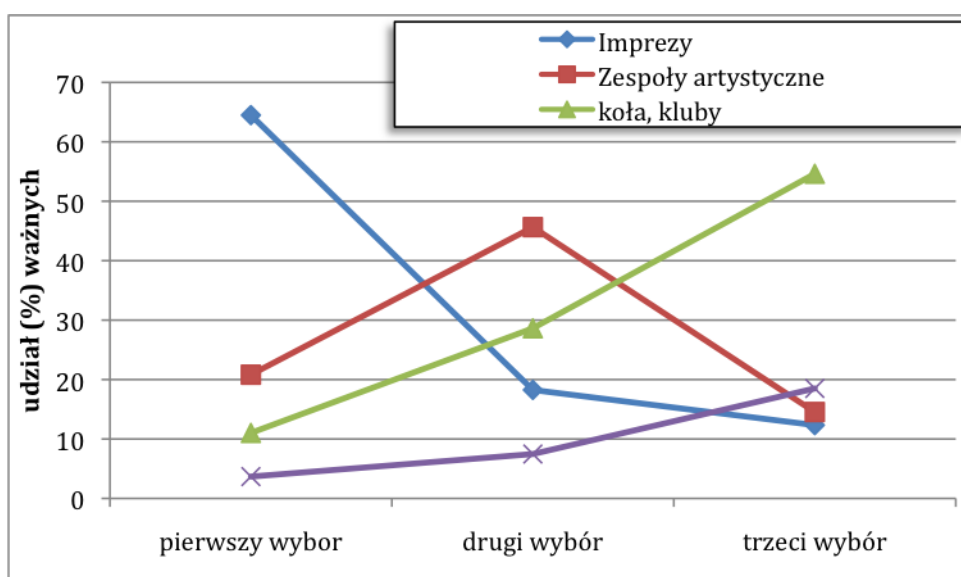
Wykres 3. Dostosowanie oferty do odbiorców z mniejszymi szansami, liczba ważnych odpowiedzi, n=210.
Źródło: badanie CATI

Formy pracy z klientami

Zgromadzone dane potwierdzają, że preferowane sposoby pracy z klientami (podzielone zgodnie ze znaną dobrze badanym nomenklaturą sprawozdawczości dla GUS) układają się w spójną strukturę. Badani, poproszeni o uhierarchizowanie form pracy, jako najważniejsze zdecydowanie wskazali imprezy: seanse filmowe, wystawy, występy zespołów amatorskich, występy artystów i zespołów zawodowych, dyskoteki, prelekcje, spotkania, wykłady lub imprezy turystyczne i sportowo-rekreacyjne. Tego typu działania okazały się najważniejsze dla 64,5% dyrektorów. Jako drugie najczęściej wskazywano na zespoły artystyczne - teatralne, muzyczne- instrumentalne, wokalne i chóry, folklorystyczne (ludowe - pieśni i tańca, kapele) lub taneczno-rekreacyjne. Tę formę działania jako drugą w kolejności wybrało 45,6% badanych. Wreszcie jako trzecie w kolejności badani najczęściej wskazywali na kluby i koła (fotograficzne i filmowe, turystyczne i sportowo-rekreacyjne, dyskusyjne kluby filmowe, a także koła seniora i terapeutyczne) – 54,6% w trzecim wyborze. Jeśli chodzi o tę ostatnią kategorię, dość wyraźnie dzieli się ona na dwa typy – koła/kluby przedmiotowe

(np. filmowe, fotograficzne) adresowane do ogólnego odbiorcy oraz koła/kluby dla seniora i terapeutyczne, nastawione na odbiorcę z mniejszymi szansami. Warto zauważyć, że w oczach dyrektorów te dwa typy są niemal równoważne – a jak pokazują inne badania¹¹, liczba kółek/klubów pierwszego typu w przeciętnym DK jest wielokrotnie niższa. Wskazuje to na wagę przypisywaną pracy z osobami zagrożonymi marginalizacją.

Ostatnia z wyróżnianych przez GUS form pracy – kursy (języków obcych, plastyczne, nauki gry na instrumentach, wiedzy praktycznej, tańca towarzyskiego, komputerowe) były wskazywane dość rzadko. Może to wskazywać z jednej strony na przeniesienie tego typu aktywności (która ma często charakter komercyjny, a przynajmniej odpłatny) na podmioty prywatne, np. szkoły językowe. Z drugiej jednak strony można rozważać rolę tego typu kursów w budowaniu społeczeństwa wiedzy, stąd ich niska pozycja w hierarchii form pracy z klientami jest niepokojąca.



Wykres 4. Preferowane formy pracy z klientami. Źródło: badanie CATI

Na ten podział ze względu na formę działania nakłada się podział ze względu na treść, który *explicite* wyrażony został przez rozmówców w badaniu jakościowym. Chodzi tu o podział na kulturę „wyższą” czy elitarną a „niską” czy masową¹². Podział ten obecny jest w wypowiedziach dyrektorów DK, a kultura „niska” czy masowa staje się negatywnym punktem odniesienia ich wizji pracy i misji DK. Przyglądając się już samym zajęciom (kursom, kołom, klubom i zespołom artystycznym) dostrzega się wyraźną tendencję do preferowaniu przez rozmówców tych o „elitarnym” trzonie. Zajęcia o tematyce plastycznej, śpiew czy taniec dominują nad zajęciami gimnastycznymi (*nota bene* głównie reprezentowanych w DK jako aerobik czy podobne formy treningowe – skierowanych przede

¹¹ Por. T. Kasprzak, B. Walczak *Domy i ośrodki kultury w świetle danych Głównego Urzędu Statystycznego*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, w druku.

¹² Obie pary określeń nie są synonimiczne w perspektywie tradycji socjologicznej. Zostają jednak synonimami w narracjach rozmówców. W tekście odtwarzamy częściowo język rozmówców.

wszystkim do seniorów i kobiet¹³). Może lepiej więc mówić o zajęciach rozumianych jako ambitne niż elitarne – w obu pojęciach chodzi jednak nie tyle o wyłonienie trzonu, ale o negatywny punkt odniesienia, który określany jest jako „masówka”.

Tak to uzasadnia dyrektorka DK z lokalizacji nr 12: *„Najbardziej oblegane są zajęcia ze śpiewu i tańca. Dzieci i rodzice widzą, że dzięki nim mogą czegoś naprawdę się nauczyć, a nasze zespoły, jeden ma już 25 lat, wygrywają poważne konkursy, co też jest dla wszystkich nobilitacją. Żeby to dobrze robić, to nie może być robione na wielką skalę, nawet jak są sukcesy to one dotyczą garstki, nad którą pracuje dyrygent, choreograf. Łatwiej oczywiście zdobyć środki z urzędu na imprezę plenerową, na której będą rycerze i grill niż na takiego dyrygenta”* [IDI12].

Dominująca forma działań DK w całej Polsce, czyli imprezy, to kategoria najbardziej narażona na „umasowienie” (w znaczeniu kultury „niskiej” a nie dużej liczby klientów biorących w nich udział, jak twierdzą rozmówcy). Jak stwierdza rozmówca z lokalizacji nr 5: *„nie organizujemy koncertów disco polo czy innych masówek. Nie mamy w repertuarze za dużo niskiej kultury”* [IDI5]. Zauważmy jednocześnie, że rozmówca wskazuje na konieczność realizacji działań z zakresu „disco polo”, co wynika z konieczności uwzględnienia tematyki narzucanej przez samorząd. Tak te realia określa dyrektorka małego DK z lokalizacji nr 18: *„Jakbyście mnie zapytali, to najbardziej cenię w ostatnim czasie projekt, gdzie młodzi nagrywali płytę, były do tego super warsztaty, a burmistrz ostatecznie cofnął dofinansowanie i trzeba było z własnych pieniędzy płacić. A jego oczekiwania, to jest robienie takiej sztampy, jak w całym regionie. Wszędzie takie same święta ziemniaka, grzyba, konia. Ci sami wykonawcy, to samo jedzenie i tylko inny burmistrz czy wójt otwiera. Ja z moimi instruktorami zamiast robić zajęcia z dziećmi to pełnimy rolę parkingowych, porządkowych. I tego się nie przeskoczy”* [IDI18].

Sprzeciw wobec umasowienia działalności kulturalnej pojawia się we wszystkich wywiadach pogłębionych rozmówców z dyrektorami DK, chociaż realizacja tego postulatu, jak wynika z powyższego cytatu, wyglądają różnie w różnych lokalizacjach, co uzależnione jest od czynników zewnętrznych takich, jak wysokość budżetu oraz oczekiwania samorządu.

W badaniu ilościowym pytaliśmy również o to, które elementy oferty nie przyjęły się wśród klientów. Można je podzielić w zależności od wymiaru: na dotyczące form pracy oraz wskazujące na grupy docelowe.

¹³ Warto zwrócić uwagę, że grupą wykluczaną z ofert DK w ramach działań niemasywowych (warsztaty, pracownie, itd.) są głównie dorośli mężczyźni. Jak można podejrzewać – brak bowiem wystarczających informacji do szerszej analizy tej sytuacji – wynika to z przypisaniem mężczyźnie roli żywiciela rodziny, a więc osoby zajmującej się głównie, jeśli nie wyłącznie, pracą zawodową. Zauważmy, że DK koncentrują się na działaniach skierowanych do kobiet, traktowanych przez niektórych rozmówców jako grupę wykluczoną, a więc wymagającą włączenia, co zgodne jest z niektórymi społecznymi koncepcjami marginalizacji i wykluczenia społecznego (pojęcia te należy traktować synonimicznie). Dla dorosłych, pracujących mężczyzn jedyną ofertą kulturalną pozostają więc imprezy masowe. Może to też wskazywać na reprodukcję skryptów genderowych, polegających na powiązaniu obydwu płci kulturowych z dwiema sferami: aktywności zawodowej i domu rozumianego jako przestrzeń prywatna, przestrzeń nie-pracy. Ponadto wydaje się, że brak szerokiej oferty dla dorosłych (szczególnie dorosłych mężczyzn) jest problemem wielu instytucji kultury – co wielokrotnie widzieliśmy w badaniach (por. M. Jędrzejko, B. Walczak „Zielonka. Diagnoza społeczna” Warszawa 2009, Fundacja Pegadogium).

Jeśli chodzi o odrzucone formy pracy, klienci najczęściej rezygnowali z udziału w zespołach oraz warsztatach artystycznych i tanecznych (czyli form pracy DK, które są najwyżej cenione przez dyrektorów DK). Ilustrują to przykładowe cytaty umieszczone poniżej:

Kółko teatralne się nie przyjęło, pracownia artystyczna też nie miała zainteresowania [źródło: badanie CATI]

Nie wyszło nam z chórem i z niektórymi zespołami muzycznymi. Ciągłe powstawały i upadały, i tak w koło. [źródło: badanie CATI]

Chcieliśmy utworzyć dla naszych podopiecznych lekcje gry na różnych instrumentach, jednak jak wiadomo w dzisiejszych czasach trzeba mieć sporo funduszy a nasz ośrodek nie dysponuje zbyt dużym zasobem... wszystko kosztuje. [źródło: badanie CATI]



Rysunek 3. Warsztaty muzyczne, fot. B. Walczak.

Jeśli chodzi o grupy docelowe, których nie udało się pozyskać, albo zrezygnowały, badani najczęściej wymieniali młodzież oraz osoby o mniejszych szansach. Unaoczniają to poniższe przykładowe wypowiedzi:

Grupa teatralna dla dzieci - zbyt mała liczba chętnych z powodu konkurencji i tego, że dzieci wolą spędzać czas przed komputerem niż na takich zajęciach. [źródło: badanie CATI]

Nie przyjęły się zajęcia dla młodzieży, np. zajęcia rekreacyjne, gdzie zainteresowanie młodzieży powinno być duże a niestety nie jest. [źródło: badanie CATI]

Badani opisywali także swoje strategie unikania potencjalnych nieudanych propozycji. Jeden respondent stwierdził: „*Obserwujemy, co aktualnie jest na topie, i staramy się wyjść z taką ofertą.* [źródło: badanie CATI] Inny stwierdził wprost: „*Jesteśmy zachowawczy i nie eksperymentujemy.*” [źródło: badanie CATI]

Na pytanie o możliwe zmiany w ofercie, znacząca część badanych nie widziała takiej potrzeby, uzasadniając to dobrym dostosowaniem bieżącej oferty do oczekiwań klientów. Np.: „*Nasza oferta jest bogata, ponieważ staramy się wypełniać każdą niszę i wyjść naprzeciw.*” [źródło: badanie CATI] Lub w innym miejscu: „*Prowadzimy liczne koła zainteresowań, posiadamy szeroką ofertę dla dzieci i*

młodzieży w każdym wieku oraz osób dorosłych. Obecnie nie planujemy żadnych zmian naszej oferty". [źródło: badanie CATI]

Pojawiły się jednak pojedyncze wskazania na brak inicjatywy po własnej stronie, kiedy respondenci stwierdzali wprost: „*Nie mamy nowego pomysłu*” [źródło: badanie CATI] lub „*Sama nie wiem*”. [źródło: badanie CATI]

Badani najczęściej wskazywali jednak na rolę barier finansowych: „*Ze względu na ograniczenie finansów nie możemy sobie pozwolić na nowe oferty*” [źródło: badanie CATI] czy „*Życzeń jest wiele, ale niestety wszystko wiąże się z kosztami! Bardzo byśmy chcieli stworzyć jakieś warsztaty fotograficzne. To byłoby super*”. [źródło: badanie CATI] W takim razie bariery finansowe stanowią faktyczny horyzont działalności: „*Chcielibyśmy wprowadzić kurs tańca towarzyskiego, jednak to wiąże się z kosztami, jak wszystko zresztą*”. [źródło: badanie CATI]

Planowane zmiany w większości dotyczyły rozbudowy istniejącej oferty, np. „*Chcielibyśmy pracownie fotograficzną, taneczną, wzbogacić rekreację, wprowadzić bitwę niepodległościową*” [źródło: badanie CATI] czy „*Dla młodzieży kursy multimedialne, grafiki komputerowej, fotografii, zorganizowanie grup teatralnych, kabaretowych, kapeli podwórkowej*”. [źródło: badanie CATI]

Jednak pojawiały się liczne próby wyjścia poza standardy, obejmujące także wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych (a zatem wpisanie w projekt budowania społeczeństwa informacyjnego): „*Coś dla osób dorosłych, bo niewiele jest tego na chwilę obecną*” [źródło: badanie CATI] czy w innym miejscu: „*Unowocześnić od strony technologicznej, aby był szerszy dostęp. Nowe środki techniczne*” [źródło: badanie CATI] lub „*Nowoczesne, zaawansowane techniki multimedialne umożliwiające organizowanie kółek fotograficznych (fotografia cyfrowa itp.), filmowych*”. [źródło: badanie CATI]

Podsumowując, można stwierdzić, że oferta badanych przez nas DK odzwierciedla ogólny trend widoczny w cyklicznych badaniach „Kultura” – dominują działania o charakterze imprez, a jednocześnie DK prowadzą sporo kółek i zajęć, których efektywność mierzona liczbą uczestników/odbiorców jest w oczywisty sposób niższa niż działań masowych. Jednocześnie, jak widać z powyższej analizy, dyrektorzy preferuje nie masowe działania.

DK w środowisku lokalnym

„Bez współpracy nie ma domu kultury...”

Dyrektorka DK, lokalizacja nr 12

Wszyscy rozmówcy (zarówno dyrektorzy, jak i przedstawiciele samorządu) stwierdzili, że działalność DK jest kluczowa dla kultury w gminie. *„Prawie 100 proc. działalności kulturalnej robi DK. No, coś jeszcze robią szkoły, ale te wydarzenia kulturalne są robione tylko dla nich, a więc zamkniętego kręgu. A my jesteśmy otwarci na wszystkich”* [ID11]. Wydaje się, że w tych zdaniach nie ma zbyt wiele przesady. Jak pokazują przeprowadzone wywiady, kluczowa rola DK w lokalnej animacji życia kulturowego nie jest tylko opinią pracowników DK, ale zakorzeniona jest w faktach. Po pierwsze, podkreślić tu należy wysokość budżetu, który – choć określany zazwyczaj jako za niski – pozwala na prowadzenie szeregu działań kulturalnych i w badanych lokalizacjach niejednokrotnie przewyższa budżet lokalnej biblioteki oraz lokalnych NGO, co potwierdzają dane ogólnopolskie zbierane przez GUS – jeżeli chodzi o instytucje kultury to w 2007 z budżetów samorządowych najwięcej wydano na działalność domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów – 26,4%. W dalszej kolejności bibliotek – 19,8%, a także na funkcjonowanie teatrów dramatycznych i lalkowych, teatrów muzycznych (w tym oper i operetek) – 13,5% i na działalność muzeów – 12,1% (łącznie z wydatkami na ochronę i konserwację zabytków – 19,3%)¹⁴.

Kluczowa rola DK związane jest również ze współpracą z innymi lokalnymi podmiotami. Wśród dyrektorów DK przeważała teza, że DK „współpracują ze wszystkimi” i „właściwie nie mają konkurentów” (do kwestii konkurencji powrócimy później). Zdecydowanie przeważały opinie, że DK to nie tylko najaktywniejszy (w znaczeniu ilościowym) podmiot w gminie, ale także podmiot najbardziej zaangażowany w inne lokalne wydarzenia kulturalne. W tym drugim przypadku DK występują w różnych rolach. Warto je tu wymienić.

Po pierwsze, w pracy DK dominuje zasada wzajemności. DK posiadające sprzęt oświetleniowy i nagłośnieniowy użyczają go innym organizatorom lokalnych imprez lub okolicznym DK w zamian za inne usługi. Np. rozmówca z lokalizacji nr 2 (woj. świętokrzyskie) stwierdził, że *„regionalne DK tworzą sieć – wymieniają się sprzętem, zespołami, pomysłami, inaczej żaden z nich nie mógłby działać”*. Wyraźnie wskazuje się więc, że wymiana odbywa się na skalę pozalokalną (z innymi DK), jak również dotyczy nie tylko zasobów materialnych (sprzęt), ale również zespołów, grup artystycznych czy instruktorów, którymi DK „wymieniają się”. W kilku przypadkach rozmówcy stwierdzili również, że sprzęt pożyczają nieodpłatnie, głównie do podmiotów takich jak miejscowe szkoły czy lokalne NGO, które organizują jakieś wydarzenie.

Jednocześnie widać również model przeciwny polegający na wypożyczaniu sprzętu wszystkim podmiotom (innym DK, NGO, itd.) wyłącznie za pieniądze, co uzasadniane jest koniecznością „zarabiania DK na samego siebie”.

¹⁴ Warto pamiętać, że w 2007 roku wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w budżetach samorządów terytorialnych² wyniosły 4729,9 mln zł, co stanowiło 3,66% ogólnych wydatków (Kultura 2007, GUS 2008).

Po drugie, DK często są partnerami w projektach prowadzonych i finansowanych przez lokalne NGO. Często partnerstwo sprowadza się do „użyczenia” lokalu, sprzętu czy instruktora, ale ma też charakter współpracy merytorycznej (np. projekty związane ze zbieraniem i nagrywaniem lokalnej muzyki).

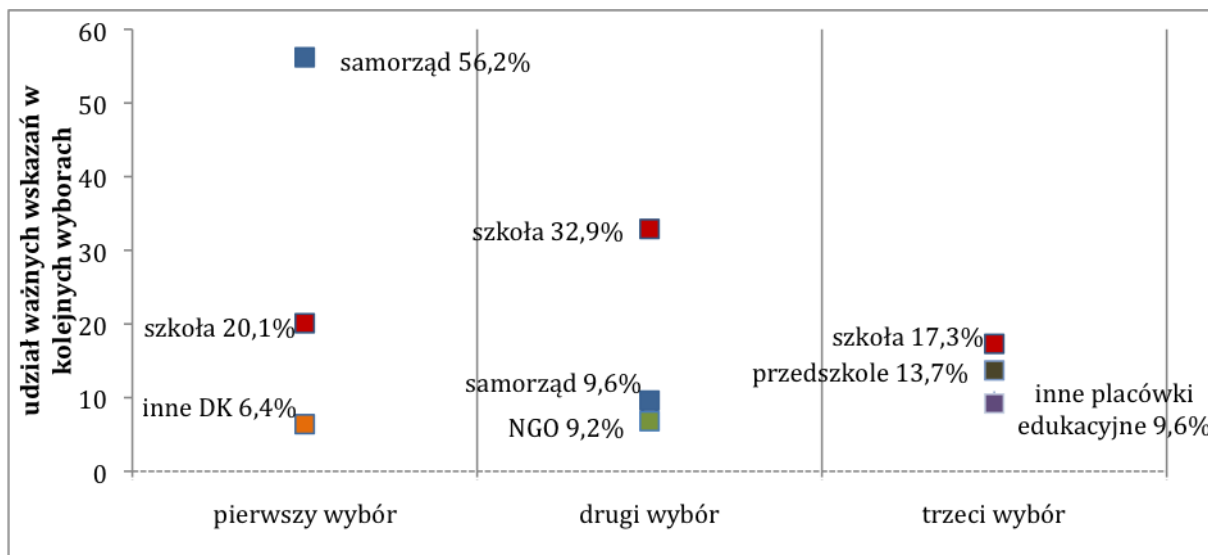
Po trzecie, to właśnie DK – ze względu na ścisłe połączenie z samorządem – organizuje większość lokalnych imprez i świąt lokalnych. Co sytuuje go jako lokalnego „lidera” wydarzeń kulturalnych a przede wszystkich tych o charakterze masowym.

Choć taką kluczową rolę podkreślali wszyscy rozmówcy, to jednak tezę o wiodącej roli DK jako animatora życia kulturalnego w gminie traktować należy ostrożnie¹⁵ - taka pozycja zależy bowiem od lokalnych warunków, a sama teza wyrasta z opinii jednej tylko strony zajmującej się lokalnym życiem kulturowym. Te wątpliwości są raczej lekką korektą niż przyczynkiem do wyciągnięcia kontrtezy.

Omawiając relacje DK – samorząd należy podkreślić wyrażaną bardzo często przez rozmówców opinię o różnorodności modeli współpracy. Dyrektorzy DK pytani o relacje DK – samorząd w znanych im gminach stwierdzali zazwyczaj, że sytuacje te są bardzo różne. Jak się wydaje, wynika to częściowo ze stosunku samorządu do ważności obszaru kultury. Pamiętając o cyklicznej zmianie ekip samorządowych zgodnej z kalendarzem wyborczym powiedzieć można, że modele te są nie tylko różnorodne, ale i dynamicznie zmieniają się w czasie.

Przyjrzyjmy się teraz hierarchii instytucji (w szerokim tego słowa znaczeniu) wskazywanych przez dyrektorów jako najważniejsi partnerzy.

¹⁵ Należy podkreślić, że wywiad przeprowadzane były wyłącznie z dyrektorami DK i przedstawicielami samorządu (organu prowadzącego), co rzutować może na wskazaną tu opinię o dominacji DK w lokalnym życiu kulturowym. Z drugiej strony, w rzeczywistości małych gmin, które badaliśmy, oferta DK była zawsze największa spośród innych instytucji zajmujących się kulturą (NGO, parafie, szkoły, biblioteki). Porównanie ilościowe jest jednak mylące, gdyż równoznaczne z pananimacyjnym charakterem lokalnej działalności DK, czyli stwierdzeniem, że gdyby zabrakło w danej gminie DK życie kulturalne by upadło. Jak pokazują wywiady przeprowadzone w niektórych lokalizacjach z osobami spoza wskazanego kręgu rozmówców (lokalizacja nr 3 i 4), a dokładnie z przedstawicielami lokalnych NGO, nie podzielają oni tezy o pananimacyjnym charakterze DK. W lokalizacji nr 3 działalność NGO rozwija się w opozycji zarówno do DK, jak i samorządu (choć w porównaniu z programem DK jest ona zdecydowanie bardziej ograniczona). W lokalizacji nr 4 rozwój DK związany jest z aktywnością lokalnego NGO, który włącza DK w podejmowane działania, a poprzez dobre relacje z samorządem wzmacnia również rolę DK. Należy jednak silnie podkreślić, że w obu sytuacjach mamy do czynienia z NGO-sami, które finansowane są głównie z pieniędzy pozalokalnych, np. centralnych programów ogólnopolskich czy funduszy europejskich. W takiej sytuacji możliwość pozyskiwania środków pozalokalnych pozwala na uwolnienie się od zależności od lokalnego samorządu i/lub DK, a głównie jego sprzętu oraz przestrzeni użytkowych. Dwa wskazane tu przykłady potraktować można jako opozycyjny model wobec pananimacyjnej roli DK. W obu przypadkach aktywność lokalnych NGO nie zależy od aktywności DK.



Wykres 5. Hierarchia kluczowych partnerów DK, pokazano wyłącznie trzy dominujące wskazania w każdym z wyborów. Źródło: badanie CATI

Ponad połowa dyrektorów jako swojego najważniejszego partnera wskazała lokalny samorząd. Współpraca z samorządem polega przede wszystkim na pozyskiwaniu środków. Jak powiedział jeden z respondentów: „[samorząd to] finansowanie, współpraca na wielu polach, pomoc przy uzyskiwaniu partnerów i pieniędzy”. [źródło: badanie CATI]

Samorzady wspomagają także DK organizacyjnie i merytorycznie: [współpraca polega na] planowaniu działań na terenie gminy, finansowaniu działań w ramach dotacji celów, opracowywaniu wspólnych strategii edukacji kulturalnych, współtworzenie projektów infrastruktury kulturalnej, aktywizacji kulturalnej mieszkańców. [źródło: badanie CATI]

Te poza finansowe relacje egzemplifikują również poniższe cytaty:

Organizujemy wspólnie różne warsztaty, wieczory poezji itp. zapraszamy władze gminy do uczestnictwa w naszych zajęciach. [źródło: badanie CATI]

Lokalny samorząd przede wszystkim wspiera nas finansowo. Ale także pomaga, gdy potrzebujemy transportu, np. wyjeżdżając na występy naszych zespołów tanecznych, czy muzycznego. [źródło: badanie CATI]

Inne instytucje wskazywane jako pierwszoplanowi partnerzy to przede wszystkim szkoły (ponad jedna piąta ważnych wskazań w pierwszym wyborze, blisko jedna trzecia – dominanta – w drugim). Współpraca ze szkołami sprowadza się do wspólnej organizacji imprez i rekrutacji klientów: „Jeśli chodzi o naszą współpracę ze szkołą, to jest jasne, że sobie we wszystkim pomagamy np. wspólnie prowadzimy ognisko muzyczne, zajęcia z rytmiki i wspólnie urządzamy różne imprezy okolicznościowe o uroczystości jak: na Trzeciego Maja, dzień patrona”. [źródło: badanie CATI]

Dyrektorzy wskazują także na udostępnianie zasobów takich jak: „wynajem sprzętu i pomieszczeń” [źródło: badanie CATI], „wypożyczanie sprzętu szkołom, wspólna organizacja imprez, produkowanie plakatów na zlecenie szkół” [źródło: badanie CATI] czy „współpraca [przy organizacji] imprez kulturowych, udostępnienie sprzętu i pomieszczeń”. [źródło: badanie CATI]

Ponad 6% dyrektorów jako swoich najważniejszych partnerów wybrało inne domy i ośrodki kultury. Współpraca sprowadza się do organizacji, wymiany wiedzy i udostępniania zasobów. Mówiono więc o „wspólnej edukacji dzieci i młodzieży, organizowaniu czasu wolnego, wspólnych wyjazdach, konkursach, imprezach” [źródło: badanie CATI] czy „wzajemnej pomocy w każdej dziedzinie. Wypożyczanie sobie nawzajem różnego sprzętu. [źródło: badanie CATI] lub „wymieniamy się doświadczeniami, wspieramy siebie nawzajem w różnych przedsięwzięciach”. [źródło: badanie CATI]

W drugim wyborze – poza szkołami – badani najczęściej wskazywali na samorząd (omówiony powyżej) i organizacje pozarządowe. NGOsy okazują się z jednej strony źródłami środków, a z drugiej partnerem organizacyjnym, co uobecnia się poprzez: „współpracę w działaniach: aktywizacja obszarów wiejskich, działania proekologiczne, dziedzictwo kulturowe” [źródło: badanie CATI] czy „wspólnym organizowaniu inicjatyw - spotkania, prelekcje, festyny”. [źródło: badanie CATI]

Podsumowując wątek roli DK w środowisku lokalnym należy podkreślić jej znaczenie dla lokalnej aktywności kulturalnej zarówno poprzez zaangażowanie zasobów własnych, jak i wiedzy i umiejętności w przedsięwzięcia kulturalne organizowane przez inne lokalne podmioty.

Biblioteki

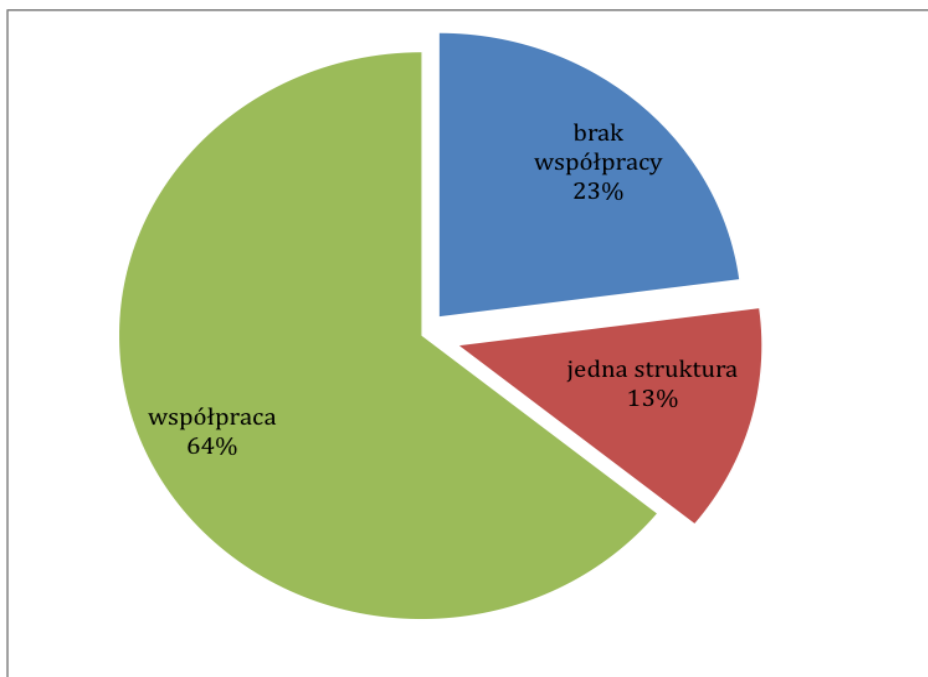
Co ciekawe, badani w CATI dyrektorzy dość rzadko wskazywali na biblioteki jako ważnych partnerów. Biblioteka okazała się trzecim w kolejności partnerem dla 6,8% informatorów. Nie zmienia to faktu, że współpracę z bibliotekami (jakkolwiek nie wartościowaną jako pierwszoplanowa) podejmuje 64,3% DK.

Jeśli chodzi o bibliotekę to wspólnie organizujemy konkursy i różne imprezy np. plenerowe. Pomagamy sobie w organizacji takich rzeczy, od zawsze. [źródło: badanie CATI]

[Współpraca polega na] *na organizacji wspólnych konkursów recytatorskich, kulturalnych, wieczornic, spotkania oraz organizacja czasu wolnego dla dzieci i młodzieży.* [źródło: badanie CATI]

Praca polega na wspólnym organizowaniu imprez, konkursów np. Międzynarodowy Konkurs Poetycki. Ponadto prowadzimy współpracę z biblioteką na podstawie powołania do życia Uniwersytetu III wieku (biblioteka udostępnia potrzebne materiały, podręczniki). [źródło: badanie CATI]

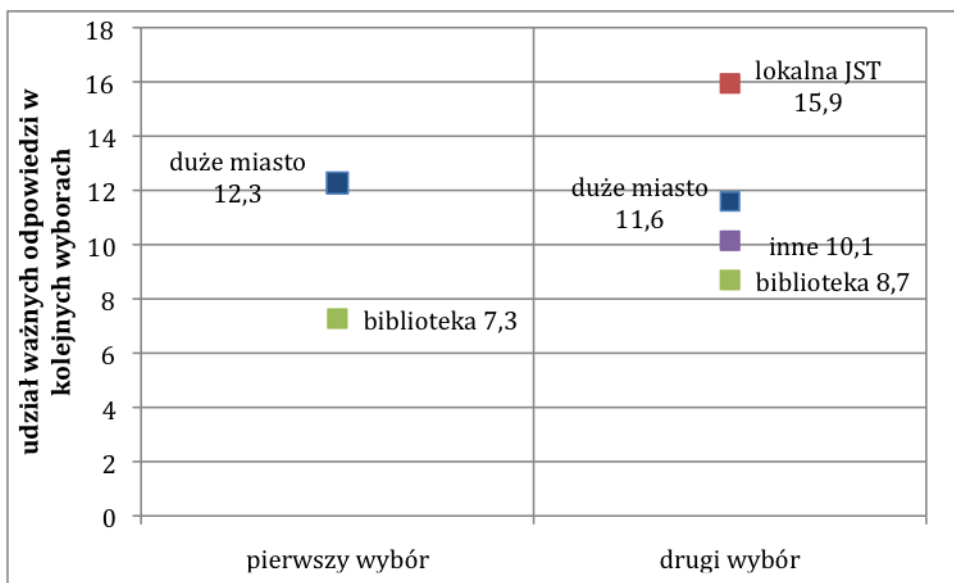
Placówki, które nie zawierają się w tej liczbie to przede wszystkim 22,9% DK wskazujących na brak współpracy z bibliotekami oraz 12,9% placówek połączonych z biblioteką w jedną strukturę organizacyjną (która to sytuacja – nawiasem mówiąc – nie jest zgodna z obowiązującym prawem).



Wykres 6. Współpraca z bibliotekami, n=247. Źródło: badanie CATI

Konkurencja DK

Do ciekawych wniosków prowadzi analiza rozkładu odpowiedzi na pytanie o konkurencję dla DK. Przede wszystkim blisko połowa (48,2% ważnych wskazań) DK pokazuje, że nie ma żadnej konkurencji – stąd też niskie udziały procentowe w rozkładach pokazanych niżej. Okazuje się, że w pierwszym wyborze dyrektorzy najczęściej (12,3%) wskazują na instytucje mieszczące się w pobliskiej większej miejscowości, w drugim wyborze duże miasta skupiły 11,6% wskazań. Naturalnie na tym rozkładzie zaważyły DK położone w małych miejscowościach.



Wykres 7. Najważniejsza konkurencja DK. Źródło: badanie CATI

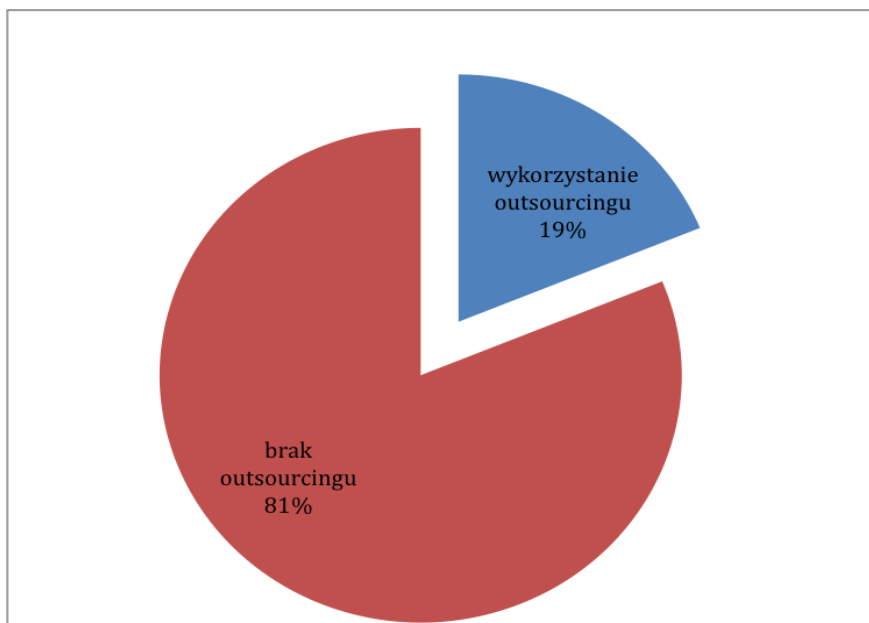
Co ciekawe, drugim w kolejności konkurentem DK są biblioteki, które często wyodrębniły się z tej samej struktury (i jak widzieliśmy często nadal pozostają połączone z DK – wskazuje to na bardzo ambiwalentne relacje łączące te dwa typy placówek kulturalnych). W pierwszym wyborze wskazuje na nie 7,3% dyrektorów, w drugim 8,7% - trend jest wyraźny i stały. W drugim wyborze dominanta przypada na lokalne jednostki samorządowe, na które wskazało 15,9% badanych. Poza instytucjami położonymi w dużych miastach pojawia się także kategoria „inne” – najczęściej wymieniano tu muzea, galerie oraz szkoły.

Zatrzymajmy się na chwilę przy spostrzeżeniu – samorząd terytorialny dla pewnej liczby DK okazuje się nie tylko organem prowadzącym (finansującym i nadającym strukturę prawno-organizacyjną), najczęstszym partnerem, ale też konkurentem. W trakcie wywiadów indywidualnych badani wskazywali na sytuacje gdzie z powodów politycznych czy personalnych dyrektorowi DK „nie jest po drodze” z wójtem czy burmistrzem, w efekcie czego organizowane przez DK imprezy nie są traktowane „jako nasze” przez JST. Wójt czy burmistrz organizuje, czy to sam przez dział promocji czy inne placówki w miejscowości (szkoły, OSP, biblioteki) wydarzenia traktowane z perspektywy DK jak konkurencyjne, czy wchodzące w kompetencje domu kultury. Tak to ujmuje jedna rozmówczyni: *„Całkowicie anonimowo mogę powiedzieć, że w momencie gdy przyszedł nowy burmistrz to zaczęło się sondowanie z jakiej ja opcji jestem, bo podejrzewano że z tej, do której należał poprzedni burmistrz. Następnie mnie i nasze zespoły zaczęto traktować jako przerywnik artystyczny do dosłownie wszelkich występów burmistrza czy innych urzędników. Jak próbowałam oporować to burmistrz ostentacyjnie zaczął wynajmować inne, komercyjne zespoły, co poskutkowało ograniczeniem środków na dom kultury i co tu dużo mówić rodzajem niepewności”*. [ID113]

Warto dodać, że nie ma istotnego statystycznie związku pomiędzy dostrzeganiem konkurencji w otoczeniu jednostki a wielkością miejscowości, w której działa DK.

Outsourcing

Jedną z cech wskazujących na nowoczesne zarządzanie jest przenoszenie części aktywności na zewnętrzne podmioty. Z jednej strony umożliwia to uruchomienie zasobów niedostępnych wprost DK, szczególnie wysoko kwalifikowanych pracowników czy specyficznego *know-how*, z drugiej pozwala na poszerzenie oferty (ilościowe jakości i dotyczące nowych form). Z badanych DK blisko 19% zleca realizację zadań statutowych zewnętrznym podmiotom.



Wykres 8. Zlecenie zewnętrznym podmiotom realizacji zadań statusowych w 2009, pokazano udziały z ważnych odpowiedzi, n=234. Źródło: badanie CATI

Jakkolwiek outsourcing jest nieco częstszy w większych gminach, nie jest to zależność istotna statystycznie. Zadania zlecane podwykonawcom mają przede wszystkim charakter organizacyjny (sprowadzenie gwiazdy, organizacja wydarzenia), techniczny (np. obsługa oświetlenia), merytoryczny (prowadzenie szkoleń czy wykładów). Ci dyrektorzy, którzy zdecydowali się na sięgnięcie po zewnętrznych podwykonawców uzasadniają to przede wszystkim brakiem *know-how* („korzyści organizacyjne, nie wszystkie oferty miejscowe podobają się mieszkańcom czasami oczekują czegoś więcej”. [Źródło: badanie CATI]) lub specjalistycznego sprzętu („nie mamy możliwości i zasobów kadrowych, by uatrakcyjnić” [Źródło: badanie CATI] czy „jeśli imprezy plenerowe odbywają się raz w roku, bez sensu jest kupowanie tak drogiego sprzętu” [Źródło: badanie CATI]).

Dostrzegają w outsourcingu sposób na uatrakcyjnienie i poszerzenie oferty bez ponoszenia kosztów stałych.

Outsourcing wydaje się racjonalną strategią redukcji kosztów. Rozmówcy wspominają, że zdecydowali się na zewnętrznych usługodawców również z powodów finansowych.

Takie działania otwierają DK na nowe możliwości i mają przyciągać klientów, np. „[zatrudniliśmy osoby z zewnątrz] w celu wzbogacenia oferty, a także dla podniesienia zainteresowania działalnością kulturalną wśród mieszkańców”. [Źródło: badanie CATI]

Ci z dyrektorów, którzy korzystali z outsourcingu, podkreślają jego istotną rolę. Trzydziestu sześciu na trzydziestu dziewięciu wskazało, że rola takich usług dla funkcjonowania placówki jest zdecydowanie ważna lub raczej ważna, jedynie trzech wybrało odpowiedź „raczej nieważna”.

Sylwetka dyrektora DK

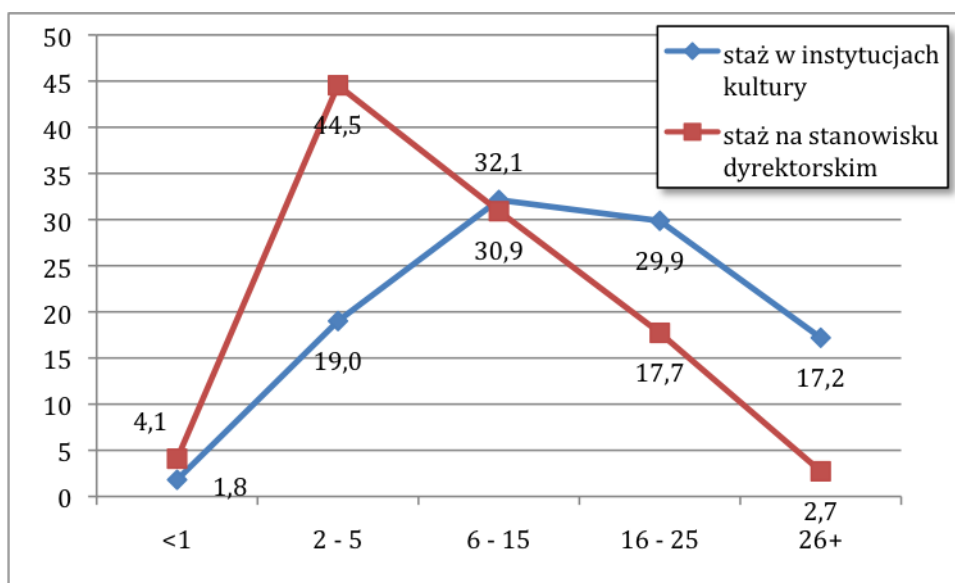
Funkcja dyrektora DK okazuje się niemal idealnie egalitarna pod względem płci – w próbie znalazło się 50,2% kobiet i 49,8% mężczyzn. Dwie trzecie z nich mieści się w przedziale 35-54 lata,

najmłodszy miał 23, a najstarszy 66 lat. W próbie znalazło się niespełna 8% osób poniżej trzydziestego roku życia. Średnia arytmetyczna wyniosła 44,95, mediana 46.

Wiek	Częstość	Procent	Procent ważnych
Do 24	2	,8	1,0
25 – 34	31	12,6	15,2
35– 44	57	23,1	27,9
45– 54	83	33,6	40,7
55– 64	30	12,1	14,7
65 +	1	,4	,5
Ogółem	204	82,6	100,0
braki danych	43	17,4	
	247	100,0	

Tabela 6. Wiek dyrektorów DK w przedziałach. Źródło: badanie CATI

Gros osób kierujących DK to osoby o dość długiej karierze zawodowej. Większość z tej kariery przypadła na instytucje kultury – współczynnik korelacji r Pearsona pomiędzy wiekiem badanych a ich stażem w instytucjach kultury jest istotny na poziomie $p < 0,01$ i wynosi $r = ,637$. Blisko 60% badanych spędziło w tego typu jednostkach ponad 10 lat, z tego około połowy zajmowało stanowiska dyrektorskie.

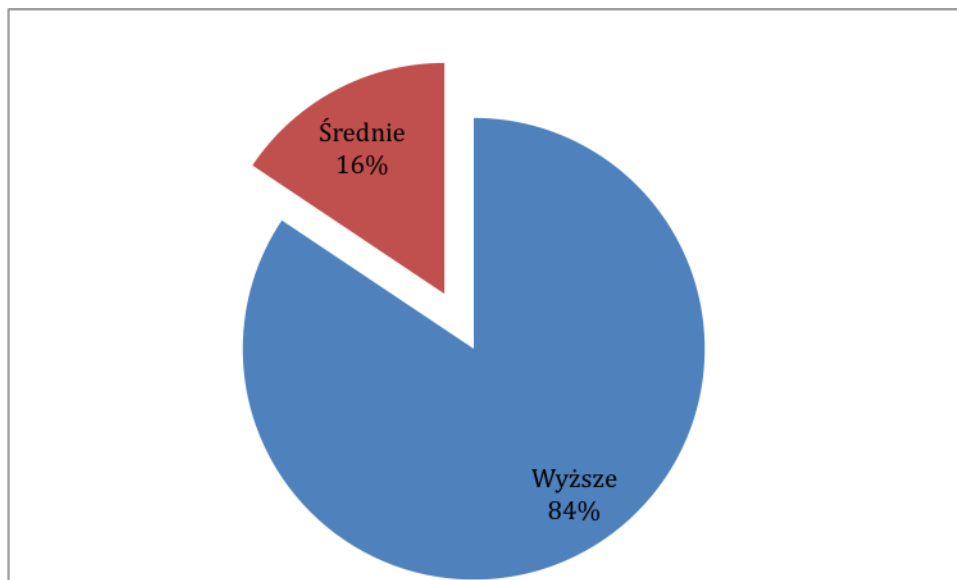


Wykres 9. Staż w instytucjach kultury i staż na stanowisku dyrektorskim w przedziałach. Źródło: badanie CATI

Z powyższego wykresu widać, że grupa świeżo mianowanych dyrektorów, o stażu nieprzekraczającym jednego roku to około 4% badanych. Co ciekawe, około 2% (poniżej błędu z próby) musiało zacząć swój kontakt z instytucjami kultury od dyrektorskiego stanowiska. Oznacza to, że tego typu procedury są bardzo rzadkie i nieistotne w skali ogólnopolskiej, niemniej sporadycznie mają miejsce. Dominująca część badanych wskazała, że posadę dyrektorską objęła od dwóch do pięciu lat przed badaniem, jednak staż badanych w instytucjach kultury jest zdecydowanie dłuższy – niemal ośmiu na dziesięciu badanych pracuje w nich ponad 6 lat. Porównując to z wiekiem badanych można skonstatować, że większość z nich prawdopodobnie całą karierę zawodową związało z

instytucjami kulturalnymi, stąd opowieści o dyrektorach DK masowo „przynoszonych” w teczkach przez lokalnych polityków można uznać za grubo przesadzone.

Przyjrzyjmy się teraz kwalifikacjom dyrektorów. 84,4% legitymuje się wyższym wykształceniem, pozostałe 15,6% - średnim.



Wykres 10. Wykształcenie dyrektorów DK, pokazano udziały z ważnych wskazań, n=237. Źródło: badanie CATI

W tych 84% najczęściej można spotkać pedagogów (ponad 30% wskazań), w tym absolwentów specjalizacji kulturowo-oświatowej. Kolejnym najczęściej wybieranym kierunkiem wykształcenia jest szeroko rozumiana finansowość, administracja i marketing – wskazało na nie około jednej czwartej badanych. Około jednej dziesiątej dyrektorów ukończyło studia artystyczne (w tym muzyczne), tyle samo kulturoznawstwo. Pozostałe kierunki studiów reprezentowane są przez niewielkie grupki badanych.

Generalnie rzecz biorąc dyrektor DK to najczęściej humanista, przedstawiciele nauk ścisłych lub technicznych było dosłownie kilku (w tym jeden specjalista od maszyn górniczych). Niespełna jedna trzecia dyrektorów ukończyła studia podyplomowe dotyczące zarządzania instytucjami kultury. Wskazuje to na spore potrzeby edukacyjne tej grupy zawodowej.

Zasoby ludzkie DK

W tej części opracowania przyjrzymy się osobom pracującym w DK. W 2009 roku liczba etatów w przeciętnym DK wynosiła 12,1 (średnia arytmetyczna). Mediana wyniosła 8 i z uwagi na odstające obserwacje wydaje się być bardziej adekwatną miarą, stąd dalej będziemy się posługiwać właśnie nią. Siedem DK (ok. 3%) wykazało tylko jeden etat, dwiętnastu dyrektorów wskazało na ponad 30 etatów (w obydwu przypadkach mogły się na nie składać częściowo niepełne etaty).¹⁶

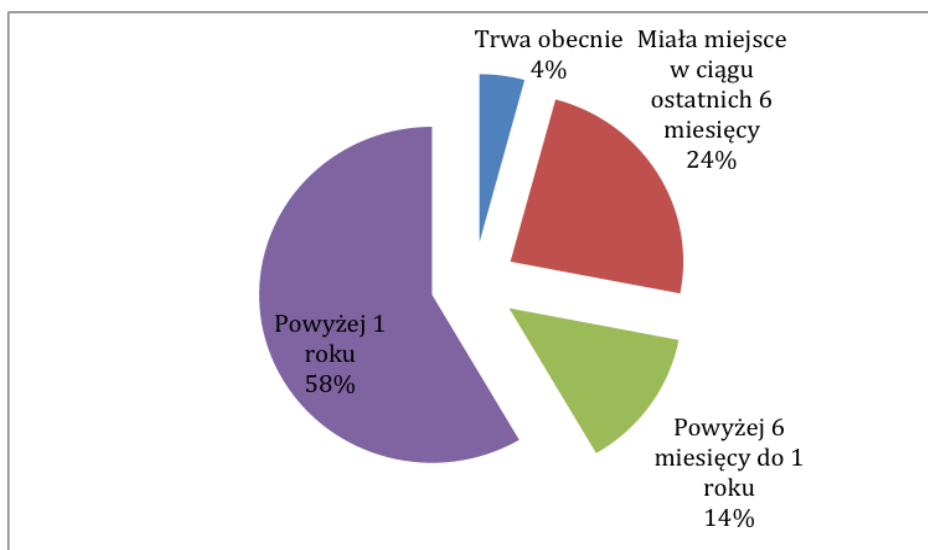
¹⁶ Odchylenie tych estymatorów od wskaźników zgromadzonych przez GUS nie przekracza wielkości błędu statystycznego.

W tym samym roku przeciętne zatrudnienie na podstawie umowy cywilno-prawnej (o dzieło lub zlecenie) wynosiło przeciętnie 4, liczba stażystów i wolontariuszy – średnio 2. Wyraźnie DK nie jest placówką przyciągającą wolontariuszy. Liczba stażystów jest prawdopodobnie funkcją liczebności studentów, którzy mogą w tych placówkach rozliczać praktyki studenckie.

Niektóre DK odbiegają jednak od tego obrazu i „przerabiają” znaczne ilości wolontariuszy i stażystów – rekordzista zadeklarował 400 tego typu umów w 2009 roku. Oczywiście najprawdopodobniej nie była to współpraca długotrwała czy w szerokim wymiarze, ale zakrojona na szeroką skalę kooperacja z młodymi ludźmi jest interesującą próbą aktywizacji młodzieży poprzez kulturę. Generalnie rzecz biorąc DK z większą liczbą wolontariuszy i stażystów przypadają na duże miejscowości, co wynika z bliskości zasobów (ośrodki akademickie).

Kiedy przyjrzymy się zadaniom stawianym przed pracownikami etatowymi okazuje się, że pracownicy merytoryczni stanowią przeciętnie około 54% pracowników etatowych. Ten dość niepokojący – ostatecznie niewiele ponad połowa pracowników etatowych DK zajmuje się pracą merytoryczną – wskaźnik jest „zasługą” małych DK, w których jeden pracownik administracyjny faktycznie stanowi 1/3 kadry. W dużych placówkach etat lub dwa przeznaczone na działania czysto administracyjne są mniej widoczne – po odjęciu najmniejszych DK średni udział pracowników merytorycznych wzrasta do 73%. Oznacza to, że w typowym DK z dwunastoma etatami trzy przypadają na pracowników niemerytorycznych.

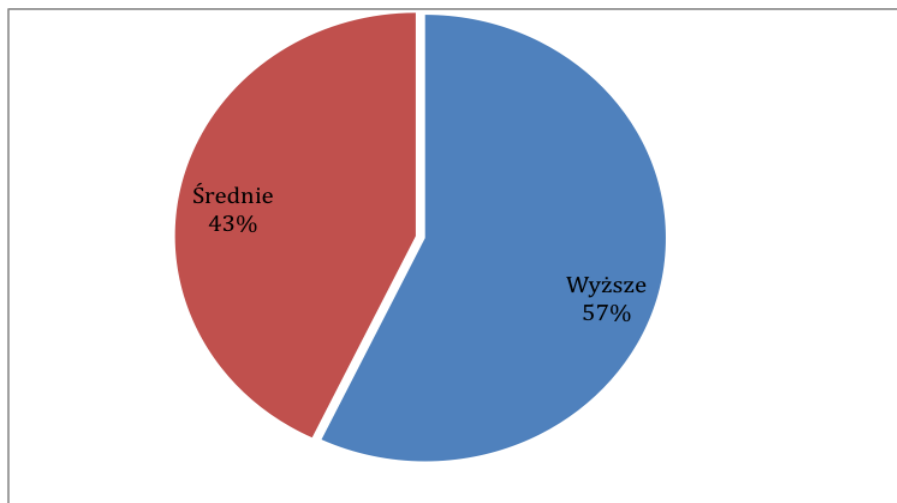
Udział trenerów i instruktorów amatorskiego ruchu młodzieżowego wyniósł około jednej trzeciej zasobów kadrowych. Rekrutacja na stanowiska instruktorów jest raczej rzadka.



Wykres 11. Ostatnia rekrutacja na stanowisko instruktora amatorskiego ruchu młodzieżowego, pokazano udziały ważnych odpowiedzi, n=214. Źródło: badanie CATI

Jak widać, w 58% DK ostatnia rekrutacja miała miejsce dawniej niż rok temu. Tylko 28% badanych DK rotowało kadrę instruktorską w okresie nie większym niż sześć miesięcy przed badaniem. Stanowisko to nie cieszy się zresztą szczególną popularnością – na jedno miejsce średnio aplikuje dwóch kandydatów. Niektóre DK stosują zresztą specyficzne metody rekrutacji: „sami dobieramy osoby, bez większej rekrutacji z ogłoszeniami”.

Pracownicy DK przeciętnie są w tej placówce od 10 lat, choć gdzieś zdarzają się kadry starsze (ze średnim stażem ponad dwudziestoletnim) i młodsze. Najdłuższy zarejestrowany staż pojedynczego pracownika wyniósł, uwaga, 45 lat. Trudno znaleźć dobry materiał porównawczy, ale 10 letnia średnia, podobnie jak opisana powyżej częstotliwość rekrutowania instruktorów wskazuje na raczej niski poziom rotacji kadr.



Wykres 12. Wykształcenie pracowników DK, pokazano udziały z ważnych odpowiedzi, n=240. Źródło: badanie CATI

57,1% dyrektorów wskazało, że wśród ich pracowników dominują osoby z wykształceniem wyższym, podczas gdy 42,9% wskazało na średnie. Badanym było dość trudno określić dominujący rodzaj wykształcenia wśród pracowników, niektórzy wskazywali po kilka odpowiedzi, stąd liczenie udziałów nie ma sensu. Niemniej wyraźnie dominowała pedagogika, co przypomina strukturę wykształcenia samych dyrektorów. Jednak wśród pracowników pojawia się proporcjonalnie znacznie więcej absolwentów studiów artystycznych i kulturoznawstwa – w przypadku tej drugiej specjalności może to wynikać ze wchodzenia na rynek coraz większej liczby absolwentów – oraz, co ciekawe, bibliotekoznawstwa (żaden z badanych dyrektorów nie miał takiego wykształcenia).

Podobnie jak dyrektorzy tak i przeciętni pracownicy DK są niemal idealnie podzieleni pod kątem genderowym – udział kobiet wśród pracowników DK wynosi nieco ponad 48%.

Szkolenia

Jeśli chodzi o wsparcie merytoryczne pożądane przez DK, rozmówcy najchętniej widzieliby szkolenia podnoszące kompetencje pracowników. Proponują ogromną różnorodność szkoleń, począwszy od kompetencji koniecznych do bezpośredniej współpracy z klientami. W badaniu CATI wskazano na m.in. następujące obszary zapotrzebowania: szkolenia z zakresu teatru, fotografii i filmu dla instruktorów; kursy doskonalące dla naszych pracowników z zakresu metod nauczania dzieci i młodzieży; szkolenia dla instruktorów związane z animacją plastyczną i teatralną.

Wyraźnie przebijają się też szkolenia nastawione na pozyskiwanie środków, czy to środków z EU czy ogólne dotyczące pozyskiwania środków zewnętrznych na działalność oraz sponsorów.

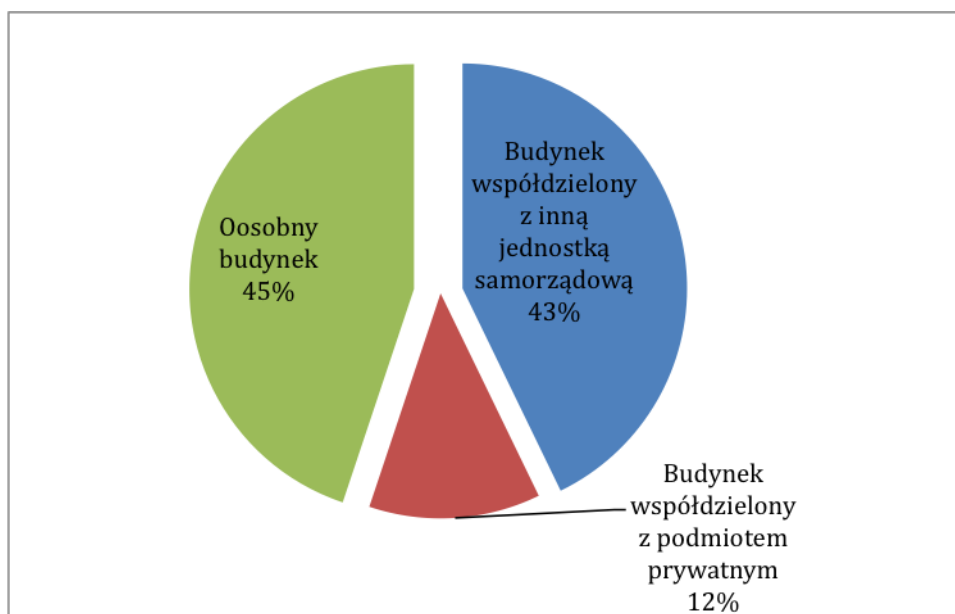
W pewnym momencie dochodzi jednak do dość paradoksalnej sytuacji, kiedy jeden z dyrektorów chce szkolić się z pozyskiwania środków z MKiDN: „skuteczne zdobywanie środków z funduszy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i innych źródeł”. [Źródło: badanie CATI]

Niezależnie od paradoksu, powyższy cytat dobrze pokazuje postrzeganie instytucji centralnych z perspektywy małego DK. Dyrektorzy oczekiwali także szkoleń z zakresu pracy z klientami o mniejszych szansach, w tym: profilaktyki i walki z patologiami, aktywizacji osób starszych czy „kursów pracy socjalnej” [Źródło: badanie CATI].

Podsumowując, zauważmy, że katalog wyrażonych potrzeb szkoleniowych jest różnorodny. Chociaż udało się wskazać pewne dominujące obszary zainteresowania, to jednak nie można oprzeć się wrażeniu, że formułowane zapotrzebowania na szkolenia związane są z indywidualną sytuacją badanych instytucji, a więc stanowi skutek wiedzy i doświadczenia dyrektora i jego pracowników, które ze względu na różnice doświadczeń i/lub priorytetów różnią się w różnych instytucjach.

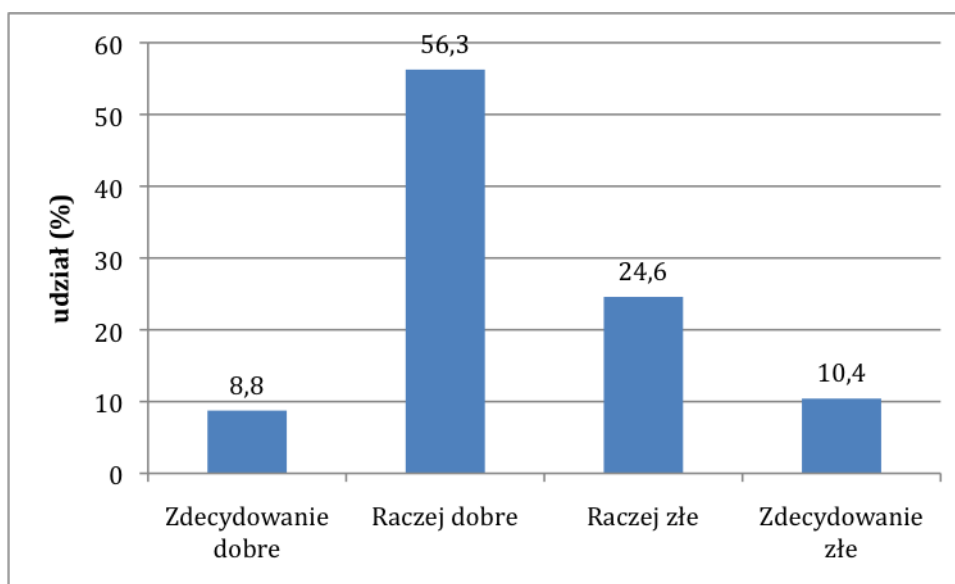
Infrastruktura DK

Jak się okazuje, tylko część – dokładnie 44,9% – DK użytkuje osobny budynek. 42,8% dzieli go z inną instytucją samorządową, 12,3% z podmiotem lub podmiotami prywatnymi.



Wykres 13. Użytkowanie budynku, n=243. Źródło: badanie CATI

Nie jest to rozkład szczególnie zaskakujący, niemniej warto podkreślić, że nie ma tu związku ani ze specyfiką gminy (np. zróżnicowania wiejskie – miejskie), ani jej wielkością. Te instytucje to przede wszystkim biblioteki, ale również kina, a nawet straż pożarna. Niezależnie od współdzielenia bądź niewspółdzielenia budynku, większość dyrektorów uważa siedziby za dopasowane do swoich potrzeb. Odmiennego zdania jest ponad jedna trzecia badanych.



Wykres 14. Dostosowanie budynku do potrzeb DK, pokazano udziały z ważnych odpowiedzi, n=240. Źródło: badanie CATI

Ocena stopnia dopasowania budynku do specyfiki działalności nie jest powiązana z wielkością gminy, ale jej typem: wśród dyrektorów DK w gminach wiejskich 43% negatywnie ocenia budynki. W gminach miejskich odsetek ten spada do 18,3%, Związek jest istotny statystycznie na poziomie $p < 0,05$.

		Ocena dopasowania budynku do potrzeb działalności merytorycznej				razem	
		Zdecydowanie dobre	Raczej dobre	Raczej złe	Zdecydowanie złe		
Typ gminy	gmina miejska	Liczebność	6	43	6	5	60
		% z kod gminy	10,0%	71,7%	10,0%	8,3%	100,0%
	gmina wiejska	Liczebność	12	49	35	13	109
		% z kod gminy	11,0%	45,0%	32,1%	11,9%	100,0%
	gmina wiejsko-miejska	Liczebność	3	43	18	7	71
		% z kod gminy	4,2%	60,6%	25,4%	9,9%	100,0%
Ogółem	Liczebność	21	135	59	25	240	
	% z kod gminy	8,8%	56,3%	24,6%	10,4%	100,0%	

Tabela 7. Związek pomiędzy typem gminy prowadzenia działalności a oceną dopasowania budynku do potrzeb działalności merytorycznej. Źródło: badanie CATI

Wśród rzeczy, które wymagają poprawy dyrektorzy wymieniają najczęściej niedostosowanie budynku tak dla pracy merytorycznej, jak i z perspektywy osób niepełnosprawnych (i starszych). Często wspominają też o konieczności modernizacji lub remontu.



Fot. 4. Dostosowanie DK do potrzeb niepełnosprawnych klientów (fot. T. Kasprzak)

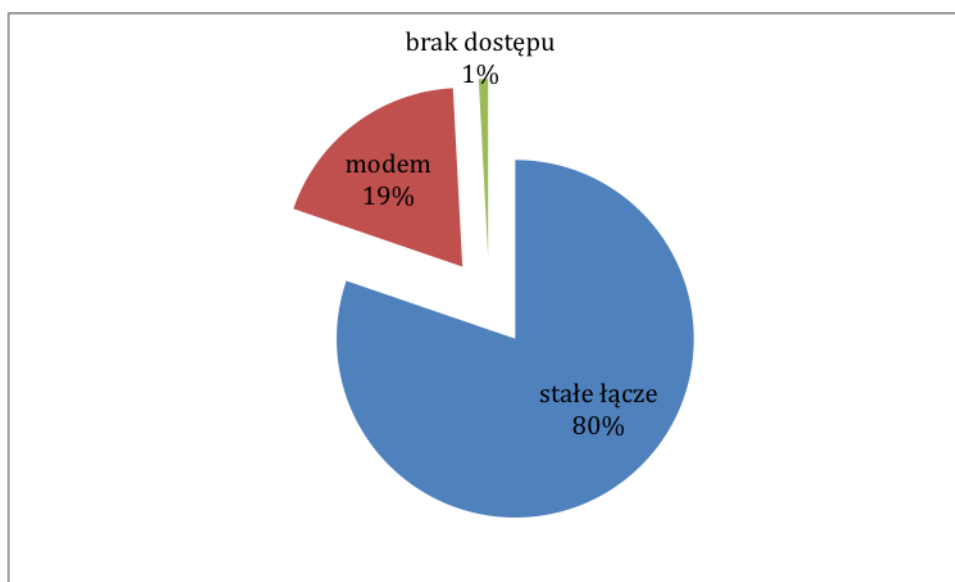
Co oczywiste, infrastruktura DK ma istotne znaczenia dla działalności placówki, wyznacza bowiem granice działalności. Np. w lokalizacji nr 4 DK mieści się w dwóch pomieszczeniach byłego baraku robotniczego. Takie warunki wpływają na ograniczoną możliwość prób artystycznych (a DK definiuje się jako zorientowany na „rozwijanie śpiewu”). Z kolei DK z lokalizacji nr 1 mieści się w przebudowanej remizie, w której wcześniej było kino, a obecnie znajduje się właśnie DK. W efekcie, DK posiada tylko jedną salę, co ogranicza możliwość prowadzenia jednocześnie dwóch lub więcej zajęć; do celów administracyjnych zaadoptowany został strych („nie ma pieniędzy na przebudowę DK, bo gmina koncentruje się teraz na budowie hali sportowej. Prywatni sponsorzy też na ten cel nie dadzą. Żadnego grantu nie udało nam się na ten cel wygrać – to był grant z ministerstwa, a na RPO Mazowsze to ja się spóźniła, ale tam można było próbować”). DK z lokalizacji nr 2 i nr 5 znajdują się w byłych kinach, co przekłada się na profil ich działalności. Z jednej strony prowadzone są projekcje filmowe, które stanowią dodatkowe źródło dochodu DK, z drugiej jednak, „kinowe” rozplanowanie przestrzeni (duża sala i korytarze) wpływa na ograniczenie możliwości podejmowania pewnych aktywności. Np. w DK w lokalizacji nr 5 skutkuje to prowadzeniem zajęć na korytarza placówki, a w lokalizacji nr 2 utrudnieniem dostępu do lokalu DK, wejście, do którego wiedzie przez strome schody.

Można więc powiedzieć, że warunki infrastrukturalne związane są z działalnością DK oraz dostępem do niego. Rozmówcy rozpoznają ważność infrastruktury w działalności DK – pytani o potrzeby, mówią zazwyczaj albo o remoncie albo o zmianie lokalu. Nie jest jednak tak, że wszystkie badane jakościowo DK mają problemy lokalowe. Np. DK w lokalizacji nr 6 i 7 są w trakcie budowania nowych budynków. A DK z lokalizacji nr 3 może pochwalić się dobrą infrastrukturą.

Dodatkowo, prawie wszystkie przebadane DK wykorzystują infrastrukturę w celu zarobienia dodatkowych pieniędzy. Posiadane sale wynajmowane są na różne uroczystości (np. wesela czy chrzciny) czy wydarzenia (np. obrady, spotkania, itd.).

Dostęp do sieci Internet

Jak pokazuje poniższy wykres, około jednej piątej DK nie ma stałego, szerokopasmowego dostępu do Internetu. Jest to wskazanie dość niepokojące, zważywszy na potencjalną rolę DK w przeciwdziałaniu cyfrowemu podziałowi.



Wykres 15. Dostęp do Internetu, n=238. Źródło: badanie CATI

W łączach stałych dominują łącza o przepustowości od 512Kb do 5Mb (blisko 55% ogółu wskazań). Subdominanta przypada na łącza słabsze niż 512Kb. Jedynie 5,5% badanych DK posiada dostęp o przepustowości większej niż 5Mb.

W 32,2% DK z Internetu mogą korzystać wyłącznie pracownicy, z wyłączeniem klientów. Nie jest to wbrew pozorom wskaźnik bardzo niepokojący – DK, które nie udostępniają komputerów podłączonych do sieci WWW swoim klientom to najczęściej DK położone w miastach, gdzie takie zapotrzebowanie najprawdopodobniej albo nie występuje, albo występuje jedynie w ograniczonym zakresie.

		Udostępnianie komputerów z dostępem do Internetu		łącznie
		Tylko pracownicy	Klienci i pracownicy	
gmina miejska	Liczebność	26	36	62
	% z kod gminy	41,9%	58,1%	100,0%
gmina wiejska	Liczebność	23	85	108
	% z kod gminy	21,3%	78,7%	100,0%
gmina wiejsko-miejska	Liczebność	29	43	72
	% z kod gminy	40,3%	59,7%	100,0%
Ogółem	Liczebność	78	164	242
	% z kod gminy	32,2%	67,8%	100,0%

Tabela 8 Udostępnianie komputerów z dostępem do Internetu. Źródło: badanie CATI.

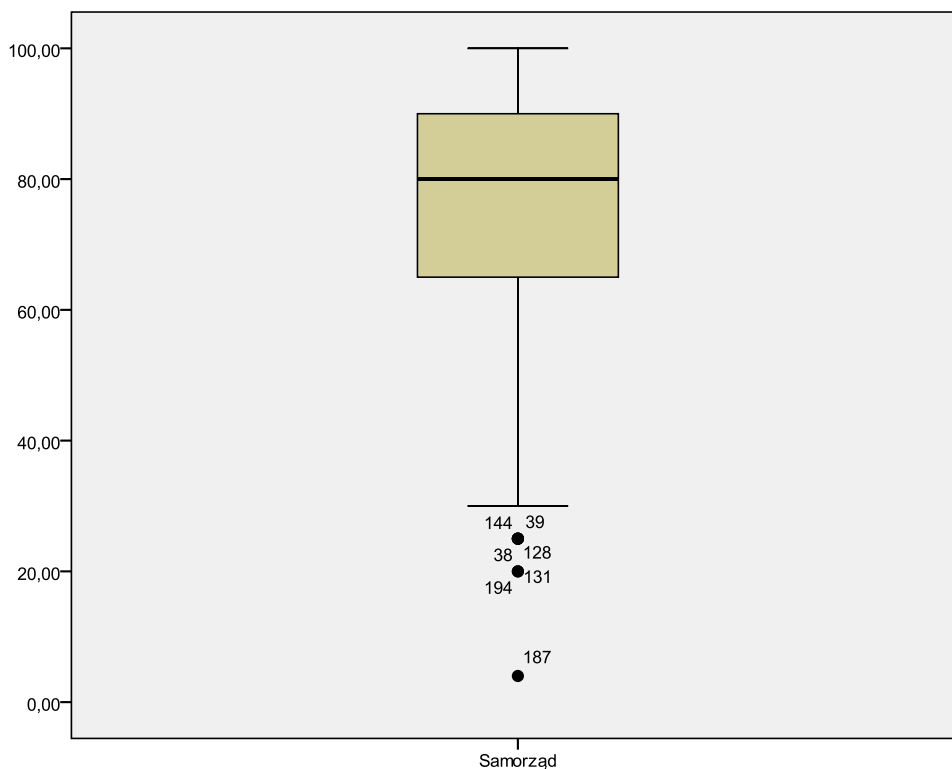
Budżet DK

Na wstępie warto zaznaczyć, że ta część opracowania jest najbardziej obciążona ryzykiem błędu, wynikającym z powściągliwości badanych co do dzielenia się wiedzą na temat budżetu placówki (jakkolwiek ankieterzy pytali wyłącznie o proporcje). Po drugie sami badani zastrzegali brak znajomości detali, co per saldo mogło rzutować na całość. Niezależnie od tego warto przyrzeć się zebranym danym, już to w celu przeanalizowania samej struktury budżetów DK.

	Średnia (w % budżetu)	Mediana (w % budżetu)	minimum (w % budżetu)	maksimum (w % budżetu)	N
Samorząd	75,3	80	4	100	224
Władze województwa, urząd marszałkowski	13,8	8,5	1	95	88
Dotacje ministerialne	10,1	5	1	80	59
Fundusze europejskie	9,3	5,5	1	75	72
Środki od prywatnych sponsorów	6,3	5	1	40	121
Środki od organizacji pozarządowych	6,8	5	1	20	31
Środki uzyskane dzięki własnej działalności wydawniczej	9,1	10	1	30	39
Środki uzyskane dzięki wynajmowi sal lub sprzętu	7,7	5	1	40	109
Środki uzyskane dzięki prowadzeniu płatnych działań/imprez biletowanych, kursów, szkoleń itp.	11,0	6	1	40	71

Tabela 9. Struktura budżetów DK. Pokazana uśrednione wskazania i ekstrema dla odpowiedzi udzielonych przez dyrektorów w procentach całego budżetu. Źródło: badanie CATI

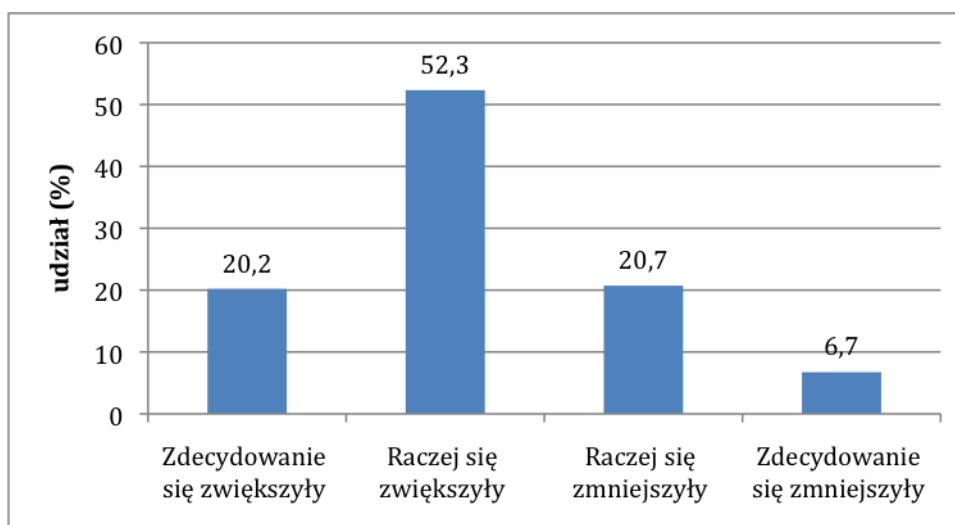
Jak widać, **najważniejszym źródłem finansowania dla DK są lokalne samorządy**. Ponad połowa DK, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, czerpie stąd 80% i więcej wszystkich swoich środków. W budżetach mniej niż jednej czwartej DK wpływy z samorządu stanowią mniej niż 60%. Odpowiedzi badanych były bardzo rozproszone ($SD=20$), niemniej rozkład jest wyraźnie skośny ujemnie – przechylony w stronę wysokich wartości – co widać na poniższym wykresie blokowym.



Wykres 16. Wpływy do budżetu DK z samorządu lokalnego w procentach budżetu DK. Źródło: badanie CATI

Te DK, dla których wpływy z lokalnego samorządu stanowią relatywnie niewielki odsetek budżetu, najczęściej wykazują w budżecie subwencje od jednostek na wyższym poziomie podziału administracyjnego, szczególnie wojewódzkich, bądź – rzadziej – centralnych.

Dyrektorzy zauważają wzrost środków pochodzących z samorządów lokalnych na przestrzeni ostatnich trzech lat (od wyborów samorządowych z 2006 roku).



Wykres 17. Zmiany w wysokości subwencji samorządowej od wyborów w 2006 roku. Źródło: badanie CATI

Warto zauważyć, że opisane na powyższym wykresie opinie nie zależą ani od typu ani od wielkości gminy, jej położenia czy rodzaju placówki. Zależą za to istotnie od wielkości nakładów na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego *per capita* w gminie. **Dane wskazują na postępujące niwelowanie nierówności – to w gminach poniżej mediany nakładów na kulturę dyrektorzy częściej wskazują na zwiększenie dotacji.** Oczywiście może to być statystyczny efekt minimum – jeśli nakłady na DK w tych gminach osiągnęły bardzo niski poziom, obniżenie jest już bardzo mało prawdopodobne, a każde, nawet niewielkie odbicie będzie postrzegane jako wzrost.

Znaczna część dyrektorów (ok. 49%) wskazała na środki uzyskiwane od prywatnych sponsorów. Stanowią one około 6% budżetu tych 121 placówek. Wynajem sal i sprzętu wybrało 44% badanych, oceniając rolę tego źródła środków na około 8% budżetu. Nie ma tu istotnych statystycznie różnic pomiędzy DK położonymi w małych i dużych gminach, jak również działającymi na terenach wiejskich czy miejskich.

Istotnym źródłem wpływów do budżetu jest prowadzenie własnej działalności. Przeciętnie daje ona około 11% pozyskiwanych środków, przy czym średnią zawyżają skrajne obserwacje. Mediana przypada już na 6%. Wpływy z tego tytułu są istotnie ($p < 0,05$) wyższe w gminach miejskich niż wiejskich, jakkolwiek nie ma prostej korelacji liniowej z liczbą mieszkańców danej gminy.

Ze względu na to, że – w oczach dyrektorów DK – budżety placówek zawsze są za małe, zmuszeni są oni do poszukiwania środków poza dotacją. W sytuacji takiej bardzo ważne okazują się umiejętności dyrektora DK oraz jego pracowników do pozyskiwania pieniędzy z innych źródeł. Głównie poszukuje się ich w jednostkach samorządowych wyższego rzędu (urząd marszałkowski, rządziej wojewódzki). Wywiady pogłębione wskazały, że pozyskiwanie zarówno pieniędzy od lokalnych przedsiębiorców (sponsorzy), jak i ze środków unijnych, przysparza DK sporo problemów. Wskazać tu trzeba na uwarunkowania strukturalne. Po pierwsze, rozmówcy wskazywali, że prywatni sponsorzy niechętnie przekazują środki finansowe (w przypadku małych miejscowości związane to jest głównie z małą liczbą lokalnych prywatnych przedsiębiorstw). Po drugie, brakuje wiedzy i umiejętności do startowania w konkursach o dotacje unijne, a z drugiej strony startowanie o takie środki wymaga zgody i wsparcia organu prowadzącego.

Dwoje rozmówców w wywiadach indywidualnych zwróciło uwagę, że zdarza się, że na kondycję budżetu DK negatywny wpływ mają właśnie dotacje unijne, które otrzymuje urząd. Każda taka dotacja jest bowiem związana z koniecznością dołożenie pewnej, zawsze sporej, kwoty z budżetu gminy, co w sumie obniża całość budżetu. Można więc tu mówić o pewnym negatywnym efekcie dotacji unijnych.

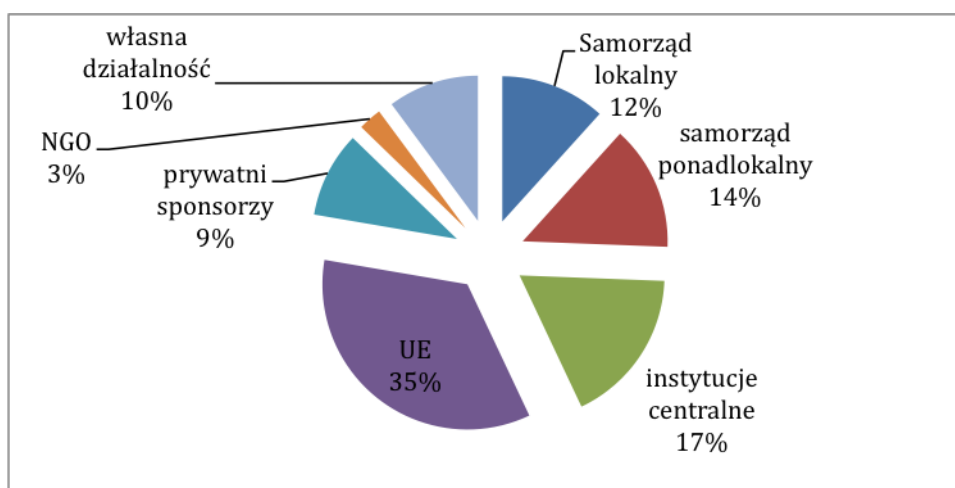
Niezależnie od uzyskiwania dochodów z działalności statutowej są placówki, które prowadzą działalność gospodarczą – rekordzista czerpie z niej ponad połowę budżetu. Około 29% DK deklaruje korzystanie z funduszy unijnych, środki te stanowią 5% budżetu (choć są placówki, dla których są one wyraźnie ważniejsze, co zawyża średnią arytmetyczną).

Działalność wydawnicza jest prowadzona przez niespełna 16% DK, dla których stanowi ona około 9% budżetu.

Tylko niewielka część DK sięga po środki pochodzące z NGOów i prace projektami. Środki od organizacji pozarządowych pozyskało zaledwie 12,5% DK (uzyskane środki stanowiły około 7% budżetu).

Reasumując – **mniej niż połowa DK korzysta z innych źródeł finansowania niż jedynie środki pochodzące od jednostek samorządowych (różnych szczebli)**. Dla części DK alternatywne źródła finansowania wydają się dość istotne (dając łącznie po kilkanaście procent budżetu), niemniej lokują się znacząco niżej niż subwencje z JST. Są jednak DK, które przedkładają samodzielne pozyskiwanie środków z pomocą wynajmu sal, pozyskiwania sponsorów, prowadzenia kursów i biletowanych imprez itp. I tu można postawić pytanie o wizję jednostek kultury w gospodarce rynkowej. Z jednej strony warto przyklasnąć takim działaniom, gdyż uniezależniają one DK od finansowo-politycznych uwikłań i świadczą o dużej aktywności, z drugiej jednak strony wystawiają na ryzyko komercjalizacji, co z kolei może prowadzić do propagowania komercyjnego, popularnego modelu kultury. Z trzeciej strony naiwnością byłoby uważać, że uwiązanie DK do finansowania przez JST będzie sprzyjało propagowaniu kultury elitarnej.

W tym kontekście niski udział wskazań na współpracę z trzecim sektorem należy uznać za niepokojący. O zamknięciu DK na inne źródła pozyskiwania środków dobrze świadczą rozkład odpowiedzi na pytanie o to, skąd jeszcze można pozyskiwać środki.



Wykres 18. Potencjalne źródła finansowania w opinii dyrektorów DK. Pokazano udziały z ważnych wypowiedzi, n=234 Źródło: badanie CATI

Jak widać, dominantę stanowią fundusze pochodzące z programów Unii Europejskiej, które – można chyba zaryzykować taką hipotezę – w wyobraźni społecznej tworzą coś w rodzaju symbolicznego źródła środków, zwłaszcza kiedy przypomnimy, że skutecznie po te środki sięga jedynie niespełna 30% DK. Barię w sięganiu po fundusze unijne może stanowić specyficzny *know-how*, którego brak mógłby wyrównać odpowiedni program szkoleniowy.

Podobnie zresztą w przypadku pozyskiwania środków (i wiedzy np. w zakresie prac projektowych) z trzeciego sektora – tu receptą w jakimś stopniu mógłby okazać się program łączący podnoszenie kwalifikacji i umożliwiający tworzenie sieci współpracy pomiędzy DK a NGOami.

Wracając do perspektyw pozyskiwania środków: niewielu dyrektorów potrafiło wyjść poza kategorię EU (35%) i różne instytucje budżetowe (łącznie 43% wskazań). Jedynie co dziesiąty dyrektor

dostrzegł możliwość wypracowania dodatkowego dochodu w oparciu o własne zasoby, 9% chciałoby odwołać się do prywatnych sponsorów, wreszcie jedynie 3% dostrzega możliwość szerszego czerpania środków z organizacji pozarządowych.

Kolejną kwestią jest alokacja środków w ramach budżetu DK. Podobnie jak przy pytaniu o pochodzenie środków, nie należy przywiązywać nadmiernej wagi co do szczegółowości wskazań badanych – powinny one co najwyżej pomóc w uzyskaniu hierarchii.

		Alokacja środków na:				
		Utrzymanie budynku	Pensje i wynagrodzenia	Organizację imprez masowych	Koła, kluby i zespoły artystyczne	Organizację kursów, szkoleń
N	Ważne	197	204	188	174	133
	Braki danych	50	43	59	73	114
Średnia (w % budżetu)		27,09	46,05	14,11	10,88	6,91
Mediana (w % budżetu)		25,00	46,00	10,00	10,00	5,00
Odchylenie standardowe (w % budżetu)		14,117	15,377	8,391	7,801	5,209

Tabela 10. Alokacja środków w budżecie DK. Źródło: badanie CATI

Jak widać, największym obciążeniem dla budżetu DK są pensje i wynagrodzenia – pochłaniają one przeciętnie około 46% środków (warto zwrócić uwagę na małą ilość odstających obserwacji). Utrzymanie budynku to mniej więcej jedna czwarta budżetu.

Na samą działalność (wyposażenie i organizacja bez własnych kosztów osobowych) DK przeznaczają przeciętnie między 25 a 30% budżetu. Najwięcej wkładają w organizację imprez masowych, następnie w koła, kluby i zespoły artystyczne, wreszcie najmniej w organizację kursów i szkoleń.

Proporcje te mogą po części wynikać z nadmiernej etatyzacji DK i ograniczonego korzystania z outsourcingu, z drugiej jednak strony to właśnie zasoby ludzkie są podstawą dla realizacji misji DK. Z kolei hierarchia nakładów na trzy podstawowe rodzaje działalności oddaje postrzegane tych rodzajów działalności przez dyrektorów (i zapewne przez samorzady terytorialne).

Budżet i jego kształt

Wysokość budżetu

Ze względu na dominującą zależność struktury budżetu od władz samorządowych wysunąć można, w oparciu o wyniki jakościowe tezę, że na kształt budżetu wpływają takie czynniki jak:

- Zasobność gminy.
- Stosunek władz samorządowych do kwestii kultury, w tym edukacji kulturowej¹⁷.
- Zdolność pracowników DK do pozyskiwania środków z innych niż dotacja źródeł.

¹⁷ W danych statystycznych gromadzonych przez GUS jest to najsilniejsza determinanta dla wszystkich zmiennych, które można uznać za miary efektywności działalności DK, por. T. Kasprzak, B. Walczak, *Domy i ośrodki...dz.cyt.*

Rozmówcy podkreślali często, że wysokość budżetu to wypadkowa zasobności gminy oraz stosunku władz samorządowych do kwestii kultury, w tym edukacji kulturalnej. Małe i mniej zamożne gminy mogą przeznaczyć na działalność DK relatywnie mniejsze środki. Wysokość dotacji gminy nie zależy jednak wyłącznie od wysokości jej całościowego budżetu. Jak zwracali uwagę rozmówcy sposób postrzegania roli kultury przez samorządowców również wpływa na wysokość tej dotacji. Jak stwierdza dyrektor DK z miejscowości nr 2: „to dzięki poprzedniemu wójtowi w latach 90. kupiliśmy świetny sprzęt, który do tej pory używamy i pożyczamy innym oraz przeprowadziliśmy remont. Tak samo to przez obecnego wójta nie możemy ani odmalować ścian, ani kupić nowego sprzętu, bo to wójt decyduje o życiu DK[ID12]”. Przytoczony przykład wskazuje, że sytuacja DK może zmieniać się w związku ze zmianą władz samorządowych.

Powyższe ustalenie przetłumaczyć można na następującą rekomendację dla programów aktywizujących DK: programy aktywizujące DK powinny obejmować przedstawicieli samorządu (wójt/burmistrz lub oddelegowana osoba oraz przedstawiciele rady gminy), którzy mają wpływ na zasobność budżetu DK; **wzmocnienie znaczenia roli kultury w świadomości przedstawicieli samorządu może przyczynić się do wzmocnienia budżetu DK.**

Jak podkreślali niektórzy rozmówcy, ściśle związanie finansowe DK z gminą skutkuje tym, że dyrektor DK musi prowadzić „lobbing” na rzecz budżetu DK.

Kształt budżetu

Chociaż wysokość budżetu DK w dużej mierze zależy od władz samorządowych (przekazanej dotacji), tu już kształt budżetu zależy głównie od dyrektorów DK. Procedura zatwierdzania budżetu w tych DK, których jednostkami prowadzącymi są JST jest dwustopniowa: musi on zostać zatwierdzony przez radę gminy oraz wójta/burmistrza. W efekcie badania wyróżniona dwa modele, w ramach których procedura ta jest odmiennie realizowana. W rozróżnieniu modeli chodzi o zaangażowanie władz samorządowych w merytoryczny kształt budżetu. W modelu pierwszym, autonomicznym, jest on właściwie znikomy, w modelu drugim, „JST-sterownym”, zdanie władz samorządowych jest znaczące.

W przypadku lokalizacji nr 2 wójt kontroluje program DK, ale go nie zmienia i nie neguje. Czasami zdarzy się mu zaproponowanie dorzucenia działań związanych z piłką nożną. Dyrektor DK twierdzi, że zaangażowanie wójta wynika z jego postawy – „najchętniej we wszystkim by uczestniczył i wszystko robił”. Jednak większość rozmówców stwierdziła, że rola władz samorządowych jest w tej kwestii minimalna, co oznacza przeniesienie zadania pracy koncepcyjnej na DK. W takim razie stwierdzić można, że ustalone w badaniu sondażowym proporcje grup docelowych DK, forma podejmowanych działań, itd. w dużej mierze zależą od wizji dyrektora i pracowników DK. Oczywiście jest tak, że samorząd nakłada na DK pewne obowiązki, które sprowadzają się zazwyczaj do organizowania lokalnych imprez oraz świąt – przestrzeń wolnej decyzji DK zakreślona zostaje więc poza obrębem tego obowiązku.

Z ciekawym modelem współpracy DK – samorząd mamy do czynienia w lokalizacji nr 6. Dyrektor DK dzieli działalność placówki na dwa obszary:

1. Spełnianie potrzeb kulturalnych różnych grup społecznych.
2. Partycypację w rozwoju miejscowości.

Postrzega on rolę DK również jako działanie na rzecz rozwoju gminy. Po pierwsze, stwierdza, że skoro X to miejscowość turystyczna, to DK powinien pomagać gminie w przyciąganiu i zatrzymywaniu turystów, co odbywa się poprzez realizację imprez skierowanych szczególnie do tej grupy. Po drugie, DK uczestniczy w „strategicznym rozwoju miejscowości” to znaczy, stara się poprzez atrakcyjne imprezy przyciągać nowych mieszkańców, którzy będą się tu osiedlali, jak również „przystosowywać własny program to potrzeb nowych mieszkańców, którzy niedawno się tu sprowadzili”. Ta partycypacja w rozwoju miejscowości odbywa się nie poprzez narzucenie DK programu działania, ale poprzez „negocjacje co do programu działania DK”. Dyrektor DK stwierdza, że ma „silną pozycję lokalnie”, to znaczy uczestniczy we wszystkich obradach i spotkaniach, które organizuje burmistrz. W efekcie, przedstawiany burmistrzowi budżet i program ramowy jest efektem wcześniejszych dyskusji w ramach wspomnianych spotkań. Program ramowy nie jest „przyklepywany” [IDI6], to znaczy, nie przechodzi wszystko, co dyrektor zaproponuje, ale program ramowy DK jest m.in. efektem wspólnego namysłu ważnych aktorów społecznych, co odbywa się przy okazji innych spotkań. Piszemy „m.in.”, bo dyrektor stwierdza, że ma dużą swobodę w podejmowaniu działań z punktu pierwszego, czyli „spełniania potrzeb kulturowych różnych grup społecznych”. Negocjacja dotyczy drugiego punktu. Jeśli więc tak, to trzeba wyciągnąć wniosek, że kultura jest obszarem działania rozpoznany przez samorząd, głównie dzięki uświadomieniu sobie przez burmistrza ważności roli kultury w rozwoju miejscowości.

Sukcesy i porażki

Dyrektorzy DK, zapytani o swoje największe sukcesy najczęściej wymieniają aktywność placówki – nowe programy, nowe akcje, działania itp.

Posiadamy własną orkiestrę i aż sześć zespołów śpiewaczy, co jest rzadkością. Stworzyłem wiele zespołów które odnosiły duże sukcesy w całym województwie. Z tego jesteśmy dumni. [Źródło: badanie CATI]

Organizowanie imprez na wysokim poziomie, wydawanie płyt, filmów na temat naszej działalności. [Źródło: badanie CATI]

Wyjazd do Rzymu na plac św. Piotra wspólnie z młodzieżą. [Źródło: badanie CATI]

Z jednej strony fakt, że dyrektorzy proszeni o opisanie „swojego sukcesu” wskazują przede wszystkim na sukces całej placówki, świadczy o dobrym zintegrowaniu struktury zarządzania z organizacją. Z drugiej jednak może to pokazywać, że DK jako organizacje są zwrócone ku sobie – realizacja ambitnego projektu jest pokazywana jako sukces, kiedy projekt został zrealizowany – nie widać tu refleksji nad perspektywą klienta takich działań. Opinię taką osłabia jednak fakt, że drugą najczęściej wymienianą kategorią po działaniach jest dotarcie do klientów.

Dobra oferta dla wszystkich i duże zainteresowanie. [Źródło: badanie CATI]

Korzystanie przez społeczność z oferty przedstawionej przez ośrodek kultury, wysoka frekwencja w porównaniu z małą liczbą mieszkańców. [Źródło: badanie CATI]

Naszym największym sukcesem jest zadowolenie rodziców, których dzieci korzystają z naszych usług. [Źródło: badanie CATI]

Dyrektorzy dość często wskazują na rozbudowę bazy materialnej DK, na remonty i zakupy sprzętu.

Mamy 6 filii na wsiach, odnowiliśmy dwa budynki i jest zgoda na odnowienie kolejnych dwóch. [Źródło: badanie CATI]

Budowa ogrodzenia w tym roku, dużo imprez. [Źródło: badanie CATI]

Dotacje z UE w postaci zakupu pięciu komputerów. [Źródło: badanie CATI]

Z kolei pytanie o porażki wywoływało często reakcję obronną:

Były sprawy błahe, których nie można zakwalifikować jako porażka. [Źródło: badanie CATI]

Chyba jeszcze czegoś takiego nie było, co można by zakwalifikować jako porażkę. [Źródło: badanie CATI]

Chyba nic takiego nie ma. [Źródło: badanie CATI]

Opisy porażek są *de facto* odwróceniem sukcesów. Najczęściej przewijają się kłopoty z uruchomieniem jakiś działań, czy to z powodów finansowych, czy braku zainteresowania wśród klientów.

Coraz mniejsze zainteresowanie naszą ofertą, przegrywamy z TV i komputerem. [Źródło: badanie CATI] Porażką jest brak środków finansowych na poszerzenie naszej oferty, udoskonalanie jej. [Źródło: badanie CATI]

Brak poprawy bazy lokalowej a co za tym idzie możliwość poszerzenia, wzbogacenia oferty placówki. [Źródło: badanie CATI]

Brak zainteresowania i pomocy rodziców przy organizowaniu imprez kulturalnych, w których biorą udział dzieci. [Źródło: badanie CATI]

Opisy porażek są sformułowane w sposób wskazujący, iż przyczyna niepowodzenia leży na zewnątrz DK. Przyjrzyjmy się zatem strukturze owych przyczyn.

	Pierwszy wybór			Drugi wybór			Trzeci wybór		
	N	%	ranga	N	%	ranga	N	%	ranga
Zbyt mało środków finansowych	189	79,7	1	21	11,1	3	10	8,4	5
Polityka samorządu, brak zrozumienia/porozumienia u lokalnych decydentów politycznych	10	4,2	2	12	6,3	5	10	8,4	5
Inne	10	4,2	2	8	4,2	7	12	10,1	4
Brak zainteresowania klientów	9	3,8	3	19	10,0	4	10	8,4	5
Braki w infrastrukturze (wyposażenie)	7	3,0	4	67	35,3	1	15	12,6	2
Brak kadry	5	2,1	5	32	16,8	2	21	17,6	1
Konkurencja ze strony innych ośrodków, dużych miast	4	1,7	6	7	3,7	8	13	10,9	3

Brak wsparcia ze strony państwowych instytucji kultury, polityka na poziomie państwa	2	,8	7	12	6,3	5	15	12,6	2
Brak wsparcia ze strony wojewódzkich instytucji kultury, polityka na poziomie województwa	1	,4	8	9	4,7	6	5	4,2	7
trudność w interpretowaniu przepisów prawa				3	1,6	9	8	6,7	6
Ogółem	237	100,0		190	100,0		119	100,0	
Braki danych	10			57			128		
Ogółem	247			247			247		

Tabela 11. Największe zagrożenia dla funkcjonowania DK. Źródło: badanie CATI

Jak pokazują dane zestawione w powyższej tabeli, najwyraźniejszym zagrożeniem dla funkcjonowania DK jest kłopot z finansowaniem – w pierwszym wyborze wskazało nań blisko 80% badanych (pamiętając jednocześnie, że większość dyrektorów wskazała na poprawę finansowania DK od ostatnich wyborów samorządowych). W drugim wyborze najczęściej wskazywano na braki związane z zasobami – infrastrukturą lub ludźmi (łącznie ponad 52%). W trzecim wyborze powracają wskazania związane z zasobami, a jednocześnie blisko 13% dyrektorów wskazuje na błędy w polityce na poziomie centralnym.

Podsumowanie

- ▶ Zebrane dane rzucają pewne światło na praktyczne postrzeganie **misji** DK. Można wydzielić tu cztery wątki:
 - **Animacja społeczności lokalnej:** DK może pełnić ważną rolę w budowaniu tożsamości lokalnej społeczności i jej integracji – a zatem podnosić poziom kapitału społecznego społeczności lokalnej czy miejscowości.
 - **Aktywizacja społeczna i przeciwdziałanie nierównościom:** DK okazuje się instytucją w jakiś sposób predestynowaną do przeciwdziałania nierównościom społecznym, wynikającym z nierównej dystrybucji kapitału ekonomicznego i kulturowego. Palącą kwestią okazuje się jednak wyposażenie DK w odpowiednie narzędzia do realizacji takiej misji. Wątek ten wiąże się z wykorzystaniem DK w działalności inkluzywnej, co wymagałoby zbudowania sieci współpracy np. z kuratorami.
 - **Budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy:** wydaje się, że problem nie zasadza się na brakach w infrastrukturze, które ostatecznie są możliwe do wyrównania, co na umiejętności budowania programów sprzyjających uczeniu się przez całe życie, zorientowaniu wiedzy na przyszłość i znoszeniu podziału cyfrowego.
 - **Orientacja na kulturę:** napięcie pomiędzy wizją instytucji kultury a la' przedsięwzięcie biznesowe a deficytowym krzewieniem kultury elitarnej jest widoczne w przyjmowanych przez DK strategiach pracy z klientem. Wydaje się, że dominuje myślenie w kategoriach efektywności – obniżania kosztu dotarcia do pojedynczego klienta i poszukiwanie rentownych przedsięwzięć.

- ▶ **Rekrutacja klientów** jest na ogół prowadzona na terenie jednostek samorządowych lub szkół/przedszkoli, co może wpływać na strukturę klientów i zamykać DK na niektóre grupy.

- ▶ Ponad 60% DK dostosowuje swoją ofertę do **osób o mniejszych szansach**. Osoby ze środowisk zagrożonych marginalizacją są postrzegane przez dyrektorów jako ważna grupa. 45% DK ma wśród swoich klientów osoby niepełnosprawne.

- ▶ Większość z **zarządzających DK** praktycznie całą karierę zawodową związała z instytucjami kulturalnymi i posiada odpowiednio sprofilowane wykształcenie. Grupa dyrektorów bez doświadczenia jest nieliczna.

- ▶ **Pracownicy merytoryczni** stanowią przeciętnie około 54% pracowników etatowych, po odjęciu małych DK ok. 73%.

- ▶ DK charakteryzują się niskim poziomem **rotacji kadr**.

- ▶ **Pozyskiwanie środków:** dla wielu DK samorząd lokalny jest jedynym źródłem. Mniej niż połowa DK korzysta z innych źródeł finansowania. Dla części DK alternatywne

źródła finansowania wydają się dość istotne (dając łącznie po kilkanaście procent budżetu), niemniej lokują się one znacząco niżej niż subwencje z JST. Są jednak DK,

- ▶ które przedkładają samodzielne pozyskiwanie środków z pomocą wynajmu sal, pozyskiwania sponsorów, prowadzenia kursów i biletowanych imprez itp. Niepokoi niski udział wskazań na współpracę z trzecim sektorem.

Rekomendacje

- ▶ Większy nacisk na współpracę pomiędzy DK a instytucjami zajmującymi się przeciwdziałaniu wykluczeniu i polityką społeczną, wyposażenie DK w narzędzia służące identyfikacji i pracy z osobami o mniejszych szansach.
- ▶ Rozwinięcie metod diagnozy potrzeb i oczekiwań klientów w szczególności w małych gminach.
- ▶ Stymulacja rozwoju systemu staży i praktyk dla aktywizacji młodzieży poprzez kulturę.
- ▶ Rozbudowanie programów nastawionych na budowę społeczeństwa wiedzy i uczenie się przez całe życie.
- ▶ Inwestowanie w wiedzę i kwalifikacje pracowników DK zamiast w infrastrukturę. Wyjątek stanowią wiejskie DK, gdzie widać wyraźną potrzebę rozbudowy infrastruktury, w szczególności dostosowanie budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych i niektórych form pracy z klientami.
- ▶ Podnoszenie kwalifikacji i doksztalcanie powinno dotyczyć także kadry zarządzającej DK. Ponadto na stanowisko dyrektorów DK powinny też być wybierane osoby posiadające oprócz odpowiedniego wykształcenia czy specjalizacji także doświadczenie w obszarze kultury. Nasza sugestia, aby brać te kompetencje pod uwagę w formułowaniu regulaminów w konkursach na stanowisko dyrektora DK.
- ▶ W programie szkoleń należałoby uwzględnić przygotowane DK do aplikowania o fundusze unijne (wskazują na to zresztą sami dyrektorzy), jak również stworzyć system umożliwiający sieciowanie relacji pomiędzy DK jako takimi, oraz DK i trzecim sektorem.
- ▶ Programy aktywizujące DK powinny obejmować przedstawicieli otoczenia DK a w szczególności samorządu (wójt/burmistrz lub oddelegowana osoba oraz przedstawiciele rady gminy), którzy mają wpływ na zasobność budżetu DK; wzmocnienie znaczenia roli kultury w świadomości przedstawicieli samorządu może przyczynić się do wzmocnienia budżetu DK .

Część II.

W poszukiwaniu nowego modelu domu kultury. Wnioski z badań monograficznych.¹⁸

Bohdan Skrzypczak
Jacek Gralczyk

Metodologia

Metodologia „diagnozy i działania” – przybliżenia, inspiracje, rekomendacje

Proponowana w projekcie procedura diagnozy domu kultury nie miała charakteru tradycyjnego badania naukowego, lecz przyjęła postać „diagnozy i działania”. Ten typ podejścia, określane często badaniem aktywizującym lub animującym, w centrum zainteresowania stawia ujawnienie i wykorzystanie istniejącego doświadczenia poszczególnych ludzi, grup i środowisk w celu przeobrażania rzeczywistości społecznej. Badanie miało być zatem początkiem rozwiązywania problemów, a nie jedynie rejestracją obecnego stanu. Animatorzy/badacze, spotykając się z liderami/animatorami i przedstawicielami samorządów aktywnie działającymi na terenie miasta lub gminy, wspólnie z nim starali się odsonić, zrozumieć i zdefiniować rolę i ewolucję lokalnej instytucji kultury, a zwłaszcza motywacje, sposoby i techniki stosowane przy rozwiązywaniu wspólnych lub podobnych problemów instytucjonalnych, programowych i społeczno-kulturowych. Refleksja odbywała się w dialogu i (współdziałaniu z zainteresowanym środowiskiem).

Edukacyjna rekonstrukcja domu kultury – konteksty teoretyczne

Domy i ośrodki kultury to najbardziej powszechna w Polsce sieć instytucjonalna działająca na rzecz upowszechniania kultury, funkcjonująca zarówno na terenie aglomeracji wielkomiejskich, środowisk małomiasteczkowych, jak i wiejskich¹⁹. Wraz ze zmianą ustroju niezbędne stało się przededefiniowanie ich funkcji i zadań w kierunku instytucji, która organizując lokalną „gospodarkę symboliczną”, zmienia nie tylko mieszkańca/mieszkańców, ale i cały kontekst kulturowy, w którym on/oni funkcjonują. Ta podwójna forma, pojedyncza i mnoga, wynika z przeświadczenia, że dom kultury, organizując przestrzeń dla realizacji kulturowych ambicji pojedynczego mieszkańca (amatorski ruch artystyczny, upowszechnianie kultury poprzez kontakt ze sztuką itd.) wypracowuje jednocześnie różnorodne preteksty do *wspólnotowego spotkania ludzi i kultury*. Spotkanie, w trakcie

¹⁸ Autorzy serdecznie dziękują dyrektorom, pracownikom, samorządowcom i byłym domów kultury w których prowadziliśmy badania. Wasza szczerość, serdeczność i chęć dzielenia się wszelkimi doświadczeniami uczyniła naszą pracę łatwą i pasjonującą. Wiemy, że kończymy ją zyskując nowych przyjaciół w gronie animatorów kultury. Szczególne podziękowania składamy Ewie Rubaj bez pomocy, której nie udało by nam się ogarnąć analitycznie tej ilości zebranego materiału badawczego.

¹⁹ Po gwałtownym spadku w latach 90-tych XX w., w okresie 2000-2007 przybyło ok. 500 nowych placówek, tak że ich łączna liczba przekroczyła już poziom 4100 (domy i ośrodki kultury łącznie ze świetlicami i klubami). za: *Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury*, Kraków 2009, red. J. Głowacki, J. Hausner, K. Jakubik, K. Markiel, A. Mitusz, M. Żabiński, www.kongreskultury.pl

dyskusji nad nowym filmem w Dyskusyjnych Klubach Filmowych, na wieczorach autorskich znanych twórców, benefisach lokalnych twórców, występach zespołów muzycznych i tanecznych, a nawet podczas wieczorków towarzysko-tanecznych seniorów, stwarza szansę na procesy integracyjne mieszkańców i krystalizowanie się poczucia wspólnoty. To istotny i niezwykle cenny przyczynek do **konstruowania lokalnej kultury – KULTURY MIEJSCA**.

*Kulturę miejsca*²⁰ można więc potraktować nie tylko jako realnie istniejący i wpływowy wymiar jego funkcjonowania, ale jako przestrzeń, którą można kształtować i zmieniać, by lepiej sprostać rzeczywistości, a więc jako wyzwanie edukacyjne. Jak pisze D. Bell: w *świecie zdominowanym przez ekonomię i technologię różnice między ludźmi są wypadkową edukacji i kultury*²¹. W takim ujęciu kultura staje się w dużym stopniu wyzwaniem edukacyjnym, które towarzyszy i umożliwia rozwój zarówno indywidualny, jak i społeczny. By zmiana i rozwój mogły zaistnieć, niezbędne jest odnalezienie i uruchomienie potencjału, jaki ma dane środowisko lokalne – ludzie i instytucje. Właśnie poszukiwania potencjału, jaki posiadają i jaki mogą wyzwolić lokalne ośrodki kultury, była naczelną zasadą organizującą omawiane badania.

„Edukacja drogą do zmiany społecznej” to wiodąca idea i hasło społecznego rekonstrukcjonizmu – wciąż mało znanego w Polsce nurtu społeczno-pedagogicznego²². Jego podstawowym celem jest opracowanie innowacyjnych, zorientowanych społecznie strategii pedagogicznych, które przyczyniłyby się do wykształcenia w partnerach spotkania edukacyjnego, a poprzez nich w całym społeczeństwie, nowego poziomu świadomości co do potrzeby i możliwości kolektywnej współpracy prorozwojowej w wymiarze lokalnym, regionalnym i szerszym.

Rekonstrukcjonizm jest modelem zmiany społecznej poprzez edukację wypracowanym w poł. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, ale można go wykorzystać do rekonstrukcji każdej kultury i edukacji, także dzisiaj. Stanowi ciągle niewykorzystany sposób organizowania edukacji, zwłaszcza społecznej i kulturalnej, dziejącej się poza instytucjami formalnej oświaty. Otwiera bowiem nowy sposób myślenia o „kulturze w kulturze” i o „edukacji i w edukacji”. Jest koncepcją, która sytuuje się zdecydowanie po stronie zmiany i emancypacji, a nie transmisji i adaptacji. Nie chodzi tylko o samą ideę emancypacji, która jest często obecna w różnych koncepcjach edukacyjnych, ale o świadomość, że *ważniejsza od celu jest droga, która do niego prowadzi*²³. Wprowadzenie tej perspektywy do opanowanych przez „robienie imprez” domów kultury mogłoby wymusić szersze pojmowanie znanych haseł „rozwoju kultury i rozwoju przez kulturę”.

Skuteczny rozwój, a więc zmiana kultury poprzez edukację jest możliwa tylko przy zachowaniu procedur demokratycznych. Rekonstrukcjonizm cechuje duża wrażliwość na problemy społeczne, zwłaszcza grup marginalizowanych i wykluczonych. Kładąc nacisk na rekonstruowanie społeczeństwa ku idealnym celom szczególnie dobrze odpowiada na wyzwania czasu transformacji i kryzysu społecznego. Rekonstrukcjonisci utrzymują, że każdy pogląd na temat rzeczywistości zawiera

²⁰ Zob. *Pedagogika Miejsca*, red. M. Mendel, Gdańsk, 2007.

²¹ D. Bell cytaty za: Harrison, L. E., S. P. Huntington S. P., (red.) 2003, *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństwa*, Poznań.

²² Koncepcję rekonstrukcjonizmu społecznego analizuje i popularyzuje w polskiej literaturze pedagogicznej H. Zielińska-Kosyła z UMK w Toruniu.

²³ K. Zielińska-Kosyła, *Rekonstrukcjonistyczne koncepcje zmiany społecznej poprzez edukację. Antropologiczna koncepcja pedagogiczna Theodorea Bramelda*, Toruń, : Wydawnictwo UMK, Toruń 2005, s.19.

w sobie zarówno idealny, jak i praktyczny aspekt. Świat może być lepszy, a w związku z tym należy dążyć do jego doskonalenia²⁴. Nabywanie wiedzy dokonuje się poprzez społeczną interakcję i przekaz symboliczny, co w przypadku interesujących nas instytucji kultury jest centralnym zagadnieniem poznawczym.

Inspirując się koncepcją społecznego rekonstrukcjonizmu²⁵ można popatrzeć na działania społeczno-kulturalne także jako proces wytwarzania wiedzy, a wówczas szczególnie warte zastanowienia stają się między innymi następujące zjawiska:

dążenie do celu i świadomość celu

Nabywanie wiedzy jest funkcją dążenia do celu. Zarówno treść przyswajanej wiedzy, jak i intensywność procesu uczenia się zależy od tych celów, dlatego określenie celów, które są ważne dla większości ludzi uczestniczących w działaniu (społecznym, kulturalnym), ma kluczowe znaczenie dla społecznego wytwarzania innowacji, nowego zjawiska kulturowego.

utopia i poziom nieracjonalności

W życiu indywidualnym i grupowym znaczną rolę odgrywają siły nieracjonalne, dotychczasowe badania koncentrowały się na nieracjonalności jednostki (np. Z. Freud), ale w rekonstrukcjonizmie w centrum uwagi znajduje się nieracjonalność społeczna przejawiająca się w nieprzystosowaniu i konfliktach grupowych i międzygrupowych. Subkultury są naturalnym przekątnikiem tych procesów i zjawisk, zaś utopia to obraz praktyk, idei instytucji, które tworzą kulturę różną od panującej. Poprzez utopię staramy się żądać nowych celów i rozwiązań instytucjonalnych, dzięki którym możemy rozwiązać stare problemy

Nasze wspólne doświadczenia, nasza tożsamość, która wyrażana jest poprzez różnorodne symbole, tworzą przestrzeń kultury²⁶. By zrozumieć siebie i rzeczywistość społeczną sięgamy więc do kultury, ponieważ to *jej wytwory umożliwiają nam działanie (...), mówią nam, co mamy robić, co myśleć i co postrzegać, czyli są swoistym zbiorem instrukcji życiowych*²⁷. Dlatego potrzebne są miejsca, inicjatywy i instytucje, które sprzyjają wytworzeniu tak poszukiwanego dobra, jakim jest dziś kapitał społeczny i kulturowy²⁸. Wiele wskazuje na to, że tak zakreślona perspektywa programowa znakomicie opisuje potencjał, jaki mogłyby rozwijać i rolę, którą mogłyby pełnić lokalne ośrodki kultury.

Diagnoza

²⁴ Tamże, s. 20

²⁵ Tamże.

²⁶ Kultura w znaczeniu szerokim obejmującym wyobrażenia, znaczenia (symbole) i formy życia danej grupy. Por. Traba, R. (red.), 2004, *Codziennosc zapamiętana. Warmia i Mazury we wspomnieniach*, Olsztyn – Warszawa, s. 9.

²⁷ V. Turner, *Gry społeczne, pola i metafory. Symboliczne działanie w społeczeństwie*, Kraków: Wydawnictwo UJ. Kraków 2005, s. 37.

²⁸ Por. P. Bourdieu, L. Wacquant *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza, 2001.

Projekt *Aktywne domy kultury – diagnoza i działanie* miał charakter badawczo – edukacyjny z elementami aktywizacji DK i badanych społeczności; realizowany był w nurcie *action research* – zakładał łączenie poszukiwań badawczych z identyfikacją i rozbudzeniem potencjału rozwojowego tych instytucji. Edukacyjny potencjał rozwoju domów kultury był podstawową strategią badawczą realizowaną przy opracowaniu czterech studiów przypadku. Decydując się na taką formę badania kierowano się potrzebą:

- + uzupełnienia reprezentatywnych badań ilościowych o jednostkowe przybliżenia, instytucjonalne portrety wybranych placówek kultury,
- + uzyskanie w diagnozie triangulacji metodologicznej poprzez wykorzystanie badań jakościowych,
- + nawiązanie bezpośredniej interakcji z badanym środowiskiem, tak by projekt badawczy mógł stać się zaczątkiem samodzielnych procesów autorefleksji prowadzonej przez zespoły poszczególnych ośrodków kultury,
- + nawiązanie partnerskiego dialogu dotyczącego pracy lokalnego domu kultury.

W prezentowanych badaniach wiodącą perspektywą, która orientuje kierunek refleksji, pełnią słowa KULTURA i związane z nią w nazwie lokalnych instytucji kultury słowo DOM. Co nazwa DOM KULTURY dzisiaj oznacza w praktyce, jak jest rozumiana w samej instytucji i środowisku lokalnym? Rozpoczynając poszukiwanie aktualnego sensu badanych przez nas instytucji przywołaliśmy na początek sens pojęcia słów tworzących nazwę. *Dom* znaczy oczywiście budynek służący do zamieszkania, ale w kulturze i tradycji to już coś więcej, niż tylko budowla. Postrzegamy go jako ważne miejsce, w którym czujemy się bezpiecznie, miło, po prostu u siebie. Boimy się go stracić, bo będziemy „bezdomnymi”, zostaniemy pozbawieni naturalnej ludzkiej ostoji, nie będziemy mieli dokąd wrócić. Dzisiaj, kiedy częściej niż dawniej zmieniamy nasze miejsca zamieszkania, dom to mniej fizyczna przestrzeń, a bardziej atmosfera, emocje, bo jak często mówimy, dom musi mieć duszę. Możliwych interpretacji pojęcia *kultura* jest jeszcze więcej niż domu, ale najogólniej dzielą się na: wąskie, ograniczające się do sfery sztuki i sztuki, oraz szerokie podkreślające sens, treść i styl życia, tak jak w klasycznej definicji Kroebera i Parsonsa: *Kultura to przekazane i wytworzone treści i wzory wartości, idei i innych symbolicznie znaczących systemów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania oraz wytwory stanowiące produkt zachowania.*

Kiedy więc złączymy dwa tak nasycone treścią pojęcia jak dom i kultura, nasze oczekiwania wobec anonsowanej w ten sposób instytucji wydawać by się mogły ogromne. Rzeczywistość nie potwierdza jednak tej etymologicznie wywiedzionej diagnozy. Obraz domów kultury jest niespójny, zarówno wśród decydentów, mieszkańców, jak i u samych pracowników tych instytucji. Ukształtowana w czasach PRL koncepcja ośrodka kultury przestała istnieć, nowa w systemowym sensie nie została zaproponowana. Domy kultury rozwijają się więc różnymi ścieżkami, reagując na zmiany w otoczeniu społecznym, politycznym, ekonomicznym i kulturowym. W procesie tym, są pozostawione same sobie. Brakuje możliwości szerszej debaty nad kształtem tych instytucji, a także długofalowego systemu wsparcia procesu ich samoprzekształcania.

Prezentowane konteksty metodologiczne badań nie stanowią w związku z tym tylko omówienia zastosowanych w projekcie metod i narzędzi badawczej diagnozy. Bardziej są poszukiwaniem form i ścieżek do refleksji, przy wykorzystaniu których osoby zaangażowane w

działania domów kultury mogłyby kontynuować pracę nad „swoimi” modelami instytucjonalnymi, dopasowanymi do współczesnej tożsamości ich lokalnych środowisk. Dzięki samodzielnie i systematycznie prowadzonej diagnozie mogliby precyzyjniej i bardziej świadomie kształtować program i organizację swojego domu kultury. Do tego nie wystarczy wyłącznie intuicja i sporadyczne ankiety. Jak pokazują badania ilościowe prowadzone w ramach tego projektu, znacząca większość (blisko trzy czwarte) dyrektorów jako sposób na diagnozę potrzeb odbiorców wskazuje na „rozmowy”, „bezpośredni kontakt” itp. Nie jest to ani działanie systemowe, ani metodyczne, niemniej bardzo często idzie w parze z innymi sposobami zbierania informacji. Zmiana w tym aspekcie pracy ośrodków kultury z pewnością pociągnęłaby następne. Do tego potrzebna jest znacznie bardziej pogłębiona analiza, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy. Jaki mamy potencjał rozwoju i jak go inwestujemy. Właśnie taka perspektywa poznawczo-analityczna znalazła się w centrum opisywanych badań i jej dalsze rozwinięcie rekomendujemy jako kluczowe dla uruchomienia ciągle niewykorzystywanego potencjału domów kultury.

Wzory działania - rekonstrukcja wiedzy milczącej

Tradycyjny dylemat badań społeczno-edukacyjnych i kulturowych polega na tym, czy badając rzeczywistość społeczną bardziej analizować, kierować, pielęgnować, komunikować czy animować? Jeśli przyjmiemy, że pedagogika powinna być drogą ku mądrości i etyczności, to znaczy zdolnością do samodzielnego rozumienia świata, odkrywania innego człowieka i do pomagania mu w rozstrzygnięciu rozmaitych dylematów życiowych, to rola pedagoga-badacza polega na dialogu, w którym pełni on raczej rolę moderatora, rzadziej tłumacza i przewodnika.

Proponowaną i rekomendowaną do wykorzystania koncepcją jakościowego wglądu w rzeczywistość społeczną instytucji kultury jest perspektywa badań rekonstrukcyjnych²⁹. W koncepcji rekonstrukcyjnej podkreśla się, że doświadczenie jednostek i zbiorowości jest symbolicznie ustrukturyzowane i odznacza się refleksyjnym charakterem. Badamy nie tylko „twardą” rzeczywistość, ale i praktyczne tezy, według których ludzie tę rzeczywistość postrzegają. W związku z tym wiedzę dzielimy więc za Mannheimem³⁰ na subiektywnie formułowane przez jednostki motywy i intencje działania oraz na względnie stałe, ponadjednostkowe wzory orientacji i działania. W ten sposób uzyskujemy dwa wymiary doświadczenia:

- ✚ *komunikatywny*, gdy trzeba swą praktykę opowiedzieć innej osobie, która jest tym zainteresowana (np. badaczowi),

Mamy tu do czynienia z komunikatywną interpretacją praktyki (np. w sytuacji wywiadu). Jest to wiedza o działaniu związana ściśle z celami formalnymi, dotycząca aktorów społecznych, planów zawartych w dokumentach czy projektach.

²⁹ W polskiej literaturze rozwijana jest przez środowisko badaczy skupionych w Dolnośląskiej Wyższej Szkole Edukacji m. in. Z. Kwieciński, D. Gołębniak, Krzychała, E. Kurantowicz, M. Nowak-Dziemianowicz, B. Zamorska.

³⁰ K. Mannheim, *Ideologia i utopia*, Lublin 1992.

✚ *koniunktywny*, czyli włączony w codzienną praktykę i działanie³¹.

Wiedza w działaniu wynika z doświadczenia, z bezpośredniej relacji i wielu wspólnie spędzonych ze sobą godzin; stanowią ją codzienne, nawykowe zachowania powiązanych (współpracujących) ze sobą aktorów społecznych; wiedza ta pozwala im razem działać, porozumiewać się, negocjować i przeforsowywać swoje sprawy, jest mocno osadzona w praktyce i z praktyki wynika, jest wpisana w specyfikę lokalnego i bezpośredniego doświadczenia danego partnerstwa, danej instytucji³².

Wiedza koniunktywna wymyka się bezpośredniemu opisowi, nie można o nią badanych po prostu zapytać. Wzory orientacji są raczej charakterystyczne dla intuicji, porozumienia bez słów, wycucia, że coś pasuje lub coś nie gra, że coś działa sprawnie, płynnie lub nie. Można to określić jako kulturę organizacji, partnerstwa, kulturę społeczności, mentalność, styl albo przyzwyczajenia podzielane przez dany zespół. Chcąc pokazać różnicę pomiędzy wiedzą komunikatywną a koniunktywną można powiedzieć, że w pierwszym przypadku ktoś zewnętrzny może wiedzieć o naszej instytucji wszystko (mieć wiedzę jawną), a mimo tego nie zrozumie specyfiki pracy, obaw, radości, motywacji, które decydują o jego tożsamości i skuteczności (wiedza ukryta). Pracownicy domu kultury poprzez współpracę dzielą podobne doświadczenia i wypracowują zbliżone wzory orientacji oraz wzory działania charakterystyczne dla danego partnerstwa, dla jego społeczno-kulturowego świata.

To właśnie wiedza koniunktywna, którą gromadzimy codziennie, pamiętamy, porządkujemy, przywołujemy i odwołujemy się do niej z czasem tworzy logiczny wzór, który jest punktem odniesienia dla codziennego działania. Działania odwzorowują wiedzę przechowywaną w pamięci indywidualnej i zbiorowej. Wzór orientacji określa w miarę stabilną, perspektywę poznawczo-emocjonalną, która jest z jednej strony efektem interpretowania codziennego działania, z drugiej zaś podstawą interpretowania nowych doświadczeń.

Wzory działania wynikają z wiedzy koniunktywnej i nie są zwykle poddawane refleksji, a to one kształtują relacje i sposoby radzenia sobie z problemami. Decydują, co postrzegamy jako problem, jak go ujmujemy i co ostatecznie uznamy za jego rozwiązanie. Inaczej mówiąc są lokalną mądrością, a także przyzwyczajeniem i rutyną, która może być ograniczeniem i barierą rozwoju³³. Osoby tworzące jakąkolwiek wspólnotę w zakresie wiedzy teoretycznej (wzory działania), dzielą również wspólną warstwę doświadczenia rozumianą jako kolektywna pamięć. W obszarach, w których aktorzy społeczni dysponują takimi egzystencjalnymi powiązaniem wspólnego doświadczenia, możliwe jest też bezpośrednie wzajemne zrozumienie. Mówimy wtedy o „przestrzeniach koniunktywnego doświadczenia”³⁴. W zależności od trybu i rodzaju współzależności możemy rozróżnić przestrzenie uwarunkowane środowiskowo, pokoleniowo, historycznie,

³¹ Wiedza milcząca - Tacit knowledge zob. M. Polanyi, *Implizites Wissen*, Frankfurt 1985.

³² *Dokumentarna ewaluacja szkolnej codzienności*, red. S. Krzychała, B. Zamorska. Wydawnictwo Naukowe DSWE, Wrocław 2008, s.17.

³³ Ibidem

³⁴ K. Manheimm, *Ideologia i utopia*, Lublin 1992, s.230-231.

edukacyjnie, w razem przeżytej praktyce³⁵. Stanowią one tzw. *modus operandi* (wzory teoretyczne orientacji praktycznych), który identyfikujemy poprzez rekonstrukcję procesu, historii, genezy trybu sposobu nabycia danych wzorów orientacji. Ważny jest wzór orientacji, który dokumentuje się w pojedynczych wypowiedziach, w całości tekstu, a uwidacznia poprzez porównanie z innymi przypadkami, w których ta sama tematyka – ze względu na odmienne doświadczenia – podjęta będzie w inny sposób (analiza komparatywna). Dlatego właśnie wybrano metodę monografii instytucji, każdorazowo zestawioną z trzema innymi *case studies*. Ważny i trudny był także wybór lokalizacji badań. Zdecydowano się na następującą procedurę:

- + wybór dwóch par instytucji z porównywalnych wielkością środowisk lokalnych: miejskie (60-100 tys.) i wiejskie (3000-5000), ale w ten sposób, by w każdej parze można było zobaczyć nieco odmienną indywidualną perspektywę; np. Ełk jest ośrodkiem subregionalnym, a Chorzów należy do metropolii śląskiej,
- + miejscowości poddane badaniu reprezentują inny region i zróżnicowany poziom rozwoju,
- + wszystkie instytucje są znane badaczom (nie rozpoczynają oglądu od zera),
- + dwie instytucje posługują się w swej działalności konkretnym modelem pracy (Centrum Aktywności Lokalnej – czyli jedynym istniejącym na razie bardziej systemowym podejściem do pracy środowiskowego domu kultury), dwie pozostałe pracują według własnych rozwiązań.

W efekcie do badania wybrano cztery lokalizacje.

- + Miejski Dom Kultury Batory w Chorzowie - *neorenesansowy „Pejzaż społeczności”*;
- + Ełckie Centrum Kultury - *asamblaż sztuk*;
- + Dom Kultury w Zelowie - *klasycystyczne obrazowanie kultury*;
- + Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie - *spacjalistyczne „Okno społeczne”*.

W zespole badawczym w każdym wypadku jedna osoba znała lepiej instytucje, druga natomiast słabo lub wcale, co miało stymulować i ożywiać wewnętrzną dyskusję.

W proponowanej koncepcji badań rekonstrukcji potencjału nie można pominąć osoby (osób) badacza. Nie jest to „bezsronny” obserwator, lecz animator „uwikłany” we własny punkt widzenia. Przychodzi do badanego środowiska/instytucji z własnym doświadczeniem aktywności społecznej, z zapleczem swojej biografii, swojego środowiska społeczno-kulturowego. W metodzie dokumentarnej³⁶ i w badaniach animacyjnych jego własne doświadczenie („uwikłanie”) nie zostaje zawieszona, ale jedynie poddana metodologicznej kontroli. Świadomość i monitorowanie własnego „uwikłania” pozwala lepiej wczuć się w postawy osób badanych, którzy w ramach partnerskiej współpracy przeżywają proces refleksyjnej zmiany. Kiedyś przemiany wiązały się bowiem z koniecznością psychicznej reorganizacji wyrażanych w tzw. rytuałach przejścia, dziś w układach

³⁵ R. Bohnsack, R., *Metoda dokumentarna – od koniunktywnego zrozumienia do socjogenetycznej interpretacji* (w:) S. Krzychała, *Społeczne przestrzenie doświadczenia. Metoda interpretacji dokumentarnej*, Wrocław 2005, s. 20.

³⁶ *Społeczne przestrzenie doświadczenia. Metoda interpretacji dokumentarnej*, red. S. Krzychała, Wydawnictwo Naukowe DŚWE, Wrocław 2004.

nowoczesnych zmiany tożsamościowe wymagają odkrywania i konstruowania w ramach refleksyjnego procesu, w którym przemiana osobista przeplata się ze społeczną³⁷. Dodatkowo, badacz może pozostać na poziomie interpretacji wiedzy, czyli skupiać się na dosłownym analizowaniu tego co badany chciał nam powiedzieć (czyli odkodowanie struktury wypowiedzi) lub wejść w przestrzeń doświadczenia, która istnieje niezależnie od intencji nadawcy³⁸. Wyzwanie nie było łatwe i dlatego opisywane badania prowadził dwuosobowy zespół badaczy, którzy nie tylko wspólnie realizowali poszczególne zadania, ale prowadzili *systematyczny dialog* (wcielając się w różne role), który miał na celu wieloaspektowe zrozumienie oglądanych zjawisk. Innym istotnym wyjaśnieniem dotyczącym „uwikłania” badaczy jest fakt, że obaj są związani z określonym modelem organizacji pracy lokalnego domu kultury, który określany jest jako Centrum Aktywności Lokalnej. Po konsultacjach wewnątrz całego zespołu projektowego uznano, że błędem byłoby omijać „calowskie” doświadczenie, niejako „karząc” je za samodzielną inicjatywę. Wręcz przeciwnie podkreślono, że wartością będzie włączenie w badanie także tych ośrodków, które identyfikują się z podejściem CAL. Tym niemniej należy podkreślić, że przeprowadzone badanie nie miało charakteru ocennego i nie służyło realizacji ukrytej tezy, jakoby tylko ośrodki działające w określonej formule miały patent na interesujące rozwiązania. Wszystkie cztery przypadki potraktowano podobnie, a zasadniczym celem było możliwe szerokie otwarcie się na rzeczywiste procesy i opinie, a nie z góry przewidziane rozwiązania i koncepcje. Świadomość własnego „uwikłania”, którego konteksty wyjaśniono powyżej, zmuszała raczej badaczy do wzmożenia własnej refleksyjności.

Działanie, czyli dialog edukacyjny

Właśnie dialog aktorów ważnych dla funkcjonowania domu kultury pełnił w omawianych badaniach rolę wehikułu poznawczego. Był to dialog polegający na wspólnej refleksji nad tym co ważne, co umożliwiło poszerzenie świadomości kontekstu własnego doświadczenia oraz tworzących go procesów myślowych. Pierwszym warunkiem takiego dialogu jest zdolność do wczuwania się w punkt widzenia drugiej osoby. Ale w tym podejściu nie chodzi tylko o współodczuwanie, lecz o coś jeszcze, o uznanie, że druga osoba ze swego punktu widzenia również ma rację. Obie strony wznoszą się ponad siebie, dążąc ku wspólnocie widzenia sprawy i rzeczy. Ważne staje się wsłuchiwanie się w siebie i w innych. *Autentyczna wiedza – jak pisze U. Ostrowska – jest współtworzona i odkrywana poprzez podmioty uczestniczące w procesie nauczania i tworzące human relations*³⁹.

Dialog pojmowany jako orientacja metodologiczna przyjmuje założenie, że uczestnicy to osoby samoświadome, podmioty aktywnie współuczestniczące w tworzeniu różnorodnych oryginalnych materiałów edukacyjnych tym cenniejszych, że rozpatrywanych z perspektywy ludzi, których bezpośrednio dotyczą i którzy są najbardziej kompetentni w wyrażaniu własnym głosem swoich problemów⁴⁰. Ważne, aby w zderzeniu odmiennych perspektyw myślowych ujrzeć coś, czego nie dałoby się dostrzec w inny sposób.

Dialog jest komunikowaniem, a komunikacja to dzielenie się swoimi autentycznymi myślami, uczuciami i wiedzą. Rdzeniem dialogu jest komunikacja interpersonalna, czyli kontaktowanie się z

³⁷ A. Giddens. *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnej*, Kraków 2001, s. 47.

³⁸ *Dokumentarna ewaluacja szkolnej codzienności*, op. cit., s. 33.

³⁹ U. Ostrowska, *Dialog w pedagogicznym badaniu jakościowym*, Kraków 2000, s. 58.

⁴⁰ *Ibidem*, s.61.

innymi. *Zawiła myśl, aby dojrzeć, potrzebuje wielu rozmów i wspólnych doświadczeń. To przez mówienie o tym, co uczyniliśmy i widzieliśmy oraz jaki użytek zrobiliśmy z naszych doświadczeń, powoduje że myśl rozrasta się, nabiera szlachetnych kształtów, aż w końcu owocuje nowymi problemami i nowymi odkryciami*⁴¹. W dialogu edukacyjnym o charakterze grupowym powinny być przestrzegane następujące reguły: równość, aktywność, wspólnota, uczestnictwo, integralność⁴². Do jego pełnego i skutecznego przeprowadzenia niezbędne są odpowiednie techniki i narzędzia, wśród których w projekcie wykorzystano wywiad grupowy oraz narracyjny.

Do szerokiego dialogu o domu kultury zaproszono:

- ✚ kluczowych aktorów lokalnych (reprezentant samorządu lokalnego – komisji kultury), przedstawicieli organizacji pozarządowych, administracji (wywiady),
- ✚ dyrektorów ośrodków kultury (wywiady),
- ✚ mieszkańców (spontaniczne rozmowy uliczne, w instytucjach, kawiarniach, na dworcu PKP),
- ✚ pracowników domu kultury (dyskusja grupowa bez obecności dyrektora).

Uzyskane opinie i głosy zostały ułożone w swobodną narrację koncentrującą się wokół następujących zagadnień: pojęcia kultury, roli domu kultury, jego efektywności jako instytucji, pozycji i roli dyrektora, lokalnej polityki kulturalnej, polach i partnerach współpracy, a także najważniejszych zawodowych sukcesach i porażkach. Ten sposób porządkowania głosu samych zainteresowanych miał na celu minimalizację ingerencji zewnętrznej i związanej z tym przedwczesnej interpretacji.

W poszukiwaniu potencjału społeczno-kulturalnego

Realizacja przedstawionych powyżej założeń metodycznych zajęła 3 miesiące, czyli stosunkowo niewiele, zwłaszcza w sytuacji, w której badaniom miał towarzyszyć impuls animacyjny.

Wszelkie podejmowane w ramach badania czynności służyły przede wszystkim rozpoznaniu potencjału społeczno-kulturowego ośrodków kultury. W przedstawianym ujęciu pojęcie to oznacza pewien zasób możliwości, zwykle o wymiarze kompetencji (wiedza, rozumienie, refleksja, korzystanie z doświadczenia), energii (motywacja, inicjatywa, aktywność, postawa) lub napięcia wynikającego z relacji (interakcji) przypisanej instytucji/grupie (krytyczność, relacje, umiejętność współdziałania i rywalizacji) w przestrzeni społecznej. Wskazane elementy zostały przedstawione w formie „mapy potencjału” (wykorzystano elementy metody *knowledge mapping*). Mapa i wnioski z niej płynące to – w zamierzeniu autorów – początek systematycznej pracy, jaką można kontynuować w zespołach poszczególnych instytucji instytucję dla maksymalizacji rozwoju pracowników i placówki.

⁴¹ M. B Rove, za R. I. Arends, *Uczymy się nauczać*, Warszawa 1994, s. 355.

⁴² U. Ostrowska, op. cit., s.123.

Wnioski

Zmiana przez badanie

Przystępując do sporządzenia diagnozy zakładano, że oglądowi instytucji i środowiska towarzyszyć będzie impuls aktywizacyjny. Nie zakładano żadnego bezpośredniego działania edukacyjnego, w takiej roli widząc jedynie aktywności diagnostyczne⁴³. Dlatego w tym zakresie kluczowe było pytanie: czy zewnętrznie realizowana diagnoza może wyzwolić wewnętrzny potencjał do dalszej refleksji nad funkcjonowaniem ośrodka kultury, jego miejscem w środowisku lokalnym, nad jego przyszłością. Po dwóch miesiącach od spotkania ujawniło się następujące pole społecznej i instytucjonalnej aktywności:

bezpośrednia, bieżąca

Wywiady i analizy dokumentów dokonywane wspólnie z dyrektorem, czy pracownikami były inspirujące, żywe, a nawet gorące. Wytworzyły przestrzeń do autentycznej, szczerej (zaskakujący był duży poziom otwartości) refleksji, która otworzyła – jak się zdaje – zapotrzebowanie na kontynuowanie dyskusji na temat problemów, do tej pory nieobecnych w wewnętrznych rozmowach czy analizach

długofalowa, narastająca

W dwóch domach kultury (w Chorzowie i Mykanowie) zrodziła się potrzeba bliższego poznania innych modeli funkcjonowania domu kultury. Pod wpływem tych oczekiwań wystąpiono (za pośrednictwem zespołu badawczego) do Małopolskiego Instytutu Kultury (który oferuje innowacyjne formy wsparcia dla instytucjonalnej sfery kultury) z propozycją przygotowania spotkania, na którym można by rozpocząć pogłębioną dyskusję w tym zakresie. Inicjatywa została podjęta i rozwinięta przez MIK. W pierwszej połowie grudnia w Krakowie spotkali się praktycy zarządzania instytucjami kultury. W wyniku tego spotkania ustalono stworzenie platformy dyskusyjnej pod roboczą nazwą Forum Krakowskie, w ramach której będą gromadzone informacje o różnych modelach funkcjonowania domów kultury w Polsce. Poza zbieraniem informacji postawiono sobie za cel analizę konkretnych modeli organizacyjnych, wypracowanie formatu badań i opisu tych modeli oraz upowszechnianie dorobku wypracowanego w ramach Forum⁴⁴.

⁴³ Badacze/animatorzy już wcześniej pracowali ze społecznością/instytucją przez jeden rok lub dłużej i osiągnęli znaczącą zmianę zarówno w sposobie funkcjonowania instytucji, jak i postawach pracowników. Dlatego omawiane tu aspekty animacyjne traktować należy jako kontynuację wcześniej rozpoczętych działań i rozpatrywać w tym kontekście.

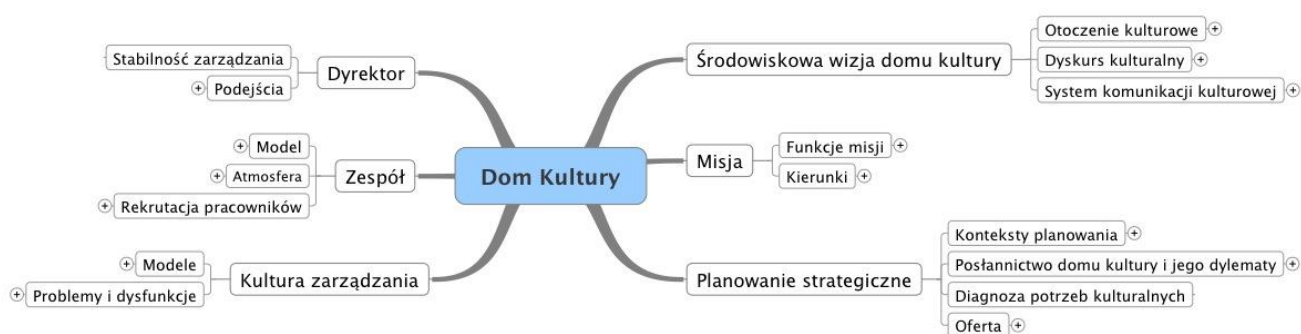
⁴⁴ Zaplanowano w najbliższym roku dwa spotkania: jedno poświęcone specyficznym podejściom w dwóch domach kultury, drugie modelowi pracy regionalnych (wojewódzkich) ośrodków kultury i systemowi wsparcia jakiego te ośrodki udzielają domom kultury. Wstępnie zdecydowano też o organizacji letniego Laboratorium Animacji Kultury, na którym skonfrontowano by podejścia młodych animatorów kultury i uczestników Forum co do modelowych rozwiązań organizacyjnych w domach kultury. Podjęto także szereg uzgodnień organizacyjnych wskazujących na to że inicjatywa ta ma rozwojowy charakter. W spotkaniu wzięli aktywny udział dyrektorzy z dwóch wspomnianych domów kultury: Tomasz Ignalski i Krzysztof Polewski.

Pracownicy i dyrektorzy badanych domów kultury wskazywali na istotne deficyty w zakresie ważnych dla nich wiedzy i umiejętności, które można zredukować poprzez zaprojektowanie programu edukacyjnego. Pierwszym efektem tej konstatacji były rozmowy z dyrektorem Ełckiego Centrum Kultury na temat wspólnego projektu edukacyjnego, związanego z rozwijaniem kompetencji animatorów kultury w tamtejszej instytucji i dla sieci instytucji gminnych powiatu ełckiego. Realizacja przewidywana jest w pierwszej połowie 2010 r.

W trakcie diagnozy domu kultury doszło do spotkania z przedstawicielami Forum Animatorów Społecznych działającym w subregionie ełckim. Spontanicznie podjętym wątkiem stała się nieoczekiwanie koncepcja „sieciowego” domu kultury, który realizowany byłby przez Stowarzyszenie Aktywnych Społecznie STOPA w oparciu o reaktywowany wiejski dom kultury w Pisanicy. Wiele wskazuje na to, że projekt będzie miał charakter „badania i działania” tak, by zbudować realną aktywność kulturalną i jednocześnie „społecznie skonstruować” innowacyjny model lokalnej instytucji kultury.

W Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie badania stały się inspiracją do przygotowania wielowątkowego projektu kształcącego animatorów na potrzeby wiejskich środowisk. W ramach prowadzonych badań konsultowano organizacyjne założenia projektu i jego treści edukacyjne. Kolejne kontakty wskazują na szybki postęp w przejściu od pomysłu do realizacji. Pierwsze wnioski o finansowanie projektu mają być składane w styczniu 2010 roku.

Jedynie w przypadku domu kultury w Zelowie trudno wskazać animacyjne echo przeprowadzenia diagnozy. Jednak wizyta i zebrany materiał (szczególnie związany z tradycją wielokulturową miasta) wskazują na żywy potencjał rozwoju tego środowiska, który zainimował też samych badaczy. Rozbudzone zainteresowanie zelowską wielokulturowością stanowi silny bodziec do powrotu i kolejnego kontaktu z lokalnymi animatorami. Z pewnością jest to początek, nie koniec naszego spotkania.



Rys. 1. Mapa potencjału modernizacji domu kultury.

Analiza badanych domów kultury wskazuje na pewną liczbę newralgicznych elementów, stanowiących o tym, czy dana instytucja posiada zdolność (potencjał) do modernizacji swojego sposobu (modelu) funkcjonowania. Elementy te sytuują się w dwóch płaszczyznach, związanych z :

- + programowym/merytorycznym zamysłem placówki,
- + procesem zarządzania.

Do niniejszego opracowania wybrano te elementy, które w ocenie autorów i uczestników badania mają kluczowy wpływ na jakość funkcjonowania domu kultury. W płaszczyźnie **merytorycznej** wyodrębniono trzy obszary, znaczące dla prawidłowego konstruowania i rozwoju domu kultury:

- + środowiskowa wizja domu kultury,
- + misja domu kultury,
- + planowanie strategiczne działań i rozwoju domu kultury.

W płaszczyźnie związanej z **zarządzaniem** są to:

- + kultura zarządzania,
- + zespół realizujący zadania domu kultury,
- + dyrektor domu kultury.

Środowiskowa wizja domu kultury

Zestawiając dość różne doświadczenia czterech badanych domów kultury, wyraźnie widać, że to, czym są te placówki, wynika ze splotu czynników, które można określić środowiskową wizją domu kultury. Wizja ta, to często nieostre i podświadome „przeświadczenie” mieszkańców (w tym lokalnych decydentów) o funkcjach i zadaniach domu kultury. Mimo tych niejednoznaczności daje jednak początek myśleniu, na wielu różnych poziomach, o roli, jaką ta instytucja odgrywa (lub może odgrywać) w danym środowisku.

Profil środowiskowy kształtuje wiele czynników. Pierwszym z nich jest **otoczenie kulturowe**, w jakim funkcjonuje dom kultury. Wyraźnie widać wpływy historii miasta i regionu. To one określają często charakter oferty kulturalnej, która próbuje określać współczesną tożsamość poprzez historyczno-kulturowe odwołania. Uwidacznia się ona w zestawach symboli, którymi posługuje się placówka. Często stanowi element oficjalnej wykładni ideowej towarzyszącej działaniom domu kultury.

Z historią ściśle powiązana jest tradycja kulturowa środowiska lokalnego. Poza wymiarem historycznym można tu znaleźć wiele innych elementów, takich jak np. ludyczny wymiar kultury lokalnej, specyfika doświadczenia społecznego (typ funkcjonowania gospodarczego, dominacja jakiegoś zawodu, przeszłe traumy i wspólne doświadczenia społeczne itp.) czy wreszcie różnice wynikające z funkcjonowania w obrębie kultury wiejskiej lub miejskiej. Tych elementów składowych tradycji lokalnej wyróżnić można wiele, a ich poznanie i prawidłowa interpretacja jest podstawą dla identyfikacji koncepcji domu kultury w danym środowisku. Ważnym elementem otoczenia kulturowego jest infrastruktura kultury. Instytucje kultury, organizacje pozarządowe realizujące zadania z tego zakresu, czy wreszcie elementy pracy takich instytucji, jak szkoły czy ośrodki pomocy

społecznej to ważne determinanty konstrukcji otoczenia domu kultury. **Im bogatsza infrastruktura kultury tym bardziej wyspecjalizowane usługi jej podmiotów. Im uboższa tym bardziej rozbudowane oczekiwania społeczne wobec domu kultury.** Dwa badane przypadki (w Chorzowie i Zelowie) pokazały istotną rolę tradycji i miejsca, w którym funkcjonuje dom kultury. Ta specyficzna identyfikacja obecnie istniejącej placówki z różnymi formami organizacyjnymi, które funkcjonowały przed nią, wyciska piętno na oczekiwaniach społecznych, mobilizuje do kontynuowania specyficznych form działalności i decyduje o atmosferze w domu kultury.



Fot. 1. Miejski Dom Kultury Batory w Chorzowie. Zdjęcie to zrobiliśmy w trakcie badań. Jest ono wynikiem dyskusji pomiędzy pracownikami. Na pytanie: „Gdybyście mieli zrobić jedno zdjęcie, które byłoby wizytówką waszego domu kultury, to co powinniśmy sfotografować?”, padły dwie główne odpowiedzi: Miejsce i Ludzie. W przypadku miejsca argumenty obracały się głównie wokół historii budynku, miejsca i jego dawnych funkcji. W przypadku odpowiedzi: Ludzie - podnoszono głównie wspólnotowy charakter dorobku domu kultury.



Fot. 2. Miejski Dom Kultury Batory w Chorzowie. Na zdjęciu przypadkowe spotkanie z malarzem Piotrem Naliwajko. Artysta o uznanym dorobku i wielu osiągnięciach artystycznych tłumaczy nam,

dlaczego mimo posiadania profesjonalnej pracowni i własnej galerii dalej pracuje w domy kultury (w rozmowie z dyrektorem okazało się, że po kilka miesięcy zapomina odbierać skromnych honorariów z tego tytułu). Spotkanie to było symboliczne, bo artysta pracuje w pracowni, z której popołudniami korzysta młodzieżowe koło plastyczne. Sytuacja ta ukazuje przeplatanie się sztuki, edukacji i różnorodnych relacji między ludźmi.

O tym, w jakim stopniu te wszystkie elementy kreują spójną wizję domu kultury, decyduje jakość **dyskursu kulturalnego** toczonego w środowisku lokalnym. Pojęcie dyskursu w tym przypadku jest określeniem metaforycznym i oznacza często niezorganizowaną ale fizycznie obecną wymianę ocen, opinii i formułowanie wyraźnych oczekiwań wobec całej sfery kultury lokalnej. Dom kultury powinien co najmniej w tym dyskursie uczestniczyć, a najlepiej jeśli jest jego animatorem i moderatorem. To, co staje się misją domu kultury, powinno rodzić się w relacjach i dyskusji, przede wszystkim podczas spotkań z mieszkańcami. Istotnym dylematem w tym obszarze jest pytanie: **w jakim stopniu dom kultury powinien wprost odpowiadać na potrzeby kulturalne mieszkańców, a w jakim je kreować? Wydaje się, że postulat permanentnego dialogu może być próbą znalezienia recepty, bowiem łamie schemat w relacjach dom kultury – mieszkańcy miejscowości ze stosunku usługodawca – klient na spotkanie partnerskie.**

Ze względu na sytuację prawną oczywistym partnerem DK w takim dialogu jest samorząd lokalny. W wywiadach przeprowadzanych w ramach badań wielokrotnie wskazywano na kluczową rolę różnych instytucji samorządowych. Bez względu na to, jak oceniano te relacje, zawsze podkreślano ich znaczenie. **W mniejszym stopniu dotyczyło to sfery programowej domu kultury (choć bywa że i w tym zakresie mamy do czynienia z „ręcznym sterowaniem” samorządu), w większym sfery zarządzania, choćby poprzez posiadane przez JST kompetencje w obsadzaniu stanowiska dyrektora, nadawanie statutu placówce czy coroczne określanie budżetu.** Dom kultury najczęściej nie jest jedyną instytucją kultury w środowisku lokalnym. W oczywisty sposób generuje to konieczność prowadzenia dialogu z innymi instytucjami kultury. Z badań wyłania się obraz, który pokazuje ten dialog czasem w perspektywie konkurencji, ale częściej w **perspektywie współpracy i wspólnym formułowaniu postulatów na rzecz sprawnego funkcjonowania systemu wsparcia lokalnej kultury.** Wiele wypowiedzi świadczyło jednak o tym, że dialog z tą grupą podmiotów jest słabszy niż z samorządem czy mieszkańcami.

Wyróżnić wreszcie należy przestrzeń dyskusji toczonej z lokalnymi środowiskami twórców. Jej jakość i zakres zależy w głównej mierze od wielkości tych środowisk. Jest także wynikiem nastawienia danej instytucji. Mimo pewnych różnic można stwierdzić, że dom kultury bywa często jedynym miejscem wsparcia dla lokalnych twórców. Z tego też względu dialog w tym obszarze jest prowadzony w sposób permanentny i bardzo naturalny, bo w oparciu o stałe nawiązywanie do realiów kulturowych środowiska.

Jednym z ważnych determinantów jakości dyskursu kulturowego jest jakość **systemu komunikacji instytucji kultury.** Badane domy kultury widzą wagę tego problemu, dlatego tworzą i rozwijają własne narzędzia komunikacji ze społecznością lokalną. Strona internetowa to już właściwie standard. Tylko jeden z badanych domów kultury nie posiadał aktualnie własnej strony, gdyż właśnie przechodził na nową platformę informatyczną. Rozwija się ruch wydawniczy. Dotyczy to zarówno wydawania książek (patrz działalność wydawnicza MDK Batory), ambitnych czasopism kulturalnych o

zasięgu ogólnopolskim (patrz „Gazeta Kulturalna” wydawana w Domu Kultury w Zelowie) czy lokalnych pism kulturalno społecznych (patrz BIM Gminnego Ośrodka Kultury w Mykanowie). Warto wzmacniać i rozwijać te tendencje.

Sukces domu kultury jest powiązany także z pełnym wykorzystaniem istniejących na poziomie lokalnym i regionalnym narzędzi komunikacji społecznej. Wszystkie badane placówki posiadają rozbudowane systemy takiej współpracy, a w wypowiedziach pracowników współpraca z mediami jest traktowana jako coś absolutnie oczywistego. Jest jeszcze jeden szczególnie istotny aspekt systemu komunikacji, który wynikał w wywiadach w większości badanych instytucji. Jest to tradycja spotkania i rozmowy. Praktycznie wszyscy pracownicy biorący udział w badaniach podkreślali rolę „żywego kontaktu z odbiorcą”, ta forma diagnozy potrzeb środowiska była też wyraźnie widoczna w badaniach ilościowych. W każdym środowisku przybiera to odmienne formy, ale idea jest zawsze ta sama: pytać, słuchać, rozmawiać.

Misja

Środowiskowa wizja domu kultury, odpowiednio poznana i zanalizowana, jest podstawą do określenia misji domu kultury, rozumianej jako zwerbalizowana, syntetyczna wykładnia charakteru i sposobu funkcjonowania instytucji. Prawidłowo, partycypacyjnie skonstruowana misja jest mocnym fundamentem budowania struktury instytucji. Niestety jej rola nie jest powszechnie doceniana, a brak misji wyraźnie rzutuje na małą spójność zarówno w obszarach myślenia programowego jak i myślenia zarządczego w domu kultury.

Zewnętrzne i wewnętrzne **rola misji** teoretycznie przebiły się do świadomości polskich menadżerów, także ze świata kultury. W praktyce jednak są sprowadzone do roli prostego przekazu PR i rzadko poświęca się im należytą uwagę. Szczególnie niedoceniana jest rola tworzenia wspólnoty w ramach personelu domu kultury. Stąd już tylko krok do nieporozumień, napięć w bieżącej pracy, czy eklektyzmu w konstruowaniu programów pracy. Tam, gdzie misja jest obecna, daje się wyróżnić cztery główne kierunki w myśleniu o tym, czym powinien być dom kultury:

- ✚ *Otwartość* to kierunek w myśleniu, w którym dominuje przekonanie o tym, że dom kultury to miejsce należące do całej lokalnej wspólnoty. Konsekwencją jest nastawienie na dialog ze środowiskiem a praca domu kultury mierzona jest w kontekście procesów społecznych, jakie w jej trakcie zachodzą.
- ✚ *Współpraca* to kierunek, który zakłada, że dom kultury jest przede wszystkim elementem sieci instytucji zapewniających rozwój kulturalny. Placówka jest traktowana jako byt odrębny, a skuteczność jej pracy jest mierzona sprawnością tworzenia i wykorzystywania rozmaitych relacji społecznych i kulturowych.
- ✚ *Produkcja* to kierunek, w którym dominuje myślenie o profesjonalizacji domu kultury rozumianej jako osiągnięcie jak najwyższej sprawności rozpoznawania potrzeb kulturalnych i ich zaspokajania w systemie klient-oferta-usługodawca.
- ✚ *Inkubacja* to kierunek zakładający zadania związane z zapewnieniem rozwoju lokalnych sztuk pięknych i ich twórców. Akcent w tym myśleniu przeniesiony jest z odbiorcy na artystę, a

rozwój kulturowy dokonuje się niejako samoistnie w kontakcie człowieka ze sztuką i przyjmowaniu w wyniku tego aktywnych postaw wobec kultury.

Praktyka pokazuje, że misja jest zazwyczaj wynikiem łączenia różnych kierunków myślenia, ale też łatwo da się zauważyć pewne elementy dominujące w pracy konkretnych domów kultury.

Badania pokazały, że istnieje mocna potrzeba definiowania misji. Nawet w sytuacji braku formalnie zwerbalizowanej misji, zawsze w wypowiedziach pojawiały się jej elementy świadczące o tym, że pracownicy domów kultury mają potrzebę zestawiania świata idei kulturotwórczych ze światem pragmatyki instytucji kultury.



Fot. 3. Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie. Piknik Rodzinny "Żyj kolorowo". Nazwa i idea tej imprezy to kwintesencja głównego nurtu myślenia o animacji kulturalnej w GOK Mykanów. Wspólnotowy charakter tej imprezy i duże zaangażowanie mieszkańców to model, według którego jest organizowana duża część pracy tego ośrodka.



Fot. 4. Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie. Taniec towarzyski to nie tylko kwestia edukacji artystycznej dla szerokiego grona mieszkańców Mykanowa. W sukcesach artystycznych dostrzega się tu szansę na rozwijanie lokalnej tożsamości oraz dumę z możliwości i talentów mieszkańców. Idee te wykorzystywane są także w obrębie innych form aktywności artystycznej młodych i dorosłych.



Fot. 5. Dom Kultury w Zelowie. Zarówno dyrekcja, jak i pracownicy podkreślają formacyjną (w sensie kulturowym) misję domu kultury. Dlatego tak ważne dla nich staje się umożliwianie Zelowianom kontaktu ze sztuką przez duże "S". Krzysztof Penderecki to ważny, ale jeden z wielu wielkich artystów, którzy zawitali dzięki Domowi Kultury do tej niewielkiej miejscowości.



Fot. 6. Dom Kultury w Zelowie. Kontakt z wielką sztuką nie może hamować pędu do lokalnej twórczości, a wręcz odwrotnie. Powinien tworzyć klimat i zachęcać do prób realizowania się przez sztukę. Nie może to jednak oznaczać niskiej jakości czy amatorszczyzny. Tak w przypadku lokalnej orkiestry, jak i np. „Gazety Kulturalnej”, fakt, iż idea jest lokalna nie oznacza, że nie może być ogólnopolską a nawet międzynarodową wizytówką zelowskiej kultury.

Planowanie strategiczne

Bez postrzegania pracy instytucji w perspektywie 5-10 lat trudno skutecznie tworzyć kulturę lokalną wysokiej próby. W badanych przypadkach refleksja taka jest obecna w różnym wymiarze. Bez względu jednak na to, jak dalece takie myślenie jest obecne, odnosi się ono do podobnych kontekstów planowania:

kontekst środowiskowy

Odnosi się on po pierwsze do „lokalnej polityki kulturalnej”. Cudzystów pojawia się, ponieważ w żadnym z badanych środowisk nie istnieje ani dokument tego typu, ani nie ma żadnej uporządkowanej refleksji na ten temat. Fragmenty takiej polityki znaleźć można w dokumentach strategicznych miast. Tym niemniej w rozmowach z przedstawicielami samorządu ujawniały się elementy myślenia w kontekście środowiska lokalnego, do którego należy odnosić planowanie strategiczne domu kultury. Po drugie, kontekst środowiskowy jest silnie związany z lokalny potencjałem kulturowym. W tym miejscu wracamy do elementów, o których pisaliśmy przy okazji tradycji kulturowej, historii, dialogu kulturowego, ale także całego otoczenia kulturowego związanego z gospodarką czy społecznym profilem regionu.

potencjał placówki

Bez ciągłej aktualizacji wiedzy o rzeczywistych możliwościach i ograniczeniach instytucji trudno o prawidłowe planowanie nie tylko w perspektywie strategicznej. Procesy planowania nawiązują zawsze do poglądów dyrektora i personelu na posłannictwo domu kultury. W rozmowach wracano do tradycyjnych zadań domu kultury, takich jak edukacja kulturalna czy upowszechnianie kultury. Rozmówcy wskazywali jednak na konieczność przededefiniowania tych pojęć albo, co najmniej, na ich wyraźne dookreślenie w kontekście zmian kulturowych, jakie zachodzą.

Mocno podkreślano przekonanie o zadaniu domu kultury, jakim jest integracja społeczna. Rozmaicie wprowadzie definiowana, począwszy od wspólnej zabawy aż po tworzenie wspólnej lokalnej tożsamości. Zawsze jednak wskazywano, że to ważny element posłannictwa domu kultury. Integracja często była łączona z promocją lokalnej społeczności (promocja przez kulturę). Ten element wskazywano jako częste oczekiwanie ze strony samorządu lokalnego.

Pojawiały się też postulaty wskazujące na obecność nowych prądów w myśleniu o domach kultury. Zainteresowanie sztuką społeczną, konieczność, pełnego wykorzystanie lokalnego dorobku kulturowego w procesach rozwoju lokalnego czy pojęcie lokalnej gospodarki symbolicznej – to tylko wybrane pojęcia pojawiające się w dyskusjach. Nie są to póki co trendy czy ujęcia, które zostały wdrożone w pracy tych instytucji, ale ich pojawienie się w refleksji otwiera nowe ścieżki myślenia o modernizacji domu kultury.

Przy analizie podstaw planowania strategicznego zawsze przywoływana była potrzeba diagnozy potrzeb kulturalnych. Mimo dość powszechnych deklaracji o tym, że jest ona prowadzona, rozwinięte formy systematycznej refleksji na ten temat występowały w ograniczonym zakresie (potwierdzają to też badania ilościowe). Wskazywano za to często na bezpośrednie relacje między pracownikami a odbiorcami oferty domu kultury. Jest to jednak obszar, który wymaga rozwijania. Szczególnie istotne wydaje się wypracowanie narzędzi, które pozwolą nawiązać do specyfiki pracy w domu kultury np. przenieść akcent z badań ilościowych prowadzonych w formie ankiet na diagnozę wykorzystującą badania jakościowe. **Należy też wypracować narzędzia skuteczne pod względem metodologicznym, ale na tyle proste, aby mogły być szybko opanowane w środowiskach, w których dominuje inny typ wykształcenia niż nauki społeczne.**

Dla wszystkich badanych środowisk słowem-kluczem w obszarze planowania było pojęcie *oferty programowej*. Wydaje się, że jest to kwestia tradycyjnego modelu domu kultury i związanej z tym nomenklatury. Po bliższej analizie można bowiem zauważyć, że za tym określeniem kryje się bardzo różny poziom partycypacji klientów domu kultury. Można wyróżnić trzy takie poziomy:

- + *Oferta imprez* - to myślenie typu „Zrobiliśmy - przyjdź, popatrz, posłuchaj, weź udział”,
- + *Oferta współpracy* - czyli działanie według schematu „Mamy pomysł - przyjdź i zrobmy go razem”,
- + *Oferta współtworzenia* - zgodnie z regułą „Spotkajmy się - zaplanujmy i zrobmy to wspólnie”.

W planach pracy analizowanych placówek można znaleźć elementy odpowiadające wszystkim tym trzem poziomom. Widać jednak wyraźnie, że istnieją dominujące tendencje, zawarte w następujących pytaniach: Czy starać się o przedefiniowanie funkcji domu kultury w którymś z tych kierunków? Czy może uznać fakt istnienia różnych modeli i podejść i zastanowić się nad tym, jak świadomie kreować określony tym oferty? A może stawiać w dalszym ciągu na różnicowanie i robienie „wszystkiego przez wszystkich”?

Kultura zarządzania

Kultura zarządzania to obszar potencjalnej zmiany, który kreowany jest w domach kultury raczej podświadomie. W wywiadach wskazywano na wiele elementów tej kultury takich jak struktura, kwestia wspólnoty pracowniczej, otwartość na nowe trendy w zatrudnieniu czy wolontariat. Na pytanie wprost o kulturę organizacyjną padały jednak odpowiedzi, które wskazywały na to, że respondenci próbują opisać stan zastany na bieżąco. Wskazuje to na istotną potrzebę świadomego wypracowania podejścia do tych kwestii.

Niezależnie czy kreowane świadomie czy nie, w badanych placówkach można wskazać trzy podstawowe modele kultury organizacyjnej:

- + *Model nastawiony na zadanie* - dominuje tam, gdzie ofertę i zadania domu kultury widzi się w perspektywie szeregu projektów i imprez kulturalnych. Model ten łączy się z wymaganiami daleko idącej specjalizacji pracowników, segmentowania pracy i precyzji we współdziałaniu zespołu.
- + *Model nastawiony na proces* - a właściwie na procesy, które zachodzą na linii pracownik – otoczenie zawodowe, dyrektor – podwładni, pracownicy domu kultury – mieszkańcy itp. Stawia ona przede wszystkim na elastyczność i samodzielność pracowników i ich wysokie kompetencje społeczne, z kompetencjami komunikacyjnymi na czele.
- + *Model nastawiony na strukturę* - to podejście nacechowane myśleniem o domu kultury jako organizacji formalnej o charakterze biurokratycznym (w klasycznym, socjologicznym rozumieniu). Liczą się zasady, procedury, precyzja, profesjonalizm itp. Dom kultury uzyskuje podmiotowość jako byt odrębny, często istotny „gracz społeczny”.

Gdy przyjrzeć się problemom i dysfunkcjom badanych domów kultury z punktu widzenia dominujących w nich kultur organizacyjnych, można dostrzec przede wszystkim problem spójności funkcjonujących modeli. Inaczej bowiem niż w przypadku oferty czy kierunków misji, mieszanie różnych kultur zarządzania wprowadza element chaosu i destabilizacji. Z badań wynika, że brak jest uniwersalnego modelu. Nie jest prowadzona dyskusja nad tym, co sprzyja realizacji danej misji.

Kultura zarządzania jest traktowana jako wartość odrębna i nie przechodzi w łańcuch przyczynowo-skutkowy na poziom planowania strategicznego. To, co się z tym wiąże, to problem świadomego wybór określonego modelu. Określona kultura zarządcza odchodzi wraz z kolejnym dyrektorem. Dom kultury jest traktowany jako „projekt autorski” dyrektora. Kultura zarządzania częściej jest wypadkową charakteru zespołu niż w funkcji i zadań, które ten ma realizować.

O ile problemy szeroko pojętej kultury zarządzania są rzadko przedmiotem refleksji, o tyle problemy zespołu pracowniczego są w głównym nurcie myślenia zarówno dyrekcji domów kultury, jak i samych pracowników

Modele, według których funkcjonują zespoły, są różnorodne. Najczęściej kreowane są świadomie i konsekwentnie, choć zdarzają się pęknięcia ich spójności. Bywa, że przebiegają one według schematu „I piętro vs II piętro” czy „starzy” a „młodzi” pracownicy lub „merytoryczni vs administracja”. W żadnym z badanych domów kultury nie przybierały one jednak otwartego konfliktu uniemożliwiającego harmonijną pracę. Można było zauważyć wyraźną różnicę w poczuciu wspólnoty, począwszy od podejścia „nie musimy się kochać - ważne żeby sprawnie współdziałać” aż po dalego posuniętą familiarność. Niezależnie od poziomu integracji zespołu podkreślano rolę dobrej atmosfery w pracy. W wywiadach wskazywano na kilka newralgicznych elementów sprzyjających budowania takiej atmosfery.

Po pierwsze, wskazywano na wewnętrzny dialog, który powinien toczyć się nie tylko wokół spraw organizacyjnych czy pracowniczych, ale także zamierzeń merytorycznych. W braku dialogu dostrzegano główny powód nieporozumień i braku zrozumienia dla podstaw funkcjonowania instytucji. Po drugie, przywoływano funkcjonujące w instytucjach narzędzia integracji, takie jak spotkania integracyjne, wzajemne świętowanie ważnych „okazji”, samopomoc, wspólne planowanie strategiczne, wspólną edukację zespołu itp. Przywoływano też systemy motywacji: od finansowego aż po sprawiedliwą ocenę pracowniczą i różne sposoby wyrażania uznania. Wreszcie wskazywano na dużą rolę praktyki zarządzania, szczególnie jej czytelności, sprawiedliwego podziału obowiązków, praktyki wolnej od uprzedzeń i faworyzowania pracowników.

Odrębnym obszarem dyskusji o zespole, wskazywanym szczególnie przez dyrektorów, był problem rekrutacji pracowników. Podnoszono szczególnie kwestię standardów i wymagań wobec animatorów kultury, które w zasadzie nigdzie nie zostały sformułowane. Wiąże się z tym niezmienny system od wielu lat zatrudnienia i wynagradzania. Są jednak pewne jaskółki zmiany. W jednym z domów kultury podjęto eksperyment zatrudnienia „kontraktowego” animatora kultury. Z drugiej strony, standardem staje się sięganie po alternatywne formy zatrudnienia takie jak staże, prace społeczne czy wykorzystanie wolontariatu. Skomplikowanym problemem są szanse rozwoju osobistego pracowników domu kultury. Nie istnieją „ścieżki kariery” ani formalne systemy zachęt do pracy nad własnym warsztatem. W tej sytuacji dominującą rolę odgrywa silna motywacja wewnętrzna pracownika i emocjonalny związek z wykonywaną pracą.

Dyrektor

Dyrektor domu kultury zajmuje istotne miejsce w strukturze placówki. Sytuuje się na pozycji dającej mu olbrzymie kompetencje. Jego osobowość i podejście do pracy determinuje bardzo często

jakość pracy placówki. W trakcie badań dały się wyodrębnić trzy podstawowe podejścia do zadań dyrektora:

- + Dyrektor „Menadżer” - widzący swoją rolę w sprawnym zarządzaniu zespołem, administrowaniu zasobami i organizowaniu pracy, najlepiej na bazie metody projektów,
- + Dyrektor „Animator” - istotę swojego działania widzący w konstruowaniu sieci zależności i relacji, tworzeniu grup, aktywizowaniu mieszkańców i organizowaniu dialogu kulturowego,
- + Dyrektor „Artysta Społeczny” - widzący swoją misję w przeprowadzeniu zmiany społecznej za pomocą sztuki. Kultura dla niego jest punktem wyjścia i motorem rozwoju lokalnego.

Odrębnym problemem jest stabilność zarządzania, która bywa związana z polityczną ingerencją w działalność domu kultury.

Refleksja końcowa

Analizując funkcjonowanie i zmiany dokonujące się w domach kultury często możemy zaobserwować, że wszystko dzieje się „w biegu”, pod ciśnieniem bieżących wydarzeń. Brakuje okazji do przemyślenia czegoś więcej niż tylko najbliższych celów. Daje się zauważyć brak przestrzeni do refleksji ponad programem i kalendarzem imprez lub zadaniami i celami strategicznymi. W badanych ośrodkach kultury zbyt rzadko mówi się o kulturze. Normą staje się sytuacja, w której instruktor o ponad 20-letnim stażu nigdy nie miał okazji w swojej instytucji rozmawiać o istocie i sensie pracy w kulturze.

Dlatego niezbędna wydaje się interwencja, nie tylko na poziomie dostarczania różnorodnych „gotowych” ofert i recept, ale polegająca na zaszczepieniu potrzeby i kompetencji do samodzielnego poszukiwania osobistego i społecznego sensu w przestrzeni społecznej i kulturowej. Zdaniem autorów wymaga to znalezienia innej płaszczyzny refleksji, pozbawionej doraźności i dosłowności. Konieczne wydaje się zaproponowanie nowych perspektyw diagnozowania swojego uczestnictwa/bycia w kulturze. Możliwości i perspektyw jest oczywiście wiele, ale już dzisiaj można wskazać kilka koncepcji i pojęć, które mogą wspomóc uwalnianie ze stereotypów myślenia, a co za tym idzie działania.

Na potrzeby przedstawianej diagnozy autorzy proponują wykorzystanie koncepcji i perspektyw diagnostyczno-analitycznych i edukacyjnych:

- + heterotopii kultury,
- + superwizji animacji i współpracy środowiskowej.

Perspektywa heterotopii

Do dyskursu naukowego pojęcie *heterotopii* wprowadził Michel Foucault w 1967 r. i od tego czasu jest ono wciąż inspirującym konceptem uruchamiania autorefleksji. Heterotopia oznacza dopuszczenie do myślenia, wyobraźni innego punktu widzenia, innego głosu, innych ludzi, zobaczenie innego miejsca. Zobaczenie przestrzeni pracy domu kultury poprzez wielość kultur. Wyjaśniając pojęcie heterotopii Foucault przytaczał przykład odbicia w lustrze, który z jednej strony istnieje (widzimy je), ale z drugiej jest tylko odbiciem rzeczywistości. Można więc zapytać, na ile animacja kultury jest odbiciem w lustrze naszych potrzeb (ale także stereotypów społecznych, kulturowych), a

na ile może być zwierciadłem duszy (odpowiada naszym marzeniom, ukrytym dążeniom, stłumionym potrzebom).

Lustro jest metaforą utopii, ponieważ obraz, który widać w nim, nie istnieje, ale jednocześnie nasze odbicie jest także prawdziwym obiektem, który kształtuje sposób, w jaki odnosimy się do własnego obrazu. Heterotopie to inaczej nie-miejsca?? lub przestrzenie, które wykazują podwójne znaczenie. Dzięki przyjęciu perspektywy heterotopii możemy być zdolni do zestawienia w jednym miejscu rzeczywistym kilku miejsc, które są same w sobie sprzeczne. Pozwala to na zachowanie nieustannego dystansu do własnych koncepcji wizji, a także wprowadza otwartość na głos innych. W efekcie może powstać przestrzeń (w domu kultury i jego działaniach), w której jest miejsce dla różnych ludzi, którzy są w nieustannym procesie komunikowania, układania się ze sobą. Powstaje przestrzeń wolna od władzy jednej ideologii, jednej kultury. Możliwa jest autonomia i emancypacja wynikająca z podzielenia przestrzeni.

Dom kultury może świadomie grać heterotopicznie rozumianą przestrzenią. Świadome wykorzystanie i kwestionowanie jednowymiarowości kultury otwiera działalność placówki w szeroki sposób na społecznie pojmowaną kreatywność i innowacyjność, a to, jak wiemy, oznacza po prostu zmianę.

Perspektywa superwizji animacji i współpracy środowiskowej

Przeprowadzone badania bardzo wyraźnie wskazują na swego rodzaju zmęczenie i „zagubienie” dyrektorów i pracowników wśród wielu ścieżek związanych z zarządzaniem, rozpoznawaniem/animowaniem potrzeb, budowaniem relacji w instytucji i środowisku. Zdynamizowanie i pogłębienie refleksji nad kierunkami świadomej i pożądanej ewolucji domów kultury wymaga – zdaniem autorów – zewnętrznego wsparcia. Jednym z mało znanych sposobów, skutecznej, długofalowej interwencji opartej o wykorzystanie wewnętrznych zasobów instytucji i środowiska lokalnego jest superwizja animacji i współpracy środowiskowej.

Pod terminem tym kryje się wieloaspektowy ogląd pracy prowadzący do rozwiązania problemów emocjonalnych i merytorycznych, związanych z wykonywanymi działaniami i ujawnianiem problemów w pracy z ludźmi/środowiskiem połączony z pogłębioną diagnozą potrzeb i analizą rozwiązań. Może ona koncentrować się na:

- ✚ *mentoringu* – metodach oraz sposobach towarzyszenia i wspierania dyrektorów/animatorów,
- ✚ *strategii* – metodach i narzędziach diagnozy i programowania kolejnych etapów aktywności oraz rozwoju instytucji i środowiska,
- ✚ *edukacji* – metodach i narzędziach określających nowy poziom niezbędnych kompetencji kadry,
- ✚ *badaniu* – metodach potencjału kulturowego i animacyjnego lokalnego środowiska.

Wprowadzenie superwizji do pracy ośrodka kultury może podobnie jak w innych dziedzinach życia społecznego i zawodowego (edukacji, biznesie, psychoterapii, informatyce, pracy socjalnej) uruchomić wewnętrzną energię samorozwoju. Dzięki temu reformowanie i modelowanie domu kultury może odbywać się ewolucyjnie w oparciu o potencjał i zasoby lokalne. Powstająca w ten

sposób nowa wizja i praktyka ośrodka kultury będzie miała zakorzenienie społeczne i samosternowność, a w efekcie tak pożądaną niezależność.

Cześć III

Domy Kultury w Narodowych oraz Wojewódzkich Strategiach Rozwoju do roku 2020.

Aneta Ostaszewska

Celem niniejszej części jest prześledzenie pojawiania się tematyki domom kultury w dokumentach: Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2020, Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2020 oraz wojewódzkie strategie rozwoju.

W pierwszej części rozdziału omówione zostaną poszczególne dokumenty, aczkolwiek wyłącznie z uwzględnieniem interesującego nas problemu. W drugiej części natomiast spróbujemy dokonać syntezy zebranych informacji i zastanowić się nad rolą i miejscem domu kultury w strategiach rozwoju do 2020 roku.

Przegląd strategii pod kątem kategorii „dom kultury”.

Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2020

W Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004-2020 samo pojęcie „kultura” zostało potraktowane „systemowo”, a nie „branżowo”. Cechą charakterystyczną takiego rozumienia kultury jest „horyzontalne ujęcie wielu zagadnień związanych z kulturą⁴⁵.” Przyjęto, że „Wśród działań określonych w strategii znalazły się tylko takie, które w bezpośredni sposób przekładają się na wymierny rozwój kultury, a także społeczno-ekonomiczny rozwój regionów⁴⁶.” Ponadto w dokumencie znalazł się zapis mówiący, że realizacja strategii nie wyklucza innych działań operacyjnych Ministra Kultury na rzecz rozwoju kultury.

W dokumencie zwrócono uwagę na potrzebę nowej filozofii rozumienia i uzasadniania finansowania kultury. Kultura jawi się jako inwestycja ekonomiczna. Czytamy: „W Polsce potrzebne jest nowe rozumienie kultury, traktowanej jako długoterminowa inwestycja ekonomiczna, przynosząca dochody i miejsca pracy. Przez wiele lat dominowało tradycyjne pojmowanie kultury jako obszaru niedochodowego, absorbującego środki budżetu państwa i samorządów. Celowość rozwoju tej sfery rozważano wyłącznie w kategoriach artystycznych i społecznych⁴⁷.”

Sytuacja domów kultury została oceniona optymistycznie. Sama kategoria „dom kultury” ujęta została jako część sieci kulturalnej, w skład której wchodzi również ośrodki oraz kluby i świetlice. „Sieć kulturalną charakteryzuje duża liczba domów i ośrodków kultury oraz klubów i

⁴⁵ Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013, s. 4.

⁴⁶ Tamże, s. 5.

⁴⁷ Tamże, s. 31.

światlic (te ostatnie dominują w środowiskach wiejskich) w małopolskim, ale wynika to z głębokich tradycji kulturalnych i świadomości kulturowej, także mieszkańców wsi⁴⁸.”

W dokumencie przedstawione zostały dane dotyczące liczby domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic klubów w Polsce z podziałem na województwa. Wynika z nich, że w kraju istnieje 3705 domów i ośrodków kultury wraz z klubami i świetlicami (łącznie). Domy kultury na wsi stanowią 37% wszystkich domów i ośrodków w Polsce. Największą liczbę tego rodzaju placówek posiada województwo małopolskie – 463 (58% na wsi); drugie miejsce zajmuje województwo podkarpackie z liczbą 350 (45% na wsi), a trzecie: wielkopolskie – 313 (25%). Najmniejszą liczbę domów kultury posiadają województwa: świętokrzyskie – 122 (20% na wsi) oraz lubuskie – 98 (13% na wsi)⁴⁹.

Kolejne zaprezentowane dane dotyczą liczbowego udziału ludności w wybranych elementach oferty programowej domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2001 roku. Wśród wszystkich uczestników imprez w Polsce na 1000 mieszkańców, miasto reprezentowało ogółem 1032, wieś – 446. Największy udział, jeżeli chodzi o miasta osiągnięto w województwie lubuskim – 1948 uczestników (w porównaniu wieś – 241) oraz podkarpackie – 1586 uczestników (wieś – 656). Jeżeli chodzi o wsie, największy udział uczestników na 1000 mieszkańców osiągnięto w województwie opolskim – 685 uczestników (miasto – 1564) oraz podkarpackie – 656. Najmniejszy udział, jeżeli chodzi o miasta osiągnięto w województwie śląskim – 604 uczestników (w porównaniu wieś – 434) oraz pomorskie – 655 (wieś – 541). Z kolei, w przypadku wsi: świętokrzyskie – 210 (miasto – 1145) oraz lubuskie – 241 (miasto – 1948)⁵⁰.

Kolejne zaprezentowane dane dotyczą procentowego rozkładu wydatków samorządowych na kulturę w 2002 roku. Łącznie zsumowano wydatki gmin, powiatów i województw samorządowych. I tak, na domy i ośrodki kultury, świetlice i kluby (łącznie) przeznaczono 26,85% ze wszystkich wydatków. Był to najwyższy wynik w porównaniu z innymi instytucjami kultury (m.in. biblioteki, muzea, teatry). Biorąc pod uwagę poszczególne województwa otrzymano następujące wyniki: najwięcej środków przeznaczono w lubuskim (38,45%) oraz w opolskim (38,39%). Był to najwyższy wynik w porównaniu innymi instytucjami w województwach. Najmniejsze wyniki osiągnięto w: pomorskim (21,82%) oraz mazowieckim (22,30%). Jak wynika z dokumentu, wydatki poczynione na domy i ośrodki kultury mieściły się pośrodku skali w porównaniu z wydatkami na inne instytucje w województwach⁵¹.

W rozdziale dotyczącym finansowania kultury określony został cel instytucji kultury. Brzmi on: „Instytucje kultury, w szczególności: muzea, jednostki organizacyjne mające na celu ochronę zabytków, ośrodki badań i dokumentacji, biura wystaw artystycznych, galerie i centra sztuki, FilMOTEKA Narodowa, biblioteki, domy i ośrodki kultury, świetlice i kluby, ogniska artystyczne, domy pracy twórczej – prowadzą przede wszystkim działalność w zakresie upowszechniania kultury⁵².” W dalszej części wymienione zostały podstawowe zadania wyżej wymienionych instytucji.

Oto one:

- edukacja kulturalna i wychowanie przez sztukę,

⁴⁸ Tamże, s. 44.

⁴⁹ Tamże, s. 45, tablica 10.

⁵⁰ Tamże, s. 68, tablica 29.

⁵¹ Tamże, s. 81, tablica 33.

⁵² Tamże, s. 83.

- gromadzenie, dokumentowanie, tworzenie, ochrona i udostępnianie dóbr kultury,
- tworzenie warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego oraz zainteresowania wiedzą i sztuką,
- tworzenie warunków dla rozwoju folkloru, a także rękodzieła ludowego i artystycznego,
- rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych.

Ponadto, zgodnie z dokumentem, instytucje kultury, których organizatorem są jednostki samorządu terytorialnego, mogą prowadzić działalność instruktażowo-metodyczną dla pracowników instytucji kultury. „Instytucje kultury, o których mowa powyżej, mogą otrzymywać środki od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł, a także dotacje z budżetu przeznaczone na pokrycie kosztów działalności⁵³.”

W priorytetach dla obszaru kultury (Priorytet 2. pt. „Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich”) jako jeden z celów przyjęto działania powiązane z odnową wsi oraz zachowaniem i ochroną dziedzictwa kulturowego („budowa, rozbudowa i modernizacja podstawowej infrastruktury kulturalnej wsi [biblioteki, domy kultury], a także prace badawcze, konserwatorskie i dokumentacyjne w sferze ewidencji dziedzictwa kulturowego wsi⁵⁴.”) Przewidziano również rewitalizację obszarów miejskich oraz tworzenie warunków lokalowych dla działalności kulturalnej, m.in. dla domów kultury (Priorytet 2. pt. „Rozwój lokalny⁵⁵”). Kolejne z przewidzianych działań dotyczyło rozwoju infrastruktury społeczeństwa informacyjnego, a w tym tworzenia lokalnych publicznych punktów dostępu do Internetu, np. w domach kultury (działanie 1.5., Priorytet 1. pt. „Rozbudowa i modernizacja infrastruktury służącej wzmocnieniu konkurencyjności regionów⁵⁶”).

W „Uwagach końcowych” dokumentu (punkt 6.3.) zwraca się uwagę na możliwość wykorzystania środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na działalność domów kultury. Czytamy: „Inwestycje w zasoby ludzkie i działalność kulturalną twórców, m.in. poprzez: rozwijanie sieci usług artystycznych dla przedsiębiorstw, szkolenia dla pracowników publicznych instytucji kultury, pracowników przedsiębiorstw działających w przemyśle kultury.⁵⁷”

W założeniach i celach Narodowej Strategii Rozwoju Kultury za jedną z podstawowych przesłanek (przesłanka 8) uznaje się wzmocnienie infrastruktury kulturalnej oraz zwiększenie szans na dostęp do kultury (wyrównywanie dysproporcji), między innymi poprzez subsydiowanie jej oferty. Czytamy: „Podstawową determinantą poprawy uczestnictwa w kulturze jest wyrównywanie dysproporcji rozwojowej pomiędzy województwami w Polsce oraz pomiędzy obszarami miejskimi i wiejskimi⁵⁸.”

Zgodnie z Narodową Strategią Rozwoju Kultury rozwój kultury ma być ściśle powiązany z rozwojem ekonomicznym. Zaproponowana w dokumencie perspektywa sytuuje kulturę i jej rozwój w bliskim powiązaniu z rozwojem ekonomicznym. Tworzy w ten sposób podstawy do traktowania

⁵³ Tamże.

⁵⁴ Tamże, s. 88.

⁵⁵ Tamże, s. 100.

⁵⁶ Tamże, s. 96.

⁵⁷ Tamże, s. 105.

⁵⁸ Tamże, s. 110.

kultury nie tylko jako „odbiorcy efektów wzrostu gospodarczego, ale właśnie jako stymulatora rozwoju, m.in. poprzez rosnący udział sektora kultury w PKB.⁵⁹”

Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2013

W przedstawianym dokumencie nie występuje kategoria „dom kultury”, pojawia się ogólna kategoria „instytucja kultury”.

Kategoria „kultura” pojawia się w Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego przy omawianiu problemu zróżnicowania międzyregionalnego, stanów i trendów. Za poważny problem uznaje się postępujący proces pogarszania się stanu infrastruktury kulturalnej (w tym zabytków) oraz liczby odbiorców kultury. Jest to efekt związany zarówno z niewystarczającymi wydatkami publicznymi na kulturę jak również pogarszającą się sytuacją ekonomiczną Polaków. Zgodnie z przedstawionymi danymi, publiczne wydatki na kulturę w Polsce w 2000 roku, mimo że należały do najniższych w Europie (24 euro na osobę) w porównaniu do poziomu rozwoju gospodarczego nie odbiegały od średnich standardów europejskich. „Udział wydatków publicznych na kulturę w stosunku do uzyskiwanego PKB kształtował się na poziomie 0,5%. W bogatych krajach europejskich jedynie w przypadku Francji i Danii udział ten był wyższy, a także w takich krajach postsocjalistycznych jak Estonia, Słowacja i Węgry.⁶⁰” Za najbardziej aktywne pod względem działalności kulturalnej uznano województwa: małopolskie, śląskie, mazowieckie i wielkopolskie.

Do celów strategicznych dotyczących większej spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej (obejmujących jako obszar docelowy całą Polskę) zaliczone zostały działania mające na celu rozwój kultury, m.in. poprzez: „zachowanie różnorodności spuścizny kulturowej, wspieranie rozwoju funkcji kulturotwórczych, wsparcie dla przedsięwzięć polegających na udostępnianiu dóbr kultury oraz budowa, modernizacja i wyposażanie obiektów pełniących publiczne funkcje kulturalne. Wśród innych działań proponuje się te mające na celu ochronę dziedzictwa kulturowego oraz wsparcie infrastruktury kultury” (działania: 2.4.1., 2.4.2., 2.4.3., 2.4.4., 2.4.5., Priorytet 2.4. pt. „Zachowanie i wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, przyrodniczego oraz rozwój turystyki⁶¹”).

Wśród wymienionych w dokumencie działań powiązanych z rozwojem kultury wymienia się: „przedsięwzięcia organizacyjne i inwestycje w budowę, wyposażenie i modernizację instytucji kulturalnych oraz obiektów turystycznych o znaczeniu ponadregionalnym oraz zwiększenie efektywności funkcjonowania instytucji kultury, wprowadzenie nowoczesnych standardów zarządzania instytucjami oraz zmniejszenie kosztów stałych funkcjonowania instytucji kultury⁶².” Zakres przewidzianych działań dotyczyć ma głównie budowy, rozbudowy, wyposażenia i modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji kultury o europejskim znaczeniu i międzynarodowym charakterze działania. Podejmowane działania obejmują również pomoc techniczną m.in. na przygotowanie dokumentacji niezbędnej do realizacji projektów.

⁵⁹ Tamże.

⁶⁰ Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2020, s. 32.

⁶¹ Tamże, s. 64.

⁶² Tamże, s. 121.

Strategie wojewódzkie

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO na lata 2007-2020

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona, natomiast pojawia się ogólne pojęcie „instytucja kultury.”

W analizie SWOT do Mocnych Stron „Sfery funkcjonalno-przestrzennej województwa” zalicza się „duży potencjał infrastruktury kulturalnej stolicy regionu⁶³.”

Promocja regionu poprzez „wspieranie ponadregionalnych, imprez handlowych, kulturalnych i sportowych” znalazła się wśród głównych zadań w Obszarze Priorytetowym pt. „Wizerunek⁶⁴”. Z kolei w Obszarze Priorytetowym pt. „Tożsamość regionalna” jako cel strategiczny wymienia się „umocnienie identyfikacji mieszkańców z województwem⁶⁵”.

Celem strategicznym dla województwa łódzkiego pozostaje również: „kształtowanie świadomości terytorialnej społeczności”, które odbywa się także poprzez edukację o charakterze regionalnym. Główne działania w tym zakresie to m.in.:

- Wspieranie działalności instytucji pełniących funkcje kulturotwórcze,
- Wsparcie inwestycyjne infrastruktury kultury⁶⁶.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO do roku 2020

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona, natomiast pojawia się ogólne pojęcie „instytucja kultury.”

W skali całego województwa wśród polityk lokalnych kultura nie znalazła się wśród celów dominujących (do takich należą przede wszystkim cele związane z komunikacją i infrastrukturą komunalną, natomiast wśród celów w najmniejszym stopniu uwzględnianych znalazły się takie dziedziny, jak społeczeństwo informacyjne, rewitalizacja, czy innowacje⁶⁷).

Wśród celów operacyjnych - dla celu strategicznego „Dostosowanie przestrzeni do wyzwań XXI wieku” - wymienia się „wzrost znaczenia i zachowanie dziedzictwa kulturowego⁶⁸.” Dziedzictwo kulturowe zostało potraktowane jako czynnik integracji społecznej oraz instrument promocji regionu przyczyniający się do rozwoju gospodarczego.

Realizacja tego celu polegać ma przede wszystkim na:

- Inwestycji w instytucje kultury;
- Ochronie dorobku kulturowego;
- Wsparciu działań powiększających dorobek kulturalny regionu;
- Promocji aktywności kulturalnej mieszkańców⁶⁹.

⁶³ Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007-2020, s. 10.

⁶⁴ Tamże, s. 34.

⁶⁵ Tamże, s. 38.

⁶⁶ Tamże, s. 40.

⁶⁷ Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego na lata 2007-2020, s. 24.

⁶⁸ Tamże, s. 55.

⁶⁹ Tamże, s. 56.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO do roku 2020

W dokumencie nie wyodrębniono kategorii „dom kultury”.

Kulturę traktuje się jako element nierozłącznie związany z turystyką. „Budowa nowych i doinwestowanie istniejących instytucji kulturalnych” jest jednym z elementów wspierających infrastrukturę społeczną w celu osiągnięcia wzrostu potencjału turystycznego województwa (9.1.5,B)⁷⁰.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO na lata 2007 - 2020

W strategii województwa podkarpackiego „kultura” została potraktowana jako jeden z elementów „Kapitału społecznego”.

Z przedstawionych danych wynika, że w zakresie sieci podstawowych instytucji kultury, w tym domy kultury, biblioteki, ośrodki, kluby i świetlice (łącznie) województwo jest względnie jednorodne. Nie odnosi się to jednak do kwestii dostępności do kultury wysokiej. Występuje tu wyraźna przewaga dwóch największych miast: Rzeszów i Przemyśl w stosunku do pozostałej części województwa. Działalność kulturalna w regionie w obszarze kultury popularnej oceniona została jako „pewne ożywienie”, mimo braku środków.

Pod względem formalnym wszystkie podkarpackie instytucje i placówki kultury są samorządowe lub kościelne. Nie ma instytucji prowadzonej przez Ministra Kultury.

Działalność kulturalną organizują samorządy wszystkich szczebli. Pod względem ilościowym najliczniejsze placówki kultury to biblioteki i domy kultury⁷¹. Ważna i skuteczna rola w podtrzymywaniu i rozbudzaniu aktywności społeczno-kulturalnej samorządów lokalnych, lokalnych społeczności, instytucji i stowarzyszeń, przypada dwóm wojewódzkim instytucjom: Wojewódzkiemu Domowi Kultury w Rzeszowie i Centrum Kultury w Przemyślu.

W ocenie realizacji strategii rozwoju województwa na lata 2000-2006 kultura została potraktowana jako jeden z ważnych elementów „Kapitału ludzkiego”. „Podkarpacka sieć placówek kultury zapewnia podstawowe zapotrzebowanie społeczne, chociaż wymaga korekty w zakresie bibliotek powiatowych oraz gminnych ośrodków kultury.⁷²” Najliczniejszymi instytucjami kultury w województwie są: biblioteki i domy kultury, a w dalszej kolejności galerie i muzea.

Rozwój kultury został potraktowany jako jeden z priorytetów celu strategicznego „Kapitał społeczny”: „Działalność i rozwój instytucji kultury oraz powszechna aktywność kulturalna powinny być początkowym ogniwem w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu. Dobra kulturowe różnią się od produktów handlowych, gdyż są nośnikami idei, symboli, symboli życia, a także stanowią kluczowy komponent tożsamości społeczności, która ją wytwarza⁷³.”

Za główną ideę polityki kulturalnej na lata 2007-2020 na poziomie regionu przyjęto dążenie do uzyskania odczuwalnej społecznie poprawy w zaspokajaniu potrzeb kulturalnych mieszkańców

⁷⁰ Strategia Rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2007-2020, s. 38.

⁷¹ Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020, s. 57.

⁷² Tamże, s. 74.

⁷³ Tamże, s. 127.

województwa. Jednym z kierunków działania pozostaje „zwiększenie możliwości dostępu do kultury.” Kierunek ten będzie realizowany poprzez edukację kadr, rozwijanie bazy lokalnej i regionalnej, a także wzmacnianie instytucji i organizacji działających na rzecz kultury⁷⁴.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO na lata 2007-2020

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

Kultura traktowana jest jako aktywny czynnik promujący turystyczne walory województwa.

W analizie SWOT wśród Mocnych Stron „Społeczeństwa” wymienia się „wysoką aktywność kulturalną”⁷⁵.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO do roku 2020

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

Kulturę i jej instytucje wymienia się wśród cech społeczno-gospodarczych województwa, czynnik, który w istotny sposób wpływa na wizerunek regionu i standard jakości życia jego mieszkańców. Z uwagi na znaczenie Warszawy jako centrum kulturalnego o znaczeniu narodowym, Mazowsze spełnia ważną funkcję kulturotwórczą. W analizie SWOT do Mocnych Stron kategorii „Społeczeństwo” zalicza się „bogatą ofertę kulturalną Warszawy”⁷⁶.

Jednym z wyznaczonych celów regionu jest „Rozwój kapitału społecznego”, do jego realizacji służyć mają następujące kierunki działań: poprawa jakości kadr oraz budowa i rozwój infrastruktury społecznej. Osiągnięcie tego ostatniego wymaga m.in. stworzenia zaplecza instytucjonalnego i bazy materialnej dla rozwoju kultury⁷⁷.

Do najważniejszych problemów w dziedzinie kultury i dziedzictwa kulturowego występujących na Mazowszu zalicza się spadek liczby instytucji kultury pociągający za sobą zmniejszenie oferty kulturalnej⁷⁸.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA OPOLSKIEGO na lata 2000-2015

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

W analizie SWOT do Mocnych Stron „Regionu” zalicza się „Wysoką aktywność lokalnych środowisk kulturalnych”⁷⁹.

Jako cele operacyjne strategii wymienia się: wspieranie i popularyzację osiągnięć kulturalnych regionu, upowszechnianie jego historii oraz wzmacnianie inicjatyw z zakresu kultury. Działania te mają przyczynić się do integracji społecznej oraz rozwoju tożsamości mieszkańców⁸⁰.

Za niezbędne dla prawidłowego rozwoju regionu przyjmuje się dbałość o instytucje kultury na terenie województwa oraz stworzenie systemu ochrony dóbr dziedzictwa kulturowego.

⁷⁴ Tamże, s. 128.

⁷⁵ Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020, s. 19.

⁷⁶ Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020, s. 22.

⁷⁷ Tamże, s. 55.

⁷⁸ Tamże, s. 102.

⁷⁹ Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego na lata 2000-2015, s. 22.

⁸⁰ Tamże, s. 33.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO do roku 2020

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

Kulturze jako elementu infrastruktury społecznej poświęcony został jeden z podpunktów w ogólnej diagnozie regionu. Z przedstawionych danych wynika, że w województwie podlaskim funkcjonuje ogółem 398 samorządowych instytucji kultury różnego szczebla. Większość z nich, to biblioteki publiczne - 259, działające w każdej gminie, następnie 89 – domy, centra i ośrodki kultury (traktowane łącznie).

Strategia województwa przyjmuje za obowiązkowe stymulowanie rozwoju kulturowego regionu poprzez wspieranie instytucji zajmujących się kulturą i sztuką, rozbudowę, modernizację oraz zwiększenie dostępności do obiektów kulturalnych, w tym również stworzenie nowych instytucji kultury, szczególnie w siedzibach powiatów. Tego typu działania doprowadzić mają do wzrostu i zróżnicowania oferty kulturalnej oraz dorobku kulturalnego województwa⁸¹.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

W charakterystyce województwa (stan na 2005 rok) za dwa główne problemy uznaje się: niewykorzystanie potencjału regionu w zakresie dziedzictwa kulturowego oraz ograniczony dostęp do dóbr i usług kultury na wsi⁸². Systematyczny kryzys finansowo-instytucjonalny wraz z malejącymi wydatkami na działalność kulturalną doprowadził do ubytków w sieci instytucji kultury. Zatem priorytetem w strategii województwa staje się rozbudowa i poszerzenie oferty placówek kultury⁸³ (Priorytet I pt. „Konkurencyjność”) oraz „wspieranie rozwoju kultury i poprawa dostępności mieszkańców regionu do oferty kulturalnej⁸⁴” (Priorytet II, pt. „Spójność”).

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO od 2000 do 2020

W opisie aktualnej sytuacji społeczno-ekonomicznej województwa „kultura” została potraktowana jako odrębna kategoria. Mimo wyodrębnienia różnych typów instytucji (muzea, biblioteki) dokument nie wymienia „domu kultury”.

Wśród kluczowych zagadnień (w oparciu o analizę SWOT) wyróżnia się m.in. pole „Zasoby ludzkie, równość szans i zagadnienia społeczne”, a do najistotniejszych jego elementów kwalifikuje się „bariery finansowe w dostępie do edukacji, nauki i kultury” oraz „bariery finansowe instytucji kultury i mieszkańców korzystających z usług kulturalnych⁸⁵.”

Do priorytetów rozwoju województwa śląskiego, w polu „Zasoby ludzkie, równość szans i zagadnienia społeczne” zalicza się: kulturę, a wraz z nią edukację, mobilność i aktywizację zasobów ludzkich. Dalej czytamy, że podstawą rozwoju regionu jest kapitał ludzki.

⁸¹ Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020, s. 38.

⁸² Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego, s. 10.

⁸³ Tamże, s. 25.

⁸⁴ Tamże, s. 27.

⁸⁵ Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego od 2000 do 2020, s. 62.

Za istotny element celu strategicznego uznaje się „wspieranie środowisk twórczych i podnoszenie poziomu instytucji kulturalnych – stanowiących wizytówkę regionu oraz warunkujących uczestnictwo mieszkańców w kulturze⁸⁶.” W celu zwiększenia uczestnictwa mieszkańców w kulturze i wzmocnienie środowisk twórczych jako kierunek działania zakłada się „tworzenie warunków instytucjom kultury, środowiskom twórczym oraz wszystkim podmiotom prowadzącym działalność kulturalną do formułowania oferty programowej odpowiadającej na potrzeby społeczne⁸⁷.”

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO na lata 2006 - 2020

W strategii dokonuje się oceny efektów realizacji dotychczasowych działań. W rozdziale poświęconym społeczeństwu i zasobom ludzkim wyodrębniona została kategoria „kultura”. Mimo wprowadzenia różnych typów instytucji (muzea, biblioteki) nie wspomina się o „domach kultury”.

W analizie SWOT dotyczącej stanu dotychczasowego do Mocnych Stron województwa zalicza się „różnorodną i bogatą ofertę kulturalną⁸⁸”; do Słabych Stron natomiast „niskie nakłady na działalność kulturalną” oraz „niski udział mieszkańców województwa w korzystaniu z usług kultury.” Do Szans zalicza się „rozwój ruchu kulturowego i inicjatyw współpracy kulturalnej w obrębie województw” oraz „podstawy budowy kapitału kulturowego w regionie⁸⁹.”

Za główne obszary współpracy Samorządu Województwa i samorządów lokalnych z zagranicznymi partnerami obok m.in. gospodarki i handlu, rolnictwa i przetwórstwa rolnego, ochrony środowiska itd. uznaje się kulturę.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO do roku 2020

W dokumencie kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

W rozdziale dotyczącym prezentacji stanu dotychczasowego kategoria „kultura” została potraktowana jako element „Infrastruktury społecznej”. Dwa największe miasta – Szczecin i Koszalin wymienione zostały jako centra kulturalne województwa, skupiające największą liczbę instytucji kultury i rozrywki.

W strategii zidentyfikowane zostały kluczowe problemy województwa. W obszarze kultury należą do nich:

- „- niewystarczający dostęp do kultury i instytucji kultury na obszarach wiejskich, pomimo znacznej liczby klubów i świetlic,
- brak mechanizmów wsparcia rozwoju kultury ze środków pozabudżetowych,
- zbyt mała liczba zdarzeń i działań w sferze tak zwanej kultury wysokiej,
- zły stan bazy materialnej instytucji i ośrodków kultury,
- niewystarczające dofinansowanie działań w sferze rozwoju kultury i inicjatyw oddolnych na obszarach wiejskich⁹⁰.”

⁸⁶ Tamże, s. 76.

⁸⁷ Tamże, s. 77.

⁸⁸ Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2006-2020, s. 144.

⁸⁹ Tamże, s. 145.

⁹⁰ Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020, s. 22.

W przedstawionej wizji i misji rozwoju regionu uwzględniona została rola kultury jako czynnika sprzyjającego ogólnemu rozwojowi województwa oraz poprawie warunków społecznego funkcjonowania jego mieszkańców.

W analizie SWOT do Mocnych Stron w segmencie „Społeczeństwo - zasoby ludzkie” zaliczona została „znaczna liczba ośrodków kultury na terenach wiejskich”, natomiast do Słabych Stron – „niski poziom mechanizmów wsparcia rozwoju kultury i dziedzictwa kulturowego⁹¹.”

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO na lata 2007 - 2013

Kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona.

W dokumencie wyróżniono trzy kierunki działań dla województwa w obszarze kultury:

- „- ochrona i kształtowanie krajobrazu kulturowego,
- opieka nad regionalnym dziedzictwem kulturowym,
- rewitalizacja obszarów zdegradowanych⁹².”

W ogólnej „Strategii postępowania” pojawia się zapis mówiący o wysokiej jakości środowiska kulturowego Małopolski, który winna stanowić „przewagę konkurencyjną regionu, zarówno w sferze przemysłów czasu wolnego, jak i w sferze codziennych warunków życia mieszkańców⁹³.” W związku z powyższym za najważniejsze uznaje się „znaczące zwiększenie nakładów finansowych przeznaczanych na prace związane z konserwacją zabytków i rewitalizacją⁹⁴.”

Dalej, podkreśla się, że „łączenie aktywnej ochrony oraz wzbudzanie zainteresowania, nie tylko ciekawymi obiektami, ale także historią i kulturą regionu oraz najbliższej okolicy, jest konieczne dla osiągnięcia zmiany w stanie dbałości o zasoby regionalnego dziedzictwa⁹⁵.”

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO do roku 2020

Kategoria „kultura” wyodrębniona została w rozdziale „Infrastruktura społeczna” diagnozy społeczno-gospodarczej dolnośląskiego regionu. Z przedstawionych danych wynika, że na Dolnym Śląsku funkcjonuje 267 domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic (łącznie)⁹⁶.

Z uwagi na zmniejszanie środków finansowych, na terenie województwa działalność instytucji kultury i innych placówek tego typu była systematycznie ograniczana, szczególnie na szczeblu usług podstawowych. Z dokumentu wynika jednak, że w porównaniu z wydatkami samorządowymi na działalność kulturalną w Polsce, województwo dolnośląskie przeznaczają na kulturę stosunkowo duże środki finansowe (wydatki te w 2002 roku zmalały o średnio 9% w stosunku do roku poprzedniego). „Efektem tego jest pogarszający się stan techniczny obiektów służących kulturze oraz stały spadek wyposażenia instytucjonalnego, co w konsekwencji przekłada się na zmniejszanie liczby podejmowanych inicjatyw kulturalnych oraz ich jakość. Stan ten potęguje brak odpowiednich sposobów i metod zarządzania instytucjami kultury, czego przejawem jest m.in. niska ich aktywność przy pozyskiwaniu środków finansowych z innych źródeł, m.in. z budżetu UE⁹⁷.”

⁹¹ Tamże, s. 73.

⁹² Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013, s. 76.

⁹³ Tamże, s. 77.

⁹⁴ Tamże.

⁹⁵ Tamże.

⁹⁶ Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do roku 2020, s. 37.

⁹⁷ Tamże, s. 38.

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO do roku 2020

Kategoria „dom kultury” nie została wyodrębniona. Mowa wyłącznie o „instytucjach kultury”.

W „Wizji województwa lubuskiego za 10 lat” znalazł się rozdział dotyczący wykorzystania zasobów środowiska kulturowego. Do głównych zadań w tym obszarze należą - rozwój usług kulturalnych oraz umocnienie i rozwój własnej bazy kulturalnej.

Wyróżnione zadania w sferze kultury to:

- „- wykorzystanie dziedzictwa kulturowego regionu (zagospodarowanie obiektów zabytkowych);
- racjonalne gospodarowanie potencjałem instytucji kultury,
- organizowanie i promocja imprez o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem kulturalnej współpracy transgranicznej;
- integracja społeczności regionalnej w oparciu o tradycję (związaną z pojęciem Ziemi Lubuskiej) i kulturową różnorodność,
- tworzenie silnych centrów kultury polskiej działających na rzecz wzmacniania tożsamości narodowej Lubuszan⁹⁸.”

STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO do roku 2020

W rozdziale „Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczo-przestrzennej województwa” jeden z podrozdziałów poświęcony został kategorii „Kultura”. Zwraca się w nim uwagę, że województwo świętokrzyskie posiada bogate zasoby dziedzictwa kulturowego, które wpływają na pozytywny wizerunek regionu i stanowią bazę oferty turystycznej regionu⁹⁹.

Wśród jednostek kultury, które odgrywają ważną rolę wymienia się domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice. „Placówki te upowszechniają, popularyzują i przybliżają dostęp do kultury zwłaszcza ludności wiejskiej. Prowadzą różnorodną działalność kulturalną i artystyczną, angażując dzieci, młodzież i dorosłych do bardziej aktywnego i kreatywnego w niej uczestnictwa¹⁰⁰.”

Na terenie województwa świętokrzyskiego w 2005 roku zarejestrowanych było 119 instytucji kultury, w tym: 24 to domy kultury, 45 – ośrodki kultury, 10 – kluby, a 40 – świetlice. Większość stanowiły placówki wiejskie (59,7%). „W ponad 5 tys. imprez zorganizowanych przez tego typu jednostki uczestniczyło 851,5 tys. osób, w 520 amatorskich zespołach artystycznych działało 6,9 tys. członków (w tym 3,7 tys. dzieci i młodzieży do lat 15), a 220 kół prowadziło zajęcia dla 5,2 tys. osób (w tym dla 1,7 tys. dzieci i młodzieży do 15 roku życia). Najczęściej organizowano imprezy w miastach (70,6% ich ogółu), tam również zarejestrowanych jest większość zespołów artystycznych (76,2%). Placówki wiejskie przodują natomiast w działalności kół zainteresowań (85,9%)¹⁰¹.”

W analizie SWOT do Mocnych Stron kategorii „Turystyka i ochrona dziedzictwa kulturowego” zalicza się:

⁹⁸ Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego do roku 2020, s. 26.

⁹⁹ Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020, s. 35.

¹⁰⁰ Tamże, s. 36.

¹⁰¹ Tamże.

„- dobrze rozwinięta sieć instytucji upowszechniania kultury, szczególnie ośrodków kultury i bibliotek w gminach,

- potencjał rozwojowy związany z wykwalifikowaną kadrą instytucji kultury,
- wyposażenie instytucji kultury we własną infrastrukturę¹⁰².”

Do Słabych Stron:

- „- nikle związki pomiędzy sferą kultury a sferą gospodarki i przedsiębiorczości,
- niedostateczny poziom finansowania kultury¹⁰³.”

W „Wizji przyszłości – Województwo Świętokrzyskie w roku 2020” przewiduje się ważne miejsce dla kultury. Przyjmuje się za istotne stworzenie warunków do rozwoju kulturalnego. „Kultura jako wartość niezbędna w kreowaniu nowoczesnego, wykształconego i aktywnego społeczeństwa obywatelskiego będzie wspierana poprzez rozbudowę i ochronę bazy materialnej placówek kultury, w tym szczególnie zabytków¹⁰⁴.”

Do najważniejszych priorytetów i kierunków działań dla rozwoju województwa zalicza się m.in.: „ochronę i udostępnienie dziedzictwa kulturowego, modernizację i rozbudowę infrastruktury kultury oraz poprawę dostępności mieszkańców do oferty kulturalnej poprzez wspieranie instytucji poszerzających ofertę programową umożliwiającą aktywne uczestnictwo w życiu kulturalnym, a także tworzenie nowych miejsc pracy związanych z ochroną i udostępnianiem dziedzictwa kulturowego¹⁰⁵.”

Wnioski - rola i miejsce domu kultury w strategiach rozwoju do 2020 roku.

Wszystkie strategie wojewódzkie zastosowały się do przesłanek dotyczących instytucji kultury, zaproponowanych w Narodowej Strategii Rozwoju Kultury. Za cel domu kultury przyjmuje się przede wszystkim działalność w zakresie upowszechniania kultury. Cel ten potwierdzają poszczególne strategie wojewódzkie. Jednocześnie przyjęte przez nie priorytety i działania w obszarze kultury potwierdzają potrzebę nowego podejścia, zgodnie z którym kultura rozumiana jest jako długoterminowa inwestycja ekonomiczna, przynosząca dochody i miejsca pracy.

W Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego kultura jest traktowana holistycznie, jako jeden z elementów systemu społecznego, którego prawidłowe funkcjonowanie wynika ze współpracy z obszarami, takimi jak: gospodarka, dziedzictwo przyrodnicze oraz turystyka. Wśród celów operacyjnych sprzyjających rozwojowi kultury wymienia się: zachowanie zróżnicowania kulturowego regionów Polski, wspieranie rozwoju funkcji kulturotwórczych, wsparcie dla przedsięwzięć udostępniając dobra kultury, a także budowa, modernizacja i wyposażenie obiektów pełniących publiczne funkcje kulturalne. Do ważnych działań należą również ochrona dziedzictwa kulturowego oraz wsparcie infrastruktury kultury (ze szczególną uwagą traktuje się obiekty zabytkowe). Powyższe cele znajdują odzwierciedlenie w strategiach wojewódzkich.

¹⁰² Tamże, s. 42.

¹⁰³ Tamże.

¹⁰⁴ Tamże, s. 67.

¹⁰⁵ Tamże, s. 91.

Z przedstawionych dokumentów dotyczących strategii rozwoju poszczególnych województw wynika, że tylko w trzech z nich, mianowicie: w podkarpackiej, dolnośląskiej oraz świętokrzyskiej strategii „dom kultury” pojawia się jako odrębna kategoria. W pozostałych strategiach mowa jest wyłącznie o „instytucjach kultury”, pomimo, że jednostki takie jak: biblioteki, muzea czy teatry występują jako wyodrębnione z ogólnej kategorii „instytucji”.

W przypadku województw dolnośląskiego i świętokrzyskiego podana została dokładna liczba interesujących nas placówek – 267 w dolnośląskim (łącznie z ośrodkami kultury i klubami) i 24 w świętokrzyskim (wyłącznie same domy kultury). W przypadku podkarpackiego – nie podano liczby. Na uwagę zasługuje fakt, że domy kultury często łączone są (jako jednostka) wraz z placówkami, takimi jak: ośrodki kultury, kluby i świetlice. Ponadto zmienia się pole semantyczne interesującej nas kategorii. W strategiach wyżej wymienionych województw dom kultury widziany jest jako placówka nowoczesna (wyposażona w sieć Internet), pełniąca wiele funkcji kulturotwórczych. Zwraca się uwagę, że placówki te prowadzić mają różnorodną działalność kulturalną oraz artystyczną i edukacyjną, a jej celem jest angażowanie do aktywnego i kreatywnego uczestnictwa w kulturze.

W pozostałych regionach domy kultury nie zostały wyodrębnione od innych instytucji kultury. Z tego powodu niemożliwe wydaje się dokonanie dokładnej analizy interesującego nas problemu. Tylko trzy z 16. województw przewidują domy kultury jako oddzielne jednostki kultury w swoich działaniach strategicznych. Pozostałe, traktują je jako (niewyodrębnioną) część instytucji kultury, co wiązać się może z niedocenieniem roli domu kultury jako autonomicznej jednostki lub z ogólną, systemową perspektywą ujęcia instytucji kultury.

Ze strategii wynika, że instytucje kultury postrzegane są jako część infrastruktury społecznej, spełniającej rolę aktywnego czynnika wspierającego ochronę dziedzictwa kulturowego oraz warunkującego uczestnictwo w proponowanej ofercie kulturalnej. Kultura jest traktowana jako instrument promocji województwa, nierzadko łączona bywa z polityką turystyczną regionu (tak jest m.in. w przypadku województw zachodniopomorskiego, podlaskiego). W przypadku niektórych regionów, m.in. województwa: wielkopolskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie i podlaskie przewiduje się znaczącą rolę kultury w działaniach strategicznych sprzyjających rozwojowi gospodarczemu regionu.

W strategiach wojewódzkich zakłada się, że kultura, a wraz z nią jej instytucje, stanowiąc będą wizytówkę województwa, a przy tym sprzyjać wizji kreowania nowoczesnego, aktywnego społeczeństwa obywatelskiego. Instytucje kultury łączone są z pojęciem kapitału społecznego i zasobów ludzkich. Potencjał rozwojowy wiązany jest tu przede wszystkim z wykwalifikowaną kadrą instytucji kultury oraz tworzeniem nowych miejsc pracy w sektorze kultury.

Za ważny problem, wymieniany w większości strategii wojewódzkich, uważa się dysproporcje w dostępie do kultury pomiędzy miastem i wsią i/lub między stolicą regionu a jej otoczeniem. Stwierdza się niewystarczający dostęp do kultury i instytucji kultury na obszarach wiejskich (wyjątkiem jest region świętokrzyski). W tym celu postuluje się w działaniach strategicznych tworzenie, rozbudowę oraz modernizację instytucji kultury na terenach wiejskich.

We wszystkich strategiach wojewódzkich wspomina się również o niewystarczających, zmniejszanych nakładach finansowych przeznaczonych na kulturę (najwięcej środków wśród województw przeznacza dolnośląskie). Do najczęściej wymienianych priorytetów w zakresie

dofinansowania należą: inwestycje w instytucje kultury (zarówno w kapitał ludzki, jak również w modernizację placówek), ochrona dziedzictwa kulturowego, wspieranie działań powiększających dorobek kulturalny regionu oraz promocja aktywności kulturalnej mieszkańców.

Analiza strategii pokazuje, że tylko trzy województwa postrzegają dom kultury jako autonomiczną jednostkę, która posiada potencjał społeczny, kształtujący obraz lokalnej kultury. Z drugiej strony zauważyć trzeba, że samo podjęcie problematyki kultury i jej instytucji spotyka się z coraz większym zainteresowaniem władz wojewódzkich, zainteresowaniem uwzględniającym nową filozofię rozumienia samego pojęcia kultury i jej społecznej roli. Dostrzega się wpływ kultury na inne obszary systemu społecznego. Staje się ona żywym, aktywnie oddziałującym i coraz chętniej wykorzystywanym w działaniach operacyjnych czynnikiem rozwoju województwa oraz społeczeństwa. Kultura, a właściwie jej instytucje traktowane są jako dynamicznie rozwijający się sektor zasobów ludzkich. Warto również zwrócić uwagę, że każda z poszczególnych strategii podkreśla potrzebę tworzenia nowoczesnej infrastruktury kultury wraz z jednoczesnym zachowaniem i pielęgnowaniem dziedzictwa kulturowego regionów. Jednak wizje województw Polski w roku 2020 nie ziszczą się bez odpowiednich nakładów finansowych, które – jak wynika z przedstawianych dokumentów – stanowią największy problem.

Część IV

Domy kultury – szanse i wyzwania

Rozdział 1. Czy da się pogodzić bibliotekę z Domem Kultury?

Maciej Kochanowicz

Biblioteki publiczne to najbardziej rozległa sieć placówek kultury – z mocy prawa każda gmina musi prowadzić bibliotekę. Domów Kultury taki ustawowy obowiązek nie dotyczy, w związku z tym, mamy całkiem pokaźny odsetek gmin, które domu kultury nie prowadzą i gdzie zatem jedynymi placówkami kultury są biblioteki. Co więcej, zazwyczaj biblioteki prowadzą poza główną placówką – filie, zlokalizowane, w przypadku gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, poza miejscowością będącą siedzibą gminy.

Łącznie mamy w Polsce sieć ponad 8.500 placówek sieci bibliotek publicznych (domów kultury jest poniżej 3 tysięcy), w tym 6.500 na wsiach i w małych miastach. Powoduje to, że jest to jedna z najbardziej rozległych sieć ogólnodostępnych placówek publicznych w ogóle, porównywalna swoją rozległością do takich posiadających istotną rolę społeczną sieci instytucji jak sieć parafii, czy też remiz OSP, czy – z placówek komercyjnych – sieć placówek poczty. I jest to sieć schodząca – dzięki placówką filialnym – do najmniejszych miejscowości, gdzie Domy Kultury prawie w ogóle nie są obecne i gdzie co najwyżej można spotkać odradzające się w ostatnich latach świetlice wiejskie.

Oczywistym jest zatem pytanie o relacje obu tych rodzajów placówek kultury do siebie – bibliotek oraz omawianych w niniejszym opracowaniu domów kultury. Pytanie jest to tym bardziej aktualne ze względu na wzajemne uprzedzenia jakie żywią do siebie reprezentanci obu tych światów. Jak pokazują przedstawione w raporcie wyniki badań dyrektorzy domów kultury – o ile w ogóle zauważają obecność bibliotek – to postrzegają je raczej nie jako partnera, ale jako konkurenta. Tak samo rzecz się dzieje w przypadku bibliotek. Jak pokazują wyniki badań prowadzonych przez FRSI¹⁰⁶ dom kultury to dla biblioteki „trudne sąsiedztwo” i większość z bibliotek z domami kultury nie współpracuje. Łączy te placówki jednak jedno – obie najchętniej współpracują ze szkołą, dominującą na lokalnej scenie społecznej.

Wzajemne uprzedzenia obu podlegających gminom instytucji wynikają przede wszystkim z rywalizacji o budżet oraz inne zasoby (np. lokalowe) pozostające w gestii władz, czy też szerzej z rywalizacji o „uwagę” ze strony tychże władz. W optyce dyrektorów bibliotek z rywalizacji tej zwycięsko wychodzą zazwyczaj Domy Kultury. Prosty tego wskaźnikiem jest choćby liczba zatrudnionych, średnio 6 w bibliotece (wraz z filiami) i ponad 10 w przypadku Domów Kultury (płace są główną składową budżetów obu instytucji). Oczywiście liczba zatrudnionych przekłada się na

¹⁰⁶ <http://www.frsi.org.pl/pl/publikacje.php> Przywoływane w tekście informacje dotyczące funkcjonowania bibliotek pochodzą z prowadzonych przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego badań w ramach realizacji Programu Rozwoju Bibliotek.

lokalny prestiż danej instytucji. Ta rywalizacja o zasoby jest właśnie głównym czynnikiem utrudniającym wzajemną współpracę.

Podjęcie samych urzędów gmin wobec obu instytucji nie ułatwia rozwiązywania konfliktów. Kultura – ze zrozumiałych zresztą względów – jest nisko na liście priorytetów urzędów, daleko za infrastrukturą (drogi, kanalizacja), programami UE, szkołami (obiektem licznych inwestycji budowlanych po reformie 1998 roku), czy sportem (Orliki). W przypadku bibliotek, gminy widzą ich rolę głównie jako przedłużenie szkoły („szkoła nie wystarcza”, „dzieci po szkole coś muszą robić”), nie dostrzegając innych potencjalnych grup użytkowników. W przypadku domów kultury do roli „przedłużenia szkoły” dochodzi prawdopodobnie jeszcze organizacja imprez masowych (festyny, dożynki, dni miejscowości), działanie bliższe zadaniom wydziałów promocji urzędów gmin i wpisujące się często w strategię pozyskiwania sympatii wyborców przez aktualnego wójta bądź burmistrza.

Wzajemnych uprzedzeń bibliotek i domów kultury nie przewyższa to, iż w kilkunastu procentach gmin biblioteki są – mimo prawnych wątpliwości, co do legalności takiego rozwiązania – połączone z domami kultury. Rozwiązanie to jest preferowane przez część, szczególnie mniejszych gmin, ze względów finansowych (oszczędności kadrowe – np. wspólna księgowość), ale w rzeczywistości połączenie instytucji na ogół nie prowadzi do współpracy w prowadzonej działalności i powstania nowej bogatszej oferty. W wielu wypadkach obie instytucje – w prowadzonych działaniach – funkcjonują dalej faktycznie niezależnie, a połączenie prowadzi, wśród pracowników biblioteki, często do poczucia marginalizacji i niedowartościowania. Niedawne przedstawienie przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego propozycji zmian prawnych ułatwiających łączenie bibliotek z innymi instytucjami podległymi gminie jeszcze zwiększyło niechęć bibliotek wobec domów kultury i współpracy z nimi.

Analizując przyczyny wzajemnego uprzedzenia dyrektorów i pracowników obu typów instytucji należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden czynnik. W ramach rozmaitych wizji zmian obu instytucji ich role zaczynają być definiowane podobnie, jako centra rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy oraz jako ośrodki aktywizacji społecznej (taką rolę postuluje się zresztą często także szkole, ośrodkom pomocy społecznej, czy samym urzędom gmin/miast). Podobne definiowanie nowej roli obu instytucji prowadzi do sytuacji, kiedy jedna z nich może być postrzegana jako zbędna, a co za tym idzie powoduje, że kadry obu tych instytucji odnoszą się do siebie z jeszcze większą nieufnością.

Takie definiowanie funkcji obu instytucji opiera się na perspektywie podobieństw – dostrzeganiu tego co podobne w ich działaniach, a w konsekwencji postulowania dla nich podobnej roli. Przyjrzenie się odmiennościom pomiędzy bibliotekami i domami kultury powinno zatem pomóc w takim zdefiniowaniu ich zadań, aby zamiast kolidować wzajemnie się uzupełniały.

Z racji zaangażowania autora porównanie poniżej przedstawione przyjmuje perspektywę systemu bibliotecznego. Ma ono także charakter hipotez, a nie definitywnych stwierdzeń i nie implikuje istnienia (czy też konieczności stworzenia) jakiegoś jednego ogólnopolskiego modelu funkcjonowania czy to domu kultury, czy to biblioteki, gdyż sytuacji w poszczególnych gminach jest zróżnicowania i zależna od lokalnych uwarunkowań.

	Biblioteki	Domy Kultury
Sieć placówek		
Charakterystyka stanu obecnego	Stosunkowo zunifikowany system biblioteczny (oprócz , bibliotek gminnych – biblioteki powiatowe, wojewódzkie oraz Narodowa); placówki w każdej gminie , a także filie w miejscowościach nie będących siedzibami gmin.	Niepowiązane pomiędzy sobą Domy Kultury, brak obecności w każdej gminie oraz miejscowościach nie będących siedzibami gmin, brak znaczących instytucji scalających działalność domów kultury w skali ponadlokalnej.
Konsekwencje	Możliwość prowadzenia zunifikowanych, systemowych działań w skali całego kraju, takich jak program Ikonka@ (stworzenie w latach 2000-2008 bezpłatnego punktu publicznego dostępu do Internetu w każdej gminie). Mniejsza jednak oddolna elastyczność i kreatywność.	Większy potencjał inicjatyw oddolnych. Już obecnie Domy Kultury na większą skalę angażują się we współpracę z organizacjami pozarządowymi, czy uczestniczą w rozmaitych programach i samodzielnie pozyskują z nich środki (w budżetach domów kultury odnotowujemy kilkakrotnie większy udział środków zewnętrznych w porównaniu z budżetami bibliotek). Jednak występuje trudność prowadzenia zunifikowanych programów czy działań w skali całego kraju.
Pracownicy		
Charakterystyka stanu obecnego	Stabilna grupa o „pozytywistycznym” etosie, istnienie organizacji branżowej – Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.	Większa rotacja kadry, słabsza wspólna tożsamości grupy zawodowej, jaką są pracownicy domów kultury – brak nawet odpowiadającego słowu „bibliotekarz” określenia na pracownika domu kultury (określenia „instruktor”, czy „animator kultury” nie jest tu równie znaczącym ekwiwalentem).
Konsekwencje	Stabilność kadry i związany z tym niekiedy konserwatyzm skutkują czasem trudnością propagowania i wdrażania nowych pomysłów.	Większy przyływ „świeżej krwi”, otwartość na nowe pomysły i zmianę. Jednocześnie mniejsza jednorodność kadry przy braku standardów zatrudnienia może być zagrożenie dla stabilności działań.
Użytkownicy		
Charakterystyka	Wszystkie grupy wiekowe, ale przede wszystkim młodzież szkolna.	Przy działania masowych (festyny, dni miejscowości) ogół mieszkańców gminy, przy mniejszych imprezach i działaniach stałych (kluby, koła) przede wszystkim dzieci i młodzież.
Konsekwencje	Wspólnym wyzwaniem dla bibliotek publicznych oraz dla Domów Kultury jest pozyskanie użytkowników w starszym i średnim wieku, lub – inaczej mówiąc – zapobieżenie „traceniu” użytkowników, w momencie, gdy ci kończą edukację szkolną. W obu typach placówek mało przy tym jest obecna oferta dla rodziców dzieci, które korzystają z usług placówki, i którzy tym samym są użytkownikami pośrednimi. Bez pozyskania nowych grup użytkowników domom kultury (dla ich stałych działań) oraz bibliotekom trudno będzie się uwolnić od postrzegania i traktowania – w szczególności przez władz samorządowe – jako przedłużenie, czy też uzupełnienie szkoły. Jednocześnie w obu typach instytucji brakuje udziału użytkowników w określaniu zadań i działań placówek (partycypacji choćby w postaci Towarzystw Przyjaciół Biblioteki, czy rady programowej Domu Kultury). W obu wypadkach relacja z użytkownikami ma charakter jednokierunkowy: od	

	instytucji do beneficjenta („klienta”).	
Rola społeczna		
Charakterystyka	Konkretna: udostępniania książek i prasy oraz zasobów multimedialnych, promocja czytelnictwa, dostarczanie informacji, przechowywanie lokalnych dokumentów życia społecznego	Uniwersalna: animacja kultury we wszelkich aspektach, organizacja zajęć różnych typów. Druga równoległa misja „usługowa” – organizacja imprez masowych (festyny, dożynki) na potrzeby Urzędu Gminy/Miasta.
Konsekwencje	Konieczność redefiniowania misji w obliczu wzrastającej popularności technologii cyfrowych, dostępności Internetu i dostępności wytworów kultury w Internecie.	Brak specjalizacji, brak tożsamości i jednoznacznego wizerunku właściwego większości innych placówek kultury (kino, teatr, muzeum, galeria, czy właśnie biblioteka – wszystkie mają bardziej jednoznacznie zdefiniowaną rolę społeczną).
Działania		
Charakterystyka	Stosunkowo wystandaryzowany zbiór działań związanych z udostępnianiem książek, prasy i zasobów multimedialnych (także np. grupom upośledzonym) oraz promocją czytelnictwa (zajęcia dla dzieci, wystawy, spotkania)	Otwarty katalog działań: od masowych imprez, przez zajęcia na wpół komercyjne (naukę języków, zajęcia z pogranicza sportu, jak taniec, aerobik) po promocję kultury w różnych formach (wystawy, zespoły muzyczne, teatralne, rozmaite spotkania itp.)
Konsekwencje	Trudność w podejmowaniu nowych działań, poszerzających dotychczasowe pole aktywności (rozważając podjęcie nowych typów działań bibliotekarze często stawiają pytanie „czy to się mieści w zadaniach/roli biblioteki?”)	Otwartość na wprowadzanie nowych elementów oferty, aktywne poszukiwanie nowych możliwych działań, otwartość także na działalność komercyjną. Jednocześnie trudność w jasnym zdefiniowaniu oferty, niejednorodność oferty różnych domów kultury.
Wizerunek		
Charakterystyka	Pozytywny (brak złych skojarzeń), ale pasywny, nienowoczesny (biblioteka nie jest wehikułem zmiany). Bibliotekarze są jednak postrzegani jako godni zaufania i wiarygodni. Biblioteki są przy tym na ogółu poza zainteresowaniem mediów oraz decydentów.	W porównaniu z bibliotekami najprawdopodobniej bardziej dynamiczny, pro-aktywny i nowoczesny. Domy Kultury – a w szczególności nowatorskie działania przez nie podejmowane dużo częściej są opisywane przez media. Brak jednak badań społecznego wizerunku domów kultury.
Konsekwencje	Konieczność odświeżenia, zmodernizowania wizerunku bibliotek oraz wprowadzenia ich tematyki do dyskursu publicznego.	Być może konieczność ujednoczenia wizerunku (by potencjalny użytkownik myśląc o Domu Kultury wiedział jakiego typu ofertę może tam napotkać).

W sytuacji istnienia znaczących różnic pomiędzy sposobem funkcjonowania domów kultury i bibliotek warto dążyć do takiego zdefiniowania ich ról, aby obie instytucje zamiast konkurować, czy próbować się nawzajem zastąpić (biblioteka przez rozszerzenie działań na wszystkie funkcje domu kultury, dom kultury poprzez organizacyjne podporządkowanie sobie biblioteki), wzajemnie siebie uzupełniały. Takie uzupełniające zdefiniowanie ról obu instytucji da lepszy grunt nie dla konfliktu, ale dla współpracy. Tak też częściowo dzieje się już w dużych miastach – biblioteki nie próbują w nich przejąć funkcji innych placówek kultury (w tym domów kultury), a domy kultury nie „przechwytyją” środków, które mogłyby trafić do bibliotek.

O ile trudno wyobrazić sobie jakieś rozwiązanie o charakterze ogólnopolskim – ze względu na różną specyfikę poszczególnych gmin, to próba wypracowania rozwiązań na poziomie poszczególnych gmin jest jak najbardziej możliwa. Sposobem osiągnięcia tego może być myślenie o kulturze w skali wszystkich instytucji gminnych, czyli zmierzanie w kierunku tworzenia strategii rozwoju kultury dla całej gminy.

Właśnie brak i całościowego podejście do kultury (brak zainteresowania władz gminnych kulturą, a często w ogóle brak komórek odpowiedzialnych za kulturę) przyczynia się do tego, że w małych gminach obie pozostawione same sobie instytucje oddolne generują konflikty. Takie bardziej całościowe, strategiczne podejście jest już w pewnym stopniu widoczne w innych – bardziej priorytetowych – obszarach działalności gmin (planowanie przestrzenne, drogi, szkoły, polityka społeczna) i winno być wspierane także w odniesieniu do sfery kultury.

Oczywiście wypracowanie strategii rozwoju kultury w gminach winno mieć charakter partycypacyjny – z udziałem i władz gminy i przedstawicieli zainteresowanych instytucji, a także przedstawicieli społeczności lokalnej (sołtysi, radni, szkoły, organizacje społeczne, biznes, Kościół), winno wychodzić od analizy potrzeb oraz zasobów i zmierzać do jasnego zdefiniowania zadań poszczególnych instytucji – w tym domu kultury i biblioteki. Rolą władz wyższego szczebla mogłoby być wspieranie samego procesu powstawania strategii (poprzez czy to wymogi prawne, czy to programy wspierające ich powstawanie), niekoniecznie zaś przesądzenie o konkretnych rozwiązaniach.

W szerszej perspektywie funkcjonowania całej sfery kultury w danej gminie pogodzenia, a nawet zmotywowanie do współpracy bibliotek i domów kultury może być łatwiejsze. W strategiach rozwoju kultury jest bowiem miejsce na takie choćby rozwiązania, jak np.: 1) wykorzystanie bardziej rozbudowanej sieci placówek bibliotecznych dla dotarcia z szerszą ofertą domów kultury do większego grona odbiorców; 2) powierzenie pewnych ściśle określonych zadań związanych z propagowaniem kultury wysokiej w całości bibliotece (może to być np. DKF, gdyż film, jest jednym wchodzącym w zainteresowanie bibliotek materiałów audiowizualnych); 3) organizowanie wspólnych grup działań (serie spotkań, wystaw); czy wiele innych możliwych rozwiązań relewantnych do sytuacji konkretnych gmin (związanych także ze sprawami lokalowymi, czy kadrowymi).

Całościowe podejście do sfery kultury na poziomie gminy powinno też pomóc lepiej zaadresować wspólne dla obu instytucji wyzwanie wyjścia poza dotychczasową główną grupę docelową – dzieci i młodzież i pozyskanie w większym stopniu starszych użytkowników. Kompleksowe, strategiczne myślenie o kulturze w skali całej gminy ułatwi także pozyskanie wsparcie ze strony instytucji wyższego rzędu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Urzędów Marszałkowskich, czy też innych instytucji wdrażających programy unijne.

Rozdział 2. Domy (wolnej) kultury

Alek Tarkowski

Domy kultury można i należy lokować w szerszej perspektywie. Ram dostarcza m.in. Raport Zespołu Doradców Strategicznych Premiera "Polska 2030" - w którym kultura i twórczość są ważnym zasobem - jednocześnie poprawiającym jakość życia, i mogącym też służyć rozwojowi społecznemu oraz gospodarczemu. Jednocześnie statystyki europejskie pokazują relatywnie niski poziom uczestnictwa Polaków w kulturze - szczególnie w przypadku aktywnego tworzenia. Mamy jeden z najwyższych wskaźników osób nieuczestniczących aktywnie w kulturze, na poziomie około 60%. Oznacza to, że szczególną rolę do odegrania mają "kulturowi pośrednicy": media realizujące misję publiczną upowszechniania kultury; instytucje edukacyjne realizujące zadania edukacji kulturalnej, duże - narodowe - instytucje kultury, ale też instytucje lokalne, takie jak domy kultury. Ich rola jest szczególnie istotna w małych miasteczkach i obszarach wiejskich, w których domy kultury czy biblioteki są jedynym aktorem wspomagającym rozwój kultury i uczestnictwo w kulturze.

Jednak gwałtowne tempo zachodzącej obecnie zmiany kulturowej, powodowanej przede wszystkim przez nowe media i technologie cyfrowe, oznacza, że także instytucje takie jak domy kultury muszą się zmieniać. Z cytowanych w raporcie wypowiedzi dyrektorów domów kultury widać, że traktują oni media - telewizję, internet - często jako konkurencję. Tymczasem aby odegrać swoją rolę pośredników pomagających aktywnie uczestniczyć we współczesnej kulturze domy kultury jako instytucje same muszą zrozumieć nowe media. Stawką jest także zainteresowanie młodych odbiorców, którzy w innym wypadku będą traktować domy kultury jako instytucje archaiczne. Ich rolę, jako kulturowego pośrednika, zajmą zapewne dostępne w domu media: telewizor lub komputer z internetem.

Z tej perspektywy warto uwzględnić jeszcze jedną strategię, choć nie wspomina ona wprost o domach kultury. Jest to przyjęta pod koniec 2008 roku Strategia Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego - wraz ze związanym z nią raportem "Polska cyfrowa"¹⁰⁷, dotyczącym upowszechnienia wykorzystania internetu szerokopasmowego w Polsce w najbliższych latach. W obydwu dokumentach przyjmuje się, że rozwój społeczeństwa informacyjnego i wykorzystania internetu wymaga jednoczesnego wzrostu kilku powiązanych ze sobą czynników. Podstawowym, ale niewystarczającym jest dostępność internetu oraz sprzętu komputerowego. Z badania ilościowego widać, że komputery z internetem są dostępne w niemal wszystkich domach kultury, a w 70% z nich są udostępniane uczestnikom (brak niestety informacji o jakości sprzętu oraz łącza internetowego). Sama dostępność komputerów z internetem jednak nie wystarczy: aby wykorzystywać internet niezbędne są motywacje i kompetencje umożliwiające korzystanie, oraz treści i usługi z których można korzystać. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce - "Polski cyfrowej" - wymaga więc równoległego rozwoju infrastruktury, działań edukacyjnych oraz treści i usług dostępnych online.

Domy kultury mogą odegrać istotną rolę w tym procesie - jeśli przyjmiemy założenie, że ważnym elementem wyłaniającego się społeczeństwa informacyjnego jest kultura cyfrowa: której uczestnicy potrafią korzystać z nowych technologii i są z nimi oswojeni. W skali lokalnej domy kultury,

¹⁰⁷ Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego (2008). MSWiA.

obok szkół i bibliotek, są tymi instytucjami, które mogą rozwiązać wyzwania edukacyjne związane ze społeczeństwem informacyjnym. Wiążą się one z kwestią tak zwanego wykluczenia cyfrowego: nierówności dotyczących korzystania z internetu i innych technologii cyfrowych, które w skrajnych przypadkach oznaczają ich całkowite niewykorzystanie. Kilkanaście procent Polaków ciągle nie korzysta ani z telefonu komórkowego, ani z komputera, ani z internetu - nie uczestniczą więc w ogóle w sieciach komunikacji leżących u podstaw społeczeństwa informacyjnego. Zjawisko wykluczenia cyfrowego dotyczy szczególnie osób starszych - wśród osób powyżej 45 roku korzysta z internetu mniej niż 40%, w porównaniu z ponad 85% w wieku do lat 24; osób z wykształceniem podstawowym (7%) i zasadniczym lub gimnazjalnym (30%) oraz osób na obszarach wiejskich (40%). W ostatnim przypadku barierą jest często nie tylko edukacja, ale także brak infrastruktury - istnieje w Polsce wiele "białych plam dostępu", miejsc, w których internet jest niedostępny. Plamy te występują przede wszystkim na obszarach wiejskich i peryferyjnych: słabo zaludnionych, na których koszt doprowadzenia sieci szerokopasmowej jest zbyt wysoki, by był opłacalny dla komercyjnych dostawców.

Rozwiązaniem problemu zarówno dostępności jak i edukacji są tak zwane e-centra: placówki oferujące dostęp do internetu wraz z programem edukowania użytkowników. W Polsce w ostatnich latach powstało kilka tysięcy (brak dokładnych danych) publicznych punktów dostępu do internetu (PIAP - Public Internet Access Point) w instytucjach publicznych: urzędach gminnych, bibliotekach publicznych, domach kultury. Do tego należy doliczyć pracownie komputerowe stworzone w około 20 000 szkół. Punkty te były tworzone w ramach szeregu dużych publicznych programów inwestycyjnych: m.in. "Pracownie komputerowe dla szkół", "Centra kształcenia na odległość" czy "Gminne centra informacji". W 2008 roku, według badań zamówionych przez MSWiA, PIAPy działały w 45% gmin (w tym 2 PIAPy w 9% gmin i 3 lub więcej PIAPy w 14% gmin). Jednak wszystkie te problemy - w różnym stopniu - są obarczone podobnym problemem: nacisk położono na inwestycje w sprzęt (oraz ewentualnie w dostęp do internetu), a nie zapewniono odpowiednio przeszkolonych kadr i środków na ich utrzymanie, oraz przydatnych treści i usług, które zachęcałyby użytkowników PIAPów do korzystania z internetu.

Założono jednym słowem, że sama obecność internetu wystarczy, by skłonić ludzi do korzystania z niego. Tymczasem w Polsce, według takich badań jak "Diagnoza społeczna" oraz danych zbieranych przez GUS, w domach z dostępem do internetu 20% domowników niemniej nie korzysta z tej technologii. Dostęp jest więc warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Sukces e-centrum zależy więc od przyjęcia "synergicznej" perspektywy, w ramach której internet jest tylko narzędziem umożliwiającym udział w społeczeństwie cyfrowym. Celem jest natomiast e-integracja, rozumiana jako zapewnienie sytuacji, w których ludzie mogą i chcą wykorzystywać technologie cyfrowe dla poprawienia jakości swojego życia. Tego rodzaju podejście zostało przyjęte w takich projektach jak "Rzeczpospolita internetowa" (realizowany w latach 2006-2008 przez UNDP i Fundację TPSA) czy realizowany obecnie Projekt Biblioteczny Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Jedną z funkcji nowoczesnego domu kultury powinno być funkcjonowanie jako e-centrum. Jednocześnie opublikowane w tym tomie badania wskazują, że stopień wykorzystania internetu jest relatywnie niewielki: 30% domów kultury udostępnia komputery z internetem tylko pracownikom, 20% łączy się ciągle z internetem przez wąskopasmowy modem (co jest wynikiem szokującym jeśli weźmiemy pod uwagę, że w gospodarstwach domowych jest to technologia marginalna, stosowana przez mniej niż 1% gospodarstw), wreszcie jedynie 2% wykorzystuje internet jako kanał promocji i

komunikacji. To wszystko sugeruje, że w wielu wypadkach internet i komputer nie są traktowane jako istotne i przydatne narzędzie. Problemy dotyczące domów kultury mają charakter ogólny i zostały zdiagnozowane we wspomnianym powyżej raporcie "Polska cyfrowa". Podstawową trudnością jest brak odpowiednio wykwalifikowanych kadr. A dodatkowym problemem jest brak odpowiednich treści i usług, szczególnie tych publicznie dostępnych, które mogą stanowić odpowiednią ofertę dla uczestników działań domów kultury.

Istnieje wiele sposobów rozwiązania tego problemu, które sprowadzają się z jednej strony do nasilenia działań edukacyjnych (szczególnie obejmujących edukatorów - osoby, które następnie same będą uczyć innych), a z drugiej do zainwestowania w treści publiczne (a więc digitalizację dziedzictwa oraz tworzenie cyfrowych zasobów edukacyjnych - w tym wypadku z zakresu edukacji kulturalnej). Chciałbym w tym miejscu zwrócić jednak uwagę na jedno konkretne rozwiązanie, jakim jest promocja współpracy pomiędzy domami kultury w kwestii wzajemnego budowania "kultury cyfrowej". Kolejną wadą wspomnianych powyżej projektów tworzenia PIAPów był brak skutecznych mechanizmów łączenia poszczególnych punktów w komunikującą się razem sieć. Nie istniały skuteczne sposoby wymiany informacji między pracownikami i użytkownikami punktów, wzajemnego wsparcia czy przekazywania sobie przydatnych treści. Internet - który PIAPy z założenia upowszechniają - jest narzędziem niezmiernie przydatnym w ich prowadzeniu, gdyż zapewnia tani a zarazem efektywny kanał komunikacji i wymiany wiedzy. Dostępne dziś powszechnie narzędzia, takie jak serwisy społecznościowe, fora czy grupy dyskusyjne pozwalają tworzyć wokół projektu budowy e-centrów społeczność - będącą może wręcz najważniejszym elementem sieci e-centrów.

Kolejnym elementem jest więc promocja norm współpracy i współdzielenia się treściami w obrębie takiej społeczności. Normy te pozwalają zmaksymalizować wykorzystanie zasobów - stworzony w jednym domu kultury materiał edukacyjny, udostępniony w sieci, może zostać wykorzystany w wielu innych placówkach. Nie ma też powodu, by nie dzielić się treściami z innymi instytucjami - korzystając w zamian z zasobów na przykład bibliotek cyfrowych. Podejście takie zakłada, że proces rozwoju e-centrów oraz związane z tym procesy edukacyjne nie są odgórnie narzucane, lecz mają charakter partnerski - opierają się na poziomych, wzajemnych więziach. Najlepszym przykładem takiej oddolnej współpracy jest internetowa encyklopedia Wikipedia - model ten jednak może być stosowany także w innych dziedzinach życia. W Polsce od zeszłego roku działa Koalicja Otwartej Edukacji¹⁰⁸, zajmująca się promocją otwartych modeli współpracy i wymiany w szeroko pojętym środowisku edukacyjnym. Modele te są praktyczną realizacją wizji tak zwanej "wolnej kultury", najpełniej wyrażonej w wydanej 5 lat temu książki Lawrence'a Lessiga "Wolna kultura". W środowisku uznającym jej zasady dochodzi do ciągłej wymiany treści - udostępniając dla innych własne zasoby jednocześnie korzystamy z zasobów cudzych. Wolna kultura jest więc ideą, która pozwala w pełni wykorzystać możliwości oferowane przez dostępny w domach kultury internet. Myślenie o domu kultury jako e-centrum nie wymaga skupienia działalności na kwestiach związanych z informatyką. Pozwala natomiast wzmocnić wszystkie inne formy działalności domów kultury dzięki współpracy, którą z pomocą internetu mogą nawiązać w ramach jednej, ogólnopolskiej sieci edukacji kulturowej.

108 <http://koed.org.pl/>

Rozdział 3. Kapitał (społeczny) w domach kultury

Grzegorz Mazurkiewicz

Społeczna rzeczywistość w swym bogactwie inspiruje, wychowuje, wzbogaca, niepokoi, frustruje. Z pewnością stanowi również najważniejszy, jeżeli nie jedyny, punkt odniesienia i obszar działania wszystkich ludzkich istot. To kim jesteśmy, w co wierzymy, co i jak robimy, mówimy czy myślimy jest w dużym stopniu determinowane przez kontekst naszego funkcjonowania – społeczną rzeczywistość, której jesteśmy częścią i której, świadomie lub nie, doświadczamy. Uświadomienie sobie tej zależności całkowicie uzasadnia konieczność badania różnych aspektów rzeczywistości. W zależności od zainteresowań badacze zajmują się różnymi elementami społecznego patchworku, w tym tomie przedmiotem badań są domy kultury. Autorzy badania pokazują ich sytuację w szerokiej perspektywie.

To ciekawe jak wyraźnie widać, że te instytucje stanęły dziś przed swoją nową szansą, szansą na odegranie istotnej roli kulturotwórczej, społecznej i edukacyjnej. Wraz z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego (lub przynajmniej wraz z pojawieniem się marzenia o jego rozwoju), rewolucją technologiczną, globalizacją, wykrystalizowaniem się idei uczenia się przez całe życie, koncepcji edukacji nieformalnej czy uświadomieniem sobie niezwykle istotnej funkcji kapitału społecznego, otworzyły się nowe przestrzenie i kierunki działania dla organizacji lokalnych. Zwłaszcza takich, które potrafią działać w modelu zdecentralizowanego zarządzania, zdobywać finansowanie z różnorodnych źródeł i reagować na specyficzne potrzeby konkretnych grup.

Tradycyjnie głównym „klientem” domów kultury byli i wciąż pozostają ludzie młodzi (a właściwie dzieci i nastolatki) oraz seniorzy. Z jednej strony to mocna strona tych instytucji ponieważ ten klient już jest, istnieją jakieś relacje i modele współpracy. Młodzież i ludzie starsi często mają więcej wolnego czasu, a i większą gotowość do zrobienia czegoś więcej, czegoś innego, niekoniecznie związanego z natychmiastowym zyskiem. Te grupy są również dosyć aktywne i gotowe do dzielenia się pomysłami czy potrzebami. Z raportu wynika, że blisko połowa badanych domów kultury próbuje diagnozować potrzeby swoich klientów, a spora grupa deklaruje otwartość na pomysły i propozycje z zewnątrz. To właśnie pożądane zachowania organizacji funkcjonujących w zglobalizowanym świecie i sieciowych społeczeństwach. Tylko budując koalicje z lokalnymi sojusznikami i dostosowując ofertę do lokalnych potrzeb można dziś sensownie współpracować na rzecz rozwoju. Czy zarządzający domami kultury to rozumieją? Czy te pozytywne zjawiska to raczej konsekwencje działania nawykowego, skoncentrowanego na tradycyjnych klientach i pustych deklaracjach o gotowości współpracy? Istnieje podejrzenie, że początkowy optymizm zamienić się może w pesymistyczną wizję działalności domów kultury. Tu objawi się druga możliwa interpretacja zjawiska dominacji młodzieży i seniorów wśród klientów. Może to nie mocna strona, ale zagrożenie wynikające z faktu mało atrakcyjnej oferty i nieumiejętności zainteresowania dorosłych swoimi inicjatywami?

W dobie uczenia się przez całe życie, gwałtownego rozwoju społeczeństwa wiedzy i popularności różnych form edukacji (nie tylko tych formalnych) domy kultury mogą pełnić niezwykle istotną rolę w procesie ciągłego uczenia się i doskonalenia dorosłych. Można sobie wyobrazić przeróżne inicjatywy kulturalne i edukacyjne, które w nieformalnej atmosferze i otoczeniu dały by szansę na awans cywilizacyjno-edukacyjny całemu obszarowi Polski – tradycyjnie niechętnym uczeniu się po zakończeniu formalnej edukacji. Niestety nie ma w naszym kraju pomysłu jak zmienić nieszczęsne zjawisko ignorowania szans rozwoju przez osoby dorosłe. Upraszczając w Polsce doksztalającą się osobę już dobrze wykształconą oraz osobę bezrobotną zmuszaną przez urzędy lub niedouczeni pracownicy z powodu wymagań pracodawców. Domy kultury mogą i powinny stać się przyczółkami społeczeństwa wiedzy i instytucjami wzbogacającymi nasz kapitał społeczny.

Aby tak się stało warto przejrzeć ofertę domów kultury i z tej perspektywy (rozwoju kapitału społecznego) zastanowić się co już w niej jest, a co jeszcze powinno się znaleźć. Ważne też, oprócz treści merytorycznych, jest w jakim systemie wartości i w jaki sposób prowadzi się swoją statutową działalność. Tu ponownie zauważyć można symptomy bardzo pozytywnych mechanizmów. Po pierwsze domy kultury, z powodu swej specyfiki, szeroko współpracują z innymi instytucjami lokalnymi. To podstawa społeczeństwa obywatelskiego i lokalnej demokracji – budowanie platformy, dzięki której ludzie mogą się komunikować, dyskutować i współpracować. To przeciwdziałanie alienacji i toksycznej obojętności na to co robi inny człowiek. Dzięki, zwłaszcza międzysektorowej, kooperacji pojawia się możliwość konstruowania nowych znaczeń, zwyczajów, symboli – nowej rzeczywistości oraz działania dla zmiany i rozwoju.

Konieczne jest ciągłe „poszerzanie pola”, poszerzanie perspektywy, w której widzimy działania domów kultury. Nie do przecenienia jest również działalność w zakresie wyrównywania szans, działania „proroczościowe”. Chyba nie ma innych instytucji sfery publicznej, które tak wyraźnie wspierałyby w aktywności osoby biedne lub niepełnosprawne.

Oczywiście szkoły poprzez swe zdania, a i olbrzymie wsparcie finansowe „z urzędu” opiekują się potrzebującymi, ale mam wrażenie, że domy kultury, dzięki wymiarowi dobrowolności, dają, osobom wywodzącym się z grup zagrożonych nierównością, więcej. Trzeba taką specyfikę pielęgnować i doceniać.

Niestety pomimo olbrzymiego potencjału sytuacja domów kultury nie może być oceniona jako dobra. Znaczącym jest tu zjawisko całkowitego pominięcia takiej kategorii publicznej działalności w większości wojewódzkich strategiach rozwoju. Widać deficyt świadomości, i to chyba zarówno wśród decydentów, jak i osób zarządzających domami, co do możliwości i potencjalnych efektów ich działalności. Wśród czterech wątków podkreślonych w podsumowaniu raportu z badań monograficznych (animacja społeczności lokalnej, orientacja na kulturę, aktywizacja społeczna i przeciwdziałanie nierównościom, budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy), szczególnie ważne wydają mi się dwa ostatnie: przeciwdziałanie nierównościom i budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy. Warto spróbować nie zmarnować tego potencjału.

Ponieważ autorzy raportu podkreślają doświadczenie i profesjonalne przygotowanie zarządzających i kadry domów kultury to prawdopodobnie kluczowy obszar dla wszystkich inicjatyw wspierających domy kultury. Należy umożliwić im współpracę między domami w celu profesjonalnej refleksji, krytycznej dyskusji i kreatywnej współpracy dla modyfikacji oferty tak, aby ją przystosować do wyzwań współczesności i potrzeb wszystkich potencjalnych klientów mieszkających w danym

środowisku (nie tylko młodzieży i seniorów). Należy wesprzeć domy kultury w poszukiwaniu dodatkowych środków finansowania własnej działalności (zarówno jeżeli chodzi o możliwości zdobycia środków, jak i kompetencji w ubieganiu się o nie i gospodarowaniu nimi). Wreszcie warto rozpocząć powszechną promocję edukacji i rozwoju nie tylko jako gwarancji dla jednostki zdobycia lepszego zatrudnienia, a przez to wyższych zarobków, ale także dla wartości edukacji dla lepszego i pełniejszego życia ludzi i społeczeństw.

Rozdział 4. Kilka uwag na marginesie

Piotr Mitzner

Do cudów, w jakie obfituje historia Polski zaliczyć trzeba i to, że istnieją domy kultury. Mogła przecież je zmieść z powierzchni ziemi zmiana ustrojowa, komercja. A jednak trwają. No właśnie: trwają. Z moich obserwacji wynika, że zachowało się w nich wiele elementów obyczajowości i rozumienia kultury z czasów PRL-u. Rzecz jasna, nie tylko w nich, także w ludziach, którzy korzystają z ich „oferty” i posyłają swoje dzieci na zajęcia w „kółkach”. Ten model kultury ulega pewnej ewolucji, jest bardziej otwarty na świat, to znaczy na napływającą z tego świata kulturę masową. Wodzirej z filmu Kieślowskiego tańczy z gwiazdami, a „spotkanie z ciekawym człowiekiem” zostaje przemianowane na „wieczór z celebrytą”.

Nie narzekajmy. To też jest kultura, to jest dom kultury w X, a Iksianie życzą sobie właśnie takich, a nie innych gier i zabaw. Ich pieniądze, ich prawo. Tu na siłę żadnych zmian nie da się wprowadzić.

Jest w Polsce kilka szczególnie ważnych miejsc, w których powstały instytucje kultury o ogólnokrajowym a nawet europejskim znaczeniu. Nowoczesne, a więc nawiązujące do miejscowych tradycji, podkreślające ich wielonarodowy charakter, promujące idee dialogu. W tych samych miejscowościach istnieją jakieś domy kultury. Piszę „jakieś”, bo w najlepszym wypadku relacji między ośrodkiem tradycyjnym i postępowym brak, bywa niezrozumienie i wrogość. Nowe jest postrzegane jest jako obce.

Nowe jest niezależne, bo finansowane przez Bóg wie kogo. Stare jest na utrzymaniu władzy lokalnej.

Jeden z największych sukcesów III RP - reforma samorządowa ma też swoje mankamenty, co widać w przypadku domów kultury. Są one własnością władz lokalnych, od nich otrzymują dotacje, im muszą dogodzić. Dom kultury jest elementem lokalnego systemu, zakładnikiem miejscowego układu sił. Stanowisko dyrektora jest elementem nomenklatury, toteż przypada swojemu człowiekowi. Zawsze się taki znajdzie, choć to posada mało intratna.

Rzecz jasna, nie wszędzie tak jest.

Nie wszędzie też mamy do czynienia z programowym konserwatyzmem. Docierają i do domów kultury nowe metody pracy w grupach, które zresztą także w nieunikniony sposób kosztują.

Jednym z podstawowych problemów w pracy domu kultury jest to, że nie można dogodzić wszystkim: dzieciom i brydzytom, staruszkom i rockmanom, motocyklistom i filatelistom. Nie tylko z

powodu braku pomieszczeń, także dlatego, że trudno jest stworzyć tak szeroką koncepcję domu kultury, w której każda grupa mogła funkcjonować nie wchodząc w konflikt z innymi. To utopijna wizja domu kultury jako odzwierciedlenia społeczności lokalnej, a więc poniekąd zawierającego wszystkich i wszystko. Swego czasu próbowałem stworzyć takie miejsce i poniosłem klęskę.

Być może w potocznym myśleniu o domu kultury tkwi jakiś błąd. Czy nie jest to przypadkiem grzech centralizacji w kraju zdecentralizowanym przez reformę administracyjną? Chcemy żeby było takie jedno miejsce, które obsłuży wszystkich, zaferuje wszystko. W małym miasteczku w Ameryce, a pewnie tak bywa i na naszym kontynencie, mogą znaleźć kulturalne zajęcia i dzieci, i młodzi muzycy, i znudzone żony biznesmanów, i praktykujący jogę. Tyle, że każdy gdzie indziej. Jakaś nadzieje na integrację zostaje zaprzeczona, ale coś się zyskuje. Nas jeszcze nie stać na taki luksus.

Cieszymy się więc, że domy kultury nie upadły i że samorządy chcą ciągnąć ten wózek z kulturą.

Nie twierdzę, że moje uwagi są w stu procentach słuszne. Być może jest w nich pewien kwas wynikający z osobistej porażki, a może te uogólnienia wynikają z niedoinformowania. Powinniśmy więcej wiedzieć o tym, co się dzieje w kulturze lokalnej. Dziennikarzy to, oczywiście nie interesuje. Jakiś czas temu powstał pomysł czasopisma animatorów kultury, które miało być forum wymiany doświadczeń. Nic z tego nie wyszło. Może socjologdy, kulturoznawcy przyspieszą obieg informacji.

Trzeba też kształcić pracowników domów kultury, uczyć ich i to nie tylko „gospodarki zasobami ludzkimi”, otwierać im głowy i przygotowywać do szalenie trudnej, odpowiedzialnej pracy.

O autorach

Jacek Gralczyk, animator społeczno-kulturalny, trener, redaktor. Członek Prezydium Rady Programowej Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Dyrektor Młodzieżowego Domu Kultury "Piwnica" w Bełchatowie. Członek-założyciel kilku organizacji pozarządowych w swoim mieście.

Marcin Jewdokimow, doktor socjologii, ewaluator. Uczestnik licznych projektów badawczych i ewaluacyjnych. Absolwent dziennikarstwa i socjologii, rozprawę doktorską poświęcił społecznym praktykom mieszkalnictwa. Członek Stowarzyszenia dla Edukacji i Kultury „Spotkania”.

Tomasz Kasprzak, koordynator projektu, Współzałożyciel i członek zarządu Stowarzyszenia dla Edukacji i Kultury „Spotkania”. Socjolog i ewaluator. Polski ekspert i korespondent w European Knowledge Centre for Youth Policy. Od ponad 10 lat członek zespołów badawczych i ewaluator projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, administrację publiczną inicjatywy wspólnotowe.

Maciej Kochanowicz, socjolog. Pracuje w Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Internetowego i zajmuje się badaniami prowadzonymi w ramach Programu Rozwoju Bibliotek.

Grzegorz Mazurkiewicz doktor socjologii, adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych UJ. Były koordynator Programu Szkoła Ucząca się (SUS) realizowanego przez Centrum Edukacji Obywatelskiej. Współzałożyciel Stowarzyszenia „Ekspedycja w Głęb Kultury”. Autor, współredaktor m.in. takich publikacji jak: „Kształcenie chłopców i dziewcząt. Naturalny porządek, nierówność czy dyskryminacja?” (Kraków 2005), „Designing authentic education for democracy” (Ohio 2009).

Piotr Mitzner, dr. hab, prof. UKSW, dyrektor Instytut Filologii Polskiej WNH UKSW. W latach 1993-1999 dyrektor ośrodka kultury w Podkowie Leśnej.

Aneta Ostaszewska, doktor socjologii, pedagog, specjalista od kultury popularnej. Pracownik naukowy Akademia Pedagogiki Specjalnej.

Bohdan Skrzypczak, doktor nauk historycznych, historyk i pedagog społeczny, animator, działacz lokalnych i regionalnych instytucji edukacji środowiskowej. Prezes Stowarzyszenia Centra Wspierania Aktywności Lokalnej. Współredaktor m.in. takich publikacji jak: „Ośrodek kultury i aktywności lokalnej. W poszukiwaniu modelu instytucji społecznej” (Warszawa 2003), „DOM KULTURY W XXI WIEKU - wizje, niepokoje, rozwiązania” (Warszawa 2009).

Alek Tarkowski, doktor socjologii. Pracownik Interdyscyplinarnego Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego UW, koordynator Creative Commons Polska. Członek zespołu doradców strategicznych przy Prezesie Rady Ministrów. Współautor "Raportu Polska 2030. Wyzwania rozwojowe".

Bartłomiej Walczak, doktor socjologii, antropolog kultury. Adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW i Wyższej Szkole Pedagogiki Resocjalizacyjnej Pedagogium, gościnny wykładowca Collegium Civitas.

Załącznik 1. Obrazy domów kultury

Jacek Gralczyk

Miejski Dom Kultury Batory w Chorzowie - neorenesansowy „Pejzaż społeczności”

Podobieństwa charakteru działalności Domu Kultury Batory do dzieła renesansu nasunęły się dość szybko. Wszyscy pracujący w domu kultury mają swoje pasje i „specjalności”. Kluczem do sukcesu jest otwartość na potrzeby i szacunek do pasji i fascynacji innych. Definiując rolę domu kultury mówili oni przede wszystkim o tym, że:

- ✚ ich dom kultury to placówka, dzięki której można zachęcać do rozwoju i / lub służąca odnajdywaniu swoich zainteresowań, zdolności i umiejętności,
- ✚ powinien on służyć rozwijaniu swoich zainteresowań i kształtowaniu ich oraz uwrażliwianiu społeczeństwa na kulturę, animowaniu życia społeczności, rozwoju, uświadamianiu i zaspokajaniu kulturalnych potrzeb mieszkańców,
- ✚ dom kultury to miejsce integrujące społeczność lokalną,
- ✚ dom kultury umożliwia samorealizację poprzez udział w kulturze.

Ta spójność poglądów to efekt widzenia misji domu kultury i swojej pracy w perspektywie wartości podstawowych. Mimo szerokiego widzenia kultury jako „wartości samej w sobie – nie musi być środkiem do uzyskiwania celów”, w wymiarze aktywności domu kultury obraz jest bardzo klarowny. Kultura w wydaniu animacyjnym to według pracowników Batorego środek do:

- ✚ mobilizacji społeczności i grup lokalnych,
- ✚ integracji,
- ✚ rozwoju osobistego,
- ✚ rozwoju lokalnego.

Praca planowana jest perspektywistycznie, co przenosi się na projektowanie rozwoju domu kultury. Dwa przykłady tego, jak widzą wyzwania przyszłości w Batorym:

- ✚ już teraz myśli się tam o planach, które byłyby odpowiedzią na „wchłonięcie” Chorzowa przez wielkomiejską aglomerację śląską. Rozpoczęto w placówce analizy, jak znaleźć się w owej sytuacji nie tylko jako lokalne centrum animacji kulturalnej, ale także jak określić własną niszę programową, aktywność w której pozwoli wykreować dom kultury na ważnego partnera społecznego także w nowym układzie administracyjnym,
- ✚ przykład innowacyjnego podejścia do kultury odnaleźć można także w idei artystów podejmowania współpracy z artystami w wyższych przedziałach wiekowych. Z jednej strony duża liczba instytucji kultury, z drugiej tendencja do wczesnego przechodzenia na emeryturę, fakt niemalejących ambicji twórczych u artystycznych FORMALNIE emerytów i dylematy, jak

wykorzystać to bogactwo kapitału ludzkiego? Odmienne podejścia, pasjonujące pytania, pomysły kreatywnych rozwiązań – perspektywa przyszłości generowana przez perspektywę przeszłości.

Humanistyczny wymiar spojrzenia na kulturę i rolę domu kultury jest widoczny w Batorym na wielu poziomach. Dom kultury jest zdaniem rozmówców skuteczny, gdy:

- + skupia ludzi, którzy chcą coś zrobić,
- + odpowiada na konkretne zapotrzebowania odbiorców,
- + realizowana jest misja placówki,
- + dom kultury jest otwarty na środowisko i jego potrzeby,
- + potrafi „mądrze” kreować potrzeby, gusta społeczne, potrzeby kulturalne,
- + wiele pomysłów osób indywidualnych lub grup nieformalnych dojrzewa do dużych projektów, które mają szansę zaistnieć organizacyjnie i programowo się spełnić,
- + umie organizować kontakt ze sztuką alternatywną, co powoduje, że rodzą się pasjonaci, a „alternatywa” sprzyja własnej kreatywności (poprzez inspiracje, podpatrywanie),
- + potrafi skupiać swoją aktywność na tych rzeczach, które nie są masowo promowane w mediach.

Ten humanistyczny wymiar pracy ludzi Batorego podkreślają partnerzy domu kultury: członkowie współpracujących organizacji pozarządowych czy przedstawiciele samorządu lokalnego. Wybrzmiewa to w opiniach takich jak wypowiedź przedstawicielki jednej z organizacji pozarządowych współpracującej z domem kultury: „Dzieci i młodzież chętniej przychodzą do domu kultury niż do szkoły. I trzeba to wykorzystać. Tworzyć warunki do rozwoju takich »magnesów«, przyciągających młodych do kultury w ogóle”. Wszyscy rozmówcy podkreślali, że w porównaniu z nadmierną formalizacją innych instytucji omawiany dom kultury tworzy pewną humanistyczną alternatywę. Najkrócej rzecz podsumował dyrektor Batorego: „Mieszkańcy głosują butami!”

Choć renesansowa analogia w stosunku do chorzowskiego Domu Kultury „Batory” może wydawać się odległa, od pierwszych minut kontaktu z tą placówką widać potwierdzenie ideałów tego okresu. Ruch, ciągłe poszukiwania, otwartość na eksperyment, społeczna kompozycja kulisowa, tworząca obraz z różnorodnych elementów, które jednak nie funkcjonują odrębnie, ale na siebie zachodzą i tworzą porządek choć nie hierarchię... Wszystko to tworzy wartości, które gwarantują rozwój modelu, według którego skonstruowano tą placówkę.

Ełckie Centrum Kultury - asamblaż sztuk

Ełckie Centrum Kultury (ECK) trzeba po pierwsze analizować z punktu widzenia jego centralnej roli w systemie upowszechniania kultury w Ełku. ECK to bez wątpienia „potentat kulturalny” na tym terenie. Jego relacje z innymi podmiotami z tego obszaru oparte są głównie o udzielanie różnorodnego wsparcia inicjatyw powstających poza ECK. W dokumentach i rozmowach przewijają się takie formy, jak: udostępnienie sal i sprzętu, obsługa techniczna, wsparcie instruktorskie. Nie dziwi to, gdy weźmie się pod uwagę, że ECK zatrudnia 50 osób, dysponuje dużą

(stale rozbudowywaną) siedzibą główną, siedzibą Szkoły Artystycznej, którą prowadzi, różnym nowoczesnym wyposażeniem, a w najbliższej perspektywie ma budowę nowoczesnego amfiteatru.

Z badań wynika też, że obraz, jaki tworzy praktyka domu kultury, pokrywa się dość dokładnie z oczekiwaniami szkicowanymi w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Ełku do roku 2016. Widać to wyraźnie w strukturze oferty, która zawiera dużą ilość profesjonalnych, masowych imprez kulturalnych, np. zespół „Czerwony Tulipan”, „Myslovitz”, koncert „The Best of Renata Przemyk”, koncert Jana „Ptaszyna” Wróblewskiego, koncert organowy Bartosza Jakubczaka.

Wielowymiarowe zestawianie produktów i usług związanych z kulturą tworzy skomplikowany model wymagający specjalizowania się stanowisk pracy, precyzyjnych procedur zarządczych, profesjonalnego menedżmentu. Ten trend do profesjonalizowania pracy domu kultury jest wyraźnie widoczny w ECK, przy czym profesjonalizacja jest widziana w kategoriach sprawnej organizacji i dużej skuteczności mierzonej wskaźnikami ilościowymi.

Te jasne granice dzielące różne formy aktywności przynoszą dwojaki skutek. Z jednej strony wszyscy obserwujący z zewnątrz efekty pracy domu kultury mówili o nim z uznaniem a czasem i dumą. Widać było wyraźnie, że po cichu wyrażane nadzieje na przyjęcie przez ECK roli Regionalnego Ośrodka Kultury nie są jedynie aspiracjami dyrektora czy pracowników. Jest to bowiem emanacja aspiracji kulturowych większości mieszkańców Ełku – miasto to ma poczucie misji wobec regionu i z dokumentów wynika, że konsekwentnie stara się ją realizować.

Dom Kultury w Zelowie – klasycystyczne obrazowanie kultury

Źródłostów słowa „klasycyzm” odsyła nas do łacińskiego *classicus* – doskonały, pierwszorzędny, wzorowy, wyuczony. Te określenia to najkrótsza definicja w podejściu do materii kultury obecnej w Domu Kultury w Zelowie. Określenia „doskonały i pierwszorzędny” odnosi się tam do oferty kulturalnej, którą proponuje placówka mieszkańcom. Określenia „wzorowy i wyuczony” to nawiązanie do formacyjnej roli domu kultury, szczególnie wobec młodzieży, ale nie tylko. Słuchając wypowiedzi pracowników czy dyrektora ma się wrażenie, że ten model domu kultury jest tworzony według kanonu, w którym proporcje pomiędzy tzw. kulturą wysoką elitarną („wysoką”), edukacją kulturalną i rozrywką muszą być zachowane, aby placówka mogła zachować przydomek „kultury”. Widać to w dyskusjach, gdy zelowscy animatorzy deklarują, że słowo „dom” nie jest najistotniejsze. W równym stopniu akceptują określenia „centrum” czy „ośrodek”. Mają bowiem przekonanie, że najistotniejsza jest w ich pracy materia kultury, która jest wartością samoistną i podstawową. W tym ujęciu, jeśli dom kultury porównać do obrazu, to mógłby to być pejzaż z dworkiem polskim, na którym nie jest istotna sama budowla jako taka, ale styl w jakim została zbudowana.

Z analizy wywiadów i informacji o różnych formach aktywności zelowskiego domu kultury wyłania się obraz instytucji, która ma ambicję tworzenia własnej wizji

kulturotwórczej. Perspektywę zadań animacji kulturalnej w Zelowie wyznacza klarowna wizja kultury, współdzielona przez tamtejszych animatorów. Kultura i jej wymiary to według nich:

- + wartość, bez której nie można mówić o rozwoju społecznym, bądź cywilizacyjnym człowieka, bez której nie można normalnie funkcjonować; wszelki rozwój – polityczny, gospodarczy, społeczny – jeśli nie będzie poparty aktywnością kulturalną jest niepewny,
- + bez kultury nie da się uformować normalnego społeczeństwa, które będzie społeczeństwem wartościowym,
- + kultura to wszystkie powiązania wewnątrz tej naszej społeczności, które wynikają z potrzeb niematerialnych ludzi – z ich wewnętrznych potrzeb,
- + w słowie kultura zawiera się wszystko, co duchowe: sztuka, literatura, teatr, sposób wychowania młodzieży.

Jasność widzenia funkcji kultury, klarowność, z jaką rysują się główne elementy jej definicji. Idą za tym wytyczne co do zadań domu kultury. Jasny czytelny układ oparty na trzech filarach:

- + edukacja odbioru sztuki i formacja kulturalna mieszkańców – głównie młodzieży,
- + odpowiadanie na potrzeby kulturalne mieszkańców,
- + kreowanie coraz wyższych potrzeb kulturalnych i ubogacanie człowieka przez organizację kontaktu z kulturą wysoką,

Rola edukacyjna ośrodka jest definiowana równie klarownie: „kreowanie form kultur osobistej (kindersztuba), przygotowywania do odbioru dóbr kultury, rozbudzanie wrażliwości”. To zaskakująco szerokie widzenie odpowiedzialności domu kultury, które zakłada bardzo aktywną kreację postaw wobec kultury. Jeszcze jeden cytat z wywiadów, który dokładnie obrazuje ten punkt widzenia: „zabawy z dziećmi, zajęcia, różnorodność form, sposób zachowania instruktorów i pracowników... Już samo miejsce [dom kultury] wymusza pewne zachowania (począwszy od wycierania butów po formy zachowania się podczas imprez). Tworzy się ją w kontaktach między ludźmi”.

Kreowanie oferty zgodnie z potrzebami mieszkańców jest traktowane w zelowskim domu kultury jako naturalna kolej rzeczy. Warto jednak zwrócić uwagę, że ma to charakter partnerskiego dialogu ze środowiskiem. Nie bez znaczenia wydaje się fakt, że dom kultury był na początku świetlicą przyfabryczną zakładów bawełnianych. Do tej pory nazwa „świetlica” pojawia się w potocznej mowie mieszkańców – „idę do świetlicy”. Jest w tym pokoleniowe „oswojenie” miejsca i zachowanie ciągłości polegającej na tym, że dom kultury staje się miejscem spotkania mieszkańców.

To, co zdecydowanie wyróżnia Zelów, to podejście do kultury elitarnej („wysokiej”). Nie jest ona czymś niedostępnym mentalnie czy organizacyjnie. To stały składnik zarówno przestrzeni kulturalnej Zelowa, jak i fragment pracy domu kultury. Wspomnieć można choćby Koncert Noworoczny – Gala Operetkowo-Musicalowa w wykonaniu artystów Teatru Muzycznego w Łodzi, koncert finałowy w wykonaniu Dariusza Stachury (tenor) i Roberta Grudnia (organy), Poznańskie Słowiki - Chór Chłopięco-Męski Filharmonii Poznańskiej.

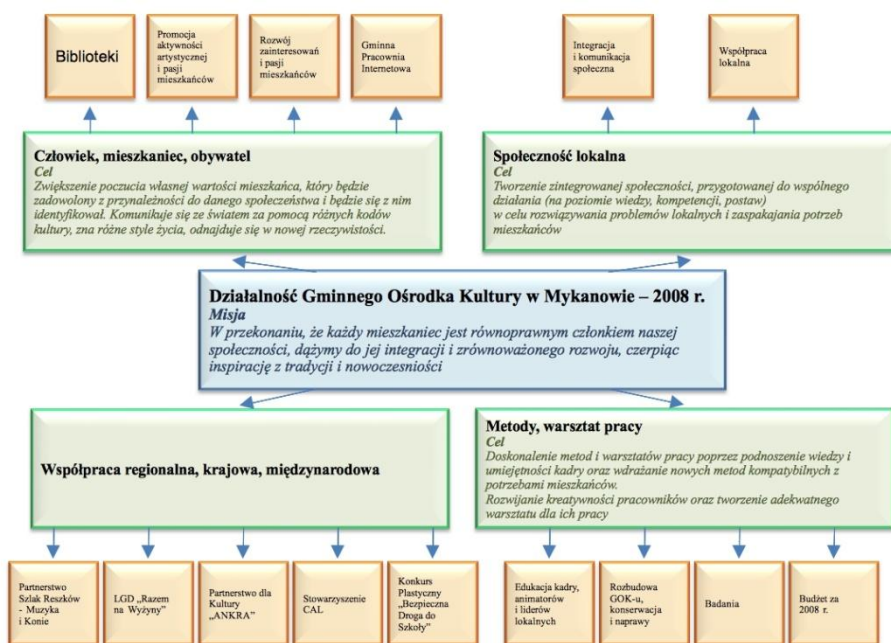
Jeśli przyłożyć do tego wielkość miasta i możliwości organizacyjne domu kultury, to jest to zapewne ogólnopolski ewenement. Istotne jest jednak to, że dom kultury potrafi tworzyć konstrukcję kulturową o wielu wymiarach. Nie tylko to, co oczywiste – promocja miasta, ale też to co najważniejsze – budowanie dumy i tożsamości mieszkańców na „oczywistości kontaktu z kulturą”. Jest po drodze jeszcze wymiar współpracy różnych instytucji, tworzenia relacji z samorządem przekładających się na tak prozaiczne sprawy, jak stabilność finansowania czy zarządzania domem kultury.

Przykład Domu Kultury w Zelowie to fragment dyskusji o transferze kulturowym pomiędzy metropoliami a małymi środowiskami lokalnymi. Zelowskie doświadczenia to ciekawy przyczynek do modelowania zadań domu kultury w tym zakresie.

Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie - spacialistyczne „Okno społeczne”

Jak mówi historia (a może anegdota), Lucio Fontana stworzył pierwszy spacial przez przypadek, rozdierając płótno w trakcie szykowania wystawy swoich prac. Zaglądając przez powstałą dziurę stwierdził, że to, co widać przez nią, jest ciekawsze od samej materii, w której dziura powstała. W swoim manifeście napisał między innymi "Nie chcę tworzyć obrazu, chcę otworzyć przestrzeń...". Chciał wyjść poza płaską powierzchnię obrazu. Ten krótki trend w malarstwie stawiający sobie za cel główny uprzestrzennienie obrazu to dobra analogia do opisu prób podejmowanych w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie.

Od ponad trzech lat szkolenia i warsztaty to stała składowa planu pracy placówki. Szczególna rola przypadła wspólnemu, warsztatowemu planowaniu strategicznemu. To w ten sposób stworzono nową misję placówki, wypracowano strategię na najbliższe lata i wypełniono ją konkretnym działaniem opisanym metodą projektu.



Misja zawiera odwołania do człowieka i społeczności lokalnej. Słowo „kultura” w niej nie pada, a jednak jej kulturotwórcza rola jest bezdyskusyjna. Jest to próba obrazowania kultury poprzez takie pojęcia, jak: rozwój zrównoważony, integracja, tradycja czy nowoczesność.

Przekłada się to na cztery strategiczne kierunki-programy:

- ✚ **Człowiek, mieszkaniec, obywatel** – to rozwinięcie misji w kierunku indywidualnego rozwoju. Widać w nim wyraźnie, że rozwój ten nie dostrzegany jest jedynie w kategoriach wąsko, egoistycznie pojmowanego rozwoju własnych możliwości, a wręcz przeciwnie, stawia na rozwój tych kompetencji kulturowych, które konstytuują aktywnego członka społeczeństwa obywatelskiego,
- ✚ **Społeczność lokalna** – to program przygotowujący mieszkańców traktowanych jako wspólnotę do samodzielnego rozwiązywania problemów lokalnych. Przekłada się to na działania, w których stawia się na zintegrowanie mieszkańców i wypracowanie jak największej ilości mechanizmów współpracy,
- ✚ **Współpraca regionalna, krajowa, międzynarodowa** – to niejako rozwinięcie myślenia zawartego w programie DK „Społeczność lokalna”. Wiąże się to z przekonaniem wyrażonym w hasle „Myśl globalnie – działaj lokalnie”. Wzmocnia to myślenie cała tradycja „życia na szlaku”. Kooperacja w wydaniu GOK Mykanów to próba czerpania z doświadczeń „ze świata” i łączenia go z doświadczeniem lokalnym,
- ✚ **Metody, warsztat pracy** – to program pokazujący, że ustawicznie obecna modernizacja jako proces niezbędny do rozwoju na stałe wpisała się w myślenie tego domu kultury. Bez edukacji i poszukiwań nowych metod pracy przez pracowników nie ma kulturotwórczej roli

instytucji. Można powiedzieć, że nowa wiedza i ciągle zdobywane nowe umiejętności stają się nie tylko narzędziami pracy, ale także podstawowym tworzywem ostatecznego dzieła.

Oferta GOK w Mykanowie na pierwszy rzut oka nie wydaje się odkrywczą: przeglądy, konkursy, zespoły, imprezy plenerowe... To, co jest ich wyróżnikiem, to nie to, co dzieje się „na scenie”, istotą jest to, że służą one przemyślanej polityce kulturalnej domu kultury. Klarownie stawiane cele, dbałość o partycypacyjny wymiar planowania, realizacji i ewaluacji działań, to siła tego modelu animacji kulturalnej.

Formę domu kultury w Mykanowie definiuje się nie jako „kształt”, a raczej jako układ wielu elementów spajanych ze sobą służebną rolą wobec społeczności.

Jak zrobić spacja społeczną?

Lucio Fontana chciał w optyczny sposób włączać w swoje obrazy to, co jest poza nimi, rozbijając ich płaską strukturę. Czy możliwe jest rozbicie jednoznaczności roli instytucji która nazywa się dom kultury? GOK w Mykanowie pokazuje, że przynajmniej można próbować. Można zidentyfikować kilka elementów tej strategii. Trzy jednak wydają się szczególnie skuteczne.

Po pierwsze, współpraca z samorządem. Rzecz wydawałoby się oczywista w przypadku instytucji, wobec której samorząd lokalny jest organizatorem. W odróżnieniu jednak od wielu miejsc w kraju w Mykanowie słowo „współpraca” nie oznacza prób „ograniania” lokalnej władzy. Zarówno w samej placówce, jak i wywiadach w środowisku wyraźnie widać daleko posuniętą niezależność dyrektora i autonomię placówki. Są one fundowane na bazie wzajemnego szacunku i uznania kompetencji. Tak, jak przez okna GOK widać samorząd, tak przez okna samorządu widać GOK, zarówno dosłownie, jak i w przenośni.

Po drugie, partnerstwo, które staje się nie tylko narzędziem realizacji kolejnych projektów, ale ideą kulturową, wokół której gromadzą się kolejne organizacje, instytucje i mieszkańcy. Dom kultury jest inicjatorem i partnerem kolejnych lokalnych kooperacji. Otwarty na cele i punkty widzenia swoich partnerów, sam umie implementować w kolejne przedsięwzięcia myśl animacji kulturalnej. Partnerstwo Szlak Reszków – Muzyka i Konie, Lokalna Grupa Działania „Razem na Wyżyny”, Partnerstwo dla Kultury „ANKRA” to tylko trzy sztandarowe inicjatywy z tego obszaru. Śledząc ich strukturę i dorobek widać, jak harmonijnie wiąże się w nich kulturę, gospodarkę czy myśl obywatelską.

Po trzecie, wspieranie swoich działań ideą organizacji pozarządowych. Dom kultury wobec III Sektora jest nie tylko partnerem czy wsparciem, ale także inicjatorem rozwoju obywatelskiej samoorganizacji. Po administracji i NGO otwiera się więc potrzeba podjęcia prób otwarcia współpracy międzysektorowej także na biznes. Czy jest miejsce na takie myślenie w domu kultury? W GOK Mykanów tak!

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Struktura próby w przekroju przez województwa.....	8
Tabela 2. Struktura próby w przekroju przez typy gmin.	9
Tabela 3. Stosowane formy rekrutacji klientów. Źródło: badanie CATI	14
Tabela 4. Metody diagnozy potrzeb klientów. Źródło: badanie CATI	16
Tabela 5. Kategorie klientów z mniejszymi szansami w kolejności częstości wskazań. Źródło: badanie CATI.....	17
Tabela 6. Wiek dyrektorów DK w przedsiębiorstwach. Źródło: badanie CATI	31
Tabela 7. Związek pomiędzy typem gminy prowadzenia działalności a oceną dopasowania budynku do potrzeb działalności merytorycznej. Źródło: badanie CATI.....	36
Tabela 8. Udostępnianie komputerów z dostępem do Internetu. Źródło: badanie CATI.	38
Tabela 9. Struktura budżetów DK. Pokazano uśrednione wskazania i ekstrema dla odpowiedzi udzielonych przez dyrektorów w procentach całego budżetu. Źródło: badanie CATI.....	39
Tabela 10. Alokacja środków w budżecie DK. Źródło: badanie CATI.....	43
Tabela 11. Największe zagrożenia dla funkcjonowania DK. Źródło: badanie CATI	47
Wykres 1. Klienci DK. Źródło: badanie CATI	10
Wykres 2. Media wykorzystywane przy działaniach promocyjnych, liczba ważnych odpowiedzi, n=244. Źródło: badanie CATI	15
Wykres 3. Dostosowanie oferty do odbiorców z mniejszymi szansami, liczba ważnych odpowiedzi, n=210. Źródło: badanie CATI	19
Wykres 4. Preferowane formy pracy z klientami. Źródło: badanie CATI.....	20
Wykres 5. Hierarchia kluczowych partnerów DK, pokazano wyłącznie trzy dominujące wskazania w każdym z wyborów. Źródło: badanie CATI	26
Wykres 6. Współpraca z bibliotekami, n=247. Źródło: badanie CATI.....	28
Wykres 7. Najważniejsza konkurencja DK. Źródło: badanie CATI	28
Wykres 8. Zlecenie zewnętrznym podmiotom realizacji zadań statusowych w 2009, pokazano udziały z ważnych odpowiedzi, n=234. Źródło: badanie CATI.....	30
Wykres 10. Staż w instytucjach kultury i staż na stanowisku dyrektorskim w przedsiębiorstwach. Źródło: badanie CATI	31
Wykres 11. Wykształcenie dyrektorów DK, pokazano udziały z ważnych wskazań, n=237. Źródło: badanie CATI	32
Wykres 12. Ostatnia rekrutacja na stanowisko instruktora amatorskiego ruchu młodzieżowego, pokazano udziały ważnych odpowiedzi, n=214. Źródło: badanie CATI	33
Wykres 13. Wykształcenie pracowników DK, pokazano udziały z ważnych odpowiedzi, n=240. Źródło: badanie CATI	34
Wykres 14. Użytkowanie budynku, n=243. Źródło: badanie CATI	35
Wykres 15. Dostosowanie budynku do potrzeb DK, pokazano udziały z ważnych odpowiedzi, n=240. Źródło: badanie CATI	36
Wykres 16. Dostęp do Internetu, n=238. Źródło: badanie CATI.....	38
Wykres 17. Wpływy do budżetu DK z samorządu lokalnego w procentach budżetu DK. Źródło: badanie CATI.....	40

Wykres 18. Zmiany w wysokości subwencji samorządowej od wyborów w 2006 roku. Źródło: badanie CATI.....	40
Wykres 19. Potencjalne źródła finansowania w opinii dyrektorów DK. Pokazano udziały z ważnych wypowiedzi, n=234 Źródło: badanie CATI	42