



# raport

---

diagnoza domów kultury  
w województwie  
mazowieckim

najważniejsze wnioski



# raport

---

diagnoza domów kultury  
w województwie  
mazowieckim

najważniejsze wnioski

# ZOOM na domy kultury – najważniejsze wnioski

## Dlaczego postanowiliśmy zrobić ZOOM na domy kultury?

Realizując nasze projekty w wioskach i małych miastach wiedzieliśmy, że nie możemy działać sami. Pierwsze kroki zawsze kierowaliśmy do szkół, urzędów gminy, parafii i oczywiście domów kultury. Często spotkania w domach kultury okazywały się początkiem udanej współpracy, wspólnej nauki, czasem były zabawne, a czasem zasmucały. Kiedy spotkaliśmy się z przyjaznym zainteresowaniem – uważaliśmy, że mamy sprzymierzeńca, kiedy udało nam się wyłonić jednego pasjonata, pozytywnego instruktora – cieszyliśmy się jak dzieci. Przeszkadzały nam bariery, które napotykalismy: my chcieliśmy działać wtedy, kiedy dzieci wychodziły ze szkoły, a dorośli wracali z pracy – domy kultury wtedy zamykały swoje podwoje, my chcieliśmy wpuszczać do sal świeże powietrze, one nie pozwalały ruszać starej paprotki, my mieliśmy poczucie, że zapraszamy ich do udziału w fajnej propozycji, one, że zawracamy głowę i burzymy spokój. Paprotki, lamperie, wszechwładni stróżowie, znudzeni prawnicy, rutyna – to wszystko sprawiało, że zaczęliśmy pytać siebie, czy to nie ogromne czy to nie wielka szkoda, że miejsca, które powinny tętnić życiem – tak często świecą pustkami? Co sprawia, że niektóre z nich przyciągają społeczność, a inne ją odpychają? Zaczęliśmy zadawać sobie pytania dotyczące tego jak naszym zdaniem powinien wyglądać dom kultury we współczesnej Polsce? Rozmawiając z młodzieżą, ekspertami, czy mieszkańcami, łatwo mogliśmy ferować wyroki. Nie chcieliśmy mówić, że znamy ograniczenia i problemy domów kultury. Nie chcieliśmy mieć gotowych recept na ich rozwiązanie. Jednocześnie towarzyszyło nam **mocne przekonanie, że domy kultury to instytucje z ogromnym potencjałem społecznym, od których naprawdę zależy kształt lokalnej kultury w Polsce.** Wiedzieliśmy, że to ważni gracze lokalnej sceny.

Do współpracy zaprosiliśmy zespół socjologów pod kierunkiem dr Marii Theiss. Razem wypracowaliśmy koncepcję badania oraz narzędzia badawcze.

Raport skonstruowaliśmy tak, by jasno oddzielić wyniki badań przeprowadzonych przez socjologów od rekomendacji. W każdym rozdziale znajdują Państwo opracowany przez badaczy tekst, któremu towarzyszą informacje na temat dobrych i złych praktyk oraz rekomendacje, które wynikają z doświadczeń Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „e”. Zdajemy sobie sprawę, że nasza ocena tego, co można zaliczyć do dobrych lub złych praktyk nie jest „prawdą obiektywną”. Ta ocena opiera się w pewnej mierze na „przykładaniu” badanych domów kultury do „idealnego wzorca domu kultury”, który zewerbalowaliśmy na potrzeby tego badania. To nasza propozycja tego jak mógłby wyglądać dom kultury we współczesnej Polsce – wyrosła z doświadczeń, lektur, obserwacji trendów rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz trendów rozwoju europejskich instytucji kultury.

Każdemu rozdziałowi towarzyszą też „Zapalniki dyskusji” – zbiór pytań, które w danym obszarze wydają się najpilniejsze, i na które natrafiliśmy podczas naszego badania.

Chcielibyśmy, żeby wyniki badań zachęciły dyrektorów domów kultury, pracowników, przedstawicieli władz lokalnych i społeczności do refleksji nad miejscem i kształtem ich domów kultury. Bylibyśmy szczęśliwi, gdyby wyniki badań przyczyniły się do rozważenia możliwości wprowadzenia zmian tam, gdzie będą przydatne i pełnego wykorzystania potencjału ośrodków kultury w Polsce – tak, by domy kultury stały się prawdziwymi centrami życia społeczności lokalnej.

## idealny dom kultury

### według Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „e”

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

**Realizacji badania przyświecało przekonanie, że domy kultury są instytucjami ważnymi dla społeczności lokalnych w Polsce. Sądzimy, że jak w soczewce można za ich pomocą przyglądać się wielu współczesnym zjawiskom, które w dużym stopniu decydują o jakości życia społecznego.**

Staraliśmy się wniknąć, w mało w gruncie rzeczy znany, mikroświat lokalnych domów kultury. Dlatego pole naszych zainteresowań było bardzo szerokie – chcieliśmy się między innymi dowiedzieć co zawierają programy działań domów kultury, kto przychodzi na zajęcia, z jakimi instytucjami współpracują te placówki, czy odnalazły się już one w potransformacyjnych realiach i potrafią sięgać po środki finansowe z niezależnych źródeł, w jakim stopniu kreatywnie myślą o swoich zadaniach, czy widać jakieś podobne strategie przyjmowane przez różne domy kultury, a więc czy można mówić o jakichś modelach ich działania?

Badanie, z którego raport prezentujemy, miało więc na celu rozpoznanie nowych, słabo dotąd znanych obszarów lokalnego życia społecznego i postawienie diagnozy: jak działają lokalne domy kultury na Mazowszu. Analizą objęliśmy 13 samorządowych instytucji kultury - mazowieckich domów kultury: 4 w gminach wiejskich, 4 w gminach miejsko-wiejskich i gminach miejskich poza Warszawą oraz 5 w stolicy. Wypowiadamy się więc w niniejszym raporcie o działaniach przebadanych przez nas domów kultury na Mazowszu. Sądzimy jednak, że nasza próba obrazuje także do pewnego stopnia szersze problemy dotyczące funkcjonowania domów kultury.

Obok poznawczych, postawiliśmy przed sobą także ewaluacyjne cele. Chcieliśmy dokonać oceny działania domów kultury z punktu widzenia wybranych przez nas kryteriów. Głównym, najszerszym kryterium oceny, które porządkuje nasze myślenie odnośnie domu kultury (i strukturę raportu) jest efektywność działania instytucji. **Jakie są efekty ich działania? Jak oddziałują na społeczność, jakie programy prowadzą? Jak wzmacniają lokalne tożsamości?**

Skoro jednak mówimy o efektywności – przedmiotem naszego zainteresowania były także szeroko rozumiane nakłady wykorzystywane przez domy kultury. Dociekaliśmy zatem, **jak domy kultury wydają publiczne pieniądze? W jaki sposób korzystają z umiejętności swoich pracowników i wolontariuszy? Jak pożytkują publiczną przestrzeń?**

**Jednym z najważniejszych celów, który chcielibyśmy realizować dzięki prezentacji niniejszego raportu, jest próba otwarcia debaty na temat stanu, problemu i perspektyw działania domów kultury w Polsce.**

W badaniu „Zoom na dom kultury” podjęliśmy próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaka jest misja, jakie cele działania formułują domy kultury? Co traktują jako najważniejsze zadania?
- Jaki jest program działania domów kultury? W tym w szczególności:
  - Czy programy działań są adekwatne do lokalnych potrzeb, problemów i czy domy kultury są responsywne w działaniach?
  - Czy działanie domów kultury umożliwia partycypację, aktywizację i kreatywność mieszkańców?
  - Jaki jest społeczny zasięg i różnorodność programu domu kultury, w tym działania na rzecz dotarcia do różnych grup?

– Jak za pomocą programów i innych działań domy kultury przyczyniają się do integracji społeczności lokalnych  
– tworzenia więzi między mieszkańcami i sieciowania lokalnych instytucji?

- Kim są i jak działają jako zespół pracownicy domów kultury?
- Jak jest finansowana działalność domów kultury i jak zarządza się finansami?
- Jakie są materialne zasoby domów kultury (budynek, sale, sprzęt, wyposażenie)? Jaka jest specyfika przestrzeni w domach kultury, czy i jak przestrzeń jest „społecznie tworzona”?

## Metodologia badania

Zrealizowane przez nas badania opierają się na wielowymiarowych studiach przypadków – analizie funkcjonowania 13, losowo dobranych (ze spisu gmin Mazowsza) domów kultury. W zrealizowanym od października do grudnia 2008 roku badaniu funkcjonowania każdego z domów zastosowano następujące techniki badawcze:

- Indywidualny wywiad pogłębiony (z dyrektorem domu kultury, pracownikiem i niezależnym aniamtorem kultury)
- Analiza dokumentów urzędowych domów kultury

\* **BADANIA SĄ ANONIMOWE. NAZWY MIEJSCOWOŚCI ZOSTAŁY ZMIENIONE.**

## Streszczenie raportu

1. misja i wizja domów kultury
2. tworzenie programu działania domów kultury
3. zajęcia stałe w programach domów kultury
4. program domów kultury poza zajęciami stałymi
5. praca metodą projektów
6. budowanie kapitału społecznego w środowisku lokalnym: „przyciąganie” i integracja mieszkańców
7. działania domów kultury wobec lokalnej tradycji i tożsamości
8. sposoby informowania i komunikowania się domów kultury ze społecznością
9. odpłatność za zajęcia
10. współpraca domów kultury z instytucjami lokalnymi
11. finansowanie domów kultury
12. wydatki domów kultury
13. charakterystyka pracowników domów kultury
15. najważniejsze wnioski
16. co oznacza sukces domu kultury? ranking i próba oceny źródeł sukcesu
17. najważniejsze rekomendacje
18. rekomendacje dla samorządów i Ministerstwa Kultury
19. zapalniki dyskusji

### 1. misja i wizja domów kultury

- Formułowane w statutach domów kultury cele z trudem mogą posłużyć za podstawę misji tych instytucji. Zwykle wyrażone są w urzędowym języku, często w formie równoważników zdań, nie nadają się na inspirujące i motywujące do działania credo.
- Widoczne jest podobieństwo statutów: w niemal wszystkich statutach jest mowa o edukacji kulturalnej, rozpoznawaniu, rozbudzaniu i zaspokajaniu potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych, o tworzeniu warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego, w tym jego prezentacji i promocji.
- Autorzy nowych statutów szukają inspiracji we wcześniej napisanych dokumentach tego rodzaju i powielają stworzoną wcześniej strukturę celów. Wskazują na to powtarzające się w statutach różnych, nie związanych ze sobą, domów kultury identycznie brzmiące sformułowania.
- Najczęściej przywoływanym zadaniem jest **ogólnie rozumiane zaspokajanie potrzeb**. Z ideą odpowiadania na potrzeby wiąże się też powracające bardzo często sformułowanie, że **należy być „dla wszystkich” i „dla każdego”**.
- W statucie tylko jednego spośród badanych domów kultury pisze się wprost o społecznych funkcjach domu kultury. Jednym z głównych celów działania jest tutaj **integracja**, żeby ludzie na wsi na nowo się jednoczyli, odczuwali między sobą więź (Słomki).

## 2. tworzenie programu działania domów kultury

- W większości zbadanych przez nas domów kultury dyrektorzy deklarują istnienie dobrych relacji z samorządem i zwykle brak widocznego wpływu samorządu lokalnego na program domu kultury. Wiele kontaktów z samorządem opiera się w naszej próbie na kontroli dyscypliny budżetowej domów kultury.
- Na tle ogólnie dużej niezależności merytorycznej domów kultury w tworzeniu programu wyróżniają się dwie sytuacje, które mogą nieść z sobą ryzyko dla działania domu kultury: **w dwóch domach kultury dyrektorzy deklarowali bardzo bliskie związki z lokalnym samorządem**. Kontakty te ułatwiają bieżące funkcjonowanie domu kultury, ale i mogą nieść ze sobą ryzyko wprowadzania do programu domu kultury działań ad hoc, w mało przejrzysty sposób. W jednej z gmin zaobserwowaliśmy natomiast konflikt między władzami lokalnymi a domem kultury. Jego dyrektor mówi wprost, że władze wymusiły tam określone elementy programu.
- Na program **działania trzech spośród zbadanych przez nas domów kultury oddziałują lokalne, sformalizowane ciała społeczne**.
- **Przeważająca część zbadanych przez nas domów kultury (8 z 13) prowadziła badanie potrzeb kulturalnych wśród mieszkańców** swojej gminy/dzielnicy na potrzeby przygotowania programu działań. W największym stopniu dotyczyło to warszawskich domów kultury (4 z 5).
- W większości przypadków badanie miało formę ankiety. **Powierzchność badań ankietowych** poprzedzających przygotowanie oferty może nieść ze sobą pewne ryzyko dla programu domu kultury. Mało pogłębione badanie ankietowe może hamować zmiany w programie i utwierdzać pracowników w przekonaniu, że – skoro zachodzi zbieżność między ofertą a deklarowanymi potrzebami mieszkańców – nie jest konieczne dokonywanie daleko idących zmian.
- **Jedynie w dwóch domach kultury badanie potrzeb i lokalnych problemów stało się podstawą dla sformułowania programu instytucji**. Stosowana w jednej z nich forma diagnozowania potrzeb, oparta na partycypacji mieszkańców i działaniu, jest metodą, która w większym stopniu niż badania ankietowe może przyczynić się do zmian w programie domu kultury i jednocześnie w mniejszym stopniu podatna jest na zasygnalizowane zagrożenia.
- Skuteczne włączanie oddolnych inicjatyw i pomysłów mieszkańców w program domu kultury zależy m.in. od spełnienia dwóch warunków. Po pierwsze, jest to sondowanie w społeczności lokalnej potrzeb i postulatów mieszkańców. Po drugie, od stopnia, w jakim formułowane przez mieszkańców pomysły i postulaty faktycznie przyczyniają się do zmian programu domu kultury.
- **Nieprzejrzysty system włączania pomysłów mieszkańców niesie ze sobą ryzyko odrzucania inicjatyw pewnych grup społecznych, faworyzowania innych i skrywania pod szyldem „odpowiedzi na lokalne potrzeby społeczne” arbitralnych i mało przejrzystych motywacji pracowników domów kultury**.
- Jak w takim razie domy kultury mogą wybrnąć z dylematu wyboru między sprawiedliwym włączaniem różnych inicjatyw obywatelskich a bezkrytycznym odpowiadaniem na lokalne

potrzeby? W badanych przez nas domach zaobserwowaliśmy przykłady dobrych praktyk dotyczących tego problemu. Sadzimy, że jest nią **przede wszystkim praca z różnymi grupami społecznymi na etapie formułowania i doprecyzowywania pomysłów, a na kolejnym etapie sformułowanie przejrzystych zasad odnośnie sposobów uwzględniania pomysłów mieszkańców w programie działań domu kultury.**

- Uwzględnianie potrzeb mieszkańców łączy się także z odmiennym problemem, który był sygnalizowany w związku z badaniami ankietowymi. Dotyczy on prostego, mało krytycznego uwzględniania postulatów mieszkańców.

- Zebrane dane pozwalają jednak stwierdzić, że w naszej próbie mamy do czynienia z domami kultury, w których **programy zmieniają się bardzo dynamicznie (5 domów kultury i z takimi, w których program jest w dużym stopniu przepisywany z roku na rok (4 domy kultury).**

- Źródła innowacji w programach domów kultury są różnorodne. Są to m.in. diagnozy potrzeb i zainteresowania mieszkańców, szkolenia, nowe możliwości techniczne, wiedza pracowników o zmianach w dyscyplinach, moda (w ostatnim czasie, co szczególnie często podkreślano, na zajęcia taneczne dla młodzieży), autorskie pomysły instruktorów.

- Główne czynniki brane pod uwagę przy tworzeniu oferty to: oczekiwana frekwencja, możliwości lokalowe, instruktorzy i osobiste preferencje dyrektorów. W praktyce jednak o włączeniu nowego elementu do oferty programowej decyduje ich splot. **Zagrożeniem dla realizowania społecznej misji domów kultury może być sytuacja, w której bierze się pod uwagę tylko pojedyncze czynniki z powyższej listy, tj. dom kultury silnie zabiega o zdobycie jak największej frekwencji bądź jak największych wpływów finansowych lub też na przykład cały program podporządkowany jest osobistym zainteresowaniom dyrektora.**

### 3. zajęcia stałe w programach domów kultury

- W zbadanych domach kultury w zajęciach stałych udział bierze od ok.1% do 7% liczy mieszkańców gminy/dzielnicy.

- W zbadanych przez nas domach kultury widoczne jest silne przywiązanie do sprecyzowanej formy i tematyki zajęć. Oznacza to dominację klasycznych form zajęciowych, np. tanecznych, wokalnych, malarskich. Podejście to bywa opisywane jako przyjmowanie przez domy kultury dość wąsko rozumianego modelu kuźni talentów w konkretnych dyscyplinach.

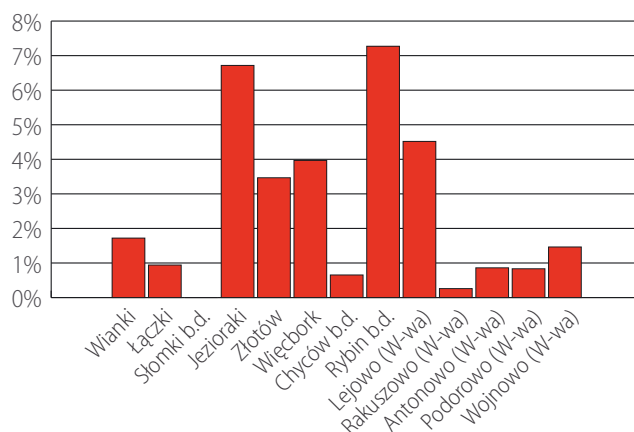
- Najbardziej rozpowszechnionym rodzajem tradycyjnych zajęć są zajęcia muzyczne i taneczne (wykres 2).

- **Zajęcia stałe adresowane są w przeważającej mierze do dzieci i młodzieży oraz do seniorów.** W części domów kultury w zasadzie nie ma zajęć stałych dla osób w wieku 30-60 lat lub są one dość wąsko sprofilowane, np. aerobic dla pań, próby zespołów folklorystycznych, koła AA.

- Sztynne podziały tematyczne zajęć w małym stopniu przyczyniają się do włączania różnych uczestników, rozwijania zainteresowań i integrowania mieszkańców. Przykładem kontrpropozycji wobec sprecyzowanych i ściśle określonych tematycznie zajęć są przedsięwzięcia **interdyscyplinarne i integrujące różne grupy formy pracy.**

Wykres 1.

**Uczestnictwo w zajęciach stałych** (w stosunku do liczby mieszkańców gminy)



- Program zajęć stałych w warszawskich domach kultury jest, w porównaniu do większości zbadanych przez nas wiejskich i miejskich placówek, bogaty i różnorodny. W stołecznych ośrodkach o rozbudowaniu oferty świadczy istnienie działów zajęć o określonej tematyce, nawet na poziomie administrowania jest to system prawie „resortowy”.

- Obok interdyscyplinarności specyfiką niektórych tylko, w tym przede wszystkim stołecznych domów kultury, są elitarne zajęcia dla dzieci w wieku przedszkolnym.

- Wydaje się, że **próby przełamania przez domy kultury podziałów międzydyscyplinami** i tworzenia form zajęciowych, które bardziej koncentrują się na różnorodnej ekspresji twórczej i integracji społecznej, jest powoli zarysowującym się kierunkiem zmian, promowanym na razie przez stosunkowo nieliczne domy kultury.

### 4. program domów kultury poza zajęciami stałymi

- W imprezach organizowanych przez domy kultury bierze udział od 1% do nawet 170% (łącznie z mieszkańcami innych gmin) mieszkańców gminy/dzielnicy.

- Zdecydowana większość domów kultury organizuje rocznie **20-40 wydarzeń**, alesąwnaszejpróbiebadawczejitakiepodmioty, głównie warszawskie, które organizują kilkaset mniejszych i większych imprez rocznie.

- Z kolei imprezy przede wszystkim wiejskich domów kultury, a także tych z małych miast, są w stanie zgromadzić łącznie bardzo dużą liczbę uczestników, zbliżoną czy nawet przekraczającą liczbę mieszkańców danej gminy. Obrazuje to, naszym zdaniem, **tkwiący w domach kultury na wsi i w małych miastach potencjał gromadzenia dużej części mieszkańców na lokalnych wydarzeniach.**

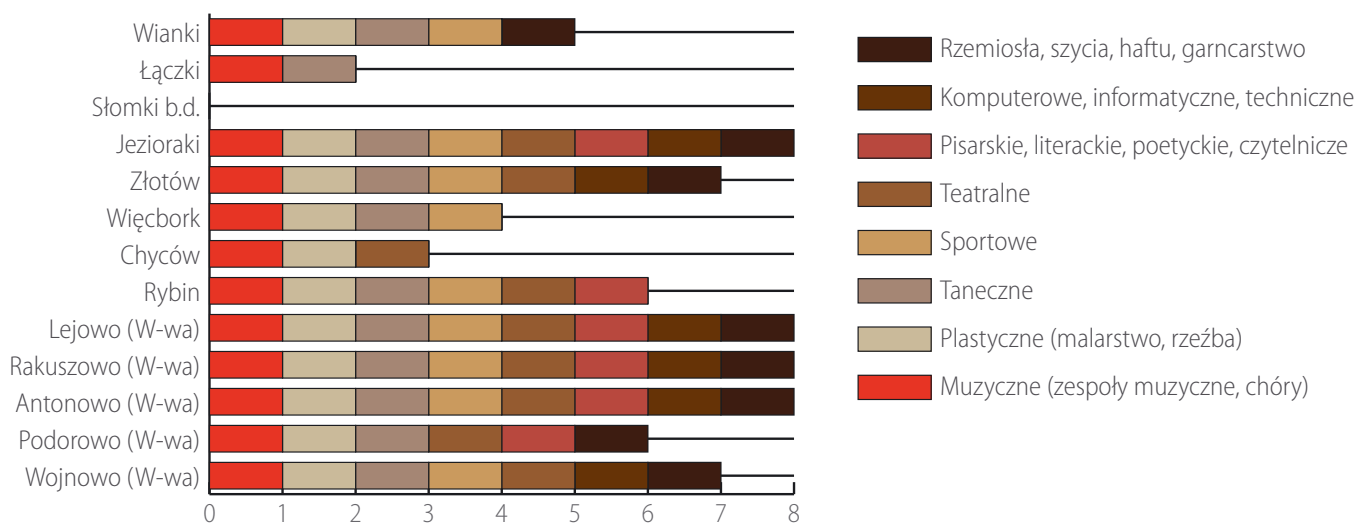
- Prawie wszystkie zbadane przez nas wiejskie domy kultury organizują **flagowe wydarzenia** będące mocnym punktem rocznego programu działania.

- We wszystkich trzech grupach domów kultury spotkaliśmy się z przekonaniem, że **imprezy są elementem programu**



Wykres 2.

Rozpowszechnienie rodzajów zajęć stałych w domach kultury (liczba domów kultury prowadząca dane zajęcia)



adresowanym przede wszystkim do osób dorosłych, które z różnych względów nie uczestniczą w zajęciach stałych.

- Specyfiką cyklicznych i okazjonalnych wydarzeń w zbadanych przez nas gminach miejsko-wiejskich i małych miastach jest jednocześnie **odwoływanie się do lokalnych tradycji**, bardziej zróżnicowany niż na wsiach roczny harmonogram imprez i nieco silniej akcentowany popularno-rozrywkowy charakter tych propozycji.
- W przypadku trzech stołecznych domów kultury powiedzieć można, że **mamy do czynienia z wielkimi „machinami organizacyjnymi”**, które zajmują się przygotowaniem licznych, masowych imprez. Widoczne jest, że program imprez nie tyle nastawiony jest tam, jak w przypadku wiejskich i wiejsko-miejskich placówek, na integrację społeczności lokalnej, ale raczej na **dostarczanie profesjonalnego produktu kulturalnego warszawiakom**.

## 5. praca metodą projektów

- Praca metodą projektów okazała się nie tylko rzadko stosowana w badanych przez nas domach kultury, ale i bardzo mało znana.
- **Sześć z trzynastu zbadanych przez nas domów kultury prowadzi działania w formie projektów i są to częściej stołeczne i miejskie domy kultury.** Z wyjątkiem pracującego metodą CAL domu kultury, w większości placówek projektów jest mało i zwykle niewielki jest ich zakres i poziom innowacyjności.
- Wśród badanych przez nas domów kultury **przeważa chłodne lub wręcz negatywne nastawienie do tej formy działania.**

## 6. budowanie kapitału społecznego w środowisku lokalnym: przyciąganie i integracja mieszkańców

- **W podejmowanych próbach wychodzenia do mieszkańców środowiska lokalnego, animowania szerokiej współpracy domy kultury mają widoczne**

**duże możliwości. W naszym przekonaniu możliwości te są przez dużą część domów kultury niedoceniane i niewykorzystywane.**

- Warunkiem skutecznej integracji mieszkańców gminy/dzielnicy było dla zbadanych przez nas instytucji skupienie się na działaniach w społeczności lokalnej, przy czym orientacja taka nie występuje raczej wśród stołecznych domów kultury.
- Wiele przedsięwzięć integracyjnych, które są podkreślane przez naszych rozmówców, miało polegać na **rozwijaniu współpracy międzypokoleniowej, opierało się jednak raczej na współobecności** (np. wspólnych zajęć plastycznych), a nie aktywnym współdziałaniu i integracji różnych pokoleń.
- Do integracji różnych środowisk przyczyniają się działające w domach kultury zespoły muzyczne i zespoły taneczne (głównie ludowe). Szczególnym przykładem tego są **orkiestry dęte prowadzone we wszystkich zbadanych przez nas małych gminach miejskich. Działanie takich amatorskich zespołów grup miłośników jest w koncepcjach kapitału społecznego klasycznym przykładem budowania tego zasobu.**
- Duża część ze zbadanych przez nas instytucji (8 z 13) jest także fizycznie siedzibą i „platformą” skupiającą różne lokalne grupy nieformalne i organizacje pozarządowe. **Ta forma budowania współpracy lokalnej jest jednak, jak sądzimy, ogółem w niewystarczającym stopniu wykorzystywana przez domy kultury. Kilukrotnie wskazywano, co wydaje się szczególnie niepokojące, na małą otwartość tych instytucji na grupy lokalnych twórców.**
- Domy kultury nie dostrzegają korzyści płynących z budowania współpracy poprzez udostępnienie własnego budynku na działalność lokalnych grup. Odmawianie inicjatywom społecznym miejsca w domu kultury często wynika z biurokratycznego myślenia władz tej instytucji. Niedostateczny bywa przy tym poziom zaufania, a i niekiedy – poczucie istnienia konkurencji między instytucją a na przykład niezależnymi grupami artystów.

- Jednym z wymiarów integracji społeczności lokalnych, który ujawnił się w naszych badaniach, jest budowanie współpracy w przestrzeni gminy i sąsiedztwa. Kilku z naszych rozmówców wskazywało na rozległość gminy, obecność dalej położonych sołectw w gminach wiejskich, a nawet lokalne antagonizmy między różnymi częściami gmin jako ważne wyzwanie w pracy domu kultury.

- **Do pasywnych sposobów włączania uczestników** w działania domu kultury można zaliczyć między innymi organizację lokalnych festynów i imprez, czas otwarcia domu kultury, „markę”, renomę domu kultury (hity programu i popularnych instruktorów).

- **Do aktywnych metod przyciągania uczestników** zalicza się prowadzenie projektów przez domy kultury oraz podejmowana przez niektórych instruktorów-pedagogów ukierunkowana praca z pewnymi osobami, rodzinami i grupami. Specyficzną, zinstytucjonalizowaną formą aktywizowania uczestników jest zachęcanie lub nawet kierowanie mieszkańców do domu kultury poprzez inne lokalne instytucje.

- **Rozpoznawanie przez dom kultury niechętnych do współpracy grup mieszkańców oraz kompleksowe próby włączania ich do działań domu kultury są, w naszym przekonaniu, dobrym wskaźnikiem integracyjnej roli domu kultury.** Wskazywano na cztery najważniejsze takie grupy: starszą młodzież, zapracowane osoby w wieku aktywności zawodowej, seniorów o relatywnie niższym poziomie wykształcenia i dochodach, a także osoby żyjące w biedzie i zagrożone wykluczeniem społecznym.

- **W zbadanych przez nas domach działania włączające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym mają zwykle opiekuńczo-wychowawczy, nieco tradycyjny charakter, często mówi się o tych odbiorcach jako „patologicznych środowiskach”.** Sądzimy, że warto, aby domy kultury, obok tradycyjnych form pracy z trudnymi środowiskami, podejmowały także działania dowartościowujące i wzmacniające sąsiedzkie więzi.

- **Brak jest pomysłów wśród domów kultury na metody aktywizacji społeczno-kulturalnej grupy osób w wieku aktywności zawodowej.** Przeważa przekonanie, że adresowane są do nich festyny rodzinne i imprezy okazjonalne.

## 7. działania domów kultury wobec lokalnej tradycji i tożsamości

- Wśród pracowników domów kultury przeważa przekonanie, że troska o lokalną (i nie tylko) tradycję jest obowiązkowym zadaniem tych instytucji.

- **Najczęściej podejmowane działania zorientowane na budowanie lokalnej tożsamości to ochrona i kultywowanie lokalnych tradycji w niezmienionej postaci.** W tej grupie praktyk mieści się gromadzenie tradycyjnych sprzętów, strojów, pamięć o mowie, zawodach, obyczajach.

- Drugim sposobem włączania lokalnych tradycji do programu domu kultury są działania **twórczo animujące społeczność lokalną wokół tradycyjnych symboli lokalnych.** Jest to w naszej próbie bardzo często stosowany sposób rozwijania lokalnej symboliki. Organizowane są imprezy i konkursy nawiązujące do postaci znanych mieszkańców, rodzinne festyny z elementami inscenizacji kostiumowych, projekty edukacyjne.

- **Kolejnego typu formy rozwijania lokalnej tożsamości – działania tworzące i odkrywające symbole kulturowe – są najrzadziej podejmowane przez zbadane przez nas domy kultury.** Twórczym podejściem w tym obszarze wykazuje się np. jeden z warszawskich domów kultury, któremu udało się wydobyc lokalną tradycję związaną z zamieszkiwaniem w dzielnicy mniejszości romskiej.

## 8. sposoby informowania i komunikowania się domów kultury ze społecznością

- Badane domy kultury stosują podobny repertuar technik informowania o swojej działalności. Składają się na niego tablice informacyjne, plakaty, ulotki, informacje w prasie, czasem w radiu i telewizji, patronaty medialne, w znakomitej większości również strony internetowe. Pojedyncze innowacyjne przykłady to między innymi reklamobus, własna gazeta, zamieszczanie informacji na forach internetowych oraz gadżety reklamowe dla uczestników organizowanych wydarzeń.

- **Siedem domów kultury zamieszcza w internecie jakiegokolwiek rodzaj informacji publicznej, trzy z nich podają więcej szczegółów.** W myśl ustawy o dostępie do informacji publicznej zamieszczanie takich danych w formie BIP-u (Biuletynu Informacji Publicznej) jest obowiązkiem domu kultury jako instytucji wykonującej zadania publiczne. **Wśród zbadanych domów kultury tylko na jednej stronie internetowej znajduje się BIP z zestawieniem finansowym z minionego roku.**

- W naszych rozmowach natrafialiśmy przy różnych okazjach na wątek **negatywnego, stereotypowego postrzegania domów kultury.** *Domy kultury kiedyś kojarzyły mi się z pewną sztywnością, że jest to jakaś instytucja państwowa, coś schematycznego, coś, co musi mieścić się w jakiś ramach i źle się kojarzy – mówi młody pracownik z Warszawy.*

- **Język, jakiego używa się do opisu działalności domu kultury (takie określenia, jak „oferta”, „odbiorcy”, „korzystanie”), tworzy komunikat nie zawsze zgodny z intencją instytucji. Ukazuje bowiem dom kultury jako producenta określonych usług.** W sposób ukryty mówi: „jesteśmy instytucją o konkretnej ofercie, informujemy potencjalnych odbiorców, że mogą z niej skorzystać na określonych warunkach”. Znaczy to, że **odbiorcy oferowane jest określone menu, z którego można wybrać to, co mu odpowiada, znaleźć coś dla siebie i z tego skorzystać.** **Taki sposób formułowania komunikatu sugeruje, że to dom kultury inicjuje i realizuje działania, a mieszkańcy, jako strona bierna, korzystają czy też odbierają to, co jest im dane.**

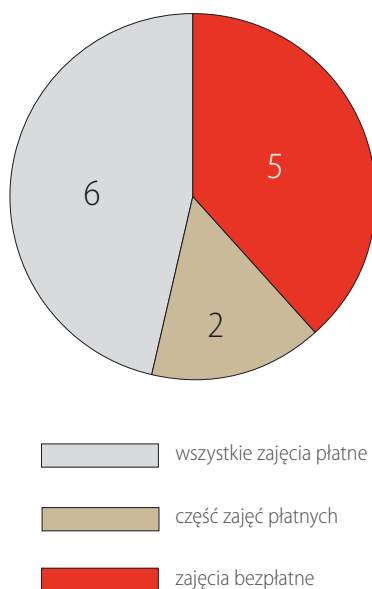
## 9. odpłatność za zajęcia

- **W zbadanej przez nas próbie wyraźny jest podział: około połowa (7 na 13) domów prowadzi wyłącznie lub niemal wyłącznie bezpłatne zajęcia, pozostałe akcentują znaczenie ponoszenia przez uczestników pewnych kosztów udziału w zajęciach (wykres 3).**

- W większości przypadków opłaty za udział w zajęciach nie są wysokie – najczęściej jest to opłata rzędu 30-40 zł miesięcznie.



Wykres 3.



- W zasadzie we wszystkich zbadanych przez nas domach kultury (z wyjątkiem jednego), gdzie pobiera się opłaty za udział w zajęciach, istnieją też ulgowe stawki i systemy umorzeń dla osób w trudnej sytuacji materialnej. Cechą, która najsilniej różnicuje te systemy jest stopień formalizacji ubiegania się o ulgę, a w szczególności konieczność spełniania kryteriów pomocy społecznej.
- W kilku domach kultury podkreślano, że w gminie świadomie odstąpiono od dokonywania umorzeń poprzez konieczność wydawania decyzji przez ośrodek pomocy społecznej. Umorzone mogą być także opłaty osobom żyjącym w biedzie, ale nie korzystającym z pomocy społecznej ze względu na przykład na lęk czy wstyd korzystania z tej formy wsparcia.
- Ci spośród naszych rozmówców, którzy byli zwolennikami bezpłatności zajęć, bardzo często stwierdzali, że **na kulturze nie powinno się zarabiać**, a możliwość uczestnictwa w zajęciach powinna być koniecznie dostępna dla wszystkich.
- Drugim uzasadnieniem bezpłatności jest to, że zdaniem części naszych rozmówców, **opłaty zniechęcają mieszkańców do udziału w zajęciach i imprezach**.
- Zaobserwowaliśmy szeroki wachlarz postaw przyjmowanych przez zwolenników opłat. Sięga on od stanowisk, że wkład uczestników powinien pokrywać przynajmniej część kosztów, w tym na przykład koszty materiałów, poprzez opinie, że warto, aby dom kultury wykorzystywał w pewnych sytuacjach możliwość zarobienia, do radykalnych deklaracji, że dom kultury powinien działać jak przedsiębiorstwo.
- **Przykładem radykalizmu w odniesieniu do odpłatności jest paternalistyczne przekonanie, że opłaty przyczyniają się do szanowania lub doceniania zajęć.** Wydaje nam się, że warto także dostrzec, że opłaty są jednocześnie pewnym elementem partycypacji uczestników, symbolicznym własnym wkładem, umożliwiającym prowadzenie zajęć.

## 10. współpraca domów kultury z instytucjami lokalnymi

- Wśród zbadanych przez nas domów kultury instytucje działające na wsi i w małych miastach podawały w zasadzie

wszędzie przykłady swoich bardzo bogatych kontaktów z lokalnymi podmiotami. Często wśród partnerów współpracy wymieniano niemal wszystkie ważne podmioty w gminie.

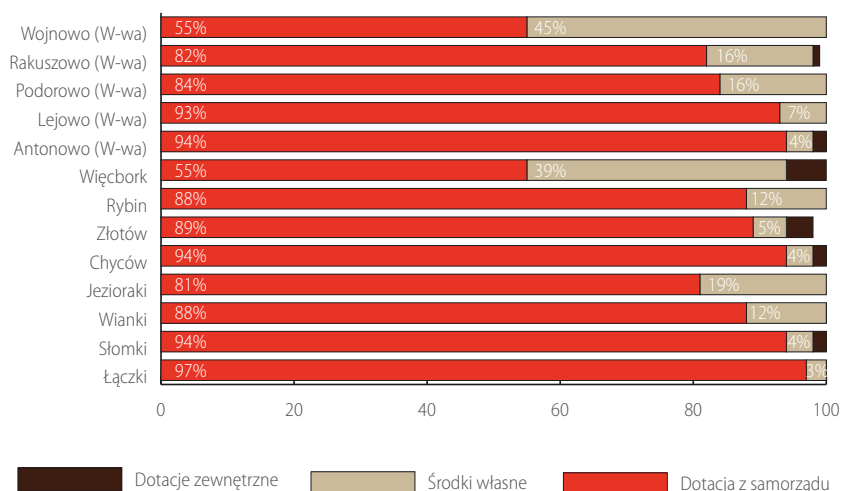
- W czterech domach kultury tworzenie lokalnej sieci współpracy jest jednym z najważniejszych strategicznych działań dyrekcji.
- Przy ogólnym przekonaniu domów kultury co do konieczności budowania lokalnych sieci współpracy zarysowują się duże różnice w sposobach ich tworzenia. Można by je uporządkować **od strategii opierających się na prywatnych kontaktach do strategii publicznych**. Pierwsze podejście oznacza między innymi, że osobiste znajomości dyrektorów domów kultury są podstawą instytucjonalnej sieci kontaktów tych placówek. Druga strategia (reprezentowana przez jeden dom kultury) była efektem diagnozy lokalnych potrzeb i problemów, a następnie – refleksji, w jaki sposób można by połączyć lokalne siły społeczne dla realizacji celów.
- W przypadku niektórych domów kultury widać mechanizmy ograniczające dynamikę współpracy lokalnej. Przykładem tego jest dostrzeżony przez nas system podziału pracy między lokalne instytucje. Oznacza to „resortowe” traktowanie pewnych działań, przrzucanie się odpowiedzialnością za ich prowadzenie lub obawy przed urażeniem innych podmiotów działających w danej dziedzinie.
- Z punktu widzenia rozpowszechnienia form współpracy najczęstszą, codzienną praktyką domów kultury są różnorodne wymiany barterowe z zaprzyjaźnionymi instytucjami. Dotyczy to między innymi wymiany przysług między podmiotami, organizowania zajęć i występów, udostępniania terenów i pomieszczeń.
- Przy wielu pozytywnych przykładach współpracy **szkoła – dom kultury istnieje pewna rywalizacja między tymi instytucjami**. Dotyczy ona przede wszystkim praw czy pierwszeństwa w odpowiadaniu za edukację kulturalną, szczególnie gdy w grę wchodzi sukcesy uczniów.

## 11. finansowanie domów kultury

- Głównym źródłem przychodów we wszystkich zbadanych domach kultury jest dotacja przyznawana przez samorząd. **Stanowi ona od 55% do 97% całości przychodów instytucji**. Można jednak postawić hipotezę, że możliwość finansowania kultury nie jest luksusem, z którego można skorzystać dopiero przy pewnym poziomie zamożności gminy (wykresy 4 i 5).
- **W zebranych przez nas danych nie widać związku pomiędzy zamożnością gminy (mierzoną wielkością wydatków gminy w 2007 r. w przeliczeniu na mieszkańca) a gotowością gminy do finansowania kultury**.
- Z dokumentów finansowych wynika, że **dofinansowanie ze środków zewnętrznych nie jest istotnym źródłem przychodów w żadnym ze zbadanych domów kultury**. W siedmiu ośrodkach pewna część przychodów pochodziła z tego źródła, jednak w żadnym z nich nie przekracza kilku procent udziału w całej sumie przychodów (największa wartość to 6%).
- Między profilami przychodów domów kultury można zauważyć pewne podobieństwa. Na podstawie analizy skupień można wyróżnić takie modele finansowania domów kultury, jak:

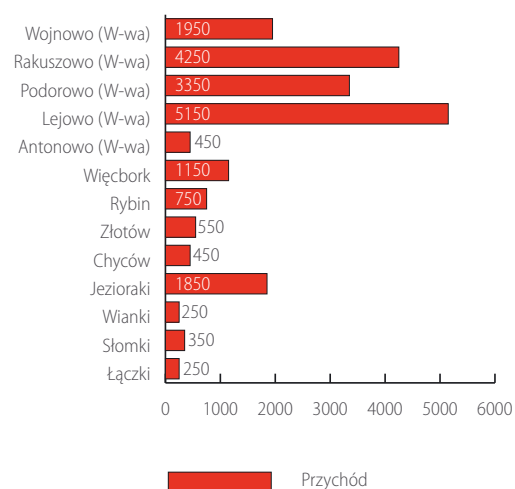
Wykres 4.

## Struktura przychodów wg źródeł



Wykres 5.

## Przychód w tys. zł.



Darowizny włączone zostały do środków własnych. Dla Rybina nie udało się nam uzyskać pełnych danych i opieramy się na sprawozdaniu finansowym z 2006 roku. Podana wartość dotacji w zł jest tylko wartością orientacyjną. Dokładniejsze podanie wartości dotacji nie jest możliwe ze względu na anonimowość badania. W strukturze przychodów domów kultury nie są uwzględnione środki uzyskane poprzez stowarzyszenia.

**PRZEDSIĘBIORSTWO KULTURALNE** – Ten typ struktury przychodów najlepiej realizuje model przedsiębiorstwa kulturalnego opisany w dyskusji problemów finansowania domów kultury. Nieco ponad połowa przychodów przedsiębiorstwa kulturalnego pochodzi z dotacji. Pozostała część to przede wszystkim środki z prowadzonej działalności.

**INSTYTUCJA PUBLICZNA Z KOMPONENTEM KOMERCYJNYM** – Domy kultury tego typu opierają się przede wszystkim na dotacji, która stanowi od 81% do 88% ich przychodów. Pozostałą część budżetu stanowią dochody z działalności. Instytucje publiczne z komponentem komercyjnym nie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania. Z różnych względów skłaniają się w stronę modelu przedsiębiorstwa kulturalnego, jednak nie chcą lub nie mogą wdrożyć go w większym stopniu.

**SOCJALNY DOM KULTURY** – W tym typie struktury przychodów najwyraźniej uwidacznia się ideał dostępności. Socjalne domy kultury opierają się prawie wyłącznie na dotacji. Stanowi ona od 89% do 97% przychodów. Własna działalność zapewnia tylko kilka procent wszystkich środków finansowych. Domy kultury tego typu najczęściej szukają możliwości finansowania z zewnętrznych źródeł, jednak wkład zewnętrzny jest mimo to raczej skromny – nie przekracza kilku procent przychodów.

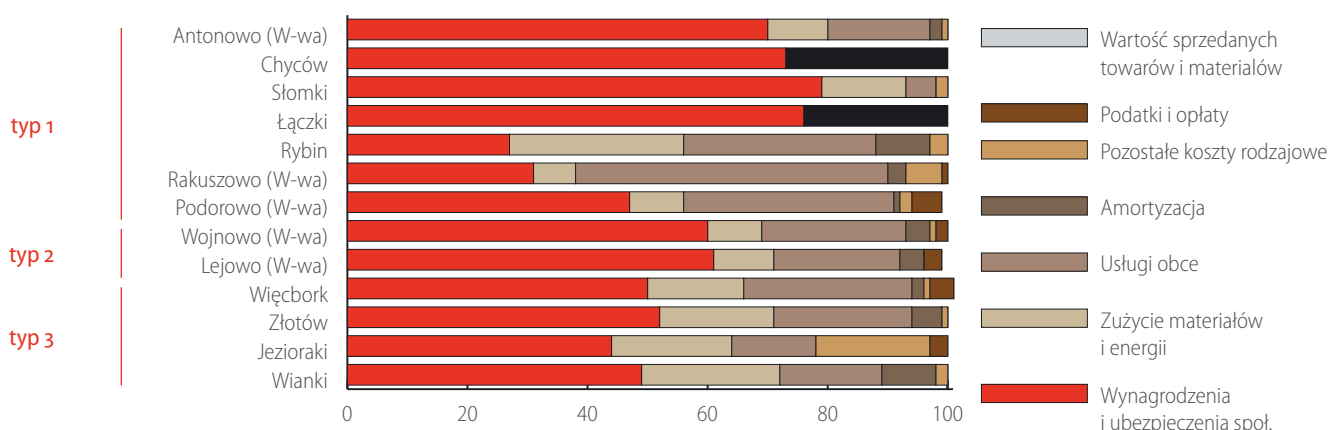
- Wszystkie instytucje, które badaliśmy, miały jakieś doświadczenie w składaniu wniosków. Dla niektórych pisanie projektów stało się zwyczajną częścią pracy.
- Zbadane domy kultury najczęściej zwracały się z wnioskami o dofinansowanie do administracji państwowej, w drugim rządzie zaś do administracji

samorządowej. Niektóre domy kultury próbują również korzystać z **funduszy europejskich**, jednak w naszej próbie nie była to powszechna praktyka (5 domów). Najczęściej w rozmowach z naszymi respondentami pojawiały się **niepubliczne instytucje grantowe** (4 przykłady). Na tym tle wyróżnia się jeden dom kultury, który częściej zwraca się do instytucji niepublicznych niż do publicznych.

- Lista grantodawców jest dość długa i dowodzi dużej pomysłowości domów kultury w ich wyszukiwaniu. Jednocześnie jednak widać bardzo duże rozproszenie doświadczenia. Poszczególne domy kultury nie korzystają z pełnego spektrum możliwości, trzymając się raczej przetartych ścieżek.
- Wiele instytucji grantowych adresuje swoje programy tylko do stowarzyszeń co uniemożliwia domom kultury, jako instytucjom samorządowym, ubieganie się o środki finansowe z tego źródła. Lista organizacji, na wsparcie których domy kultury mogą liczyć, staje się w ten sposób mocno ograniczona. Aby ominąć tę przeszkodę część domów kultury współpracuje ze stowarzyszeniami, które ze względu na swój status prawny mają do wspomnianych środków finansowych łatwiejszy dostęp.
- Współpraca pomiędzy domem kultury a stowarzyszeniem polega najogólniej na tym, że projekty są wygrywane przez stowarzyszenie, a realizacja należy do GOK-u i pracowników. Stowarzyszenie i dom kultury funkcjonują zwykle jak jedna instytucja, dzieląc infrastrukturę, pracowników, plany i harmonogram pracy. Stowarzyszenie stanowi w istocie odpowiednik domu kultury w trzecim sektorze.
- Wśród zbadanych przez nas domów kultury **dwa pozyskiwały środki zewnętrzne poprzez założone przez siebie stowarzyszenie, cztery natomiast korzystały ze środków zewnętrznych poprzez partnerstwo z niezależnymi stowarzyszeniami.**

Wykres 6.

## Struktura wydatków w badanych domach kultury



Wykres przedstawia strukturę wydatków w poszczególnych domach kultury. Wydatki sklasyfikowano za pomocą kategorii z rachunku zysków i strat. Na czarno zaznaczono braki danych.

## 12. wydatki domów kultury

Większość domów kultury prowadzi księgowość tylko ze względu na ustawowy obowiązek sprawozdawczości finansowej do jednostki samorządowej i wydaje nam się, że w małym stopniu wykorzystuje dane finansowe do sprawozdawczości wewnętrznej wspomagającej zarządzanie instytucją. Można zaryzykować tezę, że domy kultury poprzestają na księgowości sprawozdawczej, zaniedbując w większości księgowość zarządczą.

**WYDATKI ZRÓWNOWAŻONE** (7 z 13 domów kultury) – Ten profil wydatków charakteryzował większość zbadanych domów kultury. W instytucjach tego typu około połowę wydatków pochłaniają wynagrodzenia i związane z nimi ubezpieczenia społeczne. Przeciętnie czwartą część wydatków stanowią usługi obce.

**WYDATKI ZEWNĘTRZNE** (2 z 13 domów kultury) – Ten profil wyróżnia stosunkowo mały odsetek wydatków na wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne (poniżej jednej trzeciej kosztów) oraz duży odsetek wydatków na usługi obce. Oznacza to, że domy kultury tego typu w swojej pracy w mniejszym stopniu polegają na swoich pracownikach etatowych i współpracownikach, a w większym na usługach profesjonalnych firm zewnętrznych.

**WYDATKI ZDOMINOWANE PRZEZ WYNAGRODZENIA** (4 z 13 domów kultury) – Ten profil wyróżnia bardzo wysoki odsetek wydatków na wynagrodzenia (ok. trzech czwartych wszystkich kosztów działalności). Domy kultury tego typu to ośrodki położone na wsi lub w małych miejscowościach dysponujące małym budynkiem i ubogą bazą materialną. Ze względu na stan bazy materialnej i stosunkowo małe możliwości pracy programowej większość kosztów pochłaniają tutaj wynagrodzenia (wykres 6).

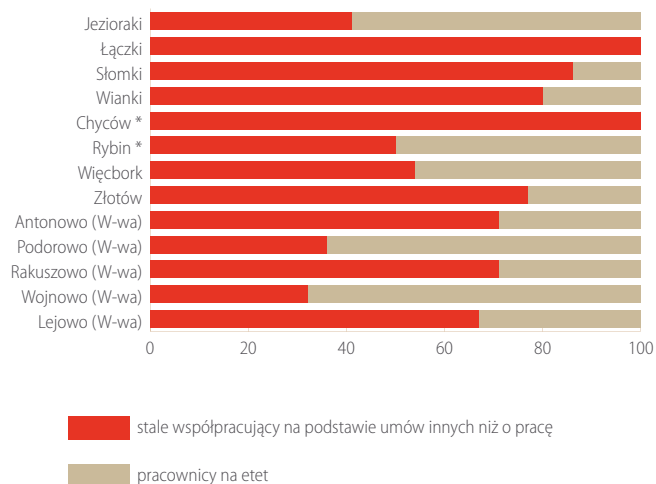
## 13. charakterystyka pracowników domów kultury

- Sześciu z dyrektorów badanych domów kultury zostało wyłonionych w drodze konkursu, pozostali byli powołani przez władze.
- Pracownicy etatowi stanowią od 30 do 100% zatrudnionej kadry. Z prowadzonych rozmów wynikało, że najczęściej na umowy inne niż umowa o pracę zatrudniani są instruktorzy. Różnice w stosowaniu tzw. elastycznego zatrudnienia są bardzo duże, ale trudno wskazać jakąkolwiek prawidłowość związaną z wielkością domu kultury czy jego położeniem w mieście bądź na wsi (wykres 7).

Wykres 7.

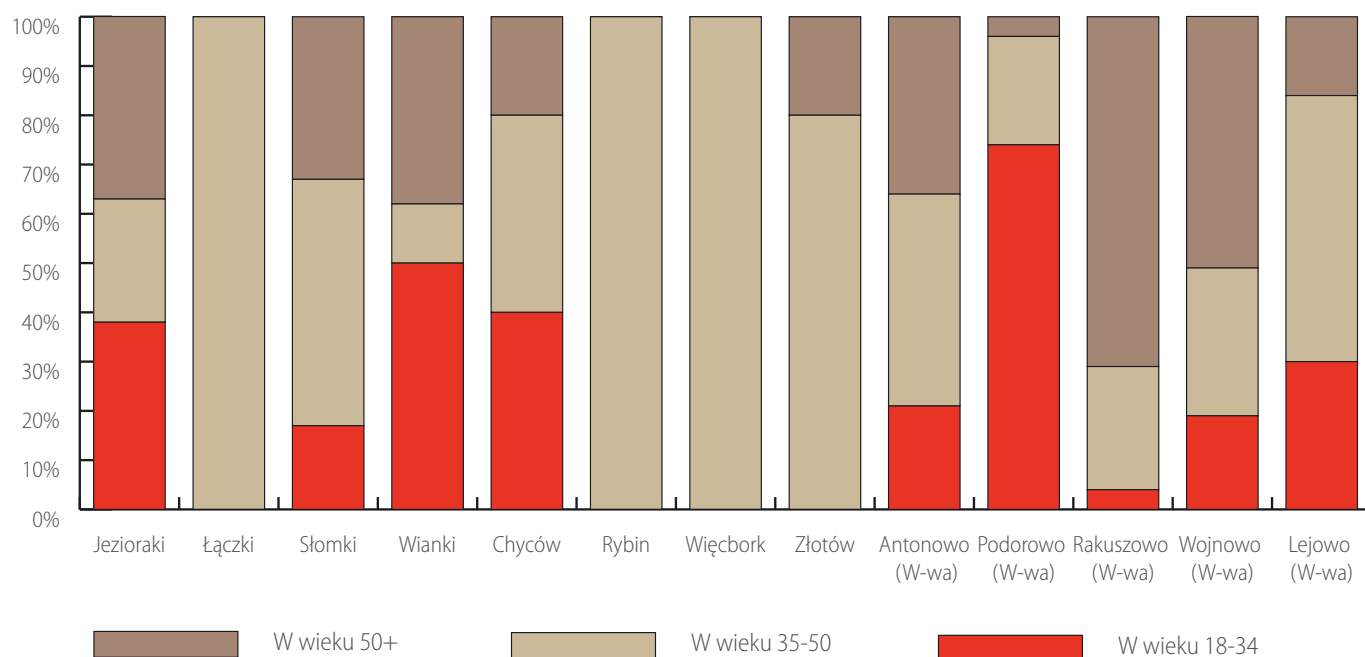
### Typy zatrudnienia

\* pracownicy domu kultury z wyłączeniem pracowników biblioteki.



Wykres 8.

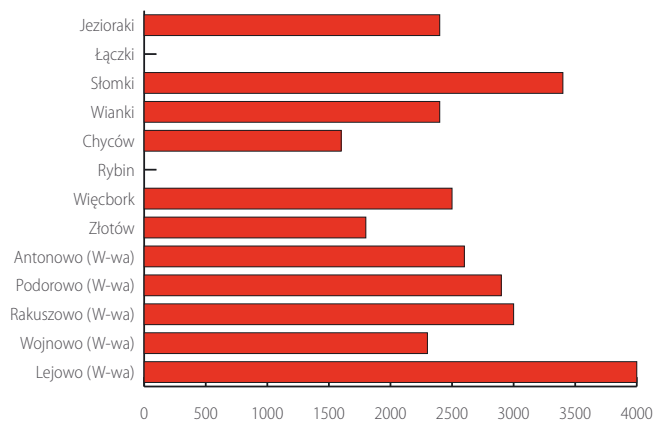
**Struktura wieku pracowników etatowych**



Wykres 9.

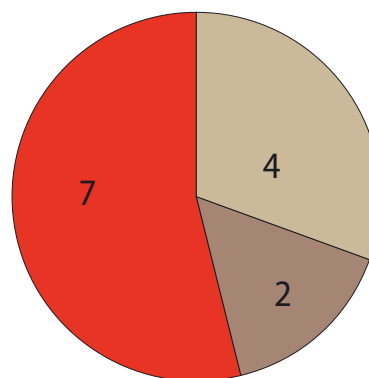
**Wynagrodzenie pracowników etatowych za miesiąc (brutto).**

Kwoty zaokrąglone do 100 pln.



Wykres 10.

**Liczba domów kultury współpracujących (stale lub okazjonalnie) i nie współpracujących z wolontariuszami** wśród wszystkich 13 zbadanych ośrodków.

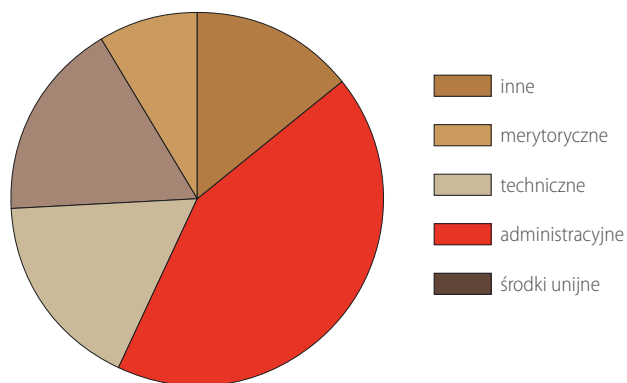


- brak współpracy z wolontariuszami
- okazjonalnie wolontariusze
- stali wolontariusze

- **Pracownicy etatowi do 34 roku życia stanowią od 5 do 50% ogółu zatrudnionych w poszczególnych domach kultury.**
- W większości przypadków uwzględnienie pracowników nieetatowych bardzo odmładza strukturę wieku domu kultury (wykres 8).
- Średnie wynagrodzenia pracowników etatowych wynoszą **od 1600 zł brutto do 4000 zł brutto** (wykres 9).
- Na podstawie prowadzonych przez nas rozmów można także wysunąć hipotezę o silnym wpływie osobowości i zaangażowania dyrektora na funkcjonowanie domu kultury.
- Wskazać więc można kilka najważniejszych umiejętności i postaw, które zaobserwowaliśmy wśród dyrektorów i które, jak sądzimy, mogą mieć daleko idący wpływ na sposób funkcjonowania instytucji. Są to między innymi **umiejętności menedżerskie, wiedza o procesach i problemach społecznych, cechy lidarskie dyrektora.**
- **Cztery spośród zbadanych domów kultury współpracują na stałe z wolontariuszami. W wielu pytaniu o wolontariuszy nie spotykało się ze zrozumieniem** (wykres 10).
- W zbadanych domach kultury pracownicy mają możliwość przedstawiania i realizowania swoich pomysłów, natomiast nie zawsze mogą współdecydować o sprawach całego domu kultury.

Wykres 11.

**Szkolenia danego typu wśród wszystkich szkoleń odbytych przez pracowników badanych domów kultury**



- **W ośmiu domach kultury zaznaczano, że nagrody** czy premie przyznawane są w zależności od zaangażowania, osiągnięć i wkładu w konkretny sukces domu kultury. W dwóch instytucjach istnieje **system wiążący wynagrodzenie pracowników z wpływami z opłat za prowadzone przez nich zajęcia.**

- **W jedenastu spośród zbadanych domów kultury przynajmniej część z pracowników uczestniczyła w 2007 roku w jakimś szkoleniu.** Częściej jednak są to różnego rodzaju szkolenia administracyjne niż szkolenia dotyczące merytorycznej działalności kulturalnej (wykres 11).

## 14. baza materialna i przestrzeń domów kultury

- Przebadane domy kultury dysponują bardzo różnym zapleczem lokalowym: od niewielkich pomieszczeń w starych i zniszczonych budynkach, po nowoczesne i duże budynki zaprojektowane z myślą o działalności kulturalnej. Generalnie lepsze warunki mają warszawskie domy kultury.
- Budynki mają powierzchnię od 200 m<sup>2</sup> do 2700 m<sup>2</sup> i (z wyjątkiem jednego) posiadają co najmniej jedną dużą salę.
- Spośród badanych instytucji cztery mają w planach remont, a kolejne cztery oczekują budowy nowego budynku.

### najważniejsze wyniki opracowane na podstawie analizy wizualnej

- Nie można stwierdzić silnej zależności pomiędzy wielkością przestrzeni, środkami na jej prowadzenie a jej wyglądem, atrakcyjnością i funkcjonalnością. Posiadanie przez dom kultury dużej przestrzeni nie zawsze pociąga za sobą dobrą jej organizację.
- Dobre usytuowanie w przestrzeni publicznej sprzyja obecności i widoczności domu kultury oraz powoduje, że leży on na szlaku podróży mieszkańców do innych instytucji.
- Wśród odnowionych domów kultury można zaobserwować dwa kierunki:
  - Kierunek nowoczesny (zestandaryzowany): domy kultury sprawiają wrażenie pełnych i skończonych, takich, w których nie potrzebna jest żadna ingerencja co do wyglądu, zdają się mówić: beneficjent jest gościem a nie gospodarzem.
  - Indywidualistyczne domy kultury częściowo „wylewają się” ze swoją działalnością poza pracownię, konotując w ten sposób pewną otwartość czy podatność na zmiany.
- Nieodnowione domy kultury charakteryzują się estetyką poprzedniego systemu, co konotuje urzędniczość i przemiana beneficjenta w petenta. Te skojarzenia znajdują potwierdzenie w analizie przestrzeni wskazanych domów kultury.



## 15. najważniejsze wnioski

Badania ukazały bardzo duży potencjał sprawczy domów kultury pod względem budowania kapitału społecznego i animowania społeczności lokalnej.

Patrząc jednak na zbadane domy kultury widać często brak chęci, odwagi, czasem wiedzy potrzebnych do systemowego działania w tym celu. Poza kilkoma przypadkami, domy kultury ogólnie rzecz biorąc lekceważą swój potencjał narzędzi i nie wykorzystują możliwości budowania lokalnego kapitału społecznego i animowania społeczności lokalnej.

Zbadane przez nas domy kultury są różnorodne i w swoich działaniach stosują często bardzo odmienne rozwiązania. Przykładowo, w sferze finansowania – rozpoznaliśmy domy kultury silnie komercyjne i zdecydowanie socjalne, pod względem stosunku do opłat – domy, gdzie twierdzi się że „wszystkie zajęcia muszą być za darmo” i takie, gdzie mówiono, że „opłaty są konieczne, bo ich brak powoduje, że odbiorcy nie doceniają zajęć”. Widać przy tym wyraźnie, że takie cechy jak zamożność gminy, lokalizacja domu kultury czy lokalna aktywność obywatelska nie są wyjaśnieniem tego zróżnicowania. Zróżnicowanie to zaskakuje. Sądzimy, że wyjaśnić dostarczać mogą następujące czynniki:

- Duży wpływ na różnorodność modeli i sposobów zarządzania domami kultury mają postawy dyrektorów tych instytucji. W naszej próbie mamy domy kultury prowadzone przez: „menedżerów”, „społeczników”, „lokalnych polityków”, „urzędników”.
- Zaobserwowane przez nas różnice w modelach działania domów kultury możemy także interpretować jako **różne sposoby odnalezienia się tych instytucji w warunkach następujących po zmianie systemowej w Polsce**. Skrajnymi wariantami jest tu zaobserwowana przez nas w kilku domach kultury inercja, powielanie przyjętych kiedyś wzorów działań i **trwanie w niemal niezmienionej postaci** od lat oraz z drugiej strony – daleko idąca aktywność i elastyczność w poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz **dostosowanie się do zmieniających się warunków**.
- Zróżnicowania modeli domów kultury prowadzą nas też do wniosku o **słabej dystrybucji wiedzy między domami kultury na Mazowszu i nie istnieniu sieci czy też systemu ich silnej współpracy**.
- Różnice w charakterze realizowanego programu oraz w przyjętych modelach instytucjonalnych można tłumaczyć również **różnicami w dostępie do nowatorskich pomysłów i inspiracji**. Domy kultury, w których dostęp ten jest ograniczony łatwiej wpadają w instytucjonalną rutynę i zastygają w przyjętej raz formie. Trwanie przy raz przyjętych praktykach nie zawsze jest wynikiem przekonania o ich wyższości. Często stosowane rozwiązania programowe i instytucjonalne są wynikiem niedostrzegania alternatyw, pewnego zawężenia horyzontu branych pod uwagę rozwiązań.

**Domy kultury działając często w tradycyjny sposób (czyli koncentrując się na zajęciach dla dzieci i dla seniorów, oraz na imprezach masowych i zespołach folklorystycznych na wsi) utrwalają tradycyjne wyobrażenia na swój temat: dostarczają tego, czego intuicyjnie oczekują od tego typu instytucji jej obecni jak i potencjalni użytkownicy, osoby zupełnie nim nie zainteresowane czy uprzedzone, decydenci, i też ewentualni przyszli pracownicy czy współpracownicy. Odpowiadając**

zgodnie z takimi domniemanymi oczekiwaniami, dom kultury utwierdza mieszkańców gminy w przekonaniu, że wyobrażenia te są uzasadnione. Można więc powiedzieć, że taka formuła utrwała się w społecznej wyobraźni jako jedyny możliwy sposób funkcjonowania publicznej instytucji, jaką jest dom kultury. **Mimo, że model ten okazuje się często niesatysfakcjonujący dla społeczności lokalnej, to zakłęty w takim „błędnym kole” nie ma dla siebie konkurencyjnych.**

Niepowodzenia (przede wszystkim: niski poziom uczestnictwa mieszkańców i nieobecność wielu grup w działaniach domu kultury) uzasadniane są zwykle: brakiem środków finansowych, trudnościami lokalowymi i trudnym środowiskiem lokalnym. Jednak działania naprawcze, podejmowane dla skuteczniejszego wypełnienia misji „**żeby każdy coś dla siebie znalazł**” polegają na zmianach jedynie w sferze objętej tym uwspólnionym wyobrażeniem (robi się więcej zajęć, większe imprezy, buduje większe budynki po to, **żeby robić więcej zajęć i imprez**). Dążenia te czasem udaje się osiągnąć, częściej jednak pracownicy nadal skarżą się, że „**ludzi trudno wyciągnąć sprzed telewizora**”. Dowodzi to, że taki tradycyjny i szeroko podzielany model, służący opisowi rzeczywistości i wytyczaniu kierunków zmian **często nie sprawdza się w praktyce**. Pozostawanie w „zakłętym kręgu” spowodowane jest brakiem perspektywy, że można działać nie tylko więcej i lepiej, ale zupełnie inaczej, a więc - brakiem dostępu do nowych pomysłów, brakiem inspiracji, podglądania, „zarażania się”, stymulowania, poznawania nowego. Konsekwencją jest brak problematyzowania podstawowych dla instytucji kwestii: kim jesteśmy, dla kogo, jakie stawiamy sobie cele i jak chcemy je realizować w szczególności dla nas warunkach?

W efekcie naszych badań wyróżniliśmy 3 modele domów kultury na Mazowszu:

### 1. TRADYCYJNY – INERCYJNY – NA UBOCZU

Ten model obrazuje typ domu kultury ze wsi lub małej miejscowości, „socjalny” (prowadzący bezpłatne zajęcia), nie pracujący metodą projektów, w tradycyjny sposób pielęgnujący lokalną tradycję i symbolikę. Wyróżnia się on przy tym nastawieniem na lokalność i dużą frekwencją na „flagowych” imprezach (w stosunku do liczby mieszkańców gminy). Relatywnie często wydaje swoją broszurę informacyjną. Jego działanie oparte jest na dotacji.

### 2. INNOWACYJNY – WYCHODZĄCY DO SPOŁECZNOŚCI

Domy kultury zaliczające się do tego typu aktywnie włączają pomysły mieszkańców i często działają przy nich sformalizowane ciała doradcze, a także organizacje pozarządowe. Charakteryzują się one relatywnie dużą frekwencją na zajęciach stałych (w stosunku do wielkości gminy). Są to domy raczej otwarte w weekend i podejmujące szereg działań na rzecz aktywnego przyciągania „trudnych grup” mieszkańców. Te domy kultury aplikują o wnioski w ramach partnerstw z organizacjami pozarządowymi. Zatrudniają relatywnie wielu pracowników nieetatowych i współpracują z wolontariuszami.

### 3. NOWOCZESNY – KOMERCYJNY - MIEJSKI

Ten typ tworzą głównie stołeczne domy kultury. Charakteryzuje je duża liczba uczestników zajęć i imprez (w wartościach absolutnych) i całkowita odpłatność za zajęcia. Często są one otwarte w weekend. Często współpracują także z organizacjami pozarządowymi. Ten typ domu kultury silnie wyróżnia wysoki udział środków

własnych wśród źródeł finansowania, duży odsetek pracowników zatrudnianych w inny sposób niż na podstawie umowy o pracę i prowadzenie profesjonalnej, rozbudowanej strony internetowej.

## 16. co oznacza sukces domu kultury? ranking i próba oceny źródeł sukcesu

W części analitycznej raportu opisywaliśmy szczegółowo różne aspekty funkcjonowania domów kultury, wskazując na najważniejsze dla nas aspekty ich oceny. Badanie jakościowe posłużyło nam także do doprecyzowania wskaźników, przy pomocy których stworzyliśmy ranking badanych przez nas instytucji. **Co wyróżnia domy kultury, które osiągnęły sukces?**

- **Otwartość na współpracę ze społecznością lokalną** – te domy kultury przyglądają się problemom i potrzebom społecznym w swoich gminach. Wypracowały one własne mechanizmy systemowego rozpoznawania tych potrzeb i dostosowywania do nich swoich programów działań.
- **Zorientowanie na lokalność** – częściej niż inne instytucje adresują one swoje działania do mieszkańców gminy, w której są zlokalizowane.
- **Włączanie oddolnych inicjatyw mieszkańców** – są to domy kultury, gdzie w relatywnie dużym stopniu włącza się do programu oddolne inicjatywy mieszkańców.
- **Docieranie do trudnych grup społecznych** – podejmują starania by dotrzeć do tych grup społecznych, które z reguły niechętnie biorą udział w działaniach domu kultury (osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby w średnim wieku, seniorzy).
- **Działanie w weekendy i wieczorami** – dostosowują się do trybu nauki i pracy mieszkańców.
- **Inwestycje w rozwój pracowników** – w minionym roku prowadziły szkolenia merytoryczne dla pracowników.
- **Współpraca z organizacjami pozarządowymi** – występowały we współpracy z organizacjami pozarządowymi o wnioski na dofinansowanie działalności.

**Jakie są źródła sukcesu liderów rankingu?** Co, naszym zdaniem doprowadziło, że te domy kultury zdystansowały pozostałe,

badane przez nas instytucje? W poniższym zestawieniu nie piszemy wyłącznie o tych trzech domach kultury – poszczególne czynniki sukcesu dostrzec można także w większości innych domów kultury, u wiodących tu instytucji są jednak najsilniej widoczne i występują w zasadzie wszystkie.

- **Aktywna refleksja nad misją i celami swojej działalności.** Liderów naszego rankingu charakteryzuje pogłębiona refleksja na temat tego, jakie zadania w społeczności lokalnej warto jest realizować. Nie tylko przeprowadzają one rozbudowaną diagnozę potrzeb i problemów środowiska lokalnego, ale i bardzo krytycznie patrzą na samych siebie, dostosowując się dynamicznie do przeprowadzonych rozpoznań.
- **Innowacyjność w podejmowanych działaniach.** Te same sytuacje, które przez inne domy kultury postrzegane są jako poważna przeszkoda w działaniu (np. niska dotacja z samorządu, problemy lokalowe) oznaczają dla nich często wyzwanie i mobilizują do poszukiwania twórczych rozwiązań. Analogiczne problemy, do tych na które liderzy starają się twórczo odpowiadać, bywają w innych domach kultury kwitowane refleksją, że oto „dom kultury jest niedoceniany przez mieszkańców”. Jednym ze źródeł takiej postawy, reprezentowanej przez pracowników domów kultury jest **posiadanie innych punktów odniesienia i wzorów (a tym samym wiedzy), niż w wielu pozostałych domach kultury.**
- **Efekt synergiczny z łączenia różnych, wykorzystywanych w swoim działaniu lokalnych zasobów.** Wśród zbadanych przez nas domów kultury jest wiele takich, które skutecznie pozyskują środki finansowe, przyciągają nauczycieli do współpracy, czy współdziałają z siecią lokalnych instytucji. To jednak, że liderzy rankingu np. rozwijają pracę zespołów animatorów i ułatwiają im na potrzeby działalności pozyskanie budynków należących do gminy (tworząc lokalne świetlice), wspierają ich działanie radą kolegialnych ciał społecznych i uczą samoorganizacji (np. diagnozowania potrzeb) jest przykładem takiego łączenia lokalnych zasobów, które w odróżnieniu od działań w innych gminach staje się „iskrą” wyzwalającą zmianę w środowisku lokalnym.

## 17. najważniejsze rekomendacje

- Każdy dom kultury powinien **podjąć próbę zdefiniowania swojej misji**, która wyznacza zasadnicze cele działania i określa tożsamość instytucji.
- Warto **łączyć diagnozę potrzeb z diagnozą lokalnych zasobów**, które mogą być spożytkowane dla ich realizacji (wolontariusze gotowi włączyć się w działania, budynki i przestrzenie do zagospodarowania).
- Dobrą praktyką jest **tworzenie społecznych rad programowych** zgodnie z warunkami uczciwej debaty publicznej: przejrzystością zasad rekrutacji członków zespołu, otwartością na wzajemne argumenty, upublicznianiem przebiegu i efektów debaty.
- **Nowoczesny dom kultury powinien być przede wszystkim miejscem otwartym na oddolne inicjatywy.** Nie wystarczy samo oczekiwanie na pomysły mieszkańców. Trzeba ich stymulować do działania, pokazywać im otwartość i gotowość do pomocy przy realizacji ich inicjatyw.
- Warto wprowadzić **przejrzyste sposoby mierzenia liczby uczestników** różnych form działań, w szczególności działań stałych.
- Należy przełamać podziały na tradycyjne zajęcia: muzyczne, plastyczne, literackie. **Interdyscyplinarne zajęcia** mogą być skoncentrowane na przykład wokół jednego tematu czy problemu (np. „moje ulubione miejsce we wsi”).
- Trzeba poszukiwać **innowacyjnych form działania**: prezentacje, happeningi, akcje, instalacje, warsztaty twórcze, kawiarenki tematyczne.
- **A może działania domu kultury mogą wspierać kreatywność**, a nie tylko edukację artystyczną? Wspieranie kreatywności opiera się na założeniu, że każdy może być artystą. Jak pisał Joseph Beuys: „Kreatywność nie jest zarezerwowana jedynie dla ludzi praktykujących którąś z tradycyjnych form sztuki [...]. Każdy z nas posiada zdolności twórcze, które skrywają się w wyniku konkurencji oraz agresji wywołanej dążeniem do sukcesu”.
- **Wiele satysfakcji mogą przynieść przedsięwzięcia międzypokoleniowe** oparte na autentycznej współpracy (a nie tylko współobecności) różnych grup wiekowych.
- **Dobrze jest wychodzić z propozycjami**, projektami do trudnych grup, także w przestrzeni (np. na podwórka, na blokowiska) animować działania w trudnych środowiskach.
- We wszystkie prowadzone działania warto włączać **osoby niepełnosprawne**.
- Warto pomyśleć o domu kultury jako **platformie skupiającej różne lokalne grupy nieformalne i organizacje pozarządowe**. Na takiej współpracy obie strony mogą skorzystać – dla domu kultury jest to szansa na wprowadzenie nowych pomysłów, połączenie lokalnych zasobów, wzajemną inspirację.
- Praca **metodą projektów** umożliwia aktywne zaangażowanie i można ją z powodzeniem stosować do pracy z różnymi grupami wiekowymi.
- **Poszukiwania wokół lokalnych historii** mogą prowadzić do odkrycia nieznanych nam wcześniej jej aspektów. Można na przykład przyrzeć się historii wielokulturowości w naszej społeczności.

- Gdy udział w zajęciach jest odpłatny – **warto stosować zniżki o charakterze socjalnym** (dla osób w trudnej sytuacji materialnej), promujące aktywność i umożliwiające uczestnictwo rodzin.
- Uczestnicy zajęć mogą także partycypować w kosztach, wnosząc swój **niefinansowy wkład**: pracę wolontariacką, przygotowanie poczęstunku, pomoc w pracach organizacyjnych.
- **Strategia komunikacji domu kultury** musi wynikać z jego misji, wizji, z odpowiedzi na pytanie do kogo przede wszystkim kieruje swoje działania. To będzie miało wpływ na wybór metod i form komunikacji.
- Trzeba zdawać sobie sprawę, że język, którym się posługujemy, by mówić o aktywności domu kultury – decyduje o tym, jak instytucja ta jest postrzegana przez odbiorców komunikatu. **Warto zastanowić się nad takimi określeniami, jak: oferta, odbiorca, instruktor. Czy oddają one dobrze charakter naszych działań?**
- Współpraca z innymi instytucjami sprzyja tworzeniu lokalnych **koalicji na rzecz rozwiązywania problemów**. Zjednoczenie sił w walce z danym wyzwaniem może przynieść lepsze efekty niż samotne starania.
- **Domy kultury mogą pozyskiwać środki na swoje działania z różnych źródeł.** Nie muszą w całości opierać się na dotacji z gminy.
- Na poziomie samorządu można **podjąć próby, które mogą być pomocne w zdobyciu dodatkowych środków**:
  - przygotować szczegółowy plan finansowy (a nie tylko ogólny). Pokazanie konkretnych wydatków uwiarygadania ich konieczność.
  - naciskać by podstawą ustalenia wysokości dotacji był również szczegółowy plan merytoryczny. Dyskusja w oparciu o plan merytoryczny zmienia optykę samorządu.
  - budować lokalny sojusz mieszkańców skupionych wokół domu kultury, który pomoże lobbować za większą dotacją z samorządu.
  - być przygotowanym na pojawienie się dodatkowych środków lub „rezerwy budżetowej”, mieć opracowane konkretne pomysły na działania, które można zaproponować gdy pojawią się nieprzewidziane środki.
- Trzeba **efektywnie wykorzystywać istniejące w domu kultury etaty** i pamiętać, że można zatrudniać pracowników także na część teatu. Efektywności działania domów kultury sprzyjać może także wprowadzanie **elastycznych form zatrudnienia**: umów zlecania, umów o dzieło, umów na czas określony.
- Dom kultury działa lepiej, kiedy jego dyrektor jest osobą z wizją, pomysłem, autorskim programem. Dom kultury to także instytucja, którą trzeba sprawnie zarządzać – w czym będą nieodzowne **umiejętności menedżerskie**.
- Dyrektor domu kultury powinien być **wybierany w otwartym konkursie**.
- Trzeba inwestować w **rozwój pracowników i udział w szkoleniach** nie tylko z zakresu administracyjnego. Szczególnie przydatne mogą być szkolenia dotyczące: budowania wizji, misji domu kultury, pracy zespołowej, pracy metodą projektów.

- Nie można zaniedbywać potencjału jaki leży w **wolontariuszach**, którzy mogą działać w naszym domu kultury. Mogą to być młodzi ludzie, ale także osoby starsze.
- Wiele badanych domów kultury ma przed sobą rozbudowę

lub wręcz budowę nowego budynku. Można na stronie internetowej zamieścić projekt lub szkic tego, jak będzie wyglądała inwestycja – to sprawi, że mieszkańcy będą na nią czekać. Zachęcamy też do **organizacji spotkań i konsultacji z mieszkańcami** powstających projektów.

## 18. rekomendacje dla samorządów i Ministerstwa Kultury

- **Plan finansowy** domów kultury powinien być konsekwencją planu działalności merytorycznej.
- **Wiedza o źródłach finansowania** jest rozproszona, warto ją zebrać i upublicznić, żeby domy kultury mogły skutecznie pozyskiwać środki na swoje działania.
- Potrzebni są wykształceni specjaliści do pozyskiwania środków – **fundraiserzy**. Przed wdrażaniem wytycznych w tej mierze warto poddać ewaluacji istniejące rozwiązania (np. eurokoordynatorzy w Warszawie – Zarządzenie nr 2568/2009

Prezydenta M.St.Warszawy z dn. 27 stycznia 2009 r w w sprawie tworzenia stanowisk eurokoordynatorów w Urzędzie m.st. Warszawy, Urzędach Dzielnic m.st. Warszawy, jednostkach organizacyjnych m.st. Warszawy, osobach prawnych m.st. Warszawy, służbach, inspekcjach i strażach m.st. Warszawy zajmujących się przygotowaniem i realizacją projektów współfinansowanych z funduszy pomocowych).

- Należy możliwie **uspójnić wzór sprawozdawczości finansowej** domów kultury, która ułatwi im ocenę swojej efektywności.
- Powinna powstać **baza dobrych pomysłów** możliwych do replikowania przez inne domy kultury.

## 19. zapalniki dyskusji

- Jaka powinna być misja domu kultury?
- Czy powinna istnieć uniwersalna misja dla wszystkich domów kultury, czy też misja musi być skrojona na potrzeby konkretnego domu kultury?
- Czy dom kultury może być centrum aktywności społeczności?
- Jak umiejętnie diagnozować potrzeby społeczności lokalnej? Jakie metody są najskuteczniejsze? Z których warto zrezygnować?
- Jak znaleźć równowagę między twórczym włączaniem inicjatyw mieszkańców a bezkrytycznym odpowiadaniem na różne potrzeby?
- Czy domy kultury potrafią dzielić się przestrzenią z osobami, do których adresują swoje działania?
- Czy celem działania domu kultury jest edukacja artystyczna – zwiększenie kompetencji uczestników w danej dziedzinie (np. gra na instrumencie), czy może stymulowania kreatywności, która jest cechą każdego?
- Jaką tożsamość powinien mieć współczesny dom kultury? Czy być domowym azylem otwartym głównie na dzieci, seniorów i kobiety, czy może raczej forum aktywności obywateli niezależnie od ich wieku i płci?
- W jaki sposób wciągnąć do działania osoby w wieku 30-60 lat? Czy to możliwe? Czy jest to grupa z definicji nieaktywna na polu działań społecznych?
- Jaką formę powinny mieć imprezy masowe? Czy ich rolą jest dostarczenie produktu czy integracja społeczności?
- Czy domy kultury są gotowe na eksperymentowanie i wprowadzanie nowych form pracy? Czy praca metodą projektów może być dla nich atrakcyjna?
- Kto powinien być głównym odbiorcą działań domów kultury? Czy domy kultury to miejsca elitarne, których propozycja skierowana jest do wąskich grup wyrobionych odbiorców? Czy dom kultury to raczej miejsce, które zaprasza różne grupy społeczne, nie boi się angażować je we wspólne działania?

- Czy zadaniem domów kultury jest aktywne docieranie do tych, którzy sami nie zajrzeliby do domu kultury? Czy raczej oczekiwanie na tych, którzy przyjdą?
- Co może być tradycją naszej społeczności? Czy tradycja to tylko ludowość bądź historia? Czy dom kultury może wykreować modę na lokalność?
- Czy lokalne instytucje działające na polu kultury i edukacji są naturalnymi partnerami czy naturalnymi rywalami? O co rywalizują? Co mogą osiągnąć dzięki współpracy?
- Jak dużą część budżetu domu kultury mogą fatycznie stanowić środki z dotacji zewnętrznych? Jak dużo takich funduszy jest w rzeczywistości do pozyskania? Czy kłopotem jest brak aktywności domów kultury w tym zakresie czy niedobór tego rodzaju funduszy?
- Czy należy oceniać efektywność finansową domów kultury? Czy jest to możliwe? w jaki sposób należy to robić?
- W stronę jakiego modelu powinny dążyć domy kultury: przedsiębiorstwa kulturalnego, socjalnego domu kultury czy też instytucji publicznej z komponentem komercyjnym?
- Czy zdobywanie środków „przez stowarzyszenia” to dobra praktyka świadcząca o elastyczności domów kultury czy nieetyczny pomysł?
- Czy działanie domu kultury powinno opierać się na ekonomicznej kalkulacji, czy też mieć socjalny, dostępny dla wszystkich charakter?
- Czy zajęcia w domu kultury powinny być odpłatne?
- Czy możliwa jest zmiana negatywnego wizerunku domu kultury?
- Czy dyrektorzy domów kultury mogą być liderami społecznymi?
- W jaki sposób powinni być wybierani dyrektorzy domów kultury?
- Które cechy dyrektora domu kultury są najważniejsze?
- Co „mówi” przetrzeń domu kultury? Czy zachęca mieszkańców do spędzania w nim czasu? Czy przypomina dom, a może przychodnię lub muzeum?



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

## ZOOM na domy kultury

RAPORT – diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim – najważniejsze wnioski

**Redakcja naukowa:** dr Maria Theiss\*

**Redakcja:** Marta Białek-Graczyk

**Konsultacje:** dr Barbara Lewenstein

**Autorzy:** Marta Białek-Graczyk, Marta Olejnik, Łukasz Ostrowski, Maria Theiss

**Zespół badawczy:** Marta Olejnik, Łukasz Ostrowski, Piotr Adamiak, Anna Biernat, Agnieszka Boguś, Łukasz Bukowiecki, Magdalena Chrzczonowicz, Katarzyna Gizińska, Krzysztof Hamerszmit, Marta Jackowska, Katarzyna Kolibabska, Joanna Kozera, Katarzyna Krakowska, Tomasz Piątek, Dominika Potkańska, Mateusz Przywara, Michał Tragarz, Dorota Walczak

**Koncepcja i koordynacja projektu:** Marta Białek-Graczyk

**Asystentka koordynatora:** Magdalena Kubecka

\* – Autorka jest stypendystką Fundacji Nauki Polskiej



[www.zoomnadomykultury.pl](http://www.zoomnadomykultury.pl)