



## raport

---

diagnoza domów kultury  
w województwie  
mazowieckim



# raport

---

diagnoza domów kultury  
w województwie  
mazowieckim



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

**Redakcja naukowa:** dr Maria Theiss

**Redakcja:** Marta Białek-Graczyk

**Konsultacje:** dr Barbara Lewenstein

**Autorzy:**

Marta Białek-Graczyk (cz. I rozdz. 1, cz. IV)

Marta Olejnik (cz. II rozdz. 1, 8, cz. III rozdz. 2, 3, cz. IV)

Łukasz Ostrowski (cz. II, rozdz. 1, 8, cz. III rozdz. 1, 3, cz. IV)

dr Maria Theiss\* (cz. 1 rozdz. 2-5, cz. II rozdz. 2-7, 9, 10, cz. IV) \* – autorka jest stypendystką Fundacji Nauki Polskiej

Tomasz Kasprzak (Analiza wizualna domów kultury)

Marcin Jewdokimow (Analiza wizualna domów kultury)

**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

**Projekt graficzny i skład:** Krzysztof Pacholak

**Korekta:** Anna Twardziak

## cz. I wprowadzenie

- 6 Wstęp
- 7 Przedmiot i cele badawcze
- 8 Problematyka badawcza
- 9 Metodologia badania
- 9 Rzetelność i dostępność danych

## cz. II programy domów kultury i działania w środowisku lokalnym

- 12 1. Misja i wizja instytucji w zarządzaniu domem kultury
- 16 2. Tworzenie programu działania domów kultury
- 21 3. Zajęcia stałe w programach domów kultury
- 24 4. Program domów kultury poza zajęciami stałymi
- 27 5. Praca metodą projektów
- 29 6. Budowanie kapitału społecznego w środowisku lokalnym: przyciąganie i integracja mieszkańców
- 35 7. Działania domów kultury wobec lokalnej tradycji i tożsamości
- 37 8. Sposoby informowania i komunikowania się domów kultury ze społecznością
- 41 9. Odpłatność za zajęcia
- 44 10. Współpraca domów kultury z instytucjami lokalnymi

## cz. III zasoby domów kultury i zarządzanie nimi

- 49 1. Finansowanie domów kultury
- 60 2. Pracownicy
- 68 3. Baza materialna

## cz. IV wnioski

- 72 1. Streszczenie części analitycznej raportu
- 78 2. Charakter i najważniejsze problemy trzynastu mazowieckich domów kultury – próba syntezy
- 82 3. Co oznacza sukces domu kultury? Ranking i próba oceny źródeł sukcesu

## cz. V załączniki

- 87 1. Charakterystyka gmin objętych badaniem
- 88 2. Analiza i rekomendacje z badania fotograficznego
- 98 3. Pieniądze dla kultury – Małgorzata Łuszkiewicz
- 101 4. Wyniki badania ankietowego gimnazjalistów

## otwarcie dyskusji

- 6 Wstęp
- 7 Przedmiot i cele badawcze
- 8 Problematyka badawcza
- 9 Metodologia badania
- 9 Rzetelność i dostępność danych

# wstęp

Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” od 2002 roku realizuje projekty z obszaru animacji kultury w całej Polsce. Kiedy zakładaliśmy nasze stowarzyszenie, szukaliśmy swojej drogi. Nasze studia – nauki społeczne i kierunki artystyczne – doprowadziły nas do przekonania, że chcemy realizować własne pasje, pracując możliwie blisko z innymi ludźmi. Wyruszyliśmy w Polskę. Przez parę lat realizowane przez nas przedsięwzięcia łączyły działania społeczne i sztukę. Prowadziliśmy wielomiesięczne projekty i zawsze staraliśmy się poruszyć ważny problem, np. relacje polsko-żydowskie, tożsamość lokalną, wykorzystując do tego różne media: film, fotografię, teatr... Celem naszych działań nigdy nie było tylko zwiększenie kompetencji kulturowych uczestników, ale przede wszystkim stymulacja aktywności i odpowiedzialności za miejsce, w którym żyją. Za swoje największe sukcesy uważamy powstanie grup młodych ludzi, które zainspirowaliśmy do rozpoczęcia własnych działań.

**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, to był dla nas znak, że mamy sprzymierzeńca, kiedy udało nam się wyłonić jednego pasjonata, pozytywnego instruktora – cieszyliśmy się jak dzieci. Przeszkadzały nam bariery, które napotykałymi: my chcieliśmy działać wtedy, kiedy dzieci wychodziły ze szkoły, a dorośli wracali z pracy – domy kultury zamykały wówczas swoje podwoje, my chcieliśmy wpuszczać do sal świeże powietrze, one nie pozwalały ruszać starej paprotki, my mieliśmy poczucie, że zapraszamy ich do udziału w czymś ciekawym, one, że zawracamy głowę i burzymy spokój. Paprotki, lamperie, wszechwładni stróżowie, znużeni pracownicy, rutyna – to wszystko sprawiało, że pojawiło się pytanie, czy to nie wielka szkoda, że miejsca, które powinny tętnić życiem, tak często świecą pustkami? Co sprawia, że jedne 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 jest ferować wyroki. Nie chcieliśmy mówić, że znamy ograniczenia i problemy domów kultury. Nie chcieliśmy mieć gotowych recept na ich rozwiązanie. Jednocześnie towarzyszyło nam **silne 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.


Dlatego narodziło się postanowienie, by sprawdzić, jak funkcjonują, jak wykorzystują przyznane im fundusze, kto korzysta z ich oferty, co im się udaje i jakie mają problemy. Naszym celem była diagnoza funkcjonowania domów kultury, a także wyłonienie dobrych i złych praktyk w ich działaniu.


Do współpracy zaprosiliśmy zespół socjologów pod kierunkiem dr Marii Theiss. Razem wypracowaliśmy koncepcję badania oraz narzędzia badawcze. W realizacji badania udział wzięło 16 liderów – wyróżniających się studentów socjologii i nauk społecznych, często mających własne doświadczenia związane z działaniem społecznym. Dzięki otwartości domów kultury udało nam się


przeprowadzić badanie w 13 ośrodkach na terenie województwa mazowieckiego. Zebraliśmy ponad 750 stron materiałów, które stały się podstawą do przygotowania niniejszego raportu.

Raport został skonstruowany tak, by jasno oddzielić wyniki badań przeprowadzonych przez socjologów od rekomendacji. W każdym rozdziale znajdują Państwo:

**Opracowany przez badaczy tekst** – poświęcony wybranym problemom badawczym.

 **Dobre i złe praktyki** – takie praktyki domów kultury, które opierając się na doświadczeniu Towarzystwa „ę” i współpracujących z nami ekspertów – możemy uznać za pożądane i niepożądane sposoby działania. Zdajemy sobie sprawę, że nasza ocena tego, co można zaliczyć do dobrych lub złych praktyk nie jest prawdą obiektywną. Opiera się w pewnej mierze na porównywaniu badanych domów kultury do idealnego wzorca, który spróbowaliśmy określić na potrzeby tego badania. Nasza propozycja tego, jak mógłby wyglądać dom kultury we współczesnej Polsce, wyrosła z doświadczeń, lektur, obserwacji trendów rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz kierunków rozwoju europejskich instytucji kultury.

 **Rekomendacje** – propozycje Towarzystwa „ę” i współpracujących z nami ekspertów dotyczące kierunków możliwych zmian w domach kultury. Zależy nam na tym, żeby dostrzegli w nich Państwo pewne propozycje czy inspiracje, a nie jedyne słuszne rozwiązania.

 **Zapalniki dyskusji** – zbiór pytań, które w danym obszarze wydają się najpilniejsze i na które natrafiliśmy podczas naszego badania.

W ramach projektu „ZOOM na domy kultury”, poza badaniem przeprowadzonym w 13 domach kultury w Polsce, powstaje publikacja podsumowująca wyniki naszej pracy; zawiera ona między innymi dobre praktyki w działaniach domów kultury. Publikacja trafi do domów kultury na terenie województwa mazowieckiego, a także przedstawicieli mediów, władz lokalnych i organizacji pozarządowych. Na stronie www projektu przedstawimy również analizę działania modeli domów kultury w Europie. Projekt zwięźczy KULMINACJA „ZOOM na domy kultury” – debata i warsztaty prezentujące wyniki badań.

Chcielibyśmy, żeby wyniki badań zachęciły dyrektorów domów kultury, pracowników, przedstawicieli władz lokalnych i społeczności do refleksji nad miejscem i kształtem ich instytucji. Bylibyśmy szczęśliwi, gdyby przyczyniły się do rozważenia możliwości wprowadzenia zmian tam, gdzie będą przydatne i pełnego wykorzystania potencjału ośrodków kultury w Polsce w taki sposób, 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 przetrwania 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, lecz jak 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.

## przedmiot i cele badawcze

Realizacji badania „ZOOM na dom kultury” przyświecało przekonanie, że domy kultury są instytucjami **ważnymi dla społeczności lokalnych w Polsce**. Sądzymy, że jak w soczewce można za ich pomocą przyglądać się wielu współczesnym zjawiskom, które w dużym stopniu decydują o jakości życia społecznego. Są to m.in.: wzory myślenia o lokalnej kulturze i tożsamości, otwartość lokalnych instytucji na obywatelskie inicjatywy, sposób wydawania pieniędzy publicznych czy styl zarządzania pracownikami instytucji lokalnych. Często spotkać się można z opinią, że znaczenie domów kultury jest ograniczone i skupiają one jedynie wąskie grupy mieszkańców. Uważamy, że oceny takie wynikają także z braku szerszej i ogólnodostępnej wiedzy o działaniu tych instytucji. Jednym z najważniejszych celów badania „ZOOM na dom kultury” była próba wypełnienia tej luki. **Staraliśmy się wnikać, 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<sup>1</sup>. Wypowiadamy się więc w niniejszym raporcie o działaniach przebadanych przez nas domów kultury na Mazowszu. Sądzymy jednak, że nasza próba obrazuje także do pewnego stopnia szersze problemy dotyczące funkcjonowania domów kultury w województwie.

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. Skupienie się na tej cesze wynika z założenia, że, nawet przy uwzględnieniu specyfiki domu kultury, jest to instytucja publiczna, która powinna realizować różne publiczne cele (wynika to m.in. z ustawy z dnia 8 marca 1991 r. o samorządzie gminnym i ustawy z dnia 21 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Jest więc potrzebne, naszym zdaniem – rzetelne przyglądanie się, jak domy kultury ten publiczny cel realizują: Jakie są **efekty ich działania**? Jaki wpływ mają na społeczność, jakie programy

<sup>1</sup> Nazwy gmin, w których znajdują się zbadane przez nas domy kultury, zamienialiśmy, aby zachować ich anonimowość (cztery gminy wiejskie w raporcie to: Jezioraki, Łączki, Słomki i Wianki; cztery gminy miejskie poza Warszawą to: Chyców, Rybin, Więcbork, Złotów; pięć dzielnic Warszawy to: Podorowo, Rakuszowo, Lejowo, Wojnowo, Antonowo). Ogólną charakterystykę tych gmin prezentuje załącznik na str. 87.

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 instytucje te wydają publiczne pieniądze? W jaki sposób korzystają z umiejętności swoich pracowników i wolontariuszy? Jak pożytkują publiczną przestrzeń?

Należy wyraźnie zaznaczyć, że **ze względu na różnorodność nakładów i efektów działania domu kultury bardzo trudno jest jednoznacznie scharakteryzować, a przede wszystkim zmierzyć, ich efektywność**. Wśród nakładów mieszczą się niemożliwe do zsumowania kapitały: finansowy, ludzki, materialny, ale także postawy i działania, takie jak współpraca zespołu pracowników, *leadership* dyrektorów, poczucie misji i zaangażowania. Jeszcze trudniej jest agregować i porównywać efekty pracy domu kultury. Należą do nich tak rozmaite, występujące na różnych poziomach życia społecznego zjawiska, jak: charakter programu, liczba uczestników zajęć domu kultury, marka lokalnych imprez organizowanych przez dom kultury, integrowanie mieszkańców, budowanie lokalnej tożsamości czy działania resocjalizacyjne wobec problemowych środowisk. Dodatkowym utrudnieniem w analizie efektywności jest duża różnorodność badanych przez nas środowisk lokalnych. Skuteczność działania instytucji zależy przecież w dużej mierze także od charakteru społeczności lokalnej, aktywności obywatelskiej mieszkańców, skali problemów społecznych. Świadomi tych ograniczeń sądzimy jednak, że uwzględniając te problemy, badanie efektywności pracy domów kultury ma współcześnie sens. Jak staramy się ukazać to w raporcie, są w naszej próbie takie ośrodki, które dysponując podobnymi zasobami, znacznie się różnią pod względem rezultatów swojej pracy. Ponadto uważamy, że potrzebne jest promowanie wśród polskich instytucji różnego szczebla myślenia o efektywności działań. Przyglądanie się temu, czy instytucje w pełni pożytkują różnorodne (społeczne i ekonomiczne) zasoby, jest ważnym elementem na rzecz poprawy jakości życia społecznego w Polsce.

W prezentowanej przez nas analizie nakładów i efektów działania domów kultury skupiliśmy się na wybranych aspektach, m.in.: programie i sposobach jego tworzenia, integrowaniu społeczności lokalnej, budowaniu tożsamości, wykorzystywaniu środków finansowych, umiejętności pracowników oraz przestrzeni. **Każdy z tych zbadanych przez nas obszarów funkcjonowania domu kultury traktowany był jako przedmiot diagnozy, ale i ewaluacji**. Oceniamy zatem **działanie każdego ze zbadanych domów kultury** w określonym aspekcie (syntetyczną prezentację tego są tabele ewaluacyjne), ale i dokonujemy ogólnej **oceny stosowanych przez domy kultury praktyk** w każdym z interesujących nas obszarów działania. Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”, opierając się na wieloletnich doświadczeniach w pracy animatorów kultury oraz korzystając ze wsparcia ekspertów projektu, na końcu każdego z rozdziałów wypowiada się na temat stosowanych przez domy kultury rozwiązań, wymieniając zaobserwowane podczas badania: **dobre oraz złe praktyki**, a także formując **rekomendacje** w danym obszarze.

Jednym z najważniejszych celów, który chcielibyśmy realizować dzięki prezentacji niniejszego raportu, jest **próba otwarcia debaty na temat stanu, problemów i perspektyw działania domów kultury w Polsce**. Wobec wielu zagadnień, które badaliśmy, mieliśmy dylematy – jak je oceniać, jak myśleć o danej kwestii? Wyrażamy je w kończącym każdy rozdział punkcie nazwanym

**„Zapalniki dyskusji”**. Wielokrotnie spotkaliśmy się w toku realizacji prezentowanych badań ze skrajnie różnymi opiniami, postawami i odmiennymi założeniami na temat społecznej roli i dobrych form funkcjonowania domów kultury w Polsce. Różnice te zależą m.in. od środowiska lokalnego, w którym działa dom kultury, od możliwości finansowych, od przekonań naszych rozmówców. Choć jedne praktyki w funkcjonowaniu domów kultury można, jak jesteśmy silnie przekonani, oceniać jako lepsze niż inne z punktu widzenia realizacji społecznej misji tych instytucji – to nie ma jednak jednej odpowiedzi na pytanie, jaki powinien być dom kultury we współczesnej Polsce. Zagadnienie to musi być przedmiotem dyskusji skupiającej pracowników domów kultury, samorządy, lokalnych twórców i artystów, organizacje społeczne, szerokie grupy mieszkańców. Debata na ten temat może doprowadzić do tego, że współczesny dom kultury będzie instytucją bardziej otwartą, innowacyjną i integrującą społeczności lokalne.

## problematyka badawcza

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

1. Jaka jest **misja**, jakie **cele działania** formułują domy kultury? Co traktują jako najważniejsze zadania?
2. Jaki jest **program działania** domów kultury? W tym w szczególności:
  - a) Czy programy działań są **adekwatne** do lokalnych potrzeb, problemów i czy domy kultury są responsywne w działaniach?
    - Czy i jak badają potrzeby społeczności lokalnej?
    - Czy i jak dostosowują program do specyfiki społeczności, w tym najważniejszych problemów i tradycji kulturowych danego miejsca?
  - b) Czy działanie domów kultury umożliwia **partycypację, aktywizację i kreatywność mieszkańców**? Przede wszystkim:
    - Czy mieszkańcy mają wpływ na programy działań?
    - Czy mieszkańcy ponoszą opłaty za zajęcia i imprezy?
    - Czy domy kultury wspierają mieszkańców w rozpoznaniu i uświadomieniu sobie potrzeb kulturalnych?
  - c) Jaki jest **społeczny zasięg i różnorodność** programu domu kultury, w tym działania na rzecz dotarcia do różnych grup?
    - Czy programy są adresowane do obu płci i różnych grup wiekowych?
    - Czy programy są adresowane do osób o różnym statusie społeczno-ekonomicznym, a zwłaszcza czy docierają do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym?
    - Czy programy odpowiadają na inne (poza ww.) aspekty zróżnicowania społeczności (np. rolnicy/urzędnicy, osoby z niepełnosprawnościami i bez, różne wyznania)?
    - Czy programy są zindywidualizowane?
    - Czy programy są różnorodne i interdyscyplinarne?
    - Jaki jest zakres i różnorodność form informowania o działaniach?
    - Jak są promowane działania domów kultury?



d) Jak za pomocą programów i innych działań domy kultury przyczyniają się do **integracji społeczności lokalnych – tworzenia więzi między mieszkańcami i sieciowania lokalnych instytucji**? W szczególności:

- Czy działalność domów kultury służy integracji sąsiedztw i społeczności gminy, czy tworzone są pomostowe powiązania między różnymi grupami odbiorców?
- Jak kształtuje się współpraca domów kultury z różnymi instytucjami i grupami nieformalnymi (społecznością lokalną, trzecim sektorem, firmami, szkołami i mediami)?
- Czy domy kultury wzmacniają poczucie sprawczości, celowości współpracy, poczucia związku ze społecznością wśród mieszkańców?
- Czy i jak domy kultury tworzą lub odtwarzają kulturę lokalną i tożsamość lokalną?

3. **Kim są i jak działają jako zespół pracownicy domów kultury**? W szczególności:

- Jaka jest liczba i struktura wiekowa pracowników?
- Jakie są kwalifikacje pracowników?
- Jak kształtuje się współpraca pracowników, obecność zadaniowych teamów, elastyczność w realizacji zadań?
- Jakie jest zaangażowanie społeczne pracowników, czy są wśród nich prawdziwi liderzy społeczni?
- Jakie są sposoby motywowania, w tym finansowego pracowników?
- Czy wśród współpracowników domów kultury są wolontariusze?
- Czy istnieje rada programowa, jaki jest jej skład i faktyczny wpływ na działanie domu kultury?

4. Jak jest **finansowana działalność domów kultury i jak zarządza się pieniędzmi**? W tym w szczególności:

- Jakie są źródła finansowania działalności domów kultury?
- Czy domy kultury pozyskują środki z zewnętrznych funduszy?
- Na co przeznaczają się środki finansowe w domach kultury, jaki udział w wydatkach mają płace, administracja, działania programowe?

5. Jakie są **materiałne zasoby** domów kultury (budynek, sale, sprzęt, wyposażenie)? Jaka jest specyfika przestrzeni w domach kultury, czy i jak przestrzeń jest społecznie tworzona?

6. Czy domy kultury są rozpoznawane i jak są **odbierane przez mieszkańców**, jakim zainteresowaniem cieszy się ich oferta? (próbą ogólnego tylko oszacowania na podstawie ankiet wśród grup gimnazjalistów)

## 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** – każdorazowo z trzema osobami: z dyrektorem domu kultury, ze wskazanym przez dyrektora pracownikiem merytorycznym oraz z nie będącym pracownikiem domu kultury lokalnym animatorem w danej gminie.

- **Analiza dokumentów** urzędowych domu kultury, m.in. sprawozdania merytorycznego za 2007 rok, statutu domu kultury, sprawozdania finansowego za 2007 rok (obejmującego bilans, rachunek zysków i strat i informację dodatkową). Ponadto zbieraliśmy dane urzędowe zawarte w innych niż powyższe dokumentach. Ich zgromadzeniu służył kwestionariusz („metryczka domu kultury”) obejmujący informacje m.in. o pracownikach, odpłatnościach za zajęcia, pozyskiwaniu grantów. W wypełnianiu tego kwestionariusza udzielili nam pomocy pracownicy księgowości badanych domów kultury. Do analizy włączono również informacje o dochodach i wydatkach z budżetu gmin, liczby zarejestrowanych organizacji społecznych, skali korzystania z pomocy społecznej (dane ośrodków pomocy społecznej), stopie bezrobocia w powiecie (dane BAEL) i frekwencji wyborczej (dane Państwowej Komisji Wyborczej).

- **Sondaż** wśród celowo dobranej grupy odbiorców programu domu kultury – przeprowadzany wśród gimnazjalistów ze szkoły leżącej w najbliższym sąsiedztwie domu kultury.

- **Obserwacja** budynku i otoczenia domu kultury.

## rzetelność i dostępność danych

W trakcie realizacji badania spotkaliśmy się ze zróżnicowanymi postawami i otwartością pracowników domów kultury na udział w badaniu. Większość dyrektorów była otwarta i często gotowa poświęcić dużo czasu na rozmowy z nami. W 4 z 13 zbadanych przez nas instytucjach spotkaliśmy się jednak, szczególnie na początku, z widocznymi przejawami dystansu czy wręcz niechęci do udziału w projekcie badawczym. W kilku wypadkach odnieśliśmy wrażenie, że respondenci omijają lub bardzo niechętnie wypowiadają się o drażliwych sprawach związanych z funkcjonowaniem domu kultury. Niejednokrotnie zdarzało się też, że nie tylko opinie, ale i fakty dotyczące tych samych zagadnień przedstawiane były bardzo różnie przez dyrektora, pracownika i szczególnie często niezależnego animatora działającego w środowisku lokalnym. Powtarzającym się przykładem takich rozbieżności są deklaracje dyrektorów o otwartości na inicjatywę pracowników i lokalnych działaczy kultury oraz kontrastujące z nimi wypowiedzi pracowników i animatorów.

W trzech z badanych przez nas domach kultury **napotkaliśmy na problemy z dostępem do sprawozdań finansowych**. Tak stało się na przykład w Wiankach, gdzie o uzyskanie danych finansowych stoczyliśmy prawdziwą batalię. Na pierwszą prośbę o dokumenty finansowe usłyszeliśmy od dyrektora: *Nie ma mowy!* Dokumenty dostaliśmy dopiero po złożeniu oficjalnego wniosku w Urzędzie Gminy. Sprawozdania finansowego nie udostępniono nam w Złotowie. Także w domu kultury Podorowo (W-wa) dyrektor z początku nie zgodził się na nasz wgląd w sprawozdanie finansowe, zasłaniając się ustawą o ochronie danych osobowych w przypadku wynagrodzeń. Podkreślić należy, że zgodnie z ustawą z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. 2001 Nr 112, poz. 1198) jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego są

w szczególności zobowiązane do udzielenia informacji publicznej (a więc m.in. wglądu do dokumentów urzędowych).

Drugą trudnością, związaną z analizą dokumentów urzędowych, okazało się uzyskanie interesujących nas wskaźników finansowych i dotyczących zatrudnienia i pracowników domów kultury. Wynikało to z **różnic w sposobach prowadzenia dokumentacji finansowej** między domami kultury. Ważne dla nas informacje, jak na przykład udział wpływów własnych z poszczególnych źródeł (wpływy ze sprzedaży biletów, wynajmu sal, od sponsorów) zniknęły zwykle zagregowane do większych, nieporównywalnych kategorii. Trudności z uzyskaniem danych o finansach wynikały też niekiedy z prowadzenia księgowości domu kultury przez urząd

gminy (Rybin, Jezioraki) i – jak się wydaje – w kilku przypadkach z pewną nieporadnością pracowników administracyjnych dotyczącą księgowania niektórych kategorii działalności domów kultury.

Istotnym problemem okazał się też **brak lub mała rzetelność interesujących nas informacji**. Dotyczy to głównie liczby uczestników zajęć i imprez prowadzonych przez domy kultury. Domy kultury przeważnie nie sporządzają list ani żadnych form statystyk związanych z liczbą uczestników prowadzonych przez nie zajęć. Z reguły są to szacunkowe informacje, w tym brakuje zupełnie danych o charakterystykach osób uczestniczących w organizowanych przez domy kultury imprezach.

# programy domów kultury i działania w środowisku lokalnym

cz. II

- 12 1. Misja i wizja instytucji w zarządzaniu domem kultury
- 16 2. Tworzenie programu działania domów kultury
- 21 3. Zajęcia stałe w programach domów kultury
- 24 4. Program domów kultury poza zajęciami stałymi
- 27 5. Praca metodą projektów
- 29 6. Budowanie kapitału społecznego w środowisku lokalnym: przyciąganie  
i integracja mieszkańców
- 35 7. Działania domów kultury wobec lokalnej tradycji i tożsamości
- 37 8. Sposoby informowania i komunikowania się domów kultury ze społecznością
- 41 9. Odpłatność za zajęcia
- 44 10. Współpraca domów kultury z instytucjami lokalnymi

# 1. misja i wizja instytucji w zarządzaniu domem kultury

Badanie programów domów kultury rozpoczęliśmy od próby odpowiedzi na pytanie o to, jak formułują one swoją misję i główne cele. Pojęcia misji używamy tutaj w znaczeniu nadanym jej przez teorię organizacji, która traktuje ją nie tylko jako posłannictwo czy powołanie, lecz również jako narzędzie zarządzania organizacją.

W wąskim rozumieniu **misja to jasno i zwięźle sformułowana, spisana deklaracja nadrzędnego celu, któremu służy organizacja**. Mówi ona o głównych wartościach, którymi organizacja się kieruje i stanowi generalne uzasadnienie sensu jej istnienia. W szerszym rozumieniu misja jest przenikającą codzienne życie organizacji **filozofią działania, widoczna jest w strategii, stylu zarządzania, strukturze organizacyjnej oraz sposobie realizacji zadań**. W tym duchu misją nazywa się również wspólne wartości łączące wszystkich działających w i dla organizacji. Dobrze sformułowana, obecna w praktyce i refleksyjnie traktowana misja pełni rolę pierwszej zasady porządkującej wszystkie działania, dzięki czemu są one spójne i racjonalne (Dwojacksi 1995; Kotler 1994; Schimanek 2005; Stachowski 1994).

W założeniach misja ma stanowić punkt wyjścia dla planowania pracy, dlatego ma z niej wynikać **wizja przyszłości organizacji**. Wizja powinna zawierać projekcję marzeń i aspiracji związanych z działaniem organizacji i przedstawiać docelowy stan, do którego organizacja zmierza w odległej perspektywie. Jej funkcją jest motywowanie i inspirowanie, dlatego powinna być ambitna i nakreślona z rozmachem, zachęcać do stawiania sobie wyzwań i otwierania nowych horyzontów (Dwojacksi 1995; Kotler 1994).

W związku z powyższymi definicjami postawiliśmy następujące pytania badawcze:

- **Jakie zadania domów kultury znajdują się w ich statutach?**
- **Jakie cele stawiają sobie domy kultury w codziennej pracy?** W jakim stopniu cele te odpowiadają celom statutowym? Jak domy kultury określają swoją misję? W jakim stopniu misja służy zarządzaniu instytucją?
- **Jaką wizję przyszłości swojej organizacji mają pracownicy domów kultury?** Jakie są podobieństwa i różnice tych wizji?

## 1.1. misja w statutach domów kultury

Analiza statutów trzynastu zbadanych przez nas domów kultury pozwala mówić o dużym podobieństwie zadań zawartych w tych dokumentach. W niemal wszystkich statutach mowa jest o **edukacji kulturalnej, rozpoznawaniu, rozbudzeniu i zaspokajaniu potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych, o tworzeniu warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego, w tym jego prezentacji i promocji**. Zadania te określone są ustawą z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (art. 32). Domy kultury często powielają ustawowy katalog zadań w swoich statutach. Ciekawe, że rozpoznawanie, rozbudzenie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych wymieniane jest w statutach jednym tchem, podczas gdy dla naszych rozmówców – osób zajmujących się kulturą – kwestia tego w jakim stopniu dom kultury ma odpowiadać na potrzeby, a w jakim je tworzyć była raczej kontrowersyjna (por. FGI z ekspertami 2009).

Oprócz tych najczęstszych i powszechnie akceptowanych zadań,

**statuty zawierają także cele specyficzne – formułowane** tylko przez niektóre domy kultury. Takie cele, jak: inspirowanie działań artystycznych i kulturalnych, inspirowanie do tworzenia różnych form spędzania czasu wolnego, integracja społeczności lokalnej i zaspokajanie potrzeb społecznych **pojawiają się głównie w statutach warszawskich domów kultury i rzadko spotyka się je poza stolicą**. Wspólnym mianownikiem tych zadań jest ich animacyjny charakter, zachęta do stymulowania aktywności i partycypacji uczestników oraz dostrzeganie społecznego wymiaru pracy domu kultury i jego roli dla społeczności lokalnej. Inne zadania swoiste dla Warszawy są z kolei prostą konsekwencją większych finansowych możliwości stołecznych domów kultury. Tak należy chyba tłumaczyć postulaty współpracy kulturalnej z zagranicą oraz prezentacji i promocji twórczości profesjonalnej. Można spekulować, że większy nacisk na animację kulturalną i rolę domu kultury dla społeczności, które zauważamy w warszawskich statutach, jest wynikiem łatwiejszego dostępu do świeżych idei dyskutowanych na gruncie nauk społecznych i wśród działaczy społecznych.

Pewną **specyfikę mają również statuty domów kultury działające na wsiach i w małych miejscowościach**. Tutaj w odróżnieniu od Warszawy kładzie się nacisk na rozwój folkloru i rękodzieła, upowszechnianie i promocję kultury, w tym kultury lokalnej, promocję gminy oraz koordynację działalności kulturalnej w gminie. Taki dobór celów wynika częściowo ze szczególnej pozycji domu kultury w małej miejscowości, często jedynej instytucji kultury w gminie. Widać w nim również tradycyjnie większe przywiązanie wsi i małych miejscowości do kultury ludowej. Niektóre statutowe cele wynikają bezpośrednio z przypisanych im funkcji administracyjnych. Przykładowo domy kultury stanowiące jedną instytucję z biblioteką zajmować się mają oczywiście również gromadzeniem i udostępnianiem materiałów bibliotecznych i popularyzacją czytelnictwa.

Czytając statuty domów kultury, odnosi się wrażenie, że poza różnicami wynikającymi z wielkości miejscowości są one do siebie dość podobne. Można przypuszczać, że **autorzy nowych statutów szukają inspiracji w istniejących już dokumentach tego rodzaju i reprodukują stworzoną wcześniej strukturę celów**. Wskazują na to powtarzające się w statutach różnych, nie związanych ze sobą domów kultury, identycznie brzmiące sformułowania. Zapożyczenia pochodzą głównie z ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. (art. 32), chociaż z pewnością nie jest to jedyne ich źródło. Wśród zbadanych przez nas instytucji znalazły się również takie, których statuty wyróżniają się, na przykład statut Słomek wyraźnie kładzie nacisk na społeczną funkcję domu kultury i jego rolę w społeczności lokalnej. Podkreślić należy, że dom kultury w Słomkach jako jedyny w naszej próbie badawczej działa metodą Centrum Aktywności Lokalnej – CAL<sup>1</sup>. Standardowy zestaw celów

<sup>1</sup> Model Centrum Aktywności Lokalnej jest formą realizacji animacji społecznej poprzez lokalne instytucje (m.in. domy kultury, ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe), jest „programem budzenia aktywności społecznej w celu samoorganizowania się do rozwiązywania konkretnych problemów danej społeczności” (Skrzypczak 2003, str. 54). Opracowany został w 2000 r. przez Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej i jest obecnie stosowany przez ok. 150 różnych lokalnych instytucji na terenie całego kraju.

został tutaj rozszerzony o edukację społeczną, stymulowanie komunikacji społecznej, wspieranie grup obywatelskich i aktywizację społeczności lokalnej. Z kolei Chyców dopisuje do swoich zadań upowszechnianie i promocję sportu oraz rozwój amatorskiego ruchu sportowego, wspieranie turystyki, organizację agroturystyki, popularyzację wiedzy o środowisku itp. Przykłady te pokazują, że na poziomie statutu instytucję domu kultury można wypełnić niestandardowymi treściami.

**Formułowane w statutach domów kultury cele z trudem mogą posłużyć za podstawę misji tych instytucji.** Według literatury o zarządzaniu organizacją deklaracja misji powinna być sformułowana w sposób jasny, zwięzły i zrozumiały. Powinna podkreślać tylko najważniejsze zasady, którymi organizacja chce się kierować. Organizacja powinna określać swoją misję samodzielnie, pamiętając o swojej niepowtarzalności i szukając cech, które ją wyróżniają i są jej indywidualnym atutem. Misja ma wyrażać wspólne wartości, dlatego jej formułowanie powinno być refleksyjnym procesem, w którym uczestniczą wszystkie osoby ważne z punktu widzenia organizacji. Misja powinna być motywująca dla pracowników, a więc tak sformułowana, by czuli, że realizując ją, robią coś dobrego i ważnego dla ludzi. W tym celu musi skupiać się raczej na potrzebach i satysfakcji ludzi, którym służy organizacja, niż na produktach i usługach, których dostarcza (Kotler 1994; Schimanek 2005; Stachowski 1994).

Z tej perspektywy cele zawarte w statutach są jak na misję zbyt rozwinięte, zwykle wyrażone w urzędowym języku, często w formie równoważników zdań i nie nadają się na inspirujące i motywujące do działania credo, z którym można się identyfikować. Tak sformułowane cele trudno byłoby użyć w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. W statutach rzadko widać próbę uwzględnienia specyficznych uwarunkowań i wykorzystania indywidualności domu kultury. Wśród celów wymienia się często formy działalności (koncerty, zajęcia stałe itp.), podczas gdy misja powinna się koncentrować raczej na potrzebach i satysfakcji ludzi niż na usługach, których dostarcza instytucja. Wydaje się też, na co wskazują przykłady powielania celów pomiędzy statutami, że deklaracje misji domów kultury powstają mało refleksyjnie oraz że cele instytucji nadawane są domom kultury odgórnie, bez udziału osób, które faktycznie je później realizują.

## 1.2. misja w działaniach domu kultury

W wywiadach z dyrektorami i pracownikami pytaliśmy wprost o to, jak opisałiby najważniejsze cele, misję swojego domu kultury. **Niektórzy dyrektorzy dystansują się do formalnych deklaracji celów**, rozróżniając ważne dla nich cele i wartości od statutowej, urzędowej formułki. W odpowiedzi na pytanie o misję nasi rozmówcy dość często nie mówili o nadrzędnych celach, ale o konkretnych, bieżących działaniach (podobnie jak to ma niekiedy miejsce w statutach). Przykładowo dyrektor domu kultury na Rakuszowie (W-wa) twierdzi: *Drugą częścią [misji] i jak się okazuje wcale nie gorszą [...] jest organizowanie imprez okazjonalnych, pewnych koncertów, na które zapraszamy profesjonalistów.*

Mimo dystansu części pracowników kultury do urzędowych sformułowań w ich odpowiedziach widać **dużą zgodność celami statutowymi**. Najbardziej podstawowe zadania znajdują swoje odbicie w większości wypowiedzi. Najczęściej przywoływanym **zadaniem jest ogólnie rozumiane zaspokajanie potrzeb**. Pojęcie potrzeby używa się czasem na ogólnym poziomie, nie konkretyzując o jakie potrzeby chodzi: *Staramy się odpowiedzieć*

*na ich potrzeby (W-wa, Lejowo). Często mowa jest dokładniej o pewnej kategorii potrzeb: Sprostanie oczekiwaniom i potrzebom kulturowym społeczności lokalnej (Jeziorki); Wypełnianie misji to też jest... powiedziałbym te potrzeby rekreacyjno-sportowe (Jeziorki). Czasem przyznaje się pierwszeństwo potrzebom, choć samo pojęcie potrzeby nie jest używane: Jesteśmy otwarci na to, czego [społeczeństwo] sobie od nas życzy i jakie ma tutaj wobec nas wymagania, więc jeśli coś jest na topie, jeśli jest modne, to staramy się to wdrożyć, bo wiemy, że będzie frekwencja (Złotów).*

Z ideą odpowiadania na potrzeby wiąże się też powracające bardzo często **sformułowanie, że należy być „dla wszystkich” i „dla każdego”**: *Jesteśmy ukierunkowani na wszechstronność [...]. Bardzo byśmy chcieli sprostać wyzwaniom naszego społeczeństwa, dlatego też na przestrzeni roku organizujemy imprezy o odmiennym charakterze, skierowane do innych środowisk, do osób w różnym wieku (Złotów). Zazwyczaj misji wychodzenia naprzeciw potrzebom towarzyszy przeciwwaga w postaci postulatów roli kulturotwórczej: Druga sprawa, jako ośrodek kultury chcielibyśmy przedstawiać, jak by to ująć, jakieś głębsze treści (Rybin). Wypełniamy tę misję [...] pokazywania i przybliżania kultury wyższej (Jeziorki). W mniejszych miejscowościach dyrektorzy spontanicznie wymieniają **zadanie opieki nad folklorem**: *Staramy się kultywować te tradycje po to, żeby zupełnie społeczeństwo o tym nie zapomniało i żeby one jak najbardziej były wiarygodne i odtwarzane [...], to jest potrzeba, która nie powinna zaniknąć (Złotów).* Ciekawym przykładem są Słomki, jedyny pozawarszawski dom kultury, w którego statucie 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).* Tradycyjne działania domu kultury są traktowane w Słomkach jako środek do celu: *Staramy się ciągnąć ich bliżej do kultury, żeby ludzie mieli bliżej do siebie.**

Poza zadaniami zapisanymi w statutach nasi **respondenci w toku rozmowy wskazywali wiele innych celów, które ich dom kultury realizuje lub powinien realizować**. Przykładowo, chociaż w żadnym ze statutów nie znajdują się zapisy na temat przeciwdziałania przez domy kultury **problemom społecznym**, to jednak wielu dyrektorów dostrzega taką konieczność. W takich przypadkach program domu kultury tworzony jest z myślą o młodzieży, *żeby zająć im ten wolny czas, żeby nie stali gdzieś tam pod sklepem z butelką piwa [...], trzeba po prostu ich od tego odciągnąć (Chyców).* Mówi się również szerzej o roli **domu kultury jako miejsca kształcenia młodzieży**: *To też jest w pewnym momencie tzw. program ukryty [...]; dom kultury uczy ich jakiegoś życia, że w danych momentach można się tak czy inaczej zachować (Rybin).* Podobnie społecznie ważnym zadaniem jest **docieranie do osób biernych i ich aktywizacja**: *Dążenie do tego, żeby skupiać jak największą rzeszę ludzi tutaj [...]. Myślę, że na taką działalność powinny nastawiać się w ogóle ośrodki kultury, bo o to chyba w tym wszystkim chodzi, żeby preferować kulturę w wymiarze takim, który będzie odpowiadał szerokiej społeczności lokalnej [...]. Uważam, że potrzeby są, tylko... ludzi też trochę trzeba wyciągnąć z domu, to jest najgorsze (Więcbork).* Na domy kultury nakłada się jeszcze inne społecznie istotne zadania. Według niektórych pracowników **dom kultury powinien być przede wszystkim miejscem spotkań** (zwłaszcza na terenach wiejskich). Jest także **miejscem nabywania umiejętności społecznych i poprawy psychicznego dobrostanu**: *Wszystkie te zajęcia mają jakąś [...] funkcję terapeutyczną. Ludzie przychodzą z całą masą różnych swoich nieśmiałości, jakichś tam problemów [...], to wszystko*

z jakichś powodów im służy [...], gdzie musimy się uspołecznić (W-wa, Wojnowo). W wielu placówkach **do funkcji kulturalnych dodaje się funkcje opiekuńcze**: Wypełnianie misji to jest to, co za chwilę możecie tam zobaczyć [...]. Przecież ci młodzi, nowi, bogaci, ta młoda, średnia klasa, oni mają dzieci [...], a przedszkola nie dają rady [...], więc my na przykład otworzyliśmy Klub Malucha (Jezioraki).

**Dla części dyrektorów misja wiąże się ze specyfiką środowiska lokalnego.** Pytanie o cele wywoływało u nich refleksję nad charakterem społeczności, w której pracują. Dobrze ilustruje to przykład z Jezioraków: *Żeby powiedzieć o misji, trzeba powiedzieć o dość specyficznej sytuacji w gminie [...], [Jezioraki] są gminą ulegającą bardzo dynamicznym zmianom i rozwojowi. Dlaczego? Bo stają się sypialnią naturalną dla Warszawy [...], z gminy takiej ogrodniczo-rolniczej [...] wyrastają nowe osiedla [...], obraz gminy w sensie społeczności diametralnie się zmienia [...]. I tutaj zaczynamy dochodzić do misji, ponieważ chcemy wreszcie im proponować coś, co sprostą ich oczekiwaniom kulturowym.* Podobnie widzi problem dyrektor w Wiankach: *Ta gmina jest wyjątkowa [...], jest dużo ludzi, którzy dopiero się tutaj wprowadzili, pracują w Warszawie, a wieczorem zamykają się domach. Nie znają się nawzajem. Dla ludzi mieszkających w Wiankach od dawna są jak obcy. Tu mają szansę się spotkać i porozmawiać. Bardzo zależy mi na tym, żeby tych ludzi zintegrować jeszcze bardziej.*

### 1.3. wizje przyszłości

Wizje domów kultury, które wyłaniają się z **wypowiedzi dyrektorów dopełniają się i układają w jedną całość – wyobrażenie idealnego domu kultury.** W niektórych wypowiedziach obraz jest bogatszy, w innych możemy się go tylko domyślać na podstawie rozproszonych uwag. Zasadniczo jednak **odpowiada on zwykle temu samemu wzorcowi wyobrażenia o domu kultury, do którego należy dążyć.** Ów przyszły dom kultury **przypomina obecny, ale jest większy i lepszy.** Ma stały, stabilny system finansowania (Jezioraki), dzięki czemu ma pieniądze przede wszystkim na dobry budżet (Złotów). W pierwszym rzędzie posiada wielofunkcyjny budynek, który stwarza możliwość łatwej aranżacji wnętrza: od pracowni specjalistycznych, poprzez salę widowiskową, po galerię (Jezioraki). W gminach, w których takiego budynku nie ma, częścią wizji jest nowy dom kultury (Chyców), nowe centrum (Jezioraki) albo obecny budynek, ale po kapitalnym remoncie pozwalającym na właściwą działalność kulturalną (Chyców). W takim budynku odbywa się dużo imprez i zajęć, istnieje bogata oferta, żeby każdy mógł znaleźć coś dla siebie (Wianki). To dom składający się z przeróżnych dziedzin, zespołów zainteresowań (W-wa, Wojnowo), w których można uczestniczyć na zasadzie systematycznego pogłębiania [...] wiedzy, umiejętności (Rybin). Imprezy są tu organizowane na tyle, na ile umiemy [...] profesjonalnie (Rybin), dzięki czemu przychodzą uczestniczyć [w nich ci], którzy [normalnie] nie uczestniczą w działaniach domu kultury (W-wa, Wojnowo). Mówiąc ogólniej kadra wyobrazonego domu kultury przedstawia ciekawe oferty społeczeństwu (Chyców), stara się, żeby wszystko było [...], żeby było jak najwięcej (W-wa, Rakuszowo). Oferta cały czas jest w miarę możliwości wzbogacana [...] o coś dodatkowego (Więcbork), żeby wprowadzić do naszego środowiska coś świeżego w każdym roku (Złotów). Dom wyobrażony jest domem dla każdego. Jest dostępny o każdej porze dla wszystkich i zgodnie z zapotrzebowaniem (Łączki). Przedstawia jak najbogatszą ofertę, tak żeby wszyscy mieli coś dla siebie (Wianki) i żeby była ona do każdego segmentu rynku dostosowana (W-wa, Podorowo). Dzięki temu jest to dom gwarny, rojący się od ludzi w różnym wieku

(W-wa, Wojnowo), jest to rzeczywiście [...] tętniące życiem miejsce (Więcbork), z młodzieżą, która tu będzie przychodziła z uśmiechem na twarzy (Chyców) i do którego po prostu kolejka by się ustawiała do sekcji (W-wa, Rakuszowo). Kolejny element wizji to znakomici ludzie (Jezioraki), fachowa, dobra kadra [...] z lepszymi poborami niż na dzień dzisiejszy mają pracownicy (Chyców), zapaleni instruktorzy, którzy z pasją rozprawiają lub też zachęcają do udziału w różnych historiach (W-wa, Wojnowo).

**Zrekonstruowana tu wizja przywoływana jest tylko przez niektórych dyrektorów. Inni sprawiają wrażenie jakby wcale nie mieli wyobrażenia domu kultury w przyszłości albo tylko go przeczuwali.** Sugestywność i kompletność przedstawianego obrazu zależy od indywidualnych talentów i osobowości. Niektóre nakreślone są z rozmachem, wyobraźnią i swadą. Mają wszystkie cechy, które skłonni jesteśmy przypisywać prawdziwej wizji: widać w nich projekcję marzeń, mogą inspirować i motywować, otwierać horyzonty. Inne są fragmentaryczne, opowiedziane zdawkowo, nie są sugestywne, nie tworzą całości. Jeszcze inne giną zredukowane do planu konkretnego przedsięwzięcia. Oczywiście dla funkcjonowania i rozwoju instytucji najbardziej stymulujące są te, które dyrektorzy formułują jako przemawiającą do wyobraźni całość.

Wydaje się, że tożsamość domu kultury, czyli to jak dom kultury postrzega sam siebie i jak odpowiada na pytanie „kim jesteśmy?“, wyznaczona jest przez jego pozycję względem zrekonstruowanego powyżej wyobrazonego ideału. **Duże warszawskie domy kultury, dysponujące dużymi środkami finansowymi, zasobami ludzkimi, szerokim rynkiem odbiorców uważają, że są bliskie tego wyobrażenia.** Zapytani o marzenia odpowiadają: *To jest dom kultury moich marzeń* (W-wa, Podorowo), chociaż oczywiście widzą, że *na pewno dałoby się coś poprawić* (W-wa, Rakuszowo). To poprawianie polegać ma przede wszystkim na konsekwentnym podążaniu wytyczoną drogą, której słuszność dowiedziona została ich sukcesem. *Rozwój będzie polegał tak naprawdę na dalszej pracy tu, jak gdyby proponowaniu mieszkańcom coraz to lepszej oferty* (W-wa, Podorowo). Duże warszawskie domy kultury są dumne ze swoich osiągnięć i zasad działania. Można powiedzieć, że **ich misja i towarzysząca jej wizja mają charakter „podtrzymujący”, tzn. ich wyobrażenie przyszłości odpowiada w zasadzie obecnej organizacyjnej tożsamości** (Dwojacksi 1995). Wyobrażony ideał nie został osiągnięty, ale jest bliski. Przyszłość polegać ma na asymptotycznym przybliżaniu się do tego zawsze nieosiągalnego wyobrażenia.

Tożsamość domów kultury na wsiach i w mniejszych miejscowościach wynika z dystansu, który dzieli je od celu. Jak sądzimy ich aspiracją jest zbliżenie się w miarę możliwości do wzoru ucieleśnianego w największym stopniu przez domy kultury z Warszawy. **Zazwyczaj są zadowoleni z tego, co udało im się osiągnąć w ich warunkach i otoczeniu społecznym:** *Generalnie chciałem zmienić ten taki marazm, ten zastój, który panował tu w naszej gminie, no i mi się wydaje, że powoli to się udaje* (Chyców). **Widzą jednak, że wiele jeszcze można i należy zrobić.** Mówiąc ogólnie, większość z nich chciałaby uczynić swoją tożsamość punktem wyjścia, wkomponowując w nią te elementy wizji wyobrazonego ideału, które wydają się osiągalne. **Ich wizję można określić jako „rozwojową”** (Dwojacksi 1995). Głównymi barierami na drodze rozwoju są według nich pieniądze, budynek i trudna społeczność. **W niektórych wiejskich domach kultury bariera wynikająca ze stanu infrastruktury jest według dyrektorów przeszkodą nie do ominięcia, co drastycznie**

**ogranicza ich możliwości działania.** W takich domach nowy budynek lub gruntowny remont uważany jest za warunek konieczny jakiegokolwiek rozwoju, a tożsamość tych instytucji nie jest dla nich źródłem satysfakcji. Postawienie nowego budynku uważane jest tutaj za niezbędny przełom, który otworzy dopiero drogę rozwoju: *To wszystko zależy od tej bazy lokalowej. Jak powstanie nowy budynek, to będzie jak marzenie. Jak będziemy mieli bazę, to ruszamy z takimi akcjami, że wszyscy na pewno się dowiedzą, gdzie są Wianki. Tego rodzaju wyobrażenie przyszłości można określić jako „wizję przełomu”* (Dwojacki 1994). Nowy budynek traktowany jest jako swego rodzaju symboliczny start, który pozwoli dopiero z satysfakcją określić swoją tożsamość. Czasem oczekiwanie na ten początek powstrzymuje bieżącą działalność i wszystkie przedsięwzięcia odkładane są do tego momentu. Takie oczekiwanie może hamować tworzenie wizji i powodować, że horyzont myślenia o przyszłości zamyka się momentem rozpoczęcia budowy. W takich domach kultury można usłyszeć: *Najpierw rozbudujemy i zobaczymy jak to będzie wyglądało* (Łączki). Czasem towarzyszy temu przekonanie, że z chwilą rozbudowy pozostałe problemy rozwiążą się same i dalszy rozwój potoczy się niejako własnym rozpędem: *No myślę, że jak powstanie obiekt, to chyba pójdzie i za tym kasa. No po co mają być puste salki, no, to bezsensowna byłaby wtedy rzecz* (Łączki).

Na tle przedstawionych sposobów myślenia o przyszłości **wyróżnia się wizja w Słomkach, gdzie dąży się do realizacji wyraźnie innego modelu domu kultury.** Odmienne wyobrażenie o docelowym domu kultury wynika ze specyfiki zadań, które stawia się w Słomkach. Celem działania jest tu w pierwszej kolejności integracja oraz powstanie miejsca, w którym może tworzyć się wspólnota. Dom kultury ma tu również pełnić różnego rodzaju funkcje społeczne: *U nas jest i ekologia, i profilaktyka, działalność związana z agroturystyką, wszystko; robimy różne inicjatywy charytatywne [...], na przykład jeśli chodzi o tych biednych ludzi [...], jemu jest potrzebny cukier, mąka, olej itd. i on wie, że może tutaj przyjść i że otrzyma w tym momencie taką pomoc, a innym razem jakąś artystyczną itd., czy jakąś poradę związaną z miejscem pracy, że sobie w internecie coś wyszuka. W wizji ze Słomek dom kultury ma być własnością społeczności lokalnej, nie może być taką skostniałą organizacją starego typu. Nie, odwrotnie, dom kultury musi być takim miejscem, co to już nawet taki smarkacz 3-5-letni wie, że „to jest mój dom kultury, ja tutaj mam swoją zabawkę, mam swoją szafkę”. Ma być całkowicie otwarty, żeby [na przykład] rodzic przychodził do domu kultury, był na zajęciach, robił coś w kuchni, szykował kanapki. Z tak postawionych celów wyrasta w Słomkach program i filozofia działania. Dom kultury ma w zamierzeniu dyrektor Słomek raczej inspirować i podejmować oddolne inicjatywy niż oferować zajęcia i imprezy: *Mało tego, że ja im nic nie narzucam, to ja to biorę od nich. Oni coś chcą, to ja mówię: „proszę bardzo”.**

## dobre praktyki

- Refleksja nad celami oraz specyfiką konkretnego domu kultury i ujęcie ich w statucie.

## złe praktyki

- Brak jasno sformułowanej misji instytucji.
- Bezrefleksyjna reprodukcja statutów i wpisywanie w nie tylko celów ujętych w ustawie z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.
- Brak wspólnej i jasno sformułowanej misji podzielanej przez pracowników i dyrektorów domów kultury.
- Uzależnianie wizji rozwoju instytucji tylko i wyłącznie od remontu/budowy nowego budynku domu kultury.

## zapalniki dyskusji

- Czy pojęcie misji może mieć zastosowanie w pracy domów kultury?
- Jaka powinna być misja domu kultury?
- Czy zadaniem domu kultury powinny być cele społeczne?
- Czy powinna istnieć uniwersalna misja dla wszystkich domów kultury, czy też misja musi być skrojona na potrzeby konkretnego domu kultury?

## rekomendacje

- Każdy dom kultury powinien podjąć próbę zdefiniowania swojej misji, która wyznacza zasadnicze cele działania i określa tożsamość instytucji.
- Warto zastanowić się nad kilkoma zagadnieniami związanymi z misją domu kultury:
  - Czy program działania Waszego domu kultury ma związek z jego misją?
  - Czy Wasza misja jest sztywną formułą, czy bardziej filozofią działania?
- Dobrze jeśli nad wypracowaniem misji i wizji domu kultury może pracować cały zespół. Do pomocy można zaprosić specjalistów. Skorzystajcie ze szkoleń i warsztatów.
- Formułując misję, powinno się myśleć o potrzebach ludzi, specyfice społeczności, w której działacie, a nie o konkretnych zadaniach. Uważamy, że należy uwzględnić w statucie lokalny kontekst, indywidualność ośrodka, swoje mocne strony.
- Dobra misja to misja żywa. Trzeba ją co pewien czas poddać rewizji.
- Obok misji, przydatna może być także wizja jaki ma być Wasz dom kultury. Postawcie sobie pytania: Dokąd zmierza Wasz dom kultury? Jak widzicie jego rozwój? Gdzie chcecie być za pięć, dziesięć lat? Pomocne może być tu sformułowanie jasnych planów na określony czas.

## 2. tworzenie programu działania domów kultury

Ważnym aspektem funkcjonowania domu kultury jest **sposób tworzenia programu jego działań**. W badaniu tego obszaru skoncentrowaliśmy się na zagadnieniach związanych ze stopniem i sposobem włączania grup mieszkańców i lokalnych instytucji w tworzenie programu domu kultury. Interesowało nas w szczególności, czy mazowieckie domy kultury umożliwiają partycypację mieszkańców w tym zakresie, czy starają się diagnozować lokalne potrzeby i zasoby społeczne, a następnie uwzględniać je w programie, czy też raczej dostarczają mieszkańcom gminy przygotowywane tylko przez pracowników profesjonalne usługi kulturalne. Przedmiotem naszego zainteresowania było także to, w jakim stopniu i w jaki sposób program domów kultury się zmienia – czy jest on powielany z roku na rok, czy też włączane są do niego nowe formy działalności. Skoncentrowanie się na tych zagadnieniach wynikało z przyjętego przez nas założenia, że dom kultury, jako lokalna instytucja publiczna, powinien rozpoznawać i w jakimś stopniu próbować odpowiadać na problemy i procesy zachodzące w społeczności lokalnej, a jednocześnie być miejscem umożliwiającym aktywne włączanie się mieszkańców w tworzenie kultury.

Dla zbadania mechanizmów powstawania programu w mazowieckich domach kultury sformułowaliśmy więc następujące pytania badawcze:

- Czy i w jaki sposób domy kultury badają **potrzeby kulturalne i problemy społeczne** mieszkańców gminy? Czy i w jaki sposób uwzględniają wyniki takich badań w tworzeniu programu?
- Jaki jest wpływ **lokalnych instytucji** na program domu kultury? Jaką rolę w formułowaniu programu pełni samorząd lokalny?
- Jaki jest wpływ **lokalnych inicjatyw obywatelskich** na program działania domu kultury?
- Czy i w jakim stopniu programy domów kultury zmieniają się w kolejnych latach? Jakie kryteria są stosowane przy podejmowaniu decyzji o **zmianach**?

### 2.1. badanie potrzeb kulturalnych mieszkańców

Przeważająca część zbadanych przez nas domów kultury (8 z 13) **prowadziła badanie potrzeb kulturalnych wśród mieszkańców swojej gminy/dzielnicy**. W największym stopniu dotyczyło to warszawskich domów kultury (4 z 5), w nieco mniejszym – wiejskich (3 z 4), a w najmniejszym – tych z małych miast (1 z 4). W większości przypadków badanie miało formę ankiety, w tym w Chycowie przeprowadzono ją w szkole, a w dzielnicy Antonowo, jak opowiada dyrektor, m.in. w lokalnych sklepach. W jednej gminie (Jezioraki) ankietę przeprowadzono jednocześnie w różnych formach, również mailowo. W Wiankach dyrektor stwierdza, że przeprowadza badanie potrzeb w formie lokalnego wywiadu środowiskowego, trudno jednak uznać to za rodzaj usystematyzowanego działania.

Wśród dyrektorów domów kultury przeważa dość **sceptyczne podejście do badań ankietowych**, a i z wyjątkiem dwóch domów kultury badania nie miały raczej daleko idącego wpływu na kształtowanie programu działań instytucji. Dyrektorzy podkreślają

w większości wypadków małą przydatność badań ankietowych w porównaniu z ich osobistą obserwacją przebiegu zajęć i imprez, rozmowami z mieszkańcami i przysługaniem się zmianom we frekwencji mieszkańców. W dwóch przypadkach (Wianki, W-wa, Rakuszowo) dyrektorzy przyznawali, że przeprowadzenie badań ankietowych było przydatne na początku ich pracy w domu kultury, a teraz, kiedy dobrze już znają lokalne środowisko, łatwiej im w bezpośredni i nieformalny sposób obserwować zmiany potrzeb kulturalnych mieszkańców.

Zasadniczym problemem związanym z przeprowadzaniem badań ankietowych, jest zdaniem wielu naszych rozmówców, mała wrażliwość tej metody na ujawnienie nieoczywistych potrzeb kulturalnych mieszkańców gminy. Jedna z rozmówczyń stwierdza: *Kiedyś robiliśmy, ale... tak to było marnie jakoś. Oni się tak wypowiadali sztafropowo bardzo [...], owszem, jak im się zabiera kawałek chodnika, to krzyczą głośno, ale tak, żeby powiedzieć, co by chcieli, to tak w tych ankietach wtedy... Doszliśmy do wniosku, że to zawracanie głowy, te ankiety* (W-wa, Rakuszowo, dyrektor). Wydaje się, że **powierzchność badań ankietowych może nieść ze sobą pewne ryzyko dla programu domu kultury**. Z jednej strony – jest to **arbitralność nieformalnych rozpoznań** pracowników domu kultury na temat potrzeb mieszkańców. Przykładowo jedna z dyrektorów na pytanie: „Skąd Pani czerpie wiedzę o potrzebach mieszkańców, skoro nie stosuje badań?”, odpowiedziała: *Usiłuję zgadywać* (W-wa, Rakuszowo, dyrektor). Z drugiej strony – mało pogłębione badanie ankietowe **może hamować zmiany w programie domu kultury** i utwierdzać pracowników w przekonaniu, że skoro zachodzi zbieżność między ofertą a deklarowanymi potrzebami mieszkańców, nie jest konieczne dokonywanie daleko idących zmian. Ryzyko to obrazuje wypowiedź: *Robiliśmy ankietę, ale zapotrzebowanie nie wychodziło ponad to, co my oferujemy. Jedynie młodzież chciała więcej dyskotek, ale na to nie możemy sobie pozwolić, bo mieszkańcy się skarżyli, że parkany były zdemolowane. Ludzie oczekiwali nauki angielskiego metodą Helen Doron, ale nie mamy na to funduszy. Robimy mniej więcej to, co chcą*. (W-wa, Antonowo, pracownik). Niektórzy z dyrektorów (W-wa, Wojnowo) ujawniali świadomość takiego ryzyka i argumentowali, że z tego powodu celowo nie przeprowadzają badań sondażowych.

W dwóch zbadanych przez nas domach kultury (Słomki, Jezioraki) **badanie potrzeb i lokalnych problemów stało się jednak podstawą dla sformułowania programu instytucji**. Ich dyrektorzy podkreślają wartość poznawczą, ale i społeczną takiego działania. Przeprowadzenie badania wzbudziło zainteresowanie mieszkańców, spotkało się ze stosunkowo dużym odzewem i ujawniło społeczne siły tkwiące w społeczności. Opierające się na metodzie CAL<sup>1</sup> stałe badanie potrzeb jest w jednym z domów kultury (Słomki) ważnym elementem działalności społeczno-kulturalnej – ma ono, w zamyśle dyrektor, przyczynić się do wzrostu świadomości potrzeb wśród mieszkańców i ich sprawczości: *Ja*

<sup>1</sup> Jak była wcześniej o tym mowa, dom kultury w Słomkach pracuje metodą Centrum Aktywności Lokalnej. Oznacza to m.in. partycypacyjne, a więc opierające się na aktywnym uczestnictwie grup mieszkańców przygotowywanie przez dom kultury „mapy” lokalnych potrzeb i problemów społecznych oraz lokalnych zasobów, które mogą być wykorzystane dla ich zaspokojenia.



*jestem po to tylko, żeby wspomagać [...]. Więc tak ich edukujemy, tak ich motywujemy, inspirujemy, żeby oni już potrafili sami i żeby sami myśleli, co nam jest potrzebne.* Przypuszczać można, że stosowana w Słomkach forma diagnozowania potrzeb, oparta na partycypacji mieszkańców i działaniu, jest metodą, która w większym stopniu niż badania ankietowe może przyczyniać się do zmian w programie domu kultury i jednocześnie w mniejszym stopniu podatna jest na zasygnalizowane zagrożenia.

## 2.2. oddziaływanie lokalnych instytucji (samorząd, rady społeczne) na program domu 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 i odbieraniu przez samorządy sprawozdań (przede wszystkim finansowych) od dyrektorów. Relację taką opisuje dyrektor na Wojnowie (W-wa): *Czy te kontakty są dobre? Rzadkie są. Zapraszają mnie generalnie raz na jakiś czas, żebym opowiedział, żebym złożył sprawozdanie z budżetu [...], ja mówię, mówię, co zrobiłem w domu kultury. Najważniejsze jest, żeby dyscyplina budżetowa została zachowana, żeby nie było większych wydatków aniżeli dotacja [...], jeżeli chodzi o tę komisję oświaty i kultury, która powinna troszczyć się [...], to, co im opowiadam [...], to jakby ich to zadowala.* W pojedynczych przypadkach wskazywano przykłady konkretnych pozytywnych oddziaływań władz lokalnych na program domu kultury – na Podorowie (W-wa) akcentowano pomoc organizacyjną ze strony dzielnicowego wydziału kultury, w Więcborku dyrektor wskazywała, że burmistrz osobiście pomaga jej w aplikowaniu o granty, a w Jeziorakach władze samorządowe skłoniły do włączenia do programu domu kultury zajęć z *savoir-vivre'u* dla młodzieży.

Na tle ogólnie dużej niezależności merytorycznej domów kultury w tworzeniu programu **wyróżniają się dwie sytuacje, które mogą nieść z sobą ryzyko dla ich działania**. Zaznaczyć jednak należy, że w żadnej ze zbadanych przez nas gmin nie osiągnęły one alarmującego stanu. Po pierwsze, **w dwóch domach kultury dyrektorzy deklarowali bardzo bliskie związki z lokalnym samorządem**. W obu przypadkach były to osoby wcześniej zasiadające we władzach gminy, mające bogatą sieć kontaktów z przedstawicielami władz lokalnych. Wydaje się, że, jakkolwiek znajomości te ułatwiają bieżące funkcjonowanie domu kultury, mogą nieść ze sobą **ryzyko wprowadzania do programu domu kultury działań *ad hoc*, w mało przejrzysty sposób**. Jeden z dyrektorów opisuje: *Powiem tyle, no jeżeli w tym roku [...] samorząd gminy oprócz budżetu dołożył mi około 20 tysięcy złotych, np. na ściągnięcie artystów różnorodnych na te nasze imprezy, festyny, to świadczy o tym, że te kontakty są dosyć dobre* (Chyców, dyrektor). W jednej z gmin zaobserwowaliśmy natomiast **konflikt między władzami lokalnymi a domem kultury**. Dyrektor mówi tam wprost, że **władze wymusiły określone elementy programu**. W takich okolicznościach niekorzystne oddziaływanie władz samorządowych na program domu kultury jest dwojakie. Po pierwsze, oznacza narzucanie pewnych rozwiązań, nie poprzedzonych merytoryczną dyskusją. Po drugie, w sytuacji niepewności dla domu kultury (wynikającej także m.in. z cofnięcia dotacji i personalnych konfliktów) skłania do silnego orientowania się tej instytucji na zapewnienie dużej frekwencji w programach,

aby w ten sposób potwierdzić ważną rolę placówki w społeczności lokalnej.

Na program działania trzech spośród zbadanych przez nas domów kultury, **oddziałują lokalne, sformalizowane ciała społeczne. W Jeziorakach i Złotowie są to społeczne rady programowe, a w warszawskiej dzielnicy Lejowo – sejmiki kultury**. W skład kilkunastoosobowych rad programowych wchodzi przedstawiciele lokalnych instytucji, organizacji i grup społecznych, funkcjonujących w sferze kultury, edukacji i sportu. Wydaje się, że tego typu ciała mogą pozytywnie wpływać na program domu kultury, m.in. poprzez koordynowanie form i harmonogramów działania różnych lokalnych instytucji, aktywnych w sferze społeczno-kulturalnej. Przykład takiej roli opisuje dyrektor domu kultury na Lejowie (W-wa), charakteryzując działalność sejmików kultury: *Na początku roku kulturalnego staraliśmy się rozmawiać o nowych propozycjach. Spotykali się dyrektorzy różnych instytucji z burmistrzem, z zarządem, z komisją kultury i dyskutowaliśmy różne formy, że w przyszłym roku przenieść sejmik do urzędu, po to żeby poukładać choćby ich kalendarz imprez.* Takie formy konsultacji mogą więc umacniać sieć współpracy między lokalnymi podmiotami, przyczyniać się do pozytywnej synergii między nimi i organizować szerszą publiczną debatę wokół lokalnych problemów społecznych i kulturalnych. Aby jednak takie społeczne ciała mogły pozytywnie wpływać na działalność w sferze kultury, konieczne jest spełnienie „standardów konsultacji społecznych”: przejrzystości zasad rekrutacji członków zespołu, otwartości na wzajemne argumenty, upubliczniania przebiegu i efektów debaty (por. Długosz, Wygnański 2005, str. 26). Powinny mieć one także raczej charakter ciał konsultacyjnych, a nie narzucających domom kultury konkretne elementy programu.

## 2.3. włączanie inicjatyw oddolnych w program domu kultury i uwzględnianie oczekiwań mieszkańców

Opierając się na przykładach zbadanych przez nas instytucji, można stwierdzić, że **dom kultury jest miejscem włączającym oddolne inicjatywy obywatelskie**. Mimo zróżnicowanej aktywności społeczno-kulturalnej w badanych przez nas środowiskach i różnic w otwartości domów kultury na oddolne inicjatywy, w zasadzie we wszystkich zaobserwowaliśmy przykłady włączania inicjatyw grup mieszkańców w program działań. Często były to wprawdzie kameralne projekty (kółko szachowe w Wiankach, aerobik w Łączkach i w Chycowie, zajęcia z haftu lokalnej pasjonatki na warszawskim Antonowie młodzieżowa grupa tańca w Złotowie itp.), **obrazują one jednak potencjał domu kultury do bycia miejscem skupiającym lokalne pomysły ekspresji twórczej i różne grupy mieszkańców**. Przykłady tych działań zaprzeczają też, w naszym przekonaniu, twierdzeniom (często powtarzanym przez naszych rozmówców) o braku zainteresowania mieszkańców Mazowsza samoorganizowaniem się w celu rozwijania własnych zainteresowań.

Skuteczne włączanie oddolnych inicjatyw i pomysłów mieszkańców w program domu kultury zależy między innymi od **dwóch warunków**. Po pierwsze, jest to **sondowanie w społeczności lokalnej potrzeb i postulatów mieszkańców**. Zbadane przez nas domy kultury znacznie różniły się pod względem stopnia wsłuchiwania się te głosy. W Słomkach, Jeziorakach, Rybinie, Chycowie i na Lejowie (W-wa) dyrektorzy podawali przykłady wielu działań, które podejmują dla ich rozpoznania. Są to: nieformalne

rozmowy z przedstawicielami lokalnych instytucji, z uczestnikami zajęć i rodzicami uczęszczających na zajęcia dzieci, aktywny udział i obserwacja przebiegu imprez, a także bardziej sformalizowane działania, jak: zakładanie stron internetowych – forów wymiany opinii o ofercie (Rybin) i stałe uczestnictwo dyrektora domu kultury w zebraniach wspólnot mieszkaniowych i rad sołeckich w danej gminie (Jeziorki). Taka, szczególnie widoczna we wspomnianych domach kultury, postawa aktywnego kontaktu ze społecznością lokalną kontrastuje z podzielanym przez pracowników niektórych placówek przekonaniem, że w ich społeczności po prostu nic się nie dzieje lub, że personel domu kultury i tak jest bardziej kompetentny niż mieszkańcy w formułowaniu programu działań instytucji. Obrazuje to odpowiedź na pytanie: „Czy to Państwo wymyślają projekty, czy ktoś przychodzi i mówi, że chciałby coś zorganizować i Państwo mu pomagają?” – *Nikt jeszcze nie przyszedł, ale czekamy* (W-wa, Antonowo, dyrektor).

**Drugim czynnikiem uspołecznienia działań domu kultury jest stopień, w którym formułowane przez mieszkańców pomysły i postulaty faktycznie przyczyniają się do zmian programu domu kultury.** W większości zbadanych przez nas instytucjach głosy te były rozpatrywane indywidualnie i niezależnie oceniane przez pracowników domów kultury ze względu na ich wartość merytoryczną, koszty, możliwości organizacyjne itp. Wydaje się, że takie podejście, opisywane na przykład przez dyrektora domu kultury w Wiankach (*Jeżeli mieszkańcy by chcieli i zgodziliby się to z naszą działalnością, to staralibyśmy się brać ich głosy pod uwagę*), niesie z sobą pewne ryzyko odrzucania inicjatyw niektórych grup społecznych, faworyzowania innych i skrywania pod szyldem „odpowiedzi na lokalne potrzeby społeczne” arbitralnych i mało przejrzystych motywacji pracowników domów kultury. O postawie dyrektorów działających w ten sposób jeden z rozmówców mówił: *On mimo woli zaczyna lepić dom kultury pod kątem swoich zainteresowań* (W-wa, Wojnowo, dyrektor).

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.** I tak na przykład dyrektor domu kultury w Rybinie przykładający duże znaczenie do odpowiadania na potrzeby lokalnej społeczności stwierdza: *Generalnie, po tylu latach imprez mogą powiedzieć tak, że disco polo, muzyka cygańska, kabarety to mam na każdej imprezie, bo zawsze mam publikę, no a w końcu po co jesteśmy, po to żeby ludzie z tego korzystali.* Stanowi to, w naszym przekonaniu, przykład bezpośredniej odpowiedzi na zapotrzebowanie mieszkańców na szeroką, dostępną imprezę rozrywkową. Wydaje się, że ta sama potrzeba mogłaby być wykorzystana w nieco bardziej twórczy sposób, np. poprzez odwołania do lokalnych symboli, włączanie aktywności różnych grup społecznych.

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. Sądymy, 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.** Przykładowo, w Jeziorkach dyrektor założył, że przynajmniej sześć osób musi być zainteresowanych

uruchomieniem określonych zajęć, ale jednocześnie zapewnia: *Nie jest tak, że ktoś przychodzi z pomysłem i ja tego pomysłu nie przyjmuję. Zawsze jest taka klauzula: przyjmujemy pomysł do realizacji, do dalszej obróbki merytorycznej i organizujemy, podpowiadamy.* Inny dyrektor opisuje powstawanie projektów w ten sposób: *Ludzie spodziewają się konkretnego produktu, który wyjdzie naprzeciw ich oczekiwaniom, ale nie mówią mi tego w formie, która dałaby mi wyobrażenie jaką drogą podążać. Przychodzą [...] z pomysłami na współpracę [...]. Nie za dobrze stoją od strony organizacyjnej, ale potencjał jest fajny [...]* (W-wa, Wojnowo, dyrektor).

### 2.3. stopień zmian w programach domów kultury i kryteria stosowane przy ich wprowadzaniu

Ponieważ przeprowadzone przez nas badanie nie miało charakteru podłużnego (nie badało zmian w czasie), nie możemy wypowiadać się na temat dokładnej skali zmian w programach domów kultury. Zebrane dane pozwalają jednak stwierdzić, **że w naszej próbie mamy do czynienia z domami kultury, w których programy zmieniają się bardzo dynamicznie** (Słomki, Jeziorki, Złotów, Rybin, W-wa, Lejewo, W-wa, Wojnowo) i **z takimi, w których program jest w dużym stopniu powielany z roku na rok** (Łączki, Więcbork, Chyców, W-wa, Antonowo). W domach kultury, gdzie zmiany są małe, pracownicy czasem sami przyznawali: *Po prostu ta oferta jest już niedzisiejsza, ta, którą my prezentujemy* (Chyców, pracownik) i niekiedy mówili też (W-wa, Antonowo), że przecież trudno sobie wyobrazić, żeby dom kultury nie prowadził określonych zajęć (plastycznych, tanecznych). W większości domów kultury, gdzie program zmienia się dynamicznie, nie podziela się poglądu, że pewne punkty muszą się nieodzownie znaleźć w ofercie, a raczej bada się na bieżąco frekwencję i eksperymentuje z nowymi rozwiązaniami.

Kto przygotowuje program działań? W większości zbadanych przez nas wiejskich domów kultury i tych z małych miast organizowane są spotkania pracowników i dyrekcji, na których przegląda się dotychczasowe programy i ustala działania na następny rok. W kilku przypadkach pracownicy wskazywali na arbitralność decyzji dyrektora i mały stopień uwzględniania ich autorskich pomysłów przy okazji tych spotkań. Warszawskie domy kultury (w pewnym stopniu ze względu na wielkość) mają bardziej rozbudowane i sformalizowane struktury planowania działań. Przykładowo, w domu kultury na Rakuszowie (W-wa) funkcjonuje wewnętrzna rada programowa, a dom kultury na Podorowie (W-wa) opiera się na decyzjach specjalistów działów, którym podlegają różne zajęcia z danej dziedziny. Na Lejewie (W-wa) zaobserwowaliśmy szczególnie wnikliwe, oparte na analizach wewnętrznych dokumentów „planowanie strategiczne” przy okazji formułowania programu: *Pod plan merytoryczny pisze się budżet, ustala się budżet, bo przecież musimy wiedzieć, na co chcemy pieniądze przeznaczyć, trzeba to zaplanować. I piszemy roczne i półroczne sprawozdania, to taka analiza, choćby dla mojej wiedzy, jak to się rozkłada i jeżeli widzę, że gdzieś frekwencja spada, to z tej formy rezygnujemy i myślimy, czym to zastąpić [...]. Staramy się, jeżeli już mamy możliwość korzystania z tych pomieszczeń, żeby były one wykorzystane maksymalnie.*

**Źródła innowacji w programach domów kultury są różnorodne.** Jak była o tym mowa, są to m.in. diagnozy potrzeb i zainteresowania mieszkańców, szkolenia (co widać szczególnie w przypadku domu kultury w Słomkach, pracującego metodą CAL),

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. Jak mówi jedna z dyrektorów: *Mamy tutaj w biurku teczkę takich pomysłów, są w niej różne festiwale czy przeglądy, które przyszły nam do głowy, no nie wiem, np. festiwal ognia. Jeśli to jest możliwe i jakieś pieniądze uzyskamy, no to próbujemy* (Złotów, dyrektor). Mimo różnorodności źródeł nowości w programach domów kultury, zarysowuje się wyraźna hierarchia (pod względem powszechności) czynników, które są brane pod uwagę przy włączaniu tych propozycji do działań programowych. Są to:

#### - frekwencja

W większości domów kultury, w których oferta podlegała zmianom, dyrektorzy weryfikują ją na podstawie frekwencji na zajęciach i imprezach. O stosowaniu tego kryterium oceny opowiada między innymi dyrektor w Jeziorakach: *Ludzie, przychodzą, nie przychodzą. Wykrusza się po miesiącu grupa. My reagujemy, bo teraz tak, nie prowadzimy zajęć, gdy jest jedna osoba, nie będziemy prowadzić fikcji, bo instruktor za dużo kosztuje [...], co roku działalność jest weryfikowana, po pierwsze patrzymy, jak było w ubiegłym roku, ale okazuje się, że każdy rok jest nowy.* Dyrektor na Lejewie (W-wa) wyraża to w następujący sposób: *Zamykamy rok kulturalny i zespół po napisaniu sprawozdania półrocznego siada do analizy i zastanawiamy się nad każdą z poszczególnych placówek, co się sprawdziło, co się nie sprawdziło.* Na tę metodę tworzenia programu zwraca uwagę między innymi dyrektor domu kultury na Wojnowie (W-wa), który stwierdza wręcz: *Ja rozpoznaję bojem potrzeby, to znaczy proponuję coś, a ponieważ [...] muszę połowę budżetu dopiąć [...] wpływami z tytułu uczestnictwa ludzi w tych różnych pomysłach [...], [to ich uczestnictwo] potwierdza, że mój wybór był słuszny.*

#### - możliwości lokalowe

Ograniczenia lokalowe są często podawanym czynnikiem ograniczającym wprowadzanie nowych zajęć do programu domu kultury. Na problem ten zwracano uwagę przede wszystkim w Łączkach, Wiankach, Jeziorakach i Chycowie. W jednym ze zbadanych przez nas domów kultury (Łączki) w zasadzie nie prowadzi się stałych form działalności, koncentrując wiele wysiłków na pozyskaniu środków finansowych na budowę nowego obiektu. W kilku domach kultury ujawniło się przekonanie dyrektorów, że po zbudowaniu lub remoncie budynku zakres aktywności szybko się rozszerzy, na razie jednak zmiany w stałych formach działalności nie są możliwe. Co ciekawe, **spotkaliśmy się także z sytuacjami, w których domy kultury (Złotów, Rybin) w sposób twórczy rozwiązywały ten problem, organizując zajęcia w innych gminnych instytucjach: w szkołach czy w parafii.**

#### - koszty i wpływy finansowe

W przypadku kilku domów kultury wskazywano na koszty płac instruktorów i gaże artystów jako ograniczenie dla wprowadzenia nowych elementów w ofercie. Dyrektor domu kultury w Rybinie argumentuje w ten sposób wybór organizowania masowych imprez plenerowych: *Ceny poszły w górę i dlatego nie oplaca mi się robić imprez na sali, wolę te środki scedować na zewnątrz i w okresie od maja do września robię co miesiąc imprezę, w pierwszą sobotę, niedzielę.* Kalkulacja finansowa ma także odmienny wpływ na tworzenie oferty – w przypadku dwóch warszawskich domów kultury (Rakuszowo, Wojnowo) dyrektorzy wprowadzają nowe elementy do programu z widoczną myślą o pozyskaniu wpływów.

Dyrektor domu kultury na Wojnowie (W-wa) wprost określa się jako „kapitalistę kulturowego”, wskazując, że ważnym kryterium sprawności działania jest pozyskiwanie środków własnych.

#### - instruktorzy

W dwóch przypadkach (Wianki, Złotów) wprowadzenie nowych elementów do programu było bezpośrednim efektem znalezienia czy wręcz zgłoszenia się do domu kultury instruktora jakichś zajęć. Usłyszeliśmy choćby: *Jeśli przychodzi do nas na przykład instruktorka tańca boogie woogie [...], to wtedy my piszemy zawiadomienia, że ogłaszamy nabór do takiej formy i zgłaszają się dzieciaki* (Złotów, pracownik).

#### - osobiste preferencje i zainteresowania dyrektorów domów kultury

Wśród badanych domów kultury czynnik ten wydaje się mieć drugoplanowe znaczenie. Jednak w dwóch przypadkach nasi rozmówcy wskazali, że profil wykształcenia dyrektora (W-wa, Antonowo) lub posiadanie dzieci w wieku przedszkolnym (Więcbork) przyczyniło się – odpowiednio – do rozszerzenia programu zajęć plastycznych i uruchomienia przedszkola przy domu kultury.

Oceniając łącznie wskazane czynniki zmian w ofercie, warto podkreślić, że **w praktyce o włączeniu nowego elementu do oferty programowej decyduje ich splot.** Obrazuje to sytuacja z Rybina, w której współwystępują rozpoznane i wyrażone potrzeby, grupa zapewniająca frekwencję i chętny instruktor: *Próbowałem wrócić do tego klubu seniora, a wyszło mi coś innego, mianowicie na naszym terenie jest też pani, która pochodzi z Warszawy, jest malarką [...], robiliśmy jej wystawy malarskie [...], zaproponowałem, żeby poprowadziła takie rozmowy damsko-męskie, żeby nie klub seniora, bo niektórzy się zaczęli obrażać [...]. W tym roku właśnie kierownik opieki społecznej zasygnalizował mi, że panie, które tam przychodzą ćwiczyć do niego, to mówią, że chciałyby też z domu kultury skorzystać* (Rybin, dyrektor). Takie próby łączenia lokalnych potrzeb z zasobami można uznać za dobrą praktykę rozwijania działalności domów kultury. Odmienne, **zagrożenia dla realizowania społecznej misji domów kultury wiązać się mogą, naszym zdaniem, z sytuacją, 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.**

### dobre praktyki

- Przeprowadzanie diagnozy potrzeb w różnych formach (m.in. wykorzystywanie internetu do tego celu).
- Diagnoza potrzeb oparta na partycypacji mieszkańców – jako nieodłączna część działalności domu kultury.
- Tworzenie społecznych rad konsultujących ofertę domu kultury, złożonych z osób zajmujących się kulturą i edukacją w gminie.
- Weryfikowanie oferty pod kątem frekwencji, zainteresowania, głosów płynących z otoczenia.
- Wspieranie choćby najdrobniejszych oddolnych inicjatyw mieszkańców.

- Praca z mieszkańcami nad doprecyzowaniem pomysłów, które chcieliby samodzielnie realizować w domu kultury.
- Założenie teczek z pomysłami, które można zrealizować przy nadarzającej się okazji.

## złe praktyki

- Opieranie się tylko na jednym, często niedoskonałym, sposobie diagnozy potrzeb (ankiety).
- Wprowadzanie do programu działań *ad hoc* w odpowiedzi na zapotrzebowanie władz.
- Tworzenie oferty tylko i wyłącznie na podstawie frekwencji traktowanej jako narzędzie dla uzasadnienia swojej ważnej roli w społeczności lokalnej.
- Nierozpoznanie i nieuwzględnianie opinii mieszkańców w tworzeniu programu.
- Chodzenie na skróty, wybieranie najłatwiejszych sposobów na zdobycie masowego widza, np. przez organizację koncertów disco-polo.
- Brak uwzględniania głosów pracowników domów kultury przy tworzeniu programu.
- Bezrefleksyjne powielanie latami tej samej oferty.
- Wprowadzanie innowacji do oferty uzależnione tylko i wyłącznie od komercyjnego potencjału danego przedsięwzięcia.
- Odrzucanie pomysłów mieszkańców z powodu ich rzekomo niskiego poziomu merytorycznego.

## zapalniki dyskusji

- 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 jesteśmy gotowi, żeby odpowiadać na potrzeby, których nie akceptujemy, np. organizacja koncertu disco polo?

- Jakie czynniki powinny decydować o włączeniu do programu nowych elementów?
- Czy domy kultury potrafią dzielić się przestrzenią z osobami, do których adresują swoje działania?
- Czy jesteśmy gotowi otworzyć przestrzeń domów kultury na takie formy artystyczne, taką estetykę czy wartości, które będzie nam trudno zaakceptować, a które też mają prawo do zaistnienia?

## rekomendacje

- Warto poznać różne metody diagnozy potrzeb społeczności lokalnych. Można skorzystać z dostępnych publikacji (np. [www.cal.org.pl](http://www.cal.org.pl)).
- 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).
- W diagnozie społecznej inspirujące może być także poszukanie punktów zapalnych w danej społeczności, miejsc/wydarzeń/zjawisk, które konfliktują społeczność. Taka „topografia symboliczna” może być punktem wyjścia do tworzenia przedsięwzięć animacyjnych.
- 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. Trzeba stymulować mieszkańców, pokazywać im otwartość i gotowość do pomocy przy realizacji ich inicjatyw. Ustalcie przejrzyste zasady współpracy i włączania pomysłów.
- A może warto potraktować ograniczenia jako inspirację do zmiany programu domu kultury? Na przykład brak wystarczającego lokalu może być inspiracją do podjęcia współpracy z innymi instytucjami, m.in. parafią, szkołą, kawiarnią. Warto wychodzić z działaniami poza swój budynek, także na skwery, parki, pola, by być bliżej ludzi.

## 3. zajęcia stałe w programach domów kultury

Stawiając sobie za cel naszych badań próbę analizy efektywności działania domów kultury, przyjęliśmy, że jednym z ważnych jej wskaźników jest **społeczny zasięg i różnorodność programu**. Przedmiotem naszego zainteresowania była więc liczba osób uczestniczących w zajęciach domu kultury, zróżnicowanie form pracy, obecność mocnych punktów programu, czyli takich, które przyciągałyby mieszkańców gminy/dzielnicy. Należy zaznaczyć, że **podział na stałe zajęcia i imprezy prowadzone przez domy kultury odzwierciedla raczej podejście badanych przez nas instytucji niż nasze przekonania o pożądanych sposobach konstruowania programu domu kultury**. W jednym z ośrodków (Słomki) podział taki jest słabo tylko zarysowany, w innych – szczególnie tam, gdzie pracuje się metodą projektów – istnieją liczne formy, które nie podlegają tej klasyfikacji. W większości jednak jest obecny tradycyjny i mocno zakorzeniony podział programu na zajęcia stałe oraz imprezy okolicznościowe. W niewielu myśli się o formach prowadzonych działań w sposób interdyscyplinarny, łącząc imprezy, warsztaty, akcje, spotkania.

Warto też podkreślić, że jest to aspekt działalności, który bardzo trudno poddaje się porównaniom. Wśród zbadanych przez nas domów kultury są takie, które świadomie koncentrują się na organizacji dużych lokalnych imprez i takie, które skupiają się na prowadzeniu różnorodnych, często wyspecjalizowanych stałych zajęć. Są wśród nich takie, gdzie frekwencję silnie podnoszą liczne grupy zamieszkałych w gminie/dzielnicy seniorów chętnie uczestniczących w zajęciach Uniwersytetu Trzeciego Wieku i takie, gdzie podejmuje się trudne próby włączania we współpracę młodzieży z problemowych środowisk. Przytaczane w tej części wskaźniki ilościowe mają więc tylko orientacyjny charakter i nie traktujemy ich jako jednoznacznej miary efektów pracy domów kultury. Należy traktować je łącznie z przedstawianymi w dalszych częściach raportu działaniami: włączaniem różnych, w tym niechętnych do współpracy z domem kultury, grup społecznych, twórczym rozwijaniem lokalnych tradycji czy podejmowaniem współpracy z lokalnymi instytucjami.

W analizie zajęć stałych prowadzonych przez domy kultury postawiliśmy przede wszystkim pytania:

- Jaka jest **liczba uczestników** stałych zajęć (też w stosunku do liczby mieszkańców gminy/dzielnicy)?
- Ile **grup zajęciowych** działa w domu kultury?
- Jakie **formy zajęć** są szczególnie popularne?
- Czy istnieją jakieś **specyficzne elementy** w programie zajęć stałych domów kultury?
- Do jakich grup odbiorców, w szczególności **grup wiekowych**, adresowane są zajęcia stałe?

### 3.1. liczba uczestników i grup zajęciowych

Warto zaznaczyć, że zdecydowana większość zbadanych przez nas domów kultury nie prowadzi statystyk pozwalających na precyzyjne określenie liczby uczestników zajęć i przytacza jedynie dane szacunkowe.

Liczba uczestników zajęć stałych jest zróżnicowana nie tylko między grupą domów wiejskich, z małych miast i warszawskich, ale także wewnątrz każdej z kategorii. W dwóch domach kultury zajęcia stałe przyjmują jedynie kameralną

formę i angażują kilkadziesiąt osób – w Łączkach ograniczają się do prób zespołu regionalnego i aerobiku, a w Chycowie działa kilka niewielkich kół: muzyczno-teatralne czy regionalne. Odnosząc liczbę uczestników zajęć do liczby mieszkańców gminy/dzielnicy (por. **wykres 1**) okazuje się, że relatywnie najwyższe uczestnictwo ma miejsce w Rybinie (4,6 tys. osób czyli 7,3% mieszkańców gminy). Wśród pozostałych domów liderami liczby uczestników są Jezioraki (900 osób, co daje 6,7% mieszkańców gminy) i Lejowo (W-wa) (1640 uczestników czyli 5% mieszkańców dzielnicy). W Więcborku i Złotowie jest to odpowiednio 4% i 3% mieszkańców, w pozostałych gminach średnio 1-2%, a najmniej na Rakuszowie (W-wa) – poniżej 1%. Typ gminy nie różnicuje wyraźnie liczby grup zajęciowych – w większości zbadanych domów kultury działa około 20-40 grup, wyjątek stanowi bardzo rozbudowana oferta zajęć stałych na Lejowie (W-wa) (100 grup) i na Wojnowie (W-wa) (88 grup).

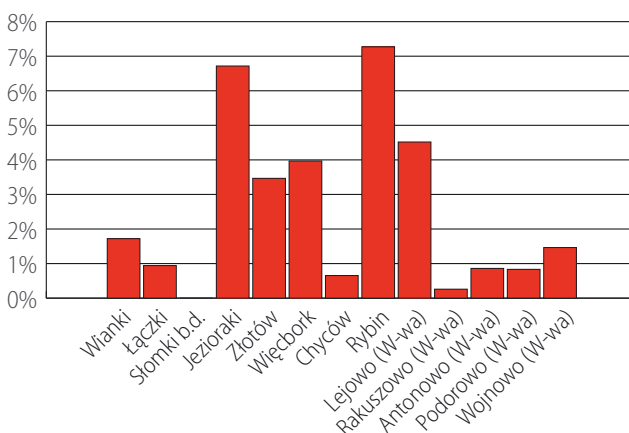
### 3.2. formy zajęć, ich zróżnicowanie i specyficzne elementy

Ogółem, w zbadanych przez nas domach kultury widoczne jest silne przywiązanie do sprecyzowanej formy i tematyki zajęć. Oznacza to **dominację klasycznych form zajęciowych, na przykład tanecznych, wokalnych, malarskich**. Jedna z naszych rozmówczyń opisuje to podejście jako **przyjmowanie przez domy kultury dość wąsko rozumianego modelu kuźni talentów w konkretnych dyscyplinach**: *Jest coś precyzyjnie ustalone i przychodzi się na przykład na ścisłe zajęcia plastyczne [...]. Rodzice czasem przywozili na zajęcia dzieci, które wcale nie były zainteresowane, zaciekawione były tylko mamusie [...], były szczęśliwe, bo to będzie artysta taki czy inny* (Wianki, animator).

Jak widać to na **wykresie 2**, najbardziej rozpowszechnionym rodzajem klasycznych zajęć są zajęcia **muzyczne i taneczne**. Prowadzone są, z pojedynczymi wyjątkami we wszystkich domach kultury i szczególnie w gminach wiejskich i małych miastach cieszą się bardzo dużą popularnością. Pracownicy podkreślali udział mass-mediów w spopularyzowaniu tych działań. W Chycowie zainteresowanie zajęciami muzyczno-wokalnymi

Wykres 1

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



wywołał uczestnik koła – laureat znanego konkursu muzycznego emitowanego w telewizji, a na Lejowie (W-wa) powodzeniem cieszy się taniec towarzyski prowadzony przez uczestniczkę popularnego show telewizyjnego.

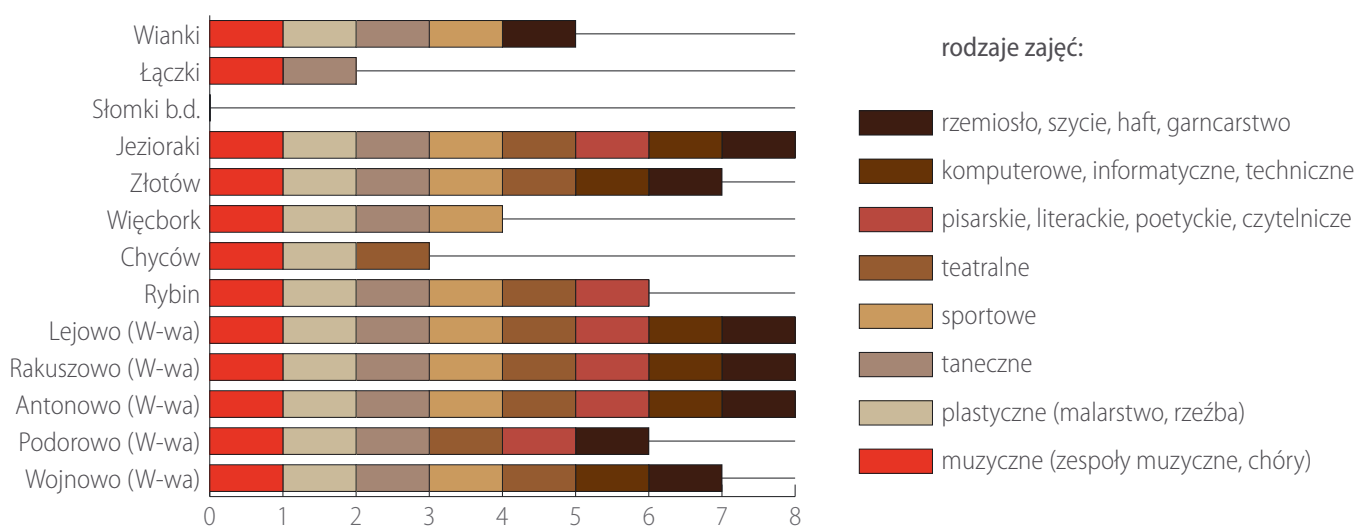
W zbadanych przez nas wiejskich domach kultury i tych z małych miast program zajęć stałych koncentruje się więc na **tradycyjnych propozycjach**: taniec, zajęcia wokalne, zajęcia plastyczne, klub seniora i Uniwersytet Trzeciego Wieku. Dwa domy kultury z małych miast (w Rybinie i Więcborku) posiadają kina: dyskusyjny klub filmowy jest w Więcborku zajęciami, które skupiają relatywnie najwięcej uczestników. Wyróżniającym się pomysłem w ofercie domów kultury w badanych miasteczkach są spotkania damsko-męskie dla osób starszych, prowadzone w Rybinie. Wśród domów kultury z małych miast, na tle wspomnianej dominacji klasycznych

zajęcia z historii muzyki popularnej z gwiazdami radiowymi (W-wa, Rakuszowo), zajęcia z *savoir-vivre'u* (W-wa, Lejowo), animacja komputerowa filmów dla dzieci (W-wa, Rakuszowo), grafika komputerowa dla seniorów (W-wa, Podorowo), *nordic walking* po lesie (W-wa, Antonowo). Pod względem form prowadzenia zajęć dyskusyjne rozwiązanie przyjęto jednak w domu kultury na Antonowie – w zasadzie nie funkcjonują tam grupy zajęciowe, zajęcia prowadzone są metodą indywidualnych lekcji-konsultacji.

Oprócz tradycyjnych propozycji zajęć, wśród zbadanych przez nas domów kultury widać także próby przełamywania podziałów na zajęcia z muzyki, plastyki czy sportowe. Wydaje się, że domy kultury są wprawdzie silnie przywiązane do zajęć o sprecyzowanym charakterze (łatwiejsze są też w organizacji, prowadzeniu,

## Wykres 2

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



form zajęć zaobserwowaliśmy zaskakujący element wspólny – we wszystkich z nich działają lokalne orkiestry dęte.

Trzeba także podkreślić, że **formy** prowadzenia zajęć mają charakter bardzo tradycyjny, są to w większości: zajęcia grupowe, przeglądy, konkursy, spotkania, prelekcje. W zbadanych domach kultury w bardzo niewielkim stopniu mieliśmy do czynienia z wprowadzeniem nowatorskich form, np. happeningi, akcje, instalacje, slamy poetyckie itp.

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 (W-wa, Lejowo, W-wa, Podorowo), nawet na poziomie administrowania jest to system prawie „resortowy” (m.in. W-wa, Podorowo). Skalę wyspecjalizowania zajęć na Lejowie (W-wa) obrazują takie spotkania plastyczne, jak: lepienie z gliny, batik, tkactwo artystyczne, zajęcia z witrażu, lalkarstwo. W odróżnieniu od większości zbadanych wiejskich i miejskich domów kultury, w warszawskich licznie reprezentowane są także nowatorskie formy działania i **zajęcia o wyszukanej tematyce**. Są to na przykład nauka gry na bębenkach (W-wa, Podorowo),

opierają się na pracy wyspecjalizowanego w danej dziedzinie instruktora), w niektórych instytucjach (a także wśród niezależnych animatorów, z którymi rozmawialiśmy) **pojawia się przekonanie, że takie podziały w małym stopniu przyczyniają się do włączania różnych uczestników, rozwijania zainteresowań i integrowania mieszkańców**. Przykładem kontrpropozycji wobec sprecyzowanych i ściśle określonych tematycznie zajęć jest działalność jednej z animatorek w Wiankach: *I na początku to było coś..., nazywa się nadal ognisko plastyczne [...], tylko to jest tak: zdarza się że przychodzą osoby, które niekoniecznie mają zdolności plastyczne, ale tu jest coś takiego, że przychodzą, porozmawiają, coś porobią wspólnie, razem się gdzieś wybiorą, czy ognisko, czy podchody, czy coś*. Podobne podejście – **nacisk na interdyscyplinarne zajęcia i integrujące różne grupy formy pracy** – widoczne jest na przykład w Słomkach. Prowadzona tam „Akademia Sport” to zajęcia dla młodzieży łączące sport, naukę języków obcych i sztukę. Zbliżony pomysł realizowany jest w domu kultury Rakuszowo (W-wa) – zajęcia dla przedszkolaków to jednocześnie teatr, muzyka i plastyka. Jeszcze silniej idzie w tym kierunku realizowany na Podorowie (W-wa) pomysł pracowni „Inne formy”, która opisuje swoją niekonwencjonalną działalność (m.in. street-artową i muzyczną) *jako skierowaną głównie do*

młodziży poszukującej sensu życia, chcącej wykrzyczeć światu swoje prawdziwe myśli i chcącej znaleźć wszystko, co nie mieści się w głowie (W-wa, Podorowo, mat. int). Zajęcia konstruowane w ten sposób dają szansę na ekspresję twórczą każdemu niezależnie od jego umiejętności w danej dziedzinie. Sprzyjają integracji i rozwojowi, a nie rywalizacji. Wydaje się, że takie **próby przełamania przez domy kultury podziałów między dyscyplinami 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 (m.in. Słomki, W-wa, Lejowo, W-wa, Rakuszowo, W-wa, Podorowo).

Obok interdyscyplinarności specyfiką niektórych tylko, w tym przede wszystkim stołecznych domów kultury, są elitarne zajęcia dla dzieci w wieku przedszkolnym. W prowadzeniu luksusowych wręcz zajęć dla małych dzieci celuje Rakuszowo (W-wa). Proponuje wspomniane „popołudnie ze sztuką” dla przedszkolaków (jest to półtoragodzinna sesja, dwa razy w tygodniu, składająca się z muzyki, plastyki i teatru – po pół godziny) oraz zajęcia „children and music” (zaznajamianie się z angielskim przez rymowanki i piosenki). Na Lejowie (W-wa) prowadzony jest bardzo oblegany, niemal profesjonalny balet dla małych dziewczynek. Edukacyjne mini-przedszkola działają też na Antonowie (W-wa) i Podorowie (W-wa). Programy zajęć stałych w stołecznych domach kultury wyraźnie odpowiadają więc także na potrzeby niektórych grup mieszkańców uczestnictwa ich dzieci w prestiżowych zajęciach, nie oferowanych przez system publicznego szkolnictwa.

### 3.3. grupy wiekowe uczestników zajęć stałych

Z analizy domów kultury objętych naszym badaniem wyłania się dość jednoznaczny obraz – **zajęcia stałe adresowane są w przeważającej mierze do dzieci i młodzieży oraz do seniorów**. W części domów kultury w zasadzie nie ma stałych spotkań dla osób w wieku 30-60 lat lub są to dość wąsko sprofilowane zajęcia, jak aerobik dla par (Złotów, Rybin, Łączki), próby zespołów folklorystycznych czy koła AA. Charakterystyczne jest, że także w warszawskich domach kultury, prowadzących

bardzo rozbudowane i zróżnicowane formy działań stałych, widać lukę w możliwościach uczestnictwa osób w wieku aktywności zawodowej. W wielu placówkach pracownicy wprost deklarują, że najważniejszą grupą odbiorców są dzieci i młodzież, w kilku podkreślają też (Jeziorki, Rybin), że dla dorosłych są, ogólnie rzecz biorąc, imprezy okazjonalne. Nie spotkaliśmy się też z przykładami bardziej rozbudowanych prób włączenia tej grupy wiekowej w działania stałe domu kultury.

Stan taki świadczy, w naszym przekonaniu, o istnieniu pewnych istotnych problemów. Niewątpliwie potencjał domu kultury jako instytucji tkwi w zakotwiczeniu w lokalnej społeczności, w swojskości, bezpośrednich kontaktach i stwarzającym uczestnikom poczucie bezpieczeństwa domowym charakterze (w tym sensie ta lokalna instytucja odróżnia się, naszym zdaniem od innych, także lokalnych, ale bardziej bezosobowych instytucji, jak urząd gminy czy ośrodek pomocy społecznej). Niepokojące jest jednak, że **działania stałe domów kultury adresowane są niemal wyłącznie do grup, których codzienne funkcjonowanie kojarzone jest głównie ze sferą prywatną – dzieci, seniorów, a także – znacznie częściej – kobiet**. Nasuwa się pytanie, dlaczego wśród zajęć stałych nie ma prawie takich, w których licznie mogliby brać udział mężczyźni w wieku aktywności zawodowej. Wydaje się, że brak czasu czy rzekomo niski poziom zainteresowania kulturą nie są tu wyjaśnieniem. Potoczne wyobrażenia o roli społecznej dorosłego mężczyzny w Polsce są prawdopodobnie dużym utrudnieniem dla zmian w tym zakresie. Sądzimy jednak, że obecne programy działań stałych domów kultury pomijają tę grupę i podtrzymują w pewnym stopniu wizerunek domu kultury jako bardziej domowego azylu niż forum aktywności obywateli.



Dobre i złe praktyki, zapalniki dyskusji i rekomendacje przedstawiono wspólnie dla rodzajów *Zajęcia stałe w programach domów kultury* oraz *Program domów kultury poza zajęciami stałymi*.

## 4. program domów kultury poza zajęciami stałymi

Drugim elementem badania programów domów kultury, obok analizy zajęć stałych, była **próba odpowiedzi na pytania o zakres i charakter okazjonalnych imprez organizowanych przez te instytucje**. W szczególności interesowało nas, jak liczne grono mieszkańców mogą gromadzić prowadzone przez dom kultury imprezy, wokół jakich wydarzeń są organizowane, jak przyczyniać się mogą do integracji środowiska lokalnego. Stawialiśmy więc następujące pytania:

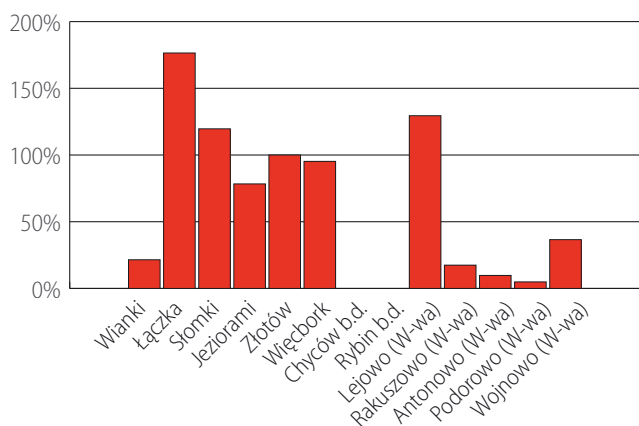
- Jaka część mieszkańców uczestniczy w imprezach domów kultury?
- Jaka jest skala, liczba takich działań?
- Jaki charakter mają imprezy – do kogo są adresowane, z jakich okazji, do jakich tematów nawiązują?

### 4.1. liczba imprez i frekwencja

Podobnie jak w wypadku zajęć stałych, zaobserwowaliśmy duże zróżnicowanie liczby imprez wewnątrz badanych przez nas grup gmin. Zdecydowana większość domów kultury urządza rocznie **20-40 wydarzeń, ale są w naszej próbie badawczej i takie podmioty, głównie warszawskie, które organizują kilkaset mniejszych i większych imprez rocznie**, są to np. W-wa, Lejowo (w 2007 r. ok. 400 imprez), W-wa, Wojnowo (ok. 280), W-wa, Rakuszowo (ok. 260), ale także Złotów (ok. 350) i Jezioraki (ok. 140). Niekiedy wysoka liczba wynika między innymi ze zsumowania wartości dla kilku filii.

Jak widać to na **wykresie 3**, wydarzenia niektórych domów kultury, przede wszystkim wiejskich, a także tych z małych miast, są w stanie zgromadzić łącznie (posługujemy się tu sumą frekwencji w całym roku) bardzo dużą liczbę uczestników, zbliżoną czy nawet przekraczającą liczbę mieszkańców danej gminy. Niekwestionowanym liderem frekwencji jest dom kultury w Łączkach, gdzie między innymi za sprawą organizowanego tam, szeroko rozpoznawanego święta ludowego, łączne uczestnictwo w imprezach domu kultury jest równe 170% liczby mieszkańców gminy. Jak wspomniano wcześniej, dom kultury w Łączkach

Wykres 3  
Uczestnicy imprez (w stosunku do liczby ludności gminy)



przyjmuje specyficzną, i nieco dyskusyjną w naszym przekonaniu, strategię koncentrowania swoich działań na najważniejszym, lokalnym wydarzeniu. Jednak także z gmin wiejskich Słomki (z frekwencją 120%), a z mniejszych miast Złotów i Więcbork (ok. 100%) rocznie gromadzą na wszystkich organizowanych przez siebie wydarzeniach liczbę uczestników równą ludności gminy. Obrazuje to, naszym zdaniem, **tkwiący w domach kultury na wsi i w małych miastach potencjał gromadzenia dużej części mieszkańców na lokalnych wydarzeniach**. Jak widać to na **wykresie 3**, wielkomiejskim domom kultury, siłą rzeczy, bardzo trudno jest osiągnąć porównywalne wyniki (wyróżnia się jednak na tym tle dom kultury na Lejowie, W-wa). Warto więc, aby domy kultury z małych gmin rzeczywiście podejmowały takie zabiegi dla spotkania twarzą w twarz i animowania działań mieszkańców (nie czyni się tego na przykład w Wiankach). Dobrze by było też, skoro tak różna jest skala uczestnictwa w zajęciach stałych i wydarzeniach domu kultury, aby wokół tego typu imprez podejmować **próby działalności wykraczającej poza rozrywkowe tylko spotkanie**.

### 4.2. charakter imprez prowadzonych przez domy kultury

We wszystkich trzech grupach domów kultury spotkaliśmy się z przekonaniem, że **imprezy są elementem programu adresowanym przede wszystkim do osób dorosłych, które z różnych względów nie uczestniczą w zajęciach stałych**: *Dalej jesteśmy dla dorosłych, żeby, jeżeli jest ta sobota, niedziela, to staramy się żeby odbywały się jakieś koncerty, spektakle i mamy takie imprezy cykliczne. Z całą odpowiedzialnością mogą powiedzieć, że forma imprez cyklicznych się sprawdza. Ludzie wcale nie muszą [tu] zaglądać; jeżeli interesują ich kabarety, to wiedzą, że w pierwszą niedzielę miesiąca są kabarety* (W-wa, Lejowo, dyrektor).

**Jednocześnie charakter wydarzeń organizowanych przez domy kultury w gminach wiejskich** (przy czym widoczna jest tu także specyfika zamożnych podwarszawskich gmin wiejskich), **miejsko-wiejskich i warszawskich bardzo się różni**. Stwierdzić można, że **domy kultury na Mazowszu podtrzymują w pewnym stopniu zróżnicowania w sferze kultury między różnymi środowiskami lokalnymi województwa** – wiejskimi, podmiejskimi osiedlami czy zamożnymi dzielnicami Warszawy. Wynika to z podejmowanych przez te ośrodki prób odpowiadania na lokalne potrzeby, odwoływania się do tradycji czy ulubionych form spędzania wolnego czasu mieszkańców. Wydaje się, że z pewnymi wyjątkami (dotyczą one między innymi podwarszawskich gmin zamieszkałych zarówno przez osiadłych rolników, jak i napływowych, zamożnych mieszkańców, a także stołecznych dzielnic, w których domy kultury czerpią z warszawskiej tradycji) podejście takie jest powszechne i niesie z sobą ryzyko pewnego schematyzmu.

Charakterystyczne jest, że wszystkie zbadane przez nas wiejskie domy kultury (najsłabiej jest to widoczne w przypadku Wianek) **organizują reprezentacyjne wydarzenia będące mocnym punktem rocznego programu działania**. Imprezy te, jak wspomniano, gromadzą zwykle znaczną część mieszkańców, są bezpłatne (ponownie z wyjątkiem części imprez w Wiankach), ogólnodostępne i stanowią ważne wydarzenie lokalne. W widoczny sposób odwołują się do lokalnych symboli (np.



„Dziki Dożynki” w Słomkach, dożynki gminne w Wiankach, „Imieniny Królowej” w Jeziorakach) i mają, naszym zdaniem, duży potencjał oddziaływania na identyfikację i poczucie zakorzenienia mieszkańców. Przykład takiego wydarzenia – konkurs na najpiękniejszą pisanekę w Łączkach pokazuje, że jest ona dla mieszkańców powodem do dumy i okazją do zaistnienia w skali ogólnopolskiej: *Konkurs, który tu się odbywa od 20 lat. Pan prezydent odwiedził nas w tym roku - zaskoczenie! Bez względu na opcję, kto jaką ma, to nie ma żadnego znaczenia. Ale rzadko się zdarza, żeby do takiej małej miejscowości przyjeżdżał prezydent państwa* (Łączki, dyrektor). Specyficzny charakter przyjmują imprezy organizowane w podwarszawskich gminach. Część z nich ma postać rodzinnych pikników, które, jak się wydaje, są pomyślane także jako weekendowa atrakcja dla warszawiaków. Przykładowo, o święcie gminy Jezioraki dyrektor domu kultury mówi, że jest to *duża impreza całonocna z kiermaszem książki, ale i z quadami, końmi, z watą cukrową, i z galerią również, i ze sprzedażą obrazów, i z bankami, i z samochodami. Czyli impreza wszystko dla wszystkich. Taka formuła. Czyli ci, którzy przyjdą, szukają dobrej literatury, no to kupią książkę, a ci, co przyszli z dzieckiem po watę, no to kupią watę i tyle.*

Specyfiką cyklicznych i okazjonalnych wydarzeń w zbadanych przez nas gminach miejsko-wiejskich i małych miastach jest **jednoczesne odwoływanie się do lokalnych tradycji, bardziej zróżnicowany niż na wsiach roczny harmonogram imprez i nieco silniej akcentowany popularno-rozrywkowy charakter tych propozycji.** Twórcze wykorzystywanie lokalnych symboli można uznać za mocną stronę programów domów kultury w małych miastach. Przykładowo, głównym wydarzeniem w Złotowie są „Urodziny wieszczki” nawiązujące do twórczości pochodzącego stamtąd poety staropolskiego, w Więcborku organizuje się m.in. Konkurs Zabaw Weselnych i Mazowieckie Dni Zboża czy konkurs recytatorski dla seniorów „Wachowskie Kolory Jesieni”, w Chycowie i Rybinie są to dni gminy. We wszystkich czterech domach kultury z małych miast widoczny jest popularny i ogólnodostępny charakter tych imprez. **Często mają one na celu przyciągnięcie uczestników rozrywkową, w tym niekiedy biesiadną formą.** Przykładem takiego wydarzenia są dni Chycowa, które, jak mówi dyrektor, *są imprezą dwudniową, w ostatnim czasie mieliśmy na tych imprezach takich wykonawców, jak „Wanda i Banda”, jak Andrzej Rosiewicz, Bohdan Łazuka, no już nie wspominam kapeli disco polo, to też młodzież po prostu chce ściągać na te imprezy.* Podobnie charakteryzowana jest jedna z imprez w Złotowie: *Nasze społeczeństwo lubi takie imprezy komercyjne, które tutaj im letnią porą organizujemy w czasie wakacji, więc te imprezy najwięcej osób skupiają* (Złotów, dyrektor).

Program wydarzeń w warszawskich domach kultury wyróżnia się skalą i różnorodnością imprez. W przypadku trzech stołecznych domów kultury (Lejowo, Rakuszowo, Wojnowo) powiedzieć można, że **mamy do czynienia z wielkimi „machinami organizacyjnymi”, które zajmują się przygotowaniem licznych, masowych imprez.** O skali, stopniu specjalizacji i profesjonalizacji tych działań świadczą przykłady imprez prowadzonych przez zbadane przez nas stołeczne podmioty. Są to np. pokazy teatrów tańca, Ogólnokrajowy Ekumeniczny Zjazd Artystów Chrześcijańskich (Lejowo), Festiwal „Sztuka Ulicy”, doroczna wystawa „Wizja Przyszłości” prezentująca makiety i projekty architektoniczne budynków mających powstać w Warszawie (Rakuszowo), koncerty czołowych polskich zespołów, udział w Warsaw Summer Jazz Days (Podorowo),

seanse bioenergoterapeutyczne czy występy czołowych polskich kabaretów (Wojnowo).

W przypadku dwóch stołecznych domów kultury (Rakuszowo, Wojnowo) mamy do czynienia ze **świadomym kreowaniem marki, którą jest dana instytucja.** Program imprez nie tyle zorientowany jest tam, jak w przypadku wiejskich i wiejsko-miejskich placówek, na integrację społeczności lokalnej, ale raczej na **dostarczanie profesjonalnego produktu kulturalnego warszawiakom** (niekoniecznie mieszkańcom danej dzielnicy). Konkurencją dla tych domów kultury są inne warszawskie sceny teatralne i studia koncertowe, a instrumentem osiągnięcia sukcesu – trafianie w określone nisze potrzeb i oferowanie, jak wspomniano, często wyszukanych propozycji. Program imprez na Wojnowie (W-wa) obliczony jest więc między innymi na popularyzowanie tamtejszej sceny widowiskowo-kinowej, na jej kojarzenie przez mieszkańców na przykład z występami znanych kabaretów. Dyrektor tego domu kultury podkreśla przy tym, że propozycje, które nie są najwyższej klasy, nie mają w tych warunkach szans powodzenia: *Na przykład w tej sali widowiskowej zaprosiłem najpierw jeden kabaret [...], okazało się, że ludzie to kupili, no to nie ma problemu, zapraszałem następne. Nagle okazało się, że po 15 latach to miejsce jest w planach kabaretów z tej pierwszej ligi, no bo niestety tylko pierwsza liga tutaj się przyjmuje [...], ale wtedy dwie sale na 700 osób mam zapelnione. Doszło do tego, że nie mówiło się już, że to jest tylko kino [...], zacząłem mówić, że to jest sala widowiskowo-kinowa [...] i zaczęli postrzegać, że [...] to jest miejsce, gdzie występują kabarety.*

Za pomocą okazjonalnych imprez świadomie buduje swoją pozycję także dom kultury Rakuszowo (W-wa). Odmienne jednak niż na Wojnowie (W-wa), opiera ją między innymi na **adresowanych do stosunkowo wąskiego grona elitarnych działaniach.** O ile dla dyrektora Wojnowa (W-wa) probierzem sukcesu jest frekwencja na spektaklu, o tyle w przypadku Rakuszowa (W-wa) jest to obecność konkretnych grup osób na niektórych spotkaniach. Metodę jej zapewnienia stanowi wysyłanie imiennych zaproszeń i choć nie ma podstaw, by negatywnie oceniać taką praktykę, jednak biorąc pod uwagę wysoko odpłatne zajęcia w tym domu kultury i wąskie sprofilowanie imprez, wydaje się, że stanowi to przykład niewykorzystanych możliwości wychodzenia tej instytucji do mieszkańców dzielnicy. Potwierdza to niska, w porównaniu do liczby mieszkańców dzielnicy, ale i innych warszawskich domów kultury, liczba uczestników imprez. Tak oto dyrektor opisuje specyficzny dla tego domu kultury element programu: *Na przykład w „Klubie wyzwania humanistycznych” zorganizowaliśmy taką dyskusję: „Polacy końca XX wieku”. Transmitowała to radiowa dwójka, mamy to zarejestrowane, ludzi było, wie pani, krzesła trzeba było dostawiać. A to nie taki temat ot łatwy i przyszli bardzo różni ludzie. Ale mieliśmy też taki cykl „Siedem grzechów głównych”, gdzie zawsze była i aktorka, która coś czytała, i socjolog, i zakonnik, bo to obzarstwo, lenistwo, takie różne [...]. Zorganizowaliśmy koncert z okazji roku Jana Pawła II, rocznicy powołania na tron papieski. W październiku był taki koncert przed kościołem św. Anny i tam zaproszono nasz chór do wystąpienia [...]. To był drugi koncert. Pierwszy był w Łazienkach. Robimy takie koncerty, to też jest cykl – „Imprezy Spacerowe” (W-wa, Rakuszowo, dyrektor).*

Wydawać by się mogło, że stołeczne domy kultury działają w warunkach determinujących zmiany w kierunku profesjonalnego przedsiębiorstwa kulturalnego. Czy uzasadnione jest więc oczekiwanie, że będą także działały na rzecz animacji kulturowej

i integracji mieszkańców dzielnic? Wśród badanych przez nas podmiotów można wskazać przykłady działań realizujących ten cel. Po pierwsze, dom kultury na Wojnowie (W-wa), **przy przyjmowaniu strategii „kulturowego kapitalisty” ma również, oparte na współpracy z czołowymi polskimi artystami sztuk wizualnych, doświadczenia artystycznych działań animujących realizowanych w wielkomiejskim blokowisku.** Z ich inspiracji ma w przyszłości powstać na Wojnowie (W-wa) „Park Kultury”. Inną propozycję sformułowano w domu kultury na Antonowie (który jest niewielką, peryferyjnie położoną dzielnicą). Prowadzone są tam **warszawskie potańcówki dla dorosłych odwołujące się do przedwojennych tradycji w tej dzielnicy:** *No my mamy takie zabawy taneczne przy zespole, nie dyskoteka dla nastolatków. Każdy może przyjść, zapłacić 5 złotych, w bufecie kawa, herbata, ciastka, jest prawdziwy zespół. Teraz będzie w listopadzie andrzejkowa zabawa. Cieszą się dużą popularnością, sala jest pełna* (W-wa, Antonowo, dyrektor).

## dobre praktyki

- Prowadzenie interdyscyplinarnych zajęć łączących na przykład sport, naukę języków obcych, sztukę.
- Wykorzystanie w tworzeniu imprez lokalnych symboli kształtujących tożsamość danej społeczności.
- Dopasowanie godzin pracy domów kultury do potrzeb mieszkańców.
- Tworzenie przedsięwzięć angażujących całe rodziny (np. zespół muzyczny: dzieci występują, rodzice szyją stroje, babcie pieką ciasta na pokazy).
- Działania oddające kawałek przestrzeni w domu kultury młodym ludziom.

## złe praktyki

- Nadmierne przywiązanie do tradycyjnych, sztywnych podziałów na dyscypliny.
- Brak jasnego systemu mierzenia liczby uczestników różnych form działań, zwłaszcza działań stałych.
- Brak jakiegokolwiek propozycji dla osób w wieku 30-60 lat.
- Nadmierne przywiązanie do tradycyjnych, sztywnych form działania (przeeglądy, konkursy, pogadanki).
- Zamykanie domów kultury w weekendy.

## zapalniki dyskusji

- Czy celem działania domu kultury jest edukacja artystyczna – zwiększenie kompetencji uczestników w danej dziedzinie (np. gra na instrumencie), czy może stymulowanie 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 jedyną propozycją może być dla tej grupy udział w imprezach? Czy to możliwe? Czy jest to grupa z definicji nieaktywna na polu działań społecznych?
- Jaką formę powinny mieć imprezy masowe? Czy muszą przypominać biesiady? Czy mogą być także elementem budowania tożsamości społeczności? Czy ich rolą jest dostarczenie produktu, czy integracja społeczności.

## rekomendacje

- Warto wprowadzić przejrzyste sposoby mierzenia liczby uczestników różnych form działań, w szczególności działań stałych.
- Przy wprowadzaniu innowacyjnych elementów programu nie trzeba obawiać się niskiej frekwencji. Uczestnicy muszą oswoić się z nowymi propozycjami.
- Warto 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”.
- Można wprowadzić formy pracy, które pozwalają na ekspresję twórczą, a nie służą jedynie zdobywaniu umiejętności. Takie formy sprzyjają integracji społecznej, niwelują podziały, nie kreują sytuacji opartych na rywalizacji.
- Powinna powstać baza dobrych pomysłów możliwych do replikowania przez inne domy kultury.

## 5. praca metodą projektów

Ważnym przedmiotem naszego badania było **stosowanie przez domy kultury nowatorskich form pracy otwartych na partycypację i integrację uczestników**. Przyjeliśmy, że praca metodą projektów jest jednym ze wskaźników twórczej i integracyjnej postawy domów kultury. Na potrzeby badania projekt prowadzony przez dom kultury zdefiniowaliśmy jako działanie, które:

- jest prowadzone przez ograniczony czas,
- dotyczy jednego, konkretnego tematu,
- opiera się na działaniu grupy,
- a przede wszystkim jest aktywnie tworzone – projektowane przez grupę uczestników.

Badając szczególne formy pracy domu kultury stawialiśmy pytania badawcze:

- **Czy dom kultury pracuje metodą projektów?**
- **Ile projektów prowadzi? Jakich grup uczestników i jakich obszarów dotyczy?**
- **Jaki jest stosunek pracowników domów kultury do tej metody?**

### 5.1. rozpowszechnienie pracy metodą projektów

Praca metodą projektów okazała się **nie tylko rzadko stosowana w badanych przez nas domach kultury, ale i bardzo mało znana**. Mimo posługiwania się przez badaczy przytoczonym wyjaśnieniem i podawania przykładów jej wykorzystywania, pracownicy wielu placówek nie bardzo się orientowali, na czym polega taka forma działania. W kilku wypadkach podawano, że metoda ta nie jest stosowana, mimo że w praktyce była. W jednym z domów kultury dyrektor stwierdził, że pytanie jest niezrozumiałe, a w kilku miejscach podawano przykłady zajęć, które nie są projektami. Powszechne było utożsamianie przez naszych rozmówców projektów jako formy pracy z jakąkolwiek formą dofinansowania działalności domu kultury. Kolejnym problemem okazały się trudności z odróżnieniem realizacji projektu przez dom kultury i przez afiliowaną przy nim organizację pozarządową.

Jak widać to w tabeli 4 (zob. str. 82), **6 z 13 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 Słomkach, w większości domów kultury **projektów jest mało i zwykle niewielki jest ich zakres i poziom innowacyjności**. Przykładowo, pracownicy domów kultury w Złotowie i w Więcborku stwierdzają, że prowadzą projekty, jednak z punktu widzenia wspomnianych modelowych cech charakteryzujących projekt (samoorganizacja grupy, wiodący temat, możliwość integracji uczestników, pole do ekspresji twórczej) są to dość skromne przedsięwzięcia. W przypadku Złotowa jest to raczej projekt artystyczny związany z organizacją imprezy („Urodziny wieszczka”) niż działanie grupy osób, a w Więcborku dyrektor podkreśla, że dom kultury był tylko jednym z partnerów przy realizacji „Szafa Lema”: *Tylko to nie jest tak, że sami realizowaliśmy projekt. Raczej było to we*

*współpracy z urzędem miasta, i we współpracy ze szkołami. My odpowiadaliśmy za część projektu i szkoły również za przygotowanie, np. młodzieży. Wśród warszawskich domów kultury praca poprzez projekty jest nieco bardziej popularna – prowadzą ją 3 z 5 domów – na Lejowie (W-wa) prowadzi się tą metodą m.in. zajęcia artystyczne dla osób niepełnosprawnych (we współpracy z organizacją pozarządową), na Rakuszowie (W-wa) – warsztaty tańca, a na Antonowie (W-wa) – międzynarodowy projekt plastyczny.*

### 5.2. stosunek pracowników domów kultury do pracy metodą projektów

**Wśród badanych przez nas domów kultury przeważa chłodne lub wręcz negatywne nastawienie do pracy metodą projektów**. Wyróżnia się na tym tle dom kultury w Słomkach, gdzie forma ta stanowi, jak wynika z rozmów z dyrektorem i pracownikiem, fundament tożsamości tej instytucji. Uzasadnieniem pozytywnych samoocen w Słomkach jest oddolny, integrujący charakter pracy metodą projektów: *Kiedyś tu była działalność tylko typowo kulturalna, a teraz w momencie jak piszemy projekty, to jest działalność oddolna, to znaczy angażujemy bardzo dużo osób z zewnątrz* (Słomki, pracownik).

Jednak wśród naszych rozmówców, jak wspominaliśmy, nie docenia się i mylnie utożsamia tę formę działania jako zarządzanie pozyskanymi z zewnątrz środkami finansowymi: *To jest trudniejsza forma. Samo przeliczanie wynagrodzeń pracowników, a z kolei coś tam na siłę wciskać, jakieś stowarzyszenie, coś przepuszczać przez to. To dla mnie jest za bardzo zagmatwane, wolę, żeby to było uczciwie napisane, tak jak ma być. Zresztą konsultujemy się z osobą od projektów w ministerstwie, także staramy się jak najbardziej. Nie no, było troszeczkę tych projektów realizowanych. Stowarzyszenie [...] powstało po to, żebyśmy mogli kontynuować te zajęcia, z klubami tutaj działającymi na naszym terenie, jeden z festiwali ogólnopolskich* (W-wa, Lejowo, dyrektor). Niektórzy z dyrektorów wprost stwierdzają: *Wolimy normalny tryb pracy* (Wianki, dyrektor).

Postrzeganie pracy metodą projektów głównie przez pryzmat finansowy powoduje, że ten rodzaj działalności niedoceniany jest nawet w tych ze zbadanych przez nas instytucjach, które mogą wykazać się sukcesami w ich prowadzeniu (wyjątek stanowią Słomki). Poza przywoływanym przykładem domu kultury w Więcborku, gdzie działania nie były do końca domu kultury, ponieważ realizowano je we współpracy z urzędem gminy, także dyrektor domu kultury na Antonowie (W-wa), który jako jedyny bierze udział w projekcie międzynarodowym, nie prezentowała tych działań jako specjalnego dokonania. Ogólnie, można stwierdzić, że praca poprzez projekty nie przyjęła się szerzej w badanych domach kultury. Pracownicy raczej jej nie czują, a koncepcja animowania współpracy wśród grup mieszkańców jest, jak się wydaje, dalece drugoplanowa wobec chęci pozyskania środków finansowych przez domy kultury. Sytuacja ta jest częścią omawianych wcześniej rutynowych i nieco schematycznych sposobów myślenia o tworzeniu programu domu kultury.

## rekomendacje

Praca **metodą projektów** umożliwia aktywne zaangażowanie i można ją z powodzeniem stosować do pracy z różnymi grupami wiekowymi. Metoda pracy projektami jest coraz częściej wykorzystywana w szkołach, ale też w innych instytucjach pełniących funkcje społeczne.

Więcej o metodzie projektów m.in:

[www.rownacszanse.pl/books/3390\\_objazdowy\\_instytut.pdf](http://www.rownacszanse.pl/books/3390_objazdowy_instytut.pdf)

[www.youth.org.pl/s/p/artykuly/7/7/DLA.pdf](http://www.youth.org.pl/s/p/artykuly/7/7/DLA.pdf)

[www.stowarzyszenie.cal.org.pl](http://www.stowarzyszenie.cal.org.pl)

[www.sieci.cal.org.pl](http://www.sieci.cal.org.pl)

narzędzia on-line: [www.sieci.cal.org.pl](http://www.sieci.cal.org.pl)

Zestawienie bibliografii dotyczącej pracy metodą projektów:

[www.e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/zasoby/zestawienia/zest171.pdf](http://www.e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/zasoby/zestawienia/zest171.pdf)

Organizacja pracy metodą projektów pozwoli łatwiej zdobywać środki finansowe na działania. Ale trzeba pamiętać – projekt to metoda pracy i sposób jej organizacji. Na projekt można poszukiwać dofinansowania, opisując go w formie wniosku czy aplikacji.

## złe praktyki

- Niezrozumienie idei projektów – przekonanie, że jest to niepotrzebny rodzaj pracy.
- Utożsamianie pracy metodą projektów z formą dofinansowania standardowych sposobów działania.

## zapalniki dyskusji

- Czy domy kultury są gotowe na eksperymentowanie i wprowadzanie nowych form pracy?
- Czy praca metodą projektów może być dla nich atrakcyjna?

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

W badaniach przyjęliśmy, że **jednym z głównych zadań domu kultury powinno być integrowanie społeczności lokalnej**. Realizacja tego celu przez dom kultury wykracza daleko poza przygotowywanie i prowadzenie programu czy ofertę kulturalną dla mieszkańców. W pewnym stopniu program jest, naszym zdaniem, instrumentem służącym realizacji znacznie szerszych celów i bardziej strategicznych zadań – aktywizacji w sferze społeczno-kulturalnej, animacji środowisk i budowaniu lokalnego kapitału społecznego. Temu, w jaki sposób domy kultury przyczyniają się do jednoczenia społeczności lokalnej, poświęcamy więc w tym rozdziale osobne miejsce (po przedstawionej wcześniej analizie programów – jednego z obszarów działań służących integracji). W odniesieniu do tej kwestii sformułowaliśmy dwa pytania badawcze:

- **Kogo i za pomocą jakich działań domy kultury przyciągają w środowiskach lokalnych?**
- **W jaki sposób domy kultury integrują mieszkańców?**

Sformułowane przez nas pytania odzwierciedlają dwa poziomy integracyjnych działań domów kultury. **Pierwszy z nich – przyciąganie** czy aktywizowanie mieszkańców jest w pewnym stopniu warunkiem dla drugiego. W analizie działań na rzecz przyciągania różnych grup społecznych skupiliśmy się na stopniu aktywności domów kultury w tych zabiegach i badaliśmy kogo, jakie grupy społeczne domy kultury starają się włączać. Drugi poziom oznacza coś więcej niż tylko zgromadzenie mieszkańców, na przykład na festynie (co często traktowane było przez naszych rozmówców jako przykład działań integrujących). Opisuje on starania na rzecz zbudowania stosunkowo stabilnych form współpracy między mieszkańcami, co jest niezwykle ważne gdy mówimy o integracji – wszystkie te działania nazywamy „**przerzucaniem pomostów**” między różniącymi się od siebie grupami osób, np. starszymi i młodszymi, osiadłymi i tymi, którzy właśnie się sprowadzili, między różnymi środowiskami zawodowymi itp. **Badanie tego drugiego poziomu integracji jest próbą odpowiedzi na to, jak domy kultury przyczyniają się do budowania kapitału społecznego w środowisku lokalnym**. Pod pojęciem kapitału społecznego rozumiemy lokalny zasób, na który składają się sieci znajomości i kontaktów między mieszkańcami, normy współpracy i zaufanie. W naszym przekonaniu dom kultury jest instytucją dysponującą dużymi możliwościami w budowaniu lokalnego kapitału społecznego i – tym samym – może odgrywać pewną rolę we wprowadzaniu zmiany społecznej we współczesnej Polsce. Liczne dokumenty strategiczne (Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski; Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego 2009-2015) i prace naukowe (Giza-Poleszczuk i in. 2000; Czapiński, Panek 2007; Theiss 2007) podkreślają w ostatnich latach znaczenie tworzenia kapitału społecznego dla zmian społeczno-gospodarczych w kraju i dla podniesienia jakości życia.

### 6.1. włączanie różnych grup mieszkańców w działania domu kultury

Czynnikiem, który wyraźnie różnicuje zbadane przez nas domy kultury w sferze włączania mieszkańców w życie tych instytucji, jest skala i charakter działań na rzecz przyciągania uczestników

do zajęć i imprez. Podejmowane próby można uporządkować – od strategii, które opierają się na, jak proponujemy to nazwać, „**pasywnych instrumentach**”, czyli oferowaniu tylko pewnych form, miejsc czy godzin spotkań, po strategię, których podstawą są, jak to określamy, „**aktywne instrumenty przyciągania**”, co oznacza specyficzne działania w celu włączania konkretnych grup mieszkańców. Siłą rzeczy, każdy z domów kultury posługuje się pasywnymi instrumentami. Ważny jest jednak systemowe podejście do ich wykorzystywania oraz wykraczanie w jakiś sposób poza bierne sposoby aktywizowania uczestników.

Do pasywnych sposobów włączania uczestników można zaliczyć (nie jest to wyczerpująca lista, wskazujemy w tym miejscu te, które odgrywają szczególną rolę dla zbadanych przez nas domów kultury) takie czynniki, jak:

#### – organizacja lokalnych festynów i imprez

Jak była już o tym mowa, organizowane są one w jakiejś formie przez wszystkie zbadane przez nas instytucje. W przekonaniu pracowników festyny są okazją do spotkania się różnych grup mieszkańców. Nasi rozmówcy podkreślali, że każdy może w nich uczestniczyć, spotkać sąsiadów i że mieszkańcy chętnie to czynią: *Widzę, bo obserwuję to od dosyć długiego czasu, mieszkańcy [...] zawsze lubili festyny [...]. Wszelkie tego typu gesty pod tytułem festyn połączony z koncertem, z placem zabaw dla dzieci, te wszystkie małe gaje, kwestia tego, że są jakieś ogródki gastronomiczne, coś, gdzie można spędzić czas z całą rodziną, spotkać sąsiadów, posłuchać muzyki – to są na pewno tego typu imprezy, które integrują* (W-wa, Podorowo, dyrektor). Spotkania takie, jak zaznaczają rozmówcy, mają potencjał skupiania różnych grup społecznych: *Przychodzą i policjanci, i nauczyciele, i pracownicy naszych tutaj zakładów, chociażby spółdzielni mleczarskiej czy tej firmy [...], czy rolnicy, naprawdę widzę wszystkich, widzę wszystkich na tych festynach* (Chyców, dyrektor). Do uczestnictwa, wprawdzie krótkotrwałego, lub jedynie obecności mieszkańców w działaniach domu kultury przyczynić się mogą szczególnie festyny, w których udział jest bezpłatny, a informacja o nich szeroko rozpowszechniona.

#### – godziny otwarcia domu kultury

Biorąc pod uwagę różne ograniczenia domów kultury, sądzimy, że im dłuższe godziny ich otwarcia w ciągu tygodnia (w tym szczególnie w weekendy), tym większa jest możliwość partycypacji różnych grup mieszkańców w działaniach tej instytucji. W jakich godzinach pracują zbadane przez nas domy kultury? Na ogół otwarte są długo. Do każdego (z wyjątkiem antonowskiego) możemy udać się od poniedziałku do piątku między 9 a 20. Większość z nich rozpoczyna pracę jeszcze wcześniej: o godzinie 8.00 (Wianki, Słomki, Łączki, Rybin, W-wa, Podorowo, W-wa, Wojnowo), o 7.30 (Złotów), o 6.30 (W-wa, Rakuszowo), a nawet o 6 rano (Więcbork). Badane przez nas domy kultury pracują najczęściej do 20.00 (Łączki, Słomki, Złotów, Chyców, W-wa, Lejowo, W-wa, Wojnowo), 21.00 (Wianki, Więcbork, Rybin), a jeszcze dłużej Rakuszowo (W-wa) i Podorowo (W-wa). Najdłużej otwarty jest więc dom kultury w Więcborku, dzień pracy wynosi w nim 15 godzin. Nieco ponad połowa domów (7) jest otwartych też w weekendy (Słomki, Jezioraki, Więcbork, Chyców, W-wa, Lejowo, W-wa, Rakuszowo,

częściowo też W-wa, Wojnowo). Wśród naszych rozmówców są podzielone opinie na temat zasadności otwierania domu kultury w weekendy. Na przykład w Złotowie stwierdzono, że *dom kultury jest otwarty w tygodniu; uważamy, że weekend to jest ten jedyny czas dla rodziny, dlatego cykliczne koncerty robimy w poniedziałek* (Złotów, dyrektor), celowo więc nie prowadzi się tam zajęć działań z mieszkańcami w soboty i niedziele. Inaczej postrzega się tę sprawę w Jeziorakach, gdzie dyrektor mówi: *Ważne, że my uzupełniamy w soboty, niedziele, bo właśnie ci, którzy najmniej przychodzą, wpadną na basen popływać, na aqua-aerobik. No, przyjdą na tę piłkę nożną*. Otwarcie tego domu kultury w weekendy jest więc elementem działań przyciągających określone grupy mieszkańców.

### – „marka”, renoma domu kultury: hity programu i popularni instruktorzy

Czynnikiem silnie oddziałującym na przyciąganie przez dom kultury różnych grup mieszkańców jest jego popularność. Niektórym z badanych przez nas domów kultury lepiej niż innym udało się wypromować w środowisku lokalnym swoją markę. Są one rozpoznawalne, traktowane przez mieszkańców jako miejsce spotkań, a część zajęć cieszy się bardzo dużą popularnością. Ta renoma całego domu kultury lub pewnych zajęć działa w niektórych gminach i dzielnicach jako mechanizm zwiększający frekwencję. Tak na przykład opowiada o tym dyrektor na Podorowie (W-wa): *W tym roku mamy taką sytuację, że mamy listy rezerwowych do listy rezerwowych na zajęcia. widać z tego, jak odbierają nas mieszkańcy, że chcą uczestniczyć w tych zajęciach*. Skutecznym magnesem przyciągającym mieszkańców są – jak była o tym mowa – instruktorzy-pasjonaci, czasami są nimi nawet osoby znane uczestnikom z mediów. O roli instruktorki tańca z „Tańcz z nami” dyrektor z Lejowa (W-wa) mówi: *Od tego roku pojawiła się u nas ta pani i momentalnie ma tych grup ileś tam*. Takie sposoby przyciągania uczestników dostrzega się też w Chycowie: *Chociażby „Szansa na sukces” – jeżeli występuje Marzena [...], to przychodzą wszyscy, wszyscy są zainteresowani, chcą jej posłuchać [...] i to na pewno w jakimś stopniu integruje. No, bo nam tutaj społeczeństwo chce dostrzec lokalną gwiazdę [...] i to w jakiś sposób na pewno motywuje ich, żeby się w to włączyć, no bo widzą, że jest jakiś efekt tego domu kultury, że na przykład jak będą przychodzili na zajęcia, to mogą też tam po prostu coś osiągnąć* (Chyców, dyrektor).

Do pozostałych pasywnych czynników włączenia mieszkańców w działania domu kultury możemy zaliczyć także m.in.: **informację i promocję instytucji, brak lub niską odpłatność za zajęcia, lokalizację i przestrzenną dostępność domu**. Te czynniki są przedmiotem analiz w odrębnych częściach raportu.

Wśród prowadzonych przez domy kultury działań zaobserwowaliśmy także takie, które można określić jako **aktywne metody przyciągania uczestników**. Są one trudniejsze do realizacji i wyraźnie mniej rozpowszechnione. Do tego typu form pracy zalicza się, po pierwsze, prowadzenie **projektów** przez domy kultury. Innym przykładem jest podejmowana przez niektórych **instruktorów-pedagogów ukierunkowana praca** z pewnymi osobami, rodzinami i grupami. Spotkaliśmy się z dwoma przypadkami (Jezioraki, Chyców) lokalnych liderów społecznych, którzy dzięki znajomości mieszkańców i umiejętnościom pedagogicznym włączyli konkretne osoby w działania domu kultury. Jeden z nich tak oto opisuje tę metodę pracy: *My sobie tak rodzinnie gadamy, próbujemy. Jeżeli dzisiaj go widzimy [o młodym mieszkańcu], że on chodzi z piwkiem czy papieroskiem, to mówimy: „Słuchaj, może dzisiaj tego piwa nie pij [...], chodź może się*

*popluskasz” albo: „taki silny jesteś [...], słuchaj ty masz taki pysk artysty, chodź tutaj, może ci się uda tym pędzlem coś machnąć”*. Dodaje przy tym: *Wiadomo, nie proponuję tutaj jakichś ekstremalnych skoków ze spadochronem czy na bungee, tylko to wszystko idzie w takim kierunku, żeby przyciągnąć tę młodzież [...], zacząć wychowywać w takim duchu, że nie tylko jakieś bezsensowne bieganie po ulicach, tylko że warto też przyjść, warto popływać* (Jezioraki, pracownik). Sądzymy, że takie formy przyciągania mieszkańców są codzienną praktyką pracowników domów kultury i warto, aby świadomie były wykorzystywane jako element szerszej strategii działań integrujących.

Specyficzną, zinstytucjonalizowaną formą przyciągania uczestników jest zachęcanie lub nawet **kierowanie mieszkańców** do domu kultury przez inne lokalne instytucje. Z subtelnym wariantem takiego działania spotkaliśmy się w Rybinie, gdzie kierownik ośrodka pomocy społecznej doradził grupie starszych osób uczestnictwo w zajęciach tej placówki. Znacznie bardziej rozpowszechnione i czasem nie pozostawiające uczestnikom wyboru rozwiązania polegają na zapewnianiu frekwencji domom kultury przez szkoły. Nierzadko na prośbę pracowników domu kultury, wskutek uzgodnień między oboma instytucjami uczniowie są skłaniani do udziału w spektaklach czy seansach filmowych w domach kultury, w praktyce oznacza to, że są oni przyprowadzani całymi klasami (o kontaktach domów kultury ze szkołami piszemy szerzej w rozdziale o relacjach między instytucjami w społeczności lokalnej). Podsumowując, sądzymy, że w naszej próbie strategię opartą na aktywnych instrumentach włączania w największym stopniu stosują domy kultury w Słomkach, Jeziorakach, Chycowie, na Lejowie (W-wa) i na Wojnowie (W-wa).

Jakie grupy społeczne, które środowiska w społecznościach lokalnych domy kultury starają się przyciągać poprzez pasywne i aktywne działania? W wypowiedziach naszych rozmówców powtarzają się wskazania na cztery najważniejsze „problemowe” grupy osób mało zainteresowanych braniem udziału w programach domu kultury. Rozpoznawanie tych grup i ich problemów oraz kompleksowe próby włączania ich do współpracy są, w naszym przekonaniu, dobrym wskaźnikiem integracyjnej roli domu kultury. Po pierwsze, badani, szczególnie w małych gminach miejskich, twierdzili, że trudno jest im nawiązać współpracę ze **starszą młodzieżą**. Podkreślano często niskie zaangażowanie tej grupy oraz brak stałości i konsekwencji w uczestnictwie. Często spotykaliśmy się z dość negatywnym obrazem młodzieży wśród pracowników badanych instytucji: *Trudno też młodzież ściągnąć, ponieważ młodzi w tej chwili to lubią taką kawiarnię, gdzie mogą sobie pograć w te gry [...], gdzie można wypić piwko, gdzie można zapalić papieroska itd. Jest po prostu ciężko* (Złotów, dyrektor). Nasi rozmówcy mówili też o trudnych doświadczeniach: *Przychodzi młodzież, ale ich najtrudniej jest w grupy zlepić [...], realizacja projektu 3-4 miesiące, kończymy, dziękujemy. W ramach „Zielonej Wiosny” realizowaliśmy z młodzieżą... ale oni tak jakby... to jest moim zdaniem, no nie najtrudniejsza grupa, ale grupa, która nie chce* (Słomki, dyrektor). Zbadane przez nas domy kultury z różnym powodzeniem podejmowały próby włączania młodzieży (mówimy w tym miejscu o działaniach znacznie wykraczających poza współpracę z wąskimi grupami młodzieżowymi, np. break-dance’owców). Przykładami dobrych praktyk w tym zakresie są między innymi **działania oddające kawałek przestrzeni w domu kultury starszej młodzieży**, np. działania pracowni „Na przekór” na Podorowie (W-wa). Z tego być może powodu nieskuteczne okazały się wysiłki podjęte w Złotowie, aby przyciągnąć młodzież poprzez otwarcie

kawiarenki, która zgodnie z autorską koncepcją pani dyrektor miała być w stylu folkowym. Odmienne, dość radykalną postawę przyjęła dyrektor w Więcborku. Zorganizowała koncert rockowy dla młodzieży. W jego trakcie zniszczono salę domu kultury, jednak dyrektor wydaje się sądzić, że są to niezbędne koszty włączania takich mało przychylnych grup: *Zaczęli tańczyć pogo, no i na sali połamali trochę rzeczy. No, ale – jak mówię – to się wlicza w ryzyko [...], a chcąc pozyskać nowe osoby, które będą przychodziły, choćby nawet tylko do kina, to musimy kierować nasze działania do szerokiego spektrum mieszkańców, nie możemy się zawężać do jakiejś konkretnej grupy.*

Drugą grupą, która w stosunkowo małym stopniu uczestniczy w działaniach domu kultury są **zapracowane osoby w wieku aktywności zawodowej**. Jak wspomniano w związku ze specyfiką oferty, **brak jest szczególnych pomysłów wśród domów kultury na metody aktywizacji społeczno-kulturalnej tej grupy. Przeważa przekonanie, że adresowane są do nich festyny rodzinne i imprezy okazjonalne.** Zwykle jednak z myślą o tej grupie dyrektorzy, jak twierdzą, organizują zajęcia w weekendy. Między innymi dla nich przeznaczone są także **zajęcia sportowe**, np. działająca w domu kultury na Wojnowie (W-wa) siłownia ma na celu, jak podkreśla dyrektor, **umożliwienie zrelaksowania się po tygodniu pracy.** Z podobnym zamiarem przy basenie prowadzonym przez dom kultury w Jeziorakach planuje się otwarcie sauny. Drugą, powtarzającą się w kilku domach kultury, strategią włączania osób w średnim wieku jest **próba dotarcia do tej grupy za pośrednictwem dzieci korzystających z zajęć.** Działa to na przykład według następującego mechanizmu: *Poprzez dzieci i młodzież dochodzimy do tych rodziców, którzy – jak sądzę – niejednokrotnie nie wiedząc o tym, zaczynają się udzielać w życiu społecznym gminy. Bo to tak wychodzi... bo to dzieciaki chce wystartować i trach za łapę, i na raz rodzic się znajduje w kręgu, i już jest dobrze* (Słomki, pracownik).

Część naszych rozmówców podkreślała, że trudno też włączyć w działania domu kultury **seniorów**. Z drugiej strony, w dużej części badanych podmiotów, Uniwersytety Trzeciego Wieku są najliczniejszymi formami działalności: w trzech stołecznych (Lejowo, Rakuszowo, Wojnowo) są na pierwszym, a w Jeziorakach – na drugim miejscu pod względem popularności. Przyпускаjmy, choć dowiedzenie tego wymagałoby dodatkowych badań, że **trudna do aktywizacji podgrupa seniorów to osoby o relatywnie niższym poziomie wykształcenia i dochodach.** O tych trudnościach mówiono przykładowo: *Tutaj kiedyś była wioska, ciężko jest namówić, zwłaszcza starszych ludzi, do tego, żeby do nas przyszli [...]. Ale mówię, to jest środowisko specyficzne, nie wszyscy potrzebują kontaktu z kulturą, ewentualnie na zabawę taneczną, to ludzie jeszcze przyjdą się pobawić, ale na takie zajęcia artystyczne to ciężko wyciągnąć jest starszych ludzi* (W-wa, Antonowo, pracownik). Problemy te (mimo dużych sukcesów w aktywizacji seniorów) silnie podkreślano też w Jeziorakach, stosując nawet przy tej okazji metaforę walki: *Ja myślę, że są to ludzie, którzy są nieprzygotowani do konsumpcji tej kultury [...], prowadzą właściwie takie drugie, równoległe życie. Od serialu do serialu* (Jezioraki, dyrektor).

Grupą społeczną, której włączanie do działań jest szczególnie ważne dla części domów kultury, są **osoby żyjące w biedzie i zagrożone wykluczeniem społecznym** (chodzi głównie o dzieci i młodzież). W kilku domach kultury (m.in. Jezioraki, Chyców, W-wa, Lejowo, W-wa, Antonowo) spotkaliśmy się z przykładami celowych działań aktywizująco-resocjalizacyjnych skierowanych do tej grupy mieszkańców. W zbadanych przez nas

instytucjach działania te mają zwykle opiekuńczo-wychowawczy, jak sądzimy – nieco tradycyjny, charakter. Warto zauważyć, że w trzech przytoczonych niżej cytatach mówi się w sposób oceniający o „patologicznych środowiskach”. Przykładem tego jest rozpoznanie pracownika domu kultury w Chycowie: *Często widzę dzieci zmęczone, zmarznęte, no herbatkę zrobię, no w takich środowiskach jest naprawdę dużo takich dzieci, patologicznych dzieci naprawdę, które wymagają opieki. No więc my bardzo dużą rolę tutaj spełniamy, te dzieciaki mają w nas jakby ciotce czy wujków, że mogą przyjść, czy też do dyrektora się wyzaliczyć, czy po prostu porozmawiać [...], więc robimy no taką świetlicę resocjalizacyjną czy socjoterapeutyczną, bo, bo to są takie działania wymuszone, no bo skoro przychodzą, to nie możemy ich po prostu tutaj jakoś traktować gorzej czy, czy tu zabronić przychodzić* (Chyców, pracownik).

Przykłady nieco bardziej stanowczych działań, opartych na pewnej kontroli, podejmuje się na przykład w Jeziorakach. Dyrektor opowiada o nich, mówiąc wręcz o uratowaniu pewnych rodzin: *Biednym dzieciom, zagrożonym, daliśmy rowery „Masz rower. Masz dwa razy przychodzić do trenera na trening” [...]. Dziewięcioro się uratowało. Jeżdżą, robią te dzieci wyniki. Chodzą gdzieś do szkoły, ten trener ma na nich oko, co tam się dzieje w domu. Ba! Jedną rodzinę ewidentnie żeśmy wyciągnęli! Matka zaczęła się interesować, co z synem jest, przychodzi na zawody. A po prostu była to już naprawdę patologiczna rodzina. Innym przykładem z Jezioraków jest zorganizowanie siłowni: *Mamy takich „zbójów” 18-letnich, którzy wyszli z obowiązku nauki, skończyli pewnie tylko gimnazjum, pewnie niecałe [...]. Ja do nich [mówię]: „Panowie, dlaczego niszcycie tę tablicę?”, bo wyrrywają mi tam tablicę, „No niech pan nam załatwi siłownię, to my się na siłowni będziemy pakować”. Więc teraz [...] organizuję taką siłownię dla tych „bandziorów” [...], dla ludzi, którzy są mocno zagrożeni patologią [...], od stycznia ruszy. Będzie trener, wychowawca, żeby oni tę siłę [dobrze wykorzystali], żeby jakoś spróbować ich uratować.* Także na Antonowie (W-wa) jest mowa o pracy z młodzieżą z trudnych środowisk: *My bierzemy to pod uwagę, im trzeba pomóc, my sobie poradzimy, a to jest dla nich jedyna szansa wyrwania się z patologicznego domu* (W-wa, Antonowo, dyrektor).*

Z powyższymi stanowiskami kontrastuje rozwiązanie, które znajduje się w planach domu kultury na Lejowie (W-wa) wykracza ono w pracy z młodzieżą zagrożoną wykluczeniem społecznym poza działania opiekuńczo-wychowawcze. Zamierza się tam bowiem podjąć działania animacyjne wykorzystujące możliwości tej instytucji w inny sposób niż w Jeziorakach i Chycowie: *Myślmy właśnie o takiej formie teatrów podwórkowych. Bo do nich nie można tak pójść i powiedzieć po prostu: „My chcemy coś z Wami robić”. Możemy zacząć coś robić na ich terenie i starać się robić tak, żeby oni sami do nas przyszli. To jest bardzo trudne* (W-wa, Lejowo, dyrektor). Sądzimy, że **warto, aby domy kultury, obok powyższych tradycyjnych form działania z trudnymi środowiskami, podejmowały także tego typu próby dowartościowujące i wzmacniające sąsiedzkie więzi.**

## 6.2. sposoby integrowania mieszkańców środowisk lokalnych przez domy kultury

Wśród zbadanych przez nas domów kultury są przykłady takich, które koncentrują swoje działania na pracy z wybranymi grupami mieszkańców, głównie z dziećmi i z młodzieżą, ale też na przykład z relatywnie lepiej wykształconymi czy zamożniejszymi osobami. Część zajęć i innych form pracy prowadzonych przez domy kultury utrzymuje pewne społeczne podziały w środowiskach lokalnych.

Spotkaliśmy się między innymi z opiniami, że Uniwersytety Trzeciego Wieku skupiają w niektórych miejscach raczej emerytowanych nauczycieli i inteligentkie grupy zawodowe, a kluby seniora – osoby o niższym poziomie wykształcenia. Wiele zajęć warsztatowych adresowanych jest do konkretnych grup wieku. Większość domów kultury ma też w swoich programach propozycje przeznaczone dla (pod względem uczestnictwa w kulturze) **bardziej ambitnych i mniej ambitnych uczestników**.

Mimo to, możemy stwierdzić, że **zbadane przez nas domy kultury próbują podejmować różne działania na rzecz integracji społecznej i budowania kapitału społecznego w środowiskach lokalnych**. Nie odnosimy się w tym miejscu do skali działań (uczestnicy stałych zajęć zbadanych przez nas instytucji to liczebnie bardzo mała część mieszkańców danych gmin i dzielnic), ale do mechanizmów integrowania. Widoczne jest, że domy kultury na różny sposób wykorzystują możliwość przerzucania pomostów między grupami społecznymi. Wydaje się, że integrację jako budowanie stałych struktur współpracy (o innej formie integracji – wzmacnianiu lokalnej tożsamości i zakorzenienia mowa jest w kolejnym punkcie), do której przyczyniają się domy kultury, **porównywać można do pewnego stopnia z mechanizmami integrującymi w organizacjach obywatelskich**. Wprawdzie zasadniczą różnicą jest samoorganizacja, przewaga poziomych więzi i niezależność od państwowych struktur w organizacjach, ale w odniesieniu do budowania sieci współpracy między mieszkańcami, dom kultury pełnić może podobne funkcje.

Ogólnym warunkiem skutecznej integracji mieszkańców gminy/dzielnicy, było dla zbadanych przez nas instytucji, skupienie się na **działaniach w społeczności lokalnej**. Jeden z wiejskich domów (Łączki), a przede wszystkim trzy warszawskie domy kultury (Rakuszowo, Podorowo, częściowo również Wojnowo) w małym stopniu podejmowały współpracę z mieszkańcami gminy/dzielnicy. W Łączkach wynikało to z dominacji działań obliczonych na uczynienie lokalnej uroczystości ponadlokalną marką, a w trzech stołecznych domach kultury zaobserwowaliśmy generalnie niski stopień zakorzenienia instytucji w środowisku, lokalność zdawała się być mało istotnym punktem odniesienia w działaniach. Dominowała wśród nich komercyjna, poszukująca klientów w całym mieście formuła działania.

Wymiarem integracji, który silnie ujawnił się w działalności domów kultury i podkreślany był przez naszych rozmówców, było rozwijanie **współpracy międzypokoleniowej**. Domy kultury, szczególnie w mniejszych gminach, bardzo silnie uświadamiały sobie celowość takich działań. Zdaniem naszych rozmówców w Słomkach odnowa współpracy między generacjami jest wręcz podstawą zintegrowania społeczności lokalnej. Na pytanie, jakie projekty są tam najważniejsze, dyrektor powiedziała: *Dziś to są projekty międzypokoleniowe. I wierzę w to, że tak powinno być. Właśnie ten przegląd, który był u nas w poprzednią niedzielę [...], to był I Przegląd Międzypokoleniowy Kabaretów. Międzypokoleniowy – tu jest właśnie najważniejsze [...], bo kiedyś wieś naprawdę ze sobą współdziałała. Dzisiaj [...], niech tam sobie babka czy dziadek gada [...]. A to jest klucz do tego, żeby ludzie na wsi się na nowo jednoczyli, tworzyli wspólnotę. Mimo że są jeszcze takie rodziny wielopokoleniowe, że mieszkają razem babki, dziadki i rodzice i dzieci. Domy duże [...], ale ludzie młodzi w większości uciekają do miasta. Są niewykorzystani. I chodzi o to, żeby nawet jeśli tam gdzieś zdobywają jakieś większe umiejętności, wracali tutaj – tu jest sens działania.*

Zaznaczyć jednak należy, że wiele z działań opisywanych przez domy kultury jako międzypokoleniowe **opierało się jednak**

**raczej na współobecności, a nie aktywnym współdziałaniu i integracji różnych pokoleń**. Przykładami takich mniej efektywnych form integracji są zajęcia ceramiczne na Antonowie (W-wa), graficzne na Podorowie (W-wa) czy etnograficzne na Rakuszowie (W-wa), polegające na zajęciach w łączonych grupach młodszych i starszych uczestników. O takich metodach integracji międzypokoleniowej mówi dyrektor w Złotowie: *Często staramy się na przykład warsztaty zorganizować dla rodzin, żeby mogli i ci, i ci, i dzieci, i rodzice albo często dziadkowie, bo dziadkowie mają dużo wolnego czasu, i często rodzeństwo starsze czy też młodsze, więc staramy się organizować takie rodzinne spotkania [...]. Natomiast jeśli chodzi o takie zajęcia stałe, które są w grafiku domu kultury... żeby były zróżnicowane wiekowo, no, to jest ciężko. Działaniem, które w większym stopniu służyć może wytwarzaniu międzypokoleniowych więzi jest na przykład organizowany w Złotowie konkurs „Leśne Stwory”. Jest tak pomyślany, żeby cała rodzina, wszystkie pokolenia brały udział w przygotowaniu kostiumu i roli odgrywanej w konkursie przez dziecko. Jest to **przykład organizowania w rodzinie twórczej współpracy, opierającej się na wiedzy, umiejętnościach i pomysłach starszych i młodszych pokoleń**, a nie tylko na wspólnym uczestnictwie w zajęciach.*

Jedną z najważniejszych, z punktu widzenia budowy kapitału społecznego, form integracji w środowisku lokalnym to próby budowania **więzi między różniącymi się od siebie grupami społecznymi**. O ile, jak wspominaliśmy, spotkaniu różnych mieszkańców gminy dobrze służą lokalne imprezy, o tyle dopiero w miarę stałe formy uczestnictwa w projektach czy zajęciach mogą przyczyniać się do nawiązywania współpracy między nimi. W większości zbadanych przez nas domów kultury prowadzono liczne działania, które ogrywały także taką rolę. Jak mówi dyrektor w Jeziorakach o tamtejszym programie: *Jeśli chodzi o grupy społeczne, jest przekrój od profesora po absolwentów zawodówek, przy czym to jest tak, że nie można przypisać rodzajów zajęć do grup, np. społecznych. Nie jest tak. To dokładnie się miesza. Spotkaliśmy się jednak i z formami działań, które zaprzeczają wręcz możliwość integrowania mieszkańców poprzez uczestnictwo w zajęciach. Zalicza się do nich stosowana na Antonowie (W-wa) formuła indywidualnych zajęć-lekcji z dziećmi, a także prowadzenie niewielkich, zamkniętych grup zajęciowych, np. w Chycowie, gdzie *raczej to są stałe zajęcia zamknięte dla poszczególnych uczestników, którzy, no, są w tym kole i działają* (Chyców, dyrektor).*

Do integracji różnych środowisk przyczyniają się działające w domach kultury zespoły muzyczne i (głównie ludowe) zespoły taneczne. Szczególnym tego przykładem są **orkiestry dęte prowadzone we wszystkich zbadanych przez nas małych gminach miejskich**. Zwraca na to uwagę nasza rozmówczyni w Złotowie, mówiąc: *W naszej orkiestrze miejskiej są dzieci z rodzin, powiedzmy, biedniejszych i z rodzin lepiej ustawionych, a mogą ocenić w ten sposób te dzieci, ponieważ my zakupujemy instrumenty dęte [...] i na przykład są dzieci, których rodzice mogą sobie pozwolić na kupno dziecku instrumentu, ale są i takie, którym te instrumenty musimy kupić my* (Złotów, dyrektor). **Działanie takich amatorskich zespołów, grup miłośników jest w koncepcjach kapitału społecznego klasycznym przykładem budowania tego zasobu**. Nie jest raczej możliwe obecnie szerokie uczestnictwo w tego typu zajęciach, jednak nasze przykłady mazowieckich domów kultury ukazują, że nie jest to też archaiczna forma współpracy lokalnej. Miejska orkiestra dęta, jak opisywał to dyrektor w Rybinie (osobiście prowadzący tamtejszą orkiestrę o stuletniej tradycji), jest także lokalną chlubą i zaprasza się ją na większość



miejskich uroczystości: *Orkiestra ma bogatą tradycję, okazje – czy to kościelne: Pasterka, Wielkanoc, Boże Ciało, jakieś inne jeszcze uroczystości, czy patriotyczne [...] no, praktycznie wszędzie – jak mówię – gramy, jak tylko ktoś się do nas zgłosi, na nadaniu imienia gimnazjum, na rocznicy powstania banku spółdzielczego, na otwarciu hali [...] też żeśmy byli.*

Tworzenie lokalnych struktur współpracy między różnymi grupami mieszkańców odbywa się także na bardziej ogólnym poziomie funkcjonowania domów kultury. Duża część ze zbadanych przez nas instytucji (8 z 13) jest także fizycznie **siedzibą i miejscem, w którym mogą nawiązać kontakt i współpracę różne lokalne grupy nieformalne i organizacje pozarządowe. Ta forma budowania współpracy lokalnej jest jednak, jak sądzimy, ogółem w niewystarczającym stopniu wykorzystywana przez domy kultury.** Jedną z miar otwartości domu kultury, pożytkowania i budowania przez niego lokalnych zasobów jest udostępnianie tego miejsca dla różnych lokalnych inicjatyw. Tymczasem w czterech domach kultury (Wianki, Chyców, Rybin, W-wa, Rakuszowo) w zasadzie nie zaobserwowaliśmy takich działań, a w kilku (m.in. Łączki, Słomki) organizacje były powołane bezpośrednio przez pracowników domów kultury. Kilukrotnie wskazywano, co wydaje się szczególnie niepokojące, na małą otwartość domów kultury na grupy lokalnych twórców (m.in. na warszawskich Rakuszowie i Podorowie). Otwarcie budynku domu kultury na działalność lokalnych grup jest najsilniej widoczna w Złotowie (działa tam m.in. klub seniora, społeczne ognisko muzyczne, klub abstynenta, koło Światowego Związku Żołnierzy AK) i Jeziorakach (gdzie działają podobne grupy, m.in. Klub Złotego Wieku, koło kombatanów AK, koło gospodyń wiejskich). Tylko trzy, wyłącznie stołeczne, domy kultury udostępniły przestrzeń niezależnym organizacjom pozarządowym (W-wa, Lejowo, W-wa, Podorowo, W-wa, Wojnowo).

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, co może być przyczyną tego zjawiska, w niektórych sytuacjach utrudnienie mogą stanowić warunki lokalowe. Sądzimy jednak, i w kilku przypadkach podkreślali to lokalni animatorzy (m.in. W-wa Rakuszowo, W-wa Podorowo, Więcbork), że **brak dostrzegania pożytków z takich form budowania współpracy, 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. Opinie na ten temat części niezależnych animatorów lokalnych są bardzo krytyczne: *Wszyscy liczyli na to, że przynajmniej jakiś nieduży pokój się znajdzie, żebyśmy mogli się tam spotykać. No, przecież jeżeli takie stowarzyszenie [reprezentowane przez animatorkę] nie ma siedziby, a argumentem było to, że stowarzyszeń [...] jest dużo, różnych i my nie możemy być wyjątkiem i mieć tam swoje miejsce [...]. Powiem tak okrutnie: pracownicy etatowi [domu kultury] mają taki cel, żeby się utrzymać (W-wa, Podorowo, animatorka).*

Pozytywnym przykładem integrowania różnych grup mieszkańców jest współpraca z osobami niepełnosprawnymi. W trzech domach kultury spotkaliśmy się z inicjatywami budującymi współpracę między **osobami z niepełnosprawnościami** i osobami sprawnymi. Najszerze działania pod tym względem prowadzi dom kultury na Lejowie (W-wa) – m.in. spotkania „Teatru 8 i pół” organizowane we współpracy ze Stowarzyszeniem Integracji Niepełnosprawnych. W Więcborku odbywa się m.in. Festiwal „Kolorowa Bajka” z udziałem osób niepełnosprawnych,

na Wojnowie (W-wa) działa studio tańca integracyjnego. Wydaje się jednak, że i ta forma integracji jest dość mało doceniana przez pracowników domów kultury. Niekiedy (tak jak w Łączkach) o udziale osób niepełnosprawnych mówi się głównie z perspektywy dostosowania budynku do ich potrzeb.

Jednym z wymiarów integracji społeczności lokalnych, który ujawnił się w naszych badaniach, jest budowanie współpracy **na obszarze 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 na ważne wyzwanie w pracy domu kultury. Przykładem działań odpowiadających na nie są między innymi projekty i formy pracy stosowane w Słomkach. Po pierwsze, dyrektor zauważa tam, że założenie filii, czyli lokalnych świetlic, umożliwiło nawiązywanie współpracy. Intencją tworzenia filii w Słomkach była próba odpowiedzi na rozpoznaną potrzebę braku miejsc spędzania wolnego czasu, ale także to, jak wprost mówi dyrektor, *żeby ludzie mieli bliżej do siebie.* Dostrzeżenie przestrzennego wymiaru integracji mieszkańców poskutkowało także wypracowaniem ciekawej formuły dożynek, których organizacja co roku należy do kogo innego: *One chodzą po terenie gminy. Celowo to robię, świadomie to robię, żeby nie tylko w centrum gminy, we wsi, ale dzisiaj ta wieś, za rok tamta jest organizatorem, zaprasza całą gminę, przewodzi tej imprezie, tej obrzędowości. Jedziemy tu, a za rok jedziemy w inne miejsce i tak dalej, i tak dalej. I ta nasza gmina jest trochę inna też chyba z tego powodu* (Słomki, dyrektor). Na trudną przestrzeń społeczną wskazywano m.in. na Lejowie (W-wa) i w Jeziorakach. Dzielnica Lejowo (W-wa) podzielona jest linią kolejową na dwie części i, jak mówili nam pracownicy domu kultury, między mieszkańcami obu występuje pewna niechęć, brak gotowości do współpracy. Dyrektor tamtejszego domu kultury mówi na przykład, że zorganizowanie filii-pracowni w jednej części dzielnicy, skutkuje domaganiem się przez mieszkańców drugiej, aby na ich terenie powstało analogiczne miejsce, bo przecież na drugą stronę torów, *do nich* nie będą chodzić. Brak jednak było na Lejowie (W-wa) pomysłu na przezwyciężanie tego problemu. Z wyjątkiem Słomek zauważyliśmy mało szerszych działań przełamujących tego typu podziały. Dyskusyjnym przykładem działania w przestrzeni są też rozwiązania stosowane przez duże stołeczne domy kultury. Przykładowo Rakuszowo (W-wa), jak podkreślano, prowadzi część imprez w popularnych warszawskich młodzieżowych miejscach spotkań w centrum, nie wychodząc praktycznie ze swoimi działaniami do najbliższego sąsiedztwa w dzielnicy.

Nie jest możliwe porównanie zbadanych domów kultury pod względem skuteczności budowania lokalnego kapitału społecznego, między innymi ze względu na różnice w środowiskach lokalnych, różne priorytety i stosowane przez nie formy działania. Dokonując jednak szczegółowej oceny, można w naszej próbie wyróżnić takie domy, które zarysowane w tym rozdziale metody stosują **w kompleksowy sposób** – starają się zarówno włączać, jak i budować sieci współpracy między mieszkańcami na różne sposoby (integrując pokolenia, grupy społeczne, mieszkańców różnych części gminy). Sądzimy, że Jezioraki, Słomki, Lejowo (W-wa) i w pewnym stopniu Rybin stosują tu bardziej skuteczne strategie niż na przykład Wianki, Złotów, Rakuszowo (W-wa) czy Podorowo (W-wa). Oceniając łącznie podejmowane w domach kultury działania integracyjne, warto jeszcze raz wrócić do porównania z organizacją obywatelską. Sądzimy, że przerzucając pomosty między uczestnikami swoich zajęć, domy kultury przypominają do

pewnego stopnia organizacje obywatelskie. **W podejmowanych próbach wychodzenia do mieszkańców środowiska lokalnego, animowania szerokiej współpracy, mają jednak dużo większe możliwości niż wiele organizacji społecznych. W naszym przekonaniu możliwości te są przez dużą część domów kultury niedoceniane i niewykorzystywane.** Niekiedy, jak się wydaje, brak trochę odwagi domom kultury (zaznaczamy jednak, że do części, m.in. ww., uwaga ta odnosi się w małym stopniu), by bardziej dynamicznie wyjść do mieszkańców. **Spotkaliśmy się z deklarowaniem wprost strategii – mówiąc metaforycznie – lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu:** *Jeżeli nie wybierzemy sobie jakiegoś odpowiedniego małego kręgu i nie znajdziemy odpowiednich osób, to bardzo ciężko, żeby coś ruszyć, żeby kogoś zaktywizować. I to chyba jest jednak największy problem (Wianki, animator).*

### dobre praktyki

- Pielęgnowanie i docenianie tradycyjnych form współpracy łączących osoby z różnych grup społecznych i w różnym wieku (np. okriestry dęte) oraz szukanie nowych form sprzyjających takiej integracji.
- Podejmowanie prób integracji przestrzennej mieszkańców: w dużych gminach na przykład organizacja przechodniego święta, którego gospodarzem co roku jest inna wieś.

### złe praktyki

- Traktowanie organizacji pozarządowych, lokalnych grup twórców, grup nieformalnych jako konkurencji i nieudostępnianie im przestrzeni w domach kultury.
- Przekonanie, że skoro są grupy trudne i niechętne włączeniu się w działanie domów kultury (np. starsza młodzież), to nic nie da się z tym zrobić i obrażanie się na nie.

### zapalniki dyskusji

- 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?
- Czy dom kultury ma w lokalnych organizacjach i grupach nieformalnych konkurencję? Czy może stanowić platformę spotkania takich instytucji i grup?

### rekomendacje

- **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.
- **Uważamy, że warto włączać w prowadzone działania osoby niepełnosprawne.**
- Trzeba podejmować **próby integracji przestrzennej mieszkańców.** W dużych gminach może to być na przykład organizacja przechodniego święta prowadzonego w każdym roku przez inną wieś.
- 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.

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

Obok budowania więzi między mieszkańcami w społeczności lokalnej, ważnym aspektem integracji i szerzej – funkcjonowania domów kultury są dla nas **działania w sferze wzmocnienia lokalnej tożsamości, poczucia zakorzenienia mieszkańców oraz twórcze rozwijanie lokalnych tradycji**. Rozpoznawanie i odwoływanie się do lokalnych symboli jest ważną miarą związków domu kultury ze środowiskiem lokalnym. Jednocześnie twórcze rozwijanie i adoptowanie przekazu na ten temat do zmieniających się warunków społecznych jest wyrazem jego innowacyjności. W odniesieniu do tego zagadnienia postawiliśmy pytania:

- Czy zakorzenianie w lokalnej tradycji i promowanie lokalnych symboli jest traktowane przez pracowników domów kultury jako ważny cel działania?
- W jaki sposób domy kultury włączają i przetwarzają lokalną symbolikę do programów działania?

### 7.1. zakorzenianie w lokalnej tradycji jako cel działania domów kultury

Wśród pracowników domów kultury, z którymi rozmawialiśmy, wydaje się **przeważać przekonanie, że troska o lokalną (i nie tylko) tradycję jest obowiązkowym zadaniem tych instytucji**. Wprost nie odnoszono się do ustawy, ale warto dodać, że sformułowanie o „tworzeniu warunków do rozwoju folkloru” jako zadaniu instytucji kultury znajduje się w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (art. 32, ust 2, Dz.U. 1991 Nr 114, poz. 493). W wielu miejscach słyszeliśmy więc podobne stwierdzenia: *kultywujemy tradycję, kultywujemy folklor, ważnym zadaniem dla nas jest odrodzenie patriotyzmu lokalnego*. W zasadzie z wyjątkiem dużych domów stołecznych (Podorowo, Wojnowo, Rakuszowo) wszędzie akcentowano ten aspekt działania domów kultury (mimo że w Jeziorakach dyrektor odżegnywał się w rozmowie od formułowania takiego celu, w praktyce w programie instytucji znajdują się propozycje wyraźnie nawiązujące do lokalnych symboli kulturowych). Deklaracje na temat celów związanych z wartościami kulturowymi były niekiedy bardzo radykalne. W Złotowie dyrektor powiedział na przykład, że *teraz po wejściu do Unii Europejskiej staje się to dla nas coraz bardziej ważne, bo są to nasze korzenie narodowe, które powinniśmy pielęgnować*. Spotkaliśmy się także z przykładami ironicznego traktowania takich odniesień i przekonania, że w lokalnej tradycji mazowieckiej nie bardzo jest do czego nawiązywać. Na pytanie: „Czy odwołują się Państwo jakoś do lokalnych tradycji?”, powiedziano nam w Jeziorakach: *Na szczęście nie, bo nie ma takich tradycji. A jakich tradycji? Bicie kogoś? Zastrzelenie sąsiada na miedzy?* (Jabonna, dyrektor). Ogólnie jednak mamy wrażenie pewnego braku swobody i pozwalającego na twórcze działania dystansu do lokalnych symboli kulturowych w zbadanych domach kultury. Wypowiedzi na temat lokalnych tradycji przyjmują często dość poważny ton bądź nie pojawiają się w ogóle.

### 7.2. sposób włączania lokalnych symboli i lokalnej tradycji do działań domów kultury

Ze względu na stosunek i formę wykorzystywania lokalnej symboliki przez domy kultury wyróżnić można, **po pierwsze, działania mające na celu ochronę i kultywowanie lokalnych tradycji w niezmienionej postaci. W tej grupie praktyki**

**mieści się gromadzenie tradycyjnych sprzętów, strojów, pamięć o mowie, zawodach, obyczajach**. Najsilniej tego typu działania były widoczne w dwóch domach kultury, które leżą na Kurpiowszczyźnie. Prawdopodobnie silna tradycja regionu skłania tamtejsze placówki do pełnienia funkcji „szafarzy” lokalnej symboliki. Z rozmów z pracownikami obu domów wynikało także, że **w społecznościach tych lokalna tradycja jest nadal żywa. W obydwu kurpiowskich gminach w naszej próbie, jak sądzimy, jest to po części zasługą właśnie domów kultury**. „Pisanka” w Łączkach jest przykładem imprezy bardzo silnie wzmocniającej (jak wynika z wypowiedzi pracowników, nie przeprowadzaliśmy jednak szerszych badań wśród mieszkańców) lokalną tożsamość i potencjalnie integrującą społeczność wokół specyficznych lokalnych symboli. Podobnie w Chycowie dyrektor stwierdza: *Obserwuję taką tendencję, że [...] chce się to pielęgnować, jakby kultywować tę tradycję kurpiowską. Mamy u nas przeglądy, chociażby właśnie gadek kurpiowskich [...], zakupiliśmy stroje kurpiowskie po to, żeby pokazać, jak to wszystko wygląda. I chcę Państwu powiedzieć, że te stroje mają coraz większe wzięcie, bo na przykład wypożyczane są od nas na różnego rodzaju akademie, gdzie pokazuje się właśnie, że jednak na tym terenie, że tutaj żyli Kurpie [...]. Na festyny na przykład mieszkańcy przychodzą i przebierają się, wyciągają gdzieś tam z szaf swoje stroje kurpiowskie, organizujemy jakieś konkursy, pokazujemy te gadki*.

Zarówno w Chycowie, jak i w Łączkach kultywowanie tradycji regionalnych jest, jak mówią dyrektorzy, **czynnikiem podnoszącym dumę mieszkańców**. W Łączkach dyrektor podkreśla, że „Pisanka” jest wyjątkowa i przyjeżdżają na nią najważniejsze osoby w państwie. W Chycowie uzasadnienia podstaw do lokalnej chluby zaskakują bardzo historycznymi odwołaniami: *Ja sobie często uświadamiałem, że przecież Kurpie strzegli Władysława Jagiełły w bitwie pod Grunwaldem, to właśnie między innymi jego bezpieczeństwa strzegli. Nie ma się czego wstydzić i chyba to powoli jakoś tak do świadomości społecznej dochodzi* (Chyców, dyrektor). Także poza Kurpiami są wśród zbadanych przez nas domów kultury przykłady działań sprawujących pieczę nad lokalnymi tradycjami, np. w Więcborku jest to zakładanie izby regionalnej, powołanie tam „pracowni ginących zawodów”, prowadzenie Konkursu Zabaw Weselnych, w Słomkach i w Złotowie – przedstawienia teatrów obrzędowych. Do tej grupy działań artystycznych (a częściowo i do następnej) należy prowadzenie tanecznych i muzycznych zespołów ludowych. Działają one przy domach kultury we wszystkich zbadanych przez nas małych gminach miejskich i miejsko-wiejskich.

Drugim sposobem włączania lokalnych tradycji do prac domu kultury są działania **twórczo animujące społeczność lokalną wokół tradycyjnych symboli lokalnych**. Jest to w naszej próbie domów kultury bardzo często stosowany sposób rozwijania lokalnej symboliki. Organizowane są imprezy i konkursy nawiązujące do postaci znanych mieszkańców, przede wszystkim festyn na cześć staropolskiego poety – „Urodziny wieszczki” w Złotowie, rodzinny festyn z elementami inscenizacji kostiumowych, upamiętniający osobę księcia i generała z czasów napoleońskich – „Na cześć księcia” w Jeziorakach czy więcborski projekt „Śladami Wokulskiego” nawiązujący do legendy związanej z rzekomo należącym do Wokulskiego kufrem ukrytym

w więcborskiej fabryce tkanin. W tej grupie działań mieszczą się także propozycje o bardziej edukacyjnym charakterze, np. konkurs dla dzieci na nawiązującą do lokalnych tradycji legendę o Rybinie, konkurs na fraszkę przy okazji „Urodzin wieszczą” lub zajęcia lekcyjne na temat symboli regionalnych prowadzone w szkołach w Złotowie przez instruktorkę z domu kultury.

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 na przykład dom kultury na Antonowie (W-wa), któremu udało się wydobyć lokalną tradycję związaną z zamieszkiwaniem w tej dzielnicy mniejszości romskiej: *Dzięki temu, że tu jesteśmy, to miejscowy specjalista od Romów zorganizował tutaj wystawę o kulturze romskiej, ponieważ to były tereny, gdzie kiedyś Cyganie zamieszkiwali i tutaj przejeżdżali [...], nie mieszkają już, jeżdżą mercedesami, ale zaprosiliśmy tutaj cygański zespół i sala była nabita. Pan Stanisław [...] mieszka tu [...] i to jest jedyna osoba która została dopuszczona do życia romskiego, do ich domów [...], dzięki temu mógł zaistnieć, pokazać i tę kulturę romską* (W-wa, Antonowo, dyrektor). Przytoczony przykład nie jest wprawdzie unikatową formą działania, ukazuje jednak, że **dom kultury może także aktywnie współtworzyć, wpisywać na nowo pewne elementy lokalnej specyfiki do szerzej rozpoznawanych symboli kulturowych w gminie**. Do pewnego stopnia podobną funkcję mają zajęcia na Podorowie (W-wa) – jest tam prężna sekcja aeromodelklubu, otwarcie nawiązująca do faktu, że na terenie dzielnicy znajduje się lotnisko. Do tej grupy zaliczyć możemy także takie rozwiązania, jak istniejąca w strukturach domu kultury galeria, która sprzedaje (taniej niż w Warszawie, jak podkreśla dyrektor) prace lokalnych malarzy, ma ona bowiem za zadanie także to, że *w nowym bloku, jednym, drugim na ścianie pojawiają się nie przysłowiowe jelenie na rykowisku, tylko pejzaż „Łąka mazowiecka w Skierdach”. Czyli staramy się wypełniać misję też poprzez takie konkretne działania* (Jezioraki, dyrektor).

Wszystkie trzy formy odwoływania się do lokalnych symboli kulturowych – pielęgnowanie, twórcze przetwarzanie i wywoływanie – mieszczą się, według nas, w ważnych zadaniach domów kultury i przyczyniają się – na bardziej abstrakcyjnym poziomie niż budowa sieci powiązań między mieszkańcami – do integracji społeczności lokalnej. Sądzimy, że warto, aby domy kultury dążyły do równoważenia tych trzech (lub szerzej ujmując – różnych) form działania w sferze lokalnej symboliki. W szczególności, najbardziej rozpowszechnione formy (pierwsza i druga) niosą ze sobą ryzyko „zamykania w muzeum” lokalnych symboli – traktowania ich w sposób nieco bierny, odtwórczy i postrzegania dość wąsko (głównie w związku z tradycją ludową). To muzealne podejście dalece nie wykorzystuje możliwości działania domu kultury – twórczego animowania społeczności lokalnych wokół symboli, z którymi mogliby utożsamiać się nie tylko miłośnicy tradycji i ludowości. Sądzimy, że nowe symbole kulturowe odwoływać się mogą m.in. do przyrodniczych cech miejsca (rzeka, las, łąka, ale i lotnisko, fabryka) i do cech społecznych gminy (mieszkania Romów, imigrantów, grup zawodowych).

## dobre praktyki

- Podejmowanie prób ożywienia lokalnej tradycji.

## złe praktyki

- Wykorzystywanie tradycji tylko i wyłącznie w działaniach mających na celu jej ochronę w niezmienionej postaci.

## zapalniki dyskusji

- Co może być tradycją naszej społeczności? Czy tradycja to tylko ludowość bądź historia?
- Czy zadaniem domów kultury jest aktywne docieranie do tych, którzy sami nie zajrzeliby do domu kultury? Czy raczej oczekiwanie na tych, którzy przyjdą?
- Czy można stworzyć tradycję? Czy można wykreować symbole kulturowe?

## rekomendacje

- Warto (z pomocą lokalnych historyków, nauczycieli, pasjonatów) przyjrzeć się historii społeczności w jakimś wybranym okresie/aspekcie. Samo poznawanie historii i tradycji może stać się tematem naszego działania. Dobry przykład takich działań: <http://www.korzeniesiekierok.pl>.
- Poszukiwania wokół lokalnych historii mogą prowadzić do odkrycia nieznanych nam wcześniej jej aspektów. Można na przykład przyjrzeć się historii wielokulturowości w naszej społeczności. W większości małych miejscowości przed II wojną światową mieszkali Żydzi, Romowie, w niektórych staroobrzedowcy.
- Można spróbować z historii lub tradycji wykreować pewną modę. Dobrym przepisem na sukces jest tu połączenie elementu tradycji z nową atrakcyjną formą. Można zainspirować się tutaj choćby sławną bielizną z Koniakowa!
- Historia, która inspiruje nas do działania niekoniecznie musi być bardzo odległa. W jednej z mazowieckich miejscowości była w latach 60-tych fabryka czarnych płyt. Dom kultury postanowił odwołać się do tej tradycji i zorganizować „Festiwal muzyczny czarnej płyty”.
- Dobrym pomysłem jest też odwołanie się do specyfiki lokalnej nazwy i symboli/postaci, jakie się z nią kojarzą. Powstające w Pacanowie Europejskie Centrum Bajki im. Koziołka Matołka postawiło właśnie na taki mocny symbol (<http://www.pacanow.eu>).
- Nie każda miejscowość ma tak duży potencjał. Czasem trzeba naprawdę się postarać, żeby wykreować coś z niczego. Do tego przydaje się dostrzeżenie wyjątkowości naszej miejscowości – nawet jeśli z pozoru wydaje się banalna. W małej wsi Krzaki w województwie łódzkim grupa młodzieży postawiła na nazwę i zrealizowała serię działań pod tytułem „Wakacje w Krzakach” (<http://www.krzaki.info>).

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

W naszym badaniu zapytaliśmy dyrektorów i pracowników domów kultury o to, **w jaki sposób informują o swojej ofercie**. Staraliśmy się ponadto zrekonstruować szerszy kontekst komunikacyjny i powiązać go z zagadnieniem tworzenia swojego wizerunku przez domy kultury. Skutkiem przyjęcia takiej perspektywy było rozszerzenie zakresu stawianych pytań:

- **W jaki sposób domy kultury informują i promują swoją działalność?**
- **Jakie problemy mają domy kultury z docieraniem z informacją do mieszkańców?**
- **Jaki jest wizerunek domów kultury i jak wpływa on na ich skuteczność komunikacyjną?**
- **Jakim językiem domy kultury mówią o sobie i swojej działalności?**

### 8. 1. sposoby informowania o ofercie

Badane domy kultury stosują **podobny repertuar technik informowania o swojej działalności**. Są to plakaty, ulotki, informacje w prasie, czasem informacje w radiu i telewizji, patronaty medialne, w znakomitej większości również strony internetowe. Pojedyncze innowacyjne przykłady to m.in. **reklamobus, własna gazeta, zamieszczanie informacji na forach internetowych oraz gadzety reklamowe dla uczestników organizowanych wydarzeń**. Wykorzystywane techniki różnią się formą (skromniejszą lub bogatszą, mniej lub bardziej profesjonalną) i skalą, w jakiej są wykorzystywane (np. ilość plakatów, mniejszy bądź większy zasięg prasy).

Wszystkie ze zbadanych domów kultury mają **tablice informacyjne**. Można powiedzieć, że nie różnią się one od siebie tak bardzo, jak różnią się badane instytucje. Większość z tablic ma tradycyjną formę, często jest to starsza bądź nowsza gablota z szybą. Wiele z nich jest zaniedbana, smutna, nudna. Czasem wygląd tablicy nie oddaje tego, co faktycznie dzieje się w domu kultury. W Wiankach w czasie realizacji badania w dużej gablocie wisiała kartka formatu A3 z informacją o zajęciach odbywających się w domu kultury oraz dwa blade, małe i nieczytelne plakaty. Tablica w Wiankach nie odzwierciedla ani bogatej oferty domu kultury, ani aspiracji i planów, jakie ta instytucja deklaruje. Odmiennym od większości, pozytywnym przykładem jest bardzo duża tablica domu kultury na Wojnowie (W-wa), umieszczona blisko chodnika i skierowana bezpośrednio do przechodnia, tak że przeczytanie głównych informacji nie wymaga nawet zatrzymania się. Czasem sposobem dotarcia z informacją jest wywieszenie banera (jak w Słomkach) bądź kolorowych plakatów bezpośrednio na ogrodzeniu wzdłuż chodnika (jak na warszawskim Lejowie). Wykorzystywane są też tablice informacyjne innych podmiotów (urzędu gminy, sołectw, administracji osiedlowych i spółdzielni, kościołów). Ogłoszenia wywieszane są w szkołach, sklepach, przychodniach zdrowia, bibliotekach. Nierzadziej zamieszczenia plakatu dopasowane jest do charakteru promowanych działań (np. do szkół przekazuje się plakaty o zajęciach i konkursach dla młodzieży). Podobnie rozprowadza się ulotki, a na Podorowie (W-wa) wrzuca się je bezpośrednio do skrzynek pocztowych. Znakomita większość domów kultury zawiadamia o swojej działalności za pośrednictwem ogłoszeń parafialnych.

Powszechne jest umieszczanie informacji w prasie, radiu i telewizji oraz **zabieganie o patronaty medialne**. Warszawskie domy kultury w naturalny sposób wykorzystują szersze spektrum mediów (nie tylko prasę lokalną, osiedlową, dzielnicowe biuletyny, ale też prasę ogólnowarszawską oraz stołeczne dodatki pism ogólnopolskich), podczas gdy pozostałe posługują się głównie mediami lokalnymi. Dwa spośród badanych ośrodków (W-wa, Antonowo, Rybin) wydają własną gazetę, stołeczne Antonowo od niedawna. *Dzięki tej gazecie, dostaję sygnały, że wielu [ludzi] się [o nas] dowiedziało. Uważam, że [taka gazетка] to jest bardzo dobry pomysł* (W-wa, Antonowo, pracownik). Czasem nawet w mniejszych ośrodkach, jeśli organizowana jest duża impreza, informacja ukazuje się w ogólnokrajowym radiu lub telewizji, np. relacja z „Pisanek” w Łączkach w TVN-ie.

Wyraźnie różnią się od siebie **strony internetowe** badanych domów kultury. Cztery ośrodki nie mają własnej strony, natomiast strony pozostałych różnią się atrakcyjnością, złożonością, ilością i rodzajem zawartych informacji oraz interaktywnością. Różnice te pokrywają się z podziałem domów kultury według kategorii: Warszawa i mniejsze miejscowości (przy zastrzeżeniu, że Antonowo ma raczej wiejski niż warszawski charakter). Strony warszawskie są najbardziej rozbudowane, bogate w informacje różnego typu, często profesjonalnie zaprojektowane i wykonane. Domy kultury, które nie mają własnych stron, to w większości ośrodki wiejskie (Łączki, Słomki, Chyców i W-wa, Antonowo). Wszystkie, poza Łączkami, posiadają tzw. zakładki na stronach urzędów gmin. Zamieszczone są tam relacje z projektów (Słomki), zapowiedzi (W-wa, Antonowo) oraz bogata informacja o samej instytucji (Chyców). Można domyślać się, że zróżnicowanie w wykorzystaniu internetu między wsią a miasteczkami i Warszawą jest odzwierciedleniem stopnia w jakim medium to obecne jest w danym środowisku społecznym.

Strony internetowe zawierają przede wszystkim podstawowe dane o instytucji (opis historii, charakteru działalności) oraz wyczerpującą informację dotyczącą zajęć stałych oraz imprez. Na stronach stosowane są różne rozwiązania:

- Dwie strony zapraszają do zamieszczenia komentarzy (W-wa, Wojnowo i W-wa, Lejowo).
- Na stronie z Rybina funkcjonuje forum internetowe.
- Na dwóch stronach znajduje się informacja o dyrektorze razem ze zdjęciem (W-wa, Wojnowo i Wianki). Na jednej z nich zdjęcie jest zamieszczone na stronie startowej razem z podpisem: „Dyrektor Domu Kultury na Wojnowie (W-wa). Wszelkie pytania, propozycje, sugestie proszę kierować na e-mail:...”.
- Na stronie z Wojnowa (W-wa) można subskrybować informacje o wydarzeniach w domu kultury: „Jeśli chcesz otrzymywać od nas informacje o najbliższych imprezach, wyślij do nas e-mail z podanym adresem zwrotnym”. **Lista mailingowa**, czyli lista adresów e-mail osób zainteresowanych wydarzeniami w domu kultury, do których wysyła się zaproszenia i informacje, stosowana jest na Podorowie (W-wa), Wojnowie (W-wa) i Rakuszowie (W-wa).
- Siedem domów kultury zamieszcza w internecie **różnego**

**rodzaju informacje publiczne**, trzy z nich podają więcej szczegółów. W myśl ustawy o dostępie do informacji publicznej podawanie takich danych w formie BIP-u (Biuletynu Informacji Publicznej) **jest obowiązkiem domu kultury jako instytucji wykonującej zadania publiczne. Wśród zbadanych instytucji tylko na jednej stronie internetowej znajduje się BIP z zestawieniem finansowym z minionego roku** (W-wa, Wojnowo), na kolejnej odnośnik do BIP-u miasta stołecznego (W-wa, Podorowo), na jeszcze innej BIP w przygotowaniu (W-wa, Lejowo). Statut instytucji znajduje się tylko na jednej stronie internetowej (Jezioraki). Obszerne informacje można znaleźć na stronie Urzędu Miasta Chycowa w zakładce poświęconej domowi kultury (o zatrudnieniu, majątku instytucji, inwestycjach i zakupach, wydatkach, sponsorach, sprzętach pozyskanych bezpłatnie). Pozostałe z siedmiu domów zamieszczają pojedyncze informacje o przetargach i inwestycjach.

- Na stronie ze Złotowa widnieje informacja, że oferta ustalana jest przez Społeczną Radę Programową. Członkowie Rady wymienieni są z imienia i nazwiska.
- Na dwóch stronach znajdujemy informacje o wygranych konkursach grantowych i sfinansowanych z nich przedsięwzięciach (Więcbork – wyremontowanie sali, W-wa, Wojnowo – odrestaurowanie zabytkowego fortepianu).
- Sporadycznie pojawia się informacja o współpracy. Na stronach nie odnajdujemy wzmianek o partnerach, o których mowa była w wywiadach. Wyjątkiem jest strona z Rybina, gdzie znajduje się zakładka „Przyjaciele”, a w niej informacje o sekcji gołębi pocztowych, kole wędkarskim i sekcji karate.
- Na stronie z Wojnowa (W-wa) nie ma wyeksponowanej współpracy z Fundacją Axa, ale wzmianka o niej pojawia się przy opisie tych punktów oferty domu kultury, które są współtworzone przez Fundację.
- Zwykle nacisk położony jest na stałe formy działalności. Czasem brakuje części realizowanych działań, na przykład na stronie Jezioraków nie ma informacji o galerii mieszczącej się w domu kultury.

Poza własnymi stronami domów kultury, informacje zamieszczane są w Internecie również w na stronach urzędów dzielnic i gmin, lokalnych forach, stronach i forach poświęconych kulturze bądź konkretnym zagadnieniom (Kurpiom, teatrowi, tańcowi, modelarstwu itd.). Szczególnie przy tych ostatnich publikowanie wymaga rozeznania w danej dziedzinie, które często ma tylko w niej specjalizująca się osoba .

Nawet w dużych domach kultury, gdzie istnieje dział promocji (W-wa, Podorowo, W-wa, Lejowo), **promocja nadal pozostaje w części zadaniem instruktora** (specjalisty). *Gdybym zamknął swoje zeszyty i notatki, jakieś kontakty, to na pewno by to było dużo trudniejsze* (W-wa, Podorowo, pracownik). Dział promocji ma bowiem w ręku przede wszystkim środki techniczne, a instruktor dysponuje często niezastąpionym rozeznaniem tematu, środowiska, siecią powiązań, wiedzą dotyczącą specyfiki dziedziny, jaką się zajmuje (np. hip-hopu, teatru alternatywnego, modelarstwa).

Okazją do zaprezentowania się i informowania o działalności są **imprezy organizowane przez dom kultury**: *Skoro już mam taką widowień przy okazji imprez, to dbam o to i biorę mikrofon w garść i bardzo kolorowo mówię o tych fajnych zajęciach, eksponując rzecz jasna jakieś znaczące elementy, które nam się trafiły na przestrzeni dziejów* (W-wa, Podorowo, pracownik). W szczególnych sytuacjach

może to być znacznie lepsza forma niż komunikat przekazany przez media. Jeden z warszawskich dyrektorów zauważa, że dla słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku wiele znaczy, że on sam wita ich zawsze ze sceny, że zapowiada, co będzie się działo, zaprasza na planowane imprezy (W-wa, Wojnowo). W innym miejscu respondentka mówi, że *starszym ludziom najbardziej podoba się to, że się do nich dzwoni* (Wianki, pracownik) i że zaproszeni w ten sposób chętniej przychodzą na koncerty i inne imprezy. Gdzie indziej słyszymy: *No, na sto procent na dzisiaj to już są te bezpośrednie kontakty* (Słomki, dyrektor), a w Wiankach na pytanie: „I co najlepiej działa?”, dyrektor odpowiada: *Chyba z ust do ust*. Nie zawsze jednak takie osobiste wyjście do ludzi daje oczekiwane efekty: *Ja chodziłam nawet po klasach, że jest [coś] organizowane, żeby z rodzicami rozmawiać i mówić co to mają być za zajęcia. To był mały efekt, miałam wrażenie, że chcemy im coś wcisnąć na siłę. I mi się wydaje, że jak ten ośrodek tak zaczął działać, te zajęcia już są [...], to oni sami je znaleźli i to lepiej podziałało. A może właśnie jak wszystkie te przedstawienia i wszystkie te działania [ruszyły], to się powoli kółko nakręciło* (W-wa, Lejowo, dyrektor).

## 8.2. problemy z docieraniem z informacją do mieszkańców

Pracownicy znakomitej większości domów kultury deklarują przywiązywanie dużej wagi do sposobów informowania o działaniach instytucji. Zapewniają, że dokładają starań, by informacja o ich pracy docierała do wszystkich mieszkańców. Jednak poza Warszawą domy kultury wciąż nie cieszą się takim zainteresowaniem, jakby sobie tego życzyli pracownicy. Czasami bywają oni wręcz sfrustrowani efektami swoich starań: *Są tacy ludzie, którzy twierdzą, że nic się nie dzieje w naszym domu kultury, a z reguły po prostu ich to nie obchodzi. Nie mają pojęcia o tym, co robimy. I to pomimo tego, że wychodzimy do nich z informacją, ulotkami, plakatami. Staramy się pokazywać naszą działalność, ale jak ktoś nie chce, to nie da się niczego zrobić na siłę* (Więcbork, dyrektor). Nasi rozmówcy czuli się raczej **bezzadni, narzekali, że w natłoku informacji i reklamy bardzo trudno jest im się przebić ze swoim przekazem**.

Respondenci widzą wyraźnie ten problem: **Nie potrafimy jako dom kultury zareklamować właściwie imprezy**. *Ja myślę, że czasy się zmieniły, trzeba by bezpośrednio do każdego dotrzeć w pewien sposób, ludzie mają już tyle tych kolorowych magazynów, wywieszanych różnych billboardów na ścianach, na sufitach, że oni idą i tego nie widzą* (Rybin, pracownik). Pracownicy więc starają się znaleźć własne sposoby: *My tu specjalnie na widoku informacje wystawiamy, to ci, co przychodzą, wiedzą. Kiedyś zrobiłem taki numer, że każdemu dziecku w przedszkolu dałem bilet, takie zaproszenie na jakiś teatrzyk, no to dzieci w domu wymusiłyby na rodzicach i kasa byłaby zapewniona* (Rybin, pracownik). W tym samym domu kultury dyrektor stawia sobie pytanie, jak trafić do osób, które nie mają nawyku czytania, uczestniczenia, są *zasklepione w sobie*. *No i w rozmowie z tą panią słyszę: „Bo w tym domu kultury to się nic nie dzieje”. Na to ja: „Ale przecież pani przechodzi codziennie koło ośrodka, bo panią widzę”. „Ja nie czytam”. „No, to jak pani to sobie wyobraża, w jaki sposób ja mogę do pani dotrzeć? Jeżeli my [...] drukujemy plakatów minimum [...] 70-100 na każdą imprezę [...], nie ma sklepu w Rybinie, w którym by nie było plakatu”, a ona mówi, że nie czyta plakatów, to się pytam: „Jak ja mam do pani dotrzeć? „Indywidualne zaproszenie” – mówi [...]. Więc zrobiłem test i [...] wysłałem indywidualne zaproszenia. No i z tych indywidualnych, które rozdawałem, na 100 te 40-50 osób było na sali* (Rybin, dyrektor).

Nawet gdy dom kultury istnieje od dawna i spodziewać się można, że jest dobrze zakorzeniony w świadomości mieszkańców, wciąż trudno jest uczynić z niego miejsce *tętniące życiem*. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów dochodzimy do wniosku, że przyczyną jest nie tyle (lub nie tylko) niedoskonałość stosowanych sposobów informowania, ile **wciąż żywe stereotypowe wyobrażenie o domach kultury. Sprawia ono, że osoby mające tego rodzaju uprzedzenia, nawet jeśli spotkają się z informacją, z góry zakładają o nieatrakcyjności promowanych działań i z tego względu działania te ignorują.**

### 8.3. stereotypowe postrzeganie domu kultury jako bariera w informowaniu o działalności

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 i opowiada o trudnościach, jakie napotyka, zabiegając o patronaty medialne: [To] okazuje się barierą. Dzwonię gdzieś do radia i mówię: dom kultury... i tak dalej. Może gdyby to był na przykład klub Hybrydy, to byłoby łatwiej (W-wa, Wojnowo, pracownik).* Wydaje się, że podobne skojarzenia przypisuje mieszkańcom animator z Jezioraków: *Potrzeby kulturalne – to wszyscy jadą do Warszawy. Nie są w stanie sobie wyobrazić, że można przyjść tutaj i tutaj otrzymać propozycje dotyczące wyższej kultury. Czasem konotacje wywodzą się z historii instytucji: Wszyscy, którzy tu mieszkali, wiedzieli, że to jest dom kultury w stanie totalnego rozkładu i w takim pejoratywnym znaczeniu zawsze się o nim mówiło, że iść do domu kultury to jakby iść do jakiejś speluny. Markę miało dramatyczną w owych latach osiemdziesiątych, no i oczywiście jak najbardziej zasłużoną (W-wa, Wojnowo, dyrektor).* W końcu pojawia się też **skojarzenie domu kultury z marazmem**, jak twierdzi jedna z pań dyrektor, która niedawno objęła swoją funkcję: *Jeśli chodzi o takie moje odczucie do tej pory, to ja miałam zawsze wrażenie, że w tym domu kultury nigdy nic się nie dzieje, powiem tak szczerze. Ale od kiedy jestem tutaj, to praktycznie rzecz biorąc dzieją się te same rzeczy, które były – podejrzewam – wcześniej. I z tego co widzę teraz od środka [...], rzeczywiście mnóstwo rzeczy się tu dzieje i nie wiem, czym takie skojarzenie jest spowodowane (Więcbork, dyrektor).*

Stereotyp, tak jak definiuje się go w naukach społecznych, jest uproszczonym wyobrażeniem dotyczącym pewnej kategorii obiektów, podzielanym co najmniej przez część społeczności, jest zbudowany zwykle nie na bezpośrednim doświadczeniu, ale na wrażeniach i opiniach innych, ma zazwyczaj zabarwienie emocjonalne. Stereotyp kształtuje percepcję w taki sposób, że nowe informacje są postrzegane przez pryzmat stereotypowego wyobrażenia i interpretowane tak, by do niego pasowały. Z tego powodu stereotyp jest zwykle trwały i niepodatny na weryfikację (Mudyń 2002). Ta cecha stereotypu stanowi szczególne utrudnienie, na co wskazuje wyraźnie wypowiedź jednego z warszawskich dyrektorów: **Chociaż czasy się zmieniają, to każdy myśli o tym miejscu ciągle jeszcze podobnie. I to będzie jeszcze długo trwało [...]. Ponieważ my tu nie mówimy o obiektywnych przyczynach, my mówimy o stereotypie, a z tym jak walczyć? Mogę tylko na tym ugorze robić swoje i mogę sprawić, że z całej Warszawy [ludzie] przyjeżdżają na kabarety albo na jakieś inne imprezy, albo zrobić coś zaskakującego zupełnie, wariackiego [...]. To też jest [...] walka**

*o jego wizerunek [...]. Bo ja nie lubię trwać w takich kajdanach, że dom kultury to kółko plastyczne, tkactwo artystyczne i warcaby (W-wa, Wojnowo, dyrektor).*

W przytoczonej wypowiedzi dyrektor wiąże problem stereotypu z budowaniem wizerunku domu kultury. Jego intuicyjne przekonania zgodne są z tym, jak o kwestii wizerunku pisze się w literaturze dotyczącej instytucji publicznych. Stwierdza się tam, że pozytywny wizerunek instytucji, czyli wyobrażenie, które kształtuje się pod wpływem bodźców wysyłanych do społeczeństwa przez instytucję, opiera się przede wszystkim na dobrej pracy aprobowanej przez społeczeństwo (Knecht 2006). W ten właśnie sposób o domu kultury, swojej w nim roli oraz znaczeniu promocji mówi ten sam respondent: *Bo tak naprawdę ja mogę tu różne rzeczy zrobić, mogę to dobrze zorganizować, ale potem jest bezpośredni kontakt człowieka [...] z człowiekiem, z pracownikiem, z przedsiębiorcą jakimś na zewnątrz itd. I [...] w tym momencie moja rola się kończy, ale jeśli to [jakieś przedsięwzięcie] się uda i przysporzy, powiedzmy, sympatyków, to wtedy i wizerunek domu kultury siłą rzeczy zmienia się na lepszy. Dlatego nie zaczynam od końca, że kształtuję wizerunku poprzez, nie wiem, wylewanie pieniędzy na reklamę. Z tego punktu widzenia, kwestia informowania i promocji okazuje się drugorzędna wobec samego działania. To znaczy, że problem docierania z informacją, na który skarżyli się respondenci, może mieć znacznie głębsze źródła. Może być związany nie tylko ze stereotypem, ale z kwestiami najbardziej podstawowymi, jak sposób funkcjonowania domu kultury i rodzaj celów, jakie stawia sobie ta instytucja.*

Jeśli respondenci mówili, że koniec końców najlepszą informacją jest ta przekazywana z ust do ust, to w istocie popierali tezę, że działalność domu kultury sama w sobie jest najważniejszym środkiem promocji. *Można bowiem stwierdzić, że poczta pantoflowa [to] najlepsza reklama (W-wa, Rakuszowo, dyrektor),* ale też taki sposób promocji, nad którym dom kultury nie ma kontroli, nie może go zaplanować i według tego planu zrealizować. Wymaga on zbudowania kapitału społecznego, pracy nad wizerunkiem, a ponad wszystko takiej działalności, która będzie dla mieszkańców atrakcyjna i potrzebna, takiej, o której będą chcieli rozmawiać.

### 8.4. komunikowanie przez domy kultury otwartości i chęci współpracy

Jak wynika z wypowiedzi dyrektor z Więcborka, ocena domu kultury od wewnątrz bywa zupełnie inna niż z zewnątrz: *Tak patrząc z drugiej strony, z tej kiedy nie byłam tutaj, prawda, nie miałam związku takiego bezpośredniego, to wydawało mi się, że tu nic a nic nie ma, żadnych sekcji, nic się nie dzieje, dom zamknięty. Natomiast, no mówię, weszłam w to głębiej i widzę, że jest zupełnie inaczej. Naturalne jest w komunikacji, że część treści, szczególnie tych najbardziej oczywistych, pozostaje niedopowiedziana. I tak dla pracowników domów kultury wiele cech tworzonych przez nich instytucji (jak np. otwartość na pomysły i zmiany) może być oczywista, a więc nie wymagająca artykułowania. Jednocześnie dla mieszkańców oczywiste może być zupełnie co innego (np. dom kultury jest staroświecki, nic się w nim nie zmienia). W przeprowadzonych wywiadach pojawiają się wskazówki, że istnieje tego typu niedrożność komunikacyjna.*

W rozdziale o tworzeniu oferty piszemy o uwzględnianiu oddolnych inicjatyw mieszkańców i o tym, że spotykaliśmy się z różną postawą pracowników domów kultury. Z jednej strony

jest to stanowisko aktywnego kontaktu, z drugiej nastawienie, które najlepiej oddaje stwierdzenie: *Nikt jeszcze nie przyszedł, ale czekamy* (W-wa, Antonowo, dyrektor). Często jedni i drudzy deklarowali, że są bardzo otwarci i mają dużą wolę współpracy, ale inicjatywa mieszkańców jest niewielka, rzadko zgłaszają jakiegokolwiek pomysły czy prośby. Niewykluczone, że domy kultury nie dają dość wyraźnego komunikatu, że są szczerze zainteresowane inicjatywami i sugestiami. Symptomatyczne wydają się słowa jednej z dyrektorek: *Staramy się współpracować ze szkołami, jeździmy do nich z występami, pokazami tańca. Ja od szkół nie wymagam za wiele [...]. Nie oczekuję też wdzięczności, ale mógłby ktoś chociaż czasem zadzwonić i powiedzieć, czy się podobało. Czy potrzeba właśnie tego, czy może jakiś inny program byłby ciekawszy, na co jest zapotrzebowanie* (Wianki, dyrektor). Z takiej wypowiedzi można wnioskować, że nie zadaje się bezpośrednio pytania, ale czeka, aż sugestia pojawi się spontanicznie z tej drugiej strony. Podobnie może być z mieszkańcami, którzy zwyczajnie nie wiedzą o tym, że dom kultury jest miejscem, do którego można przyjść i coś zaproponować, samemu coś zrobić. Wśród zbadanych stron internetowych domów kultury natrafiliśmy na przykład tylko jednego komunikatu wystosowanego wprost (W-wa, Podorowo). Ponieważ jest zamieszczony w zakładce „Partnerzy”, razem z licznymi logami aktualnych partnerów, sprawia wrażenie komunikatu skierowanego raczej do instytucji, ale tak też może wyglądać komunikat wprost do mieszkańców:

„Nasza instytucja jest otwarta na wszelkiego rodzaju propozycje współpracy:

- jeśli jesteś zainteresowany organizowanym przez nas wydarzeniem,
  - chcesz zostać naszym partnerem i współorganizatorem danej imprezy,
  - prowadzisz stronę internetową i chcesz, by ukazywały się na niej organizowane przez nas wydarzenia,
  - masz jakąś propozycję,
- napisz do nas: .....

Odpowiemy na każdego maila” (W-wa, Podorowo).

W końcu też jesteśmy zdania, że **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, że może z niego 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.** Domyślamy się, że wysyłanie takiego komunikatu nie jest celowym działaniem wynikającym z przyjętej filozofii czy misji domu kultury, a tylko językową konwencją, która jednak niesie ze sobą wiele ukrytych i nieintencjonalnych znaczeń.

## dobre praktyki

- Refleksja nad nazwą domu kultury. Tworzenie nowych nazw nie zawierających określenia „dom kultury”.
- Opracowanie własnej identyfikacji wizualnej i logo.

## złe praktyki

- Ograniczenie się do stale tych samych i nudnych form informowania: tablice informacyjne, plakaty.
- Brak lub bardzo ubogie strony www.
- Brak zamieszczenia informacji BIP – sprawozdanie merytoryczne i finansowe, podstawowe informacje o instytucji.

## zapalniki dyskusji

- W jaki sposób walczyć z negatywnym wizerunkiem-stereotypem domu kultury?

## rekomendacje

- 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.
- Namawiamy, by dać komunikat „NAPRAWDĘ JESTEŚMY OTWARCI!”. Takie zdanie można umieścić na wszystkich materiałach informacyjnych. Warto zaprosić mieszkańców do współtworzenia programu domu kultury, trzeba jednak o tym głośno mówić i tu pomocne mogą okazać się przekazy typu: „Jeśli masz pomysł, podziel się nim z nami!”, „Jeśli chcesz coś zrobić i potrzebujesz wsparcia, powiedz nam, może będziemy w stanie pomóc”.
- 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?
- Warto przybliżyć pracowników domu kultury uczestnikom zajęć i na przykład na stronie www zamieścić kilka zdań o każdym z nich, a obok zdjęcia.
- 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. Inspiracją mogą być działania prowadzone przez Małopolski Instytut Kultury w ramach programu „Autoportret. Debaty” (<http://www.mik.krakow.pl/autoportret-debaty.html>).



## rekomendacje c.d.

- Dobrym pomysłem jest organizacja dni otwartych w domu kultury. Pozwolą one każdemu mieszkańcowi zobaczyć, co proponuje dom kultury, poznać pracowników, obejrzeć przestrzeń domu kultury i efekty dotychczasowych działań.
- Należy szukać form przekazu mających większe szanse na dotarcie do osób, które skłonne są raczej nie zauważać tradycyjnych informacji. Można:
  - wysłać/rozdawać pocztówki lub listy mieszkańcom najbliższej okolicy: „Czy wie Pani/Pan, że 400 m od Pani/Pana domu jest dom kultury?”
  - wysłać darmowe zaproszenia na koncerty albo zorganizować loterię,
  - malować na chodnikach graffiti: „Zrób 30 kroków do domu kultury”.
- Z negatywnym stereotypem najlepiej walczyć organizując i nagłaśniając śmiało i dobrze odbierane przez lokalną społeczność wydarzenia kulturalne (np. oparte na współpracy z artystami). Warto pamiętać – i wynika to z naszych badań – że dom kultury kształtuje swój wizerunek głównie za sprawą atrakcyjności podejmowanych działań, a nie poprzez strategie promocyjne.

## 9. odpłatność za zajęcia

Jednym z ważnych czynników charakteryzujących sposób działania domu kultury jest odpłatność za zajęcia. **Określa ona, w pewnym stopniu, społeczną dostępność i otwartość instytucji, odzwierciedla też sposób myślenia o najważniejszych społecznych zadaniach domu kultury: czy jest to podmiot, którego działanie podlegać ma ekonomicznej kalkulacji, czy ma być w jakimś stopniu komercyjne, czy też powinno mieć socjalny, dostępny dla wszystkich charakter?** Analiza źródeł i sposób finansowania domów kultury przedstawiona jest w innej części raportu. W tym miejscu skupiamy się wyłącznie na badaniu ekonomicznej dostępności zajęć i na oczekiwaniach pracowników domów kultury co do finansowej partycypacji uczestników w zajęciach. Podjęliśmy więc próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- **W jakiej części stałe zajęcia domów kultury są odpłatne?**
- **Jaka jest wysokość opłat, jakie zajęcia są najdroższe?**
- **W jaki sposób uzasadniana jest bezpłatność oraz odpłatność zajęć?**
- **Jeśli zajęcia są odpłatne, to czy istnieją jakieś systemy zniżek?**

### 9.1. rozpowszechnienie i wysokość opłat

W zbadanej przez nas próbie wyraźny jest podział: **mniej więcej połowa domów (7 z 13) prowadzi wyłącznie lub niemal wyłącznie bezpłatne zajęcia, pozostałe akcentują znaczenie ponoszenia przez uczestników pewnych kosztów udziału w zajęciach.** Relatywnie najwięcej domów kultury, które nie pobierają opłat za zajęcia, to placówki wiejskie (Wianki, Łączki i Słomki). W Wiankach zachodzi wyjątkowa sytuacja – bezpłatność zajęć zagwarantowana jest w statucie domu kultury (co zresztą dość krytycznie postrzegane jest przez tamtejszych pracowników). Spośród domów kultury w małych miastach dwa oferują wyłącznie darmowe zajęcia (Chyców, Rybin), a w jednym (Złotów) zdecydowana większość zajęć jest nieodpłatna. Natomiast stołeczne domy kultury przyjmują zdecydowanie komercyjną postawę. Z wyjątkiem dzielnicy Antonowo, wszystkie lub prawie wszystkie zajęcia są tu odpłatne.

Należy wyraźnie podkreślić, że w większości przypadków **opłaty za udział w zajęciach nie są wysokie – najczęściej jest to rząd 30-40 zł miesięcznie.** Ogółem nieco wyższe opłaty niż na wsiach pobierane są w warszawskich domach kultury (ok. 50 zł/miesiąc na Rakuszowie, ok. 60 zł na Podorowie i ok. 80 zł na Wojnowie). Wśród zajęć prowadzonych w Warszawie są też takie, które są bardzo drogie. Dotyczy to przede wszystkim indywidualnych lekcji gry na instrumentach i edukacyjno-przedszkolnych zajęć dla dzieci. Przykładowo, 360 zł miesięcznie kosztuje prowadzona na Podorowie (W-wa) nauka gry na instrumentach, 180 zł „Raj Maluszka” na Wojnowie (W-wa), 160 zł „Śniadanie ze Sztuką” dla maluchów na Rakuszowie (W-wa).

### 9.2. uzasadnienia odpłatności i bezpłatności zajęć

Ci spośród naszych rozmówców, którzy byli zwolennikami bezpłatności zajęć, bardzo często stwierdzali, że **na kulturze nie powinno się zarabiać**, a możliwość uczestnictwa w zajęciach

musi być dostępna dla wszystkich. *Zawsze mnie edukowano kulturalnie i kładziono mi do głowy [...], że to musi być powszechne i dostępne* – stwierdza dyrektor w Słomkach. Podobnie dyrektor w Łączkach mówi: *Prywatnie uważam, że na kulturze zarabiać się nie powinno i nie da się. Szczególnie w naszych warunkach, a w Złotowie: Ja myślę, że zajęcia w domu kultury powinny być darmowe. Zwolennicy bezpłatności zajęć, przeważnie dyrektorzy z wiejskich środowisk i mniejszych miast, podkreślali głównie, że wprowadzenie nawet drobnych opłat przyczyni się do utrudnienia dostępu dla biedniejszych rodzin w tych gminach.*

Ponadto, zdaniem części naszych rozmówców, **opłaty zniechęcają mieszkańców do udziału w zajęciach i imprezach.** Zgodnie z tym argumentem, problemem jest również to, że są i takie rodziny, które – choć stać je na wydatki na kulturę – **mają małą skłonność do ich ponoszenia.** Sytuacja ta ma dla domów kultury (szczególnie wiejskich i miejsko-wiejskich) także praktyczny wymiar – na masowym, bezpłatnym festynie mogą liczyć one na dużo większą frekwencję niż na spotkaniu, na które należy wykupić bilet. *Natomiast jest część taka ludzi tu, których, no, nie stać albo nie chcą. Najlepiej sprzedają się u nas imprezy masowe, czyli takie, na które wszyscy... każdy może przyjść i nie zapłacić nic i jeszcze na coś ciekawego popatrzeć. No, a jeśli już coś urządzamy u nas i są to imprezy z biletami, to jest już mniejsze zainteresowanie* – opowiada o tym zjawisku dyrektor domu kultury w Więcborku. Brak skłonności rodziców do ponoszenia wydatków na kulturę, jak zauważają niektórzy dyrektorzy, to problemem pojawiający się głównie w związku z edukacją artystyczno-kulturalną dzieci. Dyrektor z Słomek wydaje się podzielać przekonanie, że **bezpłatność zajęć jest więc ważnym elementem inwestowania w kapitał ludzki dzieci z rodzin nieprzwykłych do dokonywania tego rodzaju inwestycji:** *To właśnie też zależy, bo właśnie ta świadomość mieszkańców, że tutaj ważniejsze jest pole, obejście, ta stodoła itp., itd., a nie inwestycja w dziecko [...], ludzi na wsi bardziej interesuje gospodarstwo niż inwestycje edukacyjne w dzieci.*

W naszym przekonaniu, niektóre z formułowanych przez pracowników uzasadnień dotyczących bezpłatności zajęć są raczej **mało pogłębione.** Rozmówcy wydają się traktować darmowość jako decydujące kryterium dostępności do programu domów kultury. Mimo że opłaty mogą faktycznie utrudniać dostęp (i jak uważamy, rozpoznania w odniesieniu do dzieci z trudnych środowisk są tu trafne), nie należy sądzić, że ich brak oznacza nieistnienie ekonomicznych i społecznych barier uczestnictwa. **Niekoniecznie też odpłatność, w podanych powyżej wysokościach, można uznać, naszym zdaniem, za podstawową barierę dostępu do uczestnictwa w działaniach.**

Formułowane przez naszych rozmówców uzasadnienia odpłatności zajęć zwykle nie odwoływały się, co może się wydać zaskakujące, do koncepcji, że dom kultury powinien na siebie zarabiać albo stosować jakieś kryteria ekonomicznej efektywności. Zwolennicy odpłatności mówili najczęściej, że **mieszkańcy bardziej szanują i doceniają te zajęcia, za które muszą ponosić jakieś koszty.** Dyrektor Jezioraków tak to tłumaczy: *Zajęcia bezwzględnie muszą być płatne, ponieważ sprawdzono to wielokrotnie, nie tylko na polu kultury. Najprostsza metoda, żeby szanować cokolwiek, co się ma bądź co się dostaje, polega na tym, żeby to kosztowało pewien wysiłek.* To samo stwierdza dyrektor domu kultury na Rakuszowie (W-wa): *Ludzie nie szanują zajęć, za które się nie płaci.* W podobnym duchu wypowiada się też dyrektor na Podorowie (W-wa) – brak minimalnych opłat, jak dowodzi, może ograniczać też frekwencję: *Doświadczenie nauczyło mnie, że*

*jeżeli nie ma opłat za na przykład wejściówki na koncerty, to ludzie wezmą bezpłatną wejściówkę, nie ma miejsca dla innej osoby, bo ta wejściówka została pobrana, a ten ktoś nie przyszedł. Moim zdaniem powinny to być opłaty symboliczne, 5-10 zł, bo to nie jest raz na trzy miesiące wydatek bardzo duży, zwłaszcza że w przypadku osoby o niższych dochodach i emerytów czy młodzieży są to bilety ulgowe.*

Obok podawania społeczno-psychologicznych argumentów, odpłatność zajęć i imprez jest też uzasadniana w kategoriach ekonomicznych. Zaobserwowaliśmy przy tym dość **szereki wachlarz postaw przyjmowanych przez zwolenników opłat. Sięga on od stanowisk, że wkład uczestników powinien pokrywać przynajmniej część kosztów, w tym na przykład koszty materiałów** (jest to sytuacja w Wiąnkach, gdzie formuła odpłatności za materiały wynika ze wspomnianego zakazu pobierania opłat za zajęcia w domu kultury, przyjętego przez radę gminy), poprzez opinie, że **warto, aby dom kultury wykorzystywał w pewnych sytuacjach możliwość zarobienia** (w Więcborku na przykład dyrektor stwierdził: *Oczywiście zdarzają się na przykład takie filmy, jak „Świadectwo”, przy których projekcji można cokolwiek zarobić*), do **radikalnych deklaracji, że dom kultury powinien działać jak przedsiębiorstwo** (W-wa, Wojnowo). Zagadnienia te są przedmiotem szerszego omówienia w innej części raportu. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że skutkiem takiego podejścia może być traktowanie przez władze domów kultury programu jako oferty sprzedawanych produktów. Znamienna jest więc wypowiedź jednej z rozmówczyń: *Staramy się, może to tak nieładnie zabrzmie, ale żeby do każdego segmentu rynku dostosowana była oferta* (W-wa, Podorowo, dyrektor). Wprost o takiej właśnie kalkulacji mówi dyrektor określający siebie jako „kapitalistę kulturowego”. Co więcej, uważa, że opłaty mają też dodatkową rynkową funkcję, są mianowicie informacją o popycie na dany produkt: *Gdyby ten wynik finansowy założyć jako miarę aktywności [...], to z działalności programowej te przychody są, więc mogą powiedzieć, że te wpływy są miarą akceptacji tego, co ja sobie tutaj wymyślałem. Skoro ludzie przychodzili, płacili, to wynik mój wzrastał [...], taka była natura tych przychodów, że to była pochodna tego zwiększonego zainteresowania. Możemy mierzyć to frekwencją i finansami* (W-wa, Wojnowo, dyrektor).

### 9.3. systemy zniżek w opłatach za zajęcia

W zasadzie we wszystkich zbadanych przez nas domach kultury (z wyjątkiem warszawskiego Wojnowa), 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. Rozwiązanie takie zastosowano na Podorowie (W-wa) – zajęcia są nieodpłatne tylko dla tych uczestników, którym przysługują świadczenia z pomocy społecznej. Dyrektor Podorowa (W-wa) wydaje się sądzić, że pomoc w trudnych sytuacjach życiowych nie jest po prostu zadaniem domu kultury. Na pytanie o ulgi stwierdza, że w *MOPS-ach, urzędach gminy istnieje możliwość dofinansowania, dofinansowuje się różne rzeczy. Są organizacje, które fundują dzieciom uzdolnionym w danym zakresie nagrodę w postaci zajęć.*

W kilku domach kultury podkreślano, że w gminie **świadomie odstąpiono od dokonywania umorzeń poprzez konieczność wydawania decyzji przez ośrodek pomocy społecznej.** Przykładowo, w Jeziorakach działa **dwutorowy system umorzeń.**

Po pierwsze, bezpłatnie mogą chodzić na zajęcia korzystający z pomocy społecznej. Jak mówi dyrektor: *My część osób załatwiamy bezpłatnie, ponieważ osoby pod opieką GOPS to rodziny, które są zagrożone z punktu widzenia patologii bądź po prostu finansów. To te rodziny uczestniczą bezpłatnie [...], ja mam zgodę radnych [...].* Przykładowo: *22 dzieci nie ma pieniędzy na opłaty, to są opłaty 3 zł dziennie, nie mają. Ja taką listę zgłaszam do OPS. OPS weryfikuje: „Tak, oczywiście, to są osoby, którym pomagamy”.* Ale podkreśla też, że **opłaty mogą być także umorzone osobom żyjącym w biedzie, ale nie korzystającym z pomocy społecznej ze względu na przykład na lęk czy wstyd korzystania z tej formy wsparcia:** *Jest taka grupa osób, które z różnych względów nie chodzą do OPS: wstydzą się itd. I ja im pomagam także wtedy. Mam zgodę radnych.* Pracownicy domów kultury, którzy dostrzegają problem niekorzystania z pomocy społecznej przez wszystkich uprawnionych, akcentują też konieczność dobrej znajomości środowiska lokalnego i mieszkańców dla określenia, kto jest faktycznie w trudnej sytuacji materialnej. Uruchamiana jest często w takiej sytuacji nieformalna sieć kontaktów będąca źródłem informacji o uczestnikach zajęć. Na pytanie: „To jak sprawdzacie te podania rodziców o zwolnienie z opłat?”, dyrektor na Antonowie (W-wa) odpowiada: *Wywiadem środowiskowym, pantoflowym, nie karzemy przynosić zaświadczeń, ta pani wie jak u kogo jest, że jest biednie, to jest małe środowisko.*

Oprócz zwolnień z opłat dla osób w trudnej sytuacji materialnej zaobserwowaliśmy też **przykłady ulg rodzinnych i promujących aktywność.** Na Rakuszowie (W-wa), na Antonowie (W-wa) i w Jeziorakach zniżkę przy opłatach mogą otrzymać kolejne osoby z danej rodziny zapisujące się na zajęcia. W Jeziorakach rabat przysługuje też osobom, które chodzą na kilka różnych zajęć do domu kultury.

Podsumowując, **postawy pracowników wobec odpłatności za zajęcia są w zbadanych przez nas damach kultury bardzo spolaryzowane.** Jednym ze źródeł tych różnic może być silny wpływ indywidualnych poglądów i osobowości dyrektorów (szerzej jest o tym mowa w części raportu dotyczącej pracowników domów kultury) na działania instytucji (mielibyśmy wówczas, mówiąc w uproszczeniu, domy prowadzone przez „liberałów” i „socjaldemokratów”). Drugą przyczyną jest zapewne różnorodność lokalnych uwarunkowań. Jak podkreślali też nasi rozmówcy, w pewnych środowiskach Mazowsza racjonalne jest pobieranie opłaty za zajęcia, w innych będzie to barierą dla upowszechniania kultury. Po trzecie, wydaje się, że mimo zaobserwowanej przez nas dobrej znajomości lokalnych środowisk przez większość pracowników, z którymi rozmawialiśmy, w stosowanych rozwiązaniach i opiniach respondentów na ich temat pojawia się pewien schematyzm. Wypowiedzi niektórych dyrektorów o zasadności opłat bywają skrajne (*absolutnie wszystko za darmo* lub *konieczne, żeby każdy płacił*), pojawiają się też określenia *danina* czy *darmocha*) i jednostronne. Sądzimy, że dobrą praktyką jest refleksyjne łącznie wielu rozwiązań: opłat, umorzeń, różnych

zasad ulg. Kolejnym **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.

## dobre praktyki

- Stosowanie systemu zniżek i ulg dla osób w trudniejszej sytuacji.
- Obecność opłat i system opłat dostosowany do możliwości mieszkańców – pomyślany tak, aby nie ograniczał dostępu do działania domu kultury.

## złe praktyki

- Paternalistyczne traktowanie uczestników programu. Przekonanie, że będą szanować zajęcia tylko wówczas, gdy za nie zapłacą.
- Brak możliwości korzystania ze zniżek.

## zapalniki dyskusji

- Czy działanie domu kultury powinno opierać się na ekonomicznej kalkulacji, czy też mieć socjalny, dostępny dla wszystkich charakter?

## rekomendacje

- 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.
- Warto pomyśleć nad sposobem pozyskiwania informacji o osobach w gorszej sytuacji materialnej. Nie wszystkie z nich są świadczeniobiorcami pomocy społecznej. Dla niektórych korzystanie ze zniżek może być krępujące. Pomaga w tym bliski kontakt ze społecznością, znajomość ludzi.
- Pomocne mogą być także zniżki w formie stypendiów zamiast ulgi dla klientów OPS. W takiej formie będą pomagały dowartościowaniu, a nie naznaczały korzystających z nich osób.

## 10. współpraca domów kultury z instytucjami lokalnymi

Przedmiotem naszego zainteresowania uczyniliśmy także współpracę domów kultury z podmiotami środowiska lokalnego. Żywe kontakty z władzami lokalnymi i jednostkami samorządu, parafią, mediami i biznesem traktujemy w niniejszych badaniach z jednej strony – jako ważny **aspekt działań domu kultury na rzecz integracji środowiska lokalnego**, a z drugiej – jako czynnik **potencjalnie zwiększający skuteczność i efektywność pracy domu kultury**. Dom kultury ma, w naszym przekonaniu, możliwość budowania instytucjonalnych sieci współpracy i tym samym może tworzyć lokalne koalicje na rzecz szeroko rozumianej kultury. Ponadto, **od skali jego współpracy ze szkołami, przedsiębiorcami, samorządem itp. zależy powodzenie wielu podejmowanych przez niego przedsięwzięć**. Sformułowaliśmy więc następujące pytania:

- **Jakie są sieci współpracy domów kultury: z jakimi lokalnymi podmiotami współpracują, jaka jest skala tej współpracy i najważniejsze mechanizmy budowania lokalnej sieci kontaktów?**
- **Co przede wszystkim jest przedmiotem współpracy między domem kultury a lokalnymi partnerami instytucjonalnymi, jaki charakter ma ta współpraca?**
- **Czy istnieją grupy podmiotów, z którymi współpraca domów kultury w środowisku lokalnym jest szczególnie trudna?**

### 10.1. instytucjonalne sieci kontaktów domów kultury

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 wymieniano niemal wszystkie ważne instytucje w gminie. Przykładowo, dyrektor domu kultury w Chycowie mówi: *Współpracujemy w zasadzie ze wszystkimi, z którymi się da. Są to [...] samorząd – gminny, powiatowy, wojewódzki, są to szkoły, przedszkola, kościoły, [...] koła gospodyń wiejskich, są to zakłady*. Charakterystyczną cechą sieci kontaktów domów kultury na wsi i w małych miastach jest duża gęstość powiązań („współpraca ze wszystkimi”) i dominująca rola: samorządu, szkół, parafii, biznesu oraz mediów, a także często częściowo nieformalny charakter powiązań, opierający się na osobistych, towarzyskich więziach między pracownikami domu kultury i współpracującymi instytucjami. Na tym tle wyróżniają się warszawskie domy kultury, których lokalne sieci współpracy obejmują wybrane organizacje pozarządowe, zarządy dzielnic i dzielnicowe wydziały kultury. W mniejszym stopniu widać wśród nich przykłady współpracy na przykład ze szkołami i parafiami.

Nasi rozmówcy – dyrektorzy, szczególnie wiejskich i tych z małych miast, domów kultury, są z reguły świadomi znaczenia sieci współpracy lokalnej dla sprawnego funkcjonowania instytucji. **W kilku przypadkach (m.in. Łączki, Chyców, Słomki) tworzenie lokalnej sieci współpracy jest jednym z najważniejszych strategicznych działań dyrekcyjnych**. Poza codziennymi, regularnymi kontaktami między domem kultury a na przykład samorządem czy szkołami, ważnym impulsem dla nawiązania współpracy i przedmiotem współdziałania są reprezentacyjne uroczystości organizowane w gminach i funkcjonowanie (a raczej wyposażanie

i sponsorowanie) zespołów artystycznych działających przy domach kultury. Widać wyraźnie, że w małych gminach lokalne dożynki, dni gminy czy takie imprezy, jak słynny konkurs na najpiękniejszą pisanekę w Łączkach są okazją dla nawiązywania i zacieśniania współpracy między różnymi grupami podmiotów. W małej gminie chęć osiągnięcia sukcesu przy organizacji tego typu uroczystości wymusza poniekąd połączenie sił przez lokalne podmioty, w tym udział domu kultury. Ten pragmatyczny wymiar współpracy akcentuje dyrektor w Łączkach: *Grunt to potrafić się wzajemnie z kimś dogadać, bo jak się będzie tak jechało, jak jechał prezydent z premierem, to daleko się nie zajędzie*. Dyrektorzy domów kultury są świadomi tego, że mocna sieć instytucjonalnych kontaktów oznacza między innymi adekwatną dotację od samorządu, wpływy od sponsorów, frekwencję zapewnianą przez szkoły czy ogłoszenia o imprezach wygłaszane z ambony.

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**, przy czym w konkretnych domach kultury mogą współwystępować oba te podejścia. Korzystanie z osobistych znajomości dyrektorów i pracowników domów kultury we współpracy z lokalnymi podmiotami wydaje się, na podstawie naszych rozmów, powszechną i naturalną praktyką. Te kontakty i znajomości stanowią w pewnym stopniu zasób domu kultury, który może być wykorzystany w konkretnych sytuacjach (np. kiedy to można zwrócić się do zaprzyjaźnionego sponsora o pomoc). Jednak w dwóch domach kultury (Łączki, Chyców) zaobserwowaliśmy, że **osobiste znajomości dyrektorów domów kultury były podstawą instytucjonalnej sieci kontaktów tych placówek**. W obu przypadkach dyrektorzy zasiadali wcześniej we władzach samorządowych i znają bardzo dobrze pracowników i specyfikę funkcjonowania instytucji w swoich gminach, a także szerzej – regionalne sieci kontaktów politycznych. Korzystanie z takich prywatnych kontaktów opisuje też dyrektor w Łączkach: *Byłem w zarządzie powiatu osiem lat, także mam kolegów i tu, i tu. Często dzwonię nawet do starosty, bo się pytam: „Jak byś to i to zrobił?”, i na tej zasadzie on też dzwoni: „Słuchaj, a może byś to tak zrobił [...]”. Na tych zasadach tak to funkcjonuje [...]. To koleżeńsko jeden do drugiego dzwoni i to bardzo często*. W praktyce realizowanie takiej strategii prywatnych kontaktów jest, jak podkreśla dyrektor w Łączkach, żmudne i niewdzięczne. Oznacza bowiem konieczność każdorazowego wystarania się o określoną formę wsparcia: *Proszę zauważyć, że na każdą imprezę to trzeba i zespół, i to.. a kasy nie ma. To trzeba chodzić i szukać. Albo sponsora, albo kogoś, albo dać mu w zamian – dobra, będziesz handlował na tym placu albo tym, tylko zapłacisz za to* (Łączki, dyrektor).

Na przeciwnym biegunie można umieścić **strategię publicznego tworzenia sieci współpracy wokół domu kultury**. Najwyraźniej zaznaczyła się ona w Słomkach. Stworzenie partnerstwa było tam, jak podają nasi rozmówcy, efektem diagnozy lokalnych potrzeb i problemów, a następnie refleksji, w jaki sposób można by połączyć lokalne siły społeczne dla realizacji tych celów. Dom kultury przyjął raczej w tej sytuacji **rolę organizatora współpracy lokalnej**. Dyrektor Słomek mówi o tym procesie: *Wchodziliśmy w układy, w koalicje, [...] partnerstwo – to jest to, co jest najważniejsze i bez czego nie ma życia, nie ma jak funkcjonować*.

W tych świetlicach powołaliśmy takich lokalnych liderów, czyli takie osoby, które już zaświadczają, że coś na wsi robią, że im zależy, żeby coś robić dla swojego środowiska. Dzisiaj świetlice funkcjonują, dzisiaj świetlice są naszym przedłużeniem ręki. Widać tu, że wokół świetlic został wywołany ruch, **ferment społeczny, który zsięciował różne środowiska.**

Drugą przyczyną zróżnicowania sieci kontaktów, obok opierania się przy ich budowaniu na prywatnych i publicznych strategiach, jest **otwartość instytucji.** Trudno na podstawie przeprowadzonych przez nas rozmów klasyfikować domy kultury na otwarte na współpracę (a więc dostępne dla różnych lokalnych pomiotów) i zamknięte. Widać jednak w przypadku niektórych ośrodków **mechanizmy ograniczające dynamikę współpracy lokalnej.** Przykładem tego jest dostrzeżony przez nas w Więcborku (ale widoczny do pewnego stopnia i w Chycowie) **system podziału pracy między lokalne instytucje.** Czasem oznacza to „resortowe” traktowanie pewnych działań, przerzucanie się odpowiedzialnością za ich prowadzenie lub obawy przed urażeniem innych podmiotów działających w danej dziedzinie. Dyrektor domu kultury w Więcborku podkreśla więc, że dużo imprez artystycznych, typowo artystycznych, czyli właśnie związanych z promocją artystów ludowych, robi [...] Biblioteka Publiczna. Oni też [...] zajmują się organizacją takich wydarzeń, które preferują naszych artystów ludowych, co nie znaczy że my musimy z tego zrezygnować... Podział na promocję artystów ludowych jako zadanie biblioteki i na przykład edukację kulturalną uczniów jako zadanie domu kultury okazuje się w tym przypadku jedną z barier dla zacieśniania współpracy między oboma podmiotami. Innym działaniem, stosowanym między innymi na Rakuszowie, ograniczającym współpracę i przejrzystość sieci kontaktów domu kultury, jest **organizowanie trudno dostępnych dla mieszkańców quasi-publicznych spotkań.** Spotkanie „Bajka Warszawska” jest, jak zauważa lokalny animator, adresowane imiennie, do określonej tylko grupy osób: *Na tę imprezę są rozdawane darmowe zaproszenia dla urzędników, dla oficjeli. Mieszkańcy mogą pewnie przyjść i kupić sobie bilet, natomiast nikt o tym nie wie, bo to wisi w gablotce.*

## 10.2. formy współpracy w sieciach kontaktów instytucjonalnych

Formą współdziałania domów kultury mającą silny wpływ na sposób funkcjonowania instytucji jest zawieranie **partnerstwa przy realizacji konkretnych projektów i imprez lokalnych.** Jak wspomniano, oznacza to zwykle szeroko zakrojoną współpracę między domem kultury a władzami samorządu, organizacjami pozarządowymi czy w Warszawie – dzielnicowym Wydziałem Kultury. Przykładowo, na Lejowie dyrektor mówi o współpracy przy realizacji projektów: *Mamy konkurs „Magiczna Szafa”. Staram się zaangażować Komisję Oświaty, Kultury i Sportu w ten konkurs [...], wszyscy członkowie jednym głosem zgodzili się na współpracę przy projekcie, na zaangażowanie i pomoc. Także nie mogę powiedzieć, żeby ta współpraca układała się źle.* Warto jednak podkreślić, że takie formy współdziałania nie są wśród zbadanych przez nas domów kultury częste. Sformalizowana współpraca dotyczy zwykle relacji między domem kultury a afiliowaną organizacją pozarządową. O zagadnieniu tym piszemy w części dotyczącej pozyskiwania środków finansowych i składania projektów przez organizacje pozarządowe związane z domami kultury.

W części II raportu, w rozdziale 2.2 (zob. str. 17) podawaliśmy przykłady oddziaływania samorządu i lokalnych ciał społecznych

na program domu kultury. W tym miejscu warto podkreślić, że z perspektywy sieci współpracy w środowisku lokalnym widać w zbadanych przez nas gminach współpracę polegającą na **definiowaniu, ustalaniu i organizowaniu usług potrzebnych mieszkańcom.** Bliskie współdziałanie domu kultury z władzami lokalnymi, szkołą, ośrodkiem pomocy społecznej itp. przyczynia się więc do zgromadzenia wiedzy o tym, jakich usług w danej gminie brakuje i umożliwia ich zorganizowanie. Jest to **specyficzny efekt funkcjonowania sprawnych sieci współpracy – działania kulturalne i szerzej edukacyjne włączane są w lokalny system dostarczania usług społecznych.** W kilku domach kultury (Słomki, Jezioraki, W-wa, Antonowo, W-wa, Podorowo) takie formy współpracy doprowadziły do rozpoznania, że w gminie brakuje przedszkoli i że między innymi domy kultury mogą realizować te zadania. W Słomkach to prowadzenie zajęć przedszkolnych przez dom kultury skłoniło władze gminne, po zakończeniu projektu, do przejścia tej działalności: *Pewne działania, np. teraz realizacja tego projektu „Wesołe dzieciaki”, to my tu zorganizowaliśmy dla 16 dzieci do marca, no to gmina tak się zainspirowała, że wyszukała w ośrodku zdrowia pomieszczenia i robi w końcu przedszkole. No bo mają już gotowy narybek. Mają 16 dzieci, rodziców, którzy się angażują, bo oni robią kanapki tu, są obecni na zajęciach. To jest coś nowego (Słomki, dyrektor).*

Powszechną formą współpracy domu kultury z lokalnymi partnerami jest **wymiana informacji i prowadzenie konsultacji.** Zagadnienie polityki informacyjnej jest szczegółowo omawiane w części II raportu, w rozdziale 8 (zob. str. 37). Domy kultury zarówno pozyskują (często nieformalną drogą) informacje od współpracujących podmiotów, jak i pożytkują instytucjonalne kontakty dla informowania o swoich działaniach. Przykładem otrzymywania informacji jest na przykład stosowana w Więcborku praktyka współpracy domu kultury z burmistrzem polegająca na merytorycznym wsparciu przy ubieganiu się przez dom o dotacje z zewnętrznych funduszy. Podobnie w warszawskich dzielnicach (np. Lejowo i Antonowo) dyrektorzy podawali przykłady analogicznej pomocy od Wydziałów Kultury. Informacje o działalności domów kultury mogą być szerzej rozpowszechniane także dzięki z reguły dobrym kontaktom domów kultury z lokalnymi parafiami (w większości gmin wiejskich i małych gmin miejskich, ale i na warszawskim Antonowie). Księża podają je w ogłoszeniach duszpasterskich z ambony.

Z punktu widzenia rozpowszechnienia form współpracy najczęstszą, właściwie codzienną praktyką domów kultury są **różnorodne wymiany barterowe z zaprzyjaźnionymi instytucjami.** W zbadanych przez nas domach kultury, głównie tych poza Warszawą, widoczny jest pragmatyzm wymieniać się przysługami. Dyrektor w Łączkach mówi o tej formie współpracy: *Wszyscy wynajmują nam, my pożyczamy coś, oni pożyczają nam, wszystko się odbywa na zasadzie wymiany, jak dawniej to bywało, tylko nie towar za towar, chociaż i tak się zdarza. Oni nam dają, my im dajemy [...], tak to się na wsiach dzieje. Jeden drugiemu pomaga i ja myślę, że to jest dobre. Bo ta wymiana jeszcze bardziej tych ludzi łączy.* Jedną z najbardziej rozpowszechnionych form takiej wymiany jest współpraca domów kultury z prywatnymi zakładami. O wsparciu od firm mówi dyrektor w Wiankach: *Połowa kosztu remontu budynku została pokryta ze środków uzyskanych od sponsorów. Są oni honorowani przez dom kultury specjalnymi podarunkami oraz zaproszeniami na cykliczne imprezy czy dyrektor w Słomkach: Za drobną rzecz potrafimy dziękować. To jest taka metoda.* Formą podziękowania za sponsoring (także w postaci użyczenia budynku)

od firm bywa też organizowanie przez domy kultury imprez okolicznościowych w zakładach pracy. W Chycowie dyrektor opowiada: *Organizujemy na przykład dla zakładu mleczarskiego choinkę taką noworoczną dla dzieciaków z zakładu pracy i w zamian oni dają nam własny ośrodek wypoczynkowy, dokąd jeździmy między innymi w okresie wakacji na tydzień z naszymi dziećkami, na taki biwak. Ponadto otrzymujemy od nich jakieś sery czy jakieś inne artykuły spożywcze. No i nieodpłatnie.*

Wymiana między domem kultury a współpracującymi instytucjami obejmuje także pracę instruktorów i prezentację występów. Dzieje się tak na przykład w Wiankach i w Chycowie. Jak mówi dyrektor w Chycowie: *Wójt z sąsiedniej gminy potrzebował dyrektora domu kultury i skoro już nie możesz przyjść, to daj mi kogoś, i dałem jednego ze swoich instruktorów.* Podobnie w Złotowie – jak wspomniano – instruktor z domu kultury prowadzi zajęcia lekcyjne o kulturze w lokalnej szkole. Dyrektor w Słomkach wskazuje natomiast na dzielenie się elementami programu artystycznego: *Jak ja przygotowuję jakiś amatorski zespół, to jadę do nich na występ.*

**Specyficznym zasobem, którego wymiana jest często podstawą współpracy w gminnych sieciach instytucji, są tereny i lokale. W sprawnie funkcjonujących sieciach widać wyraźnie, jak pomieszczenia użyteczności publicznej stają się ogólnodostępnym i efektywnie wykorzystywanym przez różne instytucje zasobem.** Jeden z dyrektorów (Jezioraki) wprost mówi o tym mechanizmie, podając za przykład kraje skandynawskie, gdzie upowszechnił się model, w którym *na przykład szkoła to jest jednocześnie dom kultury, coś, coś i coś. I tak chcemy zrobić [...], że rano, powiedzmy, uczą się dzieci, a po południu sale są wykorzystywane przez dorosłych albo przez młodzież. Bo nas nie stać na to, żeby budować kolejny dom kultury, tu wszystko powinno być od A do Z wykorzystywane.* Praktyka taka została szczególnie silnie doceniona w Rybinie: *W ogóle dom kultury, może ze względu na położenie, to jest takim punktem, gdzie się praktycznie wszyscy spotykają, mamy też kupę przyjaciół w takich mniejszych formach, np. klub gołębiarzy, klub karate [...], wędkarze [...], ksiądz młody, który organizuje różne spotkania do bierzmowania, ze względu na to, że remontowaliśmy kościół, a teraz przyszła pora na plebanię i tam u siebie nie mają sal. Ale i dyrektor w Rybinie sam wynajmował sale od innych: Kiedy był remont starałem się nie zaprzepaścić tego, co zrobiłem, czyli te wszystkie zajęcia były porzucane to w szkołach, to na sali gimnastycznej, to w bibliotece, tak żeby te wszystkie zajęcia przetrwały okres remontu.* Lokalne instytucje, oprócz pomieszczeń, udostępniają też domom kultury tereny na działania. I tak na przykład dyrektor w Słomkach mówi o księdzu, który chciał część terenu parafii przeznaczyć na boisko młodzieżowe.

### 10.3. problemy domów kultury we współpracy z lokalnymi instytucjami

Wśród trzynastu zbadanych przez nas domów kultury zdarzały się pojedyncze przypadki trudnych relacji domu kultury z samorządem (Rybin), a także niesnasek z proboszczem parafii (Łączki). **Na tym tle relatywnie często powtarzały się tylko informacje o trudnych relacjach ze szkołami podstawowymi w gminie** (m.in. Słomki, Wianki, Złotów, Więcbork). Z jednej strony, w domach kultury licznie podawano przykłady dobrej współpracy ze szkołami. Opiera się ona między innymi na udziale uczniów w zajęciach organizowanych przez dom kultury (i polega niekiedy na zapewnianiu frekwencji przez szkoły), na wymianie kadry między nauczycielami szkoły a instruktorami domu kultury (np.

w Więcborku, Rybinie, Złotowie) i na różnych formach współpracy edukacyjnej (wspólne projekty, organizowanie lokalnych imprez). **Z drugiej strony, odnosimy wrażenie, że przy wielu pozytywnych przykładach współpracy szkoła – dom kultury istnieje pewna rywalizacja między tymi instytucjami. Dotyczy ona przede wszystkim pierwszeństwa w odpowiadaniu za edukację kulturalną, szczególnie gdy w grę wchodzi sukcesy uczniów.** Dyrektor w Wiankach stwierdza: *Staramy się współpracować ze szkołami, jeździmy do nich z występami, pokazami tańca. Ja od szkół nie wymagam za wiele, bo tam są nauczyciele i oni mają swoje zajęcia. Nie oczekuję też wdzięczności, ale mógłby ktoś chociaż czasem zadzwonić i powiedzieć, czy się podobało. Czy potrzeba właśnie tego, czy może jakiś inny program byłby ciekawszy. Na co jest zapotrzebowanie. Poza tym jest taka rywalizacja – czy dziecko wyjeżdża na konkurs ze szkoły, czy z domu kultury. Tam jest polonistka, a tu pani od recytacji – to są takie problemy.* Podobnie opowiada o tym zjawisku dyrektor ze Słomek: *Niby na pozór jest wszystko O.K., ale tak jakoś... Ja mam na przykład teraz takie problemy, żeby konkretni nauczyciele z konkretnymi klasami przychodzili do nas na warsztat jakiś czy na coś. Inni potrafią przyjechać, a Słomki sobie nie przychodzą.* Także w Więcborku usłyszeliśmy od dyrektora: *Mimo że te dzieciaki biorą udział w konkursach, to na podsumowaniu tych konkursów jest ciężko zmobilizować na przykład nauczycieli, żeby przyszli z dziećmi tutaj, żeby uczestniczyli w samym już podsumowaniu.* Problem ten traktować można jako przykład zasygnalizowanych wcześniej mechanizmów ograniczania współpracy wskutek „resortowego” traktowania działań społecznych i dzielenia się przez lokalne instytucje obszarami wpływów. Jest to tym bardziej niepokojące, że podobieństwo tych obszarów w przypadku domów kultury i szkół powinno prowadzić raczej do uzmysłowienia sobie potrzeby rozwijania współpracy, a nie prób określenia twórców sukcesu osiągniętego na konkursach. Wydaje się, że jednym z punktów wyjścia do zmiany tego nastawienia może być nie zorientowanie domu kultury na sukces dziecka na konkursie, ale na proces współpracy wokół tego, co mogą robić dzieci w gminie.

#### dobre praktyki

- Dom kultury jako organizator współpracy lokalnej.
- Budowanie partnerstwa przy realizacji projektów i lokalnych imprez.
- Współpraca sprzyjająca definiowaniu, ustalaniu i organizowaniu usług potrzebnych mieszkańcom.

#### złe praktyki

- Osobiste znajomości dyrektorów stanowią podstawę instytucjonalnej sieci kontaktów tych placówek.
- Sztynny podział pracy między lokalnymi instytucjami uniemożliwiający współpracę.
- Rywalizacja między lokalnymi instytucjami kultury o palmę pierwszeństwa w odpowiadaniu za edukację kulturalną.

#### zapalniki dyskusji

- Czy lokalne instytucje działające na polu kultury i edukacji są naturalnymi partnerami, czy naturalnymi rywalami? O co rywalizują? Co mogą osiągnąć dzięki współpracy?

## rekomendacje

- 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. O ciekawych pomysłach na budowanie lokalnych koalicji wokół tematu edukacji małych dzieci można przeczytać na: [www.frd.org.pl](http://www.frd.org.pl)
  - Partnerzy w wymianie barterowej (czyli bezgotówkowej) mogą dzielić się przeróżnymi zasobami: doświadczeniem, przestrzenią, sprzętem, ludźmi...
  - Współpraca i tworzenie sieci między instytucjami może stać się także dobrym sposobem promowania działań, pomocą w docieraniu do ludzi.
- Dobrze, jeśli sieć kontaktów jest otwarta, a zasady jej działania przejrzyste. Sprzyja temu informowanie (np. na stronach www) z kim współpracuje dany dom kultury i w jaki sposób wspierane są jego działania. Miłym zwyczajem jest podawanie na stronie www linku do partnerów, sponsorów czy przyjaciół domu kultury.
  - Partnerami mogą być nie tylko instytucje, które z założenia realizują cele zbliżone do naszych. Oprócz szkoły, urzędu gminy czy ośrodka kultury z sąsiedniej miejscowości mogą to być lokalne organizacje pozarządowe, grupy nieformalne, galerie sztuki, media lokalne, firmy...
  - Warto doceniać partnerów i sponsorów umieć odpowiednio podziękować za ofiarowany nam czas i środki.

# zasoby domów kultury i zarządzanie nimi

cz. III

- 49 1. Finansowanie domów kultury
- 60 2. Pracownicy
- 68 3. Baza materialna



# 1. finansowanie domów kultury

Najważniejszym bodaj nakładem, z którego korzystają domy kultury, są środki finansowe. Doceniając znaczenie problemów finansowania dla funkcjonowania domów kultury w naszym badaniu, sformułowaliśmy następujące pytania:

- **W jaki sposób dyrektorzy i pracownicy podchodzą do problemu finansowania domów kultury? Jakie zajmują stanowiska? Jak wyobrażają sobie finansowanie domów kultury?**
- **W jaki sposób domy kultury są faktycznie finansowane? Jak wygląda ich struktura przychodów? Jak dużo środków finansowych pozyskują z poszczególnych źródeł? Jakie problemy wiążą się z każdym ze źródeł finansowania?**
- **W jaki sposób domy kultury wydają pieniądze? Czy są pod tym względem podobne czy się różnią? Czy można mówić o efektywności wykorzystywania środków finansowych przez domy kultury?**

Punktem odniesienia dla wyników prezentowanych w tym rozdziale są prawnie ustalone zasady gospodarki finansowej domów kultury oraz faktyczne możliwości pozyskiwania funduszy wynikające z warunków instytucjonalnych. Według ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. Nr 114, poz. 493 z późn. zm.) dom kultury ma osobowość prawną i jest instytucją odrębną od JST (jednostki samorządu terytorialnego). Sam odpowiada za swoją kondycję finansową i nie jest całkiem uzależniony od dotacji samorządowej. Przychodami domu kultury mogą być wpływy z prowadzonej działalności i z najmu składników majątkowych, dotacje z budżetu oraz środki finansowe otrzymane od osób fizycznych, prawnych i z innych źródeł. Przykłady innych źródeł, z których mogą korzystać domy kultury znaleźć można w raporcie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 2008 roku (MKiDN 2008) oraz w tekście Pieniądże dla kultury stanowiącym część tej publikacji („e” 2009). Ciekawe jednak, że nie istnieje kompletna lista owych innych źródeł, co oznacza, że korzystanie z nich jest pewnego rodzaju wiedzą ekspercką i wymaga kreatywności.

## 1.1. dyskusja wokół finansowania domów kultury

Temat finansowania działalności domów kultury często powracał w wywiadach. Wielu z naszych rozmówców zgadzało się ze stwierdzeniem – jakie usłyszeliśmy od dyrektora na warszawskim Rakuszowie – że **spośród problemów, z którymi zmagają się domy kultury, największym są chyba jednak pieniądze**, [ponieważ] z innymi rzeczami łatwiej [jest] się uporać. Wydatki są przyziemną przeszkodą dla twórczej i społecznie ważnej działalności. Dlatego ideałem jest *nieograniczenie pieniędzmi w wydatkach, żeby było na wszystko [...], na pomysły [i na] realizację pomysłów* (Słomki, pracownik).

Marzenia te są jednak dość dalekie od rzeczywistości. Domy kultury w przeważającej większości funkcjonują dzięki **dotacjom gminnym**. Te zaś zdaniem większości dyrektorów **są zawsze za małe** (W-wa, Antonowo, dyrektor). Dyrektorzy zbadanych przez nas instytucji różnie komentują ten stan rzeczy. **Dla niektórych jest to powód niezadowolonia** i dowód na powszechne

niedowartościowanie kultury: *sprawy kultury wszędzie są na końcu, jeżeli są gdziekolwiek cięcia, to zawsze jest to kultura, bo tu zawsze można czegoś nie zrobić, prawda* (Rybin, dyrektor). **Inni są skłonni usprawiedliwiać decyzje władzy samorządowej**, bo chociaż tych pieniędzy, które dostajemy od m.st. Warszawy, nie starcza na wszystko, to jest to po prostu wynikiem ograniczonych publicznych zasobów. *Z jednej strony mieszkańcy chcieliby otrzymywać darmową kulturę, z drugiej strony chcieliby mieć przejezdne drogi. Taka jest po prostu rzeczywistość [...], trzeba te pieniądze tak podzielić, żeby było trochę na to i trochę na to* (W-wa, Podorowo, dyrektor).

**Zbyt małe dotacje są dotkliwie, ponieważ w pierwszej kolejności uderzają w wydatki programowe:** *Za prąd trzeba zapłacić, za telefony trzeba zapłacić, za sprzętanie trzeba zapłacić, za coś tam trzeba zapłacić i potem zostaje jakaś suma na działalność [...] i jeśli jest tego za mało, no to jakiś koncert się nie odbędzie albo jakiś tam festiwal się nie odbędzie [...], to hamuje naszą twórczość* (W-wa, Rakuszowo, dyrektor). W skrajnym przypadku taka wynikająca z konieczności utrzymania bazy materialnej kolejność wydatków może całkiem zdusić pracę programową, skazując dom kultury na trwanie w oczekiwaniu na zastrzyk funduszy.

### 1.1.1. model przedsiębiorstwa kulturalnego

Sposobem ucieczki z tego ślepego zaułka jest zdaniem niektórych dyrektorów częściowe urynkwienie działalności domu kultury i próba wypracowania dodatkowych środków finansowych własną działalnością, czyli pewnego rodzaju **„kompromis z ekonomią”**. Zazwyczaj krok w tę stronę przedstawiany jest przez dyrektorów jako ekonomiczna konieczność: *Nie da rady, ponieważ sposób finansowania jest taki, że gmina finansuje nam powiedzmy [x] kosztów, ja muszę [y] albo dostać od sponsorów, albo [...] od uczestników zajęć [...]. Od sponsorów nie dostają dużo [...], w związku z tym [...] muszę zbierać pieniądze* (Jeziorki, dyrektor). Taka konieczność może stać w sprzeczności z przeświadczeniem, że *nie powinno się zarabiać, wręcz udostępnić [...]. Trzeba mieć na uwadze tę większość, tych biedniejszych [...]. Prywatnie jestem zdecydowanie przeciw, ale z obowiązku będę to musiał robić [zarabiać], tak będzie* (Łączki, dyrektor). Mimo zastrzeżeń związanych z kwestią powszechnego dostępu do programu domu kultury kierownicy przekonani o istnieniu ekonomicznej konieczności zgadzają się, że w obecnych warunkach [budżetowa] filozofia [...] przetrwania polega na tym, że w części jest [to] dotowane, a w części musi zarobić samo na siebie i koniec (W-wa, Wojnowo, dyrektor). **Zarabianie na siebie oznacza w praktyce wprowadzenie w większym lub mniejszym stopniu opłat za zajęcia stałe oraz imprezy.**

Zwolennicy takiego sposobu zdobywania pieniędzy poza zapewnieniem środków finansowych na działalność programową przypisują opłatami za uczestnictwo wiele dodatkowych korzyści. Uzasadnieniem są poprawa racjonalnego wykorzystywania oferty i funkcja motywowania uczestników, a także rola informacyjna oraz funkcja utrzymania jakości zajęć i motywowania instruktorów (o znaczeniu odpłatności za zajęcia w kształtowaniu programu domu kultury piszemy szerzej w cz. II raportu, w rozdz. 9, str. 41). Narzędziem motywowania ma tu być podpisywanie z instruktorami umowy od wysokości wpływów. Jeden z dyrektorów zauważa, że typowe formy zatrudnienia nie dostarczają odpowiednich zachęt, ponieważ *każdy człowiek jest taki, jaki mechanizm, w którym funkcjonuje; jeżeli on zależy od godzin i od tego, żeby ładnie opisał*

swoją pracę w dzienniku, to *dzienniki wyglądają ładnie [...], ale to nie ma przełożenia na pracę [...], mogło być pusto, ale jak on ładnie opisał, to była podstawa do wypłaty pensji. Umowa od wysokości wpływów zmienia strukturę zachęt* przez co ci, co mają pensje uzależnione od liczby osób, wpłat itd., oni nie tylko pięknie prowadzą zajęcia, ale telefonują, zapytają się, czy ta choroba dobiega końca, czy Zuzia, Józio będzie i tak dalej [...]. Mechanizm jest zdrowy (W-wa, Wojnowo, dyrektor).

Ten sposób finansowania domu kultury można określić jako **model domu kultury będącego „przedsiębiorstwem kulturalnym”**. Wśród zbadanych przez nas domów kultury elementy takiego modelu odnajdujemy w siedmiu instytucjach. Najpełniej przyjęły go Wojnowo (W-wa) oraz Więcbork. Na Wojnowie (W-wa) dyrektor tak przedstawia swój sposób myślenia o finansowaniu: *[Mój dom kultury] jest taki na pół komercyjny. Pierwsza jest zasada dobrowolności uczestnictwa. Zachęcić mogą [użytkowników] tylko swoimi pomysłami, atrakcyjnością, dobrymi instruktorami. A dobrym instruktorom się płaci. A pieniądze mam z dochodów własnych. Koło się zamyka. Dochody własne pochodzą od tych ludzi, którzy akceptują moją pracę.*

Chociaż model przedsiębiorstwa kulturalnego pozwala rozszerzyć i uatrakcyjnić ofertę i według niektórych dyrektorów jest ekonomiczną koniecznością, to jednak **możliwość jego zastosowania jest również z powodów ekonomicznych ograniczona**. Dyrektorzy, którzy sami starają się, by ich instytucje zarabiały na sobie, zgadzają się, że *dom kultury nigdy nie zarobi w stu procentach na sobie, [ponieważ] nakłady finansowe są niestety zdecydowanie większe, niż możemy tutaj myśleć o tym, że zarobimy* (Więcbork, dyrektor). **Sytuacja domów kultury bywa tu porównywana do sytuacji innych instytucji kultury**: *Nie da się, nie ma takiej instytucji kultury, która by zarobiła na sobie. Teatry zarabiają jakieś 20% swojego budżetu biletami. My tych biletów mamy jeszcze odpowiednio mniej* (W-wa, Rakuszowo, dyrektor). **Najwięcej zastrzeżeń wobec modelu przedsiębiorstwa kulturalnego zgłaszają dyrektorzy ze wsi i małych miasteczek**. Tłumacząc oni, że próba zastosowania takiego rozwiązania w ich warunkach nie powiodłoby się, ponieważ *wieś jest biedna [...], oni [mieszkańcy] chcą korzystać, a nie stać by było rodziców, żeby zapłacić za przyjsie na jakieś zajęcia, gdyby były płatne [...], ludzie po prostu nie mają pieniędzy. [Dlatego] to nie zda egzaminu tutaj* (Słomki, pracownik). O możliwości działania przedsiębiorstwa kulturalnego decyduje **specyfika ośrodka**: *Jeżeli ośrodek będzie w dużym mieście, jeżeli będzie miał dobry obiekt w centrum, [to] przez wynajem, organizację – [tam, gdzie jest] bogatsze społeczeństwo – tak. Jeżeli chodzi o małe ośrodki, wątplię* (Rybin, dyrektor).

### 1.1.2. model finansowania z dotacji zewnętrznych

Próby utrzymywania domu kultury z opłat za uczestnictwo są również poddawane w wątpliwość, ponieważ **według niektórych dyrektorów kłóca się z zasadą powszechnej dostępności oferty domu kultury**. Zwłaszcza w mniejszych ośrodkach podnosi się **kwestię wykluczenia poprzez wprowadzenie opłat**: *Myszę, że zajęcia w domu kultury powinny być darmowe [...]. W naszym mieście [mamy] przeciętnie stojące pod względem ekonomicznym społeczeństwo, więc jeśli zajęcia byłyby płatne, korzystałaby mniejsza liczba dzieci* (Złotów, dyrektor). Argumentem dyrektorów, którzy wprowadzili opłaty za zajęcia, jest przekonanie, że – ponieważ opłaty pokrywają tylko część kosztów zajęć – są **wystarczająco małe**,

**by nie wykluczać nikogo rzeczywiście zainteresowanego ofertą**. Poziom opłat, o którym sądzi się, że nie wyklucza nikogo, różni się w zależności od postrzegania zamożności gminy. W Warszawie dopuszcza się wyższe opłaty: *Grupy powstają [...] dzięki przystępnym opłatom. Ale nie mogą być większe niż 60-70 zł miesięcznie [...], żeby to nie była jakaś zaporą [...]; są dużo, dużo niższe, bo jesteśmy instytucją non profit* (W-wa, Wojnowo, dyrektor). Poza Warszawą poziom jest niższy: *Czy to są naprawdę jakieś pieniądze, o których możemy mówić... no, nie oszukujmy się [...], że nie stać kogoś. Po prostu nie uwierzę w to, naprawdę nie uwierzę. Bo to jest pojęcie względne kogo stać, a kogo nie. Prawda, 10 zł na miesiąc* (Więcbork, dyrektor).

Dla części dyrektorów jednak **pomysł płatności za zajęcia, bez względu na ich poziom, kłóci się z samą istotą dostępności**. Dom kultury jest naprawdę otwarty, a jego program dostępny dla wszystkich, tylko wtedy, gdy *jest wszystko bezpłatne, czyli dostępne. Dostępne, dostępne i jeszcze raz dostępne* (Słomki, dyrektor). Dom kultury jest pod tym względem porównywany z instytucjami, których powszechna i całkowita dostępność jest prawnie zagwarantowana: *Kultura nie zarobi na sobie, to jest pomylenie pojęć. Tak jakby szkoła miała na sobie zarabiać* (W-wa, Antonowo, dyrektor).

W sytuacji, gdy dotacja samorządowa jest zbyt niska, a jednocześnie model przedsiębiorstwa kulturalnego jest nie do przyjęcia ze względu na ideał dostępności lub trudne warunki ekonomiczne ludności, dom kultury trafia znów w ślepią uliczkę. Niektórzy dyrektorzy uważają, że sposobem uniknięcia kompromisu pomiędzy dostępnością a ekonomiczną koniecznością jest **sięgnięcie po środki zewnętrzne**. Po środki te sięga się często z pomocą organizacji pozarządowych: *Samorząd nie ma pieniędzy [...], nie ma pieniędzy na dole [...], więc wymyśliłam, że trzeba powołać stowarzyszenie [...], no i zaczęła się praca poprzez projekty* (Słomki, dyrektor)<sup>1</sup>. Środki zewnętrzne zazwyczaj pozwalają tylko na częściowe rozwiązanie problemu: *Myszę, że część zajęć powinna być odpłatna, ale jak mamy środki zewnętrzne to nie pobieramy opłat* (W-wa, Antonowo, dyrektor). W pełni rozwinięty **model finansowania z dotacji zewnętrznych** oznaczać ma jednak, że programowa część wydatków domu kultury pokrywana jest w całości ze środków zewnętrznych: *Dotacja roczna ma pokryć wydatki z utrzymaniem budynku i płac, na zajęcia musimy się starać o pieniądze zewnętrzne* (W-wa, Antonowo, dyrektor). Wśród zbadanych przez nas domów kultury tylko Słomki uzyskały taki stopień finansowania. Według dyrektora ze Słomek: *Władza mi jest dzisiaj niepotrzebna. Bo tak naprawdę, no dają nam tam jakiś budżecik, mamy te pobory, pochodne poborów, światło, na internet, na telefon, drobne rzeczy na jakieś tam zakupy, na środki czystości. A wszystko inne, merytoryczne, to my mamy już z projektów. W świetle danych finansowych taka wypowiedź wydaje się przesadzona, jednak dobrze oddaje filozofię modelu finansowania z dotacji zewnętrznych: **środki samorządowe powinny wystarczać na utrzymanie domu kultury, pokrywać koszty administracji i eksploatacji infrastruktury. Działalność programowa zaś powinna być w całości finansowana ze środków pozyskiwanych poprzez projekty**. Taki model finansowania przedstawiany jest również jako dobry **sposób na pobudzenie innowacyjności i kreatywności, zmuszenie do refleksji nad***

<sup>1</sup> Problem finansowania poprzez stowarzyszenia zostanie szerzej omówiony w rozdz. 1.2.5 (zob. str. 55).

swoją działalnością oraz pilnowania efektywności przy wydawaniu środków: *Może to jest nawet dobrze, że domy kultury mają tak ograniczone budżety, bo w końcu zaczynają być kreatywne, szukać, poszukiwać, a nie tylko „O, gmina da!”* (Słomki, dyrektor).

Warto zauważyć, że zarówno w modelu przedsiębiorstwa kulturalnego, jak i w modelu finansowania zewnętrznego decyzje programowe w pewnym stopniu związane są z czynnikami zewnętrznymi. Opłaty za zajęcia i imprezy uzależniają dom kultury od zapotrzebowania rynku i popychają go w stronę oferty skrojonej dla masowego odbiorcy. Logika rynku sprzyja rozpoznawaniu i zaspokajaniu potrzeb, jednak pomija kulturotwórczą rolę domów kultury. Oznacza to, że tylko część statutowych celów domów kultury dobrze pasuje do tego modelu. Z kolei model finansowania poprzez projekty przyznaje prawo do współdecydowania o programie również publicznym i niepublicznym instytucjom rozdzielającym środki. Instytucje te, w odróżnieniu od samorządu, nie przyznają środków finansowych ogólnie na pracę programową domów kultury, ale na realizację zdefiniowanych przez siebie, ważnych społecznie zadań: *Na przykład [fundacja X] tylko i wyłącznie działa z młodzieżą [...], projekty są młodzieżowe: różne boiska, nie-boiska, place zabaw. Ale [fundacja Y] to jest inna – dla wszystkich, no to po prostu zależy w jaką fundację wejdziemy i jaki program puści* (Słomki, pracownik). Sposobem, w jaki dyrektorzy mogą godzić swoje plany z priorytetami instytucji grantowych, jest umiejętne przedstawianie własnych celów programowych jako realizacji celów grantodawcy: *Próbuję moich [pracowników zajmujących się pisaniem wniosków] nauczyć, żeby patrzeć na dom kultury i szukać właśnie takich funduszy i patrzeć na pracę domu kultury pod kątem tych celów, które oni [grantodawcy] chcą realizować* (W-wa, Wojnowo, dyrektor).

## 1.2. sposoby finansowania w zbadanych domach kultury

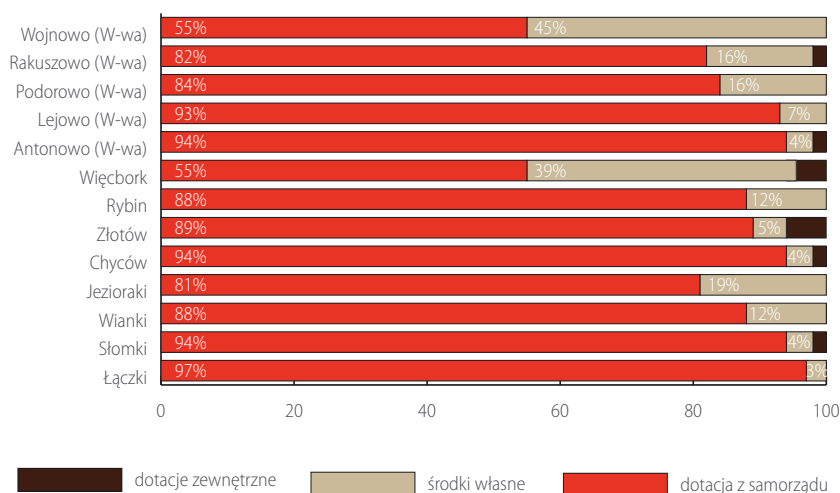
### 1.2.1. struktura przychodów domów kultury

Śluchając wypowiedzi dyrektorów, musimy pamiętać, że domy kultury różnią się bardzo wielkością środków finansowych, którymi dysponują. W naszym badaniu znalazł się zarówno ośrodek, którego roczne przychody oszacowane na podstawie rachunku zysków i strat wynosiły nieco ponad 200 tys. zł, jak i placówka mająca rocznie ponad 5 mln zł. Różnice te w pewnym stopniu związane są z typem gminy, chociaż nie zawsze pozwala on przewidzieć wielkość przychodu. W gminach wiejskich budżety mieściły się w zakresie 200 tys. zł - 400 tys. zł, w małych miastach 400 tys. zł - 1,1 mln zł, w Warszawie 1,9 mln zł - 5,2 mln zł.

Wyjątki od tej reguły stanowią Jezioraki (gmina wiejska), gdzie dom kultury ma przychody porównywalne z ośrodkami warszawskimi oraz Antonowo (W-wa), gdzie budżet kształtuje się na poziomie małego miasta. Specyfika tych gmin wynika w pewnej mierze z ich geograficznego położenia oraz sposobu organizacji gminnych ośrodków kultury. Jezioraki są dużą gminą przylegającą do granic Warszawy, a tamtejszy dom kultury powstał z połączenia w jedną trzech instytucji wcześniej funkcjonujących oddzielnie. Obszar, na którym działa dom kultury Antonowo, choć administracyjnie znajduje się w granicach Warszawy, charakterem jednak przypomina bardziej gminę wiejską. Porównując i oceniając ośrodki kultury, warto pamiętać o dużych dysproporcjach budżetów. Warto również zwrócić uwagę, że ze względu na szczególną sytuację DK Jezioraki i DK Antonowo używanie podziału na wieś i miasto do wyjaśniania różnic między domami kultury ma ograniczone zastosowanie.

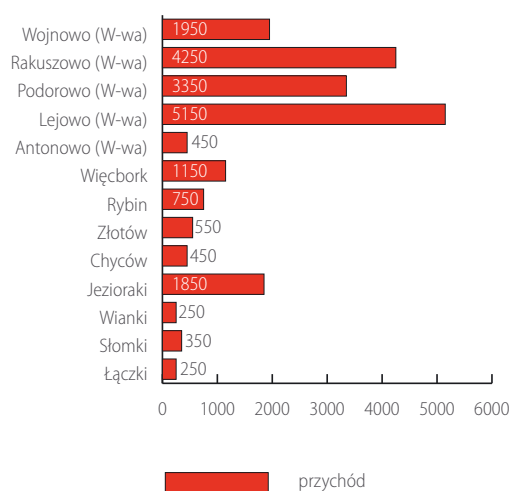
Wykres 4

#### 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.

Domy kultury, które odwiedziliśmy, korzystają ze wszystkich możliwości finansowania przewidzianych dla instytucji kultury. Różnią się natomiast proporcjami udziału w budżecie poszczególnych źródeł finansowania. Niektóre opierają się niemal wyłącznie na dotacji samorządowej. Inne starają się uzupełniać budżet również innymi dochodami. Strukturę przychodów wg źródeł przedstawia **wykres 4** (zob. str. 51).

**Głównym źródłem przychodów we wszystkich zbadanych domach kultury jest dotacja przyznawana przez samorząd. Stanowi ona od 55% do 97% całości przychodów instytucji.** Regułą jest wysoki udział dotacji w przychodach – w połowie zbadanych przez nas domów kultury jej udział w budżecie wynosi powyżej 88%. Środki własne stanowią w większości domów kultury dopełnienie przychodów z dotacji. Zapewniają od 3% do 45% całości przychodów. Mediana udziału środków własnych w budżecie wynosi w zbadanych ośrodkach 12%. **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. Najwięcej środków zewnętrznych pozyskują domy kultury w Więcborku (6%) i Złotowie (4%).

W naszej próbie zarówno w gminach wiejskich, w małych miastach, jak i w Warszawie spotkać można domy kultury, których podstawę finansowania stanowi dotacja, a także takie, które szukają innych źródeł funduszy. **Zakres, w jakim dom kultury opiera swoje finansowanie na dotacji, wydaje się więc w małym stopniu zależeć od rodzaju gminy.** Stwierdzenie tego rodzaju zależności wymagałoby jednak przeprowadzenia badania ilościowego i nie może być tutaj udowodnione.

Wśród zbadanych wiejskich domów kultury budżety dwóch (Łączki i Słomki) polegają niemal wyłącznie na dotacji z samorządu. Według dyrektorów tych ośrodków pobieranie opłat jest w tych gminach niemożliwe ze względu na trudną sytuację ekonomiczną miejscowej ludności. To przekonanie wyraźnie znajduje swoje odbicie w strukturze przychodów. Pozostałe dwa wiejskie domy kultury (Jeziorki i Wianki) wnoszą do budżetu kilkunastoprocentowy wkład własny. Warto zwrócić uwagę, że działają one w gminach graniczących administracyjnie z Warszawą. Może to sugerować, że podwarszawskie miejscowości faktycznie stwarzają domom kultury większe możliwości zarabiania na swoją działalność.

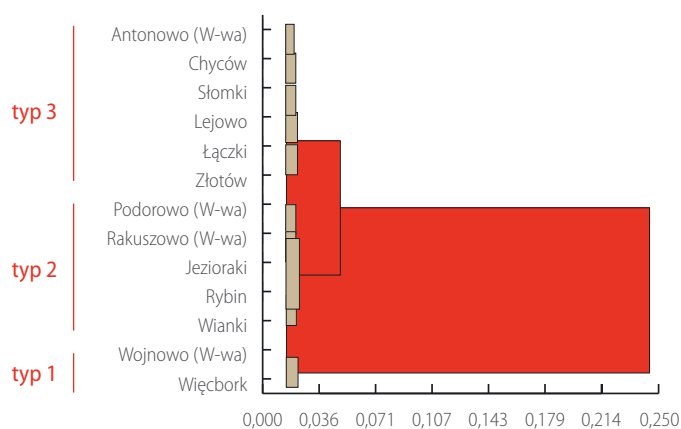
**W miastach zwracają uwagę dwa przykłady domów kultury (Więcbork, W-wa, Wojnowo), które w bardzo dużym stopniu uzupełniają budżet dochodami ze swojej działalności.** W obu przypadkach udział dotacji samorządu w całym przychodzie udało się zredukować do niewiele ponad połowy wszystkich środków finansowych. Na Wojnowie cały dodatkowy przychód wypracowany jest własną działalnością. W Więcborku część dodatkowych pieniędzy pochodzi z wniosków o dofinansowanie, jednak zdecydowana większość to również środki własne.

Należy wyjaśnić, że w powyższej analizie, podążając za praktyką części domów kultury, do środków własnych zaliczono również darowizny otrzymane od osób prywatnych i przedsiębiorstw. Ponieważ w żadnym z ośrodków deklarowana wysokość darowizn nie przekraczała 1%, nie zmienia to w sposób istotny struktury przychodów. Włączanie darowizn do środków własnych jest uzasadnione, ponieważ większość funduszy pozyskiwanych od

sponsorów traktowanych jest przez domy kultury jako dochód z działalności. Sponsorzy w zamian za wsparcie oczekują zazwyczaj możliwości zaprezentowania swojego logo, a co za tym idzie w sprawozdawczości finansowej domów kultury przychód ten traktowany jest jako opłata za wynajem powierzchni reklamowej. Ponieważ rozróżnienie na sponsorów, których logo było prezentowane i tych, których logo pozostało ukryte, nie jest z naszego punktu widzenia istotne, łączne traktowanie tych dwóch form przychodów wydaje się rozsądną decyzją.

**Między profilami przychodów domów kultury można zauważyć pewne podobieństwa.** Podobieństwa te poddaliśmy hierarchicznej analizie skupień<sup>2</sup>. Analiza skupień jest techniką statystyczną służącą do klasyfikacji obiektów na podstawie ich podobieństwa w jednorodne grupy (Aldenderfer, Blashfield 1984). Analiza uporządkowała w klasy domy kultury o podobnych cechach. Wynik analizy przedstawia **wykres 6**.<sup>3</sup>

Wykres 6



Analiza pozwoliła nam na wyróżnienie trzech typów struktury przychodów:

### Typ I – PRZEDSIĘBIORSTWO KULTURALNE

Ten typ struktury przychodów najpełniej realizuje model przedsiębiorstwa kulturalnego opisany w dyskusji problemów finansowania domów kultury. Jego reprezentantami są Wojnowo (W-wa) i Więcbork. Nieco ponad połowa przychodów przedsiębiorstwa kulturalnego pochodzi z dotacji. Pozostała część to przede wszystkim środki finansowe z prowadzonej działalności.

<sup>2</sup> Analiza skupień jest techniką statystyczną służącą do klasyfikacji obiektów na podstawie ich podobieństwa w możliwie jednorodne grupy (Aldenderfer, Blashfield 1984). Zastosowano hierarchiczną analizę skupień metodą Warda. Podobieństwo domów kultury określono za pomocą kwadratu odległości euklidesowej (Everitt, Landau, Morven 2001).

<sup>3</sup> Wykres czytany od strony lewej do prawej ilustruje kolejne kroki tworzenia typologii. Na osi poziomej znajduje się informacja o odległości między skupieniami. Liście drzewka odpowiadają poszczególnym domom kultury. Połączenie się dwóch konarów drzewka oznacza włączenie odpowiednich domów kultury do jednego typu.

## Typ II – INSTYTUCJA PUBLICZNA Z KOMPONENTEM KOMERCYJNYM

Domy kultury tego typu opierają się przede wszystkim na dotacji, która stanowi od 81% do 88% ich przychodów. Pozostała część budżetu to 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. Ten typ reprezentują Podorowo (W-wa), Rakuszowo (W-wa), Jezioraki, Rybin i Wianki.

## Typ III – 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. Reprezentantami tego typu są: Antonowo (W-wa), Chyców, Słomki, Lejowo (W-wa), Łączki i Złotów.

Chociaż z dokumentów finansowych wynika, że inne – poza dotacją – źródła są mało istotne dla budżetu domów kultury, należy pamiętać, że **dużą część środków zewnętrznych domy kultury pozyskują w partnerstwie ze stowarzyszeniami, a w takiej sytuacji pozyskane fundusze zasilają budżet stowarzyszenia i nie są widoczne w dokumentach finansowych domu kultury**. Wydawane są jednak na działalność domu kultury i mogą finansować istotną część jego programu. Przykładowo w Słomkach, które w największym stopniu opierają się na zewnętrznym finansowaniu, przychody stowarzyszenia wliczone w budżet domu kultury stanowiłyby aż 12 % przychodów. Można zauważyć, że **socjalne domy kultury zdecydowanie najczęściej szukają funduszy tą drogą**. Na siedem domów kultury, które w naszym badaniu deklarowały, że składały wnioski w partnerstwie ze stowarzyszeniami, aż pięć stanowią tzw. socjalne domy kultury. Nasze badanie nie objęło swoim zakresem problemu finansowania poprzez stowarzyszenia i z braku wglądu w dokumenty finansowe organizacji wspierających w ten sposób domy kultury nie jesteśmy w stanie rzetelnie stwierdzić, jak istotny jest ten kanał finansowania.

### 1.2.2. rola dotacji w przychodach domów kultury

**Najważniejszym i najpewniejszym źródłem dochodu wszystkich domów kultury jest dotacja z jednostki samorządowej**. Wynika stąd wyraźnie, że możliwości działania domów kultury są determinowane przede wszystkim przez wielkość przyznanych przez samorządy funduszy. Samorządy różnią się dość istotnie pod względem gotowości do finansowania kultury. W zbadanych przez nas gminach przeznaczają na kulturę od 1,9% do 8,8% swoich wydatków. Mediana udziału wydatków na kulturę w budżecie gminy wynosiła 3,7%. Ciekawe, że **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** (mierzonej udziałem wydatków gminy na kulturę w ogólnej sumie wydatków w 2007 r.) ( $\rho^2 = 0,01$ ).

Nasze badanie ma jednak charakter jakościowy i nie pozwala stwierdzić, czy na Mazowszu jest to ogólna prawidłowość. Można jednak postawić hipotezę, że **możliwość finansowania kultury**

**nie jest luksusem, z którego można skorzystać dopiero przy pewnym poziomie zamożności gminy. Gotowość do finansowania kultury, a co za tym idzie do dotowania domów kultury, jest raczej wynikiem wyboru przez samorząd priorytetów działania niż prostą konsekwencją determinant ekonomicznych**. Dla wielkości przyznawanej domowi kultury dotacji znaczenie ma również obecność w gminie innych samorządowych instytucji kultury. W gminach, gdzie badany przez nas dom kultury jest jedyną instytucją kultury, całość wydatków gminy na kulturę pozostaje do jego dyspozycji. W pozostałych domy kultury konkurują o środki z innymi inicjatywami kulturalnymi.

W sytuacji, gdy wielkość gminnej dotacji dla domu kultury jest w dużej mierze kwestią wyboru priorytetów samorządu, warto zapytać, jaki wpływ na decyzje władz lokalnych mają dyrektorzy domów kultury. Ciekawe, że **większość z nich, mimo utyskiwania na brak środków finansowych uważa, że ich zdanie jest brane pod uwagę przy ustalaniu wysokości dotacji**. Formalna droga, za pośrednictwem której dyrektorzy współdecydują o wysokości dotacji, rozpoczyna się złożeniem w samorządzie projektu budżetu domu kultury na kolejny rok. Zaplanowana kwota dotacji staje się częścią projektu budżetu przedstawianego przez burmistrza lub wójta radzie gminy, który to projekt jest następnie dyskutowany w komisjach (plan wydatków domu kultury analizuje komisja kultury). Wielkość dotacji dla domu kultury jest głosowana razem z całym budżetem gminy przez radę gminy/miasta. Po przegłosowaniu budżetu dyrektor domu kultury nie ma już wpływu na wysokość dotacji i musi dostosować swój plan wydatków do przyznanej kwoty. Trudno ocenić jak szczegółowe projekty budżetu przedstawiane są samorządom.

Wydaje się, że niektóre samorządy wymagają niewiele ponad podanie oczekiwanej kwoty: *Składam zapotrzebowanie [...] na dany rok, może to być wyrażone jedną kwotą [...]. Piszę na przykład: „ośrodek kultury, rok 2009 – 1 mln zł”, to jest jak gdyby moja [...] rola* (Rybin, dyrektor). Inne otrzymują szczegółowe plany wydatków: *Staram się bardzo precyzyjnie i jasno określić, na co te środki będą wydatkowane. Robię dosyć rzetelną kalkulację bieżących kosztów związanych z utrzymaniem obiektów, ogrzewaniem, administrowaniem, przejazdami, wynagrodzeniami, opłatami za zajęcia, czyli wynagrodzeniem instruktorów, organizacją koncertów. Mam dopięty harmonogram do końca przyszłego roku i wiem, ile to będzie mniej więcej kosztowało* (W-wa, Rakuszowo, dyrektor). **Regułą jest, że przyznawana dotacja jest niższa od propozycji przedkładanej przez dom kultury**: *Przed końcem roku kalendarzowego składamy naszą propozycję do budżetu, no i ona jest później weryfikowana [...], nie dostajemy zazwyczaj wszystkiego tego, co byśmy chcieli* (Więcbork, dyrektor). Sposobem na utrzymanie założonej w projekcie kwoty może być dokładny i wyczerpujący opis wydatków, który wiąże je z konkretnymi punktami programu: *Przygotowując projekt finansowy, każdy punkt opisuję szczegółowo, wydatki mojej orkiestry, wydatki na projekty, które zamierzam zrealizować, bo wiadomo że tam wkład własny muszę posiadać, kosztorys wszelkich imprez dołączam wszystko szczegółowo. Tak że ja myślę, że jest to tak na tyle wiarygodny projekt, że po prostu nie daje się go zmniejszyć, bo dom kultury by nie funkcjonował* (Złotów, dyrektor).

**Samorządy w różny sposób podchodzą do przedkładanych im projektów**. Rozmowy z dyrektorami sugerują, że można mówić o mniej lub bardziej elastycznej postawie samorządu. W niektórych gminach samorządy dość sztywno trzymają się ustalonych, rokrocznie tych samych kwot dotacji, nawet jeśli potrzeby i możliwości domu kultury ulegają zmianie: *Antonowo*

na początku było małe i uważano, że tam nie trzeba (domu kultury). Ale my się staramy, żeby były zajęcia dla wszystkich i mamy największą ofertę w dzielnicy pomimo najmniejszego klubu, [jednak] [...] zostało nam zapowiedziane, że dotacja będzie maleć, bo są oszczędności (Antonowo, dyrektor). W innych reagują elastycznie na zapotrzebowanie domu kultury i dobre pomysły gotowe są nagrodzić większymi funduszami: *Samorząd rozumie, co my do nich mówimy [...], jeśli projekt jest naprawdę dobrze uzasadniony merytorycznie, a na ogół takie projekty staramy się przedstawiać, to otrzymujemy wsparcie. I to jest, uważam, wspaniałe* (Jezioraki, dyrektor). Elastyczności samorządu sprzyja jego orientacja w sprawach domu kultury. Dyrektorzy domów kultury doceniają kompetencję i znajomość ich potrzeb przez samorządowców: *Jeżeli jakąś dotacją ma pani naczelnik, wiadomo, że ma tam jakąś część też na projekty, no to ona doskonale zna nasz program, doskonale wie, czego brakuje. Doskonale wie, to nie jest naczelnik, który widzi się z nami tylko przy okazji* (W-wa, Lejowo, dyrektor).

Ciekawą możliwością dofinansowania domów kultury, wspólną dla wszystkich instytucji publicznych, jest **korzystanie z oszczędności, które samorząd uzyskuje w miarę realizowania budżetu**. Przykład takiej sytuacji podaje dyrektor z Rybina: *Gmina założyła, że będzie remontowała szkołę na przykład [...], realizacja się skończyła i mieli zaplanowane na to 1 mln zł, a wydali 900 tys., zostaje 100 tys. [...], jeżeli ja o czymś takim się dowiem i mam jakieś propozycje, piszę wnioski o dotację, no i on może pozytywnie zostać rozpatrzony*. Zagospodarowanie takich pieniędzy w krótkim czasie, przy zachowaniu wszystkich zasad wydawania środków publicznych, może być trudne dlatego warto być na taką ewentualność przygotowanym: *Ostatnich parę lat pod rząd tak się zdarzało, że dzwoni dzielnica do mnie i mówi: „Słuchaj, takie i takie pieniądze. Możesz je wydać do końca roku, czy nie?”, no i wtedy sięgam w szufladzie do swoich planów* (W-wa, Wojnowo, dyrektor).

### 1.2.3. rola środków własnych w dochodach domów kultury

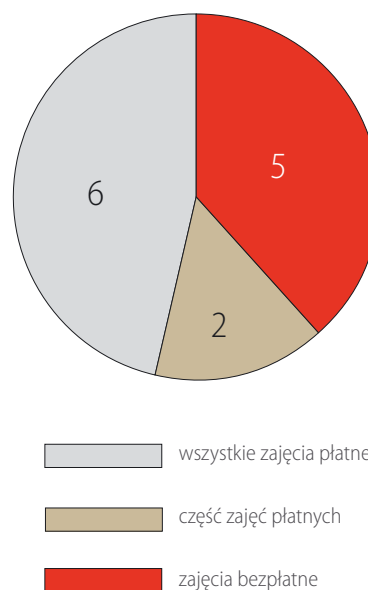
Nasi respondenci wymieniali wiele sposobów na to, jak dom kultury może zarabiać na swoją działalność. Najważniejszą i najczęstszą metodą jest wprowadzenie opłat za zajęcia oraz imprezy. Sześć domów kultury pobiera opłaty za wszystkie zajęcia. Szczegółowe informacje na temat opłat znajdują się w części raportu poświęconej ofercie (cz. II, rozdz. 9, str. 41). Zyski przynosi również wynajmowanie sal oraz wypożyczanie sprzętu. Rzadziej pojawia się wykonywanie przez domy kultury usług dla zewnętrznych podmiotów, w tym innych domów kultury. Przykładem takich usług może być wypalanie ceramiki lub nagłaśnianie imprez organizowanych przez inne podmioty.

### 1.2.4. dofinansowanie projektów

Wnioski o dofinansowanie stanowią raczej skromny, choć na pewno ważny, wkład w finansowanie domów kultury. **Wszystkie instytucje, które badaliśmy, miały jakieś doświadczenie w składaniu wniosków. Dla niektórych pisanie projektów stało się zwyczajną częścią pracy**, mają one potrzebne kompetencje, są skuteczne i wygrywają konkursy, a co za tym idzie tę formę pozyskiwania środków mogą traktować jako stosunkowo stabilną część normalnego, rocznego cyklu finansowania (Złotów, Słomki, Więcbork). W tych domach kultury w 2007 roku dofinansowanie otrzymało od trzech do siedmiu projektów. **Dla części wnioski**

Wykres 7

Odpłatność za zajęcia



są raczej okazją do sfinansowania konkretnej imprezy, warsztatów czy remontu (W-wa, Podorowo, W-wa, Rakuszowo, W-wa, Wojnowo, Jezioraki). Ośrodki z tej grupy uzyskiwały w 2007 roku dofinansowanie co najwyżej jednego projektu. Inne jeszcze nauczyły się pozyskiwać pieniądze od konkretnego grantodawcy na określone działanie i **tę samą procedurę wnioskowania powtarzają co roku** (Łączki, W-wa, Antonowo). Inne jeszcze z różnym skutkiem eksperymentują dopiero z finansowaniem przez projekty (Wianki). Czasem efektem nieudanych prób jest zniechęcenie i rezygnacja z tego źródła pozyskiwania funduszy (Rybin).

Zbadane **domy kultury najczęściej zwracały się z wnioskami o dofinansowanie do administracji państwowej**. Ze względu na ograniczenia naszego badania nie mogliśmy zrekonstruować pełnej historii projektów domów kultury i musieliśmy zawęzić analizowany okres do roku 2007. Jednak opierając się na nieustrukturyzowanych rozmowach, możemy stwierdzić, że tylko dwa domy kultury nie próbowały pozyskiwać dodatkowych środków finansowych od państwa. Wśród instytucji, do których aplikowano, były: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Sportu, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwo Pracy, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Fundusz Ochrony Środowiska, Polski Instytut Sztuki Filmowej i Narodowe Centrum Kultury. Drugą grupą instytucji, do których domy kultury chętnie zwracają się o dofinansowanie, jest **administracja samorządowa**. O projektach składanych na różnych szczeblach władz samorządowych usłyszeliśmy w ośmiu domach kultury. Aplikowano m.in. do starostw powiatowych, Urzędu Marszałka Województwa Mazowieckiego, Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki, Biura Kultury m.st. Warszawy i lokalnych ośrodków pomocy społecznej. 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). W jednym przypadku dom kultury korzysta co roku ze stałej pomocy lokalnej organizacji

pozarządowej (W-wa, Antonowo). W jednym skończyło się na jednej próbie wnioskowania (Rybin). Tylko dwa domy mogą pochwalić się świeżymi sukcesami w pozyskiwaniu środków finansowych tą drogą (W-wa, Wojnowo, Słomki). **Na tym tle wyróżnia się jeden dom kultury – Słomki, który częściej zwraca się do instytucji niepublicznych niż do publicznych.** Fundacje i stowarzyszenia wymieniane przez naszych respondentów to: Fundacja „Charytatywny Bal Dziennikarzy”, Fundacja im. Stefana Batorego, Fundacja Rozwoju Dzieci im. Komeńskiego, Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży, Fundacja Wspomagania Wsi, Fundacja „J&S Pro Bono Poloniae”, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Fundacja Grupy TP, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Należy zwrócić uwagę, że **powyższa lista zawiera zarówno instytucje, do których domy kultury składały wnioski samodzielnie, jak i takie, do których wnioskowały w partnerstwie ze stowarzyszeniami.** Nie wszystkie organizacje z tej listy dopuszczają domy kultury do konkursów (por. *Pieniądże dla kultury*), część z nich jest dostępna tylko poprzez stowarzyszenia.

Przedstawiona powyżej lista jest dość długa i dowodzi dużej pomysłowości domów kultury w wyszukiwaniu grantodawców. Jednocześnie jednak **widać bardzo duże rozproszenie doświadczenia.** Poszczególne domy kultury nie korzystają z pełnego spektrum możliwości, **trzymając się raczej przetartych ścieżek.** Niektóre wnioskują tylko do MKDiN (Chyców), inne preferują instytucje samorządowe (Złotów), jeszcze inne głównie fundacje (Słomki). Część polega na lokalnych, zaprzyjaźnionych organizacjach (W-wa, Antonowo), a część pozyskuje środki finansowe od takich instytucji, jak Polski Instytut Sztuki Filmowej czy Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, które w zasadzie nie zajmują się dofinansowaniem domów kultury (Więcbork). Można powiedzieć, że **domy kultury piszące wnioski stają się lokalnymi ekspertami od docierania do konkretnych instytucji.**

Poprzez projekty domy kultury starają się finansować bardzo różnorodną działalność. Wnioski dotyczyły często wydatków na wyposażenie lub infrastrukturę (remont, boisko, basen, komputeryzację i internetyzację, stroje dla zespołu ludowego). Starano się również dofinansować niektóre zajęcia (m.in. grupy przedszkolne, Uniwersytety Trzeciego Wieku, DKF, grupy dla seniorów, zajęcia sportowe). Część wniosków dotyczyła dofinansowania konkretnych imprez, zwłaszcza ważnych dla gminy plenerowych festynów i świąt. Fundusze zewnętrzne mogą też posłużyć do sfinansowania wyjazdów działających w domu kultury grup zajęciowych i zespołów. **Tylko niektóre domy kultury składają wnioski o charakterze projektowym, o dofinansowanie takich form, jak różnego rodzaju warsztaty, spotkania, akcje edukacyjne i integracyjne itp.**

Można wymienić **szereg czynników, które sprawiają, że większość domów kultury w małym stopniu korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania.** Liczbę składanych wniosków ograniczać może formułowany przez niektóre instytucje grantowe **wymóg wkładu własnego:** *Problem jest [...] w funduszach, że ja mam za mało pieniędzy. Bo mógłbym wypisać więcej projektów, tylko że nie mogę [...], byśmy napisali jeszcze 20 projektów, bo my jesteśmy merytorycznie przygotowani i samorząd też jest przygotowany. Tylko my nie mamy skąd brać tych środków na udział własny, bo nie ma stuprocentowego, jak pani wie [dofinansowania]* (Jezioraki, dyrektor). Czasem problem ten udaje się ominąć, szukając na zewnątrz środków na wkład własny: *musiałem mieć swoje własne środki, wkład własny. Nie miałem tych pieniędzy.*

*I musiałem jak... Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska ode mnie tego wymagał, to ja poszedłem do Gminnego, tam mi dali tę promesę, to ja z tą promesą poszedłem do Wojewódzkiego, powiedziałem, że to jest mój wkład własny; od nich wziąłem promesę, że jak mam wkład własny, to oni też mi obiecują i poszedłem do Gminnego. I wtedy spełniłem na krzyżowo te warunki (W-wa, Wojnowo, dyrektor). Przeszkodą, jaka pojawiła się w Rybinie i Jeziorakach, w składaniu niektórych wniosków może być paradoksalnie **zamożność gminy:** *My w pewnym momencie nie kwalifikowaliśmy się do żadnych wniosków unijnych ze względu na taki [...] [współczynnik] G [...], jest to budżet na jednego mieszkańca, trzeba było podać i nam za wysoki ten wskaźnik wyszedł* (Rybin, dyrektor). Z punktu widzenia domu kultury **procedura wnioskowania może wydawać się zbyt czasochłonna,** ponieważ *żeby to wszystko przelać na papier przy tej działalności, którą robimy, aj, po prostu nie ma czasu* (Rybin, dyrektor). Zniechęcać może **niepewność wyniku:** *Bywało na początku, że się człowiek napracował i nic z tego nie wyszło i to jest takie przytłaczające, bo naprawdę kupę papierów nieraz potrzeba, ogrom i okazuje się, że nie przeszedł projekt* (Słomki, pracownik) oraz **stosunek nakładu pracy do uzyskanych środków finansowych:** *Jedną z imprez zrobiłem, brałem faktury, wysyłałem wszystko do Warszawy, byłem dwa razy, kupa telefonów, to wydaje mi się, że wtedy być może moje koszty i czas przewyższyły tę dotację, więc to nie ma sensu* (Rybin, dyrektor). Przyczyną rezygnacji z szukania źródeł zewnętrznych mogą być również **negatywne doświadczenia:** *Pisałem chyba trzy czy cztery w 2001 i 2002 roku, no i nawet odpowiedzi nie dostałem i sobie darowałem po prostu* (Rybin, dyrektor). Przeszkodą mogą być również **mity na temat zasad finansowania:** *Jeśli jesteśmy jednostką samorządową, to nikt nam nie może ani współfinansować, ani finansować* (Łączki, dyrektor).*

Nasze badanie pokazało, że mała aktywność domów kultury na tym polu może wynikać z **braku profesjonalnej kadry.** W większości placówek wnioski przygotowują osoby bez specjalistycznego przygotowania w tym zakresie. Zwykle robią to sami dyrektorzy, czasem są wspomagani przez pracowników programowych lub księgowych, odrywanych w tym celu od innych zajęć. Tylko w dwóch warszawskich domach kultury, na Wojnowie i na Podorowie, zatrudniony był pracownik, który w swoich obowiązkach miał poszukiwanie zewnętrznych funduszy. W dwóch warszawskich domach kultury w pisaniu wniosków pomagają wynajmowani specjaliści.

### 1.2.5. dofinansowanie domów kultury poprzez stowarzyszenia

Wiele instytucji grantowych adresuje swoje programy tylko do stowarzyszeń, a to 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.** Można mówić o dwóch formach takiej współpracy: dom kultury może założyć własne stowarzyszenie lub wejść w symbiozę z istniejącym niezależnie od domu kultury stowarzyszeniem.

**Założenie przez osoby z domu kultury stowarzyszenia** daje placówce dostęp do środków finansowych przeznaczonych dla organizacji pozarządowych. Do założonego stowarzyszenia mogą należeć dokładnie ci sami ludzie, którzy pracują w domu

kultury, ale może to być również utworzona z inspiracji lub przy współudziale domu kultury lokalna grupa przyjaciół składająca się z liderów społeczności. **Współpraca pomiędzy domem kultury a stowarzyszeniem polega najogólniej na tym, że projekty są wygrywane przez stowarzyszenie, a bezpośrednia realizacja należy do GOK-u i pracowników** (Słomki, dyrektor). 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** i może mieć mniej lub bardziej fasadowy charakter. W sytuacji gdy dom kultury i stowarzyszenie *to ci sami ludzie* (Łączki, dyrektor), a zadania stowarzyszenia sprowadzają się do realizacji programu domu kultury, można powiedzieć, że stanowi ono jedynie pewną stworzoną przez wymogi formalno-prawne użyteczną fikcję. Natomiast gdy dom kultury jest tylko jednym z członków stowarzyszenia, może ono żyć własnym życiem i działać również niezależnie od programu domu kultury. Można by się spodziewać, że władze samorządowe będą niechętnie patrzeć na pracę opłacanych z publicznych pieniędzy pracowników na rzecz formalnie odrębnego podmiotu. Jednak zazwyczaj *gmina tylko przyklaskuje, no bo ma działalność merytoryczną. Tak to my w budżecie mamy zero, nie mamy nawet takiego paragrafu – na imprezy jakieś czy coś – nie!* (Słomki, dyrektor). **Wśród zbadanych przez nas domów kultury dwa (Słomki i Łączki) pozyskiwały środki zewnętrzne poprzez założone przez siebie stowarzyszenie.** Oba te domy są położone na wsi i mają bardzo małe budżety.

Alternatywą dla założenia własnego stowarzyszenia jest **podjęcie współpracy z istniejącym już, niezależnym stowarzyszeniem.** Organizacja może tutaj mieć siedzibę w domu kultury, ale może też być całkiem niezależna. Istota współpracy streszcza się w tym, że podczas składania wniosków: *jako partner występujemy, jak [...] fundacja [X], poszukuje do swoich projektów, to my występujemy jako partner, bo nieraz musi być takie partnerstwo, instytucji publicznej i pozarządowej, żeby doszło do skutku to i owo. To jedziemy w ten sposób, tylko że w tym momencie on zdobywa, a nie ja, środki* (W-wa, Wojnowo, dyrektor). W odróżnieniu od stowarzyszenia założonego przez dom kultury, stowarzyszenie jako partner nie dzieli z domem kultury pracowników. Wygrane projekty realizowane są przez członków stowarzyszenia lub wspólnie przez członków stowarzyszenia i pracowników domu kultury, jednak dom kultury nie jest w całości wykonawcą projektu. Wkład domu kultury w ramach partnerstwa może być bardzo mały i ograniczać się faktycznie do zapewnienia potrzebnych dla działalności pomieszczeń i wyposażenia. **Wśród zbadanych placówek cztery korzystały ze środków zewnętrznych poprzez partnerstwo z niezależnymi stowarzyszeniami** (W-wa, Antonowo, W-wa, Wojnowo, W-wa, Lejowo, Złotów). Wszystkie te domy kultury położone są w gminach miejskich.

W naszej próbie widać, że **wyбір strategii współpracy ze stowarzyszeniem uwarunkowany jest mocno typem gminy. W większych ośrodkach łatwiej jest nawiązać współpracę z organizacją pozarządową i dlatego częściej obserwujemy tu współpracę z niezależnymi stowarzyszeniami.** W mniejszych gminach pozyskiwanie środków finansowych wymaga większej inicjatywy domu kultury, tutaj częściej stowarzyszenie będzie faktycznie tożsame z instytucją i częściej będzie tylko „fasadą” domu kultury prezentowaną na użytek odpowiednich grantodawców.

W każdym z odwiedzanych przez nas domów kultury słyszano o możliwości pozyskiwania środków finansowych poprzez stowarzyszenia. Nie wszystkie jednak korzystają z tej drogi, a spośród tych, które to robią, nie wszystkie czynią to równie intensywnie. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy mogą być **powszechne przekonania na temat tego źródła funduszy.** Część domów kultury podchodzi do finansowania poprzez stowarzyszenie z entuzjazmem, widząc głównie **pozytywne strony tej praktyki.** Jest ono dla nich tożsame z *pracą przez projekty* (Słomki, dyrektor), która stanowi nieodłączną część modelu finansowania przez projekty. Dla innych jest to **trudniejsza forma [...], jakieś stowarzyszenie, coś przepuszczać przez to [...]. To dla mnie jest za bardzo zagmatwane** (W-wa, Lejowo, dyrektor). Inni jeszcze widzą w konieczności korzystania z pomocy stowarzyszeń pewną **niedoskonałość polskich rozwiązań prawno-instytucjonalnych: Trochę taka jest paranoja u nas w Polsce, że domy, ośrodki kultury nie mogą pozyskiwać na siebie bezpośrednio pieniędzy, tylko trzeba skutecznie kombinować w postaci tego, że zakładać właśnie stowarzyszenia albo ubiegać się o środki przez stowarzyszenia. Uważam, że jest to po prostu fikcja, jak to u nas w Polsce nie wszystko jest poukładane do końca.** Dla innych jeszcze sposób ten nosi **jawne znamiona przekrętu: Jeśli jesteśmy jednostką samorządową, to nikt nam nie może ani współfinansować, ani finansować [...], bo się po prostu oszukujemy wzajemnie. Ci sami ludzie jeżdżą to załatwiać raz z tej strony, raz z tej [...], ale tak się to robi** (Łączki, dyrektor). **Przekonania tego rodzaju stanowią pewne bariery dla rozpowszechniania się tej formy dofinansowywania domów kultury.**

### 1.3 wydatki domów kultury

Jednym z zamierzeń naszego badania była próba oceny efektywności wydatków domu kultury. Pomysł oceny efektywności wydawanych środków finansowych zasugerowali nam eksperci w rozmowach poprzedzających właściwe badanie. Ich zdaniem ważne jest: *jak te pieniądze są wydawane, ile kosztuje utrzymanie, ile pensje i ile się rzeczywiście przeznacza na działalność statutową, jak wyglądają proporcje, ile idzie na działalność merytoryczną* (wywiad z ekspertami, ę 2009). Zgodnie z tą propozycją wydatki domów kultury podzieliłiśmy na:

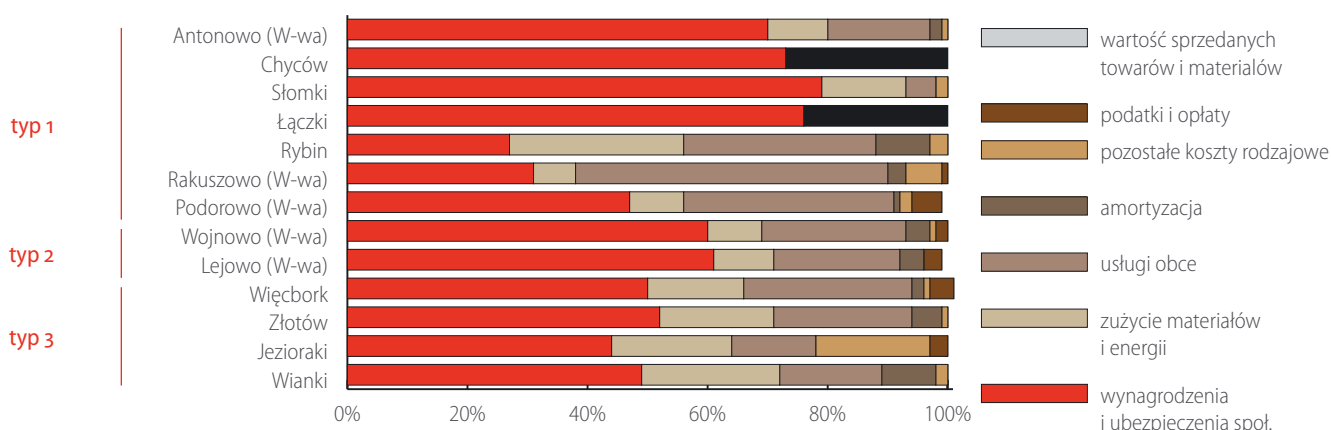
- wynagrodzenia (osobowe i bezosobowe);
- koszty eksploatacji (czynsz, elektryczność, woda, gaz, opał, ogrzewanie, wywóz śmieci, odprowadzanie ścieków, rachunki pocztowe, telefoniczne i za internet);
- wydatki na sprzęt i wyposażenie (inwestycje do 3500 zł);
- koszty administracyjne (materiały biurowe, gospodarcze, czystościowe, ubrania robocze, bilety komunikacyjne, usługi transportowe, informatyczne, ochrona, ubezpieczenie majątku domu kultury, opłaty bankowe, opłaty RTV, remonty, konserwacja);
- wydatki na działania programowe (bez wynagrodzeń – organizacja i obsługa imprez + materiały na imprezy, organizacja i obsługa zajęć stałych + materiały, ogłoszenia i działalność promocyjna).

Taka klasyfikacja wydatków wydawała nam się dobrze oddawać ideę zasugerowaną przez ekspertów. Zestawienie kosztów administracji i eksploatacji z kosztami wynagrodzeń i kosztami programowymi miało dać nam wyobrażenie o tym, jak dużo środków finansowych udaje się domom kultury wydać na działalność statutową. Nasi badacze zwrócili się z prośbą



Wykres 8

## 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.

o podział wydatków na zaproponowane przez nas klasy. Niestety okazało się, że sprawozdawczość finansowa domów kultury nie przystaje do takiej klasyfikacji kosztów i pracownicy tych instytucji mieli duże trudności z odpowiedzią na tak postawione pytanie. W efekcie uzyskaliśmy interesujące nas dane tylko dla siedmiu ośrodków, z czego tylko w trzech pracownikom udało się podzielić według zaproponowanych przez nas kategorii całą kwotę wydatków. Wydaje nam się, że opisane tu trudności wynikać mogą z podejścia domów kultury do sprawozdawczości finansowej. **Większość 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.** W konsekwencji dane finansowe bardzo rzadko są wykorzystywane do analizy finansowej efektywności instytucji.

W rachunkach zysków i strat domów kultury stosuje się standardową, ustanowioną przez ustawę o rachunkowości klasyfikację kosztów. W ten sposób sklasyfikowane koszty domów kultury przedstawia wykres 8. Warto zauważyć, że taka klasyfikacja kosztów nie pozwala na oddzielenie kosztów merytorycznych od kosztów niezwiązanych bezpośrednio z pracą merytoryczną.

Chociaż dane o kosztach, przedstawione w kategoriach zaczerpniętych z rachunku zysków i strat, nie pozwalają ocenić efektywności wykorzystania funduszy, to jednak dają wyobrażenie na temat tego, w jaki sposób domy kultury gospodarują środkami finansowymi. Pomiedzy profilami wydatków domów kultury można dostrzec pewne podobieństwa. Podobieństwa te przeanalizowaliśmy za pomocą analizy skupień. Analiza ta, przy przyjęciu założonej miary podobieństwa, pomogła nam pogrupować domy kultury w typy o podobnych profilach wydatków. Szczegóły analizy przedstawia wykres 9.

Wyróżniliśmy trzy typy gospodarowania środkami finansowymi:

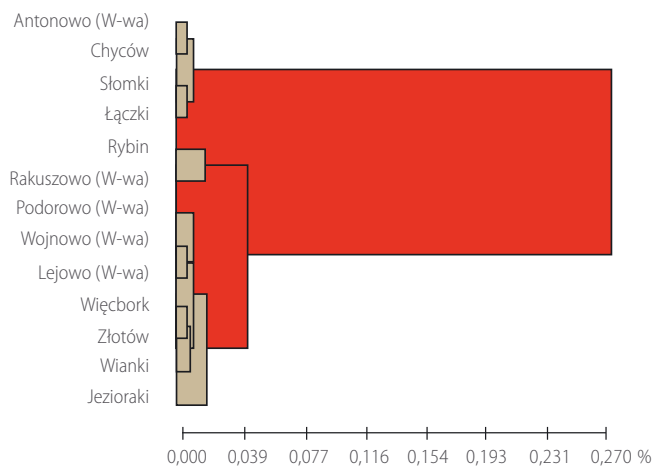
#### Typ I – WYDATKI ZRÓWNOWAŻONE

Ten profil wydatków charakteryzował większość zbadanych domów kultury. W placówkach tego typu około połowę wydatków pochłaniają wynagrodzenia i związane z nimi ubezpieczenia społeczne. Przeciętnie czwartą część wydatków stanowią usługi obce. Kolejnym dużym kosztem jest zużycie materiałów i energii. W naszym badaniu domy kultury tego typu to: Więcbork, Złotów, Wianki, Wojnowo (W-wa), Lejowo (W-wa), Podorowo (W-wa) i Jezioraki.

#### Typ II – WYDATKI ZEWNĘTRZNE

Ten typ cechuje stosunkowo mały odsetek wydatków na wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne (poniżej jednej trzeciej kosztów) oraz duży odsetek wydatków na usługi obce. Oznacza to,

Wykres 9



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. W naszym badaniu typ ten reprezentują Rakuszowo (W-wa) i Rybin.

### Typ III – WYDATKI ZDOMINOWANE PRZEZ WYNAGRODZENIA

Profil wyróżnia bardzo wysoki odsetek wydatków na wynagrodzenia, sięga on około trzech czwartych wszystkich kosztów działalności. Domy kultury tego typu to ośrodki położone na wsi lub w małych miejscowościach, które dysponują małym budynkiem i ubogą bazą materialną. Ze względu na stan bazy materialnej i stosunkowo małe możliwości pracy programowej większość kosztów pochłaniają tutaj wynagrodzenia. W naszym badaniu ten typ gospodarowania środkami reprezentują: Łączki, Chyców, Słomki, Antonowo (W-wa).

### dobre praktyki

- Składanie wniosków o dofinansowanie w instytucjach niepublicznych.
- Założenie „szuflady z pomysłami”, które można wykorzystać przy staraniu się o środki finansowe ze źródeł zewnętrznych, a także jeśli pojawią się dodatkowe pieniądze w budżecie gminy.

### złe praktyki

- Opracie budżetu domów kultury jedynie na dotacji samorządowej.
- Przewaga kosztów administracyjnych nad programowymi.

### zapalniki dyskusji

- Jak dużą część budżetu domu kultury mogą fatycznie stanowić środki finansowe 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?
- Jaka jest optymalna proporcja poszczególnych wydatków w budżecie domu kultury? Czy można wskazać takie właściwe proporcje?
- Czy należy oceniać efektywność finansową domów kultury? Czy jest to możliwe? W jaki sposób trzeba 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 finansowych za pośrednictwem stowarzyszeń to dobra praktyka świadcząca o elastyczności domów kultury, czy nieetyczny pomysł?

### rekomendacje

- **Domy kultury mogą pozyskiwać środki finansowe na swoje działania z różnych źródeł.** Nie muszą w całości opierać się na dotacji z gminy. Istnieją cztery zasadnicze sposoby pozyskiwania funduszy:
  1. środki prywatne (darowizny od firm i osób prywatnych),
  2. środki własne (pozyskane przez dom kultury: wpłaty od uczestników, zyski z wynajmu przestrzeni oraz sprzętu),
  3. pomoc barterowa i rzeczowa,
  4. konkursy dotacyjne (różnorodne źródła krajowe i zagraniczne, środki europejskie, środki państwowe, środki od fundacji polskich i zagranicznych).

### **Zachęcamy do zapoznania się z artykułem *Pieniądze dla kultury*, który stanowi załącznik do niniejszego raportu.**

- Nie wolno zniechęcać się niepowdzeniami w zdobywaniu dodatkowych środków finansowych. Czas poświęcony na opisanie projektu i przygotowanie wniosku nie pójdzie na marne. Przy kolejnym projekcie będzie nam łatwiej.
- Na poziomie samorządu można podjąć próby, które mogą być pomocne w zdobyciu dodatkowych pieniędzy:
  - Przygotować szczegółowy plan finansowy (a nie tylko ogólny). Pokazanie konkretnych wydatków uwiarygadania ich konieczność.
  - Nalegać, by podstawą ustalenia wysokości dotacji był również szczegółowy plan merytoryczny. Dyskusja prowadzona na podstawie planu merytorycznego zmienia punkt widzenia samorządu.
  - Budować lokalny sojusz mieszkańców skupionych wokół domu kultury, który pomoże lobbować za większą dotacją z samorządu.
  - Być przygotowanym na pojawienie się dodatkowych środków finansowych lub rezerwy budżetowej, mieć opracowane konkretne pomysły na działania, które można zaproponować, gdy pojawią się nieprzewidziane pieniądze.

## 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 skuteczniej pozyskiwać środki finansowe na swoje działania.
- Potrzebni są wykształceni specjaliści do pozyskiwania środków finansowych – 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 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 ujednolicić wzór sprawozdawczości finansowej domów kultury, co ułatwi instytucjom ocenę efektywności własnych działań.

## 2. pracownicy

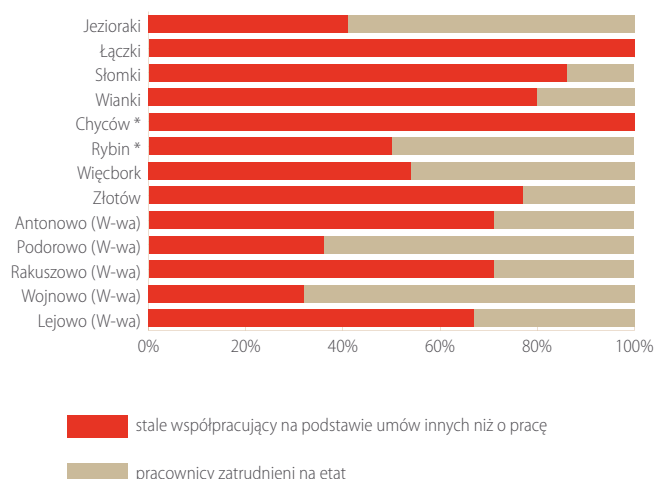
Eksperti, z którymi rozmawialiśmy na etapie projektowania badania, podkreślali, że za instytucją zawsze stoi człowiek. Funkcjonowanie danego domu kultury przypisywali w dużej mierze temu, jaką osobą jest dyrektor i jakich gromadzi wokół siebie ludzi. Przyjęliśmy założenie, że pracownicy, ze specyficznymi dla siebie kwalifikacjami i umiejętnościami, sposobem myślenia oraz pozycją w danej społeczności, stanowią jeden z głównych potencjałów domu kultury. Postawiliśmy następujące pytania badawcze:

- Jak wygląda zatrudnienie w domach kultury: jaka jest **liczba pracowników**, jaka jest **struktura wiekowa**, jakie są stosowane **formy zatrudnienia**, jakie są **wynagrodzenia**?
- **Kim są pracownicy domu kultury** i jakie postawy prezentują? Czy są wśród nich liderzy społeczni?
- Kim są **dyrektorzy** domów kultury, jakie mają **kwalifikacje** i jaki prezentują **styl zarządzania** instytucją?
- **W jaki sposób wykorzystywany jest potencjał zatrudnionych pracowników?**
- Jakie **kryteria** brane są pod uwagę **przy zatrudnieniu nowych pracowników?**
- W jakim stopniu domy kultury współpracują z **wolontariuszami?**
- **W jaki sposób wykorzystywany jest potencjał zatrudnionych pracowników:** czy jest podział na pracowników technicznych i merytorycznych, czy istnieje przestrzeń dla własnej inwencji, współudział w decydowaniu o sprawach dotyczących domu kultury, jak wygląda system motywowania i podnoszenia kwalifikacji?

Wykres 10

### Typy zatrudnienia

\* pracownicy domu kultury z wyłączeniem pracowników biblioteki



## 2.1. zatrudnienie w zbadanych domach kultury

### 2.1.1. charakterystyka zatrudnienia

Dane dotyczące zatrudnienia odnoszą się za każdym razem do całej instytucji, to znaczy że uwzględniają również filie i świetlice. W dwóch przypadkach (Chyców i Rybin), które stanowią jednostki organizacyjne obejmujące biblioteki, prezentujemy zarówno dane

Wykres 11

### Struktura wieku pracowników etatowych

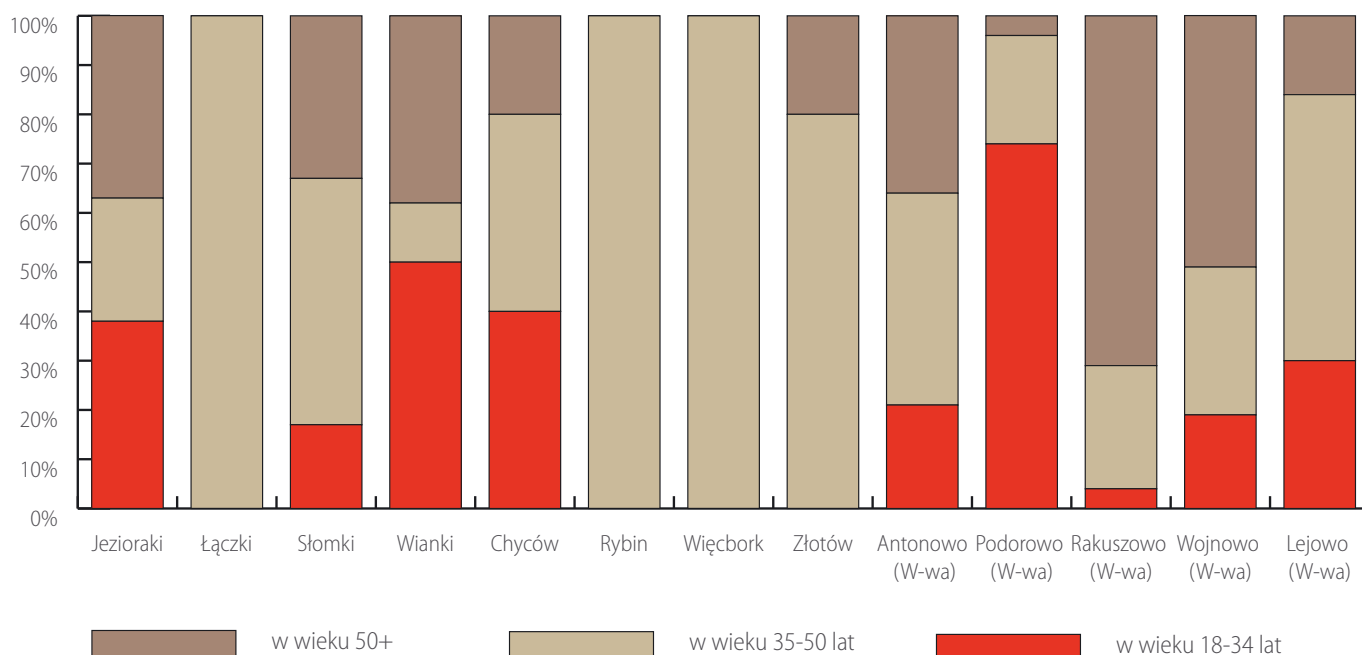


Tabela 1

**Liczba zatrudnionych osób**

\* liczby w nawiasie podane dla całej instytucji, tzn. domu kultury razem z biblioteką.

	Jeziorki	Łączki	Słomki	Wianki	Chyców	Rybin	Więcbork	Złotów	Antonowo (W-wa)	Podorowo (W-wa)	Rakuszowo (W-wa)	Wojnowo (W-wa)	Lejowo (W-wa)
liczba osób zatrudnionych na umowę o pracę:	16	5	6	8	10 (18)*	5 (7)*	14	10	10	23	24	27	57
liczba etatów:	15,5	4	4,5	6	8 (13)*	4,5 (b.d.)*	10,7	8,5	6,6	22,5	22	21	46
liczba etatów na osobę:	0,96	0,8	0,75	0,75	0,8 (0,72)*	0,9 (b.d.)*	0,76	0,85	0,66	0,98	0,92	0,78	0,8
osoby stale współpracujące na podstawie innych umów niż umowa o pracę:	23	0	1	2	0	5	12	3	4	41	10	57	28

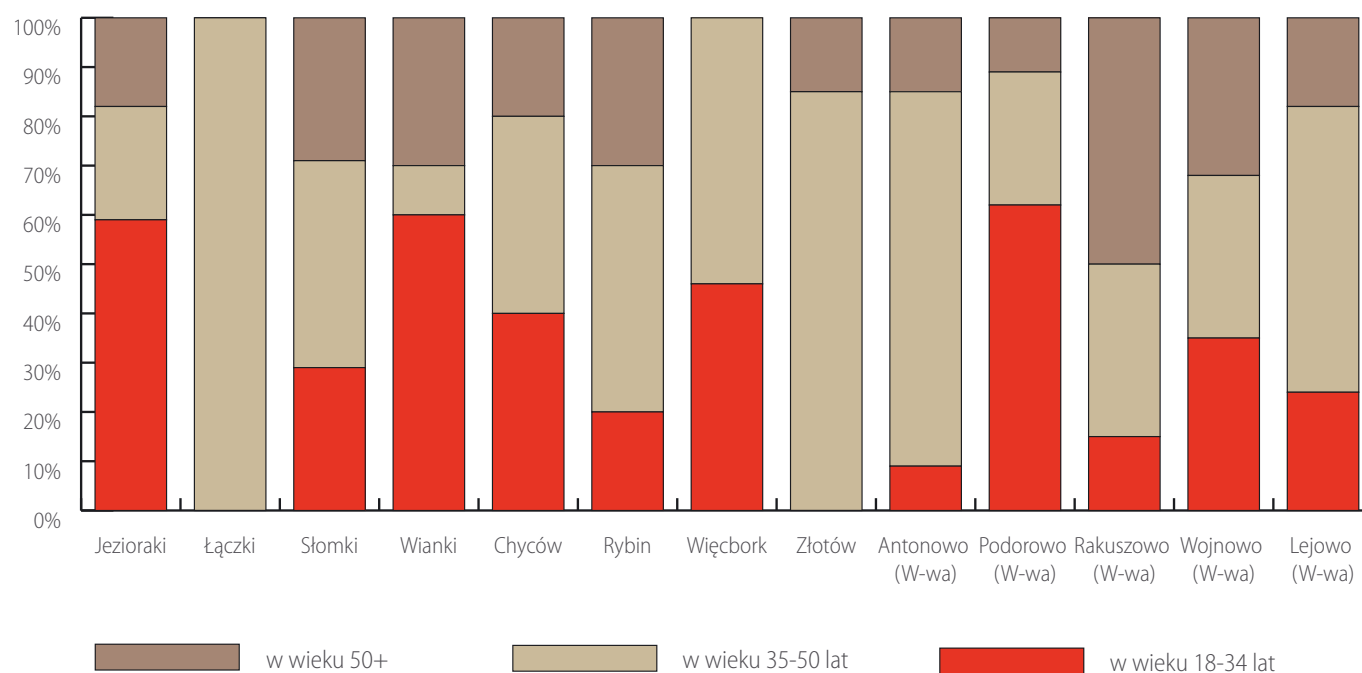
o całej instytucji, jak i wyodrębnione dane dotyczące samego domu kultury. Oprócz pracowników etatowych, są również uwzględnieni pracownicy (czyli osoby stale współpracujące z domem kultury) zatrudnieni na podstawie umów innych niż umowa o pracę (zlecenie, o dzieło, od zysków). Pominięte zostały osoby jednorazowo współpracujące z domem kultury.

Zestawienie prezentuje stosunek liczby osób pracujących na umowę o pracę oraz na inne umowy. Z prowadzonych rozmów

wynikało, że najczęściej na umowy inne niż umowa o pracę zatrudniani są instruktorzy. Jak widać różnice w stosowaniu tzw. elastycznego zatrudnienia są bardzo duże, natomiast trudno wskazać na jakąkolwiek prawidłowość związaną z wielkością domu kultury czy jego położeniem w mieście bądź w wsi.

Prezentujemy strukturę wieku pracowników etatowych i wszystkich pracowników. Jak widać, często uwzględnienie pracowników nieetatowych bardzo odmładza strukturę wieku

Wykres 12

**Struktura wieku wszystkich pracowników (etatowych i stale współpracujących)**

(najbardziej w Więcborku), ale są też domy kultury, gdzie zmienia niewiele (Złotów) i takie, gdzie z racji braku pracowników nieetatowych wygląda w obu przypadkach tak samo (Łączki, Chyców). Wyraźnie „młodymi” domami kultury są Jezioraki, Podorowo (W-wa), Wiarki. Warto przy tym zauważyć, że młodymi zarówno w pod względem wieku pracowników, jak i wieku samej instytucji. Oznacza to, że tworząc nowy zespół, dyrektorzy postawili na młodych. Natomiast tam, gdzie jest zatrudnionych wiele starszych osób, można powiedzieć o starzejących się domach kultury, tak wygląda w tej chwili sytuacja w Złotowie i Łączkach.

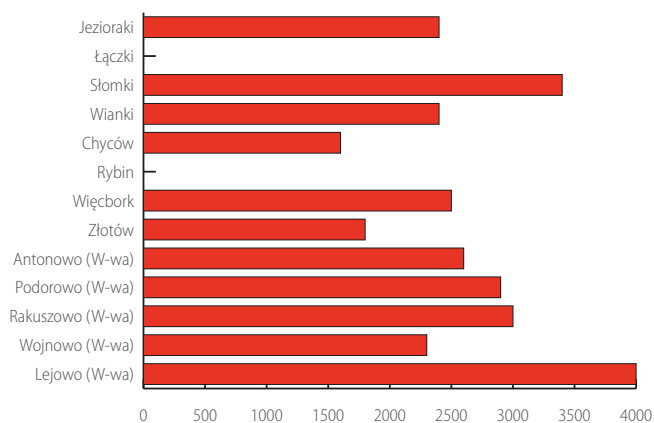
### 2.1.2. wynagrodzenia

Prezentowane średnie wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na pełen etat na miesiąc zostały obliczone na podstawie danych o wynagrodzeniach osobowych zawartych w bilansach finansowych.

Zestawiając przychody domu kultury ze średnimi miesięcznymi płacami na etat, stwierdzić można, że im wyższe przychody domu kultury, tym wyższe średnie wynagrodzenie przypadające na etat. Porównując ze sobą zbadane instytucje, zarówno wysokie dotacje, jak i wysokie zarobki mają warszawskie domy kultury na Lejowie, Rakuszowie, Podorowie. Następną grupę, dość podobnych do siebie pod względem stosunku przychodów do płac, stanowią domy kultury na Wojnowie (W-wa), w Jeziorakach, Więcborku, na Antonowie (W-wa) i w Wiankach. Zaniżony stosunek, czyli płace relatywnie niższe w odniesieniu do przychodu, występują w ośrodkach w Złotowieniu i w Chycowie. Natomiast odwrotna sytuacja, czyli stosunkowo wysokie płace w stosunku do przychodu, zaobserwować można w Słomkach.

#### Wykres 13

**Wynagrodzenie pracowników etatowych za miesiąc (brutto)**  
kwoty zaokrąglone do 100 zł



### 2.1.3. postawy i umiejętności pracowników domów kultury

Wśród dyrektorów i pracowników badanych domów kultury spotkaliśmy wielu **pasjonatów, osoby zaangażowane, nieraz wręcz oddane swojej działalności**. Mówili o swojej pracy z przejęciem i entuzjazmem: *Ja jestem spełniona, bo robię to, co kocham nad życie i nie zmieniałabym tej pracy [...] nigdy* (Chyców, pracownik). Choć zdarzały się też pojedyncze przypadki osób pracujących w domu kultury jakby „przez zasiedzenie”. Jedna

z rozmówczyń na pytanie: „Czy ta praca daje pani satysfakcję?”, odpowiedziała: *Tak. Może wręcz to już przyzwyczajenie, bo nawet nie miałam porównania. To moja pierwsza, w której jestem [...], ale to już tyle lat* (Łączki, pracownik). W trakcie badania spotkaliśmy też osoby znużone swoją pracą: *Szczerze to mam dość, po prostu mam dość użerania się* (Łączki, dyrektor).

Znaczna część pracowników jest zatrudniona w domu kultury od bardzo wielu lat, nawet ponad dwudziestu, często mają dłuższy staż niż dyrektorzy. Niektórzy nie są związani aż tak długo z konkretnym ośrodkiem, ale mają za sobą wiele lat działalności w swojej dziedzinie (w innej instytucji albo jako samodzielni animatorzy). Taki dobór respondentów był w dużej mierze nieprzypadkowy. Zależało nam, żeby rozmawiać z osobami, które dobrze orientują się w działalności domu kultury, dlatego były to zazwyczaj osoby długo z nim związane, część z nich jest tuż przed emeryturą.

Zarówno dyrektorzy, jak i pracownicy, zapytani o zatrudnionych w ich placówce, używali bardzo pozytywnych określeń: zaangażowani, pomysłowi, otwarci na społeczność, aktywni, lubiący to, co robią, pracujący z werwą, rozpoznawani, przyciągający do siebie ludzi, przygotowani merytorycznie, wykształceni, profesjonalisci. Niektórzy dyrektorzy zastrzegają, że mówiąc w ten sposób, nie mają na myśli wszystkich pracowników: *Są tutaj ludzie pełni inicjatyw twórczych, ale są też i tacy, którzy – powiedziałbym może – że się wypalili, że już nie przejawiają jakieś wielkiej pomysłowości. No, ale zdarza się tak w domach kultury, że dyrektor, który przychodzi, tak jak ja, z konkursu, odziedzicza pewną grupę ludzi* (Chyców, dyrektor).

Zwykle prośba o charakterystykę pracowników, wywoływała również uzasadnienia, dlaczego ważne jest, by były to właśnie takie, a nie inne osoby. *No bo nikt nie przyjdzie do domu kultury, jeżeli nie będzie to dobry muzyk, jeżeli nie będzie to jakiś dobry choreograf, tancerz czy plastyk. Musi ktoś być taki, kto po prostu przyciągnie do siebie ludzi, kto zna się na rzeczy i zainteresuje jak gdyby swoją osobą i tym, co potrafi [...]. I u nas są tacy ludzie* (Chyców, dyrektor). Podobnie wypowiada się pracownik w Jeziorakach: *Fachowcy pierwszej wody [...], nie kładąc żadnemu koledze, żadnej koleżance z grupy. Są dobrzy, świetni w tym, co robią. Bo oprócz tego, że tutaj się pracuje zawodowo [za] jakąś tam gratyfikację, to trzeba mieć [bzika] na tym punkcie. Wielokrotnie respondenci podkreślali też, że dobrym instruktorem i animatorem jest osoba, która ma zdolność gromadzenia wokół siebie ludzi i zarażania ich swoją pasją. *Przez dom kultury też się przewalilo wiele osób, niby animatorów, którzy uważali, że umieją coś zrobić, że potrafią, ale za nimi dzieci nie chodziły, za nimi młodzież nie chodziła* (Słomki, dyrektor). Dyrektor domu kultury na Wojnowie podsumowuje, opowiadając o instruktorach w swojej placówce: *Wie pani, lista zajęć może być nieskończenie długa i atrakcyjna, ale bez tych ludzi, bez tych Bartków, Marków itd. to nic z tego nie będzie*.*

Często, prowadząc działalność od kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu lat, pracownicy domów kultury są **rozpoznawani przez mieszkańców**. Dotyczy to szczególnie mniejszych środowisk, a zatem Warszawy w niewielkim stopniu. *Są zdecydowanie takie osoby, które są rozpoznawalne, które jak czarodziejska różdżka przyciągają do siebie młodzież* (Chyców, dyrektor).

Prowadząc badania, postawiliśmy pytanie o obecność **liderów społecznych** wśród pracowników domów kultury, a więc o to, czy są wśród nich osoby posiadające takie cechy, jak: bardzo bliski kontakt ze społecznością, poczucie odpowiedzialności za sprawy lokalnej społeczności oraz gotowość podejmowania inicjatyw na jej rzecz. Cechy te odnajdujemy w postawach dwóch dyrektorów,

z Jezioraków i ze Słomek. Poza nimi można powiedzieć, że **pracownicy są raczej rozpoznawalni w społeczności, niż że pełnią funkcję lidera społecznego.**

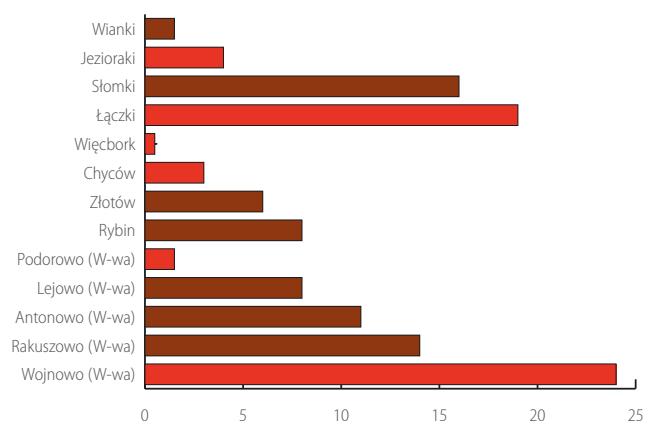
#### 2.1.4. sposób powoływania oraz rola i kompetencje dyrektorów domów kultury

Wśród dyrektorów, z którymi przeprowadziliśmy wywiady, pięciu pełniło swoją funkcję już bardzo długo (kilkanaście, a nawet ponad dwadzieścia lat). Tyle samo dyrektorów pełniło funkcję kilka lat (od trzech do ośmiu lat). Trzech dyrektorów od niedawna jest na stanowisku (od pół do półtora roku).

Część pracowało wcześniej w domach kultury jako instruktorzy, niektórzy byli nauczycielami. Poza jednym (Łączki) wszyscy mieli doświadczenie lub wykształcenie mniej lub bardziej związane z działalnością kulturalną bądź animacyjną.

#### Wykres 14

**Staż na stanowisku dyrektora** (ciemniejszym kolorem oznaczeni ci dyrektorzy, którzy wcześniej byli instruktorami)



**Sześciu z dyrektorów badanych domów kultury zostało wyłonionych w drodze konkursu, pozostali byli powołani przez władzę.** Badanie nie daje nam podstaw do szerszego omówienia procesu wyboru czy obsadzania stanowiska dyrektorskiego. Spotkaliśmy się z sytuacją, gdzie w konkursie kandydowała tylko jedna osoba (Więcbork), były też takie, gdzie konkurs miał wyraźnie charakter rozgrywki politycznej, choć w efekcie na stanowisko została powołana osoba nie poparta przez władzę (Rybin). W kilku wypadkach samorząd decydował o powołaniu bez konkursu na stanowisko dyrektora konkretnej osoby. Wyborem takim kierowały, jak się wydaje, różne motywacje, najczęściej jednak znajomość kompetencji lub predyspozycji danego kandydata: *Mnie namawiał do objęcia tej funkcji pan Piotrowski [...], chciał mieć dobrą osobę właśnie, która fundamentalnie coś zmieni, tym bardziej, że znał mnie już troszeczkę z tych działań artystycznych* (Słomki, dyrektor).

Badanie potwierdziło przekonanie ekspertów, do których zwróciliśmy się z prośbą o konsultacje, że **dom kultury w dużej mierze jest instytucją „opartą na osobie”.** Dyrektorzy, ale i ich pracownicy, podkreślali znaczenie tych pierwszych dla obecnego wyglądu domu kultury: *Zrobiłem to, co zrobiłem, praktycznie wszystko, co znajduje się w tym budynku, kupiłem ja dzięki dotacjom z Unii i też dzięki temu, że miałem trochę szczęścia* (Rybin, dyrektor).

Pracownicy zazwyczaj właśnie dyrektora przedstawiali jako tego, który ma zamysł całości, podejmuje wiążące decyzje, szczególnie finansowe, jest odpowiedzialny przed władzami za wypełnienie planu finansowego i merytorycznego.

Na podstawie prowadzonych przez nas rozmów można także wysunąć hipotezę o **silnym wpływie osobowości i zaangażowania dyrektora na funkcjonowanie domu kultury.** Niektórzy z naszych rozmówców z dużym zapałem podawali liczne przykłady prowadzonych działań i zasypywali nas materiałami informacyjnymi. U innych widzieliśmy wręcz brak przekonania co do wykonywanej pracy – na pytanie: „Co Pani uważa za najważniejszy sukces domu kultury przez ostatnie dwa lata, co się Państwu najbardziej udało?”, usłyszeliśmy od jednego z rozmówców: *Trzeba by było spojrzeć do sprawozdania* (W-wa, Antonowo, dyrektor). Obrazować to może między innymi różnice w zdolnościach dyrektorów do gromadzenia wokół siebie ludzi, do motywowania ich do działania, mobilizowania i inspirowania.

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 m.in.:

#### – wybrane cechy i kompetencje dyrektorów:

Część dyrektorów, szczególnie w Warszawie, prezentowała silnie cechy menedżerskie. Umieją oni rozpoznać zapotrzebowanie rynku, pozyskać i utrzymać wartościowych pracowników, dbać o jakość swoich usług i o promocję swojej działalności. O jednym z nich mówi niezależny animator: *Ja parę domów kultury widziałem. [...] Zwykle to są jakieś takie schematy i tylko to. Natomiast tutaj to się zmienia. Być może dzięki temu, że jest takie podejście menedżerskie dyrektora, pisze projekty* (Jezioraki, animator).

#### – wiedza o procesach i problemach społecznych

Wśród naszych respondentów znalazły się osoby o dużej wrażliwości na sprawy społeczne i umiejętności rozumienia procesów społecznych. Nasze pytania wywoływały u nich refleksję dotyczącą szerszego kontekstu społecznego, czasem historycznego. Taka świadomość naszym rozmówcom wyraźnie pomagała w głębszym rozumieniu znaczenia prowadzonej przez siebie instytucji oraz świadomym określaniu jej roli i zadań.

#### – cechy lidarskie dyrektora

Niektórzy z dyrektorów dali się nam poznać jako osoby charyzmatyczne, liderzy zespołów pracowników wytyczający kierunek rozwoju domu kultury. O takich dyrektorach pracownicy mówili: *Jak w każdej dziedzinie życia, najwięcej zależy od ludzi, ten ośrodek ma naprawdę super osoby, a już lokomotywa w postaci pani [dyrektor] jest niewyczerpywalna* (Słomki, animator).

#### 2.1.5. zatrudnianie nowych pracowników

Na pytanie o wymagania, jakie stawiają zatrudnianym osobom, dyrektorzy wymieniali te same cechy, którymi charakteryzowali obecnych pracowników: *Kieruję się przede wszystkim tym, żeby osoba była wykształcona i przygotowana w jakiś sposób poprzez swoje wykształcenie do pracy w kulturze. Niekoniecznie to musi być animator kultury, to może być pedagog [...], to może być nawet osoba, która skończyła ekonomię, ale w danej dziedzinie ma jakieś kwalifikacje jeszcze inne [...]. Oczywiście uwielbiam, jak osoby mają dużo energii, są otwarte, są radosne, są dyspozycyjne przede wszystkim, bo w kulturze tego wymagamy* (Złotów, dyrektor).

W kilku wywiadach poza Warszawą mowa jest o **trudnościach z pozyskaniem wartościowych pracowników**. Dyrektorzy ośrodków ze wsi i małych miast tłumaczą tę trudność na dwa sposoby: z jednej strony w ich miejscowościach brakuje osób z odpowiednimi kompetencjami, z drugiej w budżecie instytucji brakuje środków na wynagrodzenie większej liczby pracowników. Nieraz jest to kombinacja obu czynników: *Chciałabym zatrudniać rzeczywiście kadrę wykwalifikowaną, a z tym u nas ciężko, bo te osoby, które nawet idą na studia i są w jakiś sposób związane z jakąś dziedziną, no to zazwyczaj zostają w Warszawie i nie chcą tu wracać*, dalej wskazuje, że sposobem, aby temu zaradzić byłoby: *zapropionować im wynagrodzenie na poziomie Warszawy i wtedy chętnie przyjdą, wrócą tutaj*. (Więcbork, dyrektor). Dokładnie to samo stwierdza dyrektor z Wianek, która w momencie zakładania ośrodka w 2007 roku, zatrudniła nowy zespół pracowników. Pozyskanie takich osób, na których jej zależało, było bardzo trudne w dużej mierze ze względu na bliskość Warszawy, gdzie płace są dużo wyższe. Dyrektor z warszawskiego Wojnowa wyraża zrozumienie dla sytuacji ośrodków, które nie chcą bądź nie mogą przyjąć częściowo komercyjnego modelu działania: *Jeżeli opierają się tylko i wyłącznie na budżecie, który jest dotacją, to ja potrafię zrozumieć, że dobrych ludzi nie potrafią utrzymać*.

Warto jednak zaznaczyć, że dom kultury, w którym szczególnie silnie eksponuje się trudności z zatrudnieniem odpowiedniej kadry to akurat Więcbork, który jako jedyny w naszej próbie prawie w połowie utrzymuje się z pieniędzy innych niż dotacja samorządowa. To pokazuje, że **związek między modelem finansowania a problemem utrzymania pracowników jest bardziej złożony**. Nie dyskutowaliśmy szerzej na ten temat z naszymi respondentami, **możemy jednak przypuszczać, że duże miasto jest atrakcyjniejsze również z innych względów niż wysokie płace, choćby takich, jak możliwości rozwoju, łączenie różnych działalności, perspektywy zawodowe** itd. Z drugiej strony, choć jest to potencjalnie zjawisko o znacznie mniejszej skali, dla pewnych osób wieś staje się bardziej atrakcyjna niż duże miasto (czego dowodzą warszawiacy wyprowadzający się na emeryturze „na łono natury”). W kilku miejscowościach słyszeliśmy o tym, że podwarszawskie domy kultury zabiegają o takich emerytowanych artystów, nauczycieli i osoby, które widzą potrzebę i chętnie robią coś dla lokalnej społeczności.

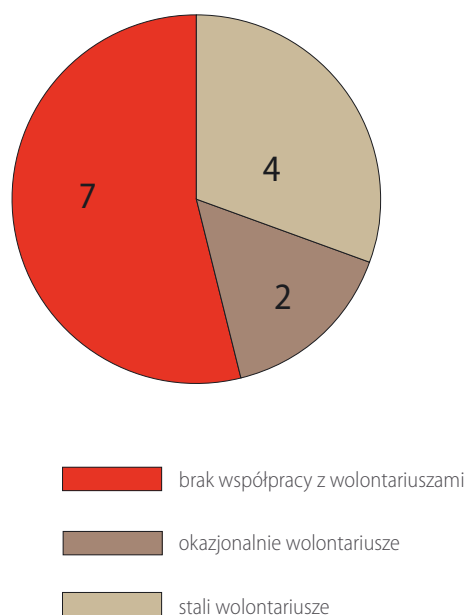
### 2.1.6. współpraca domów kultury z wolontariuszami

**Cztery spośród zbadanych domów kultury współpracują na stałe z wolontariuszami**. W wielu pytaniu o wolontariuszy nie spotykało się ze zrozumieniem. Respondenci wspominali o wsparciu, jakie nieraz otrzymują: *Zawsze kilku się znajduje chłopaków* (Rybin, pracownik), ale nie nazywali ich wolontariuszami. Czasem też mówili, że nie widzą takiej potrzeby: *Nie, sami prowadzimy [zajęcia], to wystarcza* (Wianki, dyrektor). Wolontariusze pojawiają się przy okazji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, która jest współorganizowana przez kilka ośrodków kultury (Rybin, Wianki). Bywa, że funkcję czasowego wsparcia pełnią stażyści (Rybin, W-wa, Podorowo, Złotów). Na Podorowie (W-wa) pracownik przyznaje, że pojawiają się wolontariusze, choć zgodnie z ustawą [dyrekcja] musi zapewnić szereg rzeczy dla takiego wolontariusza – *jakieś ubezpieczenie, jakieś coś itd. Myślę, że to są takie sprawy, które mogą zniechęcać dyrektora*. Częściej pojawiają się osoby, które są studentami.

W Jeziorakach natomiast dyrektor zabiega o pozyskanie większej liczby wolontariuszy (obecnie współpracują cztery osoby). Jak mówi, nie jest to łatwe, mimo że zamieszcza ogłoszenia w szkołach i w internecie. Chciałby, aby wolontariat stanowił formę odpracowania zajęć: *Najprostsza metoda, żeby szanować cokolwiek, co się ma bądź co się dostaje, polega na tym, żeby to kosztowało pewien wysiłek. Najprostszą sprawą jest społeczna na rzecz, czyli wolontariat – i to byśmy chcieli docelowo, bo słabo jest z wolontariatem...* (Jezioraki, dyrektor). Zwraca uwagę fakt, że taka postawa jest dość odosobniona. W większości dyrektorzy nie dostrzegają szerszego kontekstu wolontariatu, nie traktują go jako sposobu edukacji i nawiązywania bliższej relacji z lokalnym otoczeniem.

Wykres 15

**Liczba domów kultury współpracujących (stałe lub okazjonalnie) i nie współpracujących** wśród wszystkich 13 zbadanych ośrodków



Za formę wolontariatu można potraktować **instruktorów społecznych**. Z nieodpłatnym prowadzeniem zajęć, na zasadzie realizowania własnego hobby i pracy społecznikowskiej, spotkaliśmy się w dwóch placówkach: w Złotowie jest to gimnazjalistka prowadząca zajęcia taneczne, a na Wojnowie (W-wa) instruktorzy zajęć fotograficznych, modelarskich i boksu. Przy wielu wypowiedziach, mówiących o tym, że w dzisiejszych czasach trudno cokolwiek zrealizować bez pieniędzy, zwracają szczególną uwagę przykłady świadczące o tym, że taka forma może się jednak udać: *Myśmy tutaj dla dzieciaków ściągali mistrzów świata olimpijskich w różnych dziedzinach. Ludzi, którzy zajmują się resocjalizacją, zajmują się zawodowo pracą z niepełnosprawnymi i opowiadają. Ja byłem zszokowany jak te dzieciaki, ta młodzież z ustami niemal otwartymi słuchali, jak ci państwo opowiadają o tym wszystkim. Za kwiatek, za dziękuję przyszli – opowiada pracownik w Jeziorakach*.



## 2.2. zarządzanie zespołem pracowników domu kultury

### 2.2.1. podział na pracowników merytorycznych i administracyjnych

Nie we wszystkich domach kultury można podzielić pracowników na merytorycznych oraz administracyjnych i technicznych. Taki podział jest wyraźny tylko w niektórych domach kultury, zwykle w dużych, zatrudniających więcej niż dwadzieścia osób (W-wa, Podorowo, W-wa, Wojnowo, W-wa, Rakuszowo, Więcbork). Są jednak też takie, gdzie respondenci podkreślali, że rozgraniczenie to jest sztuczne, ponieważ większość z pracowników wykonuje zadania z jednego i drugiego obszaru (Jezioraki, Słomki). Niezależnie od tych obiekcji, na naszą prośbę dyrektorzy potrafili dokonać takiego rozróżnienia. Liczby, które w ten sposób otrzymaliśmy, pozwalają nam powiedzieć o ogólnych tendencjach.

Nasi respondenci podawali argumenty zarówno za, jak i przeciw podziałowi zespołu na pracowników merytorycznych i administracyjnych. Stwierdzano, że brak podziału usprawnia pracę, jak i takie, że utrudnia i wprowadza chaos. Instruktorka ze Złotowa mówi o tym, że brak specjalizacji wśród pracowników sprawia, że ma ona poczucie zaangażowania w to, co dzieje się w domu kultury, jednocześnie jej marzeniem jest, żeby było więcej pracowników i większa specjalizacja: *To jest moje marzenie, żebym ja się mogła zająć tylko teatrem. To jest moje marzenie, ponieważ teatr jest takim dodatkiem, bo ciągle się trzeba zajmować różnymi innymi rzeczami tutaj w domu kultury [...]. Trzeba być takim człowiekiem orkiestrą.*

### 2.2.2. stopień autonomii pracowników w podejmowaniu decyzji i wpływ na decyzje strategiczne domu kultury

W zbadanych domach kultury pracownicy mają możliwość przedstawiania i realizowania swoich pomysłów, natomiast nie zawsze mogą współdecydować o sprawach całego domu kultury. Wszyscy nasi respondenci mówili, że mają możliwość przedstawienia swoich koncepcji, a ich słowa są brane pod uwagę, jednak w większości dotyczyło to pomysłów związanych z działalnością danego pracownika. W sprawach generalnych wydaje się, że głównie decyduje dyrektor – jak mówi pracownik z Rybina. *On [...] sam tam decyduje, a my – powiedzmy – podrzucamy [pomysły] [...], jeżeli coś proponują, na przykład jak pan Pietrzak chce jakiś turniej tu szachowy zrobić z tymi młodzikami, no to po prostu mówi i to będzie robione – dodaje.* Pracownicy zwykle nie narzekali na taki podział ról, wyrażali się o nim z pełną akceptacją.

Jedynie na Antonowie (W-wa) główny instruktor, pracujący od niedawna i mający potrzebę wniesienia nowych pomysłów, ubolewał: *Trudno tutaj moją opinię przeforsować, chociaż w przedszkolu mi się udało ściany przemalować i są zielone.* Na Podorowie (W-wa) główny specjalista przyznał, że ma pełną autonomię w obszarze prowadzonej przez siebie sekcji, ale brakowało mu zaangażowania pracowników w decyzje dotyczące domu kultury w ogólności. Postulował, że w każdym domu kultury powinna funkcjonować **rada programowa, która miałaby duży wpływ na decyzje dyrektora.**

Są domy kultury (m.in. W-wa, Lejowo, W-wa, Podorowo, Słomki), które, jak się wydaje, w większym stopniu umożliwiają pracownikom partycypację w planowaniu

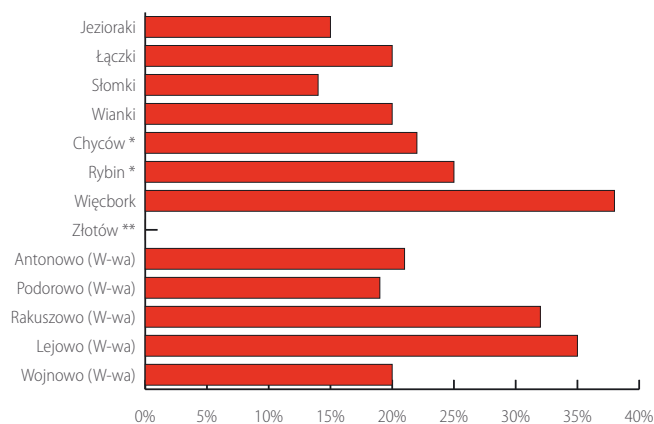
**i współdecydowanie:** *Zamykamy rok kulturalny i zespół po napisaniu sprawozdania półrocznego siada do analizy i zastanawiamy się nad każdą z poszczególnych placówek – co się sprawdziło, co się nie sprawdziło [...]. Głównie jest wiele, każdy pomyśli, coś wymyśli. I doda i coś nam się kolejnego tworzy. I wspólnie decydujemy o tym, z czego rezygnujemy, co nam się urodzi (W-wa, Lejowo, dyrektor).* Na Wojnowie (W-wa) dyrektor podkreśla, że zależy mu, by dać pole do inwencji pracownikom, wspomina o spotkaniach, na których wspólnie zastanawiają się nad funkcjonowaniem domu kultury, nad rozwiązywaniem trudności. Jednocześnie nie ulega wątpliwości, że jest silnym liderem i to on jest osobą decydującą – ma własną wyraźną wizję domu kultury i realizuje ją wspólnie ze swoimi pracownikami. Również w Słomkach kładzie się nacisk na udział pracowników w decydowaniu o sprawach instytucji. W przypadku tego domu kultury jest to konsekwencją partnerskiego i zdecydowanie zespołowego stylu pracy, niespotykanego w tym stopniu wśród innych zbadanych przez nas instytucji.

Wykres 16

### Odsetek pracowników niemerytorycznych

\* pracownicy całej instytucji: domu kultury łącznie z biblioteką

\*\* brak podziału, nie można podać liczby pracowników merytorycznych i niemerytorycznych



### 2.2.3. budowanie partnerskich zespołów pracowników

W dwóch domach kultury spotkaliśmy się ze staraniami, by **zmniejszyć dystans między różnymi grupami pracowników.** W Więcborku nowa pani dyrektor, zaledwie od pół roku na stanowisku, planuje wprowadzenie spotkań pracowników administracyjnych oraz instruktorów, którzy w tej chwili mijają się, pracując o innych porach. Podobnie na Antonowie (W-wa) jest mało sytuacji, w których pracownicy mają okazję do spotkania. Niedawno zatrudniony pracownik ma w swoich zadaniach zapisane również „koordynowanie pracy instruktorów”: *Zrobiłem takie dwa spotkania, często to jest trudne, bo każdy pracuje w inny dzień, ale zależy mi, żeby był przepływ informacji.* Dyrektor Wianek, nowego domu kultury, powołanego do życia w miejsce dawnego Ośrodka Kultury i Rekreacji, zorganizowała wyjazd integracyjny dla nowozatrudnionych pracowników: *Moim zdaniem atmosfera jest bardzo ważna. Ja chcę, żeby pracownicy czuli się tu pewnie i dobrze. To trochę jak rodzina.*

Zespołowy charakter pracy podkreślano też w Słomkach zarówno w wywiadzie z panią dyrektor: *To już jest ten etap, to granie*

w *jednej orkiestrze*, jak i pracownica: *To musi być grono takie ściśle, zaufane [...], po prostu my pracujemy w grupie i to jest budujące [...]. Właśnie na takiej zasadzie się powinno pracować, na stopie partnerskiej.* Zgranie sprawia, że unika się chaosu i rozproszenia odpowiedzialności. Atmosfera partnerstwa, brak hierarchii (w tym także podziału na pracowników i dyrekcję), jak pokazuje przykład Słomek, koresponduje z charakterem tego domu kultury: niewielkiego, pracującego w różnicowany sposób poprzez skupienie na metodzie projektów.

Jednak także w dużym domu kultury, gdzie jest więcej pracowników, większa specjalizacja zadań, dużo różnego typu przedsięwzięć, jest miejsce na pracę zespołową, na co wskazuje dyrektor z Lejowa (W-wa): ***Moi pracownicy wiedzą, że razem pracują na sukces. Nie interesuje mnie pracownik indywidualny. I to wychodzi przy organizacji festiwalu [...]. Jeżeli jeden coś zawali, wali się wszystko [...]. Oni pracują zespołowo i uważam, że mam bardzo dobry zespół.*** Dyrektor ma tu na myśli pracowników „nieartystycznych”, czyli jak należy się domyślać, wszystkich z wyłączeniem instruktorów. Podobnie dyrektor z Rakuszowa (W-wa) mówi, że *największe zgranie i największe porozumienie jest w dziale programowym.* Są to młodzi ludzie, dobrze się ze sobą czujący i wyraźnie stanowiący odrębną grupę od pracowników administracyjnych oraz instruktorów.

#### 2.2.4. systemy motywacyjne i szkolenia dla pracowników domów kultury

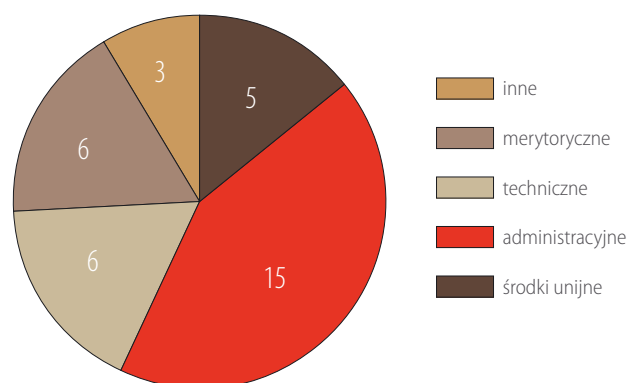
Pracownicy domów kultury czerpią motywację głównie z samej pracy, natomiast istnieją też elementy zachęty finansowe. We wszystkich badanych domach kultury przynajmniej czasem przyznawane są nagrody: *Nagrodę dla działacza kultury można dać, bo wcześniej nie można było, ale teraz już można. I to jest mobilizujące* (Słomki, pracownik). **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-wa, Lejowo, W-wa, Wojnowo). Dyrektor domu kultury na Wojnowie (W-wa) zachwala, że jest to dobrze funkcjonujący system, dodatkowo motywujący pracowników.

Pracownicy przyznawali, że finansowe uznanie jest cenne, natomiast na nasze pytanie o system motywowania, zwykle odpowiadali, że motywacja pieniężna jest wtórna wobec tej wewnętrznej: *Mnie nie trzeba motywować, ja lubię to co robię i dlatego mnie trzeba motywować?* (Rybin, pracownik). *Dla mnie satysfakcją jest..., to znaczy czuję się zmotywowana, jeżeli zrobię projekt i nie mam gdzie ludzi posadzić* (W-wa, Rakuszowo, pracownik).

Wzajemne **docenienie, pochwała, uznanie wśród pracowników jest podstawą dobrej atmosfery i motywacji do pracy.** Rolę tego czynnika podkreślają pracownicy: *Ostatnio miałem taką przyjemność, że właśnie znienacka mnie pochwalono, pod moją nieobecność, a później poproszono mnie do gabinetu [...], że właśnie w docenieniu [...]. I że dostanę odrobinę większą premię. Na zebraniach także to jest niemal praktyką już taką, że jak jest coś takiego poważniejszego, to dyrekcja ma dużo kultury w sobie...* (W-wa, Podorowo, pracownik). Wskazują na to także inni dyrektorzy, np. na Wojnowie (W-wa): *Jest taka psychologiczna potrzeba akceptacji [...], jak mam do powiedzenia coś dobrego, to nie chowam tego w sobie [...], tylko mówię. Może nie robię z tego elaboratu [...],*

Wykres 17

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



*ale żeby wiedzieli, że to zostało zauważone. Nie mogą być tylko złe rzeczy zauważane, muszą być też dobre. To jest normalne budowanie równowagi [...], buduje się wtedy [dobry] klimat. Sądzimy, że takie rozwiązania wydatnie przyczyniają się do tworzenia dobrego środowiska pracy i pozwalają na wydobycie potencjału, dzięki czemu dom kultury działa prężnie i dynamicznie się rozwija.*

W jedenastu spośród zbadanych domów kultury przynajmniej część z pracowników uczestniczyła w 2007 roku w jakimś szkoleniu. Częściej jednak są to różnego rodzaju szkolenia z zakresu administracji niż szkolenia dotyczące merytorycznej działalności kulturalnej. Dominuje wśród nich taka tematyka, jak: finanse i zamówienia publiczne, księgowość, rachunkowość, prawo pracy, tworzenie zespołów w firmach, promocja i środki unijne. W tych ostatnich, dotyczących pozyskiwania dotacji z programów unijnych, wzięli udział pracownicy z Łączek, Słomek, Złotowa i Antonowa (W-wa). Kolejnym typem były szkolenia techniczne: kursy bhp, akustyki, urządzeń elektromagnetycznych oraz przeciwpożarowe.

W szkoleniach odnoszących się do merytorycznej działalności w 2007 roku wzięli udział pracownicy ze Słomek, Wianek, Antonowa (W-wa) i Lejowa (W-wa). Były one poświęcone pedagogice i organizowaniu wymian młodzieży, ale także witrażowi, budowie lalki teatralnej, pracy w glinie. Wymienione zostały też: kurs ratownictwa medycznego, Akademia Kobiet Aktywnych oraz szkolenie dla dyrektorów placówek kultury. Ponieważ nie mamy danych dotyczących liczby pracowników, którzy odbyli szkolenia, a tylko o rodzajach odbytych szkoleń, dlatego poniżej dokonujemy zestawienia liczby szkoleń.

W wywiadach temat szkoleń i kursów nie był spontanicznie rozwijany. Respondenci mówili o takiej potrzebie sporadycznie: *Powinniśmy wyjeżdżać za granicę, podpatrywać właśnie pomysły* (Złotów, dyrektor). W Słomkach dyrektor i pracownik zgodnie podkreślają, że szkolenia, wsparcie, inspiracje z zewnątrz, jakie dom kultury otrzymał od Stowarzyszenia BORIS, przystępując do programu CAL, wyznaczyły ich kierunek działania: *Tak szczerze mówiąc, to przez ten CAL, przez te kontakty z trenerami i z biurem obsługi, oczywiście z Warszawy, zmieniłam całkowicie sposób funkcjonowania domu kultury* (dyrektor). Obecnie wciąż się doszkalają: *Jak są szkolenia, to my się staramy na te szkolenia bardzo często jeździć, dlatego to nas mobilizuje i angażuje też poza pracą. Także piątki, soboty, niedziele to są jak nie w pracy, to na wyjazdach* (pracownik).

## dobre praktyki

- Przywiązywanie wagi przy zatrudnianiu nowych osób nie tylko do odpowiednich kwalifikacji, ale także zdolności przyciągania do siebie ludzi.
- Tworzenie sytuacji (spotkań, imperez), w których mieszkańcy mogą poznać pracowników domów kultury.

## złe praktyki

- Niedopuszczanie zespołu do wspólnej pracy nad programem domu kultury.

## zapalniki dyskusji

- Czy dyrektorzy domów kultury mogą być liderami społecznymi?
- W jaki sposób powinni być wybierani dyrektorzy domów kultury?
- Które cechy dyrektora domu kultury są najważniejsze?
- Czy wąskie specjalizacje pracowników domu kultury ułatwiają, czy utrudniają pracę?

## rekomendacje

- Trzeba **efektywnie wykorzystywać istniejące w domu kultury etaty** i pamiętać, że można zatrudniać pracowników także na część etatu. Efektywności działania domów kultury sprzyjać może także wprowadzanie **elastycznych form zatrudnienia**: umów zlecania, umów o dzieło, umów na czas określony.
- Warto myśleć o pracownikach domu kultury jako o **zespole**, a nie tylko zbiorze pojedynczych instruktorów. Warto w realizację projektów angażować różne osoby z zespołu i wspólnie z nimi współdecydować o sprawach całego domu kultury.
- Wspólna praca nad pomysłami, spotkania zespołu będą go jednoczyć i sprawiać, że będzie bardziej zgrany.
- Dom kultury działa lepiej, kiedy jego dyrektor jest osobą z wizją, pomysłem, autorskim programem. Dom kultury to także instytucja, którą trzeba sprawnie zarządzać, do czego nieodzowne będą umiejętności menedżerskie.
- Dyrektor powinien mieć możliwość zbudowania zespołu odpowiedniego do realizacji jego planu.
- Dyrektor domu kultury powinien być wybierany w otwartym konkursie.
- Poszukując nowych pracowników czy współpracowników, warto rozejrzeć się za działającymi w gminie/dzielnicy animatorami kultury i społecznikami.

- 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. **Dodatkową motywacją może być udział w programach szkoleniowych poza miejscem pracy, sprzyja to bowiem poznawaniu dobrych pomysłów realizowanych przez innych.**
- Nie można zaniedbywać potencjału, jaki leży w **wolontariuszach**, którzy mogą działać w naszym domu kultury. Mogą to być młodzi ludzie (cenne doświadczenia Domu Kultury w Błachowni: <http://domkultury.gre.pl>), ale także osoby starsze (inspirujące działania osób starszych można znaleźć na stronie: [www.seniorzywakcji.pl](http://www.seniorzywakcji.pl)). Z grupy wolontariuszy mogą się także wyłonić dobrzy kandydaci na pracowników.
- Domy kultury, szczególnie te ze wsi i małych miast, mogą zabiegać o **praktykantów** – studentów animacji kultury, pedagogiki z uczelni z dużych miast, i tym sposobem urozmaicać swój zakres działań.
- Dobrą praktyką byłoby zamieszczanie na stronach www **informacji o pracownikach i wolontariuszach domu kultury razem ze zdjęciem**. To pozwoli uczestnikom oswoić się z pracującymi w instytucji osobami. Budowaniu więzi ze społecznością może także dopomóc „wychodzenie z roli”, udział w zabawnych sytuacjach (np. udział dyrektora domu kultury w zrobieniu największego naleśnika podczas festynu).

**Polecamy lekturę** wniosków z przeprowadzonej w ramach projektu **analizy wizualnej** przestrzeni domów kultury (zob. str. 88).

Celem badania fotograficznego było przedstawienie stanu wybranych domów kultury w formie fotoeseju realizowanego przez badaczy. Zagadnienia związane z domami kultury ujęliśmy w następujących sześciu kategoriach:

1. **materialny stan domu kultury,**
2. **umiejscowienie domu kultury,**
3. **ograniczenia infrastrukturalne,**
4. **charakter miejsca,**
5. **potencjał rozwojowy,**
6. **obecność domu kultury w miejscowości.**

W ramach każdej kategorii badacze wykonywali od jednego do pięciu zdjęć, które następnie opisywali w kilku zdaniach. Element fotograficzny w badaniu „ZOOM na domy kultury” miał w założeniu spełniać dwie funkcje. Po pierwsze, poprzez umożliwienie refleksyjnego (fotograficznego) spojrzenia na domy kultury badanie fotograficzne dostarczyło materiału komplementarnego w stosunku do prowadzonego badania jakościowego. Po drugie, celem było zapewnienie materiału stanowiącego ilustrację badanych instytucji kultury.

W sumie poddano analizie **trzyście** fotoesejów.

## 3. baza materialna

Jednym z najważniejszych zasobów w dyspozycji domu kultury jest jego baza materialna. Z tego względu zebraliśmy podstawowe dane na temat budynków i wyposażenia zbadanych ośrodków. Również w przeprowadzonych rozmowach znaczenie bazy materialnej było często podkreślane, zwłaszcza w związku z barierami, marzeniami i osiągnięciami. **Infrastruktura przywoływana była jako jedno z głównych ograniczeń dla tworzenia programu oraz najczęstsza, obok finansowania, bariera rozwoju domu kultury.** Przewyciężenie przyziemnych ograniczeń związanych z infrastrukturą jest często **marzeniem** dyrektorów. Jednocześnie w wielu domach kultury budynek wymieniany jest jako najważniejsze **osiągnięcie** w ich historii. W poniższym rozdziale odpowiemy na pytania:

- **Jakimi zasobami dysponują badane domy kultury?**
- **W jakim stanie są budynki badanych domów kultury?**
- **Jaki jest stosunek dyrektorów do problemów infrastruktury?**
- **Jakie są plany rozwoju bazy materialnej w badanych domach kultury?**

### 3.1. stan bazy materialnej

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,** spośród których tylko Antonowo nie posiada odnowionego lokalu. Pozostałe warszawskie ośrodki mają dobre warunki do pracy, dobrze wyposażone pracownie, bogate zaplecze techniczne. Wszystkie placówki mają duży metraż, powyżej 2000 m<sup>2</sup> (przy czym na Lejowie jest to suma powierzchni domu kultury i jego filii). Poza głównym budynkiem niektóre domy kultury dysponują też amfiteatrem lub parkiem.

**Poza Warszawą tylko w Rybinie dom kultury przeszedł gruntowną modernizację,** a więc przystosowany jest do aktualnych potrzeb i nie wymaga kolejnych poważnych inwestycji. Wszystkie pozostałe, pozawarszawskie domy kultury deklarują potrzebę dostosowania bazy lokalowej do swoich potrzeb poprzez remont bądź rozbudowę. Potrzeba ta jest szczególnie silna w domach kultury zajmujących budynki zaadaptowane, a nie projektowane z myślą o działalności o takim charakterze. Dyrektorzy tych ośrodków skarżą się na niefunkcjonalność budynków i ich niedopasowanie do charakteru pracy domu kultury. Niemniej można stwierdzić, że zaplecze lokalowe w aktualnym stanie pozwala przebadanym instytucjom realizować działania, choć nieraz w mniejszym wymiarze, niżby chcieli tego ich pracownicy. Poza Chycowem, gdzie infrastruktura jest w bardzo złym stanie, budynki spełniają podstawowe wymogi komfortu pracy i bezpieczeństwa (są ogrzewane, posiadają kanalizację, są schludne). Budynki mają powierzchnię od 200 m<sup>2</sup> do 2700 m<sup>2</sup> i **poza Słomkami we wszystkich znajduje się co najmniej jedna duża sala** (która udostępniana jest też innym podmiotom, np. na posiedzenie rady, zebrania wspólnoty, Wigilię OSP, wesela). Niektóre z domów kultury poza głównym budynkiem mają jeszcze filie (świetlice) bądź boisko, małą scenę na zewnątrz budynku, pływalnię, kino.

**Spśród badanych instytucji cztery mają w planach remont, a kolejne cztery oczekują budowy nowego budynku.**

Wszystkie inwestycje przeprowadzone zostaną przez samorząd. Jak pokazało nasze badanie inwestycje remontowe i budowlane zwykle finansowane są przez samorządy, choć pojawiły się też przykłady generalnego remontu sfinansowanego w całości ze środków europejskich (Rybin), ze środków niepublicznej fundacji (Słomki) oraz współfinansowane ze środków pozyskanych od sponsorów (Wianki).

### 3.2. etapy rozwoju bazy materialnej – „momenty życia” domu kultury

Stan bazy materialnej zbadanych domów kultury, ich potrzeby infrastrukturalne, cele i wynikające z nich plany można usystematyzować. Opierając się na rozmowach z pracownikami, historię domu kultury podzieliiliśmy na cztery „momenty życia”. Są to:

- nowy dom,
- starzejący się dom,
- kryzys,
- remont/rozbudowa.

Opis poszczególnych momentów życia wraz z ilustrującymi je wypowiedziami dyrektorów znajduje się w tabeli 2 na str. 69.

**Nowy dom** to moment, w którym ośrodek dysponuje nową infrastrukturą. Tymczasowo zaspokaja ona potrzeby domu kultury i stwarza przestrzeń dla łatwego poszerzania programu. Budynek jest dumą pracowników, a dyrektor nie planuje większych inwestycji, skupiając się raczej na wzbogacaniu istniejącej infrastruktury.

**W starzejącym się domu** pracownicy odczuwają zwykle wynikające z tego problemy. Dyrektorzy zaczynają postrzegać budynek jako barierę dla rozwoju programu. Budynek zniechęca potencjalnych uczestników swoim wyglądem. Dyrektorzy myślą o inwestycjach w infrastrukturę i szukają możliwości poprawy sytuacji bazy materialnej.

Domy kultury **w momencie kryzysu** to ośrodki, które borykają się z problemem złego stanu bazy materialnej i niedostatków infrastrukturalnych. Zdaniem dyrektorów stan bazy poważnie utrudnia lub praktycznie uniemożliwia działalność ośrodka. Z tego względu w swoich planach koncentrują się oni na remoncie budynku lub rozbudowie, które mają stać się przełomem i radykalnie zmienić dom kultury. Szczególny momentem życia domu kultury stanowi właśnie ów przełom. **Remont lub rozbudowa** budynku otwierają nowe możliwości, jednak sam czas ich trwania to okres trudny, który nie sprzyja pracy programowej.

Moment życia domów kultury nie następują po sobie w żadnym koniecznym porządku. Część ośrodków rozpoczyna funkcjonowanie z komfortowym zapleczem w postaci nowego i dopasowanego do charakteru działalności budynku. Start innych przypada na moment kryzysu. Są takie, w których wydatki inwestycyjne są odpowiedzią na dramatycznie zły stan infrastruktury, ale i takie, które inwestują stale mimo zadawalającego jej stanu. Bez względu jednak na historię i kierunek zmian bazy materialnej aktualne stadium istnienia domu kultury bardzo mocno wyznacza stosunek pracowników do problemów infrastruktury, poziom ich zadowolenia, oczekiwania, cele i plany.

Tabela 2

momenty życia budynku	cele i sposób myślenia	przykłady	przykładowe wypowiedzi dyrektorów i pracowników
<p><b>nowy dom</b></p> <p>świeża infrastruktura: nowy budynek lub budynek po remoncie</p>	<p>Obecny stan budynku uważany jest za sukces domu kultury.</p> <p>Stan infrastruktury tymczasowo zaspokaja potrzeby.</p> <p>Niewielkie potrzeby infrastrukturalne.</p>	<p>Rybin, Podorowo (W-wa), Lejowo (W-wa), Słomki, Rakuszowo (W-wa)</p>	<p><i>Jest się czym pochwalić, my w tym budynku funkcjonujemy już trzy lata, no i teraz są warunki, jakie są, ale wcześniej naprawdę była tragedia, nie mówiąc już o sprzęcie, tylko o samym wyglądzie budynku, który po prostu straszyl (Rybin).</i></p> <p><i>Chciałabym mieć możliwość rozbudowania tego ośrodka jeszcze, natomiast w tej chwili jest to jeszcze nowe, ładne, sympatyczne [...]. Ja tego problemu nie mam. Mam sytuację łatwiejszą (W-wa, Podorowo).</i></p> <p><i>Sukcesem jest, że – jak widzicie – jest to placówka w miarę zadbana, jest wyremontowany DK, który kosztował mnie [dużo] zdrowia (W-wa, Lejowo).</i></p>
<p><b>starzejący się dom</b></p> <p>starzejąca się infrastruktura: w miarę dobrze odpowiada potrzebom DK</p>	<p>Infrastruktura nie jest poważną barierą pracy, jednak istnieje oczekiwanie inwestycji w infrastrukturę.</p> <p>Zdaniem dyrektorów budynek utrudnia rozwinięcie działalności.</p> <p>Budynek odstrasza uczestników wyglądem.</p>	<p>Wianki, Złotów, Więcbork, Jezioraki</p>	<p><i>Brak miejsca. Mamy mało sal. Trochę pomaga nam szkoła. Gdybyśmy mieli więcej pomieszczeń, na pewno moglibyśmy robić więcej. Moglibyśmy udostępniać miejsce różnym organizacjom i prowadzić większą liczbę zajęć (Wianki).</i></p> <p><i>Mamy deficyt sal przy tej liczbie wszystkich tutaj współpracujących grup. Nie mamy jeszcze windy dla niepełnosprawnych [...], może jakąś taką małą kawiarenkę [...] to jest takie moje marzenie (Złotów).</i></p> <p><i>Jeśli dojdzie do tego drugiego etapu modernizacji, który jest zakładany i jeśli na przykład rzeczywiście uda nam się zmodernizować całość, to myślimy nad tym, żeby jeszcze poszerzyć tę ofertę o jakiś na przykład studio nagrań, studio piosenki takie z prawdziwego zdarzenia [...], może jakąś izbę pamięci rękodzieła ludowego (Więcbork).</i></p>
<p><b>kryzys</b></p> <p>pilna potrzeba remontu/nowego budynku.</p>	<p>Zdaniem dyrektorów stan bazy praktycznie uniemożliwia działalność.</p> <p>Remont/rozbudowa jest bardzo wyczekiwany/a i na nim koncentrują się wysiłki dyrektorów.</p> <p>Remont/rozbudowa mają być przełomem, mają umożliwić nowy start i radykalnie zmienić dom kultury.</p>	<p>Antonowo (W-wa), Chyców, Łączki</p>	<p><i>Dostaliśmy budynek nieprzystosowany do działalności takiej, jaką prowadzi się w domu kultury. Udało się przez pierwsze lata przeprowadzić wszystkie remonty, zainstalować ogrzewanie, zerwać starą i położyć nową podłogę [...]. To, co nam się udało, to to fakt, że jedyni w dzielnicy jesteśmy wpisani na listę do rozbudowy (W-wa, Atonowo).</i></p> <p><i>Gdyby nie dobre kontakty z Powiatowym Inspektorem nadzoru budowlanego, to ten budynek powinien zamknąć [...]. Sala widowiskowa [...], mógłbym powiedzieć, że grozi zawaleniem [...], baza, którą my posiadamy [...], jest w stanie tragicznym i opłakanym[...]. Cały czas [...] nalegałem na to, żeby [...] wybudować nowy dom kultury, a jeżeli nie, to żeby wreszcie ten wyremontować, żeby nie straszyl [...]. W tej chwili [...] będzie przeprowadzony kapitalny remont, z przystosowaniem takim, no, do właściwej działalności kulturalnej (Chyców).</i></p> <p><i>Jak rozpoczynałem tutaj to swoje urzędowanie, to po prostu nie było ani ogrzewania, ani łazienki, ani tych pokoi, nic nie było. To był po prostu budynek adoptowany przy okazji modernizacji straży pożarnej i nic więcej [...]. Najpierw rozbudujemy i zobaczymy jak to będzie wyglądało (Łączki).</i></p> <p><i>To wszystko zależy od tej bazy lokalowej. Jak powstanie nowy budynek, to będzie jak marzenie – dużo imprez i dużo zajęć, jak najbogatsza oferta, tak żeby wszyscy mieli coś dla siebie (Wianki).</i></p>
<p><b>remont/rozbudowa</b></p>	<p>Trudny okres, który nie sprzyja pracy programowej.</p>	<p>Wojnowo (W-wa)</p>	<p><i>Przejąć po prostu coś takiego to jest koszmar, a mimo wszystko na tyle udało mi się dopilnować ekipy, która prowadziła remont tego DK, że zakończyliśmy i nie straciliśmy roku kulturalnego (W-wa, Lejowo).</i></p> <p><i>Jak był ten remont, jak oni nam wywalili to wszystko [...]. Wiecie, że ja nocami nie mogłam spać? Czy oni się nie wycofają i nie zostawią nas z tymi pustymi ścianami [...]. A jeszcze, żeby się ten budynek nie zawalił, bo to był budowany w czynnie społecznym [...]. Nocami mi się to śniło! [pytanie badacza:] Czyli to była taka ważna zmiana? [odpowiedź respondenta:] Bardzo ważna! Autentycznie, jak gdyby taki szlaban: czasy PRL-owskie, bo to wiadomo, budynek był za czasów PRL budowany i wyposażenie było PRL-owskie i wszystko, nie było na to pieniędzy i teraz współczesność. Więc jak do nas teraz przyjeżdżają instytucje, inne domy kultury – tak samo, na takiej samej zasadzie jeżdżą i zobaczą tę naszą instytucję, to mówią „Dziewczyny, jak my wam tego zazdrościmy” (Słomki).</i></p>

## dobre praktyki

- Tworzenie miejsc, w których uczestnicy mogą poczuć się swobodnie i swojsko (np. pokoik dla rodziców, gdzie można zrobić kawę i poczekać na dzieci biorące udział w zajęciach).

## złe praktyki

- Przywoływanie infrastruktury jako głównego z ograniczeń dla tworzenia programu oraz najczęstszej obok finansowej bariery rozwoju domu kultury.
- Brak wpływu uczestników programu domu kultury na jego wygląd.

## zapalniki dyskusji

- Czy można prowadzić ciekawy program w małych pomieszczeniach?
- Czy o charakterze wnętrza musi decydować tylko ilość środków finansowych, które możemy na nie przeznaczyć? Czy za niewielkie pieniądze lub za darmo możemy stworzyć wnętrze, w którym ludzie będą czuli się dobrze?

## rekomendacje

- Warto zastanowić się, co mówi przetrzeń domu kultury. Czy zachęca mieszkańców do spędzania w nim czasu? Czy przypomina dom, a może przychodnię lub muzeum? Czy są w niej miejsca, w której uczestnicy mogą odpocząć, zrobić sobie herbatę, poczuć się swobodnie?
- Jeśli dom kultury planuje remont, warto włączyć mieszkańców w proces planowania zmian. Inspirację można zaczerpnąć z projektu Małopolskiego Instytutu Kultury: <http://www.mik.krakow.pl/autoportret-debaty.html>.

Zachęcamy do lektury raportu mówiącego o tym, jak włączać mieszkańców w proces zmiany przestrzeni.

- W przypadku domów kultury najważniejszy jest program, a nie stan infrastruktury. Jeśli ludzie chcą przychodzić do domu kultury, są zadwoleni z jego oferty – warto kształtować poczucie współodpowiedzialności za „swoją” dom kultury. Gdy stan budynków jest zły trzeba budować w społeczności lokalnej klimat do wspólnych starań na rzecz rozpoczęcia budowy czy remontu.
- Można w prosty sposób zaangażować uczestników programu w kształtowanie charakteru domu kultury poprzez zaangażowanie ich na przykład w malowanie ścian (w ramach warsztatów plastycznych albo prac społecznych).
- Nawet jeśli mamy niewiele sal, mogą one być wielofunkcyjne. Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby w jednej sali odbywały się zajęcia teatralne, spotkania grup i warsztaty plastyczne.
- Dzielenie przestrzeni z innymi instytucjami można postrzegać jako atut. Grupowanie może sprzyjać współpracy kadr poszczególnych instytucji, organizowaniu wspólnych akcji czy inicjatyw, wzajemną wymianę sprzętu itd.
- Ważnym aspektem umożliwiającym eksponowanie domu kultury w przestrzeni publicznej jest fasada budynku, szyld, logo oraz tablica informacyjna. Fasada jest wizytówką miejsca. Warto popracować nad wspólnym – wraz z beneficjentami (a nawet społecznością lokalną) – odnowieniem głównej elewacji budynku (lub przynajmniej wypracowanym wspólnie pomysłem na jej „zagospodarowanie”).
- Rekomendujemy stworzenie (choćby w ograniczonym zakresie) szans na zwiększenie obecności pracy, przejawów aktywności beneficjentów w przestrzeni domu kultury (poza obrazkami, dyplomami na ścianach korytarzy czy sporadycznymi graffiti w toaletach i piwnicach). Może to mieć formę np. udostępnienia młodzieży którejs ze ścian do tworzenia graffiti, murali lub też wspólne przeorganizowanie przestrzeni, prosta renowacja mebli.

- 72 1. Streszczenie części analitycznej raportu
- 78 2. Charakter i najważniejsze problemy trzynastu mazowieckich domów kultury – próba syntezy
- 82 3. Co oznacza sukces domu kultury? Ranking i próba oceny źródeł sukcesu

# 1. streszczenie części analitycznej raportu

## 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 **naależy 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).

## 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. **Powierzchniowość 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 spłot. **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.**

## zajęcia stałe w programach domów kultury

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.

**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. aerobik dla pań, próby zespołów folklorystycznych, koła AA.

Sztywne 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**).

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 między dyscyplinami** 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.

## program domów kultury poza zajęciami stałymi

Zdecydowana większość domów kultury organizuje rocznie **20–40 wydarzeń**, ale są w naszej próbie badawczej i takie podmioty, 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 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 miejsko-miejskich placówek, na integrację społeczności lokalnej, ale raczej na **dostarczanie profesjonalnego produktu kulturalnego warszawiakom.**

## 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.**

## 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. Kilnukrotnie 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.

## **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 wydobyć lokalną tradycję związaną z zamieszkiwaniem w dzielnicy mniejszości romskiej.

## **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 jakikolwiek 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 może on 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.**

## 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.

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

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 lek 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.

## 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.

## 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.

**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:

**PRZEDSIĘBIORSTWO KULTURALNE** – Ten typ struktury przychodów najpełniej 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 rzędzie 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.**

## 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.

## 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.

**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.

Średnie wynagrodzenia pracowników etatowych wynoszą **od 1600 zł brutto do 4000 zł brutto.**

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.**

W zbadanych domach kultury pracownicy mają możliwość przedstawiania i realizowania swoich pomysłów, natomiast nie

zawsze mogą współdecydować o sprawach całego domu 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.

## **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.

## 2. charakter i najważniejsze problemy trzynastu mazowieckich domów kultury – próba syntezy

### 2.1. próba syntezy

Badania ukazały, w naszym przekonaniu, **bardzo duży potencjał sprawczy domów kultury pod względem budowania kapitału społecznego i animowania społeczności lokalnej.** Liczne przykłady działań: organizowanej współpracy instytucjonalnej (tworzenie kolegialnych ciał doradczych, prowadzenie projektów we współpracy z innymi lokalnymi podmiotami lokalnymi), włączanie oddolnych inicjatyw obywatelskich w tworzenie programu domu kultury, przyciąganie biernych grup mieszkańców (starszej młodzieży, seniorów), organizowanie lokalnych imprez bardzo licznie gromadzących mieszkańców, tworzenie nowych lokalnych symboli kulturowych przez domy kultury itp., dowodzą tego, naszym zdaniem, w dobitny sposób. **Patrząc jednak na zbadane domy kultury, często widać brak chęci, odwagi, czasem wiedzy potrzebny do systemowego działania w tym celu. Poza kilkoma przypadkami (szerzej piszemy o nich w stworzonym przez nas rankingu), domy kultury ogólnie rzecz biorąc lekceważą swój potencjał narzędzi i nie wykorzystują możliwości budowania lokalnego kapitału społecznego i animowania społeczności lokalnej.**

### 2.2. różnorodność domów kultury

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”. Pytając o prowadzenie projektów, spotkaliśmy się z ośrodkami, w których występuje wprost euforyczny stosunek do tej metody pracy i z takimi, które mają stosunek skrajnie krytyczny. 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 wyjaśnień dostarczać mogą następujące czynniki:

- Duży wpływ na różnorodność modeli i sposobów zarządzania domami kultury mają postawy dyrektorów tych instytucji. W naszej próbie mamy ośrodki prowadzone przez: menedżerów, społeczników, lokalnych polityków, urzędników. Sądzimy jednak, że zróżnicowania te mają głębsze podłoże: **w poszczególnych domach kultury, niekiedy w nieco przypadkowy sposób, wytworzyły się pewne modele instytucjonalne, które z czasem podlegają okrzepnięciu i obrastają formułowanymi przez dyrektorów i pracowników uzasadnieniami.** W wielu miejscach słyszeliśmy takie, nieco bezrefleksyjnie powtarzane hasła: „wszystko musi być dostępne dla mieszkańców”, „jest oczywiste, że na kulturze się oszczędza” itp. Można przypuszczać, że niektóre rozwiązania organizacyjne, styl pracy w domu kultury, ale także przyzwyczajenia mieszkańców dotyczące działania tej instytucji utrwalają się z czasem, utrudniając zarówno zmianę wykształconych modeli, jak i niekiedy ograniczając refleksję pracowników na temat faktycznej misji, celów, społecznej roli domu kultury.

- 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.** Domy kultury postrzegane są przez część mieszkańców gmin objętych badaniami jako „PRL-owskie relikty”. Opinia taka często okazuje się nieuzasadniona, jednak przyznać należy, że domy kultury są przykładem instytucji, które ominęła gruntowna reforma (z jaką mieliśmy do czynienia na przykład w przypadku szkół podstawowych). Powoduje to, że **wyraźnym wymiarem zróżnicowania domów kultury jest sposób dostosowywania się do zmieniających się warunków.** Skrajnymi wariantami jest tu zaobserwowana przez nas w kilku placówkach 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 nieistnieniu sieci czy też systemu ich silnej współpracy.** Część z naszych respondentów podawała przykłady swojego uczestnictwa w użytecznych spotkaniach na przykład na szczeblu wojewódzkim, widać jednak brak szerszej (ale i indywidualnej) refleksji i współpracy w próbie odpowiedzi na pytanie o to, jak powinien działać nowoczesny dom kultury w Polsce.
- Rozbieżności 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 skutkiem niedostrzegania alternatyw, pewnego zawężenia horyzontu branż pod uwagę rozwiązań. Uzasadnienie dla takiej tezy łatwo znajdujemy w zebranych w badaniu materiale. Najbardziej innowacyjne i niesztampowe podejście do sposobu działania domu kultury znaleźliśmy w Słomkach, które są aktywnym członkiem programu CAL, będącego tutaj stałym i bogatym źródłem pomysłów i inspiracji. Większą innowacyjność programu i sposobu zarządzania instytucją dostrzegamy również w warszawskich domach kultury, które szerszą perspektywę zawdzięczają właśnie przynależności do dużego ośrodka miejskiego. Duże miasto ze swoim nagromadzeniem wydarzeń kulturalnych, społecznych, gospodarczych, politycznych itd. oraz rozległością i zagęszczeniem sieci społecznych dostarcza wiele okazji do generowania i wymiany pomysłów i samo w sobie staje się dla domów kultury źródłem inspiracji.

### 2.3. społeczny obraz domu kultury

Mimo różnic na poziomie konkretnych praktyk i rozwiązań instytucjonalnych **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 i potencjalni użytkownicy, osoby zupełnie nim nie zainteresowane czy uprzedzone, decydenci, a także ewentualni przyszli pracownicy lub 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 konkurencji.

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 „błędnym kole” 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 szczególnych dla nas warunkach.

## 2.4. modele działania domów kultury

Na podstawie podobieństw i różnic pomiędzy zbadanymi instytucjami możemy wskazać trzy modele działania domów kultury na Mazowszu. Dom kultury może być:

- I. TRADYCYJNY – INERCYJNY – NA UBOCZU
- II. INNOWACYJNY – WYCHODZĄCY DO SPOŁECZNOŚCI
- III. NOWOCZESNY – KOMERCYJNY – MIEJSKI

Dom kultury „TRADYCYJNY – INERCYJNY – NA UBOCZU” (Wianki, Łączki, Chyców, Rybin) to dom położony na wsi lub w małej miejscowości. Ma „socyjalny” charakter przez co rozumiemy, że zajęcia są w nim bezpłatne ze względu na trudne warunki ekonomiczne ludności lub przywiązanie do idei dostępności oferty. Oznacza to również, że swoje finansowanie opiera on głównie na dotacji z samorządu. Jego oferta jest bardzo standardowa, w niewielkim stopniu zmienia się z roku na rok i nie ma w niej miejsca na innowacje, takie jak praca metodą projektów. Praca koncentruje się tu zwykle wokół organizacji głównych, „flagowych” imprez cieszących się relatywnie dużą frekwencją (w stosunku do liczby

mieszkańców gminy). Jednym z najważniejszych celów działania jest tu pielęgnowanie lokalnej tradycji i symboliki. Realizacja tego celu oznacza jednak częściej ochronę i kultywowanie folkloru niż tworzenie i odkrywanie lokalnych symboli kulturowych. W promocji swojej oferty dom tego typu raczej nie korzysta z Internetu poprzestając na standardowych środkach komunikacji.

Dom kultury „INNOWACYJNY – WYCHODZĄCY DO SPOŁECZNOŚCI” (Słomki, Jezioraki, W-wa, Lejowo, Złotów, W-wa, Antonowo) to dom, który aktywnie stara wychodzić naprzeciw społeczności lokalnej. Jest zorientowany na lokalność przez co rozumiemy, że stara się podejmować działania w społeczności lokalnej, współpracować z mieszkańcami i na różne sposoby budować lokalny kapitał społeczny. Taki dom kultury jest otwarty na pomysły mieszkańców, zwykle pracuje w weekend, kiedy mają oni najwięcej czasu, aktywnie stara się wciągnąć w orbitę działania domu kultury trudno dostępne grupy społeczne, pozwala uczestniczyć w swojej pracy wolontariuszom. Bliskiemu kontaktowi ze społecznością sprzyja tu konsultowanie programu ze sformalizowanymi ciałami doradczymi, takimi jak społeczne rady programowe lub sejmiki kultury. W domu kultury tego typu jest również miejsce dla inicjatyw z trzeciego sektora. Udostępnia on miejsce dla organizacji pozarządowych lub przynajmniej z nimi współpracuje. Zwykle oznacza to również wchodzenie w partnerstwo ze stowarzyszeniami podczas składania wniosków o dofinansowanie. Innowacyjność w rozumieniu swojej roli w społeczności lokalnej towarzyszy tutaj innowacyjność w podejściu do programu domu kultury. Dom kultury tego typu jest otwarty na nowe pomysły, jego program zmienia się z roku na rok, jest w nim miejsce na pracę projektami, pracownicy uczestniczą w szkoleniach merytorycznych. Sposób myślenia o finansowaniu jest tutaj raczej „socyjalny”. Głównym źródłem przychodów jest dotacja z samorządu, którą uzupełnia się w niewielkim stopniu środkami własnymi oraz poprzez składanie wniosków o dotacje zewnętrzne. Z myślą o oszczędności dość duży odsetek pracowników zatrudnionych jest tu na umowę inną niż o pracę.

Dom kultury „NOWOCZESNY – KOMERCYJNY – MIEJSKI” (Więcbork, W-wa, Rakuszowo, W-wa, Podorowo, W-wa, Wojnowo) to typ charakterystyczny głównie dla stolicy. Charakteryzuje go duża liczba uczestników zajęć i imprez (w wartościach absolutnych) oraz całkowita odpłatność za zajęcia. Pod względem finansowania jest to więc typ najbliższy modelowi „przedsiębiorstwa kulturalnego”, ponieważ w istotnej części opiera swój budżet na środkach własnych. Dbałość o finansową efektywność przejawia się tu również w wysokim odsetku osób zatrudnionych na umowy inne niż o pracę. Stosunkowo duże zasoby finansowe pozwalają na przygotowanie bogatego i różnorodnego programu, w którym jest miejsce na nowości i zmiany. Poza standardowymi środkami promocji ważnym sposobem informowania o programie jest tu profesjonalna, rozbudowana strona internetowa. Dom kultury tego typu jest zawsze otwarty w weekend. Często współpracuje z organizacjami pozarządowymi lub udostępnia im miejsce na siedzibę.

Przedstawiona typologia została skonstruowana na podstawie porównania domów kultury pod względem 38 wybranych przez TIT „ę” cech programu, oferty, sposobu zarządzania pracownikami, finansowania oraz informowania i promocji oferty. Szczegółową charakterystykę modeli działania domów kultury zawiera tabela 3 (zob. str. 80).

Tabela 3

	<b>Wianki Łączki Chyców Rybin</b>	<b>Słomki Jezioraki Złotów Lejowo (W-wa) Antonowo (W-wa)</b>	<b>Więcbork Rakuszowo (W-wa) Podorowo (W-wa) Wojnowo (W-wa)</b>
	<b>typ I</b> tradycyjny – inercyjny – na uboczu	<b>typ II</b> innowacyjny – wychodzący do społeczności	<b>typ III</b> nowoczesny – komercyjny – miejski
	<b>średnia*</b>	<b>średnia</b>	<b>średnia</b>
diagnozowanie potrzeb (0 – nie, 1 – tak)	0,50	0,80	0,50
sformalizowane ciała doradcze (0 – nie, 1 – tak)	0,00	0,60	0,00
skala włączania pomysłów mieszkańców (0 – wcale, 1 – w małym stopniu, 2 – w dużym stopniu)	1,00	1,20	1,00
zmiany programu z roku na rok (0 – brak zmian, 1 – małe zmiany, 2 – istotne zmiany)	0,75	1,60	1,00
frekwencja w stałych zajęciach (jako % mieszkańców gminy)	2,23	3,90	1,65
frekwencja na imprezach (jako % mieszkańców gminy)	0,99	0,87	0,39
liczba uczestników zajęć stałych w 2007 r.	162	898	925
liczba uczestników imprez w 2007 r.	8500	17040	24750
praca projektami (0 – nie, 1 – tak)	0,00	0,80	0,50
odpłatność za zajęcia (0 – brak opłat, 1 – część zajęć płatnych, 2 – wszystkie zajęcia płatne)	0,00	1,20	2,00
otwarcie w weekend (0 – zamknięty, 1 – otwarty ale krócej, 2 – otwarty)	0,50	1,20	1,75
aktywne włączanie grup trudnych (0 – nie, 1 – tak)	0,25	0,80	0,25
orientacja na lokalność (0 – nie, 1 – tak)	0,75	1,00	0,25
NGO w DK (0 – wcale, 1 – obecne w małym stopniu, 2 – obecne w dużym stopniu)	0,25	1,20	1,00
tworzenie nowych symboli (0 – nie, 1 – tak)	0,00	0,40	0,25
odsetek pracowników na umowy inne niż o pracę	0,18	0,32	0,48
szkolenia: administracyjne (0 – nie, 1 – tak)	0,50	1,00	0,75
szkolenia: merytoryczne (0 – nie, 1 – tak)	0,25	1,00	0,00
liczba stałych wolontariuszy	0,00	2,40	0,00
odsetek pracowników poniżej 35 roku życia	0,30	0,22	0,32
odsetek pracowników niemerytorycznych	0,28	0,21	0,30
dotacja z samorządu (jako % przychodów)	0,92	0,90	0,69
środki własne (jako % przychodów)	0,08	0,08	0,29
dotacje zewnętrzne (jako % przychodów)	0,01	0,02	0,02
Czy DK składał wnioski w partnerstwie ze stowarzyszeniem? (0 – nie, 1 – tak)	0,25	1,00	0,25
Czy DK w 2007 roku składał jakieś wnioski o dofinansowanie? (0 – nie; 1 – tak)	0,50	0,50	0,75
posiadanie strony internetowej (0 – nie, 1 – tak)	0,50	0,60	1,00
strona www – informacja o podstawowej działalności (0 – nie, 1 – tak)	1,00	0,60	1,00
strona www – zapowiedzi (0 – nie, 1 – tak)	0,50	0,80	1,00
strona www – szersze informacje (o projektach, pozyskiwanych środkach itd) (0 – nie, 1 – tak)	0,00	0,40	0,75

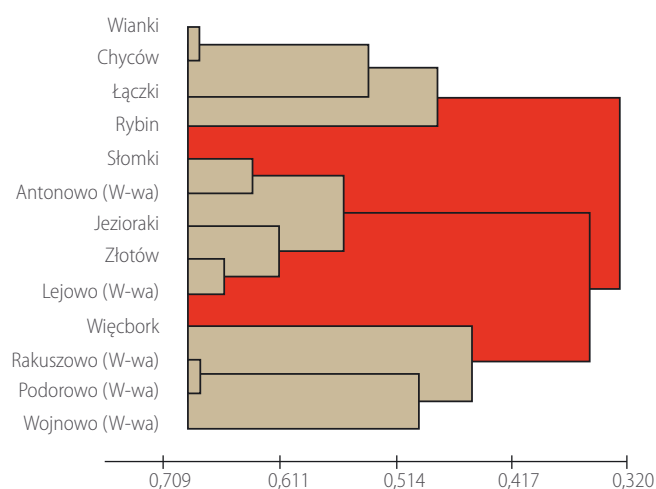
\* – dla zmiennych dwuwartościowych przybierających wartości 0,1  
średnia równa się częstości odpowiedzi.



Tabela 3 c.d.

	<b>Wianki Łączki Chyców Rybin</b>	<b>Słomki Jezioraki Złotów Lejowo (W-wa) Antonowo (W-wa)</b>	<b>Więcbork Rakuszowo (W-wa) Podorowo (W-wa) Wojnowo (W-wa)</b>
	<b>typ I</b> tradycyjnie działający dom kultury w małej miejscowości	<b>typ II</b> dom kultury aktywnie wychodzący do społeczności	<b>typ III</b> miejski, nowoczesny i komercyjny dom kultury
	<b>średnia*</b>	<b>średnia</b>	<b>średnia</b>
strona www – adres mailowy DK (o – nie, 1 – tak)	0,75	0,60	1,00
strona www – informacje o instytucji (BIP, statut, sprawozdania itd.) (o – nie, 1 – tak)	0,25	0,60	1,00
strona www – możliwość komentarzy na stronie (o – nie, 1 – tak)	0,25	0,20	0,25
strona www – lista mailingowa (o – nie, 1 – tak)	0,00	0,00	0,75
strona www – inne atrybuty strony internetowej (o – nie, 1 – tak)	0,25	0,00	0,75
pismo wydawane przez DK (o – nie, 1 – tak)	0,25	0,20	0,00
ogłoszenia parafialne (o – nie, 1 – tak)	0,75	0,60	0,75
inne sposoby informowania (o – nie, 1 – tak)	0,50	0,80	0,50

Wykres 18



Typy wyróżniono za pomocą analizy skupień<sup>1</sup>. Przebieg tworzenia typologii przedstawia powyższy diagram drzewkowy<sup>2</sup>. Szczegółową charakterystykę modeli działania domów kultury zawiera tabela.

<sup>1</sup> Analiza skupień jest techniką statystyczną służącą do klasyfikacji obiektów na podstawie ich podobieństwa w możliwie jednorodne grupy (Aldenderfer, Blashfield 1984). Zastosowano hierarchiczną analizę skupień metodą najdalszego sąsiada. Podobieństwo domów kultury określono za pomocą współczynnika podobieństwa Gowera (Everitt, Landau, Morven 2001). Cechom 1-16, 19-26 przypisano wagę 1, cechom 17-18 wagę 0,5, cechom 27-38 wagę 0,17 (numeracja cech w tabeli 3).

<sup>2</sup> Wykres czytany od strony lewej do prawej ilustruje kolejne kroki tworzenia typologii. Na osi poziomej znajduje się informacja o współczynniku podobieństwa między skupieniami. Liście drzewka odpowiadają poszczególnym domom kultury. Połączenie się dwóch konarów drzewka oznacza włączenie odpowiednich domów kultury do jednego typu.

### 3. 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, za pomocą których stworzyliśmy ranking badanych przez nas instytucji. Zastosowane kryteria wynikają więc zarówno z przyjętych przez nas założeń co do najważniejszych pożądanych cech nowoczesnego

domu kultury (Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” formułuje je we wstępie do tego raportu, zob. str. 7), jak i z analizy tego, jakie miary mogą być przedmiotem porównań. Przykładowo, z przeprowadzonych rozmów wiemy, że taki czynnik jak otwarcie domu kultury w weekend jest ważnym zjawiskiem obrazującym otwartość instytucji na mieszkańców środowiska lokalnego. Zastosowane przez nas miary podane są z lewej strony tabeli 4.

Tabela 4

	Wianki	Łączki	Stomki	Jezioraki	Złotów	Więcbork	Chyców	Rybin	Lejowo (W-wa)	Rakuszowo (W-wa)	Antonowo (W-wa)	Podorowo (W-wa)	Wojnowo (W-wa)	wagi „ę”	waga normalizująca
1. diagnozowanie potrzeb (0 – nie, 1 – tak)	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1,00
2. skala włączania pomysłów mieszkańców (0 – wcale, 1 – w małym stopniu, 2 – w dużym stopniu)	1	0	2	2	1	1	1	2	1	0	0	1	2	1	0,50
3. zmiany programu z roku na rok (0 – brak zmian, 1 – małe zmiany, 2 – istotne zmiany)	1	0	2	2	2	0	0	2	2	1	0	1	2	1	0,50
4. frekwencja w stałych zajęciach (jako % mieszkańców gminy)	2%	1%	b.d.	7%	4%	4%	1%	7%	5%	0%	1%	1%	2%	0,5	13,70
5. frekwencja na imprezach (jako % mieszkańców gminy)	22%	176%	120%	78%	100%	95%	b.d.	b.d.	129%	17%	10%	5%	37%	0,5	0,57
6. praca projektami (0 – nie, 1 – tak)	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1,5	1,00
7. otwarcie w weekend (0 – zamknięty, 1 – otwarty, ale krócej, 2 – otwarty)	0	0	2	2	1	2	2	0	1	2	0	2	1	1	0,50
8. aktywne włączanie grup trudnych (0 – nie, 1 – tak)	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1,00
9. orientacja na lokalność (0 – nie, 1 – tak)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1,00
10. NGO w DK (0 – wcale, 1 – obecne w małym stopniu, 2 – obecne w dużym stopniu)	0	1	1	1	1	0	0	0	2	0	1	2	2	1	0,50
11. odsetek pracowników na umowy inne niż o pracę	20%	0%	14%	59%	23%	46%	0%	50%	33%	29%	29%	64%	68%	1	1,47
12. szkolenia administracyjne (0 – nie, 1 – tak)	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1,00
13. szkolenia merytoryczne (0 – nie, 1 – tak)	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1,00
14. liczba stałych wolontariuszy	0	0	4	2	4	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0,25
15. odsetek pracowników poniżej 35 roku życia	60%	0%	29%	59%	0%	46%	40%	20%	24%	15%	9%	63%	35%	1	1,59
16. dotacje zewnętrzne (jako % przychodów)	0%	0%	2%	0%	4%	6%	2%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	1	17,49
17. środki własne (jako % przychodów)	12%	3%	3%	19%	5%	39%	3%	12%	7%	16%	4%	16%	45%	1	2,37
18. Czy DK w 2007 roku składał jakieś wnioski o dofinansowanie? (0 – nie, 1 – tak)	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1,00
19. Czy DK składał wnioski w partnerstwie ze stowarzyszeniem? (0 – nie, 1 – tak)	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1,00
20. informacja publiczna (0 – brak, 1 – podstawowe informacje, 2 – wyczerpująca informacja)	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	2	2	0,5	0,5
21. obecność w internecie (posiadanie strony internetowej oraz jej zawartość i atrakcyjność, skala 1-9)	4	1	1	5	6	7	3	6	6	7	1	8	8	1,00	0,14
22. pismo wydawane przez DK (0 – nie; 1 – tak)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0,5	1,00
23. informowanie społeczności o ofercie DK poprzez ogłoszenia parafialne (0 – nie, 1 – tak)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0,25	1,00

Tabela 4 c.d.

	Wianki	Łączki	Słomki	Jeziorki	Złotów	Więcbork	Chyców	Rybin	Lejowo (W-wa)	Rakuszowo (W-wa)	Antonowo (W-wa)	Podorowo (W-wa)	Wojnowo (W-wa)	średnia
punkty za ofertę	3,18	1,06	8,34	7,18	5,52	4,54	4,55	3,50	8,17	4,07	5,09	5,07	4,71	5,00
punkty za pracowników	2,25	1,00	3,67	4,30	3,34	1,41	1,63	1,05	2,87	1,66	3,07	2,94	2,56	2,44
punkty za finansowanie	1,28	2,07	2,45	2,51	2,90	2,92	1,44	0,28	1,16	1,64	2,51	0,37	3,06	1,89
punkty za informowanie i promocję	0,82	0,39	0,39	1,21	1,36	1,25	0,93	1,36	1,36	1,50	0,14	1,64	1,89	1,10
punkty razem	7,52	4,53	14,85	15,21	13,12	10,12	8,55	6,19	13,56	8,87	10,81	10,02	12,22	
indeks nieznormalizowany	0,36	0,22	0,73	0,73	0,63	0,49	0,42	0,31	0,65	0,43	0,52	0,48	0,59	
indeks „ę”	81	63	130	130	117	98	89	74	119	90	102	97	111	
ranking „ę”	11	13	1	2	4	7	10	12	3	9	6	8	5	

### sposób konstruowania indeksu „ę”

W konstrukcji indeksu wzięto pod uwagę 23 cechy domów kultury. Poszczególnym cechom TIT „ę” przypisało wagi, które są wyrazem subiektywnej oceny ich znaczenia. Indeks jest ważoną sumą punktów przyznanych za poszczególne cechy. Wartość indeksu została znormalizowana tak by jego średnia wartość wynosiła 100 punktów

Każdą cechę domu kultury opisuje jedna zmienna  $X_i$ , gdzie  $i=1 \dots 23$ . Dla poszczególnych zmiennych policzone zostały wagi normalizujące, które przekształcają zmienne tak, by przybierały wartości od 0 do 1.

$$w_i^n = \frac{1}{[\max(X_i) - \min(X_i)]}$$

Poszczególnym zmiennym TIT „ę” przypisało wagi, które są wyrazem subiektywnej oceny znaczenia poszczególnych cech domu kultury. Wagi przypisane przez TIT „ę” oznaczone są jako  $w_i^i$

Na zbiorze określono dodatkowo zestaw zmiennych  $W_i$  zawierających informację o brakach danych w zmiennych  $X_i$ . (Braki danych zaznaczono w tabeli jako b.d.). Jeżeli zmienna  $X_i$  ma wartość dla danego domu kultury  $W_i=1$  jeśli nie ma wartości  $W_i=0$ . „Punkty razem” policzono wg wzoru:

$$\text{Punkty} = \sum_{i=1}^{23} w_i^n w_i^e X_i$$

Nieznormalizowaną wartość indeksu otrzymano przez podzielenie sumy punktów przez sumę iloczynów wag i zmiennej  $W_i$ :

$$I = \frac{\sum_i w_i^n w_i^e X_i}{\sum_i w_i^n w_i^e W_i}$$

Wartość indeksu „ę” wyliczono wg wzoru (przyjęto, że odchylenie standardowe indeksu równać się będzie 20 pkt):

$$\hat{E} = \frac{I - E(I)}{D(I)} \cdot 20 + 100$$

Jak widać to w tabeli 4, Słomki, Jezioraki, Lejowo (W-wa) po zastosowaniu opracowanych przez nas wskaźników otrzymały najwyższe wyniki w tym porównaniu. To one są domami kultury, które w naszym przekonaniu, osiągnęły szczególnie sukces. **Co je wyróżnia?**

- **Otwartość na współpracę ze społecznością lokalną.** Wszystkie trzy wnikliwie przyglądają się problemom i potrzebom społecznym w swoich gminach. Wypracowały 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, w których w relatywnie dużym stopniu włącza się do programu oddolne inicjatywy mieszkańców.
- **Docieranie do trudnych grup społecznych.** Ośrodki te 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).
- **Otwarcie w weekendy.**
- **Inwestycje w rozwój pracowników.** W minionym roku domy te prowadziły szkolenia merytoryczne dla pracowników.
- **Współpraca z organizacjami pozarządowymi.** Występowały we współpracy z organizacjami pozarządowymi o wnioski na dofinansowanie działalności.

W opinii pracowników sektora kultury ważnym wskaźnikiem sukcesu domu kultury jest skala pozyskiwanych środków własnych. Liderzy naszego rankingu osiągają jednak w tej kategorii niższe noty niż wiele innych zbadanych przez nas instytucji. Pozwala to sądzić (z zastrzeżeniami wynikającymi z trudności w oddzieleniu środków pozyskanych przez dom kultury od środków afiliowanej przy nim organizacji, o czym piszemy w rozdziale na temat finansowania, zob. str. 49), że teza o konieczności dysponowania przez instytucję dużymi środkami finansowymi dla prowadzenia skutecznej pracy animacyjno-kulturalnej, z którą się spotykaliśmy w trakcie badań, jest nieuzasadniona.

**Jakie są źródła sukcesu liderów rankingu?** Co, naszym zdaniem, sprawiło, 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.** Trzech 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. Takie działania, jak dokonywana na warszawskim Lejowie wnikliwa analiza wyników zawartych w bieżącej sprawozdawczości lub skuteczne motywowanie coraz słabiej zaangażowanych członków grupy teatralnej w Jeziorakach do zmiany profilu swojej działalności i pozostania w strukturach domu kultury – to być może mało spektakularne, ale odosobnione na tle innych domów kultury przykłady autorefleksyjnej i elastycznej postawy tych instytucji.

- **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. Pracownicy w Słomkach czują się zmotywowani sytuacją do ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe, instruktorzy w Jeziorakach podejmują różne wysiłki, żeby zaktywizować grupę osób starszych „tylko oglądających serialne telewizyjne”, a na Lejowie (W-wa) próbuje się wychodzić do dzieci z najbardziej niebezpiecznych osiedli, planując akcje socjalne bezpośrednio w środowisku lokalnym. 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”. Niekiedy zapał liderów rankingu przekłada się w niewielkim stopniu na faktyczne efekty w poszczególnych obszarach (np. pozyskiwania wysokich środków finansowych w Słomkach), tworzy on jednak specyficzną kulturę organizacyjną tych miejsc. 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.** Wszechstronne szkolenia metodą CAL w Słomkach czy kontakty z zagranicznymi partnerami doprowadziły, że zespoły czołowych w naszym rankingu domów kultury wiedzą, że można dokonywać zmiany swojego działania i mają wyobrażenie o tym do realizacji jakich celów ta zmiana może doprowadzić.
- **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 i współdziałają z siecią lokalnych instytucji. To jednak, że liderzy rankingu na przykład rozwijają pracę zespołów animatorów i ułatwiają im na potrzeby działalności pozyskanie budynków należących do gminy (tworząc lokalne świetlice), wspierają ich działanie radą koleżeńskich 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.

# bibliografia

- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza Społeczna 2007*, Wizja Press IT, Warszawa 2007.
- Dwojacksi P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/1995.
- Funkcje Domów Kultury w Wymiarze Społecznym i Kulturowym. Raport z badań*, 2008, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
- Giza-Poleszczuk A., Marody M., Rychard A. *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, IFiS PAN, Warszawa (2000).
- Łuszkiewicz M., *Pieniądze dla kultury*, [w:] *ZOOM na domy kultury. Raport – diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim*, pr. zbior., red. M. Theiss, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e” 2009.
- Knecht Z., *Public relations w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Kotler P., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner: Prentice-Hall, Warszawa 1994.
- Schimanek T., *Tożsamość organizacji, misja, planowanie działań i kultura organizacyjna*, Akademia Rozwoju Filantropii 2005
- Skrzypczak B., *Centrum Aktywności Lokalnej – program aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnych*, [w:] *Ośrodek kultury i aktywności lokalnej w poszukiwaniu modelu instytucji społecznościowej*, red. S. Mołda, B. Skrzypczak, CAL, Warszawa 2003.
- Stachowski W., *Jak definiować misję*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/1994.
- Theiss M., *Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

- 87 1. Charakterystyka gmin objętych badaniem
- 88 2. Analiza i rekomendacje z badania fotograficznego
- 98 3. Pieniądze dla kultury – Małgorzata Łuszkiewicz
- 101 4. Wyniki badania ankietowego gimnazjalistów

# 1. charakterystyka gmin objętych badaniem

Tabela 5

	gminy wiejskie				gminy miejskie i miejsko-wiejskie				dzielnice Warszawy (dane dla dzielnic)				
	Wianki	Łączki	Słomki	Jezioraki	Złotów	Więcbork	Chyców	Rybin	Lejowo	Rakuszowo	Antonowo	Podorowo	Wojnowo
liczba mieszkańców gminy	9,3 tys.	8,5 tys.	5,6 tys.	13,4 tys.	15 tys., w tym miasto 8,2 tys.	gmina miejska 12,6 tys.	10,1 tys., w tym miasto: 2,8 tys.	gmina miejska: 4,6 tys.	36,3 tys.	220 tys.	61,6 tys.	102 tys.	123 tys.
wydatki z budżetu/os. (ok. 50 zł)	2600 zł	2400 zł	2300 zł	2650 zł	1850 zł	2400 zł	2300 zł	4093 zł	2950 zł	2100 zł	2300 zł	1200 zł	2000 zł
wydatki z budżetu na kulturę/os. (ok. 5 zł)	85 zł	45 zł	55 zł	120 zł	70 zł	100 zł	45 zł	145 zł	260 zł	80 zł	5 zł	70 zł	55 zł
korzystający z pomocy społ. jako % mieszkańców	7%	12%	8,2%	13%	15%	11,2%	3,5%	b.d.	0,1%	b.d.	5,5%	1%	10%
stopa bezrobocia w powiecie (o8.2008)	6,3%	11,8%	13%	8,6%	14,3%	14,7%	12,1%	b.d.			2,2% (miasto)		
frekwencja wyborcza w ostatnich wyborach parlamentarnych (%)	60%	35%	39%	67,5%	49,5%	56%	42%	b.d.			74% (miasto)		
liczba gminnych organizacji pozarządowych zarejestrowanych w KRS	11	9	2	6	49	16	16	b.d.	6	72	b.d.	32	b.d.

## 2. analiza i rekomendacje z badania fotograficznego

### założenia badania

Celem badania fotograficznego było przedstawienie stanu wybranych domów kultury w formie fotoeseju realizowanego przez badaczy. Zagadnienia związane z domami kultury ujęliśmy w następujących sześciu kategoriach:

1. **Materialny stan domu kultury** (DK) – zaniedbany/niezaniebany, odnowiony/nieodnowiony.
2. **Umiejscowienie domu kultury** – w centrum miejscowości/na jej peryferiach, w pobliżu innych ważnych lokalnie instytucji (np. OSP, MOK, UG, OPS, Policja).
3. **Ograniczenia infrastrukturalne** – mało/dużo miejsca, brak/za dużo sal, brak sceny, itd.
4. **Charakter miejsca**, rozumiany jako konotacje, które badacze przypisują do badanych miejsc.
5. **Potencjał rozwojowy** – w którym kierunku mogłaby pójść działalność domów kultury, co mogłyby wykorzystać, planując swój rozwój, zwiększanie liczby odbiorców itd. (to kategoria najbardziej subiektywna).
6. **Obecność domu kultury w miejscowości** – czy są informacje o DK i wydarzeniach w nim się odbywających?

W ramach każdej kategorii badacze wykonywali od jednego do pięciu zdjęć, które następnie opisywali w kilku zdaniach. Element fotograficzny w badaniu „ZOOM na domy kultury” miał w założeniu spełniać dwie funkcje. Po pierwsze, poprzez umożliwienie refleksyjnego (fotograficznego) spojrzenia na domy kultury badanie fotograficzne miało zapewnić materiał komplementarny w stosunku do prowadzonego badania jakościowego. Po drugie, dostarczyć materiału fotograficznego stanowiącego ilustrację badanych instytucji kultury.

W sumie poddano analizie **13 fotoesejów** wykonanych w listopadzie 2008 roku<sup>1</sup>.

W założeniu wykonane fotoeseje poddane miały zostać dwustopniowej analizie. Najpierw analizy dokonać mieli autorzy raportu i koncepcji badawczej. Następnie wyniki analizy dyskutowane miały być z autorami fotoesejów. Wymóg grupowej i wielostopniowej analizy zdjęć wynika z polisemiczności tego medium. Wymóg został spełniony. Wstępną wersję raportu przedyskutowano wraz z badaczami. Pod wpływem dyskusji (będącej *de facto* analizą grupową zgromadzonego materiału) wstępny raport został zmodyfikowany. Poniżej zamieszczamy jedynie zmodyfikowany raport, stanowiący końcowy produkt badania wizualnego.

Zanim przejdziemy do omówienia wyników, zatrzymajmy się chwilę nad refleksją metodologiczną dotyczącą wizualnego elementu badania. Podkreślić należy pozytywne oceny badaczy odnośnie włączenia do narzędzi elementu wizualnego. Spełniał on

dla nich różne funkcje – przedstawiamy je tu wspólnie jako notę metodologiczną.

W wielu wypadkach fotografowanie stało się pretekstem do spaceru po DK (**fotoesej jako możliwość intensywniejszego wejścia w teren**), przyjrzenia się mu i porównaniu własnych spostrzeżeń z wiadomościami zdobytymi w trakcie wywiadów. Należy docenić rolę takiego oglądu DK, w kilku przypadkach pozwoliło ono bowiem na dokładne przyjrzenie się budynkowi oraz poznanie relacji między pracownikami, beneficjentami i dyrektorem placówki (który w wypadku jednego z DK kilkakrotnie oprowadzał po nim, co stwarzało dodatkową szansę na zdobycie informacji). Przyjrzenie się DK pozwalało na „odczarowanie narracji” dyrektora (**fotoesej jako weryfikacja zgromadzonych uprzednio danych**), uzyskanie nowego spojrzenia czy też na zastanowienie się nad pewnymi aspektami funkcjonowania DK (**fotoesej jako forma wzbudzania refleksyjności w fazie analizy**).

Nie tylko samo fotografowanie, ale również późniejsze dobieranie i opisywanie zdjęć do fotoeseju okazało się przydatnym elementem badania, pozwoliło badaczom przywołać wspomnienia z wizyty w opisywanym DK i przemyśleć pewne kwestie. Stwierdzono, że możliwość tworzenia raportu zarówno za pomocą tekstu, jak i zdjęć pozwoliło na lepsze wyrażenie idei, które starano się przekazać, fotografie są istotnym uzupełnieniem tekstu. W końcu zdjęcia stanowią ilustrację wyrażanych sądów o badanych DK (**fotoesej jako uwierzytelnienie i egzemplifikacja**) Z tym ostatnim stwierdzeniem zgodziła się dr Maria Theiss, kierownik badania, podkreślając możliwość lepszego przemyślenia analizowanych raportów cząstkowych. Fotoeseje były pierwszymi danymi do jakich zaglądała przy analizie zgromadzonych danych, żeby – jak sama to wyraziła – *poczuć dom kultury* (**fotoesej jako unaocznienie, intersubiektywność**).

Podsumowując, wymienione powyżej uwagi wskazują na wielowymiarową użyteczność elementu wizualnego jako metody komplementarnej. Warto też podkreślić, że zaprezentowane w raporcie wnioski odnoszą się jedynie do materiałów zebranych w ramach przygotowywania fotoesejów przez badaczy.

Przejdźmy do omówienia tych aspektów badania wizualnego, które stanowią samodzielny komponent badania.

### metodologia

Krzysztof Konecki zauważa, że w badaniach socjologicznych fotografię można traktować jako materiał wywołany lub zastany. W obu przypadkach autorami zdjęć mogą być osoby badane lub badacze. Zarówno badacz, jak i osoba badana fotografować może na przykład z intencją stworzenia inwentarza danej przestrzeni; fotografować obecnych w niej ludzi i przedmioty (Konecki 2005). Szczególną formą badania fotograficznego jest fotoesej, czyli fotograficzna opowieść o danym temacie lub odpowiedź na zadane pytanie. Fotoesej to forma wykorzystywana w badaniach fotograficznych w różnorodny sposób. Caroline Wang rekomenduje tę metodę w działaniach o charakterze aktywizującym i urefleksyjniającym: możliwość fotograficznego opowiedzenia o problemie może przełamać barierę słowa, a także skłonić do refleksji czy przyjęcia innego spojrzenia na dany problem. Fotoesej wykonywany przez osobę badaną staje się fotograficznym zapisem jej spojrzenia na świat (Wang 2003). Marek Krajewski uważa, że

<sup>1</sup> Fotoeseje autorstwa Anny Biernat i Katarzyny Krakowskiej, Katarzyny Gizińskiej i Krzysztofa Hamerszmita, Magdaleny Chrzczonowicz i Michała Tragarza, Katarzyny Gizińskiej i Katarzyny Kolibabskiej, Joanny Kozery, Łukasza Bukowieckiego i Doroty Walczak, Magdaleny Chrzczonowicz i Mateusza Przywary, Marty Jackowskiej i Joanny Kozery, Piotra Adamiaka i Dominiki Podkańskiej, Agnieszki Boguś i Tomasza Piątką, Marty Olejnik.



fotoesej może stanowić również narzędzie badawcze w rękach badacza – nie analizuje on efektów pracy innych (osób badanych), ale samodzielnie przystępuje do fotograficznej próby odpowiedzi na zadane wcześniej pytania (Krajewski 2004). W naszym badaniu również oddaliśmy narzędzie fotoeseju w ręce badaczy z tą jednak uwagą, że wykonane przez nich zdjęcia miały zostać opisane (podpis wskazywać miał na cel fotografii oraz treść, na którą chcieli zwrócić uwagę).

Uzyskany materiał wizualny poddany został analizie. „Celem analizy materiału wizualnego jest przetłumaczenie (zdekodowanie) elementów obrazowych na język komunikacji werbalnej (mówionej bądź pisanej)” (Olechnicki 2003, str. 221). Każde tłumaczenie, aby było poprawne i rzetelne, musi odbywać się z uwzględnieniem kontekstów kulturowych, w których dzieło powstało i przy uwzględnieniu tych odpowiednich dla języka docelowego. To samo dotyczy zdjęć: nie można ich analizować w oderwaniu od kontekstów, w których powstały i w których funkcjonują (ukontekstualnienie analizowanych fotografii odbyło się poprzez: podpisanie zdjęć, zapoznanie się osób analizujących zdjęcia z pozostałą częścią materiału badawczego, analizę grupową). „Zapis kultury – zdjęcie reklamowe czy fotografia w albumie rodzinnym same w sobie nie oferują własności »rozumienia«, dopiero poddane analizie, rozpatrywane w kontekście kultury, która je ukształtowała, mogą odsłonić jakieś »prawdy« o niej” (Worth 1981, str. 190; za Olechnicki 2003, str. 221).

Analiza zdjęć sprowadza się generalnie do przetłumaczenia materiału wizualnego (zdjęcia) na język naturalny, co wymaga traktowania fotografii jako autonomicznego nośnika informacji, a nie tylko ilustracji towarzyszącej tekstowi. W zależności od materiału (jego jakości i ilości) badacze stosują różne techniki translacyjne. W naszym badaniu wykorzystaliśmy koncepcję Collierów (za Olechnicki 2003), którzy twierdzą, że analizę materiału wizualnego należy rozpocząć od burzy mózgu, czyli kilkukrotnego przejrzenia zbioru zdjęć, czemu towarzyszy sporządzenie notatek z obserwacji. W trakcie tego pierwszego etapu poczyniliśmy już wstępne obserwacje. Oglądaniu zdjęć towarzyszyło czytanie sporządzonych przez osoby fotografujące podpisów, co wносило ciekawe wątki do obserwacji badaczy. Te i inne spostrzeżenia z pierwszego etapu stały się naszymi wstępnymi kategoriami badawczymi, które rozwijaliśmy w trakcie badania – to drugi i trzeci etap wg Collierów (pytanie: co widzimy na zdjęciach i skąd to wiemy oraz klasyfikacja zawartości fotografii według różnych kategorii). Oczywiście za każdym razem gdy pojawiała się jakaś nowa kategoria, poszukiwaliśmy jej w całym zbiorze zdjęć. W ten sposób wypełniliśmy założenia czwartego etapu analizy zdjęć Collierów, to znaczy „analizy zogniskowanej wokół konkretnych i szczególnych pytań badawczych i hipotez (przypuszczeń, intuicji, odkryć)” (Olechnicki 2003, str. 223). Podstawowa była tu metoda porównawcza zdjęć: poszukiwanie cech wspólnych i różnych danych sekwencji obrazów, np. wyglądu ścian korytarzy badanych DK. Poszukiwaliśmy więc różnic i podobieństw w ramach wyszczególnionych kategorii.

W efekcie opisanej tu procedury powstała lista kategorii różnicująca uzyskany zbiór fotografii. Omówieniem kategorii – analizą zebranego materiału wizualnego – zajmujemy się w następnym rozdziale raportu.

## omówienie wyników badania

Analiza zebranego materiału fotograficznego ma na celu scharakteryzowanie stanu domów kultury, a szerzej zdiagnozowanie

wybranych wymiarów ich funkcjonowania. Kolejny ważny cel to próba sformułowania rekomendacji odnośnie poprawy wizerunku oraz uatrakcyjnienia domów kultury.

Na początku zauważyć należy, że analizowane domy kultury różnią się między sobą. Znajdują się wśród nich ośrodki zlokalizowane w stolicy (cztery dzielnicowe DK)<sup>2</sup>, w dużych i małych miejscowościach, w centrum i na peryferiach. To zarówno odnowione, jak i nieodnawiane od dłuższego czasu (kilkadziesiąt lat) obiekty. Zmiana umiejscowienia DK (w Warszawie, gminach wiejsko-miejskich i wiejskich Mazowsza) uwidacznia się w analizowanym materiale i okazuje się ważną zmienną wyjaśniającą.

Analiza zdjęć doprowadziła do stworzenia następującego katalogu kategorii, które wydają się w istotny sposób różnicować uzyskany zbiór fotografii:

1. odnowione/nieodnowione oraz kolejność przestrzeni odnawianych,
2. nowoczesne/stare,
3. wchodzące w silny lub słaby kontakt z otoczeniem,
4. zarządzane, o charakterze urzędowym lub współtworzone przez pracowników i twórców, „wychodzące poza ramy”,
5. niezwykle,
6. eksponujące lokalną tradycję (jej specyfikę, koloryt), a poprzez to wplecienie w społeczność lokalną,
7. ulokowane centralnie/periferijnie,
8. zaludnione/opustoszałe<sup>3</sup>.

Powyższe kategorie stanowią podstawę do omówienia trzech interesujących nas tu głównie zagadnień:

1. bazy materialnej i obecności domów kultury w przestrzeni miasta/wsi,
2. obecności beneficjentów w przestrzeni badanych domów kultury,
3. próby ustalenia korespondencji pomiędzy przestrzenią domów kultury a ich funkcjonowaniem oraz funkcjonalnością (dostosowaniem do potrzeb odbiorców, personelu).

Także w ramach analizy bazy materialnej domów kultury postaramy (na ile wybór i materiał wizualny na to pozwoli) odnieść się do zależności pomiędzy wielkością, wyposażeniem a organizacją przestrzeni<sup>4</sup>. Z innych źródeł (wywiadów z dyrekcją domów kultury) wynika zależność pomiędzy ograniczoną przestrzenią, środkami finansowymi na jej prowadzenie a jej wyglądem, atrakcyjnością i funkcjonalnością. Tak więc postaramy

---

2 Dom kultury na Antonowie znajduje się co prawda w obrębie Warszawy, jednak ze względu na charakter i peryferyjność należy go raczej uznać za podmiejski lub wręcz wiejski.

3 To ważna kategoria dla opisu funkcjonowania DK, jednocześnie najbardziej subiektywna, trudna do operjonalizacji oraz nie pozwalająca na wyciągnięcie w wypadku tego badania mocnych wniosków – ze względu na fakt, że badacze odwiedzali DK w różnym czasie i o różnych porach dnia (do południa, kiedy nie odbywały się zajęcia i/lub po południu, kiedy prowadzonych było najwięcej zajęć). Pozostawiamy tę kategorię w tym miejscu ze względu na jej wagę, jednak w dalszej części raportu nie będzie stanowiła kryterium opisującego badane domy kultury.

4 Wnioski na ten temat na str. 90.

się skonfrontować z mitem słabej bazy lokalowej i słabego wyposażenia jako czynników ograniczających aktywność domów kultury<sup>5</sup>.

## baza materialna i obecność domów kultury w przestrzeni miasta/wsi

### baza materialna

Na podstawie analizowanego zbioru zdjęć można stwierdzić, że baza materialna badanych domów kultury jest mocno zróżnicowana. W zbiorze znalazły się ośrodki zarówno odnowione i przystosowane do realizowania w nich szeregu aktywności, jak również domy kultury nieodnowione oraz posiadające na pierwszy rzut oka chaotyczną i niezorganizowaną przestrzeń. Wreszcie placówki o małej i dużej powierzchni.

### odnowione i nieodnowione DK

Odnawianie domu kultury odbywa się generalnie na dwa sposoby: nowoczesny (zestandardizowany) i indywidualistyczny. Pierwszy charakterystyczny jest dla ośrodków z większych miejscowości oraz z Warszawy. Drugi to takie działania, które w kreowaniu przestrzeni i jej estetyki kierują się własnymi możliwościami DK (wykorzystują potencjał pracowników). Należy w tym miejscu silnie zaznaczyć, że sposób indywidualistyczny (który nazwać też można współuczestniczącym) oznacza twórcze angażowanie w wygląd czy charakter domu kultury pracowników. Podczas spotkania, na którym omawiano pierwszą wersję raportu, badacze zauważyli, że właściwie w żadnym z badanych domów kultury beneficjenci nie mają bezpośredniego wpływu na wygląd czy charakter instytucji. Wpływ bezpośredni to taki, gdy uczestniczą oni na przykład w malowaniu ścian (czy to w ramach warsztatów malarskich, czy w ramach społecznej pomocy).

Te dwa rodzaje modernizacji oznaczają odmienne nastawienie. O ile nowoczesne 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, o tyle indywidualistyczne domy kultury częściowo wychodzą ze swoją działalnością poza pracownię, konotując w ten sposób pewną otwartość czy podatność na zmiany. W przypadku typu indywidualistycznego nie chodzi o faktyczną możliwość współtworzenia charakteru instytucji przez beneficjentów, ale raczej o stwarzanie takich pozorów – okazuje się bowiem, że w przypadku Wianek stojące na korytarzach i w salach domu kultury rzeźby, które wyglądają jak efekt warsztatów, stworzyła sama dyrektor DK. Co ciekawe, w trakcie spotkania poświęconego dyskusji pierwszej wersji raportu badacze zwrócili uwagę, że z reguły dyrektorzy nie myślą o zaangażowaniu beneficjentów w współtworzenie zarządzanych przez siebie placówek. Widać tu, jak twierdzą badacze, dwa stanowiska: albo budynek ma zostać odnowiony ze środków zewnętrznych (co oznacza wybór typu nowoczesnego), albo nie zostanie odnowiony w ogóle. Pomysły na modernizację typu indywidualistycznego są rzadkością,

<sup>5</sup> Pamiętając jednocześnie, że dopiero analiza budżetów (nakłady, struktura wydatków) DK i strategii JST odnośnie DK, liczba pracowników, filii, materiału zgromadzonego w toku badań ilościowych i jakościowych w ramach tego projektu itd. może przynieść odpowiedź na tak postawione pytania. Niemniej fotoeseje można potraktować jako rodzaj zwiastu socjologicznego pozwalającego na formułowanie hipotez, ewentualnie jako materiał wzmacniający wnioski z innych źródeł.

partycypacyjne wychodzą poza horyzont rozumienia domu kultury przez dyrekcje.

Na podstawie tego wątku analizy można sformułować **rekomendację** co do próby stworzenia typu partycypacyjnego, a więc takiego, w którym przestrzeń domu kultury – poza pracownikami – współtworzona będzie przez beneficjentów, powodując w ten sposób ich większe związanie z miejscem.

Powyższe typy stanowią granice kontinuum. W jego obrębie znalazło się wiele DK odnowionych zwyczajnie, to znaczy w taki sposób, który nie ma wyraźnych cech odróżniających. Zwyczajność polega na zastosowaniu pewnego standardu architektonicznego i estetycznego, wykorzystywanego w aranżacji przestrzeni w budynkach urzędów – samorządów terytorialnych (jednostek prowadzących dom kultury).

Sporą kategorię stanowią również nieodnowione domy kultury, których budynki nawiązują stylistyką do poprzedniego systemu. W tym miejscu pozostawiamy wątek estetyki domu kultury; wrócimy do niego w dalszej części analizy.

Częstą strategią domów kultury jest **wielofunkcyjność sal**, które to rozwiązanie pozwala maksymalnie wykorzystać przestrzeń, a czasem nawet mikroprzestrzeń przeznaczoną do pracy. Przykład wielofunkcyjności zauważyć można w domu kultury na warszawskim Wojnowie (jedna z sal jednocześnie służy do nauki tańca, zajęć z boks, malarstwa oraz przystosowana jest do organizacji imprez).

Jak dowiadujemy się z wywiadów przeprowadzony w trakcie projektu, z perspektywy dyrektorów i pracowników domów kultury często wielofunkcyjność to pewien przymus, duża bariera i problem w sytuacji ograniczeń przestrzennych (podobnie zresztą diagnozują to badacze). Właściwie, jedynie na Rakuszowie (W-wa) – według deklaracji dyrekcji – wielofunkcyjność jest świadomym zabiegiem (nie jest pochodną braku miejsca, tylko efektem aranżacji przestrzeni).

Jak to ujmują badacze, opisując pomieszczenia domu kultury Rakuszowo (W-wa): „Przestronna, wyremontowana sala może pełnić wiele funkcji jednocześnie. Nawet gdy »nic się w niej nie dzieje«, może służyć (i jak widać, służy) jako galeria sztuki”.

Tak więc wielofunkcyjność, jeżeli jest świadomym wyborem, a nie koniecznością wynikającą z pełnienia przez placówkę funkcji magazynu gminnego wszystkich podmiotów związanych z szeroko pojętą kulturą, folklorem, aktywnością obywatelską – jest atutem i świadczy o kreatywności zespołu domu kultury.

### dom kultury jako lamus

Poza małymi pomieszczeniami spotykamy się również z szeregiem **ograniczeń infrastrukturalnych**, np. schodów utrudniających, a czasem wręcz uniemożliwiających udział w zajęciach osób z dysfunkcjami ruchowymi. To praktycznie problem większości badanych ośrodków (wyjątek stanowią W-wa, Podorowo, gdzie są windy i podjazdy oraz Jezioraki i stołeczne Rakuszowo, gdzie również są podjazdy, ale niestety jednocześnie trudne do pokonania schody).

Słabe wyposażenie i ograniczona przestrzeń domów kultury nie zawsze jest jedynym wyjaśnieniem charakteru i aranżacji przestrzeni, na co wskazywali w wywiadach dyrektorzy. Nie chcemy oczywiście powiedzieć, że infrastruktura i środki finansowe nie są istotne. Odgrywają zasadniczą rolę, jednak dopiero w połączeniu z pomysłem na aranżację przestrzeni potencjalnie przyjaznej i atrakcyjnej dla jej użytkowników (a nie tylko pracowników, patrz

niżej priorytety remontowe) oraz z gustami estetycznymi (paprotki, linoleum, boazeria, graffiti czy kanapa w toaletach, które pomimo, że zapewne nie priorytetowe, ale mogą wpływać na zainteresowanie obiektem) kreują ostateczny wygląd domu kultury.

Nie chcemy stwierdzać, że estetyka, aranżacja przestrzeni jest podstawowym elementem organizującym postrzeganie domu kultury. Kluczowe są zapewne nakłady na kulturę w danej miejscowości, program DK, jego dostępność (kwestia opłat za zajęcia, dostępność przestrzenna i godzinowa), liczba pracowników, wizja domu kultury i sposób jej realizacji przez kadrę, obecność bądź nie innych ośrodków kultury itd. Jednak wygląd, aranżacja przestrzeni może wskazywać na preferencje, gusta, priorytety osób zarządzających tymi placówkami.

### obecność domów kultury w przestrzeni publicznej

Analizowany zbiór fotografii pozwolił na wyróżnienie kilku sposobów obecności domów kultury w przestrzeni publicznej. Na początku zaznaczyć trzeba, że domy kultury znajdują się w większości w centrum miejscowości, obok innych ważnych instytucji lokalnych: kościoła, urzędu czy biblioteki. Nieraz zdarza się, że DK mieści się w jednym budynku z innymi instytucjami lokalnymi, np. biblioteką czy pocztą, lub jak w Jeziorakach w ramach badanego GCKiS działa Gminne Centrum Informacji, Biblioteka, w budynku ma też swoją siedzibę organizacja charytatywna. Generalnie można stwierdzić, że dobre usytuowanie domu kultury w przestrzeni publicznej, fakt, że leży on na szlaku do innych instytucji sprzyja zauważaniu ośrodka przez mieszkańców. Ponadto obecność innych podmiotów w tym samym budynku powoduje bardzo wymierne korzyści, np. wspólne cykliczne sprzątanie.

Można powiedzieć, że taka sytuacja przyczynia się z jednej strony do wzmocnienia pozycji instytucji jaką jest dom kultury, bo postrzegana jest ona jako całość z innymi podmiotami (znajdują się obok siebie lub w tych samych budynkach), ale z drugiej strony wzmacnia konkurencję lokalnych instytucji kultury o beneficjenta (który ma wybór). Ważne wydają się też strukturalne rozwiązania przyjęte na poziomie gminy – inne jest umiejscowienie i ranga domów kultury, które połączone są z ośrodkami sportu (jak w Jeziorakach, gdzie w związku z tym do DK należy basen) czy biblioteką lub Radą Osiedla (W-wa, Antonowo).

Wydaje się, że można zaproponować następującą **rekomendację**: jeśli współobecność jest postrzegana jako atut, to trzeba ją wspierać poprzez intencjonalne grupowanie instytucji kultury. Odnosi się to może szczególnie do małych miejscowości. Co więcej, grupowanie może sprzyjać współpracy kadr poszczególnych instytucji, organizowaniu wspólnych akcji czy inicjatyw itd.

Obecność i widoczność domu kultury w mieście rozpatrywać można w perspektywie komunikacyjnej: estetyka budynku czy szerzej jego wizualna obecność komunikuje dodatkowe treści poza samą informacją o obecności ośrodka. Trzeba tu podkreślić znaczenie operacji metonimicznej, gdzie element DK (fasada czy tablica informacyjna) staje się reprezentantem całości (*pars pro toto*). W związku z tym zaniedbana czy pomazana fasada domu kultury komunikuje o ogólnym zaniedbaniu, a ciekawa i samodzielnie stworzona tablica informacyjna o odbywającej się w placówce pracy oraz pomysłowości.

Większość DK ma dobrą lokalizację w centrum miejscowości, co wzmacnia ich widoczność i obecność. Badacze tak to ujmują: „wydaje się, że w Jeziorakach są dwa »centralne« skupiska. Jedno z nich to właśnie GCKiS ze szkołami, a drugie: kościół, pałac i Urząd Gminy”.

Natomiast odosobniony dom kultury na warszawskim Antonowie<sup>6</sup> czy stosunkowo daleko od centrum umiejscowiony ośrodek w Wiankach (ale za to w jednym budynku z OSP) to wyjątki.

Ważnym aspektem umożliwiającym eksponowanie DK w przestrzeni publicznej jest fasada budynku, szyld, posiadanie logo oraz tablica informacyjna. Otóż, wydaje się, że to właśnie główna elewacja budynku może stać się ważnym elementem przyciągającym beneficjentów.

**Fasada budynku może odpychać lub zachęcać, zaciekawiać.** Samo usytuowanie w dobrym miejscu w mieście to za mało, żeby przykuć uwagę. **Rekomendacja**: fasada domu kultury ma duże znaczenie, jest wizytówką miejsca. Warto popracować nad wspólnym – wraz z beneficjentami, a nawet społecznością lokalną – jej odnowieniem lub przynajmniej „zagospodarowaniem”. Na przykład korzystający z domu kultury, zaangażowani uczniowie mogą przeprowadzić we własnych domach i sąsiedztwie ankiety na temat tego, jak ma wyglądać fasada (pod warunkiem, że jest to dobrze zaplanowane działanie, a decydenci faktycznie chcą zmienić wygląd domu kultury, korzystając z opinii mieszkańców).

Poza wyglądem zewnętrznym komunikacja DK z otoczeniem odbywa się również poprzez stworzone w tym celu media (w szerokim rozumieniu). Wymienić tu należy przede wszystkim dwa z nich: tablice informacyjne oraz szyldy<sup>7</sup>. Analiza pokazuje różne sposoby wykorzystania tych nośników komunikacyjnych. Tablica informacyjna DK może wyglądać interesująco, przyciągać uwagę, a poprzez ręczne wykonanie w metonimiczny sposób odnosić się do aktywności odbywających się w DK; może też być klasycznym, zestandaryzowanym medium tego typu, które w łatwy sposób daje się przetworzyć w metonimiczną wizytówkę domu kultury.

Nie tylko tablica informacyjna, ale i inne wizualne przejawy domu kultury tworzą łańcuch metonimiczny (również omawiana wcześniej fasada). To samo dotyczy szyldu. Może albo przyciągać wzrok, albo powodować, że chcemy się od niego szybko odwrócić.

Dom kultury, który wybija się spośród badanych, jeżeli chodzi o strategię informacyjną i promocyjną, to ośrodek na Rakuszowie w Warszawie. Dobrym przykładem jest informacja wizualna o domu kultury przed jego siedzibą. Jak piszą badacze: „Słup ogłoszeniowy pełni funkcję wskaźnika »to tutaj« – przyciąga uwagę kolorystyką i prostym komunikatem zawierającym nazwę i adres internetowy DK”.

Ponadto ciekawe podejścia do informowania mieszkańców o ofercie stosuje na przykład dom kultury na Podorowie (W-wie) – ma podpisaną umowę ze spółdzielniami mieszkaniowymi i wywiesza informacje o imprezach i zajęciach na klatkach schodowych.

Warto wreszcie podkreślić, że nie zaobserwowaliśmy w badanych domach kultury żadnych nowatorskich sposobów informacji i promocji (wszystkie metody, nawet nietypowe na tle reszty placówek, ograniczają się do tablicy informacyjnej, słupa informacyjnego, strony internetowej i własnej gazetki). Natomiast formy bardziej nowatorskie i jednocześnie partycypacyjne, jak na przykład prześcieradło z hasłem, plakaty w wystawach sklepowych (za wyjątkiem pojedynczych przykładów używania transparentów

<sup>6</sup> Jak to ujmują badacze: „Dom kultury położony jest na uboczu, pod lasem. Od strony osiedla prowadzi do niego piaszczysta droga. Dojeżdża tu tylko jeden autobus”.

<sup>7</sup> Wykorzystywanym przez domy kultury medium są strony internetowe, które z oczywistych przyczyn tu się nie pojawiają.

na warszawskim Lejowie czy reklamobusu w Wiankach) praktycznie nie wystąpiły.

**Rekomendacja:** warto zachęcać domy kultury do aktywniejszego, dynamiczniejszego promowania własnej działalności. Gabloty, plakaty, gazetki to sprawdzone i efektywne (szczególnie w małych miejscowościach) kanały informacji. Może dobrze by było pomyśleć o zamieszczaniu informacji o ofercie i działaniach DK na stronach internetowych lokalnych instytucji (szczególnie szkół), przygotowaniu i dystrybucji newsletterów<sup>8</sup>.

Analiza pokazuje, że dobrze by było rozwijać sposób komunikacji domu kultury z otoczeniem. Można tu polecić dwa kierunki. Po pierwsze, należy zwrócić uwagę na fakt, że budynek i inne materialne formy obecności DK w mieście nie pozostają bez znaczenia dla odbioru samej instytucji. W związku z tym warto zastanowić się nad informacją, jaką wysyłają, i porównać ją z przekazem, który chciałoby się stworzyć. Po drugie, fasady i inne media domu kultury nie wskazują na partycypacyjny sposób funkcjonowania ośrodka – wspólne odnowienie (również ze społecznością lokalną) czy fantazyjne przemalowanie mogłoby zwiększyć nie tylko zainteresowanie nim, ale też poczucie odpowiedzialności mieszkańców za obiekt.

Na podstawie analizy obecności domu kultury można sformułować następującą **rekomendację**: Ponieważ wygląd zewnętrzny DK, jak również wykorzystywane media (tablice informacyjne, szyldy itd.) komunikują o instytucji, należy zbadać o komunikat obecnie przez nie formułowany, jak również wykorzystać je do tworzenia komunikatu w sposób intencjonalny. Można również próbować kształtować komunikację w sposób innowacyjny i partycypacyjny.

### charakter miejsca

Wspomnieliśmy już, że przestrzenie domów kultury to miejsca o różnym charakterze. Można tu wyróżnić trzy główne kategorie:

1. nowoczesne/PRL-owskie,
2. współtworzone/urzędnicze,
3. kładące nacisk na lokalność/zestandaryzowane.

Omawiając kategorie charakteru miejsca, chcemy zwrócić uwagę na fakt, że wysyłają one informacje co do stosunku do beneficjenta, jak również co do samego sposobu pracy w domu kultury. Wnętrza nowoczesne – jak zauważyliśmy wcześniej – zdecydowanie zarządzają sposobami działania beneficjentów, sprawiają wrażenia skończonych. Z kolei, te PRL-owskie – oczekujące na całkowitą metamorfozę – sprawiają wrażenie inercyjnych.

Korytarz domu kultury w Więcborku stylistyką przypomina okres socjalizmu w Polsce. Taki styl konotuje urzędniczość i przemiana beneficjenta w petenta. Podobnie działa stylistyka szkoły czy przychodni zdrowia. Nie są to wyłącznie subiektywne skojarzenia, szczegółowy ogląd korytarza unaocznia, że brak w nim przejawów aktywności beneficjentów DK – to właśnie ta wyraźna nieobecność prac beneficjentów czy innych przejawów ich bytności skutkuje poczuciem urzędniczości. Przeciwnieństwo takich przestrzeni to, z jednej strony, przestrzenie o charakterze nowoczesnym, a z drugiej, o wyraźnym rysie współtworzenia, a więc z przejawami obecności beneficjentów (np. w postaci wytworów ich pracy).

<sup>8</sup> Oczywiście tego typu działalność informacyjna zapewne jest już prowadzona przez wybrane domy kultury – w naszym badaniu nie analizowaliśmy polityki informacyjnej DK.

Współtworzenie i obecność odnosi się do konotacji domowości, które przeciwstawić można stylowi urzędniczemu i PRL-owskiemu. Domowość, o której tu mowa, oznacza poczucie bezpieczeństwa, ciepła czy wyjątkowości. Z kolei wskazane antypody odnoszą się do binarnej przeciwności: chłodu, powtarzalności, alienacji, a nawet podporządkowania.

Z analizy wykorzystania przestrzeni w domu kultury wynika, że architektura z poprzedniego systemu – jak na przykład powyżej przedstawiony korytarz – utrudnia ośrodkowi zagospodarowanie tej przestrzeni. Tymczasem wydaje się, że mógłby on stać się wyśmienitym miejscem spotkań czy lokalną galerią, a nie jedynie składem eksponatów. Można by też podzielić go na kilka sal. Przestrzeń nie ma determinującego wpływu i wykonując stosunkowo małe zmiany można zmienić charakter całego miejsca. Oczywiście nie jest tak, że każdą przestrzeń można „udomowić” i zmodyfikować w znaczący sposób – duża część budynków, która została zbudowana kilkadziesiąt lat temu i nie podlegała gruntownemu remontowi (jak w Słomkach, gdzie oprócz bryły budynku zmodyfikowano wszystko) mają narzucone rozkłady pomieszczeń. Ważne jest jednak podejście dyrekcyjnej kadry, własne rozwiązania poprawiające funkcjonalność i stwarzające poczucie przyjazności, otwartości na beneficjentów (jak w Wiankach).

W efekcie podziału na przestrzeń zadomowioną przez beneficjenta – sale/pracownie – i chłodną czy niezadomowioną – korytarze – powstaje sytuacja niepełnego zadomowienia domu kultury przez beneficjenta. Wydaje nam się, że wyjście z pracami poza sale mogłoby zmienić charakter instytucji na bardziej współtworzony. Dodatkowo, w odniesieniu do architektury PRL-owskiej wyjście poza pracownie pozwoliłoby na większe wykorzystanie monumentalnych i przytłaczających powierzchni.

Ponadto, takie wyjście z twórczością „poza ramy” (i antyramy) sygnalizuje familiarność, otwartość, a także awangardowość domu kultury (w przeciwieństwie do stylu urzędniczego, a częściowo i nowoczesnego).

Okazuje się, że możliwość partycypacji uczestników we współtworzeniu przestrzeni DK w większości dosłownie i symbolicznie zamyka się w antyramach na korytarzach, prezentujących ich prace oraz w pracowniach. Natomiast w nielicznych przypadkach znajduje miejsce na ekspresję w piwnicy, jak to ma miejsce na Podorowie (W-wa), czy w prezentacji rzeźb poplenerowych w ogrodzie. Właściwie na tym kończy się pokazana w fotoesejach możliwość kreowania przestrzeni przez uczestników działań przebadanych domów kultury.

W związku z powyższym **rekomendujemy** stworzenie (choćby w ograniczonym zakresie) szans na zwiększenie obecności pracy, przejawów aktywności beneficjentów w przestrzeni domu kultury (poza obrazkami, dyplomami na ścianach korytarzy czy sporadycznymi graffiti w toaletach i piwnicach). Mogłoby to mieć formę na przykład udostępnienia młodzieży którejś ze ścian do tworzenia graffiti, murali czy wspólne przeorganizowanie przestrzeni, prosta renowacja mebli (oczywiście przy założeniu, że są odbiorcy DK zainteresowani aktywnym uczestnictwem w zmienianiu wyglądu ośrodka).

Pomimo sporego formalizmu i urzędowego charakteru przestrzeni domu kultury, można w nich znaleźć miejsca tworzące warunki (niekiedy tylko potencjalne) do spotkania (oprócz pracowni, w których najsilniej odbija się obecność beneficjentów). Te miejsca to występujące (jednak sporadycznie) barko-kawiarenki, miejsca spotkań rodziców, kuchnia, ogród.

Pokój dla rodziców stworzony w Słomkach to odosobniony przykład dobrej praktyki w dziedzinie wychodzenia domu kultury na potrzeby odbiorców i tworzenia realnego miejsca spotkań (co ciekawe kuchnia dla rodziców nie jest *de facto* pomieszczeniem dla ścisłych uczestników zajęć, w tym wypadku dzieci, ale ich rodziców, którzy nie tylko mają okazję poczekać na dzieci, ale też zrobić coś razem, choćby posiłek dla dzieci).

W tym wypadku rekomendacja dotyczy podobnego jak w Słomkach otwierania przestrzeni domu kultury dla osób przychodzących, oczekujących na koniec zajęć właściwych uczestników. Także potencjalnie atrakcyjnymi dla osób chcących odwiedzić DK, ale nie koniecznie w celu brania udziału w zajęciach, są kawiarenki. Jednak z obserwacji badaczy i wywiadów z niezależnymi animatorami wynika, że miejsca te mają albo zamknięty charakter (dla uczestników zajęć), albo ich oferta jest ograniczona, a ceny mało atrakcyjne.

Podsumowując powyższe spostrzeżenia związane z ogólnym wyglądem, aranżacją badanych instytucji oraz korzystając z sugestii formułowanych przez badaczy można wyróżnić następujące typy domów kultury:

#### **DK jako urząd**

W tym wypadku DK sprawia wrażenie niezwykle formalnego, ma charakter urzędu, co wiąże się z wysoką standaryzacją jego wyglądu, przyjętą kolorystyką zastosowaniem sporej ilości metalu, szkła wewnątrz budynku.

#### **DK jako przychodnia**

To kategoria użyta przez badaczki jednego z domów kultury – „Wyczuwalny był pewnego rodzaju marazm, niemoc, brak werwy. Miała na to wpływ w pewnym stopniu wystrój domu; białoszare ściany i kraty w drzwiach do biura pozostawiły wrażenie przebywania bardziej w urzędzie czy ośrodku zdrowia niż miejscu, gdzie powinna nas »bombardować kultura«”.

#### **DK jako szkoła**

Ten DK jeżeli nawet nie mieści się w budynku byłej szkoły, to architektonicznie przypomina szkoły budowane na 1000-lecie państwa polskiego w latach 60-tych XX wieku. Wrażenie przebywania w szkole podkreślają ogromne korytarze i duże puste sale.

#### **DK jako lamus**

Z fotoesejów wynika, że pomieszczenia w tych ośrodkach stanowią skład strojów ludowych, palm wielkanocnych, tablic okolicznościowych. Wrażenie potęguje fakt, że są to małe, niewyremontowane obiekty.

#### **DK jako remiza**

Ten DK dzieli pomieszczenia ze strażą pożarną, która nadaje ton całemu budynkowi – na ścianach wiszą tablice związane z OSP, a najbardziej reprezentacyjne pomieszczenie zawiera sztandar oraz trofea strażackie.

#### **DK jako miejsce zabawy, realizacji hobby**

W wypadku tych DK widać wielofunkcyjne, otwarte pomieszczenia, jest wiele przykładów pracy beneficjentów (obrazki dzieci w Słomkach, wyroby ceramiczne na warszawskim Wojnowie).

#### **DK jako galeria**

Istotną część przestrzeni przeznaczoną jest na działalność wystawienniczą.

#### **DK jako dom**

Wiszące na ścianach ozdoby, obrazy oraz aranżacja pomieszczeń ma charakter domowy, czyli wydaje się, że została przygotowana przez kogoś (kadrę) w sposób, w jaki zapewne też urządzą prywatną przestrzeń.

Przyglądając się w tym typom, warto zauważyć, że w tym miejscu chodzi nam o pewne całościowe wrażenie, jakie wynosi się z oglądu materiału wizualnego, jednocześnie pamiętając, że w obrębie jednego domu kultury może na poziomie różnych pomieszczeń dominować różny charakter.

Podsumowując, charakter miejsca może mieć ważne znaczenie dla jego funkcjonalności, chociaż nie ma tu zależności determinującej: zarówno miejsca o typie indywidualistycznym, jak i te bardziej urzędnicze zamykają beneficjenta w pracowni. W jednych i drugich to dyrekcja i pracownicy kształtują całościowy komunikat domu kultury. Wydaje się jednak, że teza o zależności pomiędzy charakterem miejsca a jego funkcjonalnością (sposobem podejścia do beneficjenta, oferowanym działaniem itd.) warta jest dalszej eksploracji na zasadzie porównania materiału zebranego w drodze analizy wizualnej (podsumowanie, zob. **tabela 6**, str. 94) z pozostałym materiałem jakościowym. Wstępna dyskusja na ten temat (dyskusja na temat pierwszej wersji raportu) pokazała jednak, że zależności takiej nie ma, co nie znaczy, że głębsza inspekcja nie przyniesie odmiennych wniosków.

W związku z tym również przemiana charakteru miejsca nie koniecznie musi przekładać się na zmianę jego funkcjonalności. Choćby dlatego że komunikat wysyłany przez DK – jego charakter – może być różnorodnie odbierany (co jest cechą każdego komunikatu), stąd koniczność lokalnych dyskusji na ten temat. Zauważmy jednak, że **refleksyjne podejście do charakteru miejsca może mieć kilka pozytywnych skutków:**

- Rozpoznanie komunikatu o DK (co można pogłębiać w ramach dyskusji z beneficjentami lub za pomocą dystrybuowania wśród nich ankiet), a w efekcie możliwość jego zmiany.
- Rozpoznanie charakteru DK może ujawnić nieuświadomione do tej pory bariery w wykorzystywaniu przestrzeni, np. niewykorzystywanie przestrzeni tranzytowych w budynkach o architekturze PRL-owskiej (co z kolei może pomóc w rozwiązaniu problemu mikrometrażu czy zagęszczenia).
- Intencjonalne kreowanie charakteru miejsca (DK jako całości) – a więc podporządkowane całościowej wizji domu kultury, np. większe otwarcie na beneficjenta, wypuszczenie beneficjenta z pracowni, może przełożyć się na zmianę funkcjonowania ośrodka. Przykładowo poprzez stworzenie miejsc do wspólnego przebywania DK może być częściej odwiedzany, stać się bardziej lubiany, stać się miejscem spotkań, żywą i swojską przestrzenią kulturalną itd.

Na następnej stronie przedstawiamy **tabelę podsumowującą powyższą analizę wizualną.**

Tabela 6

## Zależność pomiędzy przestrzenią a funkcjonowaniem DK

miejsowość	typ przestrzeni: o urzędowym charakterze/ familiarna	stopień udziału odbiorców w kształtowaniu przestrzeni: partycypacyjność/ odgórnie zorganizowane	funkcje DK: DK miejscem spotkań/ składowiskiem sprzętu	typ przestrzeni: nowoczesna/PRL-owska	typ przestrzeni: kładąca nacisk na lokalność, oryginalność/ zestandaryzowana	hierarchia odnawianych przestrzeni	usytuowanie centralne/peryferijne	wielofunkcyjność lub specjalizacja przestrzeni	ograniczenia infrastrukturalne zmniejszające przystępność DK
<b>Antonowo</b>	raczej sformalizowany (choć w pokoju przedszkolaków „zielona ściana wywalczona przez pana Leszka – głównego instruktora”)	niewielka partycypacja	lamus ze sprzętem	wystrój poprzedniej epoki	lokalny w wydaniu remizowym	pokój dyrekcji i kadry	peryferijne	wielofunkcyjność	ograniczona przestrzeń (przy jednoczesnym niewykorzystaniu głównej sali), wąskie korytarze, kraty
<b>Podorowo (W-wa)</b>	wysoka formalizacja z wyjątkami (grafitti w piwnicy)	ograniczony do piwnicy, gablotek i pracowni (modularstwo)	DK przywodzi skojarzenia z urzędem, raczej jest miejscem pracy czy nauki niż spotkań.	bardzo nowoczesny	zestandaryzowane	DK w nowych, trzyletnim budynku	centralne	specjalizacja	praktycznie brak ograniczeń infrastrukturalnych
<b>Chyców</b>	familiarny, raczej swojski (nacisk na zajęcia muzyczne)	ograniczony	Spotykają się osoby nie na zajęcia, ale żeby pograć w bilard.	DK zaniedbany, wystrój z poprzedniej epoki	lokalny (ale brak standaryzacji wynika raczej z braku środków)	raczej zaniedbana i zniszczona przestrzeń, wyjątek: pokoje dyrekcji i kadry	centralne	wielofunkcyjność	zniszczony, nieodnawiany od dawna budynek, warunki raczej mocno poniżej średniej
<b>Jezioraki</b>	raczej urzędniczy, choć znajdują się na ścianach prace uczniów	partycypacja	zdecydowanie miejsce spotkań (dodatkowy atut to dodatkowa oferta sportowa -basen, kafejka internetowa i biblioteka w budynku).	raczej wystrój w starym stylu, ale odnowione i w dobrym stanie	familiarność	równomiernie odnowione wszystkie przestrzenie	centralne	wielofunkcyjność	rozplanowanie pomieszczeń, wąskie schody utrudniają poruszanie się, drzwi w łazience do wymiany, mała przestrzeń
<b>Łączki</b>	wygląd DK zdeterminowany obecnością OSP – DK wygląda jak remiza	raczej odgórnie zorganizowany wg. standardu OSP	Z fotoeseju wynika, że to składowisko palm świątecznych, sprzętu strażackiego.	PRL-owska remiza	zestandaryzowany w formie remizy z jednoczesnym naciskiem na związek ze strażą i lokalną tradycją	odnowione głównie pomieszczenia dyrekcji oraz takie elementy infrastruktury, jak dach, parking	centralne	raczej wielofunkcyjność	brak sali na zajęcia, niewykorzystana sala plenarna
<b>Rakuszowo (W-wa)</b>	raczej nie urzędniczy, ale bardziej biznesowy, ekskluzywny; bardziej profesjonalny niż familiarny	raczej wszystko zaaranżowane, „skorńczone i w dobrym stylu”	miejsce spotkań (barek), ale przede wszystkim realizacji hobby, rozwoju	nowoczesna i funkcjonalna	profesjonalizm z elementami oryginalności (sofa w łazience)	równomiernie odnowienie całej przestrzeni	wśród bloków z lat 50-tych i nowych budynków, raczej w cichej okolicy, choć z dobrym dojazdem	przemysłowa wielofunkcyjność (można łatwo aranżować miejsca do nowego użytku)	nie wszystkie pomieszczenia wyremontowane, niewyremontowane toalety w piwnicach
<b>Słomki</b>	bardzo rodzinny (brak gabinetu dyrektora, jest za to pokój dla rodziców, którzy przychodzą po dzieci)	wiele elementów wykonanych przez dzieci i ich rodziców w DK, ponadto różowe drzwi wejściowe	miejsce spotkań (głównie dzieci i rodziców).	PRL-owski front budynku, nowoczesne, wyremontowane wnętrze	nacisk na przytulność, atrakcyjność dla dzieci	całe wnętrze odnowione	centralne	wielofunkcyjność	świetnie zorganizowana, ale mała przestrzeń
<b>Rybin</b>	nowoczesna, odnowiona ze środków unijnych, duża, pusta przestrzeń; raczej skojarzenia z urzędem	ograniczona partycypacja (za wyjątkiem pracowni plastycznych, gdzie widać obecność osób)	brak danych (choć wydaje się opustoszały).	nowoczesny w charakterze i kolorach, unijny	dominują rekwizyty informacyjne związane z orkiestrą dętą	cały DK odnowiony	centralne	specjalizacja (nacisk na przestrzeń związaną z wykonywaniem muzyki)	świetne wyposażenie, usytuowanie DK, właściwie brak ograniczeń infrastrukturalnych

## Zależność pomiędzy przestrzenią a funkcjonowaniem DK

miejsowość	typ przestrzeni: o urzędowym charakterze/ familiarna	stopień udziału odbiorców w kształtowaniu przestrzeni: Partycypacyjność/ odgórnie zorganizowane	funkcje DK: DK miejscem spotkań/ składowiskiem sprzętu	typ przestrzeni: nowoczesna/PRL-owska	typ przestrzeni: kładąca nacisk na lokalność, oryginalność/ zestandaryzowana	hierarchia odnawianych przestrzeni	usytuowanie centralne/peryferyjne	wielofunkcyjność lub specjalizacja przestrzeni	ograniczenia infrastrukturalne zmniejszające przystępność DK
<b>Wojnowo (W-wa)</b>	raczej artystyczny i familiarny charakter	uczestnictwo widoczne w pracowniach ceramicznych	raczej miejsce spotkań, realizacji zainteresowań	charakter miejsca z tradycją	nacisk na oryginalność	DK częściowo odremontowany, częściowo w trakcie remontu	centralne	wielofunkcyjność dużych pomieszczeń, jednocześnie sporo specjalistycznych przestrzeni na przykład do gry, ceramiki	raczej brak ograniczeń
<b>Więcbork</b>	urzędniczo-szkolny charakter DK (raczej bardzo sformalizowany)	niski udział odbiorców w kształtowaniu przestrzeni	Brak danych – wydaje się jednak, że za strawą sali kinowej może to być miejsce spotkań.	PRL-owski styl – linoleum, boazeria	raczej zestandaryzowany	remont widać w sali kinowej i estradowej	centralne	bardzo duża przestrzeń – przez to możliwość specjalizacji pomieszczeń	ogromny budynek w „oczekiwaniu na remont”, spore niewykorzystane korytarze
<b>Wianki</b>	raczej familiarny	wysoka partycypacyjność, np. graffiti na ścianach, prace uczestników	Wydaje się, że pełni obie funkcje.	raczej PRL-owski z lokalnymi elementami i odnowionymi salami do występów	bardzo lokalne ozdoby: obrazy, rami ręcznie robione, szyld, tablica informacyjna	odnowione sale do występów,	peryferyjnie	wielofunkcyjność	brak szatni, łazienek, pryszniców, wąskie korytarze i schody
<b>Lejowo (W-wa)</b>	familiarność (eksponowanie prac beneficjentów)	partycypacyjność – umieszczanie prac beneficjentów	przestrzeń do spotkań – kawiarenka, ogród	wrażenie nowoczesnego centrum kultury i aktywności	standaryzacja plus lokalny charakter (promocja własnych działań)	cały DK odnowiony	centralne w perspektywie dzielnicy	wielofunkcyjność	spora liczba schodów
<b>Złotów</b>	familiarność w stylu prowincjonalnego DK (zapełniona przestrzeń, boazeria na ścianach, szatnia przy wejściu)	sporo wyeksponowanych efektów pracy beneficjentów	Choć to „żywe” miejsce, stanowi składowisko przeróżnych starych mebli, eksponatów.	PRL-owski styl	silny nacisk na lokalny folklor – ubiory, ozdoby – silnie działająca grupa Uniwersytetu Trzeciego Wieku	odnowione jedynie pokoje kadry i łazienki	centralne	wielofunkcyjność	ograniczona liczba sal, stary i zniszczony sprzęt i meble

## zakończenie

Zastosowanie elementu wizualnego w badaniu domów kultury miało dwójaki charakter. Po pierwsze, badacze realizujący badanie (a także osoby analizujące materiał zebrany przez badaczy) pozytywnie ocenili zastosowanie elementu wizualnego. Ich opinie na ten temat można podsumować następującymi określeniami fotoeseju:

- fotoesej jako możliwość intensywniejszego niż przy zastosowaniu wyłącznie pozostałych metod, czyli wywiadu i ankiety, wejścia w teren,
- fotoesej jako weryfikacja zgromadzonych uprzednio danych,
- fotoesej jako forma wzbudzania refleksyjności w fazie analizy,
- fotoesej jako uwierzytelnienie i egzemplifikacja,
- fotoesej jako unaocznienie, intersubiektywność.

Wskazane powyżej korzyści stanowią dodatkowy zysk z wykorzystanej metody. Poza wskazanym aspektem pomocniczym

fotoesej stanowił również niezależny sposób zbierania danych o badanym terenie. Przejdźmy teraz do omówienia tych wyników.

## baza materialne DK – wnioski

- Zróżnicowanie bazy materialnej badanych domów kultury (duże/małe, odnowione/nieodnowione).
- Kierunki odnawiania DK: nowoczesny (zestandaryzowany) i indywidualistyczny (wykorzystuje prace oraz umiejętności pracowników i dyrekcji przy zmianie wyglądu miejsca).
- W kierunku indywidualistyczny nie są zaangażowani beneficjenci.
- Powyższe dwa kierunki stanowią kontinuum, w granicach którego wyróżnić można różne rodzaje zwyczajnych sposobów odnawiania DK. Zwyczajność polega na zastosowaniu pewnego standardu architektonicznego i estetycznego, który wyglądem przypomina aranżację przestrzeni stosowaną w budynkach urzędów – samorządów terytorialnych (jednostek prowadzących DK).

- Często strategią domów kultury jest wielofunkcyjność sal, które to rozwiązanie pozwala maksymalnie wykorzystać przestrzeń, a czasem nawet mikroprzestrzeń przeznaczoną do pracy.
- Badanie zwróciło uwagę na występujące ograniczenia infrastrukturalne, głównie strome schody i brak podjazdów dla wózków.
- Nie można stwierdzić silnej zależności pomiędzy wielkością przestrzeni, środkami finansowymi na jej prowadzenie a jej wyglądem, atrakcyjnością i funkcjonalnością. Dla przykładu DK Słomki, pomimo że zajmuje małą przestrzeń, zarządzony jest atrakcyjnie (co zapewne zwiększa jego popularność wśród mieszkańców). Inne małe ośrodki (w Chycowie i na warszawskim Antonowie) sprawiają natomiast wrażenie zabałaganionych składów na rekwizyty.
- Posiadanie przez DK dużej przestrzeni nie zawsze pociąga za sobą dobrą jej organizację. Duży ośrodek w Więcborku przypomina raczej moloch szkolno-urzędniczy niż miejsce realizacji hobby w czasie wolnym.

### obecność DK w przestrzeni publicznej

- Domy kultury znajdują się w większości w centrum miejscowości, obok innych ważnych instytucji lokalnych: kościoła, urzędu czy biblioteki. Nieraz zdarza się, że DK mieści się w jednym budynku z innymi instytucjami lokalnymi, np. biblioteką czy pocztą.
- Dobre usytuowanie w przestrzeni publicznej i fakt, że leży on na szlaku mieszkańców do innych instytucji, sprzyja zauważaniu DK.
- Estetyka budynku, czy szerzej jego wizualna obecność, komunikuje dodatkowe treści poza samą informacją o obecności DK. Dlatego należy uwzględnić wygląd fasady budynku w całościowym przekazie o jego działalności i charakterze.
- Pozostałe media, którymi dysponuje dom kultury to szyld, logo oraz tablica informacyjna.
- DK prezentują różne strategie komunikacyjne we wspomnianym powyżej zakresie – od zaniedbanych, przez standardowe, po indywidualistyczne.
- Nie zaobserwowano w badanych instytucjach żadnych nowatorskich sposobów informacji i promocji.

### charakter miejsca

- Wspomniane wyżej dwa kierunki odnowy wewnątrz tworzą odmienne konotacje, wysyłają odmienny komunikat o instytucji:
  - Kierunek nowoczesny (zestandardyzowany): DK 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 DK częściowo wychodzą ze swoją działalnością poza pracownię, sygnalizując w ten sposób pewną otwartość czy podatność na zmiany.
- DK nieodnowione charakteryzują się estetyką poprzedniego systemu, co oznacza urzędowy charakter miejsca i przemiana beneficjenta w petenta. Te skojarzenia znajdują potwierdzenie w analizie przestrzeni wskazanych DK. Przykładowo ogląd korytarzy unaocznia, że brak w nim przejawów aktywności

beneficjentów ośrodka – to właśnie ta wyraźna nieobecność prac beneficjentów czy innych przejawów ich bytności wywołuje wrażenie, że ma się do czynienia z miejscem o charakterze urzędowym. Z analizy wykorzystania przestrzeni w DK wynika, że architektura z poprzedniego systemu utrudnia zagospodarowanie przestrzeni.

- Przestrzeń wszystkich domów kultury wyraźnie dzieli się na tę dostępną beneficjentowi (pracownię) i niedostępną dla niego (głównie korytarze). Można zastanowić się nad umożliwieniem beneficjentom działań w przestrzeni obecnie dla nich niedostępnej.
- Okazuje się, że możliwość partycypacji uczestników we współtworzeniu przestrzeni DK w większości dosłownie i symbolicznie zamyka się w prezentujących ich prace antyramach na korytarzach. Natomiast w nielicznych przypadkach znajduje miejsce na ekspresję w piwnicy, jak to ma miejsce w DK Podorowo (W-wa).
- Nie zauważono relacji pomiędzy charakterem miejsca a jego funkcjonalnością, chociaż teza ta wymaga dalszego badania w świetle zebranego materiału.
- Mimo tego bardziej refleksyjne podejście do charakteru miejsca może mieć kilka pozytywnych skutków:
  - Rozpoznanie komunikatu o DK (co można pogłębiać w ramach dyskusji z beneficjentami lub za pomocą dystrybuowania wśród nich ankiet), a w efekcie możliwość jego zmiany.
  - Rozpoznanie charakteru DK może ujawnić nieświadomione do tej pory bariery w wykorzystywaniu przestrzeni, np. niewykorzystywanie przestrzeni tranzytowych w budynkach o architekturze PRL-owskiej (co z kolei może pomóc w rozwiązaniu problemu mikrometrażu czy zagęszczenia).
  - Intencjonalne kreowanie charakteru miejsca (DK jako całości), a więc podporządkowane całościowej wizji DK, np. większe otwarcie na beneficjenta, wypuszczenie beneficjenta z pracowni, może przełożyć się na zmianę funkcjonowania instytucji. Przykładowo poprzez stworzenie miejsc do wspólnego przebywania DK może być częściej odwiedzany, stać się bardziej lubiany, stać się miejscem spotkań, żywą i odczytywaną jako „swoją” przestrzenią kulturalną itd.

### rekomendacje

- Promowanie modernizacji indywidualistycznych.
- Zaangażowanie beneficjentów w modernizację DK – modernizacja typu partycypacyjnego; może to przyczynić się do zwiększenia zaangażowania beneficjentów w działalność ośrodka i przywiązanie do miejsca jakim jest DK.
- Ponieważ wygląd zewnętrzny domów kultury, jak również wykorzystywane przez nie media (tablice informacyjne, szyldy itd.) komunikują o instytucji, należy zbadać komunikat obecnie przez nie formułowany, a także wykorzystać dostępne środki do tworzenia komunikatu w sposób intencjonalny. Można również próbować kształtować komunikację w sposób innowacyjny i partycypacyjny.
- Refleksyjne podejście do charakteru miejsca może mieć kilka pozytywnych skutków:
  - Rozpoznanie komunikatu o DK (co można pogłębiać



w ramach dyskusji z beneficjentami lub za pomocą dystrybuowania wśród nich ankiet), a w efekcie możliwość jego zmiany.

- Rozpoznanie charakteru DK może ujawnić nieświadomione do tej pory bariery w wykorzystywaniu przestrzeni, np. niewykorzystywanie przestrzeni tranzytowych w budynkach o architekturze PRL-owskiej (co z kolei może pomóc w rozwiązaniu problemu mikrometrażu czy zagęszczenia).
- Intencjonalne kreowanie charakteru miejsca (DK jako całości), a więc podporządkowane całościowej wizji DK, np. większe otwarcie na beneficjenta, „wypuszczenie” beneficjenta z pracowni, może przełożyć się na zmianę funkcjonowania DK. Przykładowo poprzez stworzenie miejsc do wspólnego przebywania DK może być częściej odwiedzany, stać się bardziej lubiany, stać się miejscem spotkań, żywą i traktowaną jako „swoją” przestrzenią kulturalną itd.

## **bibliografia**

- Collier J., Collier M., *Visual Anthropology: Photography as a Research Method*. Albuquerque, University of New Mexico Press, 1986.
- Konecki K., *Wizualne wyobrażenia. Główne strategie badawcze w socjologii wizualnej a metodologia teorii ugruntowanej*, [w:] „Przegląd Socjologii Jakościowej”, Tom I, Nr 1/2005.
- Krajwski M., *Bricollage*, [w:] *Kadrowanie rzeczywistości. Szkice z socjologii wizualnej*, red. J. Kaczmarek, UAM Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004.
- Olechnicki K., *Antropologia obrazu*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
- Silverstone R., Haddon L., *Design and the Domestication of Information and Communication Technologies: Technical Change and Everyday Life*, [w:] *Communication by Design: The Politics of Information and Communication Technologies*, red. R. Mansell, R. Silverstone, Oxford University Press, Oxford 1996.
- Wang C.C., *Using Photovoice as a participatory assessment and issue selection tool: A case study with the homeless in Ann Arbor*, [w:] *Community-based participatory research for health*, red. M. Minkler, N. Wallerstein, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
- Wilken R., *From Stabilitas Loci to Mobilitas Loci: Networked Mobility and the Transformation of Place*, „Fibreculture Journal”, Issue 6/2005, dostępny na: [http://journal.fibreculture.org/issue6/issue6\\_wilken.html](http://journal.fibreculture.org/issue6/issue6_wilken.html)
- Worth S., *Studying Visual Communication*, [w:] *Studying Visual Communication*, red. L. Gross, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1981.

## 3. Pieniądze dla kultury Małgorzata Łuszkiewicz\*

To bardzo kontrowersyjny temat i budzący wiele emocji. Wszyscy, a w szczególności nasi zwierzchnicy (twierdzą to na podstawie własnych doświadczeń 22 lat pracy w ośrodku kultury), mówią, że mamy tyle możliwości pozyskiwania środków finansowych na działalność, że oni by tak chcieli!!! I z jednej strony mamy tzw. osobowość prawną jako instytucje kultury, tylko że z drugiej strony niewiele programów grantowych ma możliwości, aby instytucjom kultury dotacje przekazać...

Pisze więc dla Państwa praktyk, który mimo przeciwności losu, przepisów prawa itd., pozyskiwał z różnych źródeł i różnymi sposobami ponad 100 tys. rocznie na działalność Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Białobrzegach. I dzięki tym sposobom udało się stworzyć przytulne miejsce do szerokiej aktywności społecznej. Kierowana przeze mnie placówka miała zaszczyt otrzymać Certyfikat Centrum Aktywności Lokalnej i na stałe pozostać w pamięci wielu mieszkańców ziemi białobrzeszkiej.

Mamy trzy sposoby pozyskania środków lub pomocy dla instytucji kultury.

**Sposób I** – środki prywatne. Tu mówimy o wpłatach uczestników zajęć, darowiznach biznesu na różnego rodzaju działania, darowiznach osób prywatnych, wypożyczeniu sprzętu, sal, kostiumów itd. oraz wpłatach za świadczone przez nas usługi. Oczywiście ten katalog nie jest wyczerpany, ponieważ każdy z Państwa dodałby coś jeszcze. To czasami są drobne wpłaty (uczestnicy zajęć ARA płacili po 10 zł miesięcznie, dopłacali do szytych strojów czy organizowanych dla nich obozów lub zgrupowań wakacyjnych). Ale nawet drobne wpłaty przy liczbie około 200 osób dawały pokaźną kwotę. Jeżeli mamy w ośrodku fajnych instruktorów, którzy swoją osobowością i charyzmą przyciągną na zajęcia dzieci, młodzież i dorosłych, jeżeli ośrodek ma swoją wizję, wie o co mu chodzi i jest w tym konsekwentny - tworzy się pozytywna atmosfera w środowisku. Wtedy nawet prywatne osoby wpłacają po 100-500 zł co jakiś czas, żeby wesprzeć działalność. Największe dochody mieliśmy zawsze od sponsorów imprez masowych. Ale to oczywista sprawa i nawet w miasteczku liczącym 7 tys. mieszkańców można zorganizować imprezę dla około 8 tys. widzów z budżetem ponad 100 tys. zł. I można te pieniądze pozyskać. Ale imprezy masowe, to odrębny temat, który – moim zdaniem – nie jest główną osią działalności ośrodka. To uwieńczenie naszej całorocznej pracy i udowodnienie sprawności organizacyjnej. Wracając do tematu, od mieszkańców związanych w jakikolwiek sposób z MGOK, z wyłączeniem imprez masowych, udawało się pozyskać około 40 tys. zł rocznie.

**Sposób II** – pomoc barterowa i rzeczowa. Często ją bagatelizujemy. A przecież zarówno służby mundurowe, jak i firmy mogą nam bardzo pomóc i wykonać pracę, za którą musielibyśmy zapłacić. Dzięki takiej pomocy remontowaliśmy budynek. Zaangażowali się strażacy, firmy, sklepy dawały farby i lakier. Nam przecież nie przeszkadzało, że puszka jest zagięta... nam była potrzebna farba. Ogromne wsparcie zawsze otrzymywaliśmy od rodziców, dziadków i rodzin dzieci. To oni szyli kostiumy, zapewniali transport na przeglądy i konkursy. To też nie małe oszczędności. I ostatnia, kluczowa pomoc to dary rzeczowe. Od mebli, poprzez akwaria, kwiaty, do nagród w organizowanych przez nas konkursach dla dzieci czy artykułów spożywczych na wszystkie imprezy. To nieprzeliczalna do końca pomoc, ale szacunkowo około 10 tys. rocznie.

**Sposób III** – konkursy dotacyjne. I w tym momencie muszę wyjaśnić. Sam ośrodek nie wszędzie może być wnioskodawcą. Stąd nawiązałam współpracę z różnymi organizacjami pozarządowymi, dzięki którym mogłam pisać wnioski o wsparcie działalności ośrodka. Wiem, że przy większości ośrodków kultury takie organizacje funkcjonują, a jeżeli jeszcze nie, to gorąco zachęcam do ich założenia albo do nawiązania współpracy z już istniejącymi. Poniżej przedstawię główne źródła finansowania w podziale dla samej instytucji kultury i dla NGO.

### Możliwości dla Instytucji Kultury

Tu dom kultury mogą występować samodzielnie.

### Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Tu znajdziemy:

Programy ministra wspierające bieżącą działalność, organizację imprez, festiwali, wspierające czytelnictwo, remonty lub zakup wyposażenia. Poszczególne działania:

1. Wydarzenia artystyczne
2. Rozwój infrastruktury kultury
3. Edukacja kulturalna i diagnoza kultury
4. Dziedzictwo kulturowe
5. Literatura i czytelnictwo
6. Promocja kultury polskiej za granicą
7. Promesa Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego
8. Fryderyk Chopin

### Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko

Głównym celem programu jest podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia, zachowania tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej.

### Priorytet XI Kultura i dziedzictwo kulturowe

Głównym celem priorytetu jest:

Wykorzystanie potencjału kultury i dziedzictwa kulturowego o znaczeniu światowym i europejskim dla zwiększenia atrakcyjności Polski.

Cele szczegółowe priorytetu:

1. Ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego o znaczeniu ponadregionalnym.
2. Rozwój oraz poprawa stanu infrastruktury kultury o znaczeniu ponadregionalnym.
3. Infrastruktura szkolnictwa artystycznego.

To niestety program dla dużych inwestycji...

### Fundusz Wymiany Kulturalnej

Realizowany w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Zakres tematyczny składanych wniosków:

- muzyka i sztuki sceniczne,
- dziedzictwo kulturowe,

- sztuki plastyczne i wizualne,
- literatura i archiwa.

Wymagane jest posiadanie co najmniej jednego partnera pochodzącego z państw–darczyńców, czyli Norwegii, Liechtensteinu, Islandii, potwierdzone listem intencyjnym (lub umową partnerską), który stanowi jeden z załączników do wniosku aplikacyjnego. Minimalna wartość grantu: około 40 tys. zł, maksymalna: około 1 mln. zł. Projekty nie mogą trwać dłużej niż 2 lata.

Więcej informacji: [www.mkidn.gov.pl](http://www.mkidn.gov.pl)

## **Program Operacyjny Kapitał Ludzki**

### **Komponenty regionalne:**

#### **Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich**

#### **Priorytet VII Promocja integracji społecznej**

Działanie 7.3 Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji

Przedmiotem konkursu są projekty przyczyniające się do wspierania inicjatyw na rzecz aktywizacji i integracji społeczności lokalnych, przyczyniające się do realizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego na terenach wiejskich i miejsko-wiejskich (do 25 tys. mieszkańców).

#### **Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach**

Tu znajdziecie Państwo pieniądze na dokształcanie kadr instruktorskich.

Poddziałanie 9.1.1 Zmniejszenie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej (alternatywne formy przedszkolne w domach kultury)

Działanie 9.5 Oddolne inicjatywy edukacyjne na obszarach wiejskich

Pobudzenie aktywności mieszkańców obszarów wiejskich na rzecz samoorganizacji i tworzenia lokalnych inicjatyw ukierunkowanych na rozwój edukacji i podnoszenia poziomu wykształcenia mieszkańców obszarów wiejskich

Więcej informacji: [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl); [www.fundusze-strukturalne.gov.pl](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl)

### **Seniorzy w akcji**

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności i Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” ogłosiły konkurs grantowy skierowany do Uniwersytetów Trzeciego Wieku i osób starszych zaangażowanych w działania innych organizacji i instytucji. Konkurs ma na celu wsparcie działań seniorów na rzecz otoczenia i promocję współpracy międzypokoleniowej.

Więcej informacji: [www.seniorzywakkji.pl](http://www.seniorzywakkji.pl)

Jeżeli mamy w domu kultury młodzież, to możemy aplikować do:

### **Narodowej Agencji Programu „Młodzież”**

Program „Młodzież” wspiera wiele inicjatyw młodzieży w wieku 13-30 lat. Domy kultury mogą być zarówno samodzielnymi wnioskodawcami, jak i udzielić osobowości prawnej nieformalnym grupom młodzieżowym.

Korzystalimy z dofinansowania dla Młodzieżowych Klubów Wolontariatu i zespołów tanecznych. Wnioskodawcami były również grupy teatralne, kluby filmowe i inne grupy działające w ramach ARA.

Więcej informacji: [www.mlodziex.org.pl](http://www.mlodziex.org.pl)

Jeżeli mamy partnerską organizację pozarządową, to możemy aplikować do:

### **Urzędów gmin, urzędów Marszałkowskich i wojewódzkich**

– dotacje z zakresu kultury (wydawnictwa, zajęcia edukacyjne, organizacja imprez lokalnych, konkursów, festiwali itd.)

### **Ogólnopolski Konkurs Grantowy w Programie „Równać Szanse”**

W konkursie o dotacje do 50 tys. zł na 18-miesięczne projekty (prowadzone ze stałą 25-osobową grupą młodzieży w wieku 13-19 lat) mogą się ubiegać organizacje pozarządowe z miejscowości do 20 tys. mieszkańców. Projekty skierowane są do młodzieży.

Więcej informacji: [www.rownacszanse.pl](http://www.rownacszanse.pl)

Zapraszam na stronę **Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży:**

[www.pcyf.org.pl](http://www.pcyf.org.pl). Tu znajdziecie Państwo Międzynarodowy program klubów uczniowskich klub-net, „Biblioteka – centrum informacji lokalnej”, „Świetlica – moje miejsce”, „Make a Connection – Przyłącz się”.

### **Fundusz Inicjatyw Obywatelskich**

PRIORYTETY I OBSZARY WSPARCIA

#### **Priorytet I Aktywni, świadomi obywatele, aktywne wspólnoty lokalne**

Obszary wsparcia (przykłady):

1. Kształtowanie wiedzy i umiejętności pozwalających na aktywne uczestnictwo w życiu publicznym.
2. Aktywizacja obywateli w sprawach publicznych.
3. Rozwój poradnictwa i rzecznictwa obywatelskiego.
4. Ochrona i upowszechnianie praw dziecka – działania na rzecz zapewnienia dziecku pełnego i harmonijnego rozwoju z poszanowaniem jego godności i podmiotowości.
5. Ochrona praw konsumenta.
6. Zwiększenie dostępu do informacji publicznej.
7. Aktywizacja kobiet w życiu publicznym – podniesienie poziomu podmiotowości społecznej kobiet, aktywizacja kobiet.
8. Pielęgnowanie tożsamości narodowej i kulturowej – promocja rodzimej tradycji, ze szczególnym uwzględnieniem podtrzymywania, popularyzowania szeroko pojętego dziedzictwa narodowego, wspieranie inicjatyw będących efektem współpracy różnorodnych środowisk, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych w sferze tradycji oraz lokalnej, regionalnej i narodowej kultury.
9. Wspieranie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska.
10. Upowszechnianie kultury fizycznej i sportu w środowisku lokalnym.
11. Edukacja i promocja w zakresie obronności i bezpieczeństwa narodowego oraz bezpieczeństwa publicznego.

#### **Priorytet II Sprawne organizacje pozarządowe w dobrym państwie**

#### **Priorytet III Integracja i aktywizacja społeczna. Zabezpieczenie społeczne**

Obszary wsparcia:

1. Wspieranie podstawowych funkcji rodziny.
2. Rozwiązywanie problemów dzieci i młodzieży –

w szczególności rozwijanie form wyrównywania szans edukacyjnych oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i patologiom, aktywizujących rozwój intelektualny przez zwiększenie dostępności do sektora usług społecznych (m.in. edukacji, kultury, turystyki).

3. Tworzenie równych szans dla dyskryminowanych oraz najsłabszych grup społecznych.
4. Porozumienia na rzecz integracji wspólnot i społeczności lokalnych.
5. Przeciwdziałanie zjawiskom patologii społecznej, stanowiącym zagrożenie dla bezpieczeństwa publicznego.
6. Aktywizacja ludzi starych, integracja międzypokoleniowa – w szczególności rozwijanie form uczestnictwa ludzi starych, wzmacniających ich podmiotowość społeczną w środowisku lokalnym, rozwój solidarności międzypokoleniowej, działania integrujące seniorów i młodych, wykorzystujące różne potencjały tych dwóch grup społecznych.
7. Promocja zdrowia.
8. Integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych.
12. Działania na rzecz zachowania przez Polonię więzi kulturowej z Polską.
13. Wypoczynek dzieci i młodzieży, krajoznawstwo i turystyka społeczna – promocja krajoznawstwa przez turystykę wśród dzieci i młodzieży, w szczególności w ramach letniego i zimowego wypoczynku, wspieranie inicjatyw związanych z projektami turystycznymi mającymi na celu podniesienie atrakcyjności turystycznej i kulturowej obszarów oraz wpływ na rozwój lokalny.
14. Inicjatywy na rzecz udzielania pomocy humanitarnej.

#### **Priorytet IV. Rozwój przedsiębiorczości społecznej**

Tu znajdziecie Państwo środki finansowe na chyba wszystkie potrzeby. Fakt, że trzeba realizować projekt w partnerstwie z organizacją pozarządową, niczemu tu nie przeszkadza.

Więcej informacji: [www.pozYTEK.gov.pl](http://www.pozYTEK.gov.pl)

**Fundacja PZU** przyznaje dotacje w następujących Programach:

- Wypoczynek z Fundacją
- Rozwijanie aktywności społecznej niepełnosprawnych dzieci i młodzieży
- Wzbogacanie oferty edukacyjnej

Więcej informacji: [www.pzu.pl/?nodeid=517](http://www.pzu.pl/?nodeid=517)

#### **Fundusz dla Organizacji Pozarządowych**

Możliwość korzystania ze środków finansowych przeznaczonych dla organizacji pozarządowych związana jest z wejściem Polski do Unii Europejskiej i przystąpieniem do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG). Trzy kraje nie będące członkami Unii Europejskiej (Norwegia, Islandia i Liechtenstein) wspierają FOP.

W ramach tego programu ogłaszane są konkursy w następujących obszarach:

Komponent I – Demokracja i Społeczeństwo Obywatelskie

Komponent II – Ochrona środowiska i zrównoważony rozwój

Komponent III – Równe szanse i integracja społeczna

Więcej informacji: [www.funduszngo.pl](http://www.funduszngo.pl)

Bardzo dużo informacji o dostępnych środkach finansowych, ogłoszonych konkursach itd., znajdziecie Państwo na **portalu dla organizacji pozarządowych**: [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

---

\* **Małgorzata Łuszkiewicz** - absolwentka Szkoły Liderów, trenerka Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. W latach 2000-2007 dyrektor Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Białobrzegach. W tym czasie kierowana przez nią placówka zdobyła certyfikat jakości CAL, Klub Wolontariatu „Uśmiech” działający w placówce otrzymał główną nagrodę w Konkursie „Barwy Wolontariatu” w kategorii „Edukacja i kultura”. Jest inicjatorem powstania „Koalicji dla Młodych” Funduszu Lokalnego Ziemi Białobrzeskiej.

---

## 4. Wyniki badania ankietowego gimnazjalistów

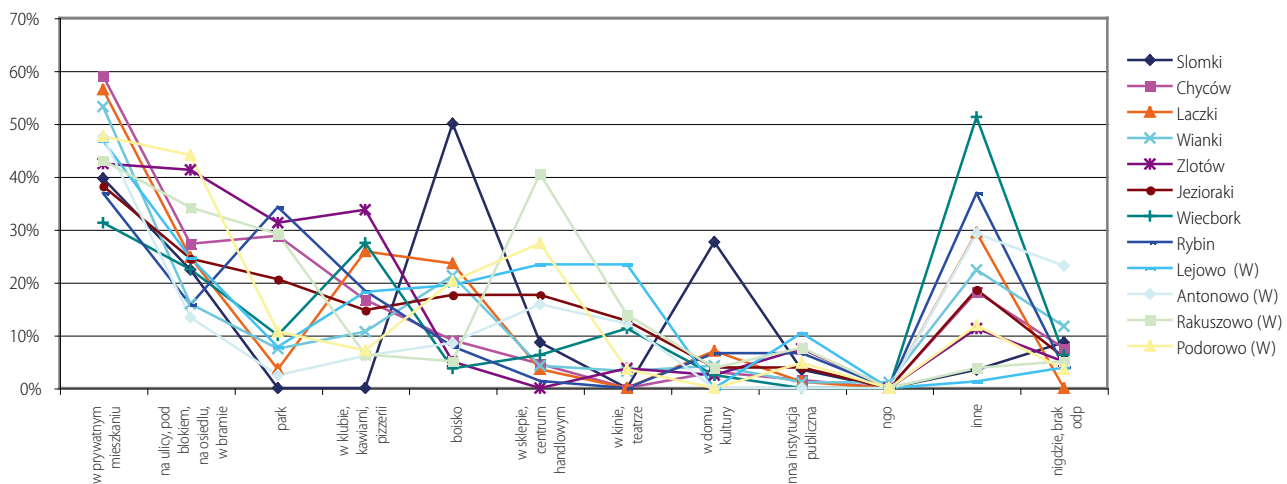
Tabela 7

Gdzie spotykasz się ze znajomymi po szkole?

Gmina	liczebność	lokalizacja											
		w prywatnym mieszkaniu	na ulicy, pod blokiem, na osiedlu, w bramie	park	w klubie, kawiarni, pizzerii	boisko	w sklepie, centrum handlowym	w kinie, teatrze	w domu kultury	inna instytucja publiczna	NGO	inne	nigdzie, brak odp
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	58	40%	22%	0%	0%	50%	9%	0%	28%	3%	0%	3%	9%
<b>Chyców</b>	66	59%	27%	29%	17%	9%	5%	0%	3%	2%	0%	18%	8%
<b>Łączki</b>	85	56%	25%	4%	26%	24%	4%	0%	7%	1%	0%	29%	
<b>Wianki</b>	94	53%	16%	7%	11%	21%	4%	3%	4%	1%	1%	22%	12%
<b>Złotów</b>	80	43%	41%	31%	34%	5%	0%	4%	3%	8%	0%	11%	5%
<b>Jezioraki</b>	102	38%	25%	21%	15%	18%	18%	13%	4%	4%	0%	19%	6%
<b>Więcbork</b>	80	31%	23%	10%	28%	4%	6%	11%	3%	0%	0%	51%	6%
<b>Rybin</b>	76	37%	16%	34%	18%	8%	1%	0%	7%	7%	0%	37%	4%
<b>Lejowo (W)</b>	77	47%	25%	8%	18%	19%	23%	23%	0%	10%	0%	1%	4%
<b>Antonowo (W)</b>	82	48%	13%	2%	6%	9%	16%	12%	0%	0%	0%	29%	23%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	43%	34%	29%	6%	5%	41%	14%	4%	8%	0%	4%	5%
<b>Podorowo (W)</b>	84	48%	44%	11%	7%	20%	27%	4%	0%	5%	0%	12%	4%

Wykres 19

Gdzie spotykasz się ze znajomymi po szkole?



Młodzież rzadko uważa dom kultury za miejsce spotkań ze znajomymi. Czas wolny spędza się z przyjaciółmi przede wszystkim w prywatnych mieszkaniach, na ulicy, w parku lub jeżeli jest to możliwe w klubie czy kawiarni. W Warszawie popularnym miejscem spotkań są też galerie handlowe. Na tym tle wyróżnia się dom kultury w Słomkach, który jest miejscem spotkań dla blisko jednej trzeciej zapytanych młodych ludzi. Warto zauważyć, że dom kultury

w Słomkach w misji zapisanej w statucie wyraźnie stawia sobie za cel integrację społeczności lokalnej i animację społeczną. Przykład Słomek pokazuje, że dom kultury może stać się rzeczywistym miejscem spotkań dla młodzieży jeśli będzie się tam ona czuła „u siebie”. Dom kultury potencjalnie może zastąpić ulicę, mieszkanie czy galerię handlową.

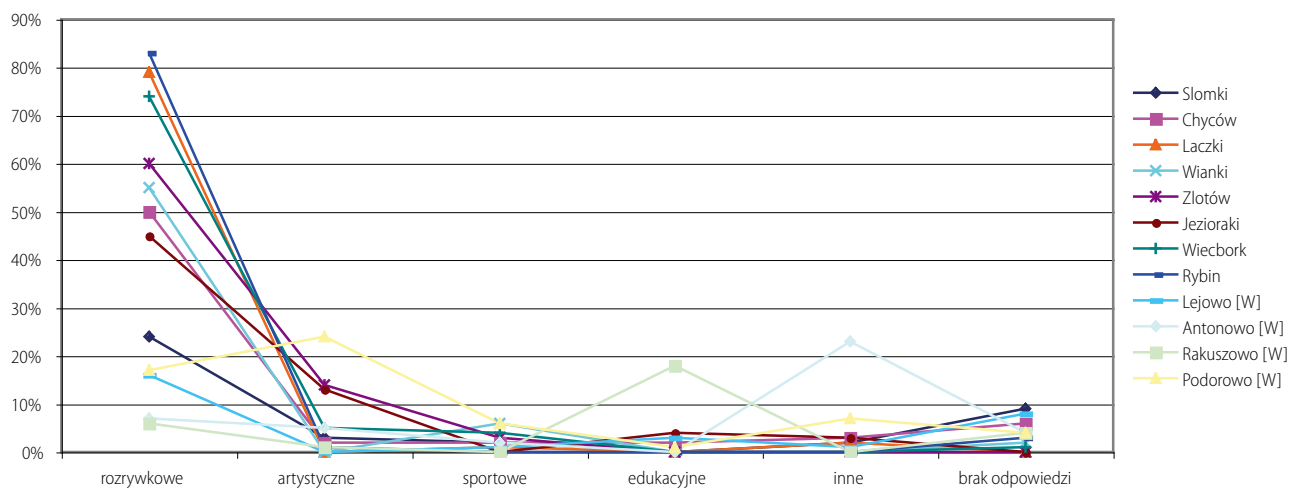
Tabela 8

Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś/ byłaś na jakimś wydarzeniu, spotkaniu lub imprezie w Twojej miejscowości/dzielnicy podczas której spotkało się dużo mieszkańców? Jeśli tak - napisz, co to było za wydarzenie i kto je organizował. Typ wydarzenia.

Gmina	liczebność	rozrywkowe	artystyczne	sportowe	edukacyjne	inne	brak odpowiedzi	nie brałem udziału	ogółem
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	58	24%	3%	2%	0%	2%	9%	60%	100%
<b>Chyców</b>	66	50%	2%	2%	2%	3%	6%	36%	100%
<b>Łączki</b>	85	79%	0%	1%	0%	2%	0%	18%	100%
<b>Wianki</b>	94	55%	0%	6%	0%	0%	2%	36%	100%
<b>Złotów</b>	80	60%	14%	3%	0%	0%	0%	24%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	45%	13%	0%	4%	3%	0%	35%	100%
<b>Więcbork</b>	80	74%	5%	4%	0%	0%	1%	16%	100%
<b>Rybin</b>	76	83%	1%	0%	0%	0%	3%	13%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	16%	0%	1%	3%	1%	8%	71%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	7%	5%	2%	0%	23%	4%	59%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	6%	1%	0%	18%	0%	4%	71%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	17%	24%	6%	1%	7%	4%	42%	100%

Wykres 20

Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś/ byłaś na jakimś wydarzeniu, spotkaniu lub imprezie w Twojej miejscowości/dzielnicy podczas której spotkało się dużo mieszkańców? Jeśli tak - napisz, co to było za wydarzenie i kto je organizował. Typ wydarzenia.



Na wsiach i w małych miejscowościach uczniowie częściej mówili, że uczestniczą w imprezach na których spotkało się dużo mieszkańców. Z kolei w warszawskich domach kultury uczniowie najczęściej odpowiadali, że nie uczestniczyli w tego rodzaju imprezach. Widać, że imprezy masowe mogą pełnić funkcję integracyjną w społeczności lokalnej wsi i małych miast. Nie służą jednak temu celowi w dużych miastach gdzie oferta wydarzeń

i imprez jest bogata a społeczności lokalne raczej słabe. Ponownie zwracają uwagę Słomki, które są gminą wiejską a mimo to uczestnictwo w imprezach na których mogą spotkać się mieszkańcy jest małe. Wynikać może to między innymi z przyjętego modelu działania domu kultury, który skupia się raczej na pracy metodą projektów niż na organizacji imprez plenerowych.

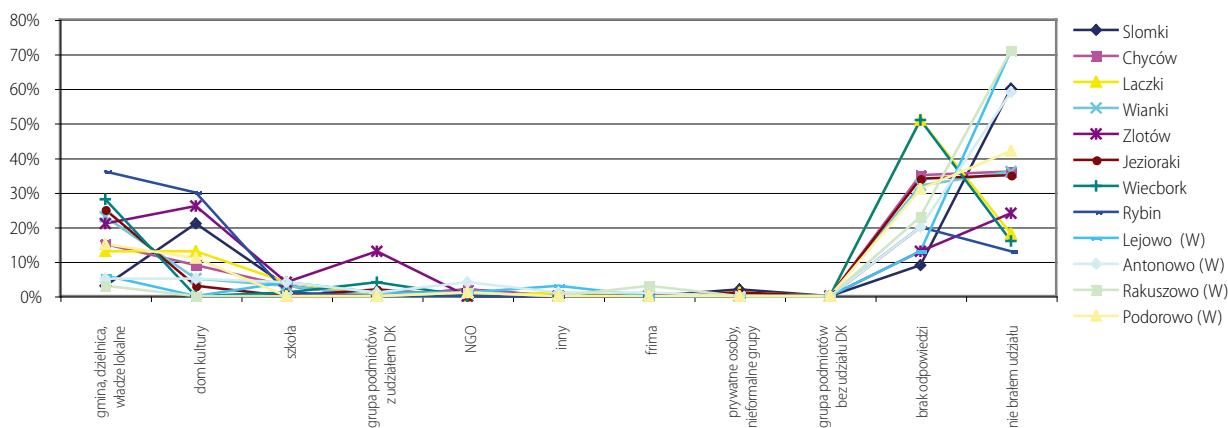
Tabela 9

Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś/ byłaś na jakimś wydarzeniu, spotkaniu lub imprezie w Twojej miejscowości/dzielnicy podczas której spotkało się dużo mieszkańców? Jeśli tak - napisz, co to było za wydarzenie i kto je organizował. Organizator wydarzenia.

Gmina	liczebność	gmina, dzielnica, władze lokalne	dom kultury	szkoła	grupa podmiotów z udziałem DK	NGO	inny	firma	prywatne osoby, nieformalne grupy	grupa podmiotów bez udziału DK	brak odpowiedzi	nie brałem udziału	ogółem
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
Słomki	58	3%	21%	3%	0%	2%	0%	0%	2%	0%	9%	60%	100%
Chyców	66	15%	9%	3%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	35%	36%	100%
Łączki	85	13%	13%	4%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	51%	18%	100%
Wianki	94	23%	5%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	32%	36%	100%
Złotów	80	21%	26%	4%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	24%	100%
Jezioraki	102	25%	3%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	0%	34%	35%	100%
Więcbork	80	28%	0%	1%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	51%	16%	100%
Rybin	76	36%	30%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	13%	100%
Lejowo (W)	77	6%	0%	4%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	13%	71%	100%
Antonowo (W)	83	5%	5%	4%	1%	4%	1%	1%	0%	0%	20%	59%	100%
Rakuszowo (W)	79	3%	0%	0%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	23%	71%	100%
Podorowo (W)	84	15%	11%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	31%	42%	100%

Wykres 21

Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś/ byłaś na jakimś wydarzeniu, spotkaniu lub imprezie w Twojej miejscowości/dzielnicy podczas której spotkało się dużo mieszkańców? Jeśli tak - napisz, co to było za wydarzenie i kto je organizował. Organizator wydarzenia.



W małych miastach i na wsiach gdzie odbywają się imprezy na której spotykają się mieszkańcy okolicy organizatorem takich imprez jest według młodzieży urząd gminy lub dom kultury. Bardzo często uczniowie nie odpowiadali kto był organizatorem imprezy w której uczestniczyli. Widać że dom kultury może być nie rozpoznawany jako organizator imprez. Np. w Łączkach i Więcborku

połowa uczestników nie wie kto organizuje imprezy. Można się więc zastanawiać czy imprezy masowe są dobrym sposobem promocji dk. Być może takie wykorzystanie imprez powinno łączyć się z umiejętną promocją dk w trakcie imprezy.

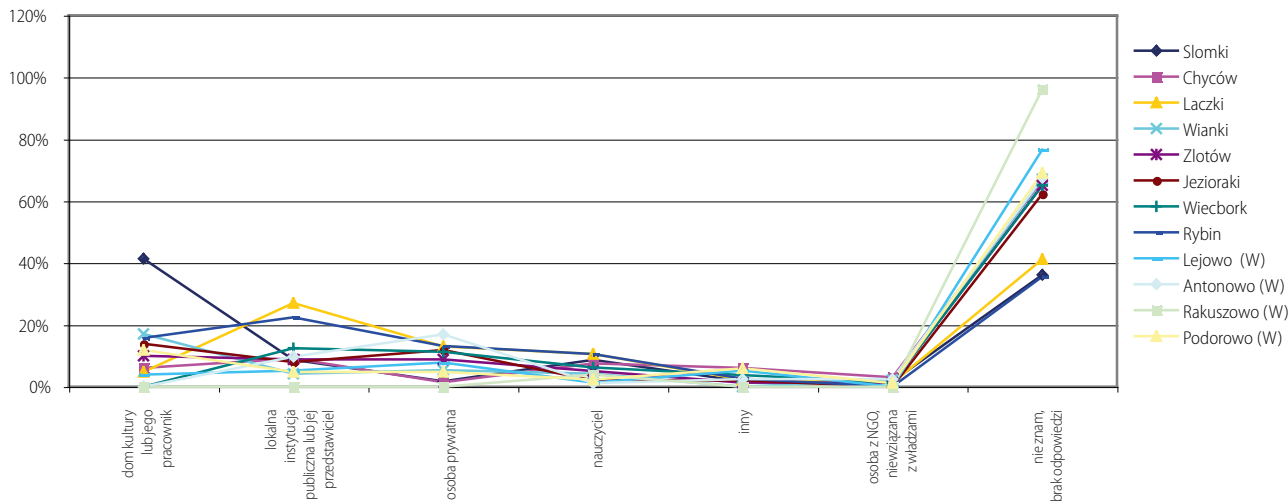
Tabela 10

Czy znasz w Twojej miejscowości/dzielnicy kogoś (osobę, urząd, organizację), kto robi dużo dla młodzieży stąd?  
Jeśli tak - napisz, kto to jest.

Gmina	liczebność	dom kultury lub jego pracownik	lokalna instytucja publiczna lub jej przedstawiciel	osoba prywatna	nauczyciel	inny	osoba z NGO, niezwiązana z władzami	nie znam, brak odpowiedzi	ogółem
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	58	41%	9%	2%	9%	2%	2%	36%	100%
<b>Chyców</b>	66	6%	9%	2%	8%	6%	3%	67%	100%
<b>Łączki</b>	85	5%	27%	13%	11%	2%	1%	41%	100%
<b>Wianki</b>	94	17%	4%	5%	4%	0%	2%	67%	100%
<b>Złotów</b>	80	10%	9%	9%	5%	1%	1%	65%	100%
<b>Jezioraki</b>	101	14%	8%	12%	2%	2%	0%	62%	100%
<b>Więcbork</b>	80	0%	13%	11%	6%	4%	1%	65%	100%
<b>Rybin</b>	76	16%	22%	13%	11%	3%	0%	36%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	4%	5%	8%	1%	5%	0%	77%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	0%	10%	17%	1%	2%	2%	67%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	77	0%	0%	0%	4%	0%	0%	96%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	12%	5%	5%	2%	6%	1%	69%	100%

Wykres 22

Czy znasz w Twojej miejscowości/dzielnicy kogoś (osobę, urząd, organizację), kto robi dużo dla młodzieży stąd?  
Jeśli tak - napisz, kto to jest.



Badani uczniowie czują się nieco pozostawieni samym sobie. Wyraźna większość nie potrafi wskazać osoby lub instytucji, która robi dużo dla młodzieży. W większości gmin mniej niż jedna piąta

uczniów twierdziła, że taką instytucją lub osobą jest dom kultury lub jego pracownik. Wyjątkiem są Słomki, gdzie młodzież często wskazywała dom kultury jako instytucję, która wiele dla niej robi.



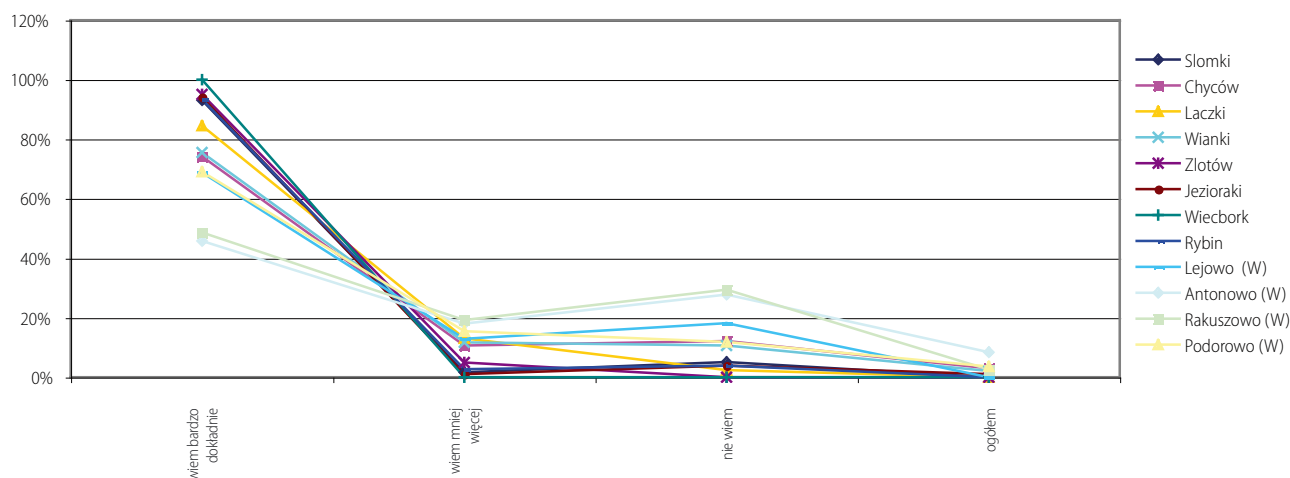
Tabela 11

## Czy wiesz, gdzie w Twojej miejscowości/dzielnicy jest dom kultury?

Gmina	liczebność	wiem bardzo dokładnie	wiem mniej więcej	nie wiem	brak odpowiedzi	ogółem
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	58	93%	2%	5%	0%	100%
<b>Chyców</b>	66	74%	11%	12%	3%	100%
<b>Łączki</b>	85	85%	13%	2%	0%	100%
<b>Wianki</b>	94	76%	12%	1%	2%	100%
<b>Złotów</b>	80	95%	5%	0%	0%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	94%	1%	4%	1%	100%
<b>Więcbork</b>	80	100%	0%	0%	0%	100%
<b>Rybin</b>	76	93%	3%	4%	0%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	69%	13%	18%	0%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	46%	18%	28%	8%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	78	49%	19%	29%	3%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	69%	15%	12%	4%	100%

Wykres 23

## Czy wiesz, gdzie w Twojej miejscowości/dzielnicy jest dom kultury?



Większość badanych uczniów orientuje się gdzie znajduje się ich dom kultury. Zróżnicowanie odpowiedzi tłumaczy częściowo wielkość gminy.

W małych miejscowościach i na wsi dom kultury jest dla młodzieży bardziej widoczny. Tutaj uczniowie częściej odpowiadali,

że dokładnie wiedzą gdzie się on znajduje. W Warszawie jest mniej zauważany, uczniowie z warszawskich szkół częściej odpowiadali, że nie wiedzą gdzie jest dom kultury.

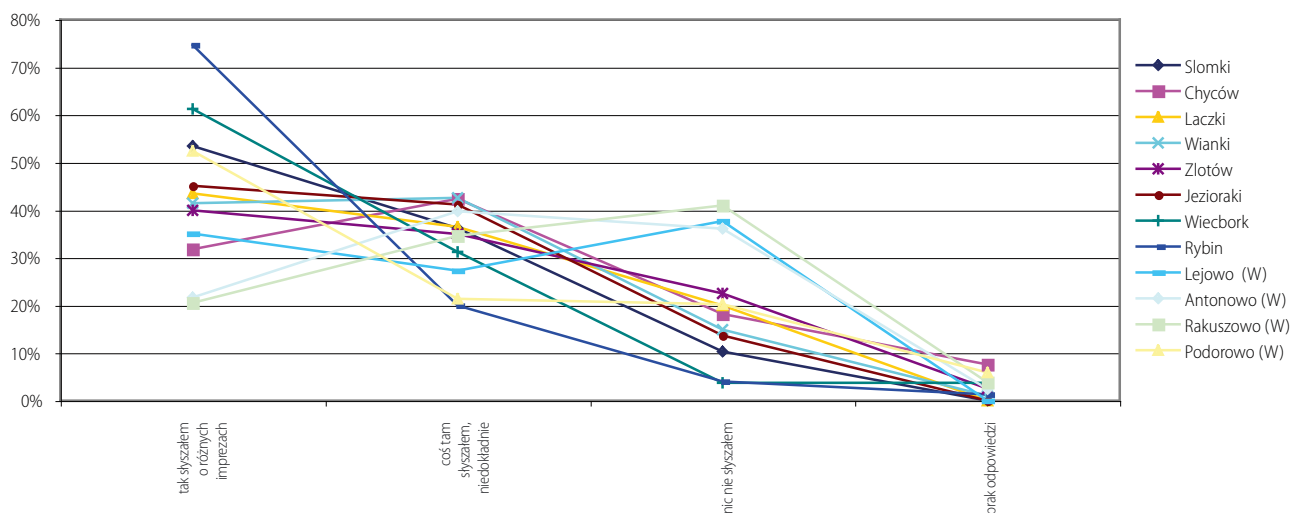
Tabela 12

Czy w ciągu ostatnich dwóch lat słyszałeś/aś o jakichś zajęciach, spotkaniach, imprezach w domu kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?

Gmina	liczebność	tak słyszałem o różnych imprezach	coś tam słyszałem, nie dokładnie	nic nie słyszałem	brak odpowiedzi	ogółem
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	58	53%	36%	10%	0%	100%
<b>Chyców</b>	66	32%	42%	18%	8%	100%
<b>Łączki</b>	85	44%	36%	20%	0%	100%
<b>Wianki</b>	94	41%	43%	15%	1%	100%
<b>Złotów</b>	80	40%	35%	23%	3%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	45%	41%	14%	0%	100%
<b>Więcbork</b>	80	61%	31%	4%	4%	100%
<b>Rybin</b>	75	75%	20%	4%	1%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	35%	27%	38%	0%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	22%	40%	36%	2%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	78	21%	35%	41%	4%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	52%	21%	20%	6%	100%

Wykres 24

Czy w ciągu ostatnich dwóch lat słyszałeś/aś o jakichś zajęciach, spotkaniach, imprezach w domu kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?



Zauważalność zajęć, spotkań i imprez organizowanych w domu kultury wydaje się być wypadkową aktywności domu kultury, jego starań promocyjnych, otoczenia innych instytucji kultury oraz

wielkości gminy. Działanie domu kultury jest najbardziej zauważane w Rybinie, Więcborku i w Słomkach, a naj słabiej w Rakuszowie, Lejowie i Antonowie.

Tabela 13

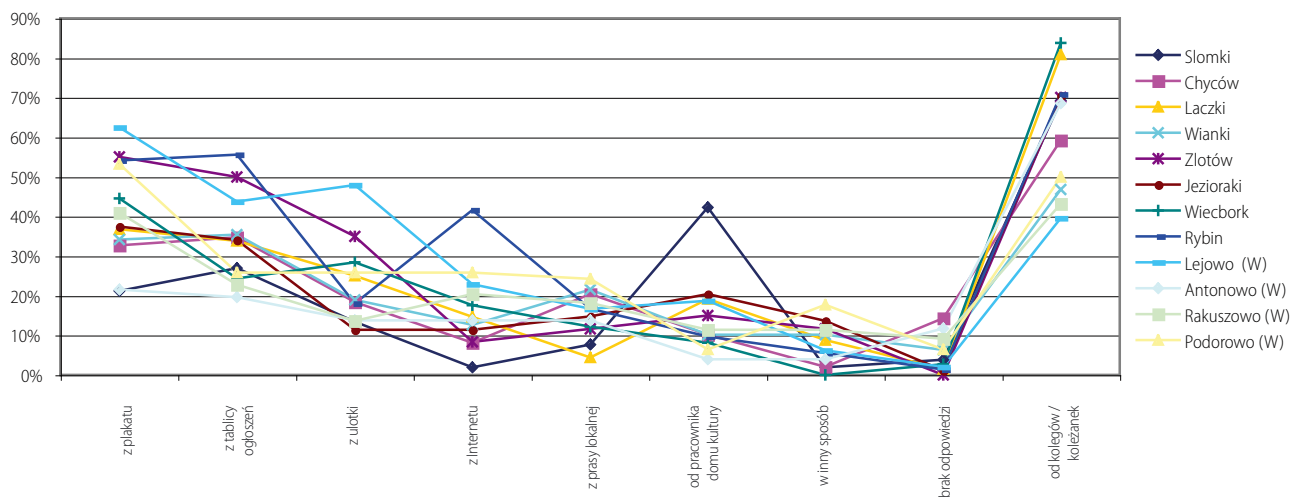
## W jaki sposób dowiedziałeś się o tych imprezach?

Gmina	liczebność	sposób dowiedzenia się o imprezach								
		z plakatu	z tablicy ogłoszeń	z ulotki	z Internetu	z prasy lokalnej	od pracownika domu kultury	w inny sposób	brak odpowiedzi	od kolegów / koleżanek
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	52	21%	27%	13%	2%	8%	42%	2%	4%	69%
<b>Chyców</b>	49	33%	35%	18%	8%	20%	10%	2%	14%	59%
<b>Łączki</b>	68	37%	34%	25%	15%	4%	19%	9%	1%	81%
<b>Wianki</b>	79	34%	35%	19%	13%	22%	10%	10%	6%	47%
<b>Złotów</b>	60	55%	50%	35%	8%	12%	15%	12%		70%
<b>Jezioraki</b>	88	38%	34%	11%	11%	15%	20%	14%	1%	70%
<b>Więcbork</b>	74	45%	24%	28%	18%	12%	8%		3%	84%
<b>Rybin</b>	72	54%	56%	18%	42%	17%	10%	6%	1%	71%
<b>Lejowo (W)</b>	48	63%	44%	48%	23%	17%	19%	6%	2%	40%
<b>Antonowo (W)</b>	51	22%	20%	14%	14%	14%	4%	4%	12%	69%
<b>Rakuszowo (W)</b>	44	41%	23%	14%	20%	18%	11%	11%	9%	43%
<b>Podorowo (W)</b>	62	53%	26%	26%	26%	24%	6%	18%	6%	50%

Podstawą procentowania są osoby, które słyszały o zajęciach, spotkaniach, imprezach w domu kultury.

Wykres 25

## W jaki sposób dowiedziałeś się o tych imprezach?



Informacja dociera do młodzieży najczęściej przez plakaty i tablice ogłoszeń. Rzadziej przez ulotki. Warszawskie domy kultury częściej docierają do młodych przez Internet. We wsiach znaczenie Internetu jest mniejsze prawdopodobnie z powodu bliskości domu kultury oraz ponieważ na wsi młodzież rzadziej ma w domu stały dostęp do Internetu. Pod względem wykorzystania Internetu wyróżnia się Rybin, być może dlatego, że w domu kultury znajduje

się tam Gminne Centrum Informacji. Wyróżniają się również Słomki, w których nad zamieszczanie informacji na plakatach czy tablicach przedkłada się osobistą relację z młodymi ludźmi. W Słomkach wyraźnie częściej informacja o programie domu kultury pochodzi bezpośrednio od jego pracowników.

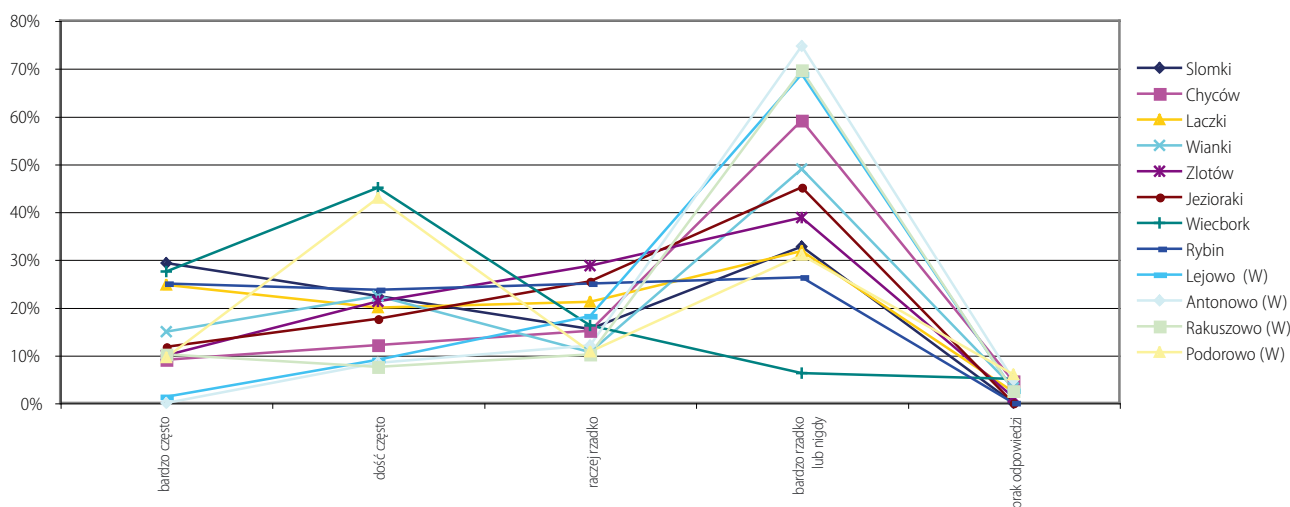
Tabela 14

## Jak często chodzisz do domu kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?

Gmina	liczebność	liczebność					ogółem
		bardzo często	dość często	raczej rzadko	bardzo rzadko lub nigdy	brak odpowiedzi	
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	58	29%	22%	16%	33%	0%	100%
<b>Chyców</b>	66	9%	12%	15%	59%	5%	100%
<b>Łączki</b>	85	25%	20%	21%	32%	2%	100%
<b>Wianki</b>	94	15%	22%	11%	49%	3%	100%
<b>Złotów</b>	80	10%	21%	29%	39%	1%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	12%	18%	25%	45%	0%	100%
<b>Więcbork</b>	80	28%	45%	16%	6%	5%	100%
<b>Rybin</b>	76	25%	24%	25%	26%	0%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	1%	9%	18%	69%	3%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	0%	8%	12%	75%	5%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	10%	8%	10%	70%	3%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	10%	43%	11%	31%	6%	100%

Wykres 26

## Jak często chodzisz do domu kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?



Na obecność młodzieży w domu kultury wpływa wiele czynników. Przykład Antonowa, Rakuszowa i Lejowa pokazuje, że w Warszawie ze względu na inne atrakcje oferowane przez miasto trudniej jest przyciągnąć uczniów do domu kultury. W Chycowie młodzież rzadko zagląda do domu kultury przede wszystkim ze względu na ubogi program. W Wiankach z kolei uczniowie

nie zdążyli jeszcze prawdopodobnie zauważyć działania domu kultury ponieważ pracuje on dopiero od pół roku. Znaczenia ma oczywiście również fizyczna bliskość domu kultury. W Więcborku i w Podorowie młodzież często zagląda do domu kultury ponieważ sąsiaduje on bezpośrednio ze szkołą.

Tabela 15

Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś na jakimś spotkaniu, imprezie organizowanej przez dom kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?

Gmina	liczebność	tak			nie, nie wiem			brak odpowiedzi			ogółem		
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	
<b>Słomki</b>	58	29%	60%	10%	100%								
<b>Chyców</b>	66	44%	45%	11%	100%								
<b>Łączki</b>	85	48%	45%	7%	100%								
<b>Wianki</b>	94	37%	59%	4%	100%								
<b>Złotów</b>	80	43%	55%	3%	100%								
<b>Jezioraki</b>	102	33%	61%	6%	100%								
<b>Więcbork</b>	80	68%	30%	3%	100%								
<b>Rybin</b>	76	79%	14%	7%	100%								
<b>Lejowo (W)</b>	77	18%	79%	3%	100%								
<b>Antonowo (W)</b>	83	22%	70%	8%	100%								
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	14%	84%	3%	100%								
<b>Podorowo (W)</b>	84	52%	39%	8%	100%								

Wykres 27

Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś na jakimś spotkaniu, imprezie organizowanej przez dom kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?

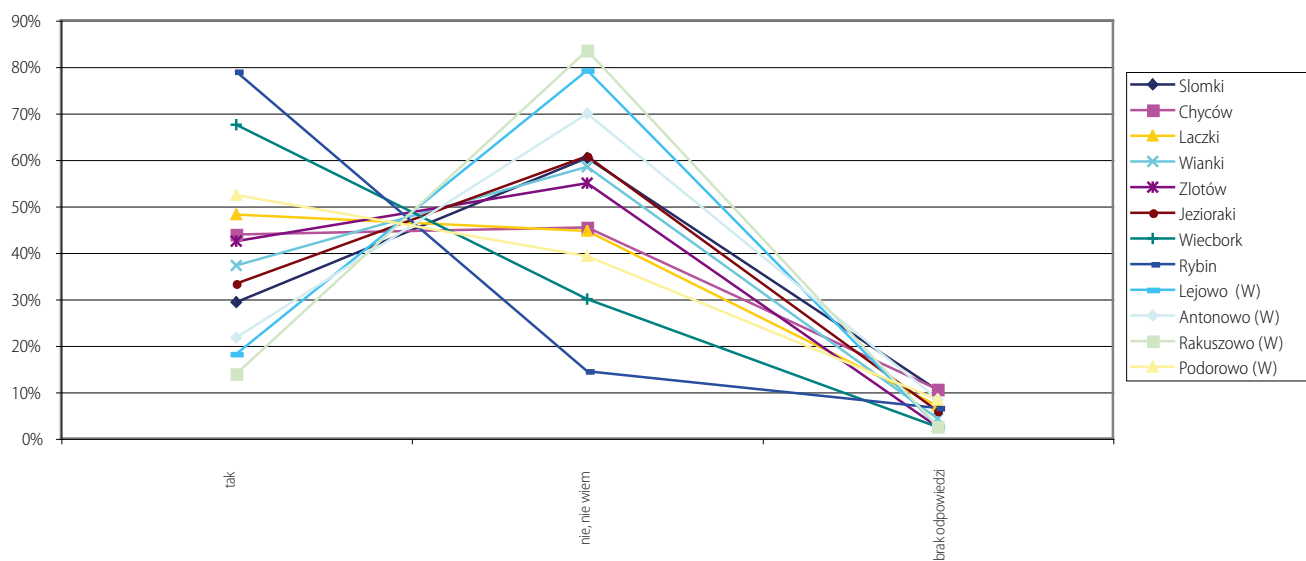


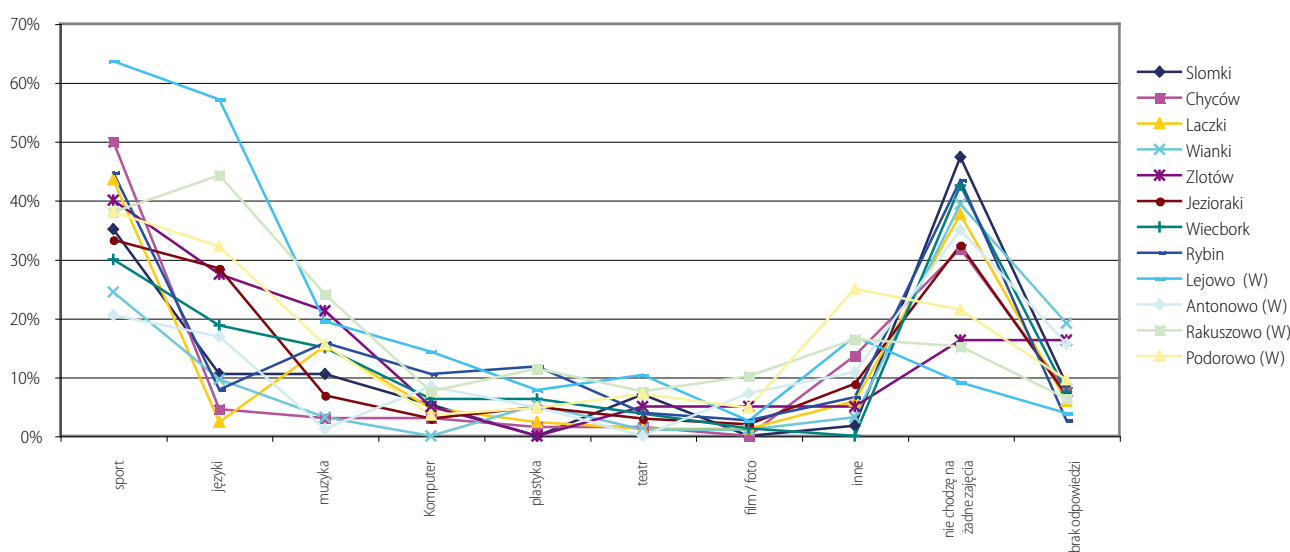
Tabela 16

## Czy chodzisz na jakieś stałe zajęcia pozaszkolne?

Gmina	liczebność	sport	języki	muzyka	komputer	plastyka	teatr	film / foto	inne	nie chodzę na żadne zajęcia	brak odpowiedzi
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	57	35%	11%	11%	5%	0%	7%	0%	2%	47%	9%
<b>Chyców</b>	66	50%	5%	3%	3%	2%	2%	0%	14%	32%	8%
<b>Łączki</b>	85	44%	2%	15%	5%	2%	1%	1%	6%	38%	6%
<b>Wianki</b>	94	24%	10%	3%	0%	5%	1%	1%	3%	39%	19%
<b>Złotów</b>	80	40%	28%	21%	5%	0%	5%	5%	5%	16%	16%
<b>Jezioraki</b>	102	33%	28%	7%	3%	5%	3%	2%	9%	32%	7%
<b>Więcbork</b>	80	30%	19%	15%	6%	16%	4%	1%	0%	43%	8%
<b>Rybin</b>	76	45%	8%	16%	11%	12%	4%	3%	7%	43%	3%
<b>Lejowo (W)</b>	77	64%	57%	19%	14%	8%	10%	3%	17%	9%	4%
<b>Antonowo (W)</b>	83	20%	17%	1%	8%	5%		7%	11%	35%	16%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	38%	44%	24%	8%	11%	8%	10%	16%	15%	6%
<b>Podorowo (W)</b>	84	38%	32%	15%	4%	5%	7%	5%	25%	21%	10%

Wykres 28

## Czy chodzisz na jakieś stałe zajęcia pozaszkolne?



Młodzież uczestniczy w zajęciach pozaszkolnych tam gdzie są one łatwo dostępne. W Warszawie chodzą często (Lejowo, Rakuszowo, Podorowo).

W gminach wiejskich (Słomki, Łączki, Wianki) brakuje zajęć pozaszkolnych i uczniowie rzadziej w nich uczestniczą. W małych

miastach nie ma reguły: w Złotowie uczniowie często chodzą na zajęcia pozaszkolne podczas gdy w Rybinie i Więcborku raczej rzadko. Widać bardzo wyraźną różnicę w dostępności kursów językowych pomiędzy Warszawą i pozostałymi gminami.

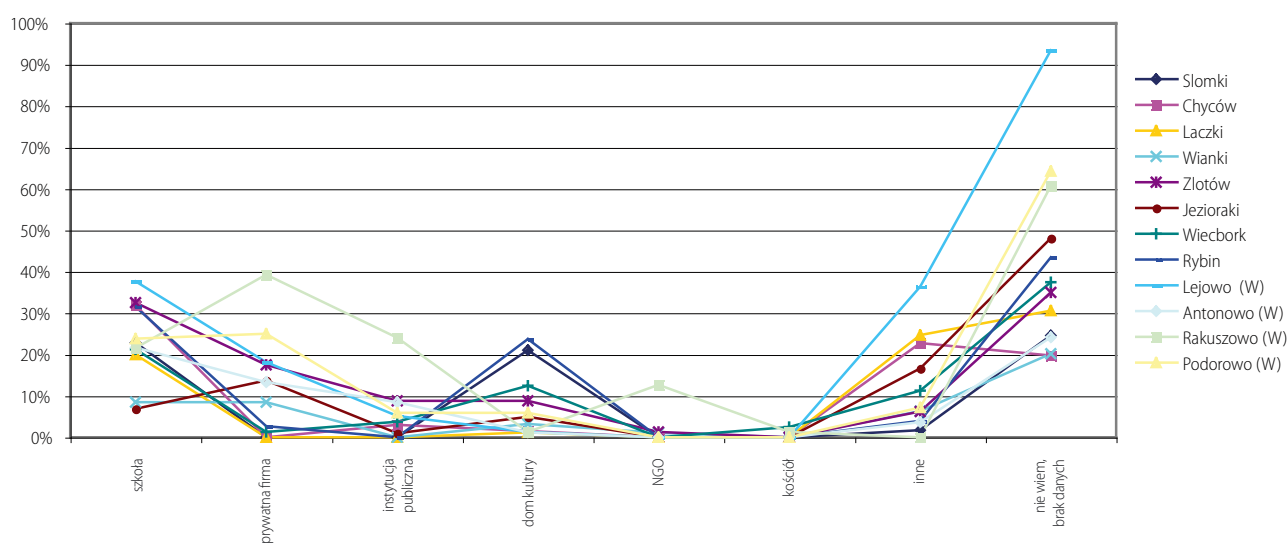
Tabela 17

## Czy chodzisz na jakieś stałe zajęcia pozaszkolne? Gdzie?

Gmina	liczebność	% w wierszu								
		szkoła	prywatna firma	instytucja publiczna	dom kultury	NGO	kościół	inne	nie wiem, brak danych	ogółem
<b>Słomki</b>	57	23%	0%	0%	21%	0%	0%	2%	25%	100%
<b>Chyców</b>	66	32%	0%	3%	2%	0%	0%	23%	20%	100%
<b>Łączki</b>	85	20%	0%	0%	1%	0%	0%	25%	31%	100%
<b>Wianki</b>	94	9%	9%	0%	3%	1%	0%	6%	20%	100%
<b>Złotów</b>	80	33%	18%	9%	9%	1%	0%	6%	35%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	7%	14%	1%	5%	0%	0%	17%	48%	100%
<b>Więcbork</b>	80	21%	1%	4%	13%	0%	3%	11%	38%	100%
<b>Rybin</b>	76	32%	3%	0%	24%	0%	0%	4%	43%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	38%	18%	5%	1%	0%	0%	36%	94%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	22%	13%	8%	1%	0%	0%	4%	24%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	22%	39%	24%	1%	13%	1%	0%	61%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	24%	25%	6%	6%	0%	0%	7%	64%	100%

Wykres 29

## Czy chodzisz na jakieś stałe zajęcia pozaszkolne? Gdzie?



W gminach wiejskich zajęcia stałe organizowane są niemal wyłącznie przez szkołę, dom kultury. Dla tych instytucji konkurencji nie stanowią w zasadzie prywatne firmy oraz inne instytucje publiczne. W małych miastach a zwłaszcza w Warszawie tę

konkurencję widać bardzo wyraźnie. We wszystkich warszawskich i podwarszawskich gminach uczniowie częściej uczestniczyli w zajęciach prowadzonych przez prywatne firmy niż w zajęciach w domu kultury.

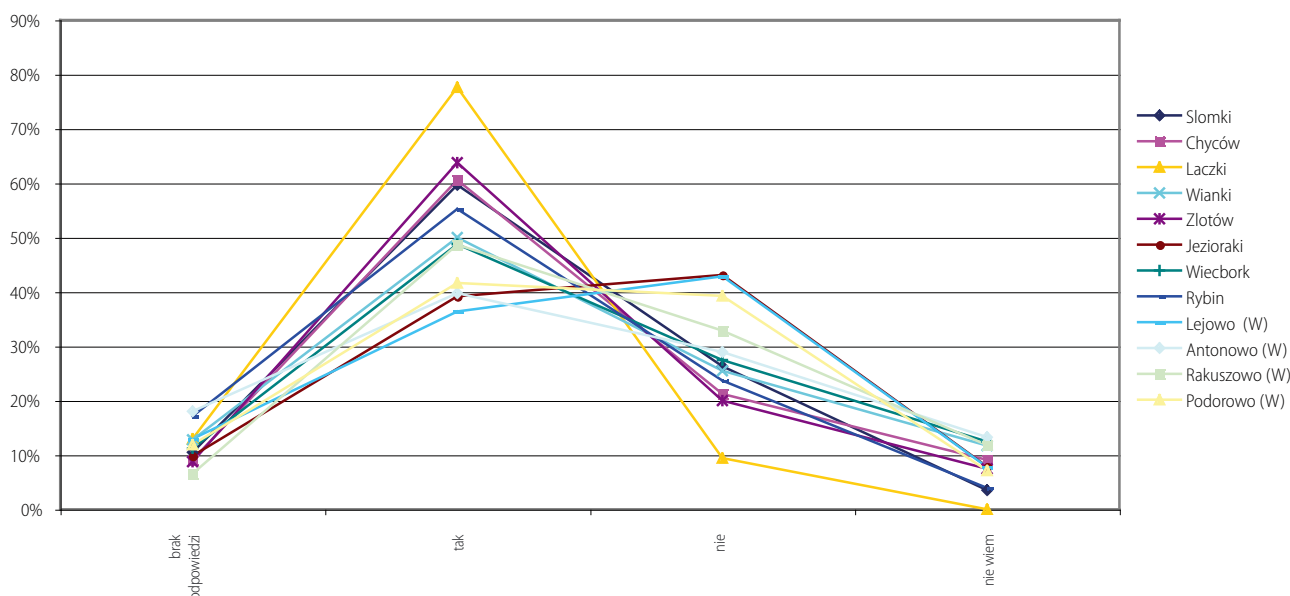
Tabela 18

Czy gdybyś wiedział/ wiedziała o ciekawych zajęciach dla młodzieży w domu kultury w Twoje miejscowości/dzielnicy – czy myślisz, że zapisałbyś/ zapisałaś się na nie czy raczej nie?

Gmina	liczebność	brak odpowiedzi				ogółem
		tak	nie	nie wiem		
		% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu	% w wierszu
<b>Słomki</b>	57	11%	60%	26%	4%	100%
<b>Chyców</b>	66	9%	61%	21%	9%	100%
<b>Łączki</b>	85	13%	78%	9%	0%	100%
<b>Wianki</b>	94	13%	50%	26%	12%	100%
<b>Złotów</b>	80	9%	64%	20%	8%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	10%	39%	43%	8%	100%
<b>Więcbork</b>	80	11%	49%	28%	13%	100%
<b>Rybin</b>	76	17%	55%	24%	4%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	13%	36%	43%	8%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	18%	40%	29%	13%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	7%	49%	33%	12%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	12%	42%	39%	7%	100%

Wykres 30

Czy gdybyś wiedział/ wiedziała o ciekawych zajęciach dla młodzieży w domu kultury w Twoje miejscowości/dzielnicy – czy myślisz, że zapisałbyś/ zapisałaś się na nie czy raczej nie?



Duże zapotrzebowanie na zajęcia deklaruje głównie młodzież z położonych na uboczu wsi (Słomki, Łączki, Chyców) ale również z małych miast (Złotów, Rybin). W Warszawie zainteresowanie zajęciami w domu kultury jest wyraźnie niższe ale też wysokie.

Ponieważ jednak na wsi poza domem kultury i szkołą rzadko działają instytucje organizujące zajęcia wynik ten sugeruje, że rola domów kultury jest największa właśnie na wsi i w małych miejscowościach.



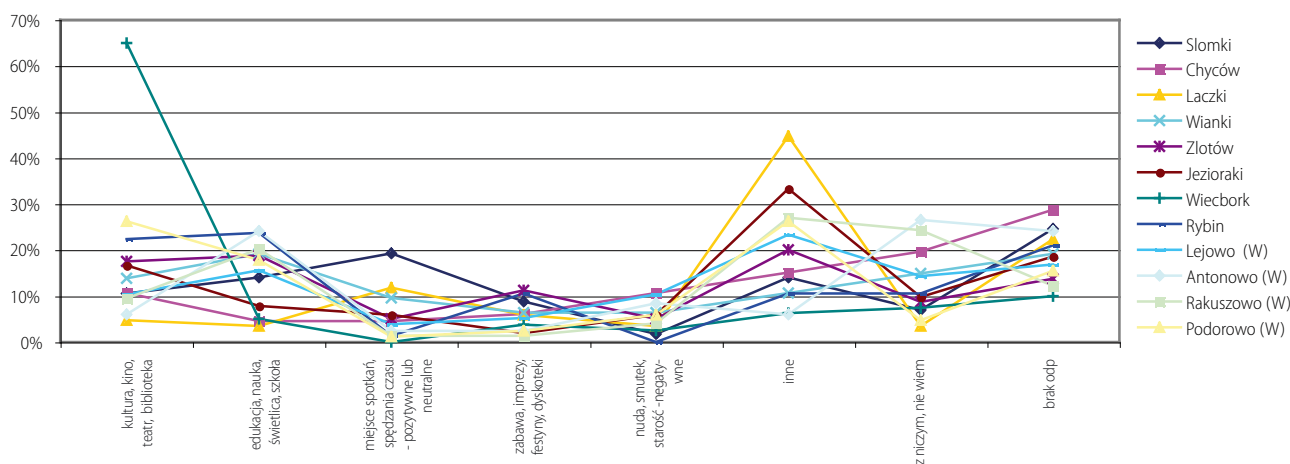
Tabela 19

## Z czym kojarzy Ci się dom kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?

Gmina	liczebność	% w wierszu								
		kultura, kino, teatr, biblioteka	edukacja, nauka, świetlica, szkoła	miejsce spotkań, spędzania czasu - pozytywne lub neutralne	zabawa, imprezy, festyny, dyskoteki	nuda, smutek, starość - negatywne	inne	z niczym, nie wiem	brak odp	ogółem
<b>Słomki</b>	57	11%	14%	19%	9%	2%	14%	7%	25%	100%
<b>Chyców</b>	66	11%	5%	5%	6%	11%	15%	20%	29%	100%
<b>Łączki</b>	85	5%	4%	12%	6%	4%	45%	4%	22%	100%
<b>Wianki</b>	94	14%	19%	10%	6%	6%	11%	15%	19%	100%
<b>Złotów</b>	80	18%	19%	5%	11%	5%	20%	9%	14%	100%
<b>Jezioraki</b>	102	17%	8%	6%	2%	6%	33%	10%	19%	100%
<b>Więcbork</b>	80	65%	5%	0%	4%	3%	6%	8%	10%	100%
<b>Rybin</b>	76	22%	24%	1%	11%	0%	11%	11%	21%	100%
<b>Lejowo (W)</b>	77	10%	16%	4%	5%	10%	23%	14%	17%	100%
<b>Antonowo (W)</b>	83	6%	24%	2%	2%	8%	6%	27%	24%	100%
<b>Rakuszowo (W)</b>	79	9%	20%	1%	1%	4%	27%	24%	12%	100%
<b>Podorowo (W)</b>	84	26%	18%	1%	2%	6%	26%	5%	15%	100%

Wykres 31

## Z czym kojarzy Ci się dom kultury w Twojej miejscowości/dzielnicy?



Zestaw skojarzeń z domem kultury we wszystkich gminach jest dość podobny. Domy kultury kojarzą się z szeroko rozumianą kulturą, z nauką lub przedłużeniem szkoły, z imprezami, festynami itp, z pozytywnymi miejscem spędzania wolnego czasu, ale również często z nudą lub smutkiem.

Wśród zbadanych gmin wyróżnia się Więcbork, w którym dom kultury kojarzy się uczniom głównie z działającym w nim kinem oraz Słomki, w których dom kultury to dla uczniów przede wszystkim pozytywne miejsce spotkań.

# otwarcie dyskusji

Domy kultury mają duży potencjał jednoczenia różnych instytucji, osób, inicjatyw, by działać na rzecz społeczności lokalnej. Są rozpoznawane przez mieszkańców i stanowią znane miejsce na mapie wielu miejscowości. Mają do odegrania ważną rolę: bywają pierwszym, a często jedynym miejscem spotkania z kulturą.

Dzięki badaniom udało nam się nieco zgłębić rzeczywistość ich codziennej pracy. Okazało się, że jest ona bardziej skomplikowana, niż mogłoby się wydawać. Domy kultury różnią się od siebie, począwszy od odmiennie sformułowanych misji, przez programy, skończywszy na sposobach finansowania.

Celem naszej pracy było sporządzenie swoistego portretu mazowieckich domów kultury tak, by mogły w nim one rozpoznać swoje słabe i mocne strony. Przyjrzeć się swoim sposobom działania i skonfrontować z przykładami działań innych. Chcieliśmy także podsunąć pewne kierunki myślenia i zadać – naszym zdaniem – ważne pytania. Czy to się udało? Niech Państwo ocenią sami.

Jak pokazała diagnoza, większe szanse na sukces mają te ośrodki kultury, które odważnie poszukują nowych rozwiązań, nie poddają się ograniczeniom i marazmowi, otwierają się na nieznaną dotąd kierunki. Właśnie dlatego chcemy zachęcić wszystkich, którym nie jest obojętny los domów kultury – do dyskusji i poszukiwań. Jaki powinien być idealny dom kultury? Spróbujmy wspólnie odpowiedzieć na to pytanie.

Wszystkim badanym domom kultury dziękujemy za otwartość, która pozwoliła nam przeprowadzić te badania.

**Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”**  
[www.zoomnadomykultury.pl](http://www.zoomnadomykultury.pl)

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