Animacja kultury

Między improwizacją a efektem mikrozmiany

RAPORT BADAWCZY



wydawnictwo mik

Spis treści

Wprowadzenie
PIOTR KNAŚ • 3

Mikrozmiany a rozwój lokalny
BEATA CYBORAN • 6

Metodologia
BEATA CYBORAN, PIOTR KNAŚ • 14

Prezentacja podstawowych wyników ankiety
PIOTR KNAŚ, MAGDALENA RÓŻYCKA • 17

Analiza wyników ankiet. Podsumowanie kluczowych kwestii
PIOTR KNAŚ, MAGDALENA RÓŻYCKA • 31

Wnioski i rekomendacje
BEATA CYBORAN, PIOTR KNAŚ, MAGDALENA RÓŻYCKA • 41

Załącznik. Generator cytatów • 44

Bibliografia • 53

Wprowadzenie

Animacja kultury w Polsce stanowi niezwykle zróżnicowany obszar działań. Animatorzy i animatorki funkcjonują jako osoby niezależne, w ramach nieformalnych grup oraz instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw. Działają w nurcie profesjonalizacji i zawodowstwa wykonując swoją pracę zarobkową, jako społecznicy oraz aktywistki w ramach inicjatyw oddolnych, społecznych, niezinstytucjonalizowanych. W działalności animatorów i animatorek splatają się:

- twórczość,
- inicjatywność,
- działania edukacyjne,
- procesy organizowania wspólnot lokalnych.

Twórczość w animacji kultury to umiejętność wprowadzania elementów artystycznych i kreatywności do życia codziennego lokalnych społeczności. Animatorzy często korzystają z różnych form sztuki — od literatury, teatru, muzyki, sztuk wizualnych, przez ogrodnictwo, kultywowanie tradycji lokalnych, po działania multimedialne i cyfrowe — aby inspirować uczestników i angażować ich w procesy twórcze.

Inicjatywność to zdolność animatorów do identyfikowania potrzeb społeczności, inicjowania działań i wprowadzania innowacji społecznych i kulturowych, to umiejętność wcielania pomysłów w czyn,

planowanie przedsięwzięć i prowadzenie ich dla osiągnięcia zamierzonych społecznych celów.

Edukacja kulturowa jest jednym z kluczowych obszarów animacji kultury i służy wzbogacaniu jednostek i całych społeczności o nowe kompetencje. To społeczne, wzajemne przekazywanie wiedzy w sposób angażujący, uczenie praktycznych umiejętności, takich jak komunikacja, współpraca czy zarządzanie inicjatywami.

Organizowanie wspólnot to proces, w którym animatorzy działają jako mediatorzy i facylitatorzy integrujący różne grupy wokół wspólnych celów i wartości. Poprzez swoje działania tworzą przestrzenie dialogu, nowych relacji, współpracy i wspólnego działania. Potrafią zmobilizować innych do działania i wycofać się, gdy ich animacyjna aktywność nie jest już potrzebna. To nadawanie sprawczości i podmiotowości lokalnej społeczności, by zająć się następnie kolejną sprawą w ramach rzeki lokalnych tematów, które tego wymagają.

Animacja kultury rozwija się w bliskości lub też czasem w opozycji do siostrzanego nurtu upowszechniania kultury — procesu polegającego na szerokim, profesjonalnym udostępnianiu dóbr kultury (np. sztuki, muzyki, literatury) publiczności w ramach systemu instytucji kultury. Jego celem jest edukacja kulturalna, zwiększenie dostępu do już istniejących form kultury i sztuki oraz zachęcenie do ich konsumowania. Innymi słowy — polega na rozwoju uczestnictwa w kulturze mierzonego udziałem w wydarzeniach kulturalnych, liczbą zrealizowanych praktyk kulturowych. To w pewnym sensie model podawczy (instytucja oferuje, odbiorcy uczestniczą). Poświęca się tu mniej czasu na bezpośrednią partycypację czy współtworzenie przez odbiorców działań w modelu lokalnego laboratorium. Można wskazać, że oferowane uczestnictwo jest „widzowskie" — zaangażowanie odbiorców jest dość ściśle zaprojektowane jako doświadczenie/ ścieżka uczestnictwa. Często skupia się na opracowanych „gotowych do konsumpcji" treściach, które nie mają związku z kontekstem potrzeb/ wyzwań lokalnych społeczności, a są skierowane do konkretnych grup zainteresowania, grup konsumenckich, środowisk.

Zarówno upowszechnianie, jak i animacja kultury mogą się uzupełniać, ale różnią się dynamiką, skalą działania i sposobem zaangażowania odbiorców. Upowszechnianie kultury koncentruje się na dostarczaniu treści kulturowych, co jest przydatne w sytuacjach, gdy celem jest zwiększenie dostępności do sztuki i wiedzy, tworzenie oferty kulturalnej, zarabianie na sztuce i kulturze. Tu przydają się kompetencje menedżerskie, producenckie, marketingowe związane z kreacją wydarzeń i dystrybucją produktów kultury i sztuki.

Animacja kultury jest bardziej lokalna, angażująca i procesualna — jej celem jest zmiana społeczna, inkluzja, budowanie relacji i lokalna aktywizacja ludzi. Spotyka się bardziej z edukacją nieformalną i pozaformalną, animacją społeczną, aktywizmem lokalnym, wolontariatem, pracą socjalną, promocją dziedzictwa lokalnego i tradycji, twórczością lokalną, rzemiosłem i twórczością handmade w nurcie DIY (Do It Yourself). Należy jednak zauważyć współistnienie, naprzemienność, zależność i potencjał dobrych relacji tych dwóch form pracy związanych z rozwojem uczestnictwa w kulturze. Gdzieś pomiędzy sytuuje się jeszcze system rozwoju kompetencji artystycznych, nurt instruktorski Amatorskiego Ruchu Artystycznego, mistrzowski związany z edukacją artystyczną i rozwojem talentów — zarówno w ramach aktywności profesjonalnej, jak i amatorskiej. To działania, które wspierają ludzi w odkrywaniu, rozwijaniu i doskonaleniu ich zdolności twórczych w różnych dziedzinach sztuki. Obejmuje zarówno rozwój umiejętności technicznych, jak i ekspresji twórczej, a także budowanie pewności siebie i przestrzeni do eksperymentowania.

Te trzy obszary nie są wydzielone wyraźnymi granicami, są równie istotne z perspektywy rozwoju lokalnej kultury i angażują często ten sam zestaw osób zajmujących się organizowaniem kultury w społecznościach lokalnych. Instruktor muzyczny może stać się animatorem społeczności młodzieżowej, ale też producentem koncertu.

Mikrozmiany a rozwój lokalny

Animacja kultury w lokalnych społecznościach to nieustanny proces odtwarzania relacji, rozwijania kompetencji i reagowania na nowe wyzwania. Społeczności stale ewoluują, zmieniają się warunki, w których funkcjonują. Animacja jest działalnością elastyczną, adaptacyjną i długofalową oraz małoskalową. Może łatwo przekraczać granice sektorowe i poszerzać rolę kultury jako narzędzia zmiany społecznej. Jest to zarówno działalność nastawiona na regenerację wspólnoty, jak i narzędzie do budowania przyszłości, które wzmacnia zdolność lokalnych społeczności do samodzielnego i zrównoważonego rozwoju. Dlaczego tak się dzieje? Powodem nie jest bynajmniej, że animatorzy to wysoko opłacani eksperci od rozwoju lokalnego, uniwersyteccy badacze relacji społecznych, zawodowi innowatorzy czy też myśliciele społeczni. Dzieje się tak poprzez mikrozmiany, które zachodzą niejako przy okazji, a są wywoływane w trakcie działań animacyjnych. Okazuje się bowiem, że animacja lokalnej kultury to bezpieczna i skuteczna przestrzeń takich niewielkich zmian społecznych, dla których kultura staje się swoistym narzędziem.

Mikrozmianami określić możemy niewielkie, często niezauważalne na pierwszy rzut oka działania, mające jednak głęboki wpływ na dynamikę lokalnych społeczności. Są to drobne kroki podejmowane przez animatorów, mieszkańców i liderów lokalnych, które z czasem prowadzą do większych zmian w strukturze relacji, kompetencjach społecznych i zdolnościach wspólnot do radzenia sobie z wyzwaniami. Mikrozmiany

w relacjach to np. stworzenie przestrzeni do spotkań, inicjowanie dialogu między różnymi grupami czy budowanie mostów między pokoleniami. Każde takie działanie, choć niewielkie, zwiększa zaufanie i wzmacnia więzi społeczne. Każde warsztaty, szkolenie czy wspólna inicjatywa to szansa na zdobycie nowych umiejętności — od technicznych, jak obsługa nowych technologii, po społeczne, jak praca w grupie. Animatorzy, działając elastycznie, odpowiadają na konkretne potrzeby społeczności, dostosowując działania do bieżących sytuacji. Te małe reakcje na aktualne problemy mogą z czasem przekształcić się w stałe rozwiązania.

Odwołując się do literatury przedmiotu możemy wskazać na ścisłe relacje pomiędzy animacją uruchamiającą mikrozmiany a lokalnym rozwojem społecznym chociażby w kontekście definicyjnym:

- animacja to pewien rodzaj praktyki społecznej skierowanej na jednostki, grupy lub społeczności w celu osiągnięcia pozytywnej zmiany, charakteryzujący się upodmiotowieniem uczestników i nastawieniem na relacyjność[1];
- animacja to każde działanie w grupie lub w stosunku do grupy (zbiorowości lub środowiska), zmierzające do rozwijania komunikacji między ludźmi i nadawania struktury życiu społecznemu, przy stosowaniu metod półdyrektywnych: jest to metoda integracji i partycypacji[2];
- animacja to zachęta do indywidualnej i grupowej emancypacji;
- animacja to wachlarz rozmaitych inicjatyw zachęcających ludzi do wykorzystania całego potencjału, który w stanie utajonym znajduje się w nich samych i w ich środowisku. Stanowi także wsparcie w uzyskiwaniu poczucia przynależności do

1 B. Jedlewska, *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Lublin 1999, s. 55.

2 P. Besnard, *Problematyka animacji społeczno-kulturalnej*, w: *Rozprawy o wychowaniu*, red. M. Debesse, G. Mialaret, t. 2, tłum. Z. Zakrzewska, Warszawa 1988, s. 344.

społeczeństwa, na które można wywierać wpływ i w którego życiu można uczestniczyć[3].

Podsumowując, animacja to praktyka społeczna, która mieści w sobie:

- działania nastawione na kształtowanie wspólnoty, w tym przeciwdziałanie izolacji i wykluczeniu, które znajdują zastosowanie szczególnie w społecznościach zdezintegrowanych (np. sztucznie powstałych w nowym miejscu, imigranckich);
- działania w centrum, stawiające na uczestnictwo i autoekspresję, mające na celu doprowadzenie do współpracy jednostek (tworzenie miejsc nieformalnych spotkań, pełniejsze korzystanie z infrastruktury instytucjonalnej, która zostaje w ten sposób niejako „uspołeczniona");
- działania oparte na aktywnej interwencji (często z inspiracji sił zewnętrznych), nastawione na wyzwolenie i emancypację, a także uzyskanie (lub odzyskanie) poczucia sprawstwa, samostanowienia, kontroli nad własnym losem (działania w tym nurcie mogą mieć charakter polityczny i bywają traktowane jako zagrożenie dla istniejącego status quo);
- działania, które przede wszystkim stawiają na partycypację przez odwołanie do idei demokratycznych w kulturze, w tym podwyższanie świadomości obywatelskiej[4].

Jeśli rozwój lokalny będziemy definiować jako działanie na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów (społecznych, gospodarczych, politycznych, kulturalnych, etnicznych) i stwarzania warunków do zaspokajania potrzeb

3 M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 1993, s. 14, 61, 84.

4 J. Grad, U. Kaczmarek, *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiany modelu,* Poznań 1996, s. 118—119.

indywidualnych oraz zbiorowych dzięki zaangażowaniu samych mieszkańców, którego naczelną zasadą jest „lokalna praca na rzecz lokalnej społeczności z wykorzystaniem lokalnych zasobów"[5], to potencjał praktyki animacyjnej będzie tu niezbędny. Lokalne działania na rzecz rozwoju powinny bowiem w jak największym stopniu orientować się na dobro wspólne; wytwarzać zarówno dobra i usługi, jak i odnawiać posiadane zasoby środowiskowe, społeczne i kulturalne; zaspokajać potrzeby niezaspokojone, czyli oferować produkty i usługi wszystkim lokalnym grupom interesu, przede wszystkim grupom marginalizowanym, o słabszej sile nabywczej, nie zaś wyłącznie grupom uprzywilejowanym czy mającym swobodny dostęp do usług społecznych. Ważne są także działania na rzecz wzmacniania lokalnego kapitału społecznego i rozwoju wspólnoty[6].

Ewa Bobrowska widzi w animacji wsparcie dla rozwijania społeczeństwa obywatelskiego i budowania sfery publicznej. Pisze, że „animacja to metoda pracy z ludźmi, która opiera się na własnych założeniach i odwołuje do określonego zespołu wartości, można więc mówić o szczególnej, właściwej jej ideologii, która jest ściśle związana z ideą budowania społeczeństwa obywatelskiego"[7]. Animacja jest bowiem zorientowana na budowanie poziomych relacji międzyludzkich, które są podstawą współpracy i budują kapitał społeczny. Animator to w pewnym sensie katalizator wielu procesów społecznych. Obszarem jego działania jest sfera publiczna, w której ludzie występują jako osoby prywatne i podejmują swoje działania w czasie wolnym. Wprawdzie on sam może reprezentować instytucję publiczną, a także inicjować współpracę

5 A. Potoczek, *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, w: *Stymulowanie rozwoju lokalnego — perspektywa społeczna i organizacyjna*, red. A. Potoczek, Toruń 2001, s. 4—5.

6 K. Birkhölzer, *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał,* w: *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, red. E. Leś, M. Ołdak, Warszawa 2006, s. 30—37.

7 E. Bobrowska, *Podmiotowość społeczna a animacja. Uwagi na marginesie najnowszych raportów o kulturze*, „Pedagogika Społeczna", 2012, nr 1(43), s. 18.

różnych zorganizowanych podmiotów, wśród których może być np. władza samorządowa, ostatecznymi adresatami jego działań są jednak zawsze ludzie w rolach prywatnych, od których oczekuje, by niejako wyszli z własnych domów i spotkali się z innymi wokół tego, co wspólne.

Wszystkie podstawowe właściwości społeczeństwa obywatelskiego bliskie są celom animacji społeczno-kulturalnej (wspólnotowość, zaufanie, pluralizm, aktywność obywateli i zdolność do samoorganizacji oraz działania bez impulsów ze strony państwa/władzy, umiejętność i chęć działania na rzecz dobra społecznego). Lokalna działalność animacyjna sprzyja konstytuowaniu się sfery publicznej jako przestrzeni wyrażania poglądów i dyskutowania na tematy ważne dla danej społeczności, jako przestrzeni inicjatyw społecznych i aktywności jednostek na rzecz wspólnego dobra, czyli autentycznej partycypacji w życiu społecznym.

To także narzędzie tworzenia struktur umożliwiających realizację idei demokracji kulturowej/demokracji w kulturze, która zakłada otwieranie się na potrzeby kulturowe społeczeństwa, wynikające z codziennego życia. Budowanie demokracji w kulturze oparte jest na rozwijaniu partycypacji społecznej w tej przestrzeni i wiąże się ze wzmacnianiem czynnego uczestnictwa w kulturze oraz wpływaniem na kształtowanie polityki w tym zakresie. Koresponduje to z koncepcją ekologii kulturowej, określanej w literaturze anglojęzycznej jako *local cultural ecosystem* lub *cultural ecology*. Jest to poszukiwanie równowagi pomiędzy myśleniem nastawionym na eksploatację zasobów kulturowych, a tym, co je chroni. To inspirowanie społeczności lokalnej do współuczestnictwa w procesach kreowania wartości kulturowych w odniesieniu do własnej przestrzeni życia[8]. To także sprzyjanie tworzeniu się relacji pomiędzy kulturą a innymi sferami życia lokalnej społeczności — edukacją, ochroną środowiska,

8 J. Pascual, *Exploring local policies for cultural diversity*, w: *Local policies for cultural diversity*, Barcelona 2006, http://www.cities-localgovernments.org, dostęp w dniu 07.09.2023, s. 5—11.

rozwojem zrównoważonym. W ekosystemie kultury lokalnej odnajdziemy instytucje kultury, komercyjne organizacje kulturalne, a także indywidualnych twórców, realizujących swoje przedsięwzięcia artystyczne w domowym zaciszu. Myślenie modelem ekosystemu pomaga zrozumieć, w jaki sposób kultura lokalna połączona jest z lokalnym rozwojem społecznym. Podsumowując, wymienić można wiele celów animacji społeczno-kulturowej zbieżnych z założeniami lokalnego rozwoju — tych skoncentrowanych na wzmacnianiu zaangażowania społecznego i praktykowaniu demokracji kulturowej oraz kształtujących jakość życia społeczności.

Animacja kultury może być też rozpatrywana jako czynnik rozwoju lokalnego i model organizacji społeczności lokalnej w związku z następującymi kwestiami:

- fundamentalnym znaczeniem aktywności kulturowej dla lokalnego rozwoju — warunkuje ona bowiem transferowalność różnych zasobów endogennych, ma transgresywną moc[9];
- kulturą — aktywność i ekspresję kulturową można uznać za podstawową egzystencjalną potrzebę człowieka, której zaspokajanie warunkuje jego prawo do rozwoju. Staje się to możliwe, jeśli lokalne instytucje kultury nastawią się na oddolne impulsy i inicjatywy. W konsekwencji lokalna kultura staje się kulturą suwerenną i autentyczną, nieimitacyjną[10];
- powodzeniem opcji suwerenności kulturowej, którego warunkiem jest istnienie „miejsc trzecich", które należą do społeczności lokalnej, a nie do jednostek czy podmiotów władzy. Takie miejsca umożliwiają samoorganizację i jej sprzyjają. To grunt,

9 C. Obracht-Prondzyński, P. Zbieranek, *Dziedzictwo kulturowe jako narzędzie rozwoju regionalnego i lokalnego. Przypadek Pomorza*, w: *Kultura na peryferiach*, red. M. Jacyno, T. Kukołowicz, M. Lewicki, Warszawa 2018, s. 133—166.

10 R. Drozdowski, *Bunt peryferii. Peryferyjność buntu?*, w: tamże, s. 85—97.

na którym mogą wyrastać lokalne kulturowe bogactwo i różnorodność inicjatyw[11].

To opowieść, która brzmi tak miło i dobrze, ponieważ jest idealnym odzwierciedleniem roli przypisywanej kulturze w politykach kulturalnych państwa w związku z budową kapitału społecznego, zrównoważonym rozwojem, wpisywaniem się w trendy przyszłości. Animacja jednak nie zawsze tak działa. W pewnych sytuacjach animacja kultury może kierunek odwrotny, hamując lub nawet utrudniając takie procesy. Dzieje się tak, gdy działania animacyjne nie są odpowiednio zaplanowane, realizowane lub osadzone w lokalnym kontekście. Brak refleksji nad realnymi potrzebami społeczności, upolitycznienie działań (związanie ich z potrzebami kontroli politycznej) czy ignorowanie wyzwań mogą sprawić, że animacja stanie się czynnikiem wzmacniającym istniejące bariery zamiast je przezwyciężać. Nieodpowiednio zaprojektowane działania animacyjne mogą prowadzić do pogłębiania istniejących podziałów społecznych, zamiast je niwelować. Animacja kultury, realizowana przez instytucje lub osoby powiązane z lokalnymi władzami, może stać się narzędziem propagandy politycznej. Brak rzetelnej diagnozy społeczności, dla której prowadzone są działania animacyjne, może skutkować ich nieadekwatnością. Koncentrując się jedynie na organizacji wydarzeń kulturalnych, może marginalizować istotne kwestie społeczne i obywatelskie. Nie uwzględniając dynamicznych zmian społecznych, takich jak migracje, zmieniające się potrzeby pokoleń czy wpływ technologii, może stać się przestarzała i nieatrakcyjna. Wreszcie animacji może po prostu nie realizować zadania publicznego, może być wyrugowana z lokalnego pola kultury, może być ograniczana z powodu nierozpatrywania jej jako istotnego zadania w lokalnych politykach kulturowych i społecznych.

11 M. Krajewski, *Dopływy i dreny, rozlewiska i baseny. O kulturze peryferii*, w: tamże, s. 98—108.

Dlatego w naszej ankiecie postanowiliśmy zapytać o realne warunki, w których rozwija się w Polsce animacja kultury, aby opisać ją jako praktyki i działania (kategorie takie jak kreatywność, inicjatywność, improwizacja, twórczość, sprawczość, podmiotowość, oddolność, uspołecznienie) w strukturach (zakotwiczenie w systemach, włączenie w istniejące ramy instytucjonalne, wplecenie w struktury administracyjne, adaptacja do istniejących warunków organizacyjnych), aby następnie zaproponować rozwiązania, które stworzą lepsze ramy dla tej działalności. Szukaliśmy odpowiedzi na pytanie, co można zmienić w kontekście organizacyjnym, którym obecnie dysponujemy, a który może być barierą, a chcielibyśmy żeby dodawał animatorom i animatorkom skrzydeł.

Metodologia

Zrealizowaliśmy badanie ankietowe w formie kwestionariusza online, bez doboru próby badawczej. Opierało się na bardzo krótkim zestawie pytań mających na celu zrozumienie doświadczeń, wyzwań oraz motywacji osób związanych z działalnością kulturalną zakotwiczoną lokalnie, mieszczącą się w szeroko rozumianym polu organizowania kultury. Nie kładliśmy nacisku na animację kultury, nie pytaliśmy wprost o tę kwestię, tak, żeby na etapie analizy dysponować materiałem obejmującym różnorodne zagadnienia związane z organizowaniem kultury lokalnie, skąd będzie można pozyskać informacje istotne dla analizy tematu animacji kultury.

Celem ankiety było zebranie informacji na temat:

- doświadczenia zawodowego i kontekstu pracy osób zajmujących się animacją kultury w Polsce;
- motywacji oraz trudności napotykanych w codziennej działalności;
- roli animatorów w społecznościach lokalnych, w tym wpływu ich pracy na lokalne potrzeby i relacje społeczne;
- współdziałania i współpracy z innymi podmiotami i osobami;
- potrzeb oraz barier strukturalnych i organizacyjnych, które wpływają na skuteczność działań animacyjnych.

Niniejszy raport jest zapisem cząstkowej analizy zebranego materiału i jego celem jest wybranie kwestii do pogłębionej analizy na kolejnym etapie. Dodatkowo korzystaliśmy z materiałów wypracowanych w ramach drugiego modułu badawczego w naszym projekcie, polegającego na analizie konkretnych studiów przypadku związanych z lokalną kulturą i animacją. Prezentacja tych kejsów znajduje się w drugim raporcie.

W ankiecie znalazły się proste pytania o konteksty pracy w kulturze, takie jak staż pracy w kulturze, województwo działania, charakter pracy, grupy docelowe, z którymi realizowane są działania, podmioty/organizacje, z którymi jest związana dana osoba. Umożliwia to zrozumienie tła działalności animatorów oraz specyfiki ich pracy. Zaplanowaliśmy pytania o motywacje i osiągnięcia „Co Cię motywuje do działania?" oraz „Co uważasz za swoje osiągnięcia?", które mają na celu zidentyfikowanie czynników napędzających działalność animacyjną oraz rezultatów, które uczestnicy badania uważają za swoje sukcesy. Są również pytania o bariery i trudności „Na jakie bariery napotykasz w swojej pracy?" oraz „Co chciałbyś/chciałabyś zmienić w realiach swojej pracy?", które umożliwiają zdiagnozowanie problemów strukturalnych, organizacyjnych, społecznych i instytucjonalnych. Pytania te pomagają wskazać, jakie zmiany są najbardziej potrzebne, aby poprawić warunki pracy animatorów i animatorek. Tu dodatkowo zadaliśmy pytanie o kwestie związane z realizacją działań („Jakie kwestie usprawniają, a jakie utrudniają Twoje działania?"), aby dodać kontekst związany z realnymi praktykami animacyjnymi. Zaproponowaliśmy pytanie o wpływ działań animatorów na społeczności lokalne „Czego może zabraknąć lokalnie, jeśli nie będzie wykonana Twoja praca?". To pytanie pomaga zrozumieć, jakie luki powstają w lokalnych społecznościach bez działań animacyjnych, w opinii animatorów i animatorek. Dodatkowo zastosowaliśmy metapytanie: „Dlaczego trudno było udzielić odpowiedzi na to pytanie?" i dodaliśmy je jako opcję przy każdym pytaniu w ankiecie. Chcieliśmy zobaczyć, jakie kwestie są trudne do uchwycenia, np. w związku ze złożonością pracy animatorów i animatorek albo w związku z emocjami dotyczącymi danego tematu.

Otwarta forma pytań pozwalała na indywidualne, bardziej szczegółowe odpowiedzi. Pytania zostały zaprojektowane tak, aby uchwycić zarówno konkretne fakty (np. obszar działania, grupy docelowe), jak i refleksje osobiste, co pozwala na lepsze zrozumienie specyfiki pracy animatorów kultury. Otwarte pytania dają możliwość wyrażenia osobistych doświadczeń, które często są kluczowe w kontekście działań lokalnych. Pytania dotyczące barier i osiągnięć pomagają zidentyfikować kluczowe aspekty, które wpływają na skuteczność animacji kultury. Pytania o wpływ działań na społeczności pozwalają zrozumieć, jaką rolę pełnią animatorzy w lokalnym ekosystemie kulturowym. Są to oczywiście pytania o opinie animatorów na temat ich własnej działalności, co pozwala na uzyskanie unikalnej perspektywy od osób bezpośrednio zaangażowanych w działania animacyjne. Taki sposób badania dostarcza wglądu w to, jak animatorzy postrzegają swoje sukcesy, wyzwania oraz wpływ ich pracy na społeczności lokalne. Pozwala również na identyfikację potrzeb i problemów, które mogą być niewidoczne z perspektywy instytucji zewnętrznych czy decydentów, a które są kluczowe dla zrozumienia realiów animacji kultury w Polsce. Dzięki temu możliwe jest stworzenie bardziej trafnych rekomendacji oraz programów wsparcia, które będą dostosowane do rzeczywistych warunków pracy i specyfiki środowiska animatorów.

Z drugiej strony przekazane opinie animatorek i animatorów niekoniecznie dobrze oddają obiektywne kwestie związane z animacją, ponieważ jest to samoopis środowiskowy, wyrażanie opinii o swoje działalności z perspektywy animatorów, a nie niezależna ocena ich działań czy wpływu na społeczności lokalne. Taka perspektywa może być subiektywna i zabarwiona ich osobistymi doświadczeniami, aspiracjami lub frustracjami, co sprawia, że wnioski należy interpretować ostrożnie. Z jednej strony, opinie te są wartościowe, ponieważ pokazują, jak animatorzy rozumieją swoją rolę i jakie widzą potrzeby. Z drugiej strony, brakuje w nich zewnętrznej oceny skuteczności działań, porównania z innymi obszarami działań lokalnych czy uwzględnienia głosu społeczności, dla których te działania są prowadzone.

Prezentacja podstawowych wyników ankiety

Zastosowanym przez nas narzędziem badawczym był anonimowy kwestionariusz ankiety online zamieszczony na platformie Webankieta. Najpierw w okresie od 6 maja do 13 maja 2024 realizowaliśmy pilotaż ankiety. Zebraliśmy w nim 35 dokończonych ankiet, z czego 34 zawierały odpowiedzi na więcej niż trzy pytania. Wyniki pilotażu włączyliśmy do całościowej analizy. Ostateczna ankieta była aktywna od 25 czerwca do 11 lipca 2024 roku. W tym okresie zebraliśmy 210 dokończonych ankiet, z czego 206 respondentów(-ek) udzieliło odpowiedzi na więcej niż 3 pytania. Kwestionariusz ankiety zawierał łącznie 10 pytań, z czego 3 to pytania zamknięte (dwa jednokrotnego wyboru, jedno z możliwością wyboru maksymalnie trzech odpowiedzi), a pozostałe to pytania otwarte. Łącznie w pilotażu oraz główny okresie zbierania danych wypełniono łącznie 245 ankiet, z czego 240 zawierały odpowiedzi na więcej niż trzy pytania.

245 osób określiło w ankiecie swój staż pracy w kulturze:

- do 5 lat: 41
- 6—10 lat: 58
- 11—20 lat: 76
- powyżej 20 lat: 70

245 osób określiło region swoich działań:

- mazowieckie: 85
- małopolskie: 46
- śląskie: 20
- lubelskie: 13
- łódzkie: 12
- dolnośląskie: 11
- pomorskie: 11
- wielkopolskie: 11
- podlaskie: 9
- zachodniopomorskie: 7
- kujawsko-pomorskie: 7
- podkarpackie: 4
- opolskie: 4
- warmińsko-mazurskie: 2
- świętokrzyskie: 2
- lubuskie: 1

Najczęściej wymieniane podmioty, organizacje, instytucje, z którymi związane są osoby, które odpowiedzialy na ankietą są następujące (w kolejności związanej z liczbą wskazań):

- Domy i ośrodki kultury; świetlice, centra aktywności lokalnej — lokalne instytucje stanowiące kluczowe miejsca pracy animatorów, gdzie organizowane są wydarzenia kulturalne, edukacyjne i społeczne.
- Biblioteki publiczne — miejsca skupiające się na promocji czytelnictwa, edukacji oraz organizacji wydarzeń lokalnych.
- Organizacje pozarządowe (NGO-osy) — działające w różnorodnych obszarach, takich jak ekologia, edukacja, historia i dziedzictwo kulturowe.

- Grupy nieformalne — grupy artystyczne, sąsiedzkie lub związane z konkretnymi inicjatywami lokalnymi, często działające na zasadach wolontariatu.
- Koła Gospodyń Wiejskich (KGW) — aktywnie zaangażowane w organizację wydarzeń i promocję lokalnych tradycji.
- Szkoły i przedszkola — działania w formie zajęć dodatkowych, jak i projektów edukacyjnych.
- Muzea i galerie sztuki; izby regionalne, centra dziedzictwa — miejsca związane z historią, dziedzictwem kulturowym i sztuką, często angażujące lokalne społeczności.
- Jednostki samorządowe — urzędy gmin, miast i powiatów, skąd również podejmowane są bezpośrednie działania kulturalne, edukacyjne i animacyjne.
- Teatry i grupy teatralne, zespoły ludowe, grupy artystyczne — zespoły związane z działalnością artystyczną i performatywną.

Działania osób, które odpowiedziały na naszą ankietę są bardzo różnorodne, można je jednak podsumować następująco:

- Edukacja artystyczna i kulturalna — organizacja warsztatów, zajęć artystycznych i edukacyjnych, które obejmują wszelkie możliwe tematy, kwestie i dyscypliny, m.in. rękodzieło, muzykę, teatr czy sztuki wizualne, ale też kulinaria czy majsterkowanie.
- Promocja czytelnictwa — warsztaty, zajęcia animacyjno-czytelnicze dla dzieci i młodzieży, spotkania autorskie oraz działania popularyzujące literaturę w społecznościach lokalnych.
- Organizacja wydarzeń kulturalnych — od koncertów i spektakli po festiwale, konkursy i gry terenowe. W tym także organizacja działalności charytatywnej.

- Rozwój społeczny i integracja — działania i inicjatywy ukierunkowane na budowanie więzi społecznych, wspieranie lokalnych liderów i aktywizację różnych grup wiekowych.
- Animacja czasu wolnego — organizacja wydarzeń plenerowych, rekreacji, zajęć sportowych, aktywności dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów.
- Zachowanie dziedzictwa lokalnego — działania związane z ochroną kultury materialnej i niematerialnej, np. warsztaty dotyczące lokalnych tradycji i historii, ale także promocja lokalnej twórczości.
- Zarządzanie instytucją/zespołem — działanie przenikające wszystkie powyżej wymienione kategorie i wykonywane nie tylko przez osoby na stanowiskach kierowniczych czy dyrektorskich, ale także przez osoby koordynujące projekty i działania.
- Wsparcie dla kadr kultury — realizacja działań, warsztatów i szkoleń, których celem jest podnoszenie kompetencji innych osób pracujących w obszarze kultury.

Rzadziej wymieniano takie rodzaje działań, jak: badania, budowanie publiczności, koordynację dostępności, współpracę międzynarodową czy tworzenie publikacji.

To zestawienie wskazuje na powtarzalny standard i zakres działań, który w większości polega na organizacji działań mających na celu edukację, integrację i rozwój kulturalny rozumiany jako kreowanie szerokiej oferty kulturalnej. To zarówno aktywności o charakterze artystycznym i edukacyjnym, jak i przedsięwzięcia społeczne czy promocyjne, przy czym warto wskazać, że w większości są to różnego typu zajęcia, organizacja grup aktywności, wydarzenia i imprezy lokalne. Warto przy tym dodać, że organizacja wszystkich tych typów działań wiąże się z wykonywaniem konkretnego zestawu obowiązków: koordynacją, pozyskiwaniem środków i partnerów, pracą administracyjną, promocją, a wreszcie sprawozdawczością. Respondentki i respondenci często zaznaczali,

że cały ten wachlarz różnorodnych zadań realizują samodzielnie i nierzadko jednoosobowo.

Najczęściej wybierane zawody, profesje i specjalności z zaproponowanej przez nas listy wielokrotnego wyboru (maksymalnie 3) są następujące:

- Animator(-ka) kultury: 93
- Działacz(-ka) kultury: 60
- Kierownik(-czka) domu kultury (lub menedżer(-ka) innej instytucji/organizacji kultury): 57
- Specjalista(-ka) ds. promocji i organizacji wydarzeń: 53
- Aktywista(-ka)/społecznik(-czka) (włączanie się w działania poza pracą zawodową): 49
- Bibliotekarz(-arka): 48
- Koordynator(-ka) zespołu: 40
- Organizator(-ka) imprez rozrywkowych (organizator(-ka) eventów): 34
- Kulturoznawca(-czyni): 18
- Animator(-ka) czasu wolnego młodzieży [pracownik(-czka) młodzieżowy(-a)]: 17
- Animator(-ka) rekreacji i organizacji czasu wolnego: 16
- Instruktor(-ka) amatorskiego ruchu artystycznego: 15
- Muzealnik(-czka): 13
- Menedżer(-ka) artystyczny(-a): 10
- Pracownik(-czka) galerii/muzeum: 9
- Nauczyciel(-ka) akademicki(-a): 9
- Pedagog(-żka) animacji kulturalnej: 8
- Nauczyciel(-ka): 7
- Nauczyciel(-ka) przedmiotów zawodowych artystycznych: 4
- Edukator(-ka) ekologiczny(-a): 3
- Pracownik(-czka) socjalny(-a): 3
- Arteterapeuta(-ka): 1
- Nauczyciel(-ka) sztuki w placówkach pozaszkolnych: 1

Wiele osób wybrało własny unikalny sposób opisu swojej profesji w ramach dodatkowego pytania, gdzie można było określić samodzielnie rodzaje swojej działalności/aktywności. Lista powyżej została opracowana ekspercko przez zespół badawczy, na bazie istniejących zawodów, kwalifikacji i profesji związanych z badanym obszarem.

Osoby uczestniczące w badaniu odpowiedziały nam na pytanie co ich motywuje do pracy, co daje energię do działania. Podsumowanie tych kwestii może być następujące:

- Sprawczość i widoczny wpływ na społeczność lokalną — wiele osób wskazywało, że satysfakcję czerpią z możliwości zmiany rzeczywistości na lepszą, w tym integracji społeczności i rozwijania ich kapitału kulturowego i społecznego.
- Relacje międzyludzkie — praca z ludźmi, budowanie relacji z uczestnikami działań oraz współpraca z zespołem są kluczowymi czynnikami motywującymi. Wielu respondentów docenia kontakt z innymi, w tym z dziećmi, młodzieżą, artystami i innymi animatorami.
- Kreatywność i różnorodność działań — praca w kulturze oferuje możliwość realizacji własnych pomysłów, tworzenia nowych wydarzeń i eksperymentowania z różnymi formami aktywności. Brak rutyny i dynamiczny charakter pracy są często podkreślane jako zalety.
- Efekty pracy — zadowolenie uczestników, wdzięczność i pozytywne reakcje na organizowane wydarzenia są istotnymi źródłami satysfakcji. Możliwość obserwowania zmian w społeczności i rozwoju uczestników działań daje poczucie sensu.
- Pasja i misja — wielu respondentów traktuje swoją pracę jako życiową pasję. Działanie w kulturze pozwala im realizować wartości, które są dla nich ważne, takie jak wspieranie dziedzictwa kulturowego, propagowanie sztuki czy promowanie edukacji.

- Rozwój osobisty — praca w kulturze pozwala na zdobywanie nowych umiejętności, naukę i rozwój zawodowy. Uczestnicy cenią możliwość zdobywania doświadczeń i uczenia się w trakcie realizacji różnorodnych projektów.
- Dobra atmosfera w pracy — przyjazne relacje w zespole, wsparcie od współpracowników i przełożonych oraz możliwość współpracy z inspirującymi osobami są ważnymi czynnikami wpływającymi na motywację.
- Docenianie i uznanie — pozytywne opinie ze strony odbiorców działań, uznanie ze strony przełożonych oraz widoczność efektów pracy są źródłem satysfakcji.
- Możliwość współpracy i sieciowania — wielu respondentów podkreśla znaczenie współpracy z różnymi grupami, zarówno na poziomie lokalnym, jak i szerszym. Współdziałanie pozwala na realizację większych i bardziej złożonych projektów.
- Radość z budowania tożsamości lokalnej — respondenci doceniają możliwość wzmacniania lokalnej tożsamości poprzez działalność kulturalną, promowanie dziedzictwa i wspieranie tradycji.

Praca w kulturze jest dla wielu osób źródłem głębokiej satysfakcji, ale też wiąże się z wyzwaniami i potrzebą ciągłego zaangażowania, z wymyślaniem inicjatyw na nowo i często żmudnego brnięcia przez różnorodne przeszkody związane z ich realizacją. O tym szerzej w kolejnej części raportu.

Respondenci opisują swoje osiągnięcia i sukcesy przede wszystkim w oparciu o szeroki zakres własnych inicjatyw i znaczenia, które tej działalności przypisują odbiorcy, mecenasi i szersza społeczność. Wskazują na sukcesy organizacyjne i rozwojowe:

- Tworzenie i realizacja dużych festiwali, koncertów, wystaw oraz projektów artystycznych i edukacyjnych.

- Powstawanie nowej infrastruktury instytucji kultury, poszerzanie możliwości działania lokalnych domów kultury oraz rozwój ich działalności kulturalnej.
- Skuteczne pozyskiwanie środków na działania kulturalne i społeczne, także w trudnych lokalnych warunkach finansowych i lokalowych.
- Wdrażanie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych, takich jak digitalizacja archiwaliów czy nowe modele zarządzania.

Respondenci wskazują także na wpływ społeczny inicjatyw i wdrażanie nowych form partycypacji w kulturze:

- Budowanie społeczności wokół projektów i inicjatyw, takich jak koła zainteresowań, młodzieżowe grupy teatralne czy wielopokoleniowe zespoły ludowe.
- Integracja różnych grup wiekowych, w tym seniorów i młodzieży, oraz inicjowanie międzypokoleniowych działań.
- Reorganizacja i otwarcie instytucji na lokalnych mieszkańców i ich potrzeby, co czyni je bardziej dostępnymi i atrakcyjnymi.
- Tworzenie przestrzeni dla działań społecznych, takich jak np. ogrody społeczne czy kręgi kobiet.

Równie istotne dla respondentów były rezultaty edukacyjne i artystyczne, rozwój kompetencji, kształcenie talentów:

- Zauważalne postępy uczestników warsztatów i zajęć w kontekście umiejętności artystycznych, takie jak odkrywanie talentów i rozwój talentów, sukcesy w konkursach.
- Przyciąganie młodzieży i dzieci do instytucji poprzez ciekawe zajęcia i wydarzenia.

- Produkcja oryginalnych spektakli, wernisaży, publikacji i projektów interdyscyplinarnych, które spotykają się z pozytywnym odbiorem.
- Rozwój osobisty i satysfakcja zawodowa związana z tworzeniem inicjatyw, poszerzaniem możliwości swojego działania i własną rolą społeczną w środowisku lokalnym.
- Zdobywanie nowych kwalifikacji, takich jak kursy trenerskie i edukacyjne.
- Poczucie dumy z pracy od podstaw, w tym wyjścia z kryzysów zawodowych i twórczych.
- Bycie autorytetem w swojej dziedzinie oraz rozpoznawalność na lokalnym i regionalnym poziomie.

Respondenci wskazują na lokalny odbiór ich działań w społeczności:

- Wysoka frekwencja na wydarzeniach, pełne widownie i entuzjastyczne reakcje uczestników.
- Tworzenie przestrzeni i programów, które są doceniane przez artystów z zewnątrz i lokalną społeczność.
- Pozytywne opinie i dowody uznania od uczestników, mediów oraz współpracujących instytucji.

W tym kontekście można wskazać na dużą potrzebę uznania, że lokalna działalność kulturalna nie jest niczym gorszym od „narodowej sceny kultury", że kultura lokalna ma się dobrze dzięki pasji i zaangażowaniu animatorek i animatorów jest również inspirującą pracą pełną wyzwań i nowatorstwa w tworzeniu przestrzni uczestnictwa w kulturze.

Na pytanie „Czego może zabraknąć lokalnie, jeśli nie będzie wykonana Twoja praca?" respondenci odpowiedzieli przede wszystkim, że może to skutkować poważnymi konsekwencjami dla społeczności i jej rozwoju. W ich opinii najważniejsze aspekty, które mogą ulec osłabieniu, są następujące:

- Uboższa oferta kulturalna, czyli brak wydarzeń kulturalnych, takich jak koncerty, wystawy, warsztaty czy spotkania autorskie. Zanikanie edukacji kulturalnej i artystycznej, co ograniczy możliwości rozwoju młodzieży i dorosłych. Ograniczenie dostępu do kultury „wysokiej", zastąpienie jej prostą rozrywką.
- Utrata przestrzeni integracyjnych, czyli zniknięcie miejsc, które umożliwiają spotkania, rozwój więzi międzyludzkich oraz integrację różnych grup społecznych, takich jak seniorzy, młodzież czy rodziny. Osłabienie więzi lokalnych i wzrost poczucia samotności wśród mieszkańców.
- Zmniejszenie wsparcia dla lokalnych talentów. Brak platformy dla artystów i twórców do prezentacji ich pracy i rozwijania kariery. Zanikanie możliwości współpracy między lokalnymi artystami i instytucjami.
- Osłabienie edukacji i rozwoju kompetencji. Brak zajęć edukacyjnych dla dzieci, młodzieży i dorosłych, co zmniejszy dostęp do wiedzy i umiejętności. Mniejsze zaangażowanie młodzieży w działania twórcze, co może prowadzić do stagnacji i braku aspiracji.
- Zanikanie dziedzictwa kulturowego i lokalnej tożsamości. Brak działań promujących historię i dziedzictwo regionu, co prowadzi do utraty tożsamości lokalnej. Zanikanie tradycyjnych rzemiosł, zwyczajów i folkloru.
- Duży negatywny wpływ na gospodarkę lokalną. Ograniczenie turystyki kulturowej, niższe dochody lokalnych przedsiębiorstw. Brak wydarzeń przyciągających gości z zewnątrz.
- Społeczno-ekonomiczne wykluczenie. Mniejszy dostęp do darmowych ofert kulturalnych dla osób o niższym statusie ekonomicznym. Brak wsparcia dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak osoby starsze czy osoby o szczególnych potrzebach.

Pojawiły się również głosy wyrażające bardziej sceptyczne podejście do ewentualnego braku działań animatorów i animatorek kultury: lokalna społeczność i tak sobie poradzi, a jeśli ktoś nie wykona tej pracy, w miejsce tego powstaną inne inicjatywy niezwiązane z obszarem kultury. Niektórzy animatorzy przyznają, że ich działania animacyjne mają niewielki wpływ na otoczenie lub są uważane za mało istotne. Pojawiły się opinie, że brak działań kulturalnych w pewnych regionach nie będzie zauważony, ponieważ odbiorcy nie zwracają uwagi na inicjatywy kulturalne a ewentualne braki zostaną uzupełnione przez rozrywkę o prostszym charakterze, co może nie być odbierane jako strata przez większość społeczności. Podsumowując, ankieta odzwierciedla również bardziej negatywne podejście, w ramach którego osoby związane z lokalną kulturą nie czują swojej niezastąpioności, a brak ich pracy może być traktowany jako mało zauważalny lub wręcz niedostrzegany przez społeczność.

Ciekawą konstatacją jest także to, że w wypowiedziach większości badanych animatorów lokalnej kultury zidentyfikowane i zwerbalizowane braki odnoszą się do pojedynczych działań, wydarzeń, sytuacji. Rzadko natomiast zwracano uwagę na zaburzenie, zatrzymanie, spowolnienie jakichś procesów zmiany społecznej, które działalność animacyjna wywołuje. A takowe z pewnością zachodzą, pomimo tego, że pozostają w dużej mierze niezauważone. Narzucają się więc określenia niewidzialności czy nawet przeźroczystości długofalowych efektów działań animacyjnych, które nie są doceniane nawet przez samych animatorów. Prowadzi to do stosunkowo rzadkiego myślenia o własnej pracy w szerszym kontekście i dłuższej perspektywie, a skupieniu się nad tym co tu i teraz.

Zadaliśmy również pytanie, jakie kwestie usprawniają, a jakie utrudniają możliwości działania w kontekście tworzenia wspólnych, partnerskich, uspołecznionych inicjatyw? Analiza znajduje się w tabeli poniżej w podziale na usprawnienia i utrudnienia.

USPRAWNIENIA	UTRUDNIENIA
Kwestie polityczne	
▪ Przyjazne relacje między instytucjami i władzami lokalnymi. ▪ Współpraca z lokalnym samorządem, jeśli władze wspierają kulturę.	▪ Naciski polityczne i nepotyzm. ▪ Polityczna niechęć wobec niektórych tematów, np. projektów zbyt kontrowersyjnych lub niezgodnych z lokalnym podejściem. ▪ Brak długofalowej wizji rozwoju kultury w gminach i powiatach. ▪ Konflikty na szczeblu samorządowym (np. rywalizacja powiatów i gmin).
Kwestie organizacyjne	
▪ Jasne zasady współpracy i dobrze określone cele. ▪ Dobre zarządzanie instytucją kultury. ▪ Współpraca z różnymi podmiotami, w tym NGO i szkołami. Planowanie współpracy i wspólnych inicjatyw. ▪ Sieciowanie z różnymi lokalnymi podmiotami. Znajomość działalności innych podmiotów i dostęp do specyficznych zasobów w posiadaniu innych organizacji. ▪ Stabilne zatrudnienie, np. umowy o pracę.	▪ Biurokracja, nadmierne procedury administracyjne. ▪ Przestarzałe i/ lub nieadekwatne regulacje prawne. ▪ Brak strategii działania przy tworzeniu programu merytorycznego. ▪ Problemy z koordynacją i podziałem kompetencji wewnątrz zespołów. ▪ Skostniałe struktury zarządzania. ▪ Hierarchiczne modele zarządzania ograniczające innowacyjność. ▪ Brak strategii współpracy na zewnątrz instytucji zajmujących się animacją i upowszechnianiem kultury
Kwestie lokalnej współpracy oraz zaangażowanie społeczności	
▪ Pozytywne relacje z lokalną społecznością. ▪ Zaangażowanie mieszkańców w wydarzenia i inicjatywy. ▪ Pomoc i współpraca z wolontariuszami. ▪ Partnerstwa oparte na wspólnym celu. ▪ Współpraca z instytucjami samorządowymi, organizacjami społecznymi i przedsiębiorcami. ▪ Sieć kontaktów z osobami działającymi w kulturze. ▪ Renoma instytucji, dobry wizerunek przyciągający uczestników i sponsorów. ▪ Wsparcie społeczne, aktywne zaangażowanie mieszkańców, którzy wspierają działania kulturalne.	▪ Niski poziom świadomości lokalnej społeczności na temat roli kultury. ▪ Indywidualizm i brak tradycji współpracy na rzecz wspólnego dobra. ▪ Społeczna obojętność wobec niektórych działań kulturalnych. ▪ Rywalizacja między instytucjami. ▪ Nierówny podział zaangażowania między partnerami. ▪ Traktowanie domów kultury jedynie jako dostawców zasobów (np. sal). ▪ Niedostateczna promocja kultury, niska świadomość mieszkańców o dostępnej ofercie kulturalnej.
Kwestie finansowe	
▪ Dostęp do funduszy zewnętrznych, np. programy grantowe. ▪ Możliwość współfinansowania działań przez partnerów i sponsorów. ▪ Stabilne finansowanie kultury przez samorząd lokalny w oparciu o jasne kryteria i cele.	▪ Niedostateczne środki finansowe w ogóle. ▪ Brak systematycznego wsparcia finansowego dla kultury, brak jasności co do planowania w perspektywie 3—5 lat. ▪ Ograniczenia budżetowe uniemożliwiające rozwój infrastruktury i realizację dużych, długofalowych projektów. ▪ Niski poziom budżetu na kulturę, brak środków na bieżące utrzymanie instytucji. ▪ Niepewność finansowania, nieregularne dotacje, krótkoterminowe plany budżetowe. ▪ Wysokie wymagania grantowe, duże wymogi wkładu własnego oraz skomplikowane procedury aplikacyjne. ▪ Konieczność „robienia czegoś z niczego", przymus realizowania działań przy minimalnych nakładach.
Kwestie zawodowe związane z pracą, kompetencje i profesjonalizacja	
▪ Profesjonalizacja kadr kultury. ▪ Umiejętności pisania wniosków i zarządzania projektami. ▪ Zaangażowanie kadry, ludzie pełni pasji, doświadczenia i chęci współpracy. ▪ Kompetencje specjalistyczne: profesjonalne umiejętności w zarządzaniu, marketingu, komunikacji, nowych technologiach, produkcji wydarzeń.	▪ Brak wykwalifikowanej kadry. ▪ Niski poziom świadomości na temat nowoczesnych trendów i modeli zarządzania kulturą. ▪ Wypalenie zawodowe i brak motywacji w zespołach. ▪ Niska motywacja, brak mechanizmów wspierających rozwój i wynagradzanie za wysiłek. ▪ Niedostatek liderów, mało osób chętnych do przejmowania inicjatywy i odpowiedzialności.
Infrastruktura kultury	
▪ Dostęp do przestrzeni, sprzętu i infrastruktury. ▪ Współdzielenie zasobów z innymi instytucjami. ▪ Możliwość korzystania z przestrzeni należących do innych instytucji. ▪ Zaufanie i współpraca między instytucjami.	▪ Niedostosowane budynki i brak nowoczesnych przestrzeni kulturalnych. ▪ Problemy lokalowe (np. zbyt małe sale, brak sal widowiskowych). ▪ Zniszczona, nieuzupełniana lub niewystarczająca infrastruktura techniczna. ▪ Niedostosowanie infrastruktury do współczesnych potrzeb związanych z zapewnieniem dostępności kultury.

Tabela powyżej wskazuje, że jak wiele kwestii ma wpływ na możliwości prowadzenia działalności animacyjnej od kwestii miękkich związanych z kulturą współpracy, współdzieleniem zasobów, zaufaniem aż po tematy związane z kształtem infrastruktury, mecenatem finansowym, ramami organizacyjno-prawnymi. Te konteksty z jednej strony potrafią być bardzo lokalne lub unikalne, inne są zorganizowane na szczeblu centralnym i horyzontalnie dotyczą całego sektora. W związku z tym lokalna animacja kultury jest bardzo różnorodna. Są miejsca świetnie zorganizowane, są miejsca bez animacji kultury, są wreszcie miejsca skonfliktowane lub takie, gdzie animacja nie jest mechanizmem inkluzji, uspołeczniania, rozwoju obywatelskiej wspólnoty.

Kwestię przeciwności i barier w organizowaniu kultury chcieliśmy również zbadać z użyciem innego pytania, mocno ukierunkowane na osobistą perspektywę w formie: „Udaje mi się, pomimo…". Chcieliśmy dowiedzieć się, jakie bariery są kluczowe? Co można zmienić w realiach ukonkretnionych miejsc pracy w obszarze lokalnej kultury? Uczestnicy ankiety wskazali następujące kwestie:

- **Bariery finansowe.** Niewystarczające środki na organizację wydarzeń, zakup sprzętu, rozwój infrastruktury oraz wynagrodzenie pracowników. Niskie zarobki, które nie motywują i prowadzą do odpływu wykwalifikowanej kadry. Konieczność realizowania działań „po kosztach", co ogranicza jakość i zakres projektów. Cięcia budżetowe i niestabilne finansowanie utrudniające planowanie długofalowych działań. Problem z pozyskiwaniem dotacji i skomplikowane procedury aplikacyjne.
- **Bariery organizacyjne.** Biurokracja, która pochłania czas przeznaczony na realizację działań. Chaos decyzyjny, brak wizji oraz strategii w instytucjach kultury. Niedostatek kadry — zbyt mało pracowników, co wymusza multitasking. Brak przejrzystości w zarządzaniu finansami oraz ograniczony wpływ na budżet instytucji.

- **Bariery infrastrukturalne.** Niewystarczająca przestrzeń do organizacji działań kulturalnych. Przestarzała lub źle zaprojektowana infrastruktura, brak nowoczesnego sprzętu i technologii lub brak kompetencji do ich wykorzystania. Problemy z dostępnością przestrzeni dla osób z różnorodnymi potrzebami.
- **Bariery społeczne.** Niskie zainteresowanie kulturą wśród lokalnych społeczności. Opór mieszkańców wobec nowych inicjatyw, wynikający z wcześniejszych negatywnych doświadczeń z instytucjami kultury. Trudności w dotarciu do szerokiej publiczności i przyciągnięciu uczestników na wydarzenia.
- **Bariery polityczne.** Niezrozumienie przez lokalne władze roli i wartości kultury. Wpływy polityczne ograniczające swobodę działania i upolitycznianie instytucji. Naciski na organizację wydarzeń wpisujących się w kampanie wyborcze lub inne cele polityczne.
- **Bariery związane z relacjami i współpracą.** Brak zaufania ze strony przełożonych i lokalnych władz. Rywalizacja i konflikty w zespołach oraz między instytucjami. Niedostateczna współpraca z partnerami i brak wsparcia ze strony innych organizacji.
- **Bariery psychologiczne i osobiste.** Wypalenie zawodowe spowodowane nadmiarem obowiązków i presją wyników. Problemy zdrowotne (zarówno fizyczne, jak i psychiczne), takie jak epizody depresyjne. Poczucie niedocenienia i braku wsparcia w zespole lub przez społeczność. Brak kompetencji w zarządzaniu zespołami przez menedżerów instytucji.
- **Bariery związane z mentalnością i kulturą pracy.** „Niedasizm" i opór wobec innowacji w instytucjach kultury. Skostniałe struktury, brak otwartości na nowe pomysły. Niedocenianie edukacji kulturalnej i procesów twórczych na rzecz masowych wydarzeń.

Analiza wyników ankiet

PODSUMOWANIE KLUCZOWYCH KWESTII

Praca związana z animacją kultury lokalnie wiąże się z działalnością prowadzoną w środowisku ciągłego przezwyciężania przeciwności: to niskie zarobki i związany z tym niski status oraz przepracowanie z powodu ciągłego poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu, często bezsensowna biurokracja, chaos decyzyjny, niezaopiekowane konflikty w zespołach, brak wsparcia od dyrekcji i lokalnych władz, napięcia między lokalnymi instytucjami, wpływ polityki na działania kulturalne, naciski na organizację wydarzeń o charakterze promocyjnym i politycznym.

To liczne ukryte koszty, czyli praca poza godzinami etatowymi, w bardzo zmiennym sezonowo rytmie, z „górkami" zadań wymagającymi pracy non stop: realizacja projektów kosztem czasu prywatnego. Inwestowanie własnych zasobów: wykorzystywanie prywatnych środków (np. sprzętu, materiałów) w działaniach zawodowych, wspomaganie swoich działań wolontariatem ze strony rodziny, angażowanie ich we własną pracę. To również pułapka pasji, czyli silne zaangażowanie wynikające z pasji do kultury, co prowadzi do przeciążenia i wypalenia zawodowego.

Praca związana z animacją kultury lokalnej wiąże się również z ciągłym brakiem odpowiednich zasobów, które są kluczowe dla skutecznego działania. To niskie budżety na realizację projektów, które wymuszają organizowanie wydarzeń po kosztach i ograniczają jakość oraz różnorodność oferty kulturalnej. To brak przydatnej infrastruktury, budynki niedostosowane przestrzennie do organizacji działań, a także brak dostępu

do odpowiedniego wyposażenia technicznego, do specjalistów, co ogranicza możliwości twórcze. To także braki kadrowe, które zmuszają animatorów do wykonywania pracy za kilka osób i multitaskingu, a niedostatek wykwalifikowanej kadry zwiększa presję na tych, którzy pozostają w zespole. Problemy z rekrutacją nowych pracowników i rotacją spowodowaną niskimi zarobkami obciążają obecne zespoły, co przekłada się na mniejszą efektywność i większe ryzyko wypalenia zawodowego. Brak zasobów to również niedostateczne wsparcie szkoleniowe i brak możliwości rozwoju zawodowego. Animatorzy kultury często działają w warunkach, które wymagają od nich radzenia sobie bez profesjonalnych narzędzi, co prowadzi do frustracji i poczucia, że ich praca jest niedoceniana. Brak stabilności i przewidywalności w dostępie do zasobów sprawia, że każde działanie wymaga nadzwyczajnego wysiłku, nowatorstwa organizacyjnego, a często nie przynosi oczekiwanych rezultatów ze względu na ograniczenia, które i tak trudno pokonać.

Praca animacyjna często koncentruje się na bieżących działaniach, które wymagają nieustannej koordynacji wielu drobnych zadań oraz organizacji kolejnych wydarzeń i imprez. Taki sposób pracy, choć dynamiczny i nastawiony na szybkie efekty, sprawia, że brakuje przestrzeni na refleksję nad podejmowanymi działaniami, ich ewaluację oraz na procesowe podejście do realizowanych projektów. W konsekwencji animacja może ograniczać się do krótkoterminowych inicjatyw, które zaspokajają doraźne potrzeby, ale nie budują długofalowej zmiany w społecznościach lokalnych. Brak czasu na analizę nowych wyzwań oraz na planowanie strategiczne może prowadzić do utraty szans na rozwój bardziej trwałych struktur i projektów, które byłyby odpowiedzią na zmieniające się potrzeby społeczne i kulturowe. Animacja, zamiast stawać się narzędziem głębszej transformacji społeczności, może zostać sprowadzona do bieżącej produkcji wydarzeń, co ogranicza jej potencjał jako przestrzeni dla innowacji i rozwoju.

Animatorzy kultury często pracują w środowiskach, gdzie kultura nie jest priorytetem dla lokalnych władz i szerzej — całej społeczności,

a zainteresowanie nią może być marginalne. Obojętność społeczna na kulturę stawia przed nimi wyjątkowe wyzwania, które zmuszają do dużej kreatywności, determinacji i zrozumienia lokalnych potrzeb. Ich działania w takich warunkach można opisać jako wysiłek budzenia świadomości, budowania wartości i kształtowania nawyków uczestnictwa w kulturze. Dla wielu mieszkańców codzienne problemy finansowe, rodzinne czy zawodowe mają wyższy priorytet niż udział w inicjatywach kulturalnych i społecznych. Często kultura jest postrzegana jako coś elitarnego lub oderwanego od codziennego życia, co ogranicza uczestnictwo. Mieszkańcy mogą być przyzwyczajeni do oferty niskiej jakości, rozrywkowej, sieciowej zapewnianej przez internet, i nie widzieć potrzeby uczestniczenia w bardziej angażujących formach kultury. To powszechny brak zrozumienia, że kultura może być narzędziem rozwoju osobistego, społecznego i lokalnego, co prowadzi do marginalizacji działań animatorów.

Praca związana z animacją kultury lokalnie to również osiąganie efektów w środowisku wymagającym hartu ducha i kombinatoryki, co przekłada się na stereotyp ludzi, którzy „zawsze sobie poradzą". Hasło „animator zawsze sobie poradzi" w kontekście ich pracy może być przedstawione na dwa sposoby — z jednej strony oddaje ducha kreatywności i determinacji osób pracujących w kulturze, ale z drugiej może maskować systemowe problemy i nadmierne obciążenie tych osób. Animatorzy potrafią tworzyć wydarzenia mimo minimalnych zasobów. Są gotowi do wykorzystywania własnych umiejętności i kontaktów, by znaleźć alternatywne rozwiązania. Z entuzjazmem i pasją angażują społeczności lokalne, przekraczając ograniczenia budżetowe czy infrastrukturalne, w związku z tym stają się liderami i liderkami lokalnymi. Mają w sobie wiarę, że kultura jest wartością, którą warto rozwijać mimo przeszkód. „Animator zawsze sobie poradzi" to jednocześnie niebezpieczne uproszczenie, które bagatelizuje realne problemy, z jakimi się zmagają, takie jak chroniczne niedofinansowanie, brak kadr czy wypalenie zawodowe. Usprawiedliwia brak wsparcia systemowego — zakłada się, że animatorzy znajdą sposób, nawet jeśli to wymaga od nich pracy kosztem czasu

prywatnego czy środków własnych. Wzmacnia pułapkę pasji, w której animatorzy angażują się ponad siły z poczucia misji, jednocześnie nie otrzymując za to odpowiedniej gratyfikacji czy uznania. Może prowadzić do przyzwyczajenia decydentów, że animatorzy „dadzą radę", co utrwala stagnację i brak zmian w finansowaniu czy organizacji pracy w kulturze.

Analiza kontekstu pracy animatorów kultury wskazuje również, że planowanie strategiczne i myślenie o przyszłości w oparciu o analizy trendów często stanowią słabość w ich działaniach. W animacji kultury lokalnej długofalowe planowanie jest często zaniedbywane na rzecz działań doraźnych. Niewystarczające budżety zmuszają do realizacji bieżących działań zamiast inwestowania w rozwój i przyszłość. Brak stabilności finansowej utrudnia planowanie długoterminowe. Instytucje kultury często muszą wykazać się konkretnymi wynikami (np. liczbą uczestników wydarzeń), co zniechęca do skupiania się na działaniach o charakterze strategicznym. Władze lokalne oczekują szybkich, widocznych efektów, a nie planów, które przyniosą rezultaty w perspektywie kilku lat. Animatorzy często działają w trybie „gaszenia pożarów", zajmując się bieżącymi problemami, co nie pozostawia czasu na strategiczne myślenie. Spontaniczność i improwizacja stają się normą, a to utrudnia budowanie długofalowej wizji. Animatorzy nie zawsze mają dostęp do analiz trendów czy wsparcia w ich implementacji. Zamiast patrzeć w przyszłość, skupiają się na tradycyjnych formach działań, które wydają się bezpieczniejsze i są bardziej akceptowalne społecznie, w ramach konserwatywnych poglądów dominujących w społecznościach lokalnych. Lokalne projekty często nie są osadzone w szerszym kontekście globalnych trendów, takich jak cyfryzacja, ekologia czy inkluzywność. Lokalne instytucje kultury mogą stać się przestarzałe i nieatrakcyjne dla młodszych pokoleń. W sytuacji rosnącej oferty kulturalnej (np. online) brak strategii ogranicza zdolność przyciągania nowych uczestników i prowadzi do rozproszenia działań, które mogą nie przekładać się na realne wyzwania.

Sumarycznie można opisać to jako sytuację, w której system lokalnej kultury samorządowej formalnie funkcjonuje i odnosi sukcesy na

poziomie realizacji podstawowych, zaplanowanych corocznie działań, ale jednocześnie nie jest zdolny do głębszej ewolucji, adaptacji do nowych wyzwań i do większej otwartości na innowacje społeczne. System ten nie przestaje działać, ale wzrasta zagrożenie stagnacją na poziomie idei i misji kultury w zmieniającym się społeczeństwie, którego ramą jest polikryzys: zacieranie mechanizmów demokracji, wzrost populizmu, migracje, wielokulturowość, kryzys klimatyczny.

Zagrożenia, widoczne w odpowiedziach na naszą ankietę, są następujące:

1. Instytucje animacji kultury są bardziej skoncentrowane na utrzymaniu swojego istnienia i realizacji podstawowych zadań niż na tworzeniu nowej wartości czy odpowiadaniu na zmieniające się potrzeby społeczeństwa.
2. Lokalne instytucje kultury często działają w izolacji, brakuje wymiany doświadczeń między ośrodkami.
3. System nie generuje warunków do wielosektorowej współpracy na większą skalę, np. z sektorem prywatnym, z organizacjami pozarządowymi czy międzynarodowymi partnerami.
4. Kultura staje się produktem biurokratycznym — działania są realizowane według sztywnych procedur, a ich głównym celem jest rozliczenie dotacji, a nie rzeczywisty wpływ na społeczność.
5. Lokalne władze i zarządcy instytucji często nie podejmują ryzyka wspierania innowacyjnych projektów, wybierając sprawdzone, ale mało ambitne w kontekście rozwiązania.
6. Eksperymenty są postrzegane jako zbyt ryzykowne i nieopłacalne, co prowadzi do realizacji powtarzalnych, przewidywalnych wydarzeń.
7. Wiele instytucji jest zarządzana przez osoby, które wolą unikać odważnych kroków, ryzyka konfliktów i kontrowersji, co przekłada się na niepodejmowanie działań wymagających innowacyjnego podejścia.

8. System nie zapewnia narzędzi ani zasobów na testowanie nowych pomysłów — brakuje przestrzeni na próby i błędy.
9. Obawy, że nowe podejście może spotkać się z oporem lokalnej społeczności, która jest przyzwyczajona do tradycyjnych form kultury. Niechęć do wywoływania sporów wokół tematów uznawanych za kontrowersyjne.

To słodko-gorzki obraz animacji kultury, który ukazuje jednocześnie dwie strony medalu: z jednej słabości, kryzys, zagrożenie stagnacją, a nawet wypalenie systemowe, a z drugiej ogromne pokłady energii społecznej, różnorodność inicjatyw i przedsięwzięć, rozwiniętą sieć lokalnych relacji, rozwój infrastruktury kulturalnej oraz nowe zasięgi oddziaływania społecznego. Na tej podstawie można wyróżnić trzy kluczowe elementy, które stanowią o potencjale animacji kultury w Polsce:

Improwizacja jako dominująca strategia działania, czyli zdolność animatorów kultury do świadomego zarządzania ograniczeniami i dynamicznego dostosowywania się do zmieniających się warunków pracy. Improwizacja nie jest jedynie reakcją na brak zasobów czy nieprzewidywalne okoliczności, ale często staje się metodą działania i strategią, która pozwala na osiąganie celów w skomplikowanych realiach systemowych. Niestety, improwizacja rzadko przeistacza się w trwałe innowacje społeczne i zmiany systemowe. To często ciągłe zaczynanie od początku.

Bodziec — reakcja, czyli zdolność animatorów i animatorek kultury do szybkiego reagowania na bieżące wyzwania, problemy i kryzysy. Animatorzy kultury posiadają wyjątkową zdolność przekształcania swojej pracy w odpowiedź na pojawiające się kryzysy. Potrafią szybko identyfikować zmieniające się potrzeby lokalnych społeczności. Dostosowują swoje plany do nowych okoliczności w związku z nagłymi wydarzeniami, są bardzo blisko spraw lokalnej społeczności. Animatorzy kultury reagują na sytuacje kryzysowe, takie jak konflikty społeczne, nagłe zmiany polityczne czy potrzeba integracji nowych grup społecznych, np. uchodźców. Ich działania stają się w tym kontekście katalizatorem pozytywnych

zmian w lokalnych społecznościach. Niestety takie działania są często krótkotrwałe, szybko następuje powrót do „normalności". To również reagowanie na zmiany jako sprawne przystosowanie się do nich, zaakceptowanie czasem niekorzystnych, nieetycznych, niewłaściwych norm współdziałania, zarządzania, reagowania.

Działanie z obrzeży, czyli generowanie przedsięwzięć na obrzeżach systemu — zarówno w sensie geograficznym, społecznym, jak i instytucjonalnym. Działania animacyjne choć nierzadko prowadzone w warunkach niedofinansowania i braku infrastruktury, paradoksalnie stają się źródłem unikalnej siły i potencjału. Animatorzy, działając w niszach i na marginesie, mają możliwość eksperymentowania, docierania do niedostrzeganych wcześniej grup oraz budowania alternatywnych modeli kultury, które mogą być inspiracją dla całego sektora. Działanie na peryferiach pozwala animatorom być bliżej codziennych problemów i wyzwań społeczności. Mogą lepiej zrozumieć potrzeby mieszkańców, budując zaufanie i relacje oparte na wspólnym doświadczeniu. Brak sztywnych struktur instytucjonalnych daje większą swobodę w eksperymentowaniu i adaptacji działań. Działania wychodzące z marginesu koncentrują się na budowaniu relacji, angażowaniu społeczności i tworzeniu kultury oddolnej, co ma trwały wpływ na lokalne środowisko. Animatorzy na obrzeżach często odkrywają potencjały, które w bardziej centralnych obszarach kultury są pomijane — lokalne talenty, tradycje czy nieużywane przestrzenie. Mniej formalny charakter działań pozwala na testowanie nowych form aktywności kulturalnej, które w bardziej zinstytucjonalizowanych strukturach mogłyby być odrzucone. Tego typu „bąble zmiany" nie mają szansy wejść na trwałe w obiegi kultury bez ram systemowych otwartych na tego typu działania. Animacja, jej osiągnięcia, nie jest opowiadana lokalnie. To słaba dokumentacja sukcesów, brak systematycznego zbierania i udostępniania historii sukcesów, dobrych praktyk oraz wpływu, jaki działania animacyjne mają na społeczność.

Można wskazać konkretne modele działań łączących improwizację, szybką reaktywność oraz potencjał działania z obrzeży:

1. **Improwizacja jako reakcja na brak zasobów**
   Animatorzy muszą działać w sytuacjach niedoboru zasobów — zarówno materialnych, jak i finansowych. Improwizacja w tym przypadku polega na maksymalnym wykorzystaniu dostępnych środków i kreatywnym podejściu do problemów.
2. **Improwizacja jako adaptacja do zmiennych warunków**
   Animacja kultury odbywa się w dynamicznym otoczeniu, które wymaga elastyczności. Zmienność potrzeb społecznych, nieprzewidywalność pogody podczas wydarzeń plenerowych czy zmiany w dostępnych funduszach sprawiają, że animatorzy muszą reagować natychmiast.
3. **Improwizacja jako twórcze rozwiązanie problemów**
   Improwizacja nie jest jedynie reakcją na kryzys, ale także narzędziem do wprowadzania innowacji. Animatorzy wykorzystują ją do poszukiwania nowych sposobów zaangażowania społeczności, zwłaszcza w kontekstach, gdzie tradycyjne metody zawodzą.
4. **Improwizacja jako reakcja na funkcjonowanie w ramach sztywnych struktur**
   Animatorzy funkcjonują w systemach obciążonych biurokracją i sztywnymi ramami formalnymi. Improwizacja staje się narzędziem do „obejścia" tych struktur i realizacji działań mimo trudności. To np. organizacja projektów, które formalnie mieszczą się w wymaganiach grantowych, ale w praktyce dostosowują się do realnych potrzeb lokalnej społeczności.
5. **Improwizacja jako strategia świadomego działania**
   Improwizacja nie jest przypadkowym działaniem, lecz strategicznym podejściem, które pozwala animatorom osiągać cele pomimo trudności. Wymaga wysokich kompetencji, takich jak:

- umiejętność diagnozowania sytuacji w czasie rzeczywistym,
- kreatywność w znajdowaniu rozwiązań,
- gotowość do podejmowania ryzyka.

Improwizacja i kreatywność pojawiają się tam, gdzie animatorzy muszą wyjść poza standardowe schematy działania, reagując na potrzeby społeczności, ograniczenia zasobowe lub specyficzne uwarunkowania lokalne. Improwizacja i kreatywność są kluczowymi atutami animatorów, pozwalającymi im na dostosowanie działań do lokalnych potrzeb, angażowanie społeczności i tworzenie innowacyjnych wydarzeń. Jednocześnie rutyna i schematy pojawiają się tam, gdzie działania są ograniczone przez formalne ramy, brak zasobów lub brak wizji. Kluczowym wyzwaniem jest znalezienie równowagi między sprawdzonymi metodami a wprowadzaniem nowości, które mogą ożywić lokalne środowisko kulturalne. Animatorzy, działając między improwizacją a schematem, muszą stale balansować, by ich przedsięwzięcia były zarówno efektywne, racjonalne, jak i inspirujące czy nowatorskie. Animacja kultury, co dla niej istotne, nie ma sztywnych ustalonych ram, animatorzy sami dopracowują się rozwiązań, istotnych lokalnie, skutecznych społecznie, możliwych do organizacji w danej sytuacji.

Animatorzy kultury w Polsce często działają w sposób reaktywny, co stanowi zarówno ich siłę, jak i ograniczenie. Z jednej strony umiejętność szybkiego reagowania na bieżące wyzwania, lokalne potrzeby czy niespodziewane sytuacje pozwala im efektywnie angażować społeczności i adaptować działania do dynamicznie zmieniających się okoliczności. Z drugiej strony jednak, brakuje im narzędzi, wiedzy i czasu na planowanie długofalowe oraz przygotowanie się na wyzwania przyszłości. Animatorzy kultury są mistrzami adaptacji. Ich zdolność do improwizacji i szybkiego działania w odpowiedzi na aktualne potrzeby lokalne pozwala na szybkie inicjowanie działań, które odpowiadają na konkretne problemy społeczności oraz wprowadzanie działań animacyjnych tam, gdzie pojawia się nagła potrzeba, np. reagowanie na sytuacje kryzysowe, jak pandemia

COVID-19 czy lokalne konflikty społeczne. Jednak ta silna orientacja na „tu i teraz" ujawnia słabość w obszarze planowania długofalowego i dostosowywania się do nadchodzących globalnych i lokalnych trendów. Działania animacyjne w Polsce często zależą od krótkoterminowych grantów i programów finansowych, które rzadko umożliwiają długofalowe planowanie. Animatorzy muszą działać w ramach bieżących potrzeb, by spełniać oczekiwania publicznych mecenasów i osiągać natychmiastowe rezultaty. Brak myślenia przyszłościowego oznacza, że animatorzy mogą nie wykorzystywać pełnego potencjału, jaki oferują nowe technologie, nowe modele pracy czy zmiany społeczne.

Animacja to wiedza lokalna[12] w działaniu, zakorzeniona w specyficznych warunkach społecznych, kulturowych i historycznych danej społeczności, która jest zrozumiała i znacząca przede wszystkim dla jej członków. Przez co jest trudno przekładalna na rozwiązania systemowe i celem tego raportu nie nie jest postulat standaryzacji animacji czy też sformułowanie jednej obowiązującej definicji animacji kultury.

12 Clifford Geertz, *Wiedza lokalna: dalsze eseje z zakresu antropologii*, Kraków 2005

Wnioski i rekomendacje

Obecny system animacji i edukacji kulturowej w Polsce może wymagać głębokich zmian, aby stał się bardziej efektywnym i zrównoważonym — jeśli chcemy, aby wyszedł z obecnych ram i lepiej wykorzystał zgromadzony potencjał wiedzy, praktyk, koncepcji działania animatorek i animatorów. Wypalenie systemu przejawia się w nieadekwatnych formalnych ramach, a także w ograniczonym wsparciu dla osób zaangażowanych w lokalne działania animacyjne. Potencjał kreatywności, lokalnych tradycji i społecznych relacji daje szansę istotnej zmiany poprzez wprowadzenie nowych narzędzi i programów wsparcia.

Animatorzy potrzebują stabilnych i godnych warunków pracy oraz uznania ich roli jako kluczowego elementu budowy społeczeństwa obywatelskiego. Potrzebne jest stworzenie ram prawnych i organizacyjnych umożliwiających skuteczną realizację i rozwój usług animacyjnych przez samorządy. Ważne jest zapewnienie mieszkańcom powszechnego i równego dostępu do animacji kulturowej jako usługi publicznej. Potrzebne jest wzmocnienie roli samorządów gminnych jako organizatorów działań animacyjnych, kluczowych dla rozwoju kapitału społecznego, edukacji kulturowej oraz integracji lokalnej. Animacja kultury jest często postrzegana jako działalność dodatkowa, a nie priorytetowa, co utrudnia jej formalne uznanie za usługę publiczną. Brakuje jasno określonych ram i celów, które określałyby, czym dokładnie jest animacja w danym lokalnie kontekście. Animacja kultury nie zawsze jest traktowana jako element

polityki kulturalnej, społecznej, edukacyjnej czy zdrowotnej. Wyzwaniem jest zintegrowanie działań animacyjnych z innymi obszarami polityki samorządowej, takimi jak edukacja, opieka społeczna czy rewitalizacja. W wielu samorządach brakuje wykwalifikowanych animatorów kultury. Wyzwaniem jest stworzenie systemu kształcenia, zatrudniania i wsparcia dla osób zajmujących się animacją oraz uznanie ich pracy za kluczowy element oferty usług publicznych. Animacja kultury, jako działalność często niemierzalna w prosty sposób, wymaga wypracowania odpowiednich narzędzi monitoringu i ewaluacji, które pokażą jej efektywność i wpływ na społeczność lokalną. Wyzwaniem jest uzasadnienie inwestycji w animację w kategoriach społecznych i ekonomicznych.

Podsumowując można wskazać, że podstawowa postulowana zmiana dla animacji oznacza iż samorząd zyska ramy prawne, kompetencje i warunki do zlecania animacyjnych zadań publicznych, a animatorzy będą posiadać systemowe możliwości improwizacji w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań, w tworzeniu elastycznych, uspołecznionych inicjatyw kulturowych i edukacyjnych[13]. System powinien umożliwiać rozwój projektów, które nie tylko reagują na bieżące potrzeby, ale także przygotowują społeczności na wyzwania przyszłości.

Wyzwaniem dla samorządów jest przeformułowanie postrzegania animacji kultury — z działań dodatkowych na integralną część

13 W pewnym zakresie ta rekomendacja zmian zbiega się z reformą polityk społecznych w Polsce, między innymi w oparciu o powstawanie systemu Centrów Usług Społecznych w miejsce Ośrodków Pomocy Społecznej. Warto również zwrócić uwagę na zbieżność zapowiedzi reformy edukacji z założeniami animacji: „Absolwent i absolwentka polskiej szkoły muszą posiadać trzy (…) podstawowe umiejętności — muszą mieć wiedzę, muszą mieć kompetencje i muszą mieć sprawczość. I wokół tej triady zbudowane są podstawy programowe" [wypowiedź ministry edukacji Barbary Nowackiej wyjaśniającej konieczność wprowadzanych zmian w systemie edukacji 27 września 2024 w Ministerstwie Edukacji Narodowej na konferencji „Profil absolwenta. Przygotowania do reformy 2026"].

społecznych usług publicznych, które wspierają rozwój społeczny, edukację, kulturę i integrację lokalnych społeczności. Kluczowe jest zbudowanie trwałego systemu, który zapewni finansowanie, profesjonalizację i efektywne zarządzanie animacją jako ważnym elementem działań samorządowych. Innymi słowy, celem nie jest zmiana animacji jako niezwykłego w skali Polski konglomeratu inicjatyw i metod działania, tylko zmiana ram organizacyjnych, które uwolnią zgromadzone zasoby innowacji.

W praktyce zmiana w obszarze gminnych samorządowych polityk kulturalnych realizowanych przez publiczne domy kultury i biblioteki, współpracę z organizacjami pozarządowymi, z zaangażowaniem wszystkich lokalnych struktur pomostowych może polegać na wprowadzeniu systemu zadań publicznych obejmujących równoważnie (1) upowszechnianie kultury, (2) animację społeczno-kulturową i edukację kulturową oraz (3) edukację artystyczną wraz ze wsparciem Amatorskiego Ruchu Artystycznego. Obecność tych trzech sposobów organizowania lokalnego pola kultury warunkuje możliwość zrównoważonego rozwoju wspólnot lokalnych w oparciu o zasoby kultury. Animacja obecnie nie ma obecnie ram systemowych i rozwija się na obrzeżach dwóch pozostałych systemów.

Przez ostatnie 30 lat animacja kultury w Polsce zgromadziła niezwykły potencjał — zarówno w postaci innowacyjnych praktyk, jak i doświadczeń tysięcy animatorów, którzy działali na rzecz społeczności lokalnych, edukacji i integracji. W tym czasie powstały setki projektów, narzędzi i metod, które przyczyniły się do budowania więzi społecznych, odkrywania lokalnych potencjałów i wzmacniania tożsamości kulturowej. Jednak ten ogromny kapitał często pozostaje rozproszony i niewykorzystany w sposób systemowy. Czy nadszedł moment, aby uwolnić ten potencjał, przekuć go w trwałe rozwiązania i uczynić animację kluczowym elementem polityki społeczno-kulturalnej?

Załącznik. Generator cytatów

„A. Świadomość, że prowadzone przeze mnie działania doprowadzają kogoś do przemiany, choćby małego aspektu jego/jej rzeczywistości. B. Odkryłem, że kierowanie zespołem jest nie tylko ułatwieniem, ale przyjemnością samą w sobie".

„Bardzo dobrze mi się współpracuje ze środowiskiem lokalnym, ale gdybyśmy mieli lepsze i większe zasoby infrastrukturalne oraz finansowe, moglibyśmy pogłębić naszą współpracę".

„Bardzo niskie zarobki i bycie tubą propagandową bardzo zniechęca do pracy".

„Bez działań kulturalnych lokalność zostanie sprowadzona jedynie do miejsca zamieszkania".

„Brak kompetencji wśród osób zarządzających zasobami publicznymi bądź polityczna niechęć do podejmowanych tematów".

„Brak oferty kulturalnej spowoduje zubożenie życia lokalnego".

„Brak precyzyjnych regulacji dotyczących współpracy z NGO sprawia, że czasem poruszamy się w szarej strefie formalności".

„Brak stabilizacji finansowej, co zmusza mnie do pracy w kilku miejscach jednocześnie".

„Brak wsparcia formalno-prawnego dla działań nieformalnych grup inicjatywnych to ogromny problem".

„Brak wsparcia psychicznego, gdy działania są krytykowane lub nie odnoszą sukcesu".

„Brak zaufania, niekompetencja zarządzających i polityczna niechęć to największe bariery".

„Cel: upowszechnianie kultury wysokiej. Niestety, budżety są ograniczone decyzjami władz lokalnych".

„Cenię niezależność w pracy i możliwość podejmowania własnych decyzji".

„Czasem mamy trudności z przekonaniem młodzieży, że lokalne tradycje mogą być dla nich interesujące i wartościowe".

„Długa historia naszego regionu przyciąga uwagę, ale często brakuje narracji, która łączy przeszłość z teraźniejszością".

„Doświadczanie kontaktu z artystami".

„Działania związane z dziedzictwem kulturowym często wymagają wsparcia, które nie zawsze jest dostępne w lokalnych strukturach politycznych".

„Dziedzictwo historyczne jest naszym głównym zasobem, ale także źródłem konfliktów, np. w kwestiach upamiętnienia trudnych wydarzeń".

„Edukacja artystyczna i ekologiczna są często ignorowane w polityce kulturalnej, co ogranicza rozwój naszych działań".

„Jako dyrektor instytucji kultury często muszę działać w obszarze, gdzie polityka dominuje nad rzeczywistymi potrzebami mieszkańców".

„Jedną z głównych barier są trudności finansowe — brak środków na bieżące potrzeby".

„Jeśli zawód jest pasją, to motywację daje kolejny projekt i wydarzenie".

„Kontakt z ludźmi, nowe doświadczenia, zjawiska pozakulturowe dają mi energię".

„Koszty transportu na wydarzenia, które organizuję, często pokrywam z własnej kieszeni".

„Lokalna kultura często bazuje na narracjach, które pomijają różnorodność, co wymaga zmiany podejścia w działaniach animacyjnych".

„Lokalne tradycje bardzo wspierają nasze działania, ponieważ są one silnie zakorzenione w społeczności".

„Lokalne władze często koncentrują się na projektach infrastrukturalnych, a działania animacyjne traktują jako drugorzędne".

„Lubię wprowadzać sztukę i kulturę do codzienności i widzieć, jak dobrze wpływają na ludzi".

„Mieszkańcy będą mieli mniejszy kontakt z dobrą kulturą".

„Minimalna stawka godzinowa za wykonaną pracę nie jest motywująca".

„Moja praca polega na organizacji projektów — od znalezienia zespołu po logistykę, co wymaga dużego wsparcia ze strony lokalnych władz".

„Motywuje mnie rozwój, możliwość działania na rzecz innych i budowanie wspólnoty".

„Najbardziej lubię pracę ze społecznością lokalną i realizację działań oddolnych mieszkańców".

„Największą energię daje mi sukcesywnie rosnące zainteresowanie naszymi działaniami".

„Nepotyzm i brak kompetencji zarządzających to największe problemy".

„Nepotyzm, brak zaufania, brak kompetencji zarządzających instytucjami, prekariat".

„Nie będzie miejsca, które sieje pozytywny ferment, tworzy kreatywne rozwiązania".

„Nie będzie przestrzeni do prowadzenia edukacji kulturalnej dla dzieci i młodzieży".

„Nie powstanie miejsce umożliwiające rozwój zainteresowań i talentów artystycznych".

„Niedostateczna liczba pracowników powoduje, że wykonuję zadania za kilka osób".

„Niektóre grupy społeczne w regionie są wykluczone z głównego nurtu działań kulturalnych, co wymaga dodatkowych starań, aby je zaangażować".

„Od 10 lat ze środków własnych wraz z zespołem organizuję Festiwal [nazwa własna], jedyny taki w Polsce".

„Odpowiadanie na potrzeby, stwarzanie okazji do rozwoju, relaksu, spędzania czasu wolnego".

„Pomaga infrastruktura i wyposażenie, ale przeszkadzają niezdrowa rywalizacja i brak funduszy na rozwój nowych działań".

„Pomaga komunikacja, ale utrudnia niechęć do podejmowania decyzji".

„Pomaga komunikacja, ale utrudniają brak decyzyjności i odpowiedzialności w lokalnych strukturach".

„Pomaga komunikacja, utrudnia niechęć do podejmowania decyzji i niechęć do brania odpowiedzialności".

„Pomaga otwartość na ludzi i inne perspektywy, ale przeszkadza brak wizji rozwoju i niezdrowa rywalizacja".

„Pomaga pozytywne nastawienie i otwartość na ludzi, a przeszkadza niezdrowa rywalizacja i zatrzymanie się w tym, co kiedyś było dobre".

„Pozyskiwanie środków zewnętrznych na projekty i ich rozliczenie, koordynacja wydarzeń, edukacja artystyczna — wszystko to zależy od lokalnych decyzji politycznych".

„Pracuję w instytucji publicznej, gdzie pieniądze są publiczne, ale działam też w grupie nieformalnej, która nie korzysta z żadnych dofinansowań".

„Pracuję w ramach pasji, ale to oznacza dodatkowe godziny po pracy etatowej".

„Prawo lokalne nie wspiera współpracy między instytucjami kultury a prywatnymi partnerami — brak odpowiednich ram formalnych".

„Priorytety organizacji, inne rozumienie celów instytucji kultury, polityka".

„Prowadzę dwa autorskie działania: krąg kobiet i zajęcia wzmacniające ciało oraz relaksacyjne — wszystko oddolnie, w wynajętej sali".

„Przygotowanie oferty wydarzeń kulturalnych, dostosowanie cen i dostępności — wszystko to zależy od lokalnych polityk budżetowych".

„Realizacja projektów kulturalnych, które mają znaczenie dla lokalnej społeczności".

„Regulacje o ochronie zabytków często blokują działania w przestrzeniach, które mogłyby być wykorzystane do celów kulturalnych".

„Regulacje są przestarzałe i nie uwzględniają nowoczesnych form działalności kulturalnej, co bardzo ogranicza nasze możliwości działania".

„Rozbudowana biurokracja i brak zaufania utrudniają pracę. Pomaga jasna metodyka zarządzania projektami".

„Rozliczenia grantów są tak skomplikowane, że część NGO rezygnuje z aplikowania o środki".

„Różnorodność działań pod presją czasu. Zawsze coś trzeba załatwić na wczoraj".

„Satysfakcja jakości, radość kontaktów i relacji międzyludzkich, niestandardowe (nierutynowe) i twórcze działania".

„Silna tożsamość lokalna jest jednocześnie atutem i barierą — mieszkańcy są przywiązani do tradycji i niechętnie przyjmują nowe formy kultury".

„Silne związki społeczne wynikające z historii regionu są dla nas dużym wsparciem w budowaniu publiczności i partnerstw".

„Spektakl wokół bieżących wyzwań społecznych — migracje, kryzys na granicy polsko-białoruskiej. Działanie powstało w kilka dni, bez dużych funduszy, a zaangażowało setki osób".

„Sprawczość, możliwość kreatywnego działania, wpływ społeczny".

„Statut mojej instytucji nie pozwala na prowadzenie działań komercyjnych, co ogranicza nasze możliwości finansowania".

„Stworzyliśmy interaktywną ścieżkę edukacyjną dla dzieci, łącząc lokalną historię z technologią AR — bez wcześniejszego doświadczenia w tym obszarze".

„Tworzenie wydarzeń, które zmieniają sposób myślenia uczestników i otwierają ich na nowe doświadczenia".

„Usprawnia: jasne określenie celów i wartości; profesjonalizacja kadr kultury; fundusze. Utrudniają: brak profesjonalizmu, indywidualizm, brak dostępnych funduszy".

„Usprawnia: jasne określenie swoich celów, metod i wartości; profesjonalizacja kadr kultury. Utrudnia: brak zaufania i funduszy, rozbudowana biurokracja".

„Utrudnia mnie rozliczanie dotacji, które wymagają absurdalnej liczby dokumentów i biurokratycznych procedur".

„W trudnych warunkach pandemicznych stworzyliśmy plenerowy cykl koncertów, który przyciągnął setki mieszkańców".

„W tym momencie nie motywuje mnie nic, z powodu braku decyzyjności, pieniędzy oraz nieufności ze strony dyrekcji".

„Wiele działań musimy prowadzić jako wolontariat, ponieważ przepisy nie przewidują wynagrodzeń w takich sytuacjach".

„Wielokrotnie zdarzało się, że z powodu braku odpowiednich zapisów w przepisach lokalnych musieliśmy zmieniać plany działań".

„Wykorzystujemy lokalne tradycje w naszych działaniach, ale nie zawsze łatwo jest je zaktualizować dla współczesnych odbiorców".

„Wymyśliliśmy happening ekologiczny w odpowiedzi na lokalny problem zanieczyszczenia rzeki. To była reakcja w dwa tygodnie, która zaowocowała długofalową współpracą z gminą".

„Z sukcesem pozyskałam środki i zrealizowałam liczne projekty edukacyjne oraz rozwój wolontariatu w naszej bibliotece".

„Za dużo pracy biurowej i mało czasu na faktyczne działania animacyjne".

„Zabraknie miejsca, gdzie mieszkańcy mogą porozmawiać, podzielić się swoimi pasjami, pomysłami".

„Zabraknie przestrzeni do integracji międzypokoleniowej i budowania więzi w społeczności".

„Zabraknie zauważenia i dokumentowania życia artystycznego regionu".

„Założyłem pismo krytyczno-artystyczne, które wypełniło lukę w polskiej krytyce sztuki".

„Zasoby lokalowe nas ograniczają. Przydałoby się więcej osób do pracy w charakterze instruktorów lub animatorów. Statut instytucji kultury ogranicza działalność".

„Zasoby lokalowe ograniczają nasze możliwości, zwłaszcza w kontekście większych projektów".

- „Zbudowaliśmy galerię sztuki współczesnej w starym magazynie, przy minimalnych nakładach finansowych".
- „Zbyt duża liczba obowiązków nie pozwala na rozwój osobisty i szkolenia".
- „Zdarza się, że decyzje polityczne są podejmowane bez konsultacji z nami, co prowadzi do konfliktów w realizacji naszych działań".
- „Zdarza się, że historia miejsca bywa kontrowersyjna i powoduje podziały w społeczności, co utrudnia organizację działań".
- „Zorganizowaliśmy warsztaty survivalowe dla młodzieży bez jakiegokolwiek budżetu, wykorzystując lokalne zasoby i wsparcie mieszkańców".
- „Zwiększenie poczucia samotności i wyobcowania wśród mieszkańców".

Bibliografia

Animacja kultury. NieAntologia, red. M. Skrzypek, Lublin 2023.

P. Besnard, *Problematyka animacji społeczno-kulturalnej*, w: *Rozprawy o wychowaniu*, red. M. Debesse, G. Mialaret, t. 2, tłum. Z. Zakrzewska, Warszawa 1988.

K. Birkhölzer, *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał*, w: *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, red. E. Leś, M. Ołdak, Warszawa 2006.

E. Bobrowska, *Podmiotowość społeczna a animacja. Uwagi na marginesie najnowszych raportów o kulturze*, „Pedagogika Społeczna", 2012, nr 1(43), s. 5—22.

J. Byszewski, P. Capała, *Dom kultury jako „rzeźba społeczna"*, w: *Kierunek Kultura. W stronę żywego uczestnictwa w kulturze*, red. W. Kłosowski, Warszawa 2011, s. 133—149.

S. Czarnecki i in., *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Gdańsk 2012.

R. Drozdowski, *Bunt peryferii. Peryferyjność buntu?*, w: *Kultura na peryferiach*, red. M. Jacyno, T. Kukołowicz, M. Lewicki, Warszawa 2018, s. 85—97.

M. Dudkiewicz, *Animacja kultury: trudna, paradoksalna i nieprzewidywalna*, w: *W stronę aktywnych służb społecznych*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Zeszyty Laboratorium Innowacji Społecznej, z. 2, Warszawa 2012, s. 93—107.

C. Geertz, *Wiedza lokalna: dalsze eseje z zakresu antropologii*, tłum. D. Wolska, Kraków 2005.

Gospodarka i entropia. Jak wyjść z polikryzysu?, red. E. Bendyk, J. Hausner, Warszawa 2023.

J. Gralczyk, B. Skrzypczak, *Domy kultury jako Centra Aktywności Lokalnej*, „Kwartalnik Trzeci Sektor", 2009, nr 19.

B. Jedlewska, *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Lublin 1999.

M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 1993.

W. Kowalik i in., *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Kraków 2011.

M. Krajewski, F. Schmidt, *Animacja/Edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturalnej w Polsce. Raport końcowy*, Kraków—Poznań 2014.

M. Krajewski, *Dopływy i dreny, rozlewiska i baseny. O kulturze peryferii*, w: *Kultura na* peryferiach, red. M. Jacyno, T. Kukołowicz, M. Lewicki, Warszawa 2018, s. 98—108.

Kultura na peryferiach, red. M. Jacyno, T. Kukołowicz, M. Lewicki, Warszawa 2018.

A. Mencwel, *Przyczyniać się pomału*, w: *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, red. G. Godlewski i in., Warszawa 2002, s. 13—26.

C. Obracht-Prondzyński, P. Zbieranek, *Dziedzictwo kulturowe jako narzędzie rozwoju regionalnego i lokalnego. Przypadek Pomorza*, w: *Kultura na peryferiach*, red. M. Jacyno, T. Kukołowicz, M. Lewicki, Warszawa 2018, s. 133—166.

J. Pascual, *Exploring local policies for cultural diversity*, w: *Local policies for cultural diversity*, Barcelona 2006, http://www.cities-localgovernments.org, dostęp w dniu 07.09.2023.

A. Potoczek, *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, w: *Stymulowanie rozwoju lokalnego — perspektywa społeczna i organizacyjna*, red. A. Potoczek, Toruń 2001.

T. Rakowski, *Etnografia/animacja/sztuka. Wprowadzenie*, w: *Etnografia / animacja / sztuka. Nierozpoznane wymiary rozwoju kulturalnego*, red. T. Rakowski, Warszawa 2013, s. 6—32.

B. Skrzypczak, *Organizator kultury jako animator społeczny*, (w: *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, red. G. Godlewski i in., Warszawa 2002, s. 344—351.

B. Skrzypczak, *Profil animatora społecznego*, w: *Kim jest animator społeczny*, red. P. Henzler, B. Skrzypczak, Warszawa 2006, s. 7—72.

Uczestnictwo, wspólnota, rozwój, współczesne dylematy animatora kultury, w: *Kierunek Kultura. W stronę żywego uczestnictwa w kulturze*, red. W. Kłosowski, Warszawa 2011, s. 31—111.

R. Wiśniewski i in., *Oswajając zmienność: kultura lokalna z perspektywy domów kultury*, Warszawa 2021.

Animacja kultury. Między improwizacją a efektem mikrozmiany

małopolski instytut kultury MIK
INSTYTUCJA KULTURY
WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO

MAZOWIECKI INSTYTUT KULTURY

JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

Mazowsze. serce Polski

MAŁOPOLSKA

Wydawca
Małopolski Instytut Kultury w Krakowie
30-233 Kraków, ul. 28 lipca 1943 17c
tel. 12 422 18 84, www.mik.krakow.pl

Współpraca
Mazowiecki Instytut Kultury

Dyrektor
Tomasz Włodarski

Koordynacja projektu
Tomasz Adamski, Piotr Knaś

Teksty
Beata Cyboran, Piotr Knaś, Magdalena Różycka

Redakcja i korekta
Martyna Tondera-Łepkowska

Układ typograficzny, skład i łamanie
Anna Papiernik

Kraków 2025
ISBN wydania online 978-83-67862-23-3

ISBN wydania online 978-83-67862-23-3

wydawnictwo mik