

Studium przypadku 1.

Opracowanie: Anna Szczblewska

Warszawa, 2026

Raport opracowano w ramach projektu Model wykorzystania muzyki tradycyjnej w rozwoju kapitału społecznego małych miejscowości finansowanego w ramach KPO dla Kultury. Prace prowadzone były w 6 różnych środowiskach lokalnych, w których występują zróżnicowane modele funkcjonowania inicjatyw lokalnych związanych z muzyką tradycyjną. Badania realizowano od października do końca grudnia 2025 roku. W poszczególnych lokalizacjach można mówić o zróżnicowanej dostępności informatorów, nastawieniu do udziału w badaniu, a także o bardzo różnorodnym podejściu do kwestii muzyki tradycyjnej. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w poszczególnych raportach. Dziękujemy wszystkim osobom, które postanowiły podzielić się z nami swoją wiedzą, doświadczeniem oraz życzliwie wsparły badaczki i badaczy w pracy terenowej.

*Sfinansowane przez Unię Europejską
NextGeneration EU*



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



Spis treści

Wstęp i założenia początkowe	3
1. Metody i techniki badawcze oraz przebieg badań	4
2. Wprowadzenie etnograficzne	6
3. Charakterystyka interesariuszy	7
3.1. Lokalizacja A	8
3.2. Lokalizacja B	13
4. Czynniki sukcesu, bariery i szanse rozwoju	19
5. Główne wnioski (dyskusja)	36
6. Praktyczne rekomendacje	41

Wstęp i założenia początkowe

Prezentowane studium dotyczy aktywności lidera, który jest ekspertem o wykształceniu kierunkowym, a jednocześnie praktykuje działania z zakresu muzyki tradycyjnej, w oparciu o nauki dawnych mistrzów, w duchu żywej kultury. Lider pochodzi z dużego miasta, natomiast działa w małych ośrodkach, rozproszonych na przestrzeni kilku sąsiadujących ze sobą mikroregionów Polski wschodniej i południowej.

Ze względu na długi czas i szeroki zakres działalności lidera, w prezentowanym studium zastosowano podejście przekrojowe. Działania rozpoczęłam od zmapowania inicjatyw, w które angażuje się bądź angażował lider, w dalszej kolejności zaś zidentyfikowałam te, które uznaje on za przypadki dobrej współpracy lokalnych podmiotów wokół muzyki tradycyjnej.

Zakładano, że lista dobrych praktyk będzie stosunkowo długa, co umożliwi wybór trzech–czterech przypadków do dalszej analizy. Ostatecznie udało się wyłonić zaledwie dwa wzorcowe przykłady współpracy, w dwóch sąsiadujących ze sobą lokalizacjach (dalej: lokalizacja A i B). I w jednej, i w drugiej lider działa od kilku lat.

Lider wyodrębnił te przypadki przede wszystkim z uwagi na kilka kluczowych cech, jakimi odznaczają się działania będące efektem współpracy (można sądzić, że to dobór tych cech – a zwłaszcza pierwszej z niżej wymienionych – zdecydował o ostatecznej wielkości próby). Te cechy to:

- regularność i długofalowość (de facto 5-10 lat);
- komplementarność (różne formy aktywności na kanwie muzyki tradycyjnej);
- aspekt żywej kultury/ praktykowania kultury/ animacji kultury.

W tym ujęciu dobra współpraca to taka, która pozwala liderowi na prowadzenie regularnych działań ze społecznością lokalną, zgodnie z określoną wizją. Byłoby to trudne czy wręcz niemożliwe bez wsparcia ze strony odpowiedniego partnera lokalnego – takiego, który akceptuje wizję lidera, a jednocześnie posiada dostateczne zasoby (osobowe, organizacyjne, finansowe), aby ją rozwijać. Zdefiniowane w ten sposób ramowe warunki sukcesu działalności – prowadzenie określonego typu działań dzięki współpracy z lokalnym partnerem o określonym kapitale – stanowiły kontekst analizy przypadków lokalizacji A i B.

1. Metody i techniki badawcze oraz przebieg badań

W ramach studium przypadku zastosowano jakościowe metody badawcze, z wykorzystaniem trzech podstawowych technik. Były to: analiza materiałów zastanych (desk research), indywidualny wywiad pogłębiony i obserwacja uczestnicząca.

Analiza materiałów zastanych (desk research)

Desk research miał na celu z jednej strony charakterystykę etnograficzną mikroregionu i rozpoznanie tamtejszego potencjału w zakresie tradycji muzycznych, z drugiej zaś określenie charakteru i skali zaangażowania kluczowych aktorów w podejmowane na danym terenie inicjatywy związane z muzyką tradycyjną, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności lidera. W tym celu analizie poddałam tekstową i audiowizualną zawartość wybranych stron internetowych (w tym portali społecznościowych) podmiotów, inicjatyw i osób działających w różnej skali. Wśród źródeł znalazły się:

- strony podmiotów/osób i inicjatyw działających/realizowanych na szczeblu lokalnym i regionalnym (zwłaszcza strony jednostek samorządu terytorialnego, gminnych/miejsko-gminnych i powiatowych instytucji kultury, placówek oświatowych, organizacji pozarządowych, w tym kół gospodyń wiejskich – KGW, zespołów, grup nieformalnych, podmiotów prywatnych, mediów, konkursów branżowych, indywidualnych działaczy i działaczek, artystek i artystów);
- strony podmiotów i inicjatyw działających/realizowanych na szczeblu ogólnopolskim (w tym strony Narodowego Instytutu Muzyki i Tańca, mediów, zwłaszcza Polskiego Radia i Radiowego Centrum Kultury Ludowej, portale branżowe, np. muzykatradycyjna.pl, strony konkursów branżowych, np. Ogólnopolskiego Festiwalu Kapel i Śpiewaków Ludowych w Kazimierzu Dolnym, Festiwalu Wszystkie Mazurki Świata).

Łącznie w analizie uwzględniłam ponad 50 źródeł internetowych.

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Przeprowadziłam wywiady pogłębione z liderem oraz czterema osobami reprezentującymi pięć podmiotów (w tym trzy wywiady indywidualne i jedna diada). Punktem wyjścia był wywiad z liderem, który do dalszej pracy rekomendował dwa podmioty – po jednym z każdej lokalizacji. Osoby reprezentujące te podmioty poleciły kontakt z kolejnymi pięcioma, spośród których na próbę kontaktu odpowiedziały dwie. Dodatkowo,

podjęłam bezskuteczną próbę skontaktowania się z trzema innymi podmiotami, których udział w badaniu wydawał się istotny. Ostatecznie przeprowadziłam wywiady z:

- liderem;
- przedstawicielką placówki oświatowej z lokalizacji A;
- przedstawicielkami instytucji kultury, placówki oświatowej, klubu seniora i sołectwa z lokalizacji B (tab. 1).

Tabela 1. Wykaz rozmówców z podziałem na lokalizacje

	Lokalizacja A	Lokalizacja B
Wywiady zrealizowane	Nauczycielka	Lider Dyrektorka instytucji kultury Nauczycielka Działaczka (klub seniora + sołectwo)
Próby kontaktu	Burmistrz Dyrektorka instytucji kultury Przewodnicząca KGW Członkini NGO	Przewodnicząca KGW

Rozmowy z czterema osobami odbyły się w formie stacjonarnej, z jedną – w formie online. Wszystkie wywiady, za zgodą rozmówców, zostały nagrane (łącznie czas trwania – 4,5 godz.), a nagrania poddano transkrypcji automatycznej, z późniejszą ręczną korektą. Uzyskany materiał (112 stron znormalizowanego maszynopisu) poddałam szczegółowej analizie.

Obserwacja uczestnicząca

Obserwacja uczestnicząca towarzyszyła wywiadam prowadzonym w trakcie badań terenowych w lokalizacji B. W jej ramach dokonałam analizy przestrzeni w centralnych częściach miejscowości, a także przestrzeni urzędu gminy, lokalnej instytucji kultury oraz klubu seniora. Celem obserwacji była weryfikacja założenia o silnym, lokalnym umocowaniu kultury tradycyjnej. Efektem była dokumentacja fotograficzna, przekazana do archiwum projektu, jako część dzienniczka badawczego (z uwagi na konieczność zachowania daleko idącej anonimowości rozmówców, zdjęcia wykonane w trakcie wizyty nie mogą zostać przekazane dalej).

2. Wprowadzenie etnograficzne

Region badawczy obejmował dwie sąsiadujące ze sobą gminy, położone we wschodniej Polsce, w różnych powiatach, w mikroregionie opisanym także w *Studium przypadku 2.AS*. Są to tereny rolnicze, przetykane lasami, z niewielkimi ośrodkami miejskimi.

Lokalizacja A obejmuje dwie wsie sołeckie, w których zachował się dawny zwyczaj związany z muzyką tradycyjną. Zwyczaj ten był obecny na ziemiach polskich już niemal tysiąc lat temu, a dziś jest kultywowany w kilku regionach położonych na wschodzie kraju, m.in. we wspomnianych miejscowościach. W jednej z nich działał lokalny mistrz (dziś już w podeszłym wieku), który wychował grono kilkunastu kontynuatorów. Tradycja została zrewitalizowana dzięki działaniom zewnętrznego animatora, który na jej bazie od wielu lat realizuje projekty dla społeczności lokalnej (początkowo we współpracy z mistrzem). Jego inicjatywa zainspirowała także kadrę lokalnej placówki oświatowej do utworzenia zespołu muzyki tradycyjnej.

Lokalizacja i jej tradycje są znane w kręgach eksperckich, ale nie wśród szerszej publiczności. Tradycja nie jest też powszechnie rozpoznawana w gminie („Powiem tak, ja mam zdjęcie w swoim telefonie i pokazuję ludziom, nawet z tej samej gminy, [jak występują moi podopieczni]. «A co to [w ogóle jest za tradycja]»? Z tej gminy [nawet ludzie pytają]” [opiekunka zespołu przy placówce oświatowej]).

Lokalizacja B sytuuje się w bezpośrednim sąsiedztwie prawobrzeżnych dopływów dużej rzeki, gdzie naturalne bariery w postaci rozległych kompleksów leśnych oraz terenów zalewowych przez wieki ograniczały procesy urbanizacyjne. Dzięki tej swoistej izolacji, na omawianym obszarze wykształciły się specyficzne formy stroju i rzemiosła, które są rozpoznawalne w skali ponadregionalnej („U nas to jest taki element rzeczywiście typowy dla [tej miejscowości], bo jest mało takich miejscowości, które by miały swoje takie elementy «ludowszczyzny», które są indywidualne, przypisane tutaj dla tego regionu” [dyrektorka lokalnej instytucji kultury]). Lokalizacja B może się także poszczycić bogatymi i dobrze udokumentowanymi tradycjami śpiewaczymi, jednak większość dawnych mistrzów odeszła, nie pozostawiając następców, a nieliczni, którzy jeszcze żyją, są już w wieku, który w praktyce uniemożliwia przekazanie kunsztu kontynuatorom.

Omawiany obszar jest w ostatnich latach poddawany przyspieszonej modernizacji, związanej z bliskością dużego ośrodka miejskiego. Zmiany objawiają się poprzez postępujący zanik rolnictwa i stopniową wymianę ludności, co ma wpływ na kształt lokalnej kultury tradycyjnej. Sama tradycja w ostatnich dziesięcioleciach była z różnych względów

traktowana marginalnie, brakowało też instytucji, które objęłyby ją swoim patronatem. W ostatnim czasie obserwuje się jednak ożywienie działań oddolnych, co jest dodatkowo pobudzane przez zewnętrznych działaczy. Także lokalne instytucje zaczynają mocniej angażować się w inicjatywy związane z kulturą tradycyjną, a promowanie lokalnego folkloru staje się priorytetem gminy.

3. Charakterystyka interesariuszy

Kluczowym interesariuszem, wspólnym dla obu przypadków, jest lider. To ekspert zajmujący się muzyką tradycyjną, dla którego szczególnie ważne jest działanie zgodnie z określoną wizją (praktyka kultury). Bliska jest mu idea rewitalizowania muzyki tradycyjnej w społecznościach lokalnych, poprzez budowanie świadomości, czym ta muzyka w istocie jest („bo żyjąc w takiej małej społeczności od paru lat, widzę dokładnie, że to nie jest takie oczywiste” [lider]).

Lider współpracuje z różnymi podmiotami jako indywidualny animator („działam w tym momencie jako taki niezależny działacz, animator, nie mam jakiejś osobowości prawnej” [lider]), przy czym zazwyczaj sam inicjuje projekty – proponuje współpracę instytucjom i pozyskuje dofinansowanie projektów („Sam pozyskuję na to pieniądze, też znajduję jakieś takie przyjazne, lokalne miejsca, to może być właśnie koło gospodyń, może być jakaś zaprzyjaźniona wieś, gdzie nam się dobrze gra i wracamy tam w kolejnym roku” [lider]).

Jeżeli chodzi o współpracę z instytucjami kultury, to jednym z głównych jej warunków jest gotowość podmiotu do prowadzenia punktowych działań projektowych w terenie („sieć małych wydarzeń” vs jedno duże wydarzenie):

Co sprzyja współpracy? Myślę, że otwartość takich miejsc, takich instytucji na takie działanie projektowe, że to nie jest coś stałego, to nie musi być coś dużego. To może być jakiś cykl działań małych, tak. I też decentralizacja, tak, że to się nie musi odbywać jakby w jednym obiekcie, tylko – szczególnie na terenach takich wiejskich, pozamiejskich – to powinno się odbywać w różnych lokalizacjach. Czyli że nie mają problemu z wyjściem w teren. [...] że współpracują, też jakby dają mi kredyt zaufania. Są otwarci na projekt, czyli też ja proponuję jakiś tam cykl działań, razem to negocjujemy. I pracujemy w tym moim modelu, tak, że nie jest to stałe miejsce, tylko robimy sieć małych wydarzeń” [lider].

Szczególnie istotna jest także – zasygnalizowana w powyższej wypowiedzi – otwartość instytucji na współpracę z zewnętrznymi animatorami. Zdaniem lidera taki model działania jest korzystniejszy, ponieważ daje mu niezależność od lokalnych uwarunkowań (także politycznych) i pozwala realizować określoną wizję:

„Też to, czego ja bym potrzebował, na przykład, to uznania mojej niezależności, tak, że ja przychodzę z taką propozycją i jest taka otwartość, tak, bo oczywiście to jest pierwszy w ogóle warunek takiej współpracy. Otwartość na pracę z ludźmi, takimi niezależnymi działaczami. Że nie muszę być tam zatrudniony na stałe, żeby chcieli ze mną współpracować. Po prostu uważam, że to przynosi więcej korzyści, taki model, dla całokształtu. [...] Zauważyłem, że ten typ elastycznej relacji jest w takich lokalnych warunkach... Z jednej strony ma więcej plusów niż minusów. Daje taką niezależność dla animatora. Nie jestem do końca uzależniony od różnych takich niuansów, [...] że ktoś stawia jakieś warunki, że pomogę ci, ale musisz to i to. Mi to do końca nie odpowiada, bo wiem jak to działa w takich małych miejscach, w społecznościach. Pewnie w większych strukturach jest podobnie. Chciałbym zachować niezależność, żeby móc realizować swój program. Tę ideę, która mi przyświeca, czyli budowanie takiej społeczności praktyków muzyki tradycyjnej i też odbiorców” [lider].

3.1. Lokalizacja A

Pierwsza lokalizacja została wskazana przez lidera ze względu na regularność, długofalowość i kompleksowość prowadzonych tam działań, a także pomyślną rewitalizację miejscowej tradycji muzycznej, dzięki nawiązaniu współpracy z lokalnym mistrzem. Przyczynkiem do sukcesu było zaangażowanie lokalnych podmiotów (głównie placówki oświatowej i koła gospodyń wiejskich), które aktywnie włączyły się w działania i samodzielnie kontynuują dawny zwyczaj. Co równie istotne, lider wciąż działa we wspomnianej lokalizacji i – bazując na wypracowanym potencjale – regularnie proponuje nowego typu inicjatywy, nakierowane na animowanie lokalnej społeczności w duchu praktykowania kultury.

Aktorzy lokalni

Lider – kluczowy aktor zewnętrzny, który zainicjował proces rewitalizacji miejscowej tradycji muzycznej, na kanwie relacji z lokalnym mistrzem:

„To jest taka tradycja dosyć stara. [...] I tam jakieś [x] lat temu odkryłem takiego pana [nazwisko], który był ostatnim właściwie takim reprezentantem tej tradycji. I zrobiliśmy warsztaty, napisałem projekt [...] w jednym roku, w kolejnym roku także. No i to zaowocowało, że ta społeczność jakby się też sfokusowała na tej [tradycji] jako takim ich znaku rozpoznawczym, właśnie takim temacie, wokół którego zaczęli się jednaczyć. No i to doprowadziło do tego, że [...] co roku robią takie wydarzenie [poświęcone tej tradycji [...]]. No ja też po [jakimś czasie] zaproponowałem – «słuchajcie, no to może nie tylko [to], ale też wprowadźmy [inne działania] z muzyką tradycyjną tutaj stąd». No ja też jakby pozyskiwałem sam fundusze na to [...], żeby zaprosić też [innych artystów] [...]. To jest taki przykład chyba jedyny, jak na ten moment, takiego działania całościowego, ale też długofalowego” [lider].

Lider cały czas działa we wspomnianej lokalizacji, proponując kolejne projekty, na które sam zdobywa dofinansowanie. Nowe inicjatywy nawiązują do tej pierwotnej, ale i rozszerzają ją, w duchu żywej kultury:

„Też tam jest taki pomysł, żeby poprosić starszych, jakie te pieśni były, jak wyglądał ten cały rytuał, więc to buduje takie różne elementy tej układanki brakującej [...]. Robimy różne działania, ale cały czas one prowadzą w kierunku takiego ożywienia tych treści okółomuzycznych też, około muzyki tradycyjnej [...].” [lider].

Lokalny mistrz – kluczowy aktor wewnętrzny. Ostatni, lokalny kontynuator omawianej tradycji muzycznej, depozytariusz wiedzy eksperckiej, którą w początkowym okresie przekazywał bezpośrednio młodym odbiorcom prowadzonych działań. Współautor pierwszego projektu, zrealizowanego w gminie z inspiracji lidera. Obecnie zaangażowany w nikłym stopniu, z uwagi na wiek.

Lokalna placówka oświatowa (położona w miejscowości sołeckiej) – kluczowy aktor wewnętrzny, kontakt rekomendowany przez lidera. Wychowankowie placówki, a także jej dyrektor uczestniczyli w pierwszych warsztatach związanych z lokalną tradycją muzyczną, zorganizowanych przez lidera, we współpracy z lokalnym mistrzem. Następnie placówka włączyła omawianą tradycję do swojej stałej działalności – prowadzi zespół uczniów, organizuje konkursy szkolne dla solistów, uczestniczy w różnych wydarzeniach, w tym w konkursach ogólnopolskich:

„Nigdy nie miałam takiego kontaktu bliższego [z tą tradycją, która] [...] weszła na stałe do naszej szkoły, do tradycji naszej szkoły. I to był właśnie projekt realizowany przez [lidera] [...] w ramach programu Instytutu Muzyki i Tańca [...] No i wtedy pan [lider] wraz z panem [lokalny mistrz], to jest mieszkaniec [nazwa miejscowości w gminie], dla nas taki mistrz [...], rozpoczęli warsztaty. Na tych warsztatach byli uczniowie naszej szkoły [...] [Pan dyrektor] sam brał udział w tych warsztatach” [nauczycielka].

„I do tego jeszcze dokooptowała [lokalna placówka oświatowa]. Tam dyrekcja z kolei podchwyciła ten temat i też premiuje uczniów, którzy [angażują się w inicjatywę związaną z muzyką tradycyjną]. [...] I zaczęli też młodzież wysyłać, jeździć z młodzieżą [na konkurs ogólnopolski]. [...] Tam są bardzo sensowni ludzie, pan dyrektor, też jest taka pani [nauczycielka] [...], także ja im tam co rusz wrzucam jakieś takie pomysły i oni jakby rzeczywiście z tego korzystają, bo to jest jakiś taki temat przewodni tam, ta kultura tradycyjna, bo to też rzeczywiście taki samograj się zrobił” [lider].

Na co dzień grupą młodych artystów opiekuje się nauczycielka, która odpowiada za całokształt spraw organizacyjnych, w tym za pozyskiwanie od gminy funduszy na działalność, w tym na rozwój kompetencji zespołu:

„Ja dziwnym sposobem zostałam takim koordynatorem działań [...] tradycje, zwyczaje zawsze mi były bliskie, więc pan dyrektor oczywiście przekazał tę pałeczkę i poprosił mnie, żebym pojechała z dziećmi na [wydarzenie branżowe]. I to był taki początek – stwierdził, że mi to dobrze wyszło, że jestem dobrym organizatorem, więc mogłabym w to się wdroić. [Sama nie mam do tego talentu], więc się śmieję, że jestem tylko menadżerem grupy” [nauczycielka].

„[...] chciałabym, żeby ten poziom gry był coraz wyższy, więc zaczęłam zapraszać do [placówki] osoby, które grają, które osiągają już jakieś sukcesy, nawet [na tym ogólnopolskim konkursie], więc co roku ktoś przyjeżdża do nas [...] jest to finansowane wszystko przez urząd gminy” [nauczycielka].

Uczniowie, ale także absolwenci chętnie angażują się w działania związane z tradycją muzyczną:

„Natomiast bardzo duże tutaj dla mnie znaczenie miało [pozytywne] nastawienie tych moich uczniów [...] Moja grupa obecnie liczy czternaścioro dzieci. Mam dwóch chłopców, którzy ukończyli szkołę podstawową, więc są to uczniowie szkoły średniej, którzy cały czas przychodzą i pytają, czy mogą [...] pojechać z nami [na konkurs]” [nauczycielka].

Działania placówki oświatowej są wspierane przez rodziców uczniów zaangażowanych w inicjatywę oraz Radę Rodziców:

„Czuję wsparcie rodziców, no bo przecież kto zawiezie dzieci [na występy do sąsiedniej gminy]? [...] [To nie jest daleko], ale trzeba zawieźć, trzeba sobie tak zaplanować, że zawiozę syna, córkę i będę z nimi tam. Także rodzice też są, wspierają nas tutaj, są z nami, coś tam mi podpowiadają [...] mamy wsparcie Rady Rodziców, gdzie też pieniądze idą z Rady Rodziców” [nauczycielka].

Lokalne koło gospodyń wiejskich 1 – kluczowy aktor wewnętrzny, wzmiankowany przez lidera. Koło jest organizatorem cyklicznego wydarzenia poświęconego lokalnej tradycji muzycznej (zapewnia zaplecze logistyczne i gastronomiczne). Pierwsze wydarzenie z tego cyklu odbyło się w placówce oświatowej, potem impreza została przeniesiona do sąsiedniej miejscowości, gdzie funkcjonuje wspomniane koło (co istotne, w kole działały i działają osoby powiązane rodzinnie ze wspomnianym mistrzem tradycyjnej muzyki). W wydarzeniu – które obecnie jest już rozpoznawalne w szerszej skali – biorą udział zarówno wychowankowie placówki oświatowej, jak i artyści z zewnątrz:

„Też tam działa bardzo prężne koło gospodyń, które też stwierdziło, że to jest super temat. No i one przygotowują taki jakiś gastronomiczny wkład, czyli robią kolację, jest świetlica przygotowana, my robimy tę część muzyczną” [lider].

„[To wydarzenie] było pierwsze u nas w szkole na zakończenie tego projektu [lidera], a potem właśnie to już przejęła [sąsiednia wieś] [...]. Ale samo to, co tam się dzieje, więc nie tylko [ta tradycja], ale są tańce, jest zabawa, są tradycyjne potrawy przygotowane przez panie z koła gospodyń. [...] to już taka

impreza, o której jest głośno w całej Polsce, bo spotykam ludzi [na konkursie ogólnopolskim] i ostatnio właśnie gdzieś pan z Krakowa wypytywał mnie, bo mówił, że w tym roku niestety nie mógł przyjechać, ale on wie, że coś takiego jest. Także to już tak przez [te lata] troszeczkę nam się to rozwinęło” [nauczycielka].

Lokalny samorząd – wspiera działania placówki oświatowej finansowo (np. dojazdy na konkursy, warsztaty):

„Mamy ogromne wsparcie urzędu, burmistrz nas wspiera całym sercem, więc jeśli coś się dzieje, typu trzeba pomyśleć o tym, żeby zapłacić za dojazd dzieci [...] czy trzeba pomyśleć o tym, żeby to w jakiś sposób promować w gminie, robią to urzędnicy z gminy. Wsparcie gminnej Komisji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, gdzie dzwonię, proszę o pomoc [...]. Warsztaty są opłacane przez gminną Komisję [...] Burmistrz, ale nie tylko, bo mamy też [wsparcie] pracowników urzędu [i członków rady]” [nauczycielka].

Zaangażowanie gminy w pozyskiwanie dodatkowych środków na działalność zespołu przy placówce oświatowej było jak dotąd niewielkie, ale być może zmieni się to w najbliższej przyszłości:

„Czy gmina pozyskuje dla Państwa jakieś [dodatkowe] środki? W tym roku dostałam taką propozycję, z gminy właśnie, że jest program [...] i że gmina zgłosi właśnie naszą grupę do tego programu, żeby pozyskać pieniądze. I to już była inicjatywa naszej pani kierownik do spraw oświaty. Czyli wcześniej, rozumiem, że nie było takiego...? Nie było, nie było, nie mieliśmy właśnie czegoś takiego” [nauczycielka].

Zgodnie z deklaracjami rozmówców, burmistrz dostrzega wkład placówki w promocję gminy i regularnie uczestniczy w wydarzeniach związanych z lokalną tradycją, a sama gmina jest dumna z podejmowanych lokalnie działań:

„[...] burmistrz zawsze jest z nami w czasie tego [cyklicznego wydarzenia związanego z tą tradycją], także widzi, co się dzieje. Widzi nas również, że promujemy gminę, promujemy powiat, czy to będzie [konkurs x], czy [przegląd y], czy to będzie Warszawa, czy to będzie na przykład [cykliczne wydarzenie w mieście z], czyli w naszym mieście, stolicy naszej gminy” [nauczycielka].

„Gmina też jakby się tym chwali” [lider].

Z drugiej strony, przegląd kanałów komunikacji wólarza pokazuje umiarkowaną obecność omawianej tematyki w mediach gminnych. Wzmianki o lokalnej tradycji pojawiają się na stronie internetowego periodyku lokalnego samorządu, jednakże na stronie internetowej gminy i na jej oficjalnym profilu na Facebooku nie znalazłam informacji na ten temat (choć potwierdził się udział burmistrza w wydarzeniach cyklicznych, na podstawie relacji na profilu osobistym).

Lokalne instytucje kultury – organizują lokalne wydarzenia cykliczne (typu festyn), na które zapraszani są wychowankowie lokalnej placówki oświatowej z gościnnymi występami. Ponadto, w umiarkowanym stopniu, promują w Internecie działania placówki oświatowej i koła gospodyń wiejskich, związane z lokalną tradycją muzyczną. Analiza treści przeprowadzonych rozmów oraz materiałów zastanych nie wskazuje na większe zaangażowanie tych instytucji w omawiane działania. Co warto odnotować, stwierdzono natomiast, że współorganizatorem cyklicznego wydarzenia związanego z opisywaną tradycją (organizowanego przez KGW, por. wyżej) była samorządowa instytucja kultury z lokalizacji B (zaproszona do współpracy przez lidera).

Lokalna parafia – wspiera działania placówki oświatowej promocyjnie:

„Mamy również wsparcie, jeśli mówimy o naszej małej społeczności, księdza proboszcza [...] Wprowadził do liturgii na mszach [elementy tej tradycji] [...]. [To był] mój pomysł, który podsunęłam naszemu księdzu proboszczowi [...]. [...] I bardzo mu się ten pomysł spodobał. [...] Również wspiera nas w czasie ogłoszeń, a więc informuje [gdzie będziemy występować]” [nauczycielka].

Lokalne koło gospodyń wiejskich 2 (z miejscowości, w której ulokowana jest placówka oświatowa) – promuje działania placówki oświatowej w mediach społecznościowych; wsparła finansowo działania zespołu przy placówce (jednorazowo), bierze gościnny udział w działaniach realizowanych przez lidera dla wychowanków placówki.

Aktorzy regionalni i ponadregionalni

Wraz z rosnącą rozpoznawalnością działalności poza granicami gminy, placówka oświatowa otrzymuje wsparcie także od osób z zewnątrz, zwłaszcza tych poznanych w związku z udziałem w konkursach i innych wydarzeniach branżowych: „Oprócz tego osoby, które się poznaje po drodze, a więc – «[występujecie], super, to może [w tym roku ten konkurs]»” [nauczycielka]. Wśród nich są osoby reprezentujące **marszałkowskie instytucje kultury**: „W tym roku pani etnograf [...], pracownik z [instytucji marszałkowskiej], organizowali pierwszy przegląd [...] i też się odezwała do nas, żebyśmy przyjechali, i zaprosiła” [nauczycielka].

W tym kontekście zwraca uwagę deklarowany brak większego zaangażowania **instytucji powiatowych** w działania placówki oświatowej. Kontakty ze starostwem są sporadyczne, w ostatnim roku ograniczyły się do udziału starosty w cyklicznym wydarzeniu związanym z lokalną tradycją:

„W tym roku też gdzieś tam współpracę mieliśmy, gościliśmy starostwo nasze [...]. Natomiast taka współpraca... Nie mieliśmy propozycji, żeby dołączyć do jakiegoś wydarzenia organizowanego przez powiat. A jesteśmy jedyną [taką placówką] w powiecie [...], gdzie [działa taka inicjatywa]” [nauczycielka].

„Piękna tradycja [...] nie zginęła w [powiecie] dzięki KGW [nazwa] i [placówce oświatowej w x]. Dziękujemy [mistrzowi] oraz Pani wicedyrektor [imię i nazwisko] za przekazywanie tradycji młodym mieszkańcom naszego powiatu, a Pani [przewodniczącej KGW] serdecznie gratulujemy przepięknego wydarzenia” [fanpage starosty na Facebooku, 2025].

Obecnie, nie licząc wkładu lidera, placówka oświatowa otrzymuje wsparcie merytoryczne od **artystów** działających poza macierzystym powiatem, także w innych województwach (kontakt bywa nawiązywany w trakcie udziału w konkursach czy innych wydarzeniach). Osoby te, na prośbę placówki prowadzą warsztaty dla uczniów: „Są to osoby, które też otrzymują nagrody [...]. Wcześniej był to [lokalny mistrz] [...] teraz mamy osoby, które przyjeżdżają z zewnątrz” [nauczycielka].

Placówka jest także od niedawna wspierana przez działającą w regionie **organizację pozarządową** (z siedzibą w sąsiednim województwie). W planach jest wspólne ubieganie się o dofinansowanie działań: „[przedstawicielka organizacji] mówi – «my pomożemy wam, bo jest taki program jeden, drugi, trzeci, gdzie można wziąć udział»” [nauczycielka]. Organizacja promuje także działalność placówki oświatowej w mediach społecznościowych: „Jest radość, jest nadzieja, gratulujemy wszystkim, którzy [tę tradycję] podtrzymują i przekazują. [Imię i nazwisko nauczycielki], jestem wdzięczna za zaproszenie i podziwiam pracę i zaangażowanie” [fanpage organizacji na Facebooku, 2025]).

3.2. Lokalizacja B

Druga lokalizacja została wskazana przez lidera ze względu na regularność, długofalowość i kompleksowość prowadzonych tam działań, a także ponadprzeciętne zaangażowanie lokalnej instytucji kultury, która nie tylko użycza zasobów na poczet realizacji inicjatyw, ale także samodzielnie tworzy projekty związane z muzyką tradycyjną i ubiega się o ich dofinansowanie. Instytucja ta jest otwarta na proponowany przez lidera model działania (inicjatywy nakierowane na animowanie lokalnej społeczności, w duchu żywej kultury). Lider cały czas działa we wspomnianej lokalizacji, w ścisłej współpracy z instytucją.

Aktorzy lokalni

Lider – ważny aktor zewnętrzny, który od kilku lat współpracuje z lokalną instytucją kultury. Współpraca ta rozpoczęła się z inicjatywy lidera, który zaproponował instytucji realizację wspólnego projektu:

„Takim fajnym miejscem, które też myślę, że można by było przedstawić jako przykład dobrej praktyki, jest [instytucja kultury w miejscowości x]. [...] ja z nimi współpracuję [kilka lat]. Ale też w takim trybie, że odezwałem się – «słuchajcie, napisałem taki projekt na cztery takie wydarzenia z muzyką tradycyjną. [...] – czy pomożecie nam to zorganizować? Wskażecie, zaproponujecie lokalizację»? I było hasło, że tak. I zrobiliśmy takich kilka sezonów fajnych działań. [...] w tym roku też z nimi współpracowaliśmy [...] robiliśmy takie cykliczne warsztaty [...]. I zrobiliśmy takie podsumowanie tego kursu. Takim dużym wydarzeniem z [innymi artystami]” [lider].

Lider cały czas działa we wspomnianej lokalizacji, proponując kolejne projekty, które spotykają się z otwartością miejscowych partnerów. W przeciwieństwie do lokalizacji A, może tu natomiast liczyć także na lokalne wsparcie w zakresie ubiegania się o dofinansowanie projektów:

„Oni też sami zaczęli jakby podchwytywać ten model [...] jako przykład takiego działania [które mogą u siebie wdrożyć] [...]. Teraz złożyliśmy projekt wspólny. [Instytucja] napisała projekt, ja byłem takim konsultantem [...]. Także to jest, myślę, że takie drugie miejsce, [...] które bym wskazał jako nawet takie bardziej skuteczne, bo też mające narzędzia. [Placówka oświatowa] nie ma tych narzędzi pozyskiwania funduszy. To jest też istotne dla nas, wiadomo, dla naszych działań kluczowe momentami. A [instytucja kultury] ma” [lider].

Lokalna instytucja kultury – kluczowy aktor wewnętrzny, kontakt rekomendowany bezpośrednio przez lidera. Zatrudnia kilka osób (pracownice merytoryczne), niezwykle aktywna w pozyskiwaniu grantów na działania związane z muzyką tradycyjną, organizowaniu i wspieraniu tego typu wydarzeń, a także przechowywaniu zbiorów związanych z tradycją regionalną. Instytucja współpracuje z liderem, wykazując otwartość na proponowany przez niego model działania (animowanie społeczności lokalnej). Działania te cieszą się zainteresowaniem mieszkańców, co wynika także z tego, iż mikroregion ma własną, dobrze zakorzenioną tradycję, z którą społeczność się utożsamia („żeby ta tradycja nie znikła, żeby to trwało, każdy po troszku coś tam dokłada”):

„Robiliśmy [w tej gminie] takie cykliczne warsztaty tańca dla dorosłych, tańca tradycyjnego dla dorosłych, po prostu w świetlicy wiejskiej. I okazało się, że duże zapotrzebowanie na to jest. Przechodziło tam po trzydzieści osób. Także tutaj trafiliśmy na podatny grunt” [lider].

„Też powstał pomysł, żeby promować [lokalny] strój ludowy, który jest o tyle żywym zjawiskiem, że ludzie wciąż mają te stroje. To są stare stroje. Kiedyś zakładali je na różne święta, na różne wydarzenia. I [lokalna instytucja kultury] też jakby taki pomysł puściła, żeby zachęcić ludzi, żeby założyli na [to nasze wydarzenie] te stroje. I rzeczywiście przyszli ludzie ubrani w te stare stroje swoje, rodzinne. [...] [To jest] budowanie takiej tożsamości [...] nie od zera, tylko już na czymś, co jest na miejscu” [lider].

„No jak są te stroje ludowe, to siłą rzeczy ludzie też na przykład na Boże Ciało, na jakieś te, to ubierają, na Wielkanoc, ubierają te stroje. No a w szkole też jak jest, te dzieci też mają tam te stroje dla siebie i tak może to wszystko razem, żeby ta tradycja nie zanikła, żeby to trwało, każdy po troszku coś tam dokłada” [działaczka].

Dodatkowo, instytucja wspiera inne lokalne podmioty i osoby zajmujące się muzyką tradycyjną, w tym klub seniora, zespół ludowy działający przy placówce oświatowej i koła gospodyń wiejskich. Są to dodatkowi aktorzy lokalni, którzy tworzą kontekst działania lidera:

„Kto Państwa najbardziej wspiera tutaj z okolicy? No, teraz to już [lokalna instytucja kultury], bo dziewczyny są – nie wiem, nie mam słów uznania. No i super, bo przedtem to nie można było ruszyć tego, nie można było... No ja byłam taką osobą, która to robiła [podejmowała inicjatywy z zakresu muzyki tradycyjnej]. No i później ten [zespół w placówce oświatowej]. [...] Bo ta pani, która była [poprzednia dyrektorka instytucji kultury], to co mogła jedna? Musiała się książkami zająć, wypożyczaniem, no siłą rzeczy nie mogła nic zrobić. Natomiast teraz już jest [więcej osób]” [przewodnicząca klubu seniora].

„Generalnie największego pozytywnego wsparcia udziela nam właśnie [lokalna instytucja kultury] i za każdym razem, kiedy właśnie panie piszą jakieś projekty, to dzwonią, pytają, czy mamy jakieś potrzeby, które mogliby zawrzeć w tym projekcie. I chyba tyle, bo jeśli chodzi o powiatowy dom kultury, to oni również zapraszają nas na różne uroczystości i to jest takie wsparcie mentalne, natomiast tutaj [lokalna instytucja kultury] wspiera nas finansowo też i duchowo” [nauczycielka].

„My współpracujemy, oprócz szkół, staramy się ze wszystkimi kołami gospodyń wiejskich, jest ich [x] na terenie, ale pod kątem ludowości, pieśni i muzyki ludowej, to tak naprawdę na razie to było kilka miejsc [wymienia cztery KGW]” [dyrektorka instytucji kultury].

Lokalna instytucja kultury ma także pewien wpływ na to, które lokalne zespoły wykonujące repertuar tradycyjny będą reprezentować gminę na wydarzeniach powiatowych:

„Byliśmy co roku w [mieście powiatowym], te przeglądy były. No i teraz mówię do pani [dyrektorki instytucji kultury] – «pani [imię dyrektorki], a co to już dawno nie byliśmy [na tym przeglądzie]? [...] dwa lata już nie byliśmy». A pani [imię dyrektorki] mówi – «no bo pani [imię przewodniczącej], wie pani, [zespół z placówki oświatowej] i teraz [nowo powstały zespół przy KGW], też ładnie śpiewają – mówi – to teraz one». [...] czyli ja rozumiem po prostu [...] jeśli jest [zaproszony] jeden zespół z gminy, no to wiadomo, że najlepiej jest jakoś tak dzielić. Nie ma jakichś takich specjalnych konfliktów, a tym jakby tak bardziej zarządza pani [dyrektorka instytucji kultury], bo tu przychodzą

do [instytucji kultury] wszystkie te takie powiadomienia na temat tego, co się dzieje na terenie powiatu. I ona już tam dysponuje tym” [przewodnicząca klubu seniora].

Lokalna placówka oświatowa (położona w miejscowości gminnej) – prowadzi zespół wykonujący repertuar ludowy. Zespół działa ponad 20 lat, obecnie opiekuje się nim jedna z nauczycielek (kontakt rekomendowany przez dyrektorkę lokalnej instytucji kultury), przy wsparciu dyrekcji placówki:

„Zespół promuje folklor i [nasz] region właśnie pod kątem tradycyjnych tańców i pieśni. [...] Na zajęcia uczęszczają dobrowolnie zainteresowani uczniowie. [...]. Zespół generalnie założyła pani, która [...] wpadła na pomysł, że nasz region ma tak bogatą kulturę i trzeba ją promować nie tylko w naszym środowisku lokalnym, ale też i poza powiatem. Założyła ten zespół. Następnie, kiedy objęła stanowisko inne, przekazała dalsze czynności innym nauczycielom. Ja prowadzę zespół od 2016 roku. Generalnie uczniowie bardzo chętnie przychodzą na zajęcia. Bierzymy udział w różnych przedsięwzięciach organizowanych na terenie [miejscowości], ale również na terenie powiatu” [nauczycielka].

„My, jeśli szyliśmy stroje, to było wszystko z oszczędności gdzieś tam dyrekcji, jeśli udało się pieniążki zaoszczędzić na koniec roku, to ona zawsze przychodziła i pytała, co nam jest potrzebne” [nauczycielka].

Członkowie zespołu brali udział w działaniach realizowanych przez lidera we współpracy z lokalną instytucją kultury.

Lokalna działaczka – kluczowa postać dla rozwoju lokalnych inicjatyw związanych z muzyką tradycyjną (kontakt rekomendowany przez dyrektorkę lokalnej instytucji kultury). Emerytowana nauczycielka, w przeszłości w jednym z sołectw gminy prowadziła szkolny zespół ludowy, z dbałością o to, aby jego repertuar zawierał oryginalne, tradycyjne pieśni (które osobiście pozyskiwała od starszych mieszkańców). Zespół był rozpoznawany lokalnie i ponadlokalnie, m.in. poprzez uczestnictwo w konkursach lokalnych i regionalnych, także na Ogólnopolskim Festiwalu Kapel i Śpiewaków Ludowych w Kazimierzu:

„Ja pochodzę właśnie z [nazwa miejscowości w sąsiednim powiecie], gdzie tradycje ludowe też były, ale u nas najbardziej były związane z Bożym Narodzeniem [...]. No i później przyszedłam do szkoły [w tej gminie] [...]. I zaczęłam tam prowadzić właśnie [nazwa zespołu]. [...]. No i uczyłam się tam tej gwary [nazwa], tego śpiewania tych pieśni, które tutaj były ludowe. [...] jeździliśmy po całej Polsce, bo to były ogólnopolskie takie [przeglądy], Kapel i Śpiewaków Ludowych w Kazimierzu na przykład” [działaczka].

Ta dawna działalność zaowocowała zaszczerpieniem zainteresowań w niektórych wychowankach, a także kolekcją artefaktów ludowych (głównie strojów), które zostały przekazane gminie:

„Ale to naprawdę było fajnie. Bo teraz też niektóre dziewczynki tam się trochę zajmują tą ludowością. Może nie tyle ludowością, ale na przykład zakładają koła gospodyń. No takie już są. No tak wyniosły to z dzieciństwa” [działaczka].

„Jak ja odeszłam, to [...] cała ludowość, wszystko, wszystkie te stroje, tam takie, co miałam, izba regionalna była zorganizowana [...] To to wszystko zostało przekazane na gminę, no bo co miałam z tym zrobić? [...] stroje, które ja, że tak powiem, w zębach zdobywałam po ludziach, no” [działaczka].

Obecnie działaczka jest sołtyską i przewodniczącą gminnego klubu seniora, w ramach którego prowadzi kilkunastoosobowy zespół śpiewaczy, wykonujący także tradycyjny repertuar:

„No i śpiewamy, tylko że już czasami śpiewamy gwarą, a czasami śpiewamy tak normalnie, po prostu, te wszystkie pieśni i piosenki, które jakby towarzyszą przez cały czas i towarzyszyły ludziom, czy to na polach, czy to w czasie żniw, czy to w czasie świąt [...] *Ale rozumiem, że bardzo zależy Państwu, żeby to były faktycznie te tradycyjne, ludowe pieśni?* Kulturowanie tradycji regionalnych, tak. No takie pośpiewać, to sobie można, ale jeśli mamy na przykład dożynki czy mamy gdzieś jakieś występy, to już staramy się zachować nawet tą formę kolędniczą. [...] Wchodzenia, przywitania gospodarzy, przywitania każdego po kolei – parobka, dziewczkę, no bo to takie jest śpiewanie, dla każdego coś, tak jak to było kiedyś” [działaczka].

Lokalny samorząd – jest przychylny działaniom związanym z muzyką tradycyjną i kulturą tradycyjną w ogóle (przywiązanie do tradycji widać też w przestrzeni miejscowości i w wystroju urzędu gminy). Lokalna instytucja kultury, jako jednostka samorządowa, realizuje takie działania przy pełnej akceptacji wóldarza. To po stronie instytucji leży natomiast inicjatywa i pozyskiwanie dodatkowych środków:

„Wójt – ten, który teraz jest obecnie wójtem – tak, przychodzi na potańcówki. Zresztą otwarcie mówi, że to jest muzyka, która jakoś go tam porusza, i tak, chętnie przychodzi. [...] W związku z tym, że my jesteśmy [samorządową instytucją kultury], jesteśmy odpowiedzialni za tę całą działkę kulturalną i my się tym zajmujemy. Nie ma takich inicjatyw, które by wychodziły z urzędu – «zróbcie coś w tym kierunku». Ale to też nie jest tak, że oni przeszkadzają jakoś czy tam torpedują jakieś te nasze działania promujące ludowość. Nie, nie, nie. Tu raczej wszyscy są nastawieni na to, że ta ludowość [...] i te wszystkie nasze elementy tej [lokalnej tożsamości] raczej są niedopromowane i trzeba jakoś je tak bardziej wypromować [...] są traktowane priorytetowo, chciałam powiedzieć. [...] Jeżeli jest coś takiego, co dotyczy kultury i co może jednostka składać, to my [piszemy projekt]. A nawet jeżeli jest coś takiego, co urząd składa, ale dotyczy to kultury, to jakby urząd się podpisuje, a my to piszemy.

[...] Zresztą chyba to tak jest łatwiej, nam też jest łatwiej. Bo nie mają tutaj wydziału promocji, tak”
[dyrektorka instytucji kultury].

Koła gospodyń wiejskich – angażują się w organizację wydarzeń związanych z muzyką tradycyjną (wsparcie logistyczne i gastronomiczne), ponadto kilka z nich ma swoje zespoły, które w mniejszym lub większym stopniu nawiązują do tradycji muzycznych regionu: „Niedawno powstał zespół wokalny KGW [nazwa]. I [one] też tam [na dożynkach] już dwa razy występowały, one mają taki repertuar współczesny, ale w formie ludowej, więc w tym kierunku poszły” [dyrektorka instytucji kultury].

Ochotnicza straż pożarna – wspiera organizację wydarzeń związanych z muzyką tradycyjną (wsparcie logistyczne, w tym udostępnianie przestrzeni na warsztaty i potańcówki): „Z ochotniczymi strażami pożarnymi też współpracujemy, bo przeważnie te świetlice wiejskie są jakoś połączone z remizami, więc ta współpraca jest nieunikniona i to jest bardzo dobra współpraca” [dyrektorka instytucji kultury].

Podmiot prywatny – właściciel zlokalizowanego w gminie, zabytkowego obiektu; udostępnia przestrzeń na duże wydarzenia kulturalne:

„Jeszcze [nazwa obiektu], bo tam też była potańcówka i tam już [zespół z placówki oświatowej] występował. [...] [Imię i nazwisko] to kupił w zeszłym roku czy dwa lata temu i powoli to remontuje. To jeszcze nie jest na tyle dostosowane, żeby można tam było regularnie jakieś zajęcia prowadzić czy jakieś spotkania, ale czasem wykorzystujemy też plac na zewnątrz i tam właśnie się odbywają też [nazwa dużego wydarzenia]. I też ta forma tańców ludowych tam jest proponowana zawsze przy organizacji [tego wydarzenia]” [dyrektorka instytucji kultury].

Aktorzy regionalni i ponadregionalni

Działania instytucji kultury mają generalnie zasięg lokalny, niemniej instytucja bierze udział w zewnętrznych wydarzeniach promujących mikroregion w powiecie i województwie. Jeżeli chodzi o współpracę ponadlokalną z udziałem lidera, to podmiot ten współorganizował wydarzenie cykliczne związane z lokalną tradycją w lokalizacji A, w sąsiednim powiecie (por. wyżej).

Działalność zespołu szkolnego wykracza poza gminę (np. występy na uroczystościach powiatowych) i powiat (współpraca ze szkołą z sąsiedniego powiatu: „Stroje też generalnie pozyskiwaliśmy od osób prywatnych, na przykład w mojej miejscowości, kiedy byliśmy na takich warsztatach, bo chcieliśmy wyjść poza powiat, więc w miejscowości, w której mieszkam [w sąsiednim powiecie], prowadziliśmy w szkole takie warsztaty” [nauczycielka]).

Zasięg tych działań jest jednak wyraźnie skromniejszy niż zespołu sołeckiego, który działał w przeszłości.

Zespół przy klubie seniora występuje głównie lokalnie, ale także na imprezach powiatowych, w szkołach czy domach opieki.

4. Czynniki sukcesu, bariery i szanse rozwoju

Poniższa tabela przedstawia zestawienie aktorów zaangażowanych w działania związane z muzyką tradycyjną, realizowane przez lidera, w partnerstwie z nim lub zapoczątkowane za sprawą jego działalności. Ponadto znajdują się tam informacje na temat aktorów, którzy nie angażowali się bezpośrednio w opisywane inicjatywy (a przynajmniej takiego zaangażowania nie stwierdziłam), ale są aktywni w otoczeniu lidera (lokalizacja B). W tabeli zawarto informacje na temat zasobów osobowych i materialnych każdego z interesariuszy, które przyczyniły się do sukcesu opisanych działań (w tabeli ujęłam konkretne wykorzystanie tych zasobów). W zestawieniu zawarłam tylko tych aktorów, których udało się zidentyfikować w trakcie badań, co nie wyklucza, że w omawiane inicjatywy są bądź były zaangażowane także inne podmioty i osoby.

Tabela 2. Zestawienie interesariuszy, z uwzględnieniem ich potencjału, z podziałem na lokalizację A i B

AKTOR	POTENCJAŁ I JEGO WYKORZYSTANIE
Lider zewnętrzny	- Zaangażowanie, wiedza ekspercka i doświadczenie w prowadzeniu inicjatyw związanych z muzyką tradycyjną – realizacja działań w lokalizacji A i B; - Umiejętność pozyskiwania funduszy – realizacja działań w lokalizacji A i B; - Sieć kontaktów – organizacja występów młodych artystów z lokalizacji A w lokalizacji B; zapewnienie wsparcia instytucji kultury z lokalizacji B dla wydarzenia związanego z tradycją z lokalizacji A; zapraszanie do współpracy artystów zewnętrznych w ramach działań w lokalizacji A i B.
LOKALIZACJA A	
Mistrz muzyki tradycyjnej	- Kunszt – przekazanie tradycji młodym adeptom dawnej sztuki.
Placówka oświatowa	- Zasoby kadrowe (kompetencje, zaangażowanie) – stworzenie zespołu i zarządzanie nim; - Kapitał uczniów – zaangażowanie w naukę, występy; - Kapitał rodziców – wsparcie logistyczne i finansowe; - Zaplecze lokalowe – warsztaty, próby; - Fundusz Rady Rodziców – wsparcie finansowe działalności zespołu.
KGW (2 podmioty)	- Zaangażowanie osób wywodzących się z rodziny mistrza – wola kontynuacji tradycji w postaci wydarzenia cyklicznego; - Zaplecze lokalowe i gastronomiczne – organizacja wydarzeń cyklicznych;

	- Kanały promocji – informowanie o wydarzeniach cyklicznych i działalności placówki oświatowej; - Forma prawna umożliwiająca aplikowanie o środki zewnętrzne – jednorazowe dofinansowanie działalności zespołu z placówki oświatowej.
Samorząd	- Zaangażowanie burmistrza – udział w cyklicznych wydarzeniach związanych z lokalną tradycją; - Fundusze gminy, w tym KRPA – wsparcie działalności zespołu; - Forma prawna umożliwiająca aplikowanie o środki zewnętrzne – do tej pory niewykorzystywane, w planach (na rzecz placówki oświatowej); - Kanały promocji – wzmianki o wydarzeniach cyklicznych w gminnym periodyku internetowym.
Lokalne instytucje kultury	- Gminne wydarzenia cykliczne – zapraszanie wychowanków placówki oświatowej (umożliwienie występów – budowanie rozpoznawalności lokalnej).
Parafia sołecka	- Zaangażowanie proboszcza – włączenie tradycji muzycznej do liturgii, promocja wydarzeń.
Organizacja pozarządowa	- Kanały promocji – informowanie o działalności placówki oświatowej; - Forma prawna umożliwiająca aplikowanie o środki zewnętrzne – do tej pory niewykorzystywane, w planach (na rzecz placówki oświatowej).
Marszałkowskie instytucje kultury	- Konkursy i przeglądy – zapraszanie wychowanków placówki oświatowej (umożliwienie występów – budowanie rozpoznawalności ponadlokalnej, rozszerzanie sieci kontaktów).
Zewnętrzni artyści	- Wiedza i umiejętności – warsztaty dla uczniów placówki oświatowej.

LOKALIZACJA B

AKTOR	POTENCJAŁ I JEGO WYKORZYSTANIE
Lokalna instytucja kultury	- Zasoby kadrowe (kompetencje, zaangażowanie, wielkość zespołu) – samodzielne tworzenie projektów i aplikowanie o środki zewnętrzne, wsparcie organizacyjne wydarzeń realizowanych w partnerstwie z liderem; - Forma prawna umożliwiająca aplikowanie o środki zewnętrzne – pozyskiwanie dofinansowań na projekty realizowane liderem (ale także na inne lokalne inicjatywy związane z muzyką tradycyjną); - Sieć kontaktów, dobre relacje z lokalnymi podmiotami – pozyskiwanie wsparcia dla inicjatyw realizowanych z liderem, pozyskiwanie odbiorców działań; - Kanały promocji – informowanie o prowadzonych działaniach (także promocja innych wydarzeń poświęconych muzyce tradycyjnej bądź zawierających jej elementy).
Samorząd	- Postawa wójta – przychylne nastawienie do kultury ludowej, aproba dla projektów związanych z muzyką tradycyjną; - Forma prawna umożliwiająca aplikowanie o środki zewnętrzne – pozyskiwanie dofinansowań (projekty tworzone przez podległą instytucję kultury).

Koła wiejskich	gospodyń	- Zaplecze lokalowo-gastronomiczne – użyczanie przestrzeni i wsparcie organizacyjne działań realizowanych w partnerstwie z liderem.
Ochotnicza pożarna	straż	- Zaplecze infrastrukturalne – użyczanie przestrzeni na działania realizowane w partnerstwie z liderem.
Podmiot prywatny		- Zaplecze infrastrukturalne – użyczanie przestrzeni na duże wydarzenia, także z udziałem lidera.
Inne lokalne inicjatywy w lokalizacji B, związane z muzyką tradycyjną (potencjał do wykorzystania)		
Zespół przy placówce oświatowej		- Zasoby kadrowe placówki (kompetencje, zaangażowanie) – zarządzanie zespołem; - Kapitał uczniów – zaangażowanie w próby, występy; - Zaplecze lokalowe – próby.
Zespół przy klubie seniora		- Zasoby kadrowe klubu (wiedza, doświadczenie, kompetencje i zaangażowanie przewodniczącej – lokalnej działaczki i sołtyski) – stworzenie zespołu i zarządzanie nim (w tym dbałość o oryginalność repertuaru); - Kapitał seniorów – zaangażowanie w próby, występy; - Zaplecze lokalowe – próby.
Zespoły przy KGW		- Kapitał członkiń – zaangażowanie w próby, występy; - Zaplecze lokalowe – próby.

Bazując na opisanym potencjale aktorów, można wyróżnić czynniki, które przyczyniły się do sukcesu działalności lidera, a zatem stanowią de facto czynniki dobrej współpracy. Będę je rozpatrywać w kilku wymiarach: osobowym, organizacyjno-finansowym, infrastruktury i obsługi technicznej, promocji oraz współpracy zewnętrznej. W wielu z tych wymiarów można wskazać zarówno czynniki sukcesu działań/współpracy, jak i faktycznie stwierdzone bariery oraz szanse rozwoju – zarówno w odniesieniu do inicjatyw z udziałem lidera, jak i innych, o których była mowa. Poniżej skupię się na tych pierwszych, choć w pewnym stopniu uwzględnię też inicjatywy stanowiące kontekst działań lidera.

Przede wszystkim trzeba jednak wspomnieć, że istotnym czynnikiem sukcesu w obu miejscach była istniejąca lokalnie tradycja: w formie szczątkowej, ale z możliwością rewitalizacji – adaptacji przez społeczność, co ułatwiła obecność i zaangażowanie mistrza (lokalizacja A); w postaci dobrze zachowanego i czytelnego dla mieszkańców, lokalnego folkloru (lokalizacja B):

„Ale wygląda na to, że mamy tutaj kolejny taki czynnik dobrej współpracy, czyli jeżeli już na miejscu mamy jakiś znak rozpoznawczy, coś, co jest i mitotwórcze, i coś, na czym można też tożsamość budować lokalną, no bo to było ich [...]”. Tak, tak, tak, to absolutnie – to jest ich i oni to jakby odkryli,

że to jest ich [...] i stało się takim ogniskującym właśnie tę społeczność elementem [lider o lokalizacji A]”.

„[To jest] budowanie takiej tożsamości [...] nie od zera, tylko już na czymś, co jest na miejscu” [lider o lokalizacji B]”.

Wymiar osobowy (kompetencyjny)

W wymiarze osobowym warto zwrócić uwagę na kompetencje jednostek, rozumiane jako wiedza, umiejętności i postawy. Po pierwsze, można stwierdzić, że rozwój analizowanych inicjatyw w obu lokalizacjach mocno zależał od postaw indywidualnych aktorów. Wyróżnikiem wszystkich osób, które wzięły udział w badaniach (ale także innych, które nie wypowiadały się bezpośrednio, ale które angażują się w omawiane inicjatywy lub je wspierają), jest to, iż uznają one kulturę tradycyjną za wartość i pragną jej zachowania. Co więcej, zdaniem niektórych rozmówczyń, tylko prawdziwa pasja predestynuje do działania w omawianym obszarze:

„Chcę tutaj zaznaczyć, że taką bardzo ważną osobą dla początku tego projektu w szkole był nasz pan dyrektor [...] sam brał udział w tych [pierwszych] warsztatach” [nauczycielka, lokalizacja A].

„Wie Pani, jak to jest, jak się idzie do jakiejś starszej pani, która jest już naprawdę starsza i chce się od niej uzyskać jakąś piosenkę czy jakąś tam kolędę, czy cokolwiek innego – to trzeba najpierw wysłuchać całego jej życiorysu, trzeba wysłuchać. Tak, ja na koniec już patrzyłam na zegarek, że na przykład trzy godziny, cztery godziny, a ja nic nie mam. Ale tak ciekawie opowiadane, że aż mi tam... No ja to uwielbiam o tych dawnych czasach. [...] No jakby taka ludowość, to trzeba kochać, to trzeba lubić, jak się tego nie kocha, jak się nie czuje tej ludowości, to tak...” [działaczka, lokalizacja B].

„Po prostu myślę, że najważniejsze jest podejście. Jeżeli ktoś czuje, że to jest kierunek, w którym może się realizować i może promować, to jak najbardziej. Trzeba to czuć. Nie można kogoś tak włożyć – to ty się teraz zajmiesz «ludowszczyzną» i rób to, bo to jest ważne. Ale też jest dużo osób, przynajmniej tutaj... Z mojego doświadczenia wynika, że jest dużo osób, dla których to jest ważne [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B]”.

Ponadto, wspomniane osoby nie tylko pragną zachowania kultury tradycyjnej, ale są w tym celu gotowe na poświęcenia. I tak, lider, z pewnych względów (por. wyżej i dalej), preferuje niezależny model pracy, którego mankamentem jest to, iż nie gwarantuje on ciągłości finansowania. Z drugiej strony, kardynalną zasadą działań animacyjnych jest ich regularność i długofalowość, co sprawia, że lider – nawet w okresach, gdy brakuje środków – kontynuuje działalność:

„Jedyną taką, najbardziej bezpieczną dla animatorów drogą jest taka niezależność, która też ma swoje ciemne strony, bo czasem nie ma za co, po prostu nie ma finansowania, nie ma za co, nikt nie płaci

nam, za moją pracę. Ale ja też nie mogę sobie pozwolić, żeby zostawić na przykład tą grupę, z którą gram, bo nie będzie co zbierać potem. Więc ja to prowadzę, potem jest jakieś wsparcie, więc sobie jakoś to rekompensuję, ale to jest taka specyfika” [lider].

Kadra pedagogiczna, która angażuje się (czy angażowała w przeszłości, tak jak to miało miejsce w przypadku działaczki) w opisane inicjatywy związane z muzyką tradycyjną, czyni to częściowo w ramach pracy, ale też w dużym stopniu w ramach wolontariatu, motywowana głównie pasją, rzadko finansowo:

„Ze szkołami to też nie jest takie proste, bo szkoły... Wiadomo, przez te różne reformy są zmęczeni, oni... Te dzieci są przebudzowane, mają mnóstwo rzeczy i z kimś się tak umówić, z jakąś szkołą na taką współpracę, naprawdę musi być po tamtej stronie ktoś taki, który w to wierzy i jakby to pociągnie. Ja mam dużo doświadczeń takich spadochroniarskich w szkołach, że przychodzimy, gramy, opowiadamy, ale to się nie przekłada na jakąś taką stałą działalność. W szkołach jest to trudne. [...] Więc [ta wieś] jest takim przypadkiem, może przez to, że to jest taka wiejska szkoła, mniejsza trochę, a może właśnie jednak czynnik ludzki, fajne osoby po tamtej stronie” [lider o lokalizacji A].

„Pani takie działania wszystkie wykonuje w ramach pracy czy część to jest z tak zwanej pasji? I z pasji, i po godzinach, tak. Bo jeśli chodzi o wszelkiego rodzaju uroczystości, typu, nie wiem, uczestniczenie w [tym wydarzeniu] czy nawet tu ostatnio w warsztatach, to wszystko poza godzinami pracy. Natomiast jeśli chodzi o zajęcia, to tylko godziny lekcyjne, są odpłatne. A wszystko poza jest w czynie takim... *Spolecznym*. Dokładnie. [...] U nas niestety nie funkcjonuje tak to, że są godziny do odbioru. No ale pani dyrektor zawsze wspierała nas, mnie przynajmniej dodatkiem motywacyjnym wyższym, więc wiem, że była raczej przychylna. Ona wie jaki ciężki... że jest to ogrom pracy” [nauczycielka, lokalizacja B].

„No tak, bo rozumiem, że Pani tak w ramach wolontariatu? Tak. Także, żeby były efekty, to trzeba było pracować niezależnie od wszystkiego. Trzeba było po prostu robić to, nie patrzeć na czas. Nie patrzeć na ilość godzin. [...] To nieważne, ile godzin, ile co, po prostu trzeba nad tym pracować. Trzeba pracować. A dzieci były naprawdę chętne” [działaczka, lokalizacja B].

To, że rozwój badanych działań tak mocno zależał i zależy od zaangażowania indywidualnych aktorów, obnaża jednak pewną słabość sposobu funkcjonowania tych inicjatyw. Dobitnie pokazuje to przykład historycznej działalności cytowanej wyżej działaczki z lokalizacji B. Koordynowała ona pracę dziecięcego zespołu ludowego samodzielnie i bez większego wsparcia (nie licząc wojewódzkiego domu kultury¹), co

¹ „Jak byłam w szkole, to myśmy podlegali pod taką panią [imię i nazwisko] z [dawnego miasta wojewódzkiego]. I ona tam prowadziła w ogóle [...] pomagała, no organizowała jakby, bo pracowała w [wojewódzkim] domu kultury, więc siłą rzeczy, no dawała znać, że będą takie, te formy kolejne czy takie, czy to, czy to. [...] od samego początku pani [imię i nazwisko] tam jakoś tak nas zagarnęła i tam się opiekowała w ogóle wszystkimi zespołami na terenie województwa” [działaczka, lokalizacja B]. O wpływie likwidacji wojewódzkich domów kultury na funkcjonowanie inicjatyw spod znaku muzyki tradycyjnej piszę więcej w *Studium przypadku 2.AS*.

wymagało od niej ogromnego poświęcenia (jak wprost określiła swoje zaangażowanie). Nikt inny z jej otoczenia nie był na to gotowy, w rezultacie po odejściu działaczki zespół nie przetrwał:

„Jak ja jechałam na przykład na taki występ i okazało się, że tam jest i choreograf, i tam jakiś ktoś, i ktoś. Po cztery, pięć osób opieki nad innymi zespołami. A ja byłam jedna, tak. [...] [Kiedyś] Miałam nogę w gipsie. A na drugi dzień miałam jechać z dziećmi na wycieczkę właśnie do Bukowca czy do Baranowa Sandomierskiego na konkurs. To był konkurs. No i mówię – «ktoś może pojedzie»? No nie, to wtedy ze mną wyjątkowo pojechał pan dyrektor i to chyba ze trzech nauczycieli było. A ja o kulach. [...] No i pamiętam, że tak dyrektor krzyknął – «[imię działaczki], ja cię chyba będę musiał w złote ramki obsadzić»! Ja mówię – «pamiętaj, jak wrócimy do szkoły, żebyś sobie to przypomniał». No ale wiadomo, że to raz był ze mną dyrektor wtedy i była taka pomoc. A tak to najczęściej sama. No chyba że tam jeszcze jakaś koleżanka, dwie. Ale nikt za bardzo się tym nie interesował. [...] *A co się stało z zespołem po Pani odejściu?* Nie było nikogo, kto chciałby tyle godzin poświęcać. [...] Taka koleżanka po mnie próbowała to wziąć, ale no niestety, to trzeba się już poświęcić” [działaczka, lokalizacja B].

Ten przykład może prowadzić do wniosku, że opieranie działań tylko i wyłącznie (lub w przeważającej mierze) na zasobach indywidualnych niesie ryzyko, że wartościowe inicjatywy znikną wraz z odejściem lidera/liderki (zmiana pracy, odejście na emeryturę, wypalenie zawodowe itd.). A zatem taki sposób funkcjonowania stanowi de facto potencjalną barierę rozwoju.

Szansą dla inicjatyw w lokalizacji A byłoby nadanie przez gminę większego priorytetu działaniom związanym z lokalną tradycją, w postaci odpowiednich zapisów w gminnych dokumentach (np. w gminnej strategii dla kultury tradycyjnej, por. dalej). Dawałoby to większą pewność, że placówka oświatowa, jako jednostka podległa, utrzyma zespół wykonujący muzykę tradycyjną, niezależnie od składu swojej kadry. Na tej podstawie gmina mogłaby też prowadzić długofalową współpracę z liderem, biorąc na siebie (lub realizując za pośrednictwem lokalnych instytucji kultury) część wykonywanych obecnie przez niego zadań (zwłaszcza w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych, por. dalej). Podobne rozwiązanie (patronat gminy dla działalności zespołu przy placówce oświatowej) mogłoby sprawdzić się także w lokalizacji B.

Po drugie, do sukcesu działań przyczyniły się oczywiście wiedza i umiejętności lidera (z zakresu etnografii, muzyki tradycyjnej, organizacji, pozyskiwania dofinansowań), ale także partnerów lokalnych (np. umiejętności organizacyjne nauczycielki i członkiń KGW z

lokalizacji A, umiejętności z zakresu pozyskiwania funduszy kadry instytucji kultury z lokalizacji B).

W lokalizacji A barierą rozwoju w tym zakresie może być brak wśród stałej kadry placówki oświatowej ekspertów, którzy dbaliby o rozwój artystyczny uczniów. Problem ten jest przewyższany dzięki zapraszaniu do współpracy osób z zewnątrz, to jednak jest zależne od środków przydzielanych uznaniowo przez urzędników. Także nauczycielka z lokalizacji B nie ma specjalistycznej wiedzy, co w jej przekonaniu może rzutować na jakość realizowania przez nią zadań związanych z prowadzeniem zespołu. Tymczasem w placówce brakuje funduszy na profesjonalne szkolenia, które mogłyby wzmocnić jej kompetencje, z kolei na rynku nie ma bezpłatnej oferty dla nauczycieli:

„Ja też jestem samoukiem i wszystkiego, czego uczę dzieci, no to też sama uczę się od społeczności lokalnej, właśnie z książek, z nagrań. I chciałabym też uczestniczyć momentami w jakichś warsztatach, które są dla mnie dość kosztowne, tak. Natomiast szkoła też w priorytecie stawia zadania statutowe, więc w pierwszej kolejności fundusze są przydzielane na takie statutowe warsztaty, szkolenia. A ja odnoszę takie wrażenie, że jestem gdzieś na szarym końcu. I jeżeli fundusze są, bo zostały, to wtedy ewentualnie dostaję dofinansowanie do takich szkoleń czy warsztatów. No a jest ich ogromna masa i też chciałabym w nich uczestniczyć, no ale [...] sama nie jestem w stanie ich pokryć. Tak więc też fajnie by było wypromować ten zespół i ja bym efektywniejszą pracę mogła wykonać, gdybym jakieś większe doświadczenie miała może w tym temacie [...]” [nauczycielka, lokalizacja B].

„*Badaczka*: Wyobrażam sobie, że nawet takie konsultacje, też w przypadku właśnie osób takich jak Pani, mogłyby być czymś cennym, jak wsparcie takiego dyplomowanego folklorysty, etnografa, kogoś, kto rzeczywiście w tym siedzi. *Nauczycielka* [lokalizacja B]: Dokładnie. *Dyrektorka instytucji kultury* [lokalizacja B]: No tak, bo jeszcze dla pracowników instytucji kultury to i [regionalna instytucja kultury], i Ministerstwo, pojawiają się tego typu bezpłatne warsztaty, ale dla nauczycieli... *Nauczycielka* [lokalizacja B]: Bezpłatnych – nie, nie. Szukałam”.

W przypadku lokalizacji A, podobnie jak w opisanym wyżej punkcie, rozwiązaniem byłoby nadanie przez gminę większego priorytetu działaniom związanym z lokalną tradycją. W praktyce mogłoby to przyjąć formę stałego, gminnego funduszu na rzecz rozwoju zespołu przy placówce oświatowej. Z kolei w przypadku lokalizacji B szansą byłoby nadanie przez gminę większego priorytetu działalności zespołu i dofinansowanie regularnych szkoleń dla jego opiekunki.

Ważną kwestią, na którą zwróciła uwagę nauczycielka z lokalizacji A, wspominając trudności, z jakimi borykała się u zarania inicjatywy, jest także brak wskazówek dla osób, które chcą zacząć swoją przygodę z muzyką tradycyjną. Rozwiązaniem byłaby

ogólnodostępna baza wiedzy, zawierająca nie tylko przydatne odsyłacze i kontakty, ale również opis możliwych kierunków działania („drogowskazy”). Z doświadczenia nauczycielki wynika także, że wsparcia należy szukać przede wszystkim w najbliższym otoczeniu (mapowanie potencjału), ale też poprzez udział w wydarzeniach branżowych, takich jak konkursy (gromadzą się tam osoby o podobnych zainteresowaniach, „pozytywnie zakręcone”):

„A więc dobrze, gdybyśmy w tej książce też [tym poradniku], no nie wiem, jeśli ktoś zaczyna, to żeby wiedział, gdzie ma, w jakiś kierunek się udać – aha tutaj, prawda? Tu jest osoba, która już [to robi], może takie kontakty. Chcecie [to robić]? Ok, macie, nie wiem, macie mistrza [x]. [...] *Taka baza wiedzy?* Tak, właśnie, takie odsyłacze, jeśli chcemy coś zrobić. [...] Więc, czego mi teraz brakuje i czego mi brakowało na początku, to takich właśnie kierunków. Był pan [imię lidera], tak, był pan [imię lokalnego mistrza], który medialnie tam w swoim świecie, to wiadomo, że nie pomoże mi, no i nic więcej, tak. Ten [konkurs ogólnopolski], który się pojawił. Ja na początku [na ten konkurs] jechałam, bo musiałam pojechać, dyrektor mi zlecił to. Natomiast, mówię, jeśli ma powstać coś takiego, to żeby były takie odsyłacze – aha, no to zacznijcie tu, prawda, w tym miejscu, od tego zacznijcie. [...] Natomiast jeszcze, od czego [zacząć]? [...] A więc to jest tak – Internet to jest wsparcie, rodziców wsparcie, dyrektora szkoły, czyli tych osób, które mamy najbliżej. Myślę, że tutaj od tych osób też będzie odchodziło, takie drogowskazy, co dalej robić. Ale dla mnie najważniejszą taką szkołą i miejscem, gdzie nawiązałam kontakt właśnie, [...] to był [nazwa miejscowości, gdzie odbywa się konkurs ogólnopolski]. *Czyli konkursy.* Czyli konkursy. Tak, bo tam się spotykają osoby, które są w tym temacie, są zainteresowani, jak ja to mówię, pozytywnie zakręcenie” [nauczycielka, lokalizacja A].

Wymiar organizacyjno-finansowy

Do sukcesu działań przyczyniło się, w obu lokalizacjach, stworzenie i stałe rozszerzanie sieci współpracy, w którą zaangażowani są partnerzy o różnych zasobach. W lokalizacji A działania zainicjował lider, poprzez relację z mistrzem; następnie włączyły się placówka oświatowa i koło gospodyń wiejskich, a inicjatywy spod znaku tradycji lokalnej zostały rozpoznane przez gminę; w wyniku starań kadry placówki kolejne podmioty wsparły jej działalność (gmina, parafia, marszałkowskie instytucje kultury, zewnętrzni artyści, organizacja pozarządowa), co umożliwiło i umożliwia dalszy rozwój. W lokalizacji B działania zainicjował również lider, proponując współpracę lokalnej instytucji kultury; instytucja utrzymuje dobre relacje i prowadzi szeroką współpracę z różnymi podmiotami (w tym KGW, OSP, podmiot prywatny), przy aprobachie samorządu – wykorzystwała ten potencjał do realizacji pierwszej i kolejnych inicjatyw w partnerstwie z liderem. W obu lokalizacjach kluczowa była obecność liderów lokalnych – podmiotów, które włączyły działania inspirowane pierwotną inicjatywą w swoją stałą działalność (placówka oświatowa i KGW w lokalizacji A, instytucja kultury w lokalizacji B), co przełożyło się na długofalową aktywność w omawianym obszarze („W tego typu działaniach kluczowa jest długofalowość. Przerwanie takich działań po trzech latach, czy po dwóch latach – nie ma co zbierać” [lider]).

Dodatkowym czynnikiem sukcesu działań w lokalizacji B był fakt, że instytucja kultury posiada formę prawną oraz zasoby organizacyjne pozwalające na pozyskiwanie środków zewnętrznych. W przeciwieństwie do instytucji kultury, placówka oświatowa nie ma takich możliwości, a wsparcie podmiotów z lokalizacji A, które są do tego uprawnione, jest jak na razie niedostateczne. W rezultacie główny ciężar pozyskiwania dofinansowań projektów rozwojowych (rozszerzających dotychczasową działalność o nowe, komplementarne elementy, w duchu animacji kultury) spoczywa na barkach lidera, co jest dla niego dodatkowym obciążeniem (ponieważ wiąże się także z obsługą formalno-prawną projektów) i może stanowić barierę rozwoju. Szansą rozwoju byłoby mocniejsze zaangażowanie się lokalnych instytucji, które takie możliwości posiadają (lokalne instytucje kultury, urząd gminy). Uzasadniony byłby zwłaszcza udział samorządu, który mógłby traktować wydarzenie jako element promocji gminy:

„Ale tak jak mówię, jest to tak zorganizowane, że ja zawsze przychodzę tam ze swoim projektem, z wkładem. I mam też gwarancję, że to się odbędzie jakby w tej koncepcji mojej [...]. I teraz wypadałoby na przykład taki całociowy projekt, z gminą można by napisać, prawda?” [lider].

„To, czego bym potrzebował, to takiej opieki formalnej nad projektem. Gdyby takie miejsce brało na siebie na przykład współpracę przy pozyskaniu funduszy, rozliczeniu tego, że ja tego nie muszę robić, tak. No bo w tym momencie ja sam to robię i to jest w porządku, tak, sam pozyskuję jakieś wsparcie, projekt, granty, sam to rozliczam [...] myślę, potrzebowałbym tego typu wsparcia, tak. [...] *Rozumiem, że [...] [to] też odciążyłoby Cię, mógłbyś się zajmować tym, czym przede wszystkim pewnie chcesz się zajmować, czyli muzyką, a nie pisanie wniosków?* Dokładnie, dokładnie, tak – że jakieś jest wsparcie, tak jak mówię, takie formalno-instytucjonalne, że oni są też jakby wnioskodawcą, jakieś logistyczne. Też merytoryczne być może, bo może w takim miejscu też są fajni ludzie, z którymi można współpracować” [lider].

Dofinansowania wymaga także dotychczasowa działalność zespołu przy placówce oświatowej. Koszty jego prowadzenia są wysokie, co ogranicza liczbę uczniów mogących brać udział w zajęciach: „Zawsze się mówi o jakimś wsparciu większym finansowym, prawda? No wiadomo, że brakuje nam [środków]. Mamy jeszcze chętne dzieci, które chcą [brać udział]” [nauczycielka]. Szansą byłby rozwój współpracy z organizacją pozarządową i gminą w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych, ale przede wszystkim uwzględnienie lokalnej tradycji w planach rozwoju gminy (postulowane już wyżej). Mogłoby to skutkować stałym dofinansowaniem działalności zespołu ze środków samorządu.

W powyższym kontekście warto dodać, że lider – posiłkując się swoim bogatym doświadczeniem – wskazał aktorów, którzy jego zdaniem stanowią kluczowe elementy sieci współpracy wokół muzyki tradycyjnej w gminie wiejskiej. Są to:

- wójt („decyduje o wszystkim”, bardzo wiele zależy od jego indywidualnej postawy; ponadto w wielu gminach są pracownicy wyznaczeni do pozyskiwania środków zewnętrznych);
- instytucja kultury – dom kultury lub biblioteka (instytucje mogą pozyskiwać środki zewnętrzne; biblioteki, pod nieobecność w gminie domu kultury, przyjmują „rolę centrów kultury”);
- koła gospodyń wiejskich (mają „duży potencjał” – wykazują chęć działania, zrzeszają osoby w różnym wieku, posiadają zaplecze lokalowo-techniczne, a nawet środki finansowe na opłacenie współpracy z ekspertem; por. też *Studium przypadku 2.AS*).

W takiej konstelacji gmina i/lub instytucja kultury tworzą „parasol instytucjonalno-formalny dla zapewnienia warunków do działań”:

„Kto to w takich gminach, gdzie nie ma domu kultury, decyduje – tak naprawdę wójt, o wszystkim. Od niego bardzo dużo zależy. Od jego światopoglądu, jego otwartości. Tam też są duże możliwości, jeśli chodzi o pozyskiwanie coraz większych środków, funduszy, bo gminy często mają zatrudnionych

specjalistów od pozyskiwania funduszy. Tylko, że jak on powie, że tam – «pani Jolu, proszę pozyskać pieniądze na dożynki, które robimy co roku», no to ona pozyska na to. Ale gdyby on powiedział – «chcemy zrobić coś innego», no to, myślę, że też nie ma to problemu. [...] Mamy biblioteki, które też mają duży potencjał. [...] też mogą pisać projekty i widzę, że też przyjmują rolę takich centrów kultury. Jeżeli nie ma centrum kultury, to biblioteka staje się takim miejscem, które prowadzi dużo różnych rzeczy poza pożyczaniem i promocją czytelnictwa. [...] I są te koła gospodyń, to jest jakby trzeci element. [...] Koła gospodyń są do zagospodarowania. To są ludzie, którzy też nie mają co robić. Oni wychodzą z takiego zasiedzenia w domu i naprawdę potrzebują jakichś tematów do działań. [...] Duży potencjał, myślę, tutaj... [...] Teraz, tam trzy, cztery lata temu, był taki *revival* tej formuły. I naprawdę to jest fajne, bo to są też nie tylko i seniorzy, to wielopokoleniowe grupy. I seniorzy, i tacy ludzie w średnim wieku, którzy chcą coś robić – więc oni tam już przeważnie mają jakieś swoje miejsca wyposażone, sprzęt. *Tak, były dotacje duże na to.* Tak, to już wszystko kupili. No i zaczyna się teraz jakby pytanie, co dalej? Więc ja widzę tutaj duży potencjał. Oni też dysponują małymi budżetami nawet. Także sam miałem takie zapytania od koła gospodyń z powiatu, które śpiewa, żeby do nich przyjeżdżać i żeby pracować z nimi nad umiejętnościami śpiewaczymi. I też mogą, powiedziały, że mogą mi zapłacić normalnie same – więc to jest też jakaś tutaj możliwość” [lider].

Opisany schemat funkcjonowania pokazuje, że wsparcie organizacyjno-finansowe gminy i/lub instytucji kultury jest generalnie bardzo istotnym czynnikiem sukcesu lokalnych działań związanych z muzyką tradycyjną. Z drugiej strony, inicjatywy te są często realizowane przez różnych interesariuszy, których cele nie muszą być zbieżne. Z kolei gminy, w sytuacjach występowania wewnętrznych tarć, nie zawsze potrafią zachować bezstronność i neutralność – tak jak to miało miejsce w przypadku opisanym przez lidera. Przywołał on sytuację, w której gmina „x” – początkowo chętna do napisania wniosku o dofinansowanie inicjatywy jednej z osób prowadzących lokalne działania wokół muzyki tradycyjnej – wycofała się z tego pomysłu pod naciskiem innych, miejscowych artystów (dla których wspomniana inicjatywa mogłaby rzekomo stanowić konkurencję). Ostatecznie rzeczona osoba otrzymała wsparcie od zewnętrznej organizacji pozarządowej, przykład ten pokazuje jednak, że nieumiejętne zarządzanie lokalnymi konfliktami (uleganie naciskom, opowiadanie się po którejś ze stron itp.) czy w ogóle nieumiejętne zarządzanie wsparciem (materialnym i niematerialnym), jakiego gmina może udzielić omawianym działaniom, może stać się barierą rozwoju wartościowych inicjatyw:

„Była taka sytuacja właśnie w [tej miejscowości], to była kwestia napisania wniosku na [tę lokalną inicjatywę]. I wcześniej pisało albo [to] stowarzyszenie albo tam jeszcze inne zaprzyjaźnione stowarzyszenie, jakby z zewnątrz. I była rozmowa z gminą, żeby oni w tym roku złożyli ten wniosek. I w zasadzie już wszystko było umówione, ale z jakiegoś powodu oni z tego wniosku w ostatniej chwili się wycofali, ze złożenia tego wniosku, a to z tego powodu, że tam lokalnie, w tej miejscowości, też są inni tancerze, inni śpiewacy, też są właśnie konflikty lokalne. I gmina się

zaangażowała w te konflikty między tymi artystami. [...] I ta osoba odpowiedzialna za kulturę w gminie zaangażowała się w ten konflikt, jakby ta druga strona wpłynęła na nią, żeby nie składać tego wniosku [...] Czyli zupełnie jakby brak świadomości, po pierwsze, no, jaka jest ta społeczność lokalna. Ona nie jest łatwa, umówmy się, tak. Są różne konflikty między tymi artystami ludowymi, może tak być. I tutaj tak było. No, albo trzeba to mądrze jakoś moderować, mądrze prowadzić, albo robić, jakby poznać dogłębniej kontekst i też zasługi tej inicjatywy akurat, którą chcemy wspierać. Czy ocenić, co warto wspierać, jak wspierać. No, oni tego nie zrobili, tylko się wdali w ten konflikt i stanęli po niewłaściwej stronie, nie składając tego wniosku. My w ostatniej chwili sami złożyliśmy to, żeby w ogóle to ocalić, [...] więc znowu ktoś z zewnątrz musiał się tym zaopiekować, bo gmina nie jest gotowa na to lokalnie. Więc to jest taki przykład dosyć kuriozalny. Szczególnie że nam, nie będąc tam w tej społeczności, jest trudno te wszystkie niuanse jakby rozpoznać, tak. Taka gmina, myślę, że ma większy ogłód i powinna raczej taką bezstronność [zachować]” [lider].

W badanych lokalizacjach nie stwierdzono takich problemów, aczkolwiek pewien niepokój może budzić opisana wyżej sytuacja, związana z faktem, że instytucja kultury z lokalizacji B ma pewien wpływ na to, które zespoły wykonujące repertuar tradycyjny będą reprezentować gminę na wydarzeniach powiatowych. Działaczka i przewodnicząca klubu seniora, przy którym działa jeden z zespołów, stwierdziła co prawda, że taki stan rzeczy jest akceptowany. Z drugiej strony, opisała ona swoje zaskoczenie, gdy dowiedziała się, iż w danym roku jej zespół nie wystąpi na dorocznym wydarzeniu w powiecie. Może to świadczyć o tym, że system nie jest do końca transparentny (instytucja kultury nie uprzedziła klubu seniora, że w omawianym roku gminę będzie reprezentował inny zespół). Wydaje się, że można tu upatrywać potencjalnego zagrożenia konfliktem lokalnym, o ile instytucja kultury nie sformułuje i nie przedstawi wszystkim zainteresowanym jasnych zasad w omawianym zakresie.

Wystąpienie konfliktu lokalnego lub samo jego ryzyko może stać się barierą realizacji działań związanych z muzyką czy kulturą tradycyjną także w sytuacji, gdy dany interesariusz zaprzestanie ich organizacji lub wycofa się ze współpracy, aby uniknąć możliwych niesnasek. Tego typu przypadek miał miejsce w lokalizacji B – tamtejszy duchowny zrezygnował z organizowania konkursu na wieniec dożynkowy, ponieważ inicjatywa, którą podjął w tym zakresie, wywołała lokalne tarcia (wyniki rywalizacji były kwestionowane):

„Pamiętam taką sytuację, co prawda nie dotyczyło to bezpośrednio muzyki ludowej, ale też u nas był zorganizowany, ksiądz zorganizował konkurs na najpiękniejszy wieniec dożynkowy. No i zrobił to raz i powiedział, że więcej nie będzie robił, bo to było źle odebrane, że jeden był piękniejszy od drugiego. A rzeczywiście te wszystkie koła wkładają dużo pracy i wysiłków, i ciężko jest powiedzieć, to jest

kwestia gustu po prostu. Więc mówi, że już więcej tego nie zrobi” [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B].

Wymiar infrastruktury i obsługi technicznej

Lider nie byłby w stanie zrealizować działań, gdyby w sieci nie znalazły się podmioty dysponujące odpowiednim zapleczem infrastrukturalno-technicznym. W obu lokalizacjach kluczowy okazał się potencjał kół gospodyń wiejskich (zaplecze lokalowe i gastronomiczne, zaangażowanie osób w organizację lub obsługę działań), ważną rolę odegrało także zaplecze lokalowe placówek oświatowych.

Możliwość czerpania z potencjału KGW to czynnik sukcesu, ale w lokalizacji B także konieczność, wynikająca z deficytów infrastrukturalno-kadrowych instytucji kultury. Z uwagi na brak odpowiedniego zaplecza lokalowego musi ona korzystać z rozproszonych świetlic wiejskich, które często nie mają dość dobrych warunków technicznych (brak nagłośnienia, brak ciepłej wody czy ogrzewania w niektórych salach):

„Największe wyzwanie dla nas to jest jak na razie ta infrastruktura, [...] brak takiego zaplecza technicznego to jest największe wyzwanie, bo wszystkie wydarzenia, które są organizowane, no ta cała logistyka... [...] No ale też już są jakieś pierwsze rozmowy na ten temat, żeby to zmienić, więc mam nadzieję, że jakoś da radę, bo rzeczywiście teraz wykorzystujemy te wszystkie świetlice wiejskie i tereny wokół, ale one też nie są do końca przystosowane do tych naszych działań” [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B].

Zespół instytucji kultury został rozbudowany, nadal jednak podmiot zatrudnia mało osób, brakuje przy tym wsparcia technicznego do obsługi logistycznej wydarzeń. W efekcie wiele działań jest obsługiwanych w ramach wolontariatu (pracownic instytucji i innych osób zaangażowanych, np. z KGW czy OSP) lub godzin nadliczbowych, za które nie zawsze wypłacane jest wynagrodzenie:

„Pracuje w sumie osiem osób, ale to są wszystkie osoby merytoryczne, nie ma osoby, która by nas wsparła technicznie jakoś albo tak fizycznie. To są same dziewczyny, nie wszystkie pracują na pełen etat, [...] więc tak naprawdę tego nam brakuje – jakiegoś takiego wsparcia osobowego i infrastrukturalnego, to jest dla nas najtrudniejsze” [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B].

„*Nauczycielka* [lokalizacja B]: A wszystko poza jest w czynie takim... *Badaczka*: Społecznym. *Nauczycielka*: Dokładnie. *Dyrektorka instytucji kultury* [lokalizacja B]: Chyba się tak nie da, chyba się inaczej nie da. [...] Ja bym miała pewnie tyle godzin do odbioru...”.

„Tak, to jest tak, że z kołami się dobrze współpracuje i rzeczywiście przeważnie jest tak, że one użyczają miejsca, tam otwierają, zamykają, no wiadomo, też musi być jakaś osoba, która jest dyspozycyjna i może w tym czasie otworzyć tę świetlicę, zamknąć tę świetlicę, posprzątać. Też te

dziewczyny robią albo mężczyźni robią to jakby też w ramach swojej działalności w kole, tak, to jest zupełnie prywatnie, więc czasami też widzimy to zmęczenie już u nich, bo ciągle coś. Bo jak są chętne, to my też chętniej do nich jakby uderzamy, a oni, potem się okazuje, że – «no weźcie może już kogoś innego» [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B].

Praca bez wynagrodzenia, ale często też bez odpowiedniego docenienia członkiń i członków kół gospodyń wiejskich to szerszy kontekst omawianego zjawiska (opisany dokładniej w *Studium przypadku 2.AS*), który jednak uwypukla bariery rozwoju omawianych działań. Brak systemowych form nagradzania i uroczystego dziękowania KGW za ich ogromny wkład pracy społecznej może budzić żal i zmniejszać motywację działających w nich osób:

„Może to nie jest konflikt, ale też czasami słyszę od kół gospodyń i od osób, które się angażują, że nie ma jakiegoś takiego wydarzenia, które by doceniło ten wkład pracy. Oczywiście na dożynkach każdy się promuje i to jest taka forma docenienia, ale to jest trochę za mało. Bo i koła gospodyń, i osoby, które tak społecznie pracują, też tak słyszałam, że chciałyby mieć takie podziękowania bardziej uroczyste. W powiecie mają coś takiego jak [nazwa wydarzenia] i tam rzeczywiście każdy dostaje statuetkę, i to jest taka uroczysta gala. I tutaj też by się taka gala przydała. Ale też nie ma gdzie jej zrobić, bo to też są fundusze, bo jak się kogoś zaprasza jako gościa, to ładnie mu wręczyć jakiś prezent, coś przygotować, jakiś poczęstunek. [Naszej instytucji] na to nie stać, boję się, że urzędu też na to nie stać. A słyszałam takie głosy, takie oczekiwania, że fajnie by było w końcu tych wszystkich ludzi docenić, po prostu za ten ich wkład pracy, a nie tylko trochę wykorzystywać» [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B].

Szansą rozwoju dla działań związanych z muzyką tradycyjną w lokalizacji B byłoby powołanie drugiej, lokalnej instytucji kultury, z oddzielnym zapleczem lokalowym, której kadra mogłaby wesprzeć omawiane działania. Pozytywny wpływ mogłoby mieć także organizowanie przez gminę wydarzenia mającego na celu docenienie osób pracujących społecznie.

W obliczu opisanych deficytów infrastrukturalno-kadrowych szczególnie istotne jest dokładne uzgadnianie zapotrzebowania z aktorami zewnętrznymi, realizującymi inicjatywy w partnerstwie z instytucją kultury (niedopowiedzenia mogą bowiem prowadzić do nieporozumień i konfliktów):

„To jest tak, że zawsze największe problemy sprawiają takie drobnostki. [...] czasami jest ten problem niedogadania, że ktoś myślał – «a coś tam». A druga osoba myślała, że nie, że to ta strona robi. A pierwsza osoba myślała, że to inaczej będzie wyglądać. [...] Ale to jest też ten problem infrastrukturalny, no bo oni też nie wiedzą, na co mogą liczyć do końca, albo liczą na coś, nie mówiąc

nam, ale my przecież tego nie mamy, nie możemy wam tego zorganizować. Część świetlic nie ma, no bieżąca woda jest, ale jest zimna na przykład, nie? Nikt nie zakłada tego, że trzeba zapytać, czy jest ciepła woda. No właśnie, i potem nam też czasami to umyka, żeby komuś powiedzieć – «a tu jest to, a tu jest to, a tu jest taka podłoga, a tu trzeba nagrzać dzień wcześniej, bo przecież nikogo tam nie ma». I to są takie, to są drobiazgi, ale potem jest czasami taki problem, że rzeczywiście nie do końca to tak wygląda, jak powinno wyglądać, jakby mogło wyglądać, gdyby te wszystkie elementy zostały wcześniej dogadane.

I chyba to jest taki największy problem zawsze, bo jeżeli ktoś przychodzi z zewnątrz... No, ludzie przychodzą, mają super pomysły, tak? Super pomysły, tylko jakby potem bierzemy je na warsztat i się okazuje, że one są bardzo trudne do zrealizowania, bo ktoś zakładał, że my mamy te możliwości, a my ich tak naprawdę nie mamy. I dopiero teraz je powoli budujemy [...] No i właśnie to jest chyba takie największe wyzwanie z obu stron, żeby dopiąć te wszystkie szczegóły, jeżeli ktoś przychodzi z pomysłem. Bo pomysły są, są. Do nas spływają różne pomysły i one są świetne. Tylko mamy problem, żeby wspomóc ludzi właśnie w takim zakresie, jak oni by sobie wyobrażali” [dyrektorka instytucji kultury, lokalizacja B].

Aczkolwiek opisane trudności komunikacyjne nie stanowią dużej bariery rozwoju działań, szansą polepszenia i tak dobrej współpracy byłoby stworzenie narzędzi, które ułatwiłyby proces uzgadniania potrzeb i możliwości, np. rodzaju „karty inwentaryzacyjnej”, wyszczególniającej zapotrzebowanie partnerów zewnętrznych w zakresie zaplecza lokalowego, technicznego, obsługi projektu itp.: „Tak, tak, to by nam na pewno ułatwiło, jakbyśmy dostawali taką listę zapotrzebowania i wtedy moglibyśmy się do niej odnieść, i zobaczyć, na co nas stać, a na co nas nie stać, żeby zrealizować” [dyrektorka instytucji kultury].

Wymiar promocji

Instytucja kultury z lokalizacji B posiada kanały komunikacji, które z powodzeniem wykorzystuje do promocji wydarzeń z udziałem lidera, a także innych inicjatyw związanych z muzyką tradycyjną

Jeśli chodzi o lokalizację A, to mimo iż informacje o działaniach spod znaku lokalnej tradycji są rozpowszechniane wieloma kanałami o różnym zasięgu (internetowy periodyk gminy, prywatne profile na Facebooku burmistrza i starosty, profile instytucji kultury, KGW i organizacji pozarządowej, ogłoszenia parafialne), to wiedza na temat lokalnej tradycji nie jest jeszcze w pełni upowszechniona w gminie. Tymczasem kadry placówki oświatowej brakuje czasu na prowadzenie szerzej zakrojonych akcji promocyjnych, np. w Internecie (placówka nie ma też swoich kanałów w mediach społecznościowych) czy poprzez wzbudzanie zainteresowania mediów lokalnych:

„[Niektórzy mieszkańcy gminy nie znają tej tradycji], więc ta promocja nie jest do końca taka, jaka powinna być, jeszcze powinno być szerzej, czy w prasie lokalnej, może prasa lokalna? Te media mamy gdzieś z tyłu, więc prasa lokalna też. *A dlaczego tak media się nie bardzo interesują lokalnie?* Powiem tak, że na początku, jak był ten projekt, potem jeszcze gdzieś też pojawiło się, tak, była pani z prasy lokalnej, to może ze dwa, trzy razy pojawiło się. W tym roku faktycznie nie pojawiało się, być może to powinno być cyklicznie. [...] brakuje nam jeszcze, znaczy mnie brakuje czasu na to, żeby ta promocja tego, co się dzieje w szkole, żeby ona była jeszcze bardziej rozbudowana. Promocja tego, że [jest ta tradycja, że ta tradycja wróciła, że uczniowie ją kontynuują i robią to bardzo dobrze]. Ktoś mi nawet ostatnio zarzucił – «no nie ma was na Facebooku», prawda? Bo to jest dwudziesty pierwszy wiek. Ja znów tutaj mówię – no nie ma czasu na to wszystko” [nauczycielka, lokalizacja A].

Szansą mogłoby być założenie profilu placówki oświatowej w mediach społecznościowych, nadzieję niesie także planowane odświeżenie strony internetowej:

„Od stycznia wchodzimy w nową stronę internetową. Jestem mocno zachęcana do tego, żeby ten Facebook szkolny był. Mam różne zdania na temat tego Facebooka, ale na pewno strona internetowa, która powinna też mieć zakładkę [poświęconą zespołowi]” [nauczycielka, lokalizacja A].

Szansą mogłoby być również wzmocnienie zaangażowania gminy, ale także powiatu w promocję lokalnej tradycji, np. poprzez upowszechnianie informacji o lokalnej tradycji na oficjalnych profilach gminy i powiatu w mediach społecznościowych czy udział zespołu w wydarzeniach powiatowych.

Wymiar współpracy zewnętrznej

Kluczowym czynnikiem budującym rozpoznawalność i rozszerzających sieć współpracy zespołu z lokalizacji A, a jednocześnie motywującym do pracy jej członków, są wyjazdy na wydarzenia branżowe, zwłaszcza przeglądy i konkursy:

„Dla nas jest ważne, dla naszych uczniów, to, że oni cały rok czekają na ten [konkurs], bo to jest dla nich wycieczka, to jest dla nich nocleg poza domem, więc mamy zagwarantowany i nocleg, i wyżywienie, i wspaniałą kolację [...], więc dla nich to jest taka cała otoczka tego [nauczycielka, lokalizacja A].

Zespół przy placówce oświatowej z lokalizacji B nie funkcjonuje na taką skalę, ale wydaje się, że ideałem, do którego mógłby dążyć, jest działalność historycznego zespołu prowadzonego przez działaczkę. Aby tak się stało, opiekunka zespołu musiałaby jednak otrzymać większe wsparcie, tak w zakresie wspomnianych szkoleń, jak i w wymiarze finansowym (wynagrodzenie za faktyczny czas pracy, dofinansowanie wyjazdów) oraz osobowym (dodatkowa osoba do opieki nad zespołem).

Poniższa tabela (tab. 3) zawiera sumaryczne zestawienie czynników sukcesu oraz barier i szans rozwoju, z podziałem na obszar i lokalizację.

Tabela 3. Zestawienie czynników sukcesu oraz barier i szans rozwoju, z podziałem na obszar i lokalizację

W wymiarze ogólnym:		Lokalizacja A	Lokalizacja B
Czynniki sukcesu		Zrewitalizowana lokalna tradycja.	Żywa lokalna tradycja.
Barier rozwoju		Nie dość wysoki priorytet działań związanych z lokalną tradycją w polityce gminy.	Nie dość wysoki priorytet działalności zespołu przy placówce oświatowej w polityce gminy.
Szanse rozwoju		Włączenie lokalnej tradycji do strategii rozwoju gminy, skutkujące większym wsparciem omawianych inicjatyw (w różnych obszarach).	Objęcie patronatem gminy działalności zespołu ludowego przy placówce oświatowej, skutkujące większym wsparciem jego działalności (w różnych obszarach).
W wymiarze osobowym (kompetencyjnym):		Lokalizacja A	Lokalizacja B
Czynniki sukcesu		Osobiste zaangażowanie aktorów, wynikające ze specyficznych postaw – kultura tradycyjna jako wartość, nastawienie społecznikowskie. Wiedza i umiejętności aktorów.	
Barier rozwoju		Opieranie działań tylko i wyłącznie (lub w przeważającej mierze) na zasobach indywidualnych.	
		Brak stałego wsparcia merytorycznego zespołu przy placówce oświatowej. <i>Historycznie:</i> brak wskazówek dla osób, które chcą zacząć działać w obszarze muzyki tradycyjnej (dot. placówki oświatowej).	Brak regularnych szkoleń dla opiekunki zespołu przy placówce oświatowej (brak funduszy w placówce, brak bezpłatnej oferty tematycznych szkoleń dla nauczycieli).
Szanse rozwoju		Systemowe gwarancje (poprzez zapisy w odpowiednich dokumentach gminy) dla funkcjonowania zespołu przy placówce oświatowej (uniezależnienie jego istnienia od postaw indywidualnych osób).	
		Odciążenie przez gminę zewnętrznych działaczy (poprzez wzięcie na siebie zadań z zakresu pozyskiwania i rozliczania dotacji).	
		Stały, gminny fundusz na rzecz rozwoju zespołu przy placówce oświatowej. <i>Dla początkujących działaczy:</i> ogólnodostępna baza wiedzy zawierająca odsyłacze, kontakty, „drogowskazy”; udział w ponadlokalnych wydarzeniach branżowych (np. konkursach) i nawiązywanie tam kontaktów z innymi pasjonatami oraz specjalistami.	Dofinansowanie przez gminę regularnych szkoleń dla opiekunki zespołu przy placówce oświatowej.
W wymiarze organizacyjno-finansowym:		Lokalizacja A	Lokalizacja B

Czynniki sukcesu	Szeroka sieć współpracy lokalnej i aktywne jej rozszerzanie; Lider/liderzy lokalny/lokalni w sieci – włączenie działań inspirowanych pierwotną inicjatywą w stałą działalność (placówka oświatowa i KGW w lokalizacji A, instytucja kultury w lokalizacji B).	
		Partner lokalny (instytucjonalny), który ma formę prawną oraz możliwości organizacyjne pozwalające na pozyskiwanie środków zewnętrznych; zaangażowanie lokalnych podmiotów w pozyskiwanie środków zewnętrznych.
Bariery rozwoju	Brak partnera lokalnego (instytucjonalnego), który ma formę prawną oraz możliwości organizacyjne pozwalające na pozyskiwanie środków zewnętrznych; brak zaangażowania lokalnych podmiotów w pozyskiwanie środków zewnętrznych.	Niedostatecznie transparentny system delegowania przez instytucję kultury lokalnych zespołów ludowych do reprezentowania gminy na wydarzeniach zewnętrznych.
Szanse rozwoju	Zaangażowanie gminy w pozyskiwanie środków zewnętrznych (wspólne projekty lidera z gminą, projekty pisane przez gminę na rzecz placówki oświatowej). Rozwój współpracy placówki oświatowej z organizacją pozarządową.	Sformułowanie i przedstawienie wszystkim zainteresowanym jasnych zasad w zakresie delegowania przez instytucję kultury lokalnych zespołów ludowych do reprezentowania gminy na wydarzeniach zewnętrznych.
W wymiarze infrastruktury i obsługi technicznej:	Lokalizacja A Lokalizacja B	
Czynniki sukcesu	Zaplecze lokalowo-techniczne KGW, zaplecze lokalowe placówek oświatowych.	
Bariery rozwoju		Braki infrastrukturalno-kadrowe instytucji kultury. Nieporozumienia dotyczące potrzeb i możliwości partnerów zewnętrznych i lokalnej instytucji kultury. Nadmierne korzystanie z pracy społecznej KGW, bez dostatecznego docenienia ich wkładu w rozwój gminy.
Szanse rozwoju		Powołanie drugiej instytucji kultury z własną siedzibą (w planach). Wdrożenie narzędzi ułatwiających uzgadnianie potrzeb i możliwości partnerów zewnętrznych i lokalnej instytucji kultury. Gminna gala honorująca osoby pracujące społecznie.
W wymiarze promocji :	Lokalizacja A Lokalizacja B	

Czynniki sukcesu	Promocja wydarzeń związanych z lokalną tradycją wieloma kanałami o różnym zasięgu.	Sprawną promocją wydarzeń związanych z muzyką tradycyjną kanałami instytucji kultury.
Bariery rozwoju	Brak możliwości prowadzenia szerzej zakrojonych akcji promocyjnych przez kadrę placówki oświatowej; brak kanałów placówki oświatowej w mediach społecznościowych.	
Szanse rozwoju	Odświeżenie strony internetowej placówki oświatowej. Mocniejsze zaangażowanie gminy i powiatu w promocję lokalnej tradycji (promocja tradycji poprzez oficjalne profile gminy i powiatu w mediach społecznościowych, udział zespołu w wydarzeniach powiatowych).	
W wymiarze współpracy zewnętrznej:	Lokalizacja A	Lokalizacja B
Czynniki sukcesu	Udział w wydarzeniach branżowych, zwłaszcza przeglądach i konkursach (budują rozpoznawalność, rozszerzają sieć kontaktów, motywują członków zespołu do pracy).	
Bariery rozwoju		Brak wsparcia merytorycznego, finansowego i osobowego dla opiekunki zespołu przy placówce oświatowej.
Szanse rozwoju		Wsparcie opiekunki zespołu (szkolenia, wynagrodzenie za faktyczny czas pracy, dofinansowanie wyjazdów, dodatkowa osoba do opieki nad zespołem).

5. Główne wnioski (dyskusja)

Przeprowadzona analiza pozwala scharakteryzować szerszy kontekst prowadzenia działań związanych z muzyką tradycyjną na wsiach. Poniżej odnoszę się do najważniejszych kategorii i zjawisk społecznych, które pomagają w zrozumieniu opisywanego przypadku. Ujęłam je w trzech punktach: uzależnienie lokalnych instytucji kultury od samorządu; kultura „do oglądania” a kultura „do uczestniczenia” – zderzenie dwóch wizji; niezależność zawodowa animatora jako forma ochrony określonej wizji kultury; lokalne polityki jako gwarant ciągłości działań wokół muzyki tradycyjnej.

Uzależnienie lokalnych instytucji kultury od samorządu

Mimo że nie ma środków prawnych, które zezwalałyby na bezpośredni wpływ organizatora na działanie instytucji kultury, ingerencja jest możliwa z uwagi na sposób finansowania tych podmiotów. Większość budżetu instytucji kultury zazwyczaj pochodzi z dotacji podmiotowej organizatora, który co prawda nie może wprost decydować o wydatkowaniu środków przez podmiot, ale może mieć na to pośredni wpływ przez zmniejszenie dotacji². Wysoka zależność instytucji kultury i ich dyrektorów od organizatorów została zresztą wskazana jako słaba strona sektora kultury w diagnozie sporządzonej na użytek Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2007–2020³. Problem ten dotyczy nawet w większym stopniu samorządowych instytucji kultury, ponieważ „to organy stanowiące JST określają zasady funkcjonowania tworzonych przez siebie instytucji kultury, ich statuty oraz zasady obsadzania stanowisk kierowniczych”⁴. Uzależnienie to sprawia, że dyrektorzy instytucji gminnych czy miejsko-gminnych rzadko decydują się na programy kontrowersyjne lub krytyczne wobec lokalnej rzeczywistości, obawiając się zwłaszcza odwetu finansowego. Kultura staje się wówczas narzędziem promocji sukcesów władzy lokalnej, a animatorzy – nieformalną grupą wsparcia dla wydarzeń o charakterze czysto propagandowym lub festynowym, co ma negatywny wpływ misję edukacyjną i artystyczną instytucji kultury.

Jak stwierdzono w raporcie z badania przeprowadzonego w 2025 roku przez Fundację Stocznia na zlecenie Wolskiego Centrum Kultury, „dość powszechne wydaje się przekonanie przedstawicieli domów kultury, że muszą spełniać szereg mniej lub bardziej bezpośrednio wyrażanych oczekiwań samorządu”⁵. Te oczekiwania mogą dotyczyć bezpośredniego wsparcia włodarza (np. poprzez organizowanie imprez okolicznościowych), ale także ogólnego charakteru działalności, np. „nastawionego na duże, spektakularne wydarzenia, które przynoszą «twarde» wskaźniki frekwencyjne”⁶.

Kultura „do oglądania” a kultura „do uczestniczenia” – zderzenie dwóch wizji

Także z doświadczeń lidera wynika, że kluczowy aktor – samorząd (czy też ściślej, wójt – ten, który „decyduje o wszystkim”) najczęściej wciąż jeszcze funkcjonuje w

² J. Ablewicz, *Wpływ administracji publicznej na funkcjonowanie instytucji kultury – aspekty organizacyjne*, „Studia prawa publicznego”, nr 4 (48), 2024, s. 37–58.

³ *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury 2004–2020 – uzupełnienie*, 2025, [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_\(2005\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_(2005).pdf) [dostęp: 16.12.2025], s. 69.

⁴ J. Ablewicz, op. cit.

⁵ Wolskie Centrum Kultury, Fundacja Stocznia, *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2025, https://wck-wola.pl/wp-content/uploads/2025/10/Badanie-potencjalu-wdrazania-modelu-SDK_raport.pdf [dostęp: 11.12.2025], s. 56.

⁶ Ibidem.

anachronicznym modelu „kultury do oglądania, nie do uczestniczenia”, ograniczony z jednej strony przez wymogi sprawozdawczości (głównie w jej ilościowym rozumieniu), z drugiej – logikę walki politycznej, w ramach której kluczowe jest promowanie własnych dokonań. Wójt zatem „musi się wykazać” i w tym celu „robi coś, co można pokazać” i co daje „twarde efekty”. Buduje to kulturę dużych, drogich, jednostkowych wydarzeń (najczęściej dwóch rocznie, z których jednym są obowiązkowo dożynki). Takie działania są sprzeczne z podejściem lidera, który uważa je za nieskuteczne (nie wystarczą, aby „utrzymać zainteresowanie muzyką tradycyjną”). Realne efekty daje praktyka kultury, czyli praca regularna i długofalowa, w terenie, w różnych lokalizacjach i w niewielkich grupach (w porównaniu do widowni dużych wydarzeń). Ta rozbieżność przekonań to główna przyczyna, dla której lider woli działać niezależnie. Jest to co prawda obarczone ryzykiem niestabilności zawodowej, ale pozwala pracować zgodnie z własną wizją. Z drugiej strony, podejście kadry zarządzającej instytucjami kultury ewoluje, co jest związane ze zmianami pokoleniowymi i może stanowić nadzieję na przyszłość. Nadal jednak dominuje anachroniczny model upowszechniania kultury, w obrębie którego nie ma zbyt wiele miejsca dla opartej na wskaźnikach jakościowych animacji kultury:

„Ale dochodzimy do istoty sprawy. Dlaczego ja na przykład staram się działać niezależnie? Bo takim starym, typowym podejściem jest takie, że robimy coś, co można pokazać. Jak można pokazać praktykę? Ja to wiem, że można, ale dla wielu takich wójtów, decydentów lokalnych to jest o tyle kłopotliwe, że oni, nawet jeśli się zdecydowali coś takiego wspierać, to oni chcą twardych efektów w postaci – «no dobrze, to zrobi pan jakiś zespół, gdzie oni wystąpią, zagrają, zagrają na mojej imprezie». I potem zaczyna się takie uzależnienie od tych form, które niekoniecznie dla mnie są wygodne i sensowne. Ja w ogóle nie uważam, żeby to było najważniejsze. [...] No, ale taki wójt też, ja go rozumiem, może ma taką perspektywę, że on też musi się wykazać. Chce się wykazać, że dużo zrobił. [...] model jest taki niestety wciąż, że gmina organizuje dwa duże wydarzenia, taka wiejska, dwa duże wydarzenia w roku. To jest, nie wiem, dożynki, coś jeszcze, i oni też pozyskują na to finansowanie. No i to musi być duże, to musi być duża scena, zapraszają jakąś gwiazdę, są różne rzeczy, tam wszystkich, są koła gospodyń, pokazują wszystko. Przekrojowo coś się dzieje, coś się niby dzieje u nich, a tak naprawdę się dzieje niewiele. I to jest takie złudne, tak? Ja i ten mój model działania nie mieści się w tej koncepcji, tej takiej anachronicznej, którą próbuję scharakteryzować teraz. Oczywiście możemy tam pojechać, wystąpić, ale jakby to był sam cel w sobie, dla mnie to jest za mało. Uważam, że to jest za mało, żeby utrzymać zainteresowanie tą muzyką tradycyjną. Ludzie potrzebują jakby w tym być cyklicznie, iść w takim rytmie na przykład rocznym, tak że teraz kołędujemy, potem karnawał, coś. Jakby myślę o tym jako o takim cyklu stałych, stałej obecności tej tematyki, no. Więc tutaj jest taki problem niezrozumienia trochę. [...] Pojawiają się nowi ludzie, młodszy ludzie, którzy obejmują stanowiska w tych miejscach kultury i oni widzą, że taka stała działalność się już nie sprawdza. Pracujemy projektowo, wychodzimy z budynku domu kultury,

ośrodka kultury i robimy w tych lokalnych, podległych miejscach też różne wydarzenia. I tutaj ta moja koncepcja pracy z muzyką tradycyjną, myślę, że trafia na podatniejszy grunt. Ale jednak dominuje ten model taki anachroniczny, że kultura jest do oglądania. Kultura jest do oglądania, kultura nie jest do uczestniczenia, do samopraktyki. Tego jeszcze jest mało” [lider].

W powyższym kontekście warto zauważyć, że zgodnie z wynikami badania ankietowego aktywności kulturalnej Polaków w 2024 roku, przeprowadzonego na zlecenie Narodowego Centrum Kultury, na reprezentatywnej próbie losowo-kwotowej 1000 osób, dom/ośrodek/centrum kultury odwiedziło 440 respondentów (44 proc.; dla mieszkańców wsi było to 41 proc.). Najwięcej, bo 48 proc. ankietowanych zadeklarowało (w pytaniu otwartym), że celem wizyt(y) był udział w wydarzeniach kulturalnych typu koncert, wystawa, spektakl. Znacznie mniej, bo 14 proc., wskazało na integrację społeczną i spotkania towarzyskie. Zajęcia dodatkowe, edukacyjne (dla młodzieży, dorosłych) pojawiły się w odpowiedziach 6 proc., zajęcia warsztatowe – 3 proc. ankietowanych⁷. Interesujące może być także przywołanie wyników w odniesieniu do regularnych aktywności artystycznych podejmowanych przez mieszkańców wsi, zwłaszcza takich jak taniec i muzykowanie w grupie (w tym pytaniu nie pojawiło się rozróżnienie na organizatora aktywności, jednak w obliczu niskiego odsetka odpowiedzi twierdzących miałoby ono tak czy inaczej znaczenie drugorzędne). I tak, w zajęciach z zakresu tańca (nauka lub występy) brało udział 11 proc., muzykowało w grupie (gra na instrumentach, śpiew) – 9 proc. respondentów (dane te obejmują odpowiedzi „co najmniej raz w tygodniu”, „co najmniej raz w miesiącu”, „co najmniej raz na kwartał”; w zestawieniu pominęłam odsetek odpowiedzi „co najmniej raz w roku”, ponieważ takiej aktywności nie można uznać za regularną)⁸. Powyższe wyniki potwierdzają tezę, iż dominującą formą uczestnictwa, jeśli nie w kulturze ogółem, to przynajmniej w ofercie samorządowych instytucji kultury, jest udział bierny („oglądanie”) – co może wynikać zarówno z upodobań odbiorców, jak i kształtu oferty.

Niezależność zawodowa animatora jako forma ochrony określonej wizji kultury

Z uwagi na opisane wyżej uzależnienie lokalnych instytucji kultury od samorządu oraz dominację określonych form działań kulturalnych i uczestnictwa w kulturze, osoby takie jak lider często wolą pracować na własną rękę (samodzielnie pozyskiwać fundusze na działalność; model 1). Sytuacja, w której to instytucja kultury pozyskuje środki zewnętrzne

⁷ A. Głowacki, A. Skrzypińska, *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025, https://nck.pl/upload/2025/07/2506_komunikat_z_badiana_uczestnictwo24_n-5.pdf [dostęp: 11.12.2025], s. 15.

⁸ Ibidem, s. 45, 48.

(model 2), przy czym dotacje są przeznaczane na małe wydarzenia w terenie („decentralizacja”), realizowane z udziałem zewnętrznych ekspertów i artystów, wciąż ma mieć charakter nowatorski (gdyż wiele podmiotów nadal funkcjonuje w logice dużych wydarzeń):

„Większość znajomych, którzy właśnie tym się zajmują, działa w ten sposób. [...] jest to [praca w instytucji] obarczone tyłoma zagrożeniami zniszczenia pracy tego animatora, że on woli działać sam, być niezależnym, niż ryzykować, że niekompetentna instytucja, osoba zaszkodzi tak naprawdę w efekcie. Ale też myślę, że to jest trochę taka specyfika. Też jakby ten model działania, o którym opowiedziałem, jest wciąż nowatorski. Pomimo że to już tam te kilkanaście lat może gdzieś to się dzieje w Polsce, jest wciąż nowatorski. Nie mieści się w głowie wielu osobom, że to może być model działania instytucji. Że pozyskuje po prostu środki, że sobie jakby dokooptowuje też osoby do współpracy. Że robimy na przykład małe wydarzenia, robimy potańcówki, że to jest jakby... Nie robimy wielkich wydarzeń, że jakby to decentralizujemy. Myślę, że to się nie mieści w wielu instytucjach wciąż w głowie, więc dlatego ludzie z mojego środowiska wolą to robić na własną rękę. Póki jeszcze jest z kim i dla kogo” [lider].

Praca w modelu 1, względnie w modelu 2 (przy założeniu względnie regularnej współpracy z różnymi podmiotami) w wielu przypadkach nosi jednak znamiona wyboru mniejszego zła – animatorzy, w trosce o efekty swoich działań, rezygnują ze stabilności zawodowej, jaką dawałoby stałe zatrudnienie czy chociażby stała współpraca z jednym–dwoma podmiotami, względnie wybierają pośrednie formy kooperacji:

„Czasem są jakieś hybrydowe takie formuły, że ktoś się zatrudnia jako jakiś na przykład instruktor od muzyki tradycyjnej, instruktor od folkloru, różnie to jest nazywane. Paru moich kolegów ma taki punkt zaczepienia, co jest fajnym takim wsparciem dla takiego animatora. To jest jakiś fragment etatu czy jakaś taka praca. [...] Ten fragment działalności, który akurat tej instytucji pasował, wzięła pod swoje skrzydła. I to też jest w porządku. Takie formy. To nie musi być wszystko” [lider].

Lokalne polityki jako gwarant ciągłości działań wokół muzyki tradycyjnej

Podsumowując, doświadczenie lidera wskazuje, że w dłuższej perspektywie tylko regularne, długofalowe, kompleksowe działania prowadzone w duchu praktyki kultury są w stanie podtrzymać zainteresowanie muzyką tradycyjną w społecznościach lokalnych. Aby takie działania były możliwe, konieczne jest wsparcie instytucji, która – dzięki posiadanym zasobom kadrowym i organizacyjnym – zapewni im ciągłość. Tymczasem, jak na razie, w większości instytucji brakuje gruntu, na którym można by budować tego rodzaju działalność (dlatego wielu animatorów woli pracować niezależnie). W gminach wiejskich dominuje model kultury „do oglądania”, co wynika w dużej mierze z oczekiwań samorządów. Z tego

względem prowadzenia działalności zgodnie z wizją prezentowaną przez lidera często zależy od osobistego zaangażowania jednostek (lokalnych działaczy, pracowników instytucji kultury itp.) lub okresowej przychylności władz, ponadto działalność ta opiera się na modelu projektowym („od grantu do grantu”), a nie na długofalowych planach. Rodzi to ryzyko przerwania jej ciągłości w obliczu zmiany decydentów czy kadry instytucji kultury lub w przypadku braku funduszy zewnętrznych.

Szansą byłoby stworzenie systemowych fundamentów, które uniezależniałyby omawiane działania od czynników doraźnych. Zdaniem lidera, gwarantem ich ciągłości mogłyby być gminne strategie dla kultury tradycyjnej, przy czym dokumenty te powinny w pierwszej kolejności precyzować, co rozumie się przez muzykę tradycyjną. W tym kontekście lider postulował powrót do korzeni i uczynienie jej na powrót częścią życia, wbrew pokutującemu paradygmatowi kultury, dla której jest miejsce tylko na scenie, z dala od codziennego doświadczenia. Dokumenty strategiczne powinny też inaczej definiować oczekiwane efekty działań – powinno się uwzględniać nie rezultaty ilościowe, „spektakularne”, ale rezultaty jakościowe, mierzone zmianą społeczną:

„Projekt projektem, ale też zrobić taką strategię gminną, strategię dla kultury tradycyjnej [...]. Ale też żeby nie poszło to, nie wiem, w jakiś wielki festyn, wielka scena i tak dalej, bo to może przykryć to, o co nam chodzi [...] Tutaj jest też problem, że mówimy – «muzyka tradycyjna», a rozumiemy co innego. *Rozbieżność definicyjna to tak naprawdę główny problem?* Dokładnie. To może być główna bariera. Także takie zdefiniowanie, o czym tak naprawdę my mówimy. Ja pokazuję te działania, które są jakby po mojej linii. Jednych to jakby przekona, inni powiedzą – «no nie, ale nie mam w tym interesu, nie mogę tego pokazać». A ja powiem wtedy – «no dobrze, ale społeczność robi to sama dla siebie. Sama z tego korzysta». To jest dużo cenniejsze niż wyrzucenie kilkudziesięciu albo set tysięcy na dużą imprezę raz w roku. Za takie pieniądze możemy zrobić sieć mniejszych działań. [...] Pytanie, czym jest ta tradycja, postawione na początku, jest tutaj ważne. Ano była tym, że, nie wiem, grano ją dla tancerzy, grano ją na jakichś weselach, grano ją na potańcówkach i tak dalej. Model ten taki PRL-owski postawił tych artystów na scenie i zrezygnowano z tego kontekstu taneczno-... Jakby tych odbiorców odsunęto, odizolowano od wykonawców i od tej pory miało być do oglądania. Cały czas jest to tak robione. To jest mój główny zarzut do tej formuły. [...] Może warto tak naprawdę tu stworzyć jakąś taką parafinicję tej kultury tradycyjnej, muzyki tradycyjnej, dla takiego wójta, żeby on w ogóle wiedział, o czym my rozmawiamy. Bo to może być jakiś kosmos dla niego. [...] zbudowanie strategii, założenie, że to robimy przez dłuższy czas, nie nudzimy się na przykład tym, nie wiem, nie rezygnujemy po roku i też się nie zrażamy, że to nie przynosi jakichś spektakularnych efektów. Też inna definicja efektu, tak? Musi być, że to nie są efekty spektakularne, ale one są bardzo istotne, bardzo doniosłe na takim poziomie jakby horyzontalnym, że to się gdzieś tam rozprzestrzenia i ta kultura też funkcjonuje w ludziach, jakby zaszczepiana. I w dalszym rozrachunku buduje takich

świadomych odbiorców, uczestników tej kultury lokalnej, a nie takich doraźnych konsumentów” [lider].

6. Praktyczne rekomendacje

Punktem wyjścia działań w obu miejscach było istnienie lokalnej tradycji (w mniej lub bardziej rozwiniętej formie), natomiast podstawowym modelem działania było połączenie eksperckiego potencjału lidera zewnętrznego z potencjałem lokalnym, reprezentowanym przez interesariuszy o różnorodnych zasobach osobowych i materialnych. Kluczowa była przy tym obecność liderów lokalnych – podmiotów, które włączyły działania inspirowane pierwotną inicjatywą w swoją stałą działalność, co przełożyło się na długofalową aktywność w omawianym obszarze. Dodatkowym elementem sposobu realizacji działań w lokalizacji B było natomiast zaangażowanie lidera lokalnego (instytucji kultury) w pozyskiwanie środków w zewnętrznych na działania prowadzone we współpracy z liderem zewnętrznym.

Przeanalizowany przypadek obrazuje zatem dwa funkcjonujące modele prowadzenia lokalnych działań związanych z muzyką tradycyjną. Pierwszy model oparty jest na stałej, długofalowej współpracy zewnętrznego eksperta z lokalnymi partnerami, w tym z kluczową, lokalną instytucją (placówką oświatową), zakładający, że to głównie lub w dużej mierze po stronie eksperta leży odpowiedzialność za pozyskiwanie środków zewnętrznych na prowadzone działania. Drugi model oparty jest na stałej, długofalowej współpracy eksperta z lokalną instytucją kultury, zakładający, że ciężar odpowiedzialności za zdobycie funduszy leży przede wszystkim po stronie podmiotu.

Zarówno pierwszy, jak i drugi model zakładają natomiast, że pierwotna inicjatywa leży po stronie zewnętrznego aktora. Wynika to z faktu, że przeprowadzona analiza prezentuje perspektywę lidera, który działa w dużym stopniu autonomicznie, z wyżej opisanych przyczyn. Jednak, tak jak wspomniałam, wybór ścieżki niezależnej to swego rodzaju kompromis. W zmienionych warunkach – gdyby praca w instytucji kultury nie wiązała się z ryzykiem uwikłania politycznego, a animacja kultury tradycyjnej zyskałaby prymat w lokalnych politykach kulturalnych – wielu animatorów wybrałoby trzeci, optymalny model funkcjonowania, zakładający stałe zatrudnienie w instytucji kultury. Byłoby to rozwiązanie godzące chęć dochowania wierności określonym wartościom i konieczność zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa ekonomicznego. Praca w tym modelu miałaby formę „lotną” – osoba zajmująca się muzyką tradycyjną byłaby swego rodzaju „animatorem wędrującym po gminie”:

„Ale gdyby na przykład nie było tego ryzyka uwikłania w te różne, nie wiem, uwikłania politycznego czy w te lokalne konflikty, to na przykład widziałbyś się w ogóle w takiej stałej współpracy z jakąś instytucją? Myślę, że tak, zdecydowanie. Zdecydowanie. Myślę, że to jest normalność, o której... nie jest oczywista dla wielu ludzi w lokalnych społecznościach jeszcze, ale tak to powinno wyglądać. Bardzo chętnie. [...] Myślę, że taka figura, takiego animatora wędrującego po okolicy, po gminie, a nie mającego dyżuru w domu kultury i czekającego na... To jest ideał takiej osoby, która pracuje z muzyką tradycyjną. [...] trzeba do tych ludzi dotrzeć, z nimi spędzić czas, z nimi coś wymyślić, przeprowadzić, więc to tak powinno wyglądać. Taki człowiek, myślę, że jest bardzo potrzebny, bo tego się nie... No właśnie zza biurka nie do końca da się wszystko tam zauważyć i zorganizować mądrze. Tak, to myślę, że to bym jeszcze dodał do tego narzędziownika. Taką nową formę działania, właśnie taką lotną trochę” [lider].

Powyższa wizja ma charakter idealny i wydaje się trudna do realizacji w obecnych realiach (por. też *Studium przypadku 2.AS*). Niemniej może ona stanowić pewien punkt odniesienia, zwłaszcza że definiuje optymalne warunki pracy dla dużej – jak można sądzić – części środowiska animatorów działających w obszarze muzyki tradycyjnej. Jest to również perspektywa pozwalająca uwzględnić sytuację, w której to lokalna instytucja kultury jest inicjatorem działań związanych z muzyką tradycyjną. Ich punktem wyjścia powinna być gminna strategia dla kultury tradycyjnej, definiująca nie tylko muzykę tradycyjną jako taką, ale mapująca lokalne zasoby kultury tradycyjnej. W tym modelu po stronie instytucji kultury leży odpowiedzialność nie tylko za pozyskanie dofinansowania, ale i za dobór współpracowników – zewnętrznych ekspertów i/lub lokalnych koordynatorów (rekrutowanych spośród kadr instytucji lub lokalnych działaczy, np. osób działających w KGW czy OSP). Lider podkreślał także wartość tworzenia sieci współpracy i wymiany zasobów z instytucjami z innych gmin, które prowadzą podobną politykę:

„Jak doradzić takiemu miejscu, żeby lepiej pracowało z kulturą tradycyjną? Jeżeli tam nie będzie tej świadomości, to się nic nie wydarzy. *A powiedzmy, że jest świadomość, tak jak mówiłeś, to...* No to po kolei. Rozpoznanie zasobów. I jeśli chodzi o kulturę tradycyjną, i jeśli chodzi o potencjalnych partnerów pracy – animatorów, artystów, muzyków, też może z dalszych okolic. Pozyskanie jakichś specjalistów. Zbudowanie strategii dalekoplanowej, dalekosiężnej. Jakby wylistowanie typów działań, które mogą w tym pomóc. Bycie też w sieci z innymi miejscami tego typu. Z innymi gminami może. Jakaś wizyta tutaj i tam. Współpraca na niwie kultury tradycyjnej nawet. Zapraszamy artystów stamtąd, jedziemy tam. Spotykamy się, wymieniamy. Wiemy, że nie jesteśmy sami. Wzmacniamy się, doradzamy sobie. No i budowanie mądrej takiej strategii realizacji tego. Poprzez właśnie pozyskiwanie wsparcia. Pozyskiwanie funduszy na te działania, na które się umówimy. Angażowanie być może tych różnych wspierających, tych animatorów, działaczy takich z wolnej stopy, że tak powiem, działających. A może powołanie jakiegoś stałego koordynatora w gminie, zatrudnionego, który też może to robić. Myślę, że jest dużo możliwych wariantów, jak to będzie zorganizowane, jak

to będzie przeprowadzone, bo mogą to realizować przecież jacyś aktywni działacze, liderzy kół gospodyń, liderzy straży pożarnych. To jest potężna siła. No i też szkolenie się, szkolenie tej społeczności, edukowanie nieustanne. Po co to robimy, dlaczego to robimy, co chcemy zrobić, co warto robić. Też poprzez sieciowanie z innymi podobnymi sobie. To jest najlepszy sposób” [lider].

Podsumowując, na podstawie wskazanych czynników sukcesu i barier rozwoju działań w dwu lokalizacjach, a także postulatów lidera można sformułować praktyczne zalecenia, przydatne dla wsparcia osób i instytucji prowadzących lokalne działania wokół muzyki tradycyjnej, w rozbiciu na trzy scharakteryzowane wyżej modele (tab. 4-6).

Tabela 4. Zestawienie rekomendacji dla współpracy w modelu 1 („ekspert zewnętrzny + lokalna placówka oświatowa”)

Model 1: ekspert zewnętrzny + lokalna placówka oświatowa	
W wymiarze ogólnym:	- W danej gminie istnieje żywa lub możliwa do zrewitalizowania lokalna tradycja; - Działania mają charakter długofalowy (nie kończą się na jednorazowej realizacji projektu), komplementarny (obejmują różne formy ekspresji) i są prowadzone w duchu animacji kultury.
W wymiarze organizacyjno-finansowym:	- Działania inicjuje ekspert zewnętrzny, w oparciu o rozpoznanie lokalnych tradycji; - Działania są prowadzone w sieci, którą tworzą ekspert zewnętrzny i lokalne podmioty o różnorodnych zasobach, w tym lokalna instytucja leaderska (placówka oświatowa – podmiot, który nie ma prawnej możliwości ubiegania się o dotacje); - Lokalna instytucja leaderska włącza działania zainicjowane przez eksperta zewnętrznego w swoją stałą działalność; - Zarówno ekspert zewnętrzny, jak i lokalna instytucja leaderska działają na rzecz rozszerzenia sieci współpracy; - Za pozyskanie dofinansowania działań związanych z muzyką tradycyjną odpowiada przede wszystkim ekspert zewnętrzny; - Lokalna organizacja leaderska poszukuje dodatkowych źródeł finansowania działań (np. współpraca z samorządem, NGO, KGW); - Samorząd aprobeuje i okazjonalnie wspiera finansowo działania prowadzone przez eksperta zewnętrznego i/lub instytucję leaderską.
W wymiarze infrastruktury i obsługi technicznej:	- Lokalni partnerzy posiadają odpowiednie zaplecze lokalowo-techniczne oraz możliwość obsługi działań prowadzonych przez eksperta zewnętrznego i/lub instytucję leaderską.
W wymiarze współpracy zewnętrznej:	- Lokalna instytucja leaderska uczestniczy w wydarzeniach branżowych.

Tabela 5. Zestawienie rekomendacji dla współpracy w modelu 2 („ekspert zewnętrzny + lokalna instytucja kultury”)

Model 2: ekspert zewnętrzny + lokalna instytucja kultury

W wymiarze ogólnym:	- W danej gminie istnieje żywa lub możliwa do zrewitalizowania lokalna tradycja; - Działania mają charakter długofalowy (nie kończą się na jednorazowej realizacji projektu), komplementarny (obejmują różne formy ekspresji) i są prowadzone w duchu animacji kultury.
W wymiarze organizacyjno-finansowym:	- Działania inicjuje ekspert zewnętrzny, w oparciu o rozpoznanie lokalnych tradycji; - Działania są prowadzone w sieci, którą tworzą ekspert zewnętrzny i lokalne podmioty o różnorodnych zasobach, w tym lokalna instytucja leaderska (instytucja kultury – podmiot, który ma prawną możliwość ubiegania się o dotacje); - Lokalna instytucja leaderska tworzy parasol instytucjonalno-formalny dla działań prowadzonych przez eksperta zewnętrznego; - Za pozyskanie dofinansowania działań związanych z muzyką tradycyjną odpowiada przede wszystkim lokalna instytucja leaderska; - Lokalna instytucja leaderska utrzymuje sieć relacji z lokalnymi podmiotami, które angażuje do projektów (np. KGW, OSP, NGO); - Samorząd aprobejuje oraz w mniejszym lub większym zakresie wspiera działania prowadzone przez lokalną instytucję leaderską we współpracy z ekspertem zewnętrznym.
W wymiarze infrastruktury i obsługi technicznej:	- Wszelkie szczegóły współpracy, w tym kwestie organizacyjno-techniczne, omawiane są na etapie tworzenia projektu, przez eksperta i pracowników lokalnej instytucji leaderskiej; - Lokalna instytucja leaderska posiada odpowiednio duży zespół do obsługi projektu lub korzysta ze wsparcia partnerów lokalnych; - Lokalna instytucja leaderska posiada przestrzeń na realizację działań związanych z muzyką tradycyjną lub może ją pozyskać od partnerów; - Lokalni partnerzy posiadają odpowiednie zaplecze lokalowo-techniczne oraz możliwość obsługi działań prowadzonych przez eksperta zewnętrznego i/lub instytucję leaderską.

Uzupełnieniem zaleceń zawartych w powyższej tabeli 5 są rekomendacje wynikające z analizy przypadku drugiego lidera, opisanego w *Studium 2.AS*.

Tabela 6. Zestawienie rekomendacji dla współpracy w modelu 3 („lokalna instytucja kultury + ekspert/koordynator wewnętrzny”)

Model 3 (idealny): lokalna instytucja kultury + ekspert/koordynator wewnętrzny	
W wymiarze ogólnym:	- Działania są oparte na dokumentach strategicznych gminy, mają charakter długofalowy (nie kończą się na jednorazowej realizacji projektu), komplementarny (obejmują różne formy ekspresji) i są prowadzone w duchu animacji kultury.
W wymiarze organizacyjno-finansowym:	- Działania inicjuje lokalna instytucja kultury, w oparciu o rozpoznanie lokalnych tradycji oraz potencjalnych partnerów lokalnych i zewnętrznych; - Samorząd w pełni wspiera działania związane z muzyką tradycyjną, prowadzone przez lokalną instytucję kultury;

	- Lokalna instytucja kultury pozyskuje środki zewnętrzne na działania związane z muzyką tradycyjną; - Lokalna instytucja kultury zatrudnia animatora kultury tradycyjnej lub nawiązuje stałą współpracę z osobą, która będzie realizowała zadania z tego zakresu; - Animator kultury tradycyjnej pracuje w terenie, za uczciwe wynagrodzenie i przy pełnym wsparciu organizacyjno-formalnym instytucji kultury; - Lokalna instytucja kultury utrzymuje sieć relacji z lokalnymi podmiotami, które angażuje do projektów (np. KGW, OSP, NGO); - Lokalna instytucja kultury nawiązuje współpracę z zewnętrznymi ekspertami i artystami działającymi w obszarze muzyki/kultury tradycyjnej, a także innymi JST, które kultywują lokalne tradycje w duchu żywej kultury.
W wymiarze infrastruktury i obsługi technicznej:	- Lokalna instytucja kultury posiada odpowiednio duży zespół do wsparcia działań animatora kultury tradycyjnej lub może skorzystać ze wsparcia partnerów lokalnych; - Lokalna instytucja kultury posiada przestrzeń na realizację działań związanych z muzyką tradycyjną lub może ją pozyskać od partnerów; - Lokalni partnerzy posiadają odpowiednie zaplecze lokalowo-techniczne oraz możliwość obsługi działań prowadzonych przez animatora kultury tradycyjnej.

Literatura

- Ablewicz J., *Wpływ administracji publicznej na funkcjonowanie instytucji kultury – aspekty organizacyjne*, „Studia prawa publicznego”, nr 4 (48), 2024, s. 37–58.
- Głowacki A., Skrzypińska A., *Aktywność kulturalna Polaków w 2024 roku. Komunikat z badania Narodowego Centrum Kultury*, Warszawa 2025,
https://nck.pl/upload/2025/07/2506_komunikat_z_badiania_uczestnictwo24_n-5.pdf
[dostęp: 11.12.2025].
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury 2004–2020 – uzupełnienie, 2025,
[http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_\(2005\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2020_-_uzupelnienie_(2005).pdf) [dostęp: 16.12.2025].
- Wolskie Centrum Kultury, Fundacja Stocznia, *Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2025,
https://wck-wola.pl/wp-content/uploads/2025/10/Badanie-potencjalu-wdrazania-model-u-SDK_raport.pdf [dostęp: 11.12.2025].

