

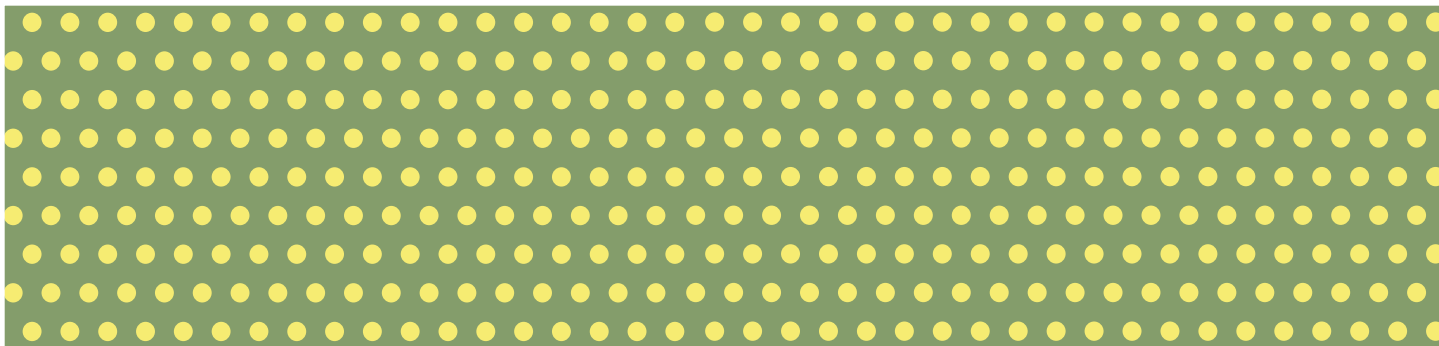
# LIDERZY KULTURY W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM

**Raport z badań**

MAZOWIECKI  
INSTYTUT  
KULTURY

JEDNOSTKA  
ORGANIZACYJNA  
SAMORZĄDU  
WOJEWÓDZTWA  
MAZOWIECKIEGO

20 Mazowsze



Badanie „Liderzy kultury w subregionie ciechanowskim” zostało przeprowadzone w ramach Mazowieckiego Obserwatorium Kultury, powołanego przez Mazowiecki Instytut Kultury w Warszawie.

Badania zrealizowano dzięki finansowaniu ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego w ramach projektu Mazowieckie Obserwatorium Kultury II.

**ORGANIZATOR:**

Mazowiecki Instytut Kultury

**REALIZACJA PROJEKTU:**

Fundacja Obserwatorium



**REALIZACJA BADAŃ:**

Magdalena Dudkiewicz, Marek Dudkiewicz, Maria Wittels

**KOORDYNACJA PROJEKTU:**

Karol Wittels

**OPRACOWANIE MERYTORYCZNE:**

Magdalena Dudkiewicz, Marek Dudkiewicz.

Współpraca: Karol Wittels

**REDAKTOR KONSULTANT:**

Igor Starczak

**OPRACOWANIE GRAFICZNE I SKŁAD:**

Tomasz Grabowski, Agata Wiśniewska

Warszawa 2019



# SPIS TREŚCI

I.	PODSTAWY TEORETYCZNE: NAJWAŻNIEJSZE ZAŁOŻENIA, DEFINICJE POJĘĆ ORGANIZUJĄCYCH BADANIE	4
II.	METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE – PLANOWANE CZYNNOŚCI BADAWCZE I STOPIEŃ ICH REALIZACJI	9
III.	MAPOWANIE LIDERÓW KULTURY NA OBSZARZE SUBREGIONU CIECHANOWSKIEGO	16
IV.	LIDERÓW KULTURY PORTRET WŁASNY	21
V.	ANEKS	39

**I. PODSTAWY TEORETYCZNE:  
NAJWAŻNIEJSZE ZAŁOŻENIA,  
DEFINICJE POJĘĆ ORGANIZUJĄCYCH BADANIE**

### I.1. Cele badania

W projekcie badawczym założono **podstawowy cel merytoryczny**, obejmujący ukazanie na mapie obszaru **subregionu ciechanowskiego** (powiaty: ciechanowski, mławski, płoński, żuromiński, pułtuski) liderów kultury w oparciu o wypracowane w 2017 roku kryteria uznania danej osoby za lidera kultury. Natomiast zgodnie z koncepcją badawczą, w obecnym projekcie zespół nie dokonywał dalszej weryfikacji wypracowanej w 2017 roku metody badawczej – została ona poddana testowi w 2018 roku i obecnie starano się powtórzyć te elementy procesu, które okazały się najbardziej przydatne dla osiągnięcia głównego celu merytorycznego.

### I.2. Wyjściowe założenia: operacjonalizacja pojęcia kultura

Dla operacyjnego zdefiniowania pojęcia lider kultury konieczne okazało się przyjęcie określonego sposobu definiowania samego pojęcia kultura, jako oczywistego „terenu działania” lidera kultury, co odpowiadało założeniom badań z lat 2017 (subregion radomski) oraz 2018 (subregion ostrołęcki). Punktem wyjścia dla uformowania operacyjnej definicji była definicja kultury pochodząca ze Słownika Obserwatorium Żywej Kultury: „Kultura to – najogólniej ujmując – specyficzne środowisko życia

człowieka i zarazem federacja subkultur<sup>1</sup>”. Ze względu na skupienie badaczy na konkretnych osobach i podejmowanych przez nie działaniach, ta ogólna definicja została następnie uszczegółowiona poprzez odwołanie do autorskiej definicji żywej kultury autorstwa Barbary Fatygi: „wielowymiarowe środowisko (milieu) życia jednostek i grup społecznych oraz funkcjonowania instytucji społecznych, w którym zachodzą dynamiczne procesy, rozwijają się praktyki kulturowe, powstają mniej lub bardziej trwałe rezultaty (materialne i niematerialne wytwory) praktyk<sup>2</sup>”. W efekcie, ze względu na założony przebieg i otwarty charakter badania, operacyjnie za właściwe przyjęto podejście szerokie, antropologiczne i definiujące kulturę jako całość duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa czy społeczności lokalnej.

### I.3. Wyjściowe założenia: operacjonalizacja pojęcia lider kultury

Na potrzeby badania przyjęto założenia definicyjne pojęcia lider kultury o charakterze hipotetycznym – stanowią one punkt wyjścia dla skonstruowania narzędzi badawczych mających na celu zweryfikowanie, na ile są

1 <http://ozkultura.pl/wpis/112/5>, dostęp: 17 października 2019r.

2 <http://ozkultura.pl/wpisy/86>, dostęp: 17 października 2019r.

one obecne w myśleniu osób badanych. Tym samym, kontynuując założenia przyjęte w badaniu pilotażowym badacze poszukują odpowiedzi na pytania dotyczące:

- **zasięgu działania lidera kultury** – założono, że liderzy kultury intencjonalnie „tworzą kulturę” w swoim środowisku lokalnym, które stanowi ich naturalne zaplecze i wzmacnia siłę oddziaływania, a czynią to ze względu na możliwość dokonania faktycznej (ideowej, mentalnej, edukacyjnej, społecznej) zmiany oraz jako spełnienie postulatu lokalnego dostosowania, przede wszystkim poprzez odkrycie i wykorzystanie lokalnych zasobów kulturowych<sup>1</sup>;
- **istnienia bądź nie instytucjonalnego „zakotwiczenia” lidera kultury** – uznano, że nie będzie ono ani kryterium wykluczającym, ani zaliczającym kogokolwiek do grona liderów kultury, a badacze postanowili

1 por. M. Dudkiewicz, Animacja kultury: trudna, paradoksalna i nieprzewidywalna, (w): T. Kaźmierczak, M. Rymśa, (red.) W stronę aktywnych służb społecznych, II zeszyt Laboratorium Innowacji Społecznej, ISP i CAL Warszawa 2012, <http://www.isp.org.pl/publikacje,1,555.html>. Takie rozumienie terenu działania lidera kultury nie oznacza pominięcia osób, których działania mają szersze (regionalne, ponadlokalne, globalne, a nawet – co przy współczesnym poziomie rozwoju technik telekomunikacyjnych jest bardzo prawdopodobne – globalne) oddziaływanie. Jednak warunkiem koniecznym jest podejmowanie przez lidera kultury działań w obrębie lokalnej społeczności, rozumianej w tradycyjny, geograficzny sposób – w rozumieniu tego badania liderem kultury nie jest osoba działająca wyłącznie w obszarze wirtualnej społeczności elementarnej powstającej np. wokół pewnej wspólnej idei.

docierać zarówno do osób zatrudnionych lub współpracujących z instytucjami publicznymi i/lub niepublicznymi (jak organizacje pozarządowe), ale także do liderów kultury działających w sieciach, w ramach realizowanych na rzecz innych podmiotów projektów, a nawet indywidualnie: zawodowo, wolontaryjnie lub hobbistycznie;

- **ról społecznych lidera kultury, czyli sposobów oddziaływania na środowisko społeczno-kulturowe**: w koncepcji badawczej został skonstruowany ich katalog, obejmujący następujące podejścia:
- **animacja kultury** zdefiniowana ze względu na cel, jakim jest „uspołecznienie” kultury, oznaczające zarówno społeczne jej tworzenie, jak i społeczne „wykorzystywanie”;
- **animacja społeczno-kulturalna**, rozumiana jako „sposób oddziaływania mający na celu wychowanie i kształcenie jednostek, grup i środowisk przez kulturę i dla kultury (w jej szerokim ujęciu). Polega na stosowaniu serii zabiegów wyzwalających twórcze potencjały, pobudzających i motywujących do kreatywnych działań, integrujących ludzi między sobą i jednocześnie z otaczającym światem, wspomagających rozwój duchowy, autokreację, pobudzających ciekawość poznawania i potrzebę tworzenia kultury, wspierających i promu-

- jących aktywność kulturalną i społeczną”<sup>1</sup>;
- **tworzenie polityki publicznej w zakresie kultury, czyli polityki kulturalnej**, rozumianej jako „działania i środki dotyczące kultury, wprowadzone na szczeblu lokalnym, krajowym, regionalnym lub międzynarodowym, bez względu na to, czy są one ukierunkowane na kulturę jako taką, czy też mają wywierać bezpośredni wpływ na formy wyrazu kulturowego jednostek, grup lub społeczeństw, w tym na tworzenie, wytwarzanie, rozpowszechnianie i dystrybucję działalności, dóbr i usług kulturalnych oraz na dostęp do nich”<sup>2</sup>;
  - **upowszechnianie kultury**, rozumiane jako „intencjonalnie organizowane oddziaływanie służące kształtowaniu, rozwijaniu potrzeb i zainteresowań kulturalnych oraz stymulowaniu i wspomaganiu jednostek i małych grup społecznych do rozwijania i sublimacji swojej aktywności kulturalnej (receptyjnej, współtwórczej i twórczej, zabawowej i rekreacyjnej)”<sup>3</sup>;
  - **edukacja kulturalna**, rozumiana jako „proces przyswajania wartości, wzorców i potrzeb nie tyle – nie wyłącznie – legitymizujący i podtrzymujący tradycyjne, często anachroniczne przekonania i systemy działań, ile wskazujący jednostkom i grupom możliwości i konsekwencje wyborów (również z rezerwuaru tradycji) na drodze dyskusji i poszukiwań, a nie na drodze przemocy symbolicznej”<sup>4</sup> oraz **edukacja kulturowa**, która jest procesem przygotowania do bardziej aktywnego, świadomego, często też krytycznego uczestnictwa w kulturze. Dostarcza narzędzi do: 1) samodzielnego, krytycznego, pogłębionego rozumienia sensów poszczególnych wytworów kulturowych; 2) sprawczego działania w sieci społeczno-kulturowych relacji (...) W tym obszarze edukacja kulturowa jest formą krytycznej praktyki kulturowej, wzmacniającej i rozwijającej krytyczne praktyki kulturowe innych podmiotów i grup”<sup>5</sup>;
  - **twórczość kulturalna** (zawodowa i amatorska), która może oznaczać także dostarczanie usług kulturalnych rozumianych w tym wypadku jako „ogół wytworów i osiągnięć z dziedziny sztuki

1 B. Jedlewska, *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.

2 Konwencja w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego z 20 października 2005 w Paryżu.

3 D. Jankowski D, *Zróżnicowane rozumienie upowszechniania kultury i jego współczesna wykładnia.*; w: J. Gajda (red.), *Współczesne dylematy upowszechniania kultury*, Lublin 1991.

4 B. Fatyga, definicja autorska dla Obserwatorium Żywej Kultury-Sieć Badawcza, <http://ozkultura.pl/node/268>, dostęp: 17 października 2019r.

5 M. Kosińska, *Edukacja kulturowa*, <http://cpe.poznan.pl/dictionary/edukacja-kulturowa/>, dostęp: 17 października 2019r.

ki, funkcjonujących w postaci np. dzieł artystycznych, związanymi z twórczością artystyczną (np. o charakterze literackim, naukowym, plastycznym, muzycznym)<sup>1</sup> ;

- **mecenat kultury i sponsoring kultury**, czyli działanie polegające na wspieraniu, a w ten sposób często także promowaniu, sztuki i literatury poprzez prywatne zamówienia lub pomoc finansową udzielaną przez mecenasa – czyli osobę fizyczną lub prawną, na przykład przez firmę<sup>2</sup>;
- **organizowanie wydarzeń kulturalnych**, czyli działanie polegające na organizowaniu imprez i wydarzeń kulturalnych, takich jak festiwale, koncerty, wystawy, konferencje itp.;
- **zarządzanie kulturą** rozumiane jako starania ludzi, którzy poprzez planowaną działalność starają się odpowiedzieć na potrzeby społeczności oraz „pokierować twórczą pracą w sposób przynoszący korzyść życiu kulturalnemu danej wspólnoty”<sup>3</sup> .

1 <http://ozkultura.pl/wpis/751/9>, dostęp: 17 października 2019r.

2 por. m.in.: hasło „Mécénat” w Wikipedii francuskojęzycznej, za: <http://ozkultura.pl/node/2481>, dostęp: 17 października 2019r.

3 por. M. Dragičević-Sesić, B. Stojković, *Kultura: zarządzania, animacja, marketing*, Warszawa 2010, s. 17.

• **cech charakteryzujących (wyróżniających) lidera kultury**<sup>4</sup> : przyjęto, że kluczowe jest postrzeganie lidera kultury przez lokalne otoczenie społeczno-kulturowe, co oznacza:

- jego silne i systematyczne (nie okazjonalne) zaangażowanie we wzmacnianie poprzez kulturę społeczności i tożsamości lokalnej;
- odgrywanie sprawczej roli (co nie zawsze, np. w przypadku animatora) musi oznaczać widoczne i formalne przywództwo w tym procesie. Pod uwagę będą brano zarówno liderzy formalni, jak i nieformalni (reputacyjni), a także osoby aktywne w ramach realizacji modelu tzw. przywództwa zbiorowego<sup>5</sup> ;
- dostrzegany przez społeczność lokalną dorobek, który można uznać za wzorcowy i mający potencjał implementowania w innych społecznościach.

4 Podobnie, jak w odniesieniu do katalogu ról społecznych mających charakter hipotetyczny.

5 por. m.in.: B. Lewenstein, *Zasoby lokalne: zarys koncepcji*, (w:) P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004, ss. 281-301.



## **II. METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE – PLANOWANE CZYNNOŚCI BADAWCZE**

**W** przeprowadzonym badaniu zastosowano zasadę triangulacji metod i technik badawczych, co stanowi podejście umożliwiające uwolnienie się od jednego, dominującego sposobu oglądu i interpretacji rzeczywistości, na korzyść stosowania kilku perspektyw jednocześnie<sup>1</sup> oraz zachowanie dystansu wobec badanych zjawisk, co jest szczególnie ważne podczas badań terenowych, gdy badacze, chcąc nie chcąc, pozostają w pewnym stopniu uczestnikami analizowanych zjawisk<sup>2</sup>. W efekcie możliwe jest zwiększenie pewności (*reliability*), prawomocności (*validity*) i wiarygodności (*credibility*) badań<sup>3</sup>. W oparciu o wnioski badaczy wynikające z etapu pilotażowego przeprowadzonego w 2017 roku założono elastyczne podejście badawcze łączące metody ilościowe i jakościowe oraz zakładające elastyczność doboru poszczególnych rozwiązań metodologicznych, co wynika m.in. z niezadowolających efektów zastosowania niektórych metod.

1 M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, ss. 235-238.

2 K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN Warszawa 2000, s. 85; Hammersley, Atkinson op. cit, s. 115.

3 K. Konecki, op. cit. s. 95.

Założono realizację następujących działań badawczych:

#### 1. Internetowy desk research:

etap wstępny, który miał za zadanie dostarczyć danych do dalszej weryfikacji i tym samym umożliwić zaplanowanie właściwych badań terenowych. W początkowej fazie realizacji badania analiza danych zastanych pozwoliła na doprecyzowanie zakresu poszukiwanych informacji; należy jednak pamiętać, że diagnozuje ona nie tyle stan faktyczny, co internetową widoczność – tym samym metoda ta nie dostarcza danych do pogłębionych analiz. Desk obejmował strony internetowe instytucji i podmiotów kultury z subregionu oraz strony informacyjne gmin i powiatów. Jednostką analizy była jednostka samorządu terytorialnego – gmina i powiat z obszaru objętego projektem (łącznie 49 JST). Celem tego etapu badania było poszukiwanie wszelkich aktywności w kulturze i wyłuskiwanie informacji o osobach i/lub inicjatywach o dużym potencjale lokalnym/regionalnym, za którymi może kryć się *lider kultury* (do zidentyfikowania na późniejszych etapach).

W ramach każdej jednostki zostały sprawdzone strony internetowe według poniższego scenariusza postępowania:

- strona urzędu samorządowego (gminy lub powiatu), w obrębie której sprawdzone zostało istnienie lub nie

podstrony dedykowanej kulturze oraz istnienie linku do podstrony „kultura” na stronie głównej; o ile udało się ją zidentyfikować: zawartość podstrony „kultura” pod kątem występowania instytucji lub osób zajmujących się kulturą na terenie gminy; zawartość podstrony „wydarzenia” (lub „aktualności”) pod kątem występowania informacji o wydarzeniach kulturalnych mających miejsce na terenie gminy – każda taka informacja była sprawdzana pod kątem wskazanych w niej instytucji i osób; istnienie lub nie kalendarza imprez kulturalnych i jego dostępność na stronie – jeśli był dostępny sprawdzano, kto jest organizatorem poszczególnych imprez (instytucja, człowiek). Zebrane w ten sposób informacje zostały poddane analizie, której celem było wyodrębnienie instytucji i/lub osób najczęściej pojawiających się w roli organizatorów/uczestników imprez kulturalnych lub w kontekście informacji kulturalnych dotyczących danej gminy/powiatu. W efekcie tej wstępnej kwerendy dobrane zostały kluczowe dla życia kulturalnego na danym terenie podmioty (publiczne i/lub niepubliczne) oraz zidentyfikowane:

- strony internetowe tych instytucji w celu odnalezienia informacji dotyczących kluczowych osób stanowiących o istnieniu danego podmiotu,

co nie zawsze musi oznaczać jego formalnego szefa (choć oczywiście może tak się właśnie zdarzyć, zwłaszcza w przypadku instytucji niepublicznych, np. organizacji pozarządowych).

Następnie:

- przeprowadzona została kwerenda internetowa na temat zidentyfikowanych osób – zweryfikowano informacje na ich temat pod kątem faktycznej aktywności na terenie analizowanej gminy i/lub innych gmin z terenu południowego Mazowsza. W efekcie:
- czynności te posłużyły do stworzenia listy instytucji/osób i ostatecznie przygotowania listy osób potencjalnie uznanych za *liderów kultury*, których ze względu na odgrywanie istotnej roli w powtarzalnej, znaczącej imprezie odbywającej się w danej gminie/powiecie i/lub obecność (i odgrywanie istotnej roli) w różnych inicjatywach kulturalnych (także jednorazowych) odbywających się w danej gminie/powiecie zaliczono do jednej lub więcej opisanych wcześniej kategorii.

**EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:**

W ramach analizy danych zastanych udało się wykonać pełną kwerendę i w oparciu o nią zbudować obszerną tabelę zawierającą ocenę internetowej widoczności instytucji kultury i wydarzeń kulturalnych. W odniesieniu do osób mogących pełnić funkcje *lokalnych liderów kultury* udało się zbudować ich listę<sup>1</sup>. Zgodnie z założeniem, dokonano ich kwalifikacji do konkretnych kategorii *liderów kultury* (zostały oznaczone kodami), ze względu jednak na brak szczegółowych informacji nie należy traktować tych wskazań jako w pełni wiarygodnych. W niektórych przypadkach lokalna aktywność kulturalna była na tyle duża lub na tyle specyficzna, że uznawano za oczywistą obecność w danej JST *lokalnego lidera*, ale brakowało informacji pozwalających jednoznacznie zidentyfikować taką osobę. W takich przypadkach w tabeli pojawia się stosowna informacja. Dodatkowo, na podstawie zebranych informacji dokonano oceny widoczności podejmowanych w poszczególnych JST działań kulturalnych w Internecie, a w przypadkach szczególnych zamieszczono również uwagi własne dotyczące specyficznych kwestii zidentyfikowanych na terenie poszczególnych JST. Do oceny widoczności podejmowanych

w poszczególnych JST działań kulturalnych w Internecie (sposobu informowania w Internecie o kulturze) wykorzystano skalę od 1 do 5, przy czym poszczególne punkty na skali oznaczają następujące sytuacje:

1. brak jakiegokolwiek osobnej strony poświęconej kulturze (w tym brak stron instytucji kultury), brak informacji o aktywności kulturalnej na terenie JST;
2. zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze, ale jest ona nieaktualna, niesamodzielna (np. połączona ze sportem, który dominuje zawartość strony), jest mało informacji o aktywności kulturalnej na terenie JST;
3. zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze (samodzielną lub instytucji kultury), zawiera ona umiarkowaną ilość informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST;
4. zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze (niekiedy jest ich więcej niż jedna, np. osobna na stronie JST oraz osobne instytucji kultury), zawierają dużo informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST;
5. zidentyfikowano stronę (lub strony) poświęconą kulturze, zawierają wyjątkowo dużo informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST.

2. Wywiady i „rozpytki” telefoniczne lub mailing (zewnętrzne wobec subregionu) – rozmowy z wybranymi ekspertami zewnętrznymi, kompetentnymi w zakresie stanu kultury na terenie subregionu ciechanowskiego. Celem działań było uzyskanie konkretnych informacji o *liderach kultury* na terenie subregionu ciechanowskiego. Rozmówcy pytani byli o konkretne nazwiska i/lub miejsca, w których należy szukać liderów kultury, o rolę, jaką odgrywają oni w organizacji ważnych przedsięwzięć i wydarzeń kulturalnych w subregionie. Celem było zgromadzenie wszelkich możliwych tropów, nawet zawierających częściowe informacje, które następnie były uzupełniane w oparciu o inne źródła. Założono realizację ok. 10 wywiadów, miały one charakter ekspercko-eksploracyjny, ich celem było ustalenie, kim według rozmówcy jest lider kultury (sposób definiowania pojęcia, kryteria identyfikowania – zaliczania kogoś do tej kategorii bądź nie).

#### EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

Udało się zrealizować 12 wywiadów z wyselekcjonowanymi wcześniej osobami zaangażowanymi w działania kulturalne w regionie. W ramach badania uzyskano opinie na temat stanu kultury, warunkowań prowadzonych działań, a także kolejnych osób, które można uznać za *lokalnych liderów kultury*. Wywiady miały charakter ekspercko-eksploracyjny i koncentrowały się wokół dwóch zagadnień:

1. starano się ustalić, kim według rozmówcy jest *lider kultury* (sposób definiowania pojęcia, kryteria identyfikowania – zaliczania kogoś do tej kategorii bądź nie). W efekcie uzyskanych informacji możliwa stała się dalsza weryfikacja założeń zawartych w wyjściowej operacjonalizacji pojęcia lider kultury.
2. druga część wywiadu miała na celu uzyskanie konkretnych informacji o *liderach kultury* na terenie subregionu ciechanowskiego. Rozmówcy byli pytani o konkretne nazwiska i/lub miejsca, w których należy szukać *liderów kultury*, o rolę, jaką odgrywają oni w organizacji ważnych przedsięwzięć i wydarzeń kulturalnych w subregionie. Celem było zgromadzenie wszelkich możliwych tropów, zawierających nawet częściowe informacje, które następnie będą uzupełniane w oparciu o inne źródła.

3. **Panele eksperckie z „ludźmi kultury”:** (twórcami, działaczami, przedstawicielami instytucji i grup nieformalnych zamieszkałymi i/lub pracującymi w subregionie) i/lub specjalne spotkania przedstawicieli środowiska w wybranych instytucjach kultury, którzy mieli zostać poproszeni o skomentowanie konkretnych uzyskanych w badaniu wyników, ale także tzw. twardej danych dotyczących regionu, w tym występujących na jego terenie różnic. Chodziło o dane dotyczące uczestnictwa w kulturze, ale także np. o wyniki uzyskiwane przez dzieci i młodzież na poszczególnych etapach edukacji, uczestnictwa w działaniach społecznych itd. Wyniki takich dyskusji to potencjalne źródło dwóch rodzajów danych: po pierwsze – często w ramach poszukiwania przyczyn danego stanu rzeczy pojawiają się wskazania konkretnych osób mających na to wpływ, które mogą okazać się właśnie *lokalnymi liderami kultury*. Po drugie zaś – warto wiedzieć, kto na danym obszarze jest zdolny do dokonywania refleksji na temat stanu kultury, często nie są to wcale osoby oczywiste i powszechnie znane np. z tytułu sprawowanych funkcji formalnych. Zakładano zrealizowanie 2 – 3 takich paneli w różnych ośrodkach miejskich na terenie subregionu (w tym jeden w Ciechanowie).

#### EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

Wynikiem dyskusji były dwa rodzaje danych:

1. Często w ramach poszukiwania przyczyn danego stanu rzeczy pojawiły się wskazania konkretnych osób mających na to wpływ, które zostały zakwalifikowane do kategorii *lokalnych liderów kultury*.
2. Narzędzie pokazało, kto na danym obszarze jest zdolny do dokonywania refleksji na temat stanu kultury; często nie są to wcale osoby oczywiste i powszechnie znane np. z tytułu pełnionych formalnie funkcji.

Ostatecznie udało się przeprowadzić tylko jeden panel z udziałem przedstawicieli sektora kultury z powiatu żuromińskiego. Trudnością okazało się znalezienie w okresie jesiennym wydarzeń o charakterze konferencyjnym i/lub szkoleniowym skupiającym pracowników sektora kultury z subregionu ciechanowskiego. Jeszcze trudniejsze okazały się próby organizacji i rekrutacji paneli jako osobnego wydarzenia.

Zakładano, że powyższe metody badawcze, w ramach założonego w koncepcji elastycznego podejścia do wyboru najbardziej efektywnych metod, mogą w miarę możliwości i potrzeb zostać uzupełnione przez:

4. **Ankieta internetowa (CAWI)**, dołączaną do formularza zgłoszeniowego (ankiety rejestracyjnej) podczas ważnych wydarzeń środowiskowych w subregionie ciechanowskim (o ile będą one miały miejsce w czasie trwania projektu badawczego). Alternatywą jest osobne badanie CAWI prowadzone na próbie uczestników kultury z danego subregionu. Ankieta będzie zawierała pytanie zamknięte z kategoryzacją cech z prośbą o uszeregowanie wg ważności w brzmieniu: *Jakie cechy powinna mieć osoba, którą można określić mianem lokalnego lidera kultury?* oraz pytanie otwarte w brzmieniu: *Kto (z imienia i nazwiska) jest lokalnym liderem kultury w regionie ostrołęckim? Proszę podać jego imię i nazwisko oraz miejscowość, w której działa najczęściej, ew. wskazać podejmowane przez niego działania.*

#### EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

Ostatecznie zdecydowano się na rezygnację z przeprowadzenia ankiety internetowej (CAWI), ze względu na słabą responsywność po pierwszej wysyłce. Zamiast tego, podczas wydarzeń realizowanych w ramach Programu Bardzo Młoda Kultura – Mazowieckie w subregionie Ciechanowskim przeprowadzono ankietę papierową (PAPI) z uczestnikami. Łącznie zebrano 53 ankiety charakteryzujące liderów kultury.

5. **„Rozpytki”**, krótkie wywiady prowadzone w trakcie ważnego wydarzenia środowiskowego w subregionie ciechanowskim (o ile impreza taka miałaby miejsce w trakcie realizacji projektu): **nie podjęto realizacji działań badawczych z wykorzystaniem tej metody.**

### **III. MAPOWANIE LIDERÓW KULTURY NA OBSZARZE SUBREGIONU CIECHANOWSKIEGO**



Subregion ciechanowski obejmuje 5 powiatów: ciechanowski, mławski, płoński, żuromiński, pułtuski. Analiza stron internetowych<sup>1</sup> wykazała, że w wielu przypadkach funkcję strony poświęconej kulturze pełniły podstrony prowadzone przez instytucje kultury podległe danej JST (z reguły dotyczyło to podstron domów kultury i/lub bibliotek gminnych). Rzadko natomiast strony dedykowane kulturze były łączone z innymi obszarami aktywności (jeżeli to ze sportem).

Na 49 przeanalizowanych JST z subregionu ciechanowskiego w aż 20 nie ma stron poświęconych kulturze. W kolejnych sześciu podstrony, pomimo występowania słowa „kultura” w ich tytule, nie zawierają treści dotyczących kultury. Oznacza to, że w ponad połowie JST z tego subregionu nie są zamieszczane informacje o kulturze na stronach JST. W większości pozostałych JST podstrony poświęcone kulturze albo zawierają linki do stron instytucji kultury działających na terenie danej JST, albo podane są wyłącznie dane adresowe takich placówek. Jedynie w sześciu przypadkach podstrona rzeczywiście zawiera jakieś treści kulturalne w szerszym wymia-

rze (np. omówienia wydarzeń, przegląd aktywności kulturalnej w gminie itp.). Ogólna ocena sposobu informowania o aktywności kulturalnej na terenie danej JST wypada generalnie bardzo źle – dwie najniższe oceny otrzymało łącznie cztery piąte wszystkich JST (aż 20 JST dostało ocenę 1, a 20 – 2). Kolejnych 6 JST zostało ocenionych w sposób średni (ocena 3). Oznacza to, że tylko trzy spośród 49 analizowanych JST informują o wydarzeniach kulturalnych w sposób ponadprzeciętny. Można więc uznać, że kultura jest dla tych gmin i/lub powiatów naprawdę ważna: jako element życia codziennego mieszkańców lub jako element promocji JST (2 JST otrzymało ocenę 4, a tylko jedna ocenę najwyższą – 5). Jedynie w 15 JST zidentyfikowano osoby, które potencjalnie mogą być uznane za *lokalnych liderów kultury i/lub liderów edukacji kulturalnej/animacyjnej*, w przypadku kolejnych kilku JST (3) badacze są przekonani, że liderzy tacy funkcjonują, ale na podstawie danych na stronach JST nie można ich zidentyfikować. Łącznie znaleziono 30 osób, przy czym 10 osób działa w instytucjach zlokalizowanych na terenie Ciechanowa. Zdecydowana większość osób (17) została opisana kodem ZK (zarządzanie kulturą) – są to po prostu szefowie różnych instytucji kultury działających na terenie subregionu. Niewiele osób (9) zostało oznaczonych dwoma kodami, pozostałym można było przypisać jedynie jeden typ liderowania – 17 osób to zarządzający kul-

<sup>1</sup> Por. tabela A1 w Aneksie.

tura, 11 osób zostało zaklasyfikowanych jako animatorzy kultury, 4 osoby uznano za animatorów społeczno-kulturalnych, 3 za edukatorów kulturalnych, 2 to twórcy kultury, a kolejne 2 to organizatorzy wydarzeń kulturalnych.

Warto podkreślić kilka charakterystycznych cech analizowanego subregionu:

- brak lokalnej tradycji sprawia, że w wielu JST albo kultura nie jest w ogóle widoczna, albo zaznacza się w sposób przeciętny, nie wyróżniając się w żaden sposób. W porównaniu do badanych w poprzednich latach subregionów południowego Mazowsza oraz ostrołęckiego jest to najślabszy subregion pod tym względem;
- słabość subregionu widoczna jest również w strukturze osób uznanych za potencjalnych *liderów* – dominacja osób zaklasyfikowanych jako zarządzający kulturą (co odbiega od obu subregionów badanych w latach poprzednich) wskazuje na niewidoczność, przynajmniej na stronach JST, *liderów tworzących, animujących kulturę lub jej uczących*. Widoczność osób zarządzających kulturą może być rodzajem *liderowania zastępczego*, a część tych osób wcale nie jest *liderami* w swoich środowiskach lokalnych;
- na tle subregionu wyraźnie zaznacza się odrębność Ciechanowa – jest to miejsce, w którym kultura jest widoczna, obecna na co dzień, funkcjonuje tam wiele instytucji kultury, zidentyfikowano aż 10

osób potencjalnie uznanych za *liderów kultury* (to ponad jedna trzecia nazwisk zidentyfikowanych w całym subregionie). Być może powodem jest to, że Ciechanów ma własną tradycję lokalną – tradycję drobnej szlachty mazowieckiej;

- rozszerzenie kwerendy internetowej na strony lokalnych instytucji kulturalnych oraz lokalnych portali informacyjnych potwierdza brak zainteresowania niektórych JST sprawami kultury – okazało się bowiem, że na terenie danej gminy istnieją np. zespół regionalny, prywatna instytucja kultury, aktywna jednostka kultury, jednak oficjalne strony gminy nic o takich inicjatywach nie wspominają. Wydaje się zatem, że, pomijając widoczną słabość inicjatyw kulturalnych w subregionie, część lokalnych samorządów nie dostrzega potrzeby i wartości w promowaniu inicjatyw kulturalnych, które są obecne na terenie ich gminy.

Poszukiwanie konkretnych wskazań dotyczących osób uznawanych za *lokalnych liderów kultury* zakładały także pozostałe zastosowane metody badawcze. W ich wyniku powstała subiektywna lista 46 osób (31 kobiet i 15 mężczyzn) wskazanych z imienia i nazwiska. Przy każdym nazwisku tabela zawiera także źródło wskazań (metodę badawczą, która pozwoliła zidentyfikować daną osobę) oraz przypuszczalny charakter oddziaływania kulturowego, realizowany przez każdą z osób zidentyfikowanych jako *lokalny lider kultury* (w niektórych przypadkach konieczne było zastosowanie więcej

niż jednego kodu).

Najczęściej zastosowane zostały następujące kody:

- zarządzanie kulturą (ZK): 18;
- animator kultury (AK): 16;

- animator społeczno-kulturalny (ASK): 5;

Pozostałe typy *liderów* zostały przypisane zdecydowanie mniejszej liczbie osób (najwyżej trzem).

## **IV. LOKALNYCH LIDERÓW KULTURY PORTRET WŁASNY**

Należy podkreślić, że niewiele materiału wyjściowo miało postać stwierdzeń o *lokalnym liderze kultury* jako jednej konkretnej osobie. Dla potrzeb analizy pola semantycznego, w którym słowo klucz to „lider kultury w subregionie ciechanowskim” często dokonywano zmiany gramatycznej, przypisując tym samym taką pojedynczą formę tym zbiorowym czynnościom, które w oryginalnych wypowiedziach nierzadko były realizowane zbiorowo, ale z udziałem, a nawet z inicjatywy lokalnego lidera kultury (najczęściej był to personel instytucji, grupa współdziałających osób czy szersze środowisko podejmujące wspólne działania).

Materiał pochodzi z 12 wywiadów przeprowadzonych z osobami wytypowanymi w oparciu o opisane wcześniej metody jako *lokalni liderzy kultury* w subregionie ciechanowskim. Tym samym analiza pola

semantycznego pojęcia „lokalny lider kultury” pozwala na opisanie jego swoistego „portretu własnego”, natomiast w żadnym stopniu nie odzwierciedla stosunku otoczenia: innych osób aktywnych w regionie, odbiorców działań, czy jakkolwiek inaczej pojmowanego otoczenia społecznego.

Analiza frekwencji poszczególnych sieci pola semantycznego jednoznacznie wskazuje na to, że *lokalny lider kultury* jest podmiotem aktywnym. Znacznie częściej opisywany jest bowiem przez swoje aktywności, niż cechy (wśród których, jak pokazuje dalsza analiza, dominują wyrażenia w formie postulatów), relatywnie niewielki jest też udział w polu sieci działań na podmiot (czyli wskazań dotyczących tego, jak inni oddziałują na *lokalnego lidera kultury*). Oczywiście taki wynik nie pozostaje bez związku z zastosowaną w badaniu metodą i doborem respondentów, którymi były osoby wytypowane jako *lokalni liderzy kultury*. Nie dziwi zatem, że opisując prowadzone działania mówili oni przede wszystkim o sobie.

Tabela 1.

FREKWENCJE W SIECIACH POLA SEMANTYCZNEGO DLA WYRAŻENIA LOKALNY LIDER KULTURY W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM.		
sieć pola semantycznego	frekwencja wyrażeń w lp.	frekwencja wyrażeń w %
ekwiwalenty	48	3
opozycje	36	2
określenia	263	15
działania podmiotu	573	34
działania na podmiot	174	10
asocjacje	621	36
OGÓŁEM	1715	100

Źródło: opracowanie własne

#### IV.1. Sieć ekwiwalentów: kim jest lokalny lider kultury w subregionie ciechanowskim?

Dwie najważniejsze grupy ekwiwalentów, czyli wyrażen inaczej określających *lokalnego lidera kultury* wskazują przede wszystkim na konkretne wykształcenie i/lub kompetencje zawodowe, w tym artystyczne (*artysta plastyk, autor dwóch wystaw, historyk sztuki, instruktor teatralny*) oraz sprawowanie przez niego formalnej funkcji kierowniczej w instytucji kultury lub – sporadycznie – lokalnej władzy samorządowej (*dyrektor domu kultury, kierownik muzeum, samorządowiec*). Pojawiło się też kilka wyrażen bardzo bliskich analizowanemu pojęciu (*lider lokalny, lider zespołu*), także przez inaczej określane formy przywództwa (przywódca w niektórych aspektach, przewodnik, koordynatorka), ale warto też dostrzec ekwiwalenty wskazujące na odmienne (czasem wręcz sprzeczne) niż lideryskie sposoby działania (*animator kultury, animator społeczno-kulturalny*). Kilka ekwiwalentów podkreślało szczególną specyfikę działania lokalnego lidera kultury (*freelancer, nieetatowy pracownik, aktywista, człowiek-orkiestra*).

#### IV.2. Sieć opozycji: kim nie jest lokalny lider kultury w subregionie ciechanowskim?

Siec opozycji stanowi swoistą „drugą stronę medalu” w stosunku do sieci ekwiwalentów. O ile ekwiwalenty odpowiadają pytaniu kim jest podmiot, o tyle opozycje wskazują na granice tego pojęcia poprzez pokazanie, kim podmiot nie jest. Zestawienie obu sieci przynosi nieco zaskakujący wynik. Najliczniejszy zbiór opozycji dotyczył swobodnego zaprzeczenia roli lideryskiej, co w połączeniu z wynikami analizy sieci ekwiwalentów wskazuje na swoistą ambiwalencję w postrzeganiu *lokalnego lidera kultury*. Można ją podsumować stwierdzeniem: lider, który potrafi być „nielideryski”. Okazało się bowiem, że opozycje dla lokalnego lidera kultury stanowią przede wszystkim osoby sprawujące realną i często także formalną funkcję przywódczą oraz decyzyjną (*burmistrz, dyrektor, który robi to w ramach swoich obowiązków, ktoś, kto mówi: „ja tu rządzę”, ktoś, kto pracuje w instytucji samorządowej, zarządca*). Lokalnymi liderami kultury nie są także osoby, dla których kultura nie stanowi najwyższej wartości autotelicznej (*ktoś, kto stawia tylko na drogę, kanalizację, a już w mniejszym stopniu i na samym końcu na kulturę, ktoś, kto biznes robi, ktoś, kto stawia kulturę niekoniecznie na początku*).

Pozostałe opozycje bazują na szczególnych cechach „nie-lidera kultury”, czy – inaczej – cechach do *lokalnego lidera kultury* „nie-przystających”. W tym kontekście wskazywano na trzy podstawowe charakterystyki: (1) podejmowanie przypadkowych, niesystematycznych, jedynie okazjonalnych działań i brak autentycznego, ideowego zaangażowania oraz szerokiej perspektywy (*lider kultury ad hoc, osoba, która realizuje jednorazowe wydarzenie, ktoś raczej z boczku, przypadkowi ludzie, którzy nie są do końca świadomi swojej roli*), (2) brak elastyczności i zdolności do innowacji czy nawet ryzyka, nastawienie na działania odtwórcze (*ktoś, kto prowadzi działania nastawione na malarzy, a nie kulturę, odtwórczy działacz, który płynie tylko na tym, jakie jest w danej chwili zapotrzebowanie lub jakie mu się wydaje, że jest zapotrzebowanie na kulturę, ktoś, kto zawęża zakres do rozwiązań czy pomysłów konwencjonalnych*), (3) ograniczenia w zakresie prowadzenia swobodnych, autonomicznych działań (ktoś uwikłany w jakieś zależności, ktoś uwikłany w zależności od władzy). Lokalnym liderem kultury nie jest także osoba, której polem działania jest duża miejscowość i/lub podejmuje działania na szeroką skalę (*ktoś, kto przygotowuje wystawę w Warszawie, która jest jedną z 50 propozycji kulturalnych weekendu*).

### IV.3. Sieć określeń: jaki jest i jaki być powinien lokalny lider kultury w subregionie ciechanowskim

*Lokalny lider kultury* to postać zasadniczo pozytywna. Przede wszystkim jest zaangażowana, aktywna, kreatywna, pełna poświęcenia dla sprawy i świadoma sensu tego, co robi. Lidera cechuje znaczna doza refleksyjności wobec własnych działań i dbałość o ich właściwy poziom (*bardzo zaangażowany w to co robi, chce coś zrobić, ma dużo pomysłów, ma inną jakość pracy, ma w pewnym sensie wizję, oddany, zaangażowany, widzi zależności gołym okiem, wie, co chce osiągnąć, świadomy swojej roli, chce się poświęcić działalności stricte kulturalnej, odpowiedzialny, chce przemycać pewne rzeczy*) oraz kompetentny, dobrze przygotowany do działania i w efekcie skuteczny, co z jednej strony jest efektem wskazanych wcześniej cech, a z drugiej – umiejętności wyszukiwania i wykorzystywania zasobów oraz zdolności do wywierania wpływu na innych (*jest w stanie poruszyć, ma osiągnięcia, ma większe możliwości, miewa takie tłuste lata, może zmieniać serca, posiada odpowiednią bazę, potrafi włączyć siódmy zmysł, świetnie sobie radzi, umie ludzi za sobą pociągnąć, naprawdę jest zorientowany z mechanizmami, jest skazany na sukces*). Pozostałe, nieco rzadziej wskazywane pozytywne cechy lokalnego lidera kultury to: dobre samopoczucie, odczuwanie satysfakcji z efektów podej-



mowanych przez niego działań (*lubi to, co robi, cieszy się, że co pomyślał, to zrobił, cieszy się z tego, że jako tako jest, czuje się dobrze*), a także cechy wskazujące na to, że lokalny lider kultury jest pozytywnie odbierany przez otoczenie, jest potrzebny, znany, doceniany, popierany (*ceniony, jak go zbraknie to koniec, ma jakiś tam autorytet, rozpoznawalny w danym regionie, potrafi znaleźć chętnych*). Pozostałe, pojedyncze – a często także ogólnikowe – wskazania dotyczyły tego, że *lokalny lider kultury jest ciekawą osobą, wspinałym człowiekiem, ma odpowiednie cechy charakteru, silny charakter*.

Negatywnych cech *lokalnego lidera kultury* wskazano bardzo niewiele, co więcej, właściwie nie wskazywano takich, za które odpowiadałby on sam – główne źródła stwierżeń konotowanych negatywnych były zewnętrzne. W efekcie *lokalny lider kultury* jest uzależniony od zewnętrznych okoliczności, obiektywnych ograniczeń i braków kompetencyjnych (*ma mało czasu, ma żmudną drogę, miewa czasem lata chude, jest zależny od znajomości, nie wszystko od razu może zrealizować, nie ma do końca wypracowanych sposobów pracy z samorządem*). Do tego trzeba dodać stwierdzenia, że lokalnych liderów kultury jest zbyt mało, że nie działają długo i stanowią „dobro deficytowe” (jest ich coraz mniej, już jest na wymarcu, szybko się wypala).

Równie rzadko *lokalny lider kultur* opisywany był neutralnie i/lub w sposób ambiwa-

lentny (znacznie więcej neutralnych wyrażen znalazło się w sieci działań podmiotu). Neutralnie konotowano poczuwanie się do bycia *lokalnym liderem kultury* oraz przynależność, w tym instytucjonalną i osadzenie, również w tradycji miejsca (*czuje się nim w swojej branży, pochodzi z tego regionu, trochę taki ludowy, jest związany z Towarzystwem, nie jest obojętny na tradycję*), czasami także – relacje i związki z innymi, konieczność opierania swojej działalności na innych ludziach, bez których lokalny lider kultury sam nic by nie działał (*samemu nie może wszystkiego, jego działalność opiera się na ludziach*). Jedynie dwa razy podkreślono *niezależność polityczną lokalnego lidera kultury*, jednak dalsza analiza wskazuje, że jednak jest to kwestia nieco bardziej istotna (*nie wchodzi we frakcje polityczne, jest jak najdalej od kwestii politycznych*). Wśród cech ambiwalentnych warto wskazać wielowymiarowość i złożoność na różnych polach (*nie rozłącza tworzenia i przekazywania, jest na pograniczu zarządzania i animacji, jest w procesie, ciężko mu mówić o sobie, jako o jedynym liderze*) oraz uzależnienie od uwarunkowań zewnętrznych (*żyje w takich realiach, w jakich żyje, doświadczony przez to, w jakich środowiskach działa, jest tak czy siak powiązany*), a także deklarowany czasem brak relacji z lokalnymi liderami kultury, działającymi w innych miejscach (*nie wie, jak jest u innych, działa niszowo*).

Podczas wywiadów badani pytani byli nie

tylko o stan obecny, ale także o to, jaki *lokalny lider kultury* być powinien być, czyli o standardy, które powinny obowiązywać przy prowadzeniu tego rodzaju działań. Zdecydowanie najważniejsze, co potwierdza także dalsza analiza sieci asocjacji, okazało się budowanie właściwych relacji z ludźmi – jednocześnie przywódczych i partnerskich, w tym zdolność do współpracy, angażowania innych do wspólnych celów, wykorzystywane i synergia tego, co potrafią i chcą robić inni (*musi/powinien: być otwarty na słuchanie ludzi, być przewodnikiem, mieć kulturę osobistą, mieć umiejętności pracy z ludźmi, być osobą taką, która przyciąga ludzi, być osobą uśmiechniętą, być empatyczny, umieć zainteresować otoczenie, zarazić swoim pomysłem, dbać przede wszystkim o grupę osób, z którą się pracuje, umieć współpracować też na zewnątrz, łączyć potencjały, szukać potencjalnych partnerstw, musi być rozpoznawalny, nie wystarcza, że jest mądry i wykształcony, powinien mieć silną osobowość*). Powyższe wyrażenia można zatem podsumować stwierdzeniami: *gdy nie ma zespołu, to na nic liderowanie, nie może być, że «ja już wiem wszystko i koniec»*.

Kolejne trzy grupy wyrażeń wskazujących na pożądane cechy lokalnego lidera kultury okazały się niemal równie ważne. Należą do nich:

- elastyczność, zdolność dostosowania się do różnych środowisk i potrzeb róż-

nych odbiorców (*musi/powinien być: inny w mieście, inny na wsi i jeszcze inny w małym miasteczku, otwarty na nowe kierunki, otwarty na nowoczesność, musi pogodzić dużo zajęć, poszukiwać inspiracji, próbować jeszcze raz – jak nie to, to co innego, wyjść poza stereotyp, być kreatywny, być mobilny, trafiać do każdego człowieka, być tolerancyjny na różnorodność, mieć otwarty umysł. A zatem: nie może być w twardych ramach, nie musi być osobą kojarzoną z daną instytucją*);

- konsekwencja, determinacja, pracowitość, zaangażowanie, dbałość o wysoki poziom podejmowanych działań, poczucie odpowiedzialności (*musi/powinien: realizować swoje działania z determinacją, chcieć się dalej rozwijać cały czas, jeżeli coś już się robi, to żeby nie było fuszery, czuwać nad realizacją jakiegoś zamysłu, mieć ofertę porządnie podaną, mieć silną osobowość, żeby się nie załamywać, wytrzymać porażkę, być cierpliwy, być zdeterminowany, mieć nieugiętość pomimo wszystko, realizować swoje działania z wiarą, być sumienny, być zaangażowany, umieć czuwać nad tym. A zatem: nie może rzucić wszystkiego, nie może tracić entuzjazmu, nie może tworzyć miałkiej oferty, nie może zawodzić*);

- wiedza, kompetencje, kreatywność, stały rozwój i poszukiwanie informacji. Warto podkreślić, że w tym kontekście zaznaczona została rola dokonywania diagnozy w środowisku działania lokalnego lidera kultury (*musi/powinien: być uważnym obser-*

*watorem życia społecznego, być wyczulony na tradycję w dobrym tego słowa znaczeniu, być zainteresowany się tym, co dzieje się, być ciekawy świata, mieć doświadczenie, mieć wiedzę na temat kultury, mieć wiedzę nie bardzo taką encyklopedyczną, rozumieć pewne procesy, wiedzieć, co otoczenie od niego oczekuje, być bardzo kompetentny, uzupełniać wiedzę, znać potrzeby mieszkańców w rejonie, w jakim działa, mieć szersze patrzenie na spektrum całego problemu. A zatem: potrzebuje kompetencji, żeby właściwie pracować, potrzebuje kompetencji, żeby rozpoznawać różne rzeczy i dostosowywać do tego różne metody.*

W niewielkim wymiarze pojawiły się standardy bezpośrednio dotyczące stosunku lokalnego lidera kultury do zjawisk kulturowych: ma taką rolę, żeby podkopywać tę kulturę masową, powinien organizować imprezy reprezentujące kulturę przez duże K, powinien proponować coś bardziej ambitnego, powinien reprezentować pewne wartości w naszej kulturze i cywilizacji europejskiej. Ale jednocześnie: nie powinien dzielić kultury na niższą i wyższą oraz tylko dwa standardy dotyczące bezpośrednio stosunku lokalnego lidera kultury do siebie samego: powinien zadbać o siebie, powinien mieć poczucie swojej wartości.

Tabela 2.

<b>STRUKTURA SIECI OKREŚLEŃ DLA WYRAŻENIA            LOKALNY LIDER KULTURY W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM:            TEMPERATURY EMOCJONALNE, WYRAŻENIA POSTULATYWNE.</b>					
pozytywne	negatywne	neutralne	ambiwalentne	standardy	ogółem
90/34%	16/6%	16/6%	14/5%	127/49%	263/100%

Źródło: opracowanie własne

#### IV.4. Sieć działań podmiotu: co robi lokalny lider kultury w subregionie ciechanowskim

Jak można było przewidzieć na podstawie wcześniejszej analizy sieci określeń, pozytywnie oceniany *lokalny lider kultury* robi przede wszystkim dobre rzeczy. Znaczna grupa stwierdzeń wskazywała na to, że działania lokalnego lidera kultury są ogólnie pozytywne, bez odniesień do konkretnych typów aktywności (*całkiem fajnie mu się udaje, ciekawie działa, coś robi dla dobra wspólnego, coś robi dla kultury, dużo wnosi, fajną robotę robi, fajne rzeczy robi, stara się zorganizować, stwarza, idzie z działaniami, nie ma się czego wstydzić, robi fantastyczną pracę, robi naprawdę czadowe rzeczy, stara się, gdzie trzeba, dużo pracy wkłada, działa na rzecz społeczeństwa*).

Wśród bardziej konkretnie wskazywanych, a pozytywnych działań te najważniejsze zdecydowanie dotyczą aktywizacji, pobudzania, włączania, integracji, inicjowania współpracy i zachęcania do działań innych osób, grup, środowisk i instytucji. Nieco przewrotnie można by zatem stwierdzić, że *lokalny lider kultury* jest przede wszystkim animatorem, zwłaszcza, że wiele wyrażen wskazuje na dokonywanie w ten sposób przez niego zmian trwałych, dostrzegalnych nie tylko w jednorazowych działaniach, ale w także sposobie myślenia i mentalności (*aktywizuje, aktywuje do refleksji, aktywuje*

*do rozwoju kulturalnego, aktywuje do samoświadomości, aktywuje inicjatywy oddolne, angażuje, zmienia energię społeczną, przekonuje do swoich pomysłów, animuje, buduje społeczność, buduje zespół, który w zasadzie mógłby istnieć bez lidera, działa z grupą niszową, inspiruje, integruje, jeździ po wioskach w naszej gminie, łączy potencjały, łączy społeczność w kolejnych działaniach, ma mocne nastawienie na dom kultury, który nie jest miejscem wydarzeń artystycznych, ale stanowi formę centrum społeczności lokalnej, może generować szukanie partnerstw w imię jakiejś idei, pełni rolę animacyjno-społeczno-kulturalną, pełni rolę katalizatora, pokazuje, że można próbować mieć wpływ na miejsce, w którym się żyje, przekazuje innym do realizacji zadania, rozbudza potrzeby, stara się, żeby było zainteresowanie, tworzy możliwości udziału w kulturze, zaprasza do działań oddolnych*).

Kolejna liczna grupa podejmowanych przez *lokalnego lidera kultury* działań pozytywnych wskazuje na zaangażowanie, samoświadomość i diagnozowanie, stanowi zatem naturalne rozwinięcie ważnej grupy pozytywnych określeń (*ma plany, ma pomysł i go realizuje, ma świadomość tych działań, które mają przełożenie na inne osoby, ma takie działania, które gdzie indziej są nierobione, ma zamiar, myśli o świadomym procesie funkcjonowania w kulturze, myśli, że ważne są pogranicza, weryfikuje, czy jest sens w przyszłości dalej to kontynuować, wi-*

*dzi potencjał, widzi sens w działaniach nieoczywistych, wyznacza jakieś nowe trendy, z perspektywy czasu widzi, że to procentuje, zachęca do tych kontrowersyjnych, czasem trudnych rzeczy, bierze pod uwagę upodobania, prowadzi szereg badań, rozpoznaje, bada potrzeby, siedzi w tej kulturze na co dzień, swoją działkę zna najbardziej i z niej korzysta, ma świadomość).*

Znacznie rzadziej były natomiast wskazywane działania *lokalnego lidera kultury* polegające na edukowaniu i przekazywaniu wiedzy (*propaguje edukację kulturalną na terenie swojego działania, kreuje edukację kulturalną, przygotowuje do roli, szkoli, świadomie przekazuje to, co potrafi, uczy, prowadzi warsztaty, stara się wszystko przekazywać chętnym*) oraz – co zaskakujące – na wprost wskazywanym pomaganiu i wspieraniu (*daje szansę, daje wsparcie na dzień dobry pomaga, pomaga w realizacji, wspiera działania, część tych narzędzi daje, umożliwia, przeprowadza przez cały proces*).

Analogicznie do stwierdzenia w analizie sieci określeń, także działania negatywne lokalnego lidera kultury niemal wyłącznie wskazują na napotykanie przez niego trudności. Można zatem powiedzieć, że jeśli *lokalny lider kultury* robi „coś złego”, to jest to raczej wina okoliczności niż jego samego (*boryka się, coś mu się nie udaje, czasami odnosi też porażkę, mierzy się, miota się, szlag go trafia, trudno jest mu zrealizować*

*wszystko, co sobie wcześniej zamierzył, z niepokojem podchodzi, zмага się, walczy z czasem, nastawia się, że może być ciężko*). Istotnym źródłem tych problemów jest sfera trudności natury finansowo-biurokracyjnych oraz uzależnienia i relacji z władzą lokalną (*brnie przez biurokrację, bo musi, czasami za jednym groszem biega, czeka na czyjąś decyzję, musi bez przerwy myśleć o pieniążkach, musi się nachodzić, jak coś się chce pozyskać, musi się poniżać czasami, jak coś się chce pozyskać, pada ofiarą zmiany władzy, pracę wykonuje w ramach posiadanych środków, traci stanowisko, ma kulę u nogi w postaci współpracy z samorządami*). Nie bez znaczenia – chociaż zdecydowanie rzadziej wskazywane – są także napotykanie przez *lokalnego lidera kultury* trudności we współpracy z otoczeniem (*ma kłopot ze spełnianiem oczekiwań, ma trudność dotarcia do odbiorców w wieku produkcyjnym, czyli 30-50 lat, może na palcach policzyć osoby aktywne, robi za innych, w takich solówkach działa*).

W zbiorze konotowanych neutralnie ogólnych aktywności (bez podania konkretów) warto zwrócić uwagę na silnie reprezentowane wskazania dotyczące tego, że lokalny lider kultury bardzo często pracuje metodą projektu (*koordynuje projekt, korzysta z projektu, ma dużo zajęć różnych, ogłasza imprezy, organizuje, podejmuje różnorodne działania, prowadzi projekt obecny, prowadzi różne działania w postaci akcji, prowadzi*

*różne działania w postaci projektów, realizuje projekty obywatelskie, realizuje projekty społeczno-artystyczne, robi różne kulturalne inicjatywy, zajmuje się organizacją różnych wydarzeń i na dużą skalę, jak i na małą, działa projektami).*

Wśród działań neutralnych zdecydowanie jednak dominują konkrety, czyli różne czynności i formy aktywności podejmowane przez lokalnego lidera kultury w różnych dziedzinach kultury (*daje plakaty, fotografuje, gości w ambasadzie, jedzie na jednodniową wystawę, prezentuje repertuar, promuje artystów, robi teatr, działa w oparciu o książkę, promuje taniec, sprowadza wystawę, prowadzi animacje na imprezach, prowadzi radio internetowe, prowadzi wiele projektów interaktywnych, puszcza wianki, robi koncerty, rozpisuje konkurs plastyczny, zarządza muzeum, kupuje nawet zwykły papier toaletowy).*

Niewątpliwie warto wskazać na dwie grupy specyficznych działań *lokalnego lidera kultury*, w tym:

- związanych z historią i zachowaniem tradycji miejsca (*prowadzi działania w oparciu o historyczne przekazy, przekazuje nie tylko twórczość ludową, ale też kulinaria dawne, przywraca, stara się przywrócić pamięci współczesnych, stara się wracać do przeszłości, stara się, żeby co przeszło, żeby wróciło, kultywuje tradycje, kultywuje zwyczaje, pyta o historię miejsca*);
- związane z finansami i uwarunkowaniami biurokratycznymi (*ściąga różne środki*

*ki, ma budżet, organizuje jakieś pieniądze, wyłania przetarg na wykonawcę, wypisuje te dokumenty, załatwia pozwolenia, organizuje sponsorów na jakieś przedsięwzięcie, pieniążków zbiera, zaoszczędza część środków, rozlicza projekty).*

Pewna grupa działań *lokalnego lidera kultury* została zakwalifikowana jako działania ambiwalentne, ponieważ z materiału albo nie wynikało jak badani je oceniają, albo formułowali oni opinie wskazujące na to, że nie mają do nich jednoznacznego stosunku (*budzi sentymenty, działa społecznie tzn. nie otrzymuje wynagrodzenia), dziedziczy jak gdyby taki spadek, który jest dobry na swój czas, ma specyficzną rolę, miesza kompetencje, mówi kolokwialnie, mówi, że to kwestia bardzo dużego mechanizmu obronnego, odwraca proporcje, pracuje z przerwą taką samorządową, szokuje, z pewnymi rzeczami się nie zgadza, patrzy z pewną zazdrością, wszystko robi w swoim wolnym czasie).*

Wiele działań o ambiwalentnym charakterze wiązało się z rolą *liderską/przywódczą/zarządzaniem innymi przez lokalnego lidera kultury* (*czuje się liderem, musi się zdecydować się na jakieś działania, próbuje prowadzić dwie instytucje, obejmuje funkcję, nie chce osobowo wskazywać, nie chce się fokusować na słowo lider, nie do końca utożsamia się z byciem liderem, nie lubi faworyzować, przestaje wewnątrz siebie dyskutować o tym, czy jest liderem czy nie).*

Tabela 3.

<b>STRUKTURA SIECI DZIAŁAŃ PODMIOTU DLA WYRAŻENIA LOKALNY LIDER KULTURY W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM: TEMPERATURY EMOCJONALNE</b>				
pozytywne	negatywne	neutralne	ambiwalentne	ogółem
337/59%	46/8%	141/25%	49/8%	573/100%

*Źródło: opracowanie własne*

#### IV.5. Sieć działań na podmiot: co można zrobić z lokalnym liderem kultury w subregionie ciechanowskim

Podobnie jak sieć asocjacji, także sieć działań na podmiot odnosi się już nie bezpośrednio do charakterystyki samego *lokalnego lidera kultury*, a do jego otoczenia.

*Lokalny lider kultury* doświadcza wielu pozytywnych reakcji otoczenia, w tym uznania, docenienia i szacunku (można bowiem: *bardzo go poważać, budować na nim wizerunek miejsca czy miejscowości, być nim w pełni usatysfakcjonowanym, cenić, chwalić się nim, dać nagrodę w konkursie, doceniać, iść za nim, lubić, nie pomniejszać zasług, opisywać w bardzo pozytywny sposób, patrzeć na niego przez pryzmat czegoś fajniejszego, czegoś z wyższej półki, powtarzać mu, że się widzi, że on to kocha, wymienić go na poziomie liderowania w kulturze, wyrazić ochotę na jego uczestnictwo, sympatyzować, być mu bardzo wdzięcznym, dać mu ogromną satysfakcję*). Rzadziej mowa była o konkretnym wsparciu i udzielanej *lokalnemu liderowi kultury* pomocy, w tym – bardzo rzadko – finansowej (*angażować się w działania, które proponuje, pomóc organizować, przekazać nieodpłatnie, wręcz mu pomagać, być gotowym pieniądze wydać, dać mu fundusz dopompowywać mu budżet*), a jeszcze rzadziej o współpracy z nim (*brać z nim udział, chcieć z nim współpracować, próbować razem coś zrobić, uzupełniać jego projekty o nowe pomysły i inicjatywy*). Jak pokazują negatywne działania na pod-

miot, nie zawsze i nie wszyscy są gotowi *lokalnego lidera kultury* pozytywnie traktować (można: *bać się jego działań, blokować, być dla niego przeszkodą, być wobec niego asekuracyjnym, całkowicie negować to, co robił do tej pory, demotywować mocno, kończyć życie jego działań, łatwo krytykować, mówić mu, że te założenia są za bardzo wydziwione, niby się troszczyć, nie pozwalać mu czegoś zrobić, bo się go nie lubi, nie zauważać potencjału, niefajnie wobec niego działać, okazywać niechęć, politycznie rozgrywać, pomijać, sprawiać, że jest zależny politycznie, uważać wszystko co zrobił za niewłaściwe*).

Ostatnie dwie grupy działań na podmiot mają charakter:

- neutralny – często mowa tu o różnego rodzaju relacjach i kontaktach, bez wskazywania na ich pozytywny lub negatywny charakter (*czytać o nim w gazecie, dzwonić do niego, kojarzyć z imienia i nazwiska, mówić o nim, obserwować, co robi, oceniać jego pomysły na pewne rzeczy, odwiedzać, porozmawiać, rozmawiać z nim przy okazji, spotkać go na swojej drodze*);
- ambiwalentny (*być wymagającym, dawać mu sygnał, że teraz to już tak nie będzie, kierować do niego obawy, mówić: «wiem, wszyscy wiemy», nie wtrącać się, obligować, oczekiwać, odpowiednio skrytykować, patrzeć, z kim się zadaje politycznie, powoływać się na niego, uznawać, że jest fajny, jak jest potrzebny, zgłaszać się o różne formuły wsparcia*).



Tabela 4.

STRUKTURA SIECI DZIAŁAŃ NA PODMIOT DLA WYRAŻENIA LOKALNY LIDER KULTURY W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM: TEMPERATURY EMOCJONALNE				
pozytywne	negatywne	neutralne	ambiwalentne	ogółem
68/39%	33/19%	43/25%	30/17%	174/100%

*Źródło: opracowanie własne*

#### IV.6. Sieć asocjacji: kto i co znajduje się w otoczeniu lokalnego lidera kultury w subregionie ciechanowskim

Bogata sieć asocjacji została poddana podstawowej analizie nie ze względu na odniesienia emocjonalne i ocenne wobec poszczególnych wymienianych elementów, lecz ze względu na rodzaj i specyfikę obecnych w otoczeniu *lokalnego lidera kultury* elementów – na bogactwo materiału i znaczenia „z pogranicza”, często klasyfikowanych umownie. Temperatury emocjonalne zostały zaakcentowane czasami w kilku większych grupach wyrażen.

Najlichniesza grupa asocjacji dotyczyła charakteryzowanego pod kilkoma względami lokalnego otoczenia lokalnego lidera kultury (a w bardzo ograniczonym zakresie także szerszego niż lokalne). Znalazły się tu następujące grupy wyrażen:

- wyrażenia niecharakterystyczne, najczęściej wskazujące na terytorialnie lokalne, niewielkie otoczenie oraz na specyfikę małych ośrodków (6 *gmin*, *cała gmina tutaj*, *Kurpie Zielone*, *mała miejscowość*, *małe miasteczka mazowieckie*, *mniejsze miejscowości*, *moje miasteczko*, *nasz region*, *nasza miejscowość*, *obszar wiejski*, *okolica*, *osiedle*, *otoczenie bliższe*, *otoczenie dalsze*, *powiat*, *ten region*, *tereny u nas w mieście*, *wieś*);
- czynniki bezpośrednio wpływające

i/lub będące skutkami działań podejmowanych przez *lidera kultury*. W tym neutralne/ambiwalentne (*bardzo duży odbiór*, *diagnoza*, *działalność stricte kulturalna*, *efekt dodatkowy*, *potrzeby ludzi*, o których nie wiemy, *potrzeby zakodowane w człowieku*, *poziom wykształcenia*, *przejście od teorii do praktyki*, *przestrzeń miejska*, *miejsce publiczne*, *społeczności lokalne*, *środowisko lokalne* kontekst lokalno-polityczny, *topografia miasta*); pozytywne (*atmosfera pracy domowej*, *ciekawe doświadczenie*, *dobra zabawa*, *frajda*, *pozytywne aspekty działań*, *pozytywne wartości*, *szerokie spektrum działań*, *wielka popularność*, *jakieś idealistyczne miejsce*, *walory turystyczne*); negatywne (*brak chęci*, *brak inicjatywy*, *brak motywacji*, *niebezpieczeństwo zagrażające organizacji* wydarzenia, *niektóre działania czasami zagrożone*, *dziadostwo chińskie*, *lokal, który potrzebuje remontu*, *gminna wieś*, *niekiedy niebogata*, *region wyniszczony przez kolejne wojny*, *trudny obszar*, *znane osiedle (w sensie negatywnym)*, uzależnione politycznie instytucje samorządowe);

- stwierdzenia dotyczące szerszego kontekstu społecznego i kulturowego (*bunt szeroko rozumiany* oraz jego granice, *czasy się zmieniły*, *mentalność ludzi*, *mocna polaryzacja opinii*, *polaryzacja środowisk*, *proces, w którym cały czas coś tam kipi i dzieje się*, *stereotypy*, *uprzedzenia*, *wolność szeroko rozumiana* oraz jej granice, *współcze-*

sność, zależności polityczne, wpływy, układ, kwestie polityczno-decyzyjno-formalne, otoczenie, które cały czas zmienia, prowincja jako stan umysłu);

- czynniki związane z historią – historyczne miejsca, zabytki, postaci i przedmioty, życie w dawnych wiekach (to wszystko, co kiedyś było normalne, a już teraz znane jest tylko z opowiadań czy starych zdjęć, wystawy o dawnych wnętrzach, ekspozycja poświęcona pamięci XIX-wiecznego burmistrza, odrestaurowany spichlerz, sprzęty do dawnego rybołówstwa, budynek szpitala do lat 20. XX-wieku, dawne małe miasteczka, ich kultura, dawni ludzie tu żyjący, wiele materialnych pamiątek, pałac w stanie krytycznym, różne okresy naszej historii, zniszczona spuścizna, przestrzeń historyczna);

- zjawiska i czynniki związane z finansami i – sporadycznie – z biurokracją, najczęściej przywoływane neutralnie (jako stwierdzenie, że są ważne, że wiele od nich zależy), czasem negatywną lub ambiwalentną, bardzo rzadko pozytywną (finanse, finanse!, fundraising, granty, konkurs grantów, poziom administracyjny, względy finansowe, biurokracja, która utrudnia życie, brak finansów, coraz więcej biurokracji, okrojony budżet, finanse – gdyby były, pieniądze, które są, jakie są, dosyć duże środki zaangażowane);

- otoczenie zewnętrzne wobec najbliższej okolicy i terenu działania lidera, głównie o charakterze instytucjonalnym (ambasady różnych państw, Fundacja Bato-

rego, ludzie z Warszawy, Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, Ministerstwo Kultury, Muzeum na Kółkach POLIN, różne egzotyczne kraje, narody, państwa, społeczeństwo, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „E”, Ukraina).

Kolejna znacząca grupa asocjacji dotyczyła postrzeganych przez lokalnego lidera kultury zjawisk kulturalnych, w tym:

- kultury rozumianej jako wydarzenia, formy i działania kulturalne w większości konotowane neutralne, czasem pozytywnie (animacje teatralne, biegi ku wolności, coś na kształt pikniku, degustacja potraw regionalnych, happening w rynku, koncert fortepianowy, forma zabawowa, gala wręczenia nagród, konferencje tematyczne, konkursy, kurs instruktorski, malowanki, maraton filmowy, międzypokoleniowe potańcówki, proste formy sąsiedzkie, przegląd teatrów obrzędowych, różne projekty artystyczne, warsztaty fotografii, ładne koncerty czy muzyczne, czy wokalne, olbrzymia oferta jakichś interaktywnych działań, wystawy niepowtarzalne).

W tym kontekście ponownie widoczne staje się znaczenie działań projektowych (długofalowe projekty, świetny projekt, dwie edycje projektu, metoda pracy projektem, proces projektowy od A do Z, szkolenia w zakresie tworzenia projektów);

- kultury traktowanej jako dziedzina życia społecznego, ze wskazaniem jej poszczególnych kręgów, elementów, odła-

mów, dziedzin (*kultura masowa, kultura rozrywkowa, kultura szeroko pojęta, kultura w mieście, kultura wyższa, obszar kultury, taka popkultura, nowe formy artystyczne, czytelnictwo, muzealnictwo, muzyka, obszar historii, ochrona dziedzictwa*). W tej grupie pojawiło się relatywnie dużo wydarzeń wskazujących na stosunek krytyczny (*problem w dostępie do kultury: odległości, no i finanse – kasa przede wszystkim, problem z inicjatywami oddolnymi, przerażająca kultura masowa, kultura traktowana jak kula u nogi, czytelnictwo w całej Polsce, które troszeczkę odstaje od wszelakich norm, wyższa kultura nierozumiana, kulejąca kultura w mniejszych miejscowościach, kultura jako obszar, który nie budzi zainteresowania z góry*).

Dalsza analiza sieci asocjacji miała na celu wskazanie, na ile i w jakich aspektach dla *lokalnego lidera kultury* ważne jest otoczenie publiczne i niepubliczne otoczenie instytucjonalne (zwykle było ono konotowane neutralnie), a na ile ludzie i otoczenie społeczne.

W otoczeniu instytucjonalnym dominują w większości publiczne instytucje kultury (*biblioteka, dom kultury, filia muzeum, galeria, gminne domy kultury, Gminny Ośrodek Kultury, instytucja kultury, muzeum w okolicy, małe domy kultury, Objazdowy Dom Kultury Powiatowe Centrum Kultury i Sztuki (2), pracownia dokumentacji*

*miasta, program działania muzeum, teatr, teatr na wsi*) oraz inne lokalne instytucje publiczne, w tym edukacyjne i związane z władzą lokalną (*nasza instytucja samorządowa, szkoły, technikum, gimnazjum, marszałek województwa, rada miejska, urząd marszałkowski*). Kolejna liczna grupa instytucji to organizacje pozarządowe/obywatelskie (*dużo takich fundacji, dwa stowarzyszenia, organizacje z jakby większą swobodą, klub seniora, koło gospodyń, organizacja pozarządowa, różne organizacje, takie Stowarzyszenie, Towarzystwo Miłośników*). Sporadycznie pojawiały się wskazania instytucji biznesowych, religijnych, sportowych i medialnych (*różne firmy, kościoły, gazeta, miejska hala sportowa*).

Jednak najliczniejsza sieć asocjacji dotyczy nie instytucjonalnego otoczenia lokalnego lidera kultury, a obecnych wokół niego ludzi. Ze względu na specyfikę poszczególnych wyrażen zostały one uporządkowane na dwa sposoby.

Pierwszy dotyczy jednostek wskazywanych w formie wyrażen niecharakterystycznych (*ci ludzie, coraz więcej ludzi, inne osoby, mieszkańcy, osoby prywatne*), albo z jednoznacznymi konotacjami pozytywnymi (*dobrzy ludzie, ludzie chętni do działania, ludzie, którzy chcą się rozwijać, osoby aktywne społecznie, osoby aktywne*), albo negatywnymi (*brak odbiorców tej wyższej kultury, defaworyzowani, ludzie niechętni, gdy*

samemu trzeba coś zrobić, ludzie niezainteresowani czymś bardziej ambitnym, ludzie, którzy nie potrafią ze sobą współpracować, niewiele osób, które chcą się angażować we współorganizację). Częsty sposób charakteryzowania ludzi opierał się na wyodrębnianiu grup wiekowych lub wskazaniu relacji rodzinnych; najczęściej byli to ludzie młodzi, znacznie rzadziej dorośli, w tym seniorzy (*dzieci, dzieci i młodzież, dzieciaki, młodzi ludzie, młodzież w wieku 13 wzwyż, najmłodszy, przedszkolaki, uczniowie szkolni, studenci, środowisko młodzieżowe, 50-tki, dorośli, odbiorcy w wieku produkcyjnym, osoby dojrzałe, osoby starsze, starsi faceci, rodzice, środowisko domowe*).

Jednak oprócz jednostek, lokalnego lidera kultury otaczają także grupy, czasem wskazywane bez konkretnej charakterystyki (*10-osobowa grupa, 60-osobowa grupa, grupa ludzi, różne grupy, różne środowiska, społeczności*), czasem zaś jako grupy zorganizowane na zróżnicowanym – niekiedy formalnym – poziomie (*członkowie stowarzyszenia, takie społeczne inicjatywy,*

*grupa nieformalna, wolontariusze, zespół*) lub charakteryzowane poprzez wskazanie osadzenia instytucjonalnego (*pracownicy, dziennikarze, nauczyciele, panie w instytucji samorządowej, pracodawcy, zarządcy dróg*).

Ostatnie dwie grupy ludzi otaczających lokalnego lidera kultury udało się wyodrębnić w relacji do działań kulturalnych. Najczęściej są to faktyczni i potencjalni odbiorcy działań kulturalnych (*grupy zainteresowanych osób, dziecko, które przychodzi do biblioteki kolejny raz, dziecko, które przychodzi do biblioteki po raz pierwszy, ludzie, którzy chcieliby uczestniczyć w różnych formach kulturalnych, zafascynowani, czytelnik dorosły, czytelnik dziecięcy, czytelnik młodzieżowy, odbiorca danego zagadnienia, potencjalni zwiedzający, ta garstka ludzi, dla których jest coś robione, ludzie z dalszych miejscowości*), rzadziej twórcy (*akordeoniści pedałowi, aktorzy, animatorzy, etnografowie, grupa rekonstrukcji historycznej, mała ekipa muzealna, poeta, środowisko ludzi kultury*).

Tabela 5.

STRUKTURA ASOCJACJI DLA WYRAŻENIA LOKALNY LIDER KULTURY W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM: PODZIAŁ ZE WZGLĘDU NA RODZAJ				
otoczenie lokal- ne ogólnie	kultura	instytucje	ludzie	ogółem
189/31%	143/23%	83/13%	206/33%	621/100%

Źródło: opracowanie własne

## V. ANEKS

## Wyniki ankiety

Ankiety PAPI przeprowadzono podczas dwóch wydarzeń realizowanych w ramach Programu Bardzo Młoda Kultura – Mazowieckie w subregionie Ciechanowskim (Żuromin i Płońsk). Łącznie zebrano 53 ankiety charakteryzujące liderów kultury. Ankieta zawierała następujące pytanie: Kim zdaniem respondentów jest i czym przede wszystkim zajmuje się osoba, którą można nazwać „lokalnym liderem kultury”? Respondenci musieli przy użyciu skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczał „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 – „całkowicie się zgadzam”) ocenić, na ile zgadzali się z każdym z tych twierdzeń:

**A.** Lokalny lider kultury wspomaga i pobudza aktywność kulturową jednostek i grup oraz środowisk społecznych (przede wszystkim lokalnych) w zakresie tworzenia kultury, uczestniczenia w niej i korzystania z jej dóbr.

**B.** Lokalny lider kultury zmierza do organizowania potencjału lokalnego, społeczno-kulturowego i realizacyjnego wokół problemów środowiska, a nie potrzeb instytucji.

**C.** Lokalny lider kultury prowadzi celową, systematyczną ingerencję w sferę kultury dla zachowania tożsamości kulturowej narodu, zapewnienia równego dostępu do kultury, promocji twórczości i wysokiej jako-

ści dóbr i usług kulturalnych, dostosowania oferty kulturalnej do potrzeb różnych grup.

**D.** Lokalny lider kultury udostępnia i uprzystępnia ofertę kulturalną i dobra kultury.

**E.** Lokalny lider kultury stosuje metody edukacji artystycznej i kulturalnej, zmierzające do zwiększania uczestnictwa ludzi w sferze kultury oraz przełamywania stereotypu biernego odbioru kultury.

**F.** Lokalny lider kultury dostarcza społeczeństwu usługi związane z kulturą poprzez tworzenie dzieł artystycznych (np. o charakterze literackim, naukowym, plastycznym, muzycznym).

**G.** Lokalny lider kultury wspiera i promuje kulturę poprzez prywatne zamówienia lub pomoc finansową udzielaną przez mecenasa – czyli osobę fizyczną lub prawną, na przykład przez firmę.

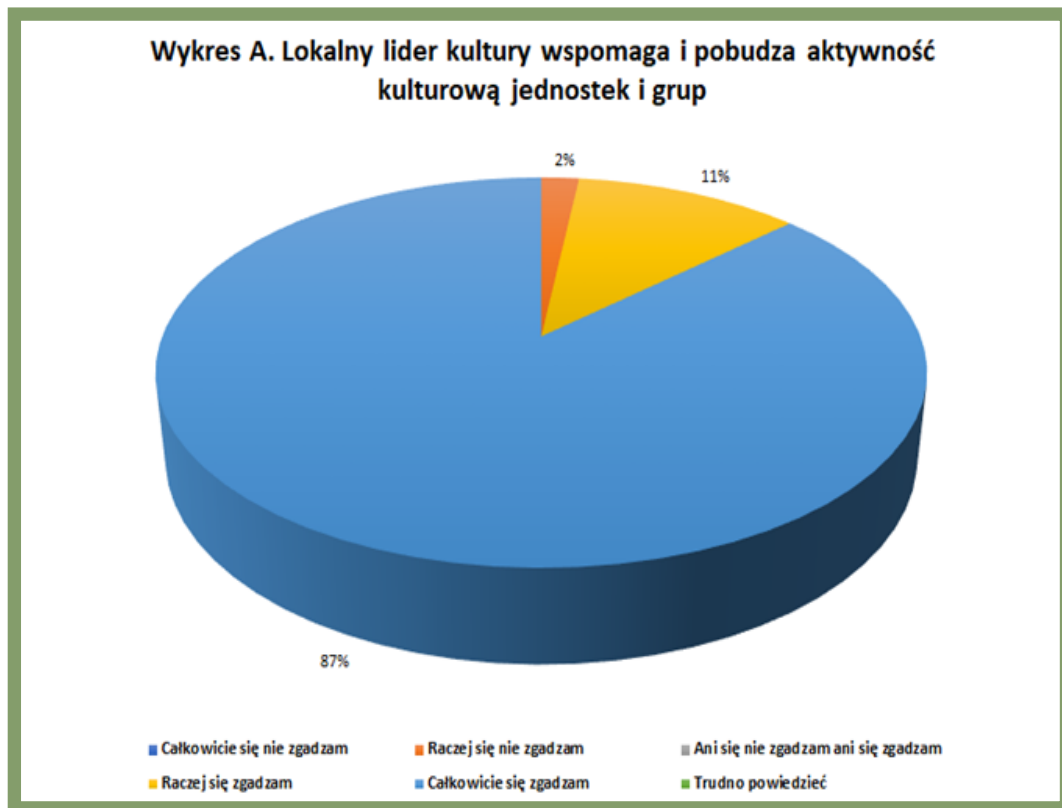
**H.** Lokalny lider kultury w ramach działań instytucji kultury w sektorze publicznym i prywatnym organizuje wydarzenia kulturalne o charakterze cyklicznym (nie incydentalne), mające istotne znaczenie dla lokalnej społeczności.

**I.** Lokalny lider kultury zarządza instytucją, organizacją pozarządową, lub projektem, mającym na celu mobilizowanie lokalnych zasobów kultury i wpływanie na rozwój społeczności lokalnej.



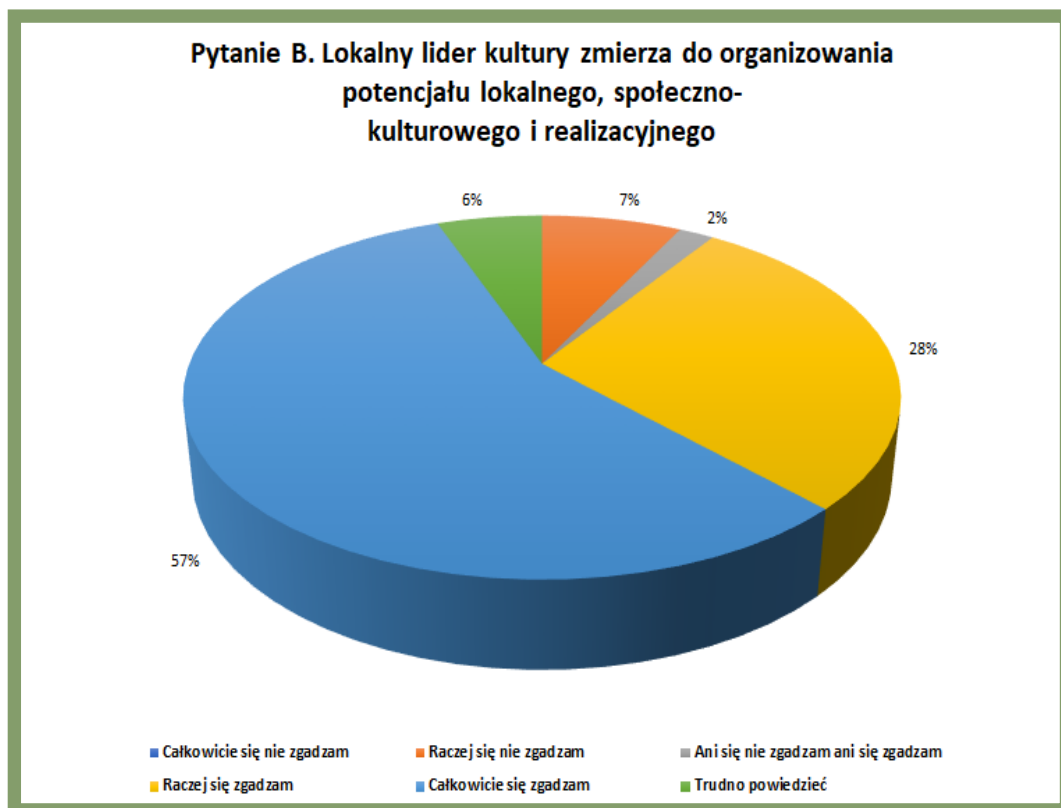
Wykres nr 1.

n=53



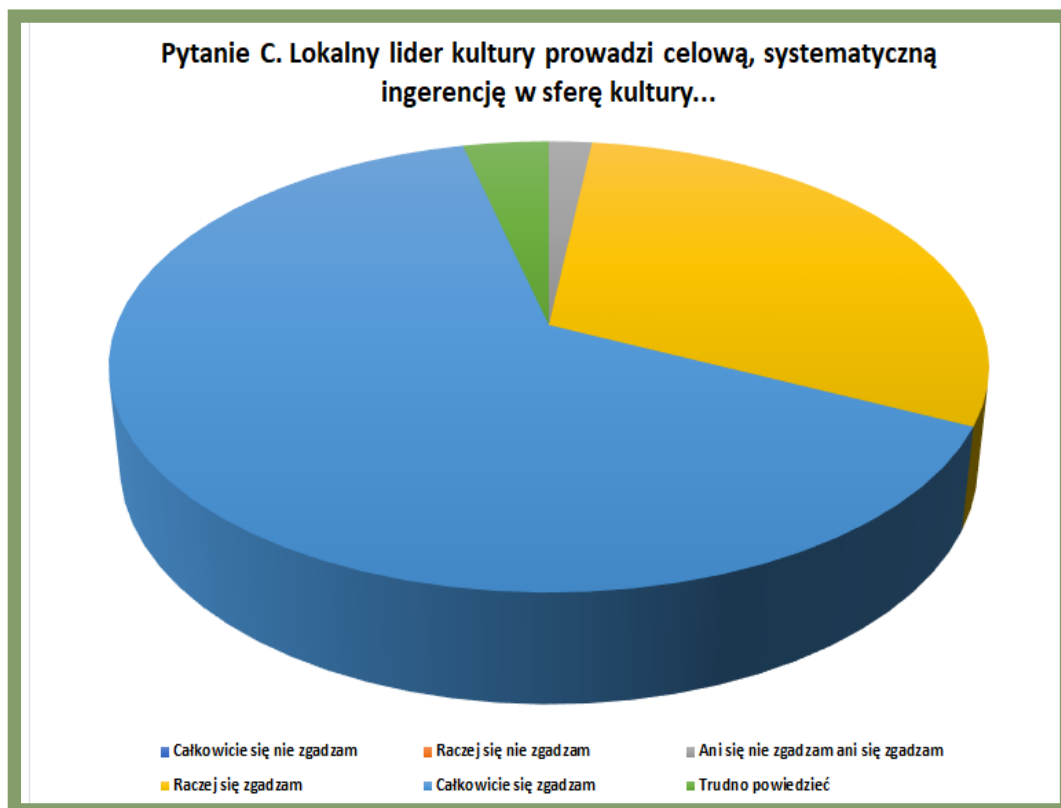
Wykres nr 2.

n=53



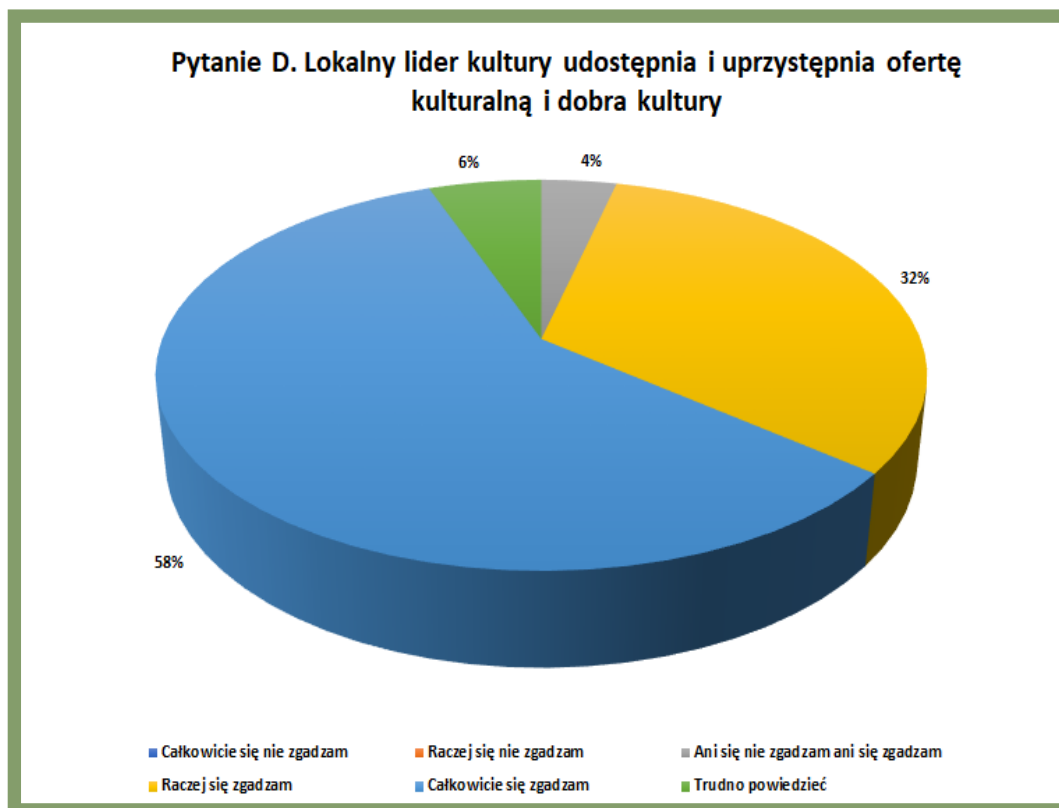
Wykres nr 3.

n=53



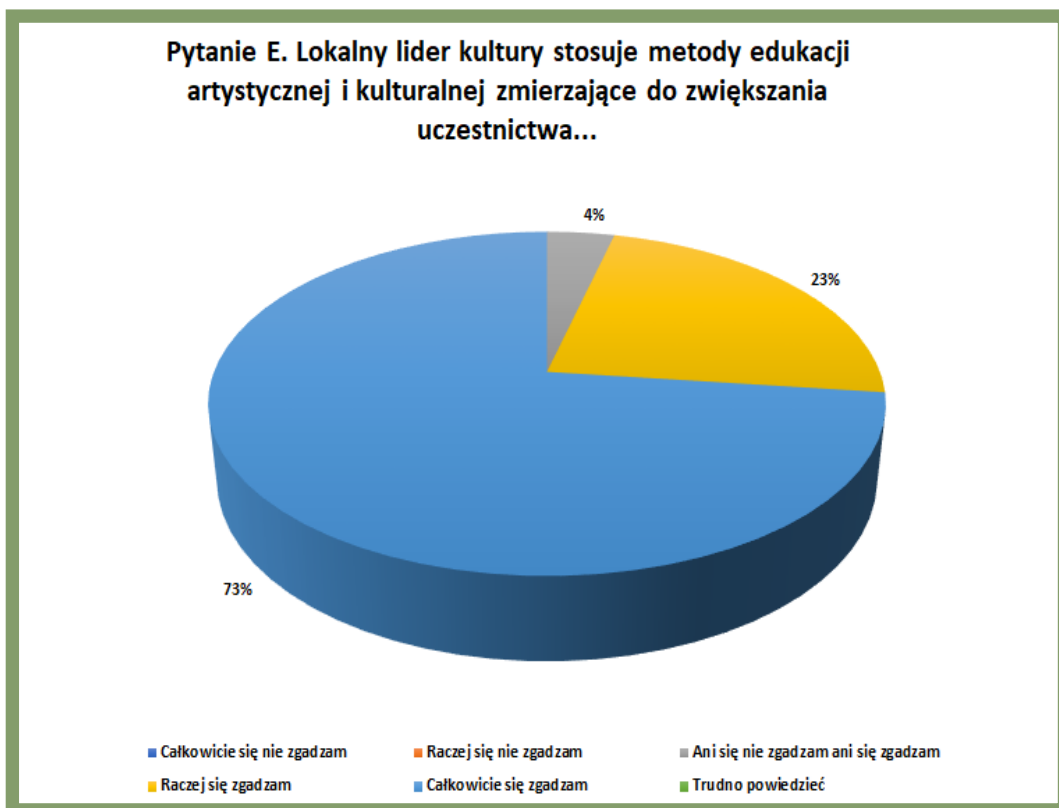
Wykres nr 4.

n=53



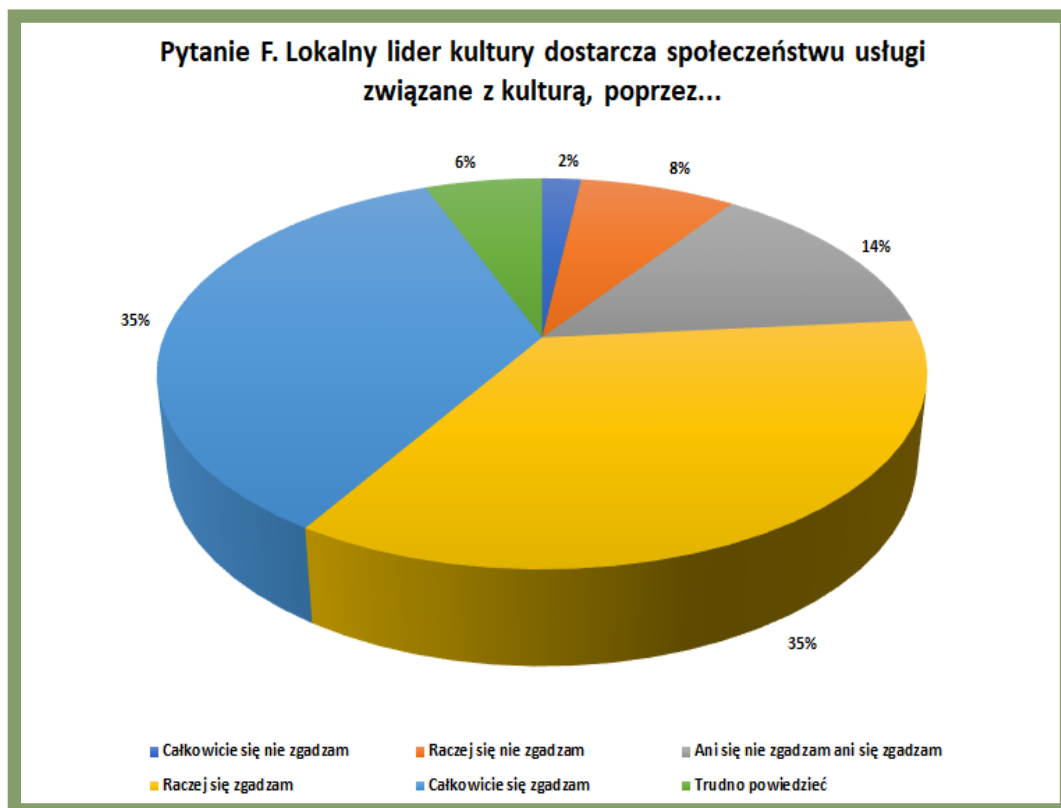
Wykres nr 5.

n=53



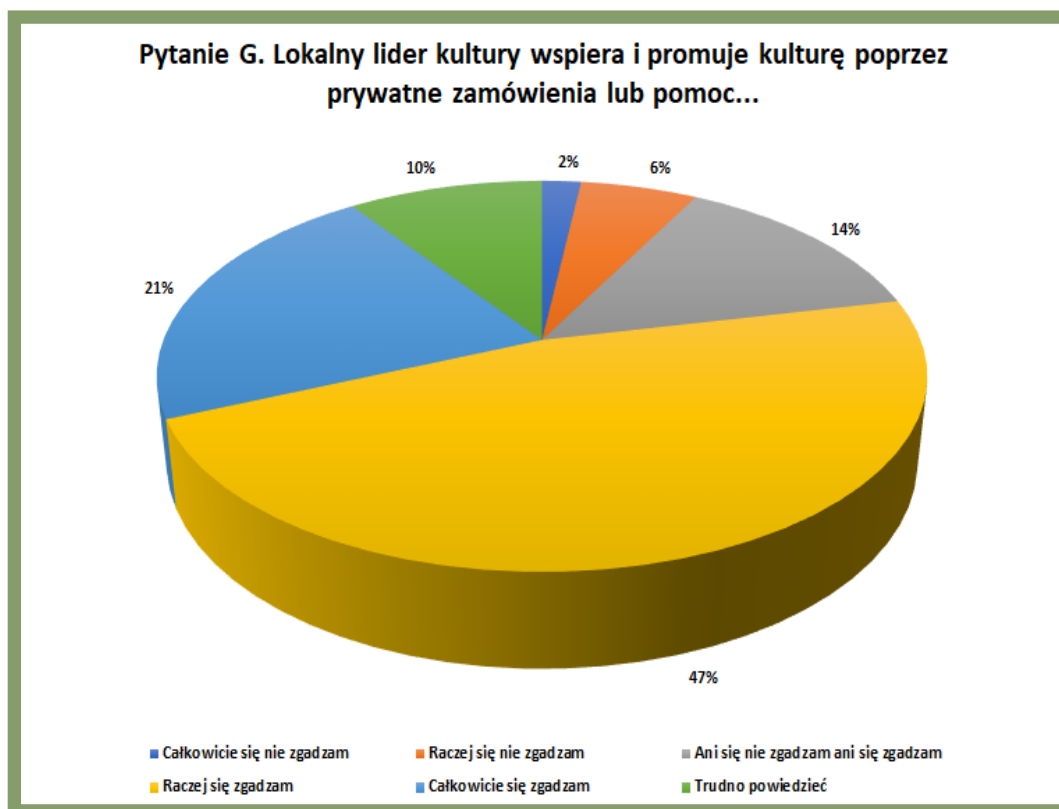
Wykres nr 6.

n=53



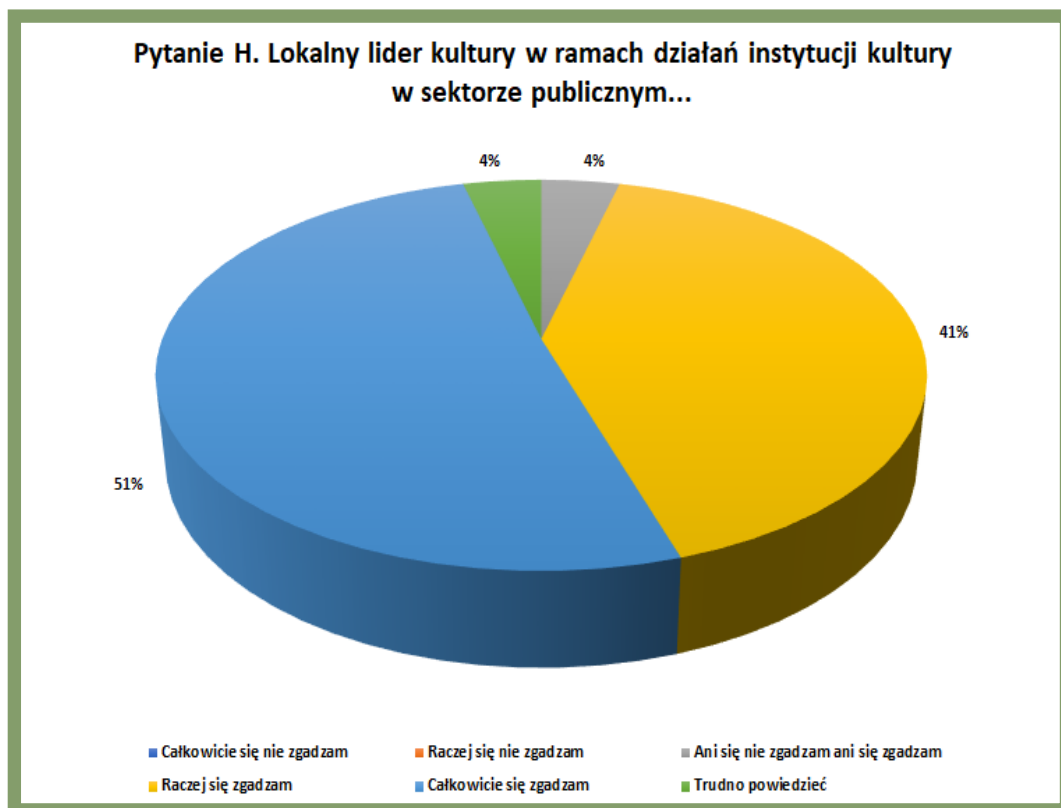
Wykres nr 7.

n=53



Wykres nr 8.

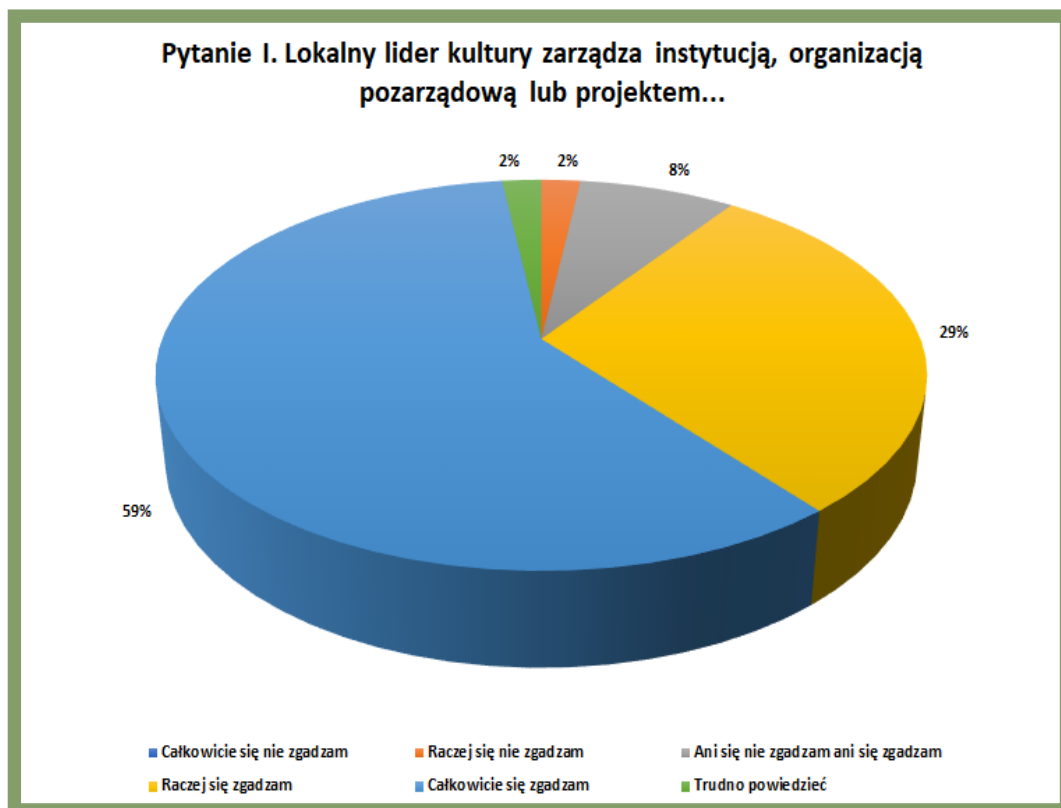
n=53





Wykres nr 9.

n=53



## TABELA A1: ZESTAWIENIE INFORMACJI UZYSKANYCH W RAMACH KWERENDY INTERNETOWEJ

### LEGENDA:

Ogólna ocena każdej JST pod względem sposobu informowania w Internecie o kulturze:

**1** – brak jakiegokolwiek osobnej strony poświęconej kulturze (w tym brak stron instytucji kultury), brak informacji o aktywności kulturalnej na terenie JST;

**2** – zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze, ale jest ona nieaktualna, niesamodzielna (np. połączona ze sportem, który dominuje zawartość strony), jest mało informacji o aktywności kulturalnej na terenie JST;

**3** – zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze (samodzielną lub instytucji kultury), zawiera ona umiarkowaną ilość informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST;

**4** – zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze (niekiedy jest ich więcej niż jedna, np. osobna na stronie JST oraz osobne instytucji kultury), zawierają dużo informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST;

**5** – zidentyfikowano stronę (lub strony) poświęconą kulturze, zawierają wyjątkowo dużo informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST.

Kodowanie zidentyfikowanego sposobu oddziaływania kulturowego:

**AK** – animacja kultury

**AS-K** – animacja społeczno-kulturalna

**TPK** – tworzenie polityki publicznej w zakresie kultury, czyli polityki kulturalnej

**UK** – upowszechnianie kultury

**EK** – edukacja kulturalna i edukacja kulturowa

**TK** – twórczość kulturalna (zawodowa i amatorska)

**M-SK** – mecenat kultury i sponsoring kultury

**OWK** – organizowanie wydarzeń kulturalnych

**ZK** – zarządzanie kulturą

Typy Jednostek Samorządu Terytorialnego:

**M** – gmina miejska

**M-W** – gmina miejsko-wiejska

**W** – gmina wiejska

**P** - powiat

TABELA A1: ZESTAWIENIE INFORMACJI UZYSKANYCH W RAMACH KWERENDY INTERNETOWEJ

Lp.	Powiat	Typ gminy	Gmina	Strona o kulturze	Ogólna ocena	Uwagi	Nazwiska potencjalnych liderów	Liderzy edukacji (E) / animacji (A)
1	ciechanowski	wiejska	Ciechanów	Nie ma	1	W tej gminie kultura nie istnieje, nie można nawet znaleźć strony biblioteki	Nie ma	Nie ma
2	ciechanowski	wiejska	Gołymin- Ośrodek	Jest link, ale nie jest aktywny – są za to linki do instytucji kultury w gminie oraz do Powiatowego Centrum Kultury i Sztuki im. Marii Konopnickiej w Ciechanowie	2		Nie ma	Nie ma

3	ciechanowski	wiejska	Grudusk	Jest link do strony Gminnego Ośrodka Kultury i Sportu oraz do projektu o nazwie Osada Grudusk, dzień z życia średniowiecznej osady – jest to odtworzenie osady podgrodowej w miejscu, w którym wykopaliska lokują warownię graniczną zniszczoną przez Prusów w X/XI wieku. Osada jest siedzibą spółdzielni socjalnej Grodzisko - <a href="http://www.osada-grudusk.pl/">http://www.osada-grudusk.pl/</a>	3		Dyrektor GOKiS Marek Szpakut (ZK)	Nie zidentyfikowano
4	ciechanowski	wiejska	Ojrzeń	W zakładce "dla mieszkańców" jest link do biblioteki – są tam podane dane kontaktowe oraz zestawienie statystyczne wypożyczeń na tle powiatu	1	W czerwcu 2018 uchwałą Rady Gminy powołano Gminny Ośrodek Kultury, nadano mu statut. Na stronie (i w BIP-ie) nie ma jednak żadnej wzmianki o istnieniu i działalności GOK. Nie ma także strony GOK	Może dyrektor Muzeum Romantyzmu Roman Kochanowicz (ZK)	Może ktoś z działu edukacji Muzeum Romantyzmu
5	ciechanowski	wiejska	Opinogóra Górna	Jest link do kalendarza wydarzeń kulturalnych oraz do GOK-u	2	Gmina nie chwali się swoimi jednostkami kulturalnymi, ciężko znaleźć informacje o wydarzeniach – być może ma to związek ze śmiercią długoletniej dyrektor GOK. Ale nie chwali się także Muzeum Romantyzmu	Nie ma	Nie zidentyfikowano
6	ciechanowski	wiejska	Regimin	Jest link do rejestru instytucji kultury – jest tylko biblioteka	1		Nie ma	Nie ma

7	ciechanowski	wiejska	Sońsk	link prowadzi do danych kontaktowych instytucji kultury – GOK (który ma siedzibę w Sońsku oraz filię w Gąsolinie), Biblioteki Publicznej (siedziba w Sońsku i filia w Gąsolinie) oraz do nieaktualnej informacji o bliżej niesprecyzowanym Widowisku Historycznym z 2013 roku (Sarnowa Góra 1920)	2			
8	ciechanowski	miejsko-wiejska	Głinojeck	Są linki do MGOK i biblioteki	3	Nie ma	Może dyrektor MGOK – Wojciech Bruździński (ZK)	

9	ciechanowski	miejska	Ciechanów	<p>Jest jeden link do podstrony Kultura, Sport, Rekreacja, na której jest kalendarz imprez, wykaz placówek kultury, omówienie wydarzeń kulturalnych</p>	5	<p>Bardzo ożywione życie kulturalne, dużo imprez, widać dbałość o poinformowanie mieszkańców o imprezach – kalendarz wydarzeń opublikowany na początku kwietnia jest w końcu maja jedną z wyróżnionych informacji na głównej stronie miasta</p>	<p>Dyrektor Ciechanowskiego Ośrodka Edukacji Kulturalnej (o której niewiele wiadomo poza tym, że szefuje dobrze działającej instytucji) to Jolanta Grudzińska – ale przy powołaniu w 2015 mówiono o niej jako animatorze kultury (ZK/AK). Być może dyrektor Muzeum Szlachty Mazowieckiej Hanna Długoszewska-Nadratowska (ZK). Być może dyrektor Biblioteki Pedagogicznej Grażyna Brzezińska (ZK)</p>	<p>Być może ktoś z grona instruktorów, animatorów z COEK – np. Łukasz Ostromecki (AK), Łukasz Jakubiak – AK (obaj animatorzy z ekipy centrum i razem instruktorzy zajęć, aktywni także poza centrum) lub Patrycja Wiśniewska – animatorka centrum i koordynatorka imprez plenerowych – AK/OWK</p>
---	--------------	---------	-----------	---	---	---	--	---

10	ciechanowski	powiat	ciechanowski	Link o nazwie Kultura i Oświata prowadzi do strony poświęconej wyłącznie oświacie.	3	Kultura na stronie jest obecna w stopniu umiarkowanym, ale nie jest pominięta. Dopiero ze strony powiatu można się dowiedzieć o istnieniu Ludowego Zespołu Artystycznego Ciechanów, Zespołu Muzyki Dawnej, Miejskiej Orkiestry Dętej OSP	Powiatowe Centrum Kultury i Sztuki nie chwali się nazwiskami, ale może dyrektor Teresa Kaczorowska (ZK) lub Kierownik Działu Kultury i Sztuki Małgorzata Milewska (ZK). Być może dyrektor Powiatowej Biblioteki publicznej Wresława Tybuchowska (ZK)	Może Barbara Bielasta (AK), regionalistka, pracująca w Czytelni Regionalnej (część powiatowej biblioteki), prowadząca Spacer po Ciechanowie
11	mławski	wiejska	Dzierzgowo	Nie ma	1	W BIP-ie jest informacja o bibliotece gminnej (same dane kontaktowe). Biblioteka nie ma strony internetowej	Nie ma	Nie ma
12	mławski	wiejska	Lipowiec Kościelny	Nie ma	1	Zespół Lipowiaczy ma jedynie profil na Facebooku, ale ostatni wpis jest z 2017 (udział w dożynkach)	Nie ma	Nie ma

13	mławski	wiejska	Radzanów	Jest link Sport i Kultura, który prowadzi do linków do stron GOK (na Facebooku) i biblioteki (też na Facebooku)	2	Strona GOK jest nieaktualna – ostatnie wpisy są z 2018 r., a kalendarz imprez z 2017 roku. GOK przeniósł się na Facebooka. Brak śladów aktywności biblioteki.	Być może ktoś z GOK-u	
14	mławski	wiejska	Strzegowo	Link jest do gazety społeczno-religijnej „W drodze do Emaus”, biblioteki publicznej, muzealiów (miejsca gromadzenia przedmiotów codziennego użytku – działalność wolontariacka młodzieży z liceum), stowarzyszeń, GOK-u)	2	Działają dwie orkiestry dęte przy OSP (Strzegów i Unierzyż) – brak informacji na stronie gminy. Strona GOK uboga, część zakładek pusta – np. nie wiadomo czy działa UTW (bo zakładka jest pusta), Kino za Rogiem, itd. Jest informacja o działających nieformalnie kilkunastu KGD, ale brak szczegółów	Nie ma	Nie ma
15	mławski	wiejska	Stupsk	Jest link do strony życie kulturalne (ostatni wpis z 2017) oraz do biblioteki (dane kontaktowe, formalne oraz link do aktualności – ostatni wpis z 2016 roku)	1	W tej gminie kultura nie istnieje, nie ma aktualnych informacji. Działa tutaj orkiestra dęta, ale nie ma nic na jej temat. Nie ma też słowa o zespole Dąbkowiaci, działającym na terenie gminy.	Nie ma	Nie ma



16	mławski	wiejska	Szreńsk	Są linki do GOK i do biblioteki (ale biblioteka ma podane tylko dane kontaktowe, nie ma strony)	2	Działa od dawna Młodzieżowa Orkiestra Dęta	Być może ktoś z GOK, np. odpowiedzialny za repertuar filmowy (dyrektor - Elzbieta Dejevska - ZK)	Może szef orkiestry Mirosław Cieślak (AK)
17	mławski	wiejska	Szydłowo	nie ma	1	W tej gminie kultura nie istnieje – żeby się dowiedzieć o działającej w gminie bibliotece, trzeba z BIP-u, z rejestru instytucji kultury ściągnąć plik w Wordzie	Nie ma	Nie ma
18	mławski	wiejska	Wieczfnia Kościelna	Jest link do harmonogramu imprez (z 2018) i biblioteki	2	Strona biblioteki żyje, jest aktualna. Jest informacja o Młodzieżowej Orkiestrze Dętej (założonej w 2015 roku), jest też wzmianka o Izbie Pamięci (gromadzenie pamiętek z przeszłości)	Może dyrektor biblioteki: Marzena Majko (ZK) lub specjalista ds. kultury Agnieszka Waśniewska (AS-K)	

19	mławski	wiejska	Wiśniewo	Nie ma	1	Kultura nie jest ważna w tej gminie, wzmianka o bibliotece jest wyłącznie w BIP-ie	Nie ma	Nie ma
----	---------	---------	----------	--------	---	--	--------	--------

20	mławski	miejska	Mława	<p>Są dwie strony:  Spotkajmy się kulturalnie,  z informacjami o wydarzeń kulturalnych oraz Kultura, z wykazem jednostek kultury – obie podstrony są elementami zakładki Informator miejski</p>	4	<p>Jest zakładka wydarzenia, ale do listy wydarzeń trzeba dojść klikając dwa razy. Poza tym jest to lista wydarzeń przyszłych, a nie kalendarz roczny. Nie jest to kalendarz wydarzeń wyłącznie kulturalnych, ale wszelkich.</p>		<p>Może dyrektor MDK – Edyta Suszek – ZK/ EK (prowadzi także zajęcia wokalne).  Może dyrektor Państwowej Szkoły Muzycznej – Wilhelm Taraszkiewicz – ZK/ EK (uczy gry na perkusji) lub ktoś z nauczycieli</p>
----	---------	---------	-------	---	---	--	--	--

21	mławski	powiat	mławski	Ogólna informacja o stanie kultury w powiecie, instytucjach itp.	3	Powiat z jednej strony chwali się tytułem Stolicy Kultury Mazowska uzyskanym w 2013 roku, ale na stronie nie widać wielkiego zainteresowania tą tematyką. Podanych jest jednak kilka informacji o instytucjach lub zespołach, które działają na terenie powiatu, a nie są wykazywane przez poszczególne gminy	Nie ma	Nie ma
22	płoński	wiejska	Baboszewo	Jest link Kultura i Rekreacja, ale jest to strona wyłącznie o Hali sportowej i zajęciach sportowych	2	Kultura słabo zaznacza się w tej gminie, biblioteka nie ma swojej strony internetowej	Nie ma	Nie ma

23	płoński	wiejska	Czerwińsk nad Wisłą	<p>Podstrona Kultura i Sport zawiera parę zdań o tym, że życie kulturalne skupiało się wokół ośrodka kultury i po jego likwidacji funkcje tę pełni biblioteka</p>	2	<p>Na podstronie napisano, że dom kultury został zlikwidowany, a jego zadania przejęła biblioteka. Biblioteka założyła w marcu 2018 testową stronę internetową, na której jest cała struktura strony, ale nie ma ani jednego wpisu: <a href="http://gbp.czerwinski.pl/">http://gbp.czerwinski.pl/</a></p>	Nie ma	Nie ma
----	---------	---------	---------------------	---	---	---	--------	--------

24	płoński	wiejska	Dzierżążnia	Nie ma	1	<p>Ta gmina nie żyje kulturą. Na podstronie o bibliotece są dane formalne (w tym statut) oraz rozstrzygnięcia kilku konkursów, w tym z 2015 roku oraz z lat nieustalonych, ale na pewno nie z 2019 r. Jest także zakładka z aktualnościami, w tym informacje o: konkursach, wyprawce czytelniczej dla uczniów, happeningu ekologicznym, rozliczeniu PIT-37, narodowym czytaniu, wizytach uczniów w bibliotece. Wiadomości zaczęły być aktualne od kwietnia 2019, wcześniej były wpisy o kolejnych edycjach narodowego czytania (czyli jeden wpis na rok). W gminie jest nowy wójt – może to jest odpowiedź</p>	Nie ma	Nie ma
----	---------	---------	-------------	--------	---	--	--------	--------

25	płoński	wiejska	Joniec	Nie ma	2	Niewiele jest o kulturze. Podstrona o bibliotece zawiera dane o godzinach otwarcia z końca października 2018 roku, wcześniejsze wpisy są z 2016 r. Jesienią był ogłoszony konkurs na kierownika biblioteki. Biblioteka nie ma strony internetowej	Może szef Młodzieżowej Orkiestry Dętej Cezary Celian – AK	Może szef Młodzieżowej Orkiestry Dętej Cezary Celian – AK
26	płoński	wiejska	Naruszewo	Jest link Rekreacja, kultura, sport, ale nie ma w nim słowa o kulturze – tylko turystyka i sport	1	Tu nie ma kultury. Podstrona biblioteki zawiera dane kontaktowe, a informacje pochodzą z okresu 2014-2016. Biblioteka nie ma własnej strony internetowej	Nie ma	Nie ma
27	płoński	wiejska	Nowe Miasto	Nie ma	1	Informacje o Wjejskim Ośrodku Kultury i działalności świetlicy kończą się na pierwszej połowie 2017 r., informacje na podstronie GOK pochodzą ze stycznia 2018 r. GOK kieruje również biblioteką, nie ma własnej strony www	Nie ma	Nie ma
28	płoński	wiejska	Płońsk	Nie ma	1	W tej gminie nikt nie zajmuje się kulturą, biblioteka nie ma swojej strony	Nie ma	Nie ma

29	ptóński	wiejska	Raciaż	Jest, ale są dwie informacje: z 2015 r. o przystąpieniu do opracowania Strategii Rozwoju Gminy i z 2015 r. o jubileuszu OSP Krajkowo	1	Nikt nie zajmuje się kulturą w tej gminie, nie ma biblioteki, domu kultury. Może dlatego, że jej siedzibą jest miasto będące gminą miejską	Nie ma	Nie ma
30	ptóński	wiejska	Sochocin	Jest	4	Podstrona o kulturze zawiera dużo informacji – w zasadzie w pełni przedstawia działalność zarówno GOK, jak i biblioteki.	Nie ma	Nie ma
31	ptóński	wiejska	Zatuski	Nie ma	1	Na podstronie biblioteki są informacje kontaktowe oraz o spotkaniu autorskim, nowościach w bibliotece oraz linkiem do katalogu książek on-line: <a href="http://zaluski.biblio.com.pl/index.php">http://zaluski.biblio.com.pl/index.php</a> Ta strona jest zarazem stroną biblioteki, nie ma żadnych innych informacji	Nie ma	Nie ma
32	ptóński	miejska	Raciaż	Jest link do Miejskiego Centrum Kultury, Sportu i Rekreacji	2	Szczałkowe informacje o kulturze	Nie ma	Nie ma



33	płoński	miejaska	Płoński	Nie ma	2	Sądząc po samej stronie urzędu miasta, nie jest to miasto nastawione na kulturę	Nie ma	Nie ma, ale może ktoś z pracowników Miejskiego Centrum Kultury jest dobrym amatorem kultury (dyrektor MCK jest nowa – powołano ją parę miesięcy temu)
34	płoński	powiat	płoński	Jest link – podstawowe informacje	2	Powiat nie interesuje się kulturą – na podstronie poświęconej kulturze są podstawowe informacje o placówkach, kilka informacji o działalności kulturalnej (Mazoretki), o imprezach (piknik historyczny przez Czerwińsk na Grunwald). O podejściu świadczy informacja z początku kwietnia pod tytułem: Przyznano po raz pierwszy dotacje na kulturę. W konkursie rozdysponowano 50 000 PLN między 11 NGO	Anna Szalast – rzeźbiarka, laureatka statuetki Płońska Wieża w dziedzinie kultury w 2019 roku – TK	Nie ma

35	pułtuski	wiejska	Gzy	Nie ma	1	Nie ma informacji o kulturze, biblioteka nie ma strony, profil na Facebooku został ożywiony w kwietniu 2019 r., w poprzednim roku było raptem 5 wpisów	Nie ma	Nie ma
36	pułtuski	wiejska	Obyrte	Jest link o nazwie Kultura, turystyka, rekreacja, sport – kryje się pod nim statut klubu sportowego Narew Zambski Kościelne	2	Na stronie nie działają linki do Wiejskiego Domu Kultury oraz do biblioteki, nie można na te strony wejść również przez przeglądarkę. Biblioteka ma inny adres internetowy niż ten podany na stronie gminy.	Nie ma	Nie ma
37	pułtuski	wiejska	Pokrzywnica	Nie ma	2	Kultura jest obecna na poziomie bardzo codziennym – w imprezach szkolnych i przedszkolnych, strona biblioteki nie istnieje	Być może ktoś z nauczycieli	Nie ma
38	pułtuski	wiejska	Świercze	Nie ma	1	Nic się nie dzieje, nie ma aktywności z dziedziny kultury w tej gminie	Nie ma	Może dyrektor biblioteki Monika Sosnowska-Grzesiak – ZK

39	pułtuski	wiejska	Winnica	Nie ma	2	<p>Na stronie biblioteki są działania – spotkania, lekcje biblioteczne, udział w wydarzeniach gminnych (dożynkach), uczenie programowania. Na terenie gminy działa Teatr WIKT(występuje młodzież) – gmina nawet wyremontowała pomieszczenie teatru – ale ani gmina, ani biblioteka nie wspominają o tym teatrze. Strona na Facebooku: <a href="https://pl-pl.facebook.com/wiktwinnica/">https://pl-pl.facebook.com/wiktwinnica/</a>.</p>	Nie ma	Monika Paszkowska – nauczycielka muzyki, opiekunka Teatru WIKT – AS-K/EK
40	pułtuski	wiejska	Zatory	<p>Podstrona o nazwie Turystyka i kultura zawiera informacje adresowe o dwóch parafiach, wykaz zabytków, rezerwatów i pomników przyrody oraz Kurpiach Białych</p>	2	<p>Link o kulturze ma prowadzić do strony Kuźni Kurpiowskiej, prowadzonej przez Stowarzyszenie Puszcza Biała – Moja mała Ojczyzna. Link jest jednak nieaktywny, wyświetla się reklama hostingowa home.pl (podobnie jak się próbuje wejść na tę stronę w inny sposób).</p>	<p>Halina Witkowska – prezes stowarzyszenia prowadzącego Kuźnię, pisankarka, hafciarka, popularyzatorka kultury regionalnej – TK/AS-K</p>	<p>Halina Witkowska – prezes stowarzyszenia prowadzącego Kuźnię, pisankarka, hafciarka, popularyzatorka kultury regionalnej – TK/AS-K</p>

41	pułtusi	miejsko-wiejska	Pułtusk	Jest – dane adresowe instytucji kultury i kalendarz wydarzeń	3	Kalendarz wydarzeń jest podzielony na miesiące i obejmuje nie tylko wydarzenia kulturalne (których jest mniejszość). Kalendarz kończy się na sierpniu, w miesiącach letnich przewidziane jest kilka imprez, potem nie ma już żadnej – wygląda więc, że kalendarz jest uzupełniany na bieżąco, nie zaś zaplanowany z góry na cały rok. Miasto informuje o wielu konkursach z obszaru kulturowego – od ortograficznego po konkurs historyczno-literacki Pułtusi Krajobraz Pamięci. W mieście jest dość bogata oferta kulturalna.	Ktoś powinien być, może dyrektor Miejskiego Centrum Kultury i Sztuki: Izabela Sosnowicz-Ptak (plastyk, pedagog, animator kultury) – ZK/AK	Jedna z pracownic Miejskiego Centrum Kultury i Sztuki nosi tytuł animatora – Paulina Kasińska (AK), a inna menedżera kultury – Paulina Ostrowska (OWK). Być może dyrektor Muzeum Regionalnego – Andrzej Popowicz – ZK
42	pułtusi	powiat	pułtusi	Nie ma	1	Powiat w ogóle nie prezentuje kultury na swoich stronach		
43	żuromiński	wiejska	Kuczborok-Osada	Nie ma	2	Nic specjalnego w tej gminie się nie dzieje	Nie ma	Nie ma
44	żuromiński	wiejska	Lutocin	Nie ma	1	Nie ma nic o kulturze, jest tylko informacja o istnieniu biblioteki	Nie ma	Nie ma
45	żuromiński	wiejska	Siemiątkowo	Jest link o nazwie: Oświata, kultura, sport – jest to notka z 2015 roku, opisująca instytucje oraz bazę oświatową i sportową. Nie ma tam słowa o kulturze	1	Ta strona jest bardzo uboga, nie ma tam nic o kulturze. Tymczasem w BIP jest informacja o istnieniu GOK (ale nie ma on osobnej strony internetowej) i biblioteki (ma stronę – por. poniżej)	Nie ma	Nie ma

46	żuromiński	miejsko-wiejska	Bieżuń	Nie ma pomimo tego, że jest Miejsko Gminny Ośrodek Kultury i biblioteka	1			Nie ma	Nie ma
47	żuromiński	miejsko-wiejska	Lubowidz	Jest link do biblioteki	2	Z ogłoszenia o koncercie noworocznym wynika, że w gminie działa Młodzieżowa Orkiestra Dęta przy OSP – nie ma jednak o niej żadnej informacji na stronie		Nie ma	Nie ma
48	żuromiński	miejsko-wiejska	Żuromin	Nie ma	3	Kalendarz wydarzeń kończy się na czerwcu, dalej jest pusto. Jest zatem uzupełniany na bieżąco, a nie zrobiony na cały rok. Nie ma też w nim niektórych wydarzeń, które są w aktualnościach (np. festiwalu piosenki Żurominki)	Może dyrektor Powiatowo-Miejskiej Biblioteki Publicznej – Joanna Rakoczy – ZK, Piotr Wliżło		Nie ma

49	żuromiński	powiat	żuromiński	Są trzy podstrony	2	<p>Powiat traktuje kulturę chaotycznie. Są dwie podstrony o kulturze ze strony głównej. Jedna jest linkiem do kalendarza z zaznaczonymi wydarzeniami (aktualnymi).</p> <p>Druga krótko opisuje działalność wybranych instytucji kultury z terenu powiatu – jest to jednak informacja z sierpnia 2012 roku. Jest także trzecia podstrona, na której ostatnia informacja jest z września 2019, poprzednia z września 2018, a wykaz imprez kulturalnych jest z 2016 roku.</p>	Nie ma	Nie ma
----	------------	--------	------------	-------------------	---	--	--------	--------

**TABELA A2: POSZCZEGÓLNE OSOBY ZIDENTYFIKOWANE Z IMIENIA I NAZWISKA JAKO LOKALNI LIDERZY KULTURY NA PODSTAWIE MATERIAŁU UZYSKANEGO ZE WSZYSTKICH METOD BADAWCZYCH**

KODOWANIE ZIDENTYFIKOWANEGO SPOSOBUODDZIAŁYWANIA KULTUROWEGO:

**AK** – animacja kultury

**AS-K** – animacja społeczno-kulturalna

**TPK** – tworzenie polityki publicznej w zakresie kultury, czyli polityki kulturalnej

**UK** – upowszechnianie kultury

**EK** – edukacja kulturalna i edukacja kulturowa

**TK** – twórczość kulturalna (zawodowa i amatorska)

**M-SK** – mecenat kultury i sponsoring kultury

**OWK** – organizowanie wydarzeń kulturalnych

**ZK** – zarządzanie kulturą

LP	Imię i Nazwisko	Liczba wskazań	Źródła	Typ lidera
1	Marek Szpakut	1	Internet	ZK
2	Roman Kochanowicz	1	Internet	ZK
3	Wojciech Bruździński	2	Internet/wywiad	ZK/AK
4	Jolanta Grudzińska	1	Internet	ZK/AK
5	Hanna Długoszewska-Nadratowska	1	Internet	ZK
6	Grażyna Brzezińska	1	Internet	ZK
7	Łukasz Ostromecki	1	Internet	AK

8	Łukasz Jakubiak	1	Internet	AK
9	Patrycja Wiśniewska	1	Internet	AK/OWK
10	Teresa Kaczorowska	1	Internet	ZK
11	Małgorzata Milewska	3	Internet/wywiad	ZK
12	Wiesława Tybuchowska	1	Internet	ZK
13	Barbara Bielasta	1	Internet	AK
14	Elżbieta Dejemski	1	Internet	ZK
15	Mirosław Cieślak	1	Internet	AK
16	Marzena Majko	1	Internet	ZK
17	Agnieszka Waśniewska	1	Internet	ASK
18	Edyta Suszek	1	Internet	ZK/EK
19	Wilhelm Taraszkiewicz	1	Internet	ZK/EK
20	Cezary Celian	1	Internet	AK
21	Anna Szalast	1	Internet	TK
22	Monika Sosnowska-Grzesiak	1	Internet	ZK
23	Monika Paszkowska	1	Internet	ASK/EK
24	Halina Witkowska	1	Internet	TK/ASK
25	Izabela Sosnowicz-Ptak	1	Internet	ZK/AK
26	Paulina Kasińska	1	Internet	AK
27	Paulina Ostrowska	1	Internet	OWK
28	Andrzej Popowicz	1	Internet	ZK
29	Joanna Rakoczy	1	Internet	ZK
30	Piotr Wliżło	2	Internet/wywiad	AK/ASK
31	Anita Ziółkowska	1	Wywiad	EK



32	Edyta Kolak	1	Wywiad	ED/AK
33	Barbara Zaborowska	1	Wywiad	UK
34	Jarosław Trzeźniewski-Kwiecień	1	Wywiad	TK
35	Artur Dębski	1	Wywiad	ASK
36	Agnieszka Nowakowska	1	Wywiad	ASK
37	Hanna Głowczyk	1	Wywiad	ASK
38	Jerzy Piotrowski	1	Wywiad	EK/UK
39	Zofia Leszczyńska	1	Wywiad	AK
40	Marzena Lorkowska	1	Wywiad	AK
41	Anna Wieczorek	1	Wywiad	AK
42	Joanna Wlizło	1	Wywiad	AK/EK
43	Marek Zalewski	2	Wywiad	TK
44	Katarzyna Ornarowicz	1	Wywiad	AK/TPK
45	Artur Adamski	1	Wywiad	ZK
46	Maria Świtoń	1	Wywiad	EK

