

*Elżbieta Ostrowska*

## **REALIZACJA PROJEKTU: WARSZTATY MUZYCZNE**

Temat niniejszej pracy stanowi próbę podsumowania i usystematyzowania moich dotychczasowych doświadczeń wynikających z realizacji projektu Warsztaty Muzyczne.

Rozdział I przedstawia podstawowe wiadomości teoretyczne dotyczące zarządzania projektem. Powstał na podstawie materiałów zebranych w czasie podyplomowych studiów w Szkole Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie oraz dostępnej literatury przedmiotu. W części tej przedstawiam cztery podstawowe funkcje zarządzania, metody zarządzania projektem i cele Warsztatów Muzycznych.

Rozdział II zawiera opis zrealizowanego przeze mnie przedsięwzięcia.

W rozdziale III dokonuję analizy przebiegu projektu za pomocą ankiety ewaluacyjnej, przeprowadzonej wśród dzieci i młodzieży grającej w Młodzieżowej Orkiestrze Kameralnej DIVERTIMENTO.

Zakończenie jest podsumowaniem zdobytych doświadczeń podczas realizacji Warsztatów Muzycznych.

# Rozdział I

## PODSTAWOWE WIADOMOŚCI TEORETYCZNE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA PROJEKTEM

### 1.1. Podstawowe funkcje zarządzania

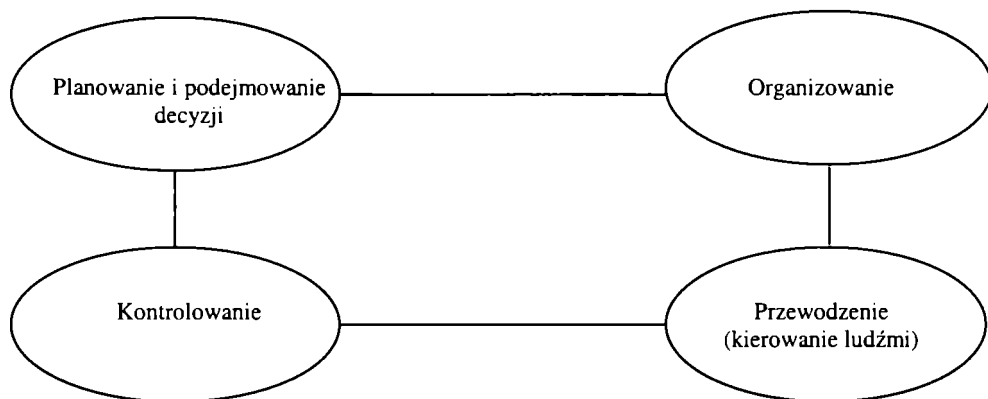
Definicji na temat zarządzania jest zapewne tak dużo, jak liczne są książki wydane na ten temat. Jedną z najprostszych i najstarszych jest definicja F.W. Taylera, w której autor określa zarządzanie jako: „dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób”. Zarządzanie jest jednak procesem bardziej złożonym, o czym przekonałam się, organizując Warsztaty Muzyczne.

W realizacji procesu zarządzania warsztatami oparłam się na czterech podstawowych działaniach kierowniczych, takich jak: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie albo kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie.

Pod pojęciem planowania i podejmowania decyzji mamy określenie celów i decydowanie o najlepszym sposobie ich realizacji. Planowanie usprawnia zarządzanie, dostarcza wskazówek do przyszłych zadań.

Kiedy opracowany jest wykonalny plan, następną fazą zarządzania będzie organizacja zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych, która pozwoli go zrealizować.

Ricky W. Griffin funkcje te ujął w formie wzajemnych zależności:



Trzecią podstawową funkcją zarządzania jest przewodzenie, inaczej kierowanie ludźmi. Niektórzy uważają, że jest ono najważniejszym procesem. Należy bowiem skłonić ludzi do współpracy we wspólnym interesie. W przypadku Warsztatów Muzycznych mamy dwie grupy, którymi należy kierować: młodzież i wychowawcy.

Końcową fazą procesu zarządzania jest kontrolowanie. Polega ono na obserwowaniu i wprowadzaniu korekt podczas przebiegu warsztatów.

## 1.2. Definicja projektu

Większość przedsięwzięć realizowanych w sferze kultury to wydarzenia, które mają charakter projektu – przygotowanie koncertu, spektaklu teatralnego, konkursu muzycznego itd. W myśl definicji: „Projekt to zaplanowane z określonego powodu i w określonych warunkach jednorazowe zamierzenie, na którego początku stoi pomysł lub problem, a na końcu rezultat. Projekt zawsze zawiera się w ściśle wyznaczonych ramach czasowych”<sup>1</sup>.

Warsztaty Muzyczne, z uwagi na określony czas trwania i konkretny cel, spełniają podstawowe wymagania wcześniejszej definicji projektu. Z tych też względów w realizacji tego przedsięwzięcia wyodrębniam następujące cele:

## 1.3. Cele strategiczne Warsztatów Muzycznych

Cele mają kluczowe znaczenie dla skuteczności działań i mogą być źródłem motywacji. Na podstawie realizacji celów dokonujemy ostatecznej oceny przedsięwzięcia.

### 1. Cele artystyczne:

- a) podniesienie poziomu artystycznego orkiestry poprzez codzienne próby i indywidualne ćwiczenia pod kierunkiem pedagoga,
- b) przygotowanie nowego repertuaru muzycznego,
- c) pokazanie możliwości artystycznych orkiestry (realizacja koncertu).

### 2. Cele dydaktyczno-wychowawcze:

- a) kształtowanie charakterów, postaw i kultury osobistej dzieci i młodzieży na bazie polskiej tradycji narodowej,
- b) budowanie zachowań asertywnych, ze szczególnym uwzględnieniem gry zespołowej w orkiestrze,
- c) kształtowanie kultury muzycznej i wrażliwości muzycznej.

## 1.4. Cele operacyjne Warsztatów Muzycznych

Podczas trwania Warsztatów Muzycznych mamy do czynienia z realizacją jeszcze jednego projektu, jakim jest KONCERT.

W celach operacyjnych określe dwie fazy, stanowiące pewną odrębność, aczkolwiek wzajemnie się zazębiające.

### 1. Faza Warsztatów Muzycznych:

- a) określenie terminu zorganizowania warsztatów:  
– rok szkolny,

---

<sup>1</sup> M.A.I. Ghusain, A. Sommer, *Zarządzanie kulturą: projekty – techniki – planowanie – instrumenty polityki komunikacyjnej*, Kraków 1995.

- wakacje,
  - ferie,
  - czas przed ważnym wydarzeniem artystycznym orkiestry (nagranie nowej płyty, występ w programie telewizyjnym, udział w festiwalu, konkursie itp.);
- b) określenie czasu trwania warsztatów;
- c) lokalizacja:
- miejsce dostosowane do względów bezpieczeństwa dzieci,
  - możliwość organizacji prób i koncertów,
  - odpowiednia pod względem turystyczno-wypoczynkowym,
  - blisko dużego miasta – punktu medycznego;
- d) transport:
- pociąg,
  - autobus,
  - autokar;
- e) analiza możliwości finansowych:
- pomoc szkoły,
  - pomoc Rady Rodziców,
  - wpłaty indywidualne rodziców dzieci uczestniczących w warsztatach,
  - sponsorzy;
- f) zestawienie koniecznych wydatków:
- nocleg i wyżywienie (koszty pobytu całej grupy),
  - transport,
  - wynagrodzenia opiekunów,
  - wynajęcie sali,
  - ubezpieczenie zdrowotne grupy,
  - ubezpieczenie instrumentów,
  - wydatki związane z promocją (druk plakatów i programów),
  - koszty administracyjne organizatora,
  - rezerwa finansowa;
- g) opieka wychowawcza:
- liczba wychowawców (pedagogów), z uwzględnieniem ich profilu zawodowego (np. lekarz, psycholog, nauczyciel),
  - wynagrodzenie,
  - sporządzenie umów z wychowawcami,
  - bezpłatne wyżywienie i zakwaterowanie,
  - ubezpieczenie.
2. Faza Koncertu:
- a) ustalenie repertuaru koncertu,
- b) określenie daty koncertu,
- c) określenie liczby potrzebnych prób,
- d) stworzenie zespołu wykonawczego,
- e) przygotowanie nut i pulpity,
- f) wynajęcie sali na próby:
- rozeznanie w sprawach akustycznych,
  - estetyczny wygląd sali,

- podział na „scenę” i widownię;
- g) zaprojektowanie materiałów promocyjnych i programów,
- h) wykonanie – druk afiszy i programów koncertowych.

Należy pamiętać, że po zakończeniu realizacji projektu należy dostarczyć sprawozdanie do instytucji wspierających projekt, podziękowania sponsorom, zrobić analizę działań.

## 1.5. Model organizacji Warsztatów Muzycznych a fazy projektu

Giep Hagoort wymienia 6 faz w realizacji projektu, stanowiących ramy całego przedsięwzięcia. Każda faza kończy się określonym wynikiem i prowadzi do następnego etapu.

W modelu moich warsztatów zamieniłam kolejność faz i przyporządkowałam im sposób realizacji z uwagi na specyfikę Warsztatów Muzycznych.

FAZA POCZĄTKOWA	Cel – Idea – Pomysł
FAZA DEFINIOWANIA	Analiza szczegółowa możliwości czasowych i lokalowych w nawiązaniu do celów strategicznych
FAZA PRZYGOTOWAŃ	Sporządzenie budżetu – możliwości finansowe potrzebne do realizacji projektu
FAZA PROJEKTOWANIA	Opracowanie dokładnego planu organizacyjnego projektu
FAZA REALIZACJI	Realizacja zaplanowanego wydarzenia – wykonanie projektu
CZYNNOŚCI FINALNE	Ocena wykonanych zadań – wyciągnięcie wniosków

## Rozdział II

# REALIZACJA ZADAŃ WYNIKAJĄCYCH Z ORGANIZACJI WARSZTATÓW MUZYCZNYCH

### 2.1. Wybór czasu i miejsca Warsztatów Muzycznych

Projekt Warsztaty Muzyczne, którego realizację chcę przedstawić, nie był dziełem przypadku. Brak dyspozycyjności dzieci (ze względu na obowiązki szkolne) wyznaczył termin możliwy do zorganizowania warsztatów na porę wakacji. Najodpowiedniejszym okresem okazał się koniec sierpnia, kiedy podczas codziennych prób można nabrać kondycji i sił do pracy w ciągu roku. Wtedy też orkiestra przygotowuje nowy program koncertowy, który będzie wykorzystany w przyszłości.

Miejsce w Domu Pracy Twórczej Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Wigrach wydawało mi się z różnych względów bardzo odpowiednie.

Ośrodek położony jest nad pięknym jeziorem Wigry, na terenie Wigierskiego Parku Narodowego. Celem Domu Pracy Twórczej – co było dla mnie bardzo istotne – jest prowadzenie i organizowanie działalności w dziedzinie kultury i sztuki. Tutaj odbywają się plenery malarskie i fotograficzne, konferencje naukowe itp., a przy tym i pobyty wypoczynkowe. W każdy piątek o godzinie 20.00 w kawiarni Domu Pracy Twórczej odbywają się koncerty muzyki klasycznej i rozrywkowej, spotkania ze znanymi ludźmi ze świata kultury i sztuki. Z uwagi na działalność koncertową orkiestry był to dobry punkt wyjścia do rozmowy z dyrektorem ośrodka na temat naszego pobytu, a co za tym idzie możliwości koncertowania i codziennych prób.

### 2.2. Finansowanie Warsztatów Muzycznych

Następną fazę planowania – analizę możliwości finansowych – należało przeprowadzić bardzo szczegółowo. Budżet zawsze należy sporządzić w wersji maksymalnych wydatków i, aby zapobiec przekroczeniu budżetu, należy prowadzić kontrolę wydawanych pieniędzy na bieżąco.

KOSZTY OSOBOWE I MATERIAŁOWE	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA
– wynagrodzenie opiekunów	– Rada Rodziców
– ubezpieczenie osobowe	– sponsorzy
– ubezpieczenie instrumentów	– rodzice
– zakwaterowanie	
– transport	
– wynajęcie sali	Fundacja Młodzieżowej Orkiestry Kameralnej DIVERTIMENTO
– druk programów	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- wynajęcie przewodnika</li> <li>- koszty administracyjne</li> <li>- rezerwa finansowa na dodatkowe wydatki związane z możliwością zmiany w realizacji planu</li> </ul>	
--	--

Mając świadomość, iż w dzisiejszych realiach taka inicjatywa, jak moja, ma szansę kontynuacji i rozwoju tylko przy wsparciu ze strony silnych, znanych, o ugruntowanej pozycji sponsorów, podjęłam starania mające na celu zainteresowanie swoją działalnością potencjalnych dobroczyńców, reprezentujących różne profile działalności i chcących współpracować z naszą orkiestrą. Stąd pomysł założenia Fundacji Młodzieżowej Orkiestry Kameralnej DIVERTIMENTO, mającej spełniać to zadanie.

### 2.3. Koncerty

Znając możliwości finansowe, mając ustalony lokal i transport zajęłam się realizacją planu koncertów orkiestry podczas warsztatów. Wyzaczyłam daty koncertów i potrzebną liczbę prób. Ustaliłam przykładowy harmonogram każdego dnia. W trakcie dziesięciodniowych Warsztatów Muzycznych zorganizowałam trzy koncerty.

Pierwszy koncert, pod tytułem „Młodzi instrumentalisci”, pokazywał zdolności poszczególnych solistów. Utwory były wykonywane solo lub z towarzyszeniem fortepianu. Konstrukcja programu uwzględniała kryteria różnorodności charakterów utworów i naprzemienności występowania instrumentów solistycznych. Każde dziecko, które chciało wziąć udział w koncercie, przygotowało trzy utwory do wyboru. W ten sposób stawało się współtwórcą koncertu. Przed wyjazdem na warsztaty, po spotkaniu organizacyjnym z rodzicami, zrobiłam specjalne przesłuchanie i sporządziłam listę utworów do zaprezentowania na koncercie. Było to niezbędne w związku z koniecznością wcześniejszego zredagowania programów i plakatów. Moja rola ograniczyła się do wyboru, z kilku proponowanych utworów, wersji ostatecznej i poprowadzenia prób oraz próby generalnej podczas warsztatów.

Koncert drugi – „Wieczór poezji dziecięcej” – zawierał prezentację wierszy J. Tuwima, J. Brzechwy, W. Chotomskiej, M. Konopnickiej. Dzieci miały za zadanie opanowanie pamięciowe wierszy, przygotowanie informacji o autorach. W czasie codziennych prób grupa ta przygotowywała pod okiem pedagoga program autorski. Miało to duże znaczenie, nie tylko ze względów artystycznych, ale również wychowawczych. Na tak prostym przykładzie dzieci uczyły się sposobu układania programu koncertu, zmuszone były do samodzielnej pracy i samodzielnie musiały podejmować decyzje.

Trzeci koncert był koncertem, w którym wzięła udział tylko Młodzieżowa Orkiestra Kameralna DIVERTIMENTO. W repertuarze koncertu znalazły się utwory specjalnie przygotowane podczas Warsztatów Muzycznych.

## Plan pracy podczas Warsztatów Muzycznych – próby i koncerty

16.08.2000 r.	17.08.2000 r.	18.08.2000 r.
dzień przyjazdu do Domu Pracy Twórczej	10.00–13.30 próba orkiestry, próby w zespołach	10.00–13.30 próba, 16.00 – próba generalna. 19.00 – koncert I
19.08.2000 r.	20.08.2000 r.	21.08.2000 r.
całodniowa wycieczka	10.00–13.30 próba	10.00–13.30 próba
22.08.2000 r.	23.08.2000 r.	24.08.2000 r.
10.00–13.30 próba, 16.00 – próba generalna, 19.00 – koncert II	całodniowa wycieczka	10.00–13.30 próba
25.08.2000 r.	26.08.2000 r.	
10.00–14.00 próba oraz próba generalna 19.00 – koncert III	dzień wyjazdu z Domu Pracy Twórczej	

## 2.4. Opieka wychowawcza

Zasadniczą kwestią, związaną z bezpieczeństwem dzieci, ich dobrym samopoczuciem, rzutującym bezpośrednio na stronę artystyczną Warsztatów Muzycznych, był właściwy, zarówno ilościowy, jak i merytoryczny (mający na uwadze kwalifikacje zawodowe oraz ogólny poziom kultury osobistej), dobór wychowawców.

Została też zagospodarowana każda wolna chwila poza czasem na próby i koncerty. Nie istnieje bowiem pojęcie „wolnego czasu”, rozumianego jako pozostawienie dzieci samym sobie. Wieczorami, każdego dnia, odbywały się konkursy: muzyczne, historyczne, geograficzne itp., zabawy psychologiczne, indywidualne prace z uczniem. Wykorzystywałam różne sytuacje do prowadzenia praktycznych ćwiczeń – zwalczania tremy, relaksację, ćwiczenia pamięciowe. Były to zajęcia zaplanowane, prowadzone przez wyspecjalizowanego pedagoga (psychologa).

Mając na uwadze, że przebywaliśmy w jednym z najpiękniejszych zakątków Polski, zorganizowałam naszym dzieciom spływ kajakowy Czarną Hańczą, zwiedzanie Wigierskiego Parku Narodowego oraz wiele innych atrakcji krajoznawczych i turystycznych związanych z niepowtarzalnym urokiem Ziemi Suwalskiej.



## Rozdział III

# ANALIZA PRZEBIEGU WARSZTATÓW MUZYCZNYCH ANKIETA EWALUACYJNA

### 3.1. Założenia metodologiczne

„Celem nauki nie jest otwieranie drzwi nieskończonej mądrości,  
lecz położenie kresu nieskończonym błędom”.

*Bertold Brecht*

W analizie prawidłowego przebiegu Warsztatów Muzycznych posłużyłam się najczęściej obecnie stosowanymi technikami badawczymi. Najbardziej wszechstronną techniką gromadzenia materiałów jest obserwacja. Dostarcza ona badaczowi „naturalnej” wiedzy o obserwowanej grupie, a więc najbardziej prawdziwej. Systematyczna obserwacja, polegająca na planowym gromadzeniu spostrzeżeń przez cały czas, pozwoliła mi zapoznać się z istniejącymi problemami natury artystycznej, wychowawczej i organizacyjnej.

Aby ocena mojej obserwacji i wniosków była pełniejsza, postarałam się o pisemną opinię dzieci i młodzieży biorącej udział w Warsztatach Muzycznych. Do tego celu posłużyłam się następną techniką badań pedagogicznych – ankietą ewaluacyjną. Warunkiem przeprowadzenia dobrej ankiety jest szczerłość, zaufanie i przychyłność badanego. Liczne koncerty orkiestry i szereg organizowanych zajęć pozalekcyjnych dały mi podstawę do przypuszczenia, że odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytania będą prawdziwe.

Kwestionariusz ankiety został wręczony dzieciom w ostatnim dniu pobytu. Zawierał pytania dotyczące czasu trwania Warsztatów Muzycznych, repertuaru ćwiczonego podczas prób orkiestry, liczby prób, lokalizacji i współpracy w grupie.

### Zakończenie

Warsztaty Muzyczne Młodzieżowej Orkiestry Kameralnej DIVERTIMENTO realizują od 1998 roku.

Myślę, iż zebrane w ciągu tych lat doświadczenia i opinie w pełni uprawniają mnie do stwierdzenia, że odnieśliśmy istotny sukces artystyczny, wychowawczy i organizacyjny. Jest to sukces przede wszystkim samych dzieci, których dobro stanowiło istotę mojego projektu, jak również wszystkich pedagogów i wychowawców, którzy mieli współdziałanie w jego realizacji.

Każdy projekt to nie tylko dobre chęci i ciekawy pomysł, ale również realne możliwości jego urzeczywistnienia. Dużą pomocą w naszych czasach są coraz większe możliwości zdobywania funduszy na działalność kulturalną ze źródeł innych niż bu-

dżet państwa. Między innymi to też sprawiło, że realizacja mojego projektu stała się możliwa.

W swojej pracy starałam się przedstawić, na podstawie własnych doświadczeń, iż Warsztaty Muzyczne są bardzo ciekawą formą życia kulturalnego, szczególnie w odniesieniu do dzieci i młodzieży.

Chciałabym również, aby informacje, jak też pewne modelowe rozwiązania w nich zawarte stanowiły przykład, że realizacja Projektu Warsztaty Muzyczne leży w zakresie możliwości wielu osób i środowisk kształtujących nasze życie kulturalne.

## Bibliografia

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kardis R., Orzechowski E. (red.), *Zarządzanie w kulturze*, t. 1, Wydawnictwo UJ, Kraków 2000.
- Koch R., *Szefem być, czyli najważniejsze 100 dni menedżera w firmie*, Wydawnictwo Naukowe S.A. w Łodzi, Łódź 1997.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Stewart D.M., *Praktyka kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Szuty J., *Gdy nauczyciel jest wychowawcą*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Łódź 2001.

## Summary

The author presents herself project – music workshops for children and teenagers from DIVERTIMENTO orchestra.