

Hubert Okonowicz*

Baczyński – to jestem ja Sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego

Streszczenie

Rozdział jest sprawozdaniem z realizacji projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* przeprowadzonego przez autora wraz z grupą teatru amatorskiego, która stworzona została na potrzeby przedsięwzięcia. Autor podjął współpracę z XXVIII LO im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie i organizował tam warsztaty teatralne, których zwieńczeniem miał być spektakl teatralny.

Prowadzone przez autora badania wpisują się w nauki o zarządzaniu humanistycznym, gdyż przedstawiają organizację przedsięwzięcia teatralnego w praktyce. Celem jest przedstawienie kolejnych etapów realizacji projektu teatralnego. Ukazane zostają procesy zachodzące podczas kilku miesięcy warsztatów teatralnych i przygotowań spektaklu związanego z twórczością Krzysztofa Kamila Baczyńskiego. Skupia się także na zapleczu organizacyjnym towarzyszącym całości przedsięwzięcia, w tym na stronie technicznej i przygotowaniu merytorycznym. Struktura wynika z funkcji zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie.

Słowa kluczowe: teatr amatorski, zarządzanie humanistyczne, funkcje zarządzania, współpraca, projekt kulturalny.

Abstract

This chapter contains a report concerning the realization of the project entitled ‘Baczyński – That is I’ prepared by the author with an amateur theatre group, which was established especially for this study. The author has cooperated with students of Wojciech Bednarski Secondary School No. XXVIII LO in Cracow, for whom he organized theatrical workshops finishing with a theatrical performance.

* Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0001-9158-6550>.

The report follows the lines of human management because it shows how to prepare a theatrical performance. Each part of making a theatrical performance is investigated. The chapter shows the processes unfolding during several months of workshops and the preparation for the performance, which was about Polish poet Krzysztof Kamil Baczyński. It is focused on every organizational step which is essential for the whole project, including technical issues and content preparation. The structure derives from management functions such as planning, organizing, leading and controlling.

Keywords: amateur theatre, humanistic management, management functions, cooperation, cultural project.

[...] teatr zostaje zdefiniowany jako proces, a nie jako gotowy rezultat, jako czynność tworzenia i działania, a nie jako produkt [...].
(Lehmann, 2009, s. 165).

Wprowadzenie

W zarządzaniu humanistycznym, pojmowanym jako zrozumienie otaczającego świata i nadawanie sensu procesom organizacyjnym (Kociatkiewicz i Kostera, 2013a, s. 16), coraz częściej pojawia się aspekt synkretyzmu różnych dyscyplin nauki. Zazwyczaj badania dotyczą instytucji kultury czy organizacji pozarządowych, jednak coraz częściej w pracach naukowych zwraca się uwagę na grupy nieformalne i nieprofesjonalne. Istnieje wyraźna potrzeba analizowania zjawisk i zachowań, które zachodzą w grupach amatorskich, często niemających do czynienia z tworzeniem projektów.

Rozdział jest sprawozdaniem z projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja*, a jej cel stanowi przedstawienie kolejnych etapów tworzenia projektu powiązanego z działalnością kulturalną. Wyróżnienie funkcji zarządzania porządkuje kolejne etapy procesów. Autor postanowił zrealizować projekt teatralny o nazwie *Baczyński – to jestem ja*, którego celem było zorganizowanie warsztatów i stworzenie spektaklu o życiu i twórczości Krzysztofa Kamila Baczyńskiego wraz z grupą uczniów z XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie. Tematyka spektaklu została skonsultowana z dyrekcją oraz uczestnikami. Za wyborem tematu przemawiało przedstawienie społeczności szkolnej postaci młodego polskiego poety wraz z pokazaniem barwnego życiorysu i przybliżenie jego twórczości. Projekt trwał od października 2019 roku do kwietnia 2020 roku, został przerwany przez pandemię po zrealizowaniu warsztatów, jednak przed finalnym wystawieniem sztuki. W realizowaniu projektu wzięło udział siedmioro uczniów-aktorów, a cały zespół projektowy zawarty w karcie projektu liczył dwanaścioro osób. Podczas realizacji przedsięwzięcia

autor wcielił się w rolę nie tylko kierownika-realizatora, lecz także reżysera. Prowadzone w trakcie projektu obserwacje i wywiady były dla autora podstawą do przygotowania sprawozdania. Prowadzone badania miały na celu sprawdzenie w praktyce, w jaki sposób realizowany jest projekt stworzenia spektaklu w teatrze młodzieżowym.

Autor niniejszą publikacją uzupełnia lukę badawczą w zakresie zarządzania amatorskimi zespołami, w szczególności teatrem młodzieżowym. Dotychczasowe badania i literatura jasno podkreślają unikatowość teatru młodzieży w zestawieniu go z profesjonalnymi teatrami. W roku 2009 ukazały się badania teatrów szkolnych prowadzone przez Joannę Olszewską-Gniadek na terenie Krakowa. Autorka zauważa, że (2009, s. 70)

teatr uczniowski nie powinien naśladować profesjonalnego teatru, lecz musi zachować swój własny styl, nacechowany spontanicznością i świeżością, bez maniery i konwencji teatralnej [...] z dystansem, broniąc się przed ślepym naśladownictwem.

Rozdział podzielony jest na trzy części. Pierwszy podrozdział opisuje teoretyczne ujęcie zarządzania projektami, gdzie zdefiniowano czym jest projekt oraz opisano rolę organizowania przedsięwzięcia i czterech funkcji zarządzania, w szczególności w obszarach kultury. Rozdział metodologiczny opisuje przyjęty w badaniach paradygmat interpretacyjny. Wskazuje również na użyte techniki badawcze w realizowanym projekcie. Wyszczególniona zostaje przede wszystkim obserwacja jawna uczestnicząca, wywiady zogniskowane oraz wywiad ekspercki z Piotrem Jędrzejasem. Rozdział empiryczny podzielony jest według czterech funkcji zarządzania opisujących kolejno planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Wszystkie te grupy działań opisują kolejne stadia rozwoju projektu oraz czynności w nich zachodzące.

Autor analizuje proces organizacyjny, a nie jedynie skutek przedsięwzięcia. Podkreślana często w wypowiedziach ekspertów rola przebiegu badań (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 70) nie pozostawia wątpliwości, że jest on szczególnie ważny i niepowtarzalny (Ćwikła, Góral i Zawadzki, 2018, s. 317). Swoje badania autor, wykorzystując triangulację metod badawczych, zestawia z dotychczasową literaturą, ale również z wnioskami z wywiadu z Piotrem Jędrzejasem.

1. Zarządzanie projektami – ujęcie teoretyczne

W rozdziale opisane zostały kwestie związane z zarządzaniem projektami, również odnoszącymi się do projektów kulturalnych. Autor przedstawia różne spojrzenia na definiowanie projektu oraz podaje wspólne im cechy. Ukazane zostają też funkcje zarządzania i działalność teatrów amatorskich.

Pojęcie „projektu” posiada wiele definicji. Niektóre z nich zauważają związek współczesnego tworzenia projektów z ich pierwotnym znaczeniem i genealogią pojęcia. Wśród nich jest duński filozof Anders Fogh Jensen, który zauważa, iż „projekty to takie tymczasowe „rzuty w przyszłość” (łac. *pro* – przód, *iocere* – rzucać)” (Ćwikła i Rapior, 2018, s. 321), po czym, poproszony o podanie nowego określenia tego terminu, stwierdza, iż projekt to „napędzana ludzką chęcią tymczasowa działalność nakierowana na przyszłość” (Ćwikła i Rapior, 2018, s. 327).

Na projekty, które mają być realizowane w przyszłości, składać powinien się zatem szereg czynności, które będą go wyróżniać, określać i definiować. Jak zauważają Robert K. Wysocki i Rudd McGary (2005, s. 47):

Projekt, to sekwencja złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami.

W kontekście niniejszej publikacji warto zwrócić uwagę na określenie, które przytacza Jerzy Kisielnicki za Johnem Christopherem Jonesem. Podawany jest przykład projektu, lub też procesu projektowania, jako „działanie twórcze, powołanie do istnienia czegoś nowego i użytecznego, czegoś, co poprzednio nie istniało” (2014, s. 18). Według tej definicji, aby coś stanowiło projekt, niezbędna jest twórczość.

Przedstawione definicje pokazują, że projekt dotyczy działań w przyszłości i może mieć charakter twórczy. Kisielnicki zaznacza dodatkowo, że „we wszystkich definicjach projektu autorzy bardzo mocno podkreślają, że jego zadaniem jest realizacja celu” (2014, s. 15).

Zazwyczaj projekty posiadają jeden cel główny oraz kilka celów szczegółowych. Wyznaczenie celów w projekcie pomaga jego realizatorom w odpowiednich działaniach doprowadzających projekt do jego ostatecznej formy. Cele, które wyznacza projekt, powinny stanowić kluczowe odwołanie, aby dokonywać późniejszej analizy i kontroli na etapie ewaluacyjnym.

Sam zaś projekt może być opatrzony różnymi opracowaniami pomagającymi w jego tworzeniu. „Na proces zarządzania projektami składają się cztery podstawowe grupy działania: zaplanowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie” (Kisielnicki, 2014, s. 17).

Grupy, które wyodrębnia Kisielnicki, to inaczej cztery funkcje zarządzania. Chociaż badacze w różny sposób je formułują i dodają nowe podziały, można je sprowadzić właśnie do planowania, organizowania, kierowania oraz kontrolowania. Jest to podstawowy sposób przedstawienia wszelkich działań związanych z projektem, dlatego też oś niniejszej pracy uporządkowana jest w ten właśnie sposób.

Zarządzanie projektem jest, według Kisielnickiego, logicznie uporządkowanymi czynnościami, które mają za zadanie zrealizować podstawowe funkcje zarządzania, aby doprowadzić do realizacji celu postawionego przez inicjatora (Kisielnicki, 2014, s. 18). Takie czynności odbywają się zazwyczaj według nakreślonego uprzednio planu.

Należy tutaj podkreślić, iż grupy działań nie są osobnymi zbiorami, ale przenikają się mniej lub bardziej, a osoba realizująca projekt nie zawsze potrafi rozgraniczyć te działania. Jak trafnie zauważa Ricky W. Griffin (1996, s. 8):

Chociaż opis tych czynności jako odrębnych i następujących po sobie kolejno [...] jest zasadniczo logiczny, większość menedżerów uczestniczy jednocześnie w więcej niż jednym typie działalności i często w sposób nieprzewidywalny przechodzi od jednego do drugiego [...].

Mimo iż autor rozdziela konkretne działania swojego projektu na funkcje zarządzania, należy podkreślić, że niektóre z nich trudno jednoznacznie przyporządkować do konkretnych grup.

Tworzenie projektów dotyczy nie tylko dużych firm czy korporacji, lecz także średnich i małych przedsiębiorstw czy nawet nieprofesjonalnych zespołów. Małgorzata Ćwikła zauważa, że „w teatrze coraz chętniej organizuje się projekty, a część z nich tylko w niewielkim stopniu powiązana jest z wystawianiem oraz tworzeniem spektakli” (2016a, s. 77).

Ćwikła zauważa rosnącą tendencję do organizowania projektów w teatrach, czemu poświęca w dużej mierze swoje badania. Zauważa także, że nie wszystkie przedsięwzięcia powiązane są z efektem, jakim jest wystawienie spektaklu teatralnego. Ta zasada, którą szczególnie stosuje się w teatrach amatorskich czy szkolnych, zostaje obszerniej omówiona w kolejnych rozdziałach.

Zaakcentować jednakże na tym etapie należy fakt, iż równomiernie z projektami teatrów branżowych powstają mniejsze przedsięwzięcia realizowane na przykład w szkołach. Zespoły nieprofesjonalne mogą tworzyć przedsięwzięcia na podobnym poziomie artystycznym, jak profesjonaliści, co zauważa Maciej Hanusek (2015, s. 86).

Wszystkie wyżej wymienione działania trafnie podsumowuje Ćwikła słowami (2016a, s. 67):

Każda oznaka twórczego reagowania na zaobserwowane potrzeby, w których harmonogram i cel odgrywają znaczącą rolę, ma charakter projektowy. Zwłaszcza jeśli dodatkowo wytwarza się w związku z tym pewna społeczność, ugruntowana przez relacje zadaniowe wymagające inicjowania, planowania, wykonywania, monitorowania i ukończenia pracy.

Podsumowując, projekt teatralny angażujący nieprofesjonalne środowisko może być realizowany i uporządkowany według czterech funkcji zarządzania

tworzących cykl. Grupy działań przenikają się i trudno jednoznacznie przypisywać do nich niektóre zadania. Dzięki temu można na bieżąco kontrolować projekt i planować zmiany, jeśli istnieje taka potrzeba. W realizacji pomagają odpowiednio wyznaczony cel główny oraz cele szczegółowe.

2. Metodologia badań

Projekt teatralny *Baczyński – to jestem ja* stanowił kilkumiesięczną pracę. Autor prowadził badania w siedmioosobowej grupie młodzieży. Byli to uczniowie XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie, gdzie pomiędzy październikiem 2019 roku a marcem 2020 roku odbywały się badania. W projekcie uczestniczyli również: dyrektor szkoły, trener wokalny, fotograf, projektant plakatów i zaproszeń. Autor osadza swoje badania w nurcie zarządzania humanistycznego i wskazuje użyty paradygmat interpretatywny. Zestawia zarządzanie kulturą i badania nad teatrem. Wskazane zostają również narzędzia, którymi posługiwał się w trakcie realizowania projektu, w tym przede wszystkim obserwacja jawna uczestnicząca, wywiady zogniskowane oraz wywiad delficki z Piotrem Jędrzejasem.

Sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* oparte jest na badaniach prowadzonych przez autora. Osadzone są one w nurcie zarządzania humanistycznego. W tym ujęciu ważne jest, aby postrzegać otaczające zjawiska czy zachowania w szerszym kontekście, zwracając przede wszystkim uwagę na perspektywę jednostki w organizacji. Badane procesy, jak tłumaczą Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, są tworzone i przetwarzane przez ludzi (2013a, s. 13). Wybór paradygmatu jest wynikiem przyjęcia konkretnych założeń epistemologicznych i ontologicznych.

W rozdziale przyjęto paradygmat interpretatywny, w którym „zadaniem badacza jest zrozumienie i interpretacja zjawisk społecznych” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013a, s. 12). Rzeczywistość postrzegana przez jego uczestników „jest intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym” (Kostera, 1996, s. 34), a zadanie badacza to nadawanie sensu badanym zjawiskom oraz zauważanie zależności między nimi. Następstwem tego jest fakt, iż badacz, osadzając swoje badania w tym nurcie, musi charakteryzować się ciekawością poznawczą, chęcią badania otaczającego go świata i być przygotowany do „odmowy przyjmowania wszystkiego za pewnik” (Kostera, 1996, s. 45). Otwartość, jaką cechować powinien się badacz, prowadzi do zainteresowania tematami, których brakuje w literaturze przedmiotu i nie prowadzi się badań w tym obszarze.

Autor niniejszego rozdziału analizuje problematykę teatrów amatorskich, szczególnie działających w szkołach. Po przeprowadzeniu analizy dostępnej

literatury, okazuje się, iż badacze zajmujący się dziedziną naukową, jaką jest zarządzanie w kulturze opisują jedynie aspekt zarządzania grupą lub aspekt zalet teatru amatorskiego. Dotychczas nie pojawiały się prace naukowe zwracające uwagę na łączenie obydwu. Ćwikła zauważa, że „zarówno w teatrze, jak i najnowszej teorii na temat zarządzania można zaobserwować zainteresowanie refleksyjnością, polifonią oraz improwizacją” (2016, s. 123), co świadczyć może o możliwości łączenia aspektów zarządzania humanistycznego i teatrów amatorskich. Sprawia to, że pojawiają się wspólne obszary dla badań teatru i zarządzania. W ostatnich latach badania w tym zakresie są prowadzone przez Małgorzatę Ćwikłę, jednak zajmuje się ona przede wszystkim teatrem instytucjonalnym. Warto również zwrócić uwagę na pozycję Joanny Olszewskiej-Gniadek, która opisuje teatr młodzieży na terenie Krakowa. Znajomość literatury w badanym zakresie umożliwi porównywanie badań i zestawienie wniosków z twierdzeniami innych badaczy.

Autor, aby dokonać wielostronnej analizy projektu, przeprowadził badania jakościowe, w tym obserwacje jawną uczestniczącą, wywiady zogniskowane oraz wywiad ekspercki. Wymagają one z reguły zaangażowania badacza, jak również jego właściwej postawy etycznej, musi być między innymi rzetelny i godny zaufania (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 14–15). Badania jakościowe prowadzone są zazwyczaj przez dłuższy czas, co skutkuje opisywaniem procesu realizacji. Dynamikę pracy nad projektem porównać można do teatralnej socjologii odwołującej się do przemian zachodzących w rzeczywistości (Świontek, 2003, s. 80). Sławomir Świontek (2003, s. 78) mówi o synkretyczności, jaka powinna badacza skłaniać do permanentnego poszerzania perspektyw widzenia. Trafnie naturę tych badań określają Kociatkiewicz i Kostera (2013, s. 14) twierdzeniem, że

Badania jakościowe dobrze nadają się do eksploracji procesów, dynamiki, umożliwiają pokazanie i zrozumienie ludzkiej strony organizacji oraz naświetlenie problemów mało znanych, zjawisk nowych i unikatowych.

Autor przy tworzeniu projektu teatralnego korzystał w głównej mierze z obserwacji jawnej uczestniczącej, która „polega przede wszystkim na wejściu badacza w dane środowisko społeczne oraz obserwowaniu określonej grupy od wewnątrz” (Cybulska, 2013, s. 21). W obserwacji liczy się szereg pewnych elementów, których zachowanie skutkuje powodzeniem badań. Warto tutaj wspomnieć przede wszystkim o tym, że „obserwatorem musi jasno kierować świadomy cel” (Cybulska, 2013, s. 24), co oznacza jego uwrażliwienie na poszczególne zjawiska.

Kolejną techniką badawczą jest także wywiad zogniskowany, który polegał głównie na dyskusji członków zespołu na dane tematy. Jak opisuje to Barbara Drapikowska i Milena Palczewska: „Takie postępowanie ułatwia lepsze zrozumienie odczuć, opinii ludzkich względem danej informacji, rzeczy bądź

usługi” (2013, s. 75). Dyskusja członków zespołu pozwalała nie tylko na wymianę poglądów, lecz także bliższe poznanie uczestników. Zauważyć można, że istnieją zależności między poglądami a zachowaniami jednostki, a co za tym idzie jej udziałem w grupie (Drapikowska i Palczewska, 2013, s. 79). Autor wszelkie spostrzeżenia zapisywał w notatniku, aby móc się do nich odwoływać podczas przedstawiania wyników projektu i opisu procesu jego powstawania. Zastosowano również kwestionariusz ankiety ewaluacyjnej z pytaniami otwartymi, aby każdy mógł podsumować projekt.

Badacz przeprowadził również wywiad delficki. Ze względu na charakter pytań, był to wywiad niestandardyzowany i nieustrukturyzowany z Piotrem Jędrzejasem, reżyserem teatralnym i menedżerem kultury. Wywiad został przeprowadzony telefonicznie 31 marca 2020 roku i trwał godzinę z dodatkowo przewidzianym czasem na wstęp do rozmowy oraz wprowadzenie do tematu.

3. Sprawozdanie z realizacji projektu

Autor w tej części prezentuje sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja*, które zostało uporządkowane według funkcji zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Głównym założeniem projektu była realizacja spektaklu teatralnego opartego na życiu i twórczości Krzysztofa Kamila Baczyńskiego. Sztuka miała przybliżyć uczniom wartość poezji i pomóc im w rozwijaniu umiejętności polonistycznych, na przykład interpretacji tekstów literackich. Sam proces tworzenia spektaklu miał stanowić dla uczniów rozwijanie technik i umiejętności scenicznych oraz uczyć ich kreatywnych rozwiązań problemów w przestrzeniach teatru. Projekt realizowany w XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie miał stanowić dla szkoły również poszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych oraz okazję do stworzenia koła teatralnego w przyszłości. Kolejne podrozdziały prezentują funkcje zarządzania, które w myśl sprawozdania zostają przedstawione teoretycznie wraz z odniesieniem do działań towarzyszących realizacji projektu.

3.1. Planowanie

Jest to pierwszy etap tworzenia projektu. Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemieliński opisują go jako „przygotowanie programów przyszłych działań” (2011, s. 21). Kolejno przedstawiają oni elementy, które planowanie w sobie zawiera: wyznaczone cele, harmonogram oraz zasoby, którymi się dysponuje (2011, s. 21). Etap ten, z racji wymogu przewidywania, polega na „właściwym wykorzystaniu zarówno nauk ścisłych, jak i humanistycznych” (Kisielnicki, 2014, s. 80). Realizator musi brać pod uwagę czynniki nie tylko społeczne, lecz także

widzieć szersze konteksty. Zaplanowanie projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* musiało uwzględniać specyfikę działania teatrów szkolnych. Jak słusznie zauważa Marta Karasińska (2015, s. 42):

Najistotniejszym problemem w pracy teatralnej z dziećmi i młodzieżą jest wypracowanie konsensusu między potrzebami i oczekiwaniami obu stron. [...] Oczekiwania i potrzeby młodych ludzi tworzących zespół bywają różne. Podejmujący z nimi współpracę instruktor musi wyjść im naprzeciw.

Chociaż niektórzy badacze filozofii teatru, jak Irena Sławińska, zwracają uwagę na to, że „dzieło teatralne jest samo dla siebie celem” (Sławińska, 1979, s. 21), podejście takie nie może być akceptowalne w naukach o zarządzaniu. W planowaniu powinny być zawarte cele realizowanego projektu, a kolejne grupy działań powinny doprowadzać do ich realizacji. Wspomniano już, że wszelkie grupy działań przenikają się ze sobą i dzięki temu możliwe jest planowanie bieżących działań i korygowanie celów. Barbara Czarniawska (2010, s. 148) wskazuje na to, iż

Konwencjonalna mądrość głosi, że najpierw trzeba ustalić, czego się chce, to jest – wyznaczyć cele. Praktyka pokazuje, że najpierw trzeba sprawdzić, czy to, czego by się ewentualnie chciało, jest wykonalne i akceptowalne.

Odnosić można te słowa do metody SMART, która jest jednym z narzędzi służących zwiększeniu szans na zrealizowanie danych założeń. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich nazw określających cechy dobrego celu, czyli sprecyzowania, mierzalności, atrakcyjności, realistyczności i terminowości (Mućko, 2016). Metodzie tej został poddany cel główny projektu: realizacja spektaklu teatralnego inspirowanego życiem i twórczością Krzysztofa Kamila Baczyńskiego. Posiłkując się tą metodą, autor stworzył również cele szczegółowe.

Harmonogram tworzony przez realizatora powinien uwzględniać szczególnie realistyczność oraz terminowość danego celu. Projekt zakładał rozpoczęcie prac z młodzieżą na listopad 2019 roku. Jego zakończenie miało odbyć się w kwietniu, ewentualnie w maju 2020 roku. W trakcie jego trwania zostały również wyszczególnione inne działania pomagające w jego realizacji.

Badacz powinien zdawać sobie sprawę z zasobów, którymi dysponuje. Na w miarę wczesnym etapie powstawania projektu powinna być przeprowadzona analiza SWOT, która dostarczyć może informacji o mocnych i słabych stronach przedsięwzięcia. Wskazuje również na szanse i zagrożenia pojawiające się przy jego realizacji. Informacje te pozwalają na ocenę projektu (Kisielnicki, 2014, s. 38). Na początkowym etapie tworzenia projektu autor wykonał analizę SWOT, co obrazuje tabela 1.

Momentem największej przemiany w procesie planowania, jak również wydarzeniem zmieniającym realizowanie projektu, był stan epidemii obowiązujący

w Polsce od 20 marca 2020 roku¹. Jednakże już wcześniej funkcjonowanie szkół zostało ograniczone², co uniemożliwiło dalsze prowadzenie badań. Po konsultacji z dyrekcją szkoły ustalono, że realizacja spektaklu również zostaje zawieszona do momentu unormowania się sytuacji z zamiarem wykonania go w przyszłości. Sama sytuacja stanowiła przejaw ryzyka wpływającego ze źródła zewnętrznego (Kisielnicki, 2014, s. 133).

Tabela 1. Analiza SWOT projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja*

Mocne strony (<i>Strengths</i>)	Słabe strony (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość zajęć dodatkowych dla uczniów – rozwijanie umiejętności uczniów w zakresie teatru – kształcenie młodzieży przez edukację teatralną – projekt prowadzony w miejscu dostępnym uczniom – małe wymagania techniczne – doświadczenie autora w pracy z teatrem amatorskim 	<ul style="list-style-type: none"> – inne zajęcia, na które uczęszczają uczniowie – brak znajomości kultury organizacyjnej grupy i szkoły
Szanse (<i>Opportunities</i>)	Zagrożenia (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – zainteresowanie uczniów teatrem szkolnym – możliwość zrealizowania spektaklu na scenie teatralnej – chęć szkoły do wzięcia udziału w projekcie – współpraca z interesariuszami – promowanie współpracy szkoły, miejsca wystawienia spektaklu i Uniwersytetu Jagiellońskiego 	<ul style="list-style-type: none"> – brak zaangażowania ze strony młodzieży – godziny zajęć mogą pokrywać się z próbami – brak zainteresowania projektem ze strony szkoły

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednie wcześniejsze zaplanowanie może pozwolić uniknąć problemów w przyszłości. Ważne zatem jest, aby dobrze przeanalizować początkową sytuację.

3.2. Organizowanie

Gdy kierujący projektem ustali już cele oraz zaplanuje działania, kolejnym etapem realizowania projektu jest organizowanie, w którym wszelkie ustalone wcześniej zasoby są grupowane w logiczny sposób (Griffin, 1996, s. 10). Zada-

¹ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020, poz. 491 z późn. zm.).

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (DzU 2020, poz. 410 z późn. zm.).

niem badacza jest także tworzenie systemu wymiany informacji, czyli komunikowania się pomiędzy poszczególnymi grupami zasobów. W ten sposób tworzy się sieciowy system komunikacji (Kisielnicki, 2014, s. 107).

Zarządzanie zasobami dotyczy również zasobów ludzkich, które w naukach społecznych odgrywają szczególną rolę. Autor, przez styczność nie tylko z badaną młodzieżą, ale również z dyrekcją szkoły, mógł dopasowywać i zmieniać projekt w zależności od okoliczności. O realizatorze projektu Tadeusz Oleksyn pisze, iż „jako człowiek rozsądny przyjmuje ich sensowne refleksje i uwagi, a następnie odpowiednio modyfikuje własne wyobrażenia” (2014, s. 487). Tyczy się to przede wszystkim nowopowstających grup. Podczas realizacji projektu pomocne było, że uczniowie biorący udział w projekcie znali się, ponieważ uczęszczali do jednej szkoły lub klasy, co powodowało szybki zanik bariery obcości między uczniami oraz skrócenie procesu adaptacyjnego mającego miejsce wewnątrz grupy (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 122). Ważna staje się bowiem komunikacja w zespole, „tak by w obliczu organizacyjnych wyzwań potrafić wsłuchać się w siebie i innych” (2016, s. 134), jak zauważa Ćwikła.

Tworzenie spektaklu teatralnego było oparte na scenariuszu, którego stworzenie również zostało uprzednio przemyślane. Nie chodzi jedynie o dobór tematu, jakim było życie i twórczość Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, aby zobrazować młodym ludziom wagę poety w tworzeniu polskiej kultury, ale również o techniczne przygotowanie scenariusza. Zazwyczaj, jak pisze Joanna Olszewska-Gniadek, są to „małe formy sceniczne, czyli inscenizacje tekstów literackich [...]. Te udratyzowane miniatury reprezentują wielkie bogactwo tematów” (2009, s. 75). Badaczka zauważa również, za Urszulą Wierzbicką, że przemyślenie struktury scenariusza pomaga zbliżyć uczestników teatru młodzieżowego do różnych dziedzin sztuki (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 76). Autor stworzył scenariusz, w którym każda rola jest równorzędna, wszyscy aktorzy przebywają cały czas na scenie i, co ważne, nie kreują konkretnych postaci, lecz przekazują treść tekstu, ponieważ większość scenariusza to fragmenty wierszy poety. Realizator świadomie stworzył taki scenariusz. Kwestię tę wyjaśnia Hanusek (2015, s. 98):

A to dlatego, że uczniowie, jeśli dać im nieodpowiedni tekst, uczą się udawania, ztracając własną osobowość na rzecz narzuconej roli – a tym samym nie dochodzi do aktu twórczego, ale odtwórczego, dlatego uważam, że nie należy w teatrze szkolnym wystawiać gotowych tekstów literackich, ponieważ pedagogiczny i artystyczny efekt pozostawia często wiele do życzenia.

Urozmaiceniem scenariusza i projektu były warsztaty wokalne, które zostały przeprowadzone 10 marca. Autor zakładał rozwój młodzieży w różnych kierunkach teatru, ponieważ uwzględnia on często synkretyzm. Widoczne jest zatem trafne podsumowanie Olszewskiej-Gniadek piszącej, że „ograniczenie

więc teatru młodzieży do jednej formy byłoby zdecydowanym jego zubożeniem” (2009, s. 79).

Autor podczas rozmów z młodzieżą biorącą udział w projekcie zainteresowany był ich zdolnościami. Wśród młodych aktorów znalazła się np. osoba grająca na ukulele, co już dawało większe możliwości realizacyjne z wykorzystaniem instrumentu i talentu grania na nim. To i inne zdolności uczestników stanowiły również zasób, który można było wykorzystać w projekcie. Powodowało to wzrost kreatywności, który opisywany jest przez Olszewską-Gniadek (2009, s. 76):

Ważnym ogniwem w procesie wychowania przez sztukę teatru jest funkcja kreatywna. Interpretacja jej istoty pozwala rozumieć ją jako działania wyzwajające w uczestnikach potencjalne możliwości twórcze, umożliwiające tworzenie wartości i dóbr kultury. Funkcja ta wynika z naturalnej potrzeby twórczości tkwiącej w każdym człowieku.

Organizowanie dotyczy przede wszystkim tworzenia struktur (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 21), dlatego równomiernie z przygotowywaniem stron projektu, jakimi są warsztaty teatralne i przygotowanie spektaklu, autor zajmował się zarówno formalnościami, jak i innymi działaniami. Dotyczyło to między innymi zebrania od uczestników odpowiednich zgód na badania. Umożliwiło to obserwowanie uczestników oraz fotografowanie ich w celach dokumentacyjnych. Oprócz tego konieczne było zawarcie umowy z dyrekcją XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie, co nastąpiło 21 listopada 2019 roku oraz współpraca autora i szkoły z docelowym miejscem wystawienia spektaklu – Centrum Sztuki Współczesnej Solvay³.

3.3. Kierowanie

Trzecią funkcją zarządzania jest kierowanie, przez niektórych uważane za najistotniejszą działalność kierowniczą (Griffin, 1996, s. 10). Osoba kierownika zarządza przede wszystkim ludźmi, rozdaje im zadania i odpowiednio motywuje. Na równi z kierownikami stawiany jest reżyser teatralny. „Reżyser w teatrze jest osobą, która organizuje, kontroluje, koordynuje i zespala wszystkie elementy wchodzące w skład wystawienia sztuki na scenie” (2015, s. 11), jak zauważa Andrzej Siedlecki, czym pokazuje, że funkcje zarządzania odnosić można również do tego zawodu. Kierownik projektu cechować powinien się niezbędnymi cechami do stania na czele zespołu, „ale najbardziej istotna dla niego jest władza ekspercka i charyzmatyczna” (2014, s. 182), co stwierdza Kisielnicki. Samo wypracowanie charyzmatu opierać się może na warsztacie, sile kreślonych wizji

³ W marcu 2020 roku zostały podjęte próby współpracy z instytucją, jednakże przez stan epidemii w Polsce nie było możliwe zorganizowanie wstępnych rozmów.

(Braun, 2013, 175), ale także na „całościowym kontrolowaniu widowiska [...], szerokim spojrzeniem” (Braun, 2013, 178). Reżyser tworzy swój charyzmat od pierwszego spotkania (Siedlecki, 2015, s. 40).

Wspomniano, że już na etapie organizowania ważne jest dostrzeżenie potencjału tkwiącego w zespole. Przywódca-reżyser, jak stwierdza Hanusek, „powinien przyjąć perspektywę tworzącego, uwzględnić jego przygotowanie i doświadczenie” (2015, s. 94). Ważne jest zatem aby dostosować poziom umiejętności członków zespołu do zleczanych zadań i pamiętać o tym, że nie wszyscy członkowie zespołu równomiernie uczą się swych ról i niektórym trzeba poświęcić więcej czasu spotkania (Siedlecki, 2015, s. 61). Zajęcia teatralne, jakie były prowadzone przez autora, dotyczyły przede wszystkim nauki przez działanie. Praktyczne ćwiczenia miały na celu doskonalenie umiejętności scenicznych członków zespołu projektu. Hanusek (2015, s. 90) dodaje, że

pozytywnie wpływają one na zaangażowanie ucznia w proces edukacji, a tym samym oddziałują na efektywność zdobywania wiedzy za pomocą zabawy – w myśl konfucjańskiej zasady: „Słyszę i zapominam, widzę i pamiętam, czynię i rozumiem”.

Realizator projektu *Baczyński – to jestem ja* przekazywał swoje umiejętności zespołowi teatralnemu, korzystając z technik warsztatowych. Podczas warsztatów zespół sprawdza swoje możliwości zarówno indywidualne, jak i zespołowe, ale również pokazuje swoją inwencję, pomysł na dane działania czy sposób konstruowania krótkich etiud (Hannowa, 1990, s. 115–117). Widoczne były indywidualne zapotrzebowania uczestników projektu. Nie chodziło jedynie o to, aby młodzi aktorzy wykorzystywali znane sobie umiejętności, ale podejmowali wyzwania i uczyli się nowych technik, eksperymentowali z własną osobą. Socjolog Erving Goffman zauważa, że „jeśli ogólny efekt występu jakiegoś zespołu ma być zadowalający, to często zdarza się, że każdy z jego członków musi pokazać się w innym świetle” (1981, s. 124). Uczniowie otrzymywali zadania, z którymi wcześniej się nie mierzyli, aby podnieść swoje doświadczenie sceniczne. Jeden z aktorów, który wcześniej miał do czynienia z recytacją, solidnie pracował nad monologiem, co było dla niego nowe. Inny uczestnik nauczył się operować podstawową techniką śpiewu, czego wcześniej nie potrafił, a jedna z uczennic po raz pierwszy wyrobiła w sobie ruch sceniczny. Zadaniem reżysera było tutaj rozbudzenie zapału twórczego do wspólnej pracy, aby nie były to indywidualne działania, ale teatr tworzony wspólnie. Dlatego z czasem ujawniały się nowe oblicza członków zespołu, co skutkowało między innymi urozmaiceńiami i zmianami scen zawartych w scenariuszu, co widać przez pojawiające się skreślenia i dopiski.

Można dostrzec analogię zmian zachodzących podczas tworzenia spektaklu teatralnego do zachowań kierowników w organizacjach. Płaszczyzny te nakła-

dają się na siebie, przez co dosłowne rozumienie teatru może być postrzegane wspólnie z metaforami odnoszącymi się do ludzkich działań jako spektaklu. Przykładem są chociażby słowa zawarte w pracy Mary Jo Hatch, Moniki Kostery i Andrzeja K. Koźmińskiego, gdzie badacze zwracają uwagę na symboliczne traktowanie niektórych elementów zarządzania oraz wprowadzają metafory służące lepszemu zobrazowaniu przedsięwzięć (2010, s. 86):

Aby umożliwić wprowadzenie innowacji w organizacjach liderzy biznesowi, podobnie jak producenci spektakli czy reżyserzy i ich zespół aktorski, powinni umieć radzić sobie z chaosem, akceptować niepewność oraz kierować te siły w celu stworzenia zupełnie nowych form organizacyjnego spektaklu (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010, s. 86).

W odniesieniu do charyzmatu kierownika warto zwrócić uwagę na osobiste zaangażowanie realizatora projektu *Baczyński – to jestem ja* w warsztaty i tworzenie spektaklu. Pokazywał on sposoby na wykonanie działań, ale rozbudzał też twórczość uczestników, nie dając gotowych rozwiązań (Goffman, 1981, s. 77). Wiara uczestników w samych sobie pomaga im w osiągnięciu lepszych rezultatów artystycznych (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 76). Tutaj pojawia się rola motywacji, która jest ściśle powiązana z funkcją zarządzania, jaką jest kierowanie. Według Oleksyna, motywacja oznacza „oddziaływanie na pracowników, zorientowanie na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie [...] postaw i zachowań” (2014, s. 289), przy czym „efektywność to używanie zasobów w sposób najbardziej wydajny i skuteczny” (2014, s. 435). W przypadku teatru, który, jak wcześniej pisano, powinien kształtować osobowość, realizator projektu wziął pod uwagę zdanie Moniki Kostery na temat motywowania, gdyż nie chodziło w tym przypadku o zysk ekonomiczny (1996, s. 125):

Motywy mogą być związane nie tylko z maksymalizacją różnych użyteczności i zaspokajania potrzeb, lecz także z tożsamością i głębszymi potrzebami egzystencjalnymi człowieka.

W odniesieniu do metafor zarządzania warto także przybliżyć wypowiedź w zbiorowej pracy Hatch, Kostery i Koźmińskiego (2010, s. 97):

W happeningu najważniejszymi elementami są parametry sytuacyjne ograniczające przestrzeń psychiczną, społeczną i emocjonalną spektaklu. Innymi słowy, sytuacje te uruchamiają spektakl przez motywowanie aktorów i stymulowanie ich interakcji między sobą, z publicznością i przedstawieniem.

Motywowanie zatem, jeśli jest przeprowadzone w odpowiedni sposób, pobudza zespół do działania. Dzięki temu uczestnicy są skłonni dawać z siebie więcej, czują potrzebę doprecyzowywania swoich umiejętności i pozyskiwania nowych.

Wielu badaczy zwraca uwagę na rolę szkolnego teatru. Nie chodzi tu jedynie o naukę dociekliwego czytania, twórczej interpretacji i pogłębionego sto-

sunku do dzieła literackiego, jak dzieje się w przypadku edukacji polonistycznej (Karasińska, 2015, s. 41). Edyta Rędzioch rolę zajęć dla młodzieży opisuje tak (2015, s. 195):

Zajęcia teatralne mają rozwijać zainteresowania dzieci, mają im pomagać przezwycięzać niedociągnięcia. W szkole nie ma miejsca na lepszych i gorszych członków zespołu. Wszyscy muszą dostać swoje role w spektaklu i wziąć swoją część odpowiedzialności za efekt pracy całego zespołu. W ten sposób buduje się pomiędzy uczniami rodzaj więzi, który trudno uzyskać podczas zwykłej pracy lekcyjnej.

Główną metodą wykorzystywaną przez realizatora projektu był wywiad zogniskowany, dzięki któremu tworzyły się dyskusje pomagające poznać kreatywność młodych aktorów. Często poglądy osób różnią się od siebie. Realizator, który jednocześnie był badaczem, mierzył się z trudnym zadaniem wynikającym z połączenia tych dwóch ról, jakie przyjął. Musiał czuwać nad wewnętrzną równowagą, godząc indywidualności uczestników (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 174) i zachować obiektywność badań fokusowych. Autor projektu *Baczyński – to jestem ja* kierował się przede wszystkim myślą podawaną przez Rędzioch, która twierdzi, że (2015, s. 194):

młodzi ludzie muszą mieć sposobność wypowiedzenia swojego zdania i wygłoszenia własnych poglądów. Poznanie teatru poprzez metodę pytań i odpowiedzi daje najlepsze wyniki nauczania.

Podsumowując, dobry kierownik powinien zwracać uwagę na potrzeby zespołu i dawać im możliwość wyrażenia swoich opinii, co często może przybierać formę dyskusji. Kierowanie i motywowanie polega nie tylko na wykorzystywaniu doświadczenia osób, lecz także na rozwijaniu w nich nowych umiejętności, a w przypadku teatru również twórczości i kreatywności. Kierowanie projektem teatralnym *Baczyński – to jestem ja* skupiało się na humanistycznym rozwoju jego uczestników, dla których występ na scenie mógł stanowić formę dowartościowania (Ćwikła, 2016, s. 131). Przywódca dostrzega potrzebę rozwijania osobowości młodych ludzi, ich mierzenie się z problemami mniejszymi bądź większymi, dlatego stara się wskazywać im kierunki, w których mogą iść.

3.4. Kontrolowanie

Ostatnią grupą działań powiązanych z projektem jest kontrolowanie, które odbywać powinno się przez cały czas trwania projektu. Ćwikła zwraca uwagę na fakt, iż „przy ograniczonych zasobach [...] sprawne prowadzenie projektu wymaga nieustannej uwagi i ciągłej refleksji nad własnym postępowaniem” (2016a, s. 101). Odpowiednie przewidywanie działań może pomóc także w nano-

szeniu zmian w projekcie. W trakcie projektu autor posługiwał się tabelą grupującą działania, choć przypomnieć należy, iż niektóre z nich trudno jednoznacznie przypisać do poszczególnych funkcji zarządzania.

Kontrola to nie tylko sprawdzanie wyników otrzymanych badań lub stałe nanoszenie poprawek, ale także wyciąganie wniosków i czerpanie nauki na przyszłość (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 23). Projekt jest bowiem procesem, w którym nieustannie pojawiają się zmiany. Samo zwracanie uwagi na dochodzenie do stawianego sobie celu jest równie istotne, a w przypadku warsztatów teatralnych to zdarzenia uczące młodzież działań scenicznych zostają w ich pamięci, a spektakl jest jedynie zwieńczeniem (Hanusek, 2015, s. 89). Na aspekt ciągłości pracy, a nie efektu uwagę zwraca również Hans-Thies Lehmann, a jego słowa są przewodnią myślą niniejszego rozdziału (2009, s. 165):

W ten sposób teatr zostaje zdefiniowany jako proces, a nie jako gotowy rezultat, jako czynność tworzenia i działania, a nie jako produkt, jako działająca siła (energeia), a nie jako dzieło (ergon).

Realizator niniejszego projektu starał się nadawać swoim działaniom nacechowanie charakterystyczne dla teatrów amatorskich. Od wielu lat badacze teatru pokazują jego zalety, poczynając od Honoraty Jabłońskiej zwracającej uwagę na „stwarzanie warunków do [...] rozwoju i twórczej aktywności” (1970, s. 69) młodzieży, przez Sławińską mówiącą o działaniach teatralnych jako o instrumentach diagnostycznych i terapeutycznych (1979, s. 147), aż po edukacyjne aspekty, o których pisze Ręcioch (2015, s. 193):

Jestem przekonana, że sztuka teatralna powinna odgrywać istotną rolę w nauczaniu w szkole, ponieważ kreowanie świata na scenie teatralnej pozwala na rozwijanie postawy krytycznej u dzieci.

Realizator podczas trwania projektu upewniał się, że zespół w pełni rozumie wszelkie aspekty przedsięwzięcia. Scenariusz składał się z tekstów Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, to też część przygotowań poświęcona była samym zagadnieniom teoretycznym i omówieniu wierszy poety. Samo czytanie tekstu ma za zadanie wywołać reakcję aktorów na niego i naniesienie ewentualnych poprawek. Wsłuchiwanie się w uwagi grupy prowadzi do dyskusji, która była opisywana już wcześniej. Warto zaznaczyć, że często teatr postrzegany jest jako forma dialogu angażująca jego uczestników.

Sytuacja związana z pandemią i zamknięcie szkół na dosyć długi okres uniemożliwiło doprowadzenie projektu do końca. Spektakl *Baczyński – to jestem ja* nie doczekał się wystawienia na scenie w zaplanowanym czasie. Nie wykonalne było również przeprowadzenie dyskusji z członkami zespołu o ich wrażeniach po odbytych projekcie. Jednakże, aby poznać zdanie uczestników

projektu, realizator przygotował kwestionariusz ankiety ewaluacyjnej, który zawierał 16 pytań odnoszących się do zagadnień związanych z projektem. Na pytania odpowiedzi udzieliło wszystkich siedmioro aktorów. Warto przytoczyć w tym miejscu przykładowe wypowiedzi badanych uczestników grupy teatralnej na pytania z kwestionariusza. We wszystkich przytaczanych odpowiedziach zachowano oryginalną pisownię.

Pytanie pierwsze dotyczyło przyczyn udziału w projekcie, w skład którego wchodziły warsztaty i stworzenie spektaklu teatralnego. Odpowiedzi respondentów były zróżnicowane i wynikały z osobistych zainteresowań uczniów, polecenia teatru szkolnego przez znajomych lub nauczycieli lub chęci otrzymania wyższej oceny z języka polskiego.

Pytanie 1. Dlaczego zdecydowałaś/zdecydowałeś się wziąć udział w projekcie?

Chciałam znaleźć jakieś zajęcie poza szkołą oraz nauczyć się czegoś nowego (respondent 1).

Żeby nauczyć się jak grać na scenie (respondent 4).

Dostałem propozycję od nauczycielki i przekonał mnie autor projektu (respondent 5).

Różne motywacje uczestników i ich chęci sprawiły, że aktorzy zdobyli nowe umiejętności, których potrzebowali. Odpowiedzi na pytanie 2 pokazują zróżnicowane aspekty edukacyjne, jakie mogą nieść zajęcia teatralne. Badani zwracają uwagę na nowe nabyte umiejętności. Każdy nauczył się czegoś, czego wcześniej nie potrafił.

Pytanie 2. Czego nauczyłaś/nauczyłeś się podczas warsztatów teatralnych?

Podczas warsztatów teatralnych nauczyłam się poruszać po scenie i wzmocniłam pewności siebie (respondent 1).

Dokładności i improwizacji (respondent 3).

Trochę pantomimy, tego jak mówić na scenie (respondent 4).

Poprawiłem swoją pamięć. Dowiedziałem się ciekawych rzeczy na temat Baczyńskiego.

Zacząłem lepiej rozumieć teksty liryczne (respondent 5).

Zdobyte doświadczenie oraz udział w projekcie pomógł poszerzyć różnorodne umiejętności, co zauważyli wszyscy uczestnicy. Pytanie trzecie sprawdzało, czy uczestnicy są usatysfakcjonowani podniesieniem umiejętności scenicznych. Kilku z nich zwraca uwagę na trudność porównania ich do wcześniejszych zdolności.

Pytanie 3. Jak oceniasz swoje umiejętności sceniczne po warsztatach?

Prawdę mówiąc nie wiem czy cokolwiek się zmieniło na lepsze musiałbym dostać porównanie (respondent 2).

Zostały mocno poprawione (respondent 5).

Nie mi to oceniać (respondent 7).

Z racji zróżnicowania predyspozycji uczestnicy nie wszystkie zadania wykonywali z łatwością, dlatego ważne jest, aby poświęcać tym zadaniom więcej uwagi w przyszłości. W pytaniu czwartym badacz chciał sprawdzić, jakie zadania najtrudniej było wykonać uczestnikom projektu. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane i wynikały z indywidualnych podejść. Czworo badanych zwróciło uwagę na trudności związane z nauką śpiewania.

Pytanie 4. Jakie ćwiczenia sprawiały Ci największą trudność i dlaczego?

Śpiew, ponieważ nie umiem śpiewać i melodia była bardzo trudna do zaśpiewania (respondent 2).

Ćwiczenia z improwizacji (respondent 3).

Cieężko powiedzieć (respondent 4).

Rozumienie tekstu (respondent 5).

Brak czasu, często będący trudnością w tworzeniu projektów, powoduje niedokładne rozwinięcie niektórych umiejętności, których uczestnicy potrzebują. Pytanie piąte zwraca uwagę na to, co warto wprowadzić w przyszłości, aby podobne projekty cieszyły się większym powodzeniem. Pokazane zostaje, jakie chęci uczestników nie zostały spełnione.

Pytanie 5. Czego jeszcze chciałabyś/chciałbyś się nauczyć lub co poprawić?

Chciałabym się nauczyć swobodnego przebywania na scenie (respondent 1).

Żeby się nie śmiać podczas scen (respondent 2).

Śpiewu i wymowy (respondent 7).

Warsztaty teatralne powinny mieć odpowiednią formę, aby wszystkiego odpowiednio nauczyć, dlatego ważna jest osoba, która je prowadzi. Pytanie szóste o ocenę prowadzącego zajęcia pokazuje czy podołał on wszystkim zadaniom, które realizowane były z grupą aktorów. Autor projektu oceniony został bardzo pozytywnie.

Pytanie 6. Jak oceniasz prowadzącego warsztaty? Czy był przygotowany do zajęć i czy udzielał dodatkowych wyjaśnień?

Prowadzący spisał się bardzo dobrze, był przygotowany do zajęć i pomagał z trudnościami (respondent 1).

Bardzo dobrze, zawsze można było spytać, jeśli czegoś nie wiedzieliśmy (respondent 4).

Zawsze pomagał i starał się Nam iść na rękę przy okazji zawsze przygotowany i miły (respondent 7).

Prowadzący musi dbać o uczestników, którzy powinni się angażować w projekt, aby osiągnąć zadowalające efekty. Pytanie siódme dotyczyło autorefleksji uczestników. Mieli ocenić czy odpowiednio dobrze się przygotowywali do zajęć i angażowali w wyznaczone im zadania. Oceny były bardzo zróżnicowane, co wskazuje na to, że uczestnicy zdawali sobie sprawę z tego, że stać ich na więcej.

Pytanie 7. Jak oceniasz swój poziom przygotowania, zaangażowania i zainteresowania w trakcie projektu?

Tak dostatecznie, ale nie bardzo dobrze (respondent 2).

Przeciętnie (respondent 4).

Byłem zainteresowany i dobrze przygotowany w trakcie tego projektu (respondent 5).

Dla uczestników ważna jest również współpraca z innymi, aby stanowić dobry zespół i czuć się w nim pewnie. Zwrócono również uwagę na fakt, że teatr to działania grupowe. Dlatego ważne było poznanie zdania uczestników na temat współpracy z innymi osobami, czemu służyło pytanie ósme. Większość ankietowanych stwierdziła, że nie miała z tym problemu.

Pytanie 8. Jak oceniasz siebie w aspekcie współpracy z grupą?

Nie miałam problemu z współpracą w grupie (respondent 1).

Dobrze (respondent 3).

Dogadywałem się z innymi (respondent 5).

Każdy z uczestników odnalazł się w grupie, a w trakcie trwania warsztatów mógł skupić się na pogłębianiu relacji z innymi oraz na tym, co w warsztatach interesowało go najbardziej. W pytaniu dziewiątym badani wskazywali na punkt warsztatów, który zwrócił ich największą uwagę. Często odpowiedź na tego typu pytanie określa, które z działań było przeprowadzone w najodpowiedniejszy sposób.

Pytanie 9. Co najbardziej podobało Ci się w projekcie?

Atmosfera i ćwiczenia (respondent 4).

Ten projekt umożliwił mi poprawienie moich słabych stron (respondent 5).

Pomysł z Krzysztofem Baczyńskim (respondent 7).

Aktorzy, oprócz wskazania swoich ulubionych elementów, dyskutowali również nad tym, co im się w projekcie nie podoba oraz mieli możliwość korekty danych działań. Pytanie dziesiąte zwraca uwagę nie tyle na problemy uczestników, co na elementy, które odrzuciliby z projektu. Trzy osoby nie znalazły rzeczy, które im się nie podobały. Pozostali wskazali różne aspekty.

Pytanie 10. Co najbardziej nie podobało Ci się w projekcie?

Godziny, o której zaczynałyby się zajęcia, chociaż wiem, że nie było innych terminów (respondent 1).

Za dużo do nauki (respondent 6).

Że nie został zrealizowany (przez koronawirusa) (respondent 7).

Uczestnicy podczas wywiadów fokusowych nie tylko wskazywali rzeczy, które im się nie podobały, ale również kreatywnie proponowali zmiany i sugerowali,

co jeszcze może się pojawić w warsztatach. Odnosząc się do pytania jedenastego, badani mogli wskazać czynności, które powinien zawierać w sobie ten projekt, a których zabrakło. Sześć osób nie miało dodatkowych sugestii czy uwag.

Pytanie 11. Czy miałaś/miałeś poczucie, że czegoś zabrakło w projekcie? Jeśli tak, to czego?

Większej ilości osób (respondent 2).

Projekt został zatem w dużej mierze odebrany pozytywnie, a dyskusje toczące się nad scenariuszem spektaklu potwierdziły opinię uczestników. Pytanie dwunaste miało na celu sprawdzenie, co członkowie zespołu sądzą o ostatecznej wersji scenariusza. Przypomnieć należy, że w trakcie projektu nanoszone były na niego poprawki wynikające z sugestii uczestników.

Pytanie 12. Co sądzisz o scenariuszu etiudy teatralnej *Baczyński – to jestem ja?* Zasugeruj ewentualne zmiany lub poprawki.

Był jasno i dobrze napisany. Cała koncepcja była świetnym sposobem upamiętnienia życia Krzysztofa Kamila Baczyńskiego (respondent 1).

Uważam, że jest naprawdę dobry (respondent 3).

Był bardzo solidny i dobrze napisany (respondent 5).

Scenariusz stworzony w większości z wierszy poety oddawał różne nastroje oraz etapy życia przedstawiciela czasów okupacji, dlatego ważne było, aby sama postać stanowiła obiekt zainteresowania uczestników. Odpowiedzi na pytanie trzynaste pokazują stosunek uczestników projektu do postaci poety, o którym realizowany był spektakl. W trakcie przygotowań aktorzy poznawali jego historię. Zdecydowana większość stwierdziła, że jest on ważną postacią.

Pytanie 13. Czy dla Ciebie postać Krzysztofa Kamila Baczyńskiego jest ważna? Dlaczego?

Tak, ponieważ powinniśmy pamiętać o poległych artystach podczas II wojny światowej, którzy podnosili morale ludzi w czasach tak wielkiej tragedii, oraz kształtowali polską kulturę (respondent 1).

Nie interesuje się nim, ale szanuje jego twórczość (respondent 7).

Aktorzy dzięki udziałowi w projekcie mieli możliwość porównania swojej wiedzy o poecie oraz uzyskania nowych informacji o nim, często nie omawianych na lekcjach języka polskiego, co stanowi poszerzenie polonistycznej edukacji uczniów. W pytaniu czternastym uczestnicy zestawiają poziom swojej dotychczasowej wiedzy z nowymi informacjami. Żaden z badanych nie omawiał jeszcze okresu twórczości Krzysztofa Kamila Baczyńskiego na lekcjach języka polskiego.

Pytanie 14. Co sądziłeś o Krzysztofie Kamiliu Baczyńskim przed warsztatem, a co uważasz po zrealizowanym warsztacie?

Nie znałam takiej postaci przed warsztatami. Teraz uważam, że Krzysztof Kamil Baczyński jest ważną postacią historyczną, oraz doceniam jego dzieła (respondent 1).

Uważałam, że był naprawdę ciekawym poetą, a po tych warsztacie, dowiedziałam się również, że był naprawdę ciekawym człowiekiem (respondent 4).

Poznanie postaci Baczyńskiego, ale również warsztaty, ćwiczenia i rozmowy wpłynęły na odbiór projektu przez uczestników, którzy mogli wyrazić o nim swoją opinię. W pytaniu piętnastym uczestnicy mogli ocenić całokształt projektu, który mógł ich zachęcić lub rozczarować. To wpływa na zdanie uczestników, którym będą się oni dzielić ze znajomymi. Wszyscy jednogłośnie uznali, że projekt był wart polecenia.

Pytanie 15. Czy poleciałabyś/polecilibyś udział w projekcie znajomym i dlaczego?

W większej ilości osób może to być zabawne doświadczenie wspólny występ przed publicznością (respondent 2).

Tak, ponieważ same ćwiczenia były naprawdę ciekawe (respondent 4).

Tak, ponieważ to bardzo fajna zabawa i wartościowa (respondent 7).

Aby tworzyć projekty podobne do tego, uczestnicy mogą stworzyć społeczność amatorskiego teatru, a najbliższym dla tego otoczeniem jest ich szkoła. Całość projektu miała rozbudzić w uczestnikach chęć tworzenia teatru i pokazania im jego aspektów, z którymi wcześniej mogli się nie spotkać. Zdania na temat utworzenia stałej grupy w badanym liceum były podzielone.

Pytanie 16. Czy, według Ciebie, w XXVIII LO im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie powinien być prowadzony teatr szkolny? Dlaczego?

Tak, ponieważ teatr wspomaga wyobraźnię i przez teatr poznajemy lepiej literaturę i sztukę (respondent 3).

Tak, ponieważ takie zajęcia są ciekawe i można na nich rozwijać umiejętności, które mogą przydać się później w życiu (respondent 4).

Obojętne mi to (respondent 7).

Pięć osób zwróciło uwagę na potrzebę funkcjonowania teatru w XXVIII Liceum Ogólnokształcącym im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie, jeden uczestnik wyraził niechęć, a jednej osobie było to obojętne. Może to sygnalizować potrzebę staranniejszego dobrania grupy, jeśli szkoła w przyszłości zdecyduje się na prowadzenie grupy teatralnej. Warto zatem przedyskutować to zagadnienie z dyrekcją szkoły.

Spośród problemów, na które warto zwrócić uwagę z pewnością wyróżnia się opóźnienie, z jakim realizowane były niektóre zaplanowane elementy. Uczestnicy nie zawsze byli obecni na zajęciach i nie można było prowadzić odpowiedniego przebiegu warsztatów oraz przygotowań spektaklu wieńczącego projekt. Nieobecność na poszczególnych ćwiczeniach skutkowałą opóźnieniem opracowania niektórych elementów spektaklu wieńczącego projekt. Uczestnicy wykazywali się jednak pracowitością i w momentach, w których obecni byli na zajęciach przejawiali zaangażowanie w naukę swoich kwestii i doskonalenie swojego warsztatu. Umiejętności zdobyte przez uczestników warsztatów z pewnością poskutkują w przyszłości. Grupa współpracowała ze sobą, dla niektórych było to nowe doświadczenie, młodzi aktorzy uczestniczyli w procesie, który jest o wiele ważniejszy niż dane wydarzenie.

3.5. Wnioski

Projekt teatralny *Baczyński – to jestem ja* to przede wszystkim analiza działań ruchu amatorskiego pod kątem czterech funkcji zarządzania. Wykazane zostało, że nie da się ich jednak jednoznacznie podzielić, ponieważ często dane grupy działań przenikają się. Warto jednak posłkować się tymże podziałem, aby uporządkować konkretne zadania i stworzyć podstawę dla kolejnych, co w przypadku niniejszego projektu zaprezentowane zostało w tabeli 2.

Tabela 2. Podział zadań projektu *Baczyński – to jestem ja* według funkcji zarządzania

Planowanie	Organizowanie
<ul style="list-style-type: none"> – utworzenie harmonogramu – stworzenie planu działania – nawiązanie współpracy ze szkołą – zbieranie inspiracji 	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie scenariusza spektaklu – utworzenie zaplecza technicznego projektu – działania przygotowujące promocję – dyskusje z członkami zespołu
Kierowanie	Kontrolowanie
<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie warsztatów teatralnych – motywowanie zespołu – dbanie o autorytet reżysera – zawiązywanie relacji w grupie 	<ul style="list-style-type: none"> – ewaluacja zrealizowanego projektu – badania uczestników projektu – porównanie celów projektu z wykonaniem – zestawienie badań z opinią eksperta

Źródło: opracowanie własne.

Badacz zwraca uwagę, że teatr szkolny jest potrzebny w edukowaniu młodzieży, ponieważ przekazuje cenne wartości oraz zdolny jest do zmiany opinii jego uczestników na dany temat. Realizowany projekt nie tylko przybliżył uczestnikom postać i twórczość Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, lecz także nauczył ich lepiej postrzegać rolę poezji, teatru, kultury czy edukacji polo-

nistycznej. Zestawiając to z uwagami wynikającymi z wywiadu eksperckiego, można dostrzec sukces projektu. Jak zauważa Piotr Jędrzejak:

Ruch amatorski jednak coraz lepiej rozwija się pod kątem warsztatów, spotkań, możliwości obserwowania nowych technologii teatralnych, podglądania różnych pomysłów. Rosną więc umiejętności techniczne i to jest dobry znak [...].

Warto odczytywać te badania w kontekście starszych, aby nie tylko je zestawić z obecnym stanem, lecz także uzupełnić lukę badawczą panującą w tymże obszarze.

Przez odpowiedni dobór treści oraz metod pracy teatr ten wielostronnie angażuje osobowość ucznia, może wpływać na kształtowanie jego postaw ideowych, wyrabiać pożądane cechy charakteru oraz rozszerzać i pogłębiać wiedzę o życiu i świecie (Klass, 1970, s. 58).

Wynika z tego, iż można łączyć funkcje zarządzania oraz ruch teatrów amatorskich. Wiązać się to jednak może ze swojego rodzaju buntem wśród zespołu, o którym mówi Piotr Jędrzejak, dlatego ważne jest, by zachować umiar i rozsądek podczas prowadzenia badań. Nie można zatem podporządkowywać całości niniejszego projektu pod nauki o zarządzaniu, ale pozwolić na swobodę ze strony uczestników oraz intuicję realizatora projektu w niektórych działaniach. Przywództwo pod względem projektu *Baczyński – to jestem ja* oparte było nie tylko na modelach w zarządzaniu, ale też na technikach reżyserskich. Piotr Jędrzejak stwierdza, że „reżyseria to jest bardzo trudne przywództwo. Jeżeli ktoś chce być reżyserem, to musi być przywódcą”.

Coraz częstsze powstawanie ruchów amatorskich motywowane jest wieloma czynnikami. To ważne, aby instytucje, pod które zespół podlega, starały się dbać o niego, wypracowywać kompromisy i zapewniać działalność grupy. Projekt realizowany wraz z XXVIII Liceum Ogólnokształcącym im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie pokazał, że placówka gotowa jest organizować zajęcia teatru szkolnego i zaciekawiać uczniów tą formą działań pozalekcyjnych. Ruch amatorski to często także wspólne i wzajemne relacje aktorów, którzy otrzymują możliwość kreowania własnych postaci oraz historii przekazywanych szerszemu gronu, to okazja do wyrażania swoich myśli i aktywnego uczestniczenia w kulturze (Holdsworth, Milling i Nicholson, 2017, s. 7). Na prośbę o wskazanie motywacji do powstawania teatrów nieprofesjonalnych Piotr Jędrzejak odpowiada:

To akt komunikacji niewerbalnej, komunikacji symbolicznej, komunikacji opowiadającej historie, które w nas drzemią. To sama praca z teatrem jest powodem powstawania amatorskich grup. Głód teatru jest zapisany w naszym kodzie kulturowym.

Niniejszy rozdział uzupełnia lukę badawczą, ale również stanowi element wskazania nowych możliwości prowadzenia badań wśród nieprofesjonalnych

grup, które mają coraz częściej większy udział w tworzeniu tożsamości kulturowej małych społeczności. Wartości przekazywane na początkowych etapach edukacji często mogą owocować przyszłymi sukcesami w dziedzinach kultury lub samej chęci jej kreowania, bycia aktywnym uczestnikiem. Ważne zatem jest, aby dbać o rozwój kulturalny nie tylko na szczeblu dużych instytucji, lecz także pośród amatorskich ruchów w lokalnym środowisku. W tym celu pomocne mogą okazać się nauki o zarządzaniu i umiejętności komunikowania się w amatorskich przestrzeniach scenicznych.

Podsumowanie

Rozdział jako sprawozdanie z projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* ukazuje kolejne etapy i działania powiązane z tymże przedsięwzięciem. Analiza kolejnych funkcji zarządzania w odniesieniu do tła teoretycznego i badań empirycznych spełnia cel, jaki postawił sobie autor. Mimo światowej epidemii, która doprowadziła do zawieszania działalności sektorów edukacji, kultury czy gospodarki, udało się w miesiącach październik – marzec przeprowadzić zdecydowaną większość działań, które zakładał projekt. Sam proces realizacji jest istotny, co było często podkreślane w poprzednich podrozdziałach, ponieważ to on kreuje w głównej mierze uczestników. Autor uzupełnia lukę badawczą w obszarze teatrów szkolnych i zarządzania nimi.

Projekt teatralny *Baczyński – to jestem ja* realizowany był z myślą o rozwijaniu zdolności teatralnych młodzieży, a jego celem było wystawienie spektaklu związanego z twórczością poety czasów II wojny światowej. Praca z młodzieżą oraz innymi osobami zaangażowanymi w projekt pokazała, że warto jest stosować się do funkcji zarządzania i porządkować pracę w ten sposób, choć, jak wykazuje wywiad z Piotrem Jędrzejasem, może być to niebezpieczne w przypadku pracy z profesjonalnymi teatrami. Teatr młodzieży zawiera w sobie jednak pewne elementy, które są dosyć elastyczne. Sami uczniowie często są zaciekawieni działaniami teatralnymi, podejmowaniem wyzwań, szukaniem nowych rozwiązań. Teatr amatorski stanowi ucieczkę od problemów mniejszych lub większych i może być płaszczyzną rozwiązywania konfliktów i dylematów, z jakimi mierzą się jego uczestnicy (Rędzioch, 2015, s. 194). Synkretyzm działań teatralnych i nauk o zarządzaniu pokazuje, że dyscypliny te mogą współgrać i dopełniać się wzajemnie. Samo połączenie roli reżysera i kierownika może o tym stanowić. Nauki można zsynchronizować, a w przypadku pracy z młodzieżą jest to częściowe uzupełnienie luki badawczej, jaka ma miejsce w badaniach na ten temat. Podkreślane jest to między innymi przez Ćwikłę (2016, s. 125):

Impuls do planowania, organizowania i przeprowadzania konkretnych czynności ma zbliżone źródło. Tak rozumiane zarządzanie i tak postrzegany teatr to zatem dwa skład-

niki społecznych interakcji, które dają niezwykle możliwości wywierania pozytywnego wpływu na grupę, a wręcz odnajdywania wspólnoty na nowo.

Chociaż nie doszło do zrealizowania głównego celu należy zwrócić uwagę, że nie zawsze to efekt końcowy, dzieło, stanowi najważniejszy punkt. W zarządzaniu humanistycznym, jak zostało wcześniej wspomniane, istotne są procesy. Badacze zajmujący się teatrem często podkreślają rolę całego kształtowania się spektaklu. W odniesieniu do niniejszego projektu istotniejsze stały się właśnie procesy towarzyszące badaczowi i zespołowi.

Teatr, także młodzieżowy, może oddziaływać zarówno na jego uczestników, jak i widzów i szerszą społeczność. Nie wyklucza się, że będzie on zaciekawiał i gromadził wokół siebie coraz więcej sympatyków, gdyż coraz częściej pojawiają się w nim technologie i metody adekwatne do współczesnej młodzieży. O takim teatrze Karasińska mówi: „jeśli nie chce być anachroniczny, musi pójść nową drogą. Jeśli chce zainteresować młodych ludzi, musi mówić ich językiem” (2015, s. 42). Realizator zdobył cenne doświadczenie, które z pewnością posłuży mu w przyszłych działaniach w obszarze teatru. Nie ulega wątpliwości, że już samo uczestnictwo w zajęciach wzbudziło w młodych ludziach chęć realizowania siebie, a jest to jeden z najbardziej wartościowych aspektów, jakie oferuje teatr, który w najbliższej przyszłości może stać się częstym narzędziem edukacyjno-terapeutycznym.

Bibliografia

- Braun, K. (2013). Autorytet reżysera w teatrze. *ER(R)GO. Teoria – Literatura – Kultura*, 1(26).
- Cybulska, D. (2013). Wykorzystanie metody obserwacji w naukach społecznych. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6).
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Ćwikła, M. (2016). Najnowsze strategie komunikacji teatralnej jako źródło inspiracji dla zarządzania. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ćwikła, M. (2016a). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*. Warszawa: Wydawnictwo Attyka.
- Ćwikła, M. i Rapior, W. (2018). Brak działania napawa nas niepokojem. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(3).
- Ćwikła, M., Góral, A. i Zawadzki, M. (2018). Najciekawsze projekty rodziły się tam, gdzie nie było sztucznych ramek. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(3).
- Drapikowska, B. i Palczewska, M. (2013). Zogniskowany wywiad grupowy oraz techniki projekcyjne jako przykłady jakościowych empirycznych metod badawczych stosowanych w naukach społecznych. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 3(7).

- Goffman, E. (1981). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gromadzka, B., Kaniewski, J. i Wantuch, W. (2015). *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hannowa, A. (1990). *Młodzież i teatr*. Warszawa, Wrocław: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hanusek, M. (2015). Metody aktywnej pracy w teatrze szkolnym. W: B. Gromadzka, J. Kaniewski, W. Wantuch (red.), *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Holdsworth, N., Milling, J. i Nicholson, H. (2017). Theatre, Performance, and the Amateur Turn. *Contemporary Theatre Review*, 27(1).
- Jabłońska, H. (1970). Formy teatralne i repertuar. W: I. Słońska (red.), *Teatr młodzieży*. Warszawa: Instytut Wydawniczy „Nasza Księgarnia”.
- Karasińska, M. (2015). O potrzebie teatru szkolnego. W: B. Gromadzka, J. Kaniewski, W. Wantuch (red.), *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kisielnicki, J. (2014). *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Klass, M. (1970). Teatr dzieci i młodzieży w świetle zadań wychowawczych naszej szkoły. W: I. Słońska (red.), *Teatr młodzieży*. Warszawa: Instytut Wydawniczy „Nasza Księgarnia”.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). Zaangażowane badania jakościowe. *Problemy Zarządzania*, 12(1/45).
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013a). Zarządzanie humanistyczne: zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4/44).
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lehmann, H.-T. (2009). *Teatr postdramatyczny*. Kraków: Wydawnictwo Księgarnia Akademicka.
- Mućko, P. (2016). *Metoda SMART – czyli jak sprytnie formułować cele*. Pozyskano z: <https://www.psychowiedza.com/2014/07/sprytne-cele.html> (1.04.2020).
- Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Olszewska-Gniadek, J. (2009). *Teatr młodzieży w świetle badań na terenie miasta Krakowa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rędzioch, E. (2015). O teatrze w szkole. Opowieść podwójnie dydaktyczna. W: B. Gromadzka, J. Kaniewski, W. Wantuch (red.), *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (DzU 2020, poz. 410 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020 poz. 491 z późn. zm.).
- Siedlecki, A. (2015). *Jak reżyserować? Podstawy reżyserii teatralnej*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Sławińska, I. (1979). *Współczesna refleksja o teatrze*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.

- Świontek, S. (2003). O możliwościach zastosowania w nauce o teatrze pewnych metod badawczych (Perspektywy i ograniczenia). W: J. Degler (red.), *Problemy teorii dramatu i teatru* (t. 2). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Wysocki, R.K. i McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.