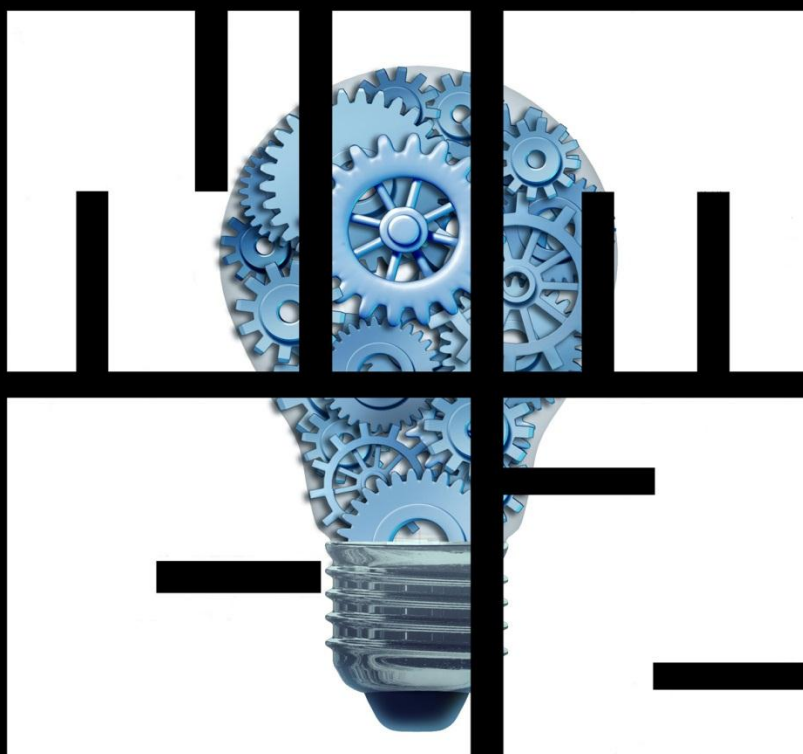


NARODOWY

IOCHRONY ZBIORÓW



INSTYTUT

MUZEALNICTWA

# RAPORT

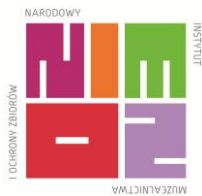
## Strategia Rozwoju Muzealnictwa

### Założenia Programowe

# RAPORT

## Strategia Rozwoju Muzealnictwa

Założenia programowe



Warszawa 2012

# SPIS TREŚCI

---

Muzeum w rozwoju - rozwój muzealnictwa, czyli jak tworzymy strategię rozwoju muzealnictwa. Wstęp.....	5
--	---

## Część I

### Przyszłość muzeów i muzealnictwa w konsultacjach społecznych

Strategia Rozwoju Muzealnictwa w opinii liderów muzealnictwa i przedstawicieli organizatorów muzeów.....	15
Muzeum pomiędzy państwem a rynkiem.....	25
Muzeum w przestrzeni obywatelskiej.....	38
Muzeum jako podmiot edukacji otwartej.....	48

## Część II

### Pomiędzy państwem a rynkiem

Muzeum w systemie administracji publicznej.....	60
Muzeum w przestrzeni obywatelskiej.....	68
Finansowe aspekty działalności muzealnej.....	76

Muzeum pomiędzy państwem a rynkiem.....	80
Ład zarządczy w muzeum.....	93
Muzeum jako organizacja pracy twórczej.....	106

## **Część III**

### **Muzeum w przestrzeni edukacji otwartej**

Rekomendacja wyboru pola strategicznego rozwoju instytucji muzeum i rozwoju sektora muzealnictwa w Polsce.....	111
---	-----

## **Aneksy**

Raport z prac Zespołu Ekspertów ds. przygotowania tez do projektu nowelizacji Ustawy o muzeach.....	127
Lista ekspertów i uczestników prac programowych dotyczących Strategii Rozwoju Muzealnictwa.....	136

# Muzeum w rozwoju – rozwój muzealnictwa, czyli jak tworzymy strategię rozwoju muzealnictwa.

## Wstęp

Inicjatorem i głównym organizatorem prac programowych podjętych z zamiarem stworzenia „Strategii Rozwoju Muzealnictwa” jest Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Przedsięwzięcie to wynika bezpośrednio z celu, jaki postawił przed Instytutem Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, wyznaczając w zakresie jego działalności „(...) gromadzenie i upowszechnianie wiedzy o muzeach, muzealiach, zbiorach publicznych i obiektach zabytkowych; wyznaczanie i upowszechnianie standardów w zakresie muzealnictwa i ochrony zbiorów; kształtowanie świadomości społecznej w zakresie wartości i zachowania dziedzictwa kulturowego oraz prowadzenie badań naukowych”. Strategia powinna umożliwić realizację tego celu, starając się umiejętnie skorelować wszystkie rodzaje działalności wyznaczające misję Instytutu.

Strategia Rozwoju Muzealnictwa powinna być instrumentem bezpośredniej realizacji głównych zadań Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, do których należy m.in: „(...) przygotowywanie dokumentów programowych w zakresie muzealnictwa, w tym także dotyczących zmian legislacyjnych; działanie na rzecz rozwoju muzeów i efektywnego wykorzystania ich potencjału; gromadzenie, przechowywanie, opracowywanie i upowszechnianie danych o muzeach w Polsce bez względu na charakter ich organizatorów; monitorowanie zmian prawa w zakresie swojej działalności i przygotowywanie opinii o wpływach zmian w kontekście działalności muzeów i ochrony zbiorów”. Pośrednio, Strategia powinna służyć realizacji wszystkich pozostałych statutowych zadań NIMOZ-u, w tym zwłaszcza „(...) inicjowaniu, organizacji i prowadzeniu ogólnokrajowych programów własnych i współrealizowanych z innymi podmiotami, z zakresu

muzealnictwa, w tym również powierzonych przez realizację Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego; wspomaganie procesu digitalizacji w muzeach; prowadzeniu działalności doradczej i konsultacyjnej na rzecz muzeów; prowadzeniu działalności edukacyjnej i szkoleniowej we wszystkich zakresach działalności muzeów oraz wspieraniu działalności edukacyjnej muzeów, w tym upowszechnianiu najlepszych praktyk w zakresie edukacji prowadzonej przez muzea”.

Inspiracją dla podjęcia realizacji projektu Strategii był, obok poszukiwania optymalnych środków realizacji zadań powierzonych Instytutowi przez jego organizatora, narastający w środowiskach muzealników niepokój o stan obecny i przyszłe losy muzealnictwa w Polsce. Na decyzję o tym, jaka zostanie wybrana technika programowych prac przygotowawczych miało wpływ przekonanie o znaczeniu opinii środowisk zawodowych sektora muzealnictwa i środowisk pracowników administracji publicznej, realizujących uprawnienia organizatorów muzeów, jak również przekonanie o wadze nastrojów społecznych dla skuteczności projektowanych zmian. Prace te polegały na gromadzeniu opinii środowisk reprezentatywnych dla sektora muzealnego, odnośnie planowanej modernizacji i zmian w zakresie funkcjonowania muzeów. Uznano, że najwłaściwszą drogą uzyskania takich danych jest zorganizowanie wewnątrzśrodowiskowego dialogu. Ma on na celu nie tylko rozpoznanie opinii dotyczących aktualnych problemów w działalności muzealnej, ale również włączenie przedstawicieli środowiska muzealników w formułowanie dyrektyw i wskazanie form oraz metod działania. Konsultacje społeczne i udział przedstawicieli środowisk reprezentujących sektor muzealny pozwoliły pozyskać dane, te natomiast stały się podstawą do przygotowania zarówno założeń programowych, jak i samych treści Strategii Rozwoju Muzealnictwa. Daje to temu projektowi podstawową legitymację, a tym samym szansę wdrożenia rekomendacji i zmian w muzealnej praktyce.

O legitymizacji Strategii można mówić tak w sensie normatywnym, jak i empirycznym. W odniesieniu do społeczności muzealników o legitymizacji normatywnej dla przygotowywanej Strategii będzie można mówić wówczas, gdy wyznaczone w niej cele i sposoby ich osiągnięcia będą zgodne (a w każdym razie nie sprzeczne) z wartościami przypisywanymi działalności w instytucjach

muzealnych podzielanymi przez większość tej społeczności. Wynikać to będzie z utrwalonego przekonania, że przyjęte założenia „strategii zmiany”, a w następnej kolejności szczegółowe rekomendacje reform, zostały sformułowane w zgodzie z wynikami otwartych dyskusji (debaty programowej) i pogłębionych konsultacji. Zadaniem ekspertów i analityków Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, formułujących ostateczny kształt Strategii, jest wskazanie roli i znaczenia społeczności muzealników oraz innych grup społecznych i zawodowych kształtujących sektor muzealnictwa i oddziałujących na niego, w tworzeniu Strategii, jak również umiejętne wskazanie jej adresatów.

O osiągnięciu legitymizacji w sensie empirycznym będzie można orzekać na podstawie ewaluacji kolejnych etapów wdrażania Strategii Rozwoju Muzealnictwa w przyszłości.

W celu pozyskania niezbędnych informacji i budowania warunków sprzyjających legitymacji przygotowywanej Strategii, podjęto działania pobudzające debatę publiczną w społeczności muzealników i szerzej w sektorze muzealnictwa, w dwojakiej formule:

1. otwartych spotkań międzyśrodowiskowych, w ramach debaty programowej realizowanej pod wspólnym tytułem „Czas Muzeów?” i
2. pogłębionych rozmów konsultacyjnych (wywiadów) z wybranymi przedstawicielami zarządów (dyrektorów) i organizatorów muzeów (dyrektorów jednostek administracji publicznej wykonujących uprawnienia organizatora muzeum).

Teksty opublikowane w pierwszej części niniejszego Raportu zatytułowanej „Przyszłość muzeów i muzealnictwa w konsultacjach społecznych”, zostały opracowane przez dr Elżbietę Skotnicką-Illasiewicz, z wykorzystaniem zapisów rozmów konsultacyjnych. Na obecnym etapie prac nad Strategią przeprowadzono osiemnaście takich rozmów, w siedmiu różnych ośrodkach zlokalizowanych na terenie całego kraju. Poszczególne spotkania trwały od jednej godziny 30 minut do czterech godzin. Zapis magnetofonowy każdego z tych wywiadów został udokumentowany w wersji pisemnej i w zdecydowanej większości (16 rozmów)

przesłany do autoryzacji z sugestią wprowadzenia poprawek bądź sprostowań. Z szesnastu przesłanych tekstów tylko pięć zostało poprawionych przez autorów. Uznaliśmy, że brak zwrotu od pozostałych osób jest równoznaczny z akceptacją jego zapisu.

W toku przeprowadzonych rozmów uzyskano cenny materiał, który, będąc opisem zróżnicowanych aspektów funkcjonowania muzeów, stanowi także niezwykle cenny dokument wizji muzealnictwa w Polsce w 2012 roku oraz zawiera dane, których zakres wykracza daleko poza obecny etap prac programowych nad założeniami Strategii. W niniejszym opracowaniu wykorzystano zaledwie część opinii ilustrujących różnorodność stanowisk dotyczących takich zagadnień jak 1. rozumienie celu Strategii, 2. finansowanie działalności i podejmowanie inicjatywy gospodarczej przez muzea, 3. funkcjonowanie muzeum w przestrzeni obywatelskiej i 4. możliwości rozwoju muzeum jako podmiotu edukacji otwartej. Intencją inicjatorów Strategii było przedstawienie różnorodności stanowisk osób biorących udział w tej formie konsultacji oraz taka organizacja i struktura poszczególnych tekstów, w której cytaty z rozmów stanowiłyby ilustrację prezentowanych w tej części Raportu stanowisk. Z tego też względu cytaty wybrane z zapisów rozmów zostały wyróżnione kursywą. Zgodnie z przyjętą zasadą tych konsultacji i umową zawartą z rozmówcami, zachowano ich anonimowość.

Strategia Rozwoju Muzealnictwa jest zatem tworzona na warunkach porozumienia możliwie szerokiego kręgu podmiotów zainteresowanych rozwojem muzeów, czy muzealnictwa, ze względu na łączące je z tą problematyką lub z tą sferą działalności publicznej relacje zawodowe, administracyjne, czy społeczne. W jej tworzeniu wykorzystywana jest w szczególności wiedza socjologiczna i wiedza o metodach kształtowania komunikacji społecznej, co ma na celu umożliwienie rzeczywistego włączania tych podmiotów w działania opiniotwórcze i programowe związane z powstawaniem Strategii.

W imieniu autorki i realizatorki tej fazy konsultacji, dr Elżbiety Skotnickiej-Illasiewicz oraz całego Zespołu ekspertów zaangażowanych w przygotowanie niniejszego Raportu, wypada złożyć serdeczne podziękowania wszystkim rozmówcom - uczestnikom konsultacji - za wyrażenie zgody na przeprowadzenie rozmów, za poświęcony czas i prawdziwie fascynujące spotkania.



Druga część Raportu, zatytułowana „Pomiędzy państwem a rynkiem” zawiera wstępną diagnozę oraz rekomendacje programowe, których autorami są współpracujący z NIMOZ eksperci, reprezentujący rozmaite dziedziny wiedzy społecznej, ekonomicznej, prawnej i administracyjnej. Są to zarówno badacze naukowci, jak i praktycy tworzenia i stosowania prawa oraz teoretycy i praktycy zarządzania w instytucjach publicznych.

Idea porządkująca tę drugą część opracowania założeń Strategii, wyrażona jej tytułem, podkreśla główne wyzwanie stojące dzisiaj przed muzeum. Pozostając wyspecjalizowaną instytucją kultury, kwalifikowaną w sensie prawnym, jest także podmiotem gospodarczym, wykonującym swoje zadania statutowe z coraz większym udziałem działalności gospodarczych, czy to w zakresie tylko gospodarki publicznej, czy także, coraz częściej, skomercjalizowanej działalności gospodarczej o charakterze rynkowym. Tytuł ten pozwala zatem także scharakteryzować obydwie grupy zagadnień odnoszących się tak do tożsamości instytucjonalnej, jak i do praktyki zarządzania rozwojem muzeum. Jednym zagadnieniem jest polityka władz publicznych i administracji, zwłaszcza reprezentujących organizatora muzeum, ale także wszystkich pozostałych władz publicznych, ogólnopaństwowych, czy samorządowych, których działania mają (lub w pewnych okolicznościach mogą mieć) wpływ na funkcjonowanie i rozwój muzeum. Drugim zaś jest rynek, który nie powinien być traktowany przez instytucje kultury, w tym także muzea, jako źródło zagrożeń, ale jako potencjał nie wykorzystywanych dotąd szans rozwoju. Z tej perspektywy będziemy opisywać specyfikę działalności muzealnej jako działalności kulturotwórczej, która w pewnym zakresie i pod pewnymi warunkami, będzie mogła posłużyć się rynkiem w celu uzyskania dodatkowych źródeł finansowania swojej działalności statutowej, ale także wzbogacić dotychczasowe formy organizacyjno-prawne realizacji misji i zadań muzeum o formy działalności właściwe praktyce gospodarczej (spółki prawa handlowego, spółdzielnie). Aby lepiej scharakteryzować obecną tożsamość instytucji muzeum, aby odczytać ją w systemie państwa, proponujemy zastosowanie wykładni statusu i pozycji ustrojowo-prawnej muzeum w perspektywie stricte konstytucyjnej, która, zdaniem autorów Raportu, powinna być odtąd głównym punktem odniesienia wszelkich projektów legislacyjnych, które miałyby na celu kształtowanie roli i rozwoju muzeum, czy to w stosunkach

publiczno-prawnych, czy społecznych, czy wreszcie w stosunkach gospodarczych, gdzie najtrudniej jest określić autentycznie podmiotową pozycję muzeum. Efektywność rozwoju muzeum jako instytucji kulturotwórczej, jako organizacji gospodarczej, wreszcie jako podmiotu współkształtującego kulturę pamięci i wpływającego na kondycję życia wspólnotowego, zależy od tego, w jakim stopniu i przy pomocy jakich narzędzi muzeum będzie odnosić się do przestrzeni obywatelskiej i jak będzie wpływać na stan naszej świadomości obywatelskiej.

Zaproponowanie w Strategii Rozwoju Muzealnictwa perspektywy ideowo-programowej zatytułowanej „Muzeum w przestrzeni obywatelskiej” ma umożliwić zarówno wpisanie się muzeum w ład ogólnoustrojowy państwa, jak i otworzyć muzeum na perspektywę działalności organizacji samorządnej i współtworzącej kulturę oraz praktykę instytucjonalną naszej samorządności obywatelskiej. W tym zakresie rekomendujemy przede wszystkim potraktowanie muzealnej rady powierniczej jako formy organizacji usamorządowania muzeum, tak w jego relacjach zewnętrznych, jak i dla wyzwolenia zmian w zakresie kultury zarządzania samą instytucją muzealną rozumianą jako byt społeczny i gospodarczy, który obejmuje pracowników, ich pracownicze interesy, kompetencje i umiejętności, idee, potencjał wiedzy i twórczości, kulturę współpracy i zaufania. Druga rekomendacja w tym względzie dotyczy konieczności budowy muzealnego ładu zarządczego, którego kształtowanie się na wskazanych w tym Raporcie zasadach jest warunkiem koniecznym rozwoju muzeum - muzeum, które jest rozumiane i promowane jako organizacja twórcza i innowacyjna, samorządna, oddziałująca na kształt przestrzeni obywatelskiej, wreszcie organizacja, która ma bez kompleksów, efektywnie z ekonomicznego punktu widzenia i twórczo w sensie działalności instytucji kultury, wpływać na zmiany i rozwój określonych dziedzin naszej kultury intelektualnej, artystycznej i społecznej (np. w dziedzinie edukacji otwartej, jak to rekomendujemy w naszym Raporcie).

Istotnym założeniem metodologicznym prac nad Strategią, znajdującym potwierdzenie w treści i strukturze niniejszego Raportu, jest wskazanie jednego obszaru działalności kulturotwórczej muzeum, który powinien być objęty Strategią w pierwszej kolejności, jako swego rodzaju „pole strategiczne”. To na tym polu

proponujemy sprawdzić zasadność i skuteczność założeń samej Strategii i możliwość jej realnego wykorzystania przez muzea i organizatorów muzeów. Organizatorzy będą mogli poprzez podjęcie własnych działań, według wskazań i rekomendacji zaproponowanych w Strategii, przeprowadzić zmiany umożliwiające osiągnięcie zakładanych rezultatów. W tym przypadku polem strategicznym jest edukacja, definiowana w Strategii jako edukacja otwarta. W proponowanym „systemie” muzeum nie jest zredukowane do roli instytucji uzupełniającej proces nauki w szkole, lecz jest równorzędnym podmiotem edukacji, tworzącym treści i organizującym niezależnie własną ofertę edukacyjną, odnajdując się w powszechnej przestrzeni edukacji otwartej, jako jednostka samodzielna, wyspecjalizowana do podjęcia odpowiedzialności za istotny fragment działalności edukacyjnej.

Należy zaznaczyć, że wskazanie jednego pola strategicznego jest konsekwencją opinii dyrektorów muzeów biorących udział w konsultacjach nad Strategią i z dyskusji prowadzonych w ramach debaty społecznej. Sceptycyzm większości dyrektorów co do skuteczności całego przedsięwzięcia, jakim ma być Strategia Rozwoju Muzealnictwa, łączył się z jednogłośnym stwierdzeniem, że jeśli już miałyby dojść do jej powstania, to trzeba zdecydować się tylko na jeden obszar działalności muzealnej, do którego powinny być zastosowane najważniejsze przesłanki Strategii. Obszarem tym powinna być edukacja i działalność edukacyjna muzeów. Z tym „wyborem” (bo tak należy rozumieć opinię dyrektorów muzeów uczestniczących w konsultacjach społecznych) spotyka się jednoznaczne wskazanie ze strony zaangażowanych w pracę nad Strategią ekspertów. Działalności edukacyjnej muzeów nie powinno się zawężać do sprofilowanej działalności wyodrębnionego działu muzeum. Powinna ona zostać potraktowana jako działalność integrująca całe muzeum i sfera, w której realizują się możliwości twórcze całego zespołu pracowników. Rekomendacja ta opiera się na obserwacji praktyki muzealniczej oraz na analizie doświadczeń autorskiego programu Akademia Zarządzania Muzeum (realizowanego w 2011 roku pod patronatem i na zlecenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego), a także na analizie „Raportu o stanie edukacji muzealnej w Polsce”, który powstał z inicjatywy i w ramach pracy własnej pracowników muzeów zrzeszonych w Forum Edukatorów Muzealnych.

Proponujemy zatem Czytelnikowi Raportu, aby spojrzął na rozdział „Muzeum w przestrzeni edukacji otwartej” jak na rekomendację takiego rozwoju wszystkich działalności kulturotwórczych muzeum, aby w prowadzeniu edukacji otwartej mogły zostać zweryfikowane możliwości wykorzystania zarówno zbiorów muzealnych jak i wiedzy, kwalifikacji i zdolności pracowników muzeum. Muzealna oferta edukacyjna stanie się wkrótce realną alternatywą dla części istniejących programów i organizacji edukacji powszechnej, a umiejętność przygotowania takiej oferty, zgodnej z tendencjami rozwoju społecznego (ale także gospodarczego) jest istotną kompetencją muzealników. Dotyczy to też możliwości włączenia się muzeum w procesy edukacji społecznej, zwłaszcza w te działania edukacyjne, które obecnie dzięki programom i środkom Unii Europejskiej, są ukierunkowane na rozwój osobowy i społeczny osób starszych, bezrobotnych, zagrożonych wykluczeniem społecznym, czy wreszcie na rozwój ogólnej edukacji obywatelskiej, która w zetknięciu z muzeum, z jego zbiorami i dostępnymi w nim treściami, zawsze powinna być czynnikiem rozwijania i promowania narodowej, lokalnej, ale także europejskiej kultury pamięci. Zaangażowanie muzeum w tworzenie innowacyjnych programów edukacyjnych, które w dłuższej perspektywie mogą wpływać na ukształtowanie w Polsce nowoczesnego systemu edukacji otwartej, pozwoli wykorzystać lepiej kompetencje pracowników muzeum i ich naturalne predyspozycje do personalizacji edukacji.

Strategia Rozwoju Muzealnictwa stanowi zatem całokształt działań programowych i opiniotwórczych podejmowanych pod kierunkiem Narodowego Instytutu Muzealnictwa Narodowego i Ochrony Zbiorów, we współpracy z innymi podmiotami, reprezentującymi zarówno poszczególne grupy i kategorie muzeów, rozmaite grupy zawodowe i społeczności muzealników, jak i przedstawicielei różnego rodzaju władz i administracji publicznej (zarówno tych administracji, które pełnią funkcje organizatorów, jak i innych, które tylko pośrednio wpływają, albo mogą wpływać na stan i możliwości rozwoju muzeów). Ponadto, w tworzeniu Strategii uczestniczą przedstawiciele instytucji nauki i inne instytucje rozwoju wiedzy (np. społeczne i korporacyjne organizacje rozwoju wiedzy) oraz podmioty społeczeństwa obywatelskiego, wspierające rozwój muzeów, np. w zakresie promocji kolekcjonerstwa, edukacji obywatelskiej, rzecznictwa społecznego.

Celem Strategii jest uruchomienie i wsparcie merytoryczne procesu rozwoju muzeów, jako takich instytucji kultury pamięci, które kształtują polskie życie społeczne, kondycję moralną, kulturę intelektualną i artystyczną społeczeństwa, jego tożsamość wspólnotową, poziom wykształcenia i uwrażliwienia na wartości kultury humanistycznej.

Niniejszy Raport nie jest pierwszym dokumentem relacjonującym stan prac programowych dotyczących Strategii. Wydawany od kilku miesięcy Biuletyn Programowy NIMOZ prezentuje systematycznie artykuły autorskie, opracowania i relacje z przebiegu debaty programowej, które są dokumentacją źródłową prac programowych związanych ze Strategią, ale stanowią też zapis debaty programowej prowadzonej wcześniej podczas konferencji programowych debaty „Czas muzeów?”. Raport, jako inna forma prezentacji stanu prac nad Strategią jest dokumentem relacjonującym całokształt działań programowych i opiniotwórczych, zarówno pochodzących z debaty, jak i z konsultacji społecznych prowadzonych z liderami muzealnictwa i przedstawicielami organizatorów, zawiera także przygotowany przez ekspertów NIMOZ oficjalny i usystematyzowany przekaz treści programowych dotyczących wstępnej diagnozy stanu muzeów i muzealnictwa oraz ich rekomendacje w zakresie planowanych, czy postulowanych kierunków rozwoju tych instytucji. Jest to dokument, na podstawie którego powinna nadal toczyć się dyskusja programowa, której z kolei efektem powinno być podjęcie odpowiednich działań w zakresie legislacji, w zakresie wspierania edukacji i rozwoju zawodowego, w zakresie wspierania działań i inwestycji muzealnych itp.

W związku z tym, podjęte jeszcze przed powołaniem NIMOZ, pod kierunkiem Departamentu Dziedzictwa Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego prace programowe, których rezultaty zostały opublikowane w Raporcie z prac Zespołu Ekspertów ds. przygotowania tez do projektu nowelizacji Ustawy o muzeach, zostały inkorporowane do Strategii i stanowią integralną część materiału programowego. Raport z prac Zespołu Ekspertów jest aneksem do niniejszej publikacji (pełna treść raportu jest dostępna on-line pod adresem: <http://www.nimoz.pl/pl/aktualnosci/informacje/raport-zespołu-ekspertów-ds-przygotowania-tez-do-projektu-nowelizacji-ustawy-o-muzeach-rekomendacje>).

Ten wkład pracy twórczej zespołu eksperckiego, który przygotował całościowe opracowanie merytoryczne, oddajemy do oceny bezpośrednio zainteresowanych, a także opinii publicznej.

## Część I

# Przyszłość muzeów i muzealnictwa w konsultacjach społecznych.

## Strategia Rozwoju Muzealnictwa w opinii liderów muzealnictwa i przedstawicieli organizatorów muzeów

Zgodnie z przyjętą przez zespół ekspertów Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów koncepcją tworzenia Strategii Rozwoju Muzealnictwa, warunkiem kluczowym opracowania Strategii jest zdefiniowanie następujących czynników: 1. celu Strategii, 2. zasięgu jej działania, 3. zasobów kompetencyjnych i infrastrukturalnych oraz 4. zdolności współdziałania w procesie jej realizacji, tak wewnątrz tych instytucji jak i w ich otoczeniu zewnętrznym. W konsekwencji jest to także warunkiem stworzenia optymalnych warunków funkcjonowania i rozwoju zarówno samych instytucji muzealnych, jak i poszczególnych grup zawodowych, czy społecznych, skupionych wokół muzeów.

### Cel strategii:

W ocenie większości uczestników rozmów konsultacyjnych, zdefiniowanie celu Strategii nie jest możliwe bez „*podjęcia poważnej analizy i debaty (która powinna być rozpoczęta od samej góry, od Rady Ministrów) nad miejscem, znaczeniem kultury w strategii państwa. (...) Rezultaty takiej debaty musiałyby znaleźć odzwierciedlenie w budżecie na kulturę, której znaczenie wreszcie byłoby zauważone. W opracowaniu strategii muzealnictwa musimy sformułować odpowiedź na pytanie czym jest kultura w sferze publicznej. Musimy definitywnie*

*oddzielić interesy jednostkowe od sfery publicznej, te z kolei od interesów politycznych, utożsamianych z politycznym lobby”. W jednej z wyrażanych opinii stwierdzono, że „nie pozbyliśmy się dziedzictwa PRL-u i nadal myśli się o polityce kulturalnej, która nie jest inwestycją w przyszłość tylko jest zaspakajaniem interesów różnych grup społecznych, takich jak lobby środowiska artystycznego, lobby ludzi kultury, natomiast nie ma tutaj kompletnie myślenia, że inwestujemy w przyszłość, wychowujemy przez kulturę młode pokolenie Polaków, niesiemy pomoc w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości, zwiększamy też szanse rozwoju całego kraju. To myślenie o kulturze jako o pewnej inwestycji na przyszłość nie przebiło się”.*

Wzmocnieniem tych opinii były wypowiedzi wskazujące na konieczność znalezienia punktu wyjściowego - czyli zdefiniowania celu, ale także określenie priorytetu, który chcemy osiągnąć w przyszłości. Przestrzegano przed rozproszeniem zadań Strategii poprzez wskazywanie wielości celów, czy priorytetów. Ich osiągnięciu winny być podporządkowane kooperacyjne działania różnych podmiotów. Ten kierunek myślenia wynikał z przekonania, że to nie Strategia wyznacza cel modernizacji muzealnictwa, a przeciwnie - cel określa założenia Strategii, która ma wyznaczyć ramy, kierunki, ma stanowić drogę do osiągnięcia tego celu, który został wypracowany w szerokiej, międzyśrodowiskowej debacie. Strategia ma być zatem swego rodzaju „planem głównym”, mapą drogową prowadzącą do tak określonego celu.

Jednakże, tendencja do rozpraszania celów i priorytetów Strategii pojawiła się w kilku wypowiedziach, których autorzy wiązali z opracowaniem i realizacją Strategii możliwość równoczesnego rozwiązania większości problemów polskiego muzealnictwa. W tym nurcie wypowiedzi szczególnie silnie wskazywano przede wszystkim na niedostatki finansowe muzeów.

W kontekście fragmentu rozmów dotyczących celu i sensu Strategii podejmowano generalną kwestię konieczności redefinicji muzeum jako instytucji kultury. Powszechnie podkreślano postulat tzw. „autonomii muzeów”, funkcjonujących w myśl zasady nieskończonej ilości samodzielnie działających podmiotów. Jednocześnie pojawiał się postulat takiego rozwoju muzeum, by stało się ono instytucją odnajdującą równowagę między działaniami na rzecz własnego



środowiska, a zaspokajaniem, czy rozbudzaniem potrzeb potencjalnych odbiorców i przyczynianiem się do budowania relacji społecznych. W konkluzji uznano, że generalnym zadaniem kultury, a muzeów w szczególności winno być „*otwieranie granic wyobraźni, granic twórczości, niezbędnych dla pobudzenia zdolności innowacyjnych polskiego społeczeństwa, (...) wystarczy gdy w strategii będą sformułowane tylko dwa cele: po pierwsze - twórczość i przestrzeń wolności, po drugie - edukacja kreatywna, pobudzająca myślenie i zdolność do wspólnotowego działania*”.

### **Zasięg działania Strategii**

Przewidywanie zasięgu działania projektowanej Strategii oceniać należy w trzech wymiarach : środowiskowym, administracyjno-prawnym i społecznym.

Środowisko muzealników. Inspiratorem działań na rzecz powstawania Strategii modernizacji muzealnictwa w Polsce jest Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, ale metoda szerokich konsultacji społecznych, pozyskiwania opinii różnych środowisk zawodowych i społecznych podjęta w procesie jej przygotowania wytworzyła warunki współuczestnictwa opiniotwórczych grup zawodowych muzealników w wyznaczaniu celu tej Strategii, jej programowych założeń i wskazania generalnych kierunków jej działania. Zarówno tematyczne konferencje programowe prowadzone w ramach debaty „Czas Muzeów?”, jak i pogłębione wywiady, rozmowy konsultacyjne z dyrektorami muzeów, z przedstawicielami organizatorów muzeów oraz z przedstawicielami nauki, przyczyniły się do pobudzenia debaty społecznej na temat problemów, skali potrzeb i możliwości modernizacyjnych muzeów. Zaangażowanie w tworzenie Strategii coraz liczniejszych grup zawodowych muzealników i przedstawicieli organizatorów daje szansę upowszechnienia postaw gotowości współuczestnictwa we wdrażaniu zmian projektowanych w ramach Strategii, przy założeniu przewyciężenia najważniejszych istniejących i przewidywanych barier jej realizacji.

O ile uczestnikami pierwszego etapu inspirowanych przez NIMOZ konsultacji środowiskowych, była relatywnie wąska grupa dyrektorów muzeów

i przedstawiciele ich organizatorów, to otwarty dostęp do wyrażenia swojej opinii w ramach debaty, poprzez zaproszenie do udziału w konferencjach programowych miał każdy pracownik muzeum, każdy przedstawiciel administracji publicznej działającej w imieniu organizatora muzeum, a także każda osoba, która ze względu na swe zainteresowania zawodowe lub społeczne chciałaby zaprezentować swoje stanowisko merytoryczne, bądź opinię na temat dyskutowany podczas konferencji programowych. W rozmowach z dyrektorami padało wiele sceptycznych opinii na temat gotowości do zmiany, nie tylko w grupie dyrektorów muzeów, ale w ogóle wśród pracowników większości zespołów muzealnych. Oceniano, że *„w praktyce (...) środowiska muzealne są niesłuchanie konserwatywne i nie nastawiane na zmianę, są nastawione raczej na trwanie i na obronę swoich pozycji, które ekonomicznie, choć są skromne, a często bardzo skromne, to jakoś da się przeżyć”*. W wielu wypowiedziach wskazywano na powierzchowność w deklarowaniu chęci zmian, która utrzymuje się tak długo, póki nie dotyczy konkretnych osób, czy konkretnych zespołów. Jako dominujące przyczyny niepewności, czy wręcz niechęci, podawano niskie kompetencje muzealników, obawy utraty pracy (dochodów), przywiązanie do rutyny, lęk przed innowacjami technicznymi.

Wskazywano, że często przyczyną niechęci, czy tylko niepewności wobec czekających muzea zmian, są niskie kompetencje znacznej części środowiska tworzącego zespoły poszczególnych muzeów. Sugerowano, że najwłaściwszą drogą dla ich podniesienia byłyby szkolenia nie tyle poszczególnych osób, co całych zespołów muzealnych równocześnie - od dyrektora po pracowników technicznych. Zwracano uwagę zarówno na problemy związane z kosztami szkoleń jak i zastanawiano się nad ich najskuteczniejszą formułą. Zgłoszona została propozycja organizowania szkoleń w miastach wojewódzkich, co istotnie obniżyłoby koszty uczestnictwa. Formułowano postulat pokrywania kosztów szkoleń, łącznie z wymianą pracowników między muzeami, jak i praktyk poza krajem przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Szkolenia związane z wymianą doświadczeń czy z promocją stosowanych w praktyce rozwiązań, przyczyniałyby się do poszerzania wyobrażeń o różnorodności możliwych inicjatyw w pracy muzealników, skłaniałyby do podejmowania zmiany.

Przykładem sceptycznego nastawienia do planowanej Strategii było stwierdzenie, że *„dalekie perspektywy nie bardzo mają sens, bo jak wiadomo, życie boleśnie weryfikuje wszelkie dalekosiężne strategie. To jest potrzebne i ważne, bo wyznacza jakiś kierunek ale wiemy, że jest w nich wiele pobożnych życzeń, które mają niewielkie szanse spełnienia. Te wielkie strategie to są wszystko założenia, które w zderzeniu z praktyką i rzeczywistością muszą zostać wypełnione treścią, praktyką która niewiele z tymi marzeniami ma wspólnego”*.

Organizatorzy muzeów. Politycy i urzędnicy, reprezentujący organizatorów muzeów, niezależnie od pozycji zajmowanej w strukturze administracji publicznej, są postrzegani przez zdecydowaną większość dyrektorów, z którymi przeprowadzono rozmowy, jako potencjalni przeciwnicy głębokich zmian mających na celu modernizację zarządzania i zmianę zasad finansowania muzeów. Ich kompetencje i zdolności rozumienia misji muzeów oceniano bardzo krytycznie. Odnotowano dość powszechnie wyrażane opinie, że *„sfera publiczna i wydatki na kulturę nie reprezentują przemyślanych programów opieki nad tą (...) ważną sferą życia społecznego, (...) choć powstają rządowe strategie rozwoju, słabo uzasadnione i mało przekonujące (...) trudno i niechętnie wdrażane”* i dalej *„już parę strategii było opracowanych i nic z nich nie zostało wprowadzone”*. W odniesieniu do organizatorów również wskazywano na potrzebę podnoszenia ich kompetencji zarządczych. Sugerowano, że korzystne mogłoby być organizowanie szkoleń wspólnych dla muzealników i przedstawicieli administracji sprawujących funkcje organizatora muzeów.

Goście - zwiedzający - partycypanci. Obserwacje rosnącej liczby odwiedzających kolejne ekspozycje w muzeach, potwierdzone badaniami społecznymi i danymi GUS, wskazują na istotny wzrost zainteresowania kontaktami z muzeum. Zauważane tendencje w społecznym otoczeniu mogą szczególnie sprzyjać modernizacji muzeów, poszerzaniu zasięgu pozytywnego odbioru realizacji Strategii. Z wypowiedzi kilku dyrektorów można wysnuć wniosek, że obserwacja praktyki społecznej i działań, czy decyzji politycznych, wskazuje na rażące niezrozumienie funkcji i znaczenia kultury dla podnoszenia aspiracji kraju. Goście, zwiedzający, partycypanci, czyli obywatele, coraz powszechniej włączają kontakt z instytucją kultury w swoje codzienne życie i spędzanie czasu wolnego

z rodziną, czy z przyjaciółmi. W aspirujących środowiskach rodzinnych utrwała się świadomość formacyjnej, a nie tylko dekoracyjnej funkcji sztuki. W kontraście do postawy znacznej części urzędników, nie nastawionych na zaspakajanie tych potrzeb, tworzą się zorganizowane grupy społeczne, fundacje, stowarzyszenia, które zaczynają dyktować pewne kierunki rozwoju, kształtować zasady formowania polityki kulturalnej. Muzeum staje się coraz częściej miejscem spotkania nie tylko ze sztuką, z obiektami muzealnymi, ale również miejscem spotkań z rodziną, z przyjaciółmi, grupami wspólnych zainteresowań. Ta wzrastająca rola muzeum w życiu społeczności lokalnych może być szczególnie ważnym argumentem na rzecz opracowania strategii modernizacji muzeów, jeśli postawi sobie za cel istotne poszerzenie oferty muzealnej o działalność edukacyjną i integracyjną.

### **Zasoby kompetencyjne i infrastrukturalne.**

W uwagach dyrektorów (rzadziej w uwagach przedstawicieli organizatorów) podnoszono kwestie związane z koniecznością rozwoju zawodowego pracowników muzeów, zwracano uwagę na niedostatki form i środków podnoszenia kwalifikacji. Dominowało stanowisko, że kwalifikacje muzealnika zdobywa się nie na specjalistycznych, muzealnych studiach, ale w czasie praktyki w muzeum. Wielomiesięczne studia podyplomowe były w większości oceniane krytycznie, jako nazbyt nastawione na pozyskiwanie wiedzy teoretycznej i ostatecznie mało przydatne w praktyce muzealnej. Wskazywano, że akademickie studia muzealnicze według programu realizowanego w trybie uniwersyteckim, nie przystają do warunków i tradycji działalności muzeów w Polsce. Dodatkowym argumentem były obawy, że oczekiwanie na absolwentów takich studiów mogłoby przeciągnąć w czasie wzrost poziomu kwalifikacji pracowników, a zamierzenia modernizacyjne wymagać będą zmian w tym zakresie w możliwie najkrótszym terminie. Wydaje się jednak, że opinie na temat akademickich studiów dla muzealników były formułowane bez szczegółowej znajomości dostępnych programów w tym zakresie.

Szczególnie wiele miejsca w prowadzonych rozmowach poświęcano niedostatkom infrastruktury muzeów. Przytaczano szereg przykładów lokalizacji muzeów w prestiżowych, zabytkowych obiektach, ale często zdewastowanych i nie przystosowanych do potrzeb nowoczesnego muzeum. W tym kontekście podnoszono nieprzystawalność ustawy o zamówieniach publicznych do potrzeb muzeów, czy instytucji kultury w ogóle. Zwracano uwagę na trudności przewidywania kosztów renowacji nie tylko zabytkowej siedziby muzeum, ale również samych obiektów muzealnych.

Szczególnie wiele uwag krytycznych formułowano pod adresem przedstawicieli organizatorów. W wielu wypowiedziach wyrażano obawę, że niezależnie od tego jak ambitna programowo i pożądana społecznie będzie Strategia, to urzędy, od których naprawdę zależeć będzie jej wdrożenie, nie będą tym zainteresowane. Jeśli te bariery nie zostaną przełamane, to *„inicjatywa strategii pozostanie w próżni, nie dlatego, że NIMOZ wymyśli taką, czy inną strategię, ale ze względu na to, kto będzie ją realizował, kto będzie recypować tą strategię. Ja nie widzę takiej chęci, takiej woli, ani ze strony elit politycznych, ani ze strony elit kulturalnych”*. Ostatecznie konkludowano, że *„celem strategii powinna być zmiana mentalności pracowników instytucji kultury. Potrzebne są wzorce, wzorce dobrej roboty i rola ministra lub innego organizatora, który zrozumie znaczenie kultury dla rozwoju kraju”*. Dominowało przekonanie, że niezależnie od usytuowania administratorów kultury, muzealnicy nie mają poczucia, że ich praca jest doceniona, że są niezbędni: *„Gdyby państwo powiedziało, wy muzealnicy, wy pracownicy kultury, zajmujecie się czymś bardzo ważnym, będziemy się starali wam pomóc, was wspierać tylko wy też się starajcie. Podpiszmy taki pakt dwustronny: wy się reformujecie i my się również zreformujemy w podejściu do kultury, to być może coś by się zmieniło. Bo ja czasami jeżdżę do małych muzeów, żeby zobaczyć jak one funkcjonują i są wśród nich placówki, które opierają się tej atmosferze niemożności, ale jak długo można”*.

Powszechnie oceniano, że modernizacja muzeów nie będzie możliwa bez zmiany warunków prawnych. W kilku wypowiedziach sformułowano postulat uruchomienia *„mechanizmu wspomagającego budowanie mecenatu*

strategicznego. Powinno to być rozwiązane systemowo, tak aby można było jakiś procent podatku CIT przeznaczyć na kulturę, bo na razie to każdy sobie radzi jak może”. „Ministerstwo Finansów nie zgodzi się na podwyższenie dotacji, ale trzeba przewalczyć sponsoring. W Polsce na dobrą sprawę nie ma sponsoringu. Obecna sytuacja ze sponsoringiem jest fikcją. Firma może dać darowiznę na rzecz instytucji kultury, czy jakaś osoba i wtedy płaci komplet podatków z tego, a więc jeśli jest to darowizna to to się w ogóle nikomu nie opłaca”. Sformułowano wiele uwag i opinii dotyczących form finansowania muzeów poza obligatoryjnymi dotacjami organizatorów. Szczegółowo prezentujemy te opinie w części dotyczącej finansów muzeum. W tym miejscu warto przypomnieć najistotniejsze postulaty jak: wydłużenie do trzech lat dotacji ustawowych, uregulowanie kryteriów finansowania muzeów, opracowanie wewnętrznie spójnych i jednoznacznych zasad prawnych finansowania muzeów, uregulowanie spraw własności obiektów muzealnych, uregulowanie statusu działalności w ramach tzw. „przemysłów kulturowych”, wprowadzenie regulacji prawnych pozwalających na tworzenie spółek z wyłączną własnością muzeum.

Wielokrotnie podnoszono postulat zmiany prawa o zamówieniach publicznych i dostosowania go do potrzeb działalności instytucji kultury. Zwracano również uwagę na konieczność korekty reformy decentralizującej struktury administracji publicznej, w ramach której większość muzeów znalazła się w gestii samorządów powiatowych, grodzkich i ziemskich oraz samorządów województw: „na pewno należy się następstwom tej reformy przyjrzeć i, jeśli chodzi o muzea, pewne rzeczy zmienić. Niektóre muzea mają ścisły związek z miejscowością, w której są usytuowane, z regionem, w którym się znajdują. I teraz jest pytanie, czy mają one być <<czapą>> dla małych, mniejszych muzeów czy mają pełnić nadal funkcje muzeów okręgowych”. Potrzebę korekty tej reformy postulowali zarówno przedstawiciele organizatorów, jak i dyrektorzy muzeów podlegających samorządom powiatów ziemskich. „Muzea powiatowe ze względu na ich tradycje, charakter zbiorów powinny przejść urzędy marszałkowskie, czyli samorząd województwa. Żeby te zbiory były dobrze konserwowane, dostępne i aby była możliwość ich prezentacji”. Zwracano uwagę na nieprecyzyjne regulacje prawne dotyczące statusu muzeów martyrologicznych „najbardziej wrażliwe, najtrudniejsze, gdzie jest demonstrowana <<nasza historia niezawiniona>>”.

Zdolność współdziałania w procesie realizacji Strategii wewnątrz instytucji muzeum, w relacjach muzeum z organizatorem i w ich otoczeniu zewnętrznym.

Wielokrotnie wskazywano na wadliwą, nie sprzyjającą modernizacji, hierarchiczną organizację zespołów muzealnych: *„niestety stale jest to rozgraniczenie: ja jestem od spraw merytorycznych, a ty od sal. A to pracownik w salach ma pierwszy kontakt z widzami. Jak on zaprosi tego widza do muzeum, tak on wróci albo nie. Nigdy się natomiast to (połączenie i zacieranie podziałów - przyp. red. ), nie uda, jeśli się nie podejmie wspólnych szkoleń dla pracowników merytorycznych i obsługi sal, widzów”*. I wreszcie uwaga: *„Należy przygotować zupełnie nową ustawę o działalności kulturalnej, o muzeach z filozofią XXI wieku, bo kolejne naszywanie łatek na tą dziurawą rzeczywistość nie daje rady, nic ostatecznie nie zmieni”*.

W wypowiedziach zarówno dyrektorów muzeów, jak i przedstawicieli ich organizatorów pojawiło się niewiele informacji na temat współpracy z instytucjami kultury poza muzeum. W jednej z rozmów zwrócono uwagę na potrzebę współdziałania muzeów o podobnym charakterze zbiorów, ale również między muzeami podlegającymi wspólnej administracji. Powszechnie, jako najbardziej naturalni partnerzy muzeów wymieniane są instytucje edukacyjne wszystkich poziomów - od przedszkola po uczelnie akademickie i różnego rodzaju placówki naukowe. W mniejszych miejscowościach często partnerami muzeów są lokalne parafie, które także użyczają pomieszczeń na ekspozycje niektórych wystaw.

## **W miejsce podsumowania**

*„To, co naprawdę może zmienić coś w muzeach, to nie są kolejne przepisy, zarządzenia, ale stworzenie innej, bardziej otwartej atmosfery, znalezienie narzędzi, które sprzyjałyby głównie zmianie stosunku do zwiedzających”*.

*„Dla mnie najważniejszym celem strategii jest to, że po pierwsze wytrąci środowisko z pozornej równowagi, a może raczej stagnacji: że tak było, tak jest i tak będzie. Wytrąci muzea z tej nadmiernie spokojnej (stojącej) wody. Nawet jeżeli to są młodzi ludzie w muzeach, to oni przejęli już (albo został im narzucony) zastany sposób działania muzeum. Przejmują te stare nawyki. Natomiast nowa strategia zachęci młodych ludzi do działania na rzecz atrakcyjności muzeum, że będzie to miejsce, ciekawe, kreatywne, to znaczy twórcze - bo ja uważam że to są miejsca, które tworzą produkt nie tylko po to, żeby on był wymierny w takiej krótkiej, finansowej perspektywie” .*

*„Potrzeba strategicznego myślenia wreszcie się budzi, a to z kolei w nas, optymistach budzi nadzieję, że może ktoś tę strategię nareszcie przeczyta. Że może ją przeczyta nie tylko Minister Kultury ale jeszcze Minister Edukacji, Szkolnictwa Wyższego a nawet Finansów i może coś wreszcie ruszy”.*



# Muzeum między państwem a rynkiem

## Mecenat państwa

Muzeum pełni istotną funkcję w środowiskach lokalnych. Jest oceniane jako najbardziej powszechna instytucja lokalnej infrastruktury kulturalnej występująca na terenie całego kraju. W opracowanej pod kierunkiem ministra Michała Boniego długookresowej Strategii Rozwoju Kraju, wskazano na rolę kultury w pobudzaniu innowacyjności społecznej. Obok grupy muzeów pozostających pod szczególną opieką i nadzorem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zdecydowana większość muzeów nadzorowanych i finansowanych jest przez administracje lokalne i regionalne - ich organizatorami są jednostki samorządu terytorialnego. W minionym dwudziestolecu, po 1989 roku, wraz z odżywianiem wspólnot lokalnych, budziły się również potrzeby tworzenia małych i większych muzeów, traktowanych jako kulturowe centra odbudowy tożsamości i integracji wspólnot lokalnych. Muzea obecnie muszą pełnić i często już pełnią ważną funkcję edukacyjną i formacyjną - rozbudowują poczucie przynależności do miejsca swojego zamieszkania, a ich funkcjonowanie podnosi atrakcyjność regionu czy miejscowości, także w oczach inwestorów i osób chcących się tam osiedlić. W następstwie rozstrzygnięć reformy administracyjnej kraju z okresu rządu Jerzego Buzka, organizatorami muzeów w dominującym zakresie zostały struktury samorządowe, przede wszystkim po to, aby za pośrednictwem tej formy organizacji życia publicznego, zapewnić społeczeństwu - m.in. poprzez jego przedstawicieli w organach administracji lokalnej i regionalnej - wpływ na kształt polskiej kultury pamięci, ale także powiązać rozwój społeczno-gospodarczy wspólnot lokalnych ze zróżnicowaną w skali kraju tożsamością kulturową i historyczną Polaków. Nie miało to jednak oznaczać, że państwo zostało w ten sposób zwolnione z obowiązku troski o zachowanie zasobów dziedzictwa jako całości, w tym zwłaszcza z obowiązku kreowania takich instrumentów polityki kulturalnej, przy pomocy których będzie mogło skuteczniej interweniować

w konkretnych przypadkach oraz tworzyć warunki do opieki i promocji tych zasobów dziedzictwa, które mają status ogólnonarodowy.

Koszty utrzymania i funkcjonowania muzeum. Utrzymanie atrakcyjnie funkcjonującego muzeum jest bardzo kosztowne, a jego organizator (MKiDN, samorząd wojewódzki, powiatowy, czy gminny) nie jest w stanie zwiększać obecnie ani kosztów utrzymania muzeum (a więc pensji personelu, stanu technicznego, konserwacji kolekcji), ani tym bardziej kosztów jego rozwoju (remontów, rozbudowy, szkolenia i rozwoju kwalifikacji pracowników, tworzenia ambitnych ekspozycji). Koszty utrzymywania muzeów, wraz ze zmianą ich funkcji i znaczenia, będą nadal wzrastać. Wymagać to będzie doskonalenia kwalifikacji i umiejętności pracowników muzeów w pozyskiwaniu dodatkowych, pozabudżetowych źródeł finansowania, tak aby zapewnić nie tylko ich trwanie, ale także rozwój, odpowiadający aspiracjom kulturowym i potrzebom cywilizacyjnym poszczególnych wspólnot lokalnych oraz regionów.

Dotacje ustawowe. Muzea nadal, niezależnie od statusu administracyjnego organizatora, opierają swoją działalność w pierwszym i podstawowym zakresie o ustawowe dotacje. Zasady ustalania wielkości tych dotacji są (w opinii rozmówców) różnorodnie interpretowane. Powszechnie wyrażano opinie, że kryteria wysokości dotacji przyznawanych przez organizatora na działalność podstawową są niejasne, co wynika także z braku przejrzystych kryteriów oceny poszczególnych placówek muzealnych. Te z kolei nie powinny być sformułowane, a często się tak dzieje, z pominięciem celu zdefiniowanego w strategii danego muzeum. Powszechnie wyrażano opinię, że opracowanie takich kryteriów powinno być jednym z zadań projektowanej Strategii Rozwoju Muzealnictwa. W kilku wypowiedziach wyrażano opinię, że zadanie sformułowania i ewentualnej aktualizacji celu działania konkretnego muzeum należeć powinno do organizatora. Pojawiały się też opinie, że obowiązek opracowania strategii działania kierowanej przez siebie placówki ciąży na dyrektorze muzeum, i w związku z tym ma on być całkowicie uwolniony, nie tylko od ingerencji, ale nawet od sugestii ze strony organizatora w tym zakresie. W podziale budżetowych środków na kulturę, muzea znajdują się w niekorzystnej sytuacji w porównaniu z pozostałymi instytucjami kultury. Jak sformułował to jeden z dyrektorów: „*jesteśmy na końcu łańcucha*

*pokarmowego. Nie jesteśmy w stanie ze względów ekonomicznych i medialno-celebryckich obudować się aktywnością medialną i społeczną, które wspomagałyby naszą atrakcyjność w oczach organizatorów”.*

Uzasadnieniem uwag o niedocenianiu przez organizatorów instytucji muzealnych jest niewspółmierność dotacji w stosunku do społecznej aktywności i do społecznego oddziaływania muzeów, na co wskazują także zestawienia GUS-u. Nakłady finansowe na wszystkie instytucje sceniczne są wyższe od nakładów na muzea i są odwrotnie proporcjonalne do liczby uczestników w tych obu typach instytucji. *„Dziedziny sceniczne są łatwiejsze w percepcji, można powiedzieć, że to <<lżejsza muza>>. To pokazuje, że myślenie elitarną kulturą jest celem samym w sobie, natomiast nie jest rozumiane jako cel społeczny”.*

Kryteria ustalania wysokości dotacji ustawowych. Opracowanie kryteriów oceny muzeów nie jest możliwe bez zdefiniowania celu zarówno w wymiarze powszechnym (i tu znacząca rola państwa w zdefiniowaniu miejsca muzeum w koncepcji polityki kulturalnej), jak i w wymiarze lokalnym. Bo *„jeśli oceny muzeum nie odnosi się do oceny realizacji celu, to w gruncie rzeczy nie jest ważne jak pracujemy”.* Po 1989 roku na kulturę wydatkowano takie środki, które pozwalały zaledwie na przetrwanie, natomiast były to środki zbyt małe, aby pozwalały na rozwój instytucji kultury, w tym muzeów. Wówczas, gdy skupiono się na głębokich przemianach systemu politycznego i gospodarczego kraju, nie *„ustalono po co ta kultura jest, a więc trudno było odpowiedzieć na pytanie po co ona by się miała rozwijać”.*

Brak jasnych kryteriów oceny muzeów, a w następstwie, ustalania zarówno wysokości dotacji ustawowych, jak i dotacji celowych, generuje poczucie niesprawiedliwości. W ocenach dyrektorów kilkakrotnie stwierdzono, że środowiska kultury nierówno konkurują o środki publiczne. Jako jedną z przyczyn, obok niejasności kryteriów oceny, podawano kryteria doboru osób do komisji decydujących o kierunku i wysokości tych dotacji. Szczególnie silnie poddawano w wątpliwość bezstronność komisji decydujących o wysokości dotacji celowych. Przypadkowość, niejasność merytoryczna ich doboru wzmacnia podejrzenia o *„coraz mocniejsze przenikanie do sfery kultury niejawnych powiązań biznesowych i towarzyskich”.* Podkreślano, że tendencje te w zacie

mniejszym stopniu dotyczą instytucji centralnych, ale coraz liczniej samorządów; zarówno największych miast, jak Warszawa czy Kraków, ale w nie mniejszym stopniu także innych ośrodków powiatowych czy gminnych. Równocześnie wielokrotnie zwracano uwagę na brak kompetencji przedstawicieli władz i administracji publicznych dla rozumienia rzeczywistych funkcji instytucji, do której kierowane są środki publiczne. W niemal wszystkich rozmowach pojawiał się problem jednorocznej perspektywy finansowej, uniemożliwiającej formułowanie strategicznych celów danej placówki w perspektywie wieloletniej.

Kilkakrotnie wyrażano wątpliwość, czy w ogóle istnieje możliwość skonstruowania kryteriów oceny pracy muzeów, idealnego algorytmu czy modelu, dzięki którym można by całkowicie bezstronnie oceniać pracę, czy kolejne projekty działalności muzeum. Przestrzegano przed wprowadzaniem nowych regulacji, mogących stwarzać kolejne pozory bezstronności i prawidłowości ocen. *„Wszyscy dążymy do tego, aby wytworzyć takie mechanizmy, które zamiast ludzi będą podejmowały ryzyko decyzji. Nie da się tak. Rzecz w tym, aby nie dążyć do stwarzania kolejnych mechanizmów, ale żeby zatrudniać takie osoby, które są w stanie podjąć pożądaną decyzję”*.

Propozycje stworzenia kryteriów oceny funkcjonowania muzeum. Szereg osób z którymi prowadzono rozmowy podejmowało jednak próbę wskazania takich kryteriów, które mogłyby być brane pod uwagę przy ocenie działalności muzeum. Najczęściej wymieniano frekwencję i wpływy z biletów wstępu do muzeum, kryterium ilości wydarzeń (ekspozycji, spotkań, prelekcji, aktywność edukacyjną i dochody z tej działalności). Odrębny problem stanowiły wskazania na działalność pozaustawową, zdecydowanie komercyjną, często nie mieszczącą się w ramach misji przypisywanej muzeum, jako instytucji non profit.

Frekwencja. Zdecydowana większość wypowiedzi na ten temat oceniała, że głównym kryterium sprawności działania muzeum jest frekwencja, której widowym odzwierciedleniem są dochody ze sprzedaży biletów wstępu. Muzeum przede wszystkim powinno zarabiać na działalności podstawowej i na realizacji celu upowszechniania zborów, czego świadectwem są wpływy do kasy muzealnej pochodzące ze sprzedaży biletów wstępu. Przypomniano, że muzeum jako instytucja non profit ma z natury rzeczy mniejsze dochody niż

koszty. W tym nurcie wypowiedzi wskazywano, że obok frekwencji, miernikiem oceny muzeum, jaki powinien być uwzględniony, jest również odsetek wpływów innych, niż płynące z dotacji na działalność statutową.

Wśród dochodów muzeów pozyskiwanych w związku z działalnością statutową powszechnie wymieniano działalność edukacyjną, obsługę turystyczną ukierunkowaną na uczestnictwo w kulturze i prowadzenie różnorodnych warsztatów specjalistycznych. Wiąże się to przede wszystkim ze staraniami o dotacje celowe i udział w konkursach umożliwiającym sfinansowanie określonego projektu. Zaprzeczano tezie o rozliczaniu z oglądalności. *„Nie ma przecież oglądalności bez potrzeby zaspokojenia jakichś aspiracji u ludzi. Żeby ludzie zaczęli przychodzić do muzeum, to musi ono wytworzyć potrzebę na daną sytuację, na daną opcję, daną opowieść. W moim przekonaniu nie ma niczego złego, niebezpiecznego w odpowiadaniu na ludzkie zainteresowania - to nie ma niczego wspólnego ze schlebaniem”.*

W opiniach wskazujących, że frekwencja nie może być decydującym kryterium oceny działalności muzeum argumentowano, że przyjęcie takiego kryterium, a tym bardziej nastawienie zespołu muzeum na zwiększanie frekwencji kosztem realizacji zadań związanych z misją przypisaną danemu muzeum, może w konsekwencji przyczynić się do zdeprecjonowania muzeum, do zatracenia jego misji. W jednej z wypowiedzi jednoznacznie zaprzeczono, że wysokość dotacji jest wiązana z sukcesem frekwencyjnym. W tej wypowiedzi wskazano, że wymiar dotacji ma niejako charakter historyczny, to znaczy, że podstawę dla przyznania dotacji w danym roku zawsze jest dotacja wcześniejsza i jest ona powiększana w zależności od aktualnego stanu budżetu organizatora.

Dochody z biletów, w szczególności pobierane od dzieci i młodzieży, powinny być raczej ograniczane, jeśli podtrzymuje się postulat powszechności dostępu do muzeum. To nie może być podstawowe kryterium oceny. Argumentowano, że nie wszystkich stać na bilety *„bo jeśli zakładamy, że każde dziecko, obywatel, powinien być choć raz na Wawelu, to Ministerstwo tak powinno zorganizować strukturę finansowania muzeum, żeby kupno biletów dla każdej rodziny, bądź każdego dziecka uczącego się w szkole, było możliwe. Trzeba się w tej sytuacji zastanowić, jak dziecko, powiedzmy ze Szczecina, może przyjechać do Krakowa*

*i zwiedzić Wawel. To jest decyzja polityczna, jeśli chcemy, aby to symboliczne miejsce było znane każdemu Polakowi. Oczywiście taka decyzja polityczna wykracza poza resort kultury, powinno być tu porozumienie z resortami edukacji czy transportu, ale zrealizowanie takiego postulatu jest z całą pewnością decyzja polityczną”.*

Ostrzegano jednak, że przyjęcie kryterium frekwencji może się stać istotnym zagrożeniem dla misji muzeów. *„Teraz wchodzi te nowe procedury systemu kontroli zarządczej (...) i w tym systemie uznano, że podstawowym kryterium jest kryterium frekwencji. Dlatego, że z Ministerstwa Finansów wyszedł prikaz, że ma być tylko jeden wskaźnik. Długo się zastanawiano nad jego wyborem, ale uznano, że ma być jedno kryterium dla danego obszaru, co oznacza że inne dla oper, inne dla teatrów i uznano, że dla muzeów podstawowym kryterium ma być frekwencja, przy czym, co chyba musiało już być zaproponowane przez urzędnika najniższego szczebla, że ma być brana pod uwagę jedynie frekwencja osób, którzy odwiedzają wystawy. A więc już nie tych, którzy uczestniczą w innego typu działaniach instytucji muzeum np. edukacyjnych, odczytowych. To miało nie być liczone. Jest symptomatyczne, że nikt z kolegów się tym nie przejął, ale ja zwróciłem na to uwagę w ministerstwie i na szczęście zostało to poprawione i teraz będzie brana pod uwagę frekwencja ogólna. No bo inaczej to promowałoby się instytucje pasywne - frekwencyjny model ewaluacji nie zachęca do jakiejś większej aktywności”.*

Edukacja. Finansowanie różnorodnych form edukacji stanowi istotną pozycję w dochodach większości muzeów. Obok zajęć edukacyjnych dla dzieci, młodzieży i dorosłych, odejmowane są również programy terapeutyczne adresowane do osób niewidomych czy niepełnosprawnych umysłowo, które są finansowane przez Ministra Zdrowia. Działalność edukacyjna (w tym odczytowa) i terapeutyczna to w ocenie jednego z rozmówców *„chyba najsilniej rozwijające się obszary dofinansowywania muzeów”.*

## Pozastatutowe źródła pozyskiwania funduszy

Odnotowano, coraz bardziej powszechne obecnie przekonanie, zarówno dyrektorów muzeów jak i przedstawicieli organizatorów, o niezbędności podejmowania działań na rzecz pozyskiwania przez muzea funduszy na ich rozwój i na wypełnianie społecznej misji, także ze źródeł innych niż dotacja od organizatora. W ocenie dyrektorów muzeów niekorzystnie upowszechnia się instrumentalny sposób myślenia o kulturze. Równocześnie w odnotowanych wypowiedziach zaznaczyła się istotna różnica oceny formuły inicjatyw dochodowych, które ze względu na funkcję muzeum mogą, bądź nie powinny być podejmowane. Równocześnie wyrażano opinię, że *„swoboda finansowa daje szanse podnoszenia atrakcyjności muzeum, która poza zachowaniem tradycyjnej funkcji muzealnej (świątyni sztuki nadzorującej i chroniącej kolekcje) staje się miejscem atrakcyjnego spędzania czasu w kręgu rodziny czy przyjaciół. W strategii zarządzania takimi obiektami powinna być przyjęta zasada, że <<wszystko kosztuje, za wszystko trzeba wносить opłaty>>”*.

Narastającemu przekonaniu o niezbędności pozyskiwania funduszy na podniesienie atrakcyjności instytucji kultury towarzyszy pojawienie się nowej funkcji pośredników uczestniczących w dystrybucji środków finansowych, definiowanych jako impresariaty. Stosunek do tej rozrastającej się instytucji w większości wypowiadających się na ten temat dyrektorów był ambiwalentny. Oceniano, że są to osoby, czy instytucje grupujące specyficzną klientelę polityczną, nastawione na zysk i słabo uwzględniające w swoich propozycjach menadżerskich istotę funkcjonowania instytucji kultury, a muzeów w szczególności. *„Nazywamy ich nomadami, bądź <<fleksjanami>>, zawsze z partyjnym czy frakcyjnym zapleczem i osłoną - tu skubnie, tam skubnie, dziś zajmuje się handlem marchewką, jutro organizacją koncertu czy festiwalu. Rabunkowo eksploatują instytucje publiczne w poszukiwaniu korzyści materialnych”*.

To oni są, w ocenie rozmówców, najbardziej żarliwymi propagatorami akcyjności, zintensyfikowanych działań wiązanych z wydarzeniami historycznymi, politycznymi. Charakterystyka tych grup została w sarkastyczny sposób opisana w jednej z wypowiedzi: *„to osoby, które obsiadły polityków jako klientela nowego*

rodzaju, która żyje z pośrednictwa między decydentami a twórcami, czy animatorami. To jest ta różnica wobec PRL-u kiedy instytucją rządził ktoś z klucza, ale reszta to była praca społeczna”. Dzięki istnieniu tych pośredników przebicie się nowego stowarzyszenia z własnymi propozycjami przez barierę klienteli politycznej jest niemal niemożliwe. Ci „pośrednicy” skupiają swoją aktywność na medialnie łatwiejszych partnerach (niż muzea) i do nich starają się przepompowywać, przenosić fundusze przeznaczone na wydarzenia kulturalne, równocześnie pobierając odpowiednie prowizje. Grupa pośredników szczególnie umiejętnie wykorzystuje upowszechniające się przekonanie, że kultura jest „do użycia”, „do wykorzystania”. Również w ocenie wielu rozmówców - muzealników upowszechnia się, usprawiedliwiany ograniczonym dostępem do środków finansowych, instrumentalny sposób myślenia o kulturze. „Sytuacja zaczęła się zmieniać na początku lat 2000, gdzie powoli władze różnego szczebla zaczęły dostrzegać, że kultura może być czymś pożytecznym. To się działo ze zmianą pokoleniową, również wśród polityków, oraz z tym, że spora część tej generacji polityków i urzędników miała okazję się wyedukować”.

Zauważano szczególne zainteresowanie przedstawicieli władzy różnego szczebla kulturą jako instrumentem PR-u, stymulującym różnorodne inicjatywy gospodarcze, społeczne, polityczne. Postrzega się działalność kulturalną przez pryzmat efektownych wydarzeń, eventów, festiwali, efektownych wydarzeń, skupiających uwagę mediów, celebrytów, a co ważniejsze, dającej sposobność pozyskania znacznej sumy pieniędzy do wykorzystania w relatywnie krótkim czasie. Pojawiające się przy tej okazji „<pieniądze na kulturę>” kierowane są od razu na taką eventowo - festiwalową kulturę, nie zaś na narzędzia związane z edukacją, mogące wspierać prace związane z badaniami dziedzictwa czy eksperymentem. Na tych wydarzeniach szczególnie korzystają wspomniani wyżej pośrednicy kulturalni. Mnożą się w związku z tym liczne imprezy, festiwale, jako źródło relatywnie łatwych, szybkich i często dosyć dużych pieniędzy”.

Wskazując na praktyki komercjalizacji działalności muzealnej zwracano uwagę, „że o kulturze zaczęto myśleć jako o czymś, co ma bardzo istotne funkcje związane z napędzaniem gospodarki. Mówiąc najkrócej - rozpoznano wówczas, że



*dzięki kulturze można budować pozytywny wizerunek miasta, czy przedsiębiorstwa, czy państwa i że taki PR może się przekładać na to, że miasto zyskując pozytywny wizerunek przyciąga turystów, przyciąga inwestorów”.* Festiwalowość i nowoczesność tak pojęta, idą w parze z takim wyobrażeniem o kulturze. Poddające się tej tendencji muzea zyskują duże poparcie ze strony władz, bo ten rodzaj muzeum przyciąga i uatrakcyjnia miejsce, w którym muzeum jest zlokalizowane. Wykorzystywanie tej tendencji utrwała się również ze względu na niskie kwalifikacje przedstawicieli organizatorów i na słabość pozycji dyrektorów. Autorytet dyrektora jest właściwie jedynym, najważniejszym zabezpieczeniem przed takimi praktykami.

Wskazywano też inną drogą powiększania możliwości finansowych muzeum niezbędnych dla wzbogacania muzealnej oferty, jak wchodzenie w kooperację, zarówno z innymi muzeami, z innymi instytucjami kultury, ale również z organizacjami społecznymi, biznesem czy osobami prywatnymi. Taka kooperacja zarówno może prowadzić do wzbogacenia projektowanej inicjatywy zaprezentowanej przez muzeum, jak i stwarzać sytuacje korzystnej konkurencji pobudzającej inne podmioty do kolejnych inicjatyw. Obecnie brakuje przepisów prawnych, które umożliwiłyby taką kooperację. Sformułowano postulat przejrzenia przepisów prawnych odnośnie takiej współpracy. Przytaczano przykłady występowania muzeów z inicjatywami do społeczności lokalnych, ze specjalną ofertą zbiorowych wydatków obywateli np. na książki, reprodukcje sakralne jako prezenty komunijne - średnio każda rodzina wydaje na taki cel jednorazowo 700 złotych.

Wiele kontrowersji budziły inicjatywy wynajmu przestrzeni na imprezy, spotkania, konferencje, często dla spotkań biznesowych. Wskazywano na szereg niepożądanych następstw takich decyzji. Powstał problem na jakiego rodzaju imprezy, spotkania, uroczystości można wynajmować sale w gmachu muzeum. Pojawiło się pytanie sformułowane przez jednego z dyrektorów *„czy studniówka to jest impreza mieszcząca się w granicach nie urągających funkcji muzeum, czy może już nie”*. Mniej wątpliwości wzbudzało wynajmowanie sal muzealnych na kongresy czy konferencje. Wokół tych propozycji powstawało jednak szereg zastrzeżeń i kontrowersji. W pierwszym rządzie zwracano uwagę, że wynajem sal

wyłącza na kilka dni dostęp publiczności do muzeum. Kolejne wątpliwości budziła sprawa zabezpieczenia zbiorów przed ewentualnym zniszczeniem przez osoby nie przygotowane do bezpośredniego kontaktu z dziełami sztuki. Jeden z rozmówców przywołał wypadek kradzieży portretu Iwaszkiewiczów ze Stawiska, w czasie odbywającej się tam konferencji naukowej. Wśród oponentów wynajmowania sal muzealnych dominowało jednak przeświadczenie, że praktyka taka deprecjonować może usytuowanie muzeum w świadomości mieszkańców. Zasugerowano, że muzeum może udostępnić swoje miejsce jako szczególne uświetnienie jakiejś uroczystości dotyczącej całej społeczności (państwa, miasta, regionu), do której należy. Przywołano tu przykład Angeli Merkel, która Traktat Lizboński, na znak szczególnej jego ważności dla ogółu obywateli Niemiec, podpisywała w Narodowym Muzeum Niemiec.

### **Mecenat społeczny**

Wielu rozmówców zastanawiało się, czy w warunkach polskich możemy mówić o istnieniu mecenatu społecznego i czy w polskim prawodawstwie istnieją jakieś instrumenty prawne wspomagające budowanie mecenatu strategicznego. Kwestia ta została w jednej z rozmów skitowana stwierdzeniem „każdy sobie radzi jak może”. Zauważono, że *„przez długie lata instytucje kultury na zachodzie Europy były utrzymywane ze środków publicznych. To się zmienia od lat 80, gdzie w Niemczech czy Holandii, dopuszcza się podmioty niepubliczne, które stają się współwłaścicielami muzeów, ale we Francji ciągle jeszcze większość muzeów jest finansowana w 100% przez państwo”*.

Mecenat społeczny jest niedostateczny. *„Ofiarność i wolontariat na rzecz muzeów ledwie się tłą i bardzo powolutku dojrzewają. Mnóstwo rozdrobnionych stowarzyszeń, które fantastycznie zaczęły działać organizacyjnie po 1989 roku, obecnie zaczynają biedować, by w końcu zawiesić swoją działalność”*.

Pieniądz publiczny podzielony jest na branże kulturalne, a udział dotacji celowych dla muzeów od władz samorządowych jest nieduży, w słabym stopniu uzupełniany przez środki z administracji rządowej. W tej sytuacji aktywność

obywatelska zaczęła już być niemal całkowicie oparta na pracy społecznej, a więc wątpliwa i nietrwała - bez wsparcia systemowego przy użyciu środków publicznych.

Znikome i słabo rozwijające się obecnie inicjatywy społeczne, takie, które mogłyby współdziałać z lokalnymi muzeami, w niewielkim zakresie wspomagane w tym kierunku przez władze samorządowe, byłyby szczególnie ważnym partnerem dla tworzenia i organizowania inicjatyw edukacyjnych. *„Muzea muszą mieć świadomość, że na nich spoczywa obowiązek wychowania większej liczby przyszłych sponsorów, bogatych i różnorodnych w sztuce. To jest ważne zadanie od zaraz. Chociaż zainteresowanie wszelkimi imprezami inicjatywami kulturalnymi dla dzieci - muzyką, warsztatami plastycznymi itp. wzrasta. Jak widzimy rodzice pierwsi dbają o wykształcenie przyszłych, nie tylko amatorów sztuki, ale i potencjalnych sponsorów”.*

## **Współpraca z innymi instytucjami**

To jest bardzo indywidualna sytuacja dla każdej instytucji i jej zarządców. Studia przypadków bez wątplenia pokazują zarówno wiele dobrych, ale także wiele złych przykładów. *„Tam, gdzie mieszkamy aksjologię muzealną z aksjologią jarmarku, to mimo że jakaś działalność, usługa, może być bardzo dochodowa, nie będziemy sprzedawali na dziedzińcu pałacowym, czy w holu muzealnym, piwa i kiełbasy. To jest kwestia wycucia, proporcji miejsca, czasu, przestrzeni głównego przesłania, czyli tożsamości muzeum. Jego misji i programu. Są takie miejsca, które, jak np. muzea martyrologiczne, mają bardzo mocne, jednoznaczne przesłanie, tam ta bariera jest znacznie wyższa. Natomiast jeżeli jest to muzeum lunaparku, to niech sobie działa tak, jak ten lunapark niegdyś działał, pod warunkiem właściwej oprawy i właściwej ochrony zbiorów - nie wchodzi tu w oceny moralne i obyczajowe. To się nigdy nie może odbywać kosztem ochrony, zabezpieczenia zbiorów, bo to one stanowią o sensie muzeum. Nie mówię tutaj o wirtualnych muzeach, bo po prostu szkoda czasu”.*

Czerpiemy pieniądze na finansowanie działalności muzealnej z różnych źródeł, a każde źródło opiera się na innych zasadach. *„Każdy z podmiotów rozdających pieniądze ma swoje preferencje publiczne i formalne, im bardziej szczegółowe,*

*tym trudniej rozliczane, tym bardziej opresyjne dla beneficjenta i luksusowe dla uzasadnienia bytu dysponenta”.*

Upowszechnia się w ten sposób swoista, nowa „dogmatyka administracyjna” - w myśl której, precyzja w klasyfikowaniu danych w podziałkach na stosowanych formularzach, jak i sam obieg dokumentów, stwarzają pozór skuteczności dystrybucji środków finansowych, udostępnianych na tworzenie i realizację innowacyjnych działań kulturotwórczych.

*„Muzeum powinno mieć usankcjonowaną prawnie możliwość założenia spółki, która będzie realizowała za zgodą dyrektora i organizatora, takie funkcje, które ułatwią życie muzeum, i która rozbuduje przedsiębiorczość w przemysłach kulturowych z korzyścią dla muzeum i jego publiczności”.*

*„Powinna istnieć możliwość prowadzenia przez instytucję własnych spółek jednoosobowej własności muzeum, traktowanych jako sposób na zwiększanie dochodów z działalności kulturalnej na rzecz muzeum i w ramach jego działalności statutowej. Spółki te powinny być zależnymi instytucjami kultury i prowadzić działalność kulturalną, nie uznawaną za działalność gospodarczą (nie powinny płacić podatku CIT). Szereg rzeczy może być wyrzuconych do zależnego outsorsingu, ale nie na wolny rynek. Pracownicy powinni być stymulowani zarobkami w zależności od tego, ile zarobią dla spółki muzeum, skoro w muzeum tego mechanizmu efektywności nie da się wprowadzić”.*

*„Brak zgody na podejmowanie zadań gospodarczych w ramach muzeum. Oznaczałoby to, że organizacja pracy albo jest źle opracowana, jeśli pracownicy mają czas na prace zewnętrzne, albo będzie to obciążało pracowników na tyle, że nie będą wypełniać powierzonych im zadań w ramach etatu, umowy”.*

Chodzi też o to, że podejmowanie przez pracowników na terenie muzeum działalności gospodarczych przy użyciu oprzyrządowania muzeum (narzędzia, preparaty, surowce), będzie stwarzało trudności w rozliczeniach i w wycenie spożytkowania tych środków, a w następstwie będzie prowadziło do konfliktów.

*„Pozwoliłbym na założenie pracowni renowacji mebli w moim muzeum. Może być tak, że przyjdzie kontrola i powie: pan wypuszcza majątek narodowy na*

*zewnątrz jakimś prywatnym osobom. No, ale ja i tak zatrudniam te prywatne osoby, tylko chciałbym, aby one były bardziej efektywne. Ja nie chcę pilnować, czy ludzie zechcą - jak muszą według umowy - pracować osiem godzin na dobę, mogą pracować więcej lub mniej, ale to jest ich osobista decyzja i odpowiedzialność. Chodzi o to, aby system był przejrzysty i realizowane zaplanowane i uzgodnione efekty”.*

## **Regulacje prawne własności obiektów**

Jednym z istotniejszych zadań Strategii Rozwoju Muzealnictwa powinno być też określenie warunków regulacji systemowej i sposobów rozliczeń w zakresie dysponowania własnością zbiorów sztuki, dokumentów oraz księgozbiorów przejętych od prywatnych właścicieli przez państwo po 1945 roku.

Ponieważ zasoby muzeów mają wartość ekonomiczną, niezbędna jest wycena ich wartości. Stosując mechanizm właściwy dla amortyzacji, można by tak skalkulować środki na ich utrzymanie, aby zapewnić ich zachowanie w stanie gwarantującym dotychczasowy poziom konserwacji i zabezpieczenia. Postulaty prywatyzacji czy reprivatyzacji niosą oczywiście zagrożenie nowego konfliktu. Unikanie dyskusji na ten temat tworzy jednak warunki do podważania trwałych wartości społecznych i przyczynia się do destabilizacji instytucji muzeum, także jako instytucji zaufania publicznego.

## Muzeum w przestrzeni obywatelskiej

**Spoleczna funkcja muzeum. Odbudowywanie kultury pamięci, kształtowanie tożsamości lokalnej i narodowej, odnawianie i tworzenie zasobów społecznych zdolnych do kooperatywnego działania.**

Obywatele zdają się coraz bardziej doceniać kulturę i jej rolę formacyjną dla rozwoju społeczno-gospodarczego, dla pobudzenia większej kreatywności i innowacyjności. W ocenie wielu rozmówców - uczestników konsultacji dotyczących Strategii Rozwoju Muzealnictwa, w przeciwieństwie do wzrastającego zainteresowania muzeami ze strony społeczeństwa oraz wbrew oczekiwaniom, jakie pod adresem tych instytucji formułują organizacje i środowiska obywatelskie, które coraz lepiej zdają sobie sprawę z potencjału i wciąż nie wykorzystanych możliwości zaangażowania tych instytucji w procesy rozwoju społeczno-gospodarczego, w niewielkim stopniu dostrzegają takie możliwości politycy i urzędnicy reprezentujący organizatorów instytucji muzealnych. Często w ogóle nie dostrzegają ich znaczenia dla rozwoju kraju i możliwości ich uczestnictwa w tego rodzaju przedsięwzięciach. Dotacje budżetowe na muzea wraz z teatrami i ochroną zabytków nadal sięgają poniżej 1% budżetu. Jeden z rozmówców zwrócił uwagę, że gdyby ta pozycja w budżecie została przeocznona to „*Minister Finansów nawet by tego nie zauważył*”. Ta rozbieżność pomiędzy wzrastającą społeczną świadomością znaczenia kultury a poziomem jej rzeczywistego, finansowego wspomagania, tworzy oczywisty stan braku równowagi, braku harmonii, a w konsekwencji także zdolności do wspólnego podejmowania wysiłku rewitalizacji tożsamości Polaków, niezbędnej w pobudzaniu inicjatyw i kształtowaniu spójności społecznej - czynników niezbędnych w budowaniu zasobów społecznych i wyznaczaniu ambitnych celów rozwojowych. Powstaje pytanie w jakiej mierze dla zwiększenia zdolności do zrównoważonego działania na rzecz polskiego społeczeństwa i na rzecz zacieśniania relacji

społecznych niezbędne jest ukształtowanie zbiorowości kulturalnej wyznaczającej wspólne wymogi rozwojowe. Czy społeczeństwo polskie 2012 roku ma świadomość potrzeby budowania własnej tożsamości zbiorowej? Powiększające się z roku na rok audytoria coraz liczniejszych i coraz bardziej zróżnicowanych muzeów dają podstawy, aby wnioskować, że świadomość tych potrzeb staje się coraz bardziej powszechna. Tożsamość zbiorowa, budowana na znajomości dziejów, na wiedzy o historii kultury i cywilizacji własnego narodu nie jest, ani interpretacyjnie, ani tym bardziej politycznie, jednorodna. Jest pluralistyczna i powinna bogactwo tego pluralizmu zachować. Jednakże świadomość wspólnoty dziejów i wspólnoty dorobku kulturowego oraz cywilizacyjnego, niezależnie od odmienności ich interpretacji, jest warunkiem niezbędnym w poszukiwaniu odpowiedzi na ważne, wspólne pytania o przyszłość własnego narodu i państwa. Jest warunkiem niezbędnym dla zdefiniowania potrzeb i wyznaczania celów rozwojowych każdej wspólnoty.

### **Společne oczekiwania wobec instytucji muzeum**

Společzeństwo polskie, wraz ze wzrostem aspiracji cywilizacyjnych, szczególnie widocznych po 2004 roku, oczekuje jakiegoś przekazu z przeszłości, niezbędnego dla zdefiniowania na nowo kim jesteśmy jako wspólnota. Wprowadzenie reformy samorządowej i terytorialnej reformy administracji naszego państwa, a w jej następstwie uwolnienie inicjatyw społecznych, zainicjowało powstaniem i rozwojem wielu muzeów i instytucji muzealnych dokumentujących przeszłość lokalnych kultur, obyczajów, historii wspólnot lokalnych i regionów. Te muzea są na ogół głęboko wtopione w lokalny kontekst miejsca i tradycji środowiska, z którego inicjatywy powstały. Tam pełnią doniosłe funkcje integracyjne towarzyskie i kulturotwórcze. Po doświadczeniach „równania do średniej” w okresie PRL-u, społeczności lokalne chcą się różnić, a nawet wyróżniać, odbudowując swoją specyfikę, swoje tradycje, umacniając lokalne dialekty, stroje czy potrawy. Muzeum okazało się szczególnie ważną instytucją w tym procesie re-indywidualizacji wspólnot lokalnych, małych regionów, ale także w indywidualizacji postaw jednostkowych. Funkcjonują jednak nadal liczne muzea, które są odgrrodzone od lokalnego otoczenia murem braku wzajemnego

zainteresowania, a ich gośćmi częściej bywają przejeżdżający przez daną miejscowość turyści, niż mieszkańcy i obywatele danej wspólnoty lokalnej.

## **Przyczyny niedostatków komunikacji z otoczeniem społecznym muzeum**

Trudności rozpoznawania potrzeb lokalnego środowiska. To, czy dane muzeum wytwarza wokół siebie krąg społecznego zainteresowania zależy nie tyle od przypisanej mu, czy deklarowanej przez dane muzeum misji, ale od sposobu jej realizowania. Przyczyny braku znaczących relacji między muzeum a jego lokalnym otoczeniem są wielorakie. Wielu uczestników prowadzonych rozmów konsultacyjnych zwracało uwagę, że istnieje problem trudności rozpoznania środowiska, w którym muzeum jest zlokalizowane. Muzea nie mają wypracowanych instrumentów identyfikacji i opisu potencjalnych audytriów.

Ograniczone kompetencje zwiedzających. Opinie formułowane o kompetencjach odbiorczych muzealnej publiczności były w kilku przypadkach dość kategoryczne. *„Odbiorca współczesny jest niedouczoney, nie czyta, ogląda obrazki bez zrozumienia. Trzeba znaleźć drogę, aby sprostać oczekiwaniom tego widza i żeby znaleźć drogę, żeby on zrozumiał konwencję, umiał się nią zachwycić”*. Na szczególne trudności w budowaniu społecznego kręgu stałych sympatyków zwracali uwagę dyrektorzy i organizatorzy instytucji propagujących sztukę współczesną. Brak zainteresowania obiektami najnowszej sztuki przypisywano nie tyle niskim kompetencjom publiczności muzealnej, co niskim kompetencjom organizatorów muzeów, jak i usytuowaniem twórczości współczesnej w koncepcji polityki kulturalnej państwa. Dyrektor muzeum odpowiedzialny za zbiory sztuki współczesnej wyraził opinię: *„trzeba wykazać się naprawdę olbrzymią aktywnością, szczególnie w ekspozycji sztuki współczesnej. Zarówno intensywnością działalności, jak i poszukiwaniem najróżniejszych kanałów, którymi wysyła się informacje, poprzez które nawiązuje się kontakt z różnymi środowiskami”*.

Przeciw wagą dla takich opinii było stwierdzenie jednego z rozmówców, że kolekcje udostępniane publiczności od początku swego powstania zawsze eksponowały sztukę współczesną czasom zwiedzających, że nieumiejętność



przyciągnięcia do ekspozycji wskazuje na konserwatyzm nie potencjalnych audytoriów, ale samych muzealników. Potwierdza to opinia: *„trzeba przygotować instytucje na kontakt z ludźmi, którzy często nie są gotowi do spotkania z wysublimowaną sferą sacrum. To sacrum musi być czymś obudowane”*.

Rozumienie potrzeb społecznych. W toku prowadzonych rozmów zaznaczyły się przeciwstawne stanowiska odnośnie rozumienia potrzeb społecznych w kontaktach ze sztuką i roli muzeum w zaspakajaniu, bądź kreowaniu tych potrzeb. W większości przyznawano, że muzeum jako instytucja, której organem założycielskim jest najczęściej administracja publiczna, powinno świadczyć usługi na rzecz mieszkańców przez tę administrację reprezentowanych, zgodnie z ich zastanymi kompetencjami. Odnotowano dość powszechne przekonanie, że to do zadań zespołu muzealnego należy rozpoznanie potrzeb lokalnej społeczności we współdziałaniu z organizatorem, lokalnymi liderami opinii, również poprzez okresowe sondaże opinii dotyczące działalności muzeum, oceny konkretnych inicjatyw. Kilku rozmówców zauważyło, że po spotkaniach i dyskusjach, zwiedzający sami zaczęli proponować zadania dla muzeum, które wcześniej budziły ich niechęć czy sceptycyzm. Sformułowano opinię idącą jeszcze dalej, że środowiska lokalne powinny mieć wpływ na politykę kolekcjonerską muzeum, jak również wpływ na to, co grupy lokalnych środowisk pragnęłyby oglądać, czy nawet powinny mieć możliwość zgłaszania tematów wystaw.

Odnotowano kilka opinii zdecydowanie przeciwnych, gdzie wskazywano na potrzebę zachowania pełnej autonomii muzeum, kreującego standardy kulturowego sacrum.

Istota tych różnic, wynikała z odmienności rozumienia potrzeby społecznej. Pierwsze z nich ilustruje wypowiedź: *„Żeby ludzie zaczęli przychodzić do muzeum, to musi ono wytworzyć potrzebę danej sytuacji, danej opowieści. W moim przekonaniu nie ma niczego złego, niebezpiecznego, w odpowiadaniu na ludzkie zainteresowania - to nie ma nic wspólnego ze schlebaniem”*. Stanowisko przeciwne ilustruje opinia mówiąca o tym, że *„Muzeum nie powinno bazować na tym co istnieje, na istniejących potrzebach - zwłaszcza w takiej dziedzinie jak sztuka współczesna, sztuka nowoczesna, gdzie potrzeby są zdecydowanie słabe. To wskazuje jakie miejsce zajmuje kultura, a sztuka*

współczesna w szczególności, w całym systemie edukacji (...) i w przestrzeni mediów masowych. Naszym zadaniem nie jest zaspakajanie potrzeb zastanych, a kreowanie, kształtowanie bogatszych, bardziej pogłębionych kontaktów ze sztuką”.

Kompetencje pracowników muzeów. Przyczyny niedostatecznej aktywności muzeum i ograniczonego kontaktu z lokalnym środowiskiem w wielu wypowiedziach wiązano z nadal odczuwanym brakiem przygotowania pracowników muzeów do wypełniania zmieniających się potrzeb lokalnych społeczności. Zwracano uwagę na nieumiejętność rozmowy ze zwiedzającymi, słuchania ich uwag i oczekiwań wobec muzeów. Przypominano, że „trzeba wreszcie wytłumaczyć muzealnikom, że na nich spoczywa taki sam obowiązek jak na reżyserach filmowych, opowiedzenia historii, opowiedzenia czegoś nie poszczególnym eksponatem, ale zaproponowania opowieści, dzięki której jakiś człowiek będzie miał poczucie, że on musi na to iść. Inaczej mówiąc trzeba ich (mówiąc delikatnie) nauczyć podstaw marketingu”.

W uwagach usprawiedliwiających, czy łagodzących krytykę kierowaną pod adresem środowiska muzealników wskazywano na istotne różnicowanie odwiedzających muzea. Tak pracownicy organizujący ekspozycje, jak i później prezentujący je zwiedzającym, muszą poszukiwać zarówno środków wyrazu, jak i sposobów bezpośredniego kontaktu z dziećmi i młodzieżą szkolną, z grupami spoza środowiska, gdzie zlokalizowane jest muzeum (często z cudzoziemcami), z osobami niepełnosprawnymi, ale również z koneserami ze środowisk artystycznych czy naukowych. Formy tych opowieści, narracji muzealnej, muszą więc być tak zróżnicowane, jak zróżnicowane są audytoria odwiedzających muzea. Wskazano więc, że należy pamiętać, że „każdy gość muzeum jest uczestnikiem, ale na swoją miarę. Oczywiście to uczestnictwo ma wiele poziomów. No więc po pierwsze zwiedzający jest moim zdaniem <<partycypantem>> i praktyka muzealna będzie szła w kierunku poszukiwania złotego środka między partycypacją, a bezpieczeństwem obiektu. Należy odpowiedzieć na pytanie nie tyle o sposoby tworzenia partycypacji, ale pytanie o cel tej partycypacji, co tą drogą chcemy osiągnąć?”. I postulat odnoszący się do tych uwag: „Może trzeba wystać wszystkich muzealników na kursy dotyczące upowszechniania kultury, tego jak dotrzeć do

*młodzieży, jak zrobić warsztaty dla dzieci. Nie wiem, ale na pewno bez kursów dla wszystkich muzealników ta branża będzie obumierać”.*

## **Wzrasta społeczne zainteresowanie muzeum**

Statystyki GUS, doświadczenia dyrektorów i uczestniczących w konsultacjach przedstawicieli organizatorów muzeów, świadczą o rosnących audytoriach skupionych wokół muzeów. W powszechnym przekonaniu uczestników konsultacji dotyczących Strategii Rozwoju Muzealnictwa, nie jest to w żadnym razie zasługą polityki kulturalnej państwa. W ich przekonaniu, urzędnicy naszej administracji publicznej nie zostali ukształtowani do rozumienia misji, jaką pełnią. Kultura, organizacja uczestnictwa w kulturze, stała się dla nich takim samym towarem czy usługą, jak transport drogowy czy inne obszary organizacji i zarządzania zadaniami publicznym, a za tym idzie deprecjacja bardzo wielu zjawisk kulturowych. Szczęśliwie *„w miejscach budzącej się aktywności społecznej tworzą się zorganizowane grupy społeczne, fundacje, stowarzyszenia, które zaczynają dyktować pewne kierunki, zasady formowania polityki kulturalnej i państwo jest zmuszone na nie odpowiadać. Państwo musi je akceptować, aby zachować pewien image, oblicze, twarz sprawiedliwego polityka. Niestety nadal jest bardzo mało prawdziwych inicjatyw państwowych”*. Muzeum staje się coraz częściej miejscem spotkania nie tylko ze sztuką, obiektami muzealnymi, ale również miejscem spotkań z rodziną, przyjaciółmi, grupami wspólnych zainteresowań.

Spotkania rodzinne. Upowszechnia się zwyczaj rodzinnych weekendowych odwiedzin muzeów, wpisujący się w model rodzinnego spędzania czasu wolnego w rodzinach. Zachowania takie wiążą się z wzrastającą świadomością niedoborów edukacji kulturalnej wynoszonej ze szkoły. Obserwujemy rosnący napór rodziców nie tylko na kontakty dzieci ze sztuką wizualną w muzeach, ale również przejawy zainteresowania audycjami muzycznymi dla dzieci, prywatnie organizowanymi zajęciami artystycznymi. Społeczeństwo polskie się bogaci, konfrontuje własne standardy życia z obserwowanymi w społeczeństwach zamożniejszych i bardziej ustabilizowanych. Obywatele bardziej świadomi problemu inwestują w dodatkowe zajęcia edukacyjne swoich dzieci, mając poczucie niedostatku powszechnej

oferty szkolnej. Są to świadectwa dokonującej się zmiany, obecnej na razie w relatywnie wąskich środowiskach, aspirujących do wzbogaconych standardów życia, w środowiskach, które odrzucają strywializowaną ofertę kultury obecnej i promowaną w mediach czy licznych instytucjach kultury nastawionych bardziej na „oglądalność”, niż na kulturowe współuczestnictwo. Ludzi, którzy mają świadomość tego, że kontakt ze sztuką to nie jest jedynie ozdobnik, dodatek do życia, a niezbędny element formacyjny rozwoju intelektualnego, artystycznego i społecznego, pobudzający innowacyjność i zdolności kreatywne człowieka, niezależnie od tego jaką drogę zawodową i społeczną się obiera. Wzrost tych potrzeb jest bardzo istotnym wyzwaniem, jakie stoi także przed środowiskiem muzealników. Ten edukacyjno-społeczny aspekt rodzinnych odwiedzin w muzeum, w niczym nie pomniejsza satysfakcji płynącej z kontaktu ze sztuką i z muzealiami, realizowanego według tradycyjnych wzorców właściwych starszej generacji gości muzealnych, praktykujących taki sposób poszerzania swojej wiedzy, nawykłych do weryfikacji wcześniejszych wyobrażeń o znanych już dziełach, czy do systematycznego śledzenia zmian w najnowszej twórczości artystycznej.

Spotkania towarzyskie. Muzeum, niezależnie od charakteru dominującej kolekcji przekształca się coraz bardziej w galerię, także jako przestrzeń spotkania i wymiany idei, a nierzadko także usług i produktów dostarczanych gościom i turystom. Oznacza to, że obok tradycyjnej funkcji prezentacji, eksponowania zbiorów, rozbudowują się wokół niego funkcje sprzyjające spotkaniom integracyjnym, towarzyskim, społeczno-edukacyjnym, a nawet ludycznym. Tej tendencji towarzyszy wyodrębniane się zróżnicowanych postaw dotyczących tego, jak dalece tradycyjne funkcje muzeum jako strażnika zasobów artystycznych mogą być zagrożone. Inaczej mówiąc „co należy chronić [przed zbyt daleko idącymi zmianami, przyp. red.] przede wszystkim”. We współczesnej galerii, obok miejsca wciąż jeszcze wydzielonego na ekspozycję artystyczną, pojawiają się funkcje gastronomiczne, rozrywkowe, jest tam funkcja handlowa, często jest w niej kino, czy miejsce zabaw dla dzieci. Wszystko to jest podporządkowane funkcji komercyjnej - dokonuje się polimerkantylizacja tego miejsca, w którym sztuka staje się równorzędnym elementem. W przekonaniu odnoszących się do tej kwestii, muzea muszą podjąć działania na rzecz stworzenia takiej oferty, która podejmie walkę z tymi „świętyniami XXI wieku”, jakimi stają się galerie. Chodzi o

to, aby stworzyć atrakcyjną ofertę dla spędzania czasu, zgodną z misją nowoczesnego muzeum. To znaczy taką, gdzie będzie to nie tylko miejsce, gdzie człowiek wchodzi i pod czujnym okiem kustosza może obejrzyć wystawę, ale gdzie zostaną również zorganizowane inne funkcje spotkania.

Obok kwestii podnoszenia atrakcyjności muzeów poprzez poszerzanie ich funkcji społecznych i ekonomicznych, pojawiał się problem granicy między relacją, omówieniem, narracją a teatralizacją. W opinii dyrektora jednego z muzeów *„od kapłaństwa przechodzimy w stronę miejsca otwartego, od zachowania muzeum jako świątyni, przechodzimy do muzeum jako pewnego rodzaju forum uczestnictwa i muzeum staje się przede wszystkim miejscem budowania relacji społecznych, spotkania”*.

## Formy współpracy z innymi instytucjami

Analiza rozmów z dyrektorami muzeów wskazuje na rozwijające się formy współpracy lokalnych muzeów z innymi instytucjami. Praktycznie nie da się obecnie funkcjonować bez kooperacji z innymi instytucjami kulturotwórczymi w przestrzeni społecznej, np. ze szkołami, ale również ze stowarzyszeniami, biznesem, czy kościołem i innymi wspólnotami religijnymi.

Dyrektorzy muzeów zlokalizowanych w małych miastach podejmują również liczne inicjatywy współpracy z instytucjami działającymi w ich regionie. Często przyczyną poszukiwania współpracy jest w większym stopniu wymuszona koniecznością zdobywania funduszy na pokrycie funkcjonowania muzeum i potrzebą pozyskania współpracowników, którzy swoją pracą społeczną i ofiarnością umożliwiają realizację zadań statutowych muzeum. *„My przyjęliśmy taki kurs, że jeżeli ciągle słyszymy, że muzeum jest balastem dla powiatu, to trzeba mieć jak najlepszy kontakt z mieszkańcami, o oni, ich ocena muzeum, tworzą pewien nacisk na władze powiatu, dając świadectwo potrzeby istnienia i działania muzeum, m.in. w tworzeniu warunków dla rozwoju zainteresowań młodzieży. Temu służą też organizowane od wiosny do jesieni imprezy w parku etnograficznym, które cieszą się wielką popularnością. To są imprezy wskazujące, prezentujące tradycje poszczególnych gmin, często nie tylko z obrębu powiatu ale*

*i dalej - województwa. Nasza działalność jest oceniana jako ważna, cenna atrakcja kulturalna. Na kolejne wystawy możemy przeznaczyć nie więcej, jak jakieś 500 zł, co wystarcza na przemalowanie gablotek, ścian”.*

Szkoły, lokalne stowarzyszenia. Do najczęściej wymienianych instytucji, czy organizacji, z jakimi muzea podejmują współpracę należą w pierwszym rzędzie szkoły. W zależności od atrakcyjności organizowanych zajęć z młodzieżą szkolną muzeum tworzy grupy zainteresowań, z których rekrutuje się nie tylko przyszła publiczność, ale również grupy amatorów, organizujące w muzeum własne wystawy, pomagające przy organizacji ekspozycji profesjonalnych. Muzea współpracują ściśle ze społecznymi organizacjami mieszkańców, pomagają odtwarzać historie z okresu wojny. W jednej z rozmów opisano historię kontaktów z krewnymi rodzin żydowskich pomordowanych w czasie wojny i zorganizowanie licznych prelekcji i spotkań we współpracy muzeum z miejscową parafią.

Domy kultury. Wiele muzeów współpracuje z domami kultury. W jednym z miast powiatowych funkcje zlikwidowanego domu kultury częściowo przejęło muzeum.

Parafie. Szczególnie istotne dla integracji lokalnych społeczności są formy współpracy między muzeami a lokalnymi parafiami, zwłaszcza gdy charakter ekspozycji muzealnej wiąże się z tematyką sakralną. Opisywano przypadki wymiany pomieszczeń na czas remontu, czy przebudowy muzeum, kiedy miejscowy proboszcz udostępniał na potrzeby muzeum sale, a nawet wnętrza sakralne kościoła.

W niemal wszystkich prowadzonych rozmowach pojawiły się informacje o inicjatywach mających na celu pozyskiwanie większej liczby zwiedzających. Akcja „Noc Muzeów”, podejmowana we wszystkich muzeach, odnotowywana jest jako wielkie muzealne wydarzenie i sukces promocyjny. Jej następstwem jest nie tylko zwiększenie frekwencji w muzeach, ale co znacznie ważniejsze, rzeczywiste pobudzenie zainteresowania kontaktem z muzeum, często pierwszym w życiu przekroczeniem istniejącej bariery obcości wobec tej instytucji.

Inicjatywy lokalne. Muzea, w szczególności te, w których funkcjonują działy kultury materialnej, uruchamiają warsztaty kształcenia ginących zawodów

(tkactwa, kowalstwa, naprawy antyków itp.). Przytoczono również przykłady zajęć terapeutycznych prowadzonych przez psychologów.

Problemy lokalowe. Muzea w większości zlokalizowane są w budynkach zabytkowych. Z jednej strony dodaje to ich funkcji dodatkowego splendoru, z drugiej, często są one w zaniedbanym stanie technicznym, a niemal z reguły nie są przystosowane do funkcji współczesnych wymagań, zarówno ekspozycji wystaw muzealnych, jak i pojawiających się nowych funkcji integracyjnych muzeum. Warunki finansowe dostępne muzeom nie wystarczają na pokrycie kosztów utrzymania zabytkowych pomieszczeń, co stwarza dodatkowe pokusy poszukiwania źródeł finansowania. Często charakter imprez czy uroczystości organizowanych w pomieszczeniach muzeów nie licuje, w opinii rozmówców, z misją, z charakterem tej instytucji.

W kontekście dróg pozyskiwania dodatkowych środków finansowych przez muzeum zwracano uwagę na problem regulacji zobowiązań muzeum wobec organizatora czyli lokalnych władz administracyjnych. Zwracano uwagę na zjawisko nadużywania, a nawet praktyk uzależniania projektów muzeum od sugestii politycznych organizatora. W zdecydowanej większości przypadków praktyki takie były oceniane zdecydowanie negatywnie, szczególnie gdy miały one ewidentnie polityczne założenia. *„Powinniśmy być przeciwni imprezom typu politycznego, realizowanym na polityczne zamówienie. Na przykład jest kampania wyborcza i wszystkie instytucje kultury powinny być od tego odsunięte. I nie powinny być do tych celów wykorzystywane. Czego jeszcze nie wolno - wykorzystywania przestrzeni i murów instytucji kultury dla reklam, banerów - tak handlowych jak i politycznych, wszelkich reklam”.* Ale odnotowano również i takie stwierdzenie: *„ja każde pieniądze dla potrzeb muzeum wezmę. I ja nie zmienię zdania, bo nie widzę bariery żadnej. Może być oczywista bariera prawna, ale ja nie widzę w tym bariery etycznej”.*

## Muzeum jako podmiot edukacji otwartej

Michał Kleiber, prezes Polskiej Akademii Nauk, od wielu lat wskazuje na znaczenie edukacji kulturalnej w powszechnej edukacji dzieci i młodzieży, oceniając funkcję kultury jako niezbędny czynnik formacyjny człowieka, pobudzający innowacyjność w karierach indywidualnych, istotny dla praktyki społecznej i rozwoju kraju. Analizy programów szkolnych kolejnych poziomów wskazują jednak na utrzymujący się brak dostatecznego zrozumienia wagi tego problemu w ramach polityki naszego państwa. Przygotowanie nauczycieli do prowadzenia zajęć, w ramach których zamiast przekazywać „wiedzę o...” sztuce, muzyce, teatrze, zabytkach czy architekturze, będą nastawieni na współdziałanie, wyzwalanie inwencji w kreowaniu różnorodnych działalności kulturotwórczych, ciągle pozostawia wiele do życzenia. Ograniczone możliwości finansowe tak szkół jak i rodziców dzieci i młodzieży przyczyniają się do zaledwie sporadycznych bezpośrednich kontaktów ze sztuką, muzyką, teatrem czy zabytkami i muzealiami. Intensywność i intelektualny poziom tych kontaktów jest warunkowany zarówno miejscem zamieszkania, kwalifikacjami poszczególnych nauczycieli jak i kwalifikacjami czy zasobami finansowymi środowisk domowych. Te obiektywne nierówności dostępu do różnorodnych form działalności kulturotwórczych dodatkowo pogłębiają dystanse społeczne w tym wymiarze. Poprawę warunków kontaktu z dziełem sztuki i dokumentami dziedzictwa kulturowego łatwiej uzyskać w dużych ośrodkach miejskich, skupiających liczne instytucje kultury nie tylko prezentujące zróżnicowaną i atrakcyjną ofertę, ale również podejmujące liczniejsze i bardziej atrakcyjne działania popularyzatorskie. Trudniej pobudzić zainteresowanie różnorodnymi formami sztuki w mniejszych ośrodkach, gdzie oferta kulturalna jest znacznie bardziej ubożona. Niedostateczne usytuowanie edukacji kulturalnej w procesie socjalizacji szkolnej powoduje przejęcie tej funkcji, bądź przez środowiska domowe (w miarę swoich możliwości intelektualnych i finansowych), bądź instytucje kultury, a muzea w szczególności.



## Formacyjne funkcje edukacji w muzeach

W niemal wszystkich rozmowach z dyrektorami muzeów odnotowano pozytywne nastawienie wobec edukacyjnej funkcji muzeum jako instytucji pełniącej doniosłą rolę w procesie rozwoju osobowości i socjalizacji młodych ludzi. Wielokrotnie stwierdzano wprost, że dominującą funkcją muzeum jest edukacja. Pogląd taki szczególnie jednoznacznie był formułowany przez kierujących muzeami rezydencjonalnymi i muzeami historii miasta. Wyrażano przekonanie, że edukacyjne znaczenie muzeów będzie wzrastać, a potrzeby kontaktu ze sztuką, historią, będą coraz silniej uświadamianą formą obrony przed „postępującą desakralizacją życia, (...) która objawia się tym, że zrzucając z piedestału *sacrum transcendentalne, rozpoznawane zmysłami, musimy się przyznać do porażki - do mylnego przekonania, że możemy rozpoznać je rozumem*”. Szczególną rolę w tym procesie przyznawano muzeum, choć wskazywano, że wyzwanie to stoi również przed pozostałymi instytucjami i środowiskami kultury. Uwagom tym towarzyszyło przewidywanie niezbędności powrotu do klasycznego myślenia, opartego na przekonaniu, że w nasze odnowione koncepcje edukacyjne zostanie wpisana „*wiara w to, że piękno i harmonia mają w sobie wartość innowacyjną, rozwijającą i czyniącą człowieka lepszym*”, a także, że celem praktyk edukacyjnych powinno być utrwalanie przekonania „*że obcowanie z pięknem czyni człowieka lepszym, a jego postępowanie bardziej racjonalnym*”.

Obcowanie z pięknem daje szczególny rodzaj szlachetnej przyjemności. Utrwalenie tego przekonania powinno przyczyniać się do oczyszczania przestrzeni społecznej z zalewu tandetą, kiczem, „plastikową” brzydota, które zdominowały przekazy kultury masowej i generalnie kulturę czasu wolnego. Środowiska artystyczne nie znajdują odpowiedzi na pytanie jak uzyskać balans pomiędzy kulturą masową a kulturą wysoką. Oceniono, że poszukiwanie tej odpowiedzi jest zaniedbane, a środowiska kulturotwórcze nie podejmują dostatecznie żywej debaty i tym samym nie wypracowują refleksji, która mogłaby wspomagać projekty edukacyjne muzeów.

## Zobowiązania państwa wobec obywateli w odniesieniu do edukacji kulturalnej

W rozdziale I art. 6 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej zostały sformułowane zobowiązania państwa, które: „stwarza warunki upowszechnienia i równego dostępu do dóbr kultury, będącej źródłem tożsamości narodu polskiego, jego trwania i rozwoju”. W artykule tym zawarty jest postulat równego dostępu i krzewienia kultury dominującej, a więc tej jej części, która stanowi treść wspólnego wszystkim obywatelom państwa, programu socjalizacji środowiskowej i szkolnej, definiowanej jako kultura narodowa. Jej znajomość i powszechność, odczuwana jako dobro wspólne, decyduje o sile i zwartości pamięci zbiorowej. Tak rozumiana kultura jest jednym z głównych czynników integrujących narody, czyniąc z nich obywatelskie wspólnoty polityczne. Pobudzenie kulturalne społeczności lokalnych obserwowane po wprowadzeniu reform administracyjnych jest zjawiskiem niezwykle cennym, ale nie spełnia, bo nie może spełniać, funkcji integracyjnych w skali całego kraju. Muzea lokalne i regionalne nie są bowiem dostatecznie włączone w projekt polityki kulturalnej państwa. Stają się bezsilne wobec politycznych interesów władz samorządowych. Muzea lokalne i regionalne, w zależności od aktywności zarówno społeczności, jak i władzy samorządowej, przede wszystkim integrują społeczności lokalne, a jedynie w szczególnych przypadkach ich kolekcje wpisują się w zasoby kultury narodowej. Podobnie jak i inne instytucje kultury, których organizatorami są administracje regionalne, muzea te nie są finansowane przez państwo i nie są włączone w założenia jego polityki kulturalnej. Kolekcje zgromadzone w muzeach regionalnych są bardzo zróżnicowane, często bardzo ubogie i nie wzbudzające ani zaciekawienia, ani respektu dla zebranych tam eksponatów. Na podstawie zawartości podręczników szkolnych możemy z łatwością stworzyć listę obiektów kultury narodowej, które każdy obywatel kraju, świadomy swojej narodowej tożsamości powinien bezpośrednio poznać. W jednej z rozmów sformułowano postulat porozumienia ministrów kultury, edukacji i transportu w celu umożliwienia każdemu obywatelowi zwiedzenia najważniejszych zabytków kraju, niezależnie od miejsca jego zamieszkania. Uzasadnieniem tego postulatu było zawarte w Konstytucji zobowiązanie państwa do zapewnienia obywatelom dostępu do kultury.

Oceniono, że zobowiązania państwa wobec muzeów winny zdecydowanie wzrosnąć, jeśli państwo nie uchyla się od konstytucyjnego zobowiązania współtworzenia tożsamości narodu. „Muzea obejmując swoim działaniem, zainteresowaniami praktycznie wszystko co człowiek na przestrzeni dziejów stworzył, powinny podobnie jak szkolnictwo wyższe, czy generalnie edukacja, być objęte szczególną opieką państwa”.

## Edukacja jako służba społeczna

Dyrektorzy muzeów, podkreślający wagę edukacyjnych funkcji muzeów, definiowali te zadania w kategoriach misji, służby społecznej. Podkreślali, jak dalece w jej realizację muszą być włączeni wszyscy pracownicy danej placówki muzealnej - od pracowników obsługi technicznej po dyrektora. W pracy muzeum jako placówki edukacyjnej *„najważniejszy jest szacunek dla widza. I to jest nowe wcielenie służby publicznej. To jest zrozumienie, że my jesteśmy po to, aby służyć zbiorowości. Jesteśmy po to, aby służyć przede wszystkim w warstwie edukacyjnej”*. I w kolejnej wypowiedzi: *„spełniamy oczywiście nasze zadania ustawowe związane z zachowaniem czy konserwacją zbiorów, ale musimy sobie jako muzealnicy odpowiedzieć na pytanie - po co my w ogóle istniejemy. A więc muzea istnieją nie tylko po to, aby zachowywać zbiory, nie jesteśmy magazynami, ale jesteśmy placówkami edukacyjnymi”* .

W nurcie wypowiedzi wskazujących na obserwowany obecnie i przewidywany w przyszłości wzrost znaczenia edukacji w ofercie muzeów, sformułowano opinię że muzea muszą być przygotowane na te nowe zadania, w których nie tylko będą wspierać czy uzupełniać działania edukacyjne szkolnictwa, ale tworzyć całkowicie autonomiczne programy .

Muzea jako centra naukowe i badawcze - zasobniki wiedzy. Zwrócono uwagę, że w dystrybucji środków finansowych państwa na naukę pomija się muzea, nie biorąc pod uwagę, że są one specyficznymi zasobnikami wiedzy zawartej w eksponatach z zakresu sztuki, historii kultury materialnej, archeologii i wielu innych dziedzin. Muzea są cennymi, a niedocenianymi centrami badań, mimo faktu, że nie mają one instytucji konkurencyjnych w tym obszarze. Ich zdolność

do badania, wytwarzania i przechowywania wiedzy ma podstawowe znacznie nie tylko dla badań stricte naukowych, ale również na użytek szkolny, turystyczny czy edukacji permanentnej. Często zapominamy, że ich geneza leży w gabinetach osobliwości i sztuki itp., czyli miejscach dokumentacji różnorodnych i często bardzo specyficznych wycinków naszej rzeczywistości, charakteryzowanych w ten sposób dla celów poznawczych i wychowawczych. Środki publiczne na ww. cele społeczne są obecnie często lokowane w instytucjach nie posiadających tych zasobów wiedzy.

## Metody edukacji kulturalnej w muzeach

Centralnym zagadnieniem stojącym przed metodologią działań edukacyjnych w muzeum stoi odpowiedź na pytanie o to, co jest celem działań edukacyjnych w muzeum: zaspakajanie czy kształtowanie, rozwijanie potrzeb kontaktu ze sztuką. Zaspakajanie potrzeb rozumiane jest w większości przypadków jako prowadzenie lekcji przewidzianych w programach szkolnych w muzealnym środowisku i umożliwienie uczniom bezpośredniego oglądu eksponatów ilustrujących wybrany temat. W takich przypadkach potrzeby uczniów są w znacznej mierze zdefiniowane wyłącznie w programie szkolnym, a zadanie prowadzącego lekcję w muzeum - uzupełnieniem, ilustracją tematu lekcyjnego. Uczeń przychodzi do muzeum ze zdefiniowaną w podręczniku, bądź w wykładzie nauczyciela, oceną estetyczną obiektów, bądź ich interpretacją historyczną. Tej formule zajęć w muzeum towarzyszy przekonanie, że ważne są oczekiwania szkoły i przez szkołę zdefiniowane oczekiwania uczniów. W te oczekiwania należy się wstuchać, wpisać i w odpowiedzi na nie organizować tzw. lekcje muzealne. Konceptji kształtowania zarówno młodego, jak i dorosłego widza towarzyszy założenie odmienne, w którym dostosowywanie działań muzeum do nisko ocenianych kompetencji kulturowych w Polsce, grozi zarówno utrwalaniem stanu obecnego, jak również obniżaniem kryteriów formułowania i realizowania edukacyjnych misji muzeów. Osoba podejmująca ten problem wskazała, że wyznaczaniu celów edukacyjnych muzeum „*musi towarzyszyć synergia, musi działać mechanizm, w którym respektując potrzeby zastane podnosi się ich pułap, a gdy uzyskuje się pozytywny wynik, proponuje się coś nowego, wyższego*”.

Praktyka działań edukacyjnych w muzeach „nie może powielać błędnych zasad stosowanych w szkołach, a polegających na formatowaniu młodego człowieka przez wpisywanie jego wyobraźni w z góry zdefiniowane ramy, szablony. Edukacja w muzeum musi kształtować człowieka niezależnie myślącego, otwartego, kreatywnego”. Edukacja muzealna, która od szkolnej ma się różnić tylko tym, że odbywa się w muzeum, a nie w klasie, nie ma uzasadnienia, ani sensu. Ważne jest, aby młodzi ludzie, którzy często po raz pierwszy w życiu odwiedzają muzeum, byli na tych zajęciach traktowani nie opresyjnie, a kreatywnie. Aby autentycznie czuli się zaproszonymi gośćmi, dla których mury muzeum są miejscem przyjaznym i zawsze otwartym.

Kontakt muzeum z konkretną grupą uczniów jest w obecnych warunkach bardzo ograniczony i często sprowadza się do jednego, dwóch spotkań w roku. Tym samym modyfikowanie nastawień młodych ludzi jest obecnie mało prawdopodobne. Jest ono możliwe jedynie wówczas, jeśli edukator w czasie lekcji organizowanej przez szkołę potrafi pozyskać zwiedzających do indywidualnego kontynuowania takich odwiedzin.

W opinii dyrektora jednego z najszybciej rozwijających się w Polsce muzeów miasta, kurator każdej wystawy jest w pierwszym rzędzie pedagogiem przedstawiającym w ekspozycji swoją zmaterializowaną, autorską refleksję nad wybranym fragmentem zbioru obiektów muzealnych. Konwencja tego przedstawienia może być podyktowana jego inwencją i może przyjąć formę opowieści, metafory, aluzji czy narracji, ale musi zawsze zachować świadomość tego, że gościem tej wystawy może być ktoś myślący i czujący odmiennie, i ta przewidywana odmienność każdego widza musi być uszanowana. Uzmysłowanie tych możliwości młodemu widzowi, wskazanie że w odczytywaniu historii i dziejów kultury można przyjąć zróżnicowane punkty widzenia i różne konwencje, powinno być ważnym celem i determinować zadania muzealnej edukacji.

Efekty działań edukacyjnych w muzeach. To czy dziecko, czy człowiek dorosły, wraca do muzeum, jest świadectwem sukcesu edukatora i przewodnika muzealnego. Często jednak jest tak, na co zwracało uwagę wielu uczestników tych rozmów, że inspiracją do odwiedzenia muzeum, wystawy, jest kontakt z obiektem muzealnym w mediach. Szczególnie młodzi ludzie argumentują, że przyszli

do muzeum, aby zobaczyć „prawdziwy” obiekt. Odnotowuje się narastające zmęczenie prezentacjami medialnymi, które wbrew wcześniejszym przewidywaniom - ludziom nie wystarczają. Zwracano uwagę, że praktyka muzealna będzie szła w kierunku poszukiwania złotego środka między partycypacją, a bezpieczeństwem obiektu, co w żadnym razie nie oznacza, że będzie można *„każdemu dać do ręki pieczęć woskową, bo ją połamie. Ale pieczęć woskową, na podstawie oryginału, można będzie odlać, gdy oryginalna pieczęć pozostanie w gablocie. Trzeba będzie wypracować metody łączące uczestnictwo z zachowaniem bezpieczeństwa obiektów”*. Odrębny problem stanowi to, kto i w jaki sposób muzealnych środków używa, jak się nimi posługuje. Ważne kto jest w tym muzeum, co sobą prezentuje i jak rozumie misję muzeum, a wreszcie jak to przekaże w procesie edukacji adresowanej do muzealnych gości, turystów kulturowych i szerzej, całej publiczności tej instytucji.

Istotnym sprawdzianem efektów edukacyjnej działalności jest powstawanie grup zainteresowań młodzieży zainspirowanych wcześniejszymi kontaktami z muzeum. Szczególnie cenne są informacje o powstawaniu takich grup w małych ośrodkach, gdzie muzeum jest często jedną z bardzo niewielu instytucji kulturalnych. Dyrektor muzeum powiatowego wskazywał, jak cenna i atrakcyjna może być pomoc młodych ludzi, często uczniów lokalnego liceum, w technicznym przygotowywaniu wystawy. Młodzież bezinteresownie malowała gabloty, ściany, co w sytuacji kiedy dyrektor na przygotowanie ekspozycji mógł przeznaczyć zaledwie 500 zł, prace te stanowiły cenną pomoc. Podawano przykład, kiedy uczniowie zainteresowali się historią malarza mającego związki rodzinne z ich miejscowością. Organizatorzy tego projektu odwiedzali rodziny, modele utrwalone na obrazach i w konsekwencji zorganizowali własną wystawę w salach lokalnego muzeum. Lekcje muzealne zainspirowały uczniów do pisania historii własnych rodzin i ich związków z miastem, w którym żyją. Rezultaty tych poszukiwań również znalazły finał na ogólnodostępnej wystawie w muzealnych salach. Działający na terenie miasta Oddział Łączności Wojska Polskiego wystawił w muzeum ekspozycję obrazującą historię sprzętu łączności. Najczęściej, jako efekty inspiracji zaczerpniętych z odwiedzin w muzeum, wskazywano powstawanie grup rekonstrukcyjnych.

## Kwalifikacje edukatorskie muzealników

Edukatorki muzealni są specjalistami w konkretnych dziedzinach, ale równocześnie coraz bardziej niezbędne staje się dodatkowe wykształcenie dające im umiejętność pracy z różnorodnymi grupami ludzi od dzieci w wieku przedszkolnym, po osoby starsze, ludzi niepełnosprawnych czy wybrane grupy zainteresowań. Obok wiedzy merytorycznej, w zakres wiedzy edukatora powinny wchodzić umiejętności radzenia sobie w trudnych do przewidzenia sytuacjach agresji czy kradzieży, ale także w wypadkach zdrowotnych (atak serca, epilepsja, złamanie itp.). Zwrócono uwagę, że we Francji wszyscy pracownicy muzealni zajmujący się edukacją mają bezwzględny obowiązek zaliczenia kursu pierwszej pomocy medycznej oraz pomocy interwencyjnej. Dzięki takim umiejętnościom, już na pierwszy rzut oka, obserwując daną grupę mogą przewidzieć, jakiego typu problemy mogą wystąpić. Mogą ocenić sprawność fizyczną, czy intelektualną osób im powierzonych w czasie muzealnej prezentacji i dostosować tempo czy formę prezentacji. Formułowano postulaty bardziej wzbogaconych kursów podnoszących kwalifikacje edukatorów muzealnych także w tym zakresie. Podkreślano jak ważne i przydatne są wspomniane umiejętności. Upowszechnia się świadomość tego, że *„czy muzea tego chcą czy nie chcą, to rola edukacyjna faktycznie na nie spadła. Nadal pozostaje otwarte pytanie (...) czy muzealnicy sprostają temu wyzwaniu. Ja myślę, że środowisko muzealników to potrafi. Musi powstać jakieś systemowe rozwiązanie. Jeśli środowisko w tej sprawie będzie miało jakiś swój głos, to powinno powstać jakieś forum wymiany wiedzy. Proszę zwrócić uwagę, ile rzeczy się zmieniło w teatrze”*. *„Chcieć to móc. Wiele zależy od dobrej woli ludzi”*.

## Organizacja edukacji w muzeach

Organizacja lekcji szkolnych w muzeach, w opinii uczestników wywiadów, realizowanych w ramach prac programowych dotyczących tworzenia Strategii Rozwoju Muzealnictwa, zależy od dyrektorów muzeów i świadomości wagi tego problemu w szkołach. Organizacja współpracy między lokalnymi szkołami

a muzeum istotnie zależy od konkretnych ludzi - od ich kompetencji, umiejętności, ale także przekonań, a nierzadko także odwagi i determinacji w podejmowaniu tej, wciąż raczej pionierskiej działalności. W niewielkich miejscowościach, gdzie muzeum to często jedyna placówka kulturalna, stworzenie atrakcyjnej oferty jest znacznie trudniejsze niż w ośrodkach nasyconych instytucjami kultury. Podano jednak szereg przykładów, gdzie współpraca szkoły, muzeum i organizatora przynosi dobre rezultaty. Podano przykład przedstawicielki lokalnej administracji, promującej i realizującej konsekwentnie ambitne założenie, aby w tej miejscowości doprowadzić do sytuacji, w której praktycznie każde dziecko, objęte edukacją szkolną 3-4 razy odwiedziło swoje regionalne muzeum. To zapewne jeden z możliwych sposobów społecznego wychowania i przysposobienia do korzystania z muzeum, jako lokalnej infrastruktury wiedzy i edukacji. Oczywiście jego skuteczność zależy w dużej mierze od tego, jakie wrażenia z tych pobytów utrwali w swojej pamięci młodzież, uczestnicząca w tych, jednak wymuszonych, formach spotkania z muzealiami, jak również z samą instytucją muzeum.

Podano także przykład praktyki francuskiej, gdzie Minister Kultury w porozumieniu z Ministrem Edukacji określa w drodze zarządzenia obligatoryjny zakres liczby godzin, która obejmuje w szkołach kształcenie w zakresie kultury. Wskazywano na trojaki problemy organizacji lekcji w muzeum: zmiany struktury zajęć lekcyjnych, finansowania zajęć w muzeum, sporadyczności kontaktów dzieci i młodzieży z muzeum.

Status lekcji muzealnych w programach szkolnych. Trudności z organizacją zajęć szkolnych we współpracy z muzeum wynikają po pierwsze z nieobligatoryjności zajęć w muzeach i nieelastyczności rozkładu zajęć lekcyjnych w szkołach. Dyrektor muzeum miasta opisywał następujące sytuacje: *„jeśli nauczyciel jakiegos gimnazjum ma ileś godzin w cyklu trzyletnim, to nie ma w swoim programie punktu p.t. lekcja muzealna. Jeśli ją organizuje, to jedynie z własnej inicjatywy. To tworzy dylemat jak wygospodarować blok kilku godzin lekcyjnych wystarczający na pójście do muzeum, obejrzenie wystawy i powrót do szkoły. To zajmuje około 3-4 godzin lekcyjnych, a nauczyciel ma do dyspozycji tylko jedną godzinę. Zatem, będzie musiał się z kimś zamienić (na muzeum zajęt*



więcej niż godzinę lekcyjną), a w niedługim terminie „oddać” te godziny lekcyjne”. Lekcje w muzeach nie są wpisane w programy szkolne. W ocenie jednego z dyrektorów „to, że młodzież z nauczycielami odwiedza muzeum to jedynie heroizm i pasja nauczycieli, którzy widzą taką potrzebę”. Tu pojawia się postulat muzealników zawarcia w tej sprawie stosownego porozumienia między Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministrem Edukacji Narodowej. Takie porozumienia powstają obecnie „organicznie” między placówkami kulturalnymi (tu muzeami) a szkołami. Oferta muzealna jest prezentowana np. na spotkaniach dyrektorów szkół organizowanych przez Małopolskiego Kuratora Oświaty. Takie spotkania odbywają się dwa razy w ciągu roku szkolnego - na początku roku i na początku drugiego semestru. Wtedy muzea mogą zaprezentować swoje oferty, a nauczyciele, ci którym to odpowiada, mogą z tego skorzystać, bądź nie. Nie jest to oczywiste, choćby ze wskazaną w cytowanej wcześniej wypowiedzi okoliczność, że aby zrealizować takie przedsięwzięcie edukacyjne, które musi potrwać, dwie - trzy godziny, wymaga „zwrotu” przez nauczyciela tych lekcji, które pozyskał od kolegów na realizację swojej inicjatywy. Ponadto, aby je móc skutecznie zrealizować, musi w nim uczestniczyć cała klasa, albo nikt.

## **Finansowanie zajęć edukacyjnych w muzeum**

Osobny problem to sfinansowanie lekcji w muzeum. Koszty biletów wejścia do muzeów niemal z reguły opłacają dzieci, czyli ich rodzice. W rozmowach - wywiadach - odnotowano jeden przykład podany przez organizatora - urząd marszałkowski, gdzie opłaty za bilety pokrywa administracja samorządu województwa. Wynika to z przyjętej zasady, że z wizyty w muzeum nie mogą być wyłączone dzieci, których rodzice nie mogliby pokryć kosztów zakupu biletu.

## **Finasowanie edukacji w muzeach i edukacja jako źródło finansowania muzeum**

Finansowanie różnorodnych form edukacji stanowi istotną pozycję w dochodach większości muzeów. Działania edukacyjne w muzeach są kierowane nie tylko do dzieci i młodzieży, ale również do słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku czy osób chcących zdobyć umiejętności związane z zanikającymi zawodami. Działalność edukacyjna (w tym odczytowa) i terapeutyczna to w ocenie jednego z rozmówców, *„chyba najsilniej rozwijające się obszary dofinansowywania muzeów”*. Programy stawiające sobie za cel rewitalizację zamierających zawodów połączone z produkcją historycznych tkanin, renowacją antyków, czy konserwacją ksiązek i papieru, przynoszą znaczące zyski, a równocześnie sprzyjają rewitalizacji tradycji. Podejmowane są również programy, które są finansowane przez Ministra Zdrowia i projekty, w tym także terapeutyczne, których uczestnikami są osoby o różnego rodzaju dysfunkcjach psychofizycznych.

Jednakże w wielu wypowiedziach zastanawiano się jak zmniejszyć obciążenia młodzieży szkolnej (czy ich rodziców) opłatami za bilety, przy równoczesnym utrzymaniu wpływów muzeów z tego źródła. W jednym z wywiadów podano przykład inicjatywy wydziału kultury jednego z urzędów marszałkowskich, gdzie *„w ramach całego regionu podjęto decyzję o dofinansowaniu transportu dzieci na koncerty i spektakle teatralne. Opracowano zasady współpracy między samorządami, które mają z nami porozumienia i (przy udziale dodatkowych środków z samorządu województwa) dofinansowują wizyty dzieci i młodzieży w muzeum”*.

W rozważaniach nad niedofinansowaniem muzeów pojawiła się nadzieja, że podejmowane obecnie wysiłki edukacyjne przyniosą w przyszłości poprawę. Jeden z dyrektorów uznał, *„że trzeba wierzyć, że polska klasa średnia będzie obrastać zamożnością i że wspomże państwo w subsydiowaniu kultury; nie dla ozdoby i pamięci, ale również dla pobudzania inicjatywności w działaniach poza sztuką”*.

## Kooperacja z innymi instytucjami kultury

Wielu rozmówców zwracało uwagę na niedostateczną i w zbyt ograniczonym zakresie wykorzystywaną współpracę muzeów z innymi instytucjami kultury,

z organizacjami społecznymi, z biznesem, czy kościołem. Oczywista współpraca ze szkołami również nie powinna się ograniczać jedynie do prowadzenia zajęć edukacyjnych. Szczególnej uwadze poddawano kontakty z lokalnymi domami kultury, gdzie w wielu miejscowościach wytworzyły się pola współpracy i są przykłady, że taka współpraca jest możliwa. Często dobrze działający dom kultury pobudza do działania małe lokalne muzeum. Domy kultury dzięki swojej zróżnicowanej formule działania wytwarzają bliższe i bardziej bezpośrednie relacje z otoczeniem. Mają licznych i różnorodnych odbiorców swojej działalności. Często ich programy działania nie rokują możliwości kooperacji z muzeum, ale bywa i tak, że skupiają bardziej ambitne środowiska młodzieży zainteresowanej historią, teatrem, muzyką. W jednym z niewielkich miast młodzież skupiona wokół grupy rekonstrukcyjnej nawiązała z lokalnym muzeum bliższą współpracę. W jej wyniku młodzi ludzie zaprojektowali wystawę, która została zorganizowana w muzeum.

Założenia realizacji celów wyznaczających kierunek strategii działań edukacyjnych każdego muzeum powinny zatem przewidywać możliwość współdziałania z różnorodnymi instytucjami. Muzeum, w znacznie większym zakresie, niż to się dzieje obecnie, powinno stawać się liderem życia kulturalnego środowiska lokalnego, czy regionalnego, w którym prowadzi swoją działalność.

## Część II

### Pomiędzy państwem a rynkiem

#### Muzeum w systemie administracji publicznej

Kłopoty z państwem polskim w okresie powojennym do 1989 r., z jego definicją, a nawet identyfikacją, sprawiły, że w czasie transformacji wprowadzono do języka polityki i publicystyki, a także do języka prawniczego i prawnego, pojęcie administracji publicznej. Starano się w ten sposób przybliżyć społeczeństwu instytucje państwa, nie najlepiej kojarzącego się po doświadczeniach komunizmu. Chodziło wręcz o oswojenie państwa przez obywateli - o nowy paradygmat w tej relacji. Stąd odwołanie się do rzymskiego podziału na sferę publiczną i prywatną. Nie był to zabieg „piarowski” - rzymskie rozróżnienie ma realne odniesienie do istoty państwa typu zachodniego. Państwo to *res publica* - rzecz publiczna. Polszczyzna od wieków pięknie to tłumaczy na rzeczpospolitą - rzecz wspólną.

Tytuł debaty oraz niniejszego opracowania Strategii Rozwoju Muzealnictwa - „Muzeum w systemie administracji publicznej” - powinien więc być traktowany jak skrót myślowy. Oznacza on umiejscowienie muzeum w systemie organizacji władzy publicznej i jej zadań. Wskazuje także na powinności tej ostatniej (odpowiedzialność i finansowanie) w dziedzinie kultury, a poprzez pozycję w strukturze (podległość) identyfikuje znaczenie zasobów instytucji dla wspólnoty.

## Państwowotwórcza rola kultury narodowej

Pomimo rozmaitych tendencji i prądów to właśnie narodowość pozostaje głównym spoiwem państwowości. Istnieją państwa jednonarodowe lub wielonarodowe, z wyraźną tendencją do rozluźniania wewnętrznej więzi tych drugich. Nie ma natomiast takich, dla których paradygmat narodowy nie miałby żadnego znaczenia i które konstruowane byłyby ze względu na inne wyróżniki.

Czym jest zatem naród? Wiele zależy od przyjętej definicji - od tego, czy będziemy skłonni pojmować go za niemieckimi romantykami, jako „wspólnotę ziemi i krwi”, czy raczej jako „wspólnotę kultury”. Kultura jest tym, co nas określa i wyodrębnia od innych, mówił podczas pierwszej pielgrzymki do ojczyzny na Wzgórzu Lecha papież Jan Paweł II. W naszym kręgu kulturowym, przez wzgląd na tradycję Rzeczypospolitej Obojga Narodów, opowiadamy się zdecydowanie za taką koncepcją narodu, która kładzie nacisk na wspólnotę kultury.

Czym w takim razie jest kultura? Rozumiana szeroko, jest zespołem składającym się z nierozzerwalnych elementów w postaci języka, literatury, sztuki, religii, humanistyki i obyczaju. Jest więc podstawowym i zasadniczym czynnikiem tworzącym paradygmat narodowy. Owszem, wszystkie kultury są równoważne, ale kod własnej kultury rozumiemy najlepiej. Tego rodzaju spojrzenie, uwalnia nas od pokusy wartościowania kultur i tym samym wartościowania narodów.

Dopiero z tej perspektywy widziane, jawi się państwo jako polityczna forma narodu poszukującego dla siebie miejsca wśród innych. Konsekwencją takiego spojrzenia na państwo będzie dostrzeżenie w nim szczególnej powinności wobec własnej kultury jako czynnika decydującego nie tylko o jego istnieniu, ale wręcz nadającego mu ostateczny sens. Najważniejszym obowiązkiem państwa, poza kwestią bezpieczeństwa narodowego, kondycją ekonomiczną i społeczną obywateli, jest więc dbałość o zachowanie dorobku kulturowego pokoleń, a także tworzenie optymalnych warunków dla rozwoju i wzbogacania kultury narodowej, gdyż to ona jest decydującym wektorem rozwoju narodu, a zatem i państwowości. Współczesne narody dbają o stan szeroko rozumianej kultury w takim ujęciu, ponieważ wszyscy mamy świadomość, że nie da się żyć godnie, ani wychowywać do godnego życia następnych pokoleń, bez zakorzenienia ich we własnej kulturze.

Nienaruszalność godności osoby ludzkiej jest fundamentem państwa prawa i jako jedyna konstytucyjna wartość nie doznaje żadnego uszczerbku, a nawet ograniczenia. Takie spojrzenie na rolę kultury uwzględnia nie tylko aspekt wspólnotowy, ale jest absolutnie prawomocne również w odniesieniu do każdej odrębnej jednostki ludzkiej.

Personalistyczne spojrzenie na człowieka jest równoznaczne z postrzeganiem godności jako istoty przeżywanego człowieczeństwa, a szczególną otuliną tak rozumianej osoby ludzkiej w jej godności jest kultura. Człowiek nie jest więc podmiotem jakiejś umowy z innymi jednostkami, nawet jeśli tę umowę nazwiemy społeczną, ale pojawiając się na świecie, czy raczej dla świata, jest poprzez swoje istnienie podmiotem i uczestnikiem kultury, która go jednocześnie tworzy, określa i ochrania, dając mu narzędzia komunikowania się z innymi jednostkami - bezpośrednio, bądź poprzez różnego rodzaju wspólnoty.

Skoro zatem własne państwo jest polityczną formą istnienia narodu, a kultura jest narodu kwintesencją, to jest oczywiste, że suwerenne i niepodległe państwo jest tym samym historycznie najskuteczniejszym narzędziem ochrony i rozwoju kultury narodowej. Jeśli w naszej burzliwej historii przyszło nam kilka razy już o nie walczyć, to dlatego że nie wyobrażaliśmy sobie w pełni godnego życia poza kulturą narodową, chronioną przez własne państwo.

## **Decentralizacja władzy publicznej**

Odrzucając projekcję państwa jako hierarchicznej struktury władzy lub jako umowy społecznej, wyobraźmy je sobie pod postacią rzutu na płaszczyznę piramidy, w której my, obywatele stanowiliśmy dotychczas jej podstawę. Okaże się wówczas, że w wyniku tego rzutu nasza pozycja nie uległa zmianie, radykalnie zmieniają się za to wszystkie struktury tak pojmowanego państwa: to, co było na samej górze, znajdzie się teraz na płaszczyźnie, w punkcie najbardziej od nas oddalonym, a wszystkie inne pośrednie szczeble władzy publicznej - gminy, powiaty i województwa - sytuują się gdzieś pomiędzy zdegradowaną po tym zabiegu władzą dotychczas najwyższą.

Jeśli przez punkty „upadku” poszczególnych ogniw władzy poprowadzimy na tej płaszczyźnie okręgi, to okaże się, że znaleźliśmy się w samym centrum koncentrycznego układu kół, zakreślających obszary działania poszczególnych władz. Nie będą teraz już stanowić szczebli hierarchii, ale zaczną oznaczać przestrzeń zadań i kompetencji poszczególnych organów. Gmina stanowić będzie koło najmniejsze, bo jest najmniejszą wspólnotę obywatelską, większe koła to powiaty, jeszcze większe województwa, a największe to Rzeczpospolita z obywatelami - nie tylko w symboliczno-geometrycznym nowym centrum, ale w centrum realnym.

Nie sposób nie wspomnieć w tym miejscu jeszcze o zasadzie pomocniczości, stanowiącej podstawową zasadę tak ukształtowanego europejskiego porządku społecznego, definiującej nowy paradygmat relacji obywatel - władza publiczna. Zasada subsydiarności wyklucza przejmowanie przez struktury większe zadań i kompetencji struktur mniejszych, jeśli są one w wykonywaniu tych zadań dostatecznie efektywne. Według niej cała struktura państwowa powinna być tak zorganizowana, aby była nastawiona na przekazywanie strukturom mniejszym zadań, ale także by szło to w parze z dostarczaniem im odpowiednich, szeroko rozumianych i definiowanych środków, dzięki którym te zadania mogą być wykonywane.

Współczesna Polska jest państwem unitarnym, ale jednocześnie stwarzającym elastyczne ramy dla regionalnych i lokalnych odmierności w zakresie celów i środków, jakie są poprzez różnorodne środki osiągane. Z jednej strony zapewnia się w ten sposób pewien podstawowy standard usług publicznych, ale z drugiej strony stwarza warunki dla realizacji tych usług w różnych formach.

## **Kultura w organizacji państwa**

Wstępne uwagi i ustalenia dotyczące istoty państwa, jego definicji i współczesnej funkcji pozwalają wskazać precyzyjnie, jaka jest rola instytucji kultury i edukacji kulturalnej obecnej doby. Jest to więc miejsce absolutnie centralne i nieredukowalne. Decentralizacja w Polsce, a zwłaszcza drugi jej etap, polegający na utworzeniu samorządowych powiatów i samorządów województw,

była bardzo głębokim wstrząsem dla instytucji kultury w naszym państwie. Szereg z nich niemal z dnia na dzień musiało zmienić swoje przyporządkowanie wobec tzw. organów założycielskich.

Szczególnie boleśnie przeżywały to te zespoły ludzkie związane z konkretnymi instytucjami kultury, które były przypisane do tego momentu rządowi centralnemu. Dotyczy to przede wszystkim teatrów, w tym teatrów operowych, filharmonii, muzeów, szkół artystycznych itd. Proces decentralizacji (czyli przekazywania zadań, kompetencji i środków organizacjom nie podporządkowanym hierarchicznie rządowi centralnemu, czyli odtąd głównie samorządowi terytorialnemu), odbierany był w dużej liczbie przypadków jako swoista degradacja dotychczasowej pozycji i znaczenia. Ponieważ jednak nie towarzyszyła temu w stopniu dostatecznym wiedza obejmująca istotę nowej zdecentralizowanej struktury organów państwa, dominujące było przeświadczenie, że jeśli już dana instytucja kultury musi zmienić swoje dotychczasowe przyporządkowanie, to będzie lepiej, jeśli to przesunięcie zakończy się na szczeblu możliwie najwyższym. Skoro więc okazywało się, że niemożliwe jest utrzymanie się na poziomie rządowym, to starano się o utrzymanie przynajmniej pozycji wojewódzkiej, a w dalszej kolejności powiatowej, nie mówiąc o gminnej.

Tymczasem nowa struktura zdecentralizowanego państwa tworzyła inne niż dotychczasowe istotne punkty odniesienia w zarządzaniu sferą publiczną, a przede wszystkim inaczej niż dotychczas alokowała środki finansowe pomiędzy poszczególne jednostki samorządu terytorialnego.

Wiele wskazuje na to, że niektóre instytucje kultury padły ofiarą własnej strategii. Znany jest przypadek Warszawskiej Opery Kameralnej, która z pewnością powinna znaleźć się w powiatowej w istocie Warszawie, a nie w organicznym związku z samorządem wojewódzkim. Rodzi to dla tej instytucji rozliczne kłopoty finansowe i organizacyjne, możliwe do uniknięcia przy innym rozpisaniu krajowej mapy instytucji kultury.

W wielu przypadkach procesowi decentralizacji towarzyszył lęk ludzi kultury przed zbyt bliską podległością personalną politykom samorządowym, których podejrzewano o kierowanie się w stosunkach z instytucjami kultury zbyt wąsko



pojętym interesem politycznym czy osobistym. Dobrym przykładem jest szkolnictwo artystyczne, które wywalczyło w ostrym sporze z roku 1998 zachowanie dotychczasowej pozycji podległości Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

## **Muzeum jako zakład**

Kilkunastoletni już okres funkcjonowania naszego państwa w strukturach zdecentralizowanych, okrzepnięcie powiatów i samorządowych województw, które z kilkuletnim opóźnieniem dołączyły do przestrzeni zajmowanej dotychczas wyłącznie przez gminy, pozwala już z pewnością na szczegółową diagnozę stanu dotychczasowego i obecnego rozłożenia odpowiedzialności za funkcjonowanie instytucji kultury.

W praktyce, poprawne zdiagnozowanie charakteru danej instytucji kultury, a muzeum w szczególności, pod kątem ustalenia zakresu oddziaływania, znaczenia dla lokalnej, regionalnej, czy ponadregionalnej społeczności, może nastroczać poważne trudności w prawidłowym przyporządkowaniu tej instytucji bądź to tylko danej jednostce samorządu terytorialnego, bądź to tylko rządowi centralnemu. Tego rodzaju trudności mogą być rozwiązane w dwojaki sposób: albo poprzez wspólne powołanie danej instytucji kultury przez różne podmioty samorządowe (np. gmina i powiat, bądź powiat i województwo itd.), albo poprzez tworzenie celowego związku gmin, czy powiatów. Tego rodzaju współprowadzenie muzeów jest znane obecnemu systemowi i powinno być w przyszłości rozwijane, z uwagi na pomniejszenie ryzyka ewentualnej zapaści finansowej, a także w celu wzmocnienia podmiotowej pozycji danej jednostki kultury wobec instytucji prowadzących.

Innym dopuszczalnym sposobem rozwiązania problemów z prawidłowym funkcjonowaniem jednostki kultury (muzeum) w przypadku, kiedy jego misja lub znaczenie wykracza poza teren podporządkowany danemu samorządowi może być po prostu finansowe wsparcie takiej jednostki przez inne samorządy, bądź rząd centralny. Pamiętać bowiem trzeba, że z punktu widzenia teorii prawa publicznego, tego rodzaju jednostki, jak jednostki kultury (muzea)

są tzw. zakładowymi osobami prawa publicznego, a nie osobami prawnymi o charakterze korporacyjnym (jak np. samorzady zawodowe).

Zakład administracyjny (osoba prawa publicznego) powstaje w wyniku wyodrębnienia zespołu składników majątkowych, w tym środków finansowych, oparcia działania zakładu o nadany mu statut i precyzyjnego określenia rodzaju więzi z instytucją tworzącą zakład w sferze strategicznego i bieżącego zarządzania. Teoria zakładu administracyjnego będzie upatrywać w nim cech bardzo zbliżonych do fundacji.

Stąd też nie tylko teoretyczna, ale także praktyczna możliwość wykorzystywania dla prowadzenia zakładów administracyjnych formy partnerstwa publiczno-prywatnego. Ta kwestia wymagałaby jednak oddzielnego opracowania, zasadniczo wykraczającego poza granice niniejszego Raportu.

### **Rola rady powierniczej**

Absolutnie zrozumiałe są lęki, jakie żywią środowiska kultury przed ingerencją polityków samorządowych (jak też polityków w ogóle) w merytoryczną działalność instytucji kultury. Kontrolna funkcja mediów, jak też ciał przedstawicielskich w samorządach, zwykle nie będzie wystarczająca dla zagwarantowania jednostkom kultury niezależności, wystarczającej, ale i koniecznej dla pełnienia ich misji. Szczególnie w przestrzeni gminy i powiatu grodzkiego, dla których przyjęto w 2001 r. model wyboru bezpośredniego organu wykonawczego (wójta, burmistrza, prezydenta). Dokonana w ten sposób kumulacja władzy w rękach jednej osoby może prowadzić do jaskrawych wynaturzeń w relacjach pomiędzy organem założycielskim a daną instytucją kultury.

Dotychczasowa praktyka nie wskazuje, by wystarczającym narzędziem bezpieczeństwa był tu konkurs, kadencyjność zarządu zakładu itd. Znacznie lepiej wypełni oczekiwaną funkcję instytucja rady powierniczej - pod warunkiem, oczywiście, że taka rada nie będzie zwykłą dekoracją. Istnienie rad powierniczych w przypadku muzeów winno być zasadą doznającą wyjątków niezwykle rzadko. Rada powiernicza nie powinna być jedynie ciałem opiniodawczym, ale

przystępować jej powinny realne instrumenty władcze. Nie powinna być także zależna wyłącznie od organu założycielskiego (organów współtworzących). Zasada delegowania do rady przedstawiciela (bo już nie przedstawicieli) zarządu organu założycielskiego nie musi być regułą.

Rada powiernicza spełni swoją funkcję tylko wówczas, gdy tworzyć ją będą osoby cieszące się powszechnym zaufaniem zarówno środowiska muzealników i szerzej ludzi kultury, jak i członkowie, którzy z racji osobistego autorytetu, doświadczenia, oraz obywatelskiej wyobraźni potrafią zadbać o należyte pełnienie misji tej jednostki, zachowanie jej dziedzictwa i tworzenia optymalnych warunków rozwoju. Jedną z koniecznych gwarancji pełnienia swej roli w sposób właściwy jest zasada kadencyjności jej członków, przy czym okres pełnienia obowiązków w radzie powinien być dłuższy od kadencji organu założycielskiego, a najlepiej, by dopuszczał możliwość odnowienia w toku kadencji części składu rady, czy przewidywał kadencję indywidualną.

Odpowiednia kompozycja składu rady, efektywnej także w codziennym działaniu (stąd jej skład nie powinien być zbyt liczny) pozwalałaby na wsparcie zarówno instytucjonalnej ciągłości misji muzeum, jak też na konieczne otwarcie na właściwie rozumiane potrzeby danej wspólnoty samorządowej.

## Muzeum w przestrzeni obywatelskiej

Tradycja muzealnictwa na ziemiach polskich ściśle wiąże się z ideą obywatelskiej samorządności. Jest wyrazem poczucia odpowiedzialności za kulturę pamięci i w pewnym sensie troski za sprawy publiczne w ogóle - pielęgnowanie kultury pamięci i pobudzanie refleksji o historii państwa i narodu, poprzez ożywienie zainteresowania historią własnej kultury, stanowiło w praktyce jeden z ważniejszych czynników kształtowania przez muzea tożsamości wspólnotowej Polaków.

Historycznie, muzea powstawały na ziemiach polskich także jako odpowiedź na istotne potrzeby narodu i realizowały kluczowy z jego perspektywy cel. Na tym gruncie wyrosła i ugruntowała się generalna misja muzeów, która zachowuje swoją aktualność także w dzisiejszych czasach. Nie oznacza to jednak, że ma być realizowana w jednakowy sposób, według jednej idei, czy według jakiegoś schematu. Muzea, jak wszystkie instytucje kulturotwórcze w dobie globalizacji, śledzą współczesne trendy kulturowe, cywilizacyjne i społeczne i starają się szukać odpowiedzi na pytanie, jak w tych nowych warunkach, w gwałtownie i nierzadko skokowo zmieniającej się rzeczywistości, realizować swoje tradycyjne zadania.

Niezależnie od okoliczności, muzea funkcjonują w sferze publicznej. Ze swej natury wchodzą więc w relacje ze społecznością lokalną, z regionem, z określonymi grupami społecznymi, czy nawet całym społeczeństwem. Mają więc do odegrania niezwykle istotną rolę. Muzea wpływają na kształtowanie postaw obywatelskich i są ważnym elementem systemu edukacji narodowej.

O tym, jak ważna staje się rola muzeów w edukacji powszechnej, jak interesujące jest pytanie o relacje muzeum z systemem edukacji narodowej, świadczy także ożywiona dyskusja na ten temat, która angażuje środowiska muzealników (nie tylko w ramach konferencji i debaty programowej organizowanej przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów). Główny nurt tej dyskusji z oczywistych względów koncentruje się na relacjach muzeum-szkół, ale coraz częściej padają także pytania o stosunek muzeum do wspólnoty -

tej bliższej, lokalnej i tej narodowej - pytania o metody i stopień zaangażowania publiczności w działalność muzeum, jak również o to, jakimi środkami należy się posługiwać w realizacji tych zadań. W szczególności ważne są pytania o to, jaką rolę mają tutaj do spełnienia muzealnicy oraz jak traktować w tworzeniu przekazu muzealnego środki komunikacji, w tym zwłaszcza Internet i nowe media.

Kwestie dotyczące rozwoju kapitału społecznego i społecznej integracji znajdują się obecnie w samym centrum uwagi i są szeroko dyskutowane na wielu poziomach. O znaczeniu tego zagadnienia świadczy także opracowywana przez rząd Strategia Rozwoju Kraju, a w niej Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego. Za jej stworzenie nieprzypadkowo odpowiada Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Świadomość roli działań kulturotwórczych w odbudowie i tworzeniu tzw. „kapitału społecznego” (jak zwykli nazywać ten potencjał ekonomiści), czy „kultury solidarności” (jak określają go coraz częściej liderzy społeczeństwa obywatelskiego) znajduje potwierdzenie także w wielu dyskusjach programowych, debatach społecznych, w tym bardzo mocno w dyskusji prowadzonej w ramach debaty „Czas muzeów?”. Wraz ze wzrastającym zainteresowaniem rozwojem samorządności obywatelskiej coraz częściej pojawia się pytanie o miejsce i zadania instytucji kultury w tym zakresie, a muzeów w szczególności.

Działania wspomagające udział instytucji kultury w integracji społecznej spotykają się obecnie z możliwościami ich wsparcia finansowego w ramach programów Unii Europejskiej, gdyż w zasadniczy sposób wpisują się one w jej strategię budowy spójności społecznej i polityki rozwoju kapitału ludzkiego.

Z tych względów Strategia Rozwoju Muzealnictwa powinna prowadzić także do określenia w jakim zakresie i przy pomocy jakich środków działalności statutowej muzeum jako instytucja kulturotwórcza może wspierać rozwój kapitału społecznego, czy samorządności obywatelskiej. Z pewnością należy na początku poczynić jedno zastrzeżenie: wszelka działalność i zaangażowanie muzeum we wspieranie samorządności i kultury obywatelskiej powinny stanowić rozwinięcie działalności programowej danego muzeum, a więc powinny wpisywać się w jego program i być zgodne z charakterem jego zadań statutowych. Muzeum, podejmując tego typu działania, nie może być traktowane instrumentalnie, czy to z punktu widzenia działań podejmowanych przez administrację publiczną, w tym

także organizatora, czy też przez organizacje społeczne i inne organizacje użyteczności publicznej.

Konieczne jest by muzea, jako podmioty kształtujące przestrzeń obywatelską, wspierały te działania społecznie użyteczne, które pozwalają im pełniej realizować swoją misję i uzupełniać swoje zasoby organizacyjne o czynnik społecznej, obywatelskiej ofiarności. Zatem na „społeczną misję muzeum” powinniśmy patrzeć przede wszystkim przez pryzmat jego misji statutowej i wynikającego z niej programu działalności. Dlatego, traktując muzea jak szczególne instytucje kultury, powołane przede wszystkim do gromadzenia, ochrony i prezentowania zbiorów, jak instytucje specjalistyczne, patrzymy na wymiar społeczny ich działalności przede wszystkim przez pryzmat tego, jak muzea będą kształtować kontakt z własnymi zbiorami, z własną działalnością naukowo-badawczą, edukacyjną, wykorzystując w tym względzie nowoczesne instrumenty społecznej komunikacji - debatę, dialog społeczny, konkurs. Należy przy tym zawsze pamiętać, że podstawowym narzędziem komunikacji społecznej, którym posługuje się muzeum jest wystawa i działalność wystawiennicza muzeum. O wzrastającej świadomości przedstawicieli społeczności muzealnych odnośnie wagi kształtowania przez muzeum relacji ze swoim społecznym otoczeniem, zarówno tym bliższym, lokalnym, jak i tym dalszym, reprezentowanym przez przybywających do muzeum turystów kulturowych, świadczy m.in. przebieg konferencji programowej, którą w ramach debaty „Czas muzeów?” zorganizował Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów 31 maja 2012 roku, wspólnie z Muzeum Narodowym w Szczecinie.

Przeważająca liczba działających w Polsce muzeów to jednostki prowadzone przez samorządy terytorialne. Jest to wynik reformy ustrojowo-administracyjnej, decentralizującej struktury administracji państwa i zadania publiczne, przeprowadzonej przez rząd Jerzego Buzka. Jakkolwiek sposób przeprowadzenia tej reformy sprawił nowym organizatorom i zarządom zdecentralizowanych instytucji szereg problemów, przede wszystkim w zakresie finansowania ich działalności, to jednak samo umiejscowienie instytucji muzeum w systemie samorządu terytorialnego stawia przed nimi szereg nowych wyzwań, podejmowanych dotąd w stopniu znikomym. Włączenie muzeum w system

samorządowy nie umniejsza bowiem znaczenia muzeum, wprost przeciwnie - otwiera możliwość jego włączenia w kształtowanie lokalnej i regionalnej przestrzeni obywatelskiej. To muzeum staje się w takich warunkach główną instytucją rozwoju samorządności, w jej szczególnym, bo tożsamościowym wymiarze. Samorząd, aby rzeczywiście wypełnić konstytucyjno-ustrojową kwalifikację bycia wspólnotą, potrzebuje do realizacji tego celu instytucji wyposażonych w zasoby i kompetencje umożliwiające odnawianie lokalnej i regionalnej tożsamości, poprzez podejmowane działania kulturotwórcze i edukacyjne. W tym względzie rola muzeum, jako najważniejszej instytucji kultury pamięci, jest nie do przecenienia.

Muzea w systemie samorządu terytorialnego, ale w pewnym sensie w całym systemie państwa, wyróżnia fakt, że są one instytucjami kulturotwórczymi, wielofunkcyjnymi i wyspecjalizowanymi zarazem. Posiadają szczególny status merytoryczny, określony i chroniony prawem. Specjalizują się one w przechowywaniu i konserwacji zbiorów cennych z punktu widzenia kultury, często nie tylko w jej wymiarze narodowym, lecz także w wymiarze europejskim i światowym. Temu celowi podporządkowane jest wykorzystywanie przez muzea różnorodnych narzędzi technicznych, zwłaszcza teleinformatycznych oraz tworzenie innowacyjnych programów prezentacji zbiorów, wykorzystujących te narzędzia w celu promocji, a coraz częściej także w celu edukacji. Powinny być one odważniej wykorzystywane także do działalności w zakresie kształtowania przez muzeum przestrzeni obywatelskich. Ich właściwe wykorzystanie dla komunikacji społecznej muzeum, może ułatwić tworzenie społeczności muzealnych, może pomóc w integracji społecznej muzeum, nie ograniczając jej terytorialnie, a przeciwnie, czyniąc z komunikacji społecznej wykorzystującej Internet i nowe media, czynnik integracji, odpowiadający na wyzwania i szanse doby globalizacji.

Nie można nie odnotować w tym miejscu faktu, że nowoczesne środki technicznej komunikacji, odgrywają w budowaniu relacji społecznych coraz większą rolę. Są one szansą na dotarcie do ogromnej liczby osób, niemniej nie stanowią one samoistnego czynnika twórczego i samo ich zainstalowanie nie rozwiąże żadnego z problemów muzealnych. Technika, nowe technologie, mogą służyć realizowaniu misji muzeum i wydatnie przyczyniać się do poprawy

efektywności jego pracy, nie tylko na polu społecznym, pod jednym wszakże warunkiem - że będą zastosowane i wprężnięte w realizację strategii muzealnych, które mają przyczynić się do rozwoju szeroko rozumianej kultury humanistycznej.

Muzea, jako instytucje kultury pamięci i jako instytucje edukacyjne, mają duże znaczenie w kształtowaniu relacji obywatelstwa, rozumianego jako stosunek wobec własnej kultury, z której rodzi się nasza tożsamość narodowa, polityczna i oczywiście kulturowa. Poczucie obywatelstwa buduje się (choć nie wyłącznie) na podstawie wiedzy historycznej oraz świadomego uczestnictwa w kulturze, także poprzez kontakt ze zbiorami sztuki, z obiektami świadczącymi o historii naszej cywilizacji, z pamiątkami po osobach, których biografie organizują naszą wspólnotową świadomość, czy stają się inspiracją do kształtowania wzorców społecznego zachowania. Jednym z najważniejszych depozytariuszy tej wiedzy są muzea, które przez posiadane zbiory przywołują na nowo historię, czasami pozwalają jej niemal dotknąć, starają się zorganizować to szczególne spotkanie z historią za pośrednictwem zgromadzonych i udostępnianych publiczności zbiorów.

Z powodu doniosłości i zwiększania stopnia trudności i skomplikowania realizowanych przez muzea zadań, coraz większego znaczenia nabiera kultura zarządzania tą instytucją. Kultura organizacji, kultura pracy twórczej, kultura obywatelska - to obecnie wyznaczniki nowoczesnej i efektywnej, także w perspektywie społecznej, instytucji kultury. Z tego punktu widzenia, kultura zarządzania muzeum powinna zwrócić się w stronę tradycji, która dla historii muzeum, jako instytucji publicznej, i dla muzealnictwa w ogóle, oznacza powrót do źródeł, które mają ściśle obywatelski i samorządny rodowód. Tak kształtowany *ethos* samorządności z udziałem muzeum może stanowić bazę moralną i intelektualną inspirację w zakresie stosowanych wzorców kultury zarządzania samą instytucją muzealną. Przemysłane z tego punktu widzenia i efektywne, w sensie społecznym i ekonomicznym, procedury oraz metody zarządu muzeum stanowią warunek konieczny tworzenia i realizacji muzealnej strategii rozwoju przestrzeni obywatelskiej.



„Przestrzeń obywatelska” jako pojęcie, którym posługują się eksperci współtworzący Strategię Rozwoju Muzealnictwa jest terminem wprowadzonym do dyskursu naukowego i społecznego w Polsce przez prof. Andrzeja Sulimę-Kamińskiego, historyka związanego naukowo z Georgetown University. Pojęcie to, jakkolwiek użytkowane ściśle dla potrzeb współczesnych, ma swoje silne uzasadnienie historyczne, gdyż odwołuje się wprost do dziedzictwa kultury intelektualnej i społecznej Dawnej Rzeczypospolitej. Wskazuje zatem na kulturę wolności i organizacji społecznej odpowiadającej polskiej tradycji obywatelstwa i zgodnej z naszym historycznym rozumieniem dobra wspólnego.

Tradycje historyczne dotyczące polskiej samorządności mogą służyć za fundament odbudowy społeczeństwa i kultury obywatelskiej w Polsce współczesnej - tym bardziej, gdy ma dotyczyć sfery tak wrażliwej z punktu widzenia zasady wolności, jak sfera działalności kulturotwórczych i mecenatu państwa w tym zakresie. Dlatego odwołanie się do tych oryginalnych tradycji konstytucyjnych i państwowotwórczych stanowić będzie przede wszystkim odpowiednią gwarancję skorelowania wolności twórczej, także muzealników, z interesem publicznym, który w polskiej kulturze intelektualnej i obywatelskiej określany jest przy pomocy tradycyjnego, republikańskiego pojęcia dobra wspólnego. W tym znaczeniu, identyfikacja działalności muzeum w przestrzeniach obywatelskich, jako przestrzeniach wypełniających konstytucyjny ideał, ale także normatywne pojęcie Rzeczypospolitej, jako dobra wspólnego, pozwoli harmonijnie wpisać muzeum zarówno w system państwa (administracji publicznej), jak i w system gwarantowanej konstytucyjnie wspólnoty obywatelskiej, która zgodnie z naszą tradycją używa nazwy Rzeczypospolitej.

Bez wątplenia jednym z najbardziej istotnych pytań, jakie stoją przed muzeami i muzealnictwem, w kontekście ich roli i misji wobec społeczeństwa, jest pytanie o edukację. Społeczności muzealnicze, czego dowiodły zwłaszcza dyskusje programowe podczas naszej debaty w Krakowie i w Szczecinie, doskonale zdają sobie sprawę z wagi i doniosłości tej kwestii, choć nie są na razie zgodne co do tego, jak powinno być usytuowane muzeum w systemie edukacji powszechnej (otwartej). Wielu muzealników przyznaje się w dyskusji, że nie ma jeszcze wyrobionego poglądu na ten temat. Inni wskazują przede wszystkim na problemy

w relacji muzeów ze szkołami, argumentując jednocześnie, że część problemów powoduje fakt rozliczania działalności muzeów głównie na podstawie kryterium frekwencji.

W dyskusji wybijają się jednak głosy, które wskazują, że muzealna edukacja powinna być edukacją alternatywną, nastawioną na publiczność w różnym wieku, zróżnicowaną pod względem wykształcenia, doświadczeń życiowych czy poglądów. Wskazuje się niekiedy, że przestrzeń obywatelska, jaką jest lub ma szansę się stać muzeum, powinna być inspirowana tradycją greckiej agory.

Tendencje społeczne, ale i trendy swego rodzaju mody na kulturę obywatelską, które bezpośrednio odnoszą się do strategii budowy kapitału społecznego są obecne również w innych dyskusjach toczących się w środowisku muzealniczym. Jest zgoda, że edukacja w tym kontekście odgrywa kluczową rolę nie tylko jako organiczny element działalności muzeum, lecz także jako swego rodzaju metoda, a zarazem zaproszenie do wchodzenia w relację muzeum z publicznością, ze społecznością lokalną i innymi społecznościami, z którymi muzeum uczy się kształtować relacje także za pośrednictwem nowych mediów. Relacja ta nie powinna zakładać, że jedynie odwiedzający jest kształtowany poprzez swój bezpośredni kontakt z artefaktem, poprzez dialog z przewodnikiem czy edukatorem muzealnym. Coraz powszechniejsze staje się przekonanie muzealników, że gość muzeum powinien mieć poczucie, że również on może zaoferować muzeum coś od siebie - swoje przeżycia, swój sposób postrzegania świata. Dla muzeum jako instytucji dbającej o tzw. kapitał społeczny, kształtującej nową kulturę solidarności i kulturę pamięci, mogą być one czymś cennym, a co najmniej pożytecznym.

Dlatego także w tym zakresie niezwykle istotna staje się rola osób, które ze strony muzeum kontaktują się z publicznością - przewodników, kustoszy, edukatorów muzealnych. Osoby te muszą mieć świadomość misji i strategii muzeum w tym względzie. Muszą mieć zatem nie tylko wiedzę, ale cechować się otwartością i pewną wrażliwością społeczną, które będą także odbierać odczucia i poglądy publiczności muzealnej i będą w stanie następnie absorbować je do swojej muzealnej twórczości, do pracy w zespole muzealnym i do pracy w relacjach społecznych muzeum. Dlatego tak istotna, przy doborze kadry

muzealnej, w jej edukacji i rozwoju zawodowym, staje się obecnie także wiedza o społeczeństwie, o zasadach i środkach społecznej komunikacji oraz o roli i tożsamości muzeum z tego punktu widzenia.

Obserwowane przemiany społeczne i cywilizacyjne stanowią wyzwanie dla całego szeregu społeczeństw i instytucji, które muszą zweryfikować swój dotychczasowy sposób działania i dostosować go do zmieniającej się rzeczywistości. Podobna konieczność staje przed muzeami, których misja nie zmienia się, lecz zyskuje nowe znaczenie. Funkcja społeczna muzeów jest niezmiennie bardzo istotna, niezaprzeczalne jest również ich znaczenie w systemie edukacji i funkcja kulturotwórcza. Wskazane jest, aby pod presją zmian i procesów zewnętrznych muzea nie były skazane na bierne dostosowywanie się do nich, jako do czynników zewnętrznych, lecz aby poprzez własne strategie (mamy nadzieję, że w istotny sposób zainspirowane i zasilane w ramach Strategii Rozwoju Muzealnictwa) mogły aktywnie i twórczo adaptować te procesy do własnej misji, do strategii swojej instytucji i do celów otoczenia społecznego, w którym starają się tworzyć relacje wspólnotowe, lokalnie, czy coraz częściej także „w globalnej wiosce”.

Ważne jest wreszcie, aby tak wykorzystać obecną sprzyjającą atmosferę do wpisania muzeum, jako instytucji kulturotwórczej, w powszechny system edukacji (coraz bardziej nabierać będzie on cech „systemu edukacji otwartej”), aby muzeum mogło w tym zakresie w sposób podmiotowy realizować swoją misję i efektywniej niż obecnie wspierać kształtowanie postaw społecznych oraz działalności na rzecz rozwoju obywatelskiej samorządności.

## Finansowe aspekty działalności muzealnej

Refleksji nad misją i programową sferą działalności muzeów musi towarzyszyć namysł nad finansowymi aspektami ich funkcjonowania. Nie można stworzyć spójnej i skutecznej polityki zarządzania muzeum, nie łącząc obu kwestii, nie odnajdując równowagi pomiędzy szeroko pojętą misją muzeum, między gospodarowaniem jego zasobami, zarządzaniem jego infrastrukturą, a zasadami jego wewnętrznego działania i metodami wchodzenia w interakcje z otoczeniem społecznym i gospodarczym muzeum. Finanse są pod tym względem wymiarem podstawowym, a zarządzanie finansami jest jedną z najistotniejszych części zarządzania instytucją muzealną. Pod tym względem, muzeum nie różni się oczywiście od innych organizacji gospodarujących w sferze publicznej.

Zgodnie z obowiązującym prawem, środki na realizację celów statutowych powinien zapewnić organizator muzeum. Stan ciągłego niedofinansowania muzeów mobilizuje jednak wielu dyrektorów do poszukiwania dodatkowych środków. Zasadnicza jest w tej kwestii próba znalezienia odpowiedzi na pytanie o proporcje pomiędzy koniecznością poszukiwania dodatkowych pieniędzy, a działalnością misyjną. Wielu liderów muzealnictwa wyraża obawę, że przeniesienie ciężaru działalności muzeum z działań statutowych na działania - nazwijmy to - komercyjne zaburzy ich funkcjonowanie i sposób wypełniania misji. Muzeum bowiem musi przede wszystkim realizować cele, o których mowa jest w ustawie i musi robić to na odpowiednim do swego statusu poziomie merytorycznym. Niepokój wzbudza więc perspektywa konieczności samodzielnego poszukiwania środków, co mogłoby po pierwsze odciągnąć pracowników od ich podstawowych zadań, po drugie mogłoby wiązać się z koniecznością obniżenia poziomu merytorycznego realizowanych zadań w celu sprostania wymaganiom „sponsorów”. Z drugiej jednak strony dodatkowe środki pozyskane przez muzea pozwalają lepiej realizować zadania statutowe muzeów i poprawiają efektywność pracy instytucji.

Krokiem w stronę poprawy efektywności pracy muzeów ma być przyznawanie przez organizatorów środków na podstawie kontraktu z dyrektorem instytucji muzealnej. Byłaby to istotna i pożądana zmiana, zakładająca ograniczenie uzależnienia muzeów od arbitralnych decyzji urzędniczych. Ten instrument, w swym założeniu, powinien również zapewnić muzeom większą, długookresową stabilność finansową. Zmiana ta jednak nie jest gwarancją zwiększenia wielkości publicznych środków finansowych przyznawanych muzeom, lecz jedynie zmianą mechanizmów rządzących ich finansowaniem. Budzi też pewne obawy dotyczące narzędzi oceny pracy muzeów i mierników, które stanowić mają element kontraktów. Jest jednak środkiem, który służyć ma poprawie efektywności zarządzania, jakości pracy merytorycznej i organizacyjnej.

Ponieważ sytuacja deficytu środków finansowych jest dla większości muzeów codziennością, zachodzi potrzeba przeprowadzenia takich zmian i uruchomienia takich mechanizmów, które pozwoliłyby chociaż częściowo rozwiązać trudności z tym związane. Z jednej strony niewątpliwie konieczna jest zmiana otoczenia prawnego, w jakim funkcjonują muzea, z drugiej zaś nieunikniona wydaje się dziś konieczność otwarcia na stworzenie uzupełniających źródeł finansowania działalności muzealnej.

Modernizacja zarządzania muzeami, mająca wspomóc efektywność ich pracy, również w aspekcie finansowym, powinna przebiegać dwutorowo. Konieczne jest zacieśnienie współpracy ze środowiskiem lokalnym, a więc takie umiejscowienie muzeum w jego najbliższym otoczeniu, by z jednej strony było ono atrakcyjnym partnerem dla lokalnej administracji przy tworzeniu oferty kulturalnej i turystycznej regionu, a z drugiej miało realny wpływ na kształt tej oferty i, co za tym idzie, poziom jej finansowania. Ważniejsza jednak jest korekta zasad finansowania idąca dalej niż zatrudnianie dyrektorów muzeów na podstawie kontraktów przez administrację publiczną. Należy stworzyć warunki prawne, w których instytucje muzealne mogłyby powoływać spółki prawa handlowego, których celem byłoby nie osiągnięcie zysku, lecz prowadzenie działalności gospodarczej wspierającej działalność statutową muzeów. Jest to krok, którego istotą jest nie tyle formalna zmiana prawna (choć ta jest w tym przypadku niezbędna), ile zmiana wizerunku muzeum, otwarcie na współpracę z otoczeniem

gospodarczym, obudzenie „ducha przedsiębiorczości”, zmiana postawy pracowników instytucji muzealnych wobec wymagań zarówno odbiorców jak i organizatorów. Muzeum mogłoby stać się w ten sposób realnym partnerem dla środowiska lokalnego, podnosząc atrakcyjność jego „produktów turystycznych” oraz mogłoby np. prowadzić usługi związane z działalnością ekspercką.

Oczywiste jest, że działalność gospodarcza, przynosząca zysk przekazywany na działalność statutową, nie może w pracy żadnego muzeum stać się celem samym w sobie i że takie rozwiązanie nie może być pretekstem do redefinicji misji muzeum. Jednak otwarcie się na rynek i poszukiwanie nowych możliwości działalności gospodarczej w muzeach staje się koniecznością ze względu na zmiany powodowane wpływem globalnych procesów gospodarczych na każdą dziedzinę życia, w tym życia społecznego. Dodatkowymi czynnikami, które wywołują tę konieczność są również utrzymujący się kryzys fiskalny i finansowy, a także wzrost aspiracji społecznych związanych z potrzebą uczestnictwa w kulturze, a w konsekwencji wzrastająca liczba muzeów.

Tego rodzaju działalność powinna być dobrze wkomponowanym elementem pracy instytucji muzealnej, ściśle powiązaniem z zadaniami statutowymi. Powinna być traktowana jako szczególny rodzaj działalności kulturotwórczej muzeum. Dotyczy to jakości oferowanych usług i produktów muzealnych oraz standardów podejmowanej działalności gospodarczej. Dlatego w żadnym razie realizacja celów statutowych nie może zostać zniekształcona przez konieczność działań rynkowych. Niemniej, warto zauważyć, że umiejętnie prowadzone działania gospodarcze w sferze np. usług turystyki kulturowej, edukacji, czy innych usług wiedzy, mogą mieć znaczący pozytywny wpływ na kondycję muzeum i poprawę możliwości realizacji jego zadań statutowych. Dostrzegając konieczność umiejscowienia instytucji muzealnych we współczesnych realiach rynkowych i związanej z nią zmiany postaw, zarówno wśród organizatorów jak i samych muzealników, postulujemy w niniejszym Raporcie konieczność przygotowania muzeów do podjęcia tego typu wyzwań w ramach tworzonej pod kierunkiem NIMOZ-u Strategii Rozwoju Muzealnictwa.

Wprowadzenie takich zmian jest oczywiście obwarowane wieloma warunkami, w tym koniecznością nabywania przez muzealników nowych umiejętności

i kwalifikacji, zachętą do współpracy z innymi jednostkami i zdolnością obserwacji dobrych praktyk, a także nieodzownymi zmianami w ustawodawstwie.

Autorzy Raportu zdają sobie sprawę, że metoda tworzenia spółek kapitałowych, czy też szerzej, prowadzenia działalności gospodarczej przez muzea nie jest metodą uniwersalną. Znaczna część muzeów bowiem nie ma odpowiednich warunków, by stać się atrakcyjnymi partnerami dla władz lokalnych i by móc uczestniczyć w kształtowaniu polityki turystycznej miasta, powiatu czy regionu, ani nie dysponuje zasobami, które pozwoliłyby na realizację praktyk rynkowych. Dlatego ten postulat w żadnym razie nie unieważnia podstawowego założenia organizacji muzeów, w myśl którego obowiązek ich finansowania, jako instytucji publicznych, spoczywa na ich organizatorach i jest realizowany ze środków publicznych. Misja muzeum jest bowiem realizowana na rzecz społeczeństwa jako całości i dlatego muzeum, w żadnym wypadku, nie może zostać zredukowane do roli organizacji lokalnego ruchu turystycznego, czy miejskiego lub regionalnego biura marketingu.

Kwestią problematyczną w podnoszeniu efektywności pracy muzeów nie jest jednak sama konieczność zróżnicowania źródeł finansowania muzeów, bowiem na tego rodzaju praktykę pozwala już obecnie istniejące ustawodawstwo, lecz kwestia aktualnego otoczenia prawnego. Jego niedostosowanie do realiów pracy muzealniczej stanowi zagrożenie dla prowadzonej przez muzea działalności statutowej i zdaniem wielu dyrektorów muzeów mogłoby prowadzić do istotnego zniekształcenia jego działalności kulturotwórczej.

We współczesnych realiach muzea, aby dobrze wypełniać swoją misję, są zmuszone do zwiększania efektywności pracy i także do poszukiwania dodatkowych źródeł dochodów. Zasadniczą kwestią jest jednak zastosowanie odpowiednich środków, tak aby w konsekwencji podjętych działań nie została zachwiana równowaga pomiędzy istotną rolą muzeum jako instytucji kultury pamięci i rzecznika określonych tradycji, a koniecznością odnalezienia się w obecnej rzeczywistości gospodarczej i społecznej.

## Muzeum pomiędzy państwem a rynkiem

W pierwszej dekadzie XXI wieku muzea zostały dostrzeżone w Polsce jako instytucje nie tylko ważne dla pamięci zbiorowej, lecz również społecznie atrakcyjne, budzące powszechne zainteresowanie i przyciągające odwiedzających. Wraz z tym pozytywnym trendem pojawiła się szansa na dalszy rozwój zarówno poszczególnych muzeów, jak i całego sektora muzealnictwa. Potencjał ten będzie możliwy do urzeczywistnienia jedynie wtedy, gdy muzea uzyskają odpowiednie środki finansowe i będą zarządzane z zachowaniem minimum prakseologicznej i ekonomicznej racjonalności. Jednakże niekontrowersyjne stwierdzenia o znaczeniu adekwatnego finansowania oraz dobrego zarządzania mogą stawać się źródłem wielu nieporozumień, gdy podejmowana jest próba przełożenia ich na konkretne rozwiązania dotyczące wielkości i struktury finansowania, niezbędnych i dozwolonych działań komercyjnych, formy prawnej i organizacyjnej oraz wskaźników oceny jakości zarządzania instytucjami muzealnymi. Zamiast rzeczowej dyskusji, formułowania precyzyjniejszych wskaźników i bardziej optymalnych rozwiązań instytucjonalnych dominować mogą skrajne opinie, które z jednego krańca nawołują do pełnej odpowiedzialności państwa za finansowanie muzeów, z drugiego natomiast postulują pełną komercjalizację muzeów, które „wreszcie powinny zarabiać na sobie”.

Stanowiska takie proponują kusząco proste, lecz nierealistyczne i niepożądane rozwiązania. Państwo nie jest w stanie, ani, o czym później, być może nie powinno zapewniać stu procent finansowania placówek, których jest organizatorem, a usługi, które muzea są w stanie zaoferować i sprzedać z pewnością nie pozwolą na uzyskanie przychodów wystarczających do wypełnienia realizowanej misji muzealnej. Muzea, innymi słowy, ze swojej natury funkcjonują pomiędzy „państwem a rynkiem”, w przestrzeni wyznaczonej przez rodzące napięcia i wymagające ciągłego dookreślania zasady: zasadę zobowiązania władz publicznych do ich finansowania oraz zasadę rynkowej weryfikacji rezultatów ich funkcjonowania. W tym Raporcie staramy się pokazać główne wymiary, w których można dostrzec te napięcia oraz reguły, które, jak można mieć nadzieję, mogą pozwolić na skonstruowanie takiego ładu prawnego,



organizacyjnego i finansowego, który zwiększa prawdopodobieństwo, że muzea wykorzystają posiadany potencjał dla dalszego rozwoju.

### **Dobra publiczne i funkcje muzeów**

Sformułowanie zaleceń co do wielkości środków finansowych niezbędnych dla funkcjonowania muzeum, ich źródeł oraz miar oceny prakseologicznej sprawności i finansowej efektywności muzeum wymaga ustalenia czym jest muzeum i czym się różni od innego typu instytucji świata kultury. Powszechnie znana definicja Georges'a Henri Rivière'a głosi, że „muzeum jest instytucją trwałą, o charakterze niedochodowym, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, dostępną publicznie, która prowadzi badania nad świadectwem ludzkiej działalności i otoczenia człowieka, gromadzi zbiory, konserwuje je i zabezpiecza, udostępnia je i wystawia, prowadzi działalność edukacyjną i służy rozrywce”. W pewnym stopniu pochodna wobec niej definicja muzeum zawarta w polskiej ustawie o muzeach wskazuje, że „muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”.

Spójrzmy na obie definicje oczyma ekonomisty, starając się zidentyfikować znamiona funkcji i dóbr publicznych w przypisanych muzeum funkcjach oraz wyodrębnić czynniki kosztowe i potencjalne źródła dochodu. Analiza taka będzie pomocna dla wskazania wielkości i źródła finansowania oraz mierników funkcjonowania muzeów.

W obu definicjach znajdujemy podobne elementy. Wyodrębnimy je i krótko wskażemy ich ekonomiczne implikacje. Zawarte w definicjach określenia „trwała instytucja” oraz funkcja „trwałej ochrony dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości” wskazują, że funkcje muzeów powinny być postrzegane w długiej, międzypokoleniowej perspektywie. Dziedzictwo jest przejmowane (lub odtwarzane) w celu zachowania go, a tym samym przekazania przyszłym pokoleniom. Muzea dostarczają więc międzypokoleniowych dóbr publicznych,

co oznacza, że uzasadniony jest postulat zwiększenia finansowania publicznego o przewidywaną wartość muzealiów (kolekcji, zasobów muzealnych) dla przyszłych pokoleń. Jeśli dane muzeum rzeczywiście zachowuje cenne dziedzictwo przeszłości (i teraźniejszości, która tą przeszłością się staje), to postulować należy zwiększenie finansowania publicznego ponad stopień uzasadniony postrzeganiem wartości muzeum przez obecnie żyjące pokolenie.

Ta ogólna zasada głosi, że w finansowaniu muzeum nieusuwalna jest komponenta finansowania publicznego lub jego funkcjonalnego ekwiwalentu, przykładowo w postaci ulg podatkowych dla darczyńców. Dostępne dane wskazują, że we wszystkich państwach świata typowe muzeum pełniące funkcje „trwałej ochrony dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości” uzyskuje co najmniej 75-80% środków z budżetowych dotacji lub ich funkcjonalnych odpowiedników. Oznacza to, że podstawowe funkcje muzeum nie są zagrożone poprzez nadmierne wystawienie na zmienną koniunkturę rynkową i zmienność przychodów pochodzących ze sprzedaży i od prywatnych darczyńców.

Chociaż poprzednie stwierdzenie sugeruje, że zapewnienie adekwatnego finansowania muzeum powinno być dla władz państwa bezwzględny imperatywem, to w rzeczywistości jest raczej wskazaniem kierunkowym i zachętą do oceny zasadności tworzenia i istnienia danego muzeum, bowiem każda decyzja o organizacji muzeum zdaje się rodzić zobowiązanie do jego trwałego finansowania: obecny organizator muzeum (przykładowo samorząd lokalny) nakłada zobowiązania do finansowania danego muzeum w przyszłości (lub podjęcia decyzji o jego likwidacji).

Uznanie prawidłowości, że znaczna część (być może co najmniej 80%) finansowania muzeum powinna pochodzić ze środków budżetowych nie wystarcza do określenia, jak wielkie mają być to środki i nie oznacza pomniejszania znaczenia sposobów, w jakie muzeum pozyskuje pozostałą część budżetu.

Wielkość budżetu jest ściśle związana z przypisaną mu skalą działania. Wprawdzie definicja muzeum dumnie wiąże jego funkcjonowanie z „dziedzictwem ludzkości”, to w istocie rzeczy większość muzeów ma znaczenie lokalne, jest ważna dla funkcjonowania danej, wyodrębnionej w przestrzeni i chcącej zachować ciągłość w czasie, wspólnoty. Nic dziwnego, że w wielkość muzeów i ich

budżety są silnie zróżnicowane. Budżet Muzeum Luwru wynosił w 2008 roku 350 milionów euro, muzeum to zatrudniało ponad 2000 pracowników i było odwiedzane dziennie przez 15 tysięcy osób, z których 65% to zagraniczni turyści. W świetle tych danych trudno wątpić, że zabytki zgromadzone w Muzeum Luwru mają znaczenie globalne, chociaż samo muzeum w 62% finansowane było przez rząd francuski. Żadne z istniejących w Polsce muzeów z pewnością nie osiągnie takich rozmiarów i nie zyska takiego znaczenia. Nie będzie także w stanie uzyskać prawie 40% przychodów ze sprzedaży biletów, katalogów, pamiątek i z wpłat od prywatnych darczyńców. Większość polskich muzeów ma narodowe i lokalne znaczenie i, jeśli ma istnieć, wymaga adekwatnego publicznego finansowania ze środków krajowych.

W innej części definicji Rivière'a znajdujemy stwierdzenie, że muzeum ma być instytucją dostępną publicznie, udostępniającą zbiory, wystawiającą je, prowadzącą działalność edukacyjną i ma służyć rozrywce. Muzea są więc organizacjami mającymi wiele funkcji, w tym funkcję rozwoju wiedzy i edukacji oraz funkcję współtworzenia więzi wspólnotowej i pobudzania publicznej odpowiedzialności elit.

O ile ochrona dóbr prowadzona może być skutecznie nawet wtedy, gdy bramy muzeum są szczelnie zamykane, a pracownicy sekretnie, lecz skrupulatnie wykonują swoje obowiązki, to dostępność zbiorów, edukacja i rozrywka wymagają otwierania i „ożywiania” muzeum i mogą stać się źródłem dodatkowych przychodów. Powstaje wtedy możliwość oferowania przez muzea usług edukacyjnych oraz pokazania znaczenia dla rozwoju wiedzy i dbałości o dziedzictwo kulturowe.

### **Jak muzea mogą zwiększać przychody?**

Realizacja wskazanych funkcji (rozwoju wiedzy, edukacyjnych i ściślejsze powiązanie z rozwojem turystyki kulturowej) oraz zdolność do uzyskiwania dodatkowych przychodów wymaga tchnięcia w muzea ducha organizacji twórczej i przedsiębiorczej, a nie biurokratycznej, skostniałej i istniejącej siłą inercji. Czy jednak oznacza to zgodę na „komercjalizację działalności muzeów”?

Polska ustawa o muzeach stwierdza, że „muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku”. W świetle ustawy

o rachunkowości zysk to nadwyżka przychodów nad wydatkami, która może być rozdysponowana jako dywidenda (udział w zyskach) pomiędzy właścicieli danego przedsiębiorstwa (lub organizacji). Sformułowanie ustawowe, zgodnie z którym muzeum jest instytucją „nienastawioną na osiągnięcie zysku” jest nieco mylące, gdyż może sugerować zachętę do „pasywności” zarządzania. Muzeum (kierownictwo muzeum) może nie podejmować starań o wzrost przychodów, gdyż „grozi” to pojawieniem się nadwyżki (zysku). Muzeum może nie racjonalizować wydatków i zmniejszać kosztów, gdyż może to sprawiać wrażenie, że „jest nastawione na osiągnięcie zysku”.

Taka interpretacja nie jest z pewnością zgodna z intencjami ustawodawcy. Użyte sformułowanie oznacza, że kierownictwo muzeum może, a nawet powinno starać się zwiększać przychody, o ile uzyskane w ten sposób dodatkowe środki zostaną w sposób racjonalny przeznaczone na wypełnianie misji muzeum (przykładowo wzbogacanie kolekcji czy poprawę warunków udostępniania zbiorów).

Groźba komercjalizacji czy też nakaz „nienastawiania na osiągnięcie zysku” wydają się być widmami krążącymi w środowisku muzealników, chociaż prawdopodobnie są papierowymi tygrysami. Trudnym i złożonym wyzwaniem jest natomiast skonstruowanie miar, które pozwolą ocenić, w jakim stopniu muzeum wywiązuje się ze swoich zadań i czy zasoby pozostające w jego dyspozycji są rzeczywiście efektywnie wykorzystywane.

U źródeł tych trudności leży niematerialny (a raczej bardziej precyzyjnie niewyraźny w pieniądzu) charakter korzyści, które funkcjonowanie muzeum przynosi (lub powinno przynosić). O ile koszty funkcjonowania muzeum są w pełni wyrażalne w pieniądzu (wydatki na jego organizację, na gromadzenie kolekcji, koszty bieżącego funkcjonowania), to korzyści wynikające z zachowania danego dzieła lub obiektu (wartość istnienia) i korzyści płynące z samej możliwości zobaczenia danego dzieła (wartość „opcji”) nie są dobrze wyrażalne w pieniądzu. Trudność ta prowadzi do niepokojących i na ogół nierozstrzygalnych, sporów o to czy dany poziom wydatków pozwala gromadzić i chronić wszystkie wartościowe dzieła lub czy zbiory i jakość funkcjonowania danego muzeum uzasadniają istniejący poziom wydatków. W sytuacji niepełnej sprowadzalności korzyści do porównywanych wymiarów nie istnieje prosta reguła decyzyjna. Nie da się więc

w sposób prosty i jednoznaczny odpowiedzieć na pytanie czy muzea są finansowane w sposób niewystarczający, czy też, choć może zabrzmieć to prowokacyjnie, w sposób nadmierny.

### **Diagnozowanie kliniczne funkcjonowania muzeów**

W takiej sytuacji niezbędne wydaje się stworzenie zestawu wskaźników pozwalających ocenić adekwatność finansowania i jakość zarządzania muzeum. Pojedynczy wskaźnik, czy będzie nim liczba zwiedzających, przychody ze sprzedaży biletów czy liczba wystaw, może zniekształcać obraz funkcjonowania muzeum, zachęcać do zmiany jego misji i tożsamości lub zawyżać jego przyszłą wartość. Przykładowo, jeśli muzeum ma być szeroko dostępne, to nie może ustanawiać wysokich cen biletów, co oczywiście zmniejsza przychody z ich sprzedaży (muzeum nie może w sposób nieograniczony zwiększać liczby zwiedzających ze względu na komfort zwiedzania oraz bezpieczeństwo zwiedzających). Jeśli z kolei muzeum ma pełnić ważną rolę w strategii marketingu terytorialnego zorientowanej na pobudzenie turystyki kulturowej, to wstęp do muzeum powinien być całkowicie nieodpłatny, gdyż można oczekiwać, że korzyści dla danej miejscowości lub regionu osiągną w inny sposób (na przykład dzięki rosnącym wpływom z podatków od usług hotelarskich, gastronomicznych i innych).

Istnieją oczywiście ogólne „wskaźniki sukcesu muzeum”, ale w stosunku do każdego typu muzeum powinny one przybierać specyficzną postać. Prezentujemy kilka takich wskaźników i krótko omawiamy ich wartość diagnostyczną.

Sposób pełnienia funkcji ochrony dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości dobrze diagnozuje wielkość i wartość zgromadzonej kolekcji. Im jest ona liczniejsza i im bardziej unikatowa, tym, w swojej kategorii, muzeum lepiej pełni swoją funkcję.

O jakości pełnienia funkcji informowania o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów świadczyć może liczba publikacji naukowych i popularnych przygotowanych i wydanych przez pracowników (choć nie tylko pracowników), a dotyczących zgromadzonych zbiorów. Aktywność badawcza i publikacyjna może wymagać uzyskania środków finansowych, które współcześnie przyznawane są

w konkursach. Uzyskanie takich środków może więc być traktowane zarówno jako miara aktywności zarządczej kierownictwa muzeum, jak i warunek pełnienia funkcji rozwoju wiedzy.

Dostępność publiczna muzeum mierzona jest liczbą odwiedzających, a ta z kolei, jak to zostało już napisane, wpływa na przychody ze sprzedaży biletów (wtedy, gdy wstęp do muzeum nie jest wolny).

O skuteczności pełnienia funkcji edukacyjnej nie można jednak wnioskować wyłącznie na podstawie liczby odwiedzających, gdyż ważna jest „jakość doświadczenia” zwiedzającego, który, podobnie jak uczeń na lekcji, może być obecny, ale żadnej wiedzy z muzeum nie wynieść. Muzeum powinno więc aktywnie rozwijać taką ofertę edukacyjną, która wykorzystuje możliwości oferowane przez wyjątkowość miejsca, jakim jest muzeum i wyjątkowość zgromadzonych w nim zbiorów.

Z kolei funkcja współtworzenia więzi wspólnotowej, poprzez włączenie w programy rozwoju turystyki kulturowej oraz zdolność do pobudzania odpowiedzialności elit, może być diagnozowana przy pomocy wskaźników takich jak ilość i wielkość darowizn na rzecz muzeum czy też obecność w radach powierniczych muzeów przedsiębiorców i innych osób o dużym potencjale przywództwa społecznego.

Wskaźniki diagnozujące działalność muzeum powinny być oczywiście silnie związane z jego centralną misją. Powinny być stosunkowo łatwe do pomiaru, chociaż nie wyłącznie ilościowe (łatwiej policzyć liczbę zwiedzających, trudniej zbadać jakość doświadczenia wynoszonego z pobytu w muzeum). Bez odpowiednich wskaźników nie jest jednak możliwa ocena sprawności organizacyjnej dyirekcji muzeum oraz efektywności zarządzania jego finansami.

W każdej instytucji i organizacji istnieje powiązanie między przychodami i wydatkami (stroną finansową) a realizowanymi funkcjami (strona merytoryczna, misyjna). Odpowiednie wskaźniki pozwalają ocenić rzeczywistą orientację muzeum (zgodnie z maksymą „powiedz na co wydajesz pieniądze, a powiem ci kim jesteś”). Przykładowymi wskaźnikami mogą stać się: udział wydatków na stałe kolekcje w budżecie rocznym, udział wydatków na zakup nowych obiektów w budżecie rocznym, udział wydatków na czasowe wystawy (i inne krótkookresowe projekty) w budżecie rocznym, udział wydatków na zbiory biblioteczne w budżecie

rocznym, udział wydatków na działalność edukacyjną, udział środków z grantów publicznych w budżecie rocznym czy udział darowizn od prywatnych donatorów w budżecie rocznym. Wskaźniki finansowe muzeum powinny być jednak analizowane w perspektywie wieloletniej (najlepiej co najmniej pięcioletniej) oraz porównawczej (w danej, pod względem specjalizacji czy wielkości, kategorii muzeów), gdyż tylko w taki sposób można ocenić czy dany stan instytucji jest wynikiem wcześniejszych decyzji zarządczych dyrektora, czy też jest skutkiem zdarzeń zewnętrznych (losowych).

Należy się zgodzić z tymi, którzy sprzeciwiają się redukowaniu roli muzeum wyłącznie do funkcji gospodarczych i analizowania jakości ich działalności wyłącznie poprzez wyniki finansowe. Jednakże, nie wolno uciekać przed koniecznością zobiektywizowanej oceny stopnia realizacji także innych celów, w tym także przyczyniania się do budowy (międzypokoleniowej) więzi społecznej i wzrostu obywatelskiej odpowiedzialności. Przykładowo, dane muzeum może, dzięki rozbudowanej stronie internetowej, dostarczać wiedzy o lokalnym dziedzictwie daleko poza granicami regionu i kraju. Liczenie udziału zwiedzających spoza danego regionu czy kraju może służyć ocenie stopnia, w jakim muzeum upowszechnia informacje o osiągnięciach (specyfice) danego regionu, a nie wyłącznie obliczaniu przychodu z eksportu usług muzealnych. Nowoczesne narzędzia tzw. „googlometrii” pozwalają obserwować upowszechnienie informacji o danym muzeum oraz intensywność zainteresowania nim.

Warto podkreślić, że zestaw wskaźników zróżnicowanych i odnoszących się do najważniejszych funkcji muzeum nie służy wyłącznie (ani nawet głównie) celom zewnętrznej kontroli, lecz może i powinien być niezbędnym narzędziem pomocniczym w kierowaniu muzeum i wykonywaniu funkcji zarządczych. Jeśli bowiem miałby służyć wyłącznie celom kontrolnym, byłby podatny na manipulacje, zarządzający muzeum sterowałby swoją działalnością tak, aby wypaść jak najlepiej w świetle wskaźników, być może ze szkodą dla jakości funkcjonowania instytucji. Kwestia ta skłania do zwrócenia uwagi na „ład zarządczy muzeum” i w szczególności na problem bodźców do poprawy efektywności i odpowiedzialności za rezultaty.

## Ład zarządczy w instytucjach muzealnych

Dla jakości wypełniania przez muzeum jego podstawowych funkcji kluczowymi kwestiami są rozwiązania w zakresie finansowania, nadzoru i odpowiedzialności zarządczej.

Zostało już wskazane, że podstawowym źródłem finansowania są środki przekazywane przez organizatora („właściciela”) muzeum w wielkościach umożliwiających stabilizację podstawowych funkcji muzeum. Często finansowanie to utrzymywane jest na historycznie (zastanych) poziomach indeksowanych przy pomocy wskaźników odzwierciedlających inflację. Fakt ten oznacza, że roczne zmiany realnej wielkości budżetu wahają się w granicach +5%/-5%.

Dodatkowe środki, a konieczność ich pozyskiwania wydaje się oczywista, pochodzić mogą z wpływów ze sprzedaży biletów i usług, z grantów projektowych i prywatnych darowizn. Środki takie mogłyby uzyskiwać zakładane przez muzea fundacje czy spółki gospodarcze (inicjatywy, które powinny być podejmowane z namysłem, ale bez nadmiernego unikania ryzyka).

Warto zauważyć, że jeśli zachęty do pozyskiwania dodatkowych środków mają działać z odpowiednią siłą, to wzrost przychodów własnych nie powinien stanowić pretekstu do zmniejszenia dotacji od organizatora muzeum. Respektowana powinna być zasada, że środki uzyskane z działalności zgodnej z misją muzeum (a przynajmniej nie zagrażającej wizerunkowi muzeum) powinny zwiększać wielkość budżetu, a nie kompensować ubytek wcześniej przekazywanych środków. Niestety w Polsce aktywność dykcji niektórych muzeów w pozyskiwaniu dodatkowych środków bywa „karana” zmniejszaniem przyznawanych wcześniej kwot.

Niewątpliwie kluczową dla jakości zarządzania muzeum relacją jest relacja między „organizatorem” (organem założycielskim) muzeum a jego dyrektorem. W odniesieniu do wielu muzeów w Polsce jest to de facto relacja pomiędzy urzędnikami ministerstwa lub urzędów jednostek samorządu terytorialnego a dyrektorem, w której stawką staje się bardziej utrzymanie stabilnego (zastanego) poziomu finansowania muzeum, a mniej pełniejsze wykorzystanie jego potencjału. Jest tak nie z powodu złej woli pracowników administracji rządowej czy samorządowej, ale ze względu na bodźce i ograniczenia proceduralne, którym urzędnicy podlegają. Wydaje się więc celowe, aby pomiędzy organizatorem



muzeum a jego dyrektorem pojawił się organ pomocniczy nazywany radą powierniczą (istniejący już w kilku polskich muzeach). Funkcje tego organu mogą zostać lepiej wyjaśnione poprzez porównanie ich z funkcjami rad nadzorczych w spółkach publicznych prawa handlowego. Obie dzielą wiele uprawnień (w tym powoływanie albo opiniowanie kandydatów do funkcji prezesa/dyrektora), zasadnicza różnica polega jednak na tym, że rada powiernicza ma szerszy, lecz bardziej niesprecyzowany mandat. Działa realizując daną misję z wykorzystaniem powierzonego majątku, a powierzający majątek nie ma możliwości pełnej kontroli jakości sposobu wywiązywania się z pełnienia owego powiernictwa. Oznacza to, że rada powiernicza nie działa jak przedstawiciel, któremu mocodawca (organizator, organ założycielski) delegował uprawnienia władcze i kontrolne, lecz w sposób bardziej uznaniowy (znaczy to, że rada powiernicza interpretuje misję, którą jej powierzono) i pomocniczo w stosunku do zarządcy. Niezwykle istotnym jest wobec tego to, kto wchodzi w skład takiej rady powierniczej. Nie mogą to być wyłącznie osoby działające w myśl modelu delegowanej kontroli, lecz osoby, które rozumieją misję instytucji i pomocniczo ją wspierają, chociaż oczywiście także kontrolują. Rada powiernicza nie powinna być zbyt liczna (najlepiej funkcjonowałaby jako organ 7-9 osobowy), ale powinna składać się z osób zaangażowanych na rzecz muzeum i mających siłę oddziaływania publicznego. Wydaje się, że w Polsce zbyt rzadko w funkcjach powierników (w radach powierniczych) pojawiają się przedsiębiorcy, którzy swoje doświadczenie i owoce biznesowego sukcesu chcieliby oddać do dyspozycji wspólnoty.

Dobrze skomponowana i aktywna rada powiernicza jest niezbędna jako twórczy partner dla dyrektora muzeum. Dyrektor muzeum jest kluczowym elementem struktury zarządczej - osobą, której energia, kompetencje i jakość przywództwa w organizacji są niezwykle ważne dla jakości funkcjonowania muzeum. Chociaż funkcja dyrektora muzeum nie jest bezpośrednim odpowiednikiem funkcji dyrektora instytucji finansowej, to podstawowe dylematy jego zatrudniania i wynagradzania są podobne. Dylematy te można ująć w postaci pytań o to jakie są właściwe kryteria sukcesu zarządzanej organizacji, według jakiej formuły naliczane jest wynagrodzenie, jak silne mają być bodźce materialne, jak często instytucja ma przedstawiać swoje wyniki.

Wcześniej w tym rozdziale Raportu wskazano już, że wskaźniki jakości funkcjonowania muzeum powinny składać się z wielu miar odnoszących się do kryteriów pełnienia przez muzeum statutowej misji. Pamiętać jednak należy, aby pojedynczym wskaźnikom przydawać zróżnicowaną wagę, która powinna być indywidualizowana w odniesieniu do poszczególnych muzeów. Rezultaty pracy dyrektora/menedżera powinny być oceniane w rozsądnie długich okresach - w żadnym zaś razie nie co kwartał, jak czynią to rady nadzorcze spółek giełdowych, czy co trzy mecze, jak dzieje się w polskich klubach piłkarskich. Wynagrodzenie dyrektora powinno składać się z dominującej (około 75% możliwego łącznego wynagrodzenia) części stałej oraz premii, której wielkość zależy od spełnienia wcześniej uzgodnionych kryteriów. W niektórych przypadkach umowa z dyrektorem może przybrać postać zbliżoną do kontraktu menedżerskiego (umowy o zarządzanie). Zaletą umowy o zarządzanie jest możliwość indywidualizacji kryteriów wynagradzania oraz bardziej precyzyjne sformułowanie zadań, których wykonanie jest warunkiem przedłużenia umowy. Zasadność wykorzystywania umowy o zarządzanie dla zatrudniania dyrektora powinna być jednakże określana w sposób zindywidualizowany (możliwość taka powinna istnieć, lecz nie musi być wykorzystywana), gdyż forma taka wydaje się szczególnie przydatna w fazie tworzenia muzeum lub przeprowadzania jego głębokiej restrukturyzacji, lecz znacznie mniej w okresie rutynowego funkcjonowania ustabilizowanej instytucji.

Wiele współczesnych muzeów to organizacje zatrudniające dziesiątki lub setki osób. Jak w każdej organizacji w muzeach istnieją pracownicy o zróżnicowanym znaczeniu dla jego misji. W stosunku do pracowników i stanowisk ważnych dla pełnionej misji muzealnej ważne staje się istnienie w miarę precyzyjnych wymogów kwalifikacyjnych oraz sposobów potwierdzania posiadania tych kwalifikacji. Wydaje się, że doprecyzowanie wymogów kwalifikacyjnych ma znaczenie nie tylko z punktu widzenia poszczególnych instytucji muzealnych, lecz także z punktu widzenia zasad funkcjonowania „muzealnego rynku pracy”. Chodzi o to, aby istniała przejrzysta ścieżka kariery zawodowej w określonej kategorii muzeów, a wraz z nią bodźce do podejmowania odpowiednich form

kształcenia. Kwalifikacje nie muszą jednak być potwierdzane przez organy państwowe, jeśli istnieją wiarygodne środowiskowe instytucje certyfikujące.

#### Rynek muzeów i muzea na rynku

Pełniąc swoje statutowe funkcje muzea działają w danym otoczeniu społecznym. Stają się zatem wobec jego przedstawicieli odpowiedzialne za jakość swojego działania, ta zaś, jak zostało to wskazane, zależy od adekwatności finansowania, struktury zarządczej i bodźców do dobrej pracy, które identyfikowane są z kryteriami oceniania i wynagradzania. Tworzenie i weryfikowanie jakości związków ze społecznością lokalną czyni z muzeum potencjalnie ważny czynnik ożywiania niematerialnych zasobów i może pozwolić przekształcić sposoby gospodarowania tak, aby lepiej odpowiadały zasadom życia wspólnotowego i solidarnej gospodarki.

Znaczenie rozwiązań instytucjonalnych, w tym jakości rad powierniczych, sposobów motywowania dyrektorów oraz kwalifikacji zatrudnionego personelu staje się łatwo widoczne jeśli dostrzeżemy, że chociaż każde muzeum jest inne, to muzea bezpośrednio i pośrednio ze sobą konkurują. Intensywność konkurencji wzrasta na skutek ograniczoności środków publicznych, które są rozdzielane pomiędzy muzea w trybie planowania budżetowego oraz w konkursach grantowych. Konkurencja dotyczy także pieniędzy, czasu oraz uwagi potencjalnych odwiedzających.

W takich warunkach nie wystarczy, aby dane muzeum było „inne”, lecz jeszcze ważniejsze staje się, aby jego działalność wносиła w życie danej wspólnoty coś wyjątkowego dzięki tworzonej i oferowanej usługom edukacyjnym, włączaniu swoich działań w programy rozwoju turystyki kulturowej czy naukowym opracowaniom poświęconym zgromadzonym zbiorom. Wyróżniające się swoją aktywnością muzeum rozwija nowe działania i sięga po środki z nowych źródeł, a wśród nich „działania komercyjne” takie jak goszczenie „wędrujących wystaw” czy wydawanie katalogów i udostępnianie miejsca prywatnym kolekcjom. Działania takie powinny układać się w tęczę zgodnych z misją muzeum komplementarnych działań, które łącznie sprawiają, że muzeum jest instytucją otwartą, której aktywność pozostaje w silnym, twórczym związku z rozwojem danej społeczności.

Chociaż działalność muzeów jest prawnie regulowana, to ramy ustawowe dla działalności muzealnej powinny pozostać wystarczająco ogólne (przykładowo powinny wskazywać kryteria wyróżniające muzea z szerszej zbiorowości instytucji kultury i powinny chronić nazwę muzeum), aby umożliwić organizatorom muzeów oraz radom powierniczym (nadzorczym) wybór takich szczegółowych rozwiązań (w tym form zatrudniania dyrektorów, wskaźników oceny jakości pracy instytucji), które najlepiej będą odpowiadać wyzwaniom konkretnej instytucji i jej kontekstowi społecznemu. Szanse, jakie pojawiają się dzięki wzrostowi społecznej atrakcyjności muzeów mogą zostać wykorzystane jedynie wtedy, gdy muzea będą zarządzane w sposób twórczo realizujący ich statutową misję. Oznacza to dostrzeżenie ograniczonej mocy administracyjnego, scentralizowanego sterowania zróżnicowaną zbiorowością instytucji muzealnych. Oznaczać to również powinno zgodę na przekazanie odpowiedzialności za rozwój poszczególnych muzeów w ręce samorządu terytorialnego.

Właściwą odpowiedzią na wyzwania stojące przed muzeami jest konstruowanie takiego ładu zarządczego w instytucjach muzealnych, który ułatwi im wykorzystanie możliwości pojawiających się w ich środowisku funkcjonowania, możliwości, które są także szansami rynkowymi.

## Ład zarządczy w muzeum

Pomimo zaangażowania środowiska muzealniczego, pozycja instytucji kultury, a w szczególności muzeum, w Polsce 2012 r. pozostaje w ogólnym ujęciu niszowa. Zasadnicze zmiany, które od przełomu 1989 r. objęły większość sektorów życia publicznego i korzystnie wpłynęły na ich funkcjonowanie, zdają się omijać szerokim łukiem te instytucje, których istotą działalności jest przekazywanie tradycji, kształtowanie wrażliwości estetycznej, budowanie tożsamości wspólnotowej, upowszechnianie wiedzy. Główną tego przyczyną jest postrzeganie kultury w kategoriach drugorzędного problemu życia społecznego, zawsze wtórnego wobec kwestii ekonomicznych i gospodarczych, a czasem nawet sportowych.

Konsekwencją tego stanu, który staje się permanentnym, zarówno na poziomie ogólnopaństwowym, jak i na wszystkich szczeblach samorządu terytorialnego, jest niedoinwestowanie muzeum (pochodną priorytetów jest wielkość strumienia finansowania). Z powyższym wiążą się także opóźnienia w rozwoju wewnętrznym instytucji oraz jej „ekspansji” na zewnątrz, znaczne ograniczenia w możliwościach i metodach skutecznego zarządzania, a co za tym idzie rozpowszechniony wizerunek muzeum, jako instytucji nie przystającej do potrzeb współczesności, a w każdym razie „nienowoczesnej”, co przekłada się na potrzebę jej pilnej „modernizacji”, bez względu na to, co miałyby kryć się pod tym pojęciem.

Tocząca się w ciągu roku 2012 debata programowa Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów ujawniła szereg problemów, których rozwiązanie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju instytucji muzealnych. Choć już samo ich zdefiniowanie i naświetlenie wydaje się istotne z punktu widzenia przygotowania do żmudnego procesu budowania nowego oblicza muzeum, dopiero konkretne i wyważone działania mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu. Będzie nim z całą pewnością odświeżenie roli muzeum, jako innowacyjnej instytucji kulturotwórczej, działającej na polu edukacji, rozwoju wiedzy, twórczego rozwoju społecznego, ale także gospodarczego (w tym także rozrywki - w sensie elementu infrastruktury gospodarki czasu wolnego) oraz dostosowanie go do

ewoluującego nieustannie kontekstu społecznego, ale też uwarunkowań prawnych i ekonomicznych.

Wśród najważniejszych dylematów związanych z organizacją systemu zarządzania muzeami w Polsce wskazano więc kwestię umiejscowienia tej instytucji pomiędzy państwem a rynkiem: czy i w jakim stopniu wobec muzeum znajdują zastosowanie kryteria ekonomiczne i mechanizmy zarządzania właściwe dla przedsiębiorstw oraz jak się ma ich wdrożenie w kontekście międzypokoleniowej misji muzeum.

Odrębnym zagadnieniem pozostaje konfrontacja możliwości instytucji muzealnych z ograniczeniami natury formalno-prawnej, czego symbolicznym przykładem jest obowiązek sprawowania kontroli zarządczej w muzeum, jako jednostce sektora finansów publicznych i związane z nim obciążenia oraz potencjalne korzyści.

Z rozwojem instytucjonalnym nierozzerwalnie związana jest także pozycja muzeum w środowisku, z którego wyrasta i któremu służy. Problemem stwierdzonym podczas debaty NIMOZ jest charakterystyczne wyalienowanie muzeum, znajdujące nierzadko wyraz w przeciwstawieniu instytucji kultury innym podmiotom, w tym również komercyjnym, współkształtującym lokalne życie publiczne.

Przeprowadzony na zlecenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w roku 2011 pilotażowy program „Akademia Zarządzania Muzeum” ujawnił poważny deficyt, a jednocześnie głód rozwoju zawodowego pracowników muzeum: podnoszenia kwalifikacji zawodowych i zdobywania nowych umiejętności związanych z innowacyjnymi działaniami. Dotyczy to zarówno kierownictwa, jak i pozostałych członków zespołu. Przyczynia się bowiem do podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników w działalność danej instytucji, a jego elementem jest swobodna wymiana wiedzy i doświadczeń za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji społecznej. W konsekwencji prowadzą one do wypracowania optymalnych narzędzi zarządzania i rozwiązywania bieżących problemów, twórczego stosowania metody benchmarkingu.

Nie sposób przecenić również prób implementacji nowatorskich metod zarządczych na grunt muzeum. Oferują one nowe możliwości skutecznej realizacji dotychczasowych obowiązków, zwiększają zarazem efektywność działań, generują

oszczędności, a przy tym, np. poprzez samoocenę, pozytywnie wpływają na wewnętrzny rozwój instytucji.

### **Państwo, przedsiębiorczość, muzeum**

Stojące przed muzeum wyzwania nie są oczywiście możliwe do podjęcia bez odpowiednich środków finansowych i właściwego nimi zarządzania. Funkcjonujący obecnie system prawny lokuje muzea w zbiorze jednostek sektora finansów publicznych, wobec których zastosowanie znajduje ustawa o finansach publicznych, wraz ze wszystkimi jej ograniczeniami.

W świadomości powszechnej sektor publiczny utożsamiony został z szeroko pojętą biurokracją, traktowaną jako obciążenie dla przeciwstawianego mu sektora prywatnego, w którym jednocześnie upatruje się remedium na wszystkie bolączki systemu. Zarazem nie sposób oprzeć się wrażeniu, że zarządzanie finansami instytucji publicznych, nie tylko jednostek kultury, ogranicza się w przeważającej ilości przypadków do zgodnego z przepisami gospodarowania: wydawaniem i rozliczaniem dotacji, respektowania zasad równowagi finansowej.

O ile to pierwsze (zniekształcony wizerunek) ma znaczenie prestiżowe i polega na uwypuklaniu odpowiednich akcentów w treści komunikatów płynących do odbiorcy w środkach masowego przekazu, to drugie (zarządzanie finansami muzeum) ma swoje głębokie podstawy w regulacjach prawnych. W budowaniu swoistej zapy przed przedsiębiorczością zarządzających instytucjami publicznymi istotną rolę odgrywają paradoksalnie przepisy dyscypliny finansów publicznych, a zwłaszcza skutki jej naruszenia oraz metody konstruowania budżetów.

Nie oznacza to automatycznie, że kategorie ekonomiczne i twórcza przedsiębiorczość pozostają dla zarządzających publicznymi instytucjami kultury zupełnie obce. Brak jest wszelako mechanizmów, które pobudzałyby do inicjatywy w tym zakresie i zachęcały do podejmowania ryzyka finansowego. Ich miejsce zajmuje natomiast obawa o zgodne z przeznaczeniem budżetowym wykorzystanie przyznanych środków finansowych.

W tym kontekście nie sposób pominąć problemu metody kształtowania rocznych budżetów wszystkich instytucji publicznych. Wpisuje się w nią „konieczność” rozdysponowania środków w całości (a na poziomie budżetu

państwa wręcz wykazania deficytu), gdyż pozostawienie wolnej kwoty, skutkuje zmniejszeniem wysokości przyszłorocznego budżetu o tę właśnie wielkość. Stąd powszechnie stosowaną praktyką w jednostkach sektora finansów publicznych są przeprowadzane tuż przed końcem roku remonty oraz „przymusowe” (nierzadko zbędne) szkolenia pracowników, dla których jedynym uzasadnieniem jest potrzeba wydania niezagospodarowanych dotąd środków finansowych tak, aby nie wykazać się ich „marnotrawstwem”.

Próba zaradzenia tej patologii jest wprowadzenie budżetu w układzie zadaniowym (choć w perspektywie rocznej nie rozwiązuje zaznaczonego problemu). Jego konsekwencją, poważną również dla muzeum, jest obowiązek prowadzenia kontroli zarządczej. Pomimo, że właściwe standardy Ministra Finansów szeroko określają obszar jej działania (m.in. współdział instytucji kontroli zarządczej w kształtowaniu strategii poprzez wyznaczanie celów organizacji, zarządzanie ryzykiem, budowę środowiska wewnętrznego, udział w modelowaniu systemu komunikacji wewnętrznej), w istocie zakres kontroli zarządczej sprowadza się do nadzoru nad rozdysponowywaniem środków finansowych.

Muzea, jako jednostki sektora finansów publicznych, są zatem zobowiązane do prowadzenia kontroli zarządczej, co sprowadza się najczęściej do realizacji tych jej głównych elementów, które wskazują ministerialne wytyczne. Ponadto, wobec organów założycielskich, które z kolei realizują wobec nich kontrolę zarządczą II stopnia, zobowiązane są do cyklicznego przedstawiania stosownych informacji i raportów. Całość stanowi więc poważne obciążenie biurokratyczne, co widoczne jest zwłaszcza w małych muzeach, dysponujących niewielkim zespołem nisko opłacanych pracowników.

Inną kwestią jest projektowany sposób mierzenia wydajności muzeum. Zaplanowane w tym celu mierniki nie uwzględniają specyfiki działania jednostek kultury, a poprzez dążenie do statystycznego ujęcia sprowadzają ich pracę do formy mierzalnych liczbowo usług i produkcji (pomijając wiele aspektów trudno kwantyfikowalnej działalności muzeum, np. międzypokoleniowe przekazywanie wartości, udział w budowaniu tożsamości wspólnotowej, w polityce wizerunkowej państwa itp.).



Pożądane jest w tym kontekście nie tylko ponowne przeanalizowanie mierników badania stopnia realizacji działań, zadań i podzadań, lecz również ich powiązanie z misją (szczegółowymi funkcjami) muzeum. W efekcie, dla organów założycielskich wskaźniki powinny stać się miarodajnym narzędziem kontroli, a dla kierownictw poszczególnych placówek muzealnych wsparciem w wykonywaniu ich funkcji zarządczych. Istotne jest ponadto, by mierniki cechowała również wieloletnia perspektywa badawcza i porównywalność.

Kontrola zarządcza jest w swej istocie próbą „quasi” rynkowej (gdyż zasada się na strukturze amerykańskiego, biznesowego systemu COSO II) weryfikacji rezultatów działania instytucji publicznych. Jest to ważne zwłaszcza dla muzeów, które funkcjonują niejako pomiędzy organizatorem, jakim jest władza publiczna, a rynkiem, w kierunku którego coraz więcej z nich zmierza.

Dotychczasowa forma finansowania muzeum w całości ze środków publicznych wydaje się być nie tylko anachroniczna, ale również sprzyjać stagnacji. Nie znaczy to oczywiście postulat naruszenia zasady odpowiedzialności organów władzy publicznej za funkcje realizowane przez muzeum, gdyż te należą po prostu do zbioru „zadań publicznych”. Niemniej przestrzeń pomiędzy państwem a rynkiem jawi się w tym kontekście jako szansa rozwoju, także w wymiernym aspekcie finansowym.

Zorientowana długookresowo misja muzeum, jak i jego definicja ustawowa jako „jednostki organizacyjnej nienastawionej na zysk” nie wyklucza twórczej przedsiębiorczości, ani nie zobowiązuje do pasywności zarządzania finansami (ograniczającego się do wydawania i rozliczania dotacji). Przeciwnie, coraz częściej dostrzegana jest obecnie inna perspektywa funkcjonowania muzeum. Kapitałem muzeum jest drzemiący w nim potencjał twórczy, innowacyjność i wiedza, powodujące, że staje się ono aktywnym uczestnikiem życia publicznego, tworząc i oferując nowe „produkty” i „usługi”, np. w dziedzinie edukacji, gospodarki wolnego czasu, ale również wynikające z faktu rozbudzania potrzeby kreatywności przez obcowanie ze sztuką.

Nieodzownym warunkiem pobudzania przedsiębiorczości kierownictw muzeum jest jednak stworzenie ku temu warunków prawnych lub przynajmniej likwidacja dotychczasowych przeszkód. Wypracowane przez instytucje muzealne dodatkowe środki finansowe (wpływy pochodzić mogą zarówno ze sprzedaży biletów, czy też

grantów bądź darowizn, ale i z nowych „usług”) nie powinny stanowić powodu (ani pretekstu) do obniżenia poziomu dotacji przez organizatora muzeum. Taki mechanizm wytwarza bowiem wrażenie „karania” aktywnych kierownictw i z całą pewnością zniechęca do podejmowania ryzyka. Pozyskane (zarobione) dodatkowe środki powinny więc w prosty sposób zwiększać budżet muzeum.

Kwestią powiązaną z przedsiębiorczością są zasoby muzeum możliwe do wykorzystania w jego funkcjach badawczych i naukowych. Choć rezerwy generowania wiedzy pozostają wciąż jeszcze nie do końca rozpoznane, pod warunkiem długofalowego zarządzania procesami badawczymi pozwalają na docieranie do zewnętrznych źródeł finansowania: Europejskich Programów Ramowych, pozostałych programów europejskich, międzynarodowych i innych instrumentów. Skuteczne pozyskiwanie z nich środków wymaga jednak monitorowania potencjalnych źródeł oraz prób aplikowania, wiążących się z opracowywaniem specjalistycznych wniosków - wszystko to zaś skutkuje m.in. koniecznością zatrudnienia wykwalifikowanego pracownika oraz umożliwienia mu stałego doksztalcenia w tym zakresie.

### **Powiernictwo i autonomia**

Instytucje publiczne, w tym muzea, poprzez fakt podległości wobec pochodzącej z demokratycznych wyborów, a więc zmieniającej się władzy publicznej, podatne są na wpływy i wiążące się z nimi zawirowania. Najczęściej nie sprzyjają one funkcjonowaniu tych instytucji w dłuższej perspektywie czasowej, ponieważ zaburzają trwałość rozwiązań, przerywają ciągłość ich działania, stanowiąc w gruncie rzeczy złamanie zasady niezależności działalności statutowej.

Sposobem przeciwdziałania temu może być wypracowanie autonomicznego statusu muzeum, który, jak w przypadku uczelni wyższych w Polsce, nie tylko dodaje prestiżu, ale i pozwala na większą swobodę działania. Z pewnością temu właśnie służy instytucja rady powierniczej. Obowiązująca od 1997 r. ustawa o muzeach przewiduje możliwość ich powoływania przez organy założycielskie (zarówno państwowe, jak i samorządowe) w muzeach rejestrowanych. Choć instytucja powiernictwa wymaga dalszego dopracowania, wydaje się być właściwym kierunkiem rozwoju formalnego statusu muzeum. Pomimo tego,

ze sposobności tej nadal korzysta jednak niewiele organów założycielskich muzeum.

W obecnym stanie prawnym, rada powiernicza pełni funkcje nadzorcze w imieniu organizatora, które obejmują zarówno zakres merytoryczny jego aktywności (cele), jak i finansowy oraz personalny (rada powołuje i odwołuje dyrektora). Tym samym rada powiernicza zajmuje w strukturze funkcjonowania instytucji publicznej miejsce podobne do tego, jakie w spółkach prawa handlowego pełni rada nadzorcza.

Wydaje się, że korzystne dla instytucji muzealnych będzie nie tylko dalsze podtrzymanie instytucji powiernictwa, ale również modyfikacja kierunków jej działania poprzez przeniesienie punktu ciężkości z kompetencji finansowych na merytoryczne. O ile w tych pierwszych funkcje rady powierniczej winny stać się opiniodawcze (gospodarowanie publicznymi środkami finansowymi muzeum jako jednostki sektora finansów publicznych, o czym wyżej, i tak podlega szeregowi obostrzeń i kontroli), to rekomenduje się, by zakres merytoryczny pozostał nadal decyzyjny.

W konsekwencji, poprzez przełożenie akcentów i położenie większego nacisku na udział w realizacji misji muzeum, rada powiernicza stanie się organem pomocniczym, twórczym partnerem wspierającym zarządzającego jednostką dyrektora, także w aspekcie budowania jej marki (prestżu) i pozyskiwania dodatkowych środków finansowych.

Niezmiernie istotny jest zatem w tym kontekście skład osobowy rady, harmonogram pracy, częstotliwość posiedzeń i rola, którą poprzez odpowiedni dobór członków będzie pełnić w środowisku. Korzystne byłoby ograniczenie liczby członków rady powierniczej z przewidywanych obecnie 9 - 15 osób do maksymalnie 9, co z pewnością usprawni jej funkcjonowanie. Jeszcze istotniejszy jest skład osobowy tego gremium; w związku z przedefiniowaniem misji rady, w celu uniknięcia konfliktu interesu, w jej pracach nie powinni uczestniczyć kierownicy instytucji kultury, ani inni urzędnicy podlegli temu samemu organizatorowi.

Wydaje się też szczególnie pożądaną, by skład osobowy rady powierniczej nie ograniczał się wyłącznie do przedstawicieli instytucji publicznych oraz ludzi kultury. Jeśli zadaniem rady ma być budowanie prestiżu muzeum i udział

w innowacyjnym działaniu, również i członkowie rady powinni odznaczać się twórczym spojrzeniem, zaangażowaniem na rzecz muzeum, ale i posiadać moc oddziaływania publicznego. Nie ma więc przeciwwskazań, aby w ich skład nie powoływać tych przedsiębiorców i pracowników tzw. sektora prywatnego, którzy zdecydują się podzielić swoimi umiejętnościami ze społecznością. Będzie to miało również nie mniej istotny wymiar dodatkowy - identyfikacji muzeum z lokalnym środowiskiem i budowania relacji z otoczeniem społecznym.

### **Rozwój zawodowy pracowników - sukces muzeum**

Zidentyfikowane powyżej zapóźnienia muzeum w stosunku do innych instytucji publicznych w Polsce znajdują odbicie również w polityce kadrowej. Niedoinwestowanie kultury sprawia, że jej instytucje, w tym muzea, borykać się muszą nie tylko z niedoborem personelu, ale - przede wszystkim - z brakiem jego możliwości rozwojowych, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego oraz odpowiedniego systemu motywacyjnego.

Skutkiem tego, podobnie jak w większości innych instytucji publicznych (ograniczonych nie tylko wielkością budżetu, ale również sztywnym i niewydajnym systemem dysponowania finansami) jest znaczna fluktuacja pracowników (trend ten przebiega oczywiście w sposób nierównomierny, falowy; obecnie np. został mocno złagodzony przez objawy kryzysu ekonomicznego i regres w sektorze przedsiębiorstw). Problem jest zatem dwuwymiarowy, gdyż oprócz przepływu personelu ujawnia swoistą niegospodarność finansową: niewielkie środki przeznaczane na podniesienie kwalifikacji zawodowych pracowników przepadają w momencie, gdy na skutek braku możliwości zapewnienia mu stosownego do umiejętności wynagrodzenia, znajduje on zatrudnienie poza jednostką, która weń zainwestowała.

Pomijając problem niedoborów finansowych, którego przyczyny zostały już zarysowane na wstępie, należy pochylić się nad kwestią rozwoju zawodowego. Pilotażowy program Akademii Zarządzania Muzeum (AZM) ujawnił nie tylko poważne braki w zakresie tworzenia przejrzystych ścieżek zawodowych personelu muzealnego, realne potrzeby kształcenia pracowników, ale wskazał również metody i sposoby ich częściowego złagodzenia.

Szczególnie podkreślić trzeba doświadczenia związane ze szkoleniami w ramach międzynarodowego systemu muzealnego ECHOCAST dla personelu pierwszego kontaktu z publicznością. Unaocznily one problem poważnego deficytu kompetencji językowych pracowników, uniemożliwiający sprawną obsługę obcokrajowców, a także nieumiejętność pracy ze „specyficzną odbiorcą” na przykładzie dzieci i młodzieży. Pomimo tak wielkich potrzeb, do momentu realizacji programu AZM w całym kraju pracował zaledwie jeden trener systemu ECHOCAST. Podobnie było w przypadku szkoleń z zakresu metody zarządzania projektami PRINCE2, choć ze względu na swą specyfikę okazały się one trudniejsze w odbiorze, gdyż nie ograniczały się do tematyki stricte branżowej, a dotyczyły jednego z modeli zarządzania - zarządzania projektem.

Palącą potrzebą jest więc zapewnienie pracownikom muzeum dostępu do szkoleń zawodowych, w tym również tych miękkich oraz językowych i z zakresu komunikacji. Dotyczy to zarówno pracowników merytorycznych, obsługowych, jak również kierownictwa i kadry zarządzającej (z uwzględnieniem zróżnicowania oferty). Zarówno dla pracownika, jak i samej instytucji niebagatelną rolę (także jako współdział w systemie motywacyjnym) odgrywa przejrzysta „ścieżka kariery” i próba zaprojektowania rozwoju zawodowego.

Niedostateczny poziom finansowania nie może być jednak pretekstem do niepodnoszenia kwalifikacji. Część instytucji administracji publicznej problem ten rozwiązuje poprzez kaskadowość szkoleń - dzielenie się wiedzą, tj. umożliwienie udziału w nim (predysponowanemu do tego) pracownikowi, który następnie upowszechni zdobytą wiedzę i umiejętności wśród pozostałego personelu w organizacji; ze względu na przedmiot szkolenia, szczególnie zasadne jawi się to w przypadku systemu ECHOCAST.

Niedosyt szkoleń z zakresu zarządzania wydaje się być szczególnie ważny dla kadry zarządzającej. O ile charakterystyczny system PRINCE2 wymaga stosownej wiedzy organizacyjnej od wszystkich członków zespołu, zasadne byłoby zorganizowanie szkoleń z różnych systemów zarządczych, w tym z udziałem przedstawicieli innych instytucji kultury (element porównawczy). Pozwoli to na wyeliminowanie z muzeum chaotycznych i często intuicyjnych sposobów zarządzania, przyczyni się też do wprowadzenia brakujących elementów systemowych, których niedobór bądź całkowitą nieobecność odnotowano podczas

realizacji programu AZM. Należy do nich wprowadzenie jednolitych standardów, opracowanie procedur, zainstalowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, czytelny i właściwy w stosunku do zadań podział obowiązków, usprawnienie systemu przepływu informacji i komunikacji (zarówno pionowej, jak i poziomej).

Pożądane byłoby także stworzenie systemu wymiany informacji, dobrych praktyk, doświadczeń, umiejętności i sprawdzonych rozwiązań - próby praktycznego zastosowania podstawowych metod benchmarkingu. Służyć mogą temu przykładowo specjalistyczne fora internetowe oraz inne narzędzia techniczne, których koszt wdrożenia pozostaje stosunkowo niewielki w porównaniu do spodziewanych korzyści. Podobną rolę może odgrywać baza liderów zmian (np. wyłonionych w ramach szkolenia z systemu ECHOCAST pracowników muzeum, spośród których rekrutować można następnie trenerów).

W odpowiedni sposób dobrane szkolenia posiadają potrójny wymiar korzyści: podnoszą kwalifikacje samego pracownika, podnoszą jakość świadczonej pracy na rzecz instytucji (dodatkowo, zdobytą wiedzę można jeszcze upowszechnić wśród pozostałego personelu), a także pozostają pożyteczne dla polskiego muzealnictwa (pod warunkiem stworzenia systemu, pozwalającego na ich wykorzystanie, np. specjalnego zasobu, bazy liderów).

### **Zarządzanie organizacją, kadra zarządzająca**

Nawet przy optymalnym nastawieniu pracowników muzeum, jakiegokolwiek zmiany w instytucji nie będą możliwe do przeprowadzenia bez zainteresowania kadry zarządzającej, wspartej fachową wiedzą z dziedziny zarządzania. Deficyt tej ostatniej ujawnił częściowo także pilotażowy program „Akademii Zarządzania Muzeum”, a zwłaszcza szkolenia w ramach metody PRINCE2.

Zasadniczą rolę odgrywa tu planowanie strategiczne, uwieńczone opracowaniem planu strategicznego, osadzonego w kilkuletniej perspektywie czasowej i poprzedzonego zdefiniowaniem wizji instytucji. Winna się ona opierać o misję muzeum i wiązać z tożsamością konkretnej jednostki: charakterem jej zbiorów, przestrzenią dziedzictwa, krajobrazem przeszłości. Wizja jako element planu strategicznego nie powinna być więc wyłącznie górnolotnym wstępem do dokumentu planistycznego, ani zbiorem pustych życzeń. Jej zadaniem jest

bowiem określenie przestrzeni funkcjonowania danej instytucji i występujących w niej ograniczeń.

Reguły zarządzania przedsiębiorstwem i muzeum mają zatem szereg cech wspólnych, choć ich cele (ekonomiczne i społeczne) istotnie się różnią. Poza strategią, przedstawiającą kierunek i umożliwiającą zbilansowany rozwój, spójne zarządzanie instytucją publiczną powinno przebiegać również w szczegółowych obszarach: procesu, projektu, personelu, zmiany, jakości, ryzyka itp., spośród których część została już omówiona powyżej. Celem niniejszego dokumentu nie jest szczegółowa charakterystyka każdego z obszarów zarządzania organizacją, temat ten rozwija szczegółowo bogata literatura przedmiotu, niemniej racjonalne i specjalistyczne metody zarządcze wydają się być - poza adekwatnymi środkami finansowymi - warunkiem sine qua non osiągnięcia sukcesu instytucji muzealnej.

Pozytywnym aspektem podobieństwa metod zarządzania w sektorze przedsiębiorstw i w instytucjach publicznych (negatywnym są nierzadkie próby implementowania praktycznych narzędzi zarządczych z tego pierwszego na grunt publiczny bez uwzględnienia jego specyfiki i odrębności) jest z całą pewnością uporządkowanie wiedzy w tym zakresie oraz wdrożenie mechanizmów pobudzających do aktywności, poszukiwania nowych i innowacyjnych środków działania, twórczej przedsiębiorczości - skutkujących zabiegami o dodatkowe środki finansowe, nowymi formami motywowania pracowników, wyszukiwaniem liderów, budową i integracją zespołów i innymi. Niemniej pełne ich zastosowanie w muzeach pozostaje nadal perspektywą przyszłości i wymaga wielu specjalistycznych oraz cyklicznych szkoleń kadry zarządczej. Gotowe wnioski w tym zakresie płyną ze wspomnianego już w tym miejscu raportu z programu AZM, w szczególności zaś z części dotyczącej projektu upowszechnienia Wspólnej Metody Oceny CAF.

Dla procesu zarządzania istotne są także relacje pomiędzy kadrą zarządzającą muzeum i pozostałymi pracownikami, a także pomiędzy przedstawicielami organizatora muzeum i nadzorowaną przez nich jednostką, które pozostają kluczowe w kontekście rozwoju. W pierwszym przypadku pozytywna i otwarta postawa zarządzającego pozwoli na stworzenie przychylnej atmosfery, która w połączeniu z odpowiednimi metodami (np. „burza mózgów”) pozwoli na twórczy

progres organizacji, nie będący wyłącznie dziełem „góry”, lecz z którym utożsamiać się będą również pozostali pracownicy.

Wydaje się, że zauważony w niektórych instytucjach problem braku identyfikacji pracowników z organizacją jest nie tylko skutkiem niewłaściwej komunikacji, ale przede wszystkim wynikiem swoistego „zawłaszczania” przez kadrę zarządczą sukcesów, przy jednoczesnym (w skrajnych wypadkach) „dzieleniem się” porażkami.

Związany jest z tym także problem braku upowszechnienia i zrozumienia wizji i strategii wśród personelu organizacji, co przekłada się następnie na jej rozwój. Podobnie jak powyżej, jego przyczyną nie musi być wcale wadliwy system przepływu informacji, ale nadmierne oderwanie strategii od realiów bądź, co nie jest rzadkością w administracji publicznej, hermetyczny sposób jej opracowywania w izolacji gabinetu dyrektora lub poprzez zlecenie firmie zewnętrznej, a następnie narzucenie w postaci obowiązującego dokumentu.

Analogiczną rolę odgrywa relacja pomiędzy przedstawicielami organizatora a pracownikami muzeum. Istotne jest, by nie ograniczała się ona wyłącznie do prowadzenia działalności kontrolnej i nadzoru (zwłaszcza w obszarze finansowym), ale nacechowana była troską o rozwój, wynikającą ze zrozumienia misji muzeum w środowisku. Nie jest to oczywiście łatwe ze względu na specyfikę działalności samego organizatora, którym jest organ władzy i pomocnicza wobec realizacji jego zadań rola instytucji administracji publicznej. Ta z kolei, przez nadmierne skupienie na sprawach procedur, zgodności z przepisami i dyscypliny finansów publicznych, zainteresowana bywa bardziej utrzymaniem stanu względnej stabilności w tym zakresie, niż rozwojem, który z natury rzeczy wiąże się z gotowością do podejmowania ryzyka. Dlatego tak istotną rolę odgrywa w tym obszarze postulat tworzenia rad powierniczych i ich udziału w merytorycznej działalności muzeum.

## **Podsumowanie**

Zarysowane w niniejszym opracowaniu problemy i postulaty ich rozwiązania zostały zidentyfikowane przez uczestników debaty programowej Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów w 2012 r., wynikają też z podsumowania programu „Akademii Zarządzania Muzeum”.



Zamrożony poziom finansowania kultury nie może być przyczyną braku rozwoju muzeum. Niedobory finansowe zmuszają do poszukiwania dodatkowych środków na działalność. Twórcza przedsiębiorczość muzeum wydaje się być nie tylko sposobem bezpośredniego przeciwdziałania problemom finansowym, ale również próbą „ucieczki do przodu”, zaoferowania nowych, innowacyjnych „usług” i, w efekcie, uczynienia działalności jeszcze bardziej atrakcyjną.

Kontrola zarządcza I stopnia pozostaje obowiązkiem ustawowym kierowników wszystkich jednostek sektora finansów publicznych. Skutkiem tego jest obciążenie biurokratyczne muzeum, szczególnie uciążliwe dla niewielkich placówek. Sugeruje się rozważenie możliwości wykorzystania jej elementów na wewnętrzne potrzeby instytucji - prowadzenia analizy własnej działalności, ewaluacji projektów, a także udziału w strukturach zarządzania strategicznego, tworzenia spójnych standardów itp.

Skuteczny rozwój muzeum nie będzie też możliwy bez należytego rozpoznania stosownych potrzeb środowiska, któremu służy, oraz integracji z nim i wykorzystania potencjału miejsca. Przysłuży się temu właściwie skonstruowana i dobrana rada powiernicza, a także przededefiniowanie jej funkcji: rezygnacja z wyłącznie finansowej kontroli na rzecz merytorycznej opieki i współudziału w zarządzaniu rozwojem.

Rozwój instytucji wiąże się ściśle ze wzrostem kompetencji zawodowych personelu muzealnego wszystkich szczebli. Należy tu uwzględnić różne formy przekazywania wiedzy i umiejętności, a zwłaszcza niepowodujące nadmiernego obciążenia finansowego szkolenia kaskadowe. Ważne jest również tworzenie możliwości wymiany wiedzy, opinii i doświadczeń dla pracowników muzeum, wyszukiwanie liderów, system motywacyjny.

Wskazane tu dylematy i potrzeby pozostają w równej mierze skierowane do samych placówek muzealnych, co do ich organizatorów oraz instytucji merytorycznie zwierzchnich. Zainicjowane przez NIMOZ prace powinny przeistoczyć się w stały element debaty, której efektem ma być ewolucja polskiego systemu muzealnego.

## Muzeum jako organizacja pracy twórczej

Rozważając działalność muzealną z perspektywy pracy twórczej należy wziąć pod uwagę z jednej strony charakter tego rodzaju działalności, z drugiej realia, w jakich jest ona umiejscowiona.

Muzeum jest instytucją, której zasadniczym celem jest zachowywanie przeszłości dla pokoleń przyszłych. Zachowanie przeszłości to, w oczywisty sposób, nie jedynie konserwacja, odpowiednie warunki przechowywania, ale również prezentacja, przekaz, jakiego muzeum używa, by „przyszłe pokolenia” zachowały przeszłość w pamięci. Realizowanie tego celu wymaga odpowiedniej organizacji. Z jednej strony rozumianej jako pewien zakres działań administracyjnych - zarządzania, finansowania, planowania - z drugiej natomiast, jako pewnego rodzaju „zorganizowanie” pracy muzeum, a więc nadanie jej konkretnego kształtu, refleksja nad jej celem i środkami, jakie do realizacji celu zostaną użyte. Na organizację muzeum składają się więc zarówno fizyczne zbiory muzeum, eksponaty, artefakty, przedmioty, sposób, w jaki są ułożone w kolekcje, ekspozycje, poziom ich opracowania naukowego. Organizacja to jednak przede wszystkim ludzie, a więc wszyscy pracownicy muzeum, zarówno zarządzający poszczególnymi jednostkami i zadaniami muzealnymi, jak każdy szeregowy pracownik, realizujący w swoim zakresie odpowiedzialności określone czynności merytoryczne, administracyjne, czy wspomagające działalność muzeum. Zorganizowanie, a więc nadanie całej działalności muzeum jej konkretnego sensu, treści i komunikatu społecznego, to jedno z podstawowych działań twórczych muzeum. Muzeum jako organizacja pracy twórczej to zatem przesłanie zmiany, które odnosi się do sposobu działalności i metod zorganizowania pracy w muzeum (zarówno naukowo-badawczej, edukacyjnej i promocyjnej, jak administracyjnej) tak, aby jej zasadniczy sens, kierunek i cel były twórcze, by nadawały całej organizacji muzealnej charakter zespołu i instytucji autentycznie kulturotwórczej.

Twórcze pod względem innowacyjnego podejścia do samej istoty muzeum, a więc ekspozycji, wystaw, prac naukowych czy programów edukacyjnych, ale również kulturo-twórcze - wytwarzające nowe wartości i wspólnoto-twórcze, czyli podejmujące odpowiedzialność w zakresie społecznej integracji, kultury pamięci

i obywatelskiej samorządności. Wewnętrzne prace prowadzone w muzeach mają charakter pracy twórczej, o ile są innowacyjne, często ze swej istoty niepowtarzalne, o ile w oryginalny sposób prezentują wyniki tej pracy; ekspozycje, edukacja, wystawy tematyczne - wszystkie one mogą być wyrazem muzealnego potencjału twórczości. Działalnością twórczą, a więc taką która kreuje nowe wartości, jest sam byt instytucjonalny muzeum, to, w jaki sposób muzeum wpisuje się w relacje społeczne, w jaki wychodzi ono do swoich bezpośrednich odbiorców, jak organizuje i zarządza przestrzenią fizyczną, infrastrukturą muzealną oraz jak kształtuje przestrzeń społeczną wokół siebie.

Tym, co w muzeum jest jednak przede wszystkim twórcze jest namysł, który towarzyszy sposobowi gromadzenia zbiorów i ich opracowywania. Muzea, gromadząc de facto przedmioty fizyczne przetwarzają, grupują, organizują je tak, by przekazać istotną ideę, by z formy - przedmiotu - uczynić określoną treść. Ten przekaz, treść, jaką instytucja muzeum nadaje gromadzonym i eksponowanym przedmiotom jest głównym czynnikiem działalności kulturotwórczej muzeum, zarówno w sferze wytwarzania nowej jakości, nowego „dzieła”, jak również w sferze odbioru i komunikacji społecznej, w czym wyraża się obecność muzeum w świadomości jego adresatów, w życiu wspólnotowym - lokalnym i narodowym, w żywotności kultury pamięci, którą współtworzy muzeum z tymi, którzy uczestniczą w jego działalności, jako goście, turyści i partnerzy społeczni.

W kontekście twórczej działalności muzeum nie sposób wreszcie pominąć jego funkcji edukacyjnej. Oczywiście, muzeum nie istnieje bez zbiorów, ale samo ich przechowywanie i konserwacja nie stanowią o muzealnym charakterze instytucji. W pełni tworzy ją bowiem dopiero edukacja, zadanie upowszechniania wiedzy, dostępu do zasobów muzeum, możliwość dotknięcia przeszłości, a - poprzez nie - funkcja kształtowania osobowości. Wydaje się więc, że twórczy aspekt aktywności muzeum przejawia się również w sposobach i formach uczenia, czy raczej kształcenia i rozbudzania zainteresowań adresatów oferty muzealnej, poprzez podejmowane działania edukacyjne. Szczególne warunki do wyzwolenia twórczego charakteru w zakresie zadań edukacyjnych poszczególnych placówek otwiera zwłaszcza tzw. edukacja otwarta. Poprzez dążenie do przezwyciężenia dotychczasowych barier w kwestii dostępu do wiedzy oraz przez poszukiwanie nowych, atrakcyjnych form przekazu, edukacja otwarta staje się twórczym

wyzwaniem dla muzeum, a tym samym jednym z priorytetów całej działalności twórczej (kulturotwórczej) tej instytucji.

Muzeum w przedmiotowej formie odnajduje treść, którą przekazuje swoim odbiorcom, przez specjalistyczne badania - zdobywając szczegółową wiedzę ścisłą na temat przedmiotu, badając jego fizyczność, próbując umiejscowić w strukturze wiedzy naukowej - umiejętnie zdobytą wiedzę zinterpretować, a następnie poprzez umieszczenie przedmiotu w pewnej strukturze prezentacji - przekazać zarówno wiedzę jak i samą ideę, treść jaka wiąże się z przedmiotem-formą, odbiorcom. Twórczość tego procesu nie podlega wątpliwości. Istotne jednak z punktu widzenia strategicznych rozważań nad kształtem muzealnictwa jest zapewnienie tym działaniom określonej kwalifikacji administracyjnej, identyfikującej je w perspektywie zadań i spraw publicznych. Prace badawcze prowadzone nad zbiorami muzealnymi muszą spełniać standardy związane z określonym zakresem wiedzy naukowej i zawodowej, ale także - z punktu widzenia działalności muzeum, jako instytucji kultury realizującej określony rodzaj zadań publicznych, muszą być w coraz większym stopniu opisywane językiem działalności i standardów administracji publicznej, w której dostępność do rezultatów pracy muzeum musi oznaczać zapewnienie ich dostępności zarówno dla specjalistów, jak i wszystkich osób zainteresowanych nimi z powodów innych, niż własna działalność profesjonalna. Rezultaty prac badawczych muzeum powinny też być możliwie jak najbardziej wyczerpujące, powinny mieć (poprzez dostęp do środków publicznych) zapewnioną ciągłość realizacji oraz możliwość upowszechnienia za pośrednictwem odpowiednio kwalifikowanych publikacji, a więc udostępniane możliwie szerokiemu gronu odbiorców, w sposób nie budzący wątpliwości co do ich naukowej i profesjonalnej rzetelności (a więc weryfikowane przez specjalistów, recenzowane).

Badania naukowe, prowadzone przez muzeum to wciąż najważniejsza część jego pracy twórczej, choć nie jedyna. Samo badanie bowiem nie wyczerpuje istoty muzeum jako instytucji kulturotwórczej. Zasadniczą częścią pracy muzealnej jest bowiem nadawanie zbiorom treści poprzez ich organizowanie w kolekcje i ekspozycje oraz przekazywanie, czyli wręcz prezentowanie odbiorcom treści, którą dzięki fizycznym zbiorom można odkryć. Prezentacja - szeroko pojęta - zbiorów to równie ważna część pracy twórczej muzeum. W tej sferze działalności

- poprzez sposób prezentacji, rodzaj zgromadzonych zbiorów, wiedzę naukową, i inną wiedzę specjalistyczną na temat zgromadzonych muzealiów - to instytucja prezentuje treść, za pośrednictwem której gromadzone i eksponowane w muzeum przedmioty są identyfikowane przez audytoria muzealne. W tym znaczeniu treścią jest ekspozycja, treścią jest kolekcja, treścią jest wreszcie konkretna wystawa. Treścią jest też tożsamość, jaką buduje muzeum poprzez zbiory - tożsamość wewnętrzna muzeum, jak i poczucie tożsamości, jakie dzięki muzeum oraz tworzonym i przekazywanym treściom, buduje się wśród jego gości, odbiorców. Dialog, który podejmuje muzeum w ramach przekazywania treści, interakcja z odbiorcami to także ważne pole działania instytucji muzealnych i sposób, w jaki ona ten dialog prowadzi należy również do jego działań twórczych. Wytwarza bowiem pewien rodzaj więzi wśród swoich adresatów, rodzaj tożsamości, który w sposób ciągły buduje się dzięki muzeum i poprzez muzeum.

Mówiąc o tożsamości, mówimy także o wewnętrznej tożsamości instytucji muzealnej. To ona pozwala pokazywać spójną treść odbiorcom, ale również prowadzić skoordynowane badania, upowszechnić zdobytą wiedzę w sposób atrakcyjny i rozsądny. Organizacja muzeum powinna w jak największym możliwym stopniu pozwalać na realizowanie działań muzealnych, na każdym możliwym szczeblu i w każdym zakresie działalności, a więc pozwalać na wdrażanie pomysłów, podlegać strategicznemu planowaniu i zarządzaniu. Dlatego muzea nie mogą działać w oderwaniu od realiów wiedzy ekonomicznej, społecznej i pragmatyki zarządzania sprawami publicznymi.

Muzeum - właśnie jako organizacja pracy twórczej, która ma określoną tożsamość - realizuje swoje zadania, a więc gromadzi, bada, zachowuje i prezentuje swoje zbiory, jest odpowiednio zarządzana i finansowana - staje się obecnie niezwykle istotnym ogniwem życia społecznego, ma wpływ na kształtowanie środowiska kulturalnego i historycznego. Współtworzy kulturę naszego obywatelstwa. Wysiłek twórczy, jaki wkładają muzealnicy w to, co jest przekazem konkretnej treści, czy to historycznej czy artystycznej - jest ważnym czynnikiem kulturotwórczym i powinien on mieć istotne miejsce w edukacji nie tylko szkolnej, ale być istotnym fragmentem świadomego, dojrzałego poznawania świata kultury, w tym w szczególności nauki, historii i sztuki.

Wpisanie przekazywanych idei w ramy, które będą korespondować z oglądem rzeczywistości społecznej podlegającej, w perspektywie administracji publicznej, schematom ekonomiczno-politycznym, jest tyleż trudne, co niezbędne, by muzeum mogło sprawnie realizować swoje cele i było w stanie pełnić swoją oryginalną społeczną funkcję. Natomiast wyjście poza kontekst organizacyjno-administracyjny, stworzenie treści, którą muzeum może przekazać odbiorcom, współtworzenie rzeczywistości kulturalnej, intelektualnej, artystycznej i społecznej, jest w muzeum pracą twórczą i niezbędną, by ująć wszystkie działania tej instytucji w spójną całość.

# Muzeum w przestrzeni edukacji otwartej

## Konteksty edukacji

Spółeczeństwo wiedzy, określane w języku ekonomii kapitałem ludzkim wymaga permanentnej edukacji. Muzea są jednymi z ośrodków szeroko rozumianej edukacji i nauki, a także instytucjami o kulturotwórczym wymiarze w przestrzeni edukacji otwartej, alternatywnej, zarówno tej formalnej, jak i nieformalnej. Wśród relacji pomiędzy muzeami a innymi instytucjami życia społecznego na szczególną uwagę w kontekście przedmiotu niniejszego Raportu zasługują instytucje edukacji formalnej, choć to przecież nie one są zasadniczymi partnerami muzeów, lecz poszczególne osoby, grupy osób i społeczności.

Nie sposób pominąć również funkcji muzeów w nowoczesnych, aktywnych i mobilnych formach edukacji jak np. „e-learningu”, wykorzystujących mobilne urządzenia (telefony komórkowe, tablety), które umożliwiają pozyskiwanie danych z Internetu, dzielenia się wiedzą za pomocą różnych komunikatorów społecznościowych, czerpania wiedzy z wielorakich i rozproszonych źródeł jednocześnie. Nowe technologie sprzyjają „szybkemu” tworzeniu nowej wiedzy, gdziekolwiek się jest i przy każdej niemal okazji.

Spółeczny kontekst rozwoju nowych technologii tworzy otwartą przestrzeń edukacji, którą określić można jako sferę równoprawnego dostępu do różnorodnych źródeł informacji, nieskrępowanego tworzenia nowej wiedzy przez każdy podmiot życia społecznego, nieograniczoną możliwość dzielenia się wiedzą. Otwarta przestrzeń edukacji wymaga implikacji metod uczenia się i nauczania wspierających rozwój i demokratyzację życia, nabywania umiejętności dyskusowania, interpretowania wyników badań, krytycznego odbioru prezentowanych treści, właściwego dla każdego, zindywidualizowanego wyboru programów, ofert edukacyjnych. Otwarta przestrzeń edukacji umożliwia partycypację w różnych przestrzeniach życia społecznego, odzwierciedlając się jakością indywidualnych egzystencji, wzrostem świadomości, aktywnością obywatelską.

Edukację definiuje się jako formację człowieka, poddającego się oddziaływaniom wychowawczym i jednocześnie aktywnie zaangażowanego

w kształtowanie swojego rozwoju, wiedzy i świadomości. Obejmuje czynności związane z kształceniem, aktywnym procesem nabywania wiedzy i rozwoju kompetencji - kształtowania się osobowości człowieka. Istotne jest niezawężanie procesów edukacyjnych i autoedukacyjnych tylko i wyłącznie do najmłodszych grup docelowych (dzieci i młodzieży), ale odniesienie ich do okresu całego życia człowieka (również dorosłości i starości), potencjalnej możliwości kształtowania kompetencji i osobowości, „nabywania wykształcenia”. Edukacja implikuje uruchamianie aktywnych procesów kształtowania się wiedzy, umiejętności i postaw u wychowanków, podmiotów oddziaływań społecznych, instytucjonalnych, osobowych i środowiskowych.

Pedagogikę muzealną można zdefiniować jako naukę o wychowaniu, kształceniu i samokształtowaniu się człowieka w muzeum i przez muzeum. To nauka zorientowana teoretycznie i praktycznie na instytucję muzeum, mająca w niej miejsce, badająca inicjowane w jej przestrzeni i poprzez nią procesy wychowawcze, kształceniowe i samokształceniowe. W polskich publikacjach równorzędnie z pojęciem pedagogika muzealna używa się pojęcia edukacja muzealna. Jednakże edukacja muzealna jest pojęciem szerszym, związanym bardziej z praktyką kształcenia, wychowania, odnosząc się do procesów samokształcenia, samowychowania, formowaniem postaw, osobowego rozwoju jednostki.

Edukacja otwarta polega z kolei na przysposobieniu zasobów muzeum i upowszechnieniu możliwości korzystania z nich. Jest zatem formą znoszenia dotychczas istniejących barier. Najczęściej przyjmuje się, że edukacja otwarta realizuje się wyłącznie na poziomie technicznym, poprzez stosowanie nowoczesnych instrumentów - internetu i cyfryzacji. Przy odpowiednim, twórczym użyciu skutkuje to wzrostem nowego rodzaju uczestnictwa w ofercie placówki muzealnej. Należy jednak pamiętać, że cyfryzacja (w tym wypadku pojęcie odmienne od digitalizacji) zakłada pewną dozę standaryzacji, podczas gdy celem edukacji otwartej jest „odstandaryzowanie” uczenia się, skrócenie kontaktu z dziełem - możliwość „dotknięcia przeszłości”, a więc uczynienie relacji (obcowania z dziełem) osobistą i indywidualną. Stąd, jakkolwiek pożądana, nie może być cyfryzacja i wirtualizacja celem samym w sobie, pozbawionym szerszego kontekstu.



Dlatego nie bez znaczenia pozostaje poziom społeczny edukacji otwartej. Przejawia się on - o czym szerzej w dalszej części tekstu - działaniami na rzecz zniesienia (górnjej) bariery wiekowej w dostępie do zasobów muzealnych. Podstawowym odbiorcą działalności edukacyjnej muzeum przestaje być więc szkoła, a staje się nim kształcący się (w sensie kształtowania osobowości) przez całe życie człowiek. W tym aspekcie działania na rzecz edukacji otwartej są jednak o wiele trudniejsze niż w przypadku znoszenia barier technicznych. Ich podstawowym warunkiem jest bowiem uczynienie oferty muzealnej na tyle atrakcyjną, aby w gąszczu wirtualnego świata była przynajmniej dostrzegalna, jeśli nie wyróżniająca się.

Współczesne muzeum w przestrzeni edukacji otwartej będzie więc istotnym kulturotwórczym podmiotem oddziaływań społecznych. Podobnie jak inne podmioty życia społecznego, podlega przeobrażeniom odpowiadając na zmieniające się wymagania i wyzwania, warunkowane postępowaniem i rozwojem kultur. Można wysunąć tezę, że muzeum jako podmiot edukacji w przestrzeni otwartej współuczestniczy w przekazie kulturowym, poprzez transmisję treści kulturowych wpływa na kształtowanie się tożsamości człowieka, integrację społeczną i rozwój empatii.

## **Edukacja w muzeum**

Edukacyjna funkcja muzeum zawiera się w samym istnieniu tej instytucji i, obok konieczności opieki nad zbiorami (bez których po prostu muzeum nie ma), jest funkcją zasadniczą. Ustawowa hierarchizacja funkcji muzeum, która stała się niejako powszechnie obowiązującą, jest tylko pozorna. Zgodnie z wykładnią prawa brak jest jakiegokolwiek gradacji w kolejności wymieniania zadań muzeum, które pozostają względem siebie komplementarne.

Muzea nie mogą nie być edukacyjne. Ich edukacyjna misja jest gwarantem kształtowania kultury, rozumienia, tożsamości i ciągłości trwania wspólnot kulturowych. Szerokie rozumienie edukacji muzealnej w żaden sposób nie umniejsza roli i znaczenia pracy działów edukacyjnych w muzeach, wręcz przeciwnie: stawia wysoko ich kwalifikowaną pracę. Jak konstatują niektórzy muzealnicy pracujący w działach edukacji, niezadowolony z relacji panujących

wewnątrz muzeów jest kwestią stereotypowego pojmowania działalności edukacyjnej i zawężania jej do zajęć lekcji muzealnych prowadzonych dla dzieci czy klas szkolnych.

Należy zerwać z wąskim kwalifikowaniem działań edukacyjnych muzeum jako służebnych wobec instytucji edukacji formalnej tj. szkoły. Wąskie i stereotypowe rozumienie edukacyjnej funkcji muzeów często konfliktuje środowisko muzealników i nie przyczynia się do progresywnego rozwoju całej instytucji w myśl „nowej muzeologii” i nowoczesnego rozumienia edukacji otwartej. Postuluje się, aby holistycznie pojmowana edukacyjna misja muzeów była realizowana, a przy tym podkreślana i artykułowana w wewnętrznych statutach, regulaminach czy opracowaniach muzealnych, a w szczególności promowana i wspierana przez organizatorów instytucji i jednostki nią administrujące.

Literatura z zakresu pedagogiki muzealnictwa i edukacji muzealnej jest coraz bogatsza. Badania nad pedagogiką i edukacją muzealną prowadzone są w krajach zachodnich ze szczególną intensywnością od lat dziewięćdziesiątych. Wciąż jednak edukacja muzealna jest niszowym, alternatywnym programem zajęć edukacyjnych, realizowanych w uczelniach wyższych zajmujących się kształceniem przyszłych nauczycieli, animatorów kultury czy muzealników. Zbyt mało jest publikacji i badań interdyscyplinarnych podejmowanych przez muzealników, pedagogów, psychologów czy socjologów zajmujących się muzealnictwem i edukacją. Przez nauczycieli muzeum traktowane jest wciąż jeszcze jako cel szkolnej wycieczki i „zapychacz” dni, w których przeprowadzane są egzaminy, a nie jako partner i podmiot w edukacji (w dużych ośrodkach jak np. Warszawa, Wrocław, Kraków, Poznań sytuacja się powoli zmienia, ale często zależy od dobrej woli i silnej determinacji nauczycieli). W polskich realiach młodzież gimnazjalna trafia do muzeów najczęściej w czasie szkolnej wycieczki, a te organizowane są w ostatnich latach coraz rzadziej (celem głównym nauczycieli jest realizacja „podstawy programowej” przedmiotów, nauczanie pod kierunkiem rozwiązywania testów, zamiast podejmowania tematów w sposób problemowy, interdyscyplinarny z wykorzystaniem metod aktywizujących i zajęć terenowych z wykorzystaniem dostępnych zabytków, obiektów, artefaktów, dzieł sztuki).

Problemy w zakresie współpracy szkoły i muzeum mają różne proveniencje. Często ich przyczyną jest brak wiedzy i umiejętności nawiązania komunikacji

pomiędzy muzealnikami, edukatorami a nauczycielami, nieznaną wzajemnych oczekiwań, nieuwzględnianie zainteresowań, możliwości i potrzeb dzieci i młodzieży, niewiedza na temat ograniczeń i uwarunkowań organizacyjnych, normatywnych obydwu instytucji.

Potrzebne są tutaj rozwiązania systemowe i metodyczne na każdym poziomie edukacji a szczególnie akademickiej, umożliwiające nauczycielom i uczniom korzystanie z muzealnych dóbr w kontekście omawianej edukacji otwartej. Wymagane jest wprowadzenie rozwiązań współfinansowania międzysektorowego zarówno w celu szkolenia multiplikatorów jak i realizacji projektów edukacyjnych. Środki pozyskiwane z Europejskich Funduszy Strukturalnych, programy realizowane w ramach rozwoju „Kapitału Ludzkiego”, programy operacyjne dla wspierania i podnoszenia kwalifikacji kadr, powinny być w szerszym stopniu wykorzystywane w tym celu. Również fundusze władz regionalnych i lokalnych winny wspierać edukację muzealną w jakościowych, a często niszowych projektach społeczno-kulturalnych. Należy poczynić starania, aby pomóc muzeom w dostępie do środków, umożliwić ich racjonalne wykorzystanie dla edukacji muzealnej i społecznej nie tylko w dużych ośrodkach, ale przede wszystkim w mniejszych, np. muzeach regionalnych.

### **Muzeum w edukacji**

Opracowywaniem ofert i programów edukacyjnych w muzeach zajmują się najczęściej muzealnicy pracujący w działach edukacji muzealnej, nazywani pedagogami, edukatorami, czy też animatorami muzealnymi; w mniejszych jednostkach funkcje te są łączone z pracą kustosa i promowaniem muzeum. Wymagania jakie stawia się edukatorom (w kontekście obowiązujących przepisów) są podobne najczęściej do wymagań innych muzealników: przygotowanie kierunkowe związane z typem kolekcji muzeum (archeologiczne, historyczne, z zakresu sztuki, przedmiotów ścisłych) poparte przygotowaniem muzealniczym. Rzadko zdarza się, że osoby zatrudnione w muzeach posiadają przygotowanie pedagogiczno-psychologiczne. W dużej mierze działania edukacyjne, pośredniczące, prowadzone są intuicyjnie lub poparte samodzielnymi lekturami zaangażowanych pracowników, często z własnej inicjatywy podejmowanymi

i finansowanymi kursami czy warsztatami doksztalcającymi. Niezbędne jest utworzenie kierunków studiów, fakultetów czy kursów seminaryjnych wspierających i przygotowujących do działań edukacyjnych prowadzonych w obszarze muzealnictwa, które zarówno będą proponowane osobom już pracującym w muzeach, w celu podnoszenia i rozwijania ich kompetencji, jak również ukierunkowane na przygotowanie nowych kadr nauczycieli, pedagogów, animatorów, którzy kompetentnie, innowacyjnie i interesująco będą realizować edukacyjną misję muzeów. Osoby zajmujące się pośrednictwem czy edukacją muzealną, bezpośrednim kontaktem z widzem powinny charakteryzować nie tylko profesjonalną, specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami, pedagogiczną praktyką, ale przede wszystkim pasją i zaangażowaniem, powinny posiadać szerokie kompetencje społeczno-komunikacyjne i organizacyjne, umiejętność mediacji, a nade wszystko motywację do pracy. Są to atuty, których nie zrekomensuje czysto teoretyczne akademickie przygotowanie.

Dyskutowany podczas debaty „Czas muzeów?” i w ramach prac programowych dotyczących niniejszej Strategii problem przygotowania przyszłych specjalistów w dziedzinie edukacji muzealnej wymaga przygotowania bardziej systematycznego i długoterminowego programu wspierania kadr muzealników w zakresie prowadzenia edukacji. Postulat ten łączy się z dyskutowaną kulturotwórczą funkcją muzeów, jako przestrzenią społecznej mediacji i animacji, nawiązywania i prowadzenia społecznego i zindywidualizowanego dialogu, budowania tożsamości i osobowego rozwoju. Muzeum jako środowisko pracy twórczej powinno tworzyć warunki wzajemnego wsparcia i rozwoju pracowników muzealnych poprzez podejmowanie wspólnych projektów badawczo-edukacyjnych, wspólne wyszukiwanie tematów i problematyzowanie wystaw, organizację szkoleń i wymianę dobrych praktyk, co może w rezultacie przyczynić się do pogłębienia współpracy i więzi wśród pracowników poszczególnych instytucji, jak również w szerszym wymiarze nawiązać, zacieśnić czy rozwinąć współpracę międzyinstytucjonalną. Muzeum staje się obecnie istotnym ogniwem życia społecznego - ma wpływ na kształtowanie środowiska kulturalnego i historycznego. Wysiłek twórczy, jaki wkładają muzealnicy w to, co jest przekazem konkretnej treści, czy to historycznej czy artystycznej - jest ważnym czynnikiem kulturotwórczym i powinien on mieć istotne miejsce w edukacji nie tylko szkolnej,

ale być istotnym fragmentem świadomego, dojrzałego poznawania świata kultury, w tym w szczególności nauki, historii i sztuki.

Edukacja muzealna implikuje działania muzeów również poza „białym sześcianem” zarówno w środowisku najbliższym - lokalnym, jak również w regionie, w przestrzeni całego państwa, czy na arenie międzynarodowej. Edukacja muzealna ma dzisiaj wymiar realny i wirtualny, lokalny i globalny równocześnie. Poprzez digitalizację zbiorów i otwarty dostęp do sieci Internetu jej oddziaływanie jest nieograniczone. Dlatego te dwa wymiary muszą być równolegle brane pod uwagę w planowaniu i realizowaniu działań muzealnych, co czynią coraz liczniej polskie instytucje muzealne (np. Pałac w Wilanowie, Muzeum w Stalowej Woli). Należy wziąć pod uwagę stanowisko, że dobre opracowania i propozycje działań w cyberprzestrzeni powinny zachęcać do odwiedzin muzeów i spotkania z obiektami w świecie realnym, „twarzą w twarz”, dostarczając emocji, wrażeń i przeżyć, których nie zapewni i nie zrekompensuje środowisko wirtualne. Komunikacja bezpośrednia i inicjowanie kontaktów społecznych poprzez medium, jakimi są obiekt i wystawa muzealna, współtworzą jakość edukacji muzealnej

W działaniach muzeów współcześnie istotne jest uwzględnianie globalizacji (podkreślanie w globalnej przestrzeni swej wyjątkowości, osobliwości czy niezwykłości). Poprzez promocję swoich zbiorów, działania eventowe (tzw. organizowane wydarzenia kulturalne) i edukacyjne muzea stają się celem podróży coraz bardziej zróżnicowanych grup społecznych (choć należy do gatunku działań bardziej promocyjnych niż edukacyjnych, świadczyć o tym mogą np. wydarzenia „Nocy muzeów”). Dynamizujący się rozwój turystyki kulturowej, muzealnej wiąże się ze strategią marketingową rozwoju gmin, miast, regionów, promocją kulturowego „produktu” - „dobrej marki” instytucji kultury. Najlepiej wypromowane muzea o bogatych i znaczących zbiorach, proponujące zróżnicowaną ofertę programową dla publiczności odwiedzane są masowo przez turystów (Luwr, National Galery, Muzea Watykańskie, Muzeum Pergamonu, Ermitaż i inne). Zintegrowane programy promocji regionów informują również o kameralnych, ciekawych lokalnych instytucjach czy kolekcjach stanowiących o pamięci i kulturze mieszkańców regionu. Zarówno powszechnie znane i wypromowane muzea jak również regionalne - osobliwe kolekcje odgrywają istotną rolę w rozwoju turystyki kulturowej, a przez to pomagają w promocji

i rozwoju lokalnej społeczności - „kultura się opłaca” Na uwagę zasługują tutaj działania nowo powstających muzeów konsekwentnie realizujących program edukacyjny np. muzea w Krakowie, Warszawie, Stalowej Woli, czy muzeum w Lęborku.

Promocja muzeów poprzez wymiar edukacji musi uwzględniać opracowanie zróżnicowanych i charakterystycznych dla danej kolekcji muzealnej ofert, które również proponowane będą w językach obcych (angielskim, niemieckim, francuskim, rosyjskim). Istotną rolę w edukacji otwartej ma przygotowanie muzeów dla osób o szczególnych wymaganiach. Dostosowanie zarówno pomieszczeń, przestrzeni muzealnej i około-muzealnej, ścieżek edukacyjnych dla publiczności z różnymi dysfunkcjami: niepełnosprawnych poruszających się na wózkach, niewidomych i niedowidzących, niesłyszących czy wymagających specjalnego traktowania i pomocy, jak również dzieci, rodzin, a także klas szkolnych. Konieczne jest utworzenie miejsc do wypoczynku, stolików do „pikniku” (rodziny z małymi dziećmi, klasy szkolne, czy zaproponowanie odpowiedniej oferty gastronomicznej dostosowanej do możliwości i potrzeb potencjalnych gości muzealnych, oferty nawiązującej np. do kuchni regionalnej. Postulat ten szczególnie istotny jest dla muzeów o charakterze zbiorów regionalnych, kulturowych, które mogą stać się symbolem lokalnej czy regionalnej niezwykłości, akcentując swoją niepowtarzalność i wyjątkowość w turystyce kulturowej - muzealnej.

## **Czas muzeów**

Muzea to miejsca cieszące się wysokim społecznym zaufaniem. Potencjał tkwi w obiektach i artefaktach, ich autentyczności i rzetelnym opracowaniu przez wysoko wykwalifikowane kadry pracowników. Jakość realizacji programów wystawienniczych i edukacyjnych, kulturalnych, czy rozrywkowych powinna spełniać wymagania ustawodawcze, standardy odpowiadające współczesnym społecznym oczekiwaniom, jak również wносить niepowtarzalną jakość, identyfikowaną ze specyfiką instytucji i kompetencją pracujących w niej osób. Korzystając z dobrych praktyk i wzorów muzeów zachodnich czy amerykańskich można, nie powielając ich błędów, tworzyć wartościowe, odpowiadające

potrzebom i realiom polskiej rzeczywistości programy edukacyjne, wystawiennicze, wykorzystując konstruktywistyczne i partycypacyjne paradygmaty edukacji. Nowa jakość w edukacji muzealnej odnosi się do potrzeby kształtowania kompetencji kluczowych u dzieci i młodzieży, ale również dorosłych w koncepcji edukacji całożyciowej (lifelong Learning). Pedagogom muzealnym stawia się dzisiaj nowe wyzwania dostosowania edukacyjnej oferty muzealnej do potrzeb zróżnicowanej publiczności. Dlatego w działaniach edukacyjno-muzealnych oraz wystawienniczych uwzględnia się metody problemowe, twórczego rozwiązywania problemów, kooperatywnego, aktywnego, autentycznego i sytuacyjnego uczenia się, a tym samym wspiera się proces nauczania poprzez samokontrolę, autoaktywność, samosterowność, podtrzymywanie uwagi, budzenie motywacji wewnętrznej. Wspierając aktywność poznawczą zwiedzających, muzea w znacznej mierze mogą pomóc we wspieraniu i rozwoju tzw. „kapitału ludzkiego” będąc inspiracją dla nowych zainteresowań, służąc pomocą w przekwalifikowaniu się kadr, tworzenia nowych zawodów w różnych dziedzinach wiedzy, tym samym wspierając rozwój gospodarczy poprzez rozwój przemysłu kulturowego tworząc tzw. „klastry kultury”.

Nowoczesne muzea czy nowo tworzone wystawy coraz częściej uwzględniają badania z zakresu nowych teorii uczenia się. W aranżacji wystaw edukacyjnych i konstruowaniu projektów wykorzystuje się wiedzę na temat teorii twórczości, rozwijania dywergencyjnego i konwergencyjnego myślenia, pobudzania intelektu, integrowania różnych stylów uczenia się, inteligencji wielorakich, czy edukacji wyzwalającej. W aranżacji obiektów wykorzystuje się wąskie i szerokie konteksty, stosując multimedialne rozwiązania. Muzeum kształtuje i współtworzy przestrzeń komunikacji i socjalizacji społecznej, rozwijania „miękkich” kompetencji, które stanowią między innymi o umiejętności nawiązywania dialogu, krytycznego oglądu, samokontroli i samodoskonalenia, wzrostu świadomości i pewności siebie, umiejętności samostanowienia, asertywności, empatii. Edukacyjne i animacyjne działania pomagają również w wyciszeniu się, odejściu na chwilę od zmagania z codziennością życia. Dostarczają przeżyć estetycznych nabywania umiejętności społecznych i uczenia się poprzez indywidualne doświadczenia (m.in. inicjowane poprzez metody interaktywne, kierowane zwiedzanie wystaw, warsztaty, projekty itp.) implikując potrzeby stawiania nowych, ważnych dla każdego pytań. Właśnie

te atuty powinni animatorzy i edukatorzy muzealni brać pod uwagę w budowaniu programów, wystaw i zróżnicowanych ofert muzealnych odnosząc je do potrzeb edukacji kulturalnej i artystycznej społeczeństwa w wymiarze zarówno formalnym jak i nieformalnym.

W ostatnich latach w Polsce powstało wiele nowych muzeów tematycznych i biograficznych jak np. Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Chopina, Muzeum II Wojny Światowej, Muzeum Historii Żydów, Muzeum J. Piłsudskiego w Sulejówku. Rozbudowywane, restaurowane i modernizowane są muzea już istniejące (jak np. Oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, Fabryka O. Schindlera, w fazie projektu Muzeum Teatru, imponujące swoim rozmachem nowe Muzeum Śląskie). Pojawia się wiele społecznych i prywatnych inicjatyw, które wpisują się w szerokim stopniu w definicję działalności muzealniczej. Współczesny boom muzealny wspierają nowe technologie i powszechny dostęp do Internetu. Globalny, otwarty dostęp do informacji, mobilne narzędzia i społeczne komunikatory pozwalają nam dzisiaj wirtualnie zwiedzać wystawy i komentować je na portalach społecznościowych, polecać znajomym, dzielić się wrażeniami i emocjami natychmiast. Można pobierać aplikacje ze stron tworzyć własne „kolekcje wirtualnych zbiorów-reprodukcji”. Otwarty dostęp do zbiorów muzealnych w tzw. świecie Web. 2.0 jest nie tylko powinnością wobec społeczeństwa, ale koniecznością w celu podnoszenia kluczowych kompetencji społecznych, zrównoważonego rozwoju, aktywizowania społeczności lokalnej, zainteresowania jej własną kulturą, wspierania w uczeniu się przez całe życie.

Współczesne muzeum inspirowane partycypacją i aktywne uczestniczenie w działaniach badawczych i wystawienniczych. Muzeum partycypacyjne nakreśla nowe sposoby aktywizowania publiczności, orientowania na szeroko rozumianą nową publiczność. Pozyskanie nowej publiczności staje się dzisiaj wyzwaniem nie tylko dla pedagogów muzealnych (tworzących głównie programy i projekty edukacyjne), ale przede wszystkim dla dyrekcji i całego zespołu pracowników muzeum. Orientacja taka wymusza niejako nowoczesne zarządzanie muzeum, zespołowe działania projektowe, ścisłą, równoprawną i równoważną współpracę wszystkich pracowników muzeum, współdziałanie z instytucjami i środowiskiem lokalnym w celu wypracowania efektu synergii.



Pierwsza dekada XXI wieku to nie tylko „czas muzeów”, „umuzealniania świata”, „starzenia się wiedzy”, ale to przede wszystkim zawrotnie szybkie tempo rozwoju nowych technologii, które nie tylko zmieniają komunikację interpersonalną, sposoby komunikowania się, ale również oddziałują na kompozycje i aranżacje współczesnych ekspozycji i wystaw. Multimedia coraz dynamiczniej wypełniają przestrzeń wystaw muzealnych. Poprzez interaktywność mają wzbudzać zainteresowanie i wzmacniać przekaz docierając do współczesnego widza. Nie zawsze jednak ich wykorzystanie jest do końca przemyślane, czy też potrzebne. Multimediiów w muzeum nie można bezzasadnie nadużywać, tracąc przy tym sens muzealnego działania, którego istotą jest oryginalny obiekt muzealny, dzieło sztuki, artefakt. To nie sama interaktywność multimediiów czyni wystawę atrakcyjną i ciekawą, ale przede wszystkim spotkanie z obiektem, towarzyskość, dialog osobowy, stanowi o jakości wizyty w muzeum. Towarzyszące temu spotkaniu emocje, przeżycia i doznania, niekiedy zabawa połączona z przyjemnością odkrywania, decydują o jakości doświadczenia i nie dadzą się zastąpić wirtualną prezentacją, czy interaktywną grą. Elektroniczne media i reprezentacje obiektów mają inny cel. Ich głównym zadaniem jest wzmocnienie przekazu, precyzyjne ukazanie detali, udostępnienie dzieł globalnej społeczności. Dlatego też powinny być stosowane z właściwym zamysłem, rozsądnie i sensownie (również ze względu na ich wysoki koszt i nieproporcjonalną szybkość „starzenia się”).

Nowe technologie pomagają nie tylko przesyłać informacje z prędkością światła, ale generują odmienny niż linearny sposób odczytywania informacji, hipertekst umożliwia zindywidualizowane „konstruowanie”. Internet pozwala gromadzić wiedzę, dzielić się nią, zamieszczać dane, a także tworzyć nowe treści. Realne zwiedzanie pozwala odkryć swoistą aurę obiektu, miejsca, odczuć radość, wzbudzić ciekawość spotkania z muzealnym pośrednikiem, animatorem, poczuć towarzyskość, jaką niesie spotkanie osób (np. rodzinne zwiedzanie), partycypacja w wydarzeniu, czy aktywne uczestnictwo w warsztatach muzealnych. Wyważenie proporcji między multimedialną reprezentacją a aranżacją oryginalnych obiektów, eksponatów jest metodą złotego środka, o której trzeba pamiętać w edukacji muzealnej realizowanej poprzez wystawy (dla porównania dwie ekspozycje w Sukiennicach w Krakowie: Galeria Sztuki XIX w. w Sukiennicach Oddział Muzeum

Narodowego w Krakowie oraz Podziemia Rynku obecnie Oddział Muzeum Historycznego w Krakowie, jako kontrast może posłużyć wystawa w Fabryce Oskara Schindlera. Każda z nich angażuje nowe media, ale jakże odmiennie). Jak wskazują wyniki badań szersze konteksty i stosowane narracje w wystawach muzealnych są szczególnie dobrze przyjmowane przez ogólną nie wykształconą specjalistycznie publiczność. Wąskie konteksty i ekspozycje oparte wyłącznie na prezentacji obiektów ściśle korespondują z dobrym odbiorem przez publiczność „przygotowaną”, tzn. posiadającą kwalifikacje i kompetencje w zakresie prezentowanych obiektów czy tematyki (np. sztuki, historii, techniki).

Współcześnie obserwujemy coraz mocniejsze akcentowanie edukacyjnej i komunikacyjnej roli muzeów. Pedagogika kultury - pedagogika muzealna, edukacja kulturowa wspierają człowieka w jego wzrastaniu i doskonaleniu siebie, pomagają w holistycznym spojrzeniu na rozwój osobowości w ciągu całego życia. „Czas muzeów” to hasło wpisujące się mocno w potrzebę edukacji kulturalnej społeczeństwa zarówno w wymiarze edukacji formalnej jak również nieformalnej, sytuacyjnej czy akcydentalnej. Hasło to mocno koresponduje z koncepcjami edukacji całościowej, społecznego rozwoju kompetencji kluczowych, zrównoważonego rozwoju, emancypacji, wyrównywania szans społecznych, demokratyzacji życia, poszukiwań wzajemnego zrozumienia w globalizującym się, wielokulturowym świecie.

Niewątpliwie przyszedł „czas muzeów”, które w systemie otwartej przestrzeni edukacji odgrywać powinny istotną rolę jako podmiot działań edukacyjnych, nawiązując ścisłą współpracę zarówno ze szkołami każdego szczebla edukacji formalnej, ale przede wszystkim ze środowiskiem lokalnym, instytucjami kultury, nauki czy świata biznesu, tworząc realny portal współpracy w celu kształtowania jakościowo nowych i atrakcyjnych programów społeczno-kulturowych i kulturalnych. Aby jednak działania muzeów były prowadzone strategicznie, konieczne jest prowadzenie badań ewaluacyjnych, które udzielą informacji zwrotnych na temat proponowanych działań merytorycznych, wystawienniczych czy edukacyjnych, organizacji i struktury muzeum, infrastruktury, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Prowadzony monitoring działań i wykorzystanie wyników ewaluacji dla podnoszenia jakości pracy, prowadzenia działalności edukacyjnej znacznie poprawia pracę i prosperowanie instytucji zarówno

w środowisku, w relacjach z publicznością, ale również w samej instytucji. Integrowanie wyników ewaluacji przyczynia się w znacznym stopniu do pozytywnych zmian, transparentności i sensownego działania i współpracy.

### **Muzea dla dzieci i młodzieży**

Szczególnym przykładem edukacji w przestrzeni otwartej jest działalność muzeów dla dzieci i młodzieży, a także instytucji innego typu, np. centrów nauki, które cieszą się coraz większą popularnością i zainteresowaniem (jak Centrum Nauki Kopernik w Warszawie). Podobnie w nowocześnie urządzanych muzeach organizowane są działy przeznaczone dla najmłodszych widzów, rodzin, osób niepełnosprawnych. W angażujący i aktywny sposób prezentują tematy związane z kolekcjami, jednocześnie pozwalając dotykać, odkrywać, doświadczać i przeżywać świat obiektów, zjawisk i artefaktów. Rozwój muzealnictwa szczególnie dynamiczny w drugiej połowie XX wieku, odzwierciedlający się w tworzeniu nowoczesnych ekspozycji z kolekcjami o różnorodnej proveniencji świadczy o potrzebach współczesnego człowieka poszukującego tożsamości, zrozumienia i przynależności. Aspekt pedagogizacji i dydaktyzacji ekspozycji muzealnych (np. dostosowania do różnych stylów uczenia się zwiedzających), czy zaplanowanie oferty kulturalnej i edukacyjnej dla zróżnicowanej publiczności, uwzględniając różne formy zaangażowania i artystycznego przekazu, staje się dzisiaj koniecznością stanowiąc równocześnie poważne wyzwanie. Należy „odczarować” negatywne konotacje, z jakimi wiąże się pedagogikę i dydaktykę. Jako dziedziny wiedzy o człowieku, związane z umiejętnością „(w)prowadzenia” człowieka w i przez świat, „uczenia się” o człowieku oraz permanentnego „uczenia się” jego bycia w świecie i dla świata, są nieodzowne w budowaniu komunikacyjnej przestrzeni muzealnej. Należy korzystać z ich dorobku, aby w sposób przyjazny umożliwić każdemu kontakt z kulturą, zachęcać do uczestnictwa w kulturze, odnosząc się do jego indywidualnych potrzeb i możliwości.

Edukacja i animacja muzealna zmieniają postrzeganie muzeum, stawiając równocześnie wymagania. Upowszechniając wiedzę, uczestniczą w promowaniu nauki i jej metodologii w zakresie różnorodnych dyscyplin. Badania pedagogiki

muzealnej przekładają się poniekąd na rozwój edukacji muzealnej, odzwierciedlającą się np. w ilości zatrudnianych pedagogów i animatorów muzealnych, wolontariuszy, ilości wydarzeń i jakości programów edukacyjnych, zainteresowaniu publiczności i frekwencji odwiedzin (szczególnie widoczne jest to w St. Zjednoczonych, gdzie edukację muzea mają wpisane w swoją misję, w Europie na uwagę zasługują kraje niemieckojęzyczne, Holandia, Anglia, Francja, Szwecja. W Polsce Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Pałac w Wilanowie, Muzeum Narodowe w Poznaniu, Muzeum Powstania Warszawskiego). Jakość muzealnych ofert w ostatnich latach znacznie się zmieniła. Cechuje ją różnorodność stosowanych form i metod, od seminariów, poprzez warsztaty twórcze, artystyczne, spotkania z krytykami sztuki, artystami, aż po rozbudowane projekty społeczne i partycypacyjne.

Muzeum jest miejscem społecznej komunikacji i integracji. Wyzwaniem dla miejsca cieszącego się zaufaniem społecznym jest utrzymanie wysokiej jakości edukacji ze względu na swój potencjał i zasoby. Poprzez bogactwo zgromadzonych obiektów i idei muzeum oddziałuje i współuczestniczy w rozwoju kulturalnym społeczności i każdego człowieka równoważąc i harmonizując rozwój intelektualny, emocjonalny i duchowy na każdym etapie życia.

Edukacja muzealna, wychowanie estetyczne, wychowanie przez sztukę stają się dziedzinami, których nie można dzisiaj lekceważyć. Wręcz przeciwnie - należy korzystać z ich bogactwa wiedzy, opracowań, traktatów uczonych oraz doświadczeń aktywnie działających instytucji, dobrych praktyk i wzorów (np. Muzeum Guggenheima w Bilbao, Stara, Nowa i Nowoczesna Pinakoteka, czy Deutsches Museum w Monachium, liczne muzea Paryża, a w szczególności muzeum Luwr, czy d'Orsey, muzea w Londynie, Berlinie, w Bernie czy Nowym Jorku, ale również w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu). Polskie muzea mogą pochwalić się dobrymi ekspozycjami, ciekawymi projektami edukacyjnymi, kulturalnymi czy społecznymi. Propozycje polskich pedagogów, edukatorów czy animatorów są z roku na rok ciekawsze. Inspirowane są często zagranicznymi pomysłami dobrych praktyk, ale te najciekawsze wynikają z łączenia metod i treści z lokalnymi tradycjami, potrzebami i potencjałem (jak np. działania edukacyjne Muzeum Etnograficznego Oddziału Muzeum Okręgowego w Tarnowie, prezentujące jedyną w Polsce wystawę stałą dotyczącą życia Romów, której towarzyszą imprezy

i systematyczne działania edukacyjne i integracyjne społeczności romskiej). W edukacji otwartej istotna jest przychylność instytucji, zarządzających i organizatorów oraz współpraca muzeów z innymi podmiotami. Nieodzowna, a wręcz konieczna jest gotowość do podejmowania wspólnych projektów edukacyjnych, badawczych, wydawniczych oraz promowanie otwartego dostępu do edukacji (przykład stanowi polska platforma edukatorów muzealnych, czy opracowane w kooperacji europejskie standardy pośredniczenia, czy edukacji muzealnej w uczeniu się przez całe życie). Bardzo ważne są działania muzeów poza murami poprzez organizowanie mobilnych wystaw np. w autobusach, czy wystaw interaktywnych, animacji społeczności w ich miejscach zamieszkania poprzez mobilne warsztaty plastyczne, fotograficzne, filmowe, performatywne, teatralne, muzyczne, taneczne, cyrkowe itp. Edukacja artystyczna wpisuje się w pedagogikę muzealną. Jej dostępność i upowszechnianie są szansą dla integralnego rozwoju człowieka zagubionego w coraz szybszym tempie życia. Odpowiednie finansowanie działań edukacyjnych muzeów, holistyczne ich rozumienie, oraz atmosfera zaproszenia, zaufania i realizacja wspólnych celów pomogą otworzyć muzea dla edukacji szerokiej publiczności.

Unia Europejska ustanawiając programy wspólnotowe, w szczególności w obszarze uczenia się przez całe życie (edukacja i kultura), nakłada obowiązek upowszechniania i wykorzystania rezultatów projektów/programów wśród odbiorców końcowych danych działań, zainteresowanych instytucji. Europejski program „Uczenie się przez całe życie” ma na celu poprawę jakości edukacji i szkoleń, wymianę dobrych praktyk, współpracy i mobilności między systemami tak, aby przyczyniał się do rozwoju wspólnot, społeczeństwa opartego na wiedzy, charakteryzującego się trwałym rozwojem gospodarczym, licznymi i lepszymi miejscami pracy, większą spójnością społeczną, przy jednoczesnym uwrażliwieniu i zapewnieniu ochrony środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń.

Czy edukacja muzealna może aktywnie wpływać na rozwój i podnoszenie jakości życia mieszkańców naszego kraju, Wspólnoty Europejskiej, całego Globu? Czy prowadząc ukierunkowane działania edukacyjne i partycypacyjne (dla zróżnicowanej publiczności) muzea mogą przyczyniać się do podnoszenia świadomości i uzmysławiania zarówno pojedynczym obywatelom jak również grupom społecznym, środowiskowym, złożoności postępu i rozwoju cywilizacji?

Czy muzea mogą uwrażliwiać na problemy wymagające aktywnego zaangażowania i zajmowania konkretnych postaw obywatelskich w codziennych wyborach (odnosząc się np. do poszanowania godności ludzkiej, przeciwdziałania społecznym wykluczeniom, ekstremizmom, poszanowania praw dzieci, kobiet i mężczyzn, ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju) przeciwdziałając tym samym postępującej dehumanizacji i demoralizującemu agresywnemu konsumpcjonizmowi?

Miejmy nadzieję, że nie są to pytania retoryczne stawiane nie tylko podczas naszej debaty społecznej i programowej. Strategia Rozwoju Muzealnictwa powinna przyczynić się nie tylko do zmian wywoływanych za pośrednictwem prawa, ale powinna także skutkować w przyszłości inspirowaniem konkretnych działań, promocją dobrych praktyk i modernizacją zarządzania instytucjami muzealnymi, poprzez podejmowanie aktualnych, ważnych i interesujących publiczność tematów wystaw, poprzez realizację różnorodnych projektów edukacyjnych, poprzez ochronę ważnych dla dziedzictwa kulturowego obiektów, zbiorów, nowych kolekcji. Odpowiedzi na wyżej postawione pytania mogą przynieść wnikliwe badania interdyscyplinarne nad publicznością muzealną, badania ewaluacyjne prowadzone na bieżąco przez muzea we współpracy z ośrodkami badawczymi, uniwersytetami, postulowane przez uczestników naszej debaty programowej dotyczącej edukacji muzealnej. Muzea ze swymi zbiorami i wysokiej klasy specjalistami są instytucjami kultury o wysokim potencjale oddziaływań społecznych. Mogą być więc w konsekwencji również aktywnym podmiotem edukacji otwartej. Poprzez swoją działalność społeczno-edukacyjną stanowią winny ostoję dla humanistycznego rozwoju człowieka, dla jakościowej, pojmowanej holistycznie, estetycznej i kulturowej edukacji wszystkich obywateli w procesie uczenia się przez całe życie.

Nowoczesne muzea są ważnym podmiotem w edukacji otwartej, działając na społeczne zamówienie, mają obowiązek poprzez swoje działania wspierać procesy humanizacji życia w wymiarze indywidualnym i społecznym, w przestrzeni lokalnej i narodowej służąc tym samym dobrej komunikacji, zrozumieniu i wzajemnemu poszanowaniu praw w międzykulturowych relacjach społeczności wielokulturowej „globalnej wioski”.

# Aneks I

## RAPORT

### z prac Zespołu Ekspertów ds. przygotowania tez do projektu nowelizacji Ustawy o muzeach

#### Wprowadzenie

Zakończony został pierwszy, zasadniczy, etap prac zespołu ekspertów ds. przygotowania tez do projektu nowelizacji ustawy o muzeach. Zespół pracował w następującym składzie: mec. Adam Barbasiewicz, dr Andrzej Drozd, prof. Dorota Folga-Januszewska, dyr. Paweł Jaskanis, prof. Andrzej Rottermund, prof. Wojciech Suchocki, prof. Stanisław Waltoś, dr Katarzyna Zalasieńska. W zainicjowaniu prac zespołu szczególną rolę odegrało stanowisko Polskiego Komitetu Narodowego ICOM oraz rekomendacje zwołanego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Kongresu Kultury Polskiej z 2009 roku.

Punktem wyjścia prac zespołu były następujące opracowania:

- Kierunkowe zmiany w muzealnictwie polskim, opracowane przez p.prof. dr. hab. Dorotę Folgę-Januszkę, p.prof. dr. hab. Stanisława Waltośa oraz p.dyr. Pawła Jaskanisa (załącznik nr 1);
- Kierunkowe zmiany w sferze polskiego muzealnictwa, opracowane przez p.prof. dr. hab. Andrzeja Rottermunda i p.prof. dr. hab. Wojciecha Suchockiego (załącznik nr 2).

Eksperci nie zajmowali się problematyką statusu własnościowego zbiorów muzealnych w kontekście tzw. reprivatyzacji lub zadośćuczynienia, wychodząc z założenia, iż winno to być przedmiotem osobnych prac legislacyjnych, inicjowanych przez Ministerstwo Skarbu Państwa. Podkreślają jednak wagę tego zagadnienia dla stabilności instytucji muzealnych w Polsce. Niezależnie od tego,

sformułowane zostały przez uczestnika prac zespołu, dr. Andrzeja Drozda, propozycje dot. statusu własnościowego muzealiów należących przed 1990 r. do Skarbu Państwa, a obecnie do muzeów, a także innych kwestii własnościowych, mieszczących się w sferze uregulowań „ustawy o muzeach”. Uwagi te zostają załączone do raportu jako opinia.

Raport z prac zespołu winien przyczynić się do opracowania przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego zmian legislacyjnych, będących niezbędnym elementem procesu modernizacji muzeów. Informacja o zakończeniu tego ważnego etapu prac została opublikowana na stronie internetowej Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

#### REKOMENDACJE

Zespół przyjął tezy do projektu systemu gwarancji państwowych (załącznik nr 3) i zabezpieczeń przed konfiskatą (załącznik nr 4) i zarekomendował pilne rozpoczęcie prac nad tymi zagadnieniami, ze szczególnym uwzględnieniem systemu zabezpieczeń przed konfiskatą.

A. System nadzoru nad muzeami - rady powiernicze i muzealne.

1. Zespół zarekomendował pozostawienie rad powierniczych jako organów sprawujących nadzór nad działalnością merytoryczną danego muzeum i stanowiących niezbędny element autonomizacji tej instytucji.

2. Zakres powierzenia radzie uprawnień Ministra KiDN winien obejmować przede wszystkim nadzór merytoryczny; w zakresie nadzoru merytorycznego rady powiernicze winny mieć kompetencje decyzyjne, natomiast w zakresie nadzoru finansowego - opiniodawcze.

3. Uprawnienie do powoływania rad powierniczych winno przysługiwać zarówno MKiDN jak również organizatorom muzeów samorządowych; w tym drugim wypadku wymagana byłaby zgoda Ministra KiDN. Eksperci dopuszczają również możliwość obligatoryjnego powoływania rad powierniczych w muzeach spełniających szczególne standardy (wysokość budżetu, cennaść zbiorów, wartość majątku).

4. Członkowie rad powierniczych winni być powoływani przez organizatora; do decyzji organizatora winno należeć powierzenie kompetencji powoływania przewodniczącego samej radzie.



5. Eksperti uznali za zasadne wprowadzenie zakazu powoływania do rad powierniczych dyrektorów instytucji kultury podległych temu samemu organizatorowi oraz urzędników podległych organizatorowi - ze względu na możliwość wystąpienia konfliktu interesów.

6. Eksperti dopuszczają możliwość wprowadzenie zasady kadencyjności członków rad powierniczych, nie zaś rad jako organów przy jednoczesnym wprowadzeniu zasady niezwłocznego powoływania członka rady w wypadku powstania vacatu; celem tego rozwiązania jest zapewnienie permanentnego działania rady.

Rekomendacje szczegółowe:

1. Optymalna liczba członków rady powierniczej winna wynosić 9.
2. Minimalna liczba posiedzeń „zwykłych” rady powierniczej winna wynosić 4 w ciągu roku (jedno na kwartał).
3. Zgłaszanie jednego członka do nowo powoływanej rady muzeum jest kompetencją rady ustępującej.
4. Delegacje (krajowe i zagraniczne) członków rad powierniczych i muzealnych winny być regulowane w ramach aktualnie obowiązujących przepisów prawa.

B. Standaryzacja muzeów.

Eksperti rekomendowali:

1. Określenie standardu muzeum:
  - na poziomie „podstawowym” - poprzez uzgodnienie statutu lub regulaminu przez Ministra KiDN.

Zasadne jest uwzględnienie prawa Ministra KiDN do odmowy uzgodnienia statutu lub regulaminu; w ocenie ekspertów również w obowiązującym obecnie stanie prawnym Minister KiDN ma prawo do odmowy uzgodnienia; w procedurze uzgodnienia wskazane jest odwoływanie się do ustawowo określonych zadań muzeum, w szczególności: gromadzenie i ochrona zbiorów, podstawy finansowania, podmiot organizujący, zasób kadrowy, siedziba; możliwe jest również zasięgnięcie opinii Rady ds. Muzeów przy Ministrze KiDN w wypadku

decyzji odmownej. Należy osobno rozważyć stosowanie procedur przewidzianych w KPA w procesie uzgadniania statutu lub regulaminu. Eksperci uznali również, iż zasadne jest udostępnienie przez MKiDN formularza wzorcowego statutu lub regulaminu.

- na poziomie „zaawansowanym” - poprzez wpisanie do Państwowego Rejestru Muzeów (Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 13 maja 2008 w sprawie sposobu prowadzenia Państwowego Rejestru Muzeów...).

W ocenie ekspertów możliwość weryfikacji standardu muzeum na poziomie wpisu do Państwowego Rejestru Muzeów jest w obecnym kształcie wystarczająca; zalecane jest jednak podnoszenie rangi „muzeum rejestrowanego” także w pozaustawowych działaniach MKiDN.

W opinii ekspertów, wprowadzenie osobnej kategorii „muzeum narodowe” i formalno-prawne wyodrębnienie takiej grupy muzeów nie jest uzasadnione; zasadne jest natomiast, jednak nie w trybie nowelizacji ustawy, nierozszerzanie listy muzeów, noszących nazwę „muzeum narodowe”.

2. Wyjaśnienie luki czasowej między obowiązywaniem statutu muzeum „w organizacji” a nadaniem statutu właściwego.

Zdaniem ekspertów należy rozważyć utrzymywanie tej instytucji prawnej. W wypadku jej pozostawienia, należy rozważyć uprawnienie Ministra KiDN do określania czasu stosowania formuły „muzeum w organizacji” z możliwością jej prolongowania.

3. Ochrona nazwy „muzeum”.

Eksperci dopuszczają możliwość wprowadzenia zapisu, iż instytucje lub osoby nieposiadające uzgodnionego przez MKiDN statutu lub regulaminu nie mają prawa do używania nazwy „muzeum”.

4. Zasadność implementowania Kodeksu Etyki ICOM do ustawy.

W tej kwestii eksperci sugerują odwoływanie się do ww. kodeksu w kategoriach tzw. dobrych praktyk.

5. Rozważenie ustawowego umocowania Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów (NIMOZ).

Eksperci rekomendują ustawowe umocowanie NIMOZ, doprecyzowanie w ustawie zakresu kompetencji powierzonych instytutowi przez Ministra KiDN.

#### 6. Status muzeów prywatnych.

W opinii ekspertów muzea prywatne winny podlegać tym samym standardom bez względu na formę własności; eksperci uznali zasadność dopuszczenia muzeów prywatnych do tzw. programów Ministra KiDN, pod warunkiem wypracowania w regulaminach ww. programów mechanizmów zabezpieczających przed niekontrolowanym przejmowaniem środków publicznych przez osoby fizyczne - założycieli lub właścicieli muzeów prywatnych (sugerowano: odwołanie się do mechanizmów stosowanych przy aplikowaniu o tzw. środki europejskie, stosowanie prawa do wywłaszczenia przez państwo obiektów zakupionych ze środków pozyskanych z ww. programów, prowadzenie przez MKiDN rejestru takich obiektów); eksperci zwrócili uwagę, iż kwestia dostępności do ww. programów nie musi być przedmiotem regulacji ustawowej.

#### 7. Deakcesja zbiorów.

W ocenie ekspertów nie jest to problem regulacji prawnych, lecz sfera tzw. dobrych praktyk. W tym zakresie MKiDN oraz podległe mu instytucje powinny skłaniać dyrektorów muzeów do większej aktywności, także z uwzględnieniem rekomendacji UE1. Pozytywnie oceniając uproszczenie procedury deakcesyjnej, przewidziane w projekcie nowelizacji Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (dostępny na stronie BIP MKiDN), eksperci podkreślili konieczność podtrzymania zasady, iż środki pozyskiwane ze sprzedaży muzealiów mogą być przeznaczone wyłącznie na ustawowo przewidziane zadania muzeów.

1 Raport końcowy oraz rekomendacje przedstawione Komisji ds. Kultury Rady Europy zalecające wskazanie metod zwiększenia mobilności zbiorów muzealnych ([www.nimoz.pl](http://www.nimoz.pl)).

8. Kwalifikacje muzealników (Rozporządzenie Ministra Kultury z 13 maja 2008 w sprawie wymagań kwalifikacyjnych...).

Eksperci rozstrzygali następujące kwestie:

- czy przewidziana w ww. rozporządzeniu tabela stanowisk winna być tabelą tytułów zawodowych, przyznawanych dożywotnio, niezależnie np. od zmiany miejsca zatrudnienia

Kwestia tytułów/stanowisk służbowych pozostawiona została z generalną sugestią, by tytuł/stanowisko „kustosza dyplomowanego” przyznawany był dożywotnio, niezależnie od miejsca pracy muzealnika.

- czy przez przewidzianą ww. rozporządzeniem komisję powinny być uznawane wyłącznie podyplomowe studia muzealnicze czy także inne, stosowne do wymagań na danym stanowisku pracy (np. archiwistyczne, bibliotekoznawcze, konserwatorskie)?

Eksperci uznali, iż należy podtrzymać wymóg ukończenia podyplomowych studiów muzealniczych przy potwierdzaniu kwalifikacji zawodowych.

9. Standardy opieki konserwatorskiej w muzeach - rozważenia wymagał zakres kompetencji głównego konserwatora.

Eksperci uznali, iż nie jest wskazane ograniczanie kompetencji decyzyjnych dyrektora muzeum na rzecz głównego konserwatora; zasugerowali natomiast możliwość wprowadzenia wymogu zatrudniania głównego konserwatora w muzeach rejestrowanych.

10. Szczególny status muzeów martyrologicznych.

W opinii ekspertów problem ten należy rozpatrywać łącznie z analizą Ustawy o Radzie Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa oraz projektem Ustawy o miejscach pamięci; w tym kontekście kluczowe jest doprecyzowanie definicji „muzeum martyrologicznego” oraz wprowadzenie specjalnego zapisu w statutach ww. muzeów, obligujących je do wypełniania standardów tzw. muzeum martyrologicznego, przewidzianych w Ustawie o muzeach.

11. Określenie uprawnień pracowników muzeów do wydawania ekspertyz na użytek zewnętrzny.

W ocenie ekspertów, optymalnym rozwiązaniem byłby zakaz sporządzania ekspertyz przez pracowników muzeów, brak jest jednak rozwiniętego, „pozamuzealnego”, rynku usług w tej sferze; wskazano na możliwość zakładania fundacji przy muzeach, których zadaniem byłoby wydawanie stosownych ekspertyz (fundacja mogłaby zatrudniać pracowników muzeów, prowadzić działalność gospodarczą i przeznaczać środki na uzupełnianie zbiorów danego muzeum). Rozważano również koncepcję certyfikacji ekspertów przez MKiDN i sporządzanie przez MKiDN listy licencjonowanych biegłych (w takim wypadku pracownik muzeum mógłby udzielać ekspertyzy, jeśli byłby wpisany na listę MKiDN);

dopuszczono również wymóg zgody dyrektora muzeum na sporządzenie ekspertyzy przez podległego mu pracownika.

Eksperci, doprecyzowując tzw. konflikt interesów, stwierdzili, iż zawsze dotyczy on konkretnego zdarzenia i trudno zdefiniować jego potencjalny mechanizm; muzealnik, który przygotowuje ekspertyzę, nie znajduje się tym samym automatycznie w sytuacji konfliktu; postulowano opracowywanie kodeksów postępowania w poszczególnych muzeach, wzorowanego na Kodeksie Etyki ICOM.

12. Problem pobierania opłat za usługi fotograficzne przez muzea oraz ograniczeń dostępności zbiorów.

Eksperci potwierdzili stanowisko MKiDN, iż muzeum nie ma prawa do wprowadzenia opłat za fotografowanie przez zwiedzających w czasie zwiedzania ekspozycji, ma natomiast prawo do wprowadzenia ograniczeń w odniesieniu do ww. sytuacji ze względów konserwatorskich (np. wyłączenie lamp błyskowych), ze względów bezpieczeństwa i ochrony zbiorów (np. zakaz fotografowania instalacji alarmowych), ze względu na treść umów zawartych z użyczającym zbiory (np. całkowity zakaz fotografowania lub jego czasowe ograniczenie).

Eksperci rozważali możliwość wprowadzenia pojęcia „rejestracji” (zamiast fotografowania) i jej kategoryzacji w regulaminach muzealnych jako podstawy do pobierania opłat (ew. ustawowe upoważnienie dyrektora do wydawania zgody na rejestrację na zasadach określonych w regulaminie instytucji (lub osobnym „regulaminie rejestrowania”); ww. regulaminy określałyby również uprawnienia do rejestrowania w celach innych niż użytek niekomercyjny).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Zdanie odrębne dr. Andrzeja Drozda: przepisy kodeksu cywilnego o własności dają podstawę właścicielowi do określania zasad, na jakich rzecz będąca jego własnością udostępnia innym osobom; w ramach takich uprawnień mieści się prawo do decydowania o tym, czy inne osoby mogą utrwalać wizerunek (bądź w inny sposób rejestrować) jego rzeczy, o ile natura rzeczy i wiążący się z nią utrwalony zwyczaj nie sprzeciwia się takiemu uprawnieniu; w przypadku zabytków będących muzealiami, materiałami bibliotecznymi lub archiwalnymi zagadnienie to przedstawia się niejednolicie, a zatem nie można jednoznacznie odmówić ich właścicielowi (reprezentowanemu przez organy odpowiednich instytucji) prawa do decydowania, czy i na jakich warunkach dopuszczalne jest np. fotografowanie

muzealiów; rozpatrując ten problem na gruncie prawa zobowiązań należy podkreślić, że kwestia ta powinna być sprecyzowana w treści stosunku prawnego, który jest podstawą udostępniania obiektów muzealnych publiczności - np. w drodze regulaminu stanowionego przez muzeum.

3 Zdanie odrębne mec. Adama Barbasiewicza wobec projektu definicji ujętej w raporcie: zgłaszający jest zwolennikiem ew. niewielkich zmian w obecnie obowiązującej definicji, dopuszcza ew. przyjęcie definicji przygotowanej przez Autorów raportu załączonego pod nr 1.

#### C. Definicja i zadania muzeum - zaproponowane przez zespół ekspertów.

Muzeum jest jednostką organizacyjną, działającą na podstawie niniejszej ustawy, nienastawioną na osiągnięcie zysku, która zarządza muzealiami i innymi zasobami o specyficznych wartościach naukowych, kulturowych i przyrodniczych, a w szczególności: gromadzi, trwale chroni, konserwuje, bada, udostępnia i upowszechnia materialne i niematerialne świadectwa działalności człowieka oraz jego otoczenia, w celu kształtowania wrażliwości poznawczej, etycznej, estetycznej, ekologicznej i społecznej oraz - określania i utrwalania tożsamości człowieka.

#### Zadania muzeum:

1. gromadzenie zbiorów w statutowo określonym zakresie,
2. katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów, w tym badanie ich proveniencji,
3. przechowywanie gromadzonych zbiorów w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych i edukacyjnych,
4. zabezpieczanie i konserwację zbiorów oraz, w miarę możliwości, zabezpieczanie zabytków archeologicznych nieruchomych oraz innych nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody,
5. urządzanie wystaw stałych i czasowych,
6. zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji,
7. organizowanie i prowadzenie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych i konserwatorskich,
8. prowadzenie działalności edukacyjnej,

9. popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę,
10. udostępnianie zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych,
11. zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji,
12. prowadzenie działalności wydawniczej.
13. prowadzenie działalności w zakresie tzw. przemysłów kulturowych.

Pojęcia używane w ww. propozycjach:

Muzealium - rzecz, ruchoma lub nieruchoma, albo inny utwór w rozumieniu Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, wpisane do inwentarza muzeum jako dobro z zakresu dziedzictwa naturalnego, kulturalnego lub naukowego (status muzealium nie jest tym samym związany wyłącznie z prawem własności),

Zbiory - całość muzealiów wpisanych do wszystkich typów inwentarzy muzeum wraz z ich dokumentacją, stanowiąca o specyfice muzeum,

Zasoby - całość środków materialnych, w tym nieruchomości oraz środków niematerialnych i ludzkich, którymi zarządza muzeum, z wykluczeniem muzealiów,

Kolekcja - wyodrębniona w zbiorach muzeum grupa muzealiów, której nadano intencyjny związek, mając na celu ochronę wartości historycznych, materialnych lub symbolicznych, bądź historyczny zespół muzealiów zgromadzonych według koncepcji kolekcjonera (zasadność wprowadzenia tego pojęcia pozostawiono bez ostatecznego rozstrzygnięcia, nie odpowiadając na zasadnicze pytanie: czy ustawa powinna wprowadzić zasadę nierozzerwalności kolekcji, czy też pozostawić ten problem w kompetencjach dyrektora muzeum, rady powierniczej lub muzealnej, Rady ds. Muzeów przy Ministrze KiDN i Ministra KiDN).

## Aneks II

### Lista ekspertów i uczestników prac programowych dotyczących Strategii Rozwoju Muzealnictwa

#### Aneks II

Lista ekspertów i uczestników prac programowych dotyczących Strategii Rozwoju Muzealnictwa

W imieniu zespołu ekspertów opracowującego założenia Strategii Rozwoju Muzealnictwa pragniemy uprzejmie podziękować wszystkim uczestnikom prac programowych i ekspertom, którzy zaangażowali się w te prace na dotychczasowym etapie. Liczymy, że na kolejnych etapach prac nad Strategią lista powiększy się o nowych uczestników.

1. Adam Barbasiewicz, prawnik, adwokat, specjalista w zakresie prawa o muzeach
2. Joanna Bojarska-Syrek, dyrektor Muzeum Historii Miasta Stołecznego Warszawy
3. Rudolf Borusiewicz, sekretarz generalny Związku Powiatów Polskich
4. Janusz Byszewski, animator kultury, kurator Laboratorium Edukacji Twórczej w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski
5. Prof. Ewa Chojecka, historyk sztuki, wieloletnia przewodnicząca Rady Muzeum Śląskiego
6. Jadwiga Emilewicz, kierownik Muzeum PRL, krakowskiego oddziału Muzeum Historii Polski
7. Zdzisław Fadrowski, dyrektor Departamentu Kultury i Edukacji Urzędu Województwa Warmińsko-Mazurskiego
8. Dr hab. Dorota Folga Januszewska, muzeolog, Przewodnicząca Komitetu Narodowego ICOM w Polsce.
9. Dr Łucja Ginko, Doradca Marszałka Województwa Śląskiego ds. Kultury.
10. Piotr Górajec, Kierownik Działu Rozwoju w Muzeum Pałac w Wilanowie, współtwórca Forum Edukatorów Muzealnych
11. Joanna Grzonkowska, Dział Strategii i Analiz Prawnych NIMOZ, Główny specjalista ds. szkoleń, projektów i współpracy międzynarodowej



12. Jolanta Gumula, wicedyrektor ds. muzealnych w Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, stażystka programu Akademia Zarządzania Muzeum
13. Dr inż. Elżbieta Hibner, prezes Instytutu Przestrzeni Obywatelskiej Pro Publico Bono, ekspert ds. finansów i przedsiębiorczości Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów
14. Paweł Jaskanis, dyrektor Muzeum Pałac w Wilanowie, Przewodniczący Rady ds. Muzeów przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
15. Dr Dariusz Kacprzak, kurator ds. naukowych w Muzeum Narodowym w Szczecinie, zastępca redaktora naczelnego rocznika Muzealnictwo.
16. Wiesław Kaczmarek, wicedyrektor Muzeum Historycznego m.st. arszawy, Prezes Towarzystwa Opieki nad Zabytkami.
17. Dr Leszek Karczewski, adiunkt w Instytucie Kultury Współczesnej Uniwersytetu Łódzkiego, Kierownik Działu Edukacji w Muzeum Sztuki w Łodzi.
18. Dr Cezary Kościelniak, Instytut Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu, uczestnik Prezydenckiego Programu Eksperymentalnego Laboratorium Idei.
19. Wiktor Kowalczyk, zastępca dyrektora Muzeum Nadwiślańskiego w Kazimierzu Dolnym
20. Jerzy Kowalski, dyrektor Muzeum Okręgowego w Sieradzu.
21. Mieczysław Kuźnicki, dyrektor Muzeum Kinematografii w Łodzi
22. Dr Lech Łangowski, dyrektor Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT w Poznaniu.
23. Kamil Łysik, członek Grupy Planowania Strategicznego Centrum im. Mirosława Dzielskiego, specjalista ds. nadzoru i kontroli w administracji publicznej.
24. Jan Maćkowiak, dyrektor Muzeum Narodowego Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie
25. Prof. Jerzy Mikułowski-Pomorski, socjolog, prekursor badań społecznych w zakresie muzealnictwa
26. Jacek Miler, dyrektor departamentu dziedzictwa kulturowego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego
27. Krystyna Milewska, dyrektor Muzeum Narodowego w Szczecinie
28. Michał Niezabitowski, dyrektor Muzeum Historycznego Miasta Krakowa
29. Piotr Ogrodzki, zastępca dyrektora Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, długoletni dyrektor Ośrodka Ochrony Zbiorów Publicznych
30. Dariusz Olejnik, Starosta Sieradzki

31. Jan Ołdakowski, dyrektor Muzeum Powstania Warszawskiego
32. Dr hab. Marek Pabich, architekt, Politechnika Łódzka
33. Dr Renata Pater, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Jagiellońskiego, ekspert NIMOZ w zakresie pedagogiki kultury, edukacji muzealnej.
34. Sławomira Piasecka, zastępca dyrektora Departamentu Kultury w Urzędzie Marszałkowskim w Poznaniu
35. Prof. Jacek Purchla, dyrektor Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie, wiceprzewodniczący Polskiego Komitetu ds. UNESCO.
36. Gerard Radecki, dyrektor Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie
37. Waldemar Rataj, Pełnomocnik Dyrektora Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów do spraw Strategii Instytutu, kierujący pracami programowymi dot. tworzenia Strategii Rozwoju Muzealnictwa.
38. Dr Violetta Rezler - Wasielewska, dyrektor Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w Opolu-Łambinowicach.
39. Marek Rogowski, Dział Strategii i Analiz Prawnych NIMOZ, Sekretarz Rady Programowej NIMOZ
40. Dr Paweł Skibiński, dyrektor Muzeum Jana Pawła II w Warszawie
41. Dr Elżbieta Skotnicka - Illasiewicz, socjolog, ekspert NIMOZ w zakresie badań społecznych i komunikacji społecznej
42. Dr hab. Krzysztof Stefański, kierownik Katedry Historii Sztuki Uniwersytetu Łódzkiego, członek Rady Konserwatorskiej przy Wojewódzkim Konserwatorze Zabytków w Łodzi.
43. Sędzia Jerzy Stępień, prawnik, sędzia Trybunału Konstytucyjnego w stanie spoczynku, w latach 2006-2008 prezes Trybunału Konstytucyjnego, dyrektor Instytutu Przestrzeni Obywatelskiej i Polityki Społecznej przy Uczelni Łazarskiego, ekspert NIMOZ ds. ustrojowych i prawa publicznego
44. Jarosław Suchan, dyrektor Muzeum Sztuki w Łodzi Łódź
45. Dr hab. Aleksander Surdej, kierownik Katedry Studiów Europejskich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, ekspert NIMOZ ds. ekonomicznych
46. Dr hab. Wojciech Suchocki, dyrektor Muzeum Narodowego w Poznaniu, Przewodniczący Rady Programowej NIMOZ
47. Dr hab. Marzena Szmyt, dyrektor Muzeum Archeologicznego w Poznaniu

48. Dr Janusz Trupinda, Kurator Muzeum Historyczne Miasta Gdańska, Prezes Pomorskiego Oddziału Stowarzyszenia Muzealników Polskich.
49. Piotr Tutak, członek Grupy Planowania Strategicznego Centrum im. Mirosława Dzielskiego
50. Andrzej Urbański, dyrektor Muzeum Zamojskiego w Zamościu.
51. Julia Wrede, sekretarz redakcji Biuletynu Programowego NIMOZ
52. Prof. Andrzej Wyrwa, Zakład Historii Średniowiecznej Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, dyrektor Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy, przewodniczący Rady Koordynacyjnej Szlaku Cysterskiego w Polsce.
53. Tadeusz Zielniewicz, dyrektor Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie

Dokument „Strategia Rozwoju Muzealnictwa - Raport” został stworzony przez zespół ekspertów NIMOZ w składzie:

Dr inż. Elżbieta Hibner

Kamil Łysik

Dr Renata Pater


Dr Elżbieta Skotnicka-Illasiewicz

Sędzia Jerzy Stępień

Dr hab. Aleksander Surdej

Julia Wrede

Waldemar Rataj



Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów  
ul. Goraszewska 7, 02-910 Warszawa  
e-mail: [biuro@nimoz.pl](mailto:biuro@nimoz.pl) | [www.nimoz.pl](http://www.nimoz.pl)

