

# MUZEA PODKARPACKIE 2004-2014

Globalizacja i europeizacja  
a przeobrażenia lokalnych  
instytucji kultury

---



Rzeszów 2016

---

# **MUZEA PODKARPACKIE 2004–2014**

## **Globalizacja i europeizacja a przeobrażenia lokalnych instytucji kultury**

Redakcja:  
Dominik Porczyński  
Tomasz Kosiek

Fundacja Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego  
Rzeszów 2016

Recenzent: dr hab. Przemysław Kisiel, prof. UEK

Zrealizowano ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
SZPON 05787/15

**Ministerstwo**  
**Kultury**  
**i Dziedzictwa**  
**Narodowego.**

Opracowanie graficzne i edytorskie  
Oficyna Wydawnicza Zimowit

ISBN 978-83-65627-09-4

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:



Oficyna Wydawnicza „Zimowit” sp. z o.o.  
35-510 Rzeszów, ul. Ślusarczyka 4  
e-mail: [oficyna.zimowit@gmail.com](mailto:oficyna.zimowit@gmail.com)

# SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	5
1. MUZEA PODKARPACKIE MIĘDZY RDZENIEM A PERYFERIAMI .....	9
1.1. Trwałość i zmienność instytucji muzealnych.....	9
1.2. Wymiary globalizacji .....	11
1.3. Aspekty nowoczesności i ponowoczesności w muzealnictwie .....	12
1.4. Kulturowe i przestrzenne aspekty zmian .....	16
2. MIĘDZY BIUREM A TERENEM CZYLI KILKA REFLEKSJI O METODZIE.....	19
2.1. Cel badania.....	19
2.2. Metodologia badania .....	19
2.3. Przebieg badania.....	20
2.4. Próba .....	23
3. KOMERCJALIZACJA .....	32
3.1. Muzeum jako przedsiębiorstwo .....	32
3.2. Promocja.....	33
3.3. Kanały promocji .....	37
3.4. Marketing lokalny.....	41
3.5. Konkurencja w polach kultury .....	43
3.6. Popularyzacja a merytoryka .....	46
3.7. Podsumowanie: kryteria sukcesu .....	48
4. ROSNĄCE ZNACZENIE EDUKACJI.....	50
4.1. Znaczenie edukacji w całokształcie działań muzeum.....	50
4.2. Edukacja w ramach społecznych i formalnych .....	56
4.3. Krążenie wiedzy.....	59
4.4. Zakres działań edukacyjnych.....	59
4.5. Podsumowanie: próby interpretacji zmian w systemie edukacji muzealnej.....	60
5. OTWARCIE NA GOŚCIA.....	63
5.1. Otwartość z perspektywy muzealników i gości.....	63
5.2. Zmiany w podejściu do gości.....	71
5.3. Relacje z gośćmi niepełnosprawnymi.....	72
5.4. Podsumowanie: otwartość, ale czy za wszelką cenę? .....	76
6. MODERNIZACJA TECHNICZNA I WIRTUALIZACJA .....	78
6.1. Muzea w przestrzeni wirtualnej.....	78
6.2. Portale społecznościowe .....	80
6.3. Wirtualne spacery i muzea .....	83
6.4. Digitalizacja.....	85
6.5. Nowoczesne wystawiennictwo .....	90
6.6. Podsumowanie .....	93

7. PARTYCYPACJA.....	94
7.1. Nieostrość i wieloaspektowość partycypacji.....	94
7.2. Partycypacja społeczna.....	94
7.3. Partycypacja tożsamościowa.....	95
7.4. Konstruowanie kręgów społecznych.....	98
7.5. Podsumowanie.....	100
8. MUZEUM W OTOCZENIU SPOŁECZNYM I INSTYTUCJONALNYM.....	102
8.1. Zmiany w polu globalnym.....	102
8.2. Zmiany w polu państwowym.....	106
8.3. Zmiany w polu regionalnym i lokalnym.....	113
8.4. Podsumowanie.....	139
9. PRACOWAĆ W MUZEUM – MIĘDZY PASJĄ I PRZYPADKIEM A REALNOŚCIĄ.....	141
9.1. Ćwierćwiecze zmian.....	141
9.2. Pracownik muzeum.....	141
9.3. Źródła wiedzy o pracy w muzeum.....	147
9.4. Muzealnik poza muzeum.....	149
10. ZMIANY W FUNKCJONOWANIU KULTURY PODKARPACKIEJ Z PERSPEKTYWY JEJ ANIMATORÓW.....	152
10.1. Uwagi o badaniu.....	152
10.2. Informacje biograficzne i praca informatora.....	152
10.3. Warunki funkcjonowania podkarpackich instytucji kultury.....	153
10.4. Zmiany polityczne, systemowe, strukturalne.....	159
10.5. Warunki pracy w instytucjach kultury.....	167
10.6. Problem finansowania kultury.....	171
10.7. Komerccjalizacja.....	172
10.8. Animacja społeczności lokalnych.....	178
10.9. Podsumowanie.....	180
11. FUNKCJONOWANIE I ZNACZENIE MUZEÓW W OPINIACH PODKARPACKICH PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH.....	182
11.1. Wprowadzenie.....	182
11.2. Finansowanie muzeów na tle lokalnego układu instytucji kultury w opinii pracowników samorządowych.....	182
11.3. Relacje samorządu z lokalnymi instytucjami kultury.....	186
11.4. Rola i znaczenie muzeów.....	188
11.5. Wnioski.....	189
ZAKOŃCZENIE: PROJEKTY GLOKALIZACJI W ZMIANACH MUZEALNICTWA PODKARPACKIEGO.....	191
LITERATURA.....	197
ANEKS: NARZĘDZIA BADAWCZE.....	200
ANKIETA OSOBOWA.....	202
SCENARIUSZ WYWIADU.....	209

## WPROWADZENIE

Anegdota popularna w środowisku socjologów głosi, że dla badacza nie ma nic gorszego niż brak zmian i problemów społecznych. Tylko one dostarczają interesujących tematów do badań. Chęć zajęcia się zmianami w muzealnictwie, zwłaszcza podkarpackim, wynika właśnie ze świadomości procesów zachodzących w tym obszarze, podważających stereotypowe postrzeganie instytucji muzealnych jako obszarów wyłączonych z życia codziennego, będących materializacją wież z kości słoniowej. Przyglądając się uważnie ostatnim kilkunastu latom w historii Polski można wskazać wiele elementów które wpływają na życie codzienne mieszkańców regionu oraz na instytucje funkcjonujące na jego obszarze. Sama reforma administracyjna przeprowadzona w 1999 r. przeobraziła dotychczasowe układy zależności między mieszkańcami województw: tarnobrzckiego, tarnowskiego, rzeszowskiego, przemyskiego i krośnieńskiego. Na bazie ich obszarów powstało jedno województwo: podkarpackie, zaś w jego ramach 21 powiatów. Po przemianach ustrojowych 1989 r. i pojawieniu się możliwości zakładania muzeów prywatnych, reforma administracyjna wprowadziła największą modyfikację w funkcjonowaniu wielu muzeów, przenosząc je pod kontrolę jednostek samorządu terytorialnego.

Z perspektywy projektu interesuje nas kolejna chronologicznie „wielka” zmiana, wynikająca z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. W związku z nią pojawiają się pytania: jak prawodawstwo unijne, zwiększona mobilność wynikająca z przystąpienia do strefy Schengen i możliwość korzystania z nowych źródeł finansowania wpływa na lokalne instytucje kultury. Są one tym ciekawsze, że dotyczą obszaru specyficznego. Podkarpacie jest określane jako region peryferyjny Polski, która jako względnie nowy kraj UE nie stanowi póki co jej rdzenia. Z perspektywy badacza warto zatem podjąć się obserwacji przepływów symbolicznych i materialnych tworzonych w „sercu” Unii, przez centrum kraju na jego peryferia i dokonać analizy ich rezultatów.

Zmiany polityczne w Polsce, Unii Europejskiej oraz samym muzealnictwie światowym (odzwierciedlające się w postulatach „nowej muzeologii”) sytuują naukowca na progu interesującego pola badawczego, wypełnionego wielością przenikających się tematów i powiązanych ze sobą wątków. Dodatkowo obiecujący jest fakt, że na terenie województwa podkarpackiego funkcjonuje ponad 60 muzeów, z których każde gromadzi zbiory unikatowe i stanowi organizację wyjątkową, co w każdym przypadku stawia badacza przed koniecznością poruszania się między sztywnym kanonem metodologii ilościowej, a elastycznymi, uwrażliwiającymi, praktykami badań jakościowych.

Niniejsza publikacja stanowi wynik niemal dwuletnich badań realizowanych w muzeach województwa podkarpackiego przez zespół badaczy związanych z rzeszowskimi i krakowskimi uczelniami wyższymi. Badanie było realizowane w ramach projektu „Muzea podkarpackie 2004–2014. Globalizacja i europeizacja a przeobrażenia lokalnych instytucji kultury”, zrealizowanego ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (SZPON 05787/15). Projekt koordynowała Fundacja Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego, zaś badania realizował zespół pod kierownictwem Dominika Porczyńskiego, w skład którego (zespołu) wchodził: Alla Karnaukh-Brożyna, Tomasz Kosiek oraz Agata Nijander-Dudzińska. Przygotowując zadanie postawiliśmy na interdyscyplinarność, która pozwoliła wykorzystać wiedzę każdego z członków grupy i spojrzeć na problem z odrębnych perspektyw. Dyscypliny, które reprezentują członkowie zespołu to muzeologia, socjologia, etnologia i politologia, dodatkowo, dwóch członków ma za sobą okres pracy w muzeach, co stanowiło niewątpliwą zaletę przy projektowaniu badania.

Publikacja zawiera 11 rozdziałów, wstęp i zakończenie. Rozdział pierwszy ujmuje przedmiot badania w ramach teoretycznych. Bazując na literaturze wskazuje procesy kulturowe, polityczne i społeczne stanowiące podstawę zmian w muzealnictwie, zaś rozdział drugi stanowi refleksję na temat celów, przedmiotu badań oraz wniosków z „terenu”, dotyczące przebiegu projektu. Kolejne pięć rozdziałów omawia poszczególne wątki zmian w obrębie obszaru funkcjonowania muzeów, który w nowej muzeologii określany jest mianem „komunikowania”. Odnosi się ono do relacji muzeów z kontekstem, w którym funkcjonuje: społecznością lokalną, regionem, państwem. Analizowane wątki to: komercjalizacja, edukacja, otwartość, modernizacja techniczna i wirtualizacja oraz partycypacja. Rozdział ósmy ma za zadanie stworzyć ramę dla omawianych procesów i odnosi się w większym stopniu do wpływu globalnych, państwowych, regionalnych i lokalnych zjawisk na przeobrażenia muzealnictwa. Rozdział ten podejmuje również zagadnienia związane z pozostałymi funkcjami muzeum, czyli „zachowywaniem” i „badaniem”. Rozdziały 3–8 bazują na danych jakościowych (wywiadach oraz analizie zawartości) oraz ilościowych: trzech ankietach przeprowadzonych wśród muzealników oraz gości.

Rozdział dziewiąty stanowi analizę zmian w muzealnictwie podkarpackim z perspektywy jednostkowej. Skupia się na biografii pracowników badanych instytucji i najbardziej istotnych dla indywidualnych doświadczeń zmianach.

Ponieważ istotne było uzyskanie możliwie najszerszego obrazu badanego pola postanowiliśmy na kolejnym etapie badań potraktować muzea jako jeden z typów instytucji kultury i wskazać obszary łączące i dzielące je z domami kultury, bibliotekami, galeriami itd. Rozdział dziesiąty jest więc pokłosiem rozmów z przedstawicielami tych podmiotów i nakreśla problematykę zmian instytucji kultury w szerszym kontekście. Rozdział jedenasty zaś stanowi zmianę perspektywy i porusza problematykę funkcjonowania kultury podkarpackiej z pozycji przedstawicieli samorządów.

Prezentowany materiał wskazuje na daleko idące zmiany w muzealnictwie podkarpackim, w znacznej mierze napędzane środkami unijnymi. Muzea wyraźnie skorzystały z możliwości wynikających z przystąpienia do UE, z drugiej strony borykają się z codziennymi problemami, przeważnie materialnymi. Poruszają się zatem między pewnymi wzorcami, konstruowanymi na Zachodzie, stanowiącymi punkt odniesienia a możliwościami stwarzanymi przez zasoby własne i umiejętność poruszania się w nowej rzeczywistości. Instytucje dobrze się w niej orientujące wygrywają, stopniowo zmieniając swój wizerunek, zaś inne, nie dysponujące odpowiednim zapleczem i wiedzą skupiają się na trwaniu.

Środowisko muzealników, jak stwierdza jeden z rozmówców, jest względnie niewielkie. Ograniczając badanie do obszaru województwa podkarpackiego, doprowadza się do sytuacji, gdzie każdy uczestnik z dużym prawdopodobieństwem zna pozostałych. Ta sytuacja implikuje poważny problem etyczny, związany z anonimowością. Przygotowując kolejne rozdziały musieliśmy zapobiec możliwości rozpoznania rozmówców przez czytelników, innych muzealników, instytucji kulturalnych oraz przedstawicieli samorządów, którym podlegają muzea. Opisy pod wypowiedziami są zatem zdawkowe i odnoszą się jedynie do funkcji interlokutora oraz kolejnego numeru wywiadu (np. „pracownik merytoryczny, Muzeum-09–02”), w miarę możliwości nie wskazywaliśmy płci informatora, bowiem nie jest np. wiele muzeów, w których funkcję dyrektora pełni kobieta, co bardzo ułatwiałoby rozpoznanie. Zdajemy sobie zatem sprawę, że to może zubażać doświadczenie czytelnika, niemniej jednak w tym aspekcie postanowiliśmy ściśle przestrzegać zasad etyki badawczej.

Realizując projekt przyświecały nam dwa cele: teoretyczny i praktyczny. Pierwszy z nich odnosił się do usytuowania zmian w muzealnictwie podkarpackim w ramach teorii globalizacji, drugi zaś miał dostarczyć wiedzy o tym, jak zmieniająca się rzeczywistość wpływa na lokalne instytucje kultury, które z tych zmian są korzystne, które zaś wymagają głębszej refleksji. Nie uzurpujemy sobie władzy wskazywania, jakie środki należy przedsięwziąć w sytuacjach problemowych, chcemy jednak wskazać zjawiska, które utrudniają pracę muzealnikom w badanych instytucjach, a być może i w innych instytucjach kultury na terenie kraju. Ograniczamy się więc do diagnozy. Mamy również nadzieję, że niniejszy projekt stanowi punkt wyjścia do kolejnych badań w środowisku muzeów podkarpackich.

\* \* \*

Na koniec należy wyrazić podziękowania wszystkim osobom, które w mniejszym bądź większym stopniu przyczyniły się do powstania tej pracy. Jako kierownik projektu dziękuję wszystkim członkom zespołu, biorącym udział w projektowaniu badania, narzędzi, prowadzącym wywiady: Alli Karnaukh-Brożynie, Tomaszowi Kośkowi, Agacie Nijander-Dudzińskiej, Hubertowi Kotarskiemu. Podziękowania należą się również Joannie Berdowskiej i Dariuszowi Bobakowi, wspierającym projekt od strony administracyjno-prawnej i logistycznej. Dariuszowi Wójcikowskiemu za to, że w sytuacjach problemowych zawsze służył radą i swoim wieloletnim doświadczeniem. Praca nie mogłaby również powstać bez cierpliwości i ofiarności rodzin: małżonków i dzieci. Dziękujemy również zespołowi ankierskiemu oraz dyrektorom i pracownikom wymienionych poniżej muzeów, w których realizowaliśmy badania, a którzy poświęcili swój czas, aby udzielić nam wszelkiej niezbędnej pomocy i informacji:

- Centrum Dziedzictwa Szkła w Krośnie;
- Muzeum „Potoki” w Błażowej Górnej;
- Muzeum Archidiecezjalne w Przemyślu;
- Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku;
- Muzeum Diecezjalne w Rzeszowie;
- Muzeum Dobranocek ze Zbiorów Wojciecha Jamy;
- Muzeum Etnograficzne w Rzeszowie (Oddział Muzeum Okręgowego);
- Muzeum Historii Bieszczad;
- Muzeum Historyczne – Pałac w Dukli;
- Muzeum Historyczne Miasta Tarnobrzega;
- Muzeum Historyczne w Sanoku;
- Muzeum Kresów w Lubaczowie;
- Muzeum Kultury Bojków w Myczkowie;
- Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zydranowej;
- Muzeum Kultury Szlacheckiej w Kopytowej;
- Muzeum Lalek w Pilźnie;
- Muzeum Marii Konopnickiej;
- Muzeum Misyjne Sióstr Klawerianek w Krośnie;
- Muzeum Mleczarstwa w Rzeszowie;
- Muzeum Młynarstwa i Wsi w Ustrzykach Dolnych;
- Muzeum Motoryzacji w Krośnie;
- Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej;
- Muzeum Okręgowe w Rzeszowie;
- Muzeum Prowincji Ojców Bernardynów w Leżajsku;
- Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie;
- Muzeum Regionalne Samorządowego Centrum Kultury w Mielcu;
- Muzeum Regionalne w Dębicy;
- Muzeum Regionalne w Handzlówce;
- Muzeum Regionalne w Jaśle;
- Muzeum Regionalne w Lubeni;
- Muzeum Regionalne w Pilźnie;
- Muzeum Regionalne w Stalowej Woli;
- Muzeum Regionalne w Tyczynie;
- Muzeum Regionalne w Zaczerniu;
- Muzeum Regionalne Ziemi Strzyżowskiej;
- Muzeum Rzemiosła w Krośnie;



- Muzeum Skansen Przemysłu Naftowego w Bóbrce;
- Muzeum Tadeusza Kantora, Ośrodek Dokumentacji i Historii Regionu w Wielopolu Skrzyńskim;
- Muzeum Towarzystwa Jezusowego Prowincji Polski Południowej;
- Muzeum Twierdzy Przemyśl;
- Muzeum Uczelniane Uniwersytetu Rzeszowskiego;
- Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich;
- Muzeum w Przeworsku – Zespół Pałacowo-Parkowy;
- Muzeum w Sokołowie Małopolskim;
- Muzeum w Ustrzykach Górnych;
- Muzeum Ziemi Leżajskiej;
- Muzeum-Zamek w Baranowie Sandomierskim;
- Muzeum-Zamek w Łańcucie;
- Podkarpackie Muzeum Pożarnictwa w Starej Wsi;
- Prywatne Muzeum Podkarpackich Pól Bitewnych;
- Prywatne Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie;
- Zagroda-Muzeum Wsi Markowa w Markowej.

# 1. MUZEA PODKARPACKIE MIĘDZY RDZENIEM A PERYFERIAMI

## 1.1. Trwałość i zmienność instytucji muzealnych

Trwanie, które jest wpisane w działalność muzeów może się wydawać elementem podporządkowującym wszelkie sfery ich funkcjonowania, stąd badanie tychże instytucji w kategoriach zmienności budzi pewien dysonans. Definicje przyjęte w różnych kontekstach formalno-prawnych wykazują jednak pewne aspekty działalności muzealnej, które przynajmniej w swoich relacjach z otoczeniem zaprzeczają statyce. Tak więc w definicji International Council of Museums (ICOM), *muzeum jest nienastawioną na zysk trwałą organizacją działającą w służbie społeczeństwu i jego rozwojowi, otwartą dla publiczności, która gromadzi, konserwuje, bada, komunikuje i udostępnia materialne i niematerialne dziedzictwo ludzkości oraz jej środowisko dla celów edukacyjnych, badawczych i rozrywkowych* (ICOM 2007). W polskim prawodawstwie (Ustawa z 21 listopada 1996 z o muzeach 1997) istnieje wiele elementów wspólnych z cytowaną definicją:

*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.*

W aspekcie kształtowania wrażliwości również zauważa się wskazanie na cechę aktywności muzeów, przy czym trudno określić, czy owo kształtowanie ma na celu petryfikację pewnych ustalonych kanonów czy też rozwój poza nie wykraczający.

W dalszej części (art. 2) ustawy omawiane są szczegółowo cele wynikające z definicji:

*Muzeum realizuje cele określone w art. 1, w szczególności przez:*

1. *gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie;*
2. *katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów;*
3. *przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych;*
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. *organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych;*
7. *prowadzenie działalności edukacyjnej;*
  - a. *popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę;*
8. *udostępnianie zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych;*
9. *zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji.*

Dorota Folga-Januszewska (2008: 200) zwraca uwagę, że przytoczone definicje są zakorzenione w ideach muzealnictwa XIX i XX wieku i obecnie mogą tracić na znaczeniu. Autorka ta wskazuje pewne zjawiska, które uznaje za specyficzne dla muzeów końca XX i początku XXI wieku, a które mogą poddawać pod dyskusję robo-

cze definicje stosowane w dokumentach i aktach prawnych. Podaje ona przykład procesu, który pozwolił wyodrębnić nowy typ muzeum: wirtualnego, oderwanego od materialności, będącej do tej pory istotnym elementem interakcji widza z instytucją muzeum oraz narracji przez tę instytucję tworzonej. W toczącym się dyskursie pojawiają się również inne, nowe, ambiwalentne funkcje „tradycyjnego” muzeum, nieuwzględniane w definicjach, do których można zaliczyć mitotwórstwo, oraz wyłanianie się muzeum komercyjnego (tamże 2008: 203).

Definicje jak nauczają podręczniki logiki lub metodologii badań (Nowak 2010; Ziemiński 2014) mają to do siebie, że pomimo wysiłków ich autorów, mających na celu nadanie im możliwie największej ostrości, ich zakres w pewnym stopniu rozmija się z definiendum. Wskazuje na to nie tylko refleksja D. Folgi-Januszewskiej, ale również fakt, że definicja muzeum w ramach ICOM ulegała wielokrotnemu przekształceniu (por. Borusiewicz 2012: 63–74). Sama historia muzeów daje pogląd na to, jak zmienna była ich forma, jak również cele. Od koncepcji *studiolo*, poprzez kolekcje dostępne wybranym, muzea publiczne po współczesne muzea interaktywne (Folga-Januszewska 2015; Hudson 1975; Żygulski jun. 1982), każda z tych instytucji w mniejszym bądź większym stopniu różni się od pozostałych. Pomimo tego, w dyskursie każdy z wymienionych przykładów jest traktowany jako mieszczący się w obrębie omawianego pojęcia. Innym przykładem zmiany są przeobrażenia modernistycznego, kolonialnego muzeum (Barth et al. 2007: 101; Clifford 2000; Ossowski 1966), które oddaje głos społecznościom tradycyjnym, organizując praktyki muzealne we współpracy z członkami kultur, których wytwory były dotąd traktowane jako przedmiot badań i eksponowane np. jako ilustracja teorii ewolucyjnych (Butts 2002) lub dopuszczając do dyskursu muzealników wywodzących się z tych społeczności i muzea przez nich tworzone (Lonetree 2009) wpasowując się w ten sposób w nurt postkolonializmu.

Fakt zmienności zawartości pojęciowej terminu muzeum budzi pewne obawy natury praktycznej, projektowanie bowiem badania przy nieuwzględnieniu płynności eksplorowanych zjawisk może skutkować dostarczeniem wiedzy niewystarczająco wiernie odzwierciedlającej sferę empiryczną. Tak jak znaczenie pojęcia sztuki powinno być interpretowane z uwzględnieniem społecznego kontekstu jej funkcjonowania (Ossowski 1966), tak również muzea, będące w wielu przypadkach instytucją świata sztuki, należy badać mając na uwadze ich historyczną i społeczną zmienność. Sprzyja temu oczywiście uznawana przez nas koncepcja pojęć uwrażliwiających (Blumer 2007), która w rozpatrywanym kontekście pozwala szeroko zakreślić obszar badań i analiz. Za muzea uważamy więc zarówno te instytucje, których forma jest mocno zakorzeniona w rozumieniu tradycyjnym, jak również najnowsze zjawiska pojawiające się w badanym obszarze.

Potrzeba pozostawania blisko badanych światów społecznych skłania do szczegółowej obserwacji instytucji muzealnych w działaniu, na które składa się dialog między tradycją a zmieniającą się rzeczywistością społeczną, ramami formalnymi a właściwymi, percypowanymi praktykami. Tworząc więc pewnego rodzaju listę cech składających się na pojęcie muzeum można byłoby podjąć próbę stworzenia mapy pokazującej, które muzeum jest bardziej „muzealne” od innego. Na podstawie tego można byłoby rozpatrywać, czy jedno muzeum jest bardziej nowoczesne od drugiego, czy poprzez wyodrębnienie pewnych działów, jest bardziej profesjonalne, czy też odnosząc się do ram administracyjnych, bardziej czy też mniej wpisuje się w definicję muzeum rejestrowego. Mając na uwadze takie wyznaczniki ustaliliśmy jednak, że za przesłankę wyodrębnienia muzeów do celów badawczych uznamy kryterium świadomości, tzn., fakt posługiwania się w nazwie terminem „muzeum” przez osobę lub instytucję, będzie stanowił wystarczającą podstawę do uwzględnienia w próbie. Jest to o tyle istotne, że stosowanie perspektywy prawnej, np. opieranie się na Państwowym Rejestrze Muzeów doprowadziłoby od odrzucenia części instytucji, zwłaszcza prywatnych, które według ich organizatorów muzeami są. Jedynek w próbie stanowi Centrum Dziedzictwa Szkła, które pomimo braku terminu w nazwie odwołuje się do muzealnego aspektu swojej działalności. Pozwala to na bardziej szczegółowe badanie muzealnictwa podkarpackiego i porównywanie w skali województwa instytucji największych i najmniejszych, samorządowych, prowadzonych przez osoby prawne oraz osoby fizyczne.

## 1.2. Wymiary globalizacji

Społeczności lokalne, a tym samym muzea, których zainteresowania łączą się z ochroną i badaniem dziedzictwa danego regionu podlegają procesom wiążącym się z lokalnością oraz globalizacją. Joanna Kurczewska stwierdza, że można obecnie obserwować rozwijanie się lokalizmu czerpiącego wzory ze źródeł narodowych i globalnych (Kurczewska 2004), niemniej jednak jej wcześniejsza analiza (Kurczewska 2003) przywołuje dwie ideologie lokalności, „mocnej” i „słabej”, których cechy pozwalają wpasować je w sferę praktyk muzealnych. Pierwsza z nich opiera się na projekcji wzorów lokalnych na wzory narodowe. Aktorzy społeczni wykazujący omawianą postawę odnosząc się do kanonu właściwych – z ich perspektywy – wzorów narodowych wskazują, jak wzory te przejawiają się w lokalnych praktykach oraz instytucjach. Silnie łączy się to z lokalnymi zasobami dziedzictwa kulturowego, co wyraźnie odnosi się do wydarzeń, postaci, kolekcji i infrastruktury, a przez to również do muzeów. Drugą z wyodrębnionych przez J. Kurczewską ideologii można określić jako kraniec przeciwny kontinuum zapoczątkowanego przez mocną lokalność. W myśl autorki wzory w słabej lokalności są przejmowane bezrefleksyjnie z otoczenia narodowego, a zasoby dziedzictwa lokalnego w tym wypadku są marginalizowane.

Mając świadomość tego, że współczesna lokalność przejawia się w wielu odmianach należy podjąć dalszą refleksję ukierunkowaną na identyfikację przepływów symbolicznych jak również na sposoby kształtowania się lokalności na etapie styczności z wzorami obcymi. Z miejsca należy wykluczyć izolację od wpływów poza-lokalnych. Rozwój technologii komunikacyjnych, oraz fakt włączenia Podkarpacia w obszar organizmu państwowego z jego administracją, zakłada mniejsze lub większe uzależnienie od wzorów kształtowanych choćby przez władze i urzędy centralne.

Współczesną rzeczywistość charakteryzuje intensyfikacja przepływów materialnych i niematerialnych, układających się w kanały łączące się ze sobą i krzyżujące w wielu wymiarach. W dyskursie funkcjonują one pod metaforyczną nazwą sieci (Castells 2010). Część aktorów uczestniczących w procesach przepływów można uznać za równorzędnych, jednak pozostali różnią się między sobą statusem. W perspektywie nierówności między współdziałającymi jednostkami i organizacjami wzory, których autorami są mocniejsi uczestnicy procesów, są przejmowane przez aktorów słabszych. Stanowi to rezultat interpretowania nowych symboli jako bardziej wartościowych od tych, którymi wcześniej się posługiwano. Immanuel Wallerstein (2004) proponuje teorię, w ramach której podzielił świat na trzy obszary: centra, do których zaliczył Stany Zjednoczone i kraje Europy Zachodniej, semi-peryferie, którymi są kraje postkomunistyczne oraz peryferie, czyli kraje rozwijające się. Centra wytwarzają wzory i produkty, które są przejmowane przez państwa semiperyferyjne i peryferyjne. Zdzisław Mach (2004: 85) interpretuje to zjawisko w sposób pozbawiony konfliktowego aspektu jako przejmowanie wzorów od znaczących innych, zapożyczając w ten sposób koncepcję George'a Herberta Meada (1972) do analizy relacji ponad-jednostkowych.

W tym miejscu wymaga rozważenia sam wynik procesu przepływu, można bowiem zakładać bezrefleksyjne przejmowanie wzorów, podobnie jak w ideologii słabej lokalności, ale również ich twórcze przekształcanie, przejmowanie wyłącznie pewnych elementów z całych kompleksów symbolicznych lub opór. Dyskusja w środowisku socjologów i antropologów społeczno-kulturowych wskazuje raczej na łączenie lub współwystępowanie wzorów globalnych, narodowych i lokalnych. Już Stanisław Ossowski (1984) analizując pojęcia ojczyzny prywatnej i ideologicznej wskazywał na przenikanie się wzorów symboli lokalnych i narodowych. Marian Kempny (2004) podkreśla, że w nowej lokalności współistnienie wzorów miejscowych z narodowymi i ponadnarodowymi jest zjawiskiem naturalnym, zaś Akhil Gupta i James Ferguson również zwracając uwagę na ten fakt zaznaczają, że czynniki konstruujące lokalność cechuje nierówność (Gupta, Ferguson 1997: 35), co wpisuje się w narrację I. Wallersteina. Dla syntetycznego ujęcia omawianych procesów Dariusz Wojański zaproponował metaforę węzła symbolicznego (Wojański 2006). Kultura lokalna według tego badacza łączy wątki zaczerpnięte z kultury globalnej i narodowej, uzupełniając je symbolami lokalnymi. Wynikiem tych procesów jest ukształtowanie unikatowych konfiguracji wzorów kulturowych, występujących w każdej społeczności lokalnej.

Szczegółowa wykładnia koncepcji dialogu kultur globalnych, narodowych i lokalnych występuje w pracach Rolanda Robertsona. Sformułował on teorię glocalizacji, która zakłada omawiane dotąd współwystępowanie praktyk homogenicznych i heterogenicznych (Robertson 1992: 173). W innej pracy określa glocalizację „globalizacją szytą na miarę” i wyodrębnia cztery typy projektów glocalizacyjnych uwzględniających różne konfiguracje elementów lokalnych i globalnych (Giulianotti, Robertson 2007: 135):

- relatywizacja – polega na zachowaniu wzorów lokalnych i zaniechaniu praktyk łączonych z wzorami obcymi;
- akomodacja – w jej ramach aktorzy społeczni pragmatycznie przyswajają wzory łączone z obcymi społecznościami w celu zachowania najważniejszych elementów kultury lokalnej;
- hybrydyzacja, która opiera się na syntezie elementów obcych i lokalnych skutkującej powstaniem wyróżniających się, hybrydalnych kompleksów instytucji i znaczeń;
- transformacja, której sednem jest aprobata dla wzorów obcych i wytworzenie na ich bazie nowych wzorów lub w przypadkach skrajnych odrzucenie własnych wzorów na rzecz nowych.

Dialog między elementami globalnymi i lokalnymi implikuje takie formy kultur lokalnych, które w zależności od siły oporu przed wpływami ponadlokalnymi jak również od siły oddziaływania tych drugich, zawierają przewagę bądź wzorów wytwarzanych lokalnie bądź narodowych lub globalnych. Stąd pojawia się pytanie, w jakim miejscu, w tym procesie znajduje się obecnie muzealnictwo województwa podkarpackiego, z uwzględnieniem faktu specyfiki poszczególnych miejscowości w których znajdują się interesujące nas podmioty.

Omawiając koncepcję I. Wallersteina wskazaliśmy, że Polska jest traktowana jako kraj semiperyferyjny, co oznacza, że wzory, także te związane z muzealnictwem, są raczej przejmowane niż wytwarzane lokalnie. Państwa nie należy jednak traktować jako pola lokalnego. Występuje w tym przypadku zbyt duża złożoność wzorów oraz zbyt duże terytorium, aby można było rozpatrywać Polskę w kategoriach lokalności. Z kolei akceptując fakt podporządkowania administracyjnego województwa podkarpackiego władzom centralnym uwzględniamy – dość upraszczając – kwestię występowania co najmniej trzech kanałów transmisji symboli: globalne-lokalne; narodowe-lokalne; regionalne (wojewódzkie)-lokalne. Należy do tego dodać również zależności budujące pewną linię: globalne-narodowe-regionalne-lokalne, gdzie elementy emitowane na szczeblu najwyższym ulegają redefiniowaniu na każdym etapie procesu komunikacyjnego.

Badając województwo podkarpackie należy uwzględnić również jego specyfikę wynikającą z peryferyjnego położenia na tle kraju, na co zwracali uwagę m.in. Dariusz Wojakowski (2007) oraz Mateusz Stopa (2008). Pozwala to przyjąć założenie, że w przypadku terenu badań można mówić o podwójnej peryferyjności: w przypadku Polski jest to semiperyferyjność na polu globalnym, zaś w przypadku województwa podkarpackiego peryferyjność na polu narodowym.

## **1.3. Aspekty nowoczesności i ponowoczesności w muzealnictwie**

### **1.3.1. Funkcje muzeum nowoczesnego i ponowoczesnego**

Wracając do refleksji D. Folgi-Januszewskiej o adekwatności definicji muzeum do jego obecnego statusu, warto dokonać analizy zjawisk składających się na wzór „nowoczesnej” instytucji tego typu. Zmienność instytucji muzealnych na przestrzeni wieków skłania do zadania pytania, czy istnieje jakaś cezura, którą można uznać za wyznacznik początku zjawisk łączonych z nowoczesnym muzealnictwem. Istotnym czynnikiem było niewątpliwie udostępnienie kolekcji Luwru społeczeństwu w wyniku Rewolucji Francuskiej. Nie bez znaczenia były także zalecenia brytyjskiej komisji parlamentarnej z drugiej ćwierci XIX wieku organizowania muzeów „dla dobra prestiżu narodowego i podniesienia edukacji” (Żygulski jun. 1982: 61). W bardziej interesującym nas aspekcie Mirosław Borusiewicz (2012: 102) przywołuje wprowadzenie przez Williama Flowera w 1870 r. określenia „nowej idei muzeum”, opierającej się na przekonaniu, że nadrzędnym celem publicznej kolekcji powinna być edukacja, a następnie rekreacja. Jeszcze w latach 70. XX wieku za istotny paradygmat uważano *Museum Manifesto* Josepha Veacha Noble’a, który za główne zadania uznawał kolekcjonowanie, konserwację, badanie, interpretację, wysta-



wianie, przy jednoczesnym przyjęciu, że każdy z tych elementów należy uznać za równie istotny, a lekceważenie któregoś z nich osłabia muzeum (Ziębińska-Witek 2011: 25). Opierając się na tej koncepcji należy stwierdzić, że funkcjonowanie muzeów do lat 50. XX wieku, opierało się na pierwszych trzech sformułowanych przez J. Veacha zadaniach i analizując różnicę między muzeum nowoczesnym a ponowoczesnym można się oprzeć właśnie na tej klasyfikacji, uznając, że muzeum ponowoczesne przenosi ciężar działalności na interpretację i wystawianie. Oczywiście warto w tym miejscu zadać pytanie, czy uzasadnione jest odnoszenie się do koncepcji postmodernizmu. Objęcie zakresem działań nowych obszarów i w zasadzie wejście w kompetencje instytucji dotąd zajmujących się animacją kultury stanowi do pewnego stopnia „rozmycie” dotychczas jasno określonych funkcji i celów muzeum. Jego granice stają się zatem „płynne” (Bauman 2000), instytucja nabiera charakteru „pogranicznego” (Bauman 2006: 204) wykazując obecnie zarówno cechy muzeum modernistycznego jak i innych instytucji kultury. Różnica jest więc na tyle zauważalna, że można mówić o istnieniu typu muzeum ponowoczesnego.

W kolejnej dekadzie pojawiła się perspektywa „nowej muzeologii”, która modyfikowała założenia J. V. Noble’a, wprowadzając postulat poszerzenia tradycyjnych ról o rozwijanie zainteresowania publiczności oraz tworzenia planów na przyszłość przy uwzględniając „siły napędzające rozwój społeczeństw”. Modyfikacja założeń zintegrowała również zadania kolekcjonowania i konserwacji w „zachowywanie”, zaś interpretacji i wystawiania w „informowanie”, zadanie badawcze pozostało nadal wyróżnione (Ziębińska-Witek 2011: 25).

Pojęcie „nowej muzeologii” jest również łączone z książką pod redakcją Petera Vergo: *The new museology* z 1989 r. Badacz ten wskazuje na konieczność redefiniowania miejsca muzeów w społeczeństwie, co ma na celu uniknięcie uznania ich za „żywe skamieliny” (Vergo 2006: 3–4), czyli instytucje przestarzałe, wyłączone ze świata życia codziennego, nie nadążające za jego dynamiką. Przedmiotem nowej muzeologii powinno być kształtowanie relacji muzeum z otoczeniem społecznym, skupienie się na celach istnienia muzeum, nie zaś na metodach, które łączą się z działaniem wewnątrz samych instytucji, co P. Vergo wskazuje jako sedno „starej” muzeologii i jako źródło niezadowolenia zarówno w środowisku muzealników jak również widzów.

Wśród zmian zachodzących we współczesnym muzealnictwie można wyodrębnić pięć wątków, które są szeroko dyskutowane w literaturze i przez to stają się interesującym obszarem eksploracji, zwłaszcza z perspektywy globalizacji i glocalizacji, warto bowiem zwrócić uwagę na fakt, że omawiane zmiany były zapoczątkowane w krajach kapitalistycznych, w okresie, gdy Polska funkcjonowała w ramach bloku wschodniego. Nie oznacza to oczywiście, całkowitego wyłączenia jej z sieci muzealnych: Polska działa w ramach ICOM od 1949 r. („ICOM Poland”), zaś badania Pierre’a Bordieu i Alaina Darbela, realizowane w latach 60. ubiegłego wieku uwzględniały obserwacje realizowane w muzeach polskich (Bourdieu, Darbel 1991: 113). Faktem jest jednak, że kontekst polityczny nakładał na instytucje muzealne krajów „demokracji ludowej” marksistowski sposób kształtowania narracji historycznej (Hudson 1975: 65; Mikułowski-Pomorski 1971: 148; Ossowski 1966: 391).

Przemiany polityczne, symbolicznie zapoczątkowane w 1989 r. oraz wstąpienie do Unii Europejskiej w 2004 r. przynajmniej w założeniu powinny sprzyjać intensyfikacji przepływów materialnych i symbolicznych do obszaru muzealnictwa polskiego. Uwzględniając to chciałbym omówić pięć wspomnianych wątków, które będą stanowić główne obszary eksploracji, należy do nich: komercjalizacja, wzrost znaczenia edukacji, otwartość, modernizacja techniczna, wirtualizacja oraz partycypacja.

### **1.3.2. Komercjalizacja**

Wątek ten odnosi się do dwóch procesów: rozwoju gospodarki rynkowej oraz rozwoju kultury popularnej. W jego obrębie pojawia się pytanie o miejsce instytucji kultury na rynku. Koncepcje z zakresu ekonomii kultury (Ashworth 2015) motywują do interpretowania dziedzictwa – przynajmniej metaforycznie – w kategorii produktu i „sprzedaży” na rynku. Oznacza to konieczność zawieszenia autoteliczności sfery kultury i włączenia w jej ramy technik zarządzania zaczerpniętych z organizacji nastawionych na zysk. W odniesieniu do tego można wyodrębnić dwa modele zarządzania kulturą: amerykański, w którym sukces ma charakter finansowy oraz europejski, w którym sukces finansowy schodzi na plan dalszy, zaś większe znaczenie ma ochrona dziedzictwa lub wzrost

uczestnictwa w kulturze (Dragičević-Šešić, Stojković 2010: 21), co oznacza, że ten drugi w dalszym ciągu podtrzymuje do pewnego wyjątkowy charakter sfery kultury. Nie oznacza to jednak, że muzea europejskie nie podejmują działań mających na celu generowanie dochodu. Płatny wstęp jest czymś naturalnym od początków istnienia muzeów modernistycznych (Hudson 1975: 8). Sklepy i restauracje funkcjonujące w murach muzeów wydaje się również czymś naturalnym, niemniej jednak spotyka się to z krytyką (Clair 2009: 51).

Wątek komercjalizacji łączy się również z rozwojem tzw. marketingu terytorialnego, który przenosi na poziom samorządów konkurowanie o uwagę mieszkańców, turystów i inwestorów (Szromnik 2012).

Krytyka popularyzacji doświadczenia muzealnego przynosi z kolei skojarzenia z refleksją prowadzoną przez teoretyków Szkoły Frankfurckiej (Adorno 1974; Marcuse 2006), wartościującą sztukę klasyczną jako wymagającą głębszego zaangażowania i odrzucającą kulturę masową jako rodzaj mechanizmu kontroli społecznej, zaspokajającego najniższe instynkty i powstrzymującego myślenie krytyczne. Jean Clair ogłasza kryzys muzeum, który łączy m. in. z wprowadzeniem w definicję muzeów celu rozrywkowego (Clair 2009: 64). Autor ten stoi na straży modelu, w którym muzeum jest obszarem badań, niedostępnym osobom nie dysponującym odpowiednim przygotowaniem. Krytykuje umasowienie doświadczenia muzealnego oraz włączenie w jego obszar elementów niezwiązanych z kolekcją, np. koncerty, imprezy, rekonstrukcje itd. Jednym z czynników omawianych zmian są według J. Claira modele funkcjonowania muzeów amerykańskich, które zastąpiły idee oświecania rozrywką, a w zasadzie przemysłem rozrywkowym (tamże: 52).

W obrębie tego wątku interesujące jest, do jakiego stopnia muzea podkarpackie uległy urynkowieniu i jak proces ten oceniają ich pracownicy. Istotne jest również uwzględnienie odrębnego kontekstu funkcjonowania muzeów prywatnych oraz publicznych wynikające z odrębnych form i źródeł finansowania.

### **1.3.3. Edukacja**

W zależności od przyjętej perspektywy funkcję edukacyjną muzeów można łączyć z samym faktem ich funkcjonowania, lub z intencjonalnymi działaniami ukierunkowanymi na poszerzanie wiedzy gości oraz ich wychowanie. W pierwszym przypadku jako element wychowawczy można już uznać propagandowe znaczenie kolekcji odkrywanych w Mezopotamii (Żygulski jun. 1982: 12). Ekspozowanie zdobyczy miało na celu gloryfikację władcy i utwalenie struktury społecznej. Oczywiście ten element przejawiał się także w późniejszych założeniach muzealnych, przy czym z czasem miejsce władcy mogło zajmować np. państwo narodowe.

Węższe znaczenie edukacji muzealnej łączy się ze zjawiskami zachodzącymi w XIX wieku zarówno w Stanach Zjednoczonych jak i w Europie, w tym na terenach Polski pod rozbiórami. Łączyć ją można zarówno ze szkołami funkcjonującymi przy muzeach, do których należała np. Szkoła Sztuk Przemysłowych i Dekoracyjnych przy założonym w 1881 r. berlińskim Muzeum Sztuk Dekoracyjnych (Hudson 1975: 57) lub powstałe w 1875 r. Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie prowadzące wykłady i kursy (Szelağ 2012). Edukacja tego okresu to także działania podejmowanymi przez George'a B. Goode'a, Benjamina I. Gilmana i Johna O. Dana w muzeach amerykańskich, również w drugiej połowie XIX wieku. Praktyki wymienionych osób były ukierunkowane na poprawę interakcji gości z dziełami sztuki w kontekście muzealnym. Ich praca łączyła edukację muzealną z estetyczną i odpowiedzialnością społeczną (Hein 2010: 64–67).

Znaczenie edukacji w działalności muzeów jest akcentowane zarówno w aktach prawnych wytwarzanych przez środowiska muzealne, co było widoczne w definicji ICOM, jak również w zaleceniach rządowych. Rząd Wielkiej Brytanii uznaje funkcję edukacyjną muzeum za ważniejszą względem pozostałych (Hooper-Greenhill 2007: 2). Współczesne trendy edukacyjne w muzealnictwie rozszerzają ponadto zakres działania edukatorów, przez co obejmują one zarówno dzieci szkolne, jak również uwzględniają postulaty uczenia się przez całe życie, stając się elementem szeroko pojmowanego systemu kształcenia wykraczającego poza edukację szkolną (Muzea i uczenie się przez całe życie 2013).

Oprócz wzrostu znaczenia muzeów istotne są również przemiany w samej metodyce edukacji muzealnej. Podczas gdy w szkołach nadal dominuje tradycyjny, herbartowski system kształcenia, opierający się na prze-

konaniu o obiektywnym statusie wiedzy i biernym przyswajaniu jej przez ucznia w formie artykułowanej przez nauczyciela, w muzeach popularna stała się koncepcja edukacji konstruktywistycznej, której propagatorem jest George E. Hein. Zakorzeniona w filozofii pragmatyzmu Johna Deweya postuluje aktywność uczestnika procesu edukacji, połączoną z uznaniem faktu o wytwarzaniu wiedzy poprzez negocjowanie przyswojonych dotąd wiadomości z nowo doświadczanymi (Hein 2010: 70–74).

Uwzględniając kwestie znaczenia edukacji w działalności muzeum oraz przemian w metodyce organizującej praktyki edukacyjne, pojawia się pytanie, jak odzwierciedlają się one na polu lokalnym. Jak organizowana jest edukacja w muzeach lokalnych, jakie ma znaczenie edukacja w całokształcie praktyk muzealnych. Czy wykraczają poza oprowadzanie, umieszczanie szczegółowych opisów i czy lokalni edukatorzy mają podejście pasywne czy też aktywne do zjawisk pojawiających się w badanym obszarze.

#### **1.3.4. Otwartość**

Muzea pierwotnie były dostępne dla wybranych: dla arystokratów, rzadziej uczonych i artystów. Również otwarcie muzeów na szeroko pojmowanego odbiorcę, będące wynikiem Rewolucji Francuskiej, nie zniósło wśród wielu muzealników przekonania o braku konieczności udostępniania zbiorów przedstawicielom klas ludowych. Przepisy regulowały wstęp do muzeum i w skali tygodnia (lub dekady w porewolucyjnej Francji) czas przeznaczony dla obywateli był krótszy w porównaniu z badaczami lub twórcami. Jeszcze w latach 60. XX wieku istniało przekonanie, że gust jest cechą wrodzoną i to członkom klas wyższych, co podważyły badania Pierre'a Bourdieu i Alaina Darbela, wskazując na fakt, że dzieci w rodzinach „z tradycjami” nabywają gustu i wiedzy o sztuce towarzysząc rodzicom podczas wizyt w muzeach i obiektach zabytkowych (Bourdieu, Darbel 1991: 109).

Współczesne muzea nie ograniczają się do udostępniania zbiorów widowni przygotowanej. Postulowana (choćby w Deklaracji Praw Człowieka ONZ) demokratyzacja kultury zakłada dostęp do niej poprzez cenę, lokalizację i edukację. Jednym z aspektów muzeum responsywnego jest umożliwienie gościom niczym nieskrępowanego doświadczenia, czemu ma służyć promocja, dopasowanie cen biletów do możliwości obywateli, odpowiednie kształcenie załogi, jak również przystępne opracowanie wystaw i stosowanie odpowiedniego języka w przewodnikach i opisach.

Muzeum otwarte umożliwia partycypację osobom bez względu na wiek, co również odzwierciedla się w dokumencie ICOM „Uczenie się przez całe życie”, a także z zaawansowanymi pracami nad udostępnianiem zbiorów osobom niepełnosprawnym: zarówno z dysfunkcjami ruchu, jak i niewidomymi oraz z niepełnosprawnościami intelektualnymi. Dotyczy to również Polski w której także prowadzone są liczne działania mające na celu otwarcie muzeów na osoby niepełnosprawne (Grzonkowska, Rogowski, 2013).

#### **1.3.5. Modernizacja techniczna i wirtualizacja**

Pod tym pojęciem kryje się w kontekście projektu nie tylko przenikanie muzealnictwa do sfery wirtualnej, ale również digitalizacja kolekcji oraz wykorzystywanie nowoczesnych technologii w praktykach wystawienniczych.

Przestrzeń muzealna zmienia swoją formę. Ekspozycje stają się interaktywne na kilku poziomach. Używając typologii Erica Zimmermana (2004: 158) można zaobserwować pojawienie się interaktywności „właściwej”, umożliwiającej dowolne poruszanie się po wystawach, zrywających z linearną narracją dotyczącą swojego przedmiotu. Nowe przedsięwzięcia muzealne i para-muzealne, do których należy np. Centrum Nauki Kopernik opierają się na paradygmacie uczestnictwa, indywidualizując w ten sposób doświadczenie (Ziębińska-Witek 2011: 46). Ekspozycje muzealne włączają w doświadczenie widza nie tylko przedmioty i ich opis ale także wrażenia angażujące zmysły słuchu, dotyku i powonienia. Obok tradycyjnych form wystawienniczych pojawiają się filmy wideo, kioski multimedialne, instalacje angażujące uczestnika poprzez zabawę. Spotyka się to również z krytyką, która dotyczy naśladowania form nie kojarzonych z „sakralną” przestrzenią muzeum, co dotyczy np. interaktywnych gier (Borusiewicz 2012: 151).



Ważnym aspektem związanym z udostępnianiem zbiorów muzealnych oraz zarządzaniem zbiorami jest digitalizacja, która ma dwa znaczenia: opis artefaktów w formie elektronicznej oraz tworzenie ich cyfrowych reprezentacji, zarówno dwuwymiarowych jak i trójwymiarowych (Marty 2010). Zakres tych działań oraz tworzenie standardów digitalizacyjnych stanowi obecnie jeden z głównych nurtów dyskusji toczących się w społeczności muzealników.

Digitalizacja umożliwia również rozwój zjawiska jakim jest muzeum wirtualne, będące bądź reprezentacją lub „przedłużeniem” fizycznie istniejących wystaw lub stworzeniem ekspozycji istniejących wyłącznie w cyberprzestrzeni. W obu przypadkach pojawia się możliwość uczestnictwa w doświadczeniu muzealnym bez faktycznej obecności w przestrzeni fizycznej uznanej za przestrzeń wystawową. Umożliwia to więc zupełnie nowy rodzaj doświadczenia, łączący się poniekąd z cechą otwartości i udostępniania zbiorów osobom nie mogącym z różnych przyczyn udać się do muzeum osobiście. W przypadku muzeów wirtualnych istniejących jedynie w Internecie, dodaje to aspekt demokratyczny do udziału w wystawie.

### **1.3.6. Partycypacja**

Wątek ten odnosi się do zerwania z modernistyczną funkcją muzeum jako świątyni sztuki i zaangażowania w życie społeczności lokalnej. Można przytoczyć przykłady, kiedy to samo lokowanie budynku muzeum w obszarach wykluczonych miało na celu aktywizację procesów rewitalizacyjnych, jak było w przypadku Muzeum Fundacji Guggenheima w Bilbao (Newhouse 2005: 604), niemniej jednak funkcjonowanie muzeum zaangażowanego opiera się na aktywnym współdziałaniu ze społecznością lokalną. Kurator powinien raczej animować działania a nie głosić *ex cathedra* prawdy obiektywne (Nieroba 2016: 116).

Modernistyczne muzeum miało na celu budowanie tożsamości i dumy z wielkości własnego narodu. Można przyjąć, że muzea regionalne czynią to na poziomie lokalnym. Samo powołanie tego typu instytucji jest nieraz wynikiem zbiorowego współdziałania lokalnych społeczności, regionalistów i kolekcjonerów. Przekazywanie muzeum własnej kolekcji regionalistów i udostępnienie jej w ten sposób szerszemu kręgowi odbiorców buduje sieć zależności między kolekcjonerem, muzeum a społecznością lokalną. Jest to jednak najbardziej pierwotny rodzaj zależności. Muzea obecnie podejmują szerszy zakres działań ukierunkowanych na społeczność. Zaangażowanie w nie pozwala rozwinąć samoidentyfikację na poziomie indywidualnym i grupowym (Crooke 2007: 15).

Bardziej zaangażowaną formą dialogu muzeów ze społecznościami lokalnymi jest ukierunkowanie na rozwój tych drugich. Koncepcja ta opiera się na aktywizacji mniejszości kulturowych, rozwoju wybranych regionów świata, rozwiązywaniu problemów społecznych. Istotnym elementem tych działań jest postawienie w centrum uwagi kultury jako czynnika pozwalającego stworzyć nowe możliwości generowania dochodów. Mają się one opierać na wykorzystaniu lokalnych zasobów ludzkich, kulturowych i materialnych. Zaangażowanie społeczności ma prowadzić do rewitalizacji dziedzictwa, jego ochrony, a jednocześnie zapewnić jej podstawy utrzymania poprzez zwiększenie ruchu turystycznego (Nieroba 2016: 118–119). Omawiane problemy są związane ze społecznościami wielokulturowymi, funkcjonującymi w niedostatku będącym wynikiem polityki kolonialnej, niemniej jednak enklawy wykluczenia i problemów społecznych istnieją również w krajach wysoko rozwiniętych, a lokalne muzea działają na ich rzecz (tamże).

## **1.4. Kulturowe i przestrzenne aspekty zmian**

Omawiane dotąd procesy pozwalają wyodrębnić trzy obszary związane z funkcjonowaniem muzeów, które ulegają zmianom. Zauważalne są m.in. zmiany w infrastrukturze, relacjach społecznych, w konstruowaniu narracji i w roli muzeum dla społeczności. Poprzez odniesienie się do koncepcji Antoniny Kłoskowskiej (1981) można wyodrębnić trzy sfery kultury, które kształtują działalność muzeów, a które stanowią przedmiot niniejszego badania. Są to więc:

- a) **kultura materialna**, która w tym wypadku obejmuje przedmioty, technologie i budynki wykorzystywane w działalności muzeów; w tym kontekście muzeum jest traktowane jako budynek wraz z wyposażeniem; zmiana rozpatrywana zaś w tym ujęciu może obejmować przekształcenia w warunkach fizycznych funkcjonowania muzeów: modernizację budynków, wyposażenia, wprowadzanie nowych technologii oraz wkraczanie muzeów w sferę wirtualną;
- b) **kultura społeczna**, która odnosi się do relacji w trzech aspektach: między muzealnikami, między muzealnikami a gośćmi odwiedzającymi instytucje; muzeami a otoczeniem społeczno-politycznym (samorządami oraz organizacjami, w szczególności innymi instytucjami kultury); zmiana w tym kontekście może dotyczyć konieczności wyodrębnienia nowych ról pracowniczych: edukatorów i pracowników promocji; istotne może być również zaangażowanie w animowanie społeczności lokalnych, działania rewitalizacyjne oraz konstruowanie tożsamości lokalnej;
- c) **kultura symboliczna** odnosi się do samej idei muzeum oraz ich funkcji: ochronnej, edukacyjnej (wychowawczej) oraz estetycznej; fakt, że zarówno materialne jak i niematerialne składniki kolekcji muzealnych są również nośnikami wartości symbolicznych generuje kolejne obszary analiz; gromadzenie, opracowanie, badanie, upowszechnianie swoich zbiorów konstruuje kompleksy powiązań muzeów ze społecznością lokalną, oraz ponadlokalną.

Wymienione trzy sfery kultury dostarczają ramy analitycznej, porządkującej proces obserwacji zmian wątków komercjalizacji, wzrostu znaczenia edukacji, otwierania się na otoczenie, modernizacji technicznej i wirtualizacji oraz partycypacji. Uwzględnienie tego faktu jest o tyle istotne, że zmiany trudno jednoznacznie powiązać wyłącznie z jedną z tych sfer. Każda z nich może mniej bądź bardziej wyraźnie odzwierciedlać się w przekształceniach.

Dodatkową ramę analityczną wprowadza uzależnienie zmian w obrębie muzeów podkarpackich od poziomu konstruowania symboli transmitowanych w procesach globalizacji. Poziomy te można potraktować jako pola społeczne (Wojakowski 2007: 52–53) czyli całością interakcji, wartości, znaczeń i zasobów wspólnych aktorom uczestniczącym w określonym procesie społecznym. Można wyodrębnić pole globalne oraz pola o mniejszym zasięgu: państwowe/narodowe, pogranicza wschodniego oraz lokalne. Istotnym elementem tak rozumianych pól jest ich nakładanie się i przenikanie. Fakt nakładania się i przenikania sprzyja przekazywaniu wzorów i symboli (w tym związanych z funkcjonowaniem muzeów), co ponownie skłania do przywołania metafory sieci (np. Castells 2007), które łączą jednostki, zbiorowości oraz instytucje. Istotną rolę w strukturze sieci odgrywają węzły, czyli punkty przecięcia przepływów (treści, wiedzy, kapitału itp.). Węzły cechuje koncentracja i intensyfikacja działań. W niniejszym opracowaniu za punkty węzłowe są uznane muzea, których działalność w połączeniu ze sobą można traktować jako sieć (powiązania instytucjonalne i społeczne w ramach regionu, Polski, Unii Europejskiej, świata) zauważalne są między nimi bowiem przepływy wiedzy i dóbr materialnych, a powiązania są intensyfikowane poprzez wykorzystanie nowych mediów.

Koncepcja I. Wallersteina zakłada, że najważniejsze trendy są kształtowane w państwach Zachodu. Polska jest włączona w rozmaite sieci kulturalne i polityczne, co warunkuje dobrowolne lub obligatoryjne przyswajanie wzorów w zakresie polityki kulturalnej. Regulamin Polskiego Komitetu Narodowego ICOM (§ 3, pkt. 2) wskazuje, że do zadań PKN ICOM należy m.in. *działanie na rzecz propagowania standardów zachowania określonych w Statucie ICOM oraz Kodeksie etyki ICOM dla muzeów*, podkreślając tym samym akceptację wzorów kształtowanych na poziomie ponadnarodowym.

Fakt funkcjonowania Polski w ramach Unii Europejskiej skłania z kolei do przywołania badań prowadzonych przez J. Kurczewską nad zjawiskiem europeizacji, którą autorka definiuje jako układ *procesów społecznych i kulturowych, na które składają się serie konstrukcji i dekonstrukcji projektów europejskich (normatywnych i organizacyjnych), a także ich transfery z jednych kultur narodowych czy regionalnych do innych kultur społecznych, dokonywane przez różne kategorie podmiotów zbiorowych i indywidualnych – osób, środowisk, grup zawodowych i instytucji ulokowanych w określonych miejscach struktury przestrzennej społeczeństwa narodowego lub społeczeństwa europejskiego budowanego na fundamentach społeczności lokalnych, regionalnych, narodowych*

i ponadnarodowych (Kurczewska 2008: 36). Wiąże się z tym również dalsza złożoność procesu europeizacji, będąca wynikiem niezadowolenia społeczności lokalnych wzorami konstruowanymi w polu narodowym i poszukiwania nowych obszarów identyfikacji powiązanych z kulturą lokalną (Mach 2004: 88). Sprzyja temu polityka Unii Europejskiej, wspierająca pluralizm kulturowy, w tym podtrzymywanie i rozwój kultur lokalnych. W dokumencie „Konkluzje Rady i przedstawicieli rządów państw członkowskich zebranych w Radzie w sprawie planu prac w dziedzinie kultury na lata 2015–2018” można znaleźć np. informacje odnoszące się do Europejskiej Agencji Kultury oraz strategii „Europa 2020” a postulujące m.in. *Identyfikację innowacyjnych sposobów podejścia do wielopoziomowego zarządzania materialnym, niematerialnym i cyfrowym dziedzictwem, w którym uczestniczy sektor publiczny, podmioty prywatne i społeczeństwo obywatelskie a także budowanie zdolności dla osób zawodowo zajmujących się dziedzictwem kulturowym. Skupienia się na przekazywaniu tradycyjnych umiejętności i <<know-how>> oraz informacji na temat nowych zawodów, również w kontekście cyfryzacji.* Oba dokumenty domyślnie wskazują zarządzanie dziedzictwem w skali mikro i lokalnej w powiązaniu z zachowywaniem lokalnych tradycji.

Polityki kształtowane na poziomie państwowo-narodowym także wpływają na funkcjonowanie lokalnych instytucji kultury. Działalność muzeów organizują ustawy i rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, przede wszystkim:

- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach z późniejszymi zmianami;
- Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, z późniejszymi zmianami;
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. z późniejszymi zmianami o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

Należy jednak dodać, że na zmiany sektora muzealnego wpływają nie tylko akty prawne będące dokumentami – jak wskazywano na wstępie – dość „statycznymi”, utrwalającymi pewną konfigurację znaczeń związaną z momentem ich powstania. Przeciwstawić im można dokumenty strategiczne, ukierunkowane na zmianę. Kierunki rozwoju muzeów wskazuje więc „Strategia rozwoju muzealnictwa”, która koncentruje się na trzech głównych problemach: finansowaniu działalności muzeów, społecznych funkcjach muzeów, do których zaliczono *Od-budowywanie kultury pamięci, kształtowanie tożsamości lokalnej i narodowej, odnawianie i tworzenie zasobów społecznych zdolnych do kooperatywnego działania* oraz edukacji muzealnej, co wpisuje się w trendy zachodnie.

Warto również dodać, że sami muzealnicy podejmują inicjatywy mające na celu diagnozę potrzeb i ukierunkowania zmian. I tak, oprócz wspomnianej „Strategii rozwoju muzealnictwa”, w 2012 r. wydano publikację „Edukacja muzealna w Polsce. Sytuacja, kontekst, perspektywy rozwoju. Raport o stanie edukacji muzealnej”, który był pokłosiem ogólnopolskiego badania. W nawiązaniu do niego wydano również suplementy, z których pierwszy zawiera rekomendacje co do kierunków rozwoju edukacji muzealnej w Polsce. Założeniem tego dokumentu jest podniesienie znaczenia edukacji i przeniesienie jej do centrum działań muzealnych zarówno od strony formalno-prawnej jak i praktycznej. W publikacji znajdują się m.in. postulaty włączenia do Ustawy o muzeach zapisów traktujących edukację jako integralny element definicji muzeum (M. Szela 2014: 34).

Na koniec w analizie należy uwzględnić pola, których funkcjonowanie muzea podkarpackie doświadczają bezpośrednio. Wśród czynników pola lokalnego, oprócz lokalnie tworzonej polityki, wyrażającej się m.in. w strategiach województwa, powiatów, gmin, należy uwzględnić specyfikę muzeów, wynikającą z unikatowych zbiorów. Nie bez znaczenia jest również pograniczne położenie województwa i jego relacje z sąsiadami: Ukrainą i Słowacją.

Na najniższych poziomach działania: instytucjonalnym oraz indywidualnym należy uwzględnić unikatowe struktury relacji dla każdej z badanych organizacji oraz politykę realizowaną przez osoby zarządzające. Ostatecznie konieczne jest uwzględnienie charakterystyki, praktyk oraz poglądów pracowników.

## **2. MIĘDZY BIUREM A TERENEM CZYLI KILKA REFLEKSJI O METODZIE**

### **2.1. Cel badania**

Podstawowym celem projektu jest diagnoza zmian w funkcjonowaniu muzeów działających na terenie województwa podkarpackiego. Przyjęliśmy założenie, że interesują nas zmiany na przestrzeni 10 lat: od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej do 2014 roku, niemniej jednak nie odrzucaliśmy informacji, które wskazywały na zmiany zachodzące w dłuższej perspektywie czasowej. W szczególności dotyczyło to narracji muzealników z najdłuższym stażem, którzy jako istotny czynnik przeobrażeń w muzealnictwie wskazywali przemiany ustrojowe 1989 r.

Przyjęcie za cezurę 2004 r. wynikało z doświadczeń badaczy lokalności (Chmielewska 2009), wskazujących na istotny wpływ połączenia z mechanizmami Unii Europejskiej na aktywizację działaczy kulturalnych. W procesie gromadzenia informacji interesowały nas dwa wymiary zmian: w obrębie samych muzeów oraz przeobrażenia roli muzeów w kontekście ich funkcjonowania, czyli w relacji do społeczności oraz instytucji lokalnych.

W obrębie celu podstawowego można wyodrębnić cele szczegółowe, do których zaliczyliśmy:

- scharakteryzowanie zmian w funkcjonowaniu muzeów, których siedziby znajdują się na terenie województwa podkarpackiego;
- porównanie zmian między muzeami prowadzonymi przez samorządy gminne, powiatowe, wojewódzkie, osoby fizyczne oraz osoby prawne, w tym szkoły, organizacje pozarządowe, związki wyznaniowe;
- wyodrębnienie strategii podejmowanych przez muzea w ukierunkowaniu zmian;
- analiza wpływu czynników globalnych i lokalnych na zmiany w funkcjonowaniu muzeów;
- postrzeganie zmian przez pracowników muzeów podkarpackich;
- postrzeganie zmian w funkcjonowaniu muzeów przez mieszkańców Podkarpacia;
- postrzeganie zmian w funkcjonowaniu muzeów przez władze lokalne oraz animatorów kultury nie będących muzealnikami.

### **2.2. Metodologia badania**

Dobór metod i technik badawczych wymaga uwzględnienia podstawowego założenia projektu, czyli badania dynamiki świata społecznego. Eksploracje mają na celu diagnozowanie zmian, co skłania do oparcia metodologii na koncepcjach teoretycznych i metodologicznych uwzględniających nieustanne stawanie się społeczeństwa. Jako zespół podzielamy przekonanie o dyskursywnych cechach rzeczywistości społecznej, czyli ciągłym definiowaniu i redefiniowaniu znaczeń używanych przez jednostki podczas codziennego poruszania się w swoim środowisku, stąd podczas projektowania niniejszego badania odwoływaliśmy się do spuścizny socjologii oraz antropologii interpretatywnej (Berger, Luckmann 1983; Blumer 2007; Geertz 2005; Znaniński 2011). Zakładamy poprzez to, że badanie przemian w kulturze wymaga dotarcia do jednostek, których działania implikują formę oraz kierunki rozwoju muzeów. Jednocześnie, zdajemy sobie sprawę, że muzea nie funkcjonują w próżni, lecz

– jak wykazano w poprzednim rozdziale – na wielu poziomach łączą się z czynnikami zewnętrznymi. Zależności te w pewnym stopniu pozwala uporządkować matryca warunków/konsekwencji, która przyjmuje formę spirali. W jej centrum znajduje się jednostka, zaś rozwijając się oddala się od poziomu jednostkowego, przechodząc przez poziomy organizacyjne, lokalne, regionalne, narodowe na globalnym skończywszy (Strauss, Corbin 1998: 184).

Do zgromadzenia danych empirycznych wykorzystaliśmy trzy techniki: standaryzowanego wywiadu kwestionariuszowego, wywiadu pogłębionego z listą poszukiwanych informacji oraz analizę materiałów zastanych. Stosowanie odrębnych technik wynika z założeń procedury triangulacji (Angrosino 2010: 45; Konecki 2000: 86), która zwiększa pewność wnioskowania. Pozwala to złagodzić problemy wynikające ze słabych stron technik, uzupełnić słabiej zbadane obszary oraz lepiej kontrolować obraz rzeczywistości wylaniającej się z danych.

Analiza materiałów zastanych miała na celu dostarczenie danych o szerszym kontekście funkcjonowania muzeów, stąd konieczna była lektura aktów prawnych wytworzonych przez Międzynarodową Radę Muzeów, Unię Europejską, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowy Instytut Muzeów i Ochrony Zbiorów. Z kolei ankieta miała na celu dostarczenie obrazu muzealnictwa podkarpackiego wyrażonego w statystykach. Nie rościmy sobie praw do uznania tej części badania za reprezentatywne. Opierało się ono na dostępności respondentów. Forma taka jednak wbrew pozorom ma swoje zalety, gdyż, jak piszą Alain Degenne i Michel Forse (1999: 1–2), dobór losowy stanowiący podstawę reprezentatywności, wiedzie następnie do poszukiwania zależności między jednostkami, które w rzeczywistości nie mają ze sobą wspólnego nic poza pewnymi cechami społeczno-demograficznymi. W obrębie sieci społecznych to kręgi społeczne, czyli zbiorowości osób podzielających pewne wartości wytwarzają symbole (tamże, 193). Ankieta przeprowadzona na terenie całego województwa dostarczyła więc podstawowej wiedzy o muzeach, pozwoliła dobrać instytucje, które warto poddać pogłębionej analizie w trakcie wywiadów, a po zakończeniu badania jakościowego nasycić uzyskane dane.

Celem wywiadów pogłębionych było dostarczenie informacji, których nie da się uzyskać przy użyciu metod niewywołanych lub ilościowych. Należą do nich fragmenty biografii oraz bardziej szczegółowe narracje dotyczące praktyk i ram za pośrednictwem których muzealnicy, animatorzy kultury i urzędnicy porządkują otaczającą ich rzeczywistość. O ile więc badania ankietowe pozwalają odpowiedzieć na pytanie „jak jest”, to wywiady pogłębione dają możliwość odpowiedzi: „dlaczego”.

Zgromadzone dane na etapie analizy mają być uporządkowane wokół pięciu najważniejszych wątków zmian w muzealnictwie podkarpackim odnoszących się do zadania „informowania” ale także do pewnego stopnia dostarczać wiedzy o zadaniach tradycyjnych, czyli „zachowywaniu” i „badaniu”.

### 2.3. Przebieg badania

Wbrew powszechnemu stereotypowi, ukazującemu muzealników jako osoby których praca polega na tym, aby zwiedzający nie dotykali eksponatów, wykonują oni znacznie więcej zadań, co wypełnia ściśle ich czas pracy, utrudniając w ten sposób gromadzenie danych. Fakt ten zmuszał zespół do częstego ponawiania próśb o wypełnienie kwestionariuszy zarówno poprzez wysyłanie e-maili jak i wielokrotne telefonowanie.

Pierwszy etap badania wymagał równoczesnego prowadzenia dwóch działań: gromadzenia informacji o muzeach funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego jak również analizy aktów prawnych tworzonych na poziomie globalnych i państwowym oraz stron internetowych muzeów. Pierwsze z zadań pomimo wykorzystania Internetu wbrew pozorom nie należało do najłatwiejszych. Wynika to z faktu, że informacje o muzeach podkarpackich są rozproszone. Dane o muzeach znajdują się na stronie NIMOZ, zaś MKiDN prowadzi osobne rejestry muzeów państwowych, współprowadzonych, samorządowych, kościelnych, prowadzonych przez osoby fizyczne i prawne, a także spis instytucji spełniające określone kryteria wynikające z rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie sposobu prowadzenia Państwowego Rejestru Muzeów. Na niektórych stronach internetowych znajdują się również spisy muzeów oraz innych instytucji kultury z terenu województwa podkarpackiego, jednak one również nie wyczerpują listy wszystkich interesujących jednostek, co oznacza, że



konieczne było poszukiwanie informacji na stronach samorządów terytorialnych lub w mediach społecznościowych. Ostatecznie udało się ustalić listę 65 muzeów, odrzucając jednocześnie izby pamięci<sup>1</sup>.

Analiza dokumentów stanowiła punkt wyjścia do wskazania czynników globalnych i państwowo-narodowych kształtujących pole lokalne muzealnictwa podkarpackiego, z kolei analiza stron internetowych pozwoliła oszacować ich nowoczesność jak również rodzaje, ich rolę w promocji, tj., czy jedynie udzielają informacji teleadresowych, czy też pełnią szerszej zakreślone funkcje.

Przy konstruowaniu kwestionariusza pojawił się problem związany ze specyfiką pozyskiwanych danych. Nie każdy muzealnik ma np. dostęp do informacji o liczbie eksponatów lub realizacji projektów. Nie było również potrzeby aby każdy respondent wpisywał owe (te same jakby nie było) dane. Poza tym informacje, które chcieliśmy pozyskać za pomocą kwestionariusza miały charakter zarówno obiektywny, jak i subiektywny, zdecydowaliśmy się na stworzenie dwóch rodzajów kwestionariuszy: instytucjonalny, gromadzący dane o funkcjonowaniu instytucji oraz osobowy, zawierający pytania w znacznej mierze odnoszące się do opinii muzealników. Do każdego z badanych muzeów trafił jeden kwestionariusz instytucjonalny oraz tyle osobowych, ilu muzeum zatrudniało menedżerów, pracowników merytorycznych, edukatorów i pracowników promocji.

W maju 2015 r. w Muzeum Okręgowym w Rzeszowie przeprowadziliśmy pilotaż, który wskazał nam konieczność wprowadzenia niewielkich modyfikacji. Po tym ruszyliśmy z właściwą fazą badania, które trwało do końca listopada 2015 r. Jak wspomniano we wstępie do rozdziału, muzealnicy wbrew pozorom są bardzo zajętymi osobami, co utrudniało proces zbierania materiałów. Konieczne było wielokrotne ponawianie próśb o wypełnienie kwestionariuszy. W muzeach bazujących na ruchu turystycznym okres letni to czas wytężonej pracy, z kolei w tych instytucjach, które opierają się na wycieczkach szkolnych jest to okres urlopowy, co wymuszało na nas duże ustępstwa, także czasowe.

Ostatecznie, na 65 zidentyfikowanych muzeów, w 52 podmiotach udało się zgromadzić 50 kwestionariuszy instytucjonalnych oraz 170 osobowych (na zakładanych 200). Pozostałe muzea wstępnie wyrażały zgodę na udział w badaniu, ale pomimo dostarczenia kwestionariuszy nie wypełniły ich, a pomimo wielokrotnych zabiegów nie udało się skontaktować z osobami dysponującymi możliwością podejmowania decyzji o udziale w badaniu. Niektóre muzea odmówiły zaangażowania w projekt tłumacząc to brakiem wyraźnej korzyści lub brakiem zaufania do zespołu. Wśród innych przyczyn odmów było przekonanie o niskiej randze muzeum, niewystarczającym stopniu formalizacji instytucji lub zbiorów. Odmowa udziału dwóch dużych muzeów wydatnie przyczyniła się do straty co najmniej 30 z planowanych 200 kwestionariuszy.

Na podstawie zebranego materiału oraz spostrzeżeń poczynionych przez członków zespołu oraz ankiet-rów wytypowano muzea, w których należało przeprowadzić wywiady pogłębione. Dobór odbywał się z uwzględnieniem dwóch kryteriów: geograficznego oraz organizatora. Wywiady miały być przeprowadzone, podobnie jak podczas pierwszej fazy badań terenowych, z osobami zarządzającymi, pracownikami merytorycznymi, promocji i edukacji. Rozkład wywiadów przedstawia Tabela 1.

Ostatecznie zrealizowaliśmy 34 wywiady w 12 muzeach, funkcjonujących na terenie 9 miejscowości. Wywiady te zrealizowaliśmy w okresie od września do grudnia 2015 r.

Kolejnym etapem było zbadanie lokalnego kontekstu funkcjonowania muzeów. Wymagało to przeprowadzenia rozmów z przedstawicielami samorządów oraz niemuzealnych instytucji kultury. Pierwsze miały dostarczyć informacji o kształtowaniu polityki kulturalnej, drugie zaś informacji pozwalających określić, czy problemy, z którymi spotykają się muzealnicy są specyfiką wyłącznie muzeów czy też wszystkich instytucji kultury. Wywiady przeprowadzono w tych samych miejscowościach, w których realizowano etap poprzedni.

Podczas planowania tej fazy przyjęto kryterium doboru informatorów wśród przedstawicieli samorządów oparte na podziale: pracownicy urzędów i przedstawiciele wybieralni (radni, burmistrzowie, prezydenci). Dodatkowo,

---

<sup>1</sup> W tym miejscu powinien pojawić się postulat prowadzenia przez muzea podkarpackie jednej, aktualizowanej na bieżąco listy. Kwestia aktualizacji powinna być potraktowana poważnie, ponieważ w okresie między zakończeniem gromadzenia materiałów a tworzeniem raportu otworzono jedno nowe muzeum i zapowiedziano otwarcie dwóch kolejnych.

**Tabela 1. Podział wywiadów z muzealnikami**

Organizator	Położenie									
	Centrum		Północ		Południe		Zachód		Wschód	
Liczba: (I)nstytucji/(W)wywiadów	I	W	I	W	I	W	I	W	I	W
Województwo/MKiDN	2	8							1	4
Powiat					1	4				
Miasto/Gmina	1	2	1	5	1	3	1	3		
Osoba prawna	1	1							1	2
Osoba fizyczna					1	1	1	1		

**Źródło: Opracowane na podstawie badania muzealników**

koncentrowaliśmy się na jednostkach samorządu terytorialnego będących organizatorami badanych muzeów, co uzasadnia tak niewielki udział powiatów. Należy jednak zaznaczyć, że w sytuacjach, gdy muzeum jest organizowane przez województwo lub powiat prowadziliśmy również wywiady z przedstawicielami urzędów miasta, aby lepiej nakreślić kontekst ich działania i relacje w takich skomplikowanych układach. Nie zawsze było możliwe przeprowadzenie wywiadu z ustalonymi osobami, bowiem w niektórych przypadkach burmistrz preferował udział osobisty w wywiadzie zastępując np. wytypowanego początkowo kierownika wydziału kultury.

Ostatecznie od stycznia do czerwca 2016 r. przeprowadzono 18 wywiadów z przedstawicielami samorządów i 14 z pracownikami rozmaitych instytucji kultury.

**Tabela 2. Wywiady z przedstawicielami samorządów, urzędów oraz instytucji kultury**

Uczestnik badania	Jednostka	Centrum	Północ	Południe	Zachód	Wschód
Przedstawiciel wybieralny (radny, burmistrz, prezydent)	Województwo	1				
	Powiat			1		
	Miasto/gmina	4	1	1	1	1
Urzędnik	Województwo	1				
	Powiat			1		
	Miasto/gmina		1	2	2	1
Animators kultury	Województwo	3				1
	Powiat					
	Miasto/gmina	3	1	3	2	1

**Źródło: Opracowanie na podstawie badania przedstawicieli wybieralnych, urzędników oraz animatorów kultury wybranych miejscowości województwa podkarpackiego.**

Wyłączywszy nieliczne osoby nie było większych problemów z dotarciem do radnych ani pracowników urzędów. Informacja, że projekt jest finansowany przez MKiDN oraz dysponowanie listami polecającymi wydanymi przez Ministerstwo oraz Fundację Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego ułatwiało uzyskanie zgody na wywiad. Większość informatorów spośród animatorów kultury wyraziło ogromne zainteresowanie badaniem, nie tyle nad muzealnictwem, ile nad funkcjonowaniem sektora kultury i ewentualnych zmian w jego obszarze. Zaintere-

sowanie to przejawiało się w chęci zapoznania się z wynikami naszych badań. Niektórzy informatorzy również mieli nadzieję, że rzeczywiście uzyskane przez nas informacje w jakiś sposób przyczynią się do analizy polityki kulturalnej (zwłaszcza w kwestii finansowania kultury, ministerialnych projektów i strategii, a także nadmiernej biurokracji, która niekorzystnie wpływa na sektor kultury).

Problemy z realizacją projektu pojawiały się, gdy potencjalnym informatorem była osoba nowo obejmująca stanowisko, która nie czuła się kompetentna by wziąć udział w rozmowie na interesujący nas temat. W jednym z takich przypadków, nowo obrany radny próbował skontaktować badacza ze swoim poprzednikiem, który jego zdaniem byłby bardziej odpowiednią osobą do udzielenia niezbędnych informacji, natomiast przynależność do „innej opcji politycznej” tego ostatniego ostatecznie uniemożliwiła spotkanie z nim. Kwestii politycznych nie zawsze dało się uniknąć, jednak sporadycznie się pojawiały. Takie sytuacje zdarzały się również w odniesieniu do animatorów kultury. Jeden z nich na samym początku rozmów zastrzegł, że nie będzie odpowiadał na pytania albo jego zdaniem niewygodne, tzn. polityczne: „wie pani, w naszych czasach, to różnie bywa”.

Takie doświadczenie również może wynikać ze względnej stabilności politycznej w społecznościach lokalnych. Tam, gdzie nie udało się zachować pewnej ciągłości, albo w miejscowościach, w których uwidacznia się konflikt polityczny ze względu na zmianę sceny politycznej po 2015 roku, m dotarcie do informatorów może być utrudnione nawet w badaniach poświęconych kulturze. Jest to znacznie szerszy problem i dotyczy niezależności kultury w kontekście lokalnym jak również w obszarze samej kultury.

Ostatni etap badania zrealizowano w maju 2016 r. Zakładał on przeprowadzenie badania ankietowego wśród gości muzealnych. Doboru instytucji dokonano z wykorzystaniem dostępnej już wiedzy na temat muzeów podkarpackich. Obserwacja zwiedzających miała nasycić dotychczas przeprowadzane badania ankietowe i wywiady pogłębione. Rozpoznanie pozwoliło również ustalić, w których muzeach jest możliwe osiągnięcie ustalonego zwrotu, stąd decyzja o przeprowadzeniu ankiety w siedmiu, nie zaś w dwunastu muzeach. Instytucje, w których przeprowadzono badania widowni dzielą się według dwóch kryteriów:

- geograficzne: północ (jedno muzeum), południe (dwa muzea), centrum (trzy muzea); zachód (jedno muzeum); w założeniu było przeprowadzenie badania również w jednym muzeum na zachodzie województwa, jednak pojawiły się poważne problemy związane z realizacją, stąd zrealizowano je w muzeum „rezerwowym” na południu;
- organizator: trzy muzea są organizowane przez samorząd województwa podkarpackiego; organizatorami kolejnych trzech są samorządy miast, zaś organizatorem jednego muzeum jest powiat.

Specyfika badania uniemożliwiła probabilistyczny dobór próby, niemniej jednak ustalono procedurę pozwalającą na dywersyfikację respondentów. Obserwacją objęto osoby zwiedzające muzea indywidualnie lub towarzysko. W przypadku grup zorganizowanych (wycieczki szkolne, turystyczne) o wypełnienie kwestionariusza proszono nie więcej niż dwie osoby. Dodatkowo, w przypadku osób niepełnoletnich ankiety wypełniali respondenci ze szkół ponadpodstawowych.

Przyjęta metodologia zakładała, że w narzędziu nie umieszczono pytań korekcyjnych („nie wiem”). Zespół chciał uniknąć rozbudowania kwestionariusza poprzez umieszczanie dodatkowych pytań filtrujących ze względu na znaczne prawdopodobieństwo wystąpienia odmów udziału w badaniu. Wprowadzenie do kwestionariusza zawierało informacje, że w przypadku braku satysfakcjonującej odpowiedzi respondent nie musi zaznaczać żadnej możliwości. W rezultacie tej fazy badania udało się uzyskać 440 wypełnionych kwestionariuszy na 400 planowanych.

## 2.4. Próba

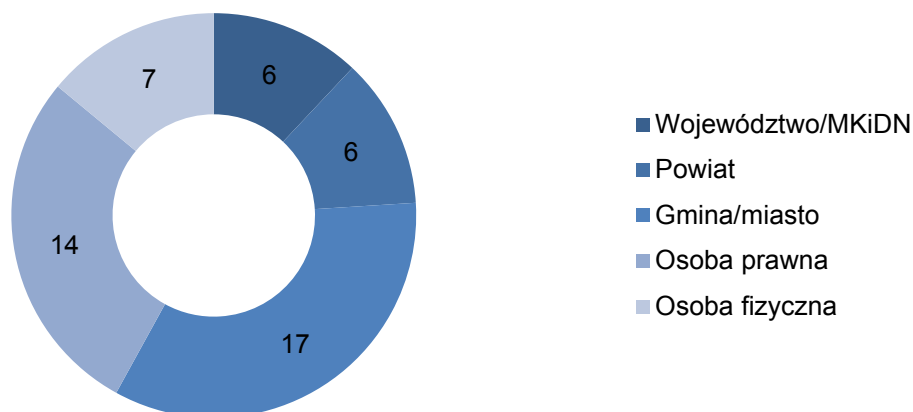
W poprzednim podrozdziale przedstawiliśmy przebieg badania i jednocześnie udzieliłmy kilku informacji na temat liczby i doboru informatorów w badaniach jakościowych. W tej części dostarczymy wiedzy o uczestnikach badań ilościowych z dwóch etapów projektu: realizowanego wśród muzealników oraz wśród gości muzeów.



### 2.4.1. Badanie instytucjonalne

Badanie instytucjonalne przeprowadzono wśród 52 muzeów funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego. Opracowanie przygotowano na podstawie 50 wypełnionych kwestionariuszy instytucjonalnych.

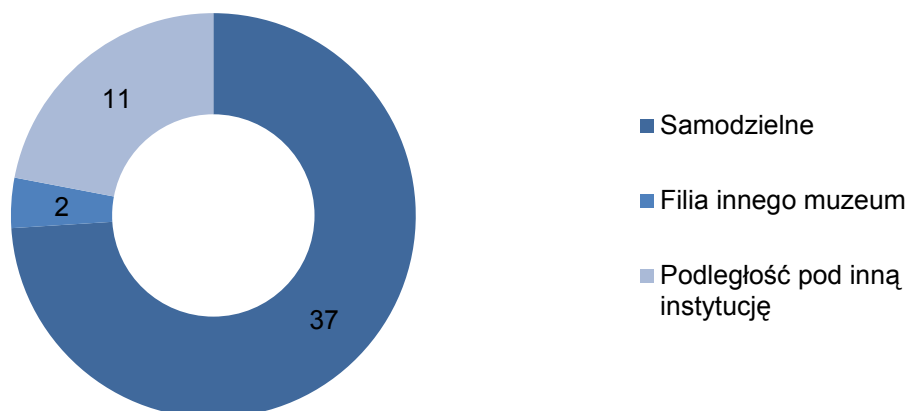
Wykres 1. Muzea ze względu na organizatora (N=50)



Źródło: Badanie instytucjonalne

Wśród muzeów biorących udział w badaniu dominują instytucje organizowane przez gminy, jest ich w zestawieniu 17 (do tej kategorii zaliczają się również muzea organizowane przez miasta, które w praktyce dominują w tej grupie). Nieco mniej muzeów jest organizowanych przez osoby prawne (stowarzyszenia, związki wyznaniowe oraz szkoły). Trzecia najliczniejsza grupa to muzea organizowane przez osoby fizyczne. Na czwartym miejscu znalazły się zaś instytucje organizowane i współorganizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego oraz Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz organizowane przez powiaty. W obu przypadkach pozyskano taką samą liczbę kwestionariuszy. Jedyne muzeum, które jest organizowane, a w zasadzie współorganizowane przez MKiDN oraz Urząd Marszałkowski województwa podkarpackiego jest Muzeum-Zamek w Łąncucie. Z racji tego nie tworzą odrębnej kategorii i włączono go w zakres grupy „muzea wojewódzkie”.

Wykres 2. Wyszczególnienie muzeów samodzielnych i zależnych od innego podmiotu (N=50)



Źródło: Badanie instytucjonalne

W większości muzea uczestniczące w badaniu to instytucje samodzielne, niemniej jednak część z nich podlega bądź pod inną instytucję (np. dom kultury, szkołę, klasztor), bądź jest względnie samodzielną filią innego muzeum.

**Tabela 3. Lata otwarcia muzeów (N=50)**

Rok założenia	Organizator					Ogółem
	Województwo/MKiDN	Powiat	Gmina/miasto	Osoba prawna	Osoba fizyczna	
Do 1945	3	2	0	1	0	6
1946-1989	2	3	5	6	0	16
1990-1994	1	0	3	2	0	6
1995-1999	0	0	1	1	1	3
2000-2004	0	0	2	2	1	5
2005-2009	0	1	2	0	1	4
2010-2014	0	0	4	2	4	10
Ogółem	6	6	17	14	7	50

**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Analizując lata powstania muzeów można zaobserwować, że ponad połowa, bo 28 instytucji powstało po przemianach ustrojowych. Wskazuje to na znaczny wzrost dynamiki, w porównaniu z 21 muzeami założonymi od początku XX wieku do 1989 r.

Każda z instytucji zorganizowanych przez województwo i niemal wszystkie organizowane przez powiat powstały przed 1994 rokiem. Są to w większości muzea najdłużej istniejące na terenie województwa. Większość instytucji gminnych, podobnie jak organizowanych przez osoby prawne powstała po przemianach ustrojowych 1989 r. Zauważalny jest fakt, że wszystkie biorące udział w badaniu muzea prywatne założono po 1994 r.

Zainteresowania muzeów podkarpackich koncentrują się wokół historii (37 wskazań), kwestii związanych z regionem (34 wskazania) oraz sztuki (29 wskazań), jednak pod względem istotności to regionalistyka jest wskazywana na pierwszym miejscu, na drugim historia, zaś na trzecim rzemiosło.

**Tabela 4. Obszary funkcjonowania muzeów ze względu na organizatora (N=50)**

Profil	Organizator											
	Województwo/MKiDN		Powiat		Gmina/Miasto		Osoba prawna		Osoba fizyczna		Ogółem	
	n	Ranga	n	Ranga	n	Ranga	n	Ranga	n	Ranga	n	Ranga
Architektoniczne	3	7	2	1	4	13	1	1	2	8	12	12
Archeologiczne	4	10	3	13	7	5	2	6	1	5	17	10
Biograficzne	2	9	1	2	6	8	4	13	---	---	13	9
Gospodarcze	1	11	1	8	3	1	1	7	1	6	7	8
Historyczne	5	5	6	5	11	2	11	5	4	10	37	2
Literatury	2	12	1	9	4	7	2	11	---	---	9	13
Przyrodnicze	2	8	1	12	5	6	3	3	1	1	12	11
Regionalne	4	1	6	7	13	9	8	12	3	3	34	1
Rolnictwa	2	6	2	11	5	11	4	4	3	4	16	7
Rzemiosła	4	3	3	10	6	3	5	10	3	2	21	3
Sakralne	3	4	2	4	3	4	6	8	4	9	18	5
Sztuki	6	2	5	3	11	10	5	2	2	11	29	4
Techniki	2	13	4	6	5	12	5	9	5	7	21	6

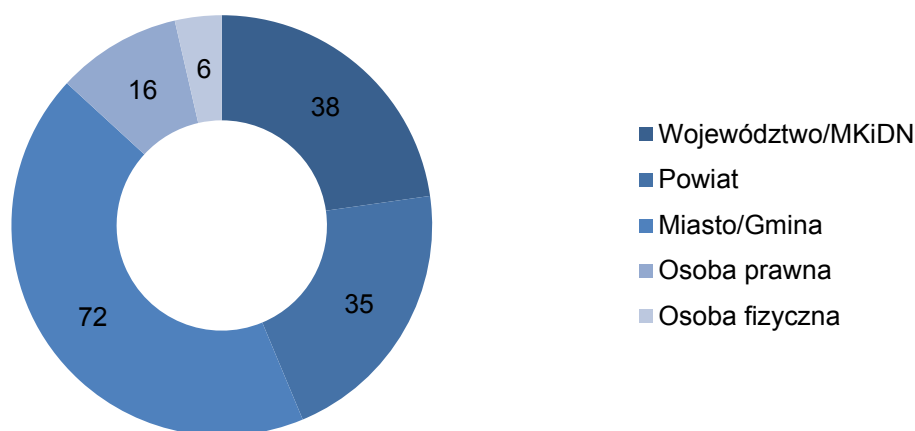
**Źródło: Badanie instytucjonalne**

W przypadku muzeów wojewódzkich i współprowadzonych z MKiDN za najistotniejszą można uznać problematykę regionalną, artystyczną i rzemieślniczą. Wśród muzeów powiatowych jest to architektura, biografie postaci związanych z regionem i sztuka. W przypadku muzeów gminnych dominuje tematyka architektoniczna, biograficzna – koncentrująca się na postaciach związanych z regionem oraz zagadnienia związane ze sztuką. W instytucjach prowadzonych przez osoby prawne najwyższe rangi przyporządkowano architekturze, sztuce i przyrodzie, zaś w muzeach prywatnych jest to przyroda, rzemiosło i regionalistyka.

### 2.4.2. Badanie muzealników

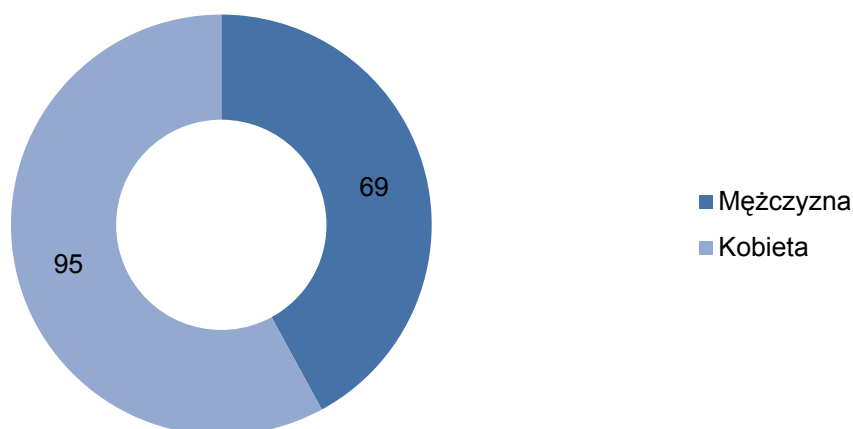
W badaniu wzięło udział 170 pracowników muzeów. Zgodnie z założeniami projektu kwestionariusze były dystrybuowane wśród osób zarządzających, pracowników merytorycznych, edukatorów i pracowników promocji.

Wykres 3. Respondenci (N=167)



Źródło: Badanie pracowników

Wykres 4. Płeć respondenta (N=164)

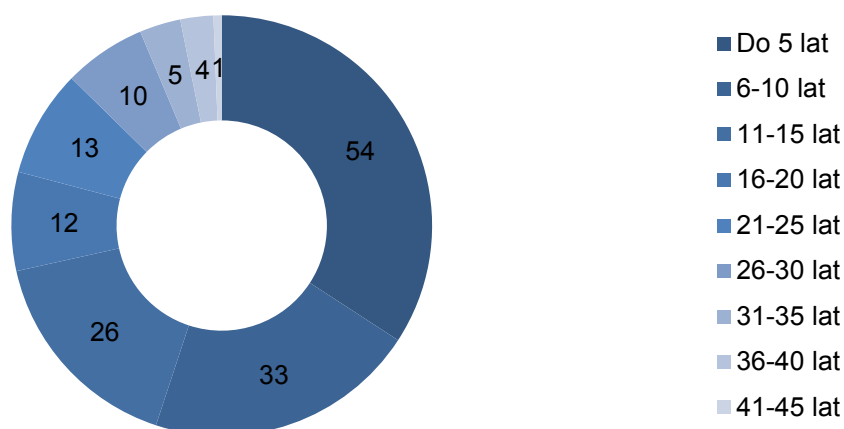


Źródło: Badanie pracowników

Przeważająca liczba respondentów pracuje w muzeach miejskich/gminnych. Na drugim miejscu wśród uczestników badania znajdują się pracownicy muzeów wojewódzkich, zaś na trzecim powiatowych. Co dziesiąty respondent reprezentował instytucje prowadzone przez osoby prawne (Kościół katolicki, szkoły, stowarzyszenia itp.). Sześć kwestionariuszy wypełniono w muzeach prowadzonych przez osoby fizyczne.

Wśród badanych muzealników występuje przewaga kobiet. Na trzech respondentów płci męskiej przypada cztery kobiety.

**Wykres 5. Staż pracy (N=158)**



**Źródło: Badanie pracowników**

Zauważalny jest znaczny udział osób o względnie krótkim stażu pracy (do 5 lat). Udział osób o poszczególnym stażu w próbie maleje wraz ze wzrostem stażu pracy.

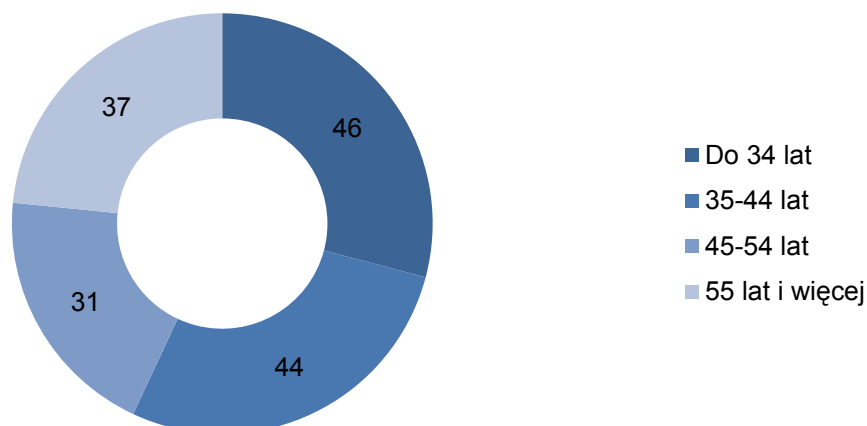
**Tabela 5. Udział w próbie muzealników o różnym stażu pracy ze względu na organizatora**

Staż pracy	Organizator Muzeum				
	Woje-wództwo/ MKiDN	Powiat	Miasto/ Gmina	Osoba prawna	Osoba fizyczna
Do 5 lat	11,8%	20,6%	51,4%	26,7%	33,3 (1)%
6-15 lat	41,2%	44,1%	31,4%	46,7%	33,3 (1)%
16 i więcej	47,0%	35,3%	17,2%	26,6%	33,3 (1)%
% z Organizator Muzeum	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Źródło: Badanie pracowników**

Zauważalny jest związek między miejscem pracy a stażem pracy respondenta. W instytucjach organizowanych przez samorząd wojewódzki pracuje wyższy odsetek osób ze stażem co najmniej 16 lat w porównaniu z innymi podmiotami. Z kolei w muzeach gminnych ponad połowa respondentów ma staż nie przekraczający 6 lat. Przeprowadzenie testu Chi kwadrat przy wyłączeniu kategorii muzeów organizowanych przez osoby prawne i fizyczne potwierdziło tę zależność ( $p=0,034$ ) niemniej jednak związek jest słaby ( $V=0,197$ ). Zależność tę można wyjaśnić faktem dłuższego istnienia muzeów organizowanych przez województwo i powiat. Większość instytucji gminnych zaczęto zakładać po przemianach ustrojowych, co w oczywisty sposób skraca staż pracy osób prowadzących takie instytucje.

Wykres 6. Wiek respondenta (N=158)



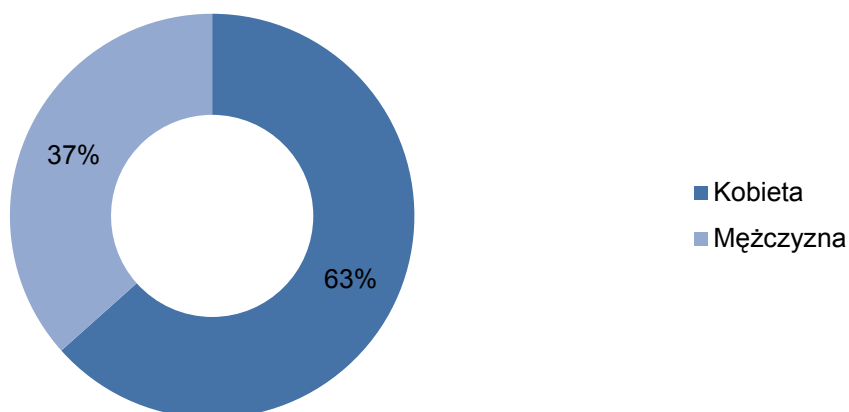
Źródło: Badanie pracowników

Istnieje niewielka przewaga osób należących do najmłodszej kategorii wiekowej (do 34 lat). Najmniejszy udział ma najstarsza kategoria wiekowa.

### 2.4.3. Badanie gości muzealnych

Badanie zostało przeprowadzone w ostatnim etapie realizacji projektu. Obserwacji poddano osoby odwiedzające siedem muzeów. Udział poszczególnych kategorii respondentów w próbie był następujący:

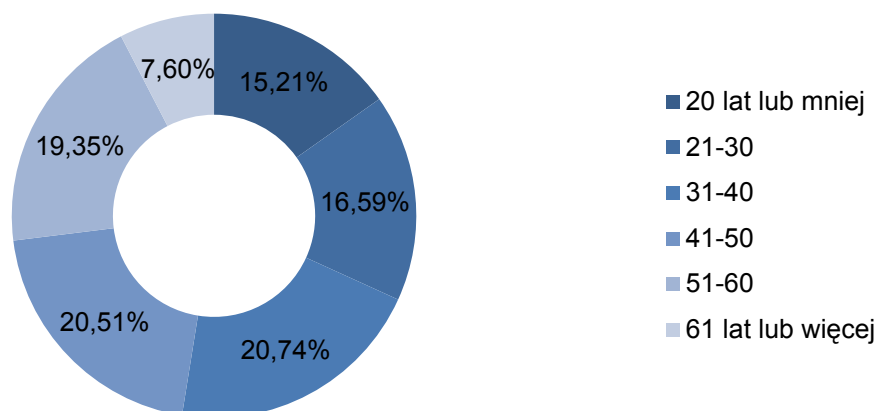
Wykres 7. Płeć respondenta (N=418)



Źródło: Badanie gości

W badaniu w większości wzięły udział kobiety. Jest to zgodne z obserwacjami muzealników, którzy stwierdzają, że w okresie przeprowadzania badania większość zwiedzających była płci żeńskiej.

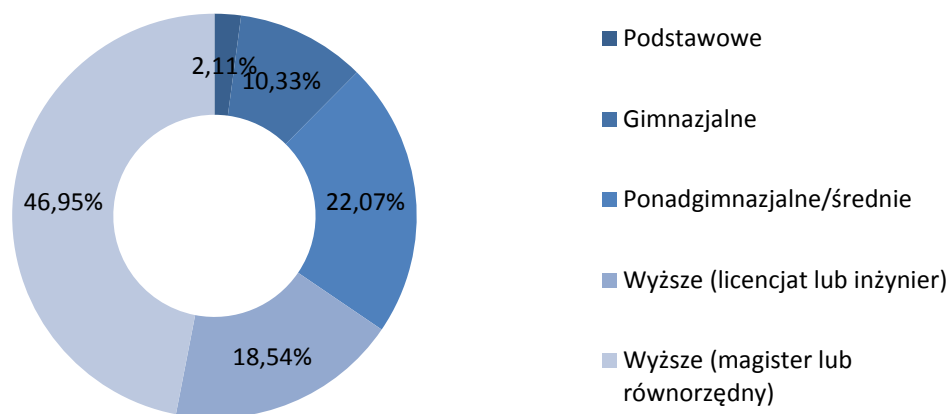
Wykres 8. Wiek respondenta (N=434)



Źródło: Badanie gości

Najliczniej reprezentowane są przedziały wiekowe 31–40 lat i 41–50 lat. Najmniejszy odsetek respondentów należał do najstarszej grupy wiekowej.

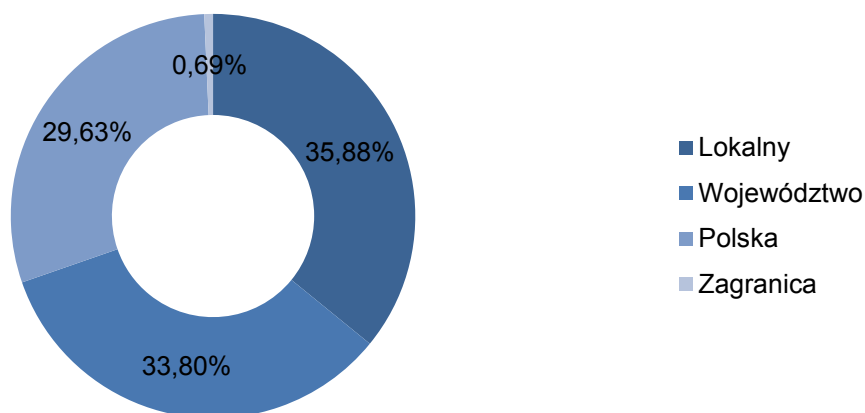
Wykres 9. Wykształcenie respondenta (N=426)



Źródło: Badanie gości

W próbie dominują respondenci z wykształceniem wyższym. Niemal połowa osiągnęła tytuł zawodowy magistra lub równorzędny, zaś niemal co piąty respondent tytuł licencjata lub inżyniera. Najmniejszy odsetek ma wykształcenie podstawowe i w związku ze specyfiką doboru próby nie łączy się to z wiekiem respondenta. Można zaryzykować twierdzenie, że muzea odwiedzają osoby o wyższym kapitale społecznym, wyrażającym się również w wykształceniu.

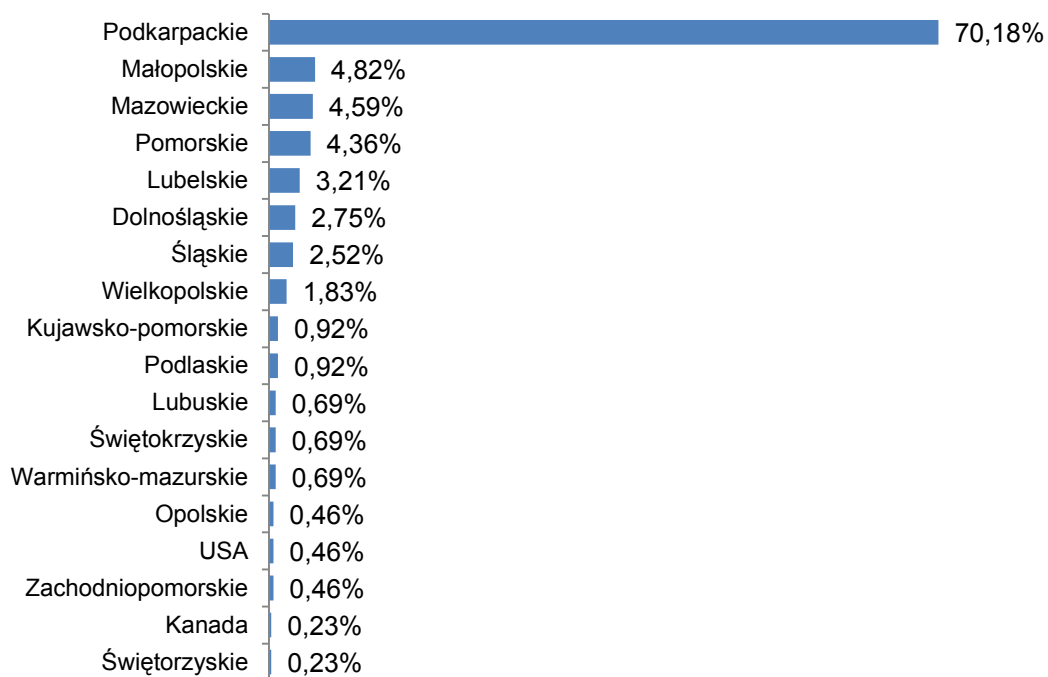
Wykres 10. Pochodzenie respondenta (N=432)



Źródło: Badanie gości

Niemal wszyscy respondenci pochodzą z Polski. Zaledwie trzy osoby (0,69%) przybyły z zagranicy. Jedna trzecia badanych zamieszkuje miasto, w którym znajduje się muzeum, w którym było prowadzone badanie, lub przyległe miejscowości. Kolejna trzecia część to mieszkańcy województwa podkarpackiego. Niemal 30% to osoby przybyłe z innych regionów Polski. W dalszej części dokumentu odsetek respondentów zagranicznych w analizach porównawczych został włączony do grupy gości spoza województwa.

Wykres 11. Województwo lub kraj pochodzenia (N=436)

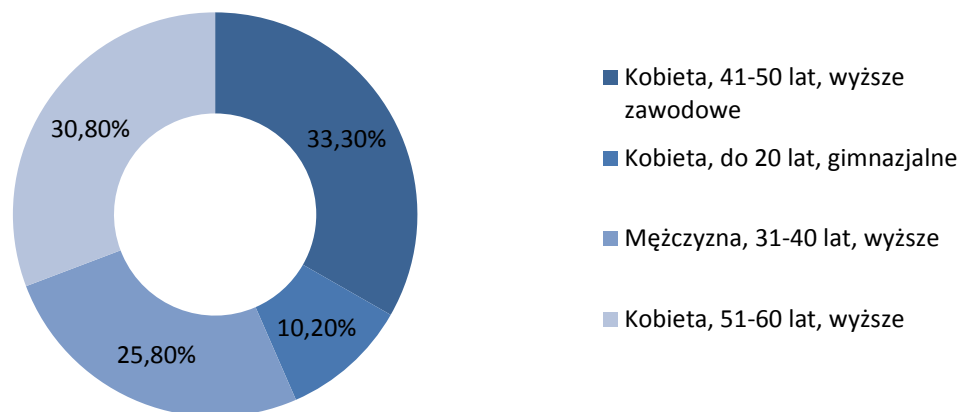


Źródło: Badanie gości

Siedmiu na dziesięciu respondentów zamieszkuje obszar województwa podkarpackiego. Wśród przedstawicieli pozostałych województw trudno znaleźć wzór jednoznacznie wskazujący na większe zainteresowanie gości z konkretnych obszarów. Mimo tego, wyłączając województwa mazowieckie i pomorskie zauważalny jest nieco wyższy odsetek mieszkańców województw południowych oraz lubelskiego, co sugeruje, że pewne znaczenie może mieć odległość między miejscem zamieszkania a odwiedzanym muzeum.

W wyniku dalszej analizy (dwustopniowe grupowanie) udało się wyodrębnić cztery typy gości muzealnych, które w sposób poprawny (miara Silhouette) obrazują dominujące grupy zwiedzających.

**Wykres 12. Typy zwiedzających (N=403)**



**Źródło: Badanie gości**

Wyodrębnione typy zwiedzających mają nie tylko ukazać, kto odwiedza badane muzea, ale również pomóc w interpretacji danych.

Typy gości dominujące w muzeach podkarpackich to:

- kobieta, 41–50 lat, wykształcenie wyższe zawodowe;
- kobieta, do 20 lat, wykształcenie gimnazjalne – można założyć, że są to licealistki, uczestniczące w wycieczkach szkolnych;
- mężczyzna, 31–40 lat, wykształcenie wyższe;
- kobieta, 51–60 lat, wykształcenie wyższe.

Poszukiwanie zależności między zmiennymi oparto na następujących zmiennych niezależnych:

- dla badania instytucjonalnego: organizator;
- dla badania pracowników: organizator lub staż pracy, który uznano za lepszą miarę od wieku pracownika, przy czym dość oczywistym faktem jest to, że kategorie te są ze sobą ściśle związane;
- dla badania widzów: pochodzenie oraz typ gościa wyodrębniony w drodze grupowania dwustopniowego.



### 3. KOMERCJALIZACJA

*B: Co było przyczyną wyodrębnienia wśród pracowników osób odpowiadających za promocję?*

*R: Chyba się samo przez się rozumie, że takie są teraz czasy...*

#### 3.1. Muzeum jako przedsiębiorstwo

Pomimo faktu, że muzea są instytucjami kultury, zysk finansowy odgrywa istotną rolę w ich funkcjonowaniu. Z narracji rozmówców wynika, że wiele aspektów działania ich jednostek jest uzależnionych od pieniędzy, stąd wywiady często toczyły się wokół tego tematu, podkreślano przy tym jednak, że głównym celem muzeów nie jest zarabianie pieniędzy, lecz realizacja celów wynikających z ustawy. Działania badawczo-ochronne są wskazywane jako najważniejsze w muzeach, niemniej jednak promocja, która pomaga generować dochody jest również wskazywana jako element istotny dla pracy instytucji:

*Muzeum służy przede wszystkim do gromadzenia, zabezpieczania zbiorów. I to jest podstawowa jego działalność, inne działania są działaniami dodatkowymi, ale... wiadoma sprawa jest taka, że bez... zainteresowania zewnętrznego... turysty... ruchu turystycznego... funkcjonowanie muzeum staje się też fikcją. Jeżeli mamy... nie mamy nic, co może przyciągnąć odbiorcę, to znaczy, że te zbiory są... tak naprawdę zupełnie nijakie. Więc promocja, próby przyciągnięcia turysty, zwłaszcza i zagranicznego, no to jest coś... coś, wydaje mi się, podstawowego w tym... w tym momencie i właśnie związanego z naszą... naszym miejscem w Europie teraz, czyli w ramach Unii Europejskiej, w strefie Schengen, gdzie ta mobilność łatwiejsza, szybsza... Pokazywanie się... na zewnątrz jest takim podstawowym elementem... które powinno być prowadzone.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-02-02

W przypadku muzeów samorządowych podstawę finansową funkcjonowania stanowią środki pochodzące z dotacji organizatora. Najczęściej mają one zapewnić możliwość funkcjonowania oraz wypłaty wynagrodzeń dla pracowników. Pozostałe środki instytucje muszą zorganizować we własnym zakresie, dlatego niektórzy starsi muzealnicy zwracali uwagę, że w okresie PRL ta kwestia była jednak o wiele łatwiejsza, bo państwo dotowało muzea całkowicie. W relacji do tego można wyodrębnić trzy typy muzeów na terenie województwa:

- muzea całkowicie zarabiające na swoje utrzymanie (głównie prywatne);
- muzea, którym organizator zapewnia częściowo finansowanie;
- muzea utrzymujące się wyłącznie z dotacji.

Zmiana polega w tym wypadku na przystosowaniu się do realiów narzucanych przez regulacje administracyjne. Instytucje samorządowe raczej nie będą dążyć do całkowitego utrzymywania się z działalności, za to przedstawiciele muzeów prywatnych próbują (z różnym skutkiem) aplikować o dotację do samorządów.

Omówienia wymaga jeszcze pojęcia „zarabiania na swoje utrzymanie” bowiem nie jest ono jednoznaczne. W niektórych przypadkach działalność muzeów prywatnych jest dodatkiem do prowadzenia działalności gospodarczej, która jest jedynym gwarantem przetrwania muzeum:

*Natomiast, jeżeli chodzi o kulturę, to kultura nie jest dochodowa. Trzeba sobie uświadomić to. My się cieszymy, jeżeli nie jesteśmy przed sezonem bardzo zadłużeni. Czyli zadłużeni jesteśmy zawsze. Tylko jeżeli jesteśmy tak zadłużeni, że z sezonu nam jeszcze coś zostanie... to już jesteśmy zadowoleni.*

Właściciel, Muzeum-11-01

Liczba zwiedzających nie pozostaje bez wpływu na kondycję finansową instytucji, ale rozmówcy wskazują, że bilety stanowią jedynie ułamek przychodów – podstawą funkcjonowania są jednak dotacje. Wśród badanych muzeów niewiele jest takich, które w znacznym stopniu opierają swoje działanie na dochodach z biletów. Zmusza to więc do podejmowania innych aktywności będących dodatkowym źródłem finansowania. Należy do nich wynajmowanie sal na spotkania, prowadzenie badań archeologicznych, w przypadku niektórych usługi rzeźmiślnicze i konserwatorskie. Także udostępnianie fotografii dla celów komercyjnych wiąże się z odpłatnością, choć są to najczęściej niewielkie kwoty. Trudno jest więc mówić o komercjalizacji instytucji muzealnych, potrzebę poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu można raczej interpretować jako umożliwienie pełnienia funkcji wykraczających poza te podstawowe.

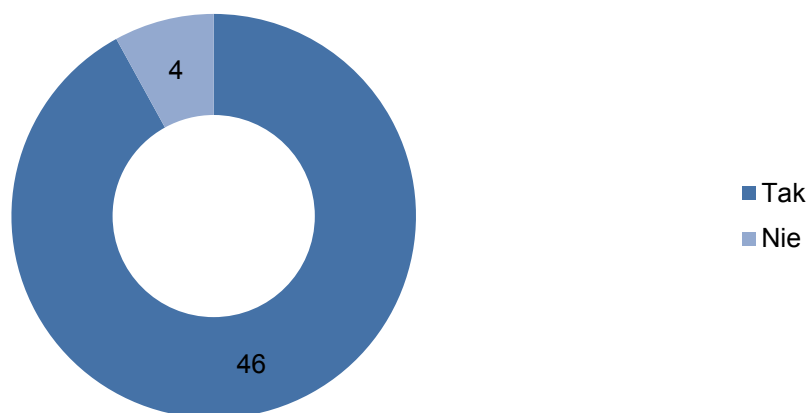
Warto zwrócić uwagę na fakt, że możliwość dodatkowego pozyskiwania środków może występować wyłącznie w sytuacji, gdy muzeum dysponuje odpowiednim zapleczem materialnym, np. salami konferencyjnymi. Niektórzy rozmówcy stwierdzali wprost, że pomimo chęci ich możliwości nie pozwalają np. na wynajem sal lub organizację większej imprezy.

Znaczna część muzeów prowadzi sklepiki, w których można nabyć wydawnictwa oraz pamiątki. Część z badanych muzeów prowadzi również sklepy internetowe sprzedające publikacje muzealne. Od kilku lat w sklepach muzealnych można również kupić gadżety mniej lub bardziej bezpośrednio związane z zakresem działalności instytucji: magnesy, torby, kubki.

### 3.2. Promocja

Funkcjonowanie w realiach rynkowych generuje ryzyko utraty dochodów i w rezultacie upadłości. Pomimo działalności większości badanych muzeów w obszarze zabezpieczonym dotacjami budżetowymi istnieją inne kryteria pomiaru zainteresowania ofertą muzealną, co skłania do podejmowania działań promocyjnych.

**Wykres 13. Czy Państwa Muzeum podejmuje zadania związane z promocją (N=50)?**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Jak widać, zdecydowana większość badanych instytucji podejmuje takie działania. Odpowiedzi „Tak” udzieliło 44 podmioty. Odpowiedzi „Nie” udzieliło cztery muzea: jedno, którego organizatorem jest gmina, oraz trzy organizowane przez osoby prawne. Działalność tych ostatnich instytucji stanowi „dodatek” do głównej działalności ich organizatorów, co prawdopodobnie nie jest wystarczającą motywacją do podejmowania praktyk promocyjnych.

**Tabela 6. Przeciętna liczba pracowników promocji**

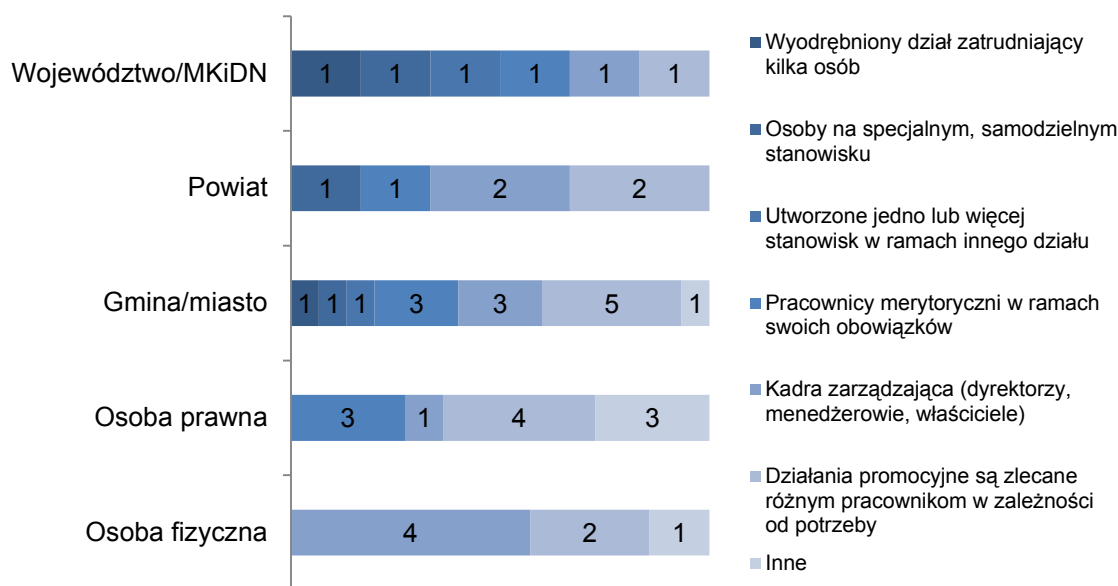
Organizator	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKiDN	1,67	1,00	1,17	1,00	0,83	0,83	0,83	0,83	1,00	1,17	1,17
Powiat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gmina/miasto	0,27	0,29	0,36	0,29	0,23	0,15	0,15	0,15	0,08	0,00	0,00
Osoba prawna	0,08	0,08	0,08	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Osoba fizyczna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Źródło: Badanie pracowników**

Średnia liczba pracowników promocji w porównaniu z pozostałymi kategoriami osób pracujących w muzeach jest dużo niższa. Należy zauważyć, że ani muzea powiatowe, ani muzea prywatne nie zatrudniają tego rodzaju pracowników, zadania związane z promocją są w nich wykonywane przez pracowników merytorycznych bądź dyrektorów. Największe przeciętne zatrudnienie pracowników promocji występuje w muzeach organizowanych przez województwo i MKiDN. W stosunkowo niewielu muzeach gminnych oraz organizowanych przez osoby prawne występują również takie stanowiska.

W przypadku muzeów wojewódzkich, pomimo pewnych wahań średniej, zauważalny jest niewielki trend wzrostowy zatrudnienia pracowników zajmujących się promocją. W muzeach gminnych występował on do 2012 r., zaś obecnie zauważalna jest tendencja spadkowa. Zauważyć można również, że o ile w przypadku tych pierwszych pracownicy promocji są zatrudniani co najmniej od 2004 r., to w tych drugich pierwsze etaty pojawiły się w 2006 r.

**Wykres 14. Kto zajmuje się promocją w Muzeum (N=45)?**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Muzea na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wypracowały rozmaite sposoby organizowania działań promocyjnych i trudno jest mówić o zależności tych praktyk od typu muzeum. Najbardziej to zróżnicowanie jest widoczne w muzeach wojewódzkich. Także w muzeach powiatowych trudno mówić o regule. Również w większości muzeów gminnych oraz organizowanych przez osoby prawne nie ma ściśle wyodrębnionych osób odpowiedzialnych za promocję, w ciągu ostatnich lat jednak powstawały takie komórki. Zauważalny jest jednak

fakt, że spośród 45 muzeów udzielających odpowiedzi zaledwie dwa posiadają wyodrębnione działy promocji, w trzech działaniami propagującymi działalność podmiotu zajmują się osoby na samodzielnych stanowiskach. Jeśli działy nie są samodzielne, najczęściej łączą zakres swoich działań z edukacją, rzadziej z opracowaniem i publikacją wydawnictw oraz organizacją wystaw.

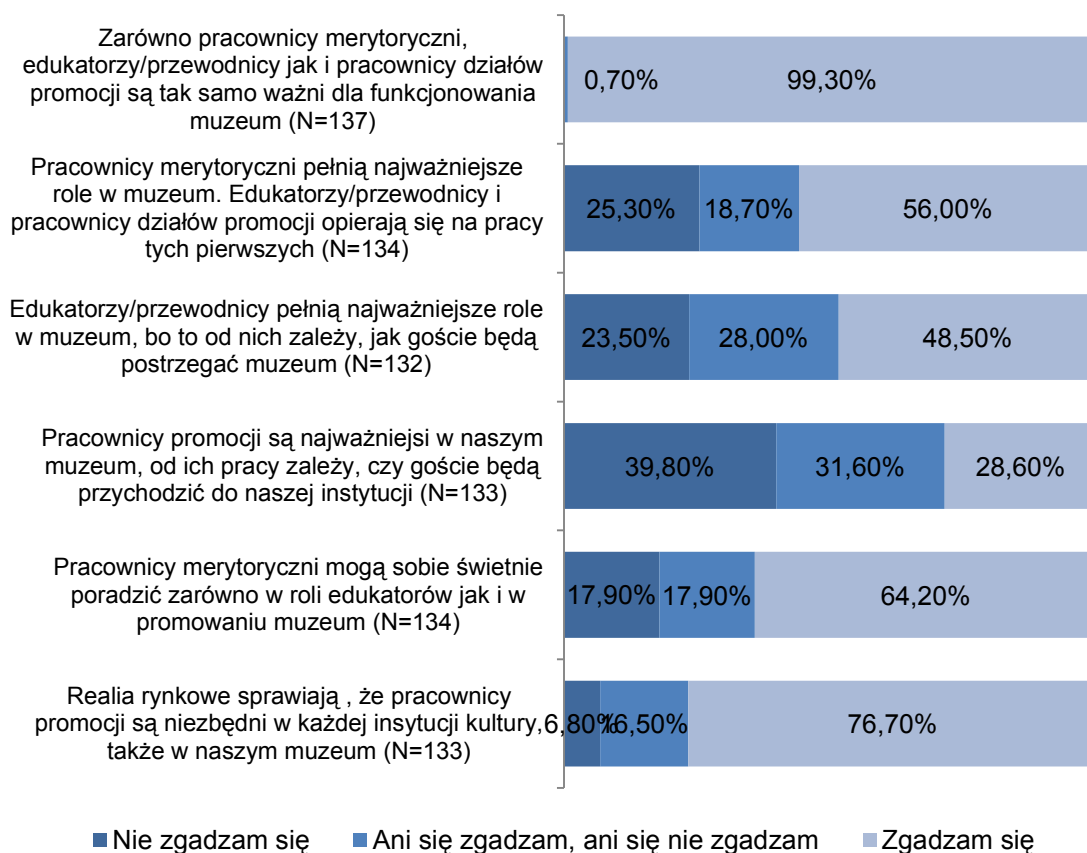
W przypadku muzeów organizowanych przez osoby fizyczne promocją zajmują się przeważnie właściciele. Warto również dodać, że w muzeach prywatnych podlegających osobom prawnym promocją zajmuje się często jednostka nadrzędna (np. zarząd stowarzyszenia), zaś muzealnicy dostarczają jej na bieżąco informacji o prowadzonej działalności.

W instytucjach samorządowych, które nie mają wyodrębnionych wyspecjalizowanych stanowisk odpowiedzialnych za promocję zajmują się nią pracownicy merytoryczni lub czasami osoby kierujące realizacją projektów europejskich. Inną strategią przydzielania zadań promocyjnych było włączanie ich w dotychczasowy zakres obowiązków pracowniczych wraz z dostrzeżeniem konieczności prowadzenia działań promocyjnych.

Jeśli aktywni pracownicy promocji nie są w stanie realizować wszystkich swoich obowiązków np. z powodu zbyt dużego obciążenia pracą, współpracy szuka się w innych komórkach, zwłaszcza edukacyjnych. Działy są rozbudowywane gdy muzeum intensyfikuje działania na pewnym polu, niemniej jednak zatrudnianie dodatkowych pracowników stanowi trudność wynikającą z braku środków finansowych.

Analizując relacje między zakresem obowiązków ogółu pracowników warto przywołać przekonanie niektórych rozmówców, że promocją zajmują się tak naprawdę wszyscy muzealnicy, bowiem pracownicy merytoryczni dostarczają informacji i tekstów do tworzenia narracji promocyjnej i pracując nad tym przygotowują je od razu z perspektywą zainteresowania potencjalnego odbiorcy. W odniesieniu do tej relacji warto przeanalizować ocenę rangi poszczególnych pracowników muzeów podkarpackich.

**Wykres 15. Ocena rangi pracowników**

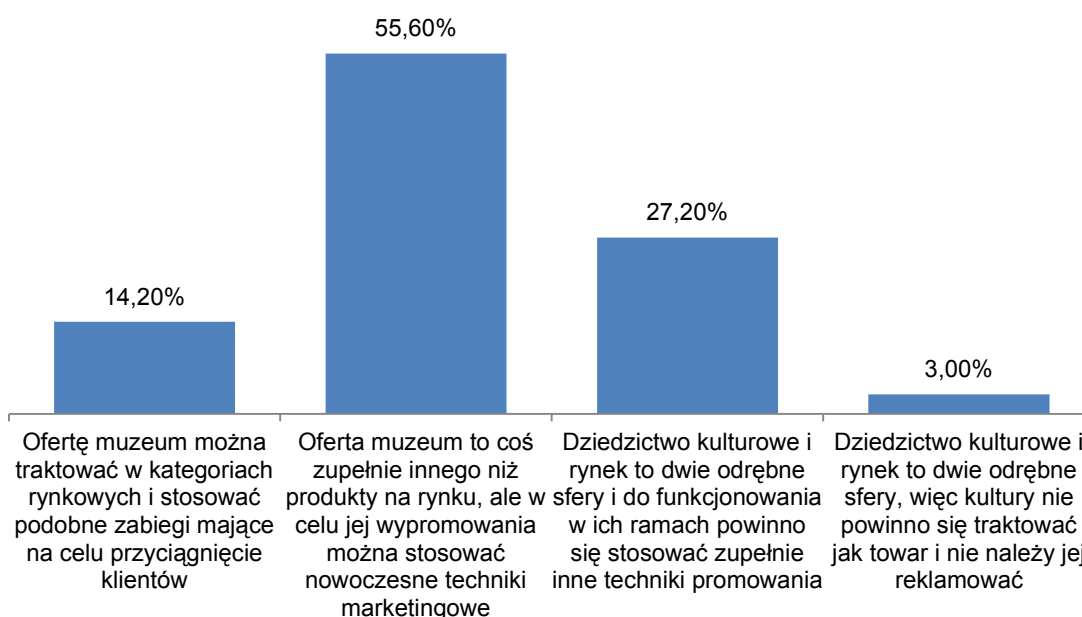


**Źródło: Badanie pracowników**

Bezwzględna większość respondentów uważa, że wszystkie role pracownicze są istotne, przy kolejnych pytaniach pojawiają się jednak rozbieżności. W pytaniu drugim i piątym u ponad połowy respondentów pojawia się przekonanie o większej doniosłości zadań pracowników merytorycznych. Mniej jednoznacznie odpowiadano twierdząco w przypadku edukatorów, a najmniej w odniesieniu do pracowników zajmujących się promocją. Czy to oznacza, że ich praca jest nieistotna? Wręcz przeciwnie: dwóch na trzech respondentów uznało, że realia rynkowe sprawiają, że pracownicy promocji są niezbędni w muzeum.

Na koniec warto rozstrzygnąć, jak ogólnie pracownicy zapatrują się na prowadzenie działań związanych z marketingiem i promocją. Wyniki ilustruje poniższy wykres.

**Wykres 16. Opinia o zastosowaniu rynkowych technik marketingowych w muzeach (N=169)**



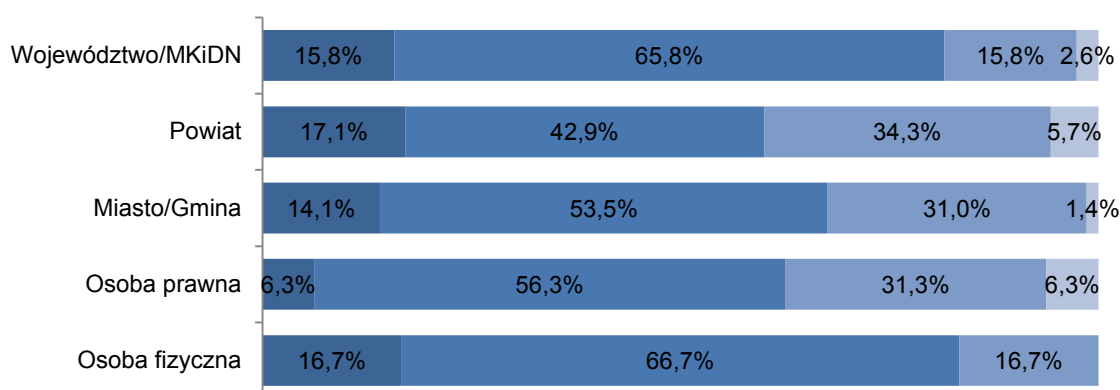
**Źródło: Badanie pracowników**

Muzealnicy podkarpaccy są zgodni co do tego, że dla muzeów jest konieczne prowadzenie działań promocyjnych. Świadczy o tym 97% odpowiedzi odnoszących się do tej kwestii. Różnice pojawiają się w aspekcie rozumienia działań promocyjnych. Ponad połowa respondentów rozgranicza sfery rynku i kultury, ale stwierdza, że pewne strategie rynkowe można zastosować w promocji muzeum. Co czwarty muzealnik ostro rozdziela sferę rynku i kultury, uważając, że oba obszary wymagają różnych technik marketingowych. Z kolei ponad 14% uczestników uznaje, że oferta muzeum funkcjonuje na rynku i można stosować zabiegi rynkowe w celu jej promocji.

Podobny odsetek zwolenników podejścia ściśle rynkowego, wyłączwszy muzea organizowane przez osoby prawne, występuje we wszystkich typach muzeów. Zwolennicy wykorzystania technik zaczerpniętych z marketingu zdecydowanie dominują wśród respondentów z muzeów wojewódzkich i prywatnych prowadzonych przez osoby fizyczne. Z kolei respondenci wskazujący na rozdzielność sfer kultury i rynku mocniej zaakcentowali swoją obecność w muzeach powiatowych, gminnych i prowadzonych przez osoby prawne.

Wraz ze wzrostem stażu pracy (a zatem i wieku) maleje akceptacja dla wykorzystania technik rynkowych w promocji kultury i wzrasta akceptacja sztywnego podziału między sferami rynku i kultury. W tym miejscu należy zadać pytanie, czy jest to ściśle zależne od stażu pracy, czy też od odrębnego tła społeczno-kulturowego pracowników młodszych i starszych.

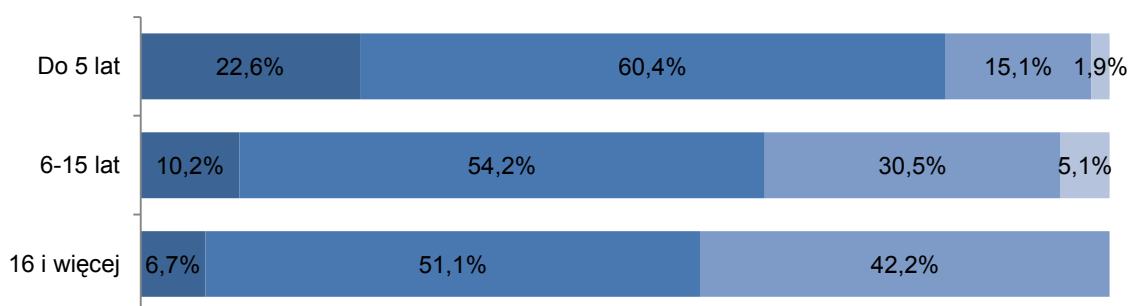
**Wykres 17. Wykorzystanie marketingu w promocji muzeów ze względu na organizatora (N=166)**



- Ofertę muzeum można traktować w kategoriach rynkowych i stosować podobne zabiegi mające na celu przyciągnięcie klientów
- Oferta muzeum to coś zupełnie innego niż produkty na rynku, ale w celu jej wypromowania można stosować nowoczesne techniki marketingowe
- Dziedzictwo kulturowe i rynek to dwie odrębne sfery i do funkcjonowania w ich ramach powinno się stosować zupełnie inne techniki promowania
- Dziedzictwo kulturowe i rynek to dwie odrębne sfery, więc kultury nie powinno się traktować jak towar i nie należy jej reklamować

**Źródło: Badanie pracowników**

**Wykres 18. Akceptacja technik marketingowych w promocji oferty muzeum ze względu na staż pracy (N=157)**



- Ofertę muzeum można traktować w kategoriach rynkowych i stosować podobne zabiegi mające na celu przyciągnięcie klientów
- Oferta muzeum to coś zupełnie innego niż produkty na rynku, ale w celu jej wypromowania można stosować nowoczesne techniki marketingowe
- Dziedzictwo kulturowe i rynek to dwie odrębne sfery i do funkcjonowania w ich ramach powinno się stosować zupełnie inne techniki promowania
- Dziedzictwo kulturowe i rynek to dwie odrębne sfery, więc kultury nie powinno się traktować jak towar i nie należy jej reklamować

**Źródło: Badanie pracowników**

### 3.3. Kanaly promocji

Sposoby prowadzenia promocji kształtowały się w ścisłym związku z możliwościami oferowanymi przez realia. Rozmówcy pamiętający okres PRL wspominają, że w tamtym okresie wykorzystywano przede wszystkim zaproszenia oraz plakaty. W latach 90. zaczęły się rozwijać media lokalne (prasa a później telewizja), które poszerzyły możliwości przekazywania informacji. Okres ostatnich lat to wzrastające znaczenie Internetu. Należy

zaznaczyć, że pojawienie się nowych kanałów komunikacyjnych nie oznacza odrzucenia starszych. Są one nadal wykorzystywane, jednak w mniejszym stopniu. Niektórzy rozmówcy uważają, że tradycyjne narzędzia promocji, np. plakaty, przestają odgrywać tak dużą rolę jak niegdyś, ponieważ coraz częściej seniorzy, do których adresowano komunikaty emitowane kanałami nie-cyfrowymi sprawnie poruszają się w Internecie. Facebook i poczta elektroniczna dają poza tym możliwości dotarcia do dokładnie tych osób, które są zainteresowane działaniami muzeum, czego nie dawały wcześniejsze – tradycyjne – techniki promocji.

**Tabela 7. Średnie oceny istotności kanałów informacyjnych dla promocji muzeów**

Kanał informacyjny	Organizator					
	Województwo/MKiDN	Powiat	Gmina/miasto	Osoba prawna	Osoba fizyczna	Ogółem
Prasa lokalna	4,83	4,83	4,54	4,13	4,20	4,50
Prasa ogólnopolska	4,40	4,00	3,83	4,25	4,25	4,07
Radio lokalne	4,83	4,80	4,58	4,29	4,25	4,56
Radio ogólnopolskie	4,40	4,00	3,91	4,67	3,50	4,10
Telewizja lokalna	4,83	4,00	4,77	4,17	4,00	4,44
Telewizja ogólnopolska	4,40	3,83	4,40	4,25	4,50	4,28
Strona internetowa Muzeum	5,00	5,00	4,79	4,89	5,00	4,90
Media społecznościowe	4,50	4,67	4,77	4,38	4,40	4,58
Plakaty/bannery/billboardy	4,33	4,67	4,38	4,43	5,00	4,53
Rozsyłanie ulotek, materiałów informacyjnych	4,00	4,17	4,43	4,71	4,83	4,44
Inne	4,00	---	4,67	4,50	5,00	4,50

**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Każde z wymienionych rodzajów mediów zostało ocenione przez muzea wysoko jako kanał promocji. Średnia ocen nie spadła poniżej 3,50 w pięciostopniowej skali, do tego, w przeważającej liczbie średnie oceny środków przekazu nie były niższe od 4,00. Jako najistotniejszy kanał zostały uznane bezspornie strony internetowe muzeów. We wszystkich grupach uzyskały one najwyższą możliwą ocenę. Najniższe oceny uzyskały:

- wśród muzeów wojewódzkich: ulotki oraz materiały informacyjne rozsyłane pocztą;
- wśród muzeów powiatowych: telewizja ogólnopolska;
- wśród muzeów gminnych/miejskich: prasa ogólnopolska;
- wśród muzeów organizowanych przez osoby prawne: prasa lokalna;
- wśród muzeów prywatnych: radio ogólnopolskie.

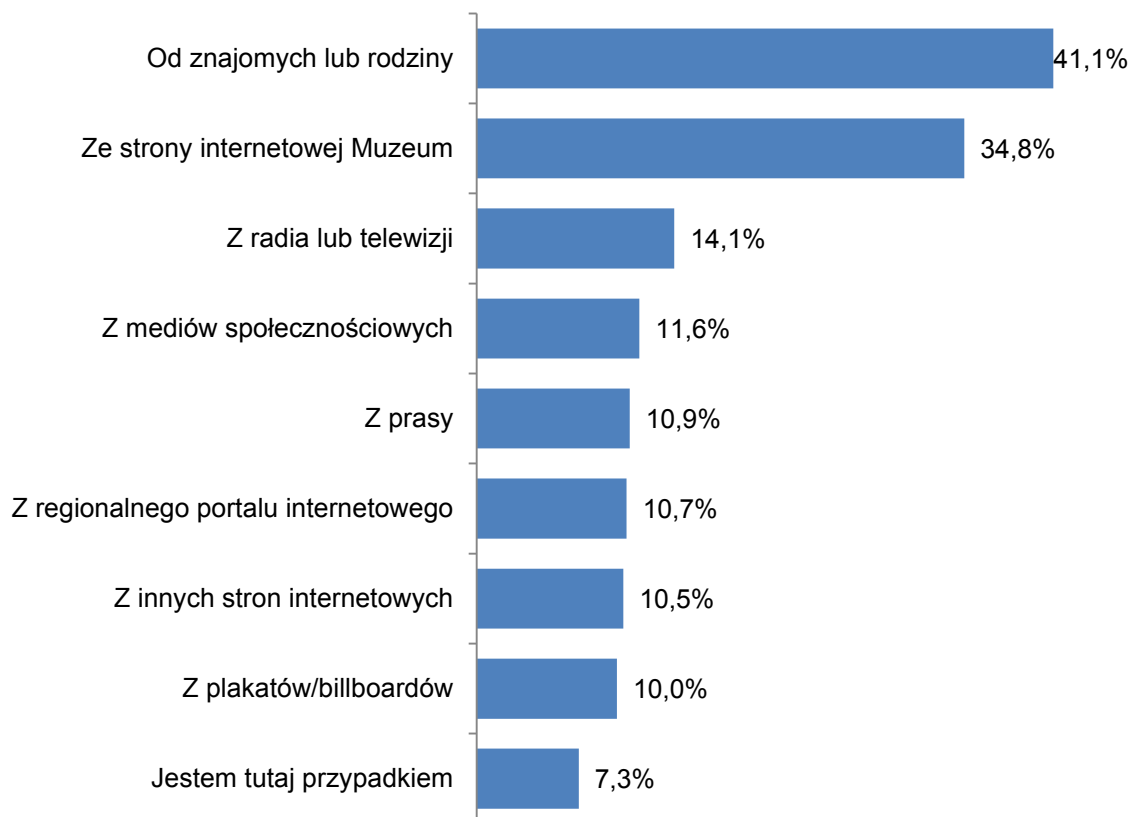
Dobór kanałów promocji jest uzależniony od wieku osoby zajmującej się komunikowaniem. Muzealnicy w starszym wieku są nieraz przekonani, że wystarczą tradycyjne środki. Wprowadzanie nowych technologii wiąże się z oswojeniem pracowników z nowymi narzędziami i ich możliwościami oraz z nowymi zasadami funkcjonowania. W niektórych instytucjach starsi pracownicy w przeszłości nie byli przyzwyczajeni do istnienia komórki odpowiedzialnej za komunikowanie. Wymagało to „dotarcia się” przez pewien czas i dopiero od niedawna pracownicy nauczyli się, że o swoich działaniach należy informować dział promocji. Promocja wymaga też nieraz poświęcenia ze strony muzealników. W jednym z muzeów pracownicy rozwożą swoimi prywatnymi samochodami ulotki do ośrodków turystycznych.



Rozmówcy zauważają, że istotne jest przywiązanie widza do muzeum. W ciągu lat pracy udało im się zbudować sieci zaprzyjaźnionych osób i instytucji, w tym szkół, do których wysyłają zaproszenia lub inne materiały promocyjne, jednak najskuteczniejsza jest w ich przypadku promocja szeptana, zaś zwłaszcza w przypadku szkół wysyłanie zaprzyjaźnionym nauczycielom oferty edukacyjnej.

Wysoka ocena przyznana stronom internetowym wskazuje na świadomość roli nowych mediów w strategiach promocyjnych. Do pewnego stopnia potwierdza to fakt, że 40 spośród 50 muzeów wypełniających kwestionariusze instytucjonalne prowadzi swoją stronę internetową. Należy dodać, że niektóre muzea dysponują swoimi kanałami RSS oraz rozsyłają cyklicznie newslettery zawierające informacje o ofercie.

**Wykres 19. Źródło wiedzy o ofercie muzeum.**



**Źródło: Badanie gości muzealnych**

Istotność strony internetowej jako źródła informacji potwierdzają odpowiedzi gości. Co prawda najpopularniejszym źródłem informacji o ofercie zwiedzanych muzeów są kręgi rodziny i znajomych, ale dla co trzeciego respondenta ważnym źródłem wiedzy są strony internetowe muzeów. Uczestnicy badania mogli zaznaczać więcej niż jedną odpowiedź, stąd nie sumują się one do 100%.

Wśród wskazań nieujętych w kwestionariuszu jako źródło informacji podawano fakt uczestnictwa w wycieczce zorganizowanej przez biuro podróży lub szkolnej.

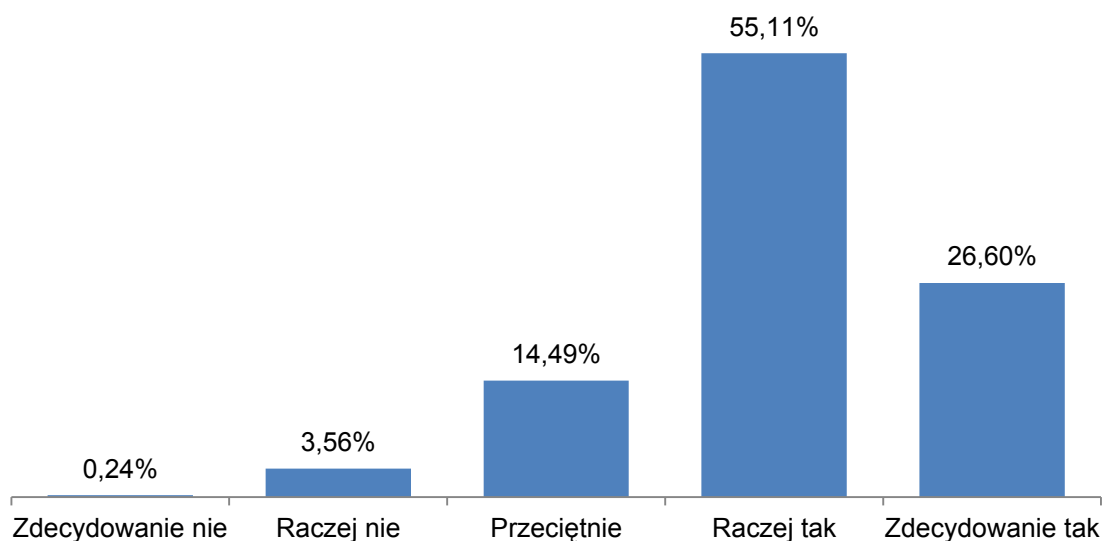
Zaczyna się zauważać, że nie wystarcza tylko prowadzić stronę internetową, ale musi ona spełniać określone cele. Musi być responsywna, atrakcyjna, nowoczesna.

Formą promocji przez Internet są także: wirtualne zwiedzanie, umieszczanie trójwymiarowych obiektów. Podsumowując analizę promocji w Internecie warto dodać, że jedno z muzeów prowadzi własny blog.

Rozmówcy zwracają uwagę, że na zasięg komunikatu wpływa ranga zbiorów. Jeśli muzeum dysponuje wyłącznie kolekcją poświęconą historii lokalnej działania promocyjne niekoniecznie wpłyną na wzrost popularno-

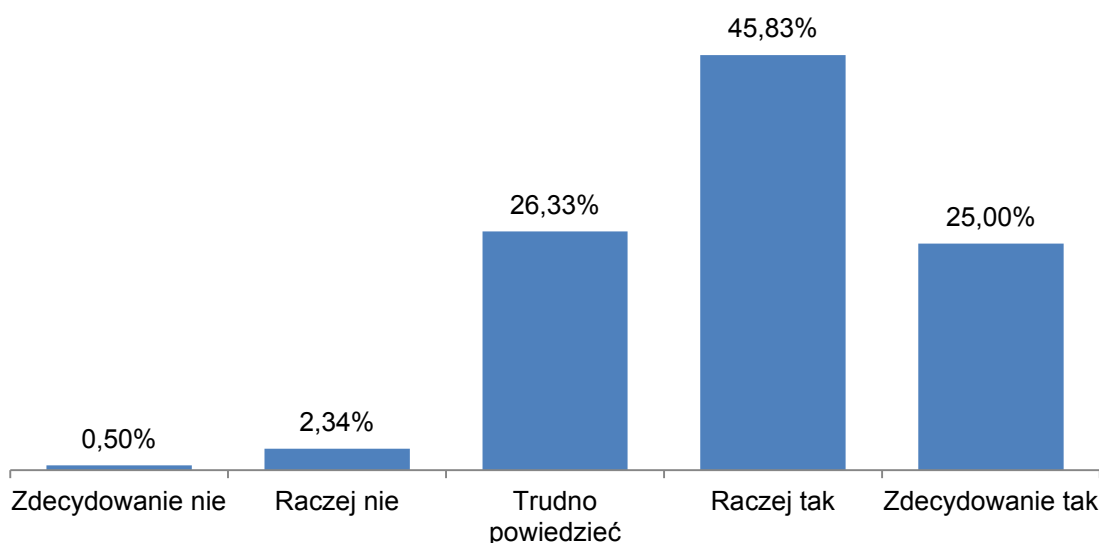


Wykres 20. Łatwość dostępu do informacji o ofercie muzeum (N=421)



Źródło: Badanie gości muzealnych

Wykres 21. Czy obecnie łatwiej znaleźć informacje dotyczące oferty muzeum w porównaniu z latami poprzednimi? (N=384)



Źródło: Badanie gości muzealnych

ści muzeum w skali krajowej. W przypadku zbiorów rozpoznawalnych w kraju lub zagranicą sukces aktywności związanej z promocją może być znaczny.

Czasami o frekwencji może świadczyć przypadek lub wykorzystanie nadarzającej się okazji. Obecne zainteresowanie twórczością Zdzisława Beksińskiego może generować wzrost zainteresowania zbiorami muzeum ze strony zwiedzających i mediów. Nieraz pomaga śledzenie wydarzeń medialnych:

*... gdzieś tam skradziono z Biblioteki Jagiellońskiej starodruki. No to myśmy przebudowali plan wystaw i mamy ponad 300 starodruków. Pokazaliśmy. Bo jak informacja w mediach lokalnych: starodruk, to ludzie od razu: „Gdzie? Aha, to nie to nie te, co ukradli, tylko to co jest w muzeum, pójdę zobaczyć”.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-01

Na popularyzację działania muzeum mają również wpływ działania nie związane ściśle ze zbiorami lub wystawiennictwem. Prowadzenie badań lub organizacja imprez może również zbudować zainteresowanie wokół instytucji.

Badanie zmienności muzeów w obszarze rynkowym wymagało także analizy dostępu do informacji, które jest sposobem pomiaru praktyk promocyjnych. Goście biorący udział w ankiecie wypowiedzieli się w przychylnym tonie.

Czterech na pięciu respondentów uważa, że informacje o ofercie muzeum są łatwo dostępne (Wykres 20), przy czym trzech na pięciu uważa także, że informacje te obecnie łatwiej znaleźć w porównaniu z poprzednimi latami (Wykres 21). Wskazuje to na stałe ulepszanie działań promocyjnych, przynajmniej w zakresie docierania do odbiorców. Być może wiąże się to właśnie ze wzrostem wykorzystania Internetu i mediów społecznościowych w przekazywaniu informacji.

### 3.4. Marketing lokalny

Na terenie województwa znajdują się obiekty uznawane za ważne, i z tego powodu wykorzystywane w działaniach promocyjnych samorządów. Należą do nich obiekty zabytkowe, muzea lub dziedzictwo przyrodnicze. W przypadku muzeów istotną rolę odgrywają ich siedziby lub zbiory. Muzeum Zamek w Łańcucie stanowi element materiałów promocyjnych Urzędu Marszałkowskiego, ale swoją tożsamość budują w oparciu o wizerunek tegoż muzeum również miasto Łańcut i powiat łańcucki. Fotografie zamku znajdują się na stronach internetowych jednostek samorządu terytorialnego.

**Tabela 8. Ocena wykorzystania muzeum w marketingu lokalnym**

Pytanie		Organizator					
		Województwo/ MKiDN	Powiat	Gmina/ Mias to	Osoba prawna	Osoba fizyczna	Ogółem
Władze lokalne traktują nasze Muzeum jako instytucję, którą można pochwalić się z zewnątrz	$\bar{X}$	4,42	4,58	4,68	3,75	3,83	4,48
	N	38	33	71	16	6	164

**Źródło: Badanie pracowników**

Silne przekonanie o promocyjnym charakterze działalności występuje w przypadku muzeów samorządowych. Ich pracownicy stwierdzają, że władze lokalne traktują te instytucje jako element marketingu lokalnego. Zauważalne jest to przede wszystkim w muzeach gminnych.

Miejsce i rola muzeów w marketingu lokalnym są uzależnione od wielu czynników. Można do nich zaliczyć rangę zbiorów muzeum, jego aktywność promocyjną, aktywność promocyjną samorządu, relacje muzeum z samorządem, kształtu dokumentów strategicznych oraz samą świadomość urzędników. Wśród części rozmówców panuje przekonanie, że kultura jest zawsze na końcu jeżeli chodzi o finansowanie. Stwierdzają oni, że władza przypomina sobie o muzeum przed wyborami lub gdy jej przedstawiciele chcą je odwiedzić z gośćmi urzędu. Jest to standardowy sposób budowania wizerunku samorządu, występujący bez względu na jego szczebel. Zarówno na poziomie województwa, jak i gminy ich przedstawiciele zapraszają swoich gości, czy to będących reprezentantami innych – polskich lub zagranicznych – samorządów, czy też innego rodzaju grupami, na wizytę do muzeum.

Do bardziej zaawansowanych form współpracy w ramach marketingu terytorialnego należy powierzenie muzeom działań z zakresu informacji turystycznej. Muzea są też poważniej traktowane w tych regionach, gdzie istotną rolę jako źródło dochodu odgrywa turystyka. W tej sytuacji jednostka samorządu chętniej umieszcza taką instytucję kultury w strategiach rozwoju. Ten etap rozważań można podsumować obserwacją jednego z rozmówców dotyczącą relacji muzeum z jednostką samorządu:

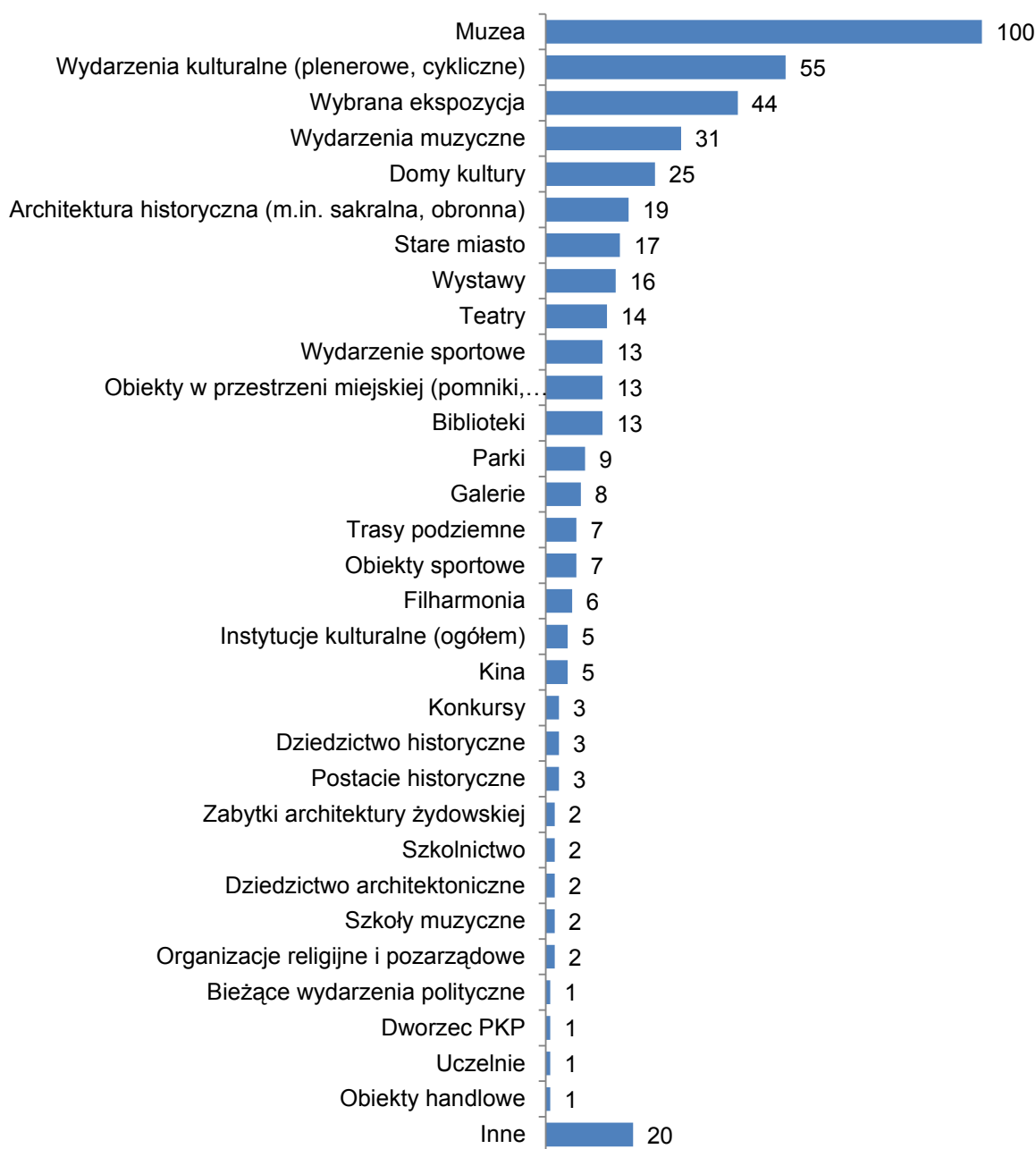
...cały czas brakuje solidnego podejścia do promocji. Do promocji miasta... powiat to trudniej promować, bo – co to jest powiat? Nikt nie przyjeżdża do jakiegoś powiatu, a nawet nie wie, jaki to jest powiat, prawda? Województwo już tak...

Dyrektor, Muzeum-02-01

Okazuje się więc, że na marketing terytorialny ma wpływ również rodzaj jednostki samorządu terytorialnego.

Aby upewnić się, czy potencjał muzeów w marketingu terytorialnym jest zjawiskiem ugruntowanym w przekonaniu nie tylko muzealników ale również osób spoza instytucji, gościom odwiedzającym siedem badanych muzeów zadano pytania dotyczące możliwości wykorzystania rozmaitych obiektów w promocji miast.

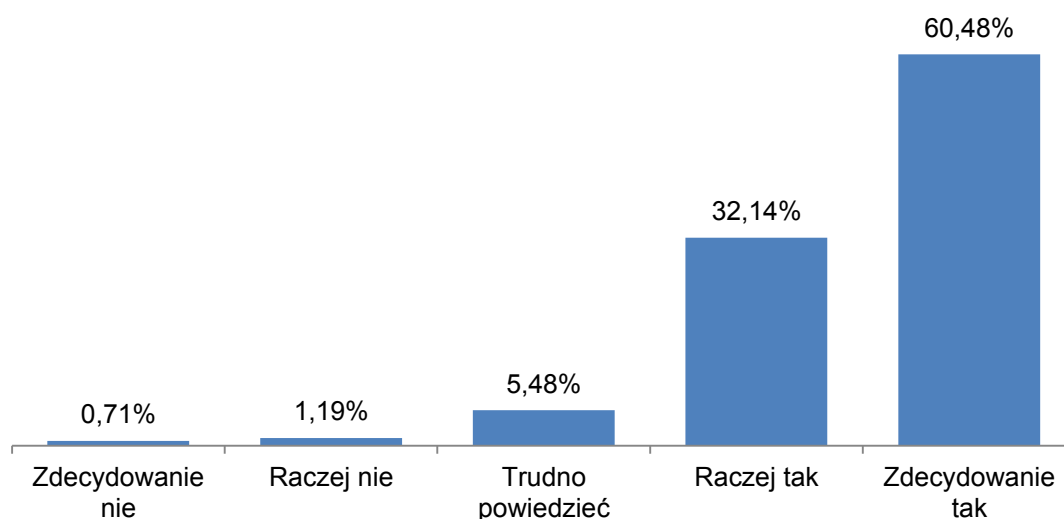
**Wykres 22. Elementy, które można wykorzystać w promocji miast podkarpackich (pytanie otwarte)**



Źródło: Badanie gości muzeów

Muzea okazały się mocnym elementem potencjalnych działań promocyjnych miast. 100 wskazań dotyczyło ogólnie tych instytucji zaś 44 wybranych ekspozycji zwiedzanego muzeum. Jako wartościowe w kontekście promocji wskazywano także wydarzenia kulturalne i stricte muzyczne. Pozostałe instytucje kulturalne (domy kultury, galerie, biblioteki) wskazywano dużo rzadziej. Fakt częstszego wskazywania muzeów może być co prawda interpretowany miejscem przeprowadzania badania, niemniej jednak różnica jest na tyle duża, aby uznać je za mocny element marketingu miejsc.

**Wykres 23. Czy muzeum można wykorzystać w promocji miasta (N=420)**



**Źródło: Badanie gości muzeów**

Poprzednią interpretację potwierdza rozkład odpowiedzi na kolejne pytanie, w którym o możliwość wykorzystania muzeów w promocji miast zapytano bezpośrednio. Ponad 90% respondentów uważa, że badane muzea mogą być wykorzystane w marketingu miejsc.

### 3.5. Konkurencja w polach kultury

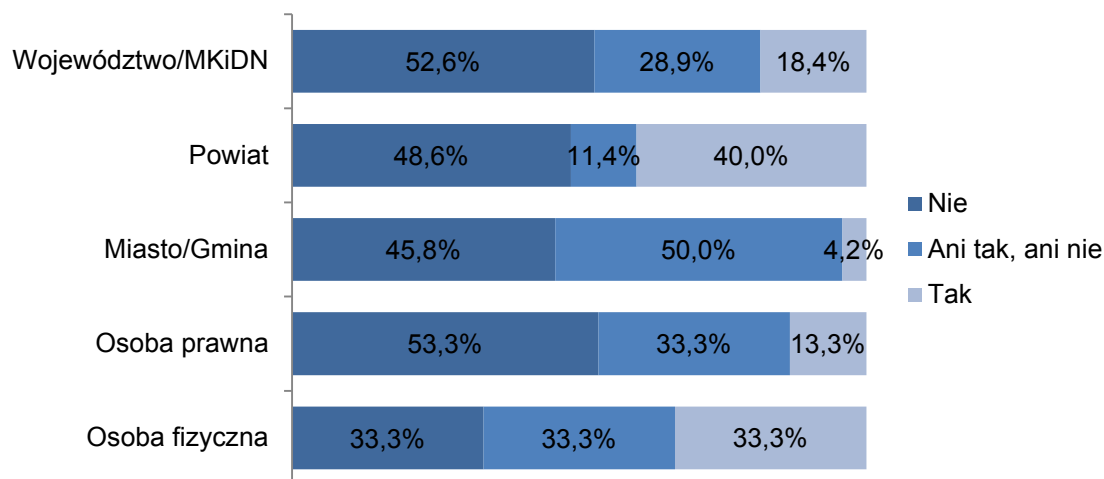
Muzealnicy w zdecydowanej większości zaprzeczają istnieniu konkurencji między instytucjami w których pracują. Warto jednak przyjrzeć się tej kwestii uwzględniając typ muzeum jak również staż pracy (a zatem i wiek) respondentów (Wykres 24 i 25).

Myślenie w kategoriach konkurencyjnych najmocniej uwidacznia się wśród pracowników muzeów organizowanych przez powiat. Z kolei najbardziej krytycznie w tym względzie wypowiadają się pracownicy muzeów wojewódzkich i prowadzonych przez osoby prawne. Być może jest to związane z mocniejszym akcentem kładzionym na „tradycyjne” zadania muzeum, a więc stawianie w centrum uwagi zbiorów.

O ile ponad połowa osób o stażu pracy powyżej 5 lat stanowczo odrzuca traktowanie innych muzeów podkarpackich w kategoriach konkurencji, tak grupa o najkrótszym stażu pracy nie jest już tak jasno określona w tej materii. Zdecydowana większość respondentów uważa więc że konkurencji nie ma bądź nie jest w stanie zająć stanowiska.

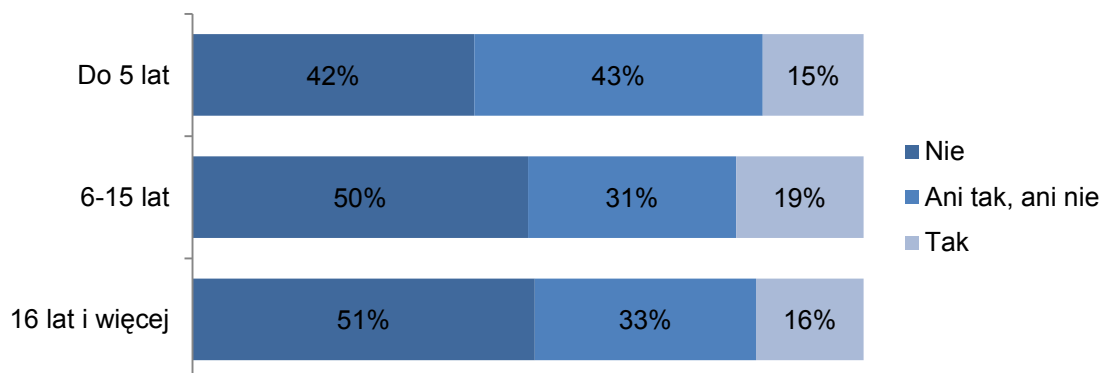
Analizując wywiady można znaleźć uzasadnienia takiego postrzegania rzeczywistości. Muzealnicy używają tutaj dwóch kryteriów: rynkowego oraz unikatowości kolekcji. Pierwszy z wyznaczników opiera się na zaprzeczeniu traktowania oferty muzeum w kategorii towaru i przyciąganiu klienta ceną:

**Wykres 24. Czy inne muzea na terenie województwa podkarpackiego można traktować jako konkurencję (z perspektywy instytucji, N=166)?**



**Źródło: Badanie pracowników**

**Wykres 25. Czy inne muzea na terenie województwa podkarpackiego można traktować jako konkurencję (z perspektywy wieku, N=157)?**



**Źródło: Badanie pracowników**

*Nie spotkałem się z sytuacją, że muzea w Polsce ścigają się ze sobą pod kątem cen biletów. Bo muzeum w [mieście D.P.] może mieć za wejście, to jest sytuacja teraz abstrakcyjna, wymyślona na potrzeby rozmowy tu i teraz. My mamy bilety po 20 zł od osoby, a muzeum w Szczecinie ma bilety po 60 zł od osoby i teraz ponieważ muzeum w Szczecinie chce mieć więcej osób, no to teraz schodzi z ceny i też ma po 20 zł, więc jesteśmy konkurencyjni, ale to tak nie działa.*

Dyrektor, Muzeum-03-01

W przypadku unikatowości kolekcji muzealnicy, bez względu na organizatora, wskazują, że warunkiem traktowania innego muzeum jako konkurencji jest równoważność zbiorów:

*B: A jak Pani traktuje inne muzea, które funkcjonują w pobliżu? Czy to jest konkurencja?*

*R: Nie. Nie, absolutnie. Absolutnie. Każde muzeum jest odrębnością. Bo takie eksponaty, które ja mam, to drugie muzeum nie ma. A to, które drugie muzeum ma, to ja nie mam. Bo to jest miejscowe i... może być podobne, może się tam niektóre... mogą się niektóre pokrywać, ale nawet i w [sąsiedniej miejscowości D.P.] byłam w skansenie, no to, co ja mam, to widziałam, że oni tam nie mają, a to co oni mieli, to ja znów nie mam.*

B: Czyli konkurencja by była, gdyby muzea miały takie same [zbiory D.P.]?

R: Takie same tak. To by była konkurencja, ale taki cud się nie stanie. Każde muzeum jest inne.

Kustoszu, Muzeum-10-01

Zaprzeczenie istnienia konkurencji nie oznacza, że w polu kultury jej nie ma. Muzealnicy wskazują inne zjawiska ją tworzące. Pojawia się w odniesieniu do tego pojęcia zdrowej konkurencji:

*To znaczy przygotowanie jak najlepszych programów. Przygotowanie jak najlepszych ofert, tworzenie pewnych wzorców do których by się można było odnosić. I mówiąc konkurencja, zdrowa, mam na myśli coś takiego. Tworzenie pewnych wzorców, pewnych norm postępowania czy też norm działań które można by przenosić na grunt. Nie dokonywać kalki, ale dokonywać modyfikacji własnej działalności pod wpływem lepszych rozwiązań. bo... myślę sobie, że absolutnie błędnym jest założenie, że jesteśmy najlepsi, tak? W ogóle... nie mówię o muzeum, mówię ogólnie, każde muzeum powinno... Nie ma czegoś takiego jak „powinno”. Muzea tworzą pewną wspólnotę. Poszłabym dalej, tworzą rodzinę, tak? i w tym wypadku ważne jest wsparcie wzajemne, natomiast nie konkurencja. Jeżeli ktoś nas postrzega jako konkurencję, to jest najgorsze możliwe... traktowanie instytucji, czy też pracowników instytucji. Owszem, ja się będę posługiwała dużym słowem „instytucja”, ale naprawdę tworzą ją ludzie. Konkretni ludzie, którzy tworzą określone programy i określone normy działań... normy przyjmują, nowe formy działań wprowadzają i ważne jest to, żeby móc się... móc ze sobą współpracować em... bez względu na wielkość muzeum, bez względu na rangę muzeum, ale współpraca jest najważniejsza. Bo ona prowadzi do tego, żeby te muzea były jeszcze bardziej dostępne, jeszcze lepiej odbierane przez y... przez turystów, jeszcze lepiej odbierane w ogóle przez społeczeństwo.*

Edukator, Muzeum-09-02

Interesujące jest również podejście do samej obecności innych instytucji muzealnych w tej samej miejscowości. Niektórzy rozmówcy wyrażają przekonanie, że pojawienie się nowych muzeów może skutkować zwiększeniem ruchu turystycznego, a co za tym idzie dopływ gości do wszystkich instytucji.

Jeśli muzea nie konkurują ze sobą, warto również ustalić, jakie jest ich podejście do innych instytucji kultury. Poniższa tabela zestawia wyniki pytania o stopień utożsamienia się z pytaniami dotyczącymi traktowania tych organizacji w kontekście konkurencji i współpracy.

**Tabela 9. Ocena relacji z innymi instytucjami na osi konkurencja-współpraca (średnia, 1-5)**

Pytanie		Organizator					
		Województwo	Powiat	Miasto/gmina	Osoba prawna	Osoba fizyczna	Ogółem
Inne instytucje kulturalne są konkurencją	$\bar{X}$	2,54	2,79	2,53	2,44	3,00	2,59
	N	37	33	70	16	6	162
Instytucje kulturalne naszej miejscowości współpracują ze sobą	$\bar{X}$	2,18	2,44	2,25	2,31	2,67	2,29
	N	38	32	68	16	6	160

**Źródło: Badanie pracowników**

Jak się okazuje, muzealnicy podkarpaccy także innych instytucji kultury nie traktują w charakterze konkurencji, ale też nie są silnie przekonani o występowaniu współpracy między różnymi instytucjami kulturalnymi. Oznaczać to może, że instytucje kultury na terenie województwa podkarpackiego funkcjonują we względnej izolacji. Zaprzeczają temu jednak wypowiedzi muzealników, które będą omawiane w kolejnych rozdziałach.

Inne instytucje kultury są, podobnie jak muzea, ocenia ze względu na to, co mogą oferować, czyli do kina, teatru lub domu kultury widz przychodzi w innych celach niż do muzeum. Nie budzi to sytuacji konfliktowych. Problem natomiast może stwarzać organizowanie imprez w tym samym czasie, co wymaga od gościa wyboru. W przypadku muzeów odnosi się to bezpośrednio do Nocy Muzeów, jeśli bowiem potencjalny zwiedzający zdecyduje się od-

wiedząc podczas niej muzea w Rzeszowie to może mu się nie udać wizyta w innych miejscowościach. Stąd np. Muzeum Historyczne w Sanoku nie bierze udziału w Nocy Muzeów, lecz w odbywającej się w innym terminie imprezie Noc Kultury Galicyjskiej. W przypadku zaś pokrywania się terminów wydarzeń podjęte zostały na poziomie miast i województwa starania mające na celu stworzenia kalendarza imprez, który ma ułatwić planowanie działań.

### 3.6. Popularyzacja a merytoryka

Ostatni problem związany z komercjalizacją sfery kultury łączy się z wzbudzeniem zainteresowania widza „za wszelką cenę”, co łączy się z umasowieniem i „amerykanizacją” kultury, co budziło obawy np. Jeana Claire’a (2009).

W opiniach niektórych rozmówców praca naukowa traci na znaczeniu. Według nich w celu przyciągnięcia widza stawia się na masowość wystaw, organizuje się wystawy efektowne, wręcz efekciarskie, ale dość słabo przygotowane od strony merytorycznej i – co jest dość zaskakujące – edukacyjnej. Reprezentanci omawianej grupy stwierdzają, że jest to wynik zmian w finansowaniu. Naukowość traci na znaczeniu, bo muzea muszą zarabiać na utrzymanie, walczyć o klienta, co zmusza je do wchodzenia w obszary zajmowane dotąd przez domy kultury:

*[Musimy, D.P.] skądś pozyskać i pieniądze, bo każą nam się utrzymywać, bo zawsze w PRL-u i tak dalej i później jednak kultura była dofinansowywana i muzea nie musiały na siebie zarabiać, a teraz muszą zarabiać, więc ten spadek, jak już powiedziałam, merytoryki i tak dalej, wynika też z potrzeby no zdobywania funduszy. Wobec tego robi się zajęcia dla dzieci, jak Pani sobie przejdzie przez [miasto D.P.] to BWA robi zajęcia dla dzieci, każdy dom kultury, biblioteka robi i te dzieci wrywamy sobie po prostu nawzajem. Prześcigamy się w tym co będzie bardziej atrakcyjne. I bardzo często się robi zajęcia, które że tak powiem samych pracowników muzeów degustują, bo nie są związane z muzeum.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-03–04

Rozmówca był przedstawicielem starszego pokolenia muzealników podkarpackich, stąd warto tę kwestię porównać między osobami o różnym stażu pracy.

Pracownicy bez względu na staż pracy za najważniejsze w narracji przewodnika uważają dostosowanie narracji do poziomu słuchaczy. Jest to jedyny aspekt, który również we wszystkich przypadkach wzrósł w porównaniu

**Tabela 10. Ocena znaczenia poszczególnych elementów narracji przewodnika**

Aspekt narracji przewodnika	Do 5 lat			6-15 lat			16 i więcej		
	Średnia	2004-2013	Różnica	Średnia	2004-2013	Różnica	Średnia	2004-2013	Różnica
Merytoryka	3,94	3,91	0,03	3,82	3,88	-0,06	4,07	4,23	-0,16
Dostosowanie narracji do poziomu słuchaczy	4,03	3,38	0,65	4,02	3,98	0,04	4,20	4,19	0,01
Urozmaicenie narracji anegdotami i ciekawostkami	2,72	2,86	-0,14	2,91	2,80	0,11	2,33	2,45	-0,17
Wykorzystanie pomocy (np. eksponatów, ilustracji)	2,59	2,90	-0,31	2,64	2,75	-0,11	2,41	2,75	-0,24
Wykorzystanie nowoczesnych technologii multimedialnych	1,89	1,90	-0,01	1,64	1,70	-0,6	2,12	2,19	-0,07

Źródło: Badanie pracowników



z latami 2004–2013. O ile merytoryka również we wszystkich przypadkach uzyskała drugą pod względem wysokości średnią ocenę, to muzealnicy o dłuższym stażu uważają że ten aspekt uległ pogorszeniu, przy czym dobitniej na to pogorszenie wskazują pracownicy o najdłuższym stażu. Paradoksalnie okazuje się również, że oprócz pracowników o stażu 6–15 lat, którzy lepiej oceniają obecny aspekt urozmaicenia narracji, pozostali uważają, że uległ on pogorszeniu. Również wykorzystanie pomocy i nowoczesnych technologii jest oceniane obecnie gorzej. Można postawić hipotezę, że wśród muzealników nastąpił przesyt nowymi technologiami.

W rozważaniach nad problemem obniżenia merytoryki należy również uwzględnić perspektywę gości muzealnych. Opierając się na dotychczasowych informacjach należy ustalić, czy takie obniżenie rzeczywiście nastąpiło. Respondentom zadano cztery pytania odnoszące się do relacji między merytoryką wystaw a elementami ułatwiającymi popularyzację zbiorów.

**Tabela 11. Relacja między pochodzeniem gości muzealnych a oceną zmian w narracji muzealnej (N=379, skala 1-5)**

Pytanie		Pochodzenie			
		Lokalne	Województwo	Polska lub zagranica	Ogółem
Muzeum w coraz mniejszym stopniu przywiązuje do naukowości wystaw	$\bar{X}$	2,23	2,32	2,31	2,28
	N	152	137	96	385
W działaniach Muzeum miejsce wiedzy naukowej coraz częściej zajmują anegdoty i słabo poparte faktami ciekawostki	$\bar{X}$	2,60	3,01	2,85	2,81
	N	148	137	88	373
Miejsce szczegółowych informacji coraz częściej zajmują pobieżne opisy	$\bar{X}$	2,61	2,85	2,90	2,77
	N	149	135	91	375
W muzeum w przekazywaniu wiedzy coraz większą rolę odgrywają multimedia	$\bar{X}$	3,72	3,92	3,72	3,79
	N	150	135	94	379

**Źródło: Badanie własne**

Respondenci nie są skłonni potwierdzać wzrostu narracji popularnej. Niemniej jednak goście z obszaru województwa podkarpackiego i spoza niego swoją identyfikację z wymienionymi w tabeli twierdzeniami wyrazili mocniej w porównaniu ze zwiedzającymi lokalnymi. Najwyższy stopień zgodności wystąpił w odniesieniu do oceny wzrostu udziału multimediów w przeżywaniu wiedzy, przy czym najwyższe wskazanie jest zauważalne wśród respondentów z obszaru województwa.

Dalsza analiza pozwoliła ustalić, że istnieje zależność statystyczna między pochodzeniem respondenta a jego opinią dotyczącą wzrostu anegdot i ciekawostek w narracji muzealnej. Osoby pochodzące z obszaru województwa podkarpackiego częściej wskazują na taką zależność w porównaniu z gośćmi lokalnymi (Test Kruskala-Wallisa,  $p=0,012$ ).

Także różnice ocen między typem gościa muzealnego a jego przekonaniem o spadku naukowości w narracji muzealnej nie są znaczne, wyłączony przekonanie o zwiększeniu udziału anegdot oraz pobieżnych opisów. Jest to widoczne zwłaszcza w przypadku najmłodszych uczestniczek badania.

Pogłębiona analiza pozwoliła ustalić, że zależności między typem gościa a przekonaniem o zanikaniu wiedzy naukowej w działaniach muzealnych oraz o zastępowaniu szczegółowych informacji pobieżnymi opisami są istotne statystycznie (Test Kruskala-Wallisa). Kobiety w wieku licealnym wyrażają bardziej zdecydowane przekonanie o zastępowaniu wiedzy naukowej anegdotami i ciekawostkami w porównaniu z kobietami w wieku 41–50 lat i wykształceniu zawodowym ( $p=0,012$ ), młodymi mężczyznami ( $p=0,004$ ) oraz ze starszymi kobietami ( $p=0,001$ ). Podobnie, w przypadku przekonania o coraz częstszym pojawianiu się pobieżnych opisów w miejsce szczegółowych narracji, wystąpiła statystycznie istotna różnica w porównaniu z ocenami kobiet w średnim wieku ( $p=0,010$ ), z młodymi mężczyznami ( $p=0,002$ ) oraz starszymi kobietami ( $p<0,001$ ). Wyniki te mogą sugerować,

**Tabela 12. Relacja między typem gości muzealnych a oceną zmian w narracji muzealnej (N=360, skala 1-5)**

Pytanie		Kobiety, 41-50 lat, wyższe zawodo- we	Kobieta, poniżej 20 lat, gimna- zjalne	Mężczy- zna, 31- 40 lat, wyższe	Kobieta, 51-60 lat, wyższe	Ogółem
Muzeum w coraz mniejszym stopniu przywiązuje do naukowości wystaw	$\bar{X}$	2,27	2,33	2,38	2,31	2,31
	N	116	40	95	111	362
W działaniach Muzeum miejsce wiedzy naukowej coraz częściej zajmują anegdoty i słabo poparte faktami ciekawostki	$\bar{X}$	2,82	3,33	2,75	2,56	2,78
	N	113	39	92	110	354
Miejsce szczegółowych informacji coraz częściej zajmują pobieżne opisy	$\bar{X}$	2,78	3,25	2,72	2,50	2,73
	N	112	40	94	110	356
W muzeum w przekazywaniu wiedzy coraz większą rolę odgrywają multi-media	$\bar{X}$	3,80	3,77	3,86	3,65	3,77
	N	114	39	96	111	360

**Źródło: Badanie własne**

że w kontaktach z młodzieżą, przewodnicy i edukatorzy ograniczają narrację naukową w celu dostosowania do potrzeb młodszych gości i zainteresowania ich ofertą muzeów. Starsi goście nie zauważają takiej zależności. Oznacza to konieczność przekształcenia hipotezy i stwierdzenia, że muzea zmieniają narrację, ale jedynie w odniesieniu do młodszych grup gości.

### 3.7. Podsumowanie: kryteria sukcesu

Na podstawie zebranych materiałów trudno jest mówić o twardych regułach rynkowych funkcjonujących w polu podkarpackiej kultury. Faktem jest występowanie wielu elementów, które mogą sugerować występowanie rynku komercyjnego: konieczność podejmowania ryzyka, wynikająca z niewystarczającego finansowania i nieobliczalnego zachowania turystów i innych kategorii gości, podejmowanie działań promocyjnych i ich monitoring, wyodrębnianie pracowników odpowiedzialnych za nie, niemniej jednak inne czynniki wskazują na specyfikę tego pola. Po pierwsze: znaczna część jego aktorów mimo wszystko otrzymuje dofinansowanie. Jest to coraz trudniejsze, dotacje się zmniejszają, niemniej jednak pewne zabezpieczenie finansowe istnieje. W tej kwestii – bazując na wypowiedziach – należy przypuszczać, że sytuacja będzie ulegać pogorszeniu.

Po drugie, działania promocyjne są podejmowane nie w celu przekonania za wszelką cenę potencjalnego klienta, że oferta konkurencji jest gorsza lecz w poszanowaniu potrzeb tejże konkurencji, stąd pomysły planowania kalendarza wydarzeń uniemożliwiający pokrywanie się imprez organizowanych przez różne instytucje kultury. Monitorowanie działań promocyjnych jest wyrazem świadomości i pozwala na dobór najlepszych dostępnych technik. Choć nieraz dobór tych technik, jak również forma prowadzonych działań promocyjnych jest krytykowana wewnętrznie przez innych pracowników muzeów.

Po trzecie, przydzielanie zadań związanych z promocją jest wyrazem przekonania, że obecnie jest to obowiązek, niemniej jednak sposób przydzielania tych zadań można interpretować jako poruszanie się między koniecznością a możliwościami, stąd przekazywanie zadań promocyjnych pracownikom wykonującym wcześniej inne funkcje, jak również niski odsetek osób oddelegowanych wyłącznie do nich oraz nie mających faktycznego wykształcenia kierunkowego (np. public relations, marketing i zarządzanie).

Wzrost znaczenia działań promocyjnych jest wynikiem włączenia się w mechanizm wolnego rynku i przejęcie wielu wzorów z krajów kapitalistycznych, niemniej jednak brak koncentracji wyłącznie na zysku finansowym świad-

czy o przyjęciu europejskiego modelu w zarządzaniu kulturą. Świadczą o tym wypowiedzi większości respondentów zapytanych o kryteria sukcesu muzeum. Na ich podstawie można wyodrębnić cztery takie jego wskaźniki:

- frekwencja, ale nie za wszelką cenę, ważne jest zachowanie wartości, które się łączą z instytucją muzeum;
- powiększenie kolekcji;
- nagrody, zwłaszcza Sybilla;
- szacunek w środowisku, odzwierciedlający się np. w zapraszaniu pracowników muzeum na konferencje, seminaria, spotkania w roli ekspertów.

Zysk pojawia się w narracjach jako czynnik dobrze widziany, ale w zestawieniu z innymi wyznacznikami jest odsuwany na dalszy plan.

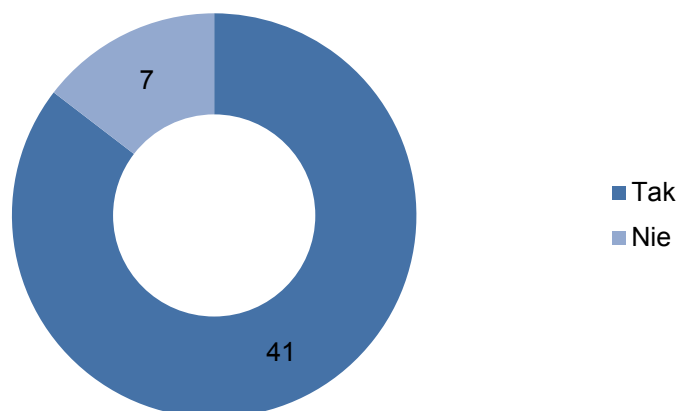
## 4. ROSNĄCE ZNACZENIE EDUKACJI

*Wydaje mi się, że takie muzeum jak [nasze D.P.] jest edukacyjnym z zasady, że wszystko co turysta zwiedza, co widzi zwiedzając [muzeum], go edukuje.*

### 4.1. Znaczenie edukacji w całokształcie działań muzeum

Rozmówcy zakres aktywności edukacyjnych w całokształcie działań muzeum interpretują w sposób względnie jednoznaczny, głównie jako obszar interakcji z dziećmi i młodzieżą. Wśród wszystkich wypowiedzi raz jedynie pojawiło się wyartykułowane wprost przekonanie, że muzeum pełni rolę edukacyjną z zasady, co tworzy pewne kontinuum działań edukacyjnych. W zdecydowanej większości badanych muzeów, bo w czterech na pięciu, edukacja wykracza poza oprowadzanie (Wykres 26), co oznacza, że w instytucjach tych są prowadzone przynajmniej lekcje muzealne lub warsztaty.

Wykres 26. Czy muzeum prowadzi działania edukacyjne wykraczające poza oprowadzanie (N=48)



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Część rozmówców mówiąc o edukacji rozszerzała kategorię adresatów tych działań, obejmując wszelkie możliwe kategorie gości, począwszy od przedszkolaków a skończywszy na studentach uniwersytetów trzeciego wieku.

W narracjach muzealników podkarpackich działalność edukacyjna jest zakorzeniona w pracowniach oświatowych, które funkcjonowały w większych muzeach już w okresie PRL, ale zakres działań edukacyjnych, wykraczających poza oprowadzanie i lekcje muzealne zaczął się rozszerzać na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. W zasadzie już od lat 90. XX wieku zauważalne jest otwieranie się muzeów na coraz to nowe grupy odbiorców. Niektóre muzea rozpoczęły organizację nowoczesnych działów edukacyjnych jeszcze w drugiej połowie lat 90., ale są na Podkarpaciu również takie, które łączą to zjawisko z ostatnią dekadą. Wcześniej, około 15 lat temu, taka nietypowa dla nich forma pojawiała się sporadycznie, przyjmowała jednak formę odczytów prowadzonych w szkołach lub innych instytucjach.

Jeszcze w latach 90. uważano, że do muzeum powinien przyjść jedynie widz świadomy, odpowiednio przygotowany, jednak już w tej samej dekadzie w niektórych podmiotach zaczęto akceptować dzieci jako adresatów działań muzealnych. Obecnie zauważalne jest dostosowanie praktyk edukacyjnych do zasad uczenia się przez całe życie.

Bezpośrednie powiązanie edukacji z dziećmi lub młodzieżą tłumaczyć może fakt, że sama idea prowadzenia lekcji muzealnych nasuwa proste skojarzenia z edukacją szkolną, ale też samo zapoczątkowanie praktyk tego typu może być nieraz wynikiem kontaktów z nauczycielami. W muzeach, które pierwotnie koncentrowały się na tradycyjnym oprowadzaniu propozycje prowadzenia zajęć poszerzających wiedzę o regionie były wysuwane właśnie ze strony szkoły.

*Mam taki cykl tutaj. Pani [...] nauczycielka ze szkoły naszej podstawowej zaproponowała, żebym zrobiła sobie taki program, gdzie od pierwszej klasy do szóstej, żebym mogła... lekcje prowadzić [...] uzgodniłam po prostu w szkole, jakie tematy, w której klasie mają być, o czym mamy rozmawiać. Odrębnie jest.. są warsztaty. Pierwsza klasa to ma chleb, no po prostu, no o żniwach, o zasiewie, jak to te urządzenia im pokazuję, jak żarna tam są też i jak się chleb dawniej piekło, wytłumaczę. Pytam dzieci, czy widziały jak się chleb piecze, no to takie... takie kontaktowe musi być, bo inaczej to nie można, tak tylko swoje powiedzieć, tylko dzieci się też trzeba coś pytać, żeby wiedzieć, jak oni to przyswajają, bo ja pedagogiem nie jestem, no i muszę to jakoś inaczej kombinować. A w szóstej. klasie to mamy w plenerze. To jest w tym plenerze to tak omawiałam, omawiam, co było w XIX wieku, gdzie się co mieściło, jak wyglądało. Na podstawie tych fotografii, które tam są no i na podstawie opowiadania... mniej więcej nałożone mam mapę obecną na austriacką.*

Kustosze, Muzeum-10-01

Muzea dysponują zazwyczaj listą tematów lekcji. Niektóre, jak w przytoczonej wypowiedzi, są powiązane z ekspozycją stałą, ale kolejne tematy są przygotowywane przy okazji organizacji ekspozycji czasowych. W niektórych miastach coraz częściej pojawiają się ze strony nauczycieli prośby o organizację specjalnych lekcji, nie powiązanych nawet z profilem muzeum, co stanowi nieraz wyzwanie dla kadry muzeów, ale jest ono podejmowane.

Pomimo akceptacji działań edukacyjnych można zauważyć konieczność odnoszenia się muzealników do różnych ram określających zakres działań oraz ich hierarchię. Nieraz więc z przyczyn niezależnych edukacja jest przesuwana na dalsze miejsca. Zauważalne to jest w mniejszych muzeach:

*...jak przyjdzie np. kontrola to ich bardziej interesują sprawy te ustawowe, czyli gromadzenie, opracowywanie [...] prawda, kartoteki naukowe.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-01

Wnioskować można z tego, że wśród wielości „znaczących innych” to organy administracyjne stanowią najważniejszy punkt odniesienia, co w pewnym sensie zaprzecza podejściu rynkowemu, gdzie to gość stoi w centrum uwagi.

Według większości rozmówców działania edukacyjne stają się coraz bardziej istotne i jednocześnie coraz bardziej zauważalne na tle działań ukierunkowanych na organizację wystaw. Jeden z dyrektorów reprezentujący podejście zakorzenione bezpośrednio w konstruktywizmie potwierdza, że edukacja jest obecnie na pierwszym miejscu wśród praktyk instytucji, w przeciwieństwie do „starego” muzealnictwa w myśl którego to wystawa była najważniejsza. Potwierdzają to również wyniki ankiety przeprowadzonej wśród pracowników muzeów podkarpackich (Tabela 13).

Bez względu na typ muzeum za jedno z najważniejszych działań uznano gromadzenie, katalogowanie i opiekę nad zabytkami. Oprócz tego najwyżej oceniono organizowanie wystaw (w muzeach powiatowych, gminnych, prowadzonych przez osoby fizyczne i prawne). Konserwację oceniono wysoko w muzeach wojewódzkich, prywatnych i organizowanych przez stowarzyszenia, szkoły, uczelnie i zakony zaś edukację w muzeach prowadzonych przez samorządy. Najmniej istotne aspekty to prowadzenie badań oraz wspieranie i organizacja wydarzeń kulturalnych.

W porównaniu z latami 2004–2013 nastąpiła poprawa we wszystkich badanych obszarach, niemniej jednak najmniejsza różnica wystąpiła w przypadku organizowania badań, w przypadku muzeów wojewódzkich nastąpiło nawet niewielki spadek znaczenia tego zadania. Największą poprawę zanotowano w prowadzeniu działalności edukacyjnej.

Tabela 13. Ocena (1-5) i zmiany znaczenia poszczególnych rodzajów działań w muzeach (od -1 do 1)

Zadania	Organizator										
	Województwo/MKiDN		Powiat		Miasto/Gmina		Osoba prawna		Osoba fizyczna		
	2014	Zmiana	2014	Zmiana	2014	Zmiana	2014	Zmiana	2014	Zmiana	
Gromadzenie, katalogowanie i opieka nad zabytkami	$\bar{X}$	4,84	0,31	4,65	0,27	4,30	0,34	4,73	0,43	4,83	0,40
	N	38	37	35	33	70	66	15	15	6	5
Działalność konserwatorska	$\bar{X}$	4,76	0,27	4,41	0,30	3,74	0,16	4,35	0,21	4,83	0,40
	N	38	37	34	34	70	66	14	14	6	5
Organizowanie wystaw	$\bar{X}$	4,44	0,28	4,85	0,19	4,67	0,37	4,35	0,17	4,50	0,40
	N	38	37	35	34	68	65	14	14	6	5
Prowadzenie badań	$\bar{X}$	4,05	-0,01	4,00	0,07	3,81	0,21	3,15	0,00	3,40	0,30
	N	38	36	34	33	69	65	13	13	5	5
Prowadzenie działalności edukacyjnej	$\bar{X}$	4,57	0,61	4,48	0,45	4,52	0,44	4,07	0,28	4,20	0,60
	N	38	35	35	33	70	66	14	14	5	5
Wspieranie i organizacja wydarzeń kulturalnych	$\bar{X}$	4,07	0,33	3,94	0,29	4,21	0,34	3,71	0,23	3,66	0,40
	N	38	36	35	34	69	66	14	13	6	5

Źródło: Badanie pracowników

Tabela 14. Ocena istotności (1-5) i przemiany udziału muzeum w edukacji (-1 do 1)

Organizator Muzeum		Średnia	Zmiana 2004-2013
Województwo/MKiDN	$\bar{X}$	4,63	0,67
	N	38	38
Powiat	$\bar{X}$	4,51	0,47
	N	35	34
Miasto/Gmina	$\bar{X}$	4,63	0,60
	N	72	67
Osoba prawna	$\bar{X}$	4,67	0,36
	N	15	15
Osoba fizyczna	$\bar{X}$	4,83	0,50
	N	6	5

Źródło: Badanie pracowników

Kolejnym istotnym aspektem jest udział pedagogiki muzealnej w systemie edukacji ogólnej. Wynika to z faktu, że obszary działalności muzeów pozornie nie pokrywają się z zakresem przedmiotów realizowanych w szkole. Niemniej jednak w „Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół” z 2012 r. zawarto wskazówki co realizacji treści związanych z kształtowaniem postaw patriotycznych i przyswajania informacji o kulturze lokalnej. W literaturze jednak wskazuje się doniosłą rolę, którą mogą odgrywać muzea w edukacji regionalnej (Przewoźny 2006).

Badania pracowników muzeów podkarpackich wykazały, że są oni przekonani o dużym znaczeniu edukacji muzealnej w systemie edukacji, oraz znacznym jego wzroście od 2004 r.

Muzealnicy, bez względu na miejsce pracy uważają, że udział muzeów w systemie edukacji wzrósł. Najmocniejsze przekonanie o tym wyrażają respondenci zatrudnieni w muzeach wojewódzkich i miejskich/gminnych. Aktualny udział oceniają najlepiej respondenci z muzeów organizowanych przez osoby fizyczne i prawne.

Wyniki badania należy zestawić z ocenami dokonanymi przez gości muzealnych. Na tym etapie projektu respondentom zadano serię pytań dotyczących związku między muzeum a edukacją szkolną. Uczestnicy w odniesieniu do każdego pytania mogli ocenić stopień utożsamiania się z każdym z podanych zdań wyrażony na pięciostopniowej skali. Brak zgody oceniano na 1, zaś pełną zgodę na 5.

**Tabela 15a. Ocena udziału muzeów w edukacji a pochodzenie respondenta**

Pytanie		Lokalne	Woje- wództwo	Polska lub za- granica	Ogółem
1. Rola muzeum jako źródła wiedzy wzrosła w ciągu ostatnich lat	$\bar{X}$	3,99	3,99	4,08	4,01
	N	154	143	102	399
2. Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy historycznej	$\bar{X}$	3,63	3,62	3,93	3,71
	N	148	141	109	398
3. Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy o sztuce	$\bar{X}$	3,70	3,74	4,06	3,81
	N	149	136	105	390
4. Muzeum uzupełnia wiedzę uzyskiwaną w szkole	$\bar{X}$	4,17	4,24	4,39	4,25
	N	151	139	108	398
5. Muzeum uzupełnia wiedzę wykraczającą poza dzieje regionu	$\bar{X}$	2,85	2,87	2,47	2,76
	N	143	136	100	379
6. Wiedza historyczna wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca	$\bar{X}$	3,43	3,41	3,64	3,48
	N	150	140	103	393
7. Wiedza o sztuce wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca	$\bar{X}$	3,54	3,35	3,69	3,51
	N	150	139	101	390
8. Muzeum wzbogaca wiedzę wykraczając poza osobiste zainteresowania zwiedzającego	$\bar{X}$	3,01	2,91	2,78	2,92
	N	148	138	99	385

**Źródło: Badanie gości**

Najwyższy stopień zgodności wystąpił w przypadku pytania czwartego, pierwszego i trzeciego. W relacji do pochodzenia można zauważyć, że goście spoza województwa w większym stopniu niż goście lokalni oraz z regionu utożsamiają się z pytaniami wskazującymi na wzrost udziału muzeum w przekazywaniu wiedzy, na fakt uzupełniania wiedzy uzyskiwanej w szkole oraz niewystarczającego poziomu edukacji historycznej oraz artystycznej w szkole. Z kolei goście lokalni mocniej deklarują wykraczanie wiedzy przekazywanej w muzeum poza region i osobiste zainteresowania zwiedzającego.

Niektóre zależności okazały się istotne statystycznie:

- Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy historycznej ( $p=0,043$ );
- Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy o sztuce ( $p=0,017$ );
- Muzeum uzupełnia wiedzę wykraczającą poza dzieje regionu ( $p=0,023$ );
- Wiedza o sztuce wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca ( $p=0,049$ ).



W kolejnym etapie zbadano relację między ocenami roli muzeów a typami gości wyodrębnionymi we wstępie badania.

**Tabela 15b. Ocena roli muzeów w edukacji ze względu na typ gościa**

Pytanie		Kobieta, 41-50 lat, wyższe zawodowe	Kobieta, poniżej 20 lat, gimnazjalne	Mężczyzna, 31-40 lat, wyższe	Kobieta, 51-60 lat, wyższe
1. Rola muzeum jako źródła wiedzy wzrosła w ciągu ostatnich lat	$\bar{X}$	4,08	3,71	3,85	4,17
	N	118	41	95	119
2. Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy historycznej	$\bar{X}$	3,91	3,51	3,66	3,53
	N	120	39	99	118
3. Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy o sztuce	$\bar{X}$	3,93	3,51	3,85	3,68
	N	115	39	94	119
4. Muzeum uzupełnia wiedzę uzyskiwaną w szkole	$\bar{X}$	4,29	3,88	4,28	4,35
	N	118	41	97	119
5. Muzeum uzupełnia wiedzę wykraczającą poza dzieje regionu	$\bar{X}$	2,74	2,70	2,88	2,82
	N	113	40	95	108
6. Wiedza historyczna wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca	$\bar{X}$	3,50	2,73	3,72	3,63
	N	117	41	96	119
7. Wiedza o sztuce wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca	$\bar{X}$	3,55	2,80	3,65	3,67
	N	113	40	96	118
8. Muzeum wzbogaca wiedzę wykraczającą poza osobiste zainteresowania zwiedzającego	$\bar{X}$	2,90	2,41	3,06	3,06
	N	114	41	96	115

**Źródło: Badanie gości**

We wszystkich pytaniach, poza szóstym, licealistki były mniej skłonne uznać duże znaczenie muzeów w edukacji w porównaniu z pozostałymi typami respondentów. Kobiety w wieku średnim oraz młodzi mężczyźni (poza pytaniem pierwszym) mocniej identyfikowali się z twierdzeniami dotyczącymi wzrostu roli muzeów w systemie edukacji. Także młodzi mężczyźni i kobiety w wieku 51–60 lat w mocniejszym stopniu akcentują uzupełniający charakter wiedzy muzealnej w stosunku do wiedzy uzyskiwanej w szkole (pyt. 5, 6, 7, 8).

Dalsza analiza pozwoliła ustalić, że istnieje statystyczna zależność między udziałem muzeum w edukacji a typem gościa muzealnego w następujących deklaracjach:

- Rola muzeum jako źródła wiedzy wzrosła w ciągu ostatnich lat ( $p=0,019$ );
- Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy historycznej ( $p=0,044$ );
- Wiedza historyczna wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca ( $p<0,001$ );
- Wiedza o sztuce wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca ( $p=0,002$ );
- Muzeum wzbogaca wiedzę wykraczającą poza osobiste zainteresowania zwiedzającego ( $p=0,028$ ).

Na podstawie poszczególnych pytań dotyczących udziału muzeów w edukacji skonstruowano dwa indeksy:

– **Indeks wzrostu udziału muzeów w edukacji**, w skład którego weszły pytania:

- Rola muzeum jako źródła wiedzy wzrosła w ciągu ostatnich lat;
- Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy historycznej;
- Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy o sztuce.

Analiza rzetelności pozwoliła ustalić współczynnik Alfa Cronbacha, który wyniósł 0,75, co oznacza, że skala jest rzetelna.

– **Indeks znaczenia muzeów w edukacji**, w skład którego weszły następujące pytania:

- Muzeum coraz częściej zastępuje szkołę w zakresie wiedzy o sztuce;

- Muzeum uzupełnia wiedzę uzyskiwaną w szkole;
  - Muzeum uzupełnia wiedzę wykraczającą poza dzieje regionu;
  - Wiedza historyczna wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca;
  - Wiedza o sztuce wyniesiona ze szkoły nie jest wystarczająca;
  - Muzeum wzbogaca wiedzę wykraczającą poza osobiste zainteresowania zwiedzającego.
- Analiza rzetelności pozwoliła ustalić, że skala ma wysoki poziom rzetelności (Alfa Cronbacha wynosi 0,74).

**Tabela 16. Pochodzenia respondenta a ocena znaczenia i zmian udziału muzeów w edukacji**

Pochodzenie respondenta		Indeks	
		Wzrost udziału muzeów w edukacji	Znaczenie muzeów w edukacji
Lokalne	$\bar{X}$	3,78	3,42
	N	146	138
Województwo	$\bar{X}$	3,79	3,35
	N	135	131
Polska lub zagranica	$\bar{X}$	3,99	3,37
	N	98	93
Ogółem	$\bar{X}$	3,84	3,38
	N	379	362

**Źródło: Badanie gości**

Ocena wzrostu udziału muzeów w edukacji jest umiarkowana. W żadnym przypadku nie przekracza 4 (w skali 1–5). W największym stopniu o wzroście są przekonani respondenci spoza województwa. Ich ocena jest wyższa w porównaniu ze zwiedzającymi lokalnymi i z obszaru województwa. Z kolei ocena znaczenia muzeów w edukacji jest jeszcze bardziej umiarkowana, a różnice ocen są niewielkie. Najwyższa wystąpiła wśród gości lokalnych.

W żadnym przypadku test Kruskala-Wallisa nie wykazał istotności statystycznej, co oznacza, że zróżnicowania ocen wzrostu udziału muzeów w edukacji oraz znaczenia muzeów w edukacji nie należy poszukiwać w pochodzeniu respondenta.

**Tabela 17. Typ respondenta a ocena znaczenia i zmian udziału muzeów w edukacji**

Typ gościa		Indeks	
		Wzrost udziału muzeów w edukacji	Znaczenie muzeów w edukacji
1. Kobiety, 41-50 lat, wyższe zawodowe	$\bar{X}$	3,9583	3,4019
	N	112	108
2. Kobieta, poniżej 20 lat, gimnazjalne	$\bar{X}$	3,6228	2,9026
	N	38	39
3. Mężczyzna, 31-40 lat, wyższe	$\bar{X}$	3,7899	3,5505
	N	92	93
4. Kobieta, 51-60 lat, wyższe	$\bar{X}$	3,7960	3,5188
	N	116	101
Ogółem	$\bar{X}$	3,8268	3,4199
	N	358	341

**Źródło: Badanie gości**

O wzroście udziału muzeów w edukacji najsilniej są przekonane kobiety w wieku średnim i z wykształceniem zawodowym. Najmniej – uczennice szkół ponadgimnazjalnych. Różnice te nie są jednak istotne statystycznie.

W przypadku pomiaru znaczenia muzeów w edukacji ponownie najmniej przekonane są o tym najmłodsze uczestniczki badania, zaś najmocniej młodzi mężczyźni.

W trakcie dalszej eksploracji udało się ustalić, że istnieje statystyczna zależność między typem gościa a oceną znaczenia muzeów w edukacji (Test Kruskala-Wallisa  $p < 0,001$ ). Dalsza analiza pozwoliła wywnioskować, że znacząca statystycznie różnica ocen występuje między Pierwszą a Drugą grupą ( $p = 0,001$ ), Drugą a Trzecią grupą ( $p < 0,001$ ) oraz Drugą a Czwartą grupą ( $p < 0,001$ ). Ocena wystawiona przez Drugą grupę, czyli uczennice szkół ponadgimnazjalnych jest o wiele niższa w porównaniu do ocen wystawianych przez osoby zaklasyfikowane do pozostałych grup. Oznacza to że uczennice są mniej skłonne przyznawać, że rola muzeów w systemie edukacji jest istotna. Rodzi się w związku z tym pytanie, czy wyraża to pewną obiektywną właściwość edukacji muzealnej, ukrywaną przez nauczycieli i pozostałe osoby nie uczestniczące już w systemie edukacji, czy też jest to oznaką stereotypowego niezadowolenia osób uczestniczących w systemie edukacji. Do pewnego stopnia hipotezę tę wspierają obserwacje niektórych muzealników, dotyczące właśnie dziewcząt w wieku licealnym:

*I często było tak, że przychodzą niektórzy, te damy zmalowane, takie, takie te dziewczyny, bo czasem ciężko jest nauczycielkę jest rozpoznać, [...]. One są już znudzone, one by wyszły, a przychodzą inni i są zainteresowani.*

Dyrektor, Muzeum-12–02

Konkludując, goście muzealni podobnie jak muzealnicy uważają, że rola pedagogiki muzealnej w systemie edukacji jest istotna, niemniej jednak oceny odbiorców są niższe, do tego różnica ocen znaczenia muzeów w edukacji jest związana przede wszystkim z cechami społeczno-demograficznymi respondentów wskazując znaczny krytycyzm młodszych zwiedzających co do pedagogicznych aspektów muzealnictwa.

## 4.2. Edukacja w ramach społecznych i formalnych

Może się wydawać, że uznanie przez muzealników i gości edukacji za jedno z najważniejszych zadań muzeów podnosi również rangę edukatorów wśród ogółu osób zatrudnionych w muzeum. Rozmówcy są jednak powściągliwi w wyrażaniu takiego poglądu. Zarówno pracownicy merytoryczni, jak i sami edukatorzy wskazują, że prowadząc działania edukacyjne bazują na dorobku całego zespołu muzeum. To dopiero dostarczenie wiedzy wypracowanej przez muzealnych naukowców oraz dostęp do eksponatów są podstawą pracy edukatorów. Od tych ostatnich oczekuje się przede wszystkim kreatywności w przekazywaniu tej wiedzy gościom. W narracjach muzealników wyrażane jest więc podejście organiczne: każdy pracownik jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania muzeum, a sukces instytucji odzwierciedla się we właściwym pełnieniu swoich ról.

Rozmowa o edukatorach sugeruje, że stanowią oni znaczny udział w ogóle pracowników. Rzeczywistość rysuje jednak inny obraz:

**Tabela 18. Przeciętna liczba edukatorów**

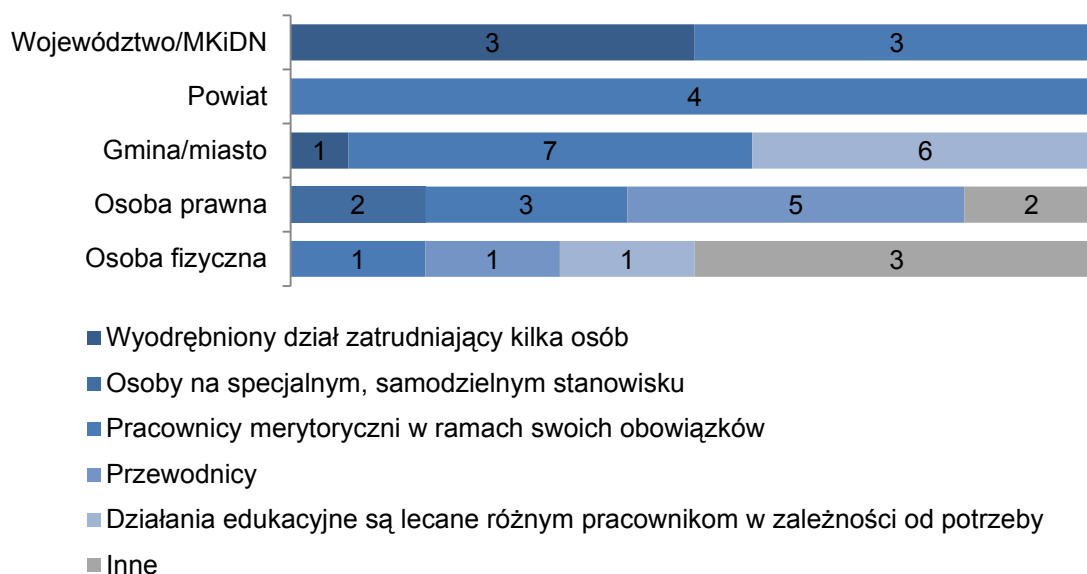
Organizator	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKiDN	4,88	4,71	4,67	4,83	4,58	4,67	4,67	4,33	4,00	3,83	3,83
Powiat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gmina/miasto	0,40	0,43	0,36	0,43	0,23	0,31	0,23	0,15	0,15	0,08	0,00
Osoba prawna	0,25	0,25	0,25	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,10	0,10
Osoba fizyczna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ogółem	0,87	0,89	0,86	0,95	0,86	0,92	0,89	0,83	0,77	0,74	0,69

Źródło: badanie instytucjonalne

Stosunek liczby edukatorów do liczby pracowników merytorycznych wynosi w muzeach wojewódzkich więcej niż 1 do 3. W pozostałych muzeach ta różnica jest jeszcze większa. Muzea wojewódzkie zatrudniają średnio największą liczbę edukatorów i pod tym względem odstają znacznie od pozostałych typów instytucji, spośród których jedynie muzea organizowane przez miasta i osoby prawne mają wyodrębnione etaty pracowników zajmujących się edukacją muzealną. W każdym z nich zauważalny jest wzrost liczby edukatorów, przy czym w muzeach gminnych występują pewne wahania.

Wobec powyższego należy stwierdzić, kto zajmuje się edukacją muzealną w muzeach podkarpackich.

**Wykres 28. Kto się zajmuje edukacją w Muzeum (N=50)?**



**Źródło: badanie instytucjonalne**

W muzeach organizowanych przez samorząd wojewódzki, powiatowy oraz gminny lub miejski, edukacją zajmują się głównie pracownicy merytoryczni, którzy te zadania mają wpisane w zakres swoich obowiązków. Tworzenie odrębnych działów edukacji nie jest popularne. Co prawda połowa badanych muzeów wojewódzkich dysponuje takimi działami, jednak poza nimi zaledwie jedno muzeum gminne zorganizowało tego rodzaju komórkę. W tej drugiej grupie bardziej popularne jest powierzanie działań edukacyjnych różnym pracownikom, w zależności od potrzeby. W muzeach organizowanych przez osoby prawne aktywnością edukacyjną zajmują się głównie przewodnicy.

Dyrektorzy z którymi rozmawialiśmy zauważają potrzebę tworzenia działów edukacyjnych oraz wyodrębnienia specjalnych stanowisk dla edukatorów. Z powodów finansowych jednak nie jest to możliwe we wszystkich instytucjach, a te, które zdecydowały się na taki krok wskazują na niewystarczającą liczbę edukatorów.

W instytucjach, które nie posiadają wyodrębnionych działów edukacji nauczaniem zajmują się pracownicy merytoryczni, a w obrębie poszczególnych działów merytorycznych zatrudnione w nich osoby dzielą się tego rodzaju obowiązkami zgodnie z własnymi predyspozycjami lub ogólnymi wytycznymi kierowników działów lub dyrektorów. Edukacją w takim wypadku częściej zajmują się młodszy pracownicy. Dyrektorzy jednak nie zawsze widzą podstawę do wyodrębnienia osobnego działu, ponieważ wśród zwiedzających jest niewielki udział grup szkolnych, które są głównymi odbiorcami działań edukacyjnych. Przedstawiciele mniejszych ośrodków z kolei uważają, że działy edukacji mają uzasadnienie w przypadku większych muzeów, czemu przeczy przykład Muzeum Regionalnego w Stalowej Woli.

W przypadkach, gdy dział edukacji jest wyodrębniony, to edukatorzy zajmują się nieraz „mniej poważnymi” aspektami edukacji. Są to różnego rodzaju działania ludyczne i plastyczne. W takim układzie, jeśli temat zajęć

wchodzi w zakres działalności któregoś z działów merytorycznych, to pracownicy tych właśnie komórek zajmują się ich prowadzeniem.

*B: Ale czy to jest tylko jedna osoba, czy to jest cały dział?*

*R: Teraz już jest więcej. Teraz jest już edukacja i artystyczna, więc są to takie zajęcia plastyczne, jest edukacja jeśli chodzi o takie lekcje muzealne, oczywiście też każda osoba merytoryczna włącza się w edukację, jeśli jest taka potrzeba, powiedzmy w jakimś tam danym dziale, czy etnografia, archeologia, sztuka.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-01–03

W podejściu do edukacji obserwowalna jest pewna zmiana pokoleniowa. Młodszy wiekiem pracownicy traktują jako coś normalnego wzrastającą liczbę grup dzieci szkolnych i to właśnie oni w większości zajmują się prowadzeniem zajęć dla nich. Pracę merytoryczną i bardziej tradycyjną formę zajęć zostawiając starszym współpracownikom.

Status edukatorów w porównaniu do innych muzealników wzrósł w ciągu ostatnich lat. Wśród rozmówców pojawiają się różne interpretacje swojej pozycji. Zazwyczaj wskazuje się, że edukacja jest ważna w ogóle działań muzeum. Edukatorzy uważają, że wypracowali sobie wysoką pozycję, zwłaszcza porównując swoją sytuację z relacjami muzealników z innych części kraju, którzy uważają, że nie są traktowani poważnie przez kolegów z działów merytorycznych. Niemniej jednak i na Podkarpaciu pojawiają się wypowiedzi wyrażające przekonanie o gorszym traktowaniu ze strony pracowników merytorycznych. Odzwierciedla się to również w kwestiach formalnych. Nie wszędzie edukatorzy są zatrudniani na stanowiskach „muzealnych”, lecz raczej na urzędniczych: referentów i specjalistów. Młodzi pracownicy działów edukacji również się dystansują do pracowników merytorycznych wywodzących się ze „starego systemu”, uznając, że ci drudzy traktują ich gorzej ze względu na zakres ich odpowiedzialności.

Tłumacząc tak ambiwalentną pozycję edukatorów jedna z rozmówczyń udzieliła następującej informacji:

*B: Aha, czyli z Pani doświadczenia wynika coś takiego, że edukatorzy jednak nie są [...]*

*R: Nie są pracownikami...*

*B: ...w pełni wartościowymi pracownikami muzeum. A z czego to wynika, jak Pani myśli?*

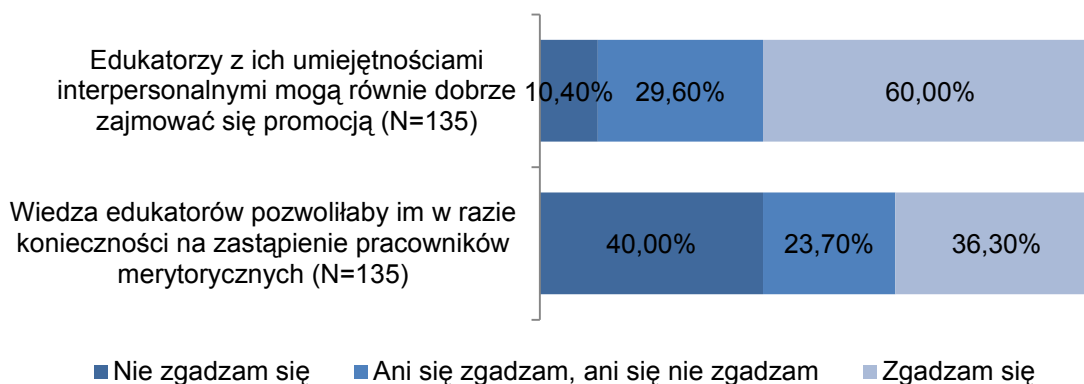
*R: Ja myślę, że właśnie na jednym z seminariów usłyszeliśmy taką wypowiedź, że dawniej, wiele lat temu, do działów edukacji, czy działów oświatowych trafiały osoby, z którymi nie wiadomo było co zrobić i zawsze ten dział był traktowany tak po macoszemu.*

*B: No, ale od tego czasu się zmieniło?*

*R: Sporo się zmieniło, aczkolwiek łątka została.*

Edukatorka, Muzeum-01–02

**Wykres 29. Promocyjne i merytoryczne cechy edukatorów.**



**Źródło: Badanie pracowników**

Edukatorzy są uważani za istotnych, zwłaszcza jeśli edukację traktuje się jako sposób budowania wizerunku instytucji. Nieraz uważa się, że forma prowadzonych zajęć wpływa na zainteresowanie ze strony gości i decyzję o odwiedzeniu muzeum. Jest to poniekąd pokłosie zmiany podejścia odbiorców do wizyty w muzeum, samo zwiedzanie przestaje bowiem wystarczać. Być może geneza łączenia działów edukacji i promocji jest związana właśnie z tym. Muzealnicy są więc bardziej skłonni przyznać rację, że edukatorzy mają predyspozycje do zajmowania się promocją niż do pracy merytorycznej.

Poprzez skuteczne działania edukacyjne muzea budują wokół siebie kręgi sympatyków, którzy sukcesywnie wracają. Złożoną formę relacji między pracą merytoryczną, edukacją a promocją można podsumować przywołując cytát:

*...to jest bardzo ważna... ta działalność edukacyjna, bo pokazuje też co my tu robimy. To są efekty naszej pracy. Czy wydawnictwa – też w jakiś sposób jest to część jakiejś tej działalności edukacyjnej, prawda?*

*Pracownik merytoryczny, Muzeum-02–03*

### 4.3. Krażenie wiedzy

Edukatorzy w poszukiwaniu źródeł wiedzy potrzebnej do pracy nie różnią się szczególnie od pozostałych muzealników. Korzystają z wiedzy wyniesionej ze studiów, czytają książki, korzystają z Internetu, niemniej jednak prowadzone były przedsięwzięcia dedykowane wymianie wiedzy skoncentrowane głównie na pedagogach muzealnych. Należy do nich Forum Edukatorów Muzealnych. Podkarpacky edukatorzy uczestniczą również w ponadlokalnym dyskursie publikując w podręcznikach NIMOZ.

Rozmówcy wskazują, że kontakty z innymi instytucjami warunkują modyfikacje własnych praktyk edukacyjnych. Jedna z uczestniczek badania wyraziła przekonanie, że pewne schematy uznane za wartościowe są zapożyczane z innych instytucji i współdzielone. W całokształcie działań przykłada się jednak uwagę do oryginalności i praw autorskich. Bierze się pod uwagę wystąpienie podobnych pomysłów w kilku miejscach na raz, ale nawet przy celowym inspirowaniu się dobrymi praktykami innych instytucji występuje dbałość o nadanie propozycjom programowy rysu wyjątkowości.

Poza wymianą informacji w Internecie edukatorzy w skali ogólnopolskiej umożliwili sobie system dzielenia się wiedzą poprzez organizację spotkań i konferencji. Inspiracje są czerpane przede wszystkim z działań prowadzonych na terenie kraju. Jedna z rozmówczyń wspominała co prawda, że nieraz przegląda strony muzeów amerykańskich w poszukiwaniu inspiracji, ale określiła te instytucje jako „inny świat”, co można interpretować jako świadomość pewnych ograniczeń w muzealnictwie podkarpackim, a być może i polskim.

### 4.4. Zakres działań edukacyjnych

Także rodzaje działań edukacyjnych ulegają zmianie. Wynika to ze zmiany społecznej, zmiany oczekiwań ze strony gości, jak również ze znużenia realizacją pewnych form edukacyjnych: sami muzealnicy nużą się stałym powtarzaniem pewnych zachowań. Otwarcie na nowe grupy implikuje konieczność wypracowania strategii umożliwiających skuteczne postępowanie z nimi. Dzieci, zwłaszcza młodsze, wymagają określonego podejścia, trudno jest skupić przez dłuższy czas ich uwagę na ekspozycji, stąd konieczność wprowadzenia wokół sedna przekazu innego rodzaju działań podtrzymujących zainteresowanie, uzasadniająca wykorzystywanie technik ludycznych.

Zakres działań edukacyjnych powiększył się w ciągu ostatnich lat. W większości muzeów edukacja nie opiera się wyłącznie na oprowadzaniu po wystawach, ale wykroczyła także poza „zwykłe” lekcje muzealne. Prowadzi się warsztaty plastyczne, z rzemiosła, rękodzielnicze, w formy edukacyjne są wdrażane gry. Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej zakupiło piec do wypalania ceramiki, który może zostać wykorzystany w kontekście edukacji z zakresu sztuki, etnografii lub archeologii. Muzeum Regionalne w Stalowej Woli wyszło z ofertą „na ulicę” prowadząc zajęcia z mieszkańcami na podwórku. Prowadzone są prelekcje, konkursy, quizy. Zajęcia łączy się



z formami zabawy, np. z teatrem kukielkowym. Bez względu na wielkość muzeum i jego możliwości finansowe prowadzone są lekcje opierające się na spacerze po miastach i zapoznawanie z historią i architekturą. Poprzez poszerzenie zakresu działań edukacyjnych i prowadzenie ich również poza siedzibą muzeum ta sfera aktywności łączy się ze wzrostem „otwartości” oraz partycypacyjnego charakteru instytucji. Także dokonujący się postęp techniczny wpływa bezpośrednio na charakterystykę działań edukacyjnych. Wdrażane nowoczesne technologie uwzględniają możliwość zastosowania w pedagogice muzealnej.

Zajęcia mogą bardzo odbiegać od obszaru zainteresowań muzeum:

*Bardzo różne rzeczy, no nie wiem, tematy takie jak historia buta czy uczciwość na przykład taki temat był też realizowany, no bardzo różne rzeczy, które można w różny sposób pokazać, wzbogacając o jakieś tam tematy, które mamy.*

Dyrektor, Muzeum-12-02

Edukacja mając za zadanie przybliżanie wiedzy dotyczącej obszarów będących w centrum zainteresowania muzeum jest blisko pozostałych nowych trendów w muzealnictwie i jednocześnie zmagać się z pewnymi – niekorzystnymi z perspektywy rozmówców – zmianami, jak przekonanie niektórych gości, że wraz z zakupem biletu mogą np. dotykać wszystkich eksponatów, nie tylko tych udostępnionych przez muzeum gościom. W takich sytuacjach najważniejszym punktem odniesienia jest zawsze ochrona dziedzictwa.

#### **4.5. Podsumowanie: próby interpretacji zmian w systemie edukacji muzealnej**

Zmiany w edukacji muzealnej są bezsprzeczne, przy czym muzealnicy, z którymi rozmawialiśmy patrzą na nie na kilka sposobów, które odnoszą się do przyczyn tych procesów. Pierwsza perspektywa odnosi się do próby interpretacji zmian jako pewnego globalnego procesu zachodzącego w muzealnictwie będącego zmianą paradygmatu. Druga tłumaczy zmiany jako korelat przeobrażeń w systemie edukacji.

Zmiana paradygmatu wiąże się z dyskusją, która toczy się w obszarze edukacji muzealnej od kilkudziesięciu lat, a która jest zakorzeniona w konstruktywistycznej koncepcji edukacji wywodzącej się z filozofii pragmatycznej Johna Deweya.

*Znaczy nigdy nie zakładamy, że wiemy wszystko najlepiej, także... powinniśmy odchodzić od tego, że przekazujemy tak jak przewodnik, tak? Mówimy określony przekaz, opowiadamy o muzeum i zakładamy, że edukujemy w tym momencie, kształcimy naszego odbiorcę. W tym modelu konstruktywistycznym powinniśmy założyć, że myślę sobie, że my do tego dążymy, to jest dla mnie ważne, że osoba z zewnątrz przychodzi ze swoim bagażem wiedzy, ja dysponuję pewnym zasobem pozwalając mu na działanie, pozwalając mu na odkrywanie, na bardzo indywidualną relację z muzeum zgodnie z jego oczekiwaniami, pragnieniami, naszymi możliwościami i moimi oczekiwaniami i doświadczeniami oboje zyskujemy. Czyli ja i odbiorca, tak? Ja się czegoś uczę i odbiorca się czegoś uczy i on uzupełnia swoją wiedzę cały czas do niej dokładając swoją własną konstrukcję muzeum. Ponieważ zdarzyło mi się raz – też nie jest łatwo znaleźć takiego odbiorcę – zrealizować program konstruktywistyczny, taki typowo oparty na tych regułach... to... efekty były wspaniałe. Gdzie... zwykłe dzieciaki, zwykłe, przeciętne dzieciaki ze szkoły wychodziły stąd z przekonaniem po zakończeniu projektu, że to nie jest taki pocztówka, ładny obrazek, tylko że to jest naprawdę coś żywego, tak? Myślę, że ten model, do którego powinniśmy dążyć sprawi, że muzeum stanie się żywe, a przestanie być takim opowiedzianym muzeum z... jak, no to sam może sobie przeczytać teoretycznie.*

Edukator, Muzeum-09-02

W narracji dotyczącej zmiany paradygmatu problem konstruktywizmu wyrażony jest wprost, wskazując na przygotowanie teoretyczne rozmówców do działalności edukacyjnej (lektura literatury z zakresu muzeologii lub uczestnictwo w spotkaniach). Bezpośrednio pojęcie konstruktywizmu wyartykułowano w jednym wywiadzie, mniej zaś wyraźnie również w jednym. Uniwersalną cechą edukatorów jest przekonanie o konieczności prowadzenia



zajęć w sposób odmienny od edukacji szkolnej, niemniej jednak wydaje się, że chodzi im przede wszystkim o „przekazanie” wiedzy w sposób interesujący. Jest to więc pewne rozwinięcie tradycyjnego – behawioralnego – podejścia pedagogicznego.

Inna perspektywa interpretacji zmian w edukacji muzealnej wynika z przekonania o niedostatkach edukacji szkolnej:

[Muzeum] *Czasami uzupełnia luki, a czasami po prostu, jak się okazuje, jest jedynym źródłem wiedzy o pewnych rzeczach, bo przychodzi młodzież zupełnie nieprzygotowana, jak się okazuje. Jest tak okrojony materiał, czego nie byłam często świadoma, ale tak jest i dowiadują się o pewnych rzeczach pierwszy raz w muzeum, jeśli np. są to lekcje historyczne, ale generalnie muzeum powinno uzupełniać tę wiedzę, zachęcać do dalszego zgłębiania, uwrażliwiać.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-01-03

W odniesieniu do tego można również wyodrębnić dyskurs między dwiema interpretacjami roli muzeów w systemie edukacji. Z jednej więc strony rozmówcy pokazują podejście umiarkowane, stwierdzając, że muzeum uzupełnia wiedzę zdobywaną w szkole, przeważają jednak podejścia bardziej krytyczne, w których edukatorzy wyrażają przekonanie, że edukacja muzealna wręcz zastępuje pewne obszary, za które dotąd była odpowiedzialna szkoła.

Muzealnicy zauważają, że zmiany w systemie edukacji warunkują odmienny układ relacji z muzeami. Wcześniejszy sposób nauczania dostarczał uczniom znacznie szerszego zakresu wiedzy historycznej i wiedzy o kulturze. Obecnie system – testowy – nie pozwala uczniom poszukiwać własnych interpretacji omawianych tematów, lecz porządkować wiedzę według klucza, który jest następnie sprawdzany podczas egzaminów. Jeden z rozmówców wyraził przekonanie, że dzieci i młodzież uczą się w ten sposób jedynie zdawać testy, nie zaś wykazywać inicjatywę i analizować zjawiska z wykorzystaniem własnej, niepowtarzalnej konfiguracji wiedzy i doświadczenia. Rozmówcy są przekonani, że muzea w obecnym systemie nie tyle uzupełniają, co dostarczają wiedzy, której nie zapewnia edukacja szkolna. Jest to zmiana w porównaniu do wcześniejszego okresu, kiedy to wizytę w muzeum traktowano jako rozszerzenie lub ilustrację wiedzy zdobytej w szkole.

Braki w edukacji mogą dotyczyć przede wszystkim wybranych obszarów, a zwłaszcza humanistyki, historii i sztuki. Podkreślane jest znaczenie muzeów w rozwoju zmysłu estetycznego. Jeden z rozmówców wskazał, że jest to cecha, której nie da się kształtować w trakcie edukacji szkolnej:

*Znaczy zdecydowanie (to wiedza uzyskiwana w muzeum) powinno być uzupełnieniem wiedzy, którą zdobywają w szkole na pewno, bo to jest też inna forma przekazu, więc jest to uzupełnienie, ale też jest to coś zupełnie innego, ja mówię o na przykład kształtowaniu zmysłu estetycznego, wrażliwości pewnej, to jest coś, czego nie nauczymy w szkole, żaden nauczyciel nie jest w stanie teoretycznie [śmiech] powiedzieć, na czym polega wrażliwość estetyczna, to jest coś, co się kształtuje podczas przebywania z estetycznymi rzeczami po prostu (śmiech).*

Dyrektor, Muzeum-12-02

Współpraca muzeów ze szkołami może mieć formę doraźną, ale często również przejawia się w kontaktach długofalowych. Niektórzy nauczyciele pewne działania muzealne, zwłaszcza w okresach świąt Bożego Narodzenia i Wielkiej Nocy, wpisują sobie we własny plan zajęć i realizują go właśnie we współpracy z muzeum. Także zauważalna jest potrzeba współpracy w zakresie poszerzania wiedzy uczniów o historii i kulturze lokalnej. Nauczyciele rozmawiając z muzealnikami proszą o wsparcie w tym aspekcie. Należy dodać, że pojawiają się także przypadki instrumentalnego traktowania wizyty w muzeum. Nauczyciele realizują wycieczki do momentu osiągnięcia awansu zawodowego, po czym kończą współpracę.

Na zakres tematyki edukacyjnej bez wątpienia wpłynęły zmiany ustrojowe: pojawiły się tematy, które niegdyś były tematem tabu, a obecnie są szerokim polem do badań i analiz. Dotyczy to kresów wschodnich i podziemia niepodległościowego po II wojnie światowej.

Pojawia się przekonanie, że w małych i średnich miastach szkoły w mniejszym stopniu korzystają z możliwości rozszerzania wiedzy o kulturze poprzez odwiedzanie różnych instytucji kultury. Pomimo faktu funkcyjono-

wania wielu szkół w danej miejscowości, wbrew pozorom względnie niewielki odsetek nauczycieli decyduje się na przyjęcie z klasą do muzeum. Rozmówcy zwracają uwagę na niewielką ilość czasu, którą dysponuje nauczyciel historii na wizytę w muzeum, a problem utrudnia czas konieczny na dotarcie do instytucji i powrót. To może utrudniać współpracę.

Ważny jest element przekazywania wiedzy dotyczącej regionu, którą później można przełożyć na historię ogólną. Może to działać również jako uzupełnienie wiedzy przyswajanej w szkole, np. omawiając II wojnę światową można w narrację wpleść dzieje regionu, udział mieszkańców miasta w wydarzeniach o randze ponadlokalnej lub wskazać pewne wydarzenie z najbliższego otoczenia jako. Programy szkolne w ogóle pomijają aspekt historii lokalnej i rolą muzeów jest jej uzupełnianie.

*Bardzo istotne jest takie muzeum jak nasze. Dlaczego? Dlatego że po prostu programy nauczania w szkole, w przedmiocie historia, wiedza o społeczeństwie, praktycznie tą historię naszą, regionalną Podkarpacia pomijają zupełnie i tu jest ten obszar, gdzie przychodzą historycy, oni się uczą o wielu rzeczach od nas dowiadują, że tu takie wydarzenia miały miejsce w pierwszej i drugiej wojnie światowej.*

Właściciel, Muzeum-08-01

Współpraca szkół z muzeami może wynikać z zaleceń samorządu lokalnego. Jeden z rozmówców poinformował o wskazaniu ze strony burmistrza, aby przedszkola odwiedzały muzeum, aby realizować edukację regionalną. Wynikiem tego jest znaczna aktywność i udział tych grup w ogóle odwiedzających. Grupy licealne z kolei odwiedzają muzeum w znacznie mniejszym zakresie, bo – według rozmówcy – nie pojawiła się taka zachęta ze strony powiatu, któremu podlegają szkoły średnie.

## 5. OTWARCIE NA GOŚCIA

*U nas się już trzecie pokolenie wychowuje, które wchodzi. Już dorośli przyprowadzają swoje dzieci i mówią „ja pamiętam, bo z Panią miałem takie zajęcia”. Oni się nas nie boją, nie kojarzy im się muzeum z jakąś świątynią, w której trzeba być cicho, gdzie nie wolno niczego dotykać.*

### 5.1. Otwartość z perspektywy muzealników i gości

Pojęcie otwartości w kontekście badania odnosi się do objęcia zakresem działalności wszelkich możliwych grup społecznych. Kryteriami, które zastosowaliśmy przy podziale widowni są pochodzenie (Tabela 19) oraz kategorie wiekowe uzupełnione przez kategorię specyficzną, jaką stanowią goście niepełnosprawni (Tabela 20). To podstawowe, nie definiowane bezpośrednio kryterium otwartości, stanowi syntezę celów muzeum, preferencji muzealnika oraz realiów związanych z faktycznym profilem demograficznym widowni odwiedzającej badane instytucje.

Pracownicy badanych muzeów wskazują jako swoją główną grupę odbiorców wszystkich możliwych gości, można jednak zaobserwować różnice w randze pozostałych grup. W przypadku muzeów organizowanych przez samorząd województwa podkarpackiego nastąpił spadek znaczenia jako odbiorców społeczności lokalnej oraz mieszkańców Polski i niewielki wzrost znaczenia mieszkańców województwa.

W przypadku muzeów organizowanych przez powiaty i gminy, pomimo spadku odsetka wskazań widać wyraźnie dużo większe znaczenie, jakie przywiązuje się do odbiorców ze społeczności lokalnej w porównaniu z muzeami wojewódzkimi. Ponadto, pomijając muzea organizowane przez osoby prawne, które wydają się skupiać na odbiorcy lokalnym, pozostałe muzea wydają się coraz bardziej orientować na gości bez względu na pochodzenie. W przypadku zaś muzeów organizowanych przez Urząd Marszałkowski zauważalne są zainteresowania ponadlokalne, które nie występują zupełnie w muzeach organizowanych przez osoby prawne i fizyczne.

**Tabela 19. Kto jest głównym odbiorcą działań respondenta (Obecnie N=161; 2004-2013 N= 126)?**

Adresat działalności	Organizator									
	Województwo/MKiDN		Powiat		Miasto/Gmina		Osoba prawna		Osoba fizyczna	
	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013
Społeczności lokalnej	8,1%	-1,3%	31,4%	1,1%	29,9%	-6,5%	12,5%	4,8%	16,7%	-8,3%
Mieszkańców województwa podkarpackiego	13,5%	1,0%	2,9%	-0,1%	4,5%	4,5%	0%	0,0%	0%	0,0%
Mieszkańców Polski	5,4%	-4,0%	5,7%	-3,4%	4,5%	2,2%	0%	0,0%	0%	0,0%
Wszystkich możliwych gości Muzeum	73,0%	4,2%	60,0%	2,4%	61,2%	-0,2%	87,5%	-4,8%	83,3%	8,3%

Źródło: Badanie pracowników

Interesującym zjawiskiem jest spadek znaczenia ogółu gości i wzrost znaczenia społeczności lokalnej jako adresatów działalności w przypadku muzeów prowadzonych przez osoby prawne oraz odwrotny proces w przypadku muzeów prowadzonych przez osoby fizyczne.

Jako grupy istotne można uznać te, których ranga w skali 1–5 przekroczyła wartość środkową, czyli 3. Wśród trzech najważniejszych obecnie grup gości muzealnych są dzieci ze szkół podstawowych, dzieci przedszkolne oraz dorośli. W latach 2004–2013 za najważniejsze grupy uznawano również dzieci ze szkół podstawowych i dzieci przedszkolne. Trzecią grupą pod względem istotności była młodzież gimnazjalna. W niewielkim stopniu nastąpił wzrost znaczenia młodzieży licealnej i gimnazjalnej.

Wskazywanie uczniów jako najważniejszych grup docelowych łączy się z faktem współpracy ze szkołami. Można zatem zakładać, że w zestawieniu z dorosłymi najważniejsi zwiedzający to osoby mieszkające we względnie bliskim sąsiedztwie badanych muzeów, co potwierdzają dane demograficzne gości. Zauważalnie też wzrosło znaczenie osób dorosłych i studentów. Ranga tych drugich nie jest mimo tego wysoka, co może łączyć się z faktem, że większość badanych miejscowości nie ma uczelni wyższych. Miastem akademickim jest Rzeszów, choć również w Przemyślu, Sanoku, Krośnie, Jarosławiu, Stalowej Woli i Tarnobrzegu prowadzi się uczelnie wyższe o profilu zawodowym. Dość niska ocena studentów może więc świadczyć o ich specyfice i braku zainteresowania kulturą w wydaniu, jakie oferują muzea.

**Tabela 20. Znaczenie poszczególnych grup zwiedzających dla muzealników**

Grupa		Obecnie	W latach 2004-2013	Zmiana
		Średnia	Średnia	
Dzieci przedszkolne	$\bar{x}$	3,14	3,32	-0,19
	N	37	31	
Dzieci ze szkół podstawowych	$\bar{x}$	3,73	3,90	-0,17
	N	82	69	
Młodzież gimnazjalna	$\bar{x}$	3,07	3,06	0,01
	N	76	64	
Młodzież licealna	$\bar{x}$	3,06	3,02	0,04
	N	72	63	
Studenci	$\bar{x}$	2,82	2,64	0,18
	N	45	39	
Dorośli	$\bar{x}$	3,11	2,86	0,25
	N	82	66	
Osoby starsze	$\bar{x}$	2,50	2,56	-0,06
	N	48	34	
Goście zagraniczni	$\bar{x}$	2,51	2,07	0,44
	N	37	28	
Osoby niepełnosprawne	$\bar{x}$	2,39	2,35	0,04
	N	28	23	

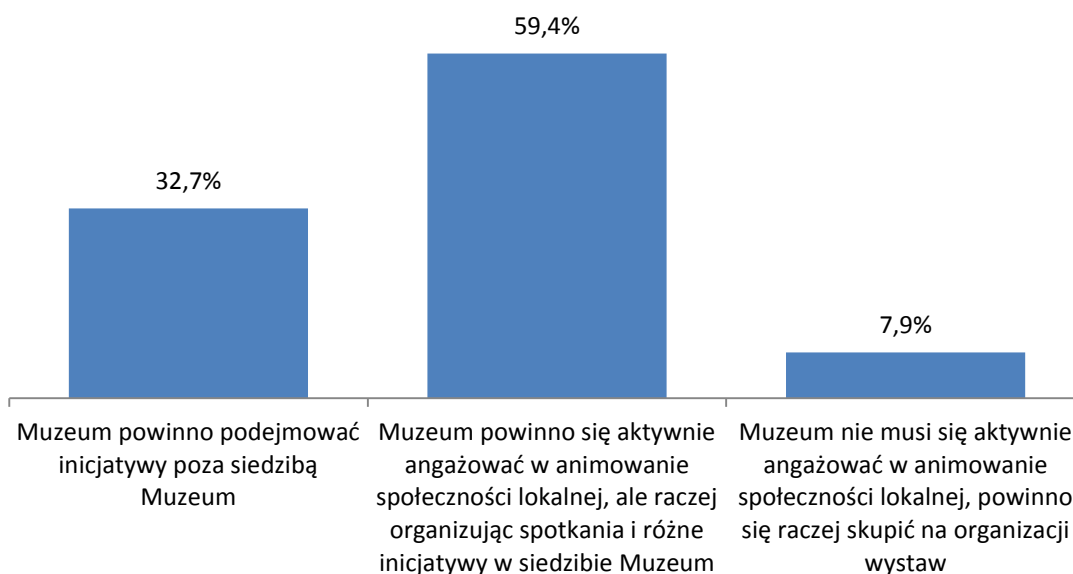
**Źródło: Badanie pracowników**

W porównaniu z wcześniejszym okresem nastąpił wzrost znaczenia gości zagranicznych. Można to interpretować jako wynik otwarcia granic. Spadek znaczenia dokonał się w odniesieniu do grupy dzieci przedszkolnych, dzieci ze szkół podstawowych oraz osób starszych

Otwartość to również gotowość do wyjścia poza schematy ustalone w poprzednim ustroju i organizowanie działań wykraczających poza tezauryzację, ochronę, konserwację i organizację wystaw.

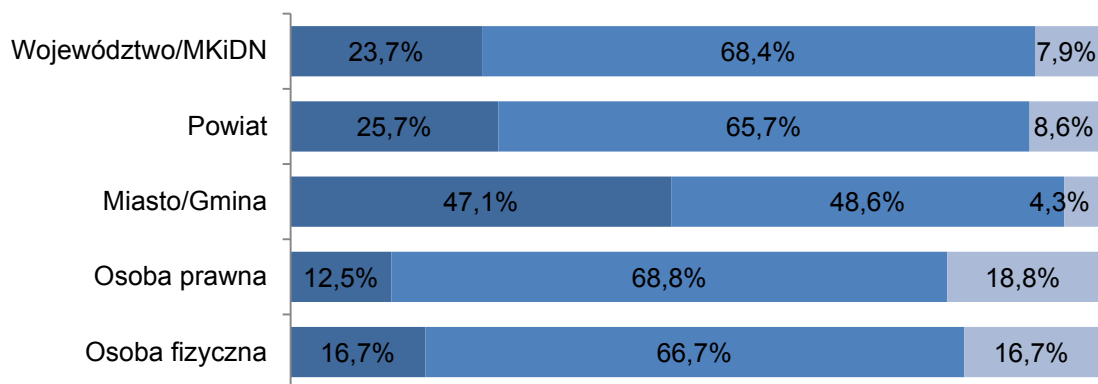
Zauważalna jest wyraźna otwartość muzealników na działania animacyjne skierowane do społeczności lokalnych. Trzech na pięciu respondentów uważa, że powinny być one realizowane w siedzibie muzeum, zaś co trzeci, że można je prowadzić poza siedzibą. Zaledwie 7,9% uznało, że takich działań nie powinno się podejmować.

Wykres 30. Interakcja z otoczeniem (N=168)



Źródło: Badanie pracowników

Wykres 31. Otwartość muzeum ze względu na organizatora

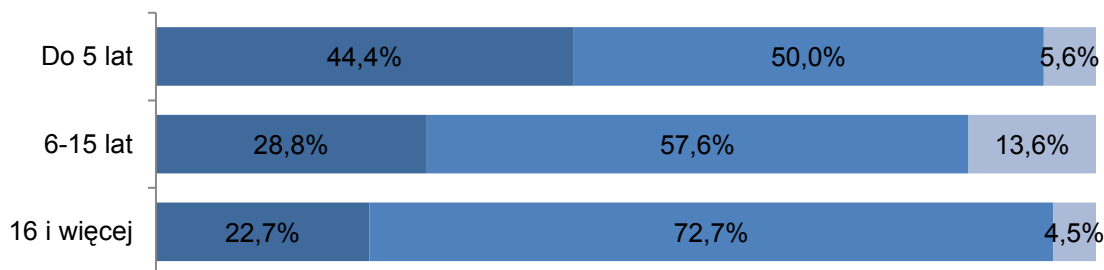


- Muzeum powinno podejmować inicjatywy poza siedzibą Muzeum
- Muzeum powinno się aktywnie angażować w animowanie społeczności lokalnej, ale raczej organizując spotkania i różne inicjatywy w siedzibie Muzeum
- Muzeum nie musi się aktywnie angażować w animowanie społeczności lokalnej, powinno się raczej skupić na organizacji wystaw

Źródło: Badanie pracowników

Największą otwartość na inicjatywy w środowisku lokalnym wykazują respondenci z muzeów organizowanych przez samorząd gminny. Najczęściej niechęć do tego typu inicjatyw wykazywali przedstawiciele muzeów organizowanych przez osoby fizyczne i prawne. Niekoniecznie należy to interpretować w kategoriach niechęci do tego rodzaju działalności, warto bowiem przywołać fakt, że muzea te dysponują dużo mniejszymi możliwościami działania w porównaniu do instytucji budżetowych.

Wykres 32. Otwartość muzeum ze względu na staż pracownika



- Podejmować inicjatywy poza siedzibą Muzeum
- Muzeum powinno się aktywnie angażować w animowanie społeczności lokalnej, ale raczej organizując spotkania i różne inicjatywy w siedzibie Muzeum
- Muzeum nie musi się aktywnie angażować w animowanie społeczności lokalnej, powinno się raczej skupić na organizacji wystaw

Źródło: Badanie pracowników

Różnice stają się bardziej zauważalne, gdy rozpatruje się je ze względu na staż pracy respondenta. Największą otwartość na realizację działań wykraczających poza stereotypowe funkcje muzeów wykazują pracownicy o najniższym stażu. Najczęściej deklaracje o braku potrzeby działań animatorskich wykazywali pracownicy o stażu 6–15 lat. Tak formułowana niechęć do zmiany działania jest częściej zauważalna w przypadku muzealników o średnim i długim stażu pracy.

Koncentrując się na diagnozowaniu potrzeb społeczności lokalnej, można zauważyć niewielkie różnice ocen w zależności od typu muzeum, jak również stażu pracy respondenta:

Respondenci oceniali stopień dostosowania oferty do potrzeb społeczności lokalnej w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało brak lub niewielkie dostosowanie, zaś 5 bardzo dobre. Dodatkowo, oceniali oni zmianę dostosowania w porównaniu z poprzednimi latami. Zmiana mogła wystąpić od zdecydowanego pogorszenia (-1) do zdecydowanej poprawy (1). Brak zmiany to „0”. Stopień dostosowania oferty muzeów do potrzeb społeczności lokalnej jest oceniany wysoko bez względu na to, czy zmienną tą analizuje się z perspektywy instytucjonalnej czy osobowej.

Tabela 21. Ocena dostosowania oferty muzeum do potrzeb społeczności lokalnej i ocena zmian ze względu na organizatora

Organizator		Średnia	Zmiana
Województwo/MKIDN	$\bar{X}$	4,00	0,62
	N	38	38
Powiat	$\bar{X}$	4,34	0,53
	N	32	35
Miasto/Gmina	$\bar{X}$	4,19	0,51
	N	67	69
Osoba prawna	$\bar{X}$	4,14	0,53
	N	14	15
Osoba fizyczna	$\bar{X}$	3,83	0,41
	N	6	6
Ogółem	$\bar{X}$	4,15	0,54
	N	157	163

Źródło: Badanie pracowników

**Tabela 22. Ocena dostosowania oferty muzeum do potrzeb społeczności lokalnej i ocena zmian ze względu na staż pracy respondenta**

Staż		Średnia	Zmiana
Do 5 lat	$\bar{X}$	4,1458	0,5588
	N	48	51
6-15 lat	$\bar{X}$	4,0702	0,4828
	N	57	58
16 i więcej	$\bar{X}$	4,3182	0,6556
	N	44	45
Ogółem	$\bar{X}$	4,1678	0,5584
	N	149	154

**Źródło: Badanie pracowników**

W większości przypadków przekracza średnią ocenę 4,0. Ze względu na organizatora, najlepiej ocenili tę kwestię pracownicy muzeów powiatowych, najgorzej osoby fizyczne. Także zmiany stopnia dostosowania do potrzeb społeczności lokalnej zostały ocenione jako zdecydowana poprawa. Najlepiej tę kwestię ocenili muzealnicy zatrudnieni w instytucjach organizowanych przez samorząd województwa podkarpackiego zaś najgorzej ponownie osoby fizyczne. Obecne dostosowanie do potrzeb społeczności lokalnej jak również zmiany w tym obszarze najlepiej oceniają osoby o najdłuższym stażu pracy. Najniższe oceny wystąpiły wśród respondentów o stażu pracy 6–15 lat.

Dalsza analiza zjawiska otwartości opiera się na rozszerzeniu jej możliwych aspektów.

**Tabela 23. Ocena aspektów otwartości muzeum ze względu na staż pracy respondenta**

Aspekt otwartości	Staż pracy			Ogółem
	Do 5 lat	6-15 lat	16 i więcej	
N	53	59	44	156
Dostosowanie oferty do wszelkich możliwych grup	84,9%	83,1%	90,9%	86,2%
Wchodzenie w dialog z różnymi grupami	52,8%	47,5%	50,0%	50,3%
Wprowadzanie udogodnień dla osób niepełnosprawnych	47,2%	44,1%	40,9%	43,1%
Organizowanie przedsięwzięć mających na celu współkształtowanie wyjątkowości kultury lokalnej	32,1%	32,2%	29,5%	30,5%
Postawienie na interaktywność wystaw	24,5%	37,3%	25,0%	29,9%
Wprowadzenie możliwości dotykania eksponatów	34,0%	28,8%	15,9%	26,5%
Udostępnienie interaktywnych funkcji na stronach internetowych Muzeum	20,8%	23,7%	34,1%	24,6%
Inne	0,0%	1,7%	6,8%	2,4%

**Źródło: Badanie pracowników**



Za najważniejszy aspekt otwartości w muzeum respondenci uznali dostosowanie oferty do wszystkich możliwych grup, na drugim miejscu znalazło się wchodzenie w dialog z różnymi grupami, na trzecim umożliwienie osobom niepełnosprawnym nieskrępowanego uczestnictwa, zaś na czwartym organizowanie wystaw interaktywnych. Zauważalna jest znaczna różnica między częstością odpowiedzi na pierwsze pytanie w porównaniu z kolejnymi. Przygotowanie wydaje się być istotniejsze w porównaniu z otwartością interakcji.

Rozkład częstości pierwszych trzech pytań uwzględniających staż pracy respondentów pokrywa się z ogólnym rozkładem. Różnice zaczynają być zauważalne dopiero od odpowiedzi czwartej. Dla muzealników o stażu 6–15 lat ważniejsze, w porównaniu z działaniami ukierunkowanymi na wyjątkowość kultury lokalnej, jest interaktywność wystaw. W przypadku najmłodszej grupy, możliwość dotykania eksponatów o otwartości muzeum w większym stopniu mówi niż ukierunkowanie na współkształtowanie wyjątkowości kultury lokalnej. Dla respondentów o najdłuższym stażu pracy na czwartym miejscu znalazło się udostępnienie interaktywnych funkcji na stronach internetowych muzeum.

Warto dodać, że rozmowy z muzealnikami pozwoliły poszerzyć listę grup, które są uwzględniane w działalności. Oprócz więc uczniów, studentów, turystów itd. niektóre muzea miały epizod współpracy z np. więźniami zakładów karnych:

*Z więźniami [...] to mamy tak umowę i tu przychodzą parę razy w roku. Mało tego mam statuetkę, mam podziękowanie od dyrekcji tutaj zakładu karnego, bo uważają, że jest to fajna sprawa. No chodzi o reedukację tutaj tych ludzi, którym się coś w życiu nie tego...*

Dyrektor, Muzeum-12–02

Nakreślając sposoby rozumienia otwartości wśród muzealników należy je również skonfrontować z perspektywą gości. Tę część badania przeprowadzono stawiając hipotezę, że współczesne muzea cechuje właśnie

**Tabela 24. Ocena otwartości muzeów ze względu na pochodzenie respondenta**

Pytanie		Lokalne	Woje- wództwo	Polska lub za- granica	Ogółem
Każdy gość jest traktowany na równi z innymi gośćmi	$\bar{X}$	4,24	4,32	4,41	4,31
	N	152	144	116	412
Każda osoba znajdzie w muzeum coś ciekawego dla siebie	$\bar{X}$	4,26	4,37	4,47	4,36
	N	153	139	119	411
Odwiedzają je różni goście bez względu na wiek, wykształcenie, zainteresowania itp.	$\bar{X}$	4,23	4,30	4,29	4,27
	N	149	138	109	396
Opisy pod eksponatami są zrozumiałe dla wszystkich	$\bar{X}$	4,11	4,22	4,14	4,16
	N	150	140	111	401
Każdy zwiedzający może liczyć na wyczerpującą informację o wystawach	$\bar{X}$	4,17	4,18	4,14	4,16
	N	149	136	112	397
Osobom niepełnosprawnym łatwo się poruszać po budynku muzeum	$\bar{X}$	3,65	3,55	3,58	3,60
	N	149	132	99	380
Muzeum podejmuje działania na terenie miasta, poza swoją siedzibą	$\bar{X}$	3,99	3,76	3,59	3,82
	N	152	131	86	369
Organizuje różne wydarzenia poza zwykłymi wystawami (np. spotkania, koncerty, warsztaty)	$\bar{X}$	4,30	4,01	3,90	4,10
	N	152	134	92	378
Próbuje się zmieniać tak, aby bardziej zaspokajać potrzeby gości w porównaniu z poprzednimi latami	$\bar{X}$	4,15	4,12	3,85	4,07
	N	153	130	92	375

**Źródło:** Badanie gości

otwartość. Respondentów poproszono o wskazanie, co świadczy według nich o takim charakterze odwiedzanych instytucji. Odpowiedzi udzielano wskazując na stopień identyfikacji z poszczególnymi aspektami otwartości wyrażony w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało zdecydowany brak identyfikacji („Zdecydowanie nie”), zaś 5 zdecydowaną identyfikację („Zdecydowanie tak”).

Według uczestników badania o otwartości odwiedzanych muzeów w największym stopniu świadczy możliwość znalezienia czegoś interesującego dla każdego zwiedzającego, równe traktowanie odbiorców przez instytucję oraz fakt odwiedzania muzeum przez różnych gości. W odniesieniu do pierwszych pytań średnie oceny rosły w sytuacji, gdy respondent był spoza miasta i spoza województwa. W trzecim przypadku oceny wystawione przez gości z obszaru województwa oraz spoza niego są porównywalne. Najniższe oceny wystawiono w przypadku pytań o łatwość poruszanie się osobom niepełnosprawnym po muzeum oraz podejmowania działań poza siedzibą muzeum. W tych przypadkach oceny wystawiane przez gości lokalnych były wyższe w porównaniu z pozostałymi grupami.

W przypadku trzech ostatnich pytań w tabeli wykazano istotność statystyczną (Test Kruskala-Wallisa)

- Muzeum podejmuje działania na terenie miasta, poza swoją siedzibą ( $p=0,001$ );
- Organizuje różne wydarzenia poza zwykłymi wystawami (np. spotkania, koncerty, warsztaty) ( $p<0,001$ );
- Próbuje się zmieniać tak, aby bardziej zaspokajać potrzeby gości w porównaniu z poprzednimi latami ( $p=0,009$ );

**Tabela 25. Ocena otwartości muzeum ze względu na typ respondenta**

Pytanie	Kobieta, 41-50 lat, wyższe zawodowe	Kobieta, poniżej 20 lat, gimnazjalne	Mężczyzna, 31-40 lat, wyższe	Kobieta, 51-60 lat, wyższe
Każdy gość jest traktowany na równi z innymi gośćmi	4,33	4,10	4,26	4,38
	124	41	100	123
Każda osoba znajdzie w muzeum coś ciekawego dla siebie	4,39	4,15	4,24	4,43
	123	40	100	124
Odwiedzają je różni goście bez względu na wiek, wykształcenie, zainteresowania itp.	4,34	4,18	4,24	4,29
	116	40	97	122
Opisy pod eksponatami są zrozumiałe dla wszystkich	4,15	4,00	4,06	4,25
	119	39	97	120
Każdy zwiedzający może liczyć na wyczerpującą informację o wystawach	4,15	3,92	4,07	4,26
	119	39	97	120
Osobom niepełnosprawnym łatwo się poruszać po budynku muzeum	3,55	3,59	3,37	3,83
	113	39	93	115
Muzeum podejmuje działania na terenie miasta, poza swoją siedzibą	3,82	3,49	3,71	4,02
	111	41	87	113
Organizuje różne wydarzenia poza zwykłymi wystawami (np. spotkania, koncerty, warsztaty)	4,11	3,54	4,12	4,27
	113	41	89	117

**Źródło: Badanie gości**

Oznacza to, że goście lokalni częściej zauważają omawiane działania od gości spoza obszaru województwa i w większym stopniu uważają je za przejaw otwartości muzeów. Może to wynikać z lepszego poziomu wiedzy dotyczącej funkcjonowania muzeum.

Zestawiając oceny wystawione przez różne typy gości muzealnych można zauważyć, że oceny wystawiane przez młodszych respondentów są niższe w porównaniu z respondentkami powyżej 40 roku życia. Przy tym, najniższe średnie występują wśród licealistek.

Statystyczna istotności związku między typem gościa a jego oceną otwartości odwiedzanego muzeum wystąpiła w przypadku następujących pytań:

- Każdy zwiedzający może liczyć na wyczerpującą informację o wystawach ( $p=0,043$ );
- Osobom niepełnosprawnym łatwo się poruszać po budynku muzeum ( $p=0,030$ );
- Muzeum podejmuje działania na terenie miasta, poza swoją siedzibą ( $p=0,002$ ).

W celu stwierdzenia, czy istnieje statystycznie istotny związek między typem gościa a jego oceną otwartości odwiedzanego muzeum pytania poddano dodatkowej analizie. Na podstawie zestawu powyższych pytań zbudowano indeks otwartości muzeów. Zgodność elementów została oszacowana za pomocą analizy rzetelności. Współczynnik Alfa Cronbacha wyniósł 0,898, co wskazuje na znaczną siłę zgodności poszczególnych elementów skali.

**Tabela 26. Ocena otwartości muzeów ze względu na pochodzenie respondenta (N=334)**

Pochodzenie respondenta	Średnia	N
Lokalne	4,1354	137
Województwo	4,0803	119
Polska lub zagranica	4,0413	78
Ogółem	4,0938	334

**Źródło: Badanie gości**

**Tabela 27. Ocena otwartości muzeów ze względu na typ respondenta (N=318)**

Typ respondenta	Średnia	N
Kobiety, 41-50 lat, wyższe zawodowe	4,1315	98
Kobieta, poniżej 20 lat, gimnazjalne	3,9012	36
Mężczyzna, 31-40 lat, wyższe	3,9904	81
Kobieta, 51-60 lat, wyższe	4,1791	103
Ogółem	4,0849	318

**Źródło: Badanie gości**

Analiza zależności między pochodzeniem respondenta a oceną otwartości muzeum nie wykazała zależności (Test Kruskala-Wallisa,  $p=0,303$ ). Oznacza to, że pochodzenie respondenta nie wpływa w sposób istotny na jego ocenę działań składających się na otwartość muzeum. Wykazano jednak zgodność cech społeczno-demograficznych z oceną otwartości muzeów (Test Kruskala-Wallisa,  $p=0,027$ ). Istotne różnice występują między trzecią a czwartą ( $p=0,016$ ) oraz drugą a czwartą grupą zwiedzających ( $p=0,032$ ). Oznacza to, że uczennice szkół ponadgimnazjalnych oraz młodzi mężczyźni bardziej krytycznie oceniają własności składające się na otwartość muzeów w porównaniu z dobrze wykształconymi kobietami w starszym wieku.

## 5.2. Zmiany w podejściu do gości

Do zwiększenia otwartości na gością doprowadziła przede wszystkim zmiana w kulturze pracy<sup>2</sup>. Jeszcze przed przemianami ustrojowymi zdarzało się traktować turystów, przyjeżdżających w ramach wypoczynku organizowanego przez państwowe zakłady pracy, jako zło konieczne. W perspektywie czasu zaczęto jednak dostrzegać dodatnią zależność między jakością obsługi a liczbą zwiedzających. W instytucjach zaszły zmiany także w obszarze relacji z gościem, czego przyczyn dopatrują się m.in. we wzroście znaczenia edukacji muzealnej. Niegdyśjsze oprowadzanie polegające na zwięzłym opisie mijanych przedmiotów zastępuje się rozbudowanym wywodem *dostosowanym do potrzeb gościa*.

*To nie jest już tylko prawda, na prawo obraz, na lewo szafka, tylko już trzeba coś znacznie więcej wiedzieć, aby o tym powiedzieć i umieć o tym mówić. Przewodnicy są różni i różni byli. Mówili bardzo ciekawie, z wielką swadą. Niektórzy byli niezwykle lubiani. Nie zawsze o co mówili miało pokrycie... w rzeczywistości.*

Dyrektor, Muzeum-09-04

Interlokutor zwraca więc uwagę na coraz większe wymagania względem przewodników i edukatorów od których oczekuje się stałego poszerzania swojej wiedzy. Dodatkowo, wskazuje on, że wypełnianie narracji anegdotami nie jest specyfiką współczesnego oprowadzania lecz raczej wynika z podejścia niektórych przewodników, którzy dążą do wzbudzenia zainteresowania widzów za wszelką cenę, bez względu na fakt obniżania poprzez to merytoryki opowieści. Takie osoby są poddawane przez muzealników krytyce w momencie zauważenia tego rodzaju nadużyć.

Otwartość to z jednej strony dostosowanie się na bieżąco do potrzeb obsługiwanego gościa, z drugiej podejście systemowe. Odzwierciedla się to w przygotowaniu programów, zmianie przyzwyczajzeń (na co wskazywano wcześniej) oraz modyfikowaniu budynków i wyposażenia muzealnego (o czym będzie więcej w następnym punkcie). Przygotowując oferty edukacyjne różnicuje się je na poszczególne kategorie szkół (oraz przedszkoli) i najczęściej umieszcza na stronie internetowej muzeum. Informacje przesyła się nieraz e-mailem lub pocztą tradycyjną do szkół.

Osoby mające kontakt z gośćmi wypracowały sobie sposób selekcji tematów i dostosowania przekazu do typu grup, z którymi mają styczność. Doświadczeni przewodnicy i pracownicy merytoryczni są obecnie w stanie przeanalizować potrzeby i poziom gości, a następnie opierając się na tej wiedzy odpowiednio poprowadzić narrację. Jest to traktowane obecnie jako oczywistość. Najbardziej podstawowym zabiegiem jest takie prowadzenie narracji w trakcie oprowadzania lub realizacji lekcji muzealnych, aby uczestnicy jak najwięcej z niej rozumieli:

*Nie jest sztuką mówić trudnym językiem o trudnych sprawach, bo... kiedy człowiek zajmuje się nauką, po prostu jest to dla niego naturalne. Sztuką jest mówić o trudnych sprawach w sposób łatwy i przystępny, a naukowość zachowujemy zapewne dla specjalistów i z nimi prowadzimy dialog na równym poziomie. Trudno żebym do 7-latków mówiła o XVII wieku, powoływała się na sztukę i posługiwała się trudnym, niezrozumiałym językiem, bo nic z tego nie wyniknie.*

Edukator, Muzeum-09-02

Muzealnicy są świadomi, że dysponują wiedzą szerszą od nieprofesjonalnych grup gości, co skłania ich do ostrożnego doboru rodzaju narracji i pozostawiania eksperckiej terminologii dla pasjonatów lub naukowców. Niektórzy rozmówcy dodatkowo rozróżniają narrację werbalną oraz publikacje. W tym drugim przypadku treści powiązane z wystawami nie zawsze przyjmują strukturę pracy naukowej, niemniej jednak dla zainteresowanych czytelników umieszcza się bibliografię, która wskazuje bardziej szczegółowe opracowania naukowe.

Panuje zgodność co do tego, że specyfika najmłodszych gości sprawia, że nawet w najbardziej tradycyjnym muzeum praktyki edukacyjne nie mogą pozostać na etapie zwykłego omówienia obrazu, powinno być ono uzupełnione, ale niekoniecznie poprzez dotykanie eksponatów. Również w odniesieniu do najmłodszych gości zauważono, że najlepiej są oceniane te zajęcia, z których można przynieść do domu pamiątkę, stąd lekcje mu-

<sup>2</sup> Kod in vivo.

zealne lub plastyczne często zawierają element praktyczny, w trakcie którego dzieci wykonują jakiś przedmiot rękodzielniczy, który następnie mogą ze sobą zabrać.

Otwartość to także umiejętność słuchania i wzbogacania wiedzy o narracje gości, zwłaszcza takich, którzy zetknęli się z wydarzeniami, których dotyczy wystawa:

*R: To też w zależności od tego nazwijmy to partnera zwiedzającego muzeum, jego potrzeby dotarcia do wiedzy pogłębionej, to jest nie raz przeciekawy sposób dyskusji a sami nie raz korzystamy, mając w zwiedzających osoby starsze. Oni dla nas są też bezcennym źródłem informacji, te wspomnienia są niesamowite. Żona mówi, napisz książkę ze wspomnień muzealnika, bo tych historii tyle już usłyszałem przeciekawych.*

*B: Takie muzeum uczące się.*

*R: Tak jest.*

Właściciel, Muzeum-08-01

Otwartość przejawia się również w koncepcji zajęć wyjazdowych. Prowadzenie prelekcji poza siedzibą muzeum było praktykowane od dawna<sup>3</sup>, niemniej jednak w ciągu ostatnich lat pojawiły się ze strony niektórych szkół prośby o poprowadzenie zajęć w ich siedzibach, co było nieraz wynikiem problemów z dojazdem do miast, w których znajdują się badane muzea:

*Kiedyś był w szkołach [...] realizowany program tzw. regionalizm. [...] I wtedy w ramach tych zajęć oni odwiedzali muzeum lub było tak, że często, najczęściej ja się udawałem jako etnograf do tych szkół na tzw. lekcje wyjazdowe [...] No proszę Pana, staram się, że jeżeli ktoś nie może, to my staramy się do nich dotrzeć. A to tak wyjątkowo robimy, bo to też jest kłopot, pewne rzeczy zabrać.*

Dyrektor, Muzeum-12-02

Muzealnicy zwracają w relacji do tej kwestii uwagę na kwestię braku możliwości wykorzystania eksponatów w tego rodzaju działaniach, co jest wynikiem przepisów prawnych, niemniej jednak w innych wypowiedziach pojawia się możliwość rozwiązania tego problemu poprzez wykonywanie replik.

Także Internet można uznać za jedno z narzędzi umożliwiających dotarcie do odległego widza i realizację działań muzealnych. Żaden z rozmówców nie traktował w ten sposób stron internetowych ani mediów społecznościowych, niemniej jednak blog prowadzony przez Muzeum Zamek w Łańcucie został przedstawiony nam jako forma realizacji programu „outreach” umożliwiającego dotarcie do odbiorców, którzy do muzeum na pewno nie przyjdą, np. do Japonii, Nowej Zelandii, Hiszpanii, Brazylii, (bo takich ten blog ma użytkowników) lub do osób niepełnosprawnych.

### 5.3. Relacje z gośćmi niepełnosprawnymi

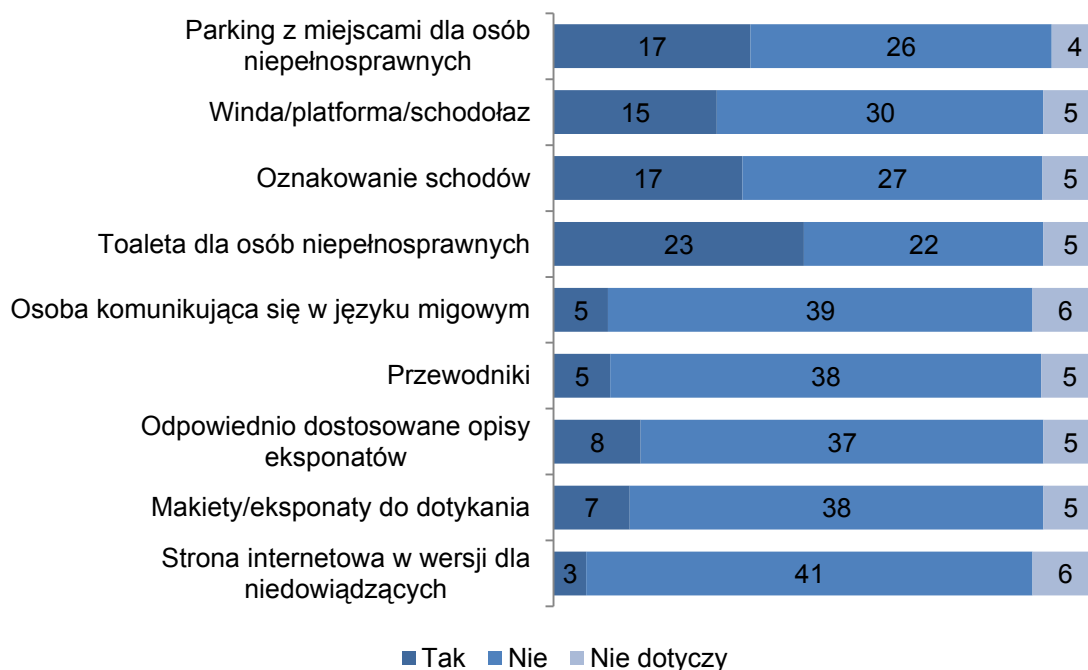
Otwartość przejawia się również w umożliwieniu odwiedzenia muzeum osobom z różnymi dysfunkcjami. Część jednostek oprócz faktu współpracy od kilku lat ze szkołami i organizacjami zajmującymi się opieką nad osobami niepełnosprawnymi zatrudnia osoby posiadające odpowiednie kompetencje do pracy z tymi grupami.

Najczęściej występującymi udogodnieniami dla osób z różnego rodzaju dysfunkcjami są toalety dla osób niepełnosprawnych, parkingi z wydzielonymi miejscami oraz odpowiednio oznakowane schody (Wykres 33).

Muzealnicy często podawali informacje, że wprowadzenie udogodnień jest niemożliwe ze względu na strukturę budynków muzealnych, niektóre bowiem obiekty lub części ekspozycji mieszczą się np. w wieżach lub w innych trudno dostępnych miejscach. Nieraz wprowadzenie pewnych udogodnień wymaga poważnych nakładów finansowych, co, podobnie jak w przypadku innych obszarów działalności muzeów, rodzi wiele trudności wynikających z niewielkich budżetów tych instytucji. Organizatorzy w przypadku ubiegania się o takie dotacje nie uwzględniają ich lub przenoszą na późniejsze okresy. Aplikowanie o dodatkowe środki w ramach programów jest zaś utrudnione ze względu na różne regulacje:

<sup>3</sup> Np. w formie muzeobusu już od lat 40. XX wieku (P. Szelaż 2012).

Wykres 33. Udogodnienia dla osób z dysfunkcjami.



Źródło: Badanie instytucjonalne

*Tu mamy problem. Funkcjonujemy w obiektach zabytkowych. Wiadomo, że Wieża jako atrakcja odpada. Na windę się nikt nie zgodzi [...] w muzeum są bezprogowe sale, mamy wjazd dla wózków a pracownicy pomagają we wnoszeniu wózków. Jedyne co mogliśmy zrobić to ten bezprogowy wjazd z chodnika, zlikwidowaliśmy dwa schodki. Jeżeli chodzi o samo wejście do muzeum to staraliśmy się o platformę dla wózków. Ale nie dostaliśmy dofinansowania. Okazało się, że jako instytucja kultury nie możemy. Gdybyśmy byli ośrodkiem wychowawczym, czy szkołą to tak.*

Dyrektor, Muzeum-07-02

Muzealnicy są świadomi, że kontakt z gościem niepełnosprawnym wymaga odpowiedniego przygotowania. Część muzeów podkarpackich szkoli pracowników w tym kierunku, a niektórzy z nich cieszą się ze względu na swoje zaangażowanie we współpracę ze środowiskami osób niepełnosprawnych dużym szacunkiem. Wiedza o odpowiednim przygotowaniu muzeum oraz jego pracowników stanowi element promocyjny:

*Mamy wyspecjalizowanego pracownika, który łącznie z tym, że ma podstawy „migania”, bo to jest dla nas taki element bardzo ważny i my te osoby niepełnosprawne przyjmujemy z całej Polski. Nawet w tym roku mieliśmy 40-osobową grupę z Mazowsza, która jechała w Bieszczady, wiedziała, że w Muzeum jest pracownik, który wie jak postępować z niepełnosprawnymi. Przyjechali tu na 4 godziny. Byli i w Muzeum, i oprowadzaliśmy ich po mieście. Uważam, że jest to nasz ogromny sukces.*

Dyrektor, Muzeum-07-02

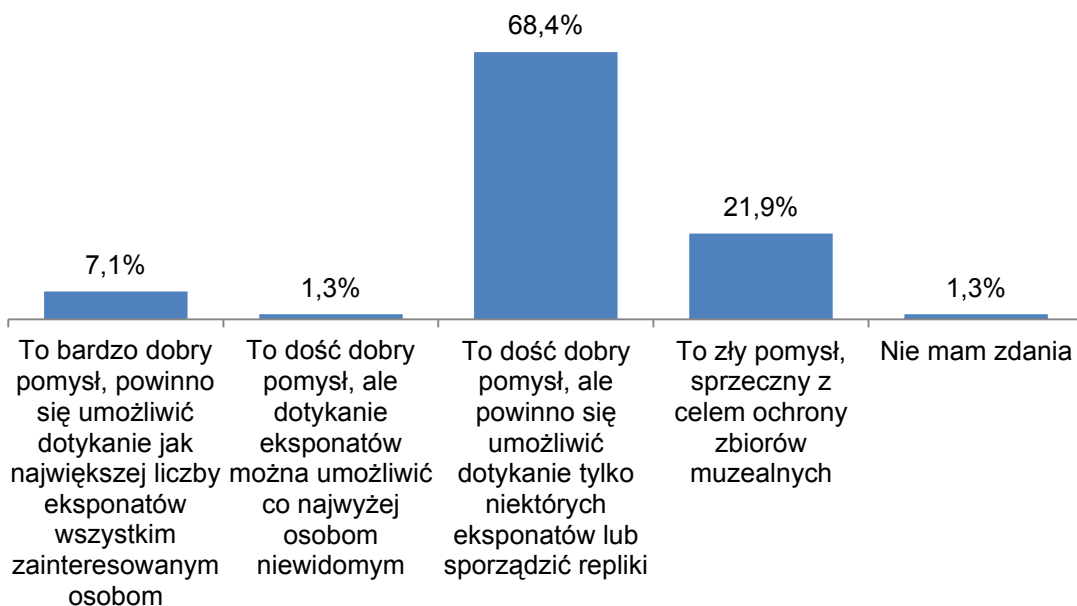
Z kwestią dostępności wiąże się także koncepcja muzeum przez dotyk, która wywołuje dyskusję w środowisku lokalnych muzealników.

Trzech na czterech respondentów (Wykres 34) uważa, że koncepcja „muzeum przez dotyk” jest właściwa, niemniej jednak prawie 70% uczestników badania skłania się do uniknięcia sytuacji, w której dochodzi do kontaktu gości z oryginalnymi eksponatami i wykonania replik.

Największy odsetek sceptyków (Wykres 35) występuje w muzeach organizowanych przez samorządy powiatowe i wojewódzki. Najwięcej zaś wskazań na możliwość całkowitego udostępnienia zbiorów do dotyku pa-

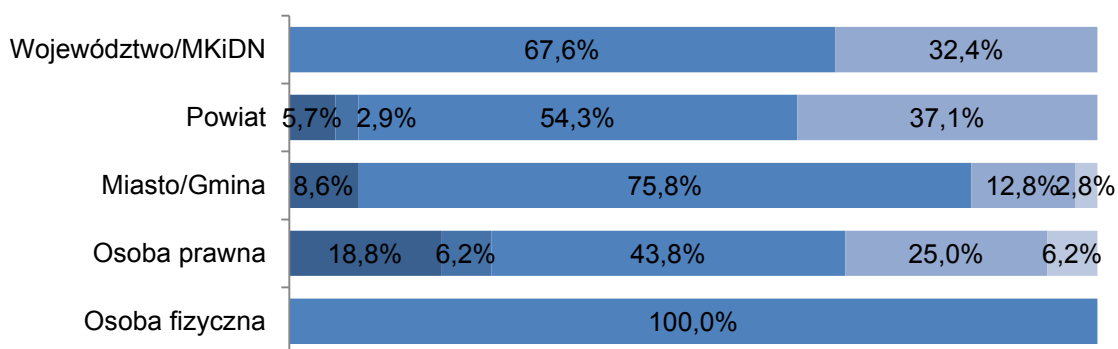


Wykres 34. Opinie na temat dotykania eksponatów



Źródło: Badanie pracowników

Wykres 35. Opinie na temat dotykania eksponatów ze względu na organizatora

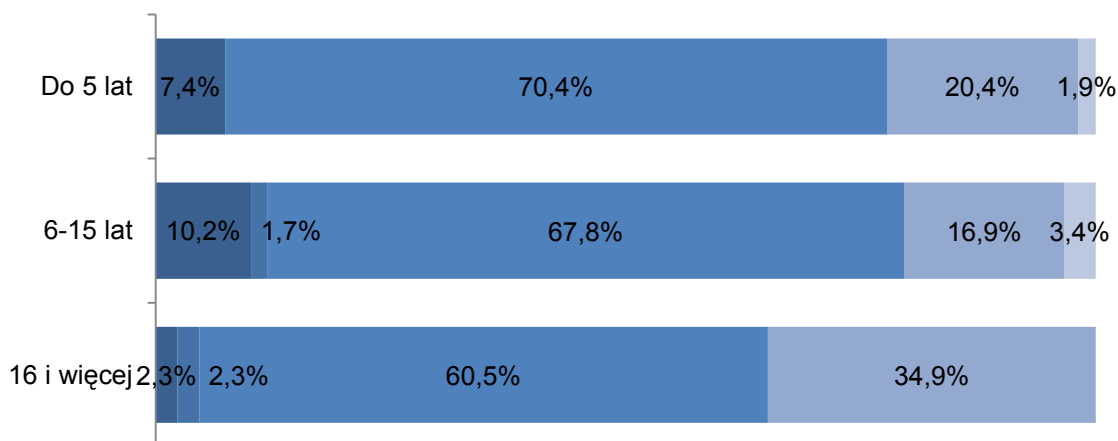


- To bardzo dobry pomysł, powinno się umożliwić dotykanie jak największej liczby eksponatów wszystkim zainteresowanym osobom
- To dość dobry pomysł, ale dotykanie eksponatów można umożliwić co najwyżej osobom niewidomym
- To dość dobry pomysł, ale powinno się umożliwić dotykanie tylko niektórych eksponatów lub sporządzić repliki
- To zły pomysł, sprzeczny z celem ochrony zbiorów muzealnych
- Nie mam zdania

Źródło: Badanie pracowników



Wykres 36. Opinie muzealników o różnym stażu pracy na temat dotykania eksponatów przez gości



- To bardzo dobry pomysł, powinno się umożliwić dotykanie jak największej liczby eksponatów wszystkim zainteresowanym osobom
- To dość dobry pomysł, ale dotykanie eksponatów można umożliwić co najwyżej osobom niewidomym
- To dość dobry pomysł, ale powinno się umożliwić dotykanie tylko niektórych eksponatów lub sporządzić repliki
- To zły pomysł, sprzeczny z celem ochrony zbiorów muzealnych
- Nie mam zdania

Źródło: Badanie pracowników

dło w muzeach organizowanych przez osoby prawne. Wydaje się, że można to interpretować jako zależność od specyfiki zbiorów, którymi dysponują owe muzea, a do których należą np. względnie trwale militaria:

*Teraz będziemy tworzyć nową tą salkę i tam będziemy robić dwie takie pozycje strzeleckie, takie tarcze pancerne będą zamontowane, karabiny – trzeba będzie to dotknąć, poruszać tym karabinem, strzelić – nie, bo jest niesprawne, ale będzie można dotknąć.*

Dyrektor, Muzeum-04-02

Uwzględniając kategorię stażu można stwierdzić, że odpowiedzi przeciwne udostępnianiu eksponatów do dotykania padały najczęściej wśród najbardziej doświadczonych muzealników, zaś odnoszące się do całkowitego udostępnienia zbiorów w średniej grupie (Wykres 36).

W niektórych muzeach praktykuje się od pewnego czasu umożliwianie gościom dotykania eksponatów, niemniej jednak są to przedmioty, które nie ulegną zniszczeniu pod wpływem kontaktu z dłońmi. Muzeum Regionalne w Stalowej Woli zrealizowało np. projekt „Galeria przez dotyk”, który zaowocował stworzeniem plenerowej wystawy rzeźb, które zwiedzający mogą doświadczać nie tylko zmysłem wzroku ale również dotyku. Istotnymi adresatami galerii są osoby niewidome.

Rozmówcy, jak widać na wykresach, są jednak wstrzemięźliwi pod względem umożliwiania takiej formy udostępniania eksponatów, powołując się na konieczność ochrony zabytków zgromadzonych w instytucjach, w których pracują. Niemniej jednak rozumieją ten trend i w niektórych muzeach bądź udostępnia się wybrane eksponaty, bądź pozwala dotykać niektóre z eksponowanych obiektów, bądź planuje się wprowadzenie w pewnej perspektywie czasowej replik eksponatów, uzależniając jednak tę możliwość od potencjalnego uzyskania środków z funduszy unijnych.

Poruszając ten temat zauważyliśmy jednak pewne rozgoryczenie podejściem gości do kwestii dotykania artefaktów:

*Według jednych dobra opinia będzie, że wszystko można dotykać, prawda. Jak mi mówiono: no wy to jesteście starożytnym muzeum, w ogóle nie, nie potraficie sprostać nowoczesnemu podejściu. Bo np. Muzeum Powstania Warszawskiego to tam wszystko można dotknąć, wszystko można wziąć w rękę, sięść, wejść i tak. Nieprawda, nie wszystko, ale szereg rzeczy tak, bo są to zrobione fantomy na potrzeby takiego właśnie muzeum narracyjnego, prawda i ja rozumiem, bo to jest szalenie ciekawe.*

Dyrektor, Muzeum-07-04

Dominujące przekonanie można jednak podsumować poniższą wypowiedzią:

*To znaczy zawsze wybieramy takie eksponaty, którym to nie szkodzi. Ja nie dam do ręki dziecku srebrnej fibuli, bo bym chyba umarła, że już jej nie zobaczę więcej w takim stanie w jakim ją pierwotnie widziałam, ale no nie mam oporów żeby dać im siekierkę krzemioną. Więc no tutaj to jest wszystko kwestia podejścia. W przypadku osób niewidomych to jest jedyny sposób poznania eksponatu, więc to też trzeba tutaj na to patrzeć z troszkę innej strony.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-06-03

Ostatnią przywoływaną formą umożliwienia pogłębionej interakcji z obiektem, która jest akceptowalna przez muzealników, jest skanowanie trójwymiarowe obiektu, umożliwiające oglądanie go z każdej strony bez konieczności obracania w rzeczywistości.

*Jestem [...] za wykonywaniem rekwizytów oraz skanowaniem eksponatów i pokazywaniem ich w formie trójwymiarowej, tam żeby nie trzeba było odwracać obrazu, albo odwracać rzeźby, albo odwracać monety. Wystarczy ją obejrzeć przy pomocy zdigitalizowanego obiektu.*

Dyrektor, Muzeum-06-04

#### **5.4. Podsumowanie: otwartość, ale czy za wszelką cenę?**

Podejście do otwartości w muzeach podkarpackich należy rozpatrywać w kilku aspektach, z jednej strony bowiem pojawia się literalna interpretacja tego postulatu, jak jest to widoczne w interakcjach z każdą możliwą grupą zwiedzających, z drugiej zaś dialog między wspomnianą kwestią a tradycyjnie pojmowanym muzealnictwem, modyfikowany dodatkowo o możliwości finansowe. Wzory ponadlokalne są więc w większości racjonalizowane i dostosowywane do warunków lokalnych.

Na sam koniec przywołamy jeszcze dwa obszary odnoszące się do otwartości, jeden ujęty w konwencję racjonalizatorską, drugi zaś – stanowiący wyraźny przykład dyskusji między elitarnością instytucji muzealnej a potrzebą prowadzenia działalności muzeum w ujęciu demokratycznym.

Pewnym problemem, z którym spotykają się muzealnicy są zarzuty wysuwane ze strony gości o nieadekwatność godzin otwarcia muzeów do możliwości zwiedzających, wszak standardowe godziny rozpoczęcia pracy w Polsce mieszczą się w przedziale 7:00–9:00, a zakończenia 15:00–17:00. Utrudnia to znacznie możliwość odwiedzenia instytucji. Sprawy nie da się jednak rozwiązać w prosty sposób:

*Myśmy robili takie analizy ile muzea są czynne, w, nie wiem, w Nowym Jorku, we Wiedniu, w Londynie, no ale [nasze muzeum D.P.] nie jest, nigdy nie będzie przymierzalnym do Londynu, Wiednia, do Nowego Jorku, więc tu nie ma potrzeby, żeby muzeum było czynne, nie wiem, do 20, czy do 21, prawda? W sezonie. No bo tu nie przyjdzie. Znaczący, nikt, no, może przyjdzie jedna osoba, no myśmy już mieli takie, eksperyment kiedyś zrobili, no to od 16 do godziny 20 chyba, czy 21, pojawiły się dwie osoby. A cała, cały sztab ludzi siedzi.*

Dyrektor, Muzeum-09-04

Problem ten rozwiązuje się zazwyczaj przedłużając godziny otwarcia instytucji w wybranych dniach. Muzea są także otwarte w weekendy. Podobny problem wiąże się z pozwoleniami na fotografowanie. Muzea rozstrzy-

gają tę kwestię rozmaicie. Niektóre wprowadzając kategoryczny zakaz, inne zaś zezwalają na używanie aparatu za odpłatnością. Standardem jest zakaz używania flesza.

Rozdział ten podsumujemy wypowiedzią muzealnika o długoletnim stażu:

*Kiedyś proszę Pana była taka zasada, że po prostu „sztuka i kultura dla mas”, czyli muzea mieli wszyscy, socjalistyczne hasło i tego. Mnie się wydaje, że to jest troszeczkę błędne. Sztuka i kultura jest dla wybranych i to wtedy jakbym powiedział w czasach 20–30 lat temu, to by powiedziano, że jestem jakiś imperialista, jakiś człowiek, który dla tylko elit, dla tych koneserów robi. Mnie się wydaje, że mniejsza ilość, to tak jak z katolikami. Nie ten, który się podpisze, że jest katolikiem, tylko ten, który rzeczywiście żyje jak katolik. To jest jakiś tam procent nieduży, pewnie to z 20% ludzi, którzy teraz według zasad żyją, mają jakieś morale, postępują godnie i to są ci najbardziej wartościowi. I mnie się wydaje, że muzea, oczywiście nie mogą zaprzestać walki o [...] tego widza w grupach zorganizowanych. Bo wie Pan, [czym] skorupka za młodu [...] nasiąknie... i młodzież wiadomo, niełatwo przyjmuje pewne rzeczy, ale kiedy my ich nie przyprowadzimy, nie damy im tej szansy, żeby coś poznała, to będzie źle i mnie się wydaje, że musimy takich przyjmować. Z tym, że, jak wcześniej mówiłem, w tej grupie może być kilka zaledwie osób, które coś z tego wyciągają, innych to nie obchodzi i wracają do tego, co ich rzeczywiście interesuje. Natomiast proszę Pana osoby indywidualne, czyli ci w tych małych grupkach przychodzą, to są często ludzie spoza [miasta] albo często [mieszkańcy] przychodzą i mówią: proszę pana, ja tutaj 20 lat tu już mieszkam czy 30 i nigdy nie byłem, ale jestem mile rozczarowany. Będę do was częściej przychodził, bo coś fajnego zobaczyłem. I dlatego to nasze zaproszenie, jeśli jest wystawa dajmy na to o tematyce katyńskiej, to staram się do tych rodzin dotrzeć, żeby oni jeszcze kogoś tam powiadomili, żeby ich ściągnąć. I to jest proszę Pana bardzo fajne, ci ludzie później przychodzą tacy uduchowieni, a żeście to fajnie zrobili, a mogę a tego, a mogę sobie, a możecie mi tam zrobić, żebym to miała tam dla jakichś celów rodzinnych... I to jest taka wielka satysfakcja.*

Dyrektor, Muzeum-12–02

W drodze przemian, przede wszystkim politycznych, profil widza uległ zmianie. Zredukowaniu uległa liczba wycieczek, co do pewnego stopnia wyeliminowało konieczność pracy z osobami, które w muzeach znajdowały się nieraz przypadkowo, niemniej jednak wycieczki szkolne powielają pewne schematy obserwowane przez najdłuższą grupę pracujących muzealników: część uczniów znajduje się w muzeach wbrew własnej woli i nie wyraża żadnego zainteresowania jego zbiorami. Muzealnicy mają więc z jednej strony do czynienia z niewielką (niemniej jednak rosnącą) liczbą gości indywidualnych, świadomych, wykazujących wiedzę i zainteresowanie pracą muzealników, z drugiej zaś również rosnący zakres widzów o znacznej rozpiętości wieku przychodzących w grupach i o różnym (często nieprzychylnym) nastawieniu. Pomimo preferowania pierwszej grupy rozmówcy są świadomi istotności swojej pracy w systemie edukacji i podejmują prace z tą drugą, rozszerzając na bieżąco zakres i otwartość oferty. Otwartość zatem przejawia się we wchodzeniu w dialog z rosnącą liczbą różnych grup przy jednoczesnej profesjonalizacji w obsłudze różnych typów gości.

## 6. MODERNIZACJA TECHNICZNA I WIRTUALIZACJA

*No jesteśmy takim społeczeństwem, które się wychowało na Internecie i w tym Internecie w pewien sposób żyjemy, czerpiemy z niego...*

### 6.1. Muzea w przestrzeni wirtualnej

Obecność muzeów w Internecie muzealnicy nie zawsze traktują entuzjastycznie, niemniej jednak uważają ją jako konieczność, zdają sobie bowiem sprawę, że współcześnie informacji o muzeum poszukuje się w pierwszym rzędzie w cyberprzestrzeni i obraz instytucji zawarty w niej stanowi dla wielu osób element zachęcający do odwiedzenia jej. Młodszy wiekiem muzealnicy, jak również krócej istniejące muzea element wirtualny traktują jako pewien standard:

*Muzeum ma to szczęście, że powstało już w czasach cyfrowych i my nie mamy, takich klasycznych ksiąg inwentarzowych, jakby tych wszystkich rzeczy związanych, które były przed, tylko jesteśmy już jakby w 100 procentach w erze cyfrowej.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-05-02

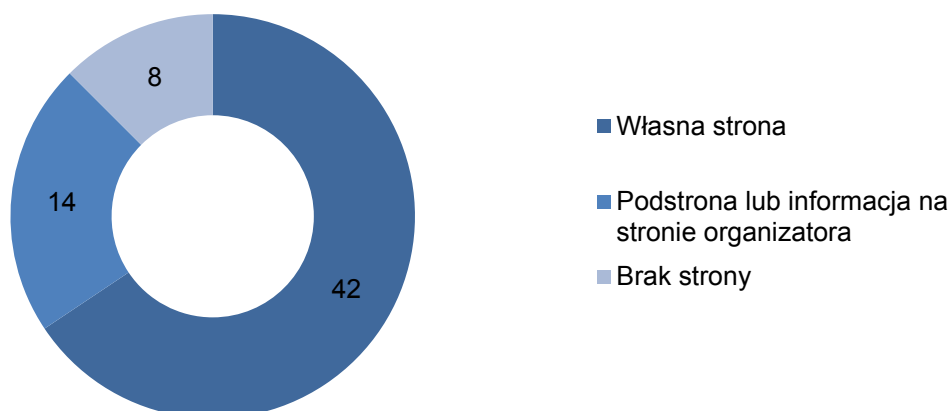
Starsze pokolenie ma względem obecności muzeum w rzeczywistości wirtualnej więcej dystansu, niemniej jednak akceptacja co do tego jest raczej powszechna:

*Ja się buntuję przeciwko temu, ale jest to konieczne w tej chwili. Sama z tego korzystam jak gdzieś jestem i poszukuję czegoś, to po prostu wiem, że jak nie ma nas w Internecie to nie istniejemy. Można by z tego zrobić element promocyjny „Nie ma nas nigdzie, jesteśmy na miejscu”, ale też trzeba jakoś do ludzi trafić. Też przez Internet.*

Dyrektor, Muzeum-07-02

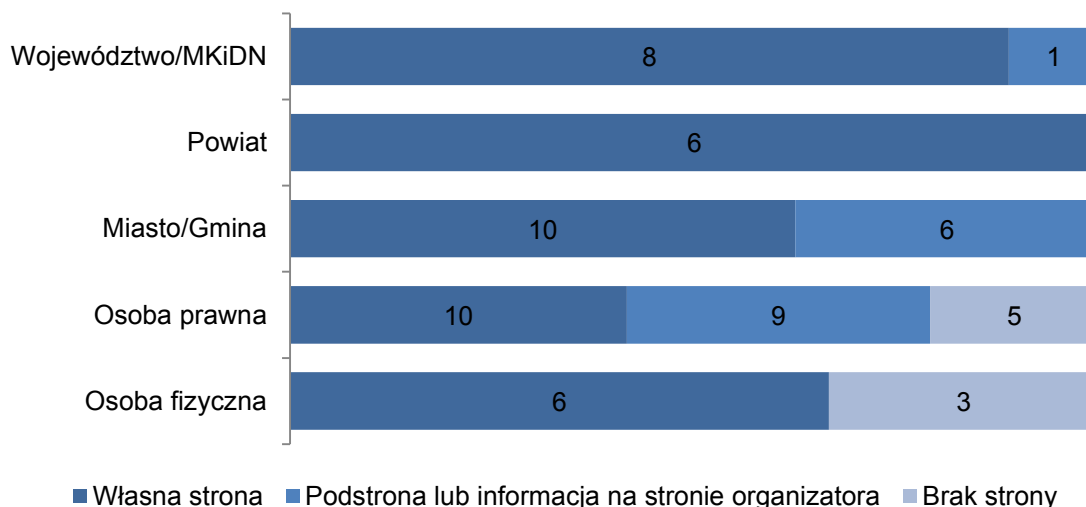
Potrzebę posiadania strony internetowej potwierdzają wyniki badania przeprowadzonego w sieci:

Wykres 37. Prowadzenie strony internetowej przez muzeum (N=64)



Źródło: Analiza zawartości stron internetowych muzeów podkarpackich

**Wykres 38. Prowadzenie stron ze względu na organizatora (N=64)**

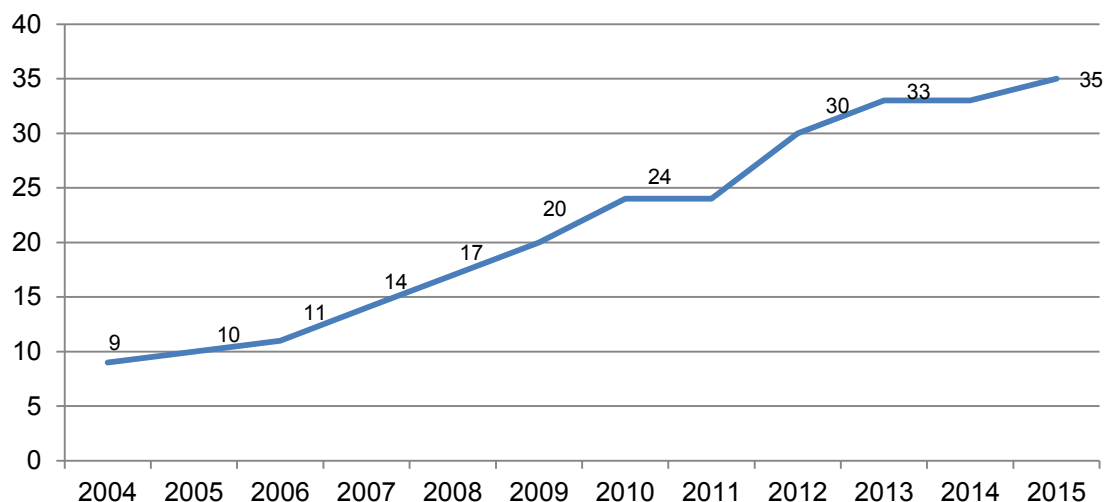


**Źródło: Analiza zawartości stron internetowych muzeów podkarpackich**

Dwa na trzy muzea<sup>4</sup> prowadzą własne strony internetowe, zaś w przypadku co czwartego informacje są udostępniane na stronie organizatora czy to w formie pod-strony czy to jako wzmianka o istnieniu muzeum. Zaledwie osiem muzeów nie dysponuje własnymi witrynami, niemniej jednak informacje o nich mogą być znalezione np. na portalach regionalnych. Brak potrzeby prowadzenia strony internetowej można wytłumaczyć specyfiką muzeów prowadzonych przez zakony, stowarzyszenia i instytucje edukacyjne. Jest to, jak by nie było, działalność stojąca obok głównego celu funkcjonowania organizacji, stąd nie ma silnej potrzeby jej promowania.

Zauważalna jest różnica między muzeami samorządowymi a prywatnymi. W przypadku tych pierwszych wszystkie bądź prowadzą własne witryny, bądź informacje o nich umieszcza organizator. Przypadki zupełnego braku stron internetowych występują wyłącznie wśród muzeów prowadzonych przez osoby prawne i fizyczne.

**Wykres 39. Wzrost liczby muzealnych stron internetowych wśród badanych muzeów (N=50).**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

<sup>4</sup> Wykres 37 i Wykres 38 opierają się na dodatkowym badaniu analizy zawartości stron internetowych wszystkich muzeów województwa podkarpackiego, stąd suma częstości przekracza 50.

Zaledwie co piąte spośród badanych muzeów posiadało własną witrynę w 2004 r. Od tego roku, traktowanego jako bazowy, ich liczba zaczęła jednak rosnąć. Największa dynamika wystąpiła w latach 2006–2013, po którym to roku uległa niewielkiemu zmniejszeniu. Można przypuszczać, że będzie ulegać dalszemu spowolnieniu i ostatecznemu zatrzymaniu w momencie, gdy wszystkie muzea podkarpackie będą dysponować własnymi stronami internetowymi. Oczywiście, wzrostu liczby stron nie należy interpretować wyłącznie w kategoriach zmiany świadomości kierownictwa co do potrzeby ich prowadzenia. Nie bez znaczenia zapewne były możliwości finansowe jak również powstawanie nowych muzeów.

Rozmówcy widzą w stronach internetowych dwojakiego rodzaju rolę: informacyjną i edukacyjną a sposób prowadzenia witryn zdaje się to potwierdzać, bowiem analiza zawartości pozwoliła ustalić, że wśród zamieszczanych danych dominują: dane teleadresowe (55 muzeów), historia muzeum (49), informacja o zbiorach (49) i fotografie wybranych eksponatów (46) dotyczące wystaw stałych (44), w mniejszym zaś stopniu o wystawach czasowych (25) i aktualnościach (35), prowadzonej działalności usługowej (28). Ważnym aspektem jest również wskazywanie przynależności do różnego rodzaju przedsięwzięć i sieci instytucjonalnych (32 wskazania). Poprzez umieszczanie na stronach materiałów merytorycznych mogą one pełnić funkcję pomocniczą dla działalności edukacyjnej prowadzonej przez muzeum:

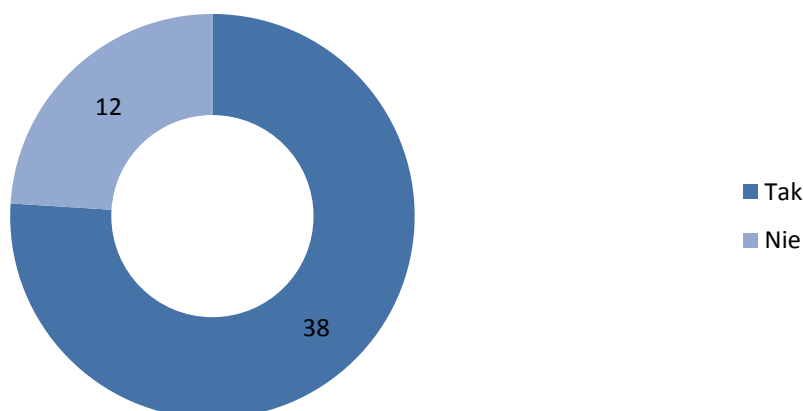
*Strona pełni funkcję edukacyjną. Czasem się zdarza, że ludzie przychodzą i szukają jakiś informacji, na temat kogoś, czegoś i ja ich odsyłam do strony internetowej, i oni z tego korzystają. Wywiady już stanowią taką wartość historyczną, bo niektóre osoby po prostu nie żyją. Osobiście prowadzę wywiady z artystami i robię to trochę hobbystycznie, nie tylko zawodowo.*

Pracownik promocji, Muzeum-07–03

## 6.2. Portale społecznościowe

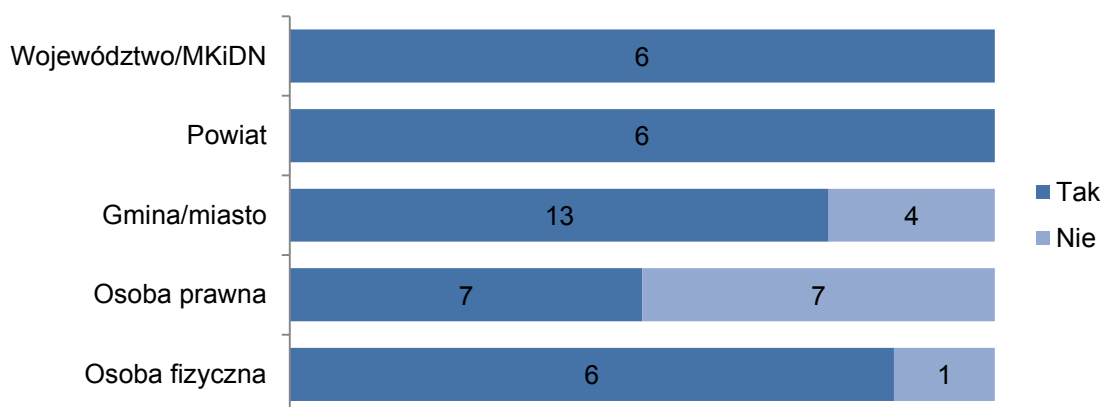
Obecność w przestrzeni wirtualnej w przypadku badanych muzeów nie ogranicza się do prowadzenia stron internetowych. Także media społecznościowe stanowią ważny kanał komunikacji z widownią. Można przyjąć, że współdziałają one w celu dostarczenia komunikatu jak najszerszemu kręgowi odbiorców lub wykorzystując swoją specyfikę uzupełniają się wzajemnie, innego rodzaju materiały można bowiem umieszczać na Facebooku zaś inne na YouTube. Dość istotne jest umieszczanie informacji o prowadzeniu mediów społecznościowych na stronach internetowych muzeów, niemniej jednak trudno nazywać to jeszcze standardem. Czyni to 32 muzeów spośród tych, które prowadzą swoje witryny.

Wykres 40. Prowadzenie profili, fan-page'y na portalach społecznościowych (N=50)



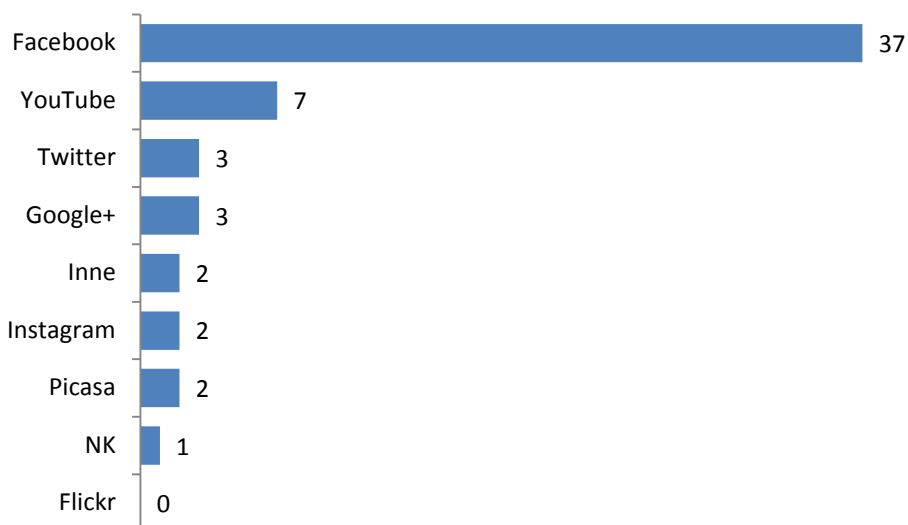
Źródło: Badanie instytucjonalne

**Wykres 41. Prowadzenie profili na portalach społecznościowych ze względu na organizatora (N=50).**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

**Wykres 42. Popularność portali społecznościowych jako kanałów informacyjnych.**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

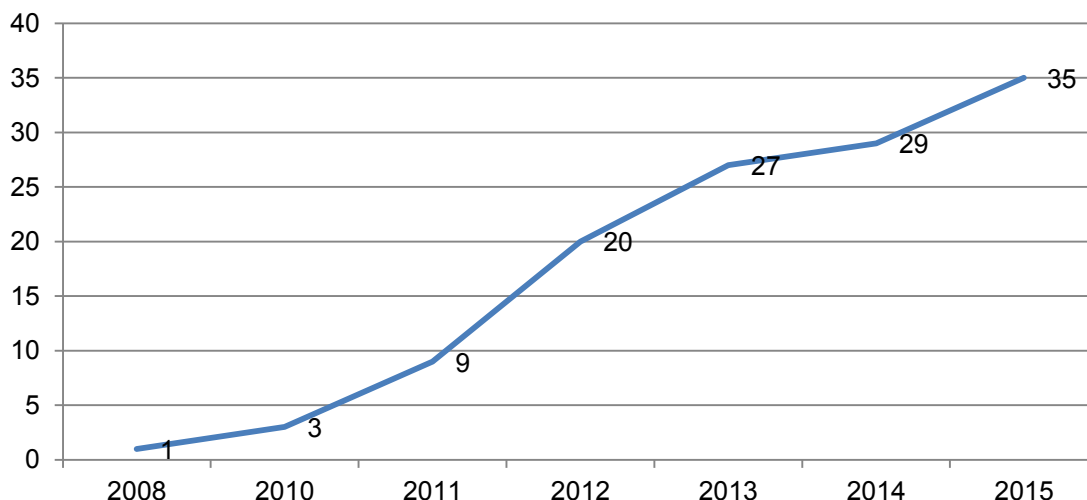
Spośród muzeów biorących udział w badaniu co czwarte udziela się w mediach społecznościowych. Swoje profile utrzymują wszystkie z badanych muzeów organizowanych przez województwo/MKiDN. Także w przeważającej większości posiadają je muzea organizowane przez samorządy powiatowe oraz gminne lub miejskie, a także muzea prywatne. W mediach społecznościowych udziela się połowa muzeów organizowanych przez osoby prawne.

Zdecydowanie najpopularniejszym portalem społecznościowym wykorzystywanym przez muzea podkarpackie, jest Facebook (Wykres 42). Profile na nim prowadzi 37 muzeów. Dużo mniej popularny jest YouTube, na którym treści umieszcza siedem instytucji. Warto zauważyć, że na niegdyś najpopularniejszym portalu polskim – NK – konto ma wyłącznie jedno muzeum. Można w tym miejscu postawić pytanie, jak by wyglądał powyższy wykres ok. 2010 r., gdy rzeczony portal cieszył się dużo większą popularnością.

Media społecznościowe w muzealnictwie podkarpackim zaczęto wykorzystywać dużo później w porównaniu ze stronami internetowymi, ale to wynika nie tyle z braku otwartości na nowości technologiczne lub z braku świa-

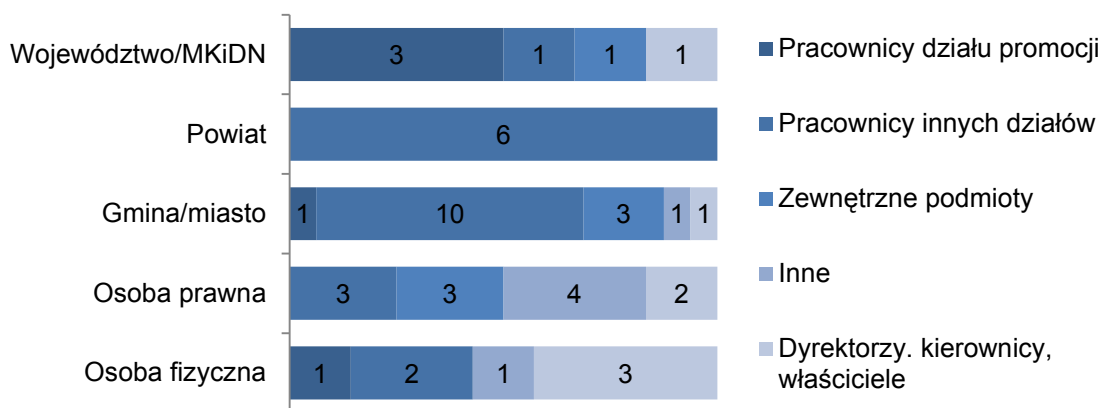


Wykres 43. Użytkowanie portali społecznościowych (N=35)



Źródło: Badanie instytucjonalne

Wykres 44. Kto się zajmuje działaniami promocyjnymi w Internecie?



Źródło: Badanie instytucjonalne

domości ich skuteczności, co z późniejszej – w porównaniu ze stronami internetowymi – popularyzacji YouTube lub Facebooka. Zauważalna jest natomiast znaczna dynamika w zakładaniu oficjalnych profili w tych mediach przez badane instytucje (Wykres 43).

W muzeach organizowanych przez samorząd województwa działaniami promocyjnymi zajmują się najczęściej pracownicy działów promocji. W muzeach, których organizatorami są samorządy powiatowe i gminne zajmują się tym głównie pracownicy innych działów, zaś w muzeach prywatnych najczęściej działalnością promocyjną w Internecie zajmują się właściciele (Wykres 44).

Zaletą mediów społecznościowych, w porównaniu ze stronami internetowymi, jest względnie łatwiejsza obsługa oraz szybkość dostępu, a także dotarcia z komunikatem do odbiorców. Warto zaznaczyć, że nawet w przypadku, gdy działaniami w przestrzeni wirtualnej zajmuje się podmiot zewnętrzny, muzeum również ma możliwość umieszczania komunikatów.

*Mamy firmę zewnętrzną z tego względu, że czasowo nie mamy na to... wystarczająco dużo czasu, żeby to robić tak, jak to robi firma, ale kontrolujemy wszystko cały dzień, więc tak naprawdę to firma jest tylko takim wsparciem bo, no bo żeby coś było musimy przelać wszystkie materiały, żeby zamieścić fotografie*

musimy zrobić fotorelację, zamieścić te zdjęcia, odpowiednio obrobić, żeby zamieścić. Więc firma jest taką czuwającą nad nami jednostką, no, ale dużo rzeczy wychodzi... wszystko wychodzi od nas właściwie, no bo... działania marketingowe, wiadomo takie stricte marketingowe powierzamy firmie, natomiast żeby coś tych stronach było to musimy my wysłać. Wysłać, przesłać zamieścić. No i nie ukrywam, że jeżeli coś się wydarza, a u nas często coś się wydarza, że jest na przykład... no nie wiem, daję przykład... spotkanie z Panem, dajemy na Facebooka, więc to tej firmy fizycznie u nas nie ma i ona fizycznie tego postu, czy tej informacji nie wrzuci, tak? Natomiast jeżeli wydaje się nam coś ważnego, co powinno być gdzieś tam puszczane w media, no to działamy sami.

Pracownik promocji, Muzeum-01-01

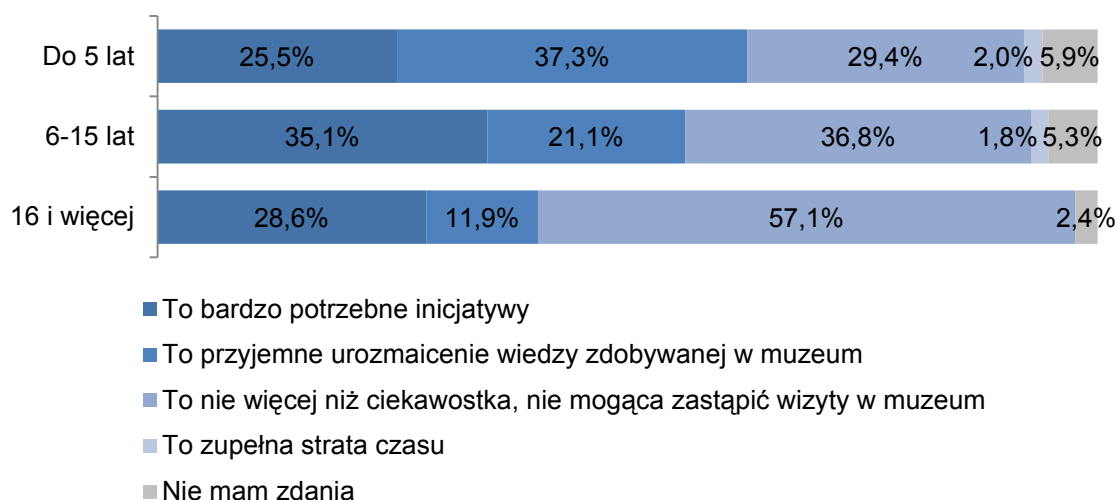
Kanał ten wykorzystuje się również do przekazywania treści, którymi nie są zainteresowane media regionalne.

### 6.3. Wirtualne spacery i muzea

Z prowadzeniem stron internetowych łączy się kwestia wirtualnych spacerów, które umożliwiają eksplorację przestrzeni muzeów dzięki wykonaniu fotografii panoramicznych i udostępnianiu ich za pośrednictwem Internetu. Istotną rolę w tej kwestii odgrywa fakt, że na terenie województwa podkarpackiego Muzeum Okręgowe w Rzeszowie przeprowadziło finansowany ze środków unijnych projekt „Wirtualne Muzea Podkarpacia”, który na jednej stronie internetowej udostępnia materiały z szesnastu<sup>5</sup> muzeów podkarpackich, w tym wirtualne spacery oraz eksponaty poddane digitalizacji 2D i 3D.

Opinia muzealników odnośnie tworzenia wirtualnych spacerów jest raczej przychylna, niemniej jednak obwarowana pewnymi zastrzeżeniami.

**Wykres 45. Opinie dotyczące przedsięwzięć wirtualnych (N=165)**



**Źródło: badanie pracowników**

Oceny dotyczące przedsięwzięć realizowanych w Internecie (wirtualnego zwiedzania, gier itp.) są związane ze stażem pracy, a więc i wiekiem, respondentów. Wśród respondentów o najkrótszym stażu przeważają oceny pozytywne, traktujące jednak tego rodzaju działania jako urozmaicenie wiedzy zdobywanej w muzeum. W przypadku osób o stażu 6–15 lat głosy są bardzo podzielone. Odsetek odpowiedzi uznających omawiane elementy za bardzo potrzebne jest prawie taki sam jak odpowiedzi negatywnych. Najwięcej umiarkowanych sceptyków

<sup>5</sup> Stan na 13.11.2016.

znalazło w najstarszej grupie: ponad połowa uznała wirtualne inicjatywy za jedynie ciekawostkę. Złożoność postawy umiarkowanie krytycznej może wyrażać poniższa wypowiedź:

*Ja uważam, że to powinno być [...] tak zorganizowane, żeby to było zachętą. Natomiast nie może być to alternatywą i mając świadomość szczególnie w młodym pokoleniu tego olbrzymiego, bezkrytycznego oddania się sieci, to może powodować, no nie wiem, wyludnienia muzeów. No może ja powiedziałam rzeczy, może trochę katastroficzne jak starsza pani, ale to musi być podane tak, żeby stanowiło asumpt do zobaczenia muzeum. Poza wszystkim muzea wtedy naprawdę staną się magazynami. Poza wszystkim jest jeszcze jedna rzecz. Bo to jest kwestia praw autorskich. Szeroko rozumianych [...] sprowadza się to do tego, o czym powiedziałam. Bo to jest kwestia i urządzenia ekspozycji i własności poszczególnych obiektów w stosunku do różnych właścicieli, praw autorskich twórców. To jest bardzo szerokie spektrum i myślę, że to jest rodzaj kradzieży, którą my sami organizujemy.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-09-01

Muzealnicy widzą więc wirtualne spacery lub inne próby urozmaicenia doświadczeń muzealnych w Internecie jako rodzaj zabiegów promocyjnych, pozwalających odbiorcy zbudować sobie pewną opinię o instytucji i upewnić się w chęci wizyty. Ostrożnie natomiast należy podchodzić do tego, co się udostępnia i w jaki sposób, zwłaszcza, jeżeli prezentowane przestrzenie stanowią przedmiot standardowego – nie wirtualnego – zwiedzania.

Bardzo duży potencjał przedsięwzięcia tego typu mają z kolei w odniesieniu do eksponatów (tyczy się więc to również udostępniania materiałów poddanych digitalizacji) i przestrzeni muzeów, które nie są na co dzień dostępne gościom, co wynika np. z podatności tych miejsc na zmienne warunki i możliwość uszkodzenia znajdujących się w nich eksponatów. Wskazuje się również potencjał wirtualnych spacerów w udostępnianiu zasobów dla osób niepełnosprawnych, nie mogących opuszczać miejsca swojego zamieszkania. W wypowiedziach podkreśla się nie mniej jednak, że wirtualne zwiedzanie nie zastąpi kontaktu z prawdziwym eksponatem.

W trakcie naszych rozmów pojawił się jeszcze jeden ciekawy wątek związany z tworzeniem wirtualnych spacerów:

*Gdyby przyjąć, że statystycznie, bo wie Pan no problem polega na tym, że często ocenia się nas wynikiowości, wtedy jest: no ile osób was zwiedzało, prawda? No więc, powiedzmy w porównaniu z dużymi muzeami narodowymi no to te cyfry u nas są symboliczne, prawda? Ale to nie oznacza że, że, że są gorsze, prawda? Bo gdyby oni działali tu u nas, gdyby ich przenieść no też pewnie byłoby po prostu podobnie. [...] i teraz jest pytanie, jeżeli by przyjąć, że każda wizyta nie wiem, na stronie internetowej, obejrzenie jakiegoś eksponatu jest traktowane, że była osoba i widziała i to by było że tak powiem wchodziło w tą taką wynikiowość... w zasadzie no to dla nas bez kłopotu, bo klient nie przychodzi, nie zabiera czasu, prawda? Mamy czas na opracowywanie, gromadzenie no teoretycznie same plusy. Tylko mówię, tu jest problem właśnie wiem, wśród muzealników generalnie jak to traktować...*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-01

Wirtualny dostęp do muzeów może więc mieć aspekt demokratyzujący możliwość „odwiedzenia” muzeów funkcjonujących na peryferiach.

Obok spacerów w cyberprzestrzeni pojawił się również wątek wirtualnych muzeów, które to zjawisko pod wieloma względami jest oceniane w podobnych kategoriach jak zwiedzanie i udostępnianie materiałów poddanych digitalizacji:

*Ja uważam, że muzeum multimedialne jest jak najbardziej możliwe, jeżeli na taki temat nie istnieje muzeum tradycyjne. To jak najbardziej. Jeżeli nie ma np. muzeum, nie chcę wymyślać y.. jakiegoś pojęcia czy jakiegoś y.. artysty, to niech ono będzie multimedialne, tak, o ile nie ma takiego muzeum. Natomiast nie może być tak, że jest muzeum w formach tradycyjnych stacjonarne, mające siedzibę i ono ma drugie jego alter ego i jest, prawda, jest coś, co jest w sieci. Nie może być symetrii.*

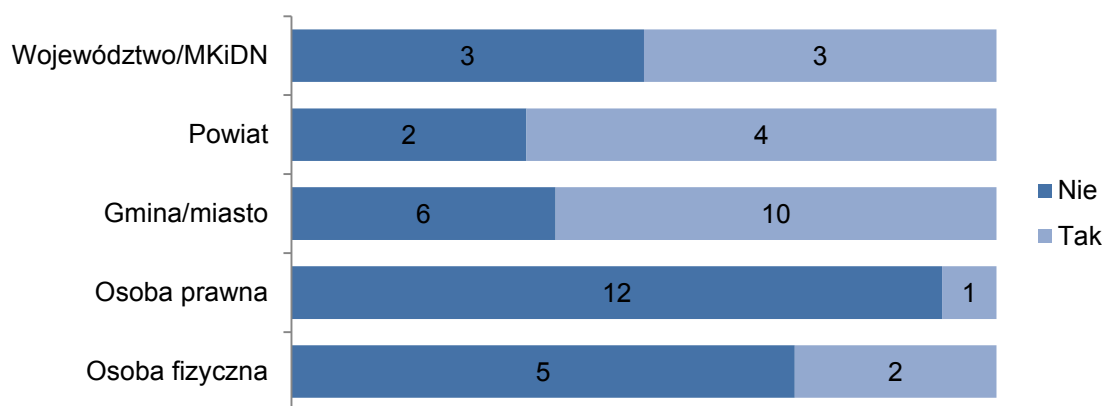
Pracownik merytoryczny, Muzeum-03-04

Podsumowując część poświęconą muzeom w przestrzeni wirtualnej, warto przywołać dwa działania, które urozmaicają doświadczenie muzealne w sieci. Muzeum Regionalne w Stalowej Woli w ramach projektu „Muzea bez barier” przygotowało w formie aplikacji na telefony komórkowe przewodnik umożliwiający odszukiwanie w Polsce i na Ukrainie placówek muzealnych przystosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych. Muzeum Dobranocek w Rzeszowie z kolei udostępniło grę, która umożliwia połączenie eksplorację przestrzeni muzeum z rozwiązywaniem zagadek.

## 6.4. Digitalizacja

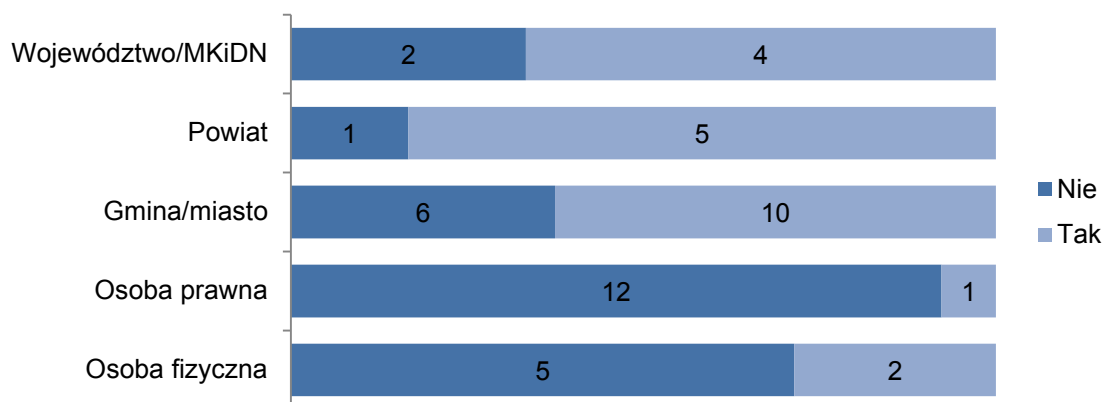
Definiując ten proces w pierwszym rozdziale przywołaliśmy jego podwójne znaczenie: jako elektroniczny opis eksponatów oraz tworzenie ich cyfrowych reprezentacji. Dwuznaczność ta funkcjonuje także w interpretacjach muzealników podkarpackich. Część więc rozmówców opowiadając o tych procesach odnosiła się do tworzenia katalogów zbiorów na dyskach twardych komputerów, najczęściej przy wykorzystaniu odpowiedniego oprogramowania (najczęściej przywoływano Musnet), ale obok tego wspomniano skanowanie fotografii, dokumentów i eksponatów. Nasze badanie dotyczyło przede wszystkim w drugim rozumieniu, a ten etap podsumowują poniższe wykresy.

**Wykres 46. Muzea prowadzące digitalizację dokumentów (N=50)**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

**Wykres 47. Muzea prowadzące digitalizację fotografii (N=50).**

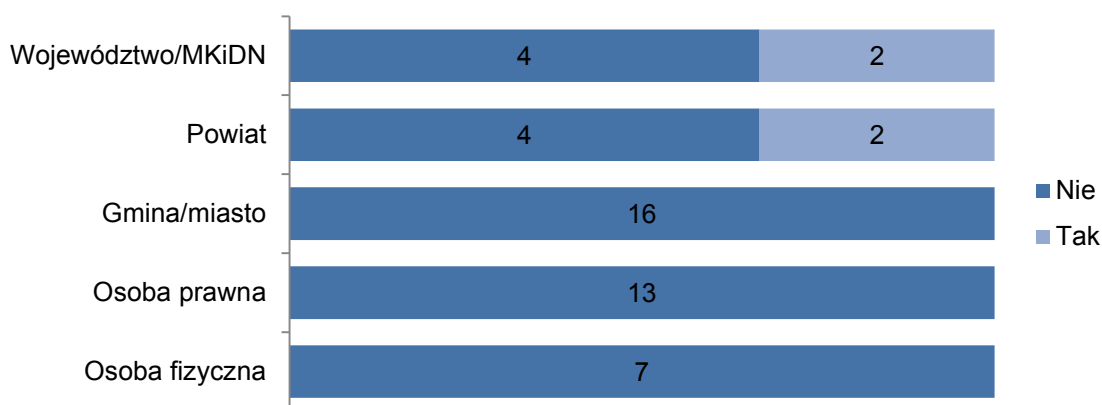


**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Zdecydowana większość muzeów prowadzi digitalizację dokumentów. Przewagę odpowiedzi twierdzących można zaobserwować w grupach muzeów gminnych, powiatowych i wojewódzkich. W przypadku muzeów prowadzonych przez osoby prawne i fizyczne większość nie prowadzi digitalizacji dokumentów.

Przewaga odpowiedzi twierdzących odnoszących się do digitalizacji fotografii wystąpiła wśród muzeów organizowanych przez samorządy. Jedna trzecia muzeów wojewódzkich, zdecydowana większość muzeów powiatowych i ponad połowa muzeów gminnych skanuje fotografie ze swoich zbiorów.

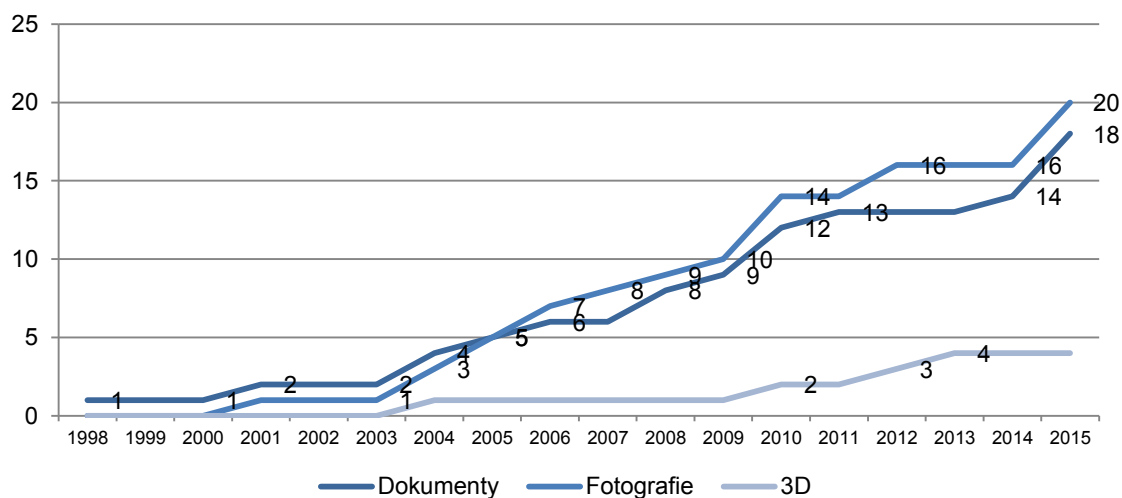
**Wykres 48. Muzea prowadzące digitalizację 3D (N=50).**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Digitalizacja 3D jest obecnie najmniej popularną formą przenoszenia eksponatów muzealnych na nośniki cyfrowe. Takie działania podejmuje jedynie dwa muzea organizowane przez województwo oraz dwa organizowane przez powiat.

**Wykres 49. Wzrost liczby muzeów digitalizujących zbiory w latach 2004-2015\*.**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

\* Nie wszystkie muzea podały w ankiecie rok rozpoczęcia działań digitalizacyjnych, stąd rozbieżność w częstościach między wykresem a poprzednimi.

Popularność digitalizacji sukcesywnie rośnie. Działania tego typu były już podejmowane w końcu ubiegłego wieku i dotyczyły digitalizacji dokumentów. Digitalizacja fotografii jest prowadzona od 2001 r. Początkowo niewielka liczba instytucji zajmowała się tym procesem. Zaczął się on stawać coraz bardziej popularny od 2004 r. kiedy to wzrosła znacząco liczba muzeów skanujących fotografie. Krzywa trendu rosła coraz bardziej do 2015 r., przy zachowaniu lekkiej przewagi muzeów digitalizujących fotografie.

Digitalizacja 3D jest dużo mniej popularna. Pierwsze muzeum rozpoczęło pracę w 2004 r. Drugie, trzecie i czwarte dołączyły dopiero odpowiednio w 2010, 2012 i 2013 r. Przyczyną mniejszego udziału tej formy ochrony dziedzictwa jest brak odpowiednich zasobów. Przede wszystkim materialnych, ale i odpowiedniej przestrzeni:

*...staramy się zorientować, żeby stworzyć pracownię, ale w sensie przestrzeni nie mamy takiej możliwości. Z trudem wymyśliłiśmy, które miejsce może do tego służyć i wiemy jakiej wielkości obiekty będą tam obsługiwane. Jeśli uda nam się to załatwić, będzie dobrze. Część rzeczy, byłoby celowe, żeby w regionie powstawały jeden, dwa, trzy ośrodki, które są na tyle wyspecjalizowane, że będą mogli służyć innym. My możemy stworzyć coś, co będzie obsługiwało pewne tylko obiekty, czyli do pewnej wielkości, ale nie żeby porywać się na coś takiego, co powinno być w Warszawie, czy innych centralnych miejscach.*

Dyrektor, Muzeum-03-01

Narracje dotyczące digitalizacji ukazywały często tę kwestię jako konieczność, jako element planów muzeów, których realizację uzależnia się od uzyskania zewnętrznego źródła finansowania. Niektóre muzea realizują ten proces nieustannie, niemniej jednak powoli, część zaś aplikowała o środki do programów unijnych lub MKiDN, z mniejszą bądź większą skutecznością.

Poruszając zagadnienia dotyczące digitalizacji rozumianej jako tworzenie elektronicznych inwentarzy zbiorów w niektórych muzeach informowano nas, że zadania te podejmowano jeszcze w okresach sprzed popularyzacji oprogramowania typu Musnet lub Mona:

*Muszę Panu powiedzieć, że byliśmy chyba jednym z pierwszych muzeów w Polsce, który opracował... oczywiście opracował to informatyk... ale on opracował to według... naszych danych... Program, który pozwalał nam inwentaryzować zbiory. Przy czym, jak bardzo szybko się okazało, że to niedobrze, że to był błąd, bo nic tak szybko się nie rozwija, jak właśnie... ta dyscyplina. I potem trzeba było robić nowy... w nowym języku, prawda?*

Dyrektor, Muzeum-02-01

Ten rodzaj digitalizacji jest oceniany bardzo pozytywnie, przy czym również szybkość wprowadzania danych do komputera jest różna, w zależności od ilości obowiązków pracowników, a należy podkreślić, że w muzeach podkarpackich niewiele jest takich instytucji, w których funkcjonują osobne stanowiska lub działy odpowiedzialne za inwentaryzację. Wynika to z faktu zatrudniania względnie niewielkiej liczby pracowników i niemożliwości poszerzenia stanu osobowego z powodów finansowych. Z tej przyczyny digitalizacją zajmują się nieraz pracownicy merytoryczni. W tym aspekcie wygrywają najmłodsze muzea, które rozpoczynając działalność w ciągu kilku ostatnich lat, od razu wdrażały się w działalność muzealną w paradygmacie cyfrowym. Pozostałe muszą się uporać z przeniesieniem kart inwentarzowych do systemu elektronicznego.

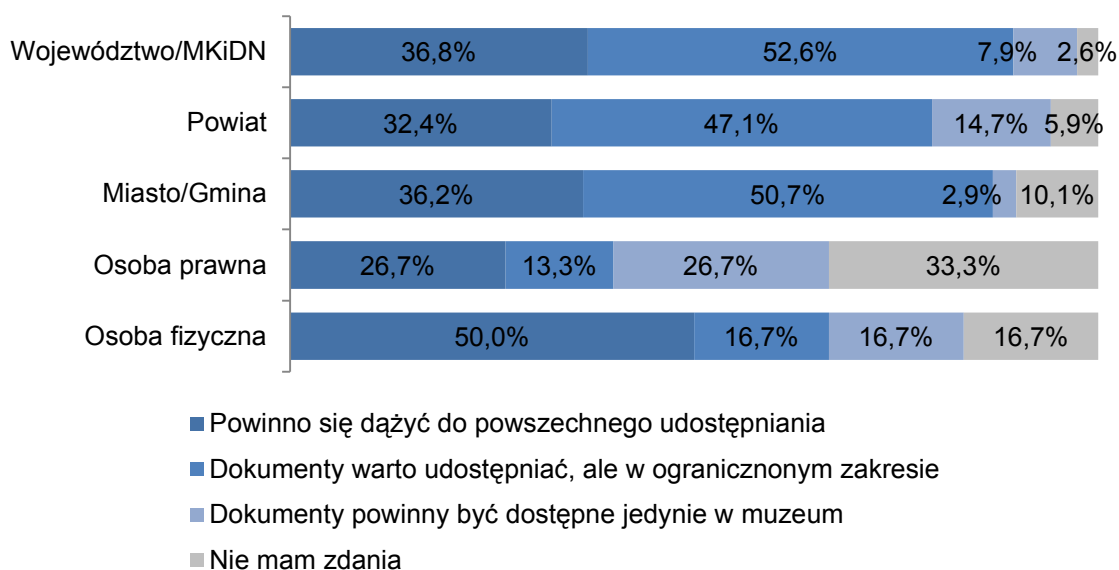
Tylko w jednym muzeum rozmówca w rozmowie z badaczem wyraził niechęć do wprowadzenia elektronicznej formy inwentarza, co wynika prawdopodobnie z wieku rozmówcy i braku zaufania do elektroniki.

Z digitalizacją łączy się również problem otwartego dostępu do danych przeniesionych do formatu cyfrowego i w tej kwestii można zaobserwować zróżnicowane opinie.

Wśród respondentów dominują więc opinie o konieczności udostępniania zdigitalizowanych dokumentów w Internecie, przy czym przeważają zastrzeżenia co do jego powszechności. Największy odsetek osób przeciwnych udostępnianiu informacji przez internet znalazł się wśród przedstawicieli muzeów prywatnych, zwłaszcza prowadzonych przez osoby prawne.

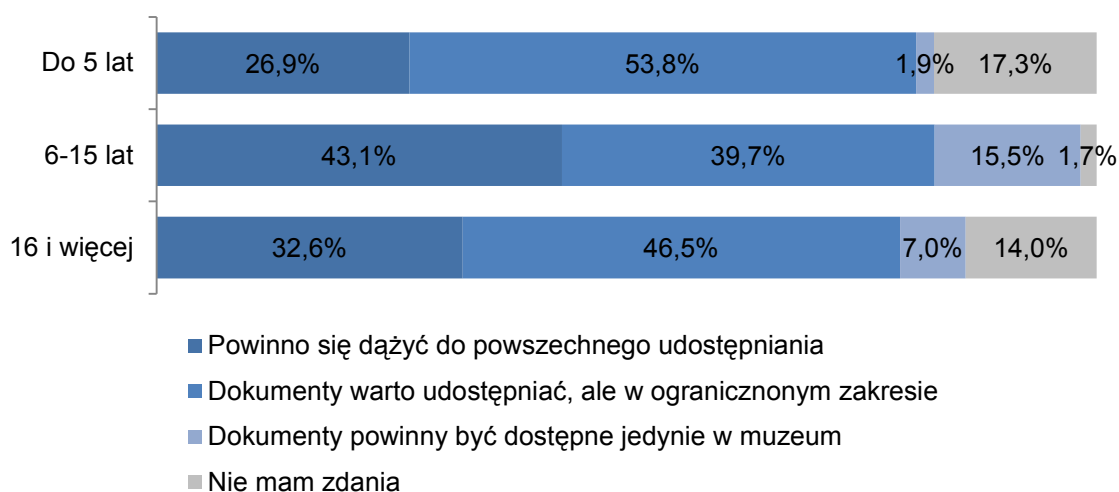
Największy odsetek osób postulujących powszechny dostęp do danych archiwalnych występuje wśród muzealników o stażu pracy 6–15 lat, paradoksalnie, również w tej grupie pojawił się najwyższy odsetek osób prze-

**Wykres 50. Opinia dotycząca udostępniania zdigitalizowanych dokumentów archiwalnych w internecie (N=162).**



**Źródło: Badanie pracowników**

**Wykres 51. Opinia dotycząca udostępniania zdigitalizowanych dokumentów w internecie ze względu na staż pracy muzealnika (N=153).**



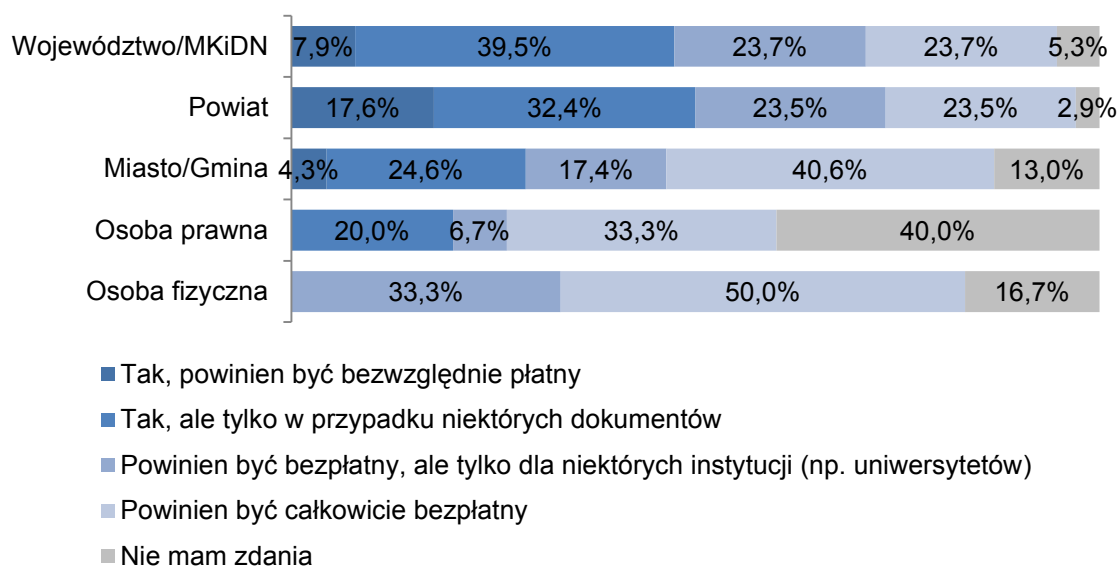
**Źródło: Badanie pracowników**

ciwnych zdalnemu dostępowi. W pozostałych dwóch grupach dominują osoby popierających ograniczony zakres udostępniania danych. Należy dodać, że istnieje statystycznie istotna zależność między stażem pracy a opiniami dotyczącymi zdalnego dostępu do cyfrowych wersji dokumentów ( $p < 0,001$ ;  $V = 0,23$ ).

Wśród respondentów występują podzielone opinie dotyczące odpłatności za dostęp do zdigitalizowanych dokumentów. W muzeach prywatnych, prowadzonych przez osoby prawne oraz gminy dominuje przekonanie o potrzebie braku odpłatności. W przypadku muzeów wojewódzkich i powiatowych największy odsetek odpowiedzi odnosi się do potrzeby odpłatności ale tylko w odniesieniu do niektórych dokumentów. Wśród muzeów powiatowych pojawił się największy udział odpowiedzi popierających całkowitą płatność.

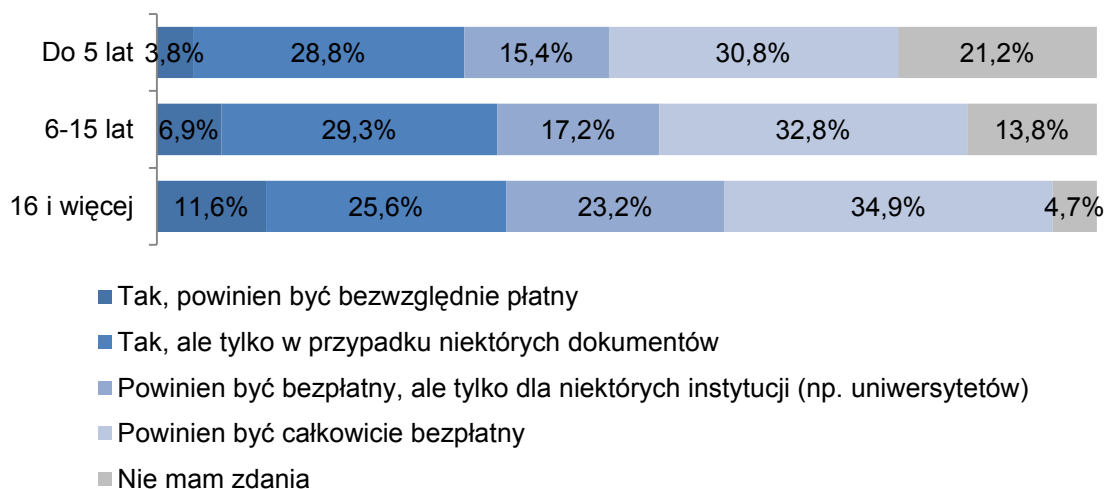


**Wykres 52. Opinie dotyczące odpłatności za dostęp do cyfrowych kopii dokumentów ze względu na organizatora (N=162)**



**Źródło: Badanie pracowników**

**Wykres 53. Opinie dotyczące odpłatności za dostęp do cyfrowych kopii dokumentów ze względu na staż pracy respondenta (N=153).**



**Źródło: Badanie pracowników**

Biorąc pod uwagę staż pracy respondentów zauważalny jest wzrost przekonania o potrzebie całkowitej odpłatności za dostęp do zdigitalizowanych dokumentów wraz ze wzrostem stażu pracy, do darmowego dostępu dla niektórych instytucji jak również powszechnego darmowego dostępu. Wraz ze wzrostem stażu pracy maleje odsetek osób nie mających zdania na ten temat.

Pogłębiając analizę problemu udostępniania dokumentów cyfrowych można wyodrębnić dwa wątki: udostępnianie materiałów osobom z zewnątrz i wymiana danych między muzeami. Pierwszy z nich powinien być obwarowany pewnymi zastrzeżeniami. Po pierwsze, nie należy udostępniać wszystkich materiałów; po drugie, zdigitalizowane fotografie i dokumenty powinny być oznaczone np. logo muzeum, aby uniemożliwić niekontrolowo-

wane wykorzystywanie dokumentu; po trzecie, dane, które ktoś chciałby wykorzystywać w celach komercyjnych należy raczej przekazywać odpłatnie. Przy fotografiach lub innych obiektach udostępnianych cyfrowo powinna się znajdować informacja, gdzie można uzyskać dostęp do oryginałów i całości kolekcji.

*Znaczy powiem tak: no... to jest ważne. Bo dzisiaj Internet jest... dla niektórych podstawą... zdobywania wiedzy, a zawsze jestem zdania, że to, co jest czy w zasobach... – chyba się dobrze rozumiemy – czy w zasobach naszego muzeum, zbiorach naszego archiwum powinno być udostępniane. Zresztą myśmy rozpoczęli udostępnianie... fotografii archiwalnych na naszej stronie internetowej. Bo to jest ważne, bo... wiem, jak nieraz... przynajmniej żeby się zainteresowali, zorientowali, co w tym muzeum jest. I wtedy jak ktoś jest zainteresowany, pisze jakąś pracę na jakieś tematy, jakiś temat opracowuje łatwiej mu wtedy jest skontaktować się bezpośrednio z nami i powiedzieć: „Widziałem w Internecie, że macie coś takiego... Czy mogę się umówić na, nie wiem, na bliższe zapoznanie się z tym materiałem, czy... obejrzenie ekspozycji?” I wtedy to jest bardzo ważne, że my umieszczamy... czy efekty naszej pracy, czy nawet nasze zbiory – chyba o to chodziło – w Internecie. Bo to nie chodzi o to, żeby mieć zamknięte w magazynie, tylko my jesteśmy dla ludzi. To nie jest ani nasze, ani moje... my się musimy tym dzielić.*

Dyrektor, Muzeum-03-01

Nieco odmienną kwestią jest udostępnianie zdigitalizowanych danych poszczególnym działom, badaczom, innym muzeom. Rozmówcy podkreślają fakt, że cyfrowe kopie dokumentów bardzo przyspieszyły pracę i sprawiły, że jest ona dużo wygodniejsza:

*My na przykład wykorzystujemy do promocji mnóstwo zdjęć. Zdjęć, które służą nam, o... kartka pocztowa na święta, tak? Chcemy taką kartkę odszukać, no, musimy gdzieś tego poszukać. Nie szukamy tego fizycznie w pudłach, tylko idziemy do osoby, która zajmuje się tym i jest nam w stanie to po prostu odszukać w danym miejscu. Jest nam w stanie powiedzieć o tym przedmiocie wszystko, tak? Całą historię, gdzie jest, od kogo, skąd.*

Pracownik promocji, Muzeum-01-01

*Umówmy się tak: mamy tylko wypis katalogowy, jadę zobaczyć. Noo wyprawa, koszty... strata czasu, prawda? Nadzieje, nagle się okazuje, że to nie, nie o to mi chodziło.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-01

Postępujący proces digitalizacji pozwolił przełamać pewne negatywne praktyki występujące w niektórych muzeach (niekoniecznie podkarpackich):

*Dawniej było tak, że, kurczę, nawet głupią kartę inwentarzową z łaski ci w jakimś tam muzeum pokazywali... tak jakby to była... Bo ja wiem, o co... o co w tym wszystkim chodzi, no chodzi o to, że jakiś tam pracownik naukowy pracuje nad jakimś tam tematem, prawda? I nie ma ochoty podzielić się z kimś innym, który pracuje nad podobnym tematem. Bo przecież on musi być pierwszy, musi to wydać, musi to opublikować, i... to są normalne wyścigi szczurów, zwłaszcza pracowników naukowych na uczelniach, prawda? [...] Ale... to nie jest w porządku wobec... wobec... po prostu ludzi, że... trzeba czekać latami, aż ktoś opublikuje coś, do czego mogliby mieć inny dostęp, niekoniecznie naukowy, ale czysto informacyjny, inni. Tak że.. nie. Uważam, że w muzeach absolutnie to... dostarczenie informacji powinno być na pierwszym planie.*

Dyrektor, Muzeum-02-01

W kontekście wymiany informacji między muzeami poruszono również kwestię unifikacji: ujednoczenia kart inwentarzowych oraz umożliwienia wymiany danych między różnymi systemami inwentaryzacyjnymi, co usprawiłoby dodatkowo kwerendy, pracę badawczą i przygotowywanie wystaw.

## 6.5. Nowoczesne wystawiennictwo

Jest to kolejny wątek łączący się ściśle z problemami analizowanymi dotąd, w szczególności z komercjalizacją, otwartością i edukacją. Podniesienie atrakcyjności wystaw poprzez użycie multimedialnych ma na celu wy-

wołanie dobrego wrażenia na widzu, poszerzanie wiedzy w sposób inny niż tradycyjne zwiedzanie, jak również umożliwienie wygodnej eksploracji wystaw osobom niepełnosprawnym.

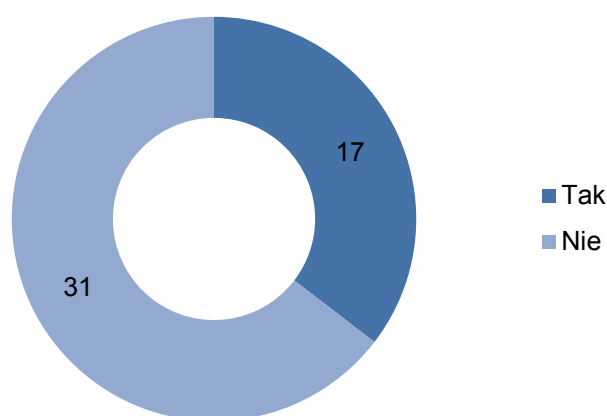
Muzealnicy, z którymi mieliśmy okazję rozmawiać są krytyczni co do zastępowania eksponatów multimediami lub replikami:

*A repliki jak najbardziej, z tym że... Tak. To jak najbardziej. Ale mówię, to jest jakaś kopia, czy coś, proszę bardzo. Natomiast ja jestem przeciwnikiem wystawiania w muzeów... w muzeum replik, czy... i pójścia w kierunku multimediiów. Bo dla mnie to już kończy się muzeum wtedy. Ja nie muszę mieć muzeum, ja to mogę zrobić, nie wiem, w jakiejś świetlicy i też pokazywać obrazki. W muzeum powinno być... jak najwięcej autentycznych przedmiotów powinno być pokazywanych.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-02-03

W muzeach podkarpackich dominują więc tradycyjne formy wystaw, urozmaicane w pewnych przypadkach elementami nowoczesnymi (Wykres 54). Niemal co trzecie z badanych muzeów wprowadziło nowoczesne technologie wystawiennicze.

**Wykres 54. Czy muzeum wprowadziło nowoczesne technologie wystawiennicze (N=48)?**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Spośród wprowadzonych innowacji (Tabela 28) najczęściej wymieniane były technologie wzbogacające wystawy o obraz i dźwięk (monitory, projektory, nagłośnienie, heliodisplay, panele dotykowe), ta grupa unowocześnień zaczęła być aplikowana stosunkowo najwcześniej. Pojawiło się również osiem wskazań na infokioski. Po cztery razy wskazano na tablety oraz audioprzewodniki. Warto zauważyć, że wśród nowoczesnych systemów znalazły się te ułatwiające zwiedzanie osobom niepełnosprawnym: mówiący identyfikator etykiet, step-hear umożliwiający poruszanie się osobom niewidomym, oraz pętle indukcyjne, które wzmacniają sygnał otrzymywany przez osoby używające aparatów słuchowych.

Kwestia zastosowania nowoczesnych technologii, otwartości i merytoryki jest przedmiotem refleksji, czego przyczyną jest powstawanie w ostatnich latach nowoczesnych instytucji muzealnych. Zastosowanie multimediiów w wystawiennictwie daje możliwość przekazu szczegółowych i obszernych informacji merytorycznych, niemniej jednak, zmienia jakość interakcji z wystawą. Konieczność poświęcenia znacznej ilości czasu na czytanie plików tekstowych lub oglądanie zawartości filmowej może w ostateczności doprowadzić do zmniejszenia zainteresowania multimediami i skupienia się na eksponatach. Muzealnicy podkarpacki poprzez uczestnictwo w konferencjach i kontakty z przedstawicielami innych placówek wyrabiają sobie zdanie na temat stosowania nowoczesnych elementów w praktyce wystawienniczej. Jeden z rozmówców przytoczył swoją refleksję opartą na doświadczeniach pracowników Muzeum Żydów Polskich POLIN:

Tabela 28. Rodzaje nowoczesnych technologii wystawienniczych w muzeach.

Technologia	N	Rok wprowadzenia (najwcześniejszy)
Ramki cyfrowe	1	2011
Infokiosk z panelem dotykowym	8	2006
Tablety	4	2010
Wystawa multimedialna	3	2009
Profesjonalne oświetlenie	2	2009
Profesjonalne nagłośnienie	4	2009
Monitory	4	2006
Audioprzewodniki	4	2010
Mówiący identyfikator etykiet	2	2014
Heliodisplay	2	Nie podano
Projektor	5	2012
Step-hear	1	2014
Panele dotykowe	1	2006
Pętla indukcyjna	1	2014
Infoslider	1	Nie podano
Słuchowisko	1	2014
Podłoga multimedialna	1	2011

**Źródło:** Badanie instytucjonalne

*Multimediów jest mnóstwo, i dużo jest multimediów takich, które angażują. Czyli tam nie tylko, że coś się wyświetla, ale my sobie tam coś przewijamy, czytamy, klikamy, zagłębiamy się tam w jakieś treści związane z tą historią i kulturą Żydów. No i pani powiedziała, że im dalej w las, im dalej w wystawę, tym kliknięć jest mniej. Bo ludzie przeczytają na pierwszej galerii od deski do deski, na drugiej już coraz mniej. I ona mówi, że też walczy z tymi swoimi historykami, którzy by chcieli w tych multimediach jak najwięcej wiedzy przekazać, a człowieka to w pewnym momencie znudzi, prawda?*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-09-03

Informator podsumował swoje stanowisko stwierdzeniem, że szczegółowe informacje są zawarte w książkach, do których osoby szczególnie zainteresowane zawsze mogą sięgnąć.

Wydaje się, że istotą praktyk wystawienniczych powinno być takie zrównoważenie sfery merytorycznej i multimedialnej, aby nie stłumić najważniejszego elementu, jaki stanowi eksponat. Informacje powinny być przekazane tak, aby zainteresować, a jednocześnie nie zanudzić odbiorcy, zaś nowoczesne elementy powinny wspierać odbiór eksponatów, nie zaś odwracać od nich uwagę. Takie właśnie praktyki są przywoływane:

*Korzystamy z prezentacji multimedialnych, ale zawsze podstawą naszego Muzeum był kontakt z eksponatem, żeby dzieci mogły go dotknąć. Staramy się pracować wokół danego eksponatu.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-07-01

## 6.6. Podsumowanie

We wprowadzaniu nowości technicznych większość muzeów podkarpackich stara się zrealizować plan minimum, za które można uznać prowadzenie własnych stron internetowych i coraz częściej mediów społecznościowych. Nawet osoby z najdłuższym stażem pracy (i co za tym idzie wiekiem), uważają to za znak czasów i nie wyrażają potrzeby przeciwstawienia się tym procesom. Także digitalizację danych uważa się za rzecz potrzebną. Z jednej więc strony aprobuje się wdrażanie nowych technologii, z drugiej jednak dyskusje wywołuje kwestia dostępu do danych. Nowe media uważa się przede wszystkim za narzędzia promocji, nie zaś łatwiejszego dostępu do danych, który mimo wszystko powinien być reglamentowany. W tym kontekście pojawiają się obawy o utratę kontroli nad zdigitalizowanym dziedzictwem i zastępowalność doświadczenia z oryginalnym eksponatem przez wirtualne zwiedzanie i cyfrowe reprezentacje eksponatów. Digitalizacja ma pomagać przede wszystkim muzealnikom w codziennej pracy i współpracy z innymi instytucjami.

W dyskusji między wystawiennictwem tradycyjnym a multimediami rozmówcy w większości zajmują pozycję umiarkowane. Nowoczesne technologie mają pełnić rolę wspierającą narrację wystawy opartą na oryginalnych artefaktach. Ich zastępowanie lub przeładowanie ekspozycji elektroniką uważa się za niewłaściwe. Nowe technologie powinny umożliwić głębsze zanurzenie widza w wystawę poprzez udostępnienie wirtualnych reprezentacji eksponatów lub niedostępnych części ekspozycji, co z jednej strony rozszerzy rolę komunikacyjną muzeum, z drugiej wzmocni funkcję ochronną.

We wdrażaniu nowych technologii istotną rolę odgrywa finansowanie. Muzealnicy widzą np. konieczność przeprowadzania digitalizacji, ale brak odpowiedniego zaplecza uniemożliwia jej realizację. Proces więc modernizacji i wirtualizacji cechuje silna dyskursywność, w której biorą udział możliwości materialne, refleksyjne podejście do nowości i jednoczesna świadomość zmian w otoczeniu kulturowym.

## 7. PARTYCYPACJA

*Ci ludzie, którzy wyemigrowali z [miejscowości], to w pierwszej kolejności właśnie, jeżeli tutaj wizytę składają rodzinie, to wiedzą o tym muzeum [...] każdy może do mnie zadzwonić i powie mi „słuchaj, rodzina do mnie przyjechała, kiedy byś miała” [...] Ustalamy, przychodzę, otwieram, można oglądać. Czy na tygodniu, czy w niedzielę, mnie to jest obojętne.*

### 7.1. Nieostrość i wieloaspektowość partycypacji

Analizując działalność muzeów podkarpackich można zauważyć przełamanie stereotypowego obrazu instytucji jako „świątyni”, wyłączonej z obszaru życia codziennego. Obraz tego zaangażowania nie opiera się jednak na kontrastach i kompozycji obiektów otoczonych wyraźnymi konturami, lecz składa się z wielu przenikających i nakładających się na siebie elementów, spośród których najbardziej podstawowymi są partycypacja o charakterze społecznym i partycypacja o charakterze tożsamościowym, które można również analizować ze względu na działalność w ramach instytucji muzeum oraz działania terenowe.

### 7.2. Partycypacja społeczna

Za partycypację społeczną można uznać zakres działań animatorskich nie mających w zamierzeniu intencji konstruowania tożsamości lokalnej, regionalnej lub narodowej. Praktyki, które można zaliczyć do tej formy partycypacji wiążą się poniekąd z obszarem, który nie jest związany z rdzeniem tradycyjnie pojmowanego muzealnictwa i wchodzi w zakres działalności innych instytucji kulturalnych, przede wszystkim domów kultury. Należą do nich więc różnego rodzaju zajęcia plastyczne o ile nie są stricte ukierunkowane na regionalizm, ferie i półkolonie, a jako działania terenowe: imprezy miejskie, koncerty, przedstawienia oraz gry miejskie.

Zagospodarowywanie czasu dzieciom i młodzieży, wchodzi oczywiście w zakres działalności edukacyjnej, niemniej jednak wykazuje znaczne podobieństwa z działaniami realizowanymi np. przez stowarzyszenia i ośrodki kultury. Przez ostatnie lata nie istniały przeciwwskazania do praktykowania podobnych aktywności, niestety zmiany w prawie wydatnie to utrudniły wprowadzając konieczność posiadania przez organizatorów uprawnień wychowawcy kolonijnego i kierownika wypoczynku dzieci i młodzieży.

Dość typowym elementem w działalności muzeów stało się angażowanie się w imprezy organizowane przez miasto, przy czym warto zaznaczyć, że owo zaangażowanie występuje nie tylko w przypadku muzeów organizowanych przez dane miasto lub gminę, lecz również w odniesieniu do muzeów organizowanych przez powiat lub województwo. Przykładami mogą być: Muzeum Regionalne w Jaśle, organizujące swoje stoisko w trakcie Międzynarodowych Dni Wina, ale również Muzeum Historyczne w Sanoku i Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku, organizujące koncerty i przedstawienia w ramach połączonych imprez: Dni Miasta Sanoka i Nocy Kultury Galicyjskiej. Do tego zestawienia warto również dodać Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej, które angażowało się w organizację Święta Ulic Kazimierzowskiej i Franciszkańskiej. Ostatnia z wymienionych imprez ma pewną podbudowę historyczną, niemniej jednak w odniesieniu do wszystkich wymienionych wydarzeń trudno jednoznacznie użyć sformułowania odnoszącego się do konstruowania tożsamości lokalnej. Warto jednak



w tym miejscu zaznaczyć, że organizacja imprez w połączeniu z konstruowaniem marki lokalnej w dłuższej perspektywie czasowej wpływa na konsolidację wspólnot lokalnych, regionalnych, narodowych. Z rozumianą w ten sposób marką lokalną można również powiązać organizowany przez Muzeum Rzemiosła w Krośnie konkurs na koszulkę (Kochajmy Krosno-ludki) oraz konkurs na ulubiony chleb Krośnian. W pierwszym przypadku angażuje się społeczność lokalną, zaś w drugim rzemieślników, niemniej jednak odniesienie do społeczności lokalnej jest wyraźne. Wskazuje to jednak przenikanie się na wielu poziomach zjawiska partycypacji i konstruowania tożsamości lokalnej.

Partycypacja, jako zaangażowanie w rewitalizację, aktywizację i zmianę relacji w środowiskach lokalnych jest zjawiskiem rzadziej spotykanym, niemniej jednak praktykowanym w muzeach podkarpackich. Rys ten pojawił się w narracjach przemyskich animatorów kultury, z którymi przeprowadzono wywiady w innym projekcie<sup>6</sup>. Święto ulicy Kazimierzowskiej było ukierunkowane między innymi na aktywizację jej mieszkańców. Również wspomniana wcześniej współpraca jednego z badanych przez nas muzeów z zakładem karnym, będąca elementem resocjalizacji, zawiera widoczny element ukierunkowujący zmianę relacji społecznych. Najbardziej jednak wyraźny element aktywizacji i rewitalizacji niosą działania realizowane od kilku lat przez Muzeum Regionalne w Stalowej Woli.

Siedziba muzeum jest usytuowana w historycznie najstarszej dzielnicy Stalowej Woli – Rozwadowie, niegdyś odrębnym miasteczku. Obszar ten cechuje obecnie wykluczenie, zarówno w wymiarze politycznym jak i społecznym. Zauważalne jest nagromadzenie wielu problemów społecznych, w tym ubóstwo i alkoholizm. Głównym ośrodkiem kultury na jego obszarze jest rzeczony muzeum, które od kilku lat organizuje spotkania z mieszkańcami, które ukierunkowują zmiany. Jest ono również głównym organizatorem imprez plenerowych, np. „Pikniku rozwadowskiego” oraz wystaw plenerowych w przestrzeni rynku, które jednak wykraczają już poza zwykłą partycypację społeczną i dotyczą przeszłości miasta, stanowiąc w ten sposób element konstruowania tożsamości lokalnej.

Specyficzną odmianą imprez miejskich są Noce Muzeów, która w Polsce odbywa się od 2003 r. Bierze w nich udział również większość muzeów podkarpackich, co więcej w uroczystości te angażują się także inne instytucje: biblioteki i domy kultury. Wydarzenia są wyraźnym momentem zerwania muzeów ze stereotypem miejsca zamkniętego. Pozostają otwarte do późnych godzin nocnych, umożliwiając wizytę osobom, które na co dzień nie dysponują czasem wolnym. Muzea notują wtedy również wysoką frekwencję. Pewną tradycją jest organizacja w murach muzeów koncertów lub występów teatralnych.

### 7.3. Partycypacja tożsamościowa

Muzealnicy wskazują, że rola muzeów, w których pracują, dla społeczności lokalnej koncentruje się na edukacji i kształtowaniu tożsamości lokalnej, niemniej jednak pierwszy z wymienionych aspektów w ciągu ostatnich dziesięciu lat wzrósł, podczas gdy drugi maleje. Tabela 29 ilustruje zmiany roli muzeów w relacji do lat 2004–2013.

Aspekt tożsamościowy odgrywa obecnie relatywnie ważniejszą (w porównaniu do innych muzeów) w instytucjach organizowanych przez powiat i gminę. W tym pierwszym przypadku jest on ważniejszy od roli edukacyjnej.

Pomimo spadku roli muzeów w kształtowaniu tożsamości lokalnej, podejmują one wiele działań z tego zakresu. Instytucje, w których prowadziliśmy wywiady są mocno powiązane z miejscowościami i regionem, na obszarze którego funkcjonują, przez sam fakt swojego istnienia. Ich celem, wynikającym z Ustawy o muzeach jest ochrona zbiorów, w tym wypadku skoncentrowana na dziedzictwie regionu.

W tabeli zaznaczono elementy oferty muzeum, których ocena przekroczyła wartość przeciętną (3,0). We wszystkich typach muzeów za jedną z najważniejszych cech uznano dostosowanie oferty do różnych odbiorców. We wszystkich muzeach, wyłączwszy wojewódzkie, za istotny aspekt uznano związek z regionem. Jest to dostrzegalne w specyfice gromadzonych zbiorów oraz w tematyce wystaw stałych i czasowych, organizowanych

---

<sup>6</sup> *Odświętne tworzenie i propagowanie marek (narodowej, lokalnej, regionalnej) w społecznościach lokalnych. Rola ludzi i instytucji kultury*; koordynator projektu: prof. dr hab. Joanna Kurczewska, dr hab. Hanna Bojar.



Tabela 29. Rola muzeum w społeczności lokalnej

Rola	Organizator Muzeum										Ogółem	
	Województwo/MKiDN		Powiat		Miasto/Gmina		Osoba prawna		Osoba fizyczna			
Lata	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013	Obecnie	2004-2013
N	37	32	33	31	68	44	15	12	6	4	159	123
Żadną szczególną	8,1%	-1,3%	6,1%	-0,4%	0,0%	-2,3%	6,7%	-1,7%	16,7%	16,7%	4,4%	-1,3%
Edukacyjną	48,6%	11,1%	42,4%	0,5%	50,0%	4,5%	53,3%	11,7%	66,7%	16,7%	49,1%	6,8%
Kształtowania tożsamości lokalnej	35,1%	-8,6%	48,5%	0,1%	44,1%	-5,9%	33,3%	-8,3%	16,7%	-33,3%	40,9%	-6,3%
Rozrywkową	5,4%	-0,8%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	6,7%	-1,7%	0,0%	0,0%	4,4%	2,0%
Inną	2,7%	-0,4%	3,0%	-0,2%	0,0%	-2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	-1,2%

Źródło: Badanie pracowników

Tabela 30. Ocena oferty (1-5) i zmiana aspektu oferty muzeum (-1 do 1)

Cecha oferty muzeum		Organizator									
		Województwo/MKiDN		Powiat		Miasto/Gmina		Osoba prawna		Osoba fizyczna	
		Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana
Związek z regionem	$\bar{x}$	2,91	0,27	4,05	0,29	3,31	0,34	3,22	0,19	5,00	0,50
	N	32	37	21	33	49	65	9	13	4	5

Źródło: Badanie pracowników

np. z okazji rocznic nadania praw miejskich lub wydarzeniach lokalnych usytuowanych w ramach historii Polski. Świadczy także o tym strategia pozyskiwania zbiorów:

*Jeśli mówię o gromadzeniu eksponatów jest takim pierwszym, no wiadomo, że nabywamy co roku ileś tam nowych eksponatów, więc jednym z takich kryteriów, jednym z pierwszych, jest właśnie ta przynależność, czy to jest eksponat, który w jakiś tam sposób wiąże się z regionem, więc gdybyśmy mieli do wyboru, nie wiem, jakiegoś malarza pochodzącego [stąd], czy jakiegoś innego, no to wiadomo że jednak zdecydowalibyśmy się na [lokalnego], więc raczej staramy się zbierać rzeczy, które są związane z [naszym miastem], z ludźmi, którzy w jakiś sposób z [naszym miastem] są związani].*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-03

Są to jednak kwestie dość oczywiste i trudno je jednoznacznie powiązać ze zmianami występującymi w ciągu ostatnich lat, chyba, że wiąże się to z powstawaniem nowych muzeów, wtedy organizacja wystaw, zwłaszcza stałych, zaczyna mieć inne znaczenie.

Przedstawiciele militarnych muzeów prywatnych oraz organizowanych przez organizacje pozarządowe w mocny sposób akcentują misję ich muzeów:

*To jest przywracanie historyczności i poczucia bycia [mieszkańcem miasta]. Wiadomo, im ciekawsza historia danego miejsca, tym czuje się większą dumę. I myślę, że to jeden z punktów z takich, których w przyszłości będziemy chcieli bardziej skupić.*

Współpracownik, Muzeum-04-02

Bardziej nowatorskim podejściem jest organizowanie wystaw nawiązujących do historii regionu w przestrzeni miejskiej. Pozwala to objąć zasięgiem swojego działania osób, które nie mają w zwyczaju odwiedzać budynku muzeum. Plenerowe wystawy fotografii organizowały w ciągu ostatnich lat Muzeum Regionalne w Stalowej Woli, Muzeum Rzemiosła w Krośnie, Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej. Oczywiście działania tego typu są podejmowane również przez inne instytucje, np. w Rzeszowie wystawy takie są organizowane głównie przez Galerię Fotografii Miasta Rzeszowa oraz lokalny oddział Instytutu Pamięci Narodowej.

W Stalowej Woli działalność tego rodzaju jest prowadzona od około ośmiu lat i łączy się z faktycznym „wyjściem” w miasto, ponieważ instalacje wystawiennicze nie są ulokowane w bezpośrednim sąsiedztwie muzeum lecz w centrum miasta. Ponadto, część praktyk plenerowych łączy się z działaniami rewitalizacyjnymi, bowiem jedną z wystaw plenerowych umieszczono w rynku zaniedbanej najstarszej dzielnicy miasta – w Rozwadowie. Wystawy tam organizowane przypominają mieszkańcom historię tego niegdyś odrębnego miasteczka i stanowią ważny element dopełniający imprezy organizowane w tym miejscu.

Działalność ukierunkowana na konstruowanie tożsamości lokalnej, regionalnej i narodowej to również zaangażowanie w różnego rodzaju uroczystości rocznicowe i patriotyczne organizowane samodzielnie przez muzea lub we współpracy z samorządami lokalnymi oraz innymi instytucjami kultury (np. zaangażowanie Muzeum Regionalnego w Jaśle w 650 rocznicę powstania miasta lub organizacja wart pod katownią UB w Krośnie przez Muzeum Podkarpackich Pól Bitewnych). Przedstawiciele Muzeum Regionalnego w Dębicy tradycyjnie co roku biorą udział w uroczystościach upamiętniających rozstrzelanie przez Niemców zakładników w odwecie za atak żołnierzy AK na niemiecki pociąg wojskowy.

Muzea angażują się również w gry miejskie, czy to udostępniając swoją przestrzeń dla punktów kontrolnych, czy też organizując je w całości. Tego rodzaju działania mogą stanowić ludyczną formę edukacji lub kształtowania tożsamości, angażującą w znacznej mierze młodzież.

Kwestia angażowania się muzeów w działania wykraczające poza tradycyjnie rozumiane działania muzealne stanowi w perspektywie interperatywnej obiekt graniczny, wokół którego prowadzi się antagonistyczną interakcję. Z jednej strony można wskazać wiele głosów pozytywnie nastawionych do ujmowania w ofercie zajęć plastycznych, wprowadzania elementu rozrywkowego, ale z drugiej niektórzy rozmówcy obawiają się utraty tożsamości muzeów i wchodzenia w obszary łączone dotychczas z innymi instytucjami kultury. Wskazywali w ten sposób na zacieranie różnic między muzeum, domem kultury a biblioteką. Wystawy organizują wszystkie z wymienionych instytucji, a to z głównie z wystawiennictwem zwiedzający identyfikują muzea. Funkcja ochronna i badawcza jest dla nich mniej jednoznaczna.

*Niestety coraz częściej. Trochę nad tym ubolewam, bo o tym też mówił Kongres Muzealników Polskich, że niektórzy organizatorzy zaczynają postrzegać muzeum jako ośrodki kultury, filharmonie, sale koncertowe i tak dalej. Może to nie jest całkiem złe, ale to nie może być dominująca rzecz w muzeum. Dlaczego? Przestaje muzeum, czy ztraca swoją tożsamość ośrodka, który gromadzi, pokazuje zbiory. Staje się powoli domem kultury. To jest niestety taki przemysł czasu wolnego, który jest bardzo modny i następuje zawłaszczanie tego czasu muzealnego dla organizatorów, którzy chcieliby, żeby właśnie były tam jakieś atrakcje. Bo potrzebuje tego społeczeństwo, ono jest dynamiczne, ono jest kosmicznie przyspieszone przez Internet, przez wszystkie media, i tak dalej. Ale tu trzeba właśnie dać pewien odpór temu, chociaż my się od tego nie odżegnujemy. U nas też się odbywają koncerty, też się odbywają spotkania. To jest jakby uzupełnienie naszej oferty, ale nie może być sprawą dominującą. Moim zdaniem tak nie powinno być.*

Dyrektor, Muzeum-06-04

Wydaje się, że niezadowolony ze zmian wiąże się z wiekiem rozmówców. Dla młodszych pracowników taki sposób pracy jest czymś naturalnym. Starsi muzealnicy, którzy pracowali przez znaczną część życia w realiach ostrzejszego podziału kompetencyjnego między instytucjami nie są do niego przekonani. Faktem jest, że niektóre głosy interpretowały to zjawisko jako nieuzasadnioną w sferze kultury konkurencję i odbieranie sobie odbiorców, co stanowi problem istotny, warty dalszej dyskusji.

## 7.4. Konstruowanie kręgów społecznych

Muzea nie powstają w próżni. Ich powstanie często jest wynikiem wieloletnich zabiegów ze strony lokalnych działaczy społecznych i regionalistów. W niektórych przypadkach tworzenie instytucji wiązało się z zainteresowaniem całych społeczności:

*Ludzie się pytali „to kiedy będzie to muzeum?”, „kiedy to będzie to muzeum?” to trwało chyba z 5 lat do tego momentu, kiedy to naprawdę tak ruszyło. No i ludzie, jak żeśmy już ogłosili, że jesteśmy tam, że chcemy, że przyjmujemy, bo żeśmy tam z biura softysa przenieśli niektóre, bo softyska też zbierała pewne też w biurze swoim te eksponaty [...]. No i później bardzo byłam zaskoczona tym, że tych eksponatów bardzo dużo zaczęło napływać, to był już 2001 rok, gdzieś w maju tak pełną parą to wszystko zaczęło być organizowane i bardzo dużo młodzieży się zgłosiło też do pomocy. Co mnie bardzo też podbudowało, a to był bardzo duży ogrom pracy...*

Kustoszu, Muzeum-10-01

W nawiązaniu do powyższego fragmentu można stwierdzić, że sam proces organizacji muzeum stanowi więc czynnik integrujący. Omawiany przypadek mocno wiązał się z opisywanym okresem przedakcesyjnym, a od tamtej pory nastąpiła zmiana w otoczeniu społecznym muzeum. Obecnie trudno jest rozmówcy zaangażować kogokolwiek do pomocy, co łączy z emigracją zarobkową po otwarciu granic w 2004 r.

Nieco inny wariant socjotwórczej funkcji muzeów występuje w przypadku muzeów-rezydencji, czego przykładem jest Muzeum-Zamek w Łańcucie. Dla wielu mieszkańców miasta, jak również pracowników stanowi on bardziej złożony punkt odniesienia, ponieważ rodziny wielu z nich pracowały dla Potockich. Muzeum-Zamek jest więc nie tylko zbiorem eksponatów umieszczonych w zabytkowych wnętrzach, lecz faktycznym domem, a w swojej funkcji ochronnej, edukacyjnej i tożsamościowej zachowuje i upowszechnia spuściznę nie tylko materialną, kulturalną, ale również pewnego rodzaju system znaczeń wykraczający poza otoczenie lokalne i wiążący rodzinę Potockich z humanistyką europejską.

Niektóre muzea wytworzyły wokół siebie krąg regionalistów, którzy są zainteresowani przeszłością, a relacje z muzeum służą pozyskaniu informacji o jego działalności muzeum lub podzieleniu się własną, nową wiedzą dotyczącą regionu. Warto dodać, że niektóre spośród zaprzyjaźnionych osób mieszkają na stałe za granicą, utrzymując jednak kontakt z przedstawicielami badanych instytucji i interesując się ich funkcjonowaniem, a odwiedzając rodzinne miasto odwiedzają także muzeum. Standardem wydaje się również współpraca z kolekcjonerami, którzy udostępniają muzeom zbiory, gdy własne zbiory instytucji nie wystarczają aby w sposób interesujący „opowiedzieć” widzom o przeszłości regionu.

Z tworzeniem kręgów osób zaprzyjaźnionych z muzeami łączy się również organizacja spotkań poświęconych przeszłości miast i regionów. Wykłady poświęcone tej tematyce są zjawiskiem dość popularnym i były organizowane do tej pory np. przez Muzeum Regionalne w Dębicy, Muzeum Regionalne w Przeworsku, Muzeum Ziemi Leżajskiej. Pomysł więc nie jest nowy. Od 2013 r. Muzeum Regionalne w Stalowej Woli organizuje cykl spotkań z mieszkańcami „Sznujemy wspomnienia”. Są one poświęcone wybranym zagadnieniom z historii Stalowej Woli i Rozwadowa: wydarzeniom, miejscom, postaciom. Uczestniczą w nich mieszkańcy miasta i zaproszeni goście. Z kolei od 2014 r. w Muzeum-Zamku w Łańcucie jest organizowany cykl spotkań pn. „Łańcucka reśursa kultury pamięci”, której idea została zdefiniowana następująco:

*Służyć ma stworzeniu centrum promocji kultury solidarności i miejsca debaty obywatelskiej dla mieszkańców powiatów łańcuckiego i leżajskiego, a także promocji wzorców osobowych, wychowania patriotycznego i wspierania rozwoju społecznego regionu Podkarpacia. Głównym ośrodkiem jej funkcjonowania ustanowiony został Dział Historii Miasta i Regionu MZŁ, w zakres działalności którego włączone zostały prace badawcze nad historią i rolą stowarzyszeń społecznych istniejących na terenie dawnej Ordynacji Łańcuckiej oraz stała organizacja i koordynacja spotkań, mających odbywać się wg opracowywanego na bieżąco scenariusza (Łańcucka Reśursa Kultury Pamięci).*

Wokół muzeów, jak wspomiano opisując zmiany w edukacji, skupiają się także grupy zaprzyjaźnione: szkoły, osoby niepełnosprawne, studenci, uczestnicy Uniwersytetów III wieku. Owa współpraca jest praktykowana bądź nieformalnie, bądź bardziej formalnie i nieraz honorowana przez muzealników:

*Co roku proszę pana na noc muzeów [...] wręczamy takie dyplomy honorowe. [...] taka nauczycielka tylko dostała, tych, którzy najczęściej przychodzą [...] staramy się, aby te osoby, które jakby się angażują w tą współpracę z tym muzeum, przychodzą, no nie wiem, korzystają ze zbiorów czy wspólnie jakieś tam przyjęcia robimy, czy jakieś darowizny przekazują takie znaczące to, proszę pana, [...] zawsze właśnie w tym dniu w połowie maja kiedy jest to Dzień Muzealnika Międzynarodowy, wtedy to dajemy.*

Dyrektor, Muzeum-12-02

Wątek wpływu działania muzeów na identyfikację lokalną zbadaliśmy również wśród gości. Jest to oczywiście złożone zjawisko, stąd zbadaliśmy je wyłącznie na poziomie oceny związku z miejscowością, regionem i z Polską (Tabela 30). Swoją opinię respondenci wyrazili oceniając wpływ wizyty w muzeum na ów związek w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało brak lub nikły wpływ, zaś 5 wpływ bardzo mocny.

**Tabela 31. Relacja między pochodzeniem gości muzealnych a oceną wpływu wizyty w muzeum na identyfikację lokalną, regionalną, narodową (N=398)**

Pytanie		Lokalne	Woje- wódz- two	Polska lub zagrani- ca	Ogółem
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związanym/a z moją miejscowością	$\bar{X}$	3,83	3,51	3,07	3,54
	N	150	138	82	370
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związany/a z moim regionem	$\bar{X}$	3,78	3,79	3,05	3,63
	N	147	139	80	366
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związany/a z Polską	$\bar{X}$	3,78	4,01	4,18	3,97
	N	144	140	114	398

**Źródło: Badanie gości**

Respondenci lokalni oraz z obszaru województwa zdecydowanie wyżej od respondentów spoza województwa ocenili wpływ wizyty w muzeum na ich związek z miejscowością oraz regionem. W przypadku trzeciego pytania to goście z Polski i z zagranicy mocniej akcentowali wpływ odwiedzin na ich związek z Polską.

Test Kruskala-Wallisa pozwolił ustalić, że istnieje zależność między pochodzeniem respondenta a jego przekonaniem o wpływie wizyty w Muzeum na wzrost siły związku z miejscowością, regionem i Polską.

Dalsza eksploracja pomogła wskazać konkretne zestawy zależności statystycznych (Tabela 32).

Wizyta w muzeum mocniej wpłynęła na wzrost identyfikacji lokalnej gości lokalnych w porównaniu z gośćmi z terenu województwa oraz spoza niego. Podobnie, mocniej wpłynęła na wzrost identyfikacji lokalnej gości z terenu województwa w porównaniu z osobami z pozostałych obszarów Polski i z zagranicy.

W przypadku wzrostu identyfikacji regionalnej, to nie występuje istotna różnica między gośćmi lokalnymi a gośćmi z terenu Podkarpacia. Istotne statystyczne różnice występują natomiast przy analizie porównawczej gości lokalnych i wojewódzkich z gośćmi spoza Podkarpacia. W obu przypadkach wizyta słabiej wpłynęła na tych ostatnich.

W przypadku pytania o ewentualny wzrost siły identyfikacji narodowej, goście z terenu województwa oraz spoza niego wyrazili bardziej zdecydowane przekonanie o zaistnieniu takiego wpływu w porównaniu z gośćmi lokalnymi. Między zwiedzającymi z Podkarpacia oraz z pozostałych obszarów Polski różnica nie jest istotna statystycznie.

**Tabela 32. Istotność statystyczna relacji między pochodzeniem gości a identyfikacją terytorialną**

Pytanie	Zależność między pochodzeniem		
	Lokalne a województwo	Lokalne a Polska	Województwo a Polska
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związanym/ą z moją miejscowością	p=0,015	p<0,001	p=0,007
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związany/ą z moim regionem	p=0,743	p<0,001	p<0,001
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związany/ą z Polską	p=0,016	p<0,001	p=0,289

**Źródło: Badanie gości**

**Tabela 33. Relacja między typem gościa muzealnego a oceną wpływu wizyty w muzeum na identyfikację lokalną, regionalną, narodową (N=373)**

Pytanie		Kobiety, 41-50 lat, wyższe zawodowe	Kobieta, poniżej 20 lat, gimnazjalne	Mężczyzna, 31-40 lat, wyższe	Kobieta, 51-60 lat, wyższe	Ogółem
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związanym/ą z moją miejscowością	$\bar{X}$	3,65	3,32	3,37	3,64	3,54
	N	110	41	90	109	350
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związany/ą z moim regionem	$\bar{X}$	3,67	3,46	3,45	3,79	3,63
	N	111	41	89	107	348
Wizyta w Muzeum pozwoliła mi się poczuć mocniej związany/ą z Polską	$\bar{X}$	4,03	3,56	3,98	4,03	3,96
	N	120	41	99	113	373

**Źródło: Badanie gości**

Historia lokalna wpływa w większym stopniu na identyfikację osób zamieszkujących tereny najbliższe, z kolei osoby z obszarów dalej położonych nie zbudują więzi z regionem podczas zwiedzania wystaw. Wzrost identyfikacji z Polską można interpretować w ten sposób, że zdarzenia na szczeblu lokalnym są umieszczane w ramy bardziej uniwersalne, dotyczące w pewnym stopniu każdego Polaka.

Podjętą próbę analizy identyfikacji lokalnej, regionalnej i narodowej w odniesieniu do poszczególnym typów gości nie udało się dowieść statystycznej zależności między nimi. Zauważalne są, mimo tego niższe średnie, występujące wśród respondentów z grupy Drugiej i Trzeciej, w porównaniu z pozostałymi grupami. Można ten fakt wytłumaczyć w ten sposób, że osoby młodsze (uczennice szkół ponadgimnazjalnych i młodzi mężczyźni) rzadziej interpretują wizytę w muzeum w kategoriach budowania swojej identyfikacji w porównaniu z gośćmi starszymi wiekiem.

## 7.5. Podsumowanie

Fakt, że muzea są repozytoriami lokalnego dziedzictwa stanowi zaledwie punkt wyjścia do dużo bardziej złożonej narracji poświęconej roli tych instytucji w konstruowaniu tożsamości lokalnej. Zaprzeczenie, w wyniku badań, tradycyjnemu przekonaniu o pozostawianiu obserwowanych podmiotów poza obszarem życia codziennego nie pozwala na jednoczesne przeniesienie ich wszystkich do grona najbardziej dynamicznych animatorów spo-

łeczności. Istnieje nadal pewna grupa instytucji odpowiadających tradycyjnym, w zasadzie pre-modernistycznym instytucjom zajmującym się gromadzeniem zbiorów. Oznacza to, że przemiany w muzealnictwie nie powodują zaniku pewnych typów muzeów, lecz raczej redukują ich liczbę i wprowadzają w zakres pojęcia „muzeum” instytucje nowego typu. Modernizacja w tym wypadku to nie zastępowalność lecz rozszerzanie zakresu pojęciowego.

W odniesieniu do tożsamości lokalnej muzea nie tylko przechowują zbiór artefaktów związanych z przeszłością, ale coraz częściej aktywnie oddziałują na budowanie relacji z małymi ojczyznami. Tylko nieliczne jednak wykraczają póki co poza tradycyjny repertuar imprez i wystaw patriotycznych oraz regionalnych.



## 8. MUZEUM W OTOCZENIU SPOŁECZNYM I INSTYTUCJONALNYM

*Tak że no na pewno widać zmiany, widać zmiany. A pewnie bardziej intensywnie to się [...] zmieniało właśnie w ciągu ostatnich tych 10-ciu, czy 15-tu lat. [...] Raczej na plus, no [...] Na minus, no... Na minus to może to, że to ta biurokracja, ciągle zmieniające się przepisy, ale to nie dotyczy tylko muzeów, podejrzewam [...] No właśnie. Ale... plusy przeważają, myślę. Plusy przeważają zdecydowanie.*

### 8.1. Zmiany w polu globalnym

W refleksji na temat statusu muzeów podkarpackich na tle muzealnictwa światowego pojawiają się rozmaite głosy. Można więc wskazać stwierdzające, że w regionie funkcjonują instytucje na poziomie światowym, bądź ze względu na znaczenie zbiorów, bądź w odniesieniu do organizacji pracy:

*W niedużym, prowincjonalnym muzeum, ja panu powiem, jest supernowoczesna edukacja, jest super nowoczesny, generalnie, sposób myślenia o muzealnictwie, tutaj działania są partycypacyjne, mmm, tu są spotkania, mmm, z mieszkańcami, tu są generowane wspólne pomysły, wspólnie je realizujemy i tak dalej.*

Dyrektor, Muzeum-01–05

Pojawiają się również głosy oceniające część muzeów jako zapóźnionych względem muzealnictwa światowego:

*R: Więc w tym momencie, kiedy ja tam byłam [w Paryżu D.P.], no to rzeczywiście ogromne pieniądze były pompowane w muzealnictwo i to się tam doskonale rozwijało, więc z mojej perspektywy i tutaj w Polsce, znaczy mówię [...] w okolicach, regionie [...], no to jesteśmy bardzo daleko, bo... bo w perspektywie ogólnopolskiej to myślę, że nie mamy się czego wstydzić, bo powstają bardzo fajne instytucje i na bardzo wysokim poziomie, także...*

*B: A jakby pani mogła przytoczyć jakie to są instytucje?*

*R: Yyy... Przede wszystkim chodzi mi o ich sposób funkcjonowania, myślę o nowych inicjatywach takich jak chociażby nie wiem... Muzeum Koper... Centrum Kopernika.*

*B: Centrum Nauki Kopernik.*

*R: Gdzie rzeczywiście nie tylko coś tam pokazujemy, ale wychodzimy do ludzi, coś tam się dzieje, jest to miejsce spotkań, akcji. Bardzo fajna inicjatywa, która coś tam uczy*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12–03

Nowoczesność muzeów w tym wypadku jest interpretowana w kategoriach interaktywności, która według informatorki nie stanowi istotnego elementu w placówkach regionu, niemniej jednak narracja ta wskazuje, że istotną rolę w modernizacji muzeów odgrywają środki finansowe, a w odniesieniu do innych wypowiedzi należy stwierdzić, że ich niewystarczająca ilość stanowi znaczny problem nie tylko muzeów lecz ogólnie instytucji kultury

Wpływ pola globalnego na funkcjonowanie muzeów podkarpackich jest rozpatrywany przede wszystkim w kontekście wstąpienia Polski do Unii Europejskiej, niemniej jednak w rozmowach pojawiały się narracje nawiązujące do zjawisk zachodzących na świecie. Dotyczy to przede wszystkim zagrożenia terrorystycznego, które jest wskazywane jako czynnik potencjalnego wzrostu turystyki krajowej:

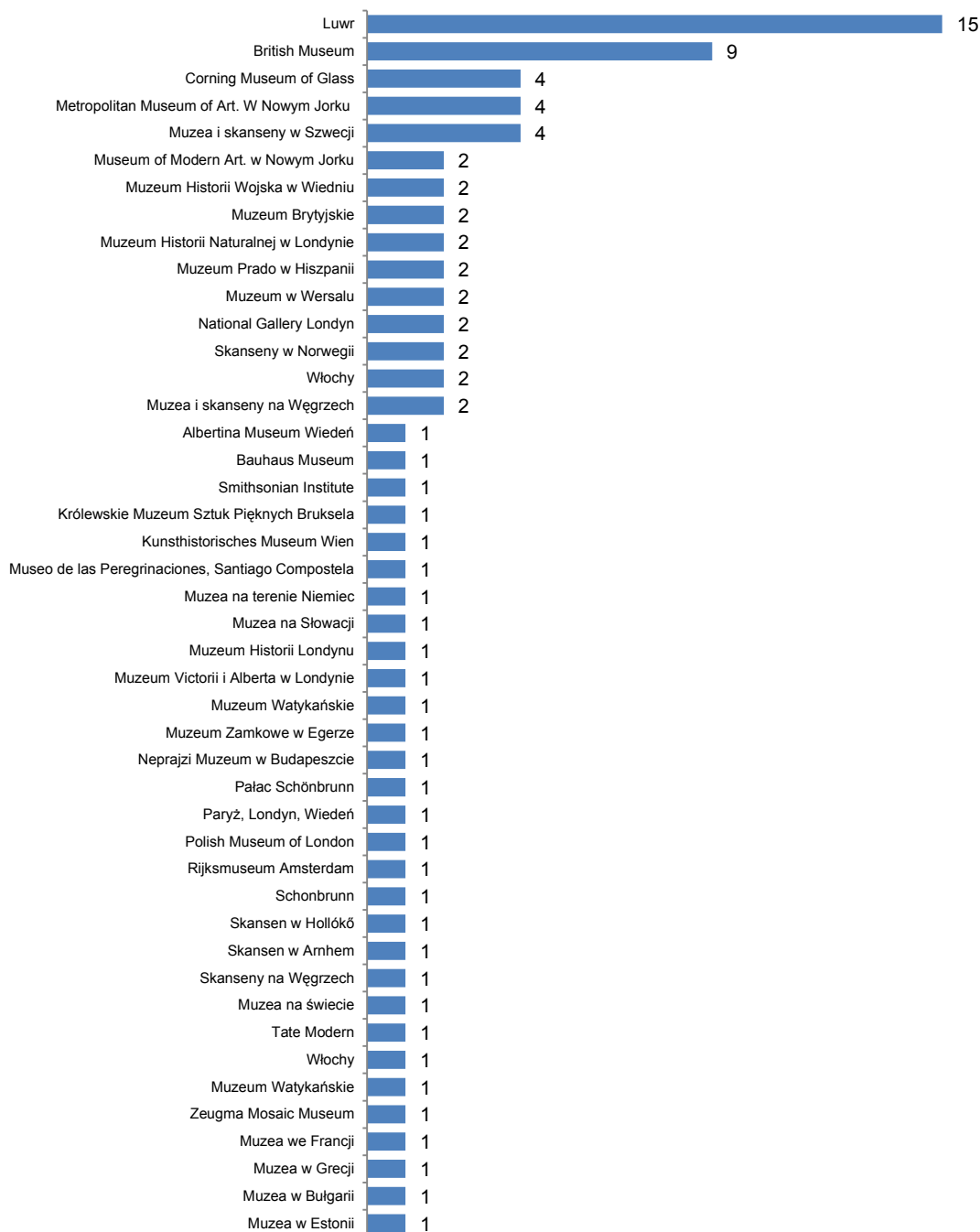


Wpływ na zwiększenie frekwencji miało zapewne też to, że ludzie zaczęli więcej podróżować po Polsce, zrobiła się modna turystyka krajowa. Troszkę też zagrożenie w Europie i świecie, że trzeba się liczyć z tym, że w przyszłym roku będzie znacznie więcej osób korzystających z urlopu w Polsce.

Pracownik merytoryczny, Muzeum-07-01

Rzadziej wskazywano na konkretne inspiracje zaczerpnięte z muzeów zagranicznych, choć jeśli występowały, to miały niebagatelne znaczenie na organizację pracy lokalnych muzeów i ściśle wiążą się z procesami zachodzącymi na świecie. Podróże i staże odbywane w muzeach zagranicznych (ze szczególnym naciskiem na Stany Zjednoczone) są wskazywane jako ważny czynnik zmiany w wystawiennictwie, relacjach z otoczeniem i położeniu nacisku na edukację muzealną oraz otwartością na osoby niepełnosprawne.

Wykres 55. Muzea zagraniczne stanowiące inspirację



Źródło: Badanie pracowników

Jako inspiracje dla muzealników podkarpackich wymieniane są najczęściej Luwr, British Museum oraz muzea amerykańskie (MoMA i Metropolitan Museum of Art).

Wstąpienie do Unii Europejskiej jest rozpatrywane przede wszystkim w kontekście zmian prawnych, przepływów, inwestycji oraz budowania sieci społecznych oraz instytucjonalnych. Zmiany prawne to przede wszystkim wejście do strefy Schengen, które zniósło kontrole na granicach między krajami członkowskimi. Rozmówcy w tym kontekście najczęściej mówią o ułatwieniu współpracy zagranicznej:

*Przykładem mogą być kontakty zagraniczne, gdzie dawniej była kwestia wywozu eksponatów za zasadzie karnetu ATA i to było bardzo skomplikowane. Trzeba było jechać do Warszawy, rejestrować ten karnet, w ogóle odprawa celna i w ogóle się godzinami stało. To w tej chwili powiedzmy te sprawy zostały uproszczone do minimum, prawda. Chociaż to też się tam zmienia, ciągle te zezwolenia na wywóz. Kiedyś było takie, że było na kilka lat... znaczy były osoby upoważnione w muzeum do wywozu zagranicę eksponatów w ramach wystaw. To było chyba na trzy czy cztery lata, takie z góry dany dokument, natomiast w tej chwili trzeba każdą zgłaszać z tego co mi wiadomo, ale, ale generalnie dla mnie to jest główne ułatwienie, że po prostu nie ma tych ograniczeń, bo tam dochodziła kwestia ubezpieczenia zbioru, dzisiaj to już po prostu to trzeba było wszystko traktować indywidualnie. Samo sporządzenie dokumentacji zajmowało bardzo duża czasu, a dzisiaj po prostu to wszystko zostało uproszczone i to jest in plus.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-02

Obecnie problemy związane z przekraczaniem granicy występują jedynie w kontekście współpracy z Ukrainą. Wejście do Unii ułatwiło także przemieszczanie wystaw, ułatwienie oraz intensyfikację pracy naukowej oraz rozwój kontaktów. Rozmówcy zauważają również zwiększenie liczby turystów zagranicznych:

*Na pewno otworzyło muzeum na, po pierwsze odbiorcę zagranicznego, bo to widać po ruchu turystycznym, że on jest bardziej jakby... międzynarodowy, po drugie – umożliwiło nam również łatwiejsze przygotowywanie wystaw zagranicznych i takich wystaw już się kilka odbyło, mamy nadzieję, że odbędzie się jeszcze więcej. Mogę też powiedzieć, że no oczywiście kontakty z badaczami zachodnioeuropejskimi czy środkowoeuropejskimi również wpłynęły... również się tutaj jakby bardziej zintensyfikowały dzięki możliwościom wyjazdów. Ja co prawda sam nie uczestniczyłem w żadnych stypendiach zagranicznych, czy w tego typu wyjazdach, ale... dość często wyjeżdżam na różne konferencje i to z pewnością jest też w jakiś sposób spowodowane tym, że mamy strefę Schengen i ta możliwość podróżowania jest dużo łatwiejsza.*

Dyrektor, Muzeum-02-01

Współpraca odbywa się przede wszystkim z krajami sąsiednimi: Ukrainą i Słowacją, co na poziomie analizy może być powodem wyodrębnienia pola pogranicza wschodniego. W niektórych muzeach, np. w Jaśle, procesy współpracy w tych ramach rozpoczęły się jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku, niemniej jednak strefa Schengen wyraźnie je ułatwiła. Przyczyną koncentracji na omawianym obszarze jest niewielka odległość, ale także mechanizmy unijne, które wspierają współpracę transgraniczną nowych krajów członkowskich, np. program Interreg.

W kontekście pozyskiwania środków unijnych przez muzea podkarpackie należy odnieść się przede wszystkim do licznych projektów ukierunkowanych na budowę, remonty, oraz modernizację placówek.

*Kontakty, które oczywiście mamy dość duże z zachodem Europy, myślę, że one na pewno się wysypały właśnie w związku z Unią Europejską, ale powiem Panu, że to nie są takie narzucone kontakty. To są kontakty, które my po prostu wypracowujemy. Taka jest nasza inicjatywa. To nie jest tak, że jest Unia, w związku z tym do nas jest raz w tygodniu mail, prawda, że chcemy przyjechać i zadzierzgnąć kontakty. Nie, to są bardzo konkretne kontakty przede wszystkim do dyrektora, ja też takie miałam.. i mam, ale myślę, że Unia daje logistyczne.. znaczy ułatwia. Nie ma barier proceduralnych takich jakie byłyby kiedyś. Natomiast powiem o czym innym. To jest bardzo ważne [...] To jest kwestia finansowania. [...] ponieważ jest bardzo wiele przedsięwzięć, one ciągle nie dotyczą mojego działu, Ale dotyczą [muzeum], remontów, rekonstrukcji, rewaloryzacji i to są*

pieniądze, jeżeli nie unijne, to europejskie. Jeżeli nie unijne to europejskie. Rozdzielamy to. Jeżeli nie unijne to europejskie, bo jak jest Fundusz Norweski, to nie jest unijny fundusz. Ale to jest furтка, która daje Unia.

Pracownik merytoryczny, Muzeum-09-01

Ostatnia zmiana, która wynika ze wstąpienia do Unii Europejskiej łączy się mocno z teorią globalizacji i polega na wzmocnieniu elementów regionalnych w koncepcjach pracy niektórych muzeów:

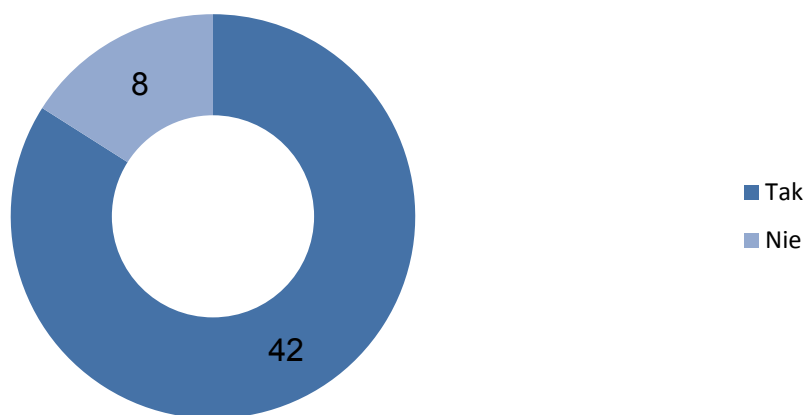
*Ale to wynikało, właśnie nie dlatego żeby się włączyć do Unii, ale żeby stanowić troszeczkę w opozycji do Unii. Bo myśmy chcieli pokazać, że jesteśmy trochę inni, a oni też lubią regionalizmy, ale powiedzmy te regionalizmy na zachodzie Europy już zanikają,*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-03-04

Widoczna jest w tej wypowiedzi forma globalizacji, którą R. Robertson nazwał akomodacją. Przykładem tego może być korzystanie z dotacji i mechanizmów do wzmocnienia wątków związanych z dziedzictwem w działalności muzeów.

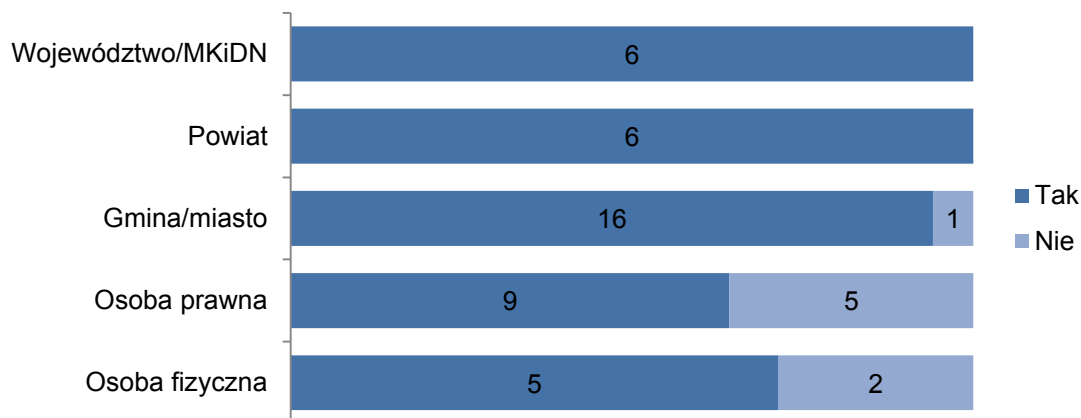
W odniesieniu do różnych wymiarów funkcjonowania muzeów należy poruszyć również kwestię współpracy z różnymi instytucjami. Muzea podkarpackie nie tkwią w próżni, cztery na pięć spośród badanych instytucji podejmuje współpracę z innymi podmiotami:

**Wykres 56. Czy muzeum współpracuje z podmiotami zewnętrznymi (N=50)?**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

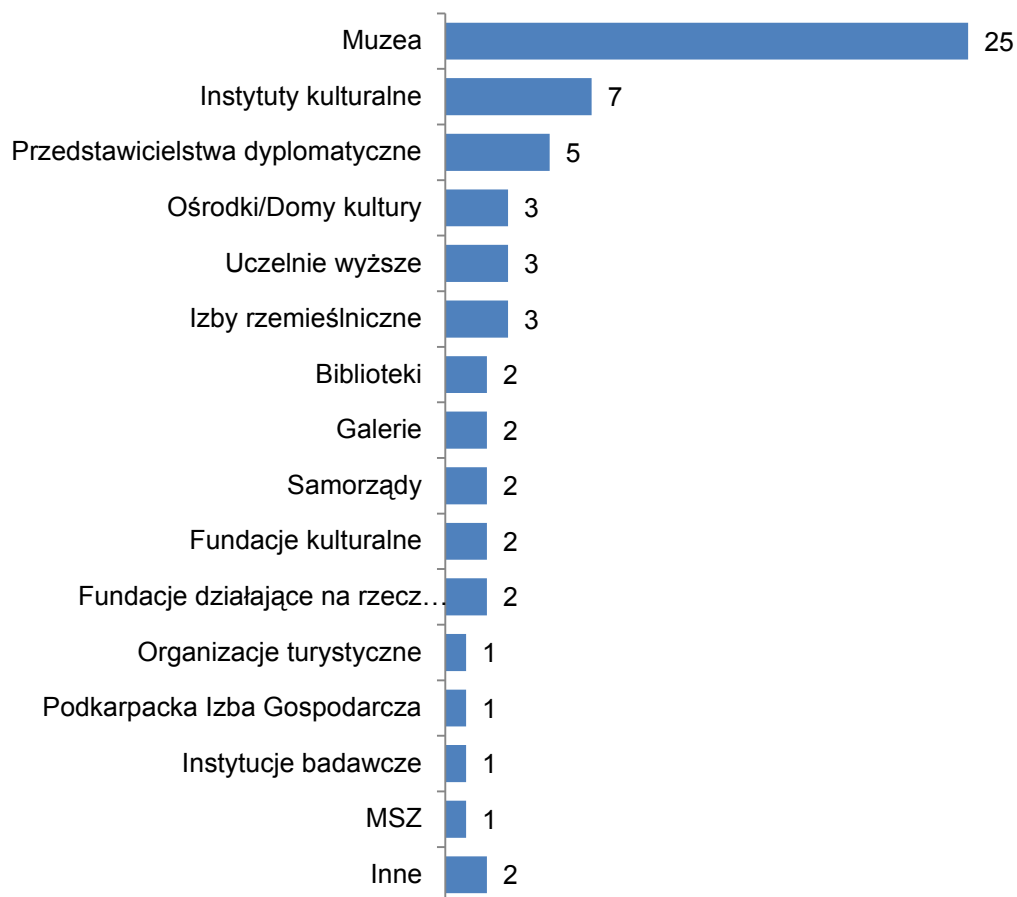
**Wykres 57. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi ze względu na organizatora (N=50)**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Po wyszczególnieniu grup muzeów można zauważyć, że z zewnętrznymi podmiotami współpracują wszystkie muzea wojewódzkie i powiatowe i niemal wszystkie muzea gminne. Warto również rozważyć, z jakiego rodzaju organizacjami jest podejmowana współpraca. Ilustruje to Wykres 58.

**Wykres 58. Współpraca międzynarodowa**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Muzea podkarpackie podejmują różne działania w polu ponadnarodowym, niemniej jednak nie są one w każdym aspekcie intensywne. Współpraca dotyczy przede wszystkim muzeów zagranicznych, w mniejszym stopniu instytutów kulturalnych oraz przedstawicielstw dyplomatycznych, które wspierają aktywność muzeów za granicą. Dużym atutem jest fakt, że Polska nie traktuje się obecnie jako kraju zza „żelaznej kurtyny”, lecz jako pełnoprawnego partnera.

## 8.2. Zmiany w polu państwowym

### 8.2.1. Warunki ogólne

Muzealnictwo podkarpackie stanowi wyjątkowy zbiór instytucji, niemniej jednak funkcjonujących w polu muzealnictwa polskiego i pod wieloma względami dzieli problemy, których doświadczają jednostki w innych regionach kraju, co podkreśla jeden z dyrektorów:

*Środowisko muzealników w Polsce nie jest środowiskiem licznym. Trochę pomieszała nam teraz ustawa o deregulacji, która wyrzuciła zupełnie pojęcie muzealnik i teraz każdy, nawet nie wiem, inżynier chemik może być muzealnikiem. Ale jesteśmy na tyle jednolitym środowiskiem, bo problemy w Polsce dla muzeal-*

ników są wszędzie takie same. Trzeba się borykać z brakiem środków finansowych, z za małą powierzchnią magazynową, ze zmieniającymi się przepisami dotyczącymi sposobu zabezpieczania eksponatów, no trzeba być na bieżąco z ochroną konserwatorską, bo to jest rzecz niezwykle istotna. Środowisko muzealników to jest w ogóle środowisko ludzi bardzo ambitnych, aktywnych, często bez reszty poświęcających się swojemu zawodowi. Niekoniecznie są to zajęcia, za które można przeżyć.

Dyrektor, Muzeum-02-01

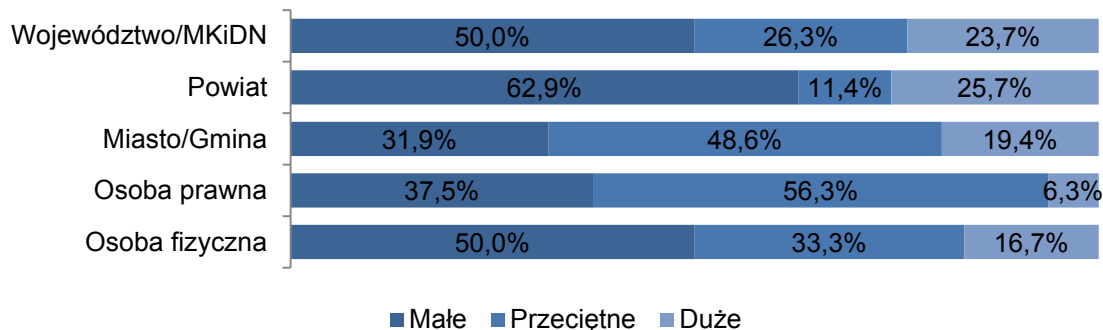
W tym kontekście pojawia się pierwszy z problemów, który w pewnych sytuacjach może nadszarpnąć zaufanie społeczne, jakim się cieszą muzealnicy. Omawiane w poprzednich rozdziałach zmiany są nie tylko wynikiem obserwacji czynionych na Zachodzie, wymogami wprowadzanymi przez Unię Europejską oraz organizacje międzynarodowe, ale pośrednio również rezultatem polityki państwa:

*Tam jak gdyby były nakreślone te drogi, w które muzeum powinno iść, bo też są pewnego rodzaju idące właśnie od góry może nie naciski, ale wytyczne w kwestii multimediiów, w kwestii właśnie zmiany tej tradycyjnej wizji muzealnictwa w tą taką bardziej interaktywną, prawda? Żeby widza zaciekawić, żeby tego widza gdzieś tam włączyć w jakąś zabawę. Czyli już nie tylko obcowanie z zabytkiem, ale jeszcze coś głębiej, do czego są potrzebne multimedia. I to jest taki ogólny trend, który właśnie jest w muzealnictwie. No aczkolwiek też wiąże się z finansami.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-06-02

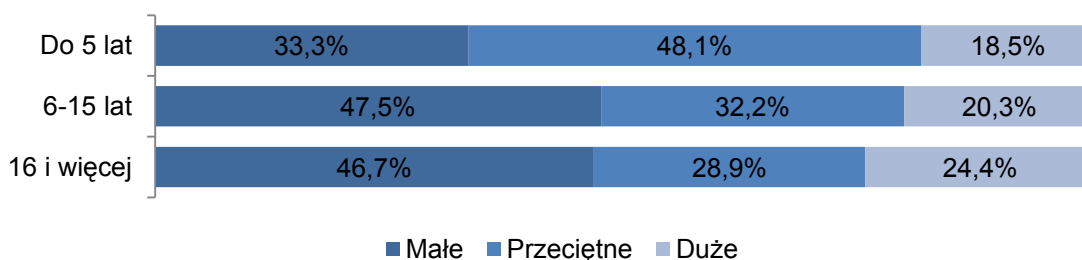
Kwestię zmian w funkcjonowaniu muzeów na tle kraju należy jednak rozpocząć od ogólnego zarysowania opinii muzealników. Zadaliśmy im pytanie o to, jakie możliwości stwarzają warunki społeczne, ekonomiczne, polityczne dla ich pracy:

**Wykres 59. Ocena możliwości kształtowanych przez państwo dla funkcjonowania muzeów w Polsce (ze względu na organizatora) (N=167)**



Źródło: Badanie pracowników

**Wykres 60. Ocena możliwości kształtowanych przez państwo dla funkcjonowania muzeów w Polsce (ze względu na staż pracy) (N=158)**



Źródło: Badanie pracowników

Respondenci raczej negatywnie oceniają ogólne warunki funkcjonowania muzeów. Największy odsetek negatywnych odpowiedzi padł wśród muzealników zatrudnionych w instytucjach organizowanych przez powiat, samorząd województwa i wśród osób fizycznych. W muzeach miejskich/gminnych oraz organizowanych przez osoby prawne dominują oceny przeciętne.

Ze względu na staż pracy najbardziej krytyczni są respondenci z grupy 6–15 lat, a następnie o najdłuższym stażu pracy. Wśród osób o najkrótszym stażu dominują oceny przeciętne.

### 8.2.2. Status i finansowanie

Zmiany zachodzące w polu państwowym można rozpatrywać z perspektywy chronologicznej jak również ze względu na wyodrębniane przedmioty zmian. Część omawianych zjawisk jest więc zakorzenionych w latach 90. ubiegłego wieku, zaś niektóre łączą się z procesami zapoczątkowanymi względnie niedawno.

Podstawowy i najstarszy problem, rzutujący na wiele innych obszarów wynika z przekazania nadzoru nad muzeami samorządom lokalnym, co według niektórych rozmówców doprowadziło do obniżenia statusu ich instytucji przy jednoczesnym pogorszeniu sytuacji materialnej. Także reforma administracyjna 1999 przeniosła niektóre muzea pod opiekę samorządów niższego szczebla, które nie dysponują budżetem tak dużym jak ten Urzędu Marszałkowskiego, co również stawia jednostki w konieczności ciągłej walki o uzyskanie środków z innych źródeł.

*Przekazanie, w ogóle wyłącznie muzeum do niektórych samorządów, to, to obniżyło ich rangę. No i trochę muzeum na tym pokutuje jednak. No bo kiedyś wszystkie muzea podlegały pod Ministerstwo [...] Po... ustawie nowej samorządowej część instytucji muzealnych przeszła pod kompetencje samorządu różnych szczebli. No i to już proszę Pana, że tak powiem jest kwestia priorytetów.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12–02

Utrzymując relacje z muzealnikami pracującymi w instytucjach państwowych lub warszawskich mają okazję porównać nakłady finansowe ponoszone na tamte muzea z wykładanymi na lokalne instytucje i zwracają tym samym na znaczne dysproporcje. Placówki poza lokalne otrzymują dotacje, których muzea podkarpackie mogą nieraz pozazdrościć.

*Te muzea narodowe też są na wyższym poziomie i mają dotacje bezpośrednio z ministerstwa, plus takie sztandarowe inwestycje jak chociażby ostatnio POLIN, gdzie jak jeździmy na szkolenia i słyszymy od tamtejszej kierowniczkii ile milionów się w to pompuje, no to my jesteśmy [...] jednak tutaj... To są kwoty dla nas nieosiągalne. Więc z jednej strony są takie sztandarowe inwestycje... No dobrze, że są, jak teraz to Muzeum Żydów czy wcześniej tam Powstania [Warszawskiego – D.P.], które standardy podnoszą do góry. No i ta cała masa tych muzeów regionalnych, okręgowych, które należą pod samorząd, no i borykają się z takimi codziennymi problemami. A tutaj jakaś inwestycja w działalność, nie mówię w infrastrukturę, ale jakiś projekt z wystawą związany, z edukacją, z czymkolwiek, z multimediami za milion złotych to już jest dużo. Tam to jest pestka.*

Edukator, Muzeum-06–02

Podobny problem wiąże się z próbami przebicia się ze zbiorami na Zachód. W związku z przystąpieniem do Unii Europejskiej jest to łatwiejsze od strony administracyjnej, ale wymaga znacznych nakładów finansowych, co – zwłaszcza mniejszym muzeom – utrudnia realizację podobnych przedsięwzięć. Nie jest to jednak niemożliwe, o czym świadczą wystawy organizowane przez Muzeum Regionalne w Stalowej Woli lub Muzeum Historyczne w Sanoku, ale wymaga znacznego wysiłku w celu pozyskania sponsorów (zwłaszcza mecenatu państwa).

Wszelkie programy, które docelowo pozwalają jednostkom rozwijać się, przeprowadzać remonty, renowacje, poszerzać zbiory itd. są oceniane bardzo pozytywnie, problem jednak stanowi konieczność wnoszenia wkładu własnego, która ogranicza możliwość uczestnictwa w wielu projektach. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych instytucji, bowiem duże dysponując większym budżetem mogą zamrozić część środków i wykorzystać jako podstawę do uzyskania dofinansowania. Inny problem stanowi fakt, że część muzeów, w tym przypadku organizowanych przez stowarzyszenia, wie, że można ubiegać się o środki z projektów, widzą również potrzebę startowania w nich, niestety osoby w nich pracujące nie dysponują wiedzą, o tym jak się pisze wnioski.



Sposób dysponowania środkami na kulturę w ostatnich latach również podlega krytyce. Rozmówcy uważają, że głównym zainteresowaniem powinno być zachowanie dziedzictwa kulturalnego, czyli tego, co już uznano za cenne, z kolei na kulturę współczesną trzeba patrzeć bardziej krytycznie i bardziej ostrożnie wydawać pieniądze, bowiem z perspektywy lokalnych muzealników wiele przedsięwzięć było niewartych pieniędzy wydanych na nie, a są to nieraz fundusze bardzo wysokie:

*Mam wrażenie, jeżdżąc właśnie po kraju z wystawami, rozmawiając, jak już Pan o tym mówi, z różnymi muzealnikami, galernikami i tak dalej, mam wrażenie, że w kraju te najdroższe, najcięższe pieniądze są często... straszliwie marnotrawione, z tego tytułu, że są realizowane – niekoniecznie akurat w muzealnictwie – imprezy, których wartość artystyczna jest co najmniej dyskusyjna, jeśli nie mówiąc o tym, że mizerna, a zaangażowanie środków jest nieporównywalne do tych, co chcielibyśmy mieć w muzealnictwie. Jeżeli ja miałbym się zastanawiać, jako ewentualny kandydat na ministra, to bym się zastanawiał, co przede wszystkim powinno być promowane, premiovane w sensie tego... podziału środków, prawda? I wydaje mi się, że ten drugi człon dziedzictwa kulturalnego powinien mieć znacznie większe środki, aniżeli ten pierwszy – kultura, w rozumieniu przede wszystkim – ta kultura współczesna, bo ona oczywiście musi być też dofinansowana, pytanie tylko, czy nie ostrożniej i nie bardziej wnikliwie, a z drugiej strony – to, co rzeczywiście może mieć jakąś wartość potem dla tradycji, to powinno być związane z możliwością dokonywania zakupów przez muzea, czyli powiedzmy pomoc dla współczesnych artystów w większym stopniu powinna wynikać z tego, że muzea mają środki na zakup i wtedy się zastanawiają, co jest bardziej wartościowe, a co nie, [...] Na tej zasadzie. Znaczący... wydaje mi się, że gdyby ten element dziedzictwa, więc chronimy to co jest wartościowe i co możemy, że tak powiem, ze współczesnych czasów bez żenady przekazywać następnym pokoleniom. Że to, że takie podejście byłoby moim zdaniem sensowniejsze.*

Dyrektor, Muzeum-06-01

Jak wspominaliśmy w rozdziale trzecim, muzea pomimo braku orientacji na zysk finansowy muszą mieć na uwadze konieczność utrzymania się i w miarę możliwości rozwoju, stąd wszelkie inicjatywy podejmowane na najwyższych szczeblach władzy wpływające na ograniczenie dochodów są na szczeblu lokalnym kontrowersyjne:

*Niektóre te programy są doraźne i populistyczne, no bo sprowadzają się szczególnie do głoszenia o konieczności prawda przystąpienia do tych programów przez muzeum, co już mówiłem o tych powiązaniach ze ściśle darmowymi świadczeniami, z których wiele nie jest po prostu rekompensowana. Z kolei oczywiście wpływa na no wysokości przychodów własnych i zaangażowania w misję.*

Dyrektor, Muzeum-09-04

Tyczy się to m.in. akcji „Muzeum za złotówkę”. Z jednej strony pojawiało się zadowolenie z faktu podniesienia frekwencji, z drugiej jednak uszczupla ona niewielkie i tak dochody muzeów. Rozmówcy z muzeów prywatnych dodawali do tego jeszcze inny wątek:

*Proszę Pana, nie będzie się szanowało czegoś, co się wejdzie za złotówkę. Jeżeli wchodzimy do jakiejś placówki, w której wykonuje ileś ludzi pracę to trzeba mieć świadomość, że jeżeli chcemy tam wejść, musimy brać udział w kosztach tego, bo jeżeli wchodzimy gdzieś za darmo, to znaczy, że to nic nie jest warte.*

Właściciel, Muzeum-11-01

### 8.2.3. Zmiany w prawie

Obecnie obowiązująca ustawa o muzeach jest traktowana przez rozmówców dość przychylnie, a przynajmniej neutralnie. Jeśli pojawiają się zastrzeżenia do aktów prawnych, to dotyczą one „Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej”, a w szczególności zapisu o możliwości łączenia przez samorządy instytucji kultury. Z perspektywy muzealników owa możliwość jest zbyt łatwa i może prowadzić do podporządkowania muzeów instytucjom o diametralnie innym profilu, co może być szkodliwe dla działalności tych pierwszych:

*Jeżeli chodzi o funkcjonowanie, jako instytucji, jestem przerażona tzw. nowymi pomysłami, czyli możliwością łączenia instytucji, wspólnego zarządu. Uważam, że odrębność poszczególnych instytucji kultury jest*



*wartością, która powoduje, że te instytucje się rozwijają w swoich zakresach. Jesteśmy zmuszani do tego, żeby funkcjonować jak dom kultury, nasza działalność musi być atrakcyjna, chociaż nie wiadomo jak to zmierzyć.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-03-04

Z kolei dyrektor jednej z niemuzealnych instytucji kultury, z którym prowadziliśmy rozmowę uważa ten aspekt za korzystny. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że instytucja owa ma dla miasta większe, bardziej prestiżowe, znaczenie porównaniu z lokalnym muzeum, co stawia ją w sytuacji dominacji i możliwości ewentualnego podporządkowania tej drugiej placówki, z czego właśnie może wynikać akceptacja stanu prawnego ze strony naszego rozmówcy.

Wśród muzealników pojawia się przekonanie, że urzędnicy wyższego szczebla nie do końca dysponują wiedzą o instytucjach, które nadzorują, co wpływa na niedostosowanie regulacji prawnych do realiów:

*To znaczy, jest to tak, starają się zrobić wszystko, żeby ta ochrona i bezpieczeństwo tych zabytków była maksymalna, tylko nie patrzą na koszty, jakie ponoszą muzea [...] I nie widzą, na przykład, z Warszawy, jak się ma budżet choćby nawet w takim [zaprzyjaźnionym muzeum], gdzie oni mają budżet, pieniądze, dotacje skonstruowane na pół roku funkcjonowania. Nie wiedzą, że trzeba na te pół następne roku, żeby ludzie dostali wypłaty, żeby coś się działo ostro pracować, a te pieniądze gdybyśmy chcieli wydać na rozporządzenie [dotyczące podniesienia standardów ochrony – D.P.], to właściwie zamknęli muzeum. No więc to są takie, takie, w tym momencie, czasami właśnie sytuacje, które, które człowieka trochę denerwują.*

Dyrektor, Muzeum-01-05

Wśród kwestionowanych przepisów można wymienić:

- konieczność przechowywania broni pozbawionej cech bojowych w odpowiednio zabezpieczonych gablotach, których cena nieraz wielokrotnie przekracza wartość wystawianych w nich eksponatów;
- wprowadzenie nowych przepisów dotyczących zabezpieczeń (drzwi antywłamaniowe), które jest bardzo trudne w przypadku instytucji gminnych, dysponujących niewielkimi budżetami;
- brak zgody na użyczenie eksponatów instytucjom poza muzeami, co sprawia, że nie jest możliwa organizacja wystaw np. w domach kultury i szkołach, co niegdyś zdarzało się robić;
- konieczność przeprowadzania inwentaryzacji co 5 lat, co – w przypadku braku zgody organizatora na wydłużenie czasu – może dezorganizować inną pracę w muzeach o niskim stanie zatrudnienia;
- konieczność zatrudniania księgowej na etat (w niektórych instytucjach wcześniej zlecano zadania związane z kwestiami finansowymi księgowym w innych, większych instytucjach budżetowych);
- konieczność posiadania przez edukatorów uprawnień pedagogicznych i kursów wychowawcy kolonijnego w przypadku chęci prowadzenia półkolonii;
- konieczność przekazywania zabytków archeologicznych znalezionych na obszarze działania muzeum w depozyt konserwatorowi, który później może (ale nie musi) przekazać je z powrotem do muzeum;

Muzealnicy uważają również, że w przeciągu ostatnich kilkunastu lat wzrosła biurokracja, która ogranicza ilość czasu, którą można poświęcić na pracę merytoryczną:

*No nie mam satysfakcji zawodowej jak kiedyś po prostu. Z niechęcią przychodzę do pracy i na siłę staram się sobie znaleźć coś interesującego. Bo inaczej byłabym zwykłym urzędnikiem, magazynierem, nasze magazyny są traktowane w zasadzie, w świetle przepisów tak samo jak magazyny buraków czy, czy ziemniaków, a [zastanawia się] opracowywanie zbiorów, to samo można nałożyć taką metkę prawda, czy kartę produktową w sklepie, więc tak to wygląda.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-03-04

Ważnym aspektem związanym z przemianami ustrojowymi jest możliwość prowadzenia muzeów prywatnych, niemniej jednak regulacje prawne nie ułatwiają tego. Co więcej, według naszych informatorów, obowiązujące prawo nie uwzględnia jasno sprecyzowanej kategorii muzeum:

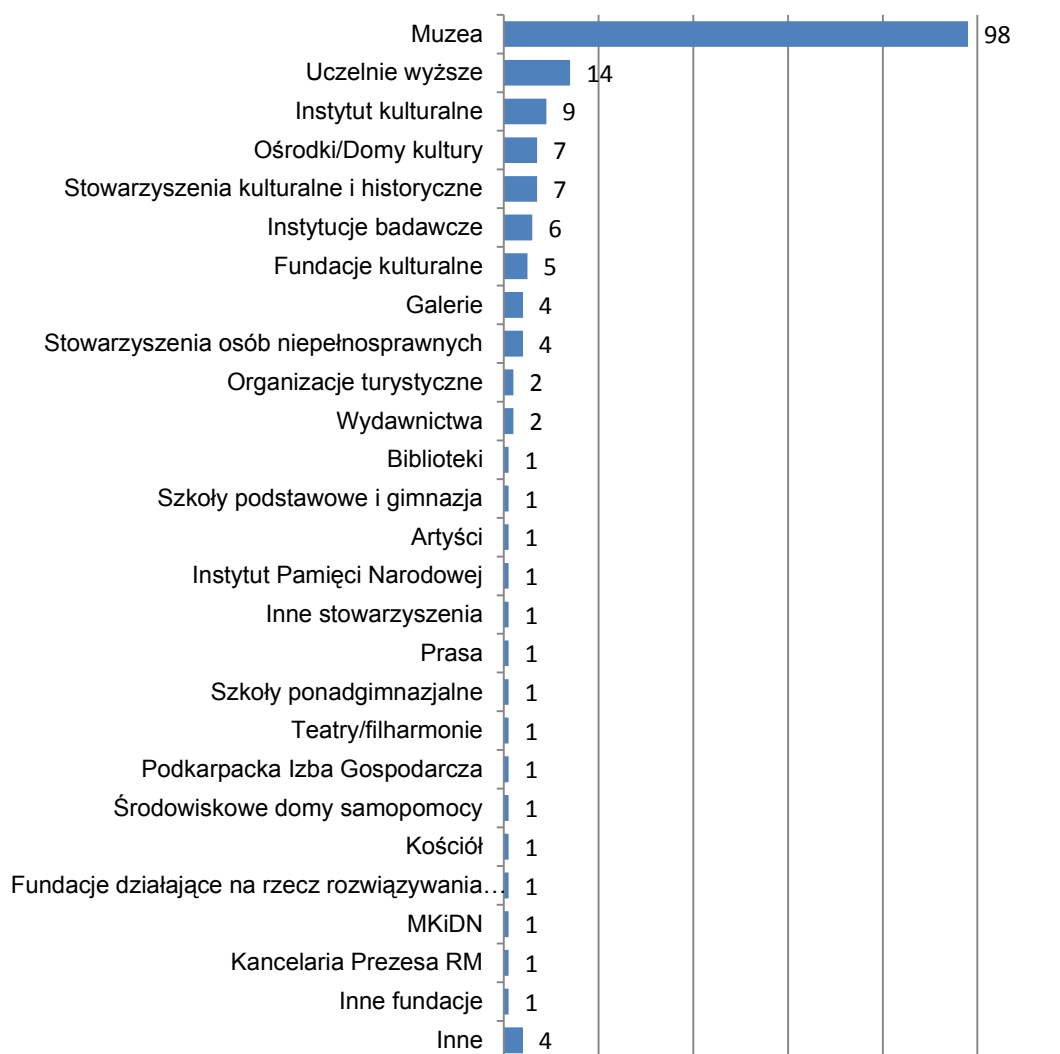
*Muzeum jako muzeum, nie można praktycznie zarejestrować, żeby można praktycznie muzeum uruchomić stworzyliśmy nadbudowę w postaci spółki cywilnej, która po prostu jest fikcją. Spółka cywilna nigdy*

*nie podjęła działalności gospodarczej, spółka cywilna jest formą prawną powołaną po to, żeby prowadzić działalność gospodarczą. A myśmy powołali spółkę cywilną po to, żeby móc uzyskać po prostu REGON, NIP, żeby można było zacząć funkcjonować. Bo muzeum jako takie przełamujemy tą barierę, bo nawet ostatnio niedługo uzyskałam wpis GUS-owski i będę miała regon na muzeum, bo będę miała dwa regony jako muzeum i jako spółka cywilna. Co ciekawe regon, żeby móc uzyskać jako spółka cywilna, wnioskodawcą są osoby cywilne, natomiast w naszym przypadku, po interpretacjach, które miały miejsce na szczeblu centralnym, muzeum będzie po prostu wnioskodawcą. Muzeum jest specyficzną kategorią, jest po prostu, prawnicy słuchają mnie co ja powiem i przytakują, bo sami nie potrafią tej formy prawnej rozczytać, nie dają sobie rady.*

Właściciel, Muzeum-08-01

Na koniec należy podjąć próbę ukazania zarysu sieci instytucjonalnych tworzonych przez muzea podkarpackie:

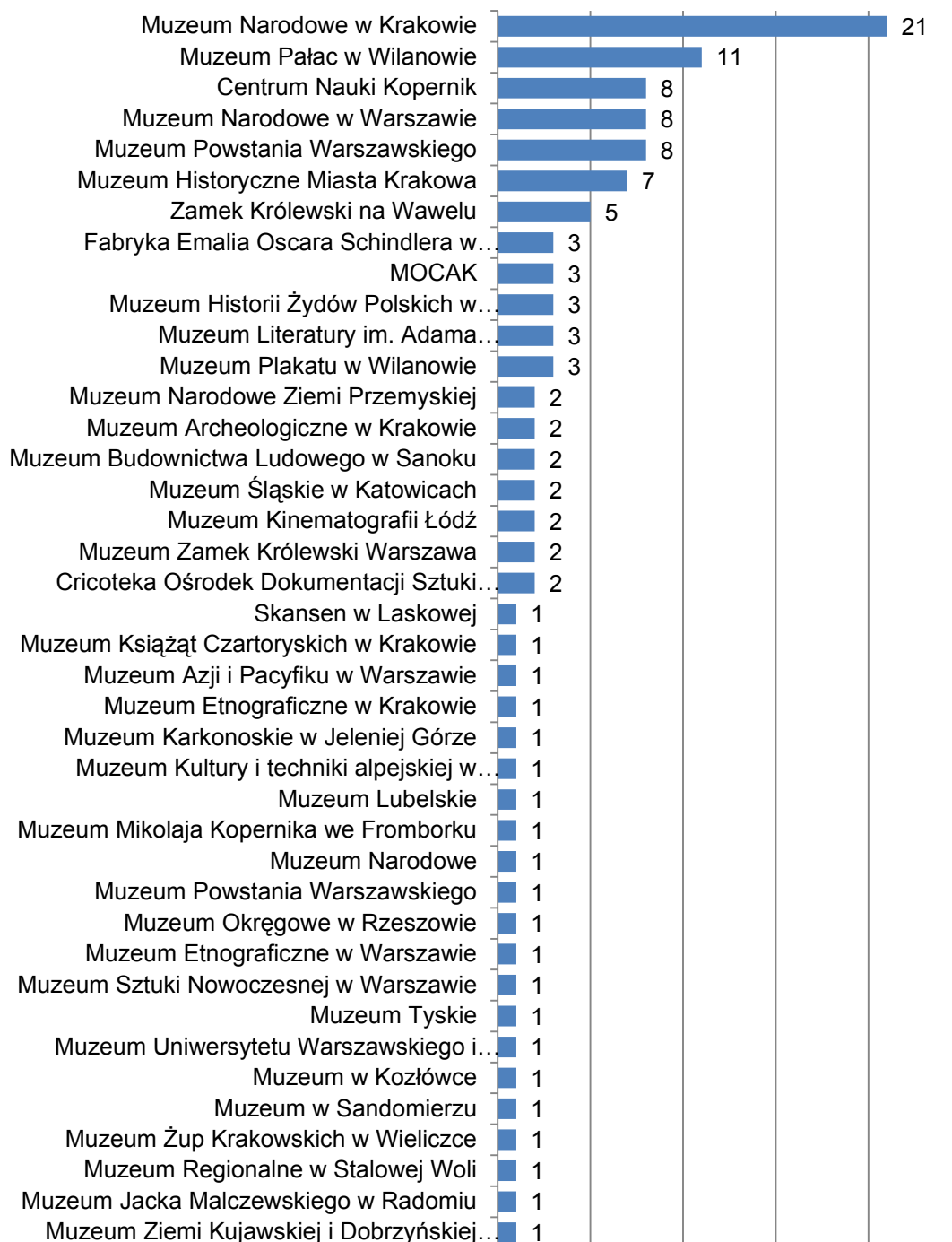
**Wykres 61. Współpraca ogólnopolska.**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Problem funkcjonowania w polu państwowo-narodowym dotyczy współpracy, która odnosi się przede wszystkim do muzeów. Muzea koncentrują się więc na ponadregionalnym polu muzealnym. Współpraca dopiero w mniejszym stopniu dotyczy uczelni wyższych, co sugeruje naukowe tło tej współpracy. Jeśli zaś chodzi o źródła inspiracji dla muzealników podkarpackich w skali kraju, to są to przede wszystkim Muzeum Narodowe w Krakowie oraz Muzeum Zamek w Wilanowie:

Wykres 62. Muzea polskie stanowiące inspirację



Źródło: Badanie pracowników

W polu państwowym można wyodrębnić rozmaite czynniki, które są motywatorami rozwoju muzealnictwa zarówno w skali ogólnopolskiej jak i na poziomie regionalnym. Oprócz programów finansowania przedsięwzięć kulturalnych, związanych z rocznicami śmierci lub urodzin wybitnych przedstawicieli polskiej literatury, nauki lub muzyki, organizowane są plebiscyty lub konkursy, w których zwycięstwo jest formą prestiżu i uznania w środowisku muzealników. Najważniejszym w skali roku wydarzeniem tego typu jest organizowany przez NIMOZ konkurs na wydarzenie muzealne roku Sybilla. Muzea podkarpackie startują w nim, zdobywając w perspektywie ostatnich kilkunastu lat cztery pierwsze nagrody (w zakresie wystaw historycznych, techniki, organizacji), dwie drugie nagrody (w zakresie wystaw archeologicznych i historycznych) poza tym liczne wyróżnienia i nominacje.

## 8.3. Zmiany w polu regionalnym i lokalnym

### 8.3.1. Relacje z władzami

Na poziomie województwa funkcjonowanie muzeów jak również ukierunkowanie zmian zależało w znacznej mierze od polityki prowadzonej przez władzę danej kadencji, oraz od kompetencji osób odpowiedzialnych za kulturę. Kontekst polityki regionalnej jest więc rozmaicie oceniany z perspektywy centrum jak i peryferii województwa. Pojawiają się zarzuty, że strategie wojewódzkie skupiają się na rozwoju Rzeszowa i nie poświęcają wystarczającej uwagi mniejszym miastom. Do prac nad dokumentami strategicznymi nie zaprasza się reprezentantów wszystkich zainteresowanych grup, np. przedstawicieli muzealników prywatnych, stąd oceny współpracy oraz relacji z organizatorem (a więc w większości przypadków z samorządami różnego szczebla) są różne.

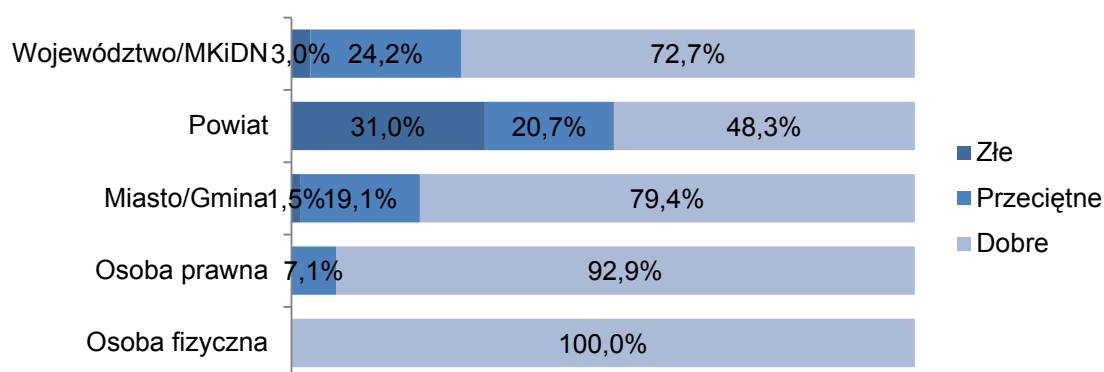
W relacjach z samorządem lokalnym trudno doszukiwać się prawidłowości. Sytuacja muzeów jest, podobnie jak na wyższych szczeblach, uzależniona od zmian władz i koncepcji radnych co do roli kultury, ale raczej niemożliwe jest wskazanie na podstawie zgromadzonego materiału, żeby gdziekolwiek istniała wrogość względem muzeów. Interlokutorzy mówią nieraz o ignorancji ale pojawia się też wśród innych przekonanie o życzliwości władz lokalnych lub o podejściu neutralnym. W niektórych przypadkach deklarowano wprost przesadne ingerowanie samorządów w skład osobowy lub działalność muzeum. O ile w pierwszym przypadku muzea samorządowe są ściśle uzależnione od organizatora, tak w odniesieniu do kwestii merytorycznych potrafią przekonać do swoich racji. Wiąże się to mocno z zagadnieniami ochrony dziedzictwa i w tej sytuacji muzealnicy występują ze stanowisk ekspertów. Wymaga to nieraz mocnego przeciwstawienia się działaniom władz i nie każdy dyrektor ma na tyle mocną pozycję, żeby faktycznie oponować, niemniej jednak dobra ocena dotychczasowej pracy muzeum stanowi ważny argument w sytuacjach spornych. Muzea z ugruntowanymi markami są raczej odporne na zmiany polityczne:

*Mimo zmian jakichś tam samorządowych, bo wiadomo że tu wybory są i różni ci rządzący przychodzą. Akurat nie odczułam zmian, jeśli chodzi o to. Myślę, że tutaj są... już jest tak wypracowana marka muzeum, że którakolwiek czy opcja polityczna, bo wiadomo że jest różnie, przychodzi to... to jednak szanuje to, że jest to promocja miasta, że jest taka instytucja, że jest znana akurat w Polsce i nie warto tutaj grzebać czy coś niszczyć, żeby dla tutaj jakichś tam innych celów.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-01-03

Znaczenie w ocenach relacji samorządów z muzeami ma to, pracownikiem jakiego muzeum jest respondent:

Wykres 63. Relacje muzeum z organizatorem



Źródło: Badanie pracowników

Dobre oceny relacji z organizatorem dominują w przypadku muzeów organizowanych przez osoby prawne oraz fizyczne. Jest to raczej oczywiste, biorąc pod uwagę fakt, że organizator prowadzi i finansuje te dwie grupy instytucji. Znaczna przewaga występuje również w przypadku muzeów gminnych i wojewódzkich. Muzea powia-

towe pod względem ocen odstają od pozostałych. Mniej niż połowa muzealników pracujących w tych podmiotach jest przekonanych, że relacje z organizatorem są dobre, zaś co trzeci uważa, że są one złe.

Dla grupy muzeów samorządowych przeprowadzono test Chi kwadrat, który potwierdził istnienie zależności między rodzajem muzeum a charakterem relacji z organizatorem. Jest to związek o słabej sile ( $p < 0,05$ ;  $V = 0,333$ ).

Ocena relacji z organizatorem nie jest jednak wyczerpującym wskaźnikiem opisującym obszar interakcji z muzeami. Jak wspomniano, ważnym czynnikiem jest ranga zbiorów oraz miejsce muzeum w polityce samorządowej. Problem ten zbadaliśmy zadając pytanie o istotność muzeum dla organizatora oraz ewentualne jej zmiany od 2004 r.

Oceny ważności działalności muzeów dla organizatora są poniżej wartości przeciętnych. Najniższe znaczenie instytucji dla organizatora oceniają pracownicy muzeów powiatowych. Nieco lepiej oceniają ją kolejno ankietowani z muzeów wojewódzkich i gminnych. Najlepsze oceny wystawili respondenci angażujący się w działalność

**Tabela 34. Ocena istotności muzeum dla organizatora obecnie i w latach 2004-2013**

Organizator Muzeum		Obecnie	W latach 2004-2013	Różnica
Województwo/MKiDN	Średnia	2,60	2,63	-0,03
	N	38	36	
Powiat	Średnia	2,23	2,40	-0,17
	N	34	30	
Miasto/Gmina	Średnia	2,94	2,89	0,05
	N	71	64	
Osoba prawna	Średnia	2,93	3,00	-0,07
	N	16	15	
Osoba fizyczna	Średnia	3,00	3,00	0,00
	N	4	2	
Ogółem	Średnia	2,71	2,74	-0,03
	N	163	147	

**Źródło: Badanie pracowników**

**Tabela 35. Istotność muzeum dla samorządu lokalnego**

Organizator Muzeum		Proszę ocenić, jak ważna jest działalność muzeum dla:		
		Gminy/Miasta	Powiatu	Województwa
Województwo/MKiDN	Średnia	4,11	3,95	4,05
	N	38	38	38
Powiat	Średnia	3,74	3,74	3,53
	N	34	34	32
Miasto/Gmina	Średnia	4,49	4,03	3,63
	N	70	69	68
Osoba prawna	Średnia	3,60	3,19	3,13
	N	15	16	15
Osoba fizyczna	Średnia	2,67	2,33	2,50
	N	6	6	6
Ogółem	Średnia	4,09	3,80	3,62
	N	163	163	159

**Źródło: Badanie pracowników**

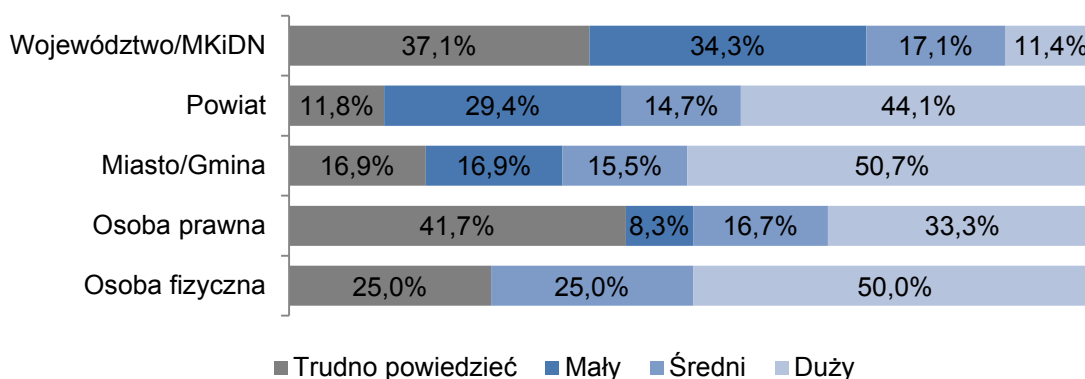
muzeów organizowanych przez osoby prawne i fizyczne, co wynika z faktu, że organizatorzy są najczęściej osobami pracującymi w muzeum a tym samym respondentami.

Kolejna kwestia wiąże się z ocenami istotności muzeów dla samorządów lokalnych.

Oceny znaczenia muzeów dla samorządu lokalnego są względnie wysokie. Najwyższe oceny wystawili respondenci pracujący w muzeach organizowanych przez Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego. Według muzealników prywatnych, ich placówki są mniej istotne w skali samorządu terytorialnego w porównaniu z muzeami budżetowymi.

Analizując relacje muzeów z organizatorem, należy również uwzględnić stopień autonomii instytucji, który podzieliliśmy na dwa obszary: personalny i merytoryczny, który z kolei podzieliliśmy na obszar organizacji wystaw i rozwoju muzeum. Postawiliśmy hipotezę, że muzea prywatne cieszą się mniejszą autonomią, co w ich przypadku wynika z pokrywania się zakresu pojęć organizatora i pracownika. Hipoteza została potwierdzona, niemniej jednak udało się również uzyskać interesujące informacje na temat instytucji samorządowych:

**Wykres 64. Wpływ organizatora na politykę kadrową (N=156)**

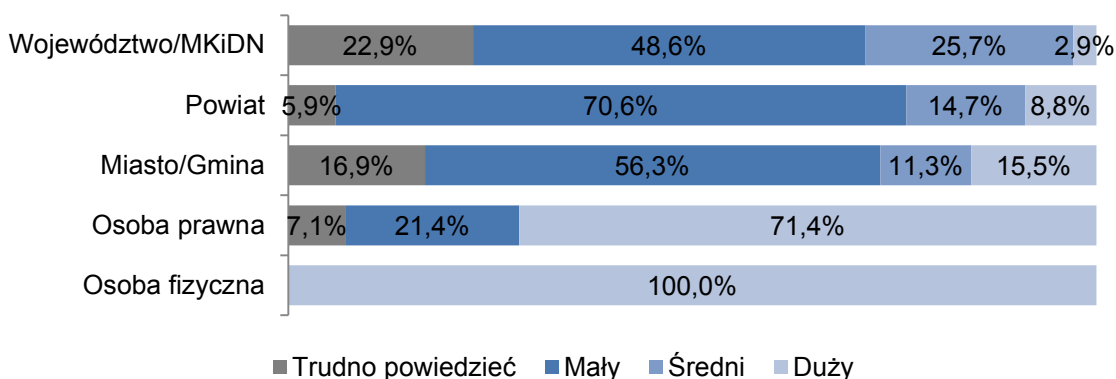


**Źródło: Badanie pracowników**

Największą autonomią w zakresie polityki kadrowej cieszą się muzea organizowane przez samorząd województwa podkarpackiego, najmniejszą – muzea miejskie i gminne. Wskazuje to na konieczność konsultacji zatrudnianych pracowników z organizatorem lub uzależnienie kwestii kadrowych od dotacji.

Muzea samorządowe cechuje wysoki poziom autonomii w zakresie doboru wystaw. Dominują w tym aspekcie przede wszystkim muzea powiatowe. Muzea organizowane przez osoby fizyczne i prawne cechuje wysoka zależność od organizatora, co można wyjaśnić mocnym związkiem między profilem muzeum a specyfiką orga-

**Wykres 65. Wpływ organizatora na dobór wystaw**

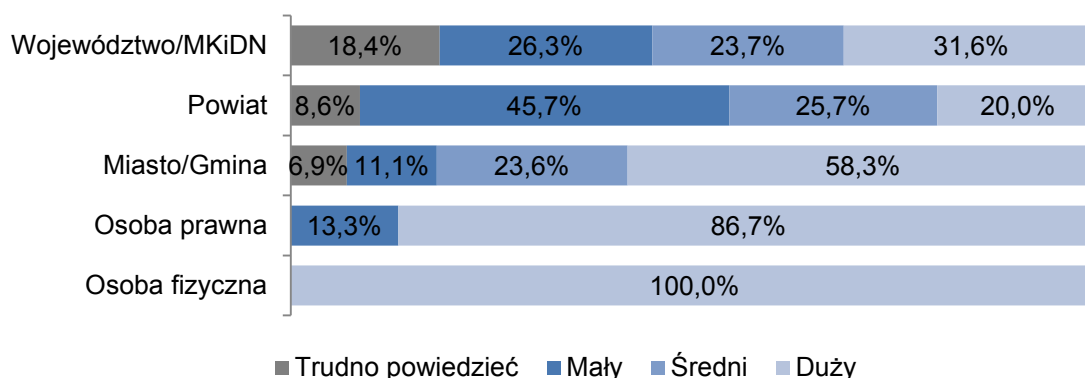


**Źródło: Badanie pracowników**



nizacji, która je powołuje. W przypadku muzeów prywatnych tematyka wystaw jest mocno związana z zainteresowaniami organizatorów.

**Wykres 66. Wpływ organizatora na rozwój muzeum**



**Źródło: Badanie pracowników**

Według rozmówców istotnym problemem w ciągu ostatnich kilkunastu lat było obsadzanie w samorządach na stanowiskach odpowiedzialnych za kulturę osób niekompetentnych, które nie dość, że nie próbowały tej niekompetencji ukryć, czemu mógłby służyć brak zaangażowania w nieznane im obszary, ale wręcz przeciwnie: próbowały wpływać na działalność muzeów. Osoby te nie miały na uwadze dobra instytucji i jej zadań lecz próbowały zmuszać ich przedstawicieli do podejmowania działań efektywnych, ale z punktu widzenia merytoryki i ochrony zbiorów nie przynoszących muzeom żadnej korzyści. Według muzealników warto jest obdarzyć ich zaufaniem, wspierać i pozwolić działać swobodnie w polu, w którym są ekspertami.

Warto zaznaczyć, że w wielu aspektach funkcjonowanie samorządu wojewódzkiego było oceniane pozytywnie nie tylko ze strony instytucji podległych marszałkowi, ale również ze strony muzeów powiatowych i gminnych, które korzystały z programów i wsparcia finansowego.

W narracjach często pojawia się problem niedofinansowania, ale rozmówcy nie oskarżają władz o złą wolę, lecz interpretują taką sytuację ogólnym brakiem finansów. Wyraża się przy tym przekonanie, że sytuacja może się raczej pogorszyć, bo dotacje są coraz bardziej obcinane. Niemniej jednak w sytuacjach, gdy konieczne jest dodatkowe wsparcie, np. na wkład własny do projektów, samorządy są w stanie wyłożyć pieniądze, nawet jeśli nie są organizatorami danego muzeum. Muzeum Historyczne w Sanoku, pomimo podległości pod starostwo powiatowe było dotowane zarówno przez Urząd Marszałkowski województwa podkarpackiego jak i przez Urząd Miasta Sanoka. Bez wątplenia ranga zbiorów i znaczenie muzeum dla turystyki stanowi w tej kwestii poważny argument.

Oprócz rangi zbiorów dużo zależy od oceny działalności muzeum w polu lokalnym, jak również od kapitału kulturalnego, życzliwości i zainteresowania władz, które poza wsparciem organizacyjnym i finansowym odzwierciedla się w wizytach w muzeum i uczestnictwie w wernisażach. W niektórych muzeach przedstawiciele samorządu nie pokazywali się od wielu lat, co stanowi powód krytyki ze strony muzealników. W ciągu ostatniego ćwierćwiecza zauważono jednak pewne zmiany w relacji samorządów do kultury:

*...jak pamiętam pierwszą radę w latach 90., gdzie przy... wszyscy się uczyli, prawda, ale ta... użyteczność... była absolutnie na pierwszym planie i wtedy takie instytucje, jak biblioteka czy muzeum wydawały się wręcz absurdalne dla wielu, naprawdę dla wielu. Ja nawet słyszałem gdzieś kiedyś na jakimś korytarzu przy jakiejś sesji jak ktoś powiedział, że... „Nigdy nie byłem w muzeum, moje dzieci też tam nie chodzą, proszę nie liczyć na to, że w jakikolwiek sposób będę tutaj wspomagał to muzeum...” Nawet jeśli ktoś miał odwagę tak powiedzieć, to inni może nie mieliby odwagi powiedzieć tego tak, ale myśleli w podobny sposób: „Trzeba zrobić drogę, trzeba poradzić sobie z tym, z tamtym, z owym, a jakaś kultura... na samym, na samym koń-*



*cu. Niech sobie inni... myślą o tym, niech sobie rząd o tym myśli, ale nie my”, prawda? I to się zmieniło na pewno. Tyle tylko, że w praktyce zawsze jest konkurencja – tu szpital potrzebuje, tu nie ma drogi zrobionej, tam ich... radnych czy tam... burmistrzów o to czy tamto nękają, no i teraz przy ustalaniu budżetu oczywiście jest niesłuchanie trudno...*

Dyrektor, Muzeum-06-01

Muzea, jak opisywaliśmy w rozdziale trzecim, są wykorzystywane w działaniach promocyjnych, w konstruowaniu marki lokalnej, przy czym nieraz działaniom tym brakuje odpowiedniego zamysłu. Nie wszystkie miasta mają wypracowane strategie, w tym ukierunkowane na kulturę, co sprawia, że relacje między nimi a podległymi im muzeami podlegają fluktuacji i intensyfikują się gdy zbliżają się terminy świąt lub konieczna jest organizacja dużych imprez:

*Od strony ogólnej, państwowej wieloletnie reformy ustawy o ochronie zabytków muzealnych są wypracowane już na tyle, że stwarzają one taki ogólny model funkcjonowania, do którego można dostosować wszystko. Natomiast problemy pojawiają się na poziomie lokalnym. I tak jak wspominaliśmy wcześniej wynikają one z tego, że ja jako muzealnik mam takie wrażenie, że kultura jest gdzieś na szarym końcu potrzeb miasta i gminy a priorytetem są: infrastruktura, zdrowie. Ja to rozumiem oczywiście. Kultura jest jakby marginalizowana. Gmina przypomina sobie o muzeum w momencie, gdy są jakieś duże imprezy, które trzeba zorganizować. Nie dostrzega się codziennych sytuacji. Prowadzimy działalność edukacyjną. W procesie edukacji szkół podstawowych, gimnazjalnych czy licealnych jest duża nisza dotycząca wiedzy historii lokalnych, regionu lokalnego, historii rzemiosła i stąd nasze działania cieszą się dużą popularnością.*

Dyrektor, Muzeum-07-02

W relacjach z samorządami zdecydowanie bardziej preferencyjnie traktowane są muzea samorządowe. Muzea organizowane przez organizacje pozarządowe mogą również liczyć na pewne wsparcie, jeśli ich profil działalności pasuje do koncepcji rozwoju kultury w danej miejscowości:

*Znaczy, udaje nam się... mamy taką umowę, prowadzimy tutaj i jest taka możliwość, punkt informacji turystycznej: dostajemy różne materiały promocyjne miasta, regionu, i za to nam płacą – za to, że informujemy turystów. W tym roku otrzymaliśmy cztery tysiące na cały rok, ale w przyszłym roku budżet miejski jest mniejszy i dostaniemy dwa tysiące. To nam wystarczało, prawie że, na czynsz, no ale za dwa tysiące, to nam nie wystarcza. Ruchu tu nie ma – około 1200 osób rocznie tu przychodzi, po 5 złotych, no to wiadomo ile jest pieniędzy zarobionych, a wydatki ciągle są: a tu podmalować, a tu podremontować, bo to jednak piwnica – ciągle wilgoć wychodzi i co roku trzeba to remontować. No ale jakoś działamy. Sponsorów nie ma, no jedynie teraz na ten remont znaleźliśmy firmę, która część materiału potrzebnego do remontu nam przekaze, dzięki czemu zabraliśmy się do roboty. Sami to nie mamy funduszy.*

Dyrektor, Muzeum-04-01

Na terenie województwa funkcjonują muzea prywatne, posiadające renomę w kraju, niemniej jednak ignorowane przez samorządy lokalne. Ostatnie lata niewiele zmieniły w tej materii.

*Byliśmy raz, przy ,przy, był problem sfinansowania systemu ochrony, byliśmy u Prezydenta nie będę powtarzał czym się skończyło spotkanie, bo to takie bym powiedział dołujące.*

Właściciel, Muzeum-08-01

### **8.3.2. Muzea na tle lokalnych instytucji kultury**

Kwestie relacji z innymi instytucjami kultury należy analizować z dwóch perspektyw. Po pierwsze, skupiając się na faktycznych interakcjach między tymi placówkami, po drugie w kontekście relacji z samorządem lokalnym.

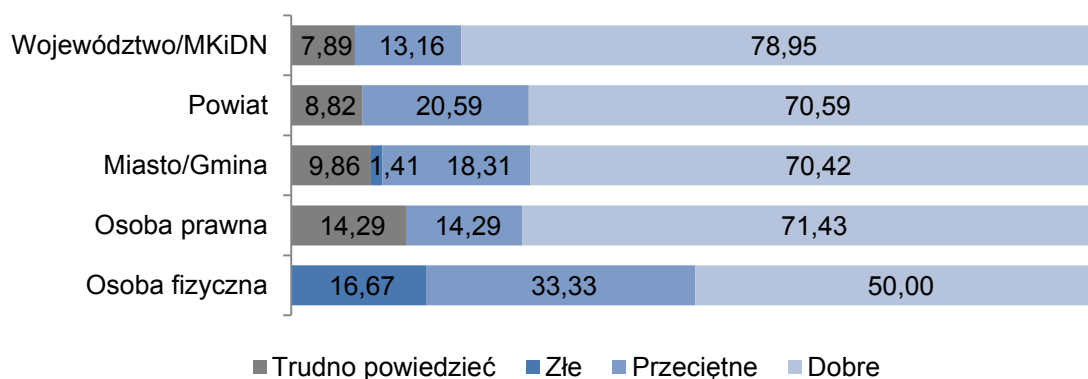
W interakcjach z lokalnymi instytucjami kultury trudno wyodrębnić jeden model. Różnią się one w zależności od miejscowości i pomimo pojawiania się pewnych kwestii spornych, cechuje je w większości „życzliwe trwanie”. Relacje zależą do pewnego stopnia od strategii działania władz: dużo zależy od tego, który aspekt kultury (ochro-

na dziedzictwa, wystawy, koncerty, animacja kultury itd.) jest ważniejszy dla samorządu, bowiem utrzymywanie np. domów kultury łączy się z możliwością organizacji wydarzeń plenerowych i koncertów, które są wydarzeniami bardziej medialnymi w porównaniu z działalnością muzeów i mogą przyciągać w krótszym czasie większą liczbę mieszkańców, budując w ten sposób pozytywny wizerunek władz.

Pewnym standardem we współdziałaniu jednostek kultury jest użyczenie wyposażenia, instytucjom, które nie dysponuje sprzętem danego rodzaju: np. muzea organizując koncerty wypożyczają od domów kultury sceny i sprzęt nagłaśniający. Lokalna współpraca opiera się nieraz więc na wymianie przysług. Nieporozumienia zdarzają się, gdy jedna strona udostępni drugiej coś nieodpłatnie, podczas gdy po jakimś czasie druga rewanżując się usługą wystawia przy okazji rachunek (nie wdając się w tym miejscu, czy wynika to z braku pamięci o wcześniejszej przysłudze czy z powodu twardego trzymania się własnej polityki wymagającej pobierania odpłatności za wypożyczenie sprzętu lub inne usługi).

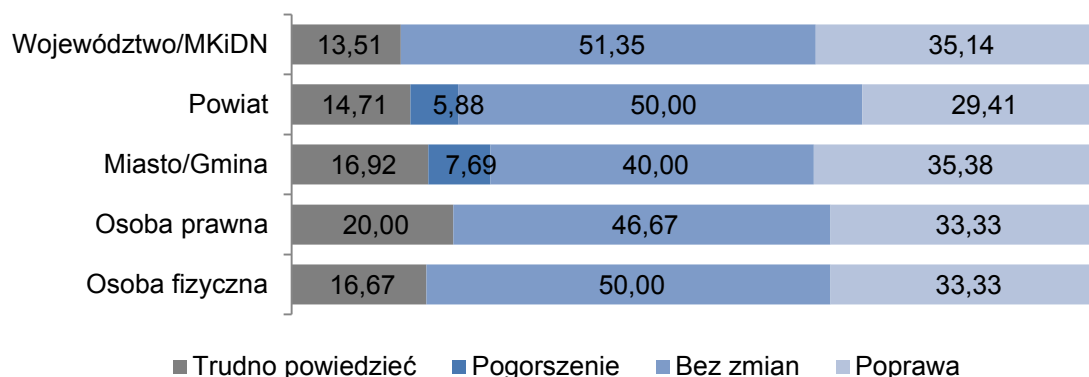
Interesującym aspektem jest kwestia zróżnicowania opinii o współpracy z nie-muzealnymi instytucjami kultury ze względu na typ muzeum. W najlepszych relacjach z pozostałymi instytucjami kultury są muzea organizowane przez samorząd województwa podkarpackiego. W najgorszych, muzea organizowane przez osoby fizyczne. Poprawę stosunków wskazywali głównie pracownicy muzeów wojewódzkich i gminnych. Niewielkie pogorszenie wystąpiło jedynie w muzeach organizowanych przez miasta/gminy i powiaty. Wydaje się więc, że teza o życzliwym trwaniu jest jak najbardziej uzasadniona.

**Wykres 67. Relacje z innymi instytucjami kultury ze względu na organizatora.**



Źródło: Badanie pracowników

**Wykres 68. Zmiana w relacjach z pozostałymi instytucjami kultury od 2004 r. ze względu na organizatora.**



Źródło: Badanie pracowników

Rozpatrując relacje z innymi instytucjami kultury w kontekście oddziaływania samorządu lokalnego można zaobserwować ich nierównomierność, na co wskazują odpowiedzi w poniższej tabeli:

**Tabela 36. Ocena rangi muzeum w polityce kulturalnej lokalnego samorządu**

Pytanie	Organizator					
	Woje- wódz- two/ MKiDN	Powiat	Miasto/ Gmina	Osoba prawna	Osoba fizyczna	
Władze lokalne traktują nasze Muzeum lepiej od innych instytucji kultury	$\bar{x}$	2,76	2,25	2,81	2,73	1,50
	N	38	32	69	15	6
Władze lokalne traktują nasze Muzeum tak samo jak inne instytucje kultury	$\bar{x}$	2,74	3,16	2,79	2,93	3,50
	N	38	32	71	15	6
Władze lokalne traktują nasze Muzeum gorzej od innych instytucji kultury	$\bar{x}$	3,55	3,28	3,66	3,27	3,50
	N	38	32	70	15	6

**Źródło: Badanie pracowników**

**Tabela 37. Porównanie oferty muzeum z innymi instytucjami kultury**

Pytanie	Organizator					
	Woje- wódz- two/ MKiDN	Powiat	Miasto/ Gmina	Osoba prawna	Osoba fizyczna	
Nasze muzeum wyróżnia się na tle instytucji kulturalnych w naszej miejscowości	$\bar{x}$	4,66	4,44	4,56	4,25	4,83
	N	38	32	70	16	6
Nasze muzeum ma najciekawszą ofertę spośród wszystkich instytucji kultury w naszej miejscowości	$\bar{x}$	4,00	3,94	3,89	4,25	4,83
	N	37	33	70	16	6
Nasze Muzeum ma równie ciekawą ofertę jak inne instytucje kulturalne w naszej miejscowości	$\bar{x}$	2,03	2,16	1,91	2,56	1,40
	N	35	32	67	16	5

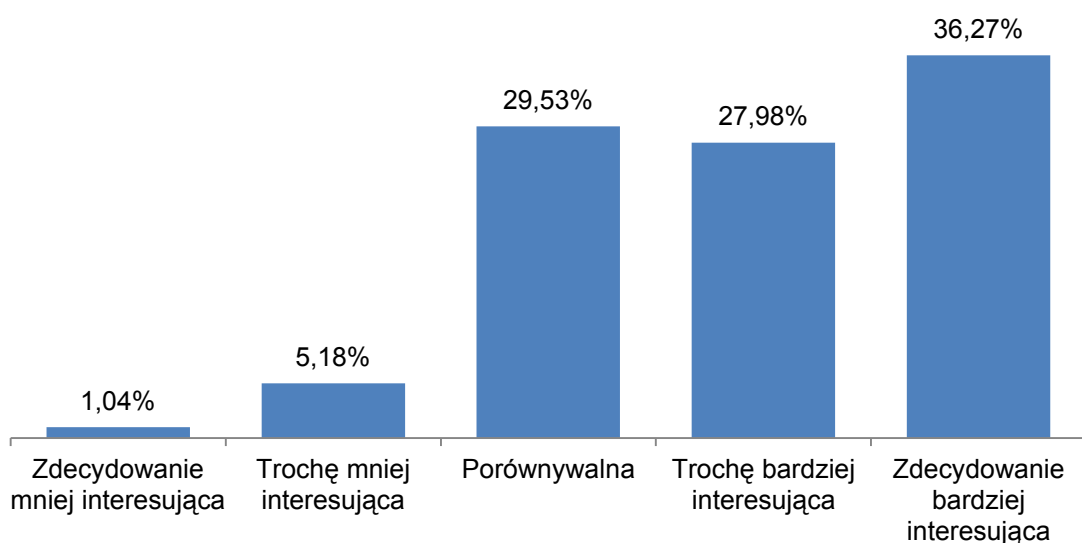
**Źródło: Badanie pracowników**

Respondenci udzielali odpowiedzi wskazując stopień utożsamienia z daną wypowiedzią. Najniższa ocena (1) oznaczała brak zgody, zaś 5 pełną zgodę. Muzealnicy wyrażają przekonanie, że ich instytucje są traktowane przez władze lokalne gorzej od innych instytucji kultury. Takie przekonanie dominuje wśród przedstawicieli muzeów gminnych i wojewódzkich. Z kolei przedstawiciele muzeów powiatowych oraz prywatnych w największym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, że ich instytucje oraz pozostałe instytucje kultury są traktowane tak samo jak inne placówki kulturalne.

Interpretacji gorszych ocen można się doszukiwać niekoniecznie w mniejszym zaangażowaniu ze strony muzealników, ale też w opacznie rozumianej sprawozdawczości:

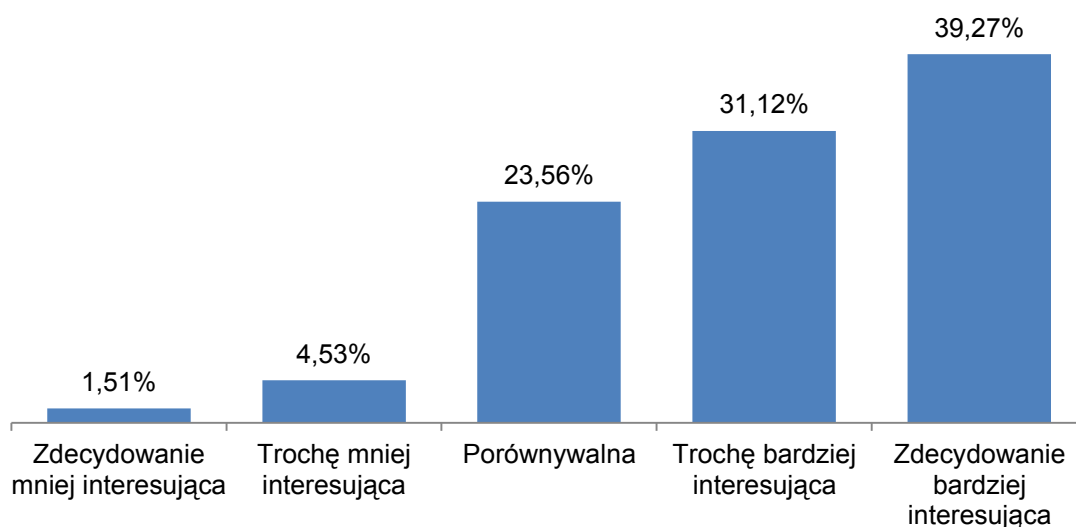
*Znaczy ja uważam że wszyscy pracujemy w kulturze i tu o konkurencji nie może być mowy. Oczywiście powiem tak, na czym polega problem. Jedyne problem jest taki, że powiem tak, my organizujemy wystawy... średnio 6 w roku. Na każdy jest około czterysta czasem do dwóch tysięcy eksponatów. To jest wystawa. Statystycznie rzecz biorąc jest to wystawa. Sztuk 6. W między czasie inna instytucja kultury w 2-3 gablotkach robi wystawę, gdzie zamieści 5 fotografii, 2 książki, jest to wystawa. Takich wystaw równolegle ma w swoich przestrzennych wnętrzach 5-6 i stale robi w roku 50 wystaw. Rozumie Pan? O czym rozmawiamy? I proszę*

Wykres 69. Ocena oferty muzeum w porównaniu z innymi instytucjami kultury na terenie miasta (N=386)



Źródło: Badanie gości

Wykres 70. Ocena oferty muzeum w porównaniu z poprzednimi latami (N=331)



Źródło: Badanie gości

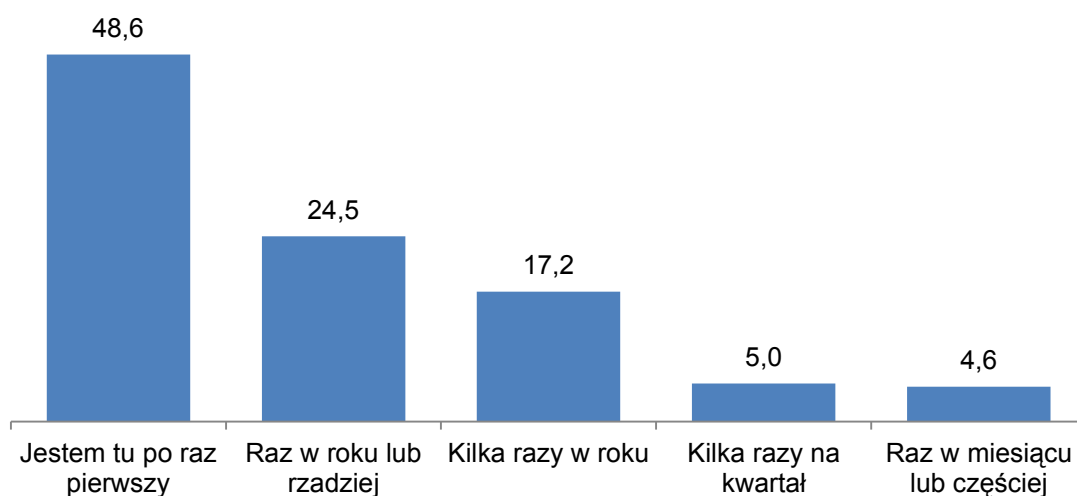
*Pana z punktu widzenia objętości nie ma problemu, wszyscy wiedzą, o co chodzi, ale statystyka jest nie-ubłagana. Człowiek i koń mają po 3 nogi. I to jest jedyne, to jest jedyne, bo rozumie Pan, bo poza tym my sobie w drogę nie wchodzimy.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-12-01

Wyłączając kwestie konkurencji, muzealnicy są przekonani, że oferta ich instytucji jest jednak najciekawsza w miejscowościach, w których prowadziliśmy badania (Tabela 37):

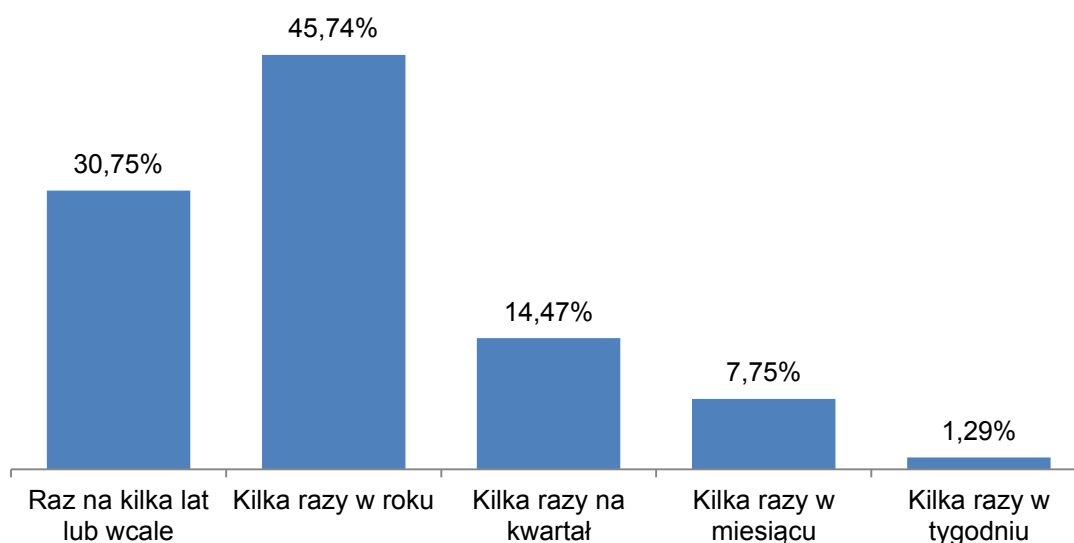
Przebadani muzealnicy uważają, że ich muzea wyróżniają się na tle innych instytucji. W najwyższym stopniu są o tym przekonani respondenci reprezentujący muzea prowadzone przez osoby fizyczne oraz muzea wojewódzkie. Opinię o tym, że są słabsze, można zauważyć w szczególności wśród muzealników pra-

Wykres 71. Częstotliwość odwiedzania muzeum (N=436)



Źródło: Badanie gości

Wykres 72. Częstotliwość korzystania z innych instytucji kultury na terenie miasta (N=387)



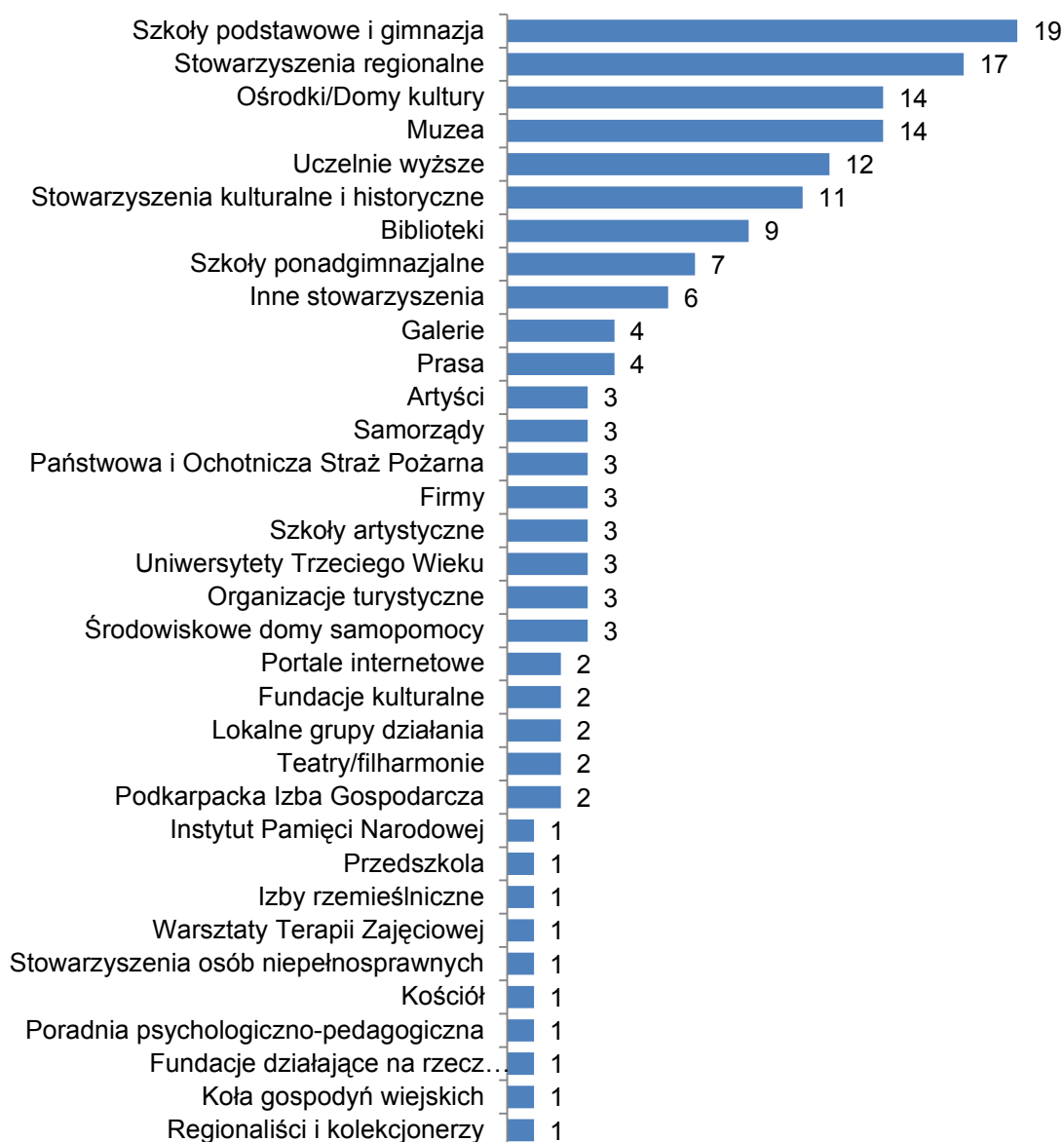
Źródło: Badanie gości

cujących w instytucjach samorządowych. O wyjątkowości swoich muzeów wydają się być wobec tego najmocniej przekonane osoby reprezentujące muzea prowadzone przez osoby fizyczne. Świadczy o tym niski stopień zgodności w trzecim pytaniu. Najniższy stopień zgody na drugie oraz trzecie pytanie w przypadku muzeów gminnych można interpretować jako przekonanie o mniej interesującej w porównaniu z innymi instytucjami ofercie (Wykres 69).

Z perspektywy gości, oferta muzeów wydaje się być bardziej interesująca od tego, co prezentują inne lokalne instytucje kultury.

Co trzeci respondent uznał, że oferta jest porównywalna, zaś ponad 60% respondentów uważa, że oferta muzeów jest bardziej interesująca od oferty innych instytucji kultury w miejscowości.

Wykres 73. Podmioty z którymi współpracują muzea na poziomie lokalnym.



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

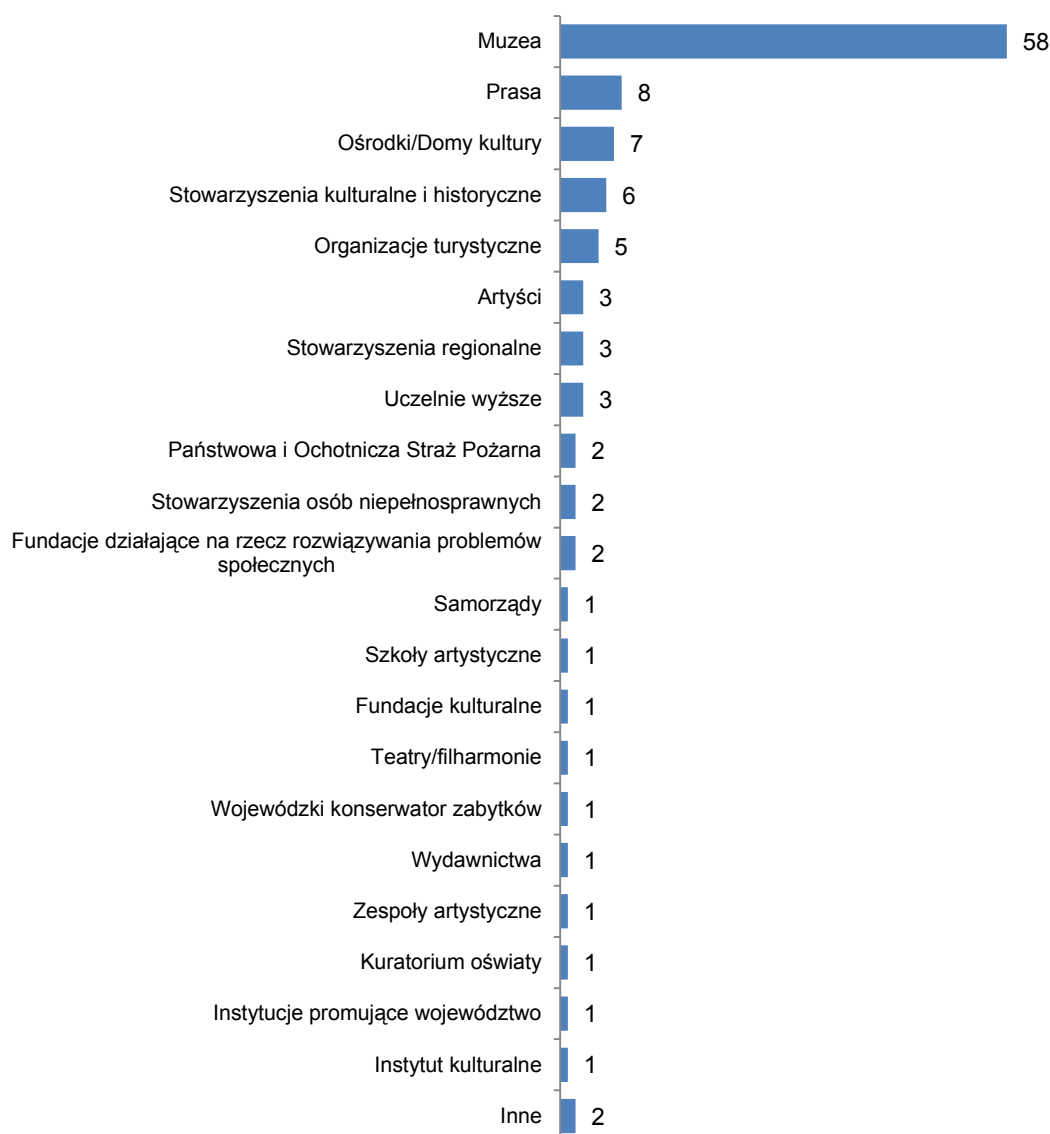
O dobrej ocenie pracy muzealników świadczy fakt, że siedmiu na dziesięciu respondentów uważa, że oferta muzeów stała się bardziej interesująca w porównaniu z poprzednimi latami, w tym niemal dwóch na pięciu uważa, że zmiana ta jest zdecydowana (Wykres 70). Pogorszenie oferty zauważyło niewiele ponad 7% uczestników badania.

W próbie dominują respondenci odwiedzający muzea po raz pierwszy. Niemal połowa pytanym udzieliła takiej odpowiedzi. Co czwarty uczestnik badania odwiedza badane muzeum raz w roku lub rzadziej (Wykres 71).

Pomimo lepszej oceny oferty muzeów, respondenci częściej odwiedzają inne instytucje kultury (Wykres 72). Jest to oczywiście zrozumiałe, biorąc pod uwagę specyfikę oferty muzeów w porównaniu do kin, teatrów, bibliotek, domów kultury. Wystawy czasowe są dostępne przez dłuższy okres czasu, podczas gdy repertuar kin zmienia się częściej. Oznacza to również, że na całość praktyk kulturalnych odzwierciedlających się w odwiedzaniu instytucji kultury, muzea stanowią pewien ich element, nie zaś kategorię odrębną.

Na koniec warto również przeanalizować kwestie związane ze współpracą lokalną i regionalną w szerszym kontekście, nie wyłącznie odnoszącym się do samorządów lub instytucji kultury:

Wykres 74. Podmioty, z którymi muzea współpracują na poziomie województwa.



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

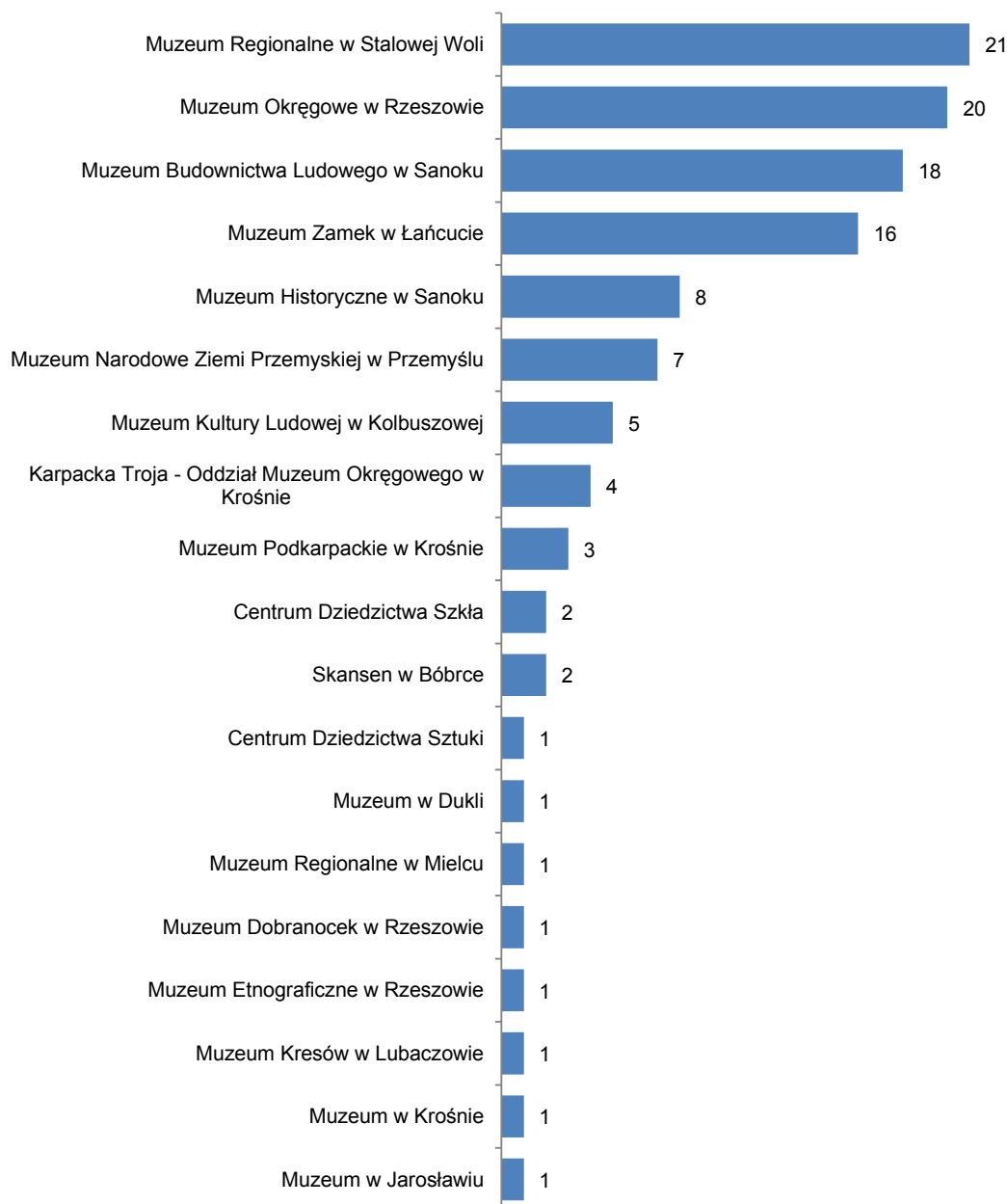
Współpraca lokalna jest prowadzona przede wszystkim ze szkołami podstawowymi i gimnazjami, stowarzyszeniami regionalnymi oraz z innymi muzeami. Nasyca to więc wiedzę związaną ze zmianami w funkcjonowaniu muzeów: edukacja, otwartość i partycypacja w kontekście lokalnym realizują się przede wszystkim w relacji do tych zbiorowości.

W przypadku współpracy na terenie województwa koncentruje się ona na innych muzeach.

Porównując odpowiedzi odnoszące się do różnych kontekstów współpracy: międzynarodowego, państwowego, regionalnego, lokalnego, można zaobserwować zmieniające się znaczenie różnego rodzaju instytucji w tworzeniu sieci społecznych i instytucjonalnych. W kontekście lokalnym partnerami muzeów w pełni ich funkcji są przede wszystkim podmioty funkcjonujące w najbliższym otoczeniu, stąd dominują szkoły, organizacje pozarządowe oraz inne instytucje kultury. Wśród partnerów mogą się znaleźć muzea, o ile takie funkcjonują na terenie miasta. Przykładowo, Muzeum Okręgowe w Rzeszowie ma taką możliwość i współpracuje z Muzeum Dobranocek. Z kolei Stalowa Wola lub Lubaczów dysponują po jednym muzeum, stąd taka lokalna współpraca jest niemożliwa.



Wykres 75. Muzea z obszaru województwa stanowiące inspirację



**Źródło: Badanie pracowników**

Ważnej informacji dostarcza porównanie odpowiedzi dotyczących współpracy lokalnej z odnoszącymi się do wyższych szczebli. Można zaobserwować, że owa współpraca na poziomie województwa, kraju i świata jest podejmowana głównie z innymi muzeami. Oznacza to, że wraz z przestrzennym powiększeniem pola działania wzrasta specjalizacja kontaktów.

Odnosząc się do tej kwestii należy wskazać muzea, które w polu regionalnym stanowią dla muzealników lokalnych inspirację. Należą do nich przede wszystkim: Muzeum Regionalne w Stalowej Woli, Muzeum Okręgowe w Rzeszowie, Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku oraz Muzeum Zamek w Łańcucie.

### 8.3.3. Pole muzealne

Ostatnim polem, które analizujemy w kontekście zmian jest pole muzealne. Z perspektywy analitycznej przenika ono i krzyżuje się z polem globalnym, państwowym, regionalnym i lokalnym skupiając w sobie procesy związane z funkcjonowaniem muzeów. Niemniej jednak zagadnienia związane z funkcjonowaniem muzeów na wyższych poziomach omówiono w poprzednich rozdziałach, stąd skoncentruję się przede wszystkim na wymiarze instytucjonalnym muzealnictwa podkarpackiego.

Do powszechnych problemów, występujących w muzeach bez względu na organizatora należą problemy finansowe, które rzutują następnie na inne kwestie, przede wszystkim związane z brakami personalnymi jak również z niewystarczającą przestrzenią. W rozdziale trzecim oraz czwartym analizowałem zmiany zatrudnienia pracowników promocji i edukacji. W tym miejscu chciałbym przedstawić podstawowy punkt odniesienia do wszelkich rozważań związanych z personelem, którym jest liczba pracowników merytorycznych.

**Tabela 38. Przeciętna liczba pracowników merytorycznych w muzeum**

Organizator	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKiDN	18,50	17,50	17,58	18,42	18,25	10,75	11,00	10,50	10,67	10,50	10,50
Powiat	5,67	6,00	5,90	5,80	5,40	4,20	4,20	4,56	4,50	4,25	5,00
Gmina/miasto	2,65	2,44	2,25	2,40	2,00	1,93	1,69	1,69	1,69	1,67	1,92
Osoba prawna	0,67	0,75	0,83	1,00	0,90	0,90	0,90	0,90	0,80	0,80	0,80
Osoba fizyczna	0,57	0,50	0,67	0,40	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ogółem	4,21	4,13	4,11	4,57	4,39	3,20	3,19	3,12	3,20	3,18	3,35

**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Zauważalna jest znaczna różnica między muzeami wojewódzkimi a pozostałymi. W 2014 r. średnia liczba zatrudnionych w instytucjach organizowanych przez województwa oraz MKiDN była o 14 wyższa od średniej liczby pracowników muzeów powiatowych, o 15,31 od średniej dla muzeów gminnych, a także o niemal 18 wyższa od średniej dla muzeów organizowanych przez osoby prawne i fizyczne.

Warto zauważyć tendencję zwyżkową w zatrudnieniu pracowników merytorycznych we wszystkich typach muzeów. Liczba rośnie najbardziej dynamicznie w przypadku muzeów wojewódzkich (o 8 w porównaniu z 2014 r.) na drugim zaś miejscu są muzea gminne (wzrost o 0,89) w porównaniu z rokiem bazowym.

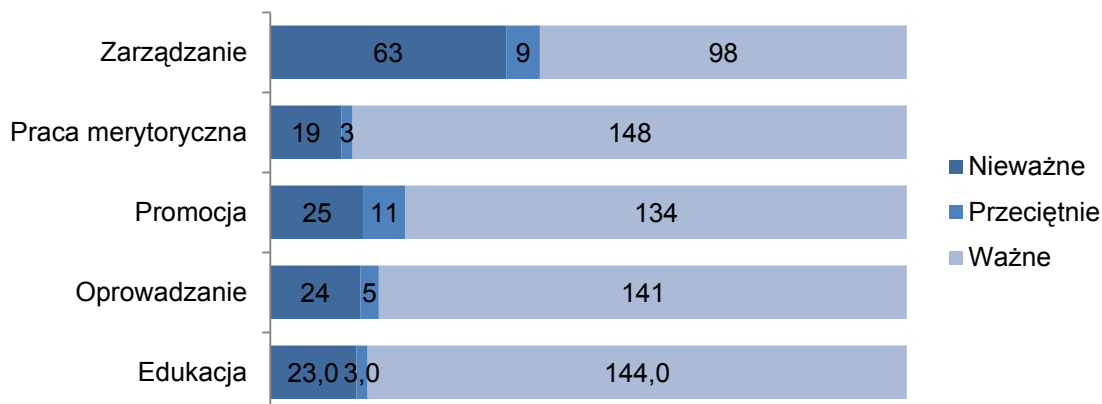
Pracownicy merytoryczni stanowią podstawowy punkt odniesienia, ponieważ jak wskazują rozmówcy i ankietowani, to na ich barkach spoczywa główny zakres działań. W większości muzeów zajmują się oni nie tylko pracą naukową, ale również ochroną zbiorów ich inwentaryzacją, edukacją, organizacją wystaw i promocją. W związku z tym stanowią najbardziej uniwersalną kategorię pracowników. Konieczność takiej organizacji pracy wynika z przyczyn finansowych. Muzea nie dysponują środkami pozwalającymi zatrudnienie dodatkowych pracowników i wprowadzenie większej specjalizacji stanowisk, stąd dodatkowe zadania zleca się dotychczasowym pracownikom.

Brak specjalizacji odzwierciedla się w odpowiedziach na pytania o ocenę rangi danego rodzaju aktywności w całokształcie zadań. Wyluczając kategorię zarządzania, rozkłady odpowiedzi w pozostałych typach są zbliżone. Oznacza to, że występuje niewielki odsetek respondentów zajmujących się precyzyjnie określonymi rodzajami aktywności. Potwierdzają to odpowiedzi na kolejne pytania.

Specjalizacja ról występuje w niewielkim stopniu. Pracownicy w zdecydowanej większości zajmują się wieloma rodzajami działalności, niemniej jednak można zauważyć, że jeden na pięciu pracowników muzeów organizowanych przez samorząd województwa podkarpackiego jest przekonany, że w muzeum, w którym pracuje

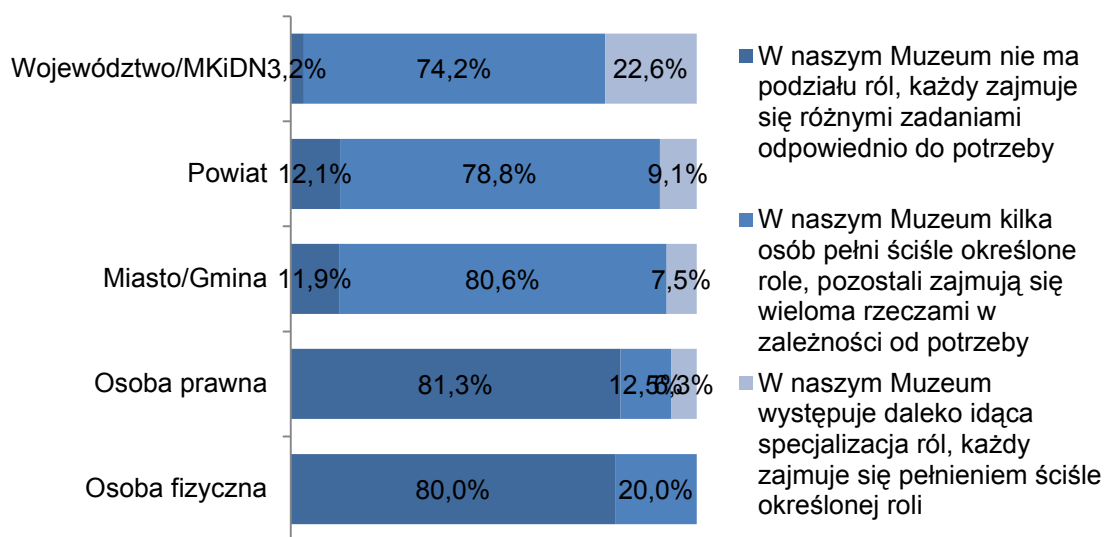
istnieje sztywny podział funkcjonalny. Wśród muzeów organizowanych przez stowarzyszenia, Kościół lub instytucje edukacyjne oraz przez osoby fizyczne dominuje praca osób wykonująca różne rodzaje czynności. Przyczyn tego można się doszukać właśnie w niewielkiej liczbie pracowników i braku możliwości zmiany tego faktu.

**Wykres 76. Udział poszczególnych typów działań w pracy respondenta**



Źródło: Badanie pracowników

**Wykres 77. Podział zadań pracowników w muzeum**



Źródło: Badanie pracowników

**Tabela 39. Przeciętna liczba osób na stanowiskach kierowniczych**

Organizator	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKiDN	1,67	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83
Powiat	1,33	1,40	1,40	1,40	1,40	1,20	1,20	1,25	1,00	1,00	1,00
Gmina/miasto	0,71	0,75	0,75	0,75	0,79	0,79	0,77	0,77	0,69	0,75	0,75
Osoba prawna	0,33	0,33	0,33	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50
Osoba fizyczna	0,43	0,17	0,17	0,20	0,40	0,33	0,33	0,33	0,50	0,50	0,50
Ogółem	0,77	0,78	0,78	0,83	0,88	0,87	0,86	0,86	0,83	0,85	0,88

Źródło: Badanie instytucjonalne

Najwyższe przeciętne zatrudnienie na stanowiskach kierowniczych występuje w grupie muzeów organizowanych przez województwo. Uzasadnić to można faktem, że w tych instytucjach występuje najwyższe zatrudnienie oraz największa liczba obiektów (w tym oddziałów), co generuje większy zakres obowiązków i wymusza podział kompetencji między kadrą zarządzającą. Średnia zatrudnienia kadry zarządzającej była stała w ciągu ostatnich 11 lat, dopiero w 2014 r. obniżyła się.

Niższa średnia występuje w przypadku muzeów powiatowych, niemniej jednak wskazuje na fakt występowania więcej niż jednej osoby na stanowiskach kierowniczych w niektórych instytucjach. Zauważalny jest pewien wzrost zatrudnienia w tym obszarze latach 2010–2013 i spadek w 2014 r.

W pozostałych trzech grupach muzeów występują niższe średnie zatrudnienia w grupie osób zarządzających. Jest to związane z faktem, że niektóre z instytucji gminnych stanowią oddziały lub są podporządkowane gminnym ośrodkom kultury i jako takie odpowiadają przed dyrektorami tychże instytucji. W przypadku zaś muzeów organizowanych przez osoby prawne, zbiorami opiekują się wyznaczone osoby (w szkołach – nauczyciele, w zakonach – bracia lub siostry zakonne, w przypadku stowarzyszeń opiekunowie społeczni). W muzeach prywatnych, prowadzonych nieraz przez małżeństwa, zdarza się tak, że oboje małżonków jest właścicielami, stąd wyższa średnia wśród kadry zarządzającej.

W ostatnich trzech typach muzeów, w ciągu ostatnich 11 lat, można mówić o spadku liczby kadry zarządzającej, co należy tłumaczyć przede wszystkim powoływaniem muzeów nie mających osoby de facto odpowiedzialnej za kierowanie placówkami. Zarządzanie w nich odbywa się bądź kolegialnie, bądź decyzje podejmuje podmiot lub osoba organizująca muzeum.

**Tabela 40. Przeciętna liczba przewodników**

Organizator	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKIDN	23,17	26,67	22,75	25,50	22,83	20,40	20,80	17,60	20,60	23,67	24,50
Powiat	3,50	4,27	3,80	4,00	2,80	2,40	2,80	4,00	3,25	3,00	0,50
Gmina/miasto	0,44	0,47	0,40	0,40	0,50	0,46	0,46	0,46	0,31	0,33	0,33
Osoba prawna	4,08	3,77	3,85	4,55	4,55	4,55	4,36	4,36	4,36	4,36	4,36
Osoba fizyczna	0,86	1,00	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	1,50
Ogółem	4,71	5,41	4,83	5,55	5,17	4,68	4,73	4,47	4,89	5,97	5,83

**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Także w odniesieniu do liczby zatrudnionych przewodników zauważalna jest znaczna różnica między muzeami wojewódzkimi a pozostałymi. Wynika ona z faktu, że w tej grupie instytucji znajdują się placówki składające się z wielu oddziałów, w tym skansen i muzeum zamkowe zajmujące znaczną powierzchnię, oraz z faktu, że pracownicy merytorycznie odpowiadają za większą liczbę eksponatów, w porównaniu z innymi instytucjami, co wymaga skupienia się na działalności badawczej i na opiece nad chronionymi obiektami. Warto zauważyć, że względnie najniższą średnią zatrudnionych przewodników posiadają muzea gminne, wynika to z faktu, że w tych instytucjach oprowadzaniem po wystawach zajmują się głównie pracownicy merytoryczni.

W przypadku wszystkich rodzajów muzeów widoczne są na przestrzeni 11 lat wahania w liczbie zatrudnionych przewodników. Trudno zauważyć konkretny trend. Można zaryzykować jednak twierdzenie, że średnia liczba przewodników spada.

Warto w tym miejscu poruszyć kwestię specyfiki muzeów prowadzonych przez stowarzyszenia. O ile pracownicy instytucji budżetowych oraz przynajmniej części muzeów prywatnych uzyskują wynagrodzenie za swoją pracę, tak w przypadku muzeów organizowanych przez organizacje pozarządowe jest to praca społeczna. Fakt ten implikuje problemy z brakiem zaangażowania i rotacją personelu:

*No personalnie trochę się zmieniło - sporo ludzi, to jest tzw. słomiany zapal, część przychodzi, część odchodzi – rezygnują bo nie mają czasu, albo tracą zapal do tego..*

Pracownik, Muzeum-04–02

### 8.3.4. Sieci społeczne

Muzealnicy podkarpaccy w niewielkim stopniu angażują się w organizacje branżowe. Najpopularniejszą z nich jest Stowarzyszenie Muzealników Polskich. Na drugim zaś miejscu znajduje się Stowarzyszenie Historyków Sztuki. Zrzeszają się przede wszystkim pracownicy muzeów wojewódzkich. Najmniej skłonni do zaangażowania w stowarzyszeniach branżowych są muzealnicy z instytucji organizowanych przez osoby prawne i fizyczne. Niemniej jednak warto zauważyć, że ci ostatni angażują się przede wszystkim w stowarzyszenia regionalne.

**Tabela 41. Przynależność do organizacji branżowych**

Nazwa organizacji	Organizator Muzeum				
	Województwo/ MKiDN	Powiat	Miasto/ Gmina	Osoba prawna	Osoba fizyczna
Stowarzyszenie Muzealników Polskich	10	2	9	1	0
Polskie Towarzystwo Turystyczno Krajoznawcze	1	0	1	0	0
Stowarzyszenie Naukowe Archeologów Polskich	0	1	0	0	0
International Council of Museums	0	3	0	0	0
Stowarzyszenia regionalne	0	1	1	0	2
Stowarzyszenie Historyków Sztuki	3	0	2	0	0
Polskie Towarzystwo Historyczne	1	0	0	1	0
Stowarzyszenie Muzeów Uczelnianych	0	0	0	1	0
Związek Polskich Artystów Plastyków	1	0	0	0	0
Stowarzyszenie Muzeów na Wolnym Powietrzu w Polsce	3	0	0	0	0
Towarzystwo Opieki nad Zabytkami	1	1	0	0	0
Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich	0	0	1	0	0
Związek Muzeów Małopolski	0	0	1	0	0
Inne	2	1	2	1	0

**Źródło: Badanie pracowników**

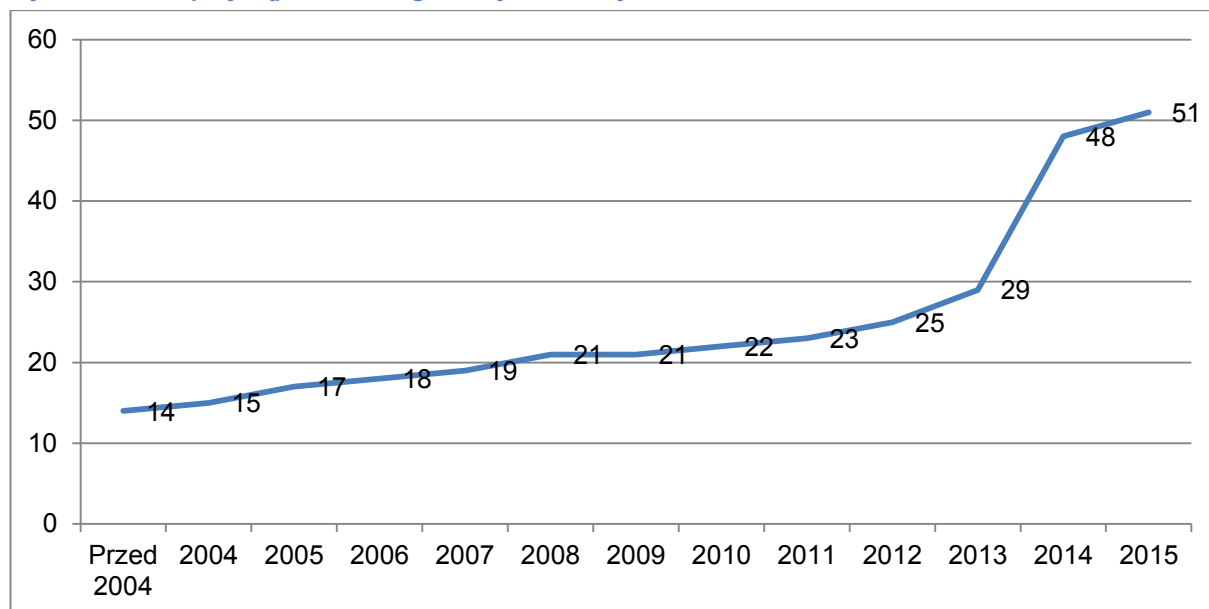
Przed 2004 r. zaledwie co czwarty spośród badanych należał do jakiegokolwiek organizacji, zaś trend wzrostowy był bardzo powolny aż do 2014 r. kiedy nastąpił zauważalny skok. Wynika to z faktu rejestracji Oddziału Rzeszowskiego Stowarzyszenia Muzealników Polskich.

Wcześniej wykazałem, że muzea podkarpackie swoją współpracę ponadlokalną koncentrują na innych muzeach, zaś lokalnie muzea nie stanowią najważniejszych partnerów. Poniżej zamieszczono wyniki badania pogłębiającego ten wątek.

Okazuje się, że intensywność kontaktów zależy od typu muzeum. Najczęściej z muzealnikami z innych instytucji kontaktują się przedstawiciele muzeów organizowanych przez samorząd województwa podkarpackiego. Odpowiedzi „kilka razy w tygodniu” udzielił niemal co czwarty respondent z tej grupy. W muzeach prywatnych, powiatowych i gminnych dominują kontakty kilka razy w miesiącu. Warto zauważyć, że niemal połowa przedstawicieli muzeów instytucjonalnych nie utrzymuje w ogóle kontaktu z innymi muzeami.

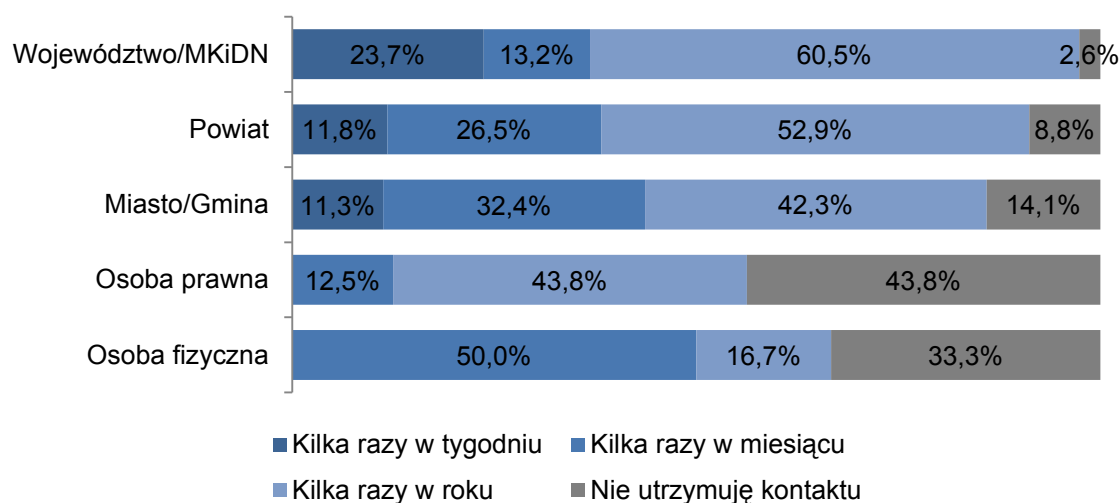
Analizując praktyki komunikacyjne ze względu na staż pracy można zauważyć, że najwyższa częstotliwość kontaktów występuje w grupie pracowników o stażu 6–15 lat, zaś najniższa w najmłodszej grupie respondentów. Także w najmłodszej grupie występuje najwyższy odsetek pracowników nie utrzymujących kontaktów z innymi muzeami.

**Wykres 78. Rok przystąpienia do organizacji branżowych**



**Źródło: Badanie pracowników**

**Wykres 79. Kontakty przedstawicieli poszczególnych typów muzeów z innymi muzeami**

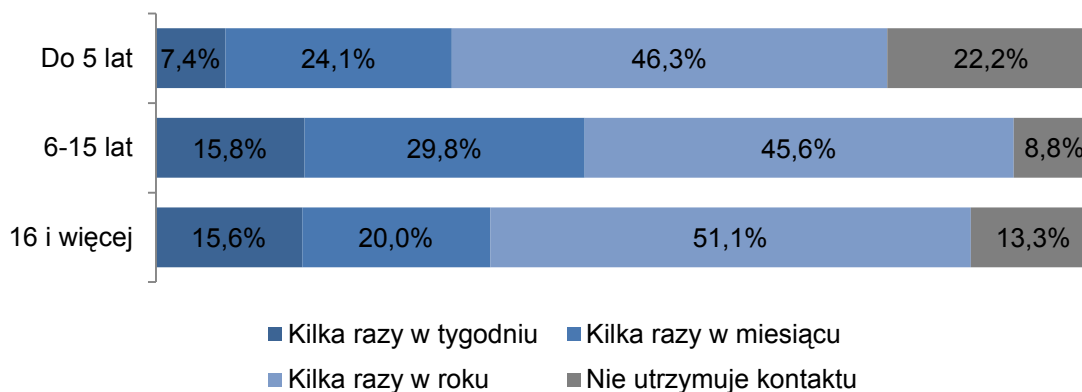


**Źródło: Badanie pracowników**

Wątek relacji z innymi muzeami rozszerzono także o cele kontaktów. Zapytaliśmy muzealników o to czy wchodząc w interakcje z przedstawicielami innych instytucji skupiają się na relacjach towarzyskich czy też na merytorycznych.

Jak się okazało, w kontaktach dominuje raczej potrzeba poszerzenia swojej wiedzy. W muzeach samorządowych najczęstszym celem interakcji z innymi muzeami są te wynikające z bieżącej działalności Muzeum. Na drugim miejscu znajduje się potrzeba pozyskania informacji merytorycznych, zaś na trzecim pozyskanie informacji ogólnie związanych z muzealnictwem, przy czym różnica między drugim i trzecim wskazaniem jest wyraźniej większa w przypadku muzeów wojewódzkich w porównaniu z muzeami powiatowymi i miejskimi/gminnymi. W przypadku muzeów organizowanych przez osoby fizyczne i prawne najczęściej wskazywano potrzebę uzyskania informacji o działaniach innych muzeów oraz uzyskania informacji merytorycznych.

**Wykres 80. Częstotliwość kontaktów pracowników o różnym stażu pracy z innymi muzeami**



**Źródło: Badanie pracowników**

**Tabela 42. Cele kontaktów z innymi muzeami (ze względu na organizatora)**

Cel kontaktów	Województwo/MKi DN	Powiat	Miasto/Gmina	Osoba prawna	Osoba fizyczna
Aby poinformować o działaniach naszego Muzeum	19,4%	29,0%	32,3%	44,4%	25,0%
Aby uzyskać informacje o działaniach innych muzeów	19,4%	32,3%	16,1%	44,4%	75,0%
W celu pozyskania informacji merytorycznych	55,6%	64,5%	66,1%	44,4%	75,0%
W celach związanych z bieżącą działalnością Muzeum (np.. Pozyskanie eksponatów)	66,7%	64,5%	67,7%	33,3%	25,0%
W celu uzyskania informacji ogólnie związanych z muzealnictwem	27,8%	45,2%	50,0%	33,3%	50,0%
W celu podtrzymania relacji towarzyskich	25,0%	16,1%	21,0%	33,3%	25,0%
W innych celach	16,7%	0,0%	9,7%	11,1%	0,0%

**Źródło: Badanie pracowników**

**Tabela 43. Cele kontaktów z innymi muzeami (ze względu na staż pracy)**

Cele kontaktu	Staż pracy		
	Do 5 lat	6-15 lat	16 i więcej
Aby poinformować o działaniach naszego Muzeum	45,2%	21,2%	17,9%
Aby uzyskać informacje o działaniach innych muzeów	19,0%	19,2%	30,8%
W celu pozyskania informacji merytorycznych	47,6%	61,5%	74,4%
W celach związanych z bieżącą działalnością Muzeum (np.. pozyskanie eksponatów)	64,3%	69,2%	56,4%
W celu uzyskania informacji ogólnie związanych z muzealnictwem	42,9%	46,2%	41,0%
W celu podtrzymania relacji towarzyskich	16,7%	26,9%	20,5%
W innych celach	4,8%	9,6%	12,8%

**Źródło: Badanie pracowników**

Istnieje pewne zróżnicowanie celów kontaktów wśród grup osób o różnym stażu pracy. Najważniejszym celem kontaktów wśród osób o najkrótszym stażu są kwestie związane z bieżącą działalnością muzeum. Istotne jest również pozyskanie informacji merytorycznych oraz cele promocyjne: informowanie o działaniach muzeum. Tylko w tej grupie cel ten wystąpił wśród trzech najważniejszych.



W grupie pracowników o średnim stażu ponownie najbardziej istotne są działania związane z bieżącą działalnością muzeum, na drugim zaś miejscu są kontakty podtrzymywane w celu pozyskania informacji merytorycznych. Trzecim najbardziej istotnym celem kontaktów jest uzyskanie informacji ogólnie związanych z muzealnictwem.

Muzealnicy o najdłuższym stażu najczęściej kontaktują się z innymi muzeami w celu pozyskania informacji merytorycznych, następnie w celach związanych z bieżącą działalnością muzeum a także w celu uzyskania informacji ogólnie związanych z muzealnictwem.

### 8.3.5. Podnoszenie kompetencji

Kolejny obszar, który wymagał analizy to źródła wiedzy profesjonalnej i ewentualne wykazanie zmian w tym zakresie.

Tabela 44. Źródła wiedzy koniecznej na stanowisku

Źródło informacji	Obecnie		W latach 2004-2013		Zmiana
	Ocena	N	Ocena	N	
Wizyty w muzeach zagranicznych	3,29	21	3,11	18	0,17
Wizyty w innych muzeach Polski	2,65	69	2,79	53	-0,14
Wizyty w innych muzeach Podkarpacia	2,56	43	2,41	32	0,15
Literatura z zakresu muzealnictwa	3,39	69	3,39	49	0,00
Czasopisma	2,55	29	2,73	26	-0,18
Konferencje, seminaria	3,24	50	3,19	37	0,05
Spotkania z innymi muzealnikami	2,57	53	2,78	37	-0,22
Dyskusje na forach internetowych	1,89	9	2,00	4	-0,11
Lektura stron internetowych	2,98	47	2,83	30	0,15
Doświadczenie zawodowe	3,56	63	3,12	49	0,43
Studia kierunkowe	3,78	40	3,83	36	-0,06

Źródło: Badanie pracowników

Za najważniejsze źródła informacji używane obecnie w pracy muzealnicy uważają informacje uzyskane podczas studiów. Może to więc uzasadniać potrzebę nauki na kierunkach związanych z muzealnictwem oraz potrzebę prowadzenia studiów o takim profilu. Następnie za istotne respondenci uważają doświadczenie zawodowe a także literatura z zakresu muzealnictwa. W poprzednich latach również za najważniejsze uznawano również studia kierunkowe, na drugim miejscu znajdowała się literatura z zakresu muzealnictwa, zaś na trzecim udział w konferencjach i seminariach.

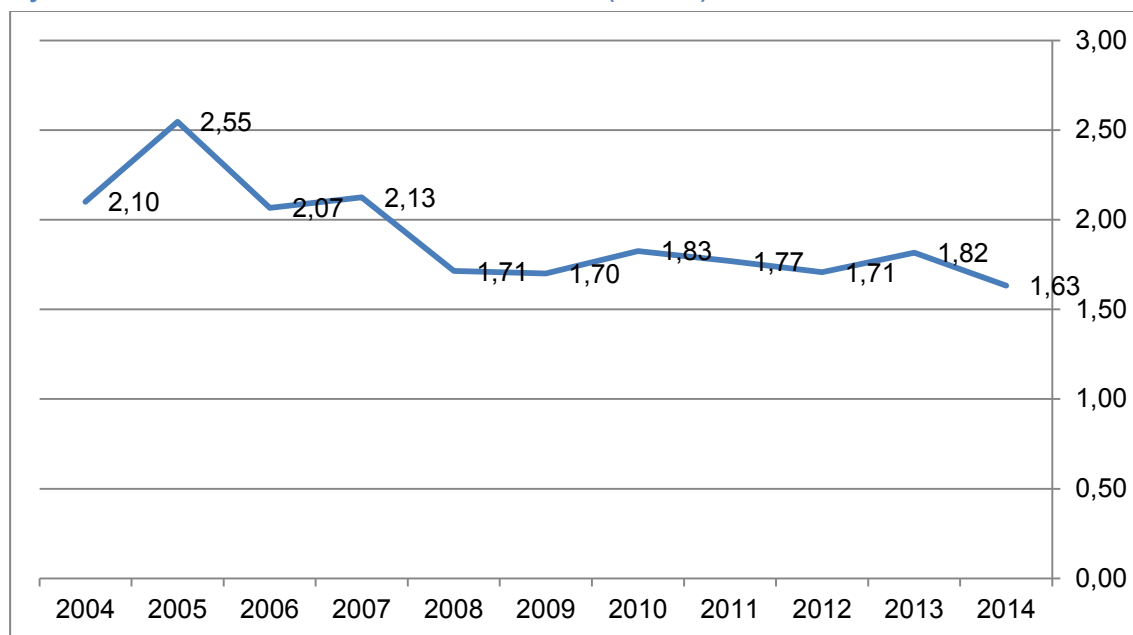
Porównując zmiany w zakresie pozyskiwania informacji można zauważyć istotny wzrost znaczenia doświadczenia. Wzrosło także znaczenie wizyt w muzeach zagranicznych i podkarpackich, lektura stron internetowych a także konferencji i seminariów. Spadło znaczenie spotkań z innymi muzealnikami, czasopism, wizyt w innych muzeach Polski, a także studiów. Znaczenie literatury pozostało bez zmian.

Do źródeł wiedzy należy również udział w szkoleniach (Wykres 81).

Zauważalna jest tendencja spadkowa udziału w szkoleniach z zakresu muzealnictwa. W 2005 r. uczestniczono średnio w 2,55 szkoleniu. W 2014 r. ich liczba spadła do 1,63.

W najdłuższej perspektywie czasowej w szkoleniach brali udział muzealnicy z instytucji samorządowych. Pracownicy muzeów organizowanych przez osoby prawne zaczęli brać w nich udział dopiero od 2007 r. zaś przedstawiciele muzeów prowadzonych przez osoby fizyczne dopiero od 2007 r. Do 2008 r. widać wyraźną prze-

Wykres 81. Udział w szkoleniach w latach 2004-2014 (średnia)



Źródło: Badanie pracowników

Tabela 45. Udział w szkoleniach ze względu na organizatora

Organizator Muzeum		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Województwo/MKiDN	Średnia	3,00	3,40	2,57	3,00	1,83	1,75	1,63	1,60	1,57	1,73	1,50
Powiat	Średnia	1,00	---	1,50	2,00	2,00	1,67	2,67	1,83	1,60	2,00	1,60
Miasto/Gmina	Średnia	1,60	1,83	1,67	1,57	1,60	1,80	1,89	1,78	1,93	1,69	1,67
Osoba prawna	Średnia	---	---	---	1,00	1,00	1,00	1,33	3,00	1,00	2,00	1,43
Osoba fizyczna	Średnia	---	---	---	---	---	---	---	---	3,00	3,00	4,00

Źródło: Badanie pracowników

Tabela 46. Udział w szkoleniach ze względu na staż pracy

Staż pracy		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Do 5 lat	Średnia	2,50	6,00	3,00	4,00	2,50	3,00	7,00	2,75	2,18	2,30	1,94
6-15 lat	Średnia	2,00	2,00	1,57	1,75	1,63	1,73	1,87	1,57	1,42	1,65	1,44
16 i więcej	Średnia	2,50	3,00	2,60	2,20	1,67	1,17	1,00	1,80	1,67	1,38	1,27
Ogółem	Średnia	2,22	2,89	2,08	2,07	1,77	1,68	1,90	1,83	1,69	1,77	1,58

Źródło: Badanie pracowników

wagę uczestnictwa w kursach pracowników muzeów wojewódzkich, w późniejszym okresie różnica ta nie jest tak znaczna, zauważalne natomiast zaczyna od 2012 być wyraźnie większe zainteresowanie kursami ze strony przedstawicieli muzeów prowadzonych przez osoby fizyczne.

Analizując uczestnictwo w kursach wyraźnie widoczny jest na przestrzeni lat udział pracowników o najniższym stażu. Trudno jest jednak zaobserwować prawidłowość w relacjach między pracownikami o średnim i najdłuższym stażu pracy.

Spadku uczestnictwa w szkoleniach można się dopatrywać bądź w ich wysokiej cenie, o czym wspominał jeden z rozmówców, bądź z zakończeniem projektów finansowanych ze środków unijnych, w ramach których organizowano szkolenia

### 8.3.6. Infrastruktura

Analizę zmian w infrastrukturze muzealnej rozpocznę od zobrazowania zmian w liczbie ekspozycji. Jest to istotne z dwóch przyczyn: po pierwsze, stanowi jeden z celów głównych działalności muzeów, po drugie – jak wskazują rozmówcy – stanowi ona jeden z czynników zmiany w infrastrukturze:

*Natomiast jeżeli chodzi o sprzęt, to jak już powiedziałam, on jest ciągle dokupywany, on jest ciągle modernizowany. W zasadzie każda wystawa, którą się robi, stała wystawa wymaga adaptacji do nowych warunków i aranżacji wymagającej konkretnego sprzętu. Brakuje nam sprzętu, brakuje nam w tej chwili już, cały czas, to nie jest tak, że zupełnie nam brakuje, bo to się dokupuje, ale przydałoby się więcej komputerów, przydałoby się więcej nowoczesnego sprzętu wystawienniczego, typu kioski i tak dalej. No piszemy programy, może coś z tych programów będzie. Natomiast jeżeli chodzi o... (zastanawia się) no to, to o sprzęt, także, że zaczęłam mówić o magazynach. Magazynów zabrakło i w tej chwili od ubiegłego roku, adaptuje się do celów magazynowych zabytkowe budynki, [...] To są zniszczone budynki, wobec tego przeprowadzono jakieś tam prace remontowe i adaptacyjne no i też nikt nie sypnął groszem, więc nie można zrobić wszystkiego od początku jakby się chciało.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-03-04

Przeciętna liczba ekspozycji stałych jest niezmienna od 2004 roku w grupie muzeów wojewódzkich i powiatowych. W przypadku muzeów organizowanych przez gminy rośnie ona powoli od 2012 r. W muzeach prywatnych i gminnych liczba ta również była względnie niezmienna, jednak zaczęła powoli rosnać, w przypadku tych pierwszych od 2010 r, zaś w przypadku tych drugich od 2008 r. Zauważalny jest natomiast skok w 2014 r., co można interpretować utworzeniem kilku nowych muzeów.

**Tabela 47. Średnia liczba ekspozycji stałych w latach 2004-2014**

Organizator		2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKiDN	$\bar{X}$	6,50	6,67	6,50	6,33	5,83	5,67	5,67	5,83	5,67	5,67	4,83
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Powiat	$\bar{X}$	4,20	4,20	4,20	4,00	4,00	3,80	3,80	4,00	4,00	4,00	4,00
	N	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Gmina/miasto	$\bar{X}$	3,38	3,07	2,85	2,85	2,75	2,58	2,36	2,09	1,64	1,64	1,45
	N	16	14	13	13	12	12	11	11	11	11	11
Osoba prawna	$\bar{X}$	5,18	5,00	4,64	4,67	4,33	3,89	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67
	N	11	11	11	9	9	9	9	9	9	9	9
Osoba fizyczna	$\bar{X}$	6,00	4,00	3,33	4,50	3,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	N	6	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1
Ogółem	$\bar{X}$	4,70	4,38	4,16	4,17	3,94	3,76	3,66	3,61	3,42	3,42	3,19
	N	44	39	38	35	34	33	32	31	31	31	31

**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Zauważalny jest wzrost średniej liczby ekspozycji tymczasowych w muzeach wojewódzkich, gminnych oraz organizowanych przez osoby prawne od 2004 r. W przypadku muzeów powiatowych zauważalna jest dynamika spadkowa. W 2004 organizowały średnio ponad dwukrotnie więcej wystaw w porównaniu z instytucjami organizowanymi przez gminy i niemal dwukrotnie więcej w porównaniu z jednostkami wojewódzkimi. Do 2014 r. liczba wystaw spadła niemal dwukrotnie.

Warto zauważyć, że organizacja ekspozycji tymczasowych nie była praktykowana przez muzea prywatne przed 2010 r.

Ogólne oceny warunków pracy są umiarkowanie dobre i zauważalna jest również ich poprawa (Tabela 49). Potwierdzają to wywiady, bez względu na typ muzeum, w którym pracuje informator.

Tabela 48. Średnia liczba ekspozycji czasowych w latach 2004-2014.

ORGANIZATOR		2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Województwo/MKiDN	$\bar{X}$	9,83	11,17	12,00	9,67	14,17	12,00	8,17	5,67	6,67	12,67	4,67
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Powiat	$\bar{X}$	6,40	8,20	9,00	8,00	8,80	8,80	9,40	8,00	10,50	9,75	11,25
	N	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Gmina/miasto	$\bar{X}$	8,29	8,21	8,15	8,00	6,25	5,58	6,45	6,55	6,00	5,55	5,45
	N	14	14	13	13	12	12	11	11	11	11	11
Osoba prawna	$\bar{X}$	1,82	1,67	1,42	1,50	1,40	1,80	2,11	1,44	1,50	1,44	1,33
	N	11	12	12	10	10	10	9	9	10	9	9
Osoba fizyczna	$\bar{X}$	1,29	1,29	1,14	0,67	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	7	7	7	6	6	4	4	4	4	4	4
Ogółem	$\bar{X}$	5,49	5,73	5,77	5,53	5,67	5,43	5,31	4,44	4,66	5,56	4,26
	N	43	44	43	40	39	37	35	34	35	34	34

Źródło: Badanie instytucjonalne

Tabela 49. Ocena warunków pracy

Organizator Muzeum	Województwo/MKiDN		Powiat		Miasto/Gmina		Osoba prawna		Osoba fizyczna		Ogółem	
	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana	Średnia	Zmiana
Warunki lokalowe	4,21	0,53	3,55	0,20	3,72	0,41	4,07	0,38	3,40	0,50	3,82	0,39
Wyposażenie materialne	4,26	0,54	3,71	0,25	3,94	0,42	4,07	0,27	3,20	0,40	3,96	0,40
Narzędzia pracy	3,94	0,57	3,82	0,42	3,76	0,38	3,50	0,21	3,80	0,40	3,79	0,42
Dostęp do źródeł danych	4,47	0,53	4,40	0,39	4,37	0,38	4,00	0,21	4,40	0,30	4,37	0,40
Zabezpieczenie muzealiów	3,97	0,40	3,89	0,27	3,84	0,35	3,93	0,29	3,60	0,30	3,88	0,34
Przestrzeń wystawowa	3,44	0,29	3,80	0,19	3,69	0,35	3,67	0,29	2,80	0,50	3,63	0,30
Technologie wystawiennicze	3,26	0,39	3,03	0,15	3,42	0,32	3,53	0,58	3,80	0,10	3,32	0,32
Miejsce do prowadzenia zajęć	3,69	0,42	3,68	0,26	3,30	0,24	3,13	0,19	3,80	0,40	3,47	0,29
Udogodnienia dla osób niepełnosprawnych	3,25	0,38	2,41	0,22	3,30	0,30	2,87	0,35	1,60	0,00	3,01	0,29
Wynagrodzenie	2,18	-0,03	1,71	-0,15	2,59	0,06	2,55	0,00	3,00	0,13	2,31	-0,01

Źródło: Badanie pracowników

Najlepiej bez względu na organizatora oceniono dostęp do źródeł danych. wyposażenie materialne oraz zabezpieczenie muzealiów. Jedynie wynagrodzenie wydaje się być oceniane negatywnie, co pogłębia również ocena wskazująca na dalsze jego pogorszenie. W tym kontekście warto również wspomnieć o problemie, który dotyczy w trakcie funkcjonowania każde muzeum, a który był sygnalizowany w cytowanej poprzednio wypowiedzi. Dotyczy to zmniejszającej się przestrzeni magazynowej. Muzea realizując swój cel poszerzają stale kolekcje, które z czasem zaczynają zajmować coraz więcej miejsca:

*Bo muzeum nie może być w szopie, tam gdzieś w baraku, czy tak jak my – dom mieszkalny przerobiony, dobudowane coś tam i już w chwili, kiedy żeśmy tu zaczęli funkcjonować w 1991 r. już był ciasny. No bo magazyny to ciasnota i to wszystko. I tak jest do dzisiaj, już 25 lat minęło i proszę Pana jest coraz ciężej. także zbiory były od ponad 500 eksponatów, a teraz jest ponad 22 tysiące, eksponaty, archiwalia... to proszę Pana, to jest czterdziestokrotny wzrost.*

Dyrektor, Muzeum-12-02

Podobny problem stanowi brak przestrzeni wystawowej. Remonty, zakup lub wynajęcie nowych przestrzeni pozwoliło zwiększyć możliwości w tym zakresie, ale np. w przypadku muzeów prywatnych, także rozbudowanie ekspozycji stałych prowadzi do zmniejszanie się przestrzeni

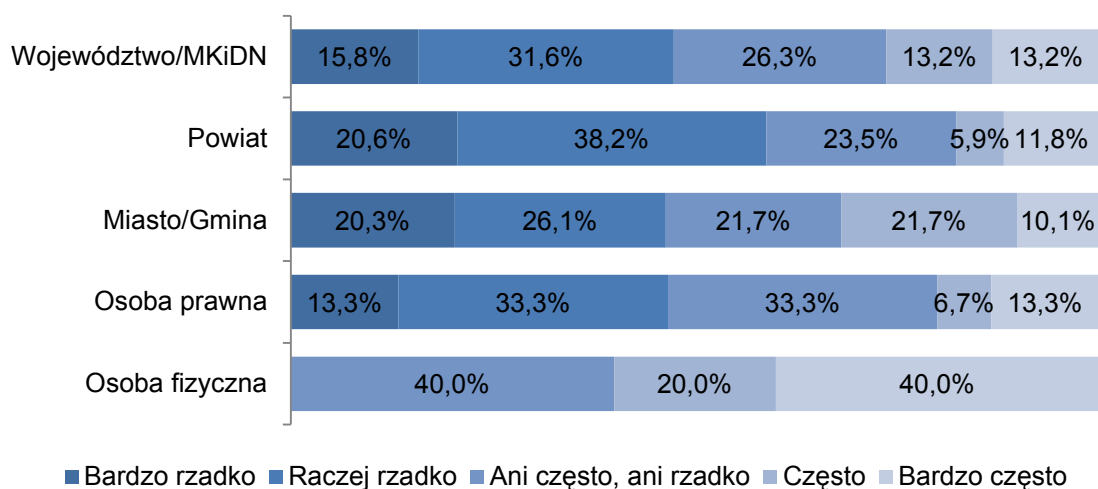
*Na pewno przestrzeń zaczyna ograniczać nasze możliwości wystawiennicze i już by pasowało po prostu myśleć o zmianie, jakieś tam pomysły mamy natomiast to jest kwestia środków finansowych.*

Właściciel, Muzeum-08-01

Muzealnicy wskazują, że znacznie się poprawiło wyposażenie w komputery, niemniej jednak jest to problem w dłuższej perspektywie nierozwiązywalny, ponieważ urządzenia te po kilku latach użytkowania wymagają wymiany. Muzea prowadzące digitalizację są zadowolone z kolei z kupowanych skanerów o wysokich parametrach technicznych, umożliwiających realizację tego procesu.

W odniesieniu do wyposażenia warto zwrócić również uwagę na fakt analizowany poniżej:

**Wykres 82. Wykorzystywanie wyposażenia przynieszonego z domu**



**Źródło: Badanie pracowników**

Wyposażeniem przyniesionym z domu najczęściej wspomagają się osoby zaangażowane w muzeach organizowanych przez osoby fizyczne. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę tych instytucji czyli pozostawanie w bliskich relacjach z życiem codziennym osób zaangażowanych w ich funkcjonowanie jest to raczej uzasadnione. W pozostałych muzeach najczęściej, bo niemal co trzeci muzealnik (suma odpowiedzi często i bardzo często), zatrudniony w muzeum organizowanym przez miasto/gminę, musiał wspomagać się prywatnym wyposażeniem. Pod tym względem zauważalna jest poprawa (Wykres 83). Oprócz muzeów prywatnych, w każdym przypadku nastąpił spadek odsetka odpowiedzi „często” i „bardzo często” i wzrost odsetka odpowiedzi „rzadko” i „bardzo rzadko”

W porównaniu do znacznej ilości czasu poświęcanego na omawianie zmian w warunkach pracy kwestie wynagrodzenia poruszano dość rzadko, najczęściej w tonie wskazującym na przekonanie interlokutorów o powszechnej, społecznej, wiedzy dotyczącej złego wynagradzania w instytucjach kultury. Temat ten jest omówiony nieco szerzej w rozdziale 9.

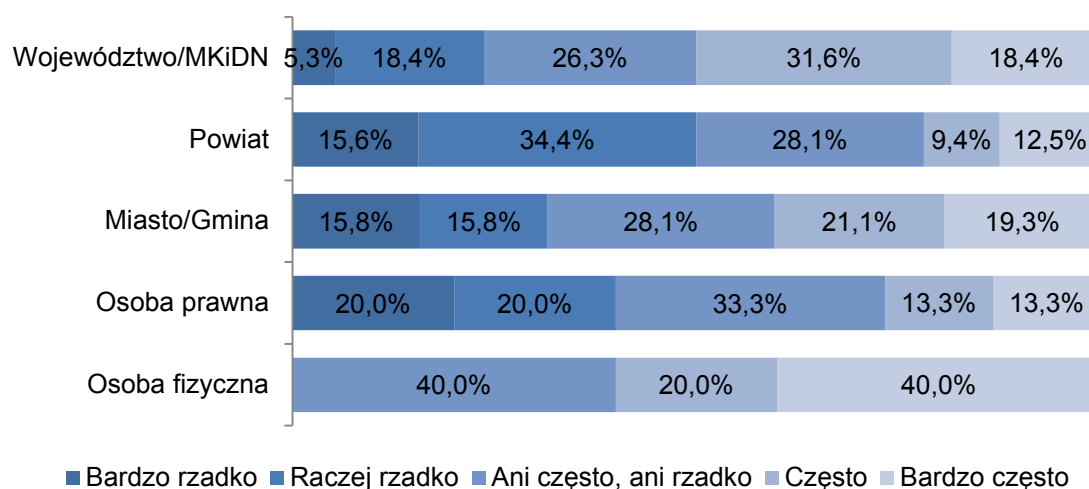
W swoich wypowiedziach informatorzy bardzo często poruszali temat remontów. Zdecydowana większość instytucji je przeprowadzała w ciągu ostatnich kilkunastu lat i wynik tych prac ma wpływ na wzrost zadowolenia pracowników muzeów (Wykres 84).

W więcej niż dwóch na trzech badanych muzeach podejmowano prace mające na celu zachowanie stanu aktualnego infrastruktury muzealnej lub jej poprawę. Działania te można podzielić na trzy grupy (Wykres 85).

Podejmowane remonty to przede wszystkim zadania budowlane i modernizacja infrastruktury, (np. ocieplenie, modernizacja instalacji CO). Tego rodzaju działania były wskazywane najczęściej. Biorąc pod uwagę fakt, że wiele budynków muzealnych to obiekty zabytkowe, konieczne było wyodrębnienie prac konserwatorskich. Ostatnia z grup prac remontowych koncentrowała się na podnoszeniu jakości sal ekspozycyjnych.

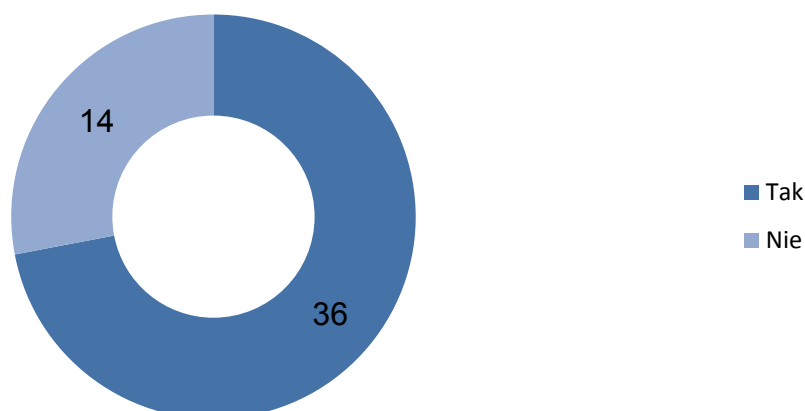
Najczęściej po środki własne w remontach sięgają muzea organizowane przez powiat oraz przez osoby prawne. Udział samorządów poszczególnych szczebli jest najwyższy w muzeach im podległych. Warto zauważyć, że udział pracy społecznej w remontach występuje wyłącznie w muzeach organizowanych przez osoby prawne i fizyczne. Zauważalny jest również niski udział sponsorów prywatnych.

**Wykres 83. Wykorzystywanie wyposażenia przynieszonego z domu w latach 2004-2013**



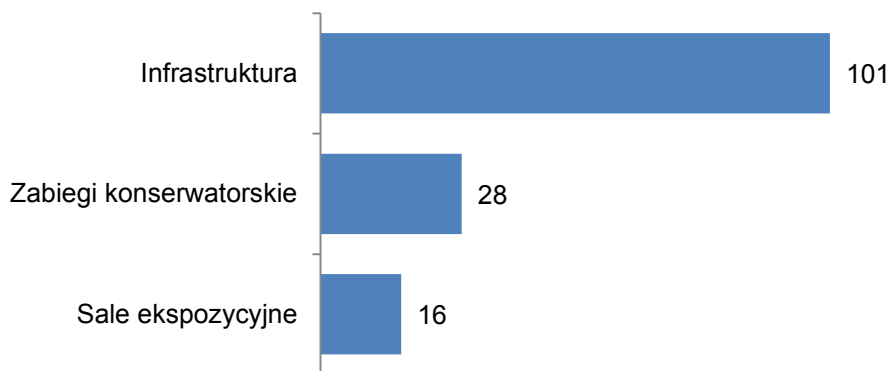
Źródło: Badanie pracowników

**Wykres 84. Czy muzeum prowadziło remonty w latach 2004-2014 (N=48)?**



Źródło: Badanie instytucjonalne

Wykres 85. Jakiego rodzaju remonty były prowadzone w muzeum (N=48)?



Źródło: Badanie instytucjonalne

Tabela 50. Udział źródeł finansowania w odniesieniu do organizatora

Źródło	Organizator				
	Województwo/MKiDN	Powiat	Gmina/miasto	Osoba prawna	Osoba fizyczna
Własne	8	19	8	18	11
Środki europejskie (UE, mechanizmy szwajcarski i norweski)	1	2	4	3	0
Dotacja MKiDN	3	3	3	0	0
Dotacja województwa	15	1	2	0	0
Dotacja powiatu	0	6	0	0	0
Dotacja gminy/miasta	2	2	19	0	1
Praca społeczna	0	0	0	5	2
Sponsorzy prywatni	0	0	1	0	0
Dotacja Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków	0	5	0	1	4
Dotacja NFOŚiGW/WFOŚiGW	2	0	1	0	0
Inne	0	0	1	5	0

Źródło: Badanie instytucjonalne

### 8.3.7. Realizacja projektów

Zmiany zachodzące w ciągu ostatnich kilkunastu lat, a w szczególności wstąpienie do Unii Europejskiej zmieniło sposób funkcjonowania różnych obszarach państwa. Jest to związane z przyjęciem projektowego sposobu organizacji aktywności instytucji i finansowania działalności poprzez aplikowanie w ramach programów finansowanych ze środków europejskich, budżetowych lub wykładanych przez fundacje. Stało się to więc standardem dla instytucji kultury, w tym również muzeów.

Spśród jednostek biorących udział w badaniu 25 realizuje lub realizowało w ciągu ostatnich kilkunastu lat projekty. Ich podział ilustruje Tabela 51.



Tabela 51. Realizacja projektów ze względu na organizatora (N=25).

Działanie	Organizator					Ogółem
	Województwo /MKiDN	Powiat	Gmina/ miasto	Osoba prawna	Osoba fizyczna	
Prowadzenie badań i wydawanie prac naukowych	5	2	2	0	0	9
Konserwacja eksponatów	4	7	2	2	1	16
Zakup eksponatów	1	1	1	1	0	4
Organizacja wystaw i wydarzeń kulturalnych zagranicą	0	1	2	0	1	4
Programy i przedsięwzięcia edukacyjne	2	0	9	0	2	13
Remonty i adaptacje budynków do potrzeb muzeum	3	5	0	1	0	9
Organizacja lub rozbudowanie ekspozycji (w tym wirtualnej)	2	2	15	2	0	21
Rozbudowa muzeum	1	1	1	2	0	5
Promocja muzeum	1	1	0	0	0	2
Działalność edukacyjna	0	3	0	0	0	3
Digitalizacja zbiorów	1	1	0	0	0	2
Ochrona i promocja kultury regionalnej	0	4	3	0	2	9
Organizacja wydarzeń kulturalnych	1	1	9	0	0	11
Organizacja wydarzeń społeczno-gospodarczych	1	0	0	0	0	1
Projekty kulturalne	0	3	8	0	1	12
Zakup wyposażenia	0	2	2	1	0	5
Edukacja ekologiczna	0	0	5	0	0	5
Modernizacja ekspozycji i zwiedzania	2	1	2	2	0	7
Organizacja konferencji	0	2	3	0	0	5
Obsługa gości niepełnosprawnych	0	0	2	0	0	2

**Źródło: Badanie instytucjonalne**

Najczęściej realizowane projekty miały na celu organizację wystawy lub rozbudowę już istniejącej ekspozycji. Inne, popularne zadania koncentrowały się na konserwacji eksponatów, zaś trzecie pod względem częstotliwości realizacji były projekty edukacyjne.

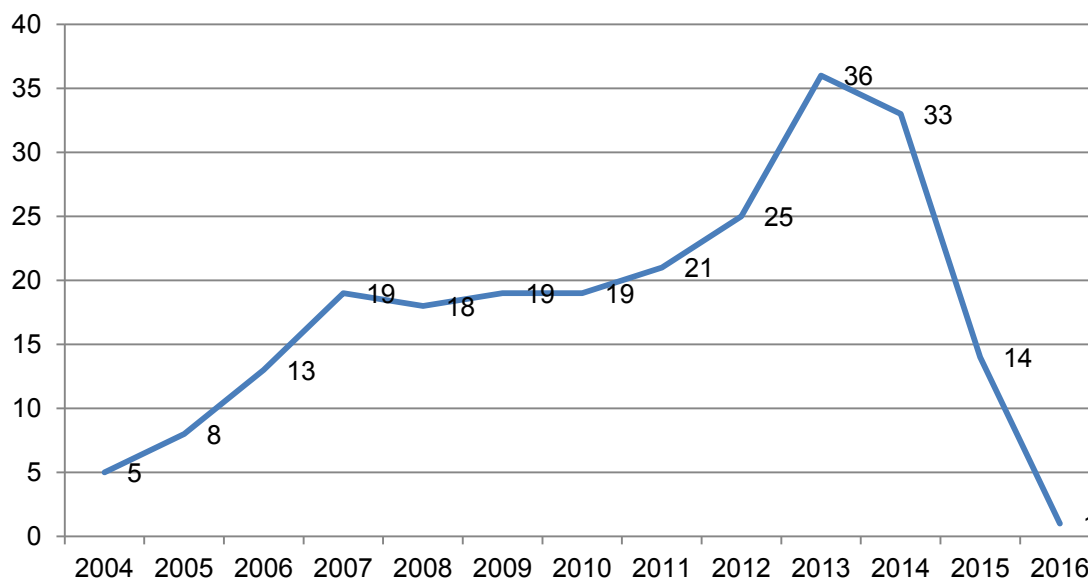
Warto zauważyć różnice w popularności różnego rodzaju projektów występujące w poszczególnych grupach muzeów.

Muzea wojewódzkie koncentrowały się na prowadzeniu badań i konserwacji eksponatów. Drugi z wymienionych celów pojawiał się najczęściej w projektach realizowanych przez muzea powiatowe, które również po-

dejmowały się remontów lub adaptacji budynków. Wśród muzeów gminnych natomiast pozyskiwane w ramach projektów środki kierowano przede wszystkim na organizację lub modernizację ekspozycji oraz na organizację imprez kulturalnych. Wydaje się, że większe muzea koncentrują się w ten sposób na działalności ochronnej, zaś muzea gminne lub miejskie na działalności ukierunkowanej na zwiedzającego.

Analizując lata 2004–2016 pod względem liczby realizowanych projektów można zauważyć, że do pewnego momentu wstępował sukcesywny wzrost. Podczas gdy w 2004 r. realizowano tylko 5 projektów, ich liczba zaczęła

**Tabela 52. Liczba projektów realizowanych w latach 2004-2014**



**Źródło: Badanie instytucjonalne**

ła dynamicznie rosnąć już od kolejnego roku, by w latach 2013 osiągnąć liczbę 36. Należy przypuszczać, że ów wzrost jest związany ze środkami unijnymi, które zaczęły być przekazywane od wstąpienia Polski do Wspólnoty. Znaczne zmniejszenie zaś liczby realizowanych projektów łączy się z zakończeniem perspektywy finansowania i oczekiwaniem na kolejną.

## 8.4. Podsumowanie

Wykazując w poprzednich rozdziałach zmiany wątków związanych z obszarem nowej muzeologii, czyli w „informowaniu”, należało również podjąć próbę analizy wątków funkcji tradycyjnych oraz szerszego kontekstu. Jak się okazuje zmiany w tych obszarach są silnie związane z wejściem Polski w struktury Unii Europejskiej. Dzięki funduszom europejskim dokonana się w wielu muzeach modernizacja infrastruktury, zaś przystąpienie do strefy Schengen wydatnie wsparło rozwój sieci instytucjonalnych i społecznych. Wygrywają na tym jednak instytucje dynamiczne, potrafiące adaptować się do nowej sytuacji i korzystać z pojawiających się możliwości. Podmioty mniejsze lub silniej zakorzenione w zwyczajach przeniesionych z poprzedniego ustroju mają z tym dużo większy problem.

Niepokoi fakt, że o ile korzystanie ze środków europejskich faktycznie sprzyja rozwojowi muzeów w aspekcie rozbudowy infrastruktury, tak niewiele się zmieniają obszary uzależnione od finansowania lokalnego. Dotyczy to przede wszystkim struktury zatrudnienia i wynagrodzenia. O tych ostatnich rozmówcy prawie nie mówili, a jeśli tak, to podkreślano fakt niskich zarobków, przy jednoczesnym braku wiary w możliwość poprawy. Z brakiem odpowiedniego finansowania łączy się również petryfikacja organizacji w wielu muzeach: wyraża się potrzeba zatrudniania pracowników edukacji lub promocji lub konieczność utworzenia dodatkowych etatów merytorycznych,

ale budżet na to nie pozwala, stąd większość działań wykonują kustosze, adiunkci i asystenci, którzy stanowią trzon kadry w większości podmiotów.

Brak odpowiedniego finansowania utrudnia również realizację zadań wynikających z przepisów prawa, tzn. inwentaryzację oraz wdrażanie odpowiednich zabezpieczeń, co może poniekąd sugerować, że akty są przygotowywane bez należytego rozpoznania warunków pracy, przede wszystkim w odniesieniu do najmniejszych i najmniej zamożnych muzeów.

## 9. PRACOWAĆ W MUZEUM – MIĘDZY PASJĄ I PRZYPADKIEM A REALNOŚCIĄ

### 9.1. Ćwierćwiecze zmian

Większość naszych wywiadów z pracownikami muzeów rozpoczynaliśmy od poruszenia zagadnień mających na celu wyodrębnić elementy biograficznych muzealników wpływających na ich funkcje i zakres obowiązków w placówkach muzealnych. Jak zaznaczyliśmy wyżej, dążyliśmy do tego aby wśród naszych rozmówców znaleźli się przedstawiciele zarówno kadry zarządzającej, w tym właściciele placówek w przypadku muzeów prywatnych, pracownicy „tradycyjnych” działów muzealnych, a także pracownicy odpowiadający za edukację lub promocję.

Choć zależało nam głównie na uchwyceniu perspektywy z lat 2004–2014, to w wielu wypowiedziach muzealników, o kilkudziesięcioletnim stażu pracy, wyraźnie widoczne było, że dekada przynależności Polski do struktur Unii Europejskiej nie jest dla nich i ich placówek aż tak ważna jak okres przełomu lat 1989–1990 i reforma administracyjna z 1999 roku. Transformacja polityczno-ekonomiczna oraz późniejsze zmiany administracyjne generowały najczęściej wyraźne problemy budżetowe dla badanych muzeów oraz wymusiły szereg zmian w funkcjonowaniu placówek. Muzea zderzały się z nowymi zasadami finansowania, które w dobie kryzysu ekonomicznego lat 90. XX w. doprowadzały do redukcji etatów, ograniczenia działalności wystawienniczej i naukowej, a także miały ścisły wpływ na redukcję działalności tezauryzacyjnej. W niektórych, choć rzadkich przypadkach, przełom spowodował marginalizację placówek muzealnych na tle innych instytucji kultury w danej gminie/miejscowości. Część kadry zarządzającej jednostkami o dłuższej historii podkreślała także wyraźnie, że po przemianach systemowych z biegiem czasu i rozwojem wymagań prawnych zadania przez nich realizowane musiały przejść pewną ewolucję od pracy głównie muzealnej w stronę menadżera, organizującego pracę placówek we wszystkich wymiarach oraz stale śledzącego często zmieniające się akty prawne odnoszące się do działalności placówek muzealnych.

Znaczenie wstąpienia Polski do Unii Europejskiej głównie rysuje się w wypowiedziach osób pracujących w instytucjach, które aktywnie i stale korzystających z środków unijnych oraz innych możliwości wynikających z naszego członkostwa we wspomnianej organizacji międzynarodowej.

### 9.2. Pracownik muzeum

#### 9.2.1. Skąd pomysł na pracę w muzeum?

Analizując odpowiedzi naszych informatorów związane z pytaniami dotyczącymi stażu pracy w muzealnicztwie oraz źródeł pomysłu na rozpoczęcie pracy w tego typu instytucji wyraźnie można dostrzec podział na dwie podgrupy. Pierwszą stanowią osoby sprawujące funkcje dyrektorskie w placówkach muzealnych oraz pracownicy skupieni w „tradycyjnych” działach muzealnych (dział sztuki, archeologii, historii itd.). Ze zdecydowanej większości wypowiedzi tych osób wyraźnie przebija pasja i świadoma decyzja kierująca wyborem miejsca pracy. W kilku wypowiedziach dyrektorów odnajdujemy nawet odniesienia do dzieciństwa.

*Ja prawdę mówiąc od dziecka miałem prosię Pana takie zainteresowania – interesowała mnie przeszłość, obyczaje dawne. Przede wszystkim moim marzeniem były kultury pozaeuropejskie, prosię Pana to się stąd wzięło, że zawsze świat mnie ciekawił.*

Dyrektor, Muzeum-12-02

*Wcześniej w okresie szkoły średniej co rok na wakacjach przez miesiąc tutaj pracowałem, w różnych działach. Najczęściej był to park, wozownia, przy pilnowaniu biura obsługi ruchu turystycznego, kasa z biletami dla osób indywidualnych. Także co roku mama mi tak kanalizowała [...] moje ADHD.*

Dyrektor, Muzeum 09-04

Część dyrektorów podkreślała także, że dochodząc do swoich obecnych funkcji przeszli przez większość szczebli kariery muzealnej. Nierzadko rozpoczynali pracę jako stażyści, by następnie awansować na asystentów i starszych asystentów muzealnych, adiunktów i w końcu kustoszy i starszych kustoszy.

Jak już wspomiano, także wśród pracowników pracujących w „tradycyjnych” działach muzealnych odnotowywaliśmy osoby, które nie trafiły do badanych placówek przypadkowo i najczęściej kontynuują swoje ścieżki kariery zapoczątkowane odpowiednimi kierunkami studiów. Tym samym prawie nie spotykaliśmy się z sytuacją gdy na przykład do pracy w dziale archeologii nie był oddelegowany absolwent tego kierunku, czy do działu sztuki były student historii sztuki. Wyjątkiem był jedynie przykład historyk sztuki odpowiadającej za dział etnografii.

Nieco bardziej złożoną sytuację odnotowaliśmy wśród pracowników działów edukacji i promocji. Wśród tych pierwszych znalazły się zarówno osoby z wykształceniem humanistycznym (absolwent filologii polskiej, historii, edukacji artystycznej czy kulturoznawstwa), ale też przyrodniczym (biolog). Część pracowników działów edukacyjnych podjęła jednak trud uzupełnienia swego wykształcenia w zakresie muzealnictwa, a także aktywnie stara się poszerzać swoje kompetencje w zakresie działań edukacyjnych w muzeach, o czym jeszcze wspominały poniżej.

Ciekawą grupę stanowią natomiast pracownicy działów promocji. Zdecydowana większość z nich podkreślała, że do pracy w muzealnictwie trafiła przypadkowo. Intrygujące jest także to, że tylko w jednym przypadku mieliśmy do czynienia z osobą o mniej więcej kierunkowym wykształceniu - dziennikarstwo i komunikacja i doświadczeniu w zagadnieniach związanych z działaniami promocyjnymi. W pozostałych przypadkach do muzealnych działów promocji trafiły osoby po biologii, inżynierii środowiska, historii, czy nawet kształcące się w młodości w kierunku weterynarii. Być może należy to zagadnienie powiązać z podejściem do kwestii marketingu w muzealnictwie na Podkarpaciu w ogóle, o czym wspominały w rozdziale trzecim.

W przypadku placówek o charakterze prywatnym i społecznym można powiedzieć, że powołanie tego typu muzeów jest najczęściej konsekwencją kolekcjonerskich pasji osób w nich pracujących. Zazwyczaj placówki te powoływane są do życia gdy zebrane kolekcje są na tyle rozbudowane aby można je już prezentować szerszej społeczności.

### **9.2.2. Czym się zajmuję w muzeum?**

Z bardzo wielu rozmów przebijała informacja, że większość pracowników mimo przypisania do konkretnych działów muzealnych zobligowanych jest do realizowania zadań nie do końca korespondujących z ich nominalną funkcją. Co więcej, w muzeach, w których działy promocji i/lub edukacji nominalnie nie funkcjonują pracownicy „tradycyjnych” działów muzealnych są zobligowani także do realizowania projektów i zadań związanych z oboma sferami.

W przypadku placówek, których historia ogranicza się do dwóch-trzech dekad ich dyrektorzy wyraźnie podkreślali, że są oni jednymi z głównych organizatorów tych muzeów. Dzięki temu na przestrzeni lat odpowiadali na początku za każdy z tworzonych działów i ogólnie za całość tworzonych muzeów, przez co jak zaznaczali znają pracę muzealną od podszewki. Dodatkowo wszyscy dyrektorzy badanych placówek muzealnych zwracają uwagę, że zakres ich pracy w ostatnich ponad dwóch dekadach mocno się zmienił. Obecnie muszą odpowiadać za zarządzaniem placówką, organizować w niej całość prac związanych zarówno z gromadzeniem, konserwacją,

przechowywaniem obiektów muzealnych, jak również powinni organizować działalność naukową. Nierzadko także plany i projekty muzealne wymagają od nich organizowania dodatkowych środków z funduszy sponsorskich czy koordynowania projektów europejskich. Część spośród dyrektorów mimo początkowych pasji badawczych musiała z nich niemal zrezygnować i mocno ograniczyć pod wpływem nieustannego przybywania nowych obowiązków administracyjnych i zarządczych.

Podsumowując możemy stwierdzić, że praca w muzeach każdego typu, wymaga od pracowników ogromnej elastyczności, nierzadko dużej pomysłowości, a w bardzo aktywnych placówkach dodatkowo doskonałej organizacji pracy.

### 9.2.3. Problemy i zmiany w muzeum

Pracownicy muzeów w trakcie wywiadów sygnalizowali szereg problemów, które nasuwały im się już na początku naszych rozmów. Ich skala jest częściowo uwarunkowana wielkością placówki jak i zależy od relacji między muzeum a jednostką samorządową prowadzącą daną instytucję. Pewne różnice w dostrzeganiu problemów i przypisywaniu im znaczenia zależą także od sprawowanych funkcji przez naszych rozmówców. Niemniej jednak geneza zdecydowanej większości problemów związana jest z niedostatecznym finansowaniem poszczególnych placówek muzealnych. Poniżej proponujemy przegląd najważniejszych problemów pojawiających się w narracjach naszych rozmówców, przy czym część z nich zostanie dokładniej omówiona w dalszych częściach raportu.

#### 9.2.3.1. Finanse

Co ważne, nasi rozmówcy poruszając zagadnienie problemów finansowych bardzo rzadko odnosili je w stosunku do swoich poborów otrzymywanych w muzeach. Niemal całkowity brak tego tematu w naszych rozmowach nie był podyktowany tym, że płace w tego typu placówkach są wystarczające, bo środowisko muzealników oraz pracowników innych sektorów kultury w tej materii ma wyraźne stanowisko i jest ono wyraźnie artykułowane i znane od wielu lat. Nie poruszanie tego zagadnienia w naszych rozmowach należy raczej wiązać z tym, że temat ów jest na tyle oczywisty, że nie warto o nim mówić:

*...wysokość płacy, o którym też moglibyśmy dużo dyskutować, ale to w kulturze tak jest...*

Pracownik merytoryczny, Muzeum-02-03

Musimy w tym miejscu wspomnieć, że w jednej z ankiet pojawiła się wypowiedź, w której nasza respondentka wyraźnie podkreśliła iż rozpoczynając pracę w muzealnictwie miała pełną świadomość, że muzealnicy są wynagradzani w sposób nieadekwatny do wnoszonego wkładu pracy. Niemniej jednak osoba ta podkreślała iż w jej przypadku pasja i chęć pracy przewyciężyły wizję niskich poborów:

*Chciałabym odnieść się do pytania M1 o wynagrodzenie – zaznaczyłam tutaj opcję „Raczej złe”, jednak warto podkreślić, że zaczynając pracę w Muzeum wiedziałam o planowanym wynagrodzeniu, jakie będzie mi przysługiwać i wciąż je akceptuję. W pełni oddaję się swoim obowiązkom i nie czuję się pokrzywdzona. Wskazanie tej opcji wydaje mi się oczywiste: dzisiejsze zarobki w małych polskich miastach są zwykle nieadekwatne do kosztów życia (szczególnie w przypadku muzealników). Kieruję się jednak zasadą, by praca dawała mi przede wszystkim satysfakcję, szansę na rozwój umiejętności i własnej kreatywności – te czynniki w bardzo dużym stopniu rekompensują niską płacę*

Kwestionariusz KM2-KI2-KA3

Muzealnicy kłopoty finansowe odnoszą przede wszystkim do pozapłacowych sfer działalności muzealnej, w których *chroniczny brak środków*, jak określił to jeden z pracowników muzealnych, generuje szereg innych problemów ograniczających placówki muzealne w ich pracy.

Niewystarczająca ilość środków budżetowych daje o sobie znać chociażby w jakby się wydawało prozaicznej sferze dostępu do w miarę nowego sprzętu komputerowego.

*Brakuje środków, chciało by się ten sprzęt komputerowy unowocześnić, ciągle [...] jesteśmy z tym do tyłu. W tej chwili pracuję na XP-ku, który już wypada z obiegu. Nawet na ekranie pojawiają się monity, że*

*trzeba coś z tym zrobić. I większość komputerów w muzeum jest już przestarzała. Mamy jeden komputer z systemem 8.1, kilka z 7, a pozostałe to są... Nawet jest jeden staruszek, mmm, 98, jeszcze Windows 98.*

Pracownik promocji, Muzeum-02-04

Niedostatki finansowe w podkarpackim muzealnictwie powodują również to, że muzea decydują się na mocne ograniczenia w podstawowych wymiarach swojej działalności związanych z wystawiennictwem, gromadzeniem, w tym rozwojem kolekcji muzealnych, i opracowywaniem zbiorów czy z szeroko rozumianą działalnością naukowo-badawczą. Uwagę na te ograniczenia zwracają zarówno pracownicy z „tradycyjnych” działów muzealnych jak i dyrektorzy. Część z muzeów pod wpływem sygnalizowanego problemu niejako stosuje rodzaj samoograniczenia w sferze np. sprowadzania eksponatów na organizowane wystawy czasowe. Przygotowując kolejne wystawy i wydarzenia startuje się z pewnymi planami i marzeniami, ale w sytuacji gdy nie udaje się pozyskać środków zewnętrznych początkowe założenia należy szybko zweryfikować i dostosować do ograniczeń finansowych.

Większość kadry zarządzającej, z którą prowadziliśmy wywiady podkreślała, że w prowadzonych przez nich placówkach nieustannie borykają się z ograniczonym dostępem do przestrzeni wystawienniczej, magazynowej czy w końcu z brakiem przestrzeni możliwych do wykorzystania dla zajęć edukacyjnych, choć o tych ostatnich piszemy szerzej w rozdziale czwartym. Co prawda, niektóre z muzeów mogłyby zaadoptować nowe budynki i zyskać przestrzeń do prowadzenia swojej statutowej działalności, ale głównym problemem jest pozyskanie odpowiednich środków finansowych niezbędnych na te cele i zabezpieczenie środków na późniejsze utrzymanie powiększonych placówek.

Innym z problemów wynikających z (nie)wielkości budżetów to ograniczenie liczby kadr pracujących w badanych przez nas placówkach. Część z muzealników wyraźnie podkreśla, że w czasach gdy oczekuje się od muzeów nie tylko działań tradycyjnie muzealnych – jak gromadzenie, opracowywanie i zabezpieczanie zbiorów czy prac badawczych – ale także organizowania wydarzeń kulturalnych, koncertów, edukacji dla dzieci, dorosłych i seniorów pojawiają się problemy z niewystarczającą liczbą rąk do pracy, co jest wyraźnie widoczne zwłaszcza w sezonie turystycznym.

Ograniczony budżet placówek muzealnych dotyka również działy zajmujące się edukacją i promocją. W wielu przypadkach te drugie muszą w swej pracy opierać się jedynie o wykorzystywanie bezpłatnych form promocji i różnego rodzaju lokalnych kontaktów pomagających w promowaniu muzealnych wydarzeń, gdyż środki przeznaczone na ich działania są niewystarczające.

Zagadnienia finansowe podsumować można cytatem z jednego z wywiadów:

*Nigdy nie było wspaniale, zawsze tych pieniędzy brakowało, ale przynajmniej była pula na, na płace i na najpotrzebniejsze rzeczy. Nawet były pieniądze na jakieś skromne zakupy, jakieś inwestycje. Teraz jeśli się nie wywalczy pieniędzy z zewnątrz, to o żadnych inwestycjach, czy wydawnictwach nie ma mowy. To trzeba, to trzeba jakichś dodatkowych starań.*

Pracownik promocji, Muzeum-02-04

### **9.2.3.2. Relacje z samorządem**

Inną przestrzenią wskazaną, choć tylko przez jedną osobę, jako problematyczną są relacje na linii muzeum – samorząd lokalny. Według słów naszego rozmówcy władze lokalne na czele z lokalnym burmistrzem są niemal całkowicie niezainteresowane losami podległej im placówki. Ma o tym świadczyć chociażby to, że praktycznie nigdy przedstawiciele władz nie pojawili się w przeszłości na muzealnych wernisażach. Nasz rozmówca nie krył żalu do miejscowych urzędników z wóldarzem miasta na czele za ich podejście do prowadzonej przez niego placówki. Był to jednak jedyny tak silny głos krytyki wobec jednostek samorządu terytorialnego prowadzących placówki muzealne na Podkarpaciu. Tym samym z jednej strony można przypuszczać, że relacje większości badanych przez nas instytucji układają się raczej pomyślnie z lokalną administracją, a co więcej miejscowa władza nierzadko lubi wykorzystywać muzea we własnych strategiach marketingowych i jako miejsca, w które warto zabierać własnych gości zarówno z Polski jak i z zagranicy. Z drugiej strony zaś, należy naszym zdaniem



uwzględnić sytuację wywiadu, kiedy to zazwyczaj obca osoba z dyktafonem w ręku zaczyna pytać o różne sfery pracy muzealnej. Pytania o ewentualne problemy w relacjach z władzą lokalną są zapewne podejrzane i niekoniecznie my jako badacze mamy szansę usłyszeć i zarejestrować cały wachlarz poglądów na ten temat. Znając podkarpackie muzealnictwo z własnych wcześniejszych obserwacji i doświadczeń możemy w tym miejscu zasignalizować jeszcze jeden problem na linii muzea – samorządy lokalne. Problem ten dotyczy ingerencji, czasem chyba zbyt daleko idących, w działania muzealne. Ów wpływ lokalnych włodarzy w niektórych przypadkach przejawia się w dwóch sferach. Po pierwsze, niektóre muzea są angażowane w działania samorządowe, które niekoniecznie są przychylnie postrzegane przez muzealników i niekoniecznie wpisują się w wizję muzeum. Po drugie, w niektórych rozmowach, prowadzonych poza kontekstem wywiadu, mogliśmy usłyszeć, że przy okazji każdych wyborów samorządowych i pojawianiu się nowych władz, dyrektorzy niektórych placówek muzealnych czasem czują niepewność tego czy przy zmianie lokalnych włodarzy nadal będą pełnić swe funkcje. Tym samym sądzimy, że zagadnienie relacji na linii muzeum – lokalna władza na tym etapie badań możemy jedynie zasignalizować, gdyż jego zgłębienie wymagało by od nas nieco innej formy badań niestroniących od długoterminowej obserwacji i wywiadów swobodnych.

### **9.2.3.3. Zmiany**

Choć pytania dotyczące postrzegania zmian zadawaliśmy wszystkim naszym rozmówcą to niewątpliwie perspektywę pozwalającą na ich zauważenie i nazwanie mieli tylko ci, którzy mogli wykazać się co najmniej kilkuletnim stażem pracy. W konsekwencji kadra zarządzająca podkarpackimi muzeami, która zazwyczaj mogła wykazać się najdłuższym stażem pracy, zwracała uwagę na kwestie zmian w kilku przestrzeniach. Pierwsza z nich dotyczy rozwoju regulacji prawnych dotyczących pracy muzeów w Polsce. Ich zdaniem kolejne akty normatywne najczęściej nakładają na muzea następne obowiązki i zadania. W ocenie niektórych dyrektorów część rozwiązań i wymagań projektowanych w stolicy jest niemożliwa do zaaplikowania i wprowadzenia w lokalnych kontekstach, chociażby ze względów finansowych. Jako przykład jedna z naszych rozmówczyń podała wymagania związane z systemem zabezpieczeń antywłamaniowych, które wg jej słów są wymagane przez Ministerstwo, a których zakup i wprowadzenie w części muzeów jest niemożliwe gdyż przekracza wyraźnie ich możliwości budżetowe.

Na problem w przestrzeni prawnej zwróciła uwagę jedna z aktywnych edukatorek muzealnych. Jej zdaniem jeszcze do niedawna dział edukacyjny w muzeum mógł bez większych przeszkód organizować zajęcia dla dzieci i młodzieży w okresie ferii i wakacji. Od pewnego czasu wprowadzono takie wymagania, które nakładają na muzea szereg obowiązków formalno-prawnych, bez których spełnienia muzeum nie może sprawować opieki nad nieletnimi. Spełnienie wymagań wymaga nie tylko dodatkowych szkoleń i kursów, ale także generuje kolejne obowiązki administracyjne. Co więcej niektóre ze zmian w obszarze prawnym, następują w ocenie dyrektorów zbyt szybko co w konsekwencji powoduje problemy w płynnym i bezproblemowym wdrażaniu ich w życie.

Jako podsumowanie możemy wspomnieć, że kilku z dyrektorów z dłuższym stażem pracy, rozpoczynających pracę jeszcze w latach 80. i 90. XX w. twierdziło, że w przeszłości sprawując te funkcje mieli czas na rozwój naukowo-badawczy lub na pełniejsze angażowanie się w życie muzealne. Obecnie poprzez rozbudowany system formalno-prawnych wytycznych i wymagań, oczywiście nie tylko ministerialnych, ich praca bardzo często sprowadza się w zasadniczej części jedynie do panowania nad tą rozbudowaną materią.

Kolejnym wymiarem zmian dostrzeganym przez część dyrektorów i muzealników jest pojawienie się nowych możliwości związanych z pozyskiwaniem zewnętrznych środków z funduszy europejskich, norweskich czy w końcu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Możliwość korzystania z tego typu środków stwarza okazje do przygotowywania atrakcyjniejszych ekspozycji, ciekawszych publikacji, rozwoju działalności badawczej czy realizacji różnego rodzaju programów i wydarzeń muzealnych. Uwagę na ten aspekt zmian zwracają jednak tylko pracownicy placówek, które partycypują w miarę regularnie w tego typu konkursach grantowych i zadania realizowane w ich ramach stanowią ważną część dla działalności placówki.

Innym polem zmian zauważanym przez dyrektorów jest kwestia rozwoju technologicznego. Przyczynił się on między innymi do tego, że wprowadził w przestrzenie muzealne elementy multimedialne czy upowszechnił tendencje związane z digitalizacją zbiorów. Nie przez wszystkich jednak ów rozwój postrzegany jest pozytywnie. Część naszych rozmówców uważała, że w muzeach ważny powinien być oryginalny eksponat, a nie jego obraz możliwy do obejrzenia na ekranie tableta. Nasi rozmówcy jako argument przeciw nadmiernemu wprowadzaniu nowych technologii w przestrzenie muzealne przytaczali własne doświadczenia z kontaktów z muzeami z Europy Zachodniej, w których rola technologii była ograniczona do minimum.

Część z naszych rozmówców zwracała również uwagę na zmianę w podejściu do gości muzealnych. W przeszłości w niektórych placówkach muzealnych traktowano ich jak *zło konieczne*, jako czynnik odrywający muzealników od ich głównego zadania polegającego na gromadzeniu, opracowywaniu czy zabezpieczaniu zbiorów i kolekcji. Współcześnie zaczęto jednak dostrzegać, że goście muzealni są integralną częścią pracy muzealników. Zmiana podejścia do odwiedzających ekspozycje muzealne wpłynęła także między innymi na rozwój działalności edukacyjnej w muzealnictwie, otwarcia się na określone kategorie gości na przykład osoby niepełnosprawne, seniorów oraz na zmianę w podejściu osób oprowadzających po ekspozycjach muzealnych. Dziś, według części dyrektorów, widać wyraźnie inną jakość w oprowadzaniu po muzeach. Dążenie do zwiększania frekwencji spowodowało także dostrzeżenie znaczenia zróżnicowanych form promocji i strategii w zyskiwaniu kolejnych grup odwiedzających.

*Kiedy ja zaczynałam pracę, muzea dopiero zaczynały otwierać się na dzieci i młodzież [...]. Odchodzono od zasady, że do muzeum można wejść dopiero, powiedzmy tam, od 7-go roku życia [...]. Wcześniej nawet było tak, że wpuszczano dzieci dopiero od 10-go czy 11-go roku życia 4., 5. klasy [...]. W latach 90. w ogóle, w Polsce nastąpiło otwarcie się na edukację. To było nowe zjawisko, nowy proces zgodny z [...] tendencjami, jakie miały miejsce [...] na terenie Europy Zachodniej. W tym momencie ta działalność edukacyjna zmienia się jeszcze bardziej. Czyli to już nie są tylko dzieci i młodzież, ale rozszerzenie tego, że edukacja toczy się przez całe życie. A zatem [...] grupą docelową, powiedzmy sobie, to brzydko brzmi, ale no niestety jesteśmy sprowadzeni również do tego typu nomenklatury, [...] jest każdy: dziecko, dorosły, uczeń, student [...] słuchacz Uniwersytetu Trzeciego Wieku, osoby z niepełnosprawnościami.*

Edukator. Muzeum-09–02

Niemal na koniec chcielibyśmy zwrócić uwagę na jeszcze jedno pole zmian, zasygnalizowane w kilku rozmowach, ale tylko w jednej podkreślone z całą stanowczością.

*Ja uważam, że jest upadek w tej chwili muzealnictwa, bo się nie robi badań. Owszem ministerstwo bardzo pomaga i temu też służą te wszystkie programy unijne, że można coś kupić, że można jakieś wnioski operacyjne zrealizować, dzięki nim się powiedzmy zwiększa i zasób i bogactwo muzeum i no właśnie same kolekcje, myśmy pokupowali. To jest wszystko bardzo pięknie, niemniej jednak czegoś brakuje, tego co już chyba minęło i nie będzie. Wystaw musi być poprzedzona badaniami, wieloletnimi. Obrazowaniem zbiorów, kwerendami. Nie, my robimy szybko, żeby było, żeby pokazać, że trzeba to już otworzyć, tam, tam... to jest wszystko co bądź.*

Pracownik merytoryczny, Muzeum 03–04

Z przytoczonej wypowiedzi odczytujemy wyraźną informację, że współczesne muzealnictwo dość wyraźnie odeszło od jednego ze swych podstawowych zadań, a mianowicie od badań naukowych. Nasza rozmówczyni podkreślała w swej wypowiedzi, czego nie odnotowaliśmy w innych wywiadach, że w przeszłości każda przygotowana wystawa wymagała kilkuletniego gruntownego przygotowania, kwerend muzealnych i bibliotecznych itp. Wszystko to czyniono po to aby poziom naukowy wystawy był możliwie wysoki. Współcześnie tendencja nieco się zmieniła, gdyż część muzeów organizuje wiele wystaw w ciągu roku, że nie jest w stanie przygotować się do nich na poziomie z minionych lat. Tym samym można powiedzieć, że na przestrzeni ostatnich dwóch dekad zmieniły się akcenty w pracy muzealnej. W przeszłości jednym z filarów były gruntowne badania mające zapewnić jak najwyższy poziom merytoryczny wystaw, obecnie przygotowując się do nich stara się je przygotować

w sposób możliwie atrakcyjny dla odbiorców, których prócz samej ekspozycji czasowej dodatkowo zachęca się licznymi wydarzeniami około wystawowymi w rodzaju wernisaży, finisaży, warsztatów dla dzieci i dorosłych.

Po lekturze powyższych akapitów można odnieść wrażenie, że muzea na Podkarpaciu borykają się z problemami i zmianami idącymi nie zawsze w oczekiwanym kierunku. Mimo wszystko w wielu wypowiedziach, zwłaszcza osób mających co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy muzealnej, wyraźnie mogliśmy dostrzec pozytywne komponenty. Nasi rozmówcy zwracali uwagę na to, że mimo ograniczeń finansowych, czy komplikującego się systemu formalno-prawnego muzea dotykają także korzystne zmiany. Do placówek przy okazji różnych programów trafia nowoczesne wyposażenie ułatwiające pracę muzealnika, uatrakcyjniające ekspozycje, czy w końcu otwierające muzea dla osób niepełnosprawnych. Część placówek przeszło gruntowne remonty, część zyskało nowe przestrzenie zarówno wystawiennicze jak i magazynowe, a to z kolei przełożyło się na polepszenie warunków pracy. Zmiany te nie dotknęły jednak wszystkich w równym stopniu. Co więcej, zmieniające się muzealnictwo stawia przed pracownikami i ich placówkami kolejne wyzwania do których realizacji konieczne są odpowiednie budżety, nowe umiejętności, dostęp do nowych osiągnięć techniki czy w końcu nowe przestrzenie i nowe ręce do pracy.

### 9.3. Źródła wiedzy o pracy w muzeum

Szukając odpowiedzi na pytanie o źródła wiedzy, która jest niezbędna i pomocna w pracy muzealnika, w czasie prowadzonych wywiadów wróciliśmy w pewnym sensie do zagadnienia, o które pytaliśmy w ankietach na etapie badań ilościowych. Z przeprowadzonego badania ankietowanego wynikało dość wyraźnie, że pracownicy muzealni są bardzo aktywni w nieustannym poszerzaniu swej wiedzy i kompetencji, a wiedzę czerpią głównie ze studiów kierunkowych, doświadczenia zawodowego, literatury specjalistycznej czy w końcu ze seminariów i konferencji.

Nasze rozmowy z pracownikami muzeów na Podkarpaciu generalnie potwierdziły wyniki badań ilościowych. Dla zdecydowanej części pracowników, głównie kadry zarządzającej i pracowników „tradycyjnych” działów muzealnych, podstawowym źródłem, zwłaszcza w pierwszych latach pracy, było wykształcenie kierunkowe związane z pracą w muzealnictwie. Według naszych rozmówców wykształcenie wyższe było dla nich swoistą bazą z którą startowali w zawodowym życiu. W tym miejscu należałoby wspomnieć o kierunkach studiów ukończonych przez naszych rozmówców. Zdecydowanie należy podkreślić, że wśród naszych informatorów dominowali absolwenci studiów humanistycznych. Najczęściej pojawiali się historycy sztuki i historycy, ale obecni byli również archeolodzy, etnograf czy absolwenci kierunków związanych z muzealnictwem. Wśród naszych rozmówców znalazły się także osoby np. po filologii polskiej czy biologii, które w trakcie swojego życiorysu zawodowego zdecydowały się na uzupełnienie wykształcenia o studia podyplomowe w zakresie muzealnictwa, a także zarządzania w kulturze.

W bardzo wielu wypowiedziach muzealnicy podkreślali znaczenie doświadczenia pozyskiwanego na przestrzeni lat pracy muzealnej. Ich zdaniem, a zwłaszcza rozmówców z większym stażem pracy, wiedza zdobyta w trakcie edukacji obowiązkowo wymagała poszerzenia i rzeczywistego wykorzystania w praktyce. Według nich tylko w realnej pracy, mogli się zetknąć z pewnymi zagadnieniami i problemami, a tego typu doświadczenie przychodzi dopiero z czasem. Co więcej, praca w muzeum w wielu przypadkach stwarza możliwość współpracy z doświadczonymi muzealnikami, którzy problemy i wyzwania pojawiające się w tego typu pracy znają „od podszewki”. Dzięki temu młodzi pracownicy nierzadko mogą czerpać z ich muzealnego obycia. Analizując opowieści naszych rozmówców o ich życiu zawodowym można zauważyć, że zjawisko korzystania z doświadczeń starszych kolegów z pracy występowało zarówno w przeszłości jak i współcześnie. Wskazuje to naszym zdaniem na fakt, że w wielu placówkach można mówić nadal o zespołowej pracy muzealników, a nie tylko o zindywidualizowanych karierach poszczególnych jednostek, nierzadkich we współczesnych modelach pracy.

Niemal każdy z muzealników wspominał także o tym, że pracując nad danym zagadnieniem, przygotowując wystawę lub projekty edukacyjne sięga zazwyczaj do odpowiedniej literatury, fachowych czasopism czy przeszukuje zasoby Internetu. Ten ostatni traktowany jest przez nich jednak jako źródło wiedzy ogólnej, do której na-

leży podchodzić w sposób ostrożny i krytyczny, a w żadnym razie nie należy traktować go jako podstawowego zasobu wiedzy na dany temat.

Ważnym elementem pomagającym budować wiedzę na temat pracy w muzeum są różnego rodzaju szkolenia i konferencje. Wspominając o szkoleniach *stricto* muzealnych nasi rozmówcy wskazywali między innymi na szkolenia organizowane przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Stowarzyszenie Muzealników Polskich, Stowarzyszenie Historyków Sztuki, ale także te organizowane w ramach różnych projektów realizowanych przez niektóre muzea w Polsce, w tym także te działające na obszarze województwa podkarpackiego. Kilku naszych rozmówców zwracało uwagę także na znaczenie I Kongresu Muzealników Polskich (2015), na którym to można było zapoznać się z nowymi trendami w muzealnictwie, nawiązać szereg kontaktów i usłyszeć o tak zwanych dobrych praktykach.

Prócz szkoleń związanych bezpośrednio z muzealnictwem przedstawiciele kadry zarządzającej wspominali również o szkoleniach organizowanych przez np. Państwową Inspekcję Pracy pozwalających zdobyć wiedzę niezbędną do prowadzenia prac w zgodzie z przepisami Kodeksu Pracy, wymaganiami Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, itp.

W kontekście omawianych szkoleń jako źródła wiedzy w pracy muzealnej należy jednak podkreślić, że dostęp do nich, na podstawie przeprowadzonych wywiadów, wydaje się nierówny dla poszczególnych placówek. W części muzeów pracownicy twierdzili, że bardzo rzadko lub w ogóle nie biorą udziału w tego typu wydarzeniach. Jako przyczyny takiego stanu rzeczy wskazywali na wysokie koszty szkoleń, których nie mogą lub nie chcą pokryć ich muzea. Jako inną przyczynę podawano także duże obciążenie pracą, nie pozwalające na oderwanie się od codziennych obowiązków i zadań muzealnych.

Nasze rozmowy, podobnie jak wyniki przeprowadzonych ankiet, wskazują, że szkolenia jako forma rozbudowywania wiedzy potrzebnej do pracy w muzealnictwie są popularniejsze wśród pracowników o krótszym stażu pracy. Ci spośród muzealników o wieloletnim doświadczeniu sygnalizowali czasem, że posiadając wieloletnie doświadczenie w pracy muzealnej raczej nie mają szans dowiedzieć się czegoś nowego i użytecznego w ich pracy na szkoleniach.

Sądzymy, że warto wspomnieć jeszcze o konferencjach. W kilku podkarpackich placówkach spotkaliśmy się ze wspomnieniem o corocznie organizowanych konferencjach archeologicznych, które zbierają szerokie grono podkarpackich archeologów, w tym także tych, których praca zawodowa związana jest z muzealnictwem. Niewątpliwie jest to jeden z ważnych elementów podnoszący wiedzę muzealnych archeologów, ale również cykliczne spotkania są niewątpliwie znaczącym czynnikiem integrującym to środowisko. W czasie naszych rozmów nie odnotowaliśmy natomiast innego rodzaju lokalnych i cyklicznych spotkań, w których brali udział pracownicy innych działów muzealnych. Opierając się o nasze obserwacje i doświadczenia z podkarpackim muzealnictwem możemy jeszcze wspomnieć o spotkaniach części środowiska podkarpackich etnografów. Dochodzi do nich najczęściej przy okazji podsumowania projektów badawczych realizowanych przez jeden z podkarpackich skansenów. Nie mają one jednak charakteru cyklicznego i nie obejmują one swoim zasięgiem całego środowiska, a głównie osoby bezpośrednio zaangażowane w poszczególne projekty badawcze.

Z czasem po przemianach lat 1989/90, gdy obraz muzealnictwa zaczął się zmieniać między innymi poprzez nowe akty prawne, nowe wyzwania stawiane przed tego typu placówkami (np. rozwój edukacji, dostępność dla osób niepełnosprawnych, pozyskiwanie grantów europejskich) część pracowników decydowała się na udział w studiach podyplomowych oraz różnego rodzaju szkoleniach i kursach. Jedna z osób podkreślała, że w historii jej rozwoju zawodowego kamieniem milowym okazało się kilkutygodniowe stypendium w Stanach Zjednoczonych w ramach którego miała możliwość odwiedzania i poznawania zaplecze pracy największych i najbardziej prestiżowych muzeów w tym państwie.

*...zobaczyłam najważniejsze instytucje, najpiękniejsze instytucje muzealne Stanów Zjednoczonych. A chciałam powiedzieć, że nic już później piękniejszego i lepszego nie zobaczyłam w Europie, choćby nawet w najlepszych tutaj instytucjach, British Museum i tak dalej. Tak że to, to była dla mnie taka największa*



*praktyczna nauka, gdzie, [...] jak przyjechałam, to ja zmieniłam muzeum i sposób myślenia. Bo ja już tak też sobie [wcześniej - T.K.] myślałam: „Wow, no fajnie”, jakieś tam pierwsze nagrody były, wszyscy mówią: „Wow, fajnie u was w ogóle”, można by było osiąść na laurach. Nie, nie [...] to mi pokazało, jak jesteśmy daleko w tyle w wielu kwestiach i, i jak dużo jest do zrobienia.*

Dyrektor, Muzeum 01–05

Nasza rozmówczyni wyraźnie podkreślała znaczenie wspomnianego doświadczenia zawodowego. Według jej słów to co udało się jej doświadczyć w kontakcie z amerykańskim muzealnictwem uświadomiło jej jak wiele jeszcze jest do zrobienia w tej materii w podkarpackim kontekście.

Zapewne można by, choć tylko w sensie metaforycznym, określić większość naszych rozmówców jako osoby dotknięte „chorobą zawodową” polegającą na tym, że praktycznie przy każdej nadarzającej się okazji związanej z przygodnym wyjazdem, wakacyjnym urlopem czy podróżą służbową pracownicy muzealni starają się odwiedzić muzea w okolicach w których goszczą. W konsekwencji część naszych rozmówców uważała, że tego typu wizyty w innych placówkach są również dodatkowym źródłem wiedzy na temat pracy muzealnej. Tego typu wizyty pozwalają nierzadko „podejrzyć” ciekawe rozwiązania, poznać współczesne trendy i techniki wystawieni-  
nicze w kraju i zagranicą.

*Ale jeżdżę za granicę, jeżdżę za granicę, rok w rok praktycznie gdzieś jestem. Staram się być w tych muzeach, które dopiero co zostały otwarte, bo jeździć do tych muzeów, które 20 lat temu zostały otwarte, to może nie bardzo. Jeżeli się mam czegoś nauczyć, to tam, gdzie się otwiera, gdzie jest ta właśnie zebrana [...] świeżość, i projektowa, i kuratorska, i tak dalej, i się temu przyglądać. Jeżeli się siedzi, to się nic nie widzi.*

Dyrektor, Muzeum 01–05

Podkarpaccy muzealnicy generalnie interesują się działalnością innych placówek muzealnych, przy czym zasięg tej ciekawości i sposoby jej realizacji jest mocno zindywidualizowany. Część naszych rozmówców wskazywała, że o pracy kolegów z „branży” dowiaduje się przy okazji wzajemnych odwiedzin związanych ze szkoleniami, konferencjami, wernisażami czy w końcu z kwerendami muzealnymi oraz wypożyczeniami muzealiów i wystaw. Oczywiście przejawem zainteresowania pracą innych placówek są także wspomniane wyżej odwiedziny zdarzające się przy okazji różnego rodzaju podróży. Warto odnotowania jest także to, że dość często w czasie wywiadów nasi rozmówcy wskazywali na placówki muzealne w Krakowie i Warszawie jako na te, w których bywają najczęściej i w których zdarza im się zobaczyć coś interesującego i inspirującego. Część z naszych rozmówców dodatkowo wskazywało także na Internet jako źródło poznawania innych placówek, a zwłaszcza zagranicznych, które bardzo często mają rozwinięte strony www pozwalające na wirtualne zwiedzanie placówek, czy zapoznanie się z poszczególnymi eksponatami. W ocenie muzealników zainteresowanie pracą innych placówek jest również przejawem procesu budowania wiedzy na temat pracy w muzealnictwie. Niektóre osoby rozmawiające z nami przyznawały, że poprzez kontakt z innymi ośrodkami miały okazję podpatrzeć ciekawe rozwiązania ekspozycyjne czy poznać inne aspekty działalności muzealnej, które stały się dla nich inspiracjami we własnej pracy. Niemniej jednak nikt nie przyznawał się do bezpośredniego kopiowania zaobserwowanych elementów. Nasi rozmówcy woleli mówić o inspiracjach, twórczym modyfikowaniu zaobserwowanych wzorców, traktując podejrzone elementy jako dobre praktyki możliwe do zaadoptowania w ich własnym miejscu pracy.

## **9.4. Muzealnik poza muzeum**

### **9.4.1. Działalność muzealna poza miejscem pracy**

Pytając naszych rozmówców o ich aktywność związaną z muzealnictwem, ale wychodzącą poza pracę w macierzystej placówce zauważyliśmy, że jest ona udziałem tylko niektórych pracowników, głównie dyrektorów. Tego typu działalność realizowana jest w zróżnicowany sposób. Z jednej strony, przedstawiciele podkarpackich kadr zarządzających muzeami należą do ogólnopolskich stowarzyszeń, których działalność jest bardziej lub mniej bezpośrednio związana z muzealnictwem. Wśród tych organizacji należy wymienić: Stowarzyszenie Muzealników

Polskich, Forum Muzeów - Domów Historycznych, Polski Komitet Narodowy ICOM i ICOMOS, czy w końcu Stowarzyszenie Historyków Sztuki. Nasi rozmówcy często sami współorganizują lokalne/wojewódzkie oddziały tych organizacji lub uczestniczą bezpośrednio w powoływaniu ich do życia. Nie wszyscy jednak spośród dyrektorów należą do takich organizacji i do entuzjastów tego typu działalności. Wśród naszych rozmówców trafiliśmy na człowieka, który odnosił się dość krytycznie do celowości przynależności do stowarzyszeń skupiających muzealników.

*Należeliśmy [...] ale powiem szczerze te spotkania to była czysta strata czasu. Wszyscy przyjeżdżali, żeby się wyplakiwać, jak im to się źle dzieje (śmiech). A ja już nie miałem ani czasu ani ochoty. To siedliśmy do tego i porównaliśmy sobie jak się źle dzieje i na co ich stać, jaki jest właśnie ów udział... dotacji podmiotowej w stosunku do kosztów...*

Dyrektor, Muzeum 02–01

Prócz wspomnianej aktywności w ramach stowarzyszeń część dyrektorów wchodzi również w skład rad muzealnych innych placówek. Pozwala im to na zacieśnianie kontaktów i poznawanie problemów szerszego grona muzealników. W tym miejscu warto również zaznaczyć, że dwoje spośród dyrektorów muzeów z Podkarpacia wchodzi w skład Rady do Spraw Muzeów powołanej przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Organ ten jest instytucją o charakterze doradczym, a jej członkowie wyrażają swoje opinie na tematy: krajowego muzealnictwa, zagadnień budżetowych, a także mają oni okazje wyrażać swe zdanie na temat różnego rodzaju projektów aktów normatywnych przedstawianych im przez MKiDN. Niewątpliwie powołanie w skład dwudziestojednosobowej przyministerialnej rady można z całą pewnością traktować jako pewnego rodzaju wyróżnienie w polskim i podkarpackim środowisku muzealnym.

Wśród pozostałych pracowników muzealnych pojawiały się pojedyncze osoby działające w różnego rodzaju stowarzyszeniach, zarówno regionalnych jak i ogólnopolskich. Niemniej jednak charakter organizacji, w których działali, tylko w luźny sposób nawiązywał do pracy w muzeum (Polskie Towarzystwo Historyczne, Stowarzyszenie Kulturalno-Sportowe Nieślyszących „Surdostał”, Towarzystwo Ziemi Sokołowskiej), choć niewątpliwie nie był bez znaczenia. Pozostali spośród naszych rozmówców podkreślali, że chętnie włączyliby się w działalność o charakterze społecznym, gdyż w swoim środowisku mają wiele organizacji z ciekawymi pomysłami. Czynią to jednak tylko od czasu do czasu, najczęściej w sposób nieformalny - nie zapisując się w szeregi danej organizacji lub nie robią tego wcale, twierdząc, że ilość obowiązków w zawodowych nie pozwala im na dodatkowe działania w innej przestrzeni.

Kończąc omawiane zagadnienie warto naszym zdaniem wspomnieć jeszcze o dwóch osobach, których pasje związane z muzealnictwem są realizowane nie tylko w miejscu pracy. Pierwszą z nich był dyrektor jednego z muzeów, który co prawda nie należał do żadnych z organizacji muzealnych, ale jego fascynacje związane z muzealnictwem i etnografią wychodziły wyraźnie poza zakres obowiązków. W czasie wywiadu nasz rozmówca opowiadał o swojej prywatnej kolekcji przyrodniczo-etnograficznej z eksponatami z obszaru Azji i Afryki. Według jego słów jest ona na tyle bogata, że w przeszłości kilkakrotnie udawało mu się zaprezentować ją w murach muzealnych, w tym także w placówkach poza jego miejscem pracy. Drugą osobą był jeden z podkarpackich archeologów pracujący w muzealnictwie. On także, podobnie jak wspomniany dyrektor, trafił do pracy w konsekwencji swojej pasji. Również dla niego obowiązki muzealne to nie jedyna przestrzeń realizowania własnych archeologicznych fascynacji, dlatego też nasz rozmówca jest redaktorem pisma archeologicznego *Acta Militaria Mediaevalia*, co w pewnym stopniu pozwala mu śledzić na bieżąco archeologiczne tematy spoza najbliższego środowiska.

#### **9.4.2. Kontakty**

Jak już wspomnieliśmy wyżej, omawiając źródła wiedzy przydatne w pracy muzealnej, część z badanych przez nas muzeów w miarę możliwości stara się rozwijać kontakty z placówkami tego typu zarówno w Polsce jak i z innymi krajami europejskimi. W przypadku tych pierwszych wzajemne relacje budowane są przy okazji konferencji, szkoleń, ale także kwerend muzealnych i wypożyczania wystaw oraz eksponatów. Niewątpliwie kontakty

są również rozbudowywane i pogłębiane poprzez wspomniane wcześniej wspólne prace w radach muzealnych lub przy okazji wspólnych projektów badawczych.

Relacje z muzealnikami i muzeami z Europy są zdecydowanie rzadsze. W tym miejscu warto podkreślić, że bardzo często kontakt z zagranicznymi placówkami nawiązywane są dwoma kanałami. Pierwszy z nich związany z funkcjonowaniem idei miast partnerskich. Nierzadko podczas budowania współpracy na poziomie miejskich administracji udaje się je rozbudować także o kontakty instytucji kultury, w tym muzeów. Dzięki temu czasem dochodzi do nawiązania stałej współpracy polegającej na wymianie wystaw, publikacji, czy wzajemnych wizyt i prowadzeniu wspólnych projektów. Drugim obszarem pomagającym w budowaniu relacji podkarpackim muzeum z placówkami spoza kraju jest Euroregion Karpacki. Z powodu bliskości geograficznej nierzadko kontakty podkarpackich muzealników z ich kolegami ze Słowacji, Węgier czy Ukrainy są dość intensywne i nie ograniczają się jedynie do wzajemnych wizyt dyrektorów, ale pozwalają także na budowanie relacji między pracownikami niższych szczebli. Wspomniana bliskość, ale także liczne transgraniczne projekty europejskie i te pochodzące z Funduszu Wyszehradzkiego niewątpliwie zachęciły podkarpackie muzea do poszukiwania zagranicznych kontaktów z analogicznymi placówkami w sąsiednich krajach. Elementem wielce pomocnym w realizacji projektów z placówkami z zagranicy stał się fakt wejścia Polski do Unii Europejskiej oraz podpisanie i wdrożenie układu z Schengen. O znaczeniu tego ostatniego elementu może świadczyć fakt, że w kilku naszych wywiadach padały stwierdzenia podkreślające iż szkoda, że sąsiednia Ukraina nie jest w strukturach Unii Europejskiej co niewątpliwie ułatwiłoby pogłębioną współpracę, o którą zdecydowanie trudniej w obecnych warunkach, choć jak pokazuje to przykład jednej z podkarpackich placówek nie jest to niemożliwe.

Podsumowując znaczenie kontaktów w pracy muzealnej możemy zwrócić także uwagę, że część z naszych rozmówców wyraźnie podkreślała, że bardzo cenne są wszelkiego rodzaju kontakty nie tylko z innymi muzealnikami, ale również z ludźmi związanymi z innymi branżami. Ci drudzy, np. architekci czy eksperci od dizajnu, choć na pierwszy rzut oka wydają się nie być związanymi z muzealnictwem, to współpraca z nimi często okazuje się ogromnie inspirująca w odkrywaniu nowych i ożywczych idei mogących zaistnieć w przestrzeni muzealnej. Spotkania i kontakty z różnorodnymi ludźmi, nie tylko muzealnikami, są niezbędne do prowadzenia rozmów, z których często wykuwają się nowe i innowacyjne pomysły, a bez nich trudniej o rozwój muzealnictwa. Kontakty z ludźmi spoza środowiska muzealnego powinny być równie ważne co kontakty z muzealnikami.

*A teraz nie ma muzealnictwa nowoczesnego bez edukacji turystycznej. Nie ma myślenia o nowoczesnym muzealnictwie, jeżeli się nie mówi o tym, że my się musimy wpisywać w ten nurt turystyki kulturowej, bo się nie da, bo to są nasi klienci. Bo turyści nie przyjeżdżają, żeby sobie zobaczyć bloki, tylko turyści przyjeżdżają, żeby przyjść do muzeum, [...] czy zabytki obejrzeć. To jest bardzo często, jeżeli mówimy o takiej turystyce kulturowej [...]. Więc to jest takie otwieranie się na bardzo różne obszary [...], które, z pozoru wydaje się, że nic wspólnego nie mają z muzeum, a to jest nieprawda. [...] jeżeli chcemy myśleć o muzealnictwie nowoczesnym, to tak trzeba zrobić [...] umiejętnie potem to przetworzyć i wykorzystać to w [...] edukacji, na przykład muzealnej. To się przełoży później na frekwencję, bo ktoś jak skorzysta z jakiegoś szlaku, to do nas być może trafi.*

Dyrektor, Muzeum-01-05

Na zakończenie możemy stwierdzić, że mimo nie małej liczby problemów napotykanych w muzealnej codzienności, a przede wszystkim relatywnie niskich plac, nadal w podkarpackim muzealnictwie można spotkać prawdziwych pasjonatów oddanych bezgranicznie swojej pracy i podejmujących codzienny trud w czynieniu tu-tejszego muzealnictwa ważnym miejscem na muzealnej mapie Polski.



## 10. ZMIANY W FUNKCJONOWANIU KULTURY PODKARPACKIEJ Z PERSPEKTYWY JEJ ANIMATORÓW

*Nowe czasy, nowe myślenie, nowe rozwiązania.*

### 10.1. Uwagi o badaniu

Niniejszy rozdział jest poświęcony analizie wywiadów pogłębionych z animatorami kultury pracujących w podkarpackich instytucjach kultury (innych niż muzea). Był to czwarty etap badań, w ramach którego zostało zrealizowane 14 wywiadów (organizatorem 10 instytucji kultury była Gmina/miasto, w przypadku pozostałych 4 – Województwo/MKiDN).

Wywiady z animatorami kultury były realizowane w tych samych miejscowościach, w których przeprowadzane były wywiady pogłębione z muzealnikami.

Scenariusz wywiadu składał się z pięciu bloków tematycznych, jak:

- Informacje biograficzne i praca informatora, celem którego było wyodrębnienie pewnych faz w biografii pracownika kultury, między innymi zawodowe przygotowanie do pełnionej funkcji oraz doświadczenie w sektorze kultury.
- Warunki funkcjonowania podkarpackich instytucji kultury, celem którego było poruszenie kontekstu instytucjonalnego, ponadlokalnego i lokalnego działalności instytucji kultury.
- Warunki pracy w instytucji, w tym uchwycenie ich zmian w ciągu interesującego nas okresu, czyli lata 2004–2014.
- Komerccjalizacja, celem którego było ustalenie do jakiego stopnia metody rynkowe przeniknęły do instytucji kultury.
- Animacja społeczności lokalnych, celem którego było dotarcie do działań ukierunkowanych na budowanie tożsamości lokalnej.

Pytania zadawane niezależnie od bloków tematycznych były podporządkowane próbie uchwycenia ewentualnych zmian, przeobrażeń, które zaszły w funkcjonowaniu instytucji kultury w okresie 2004–2014, jak te zmiany są oceniane przez osoby, działające w sektorze kultury oraz jak wyglądają relacje innych niż muzea instytucji kultury z muzeami.

Scenariusz wywiadu opracowany na potrzeby badań w większości przypadków został użyty jako narzędzie raczej kierujące rozmowę, niż ją strukturalizujące. W celu uporządkowania uzyskanego materiału badawczego dalsza analiza zostanie podporządkowana wyżej przedstawionej strukturze bloków tematycznych scenariusza wywiadu. Należy zaznaczyć, iż kwestie poruszane na każdym z kontekstów rozmowy nie są nierozłączne, często wzajemnie powiązane i przeplatają się.

### 10.2. Informacje biograficzne i praca informatora

*Ja trafiłem na pasję, przestałem pracować, ale całe życie robiłem jak wół.*

Osoby, które zgodziły się na bycie informatorami na tym etapie badań, posiadały wykształcenie wyższe, głównie pedagogika kulturalna (7 osób), zarządzanie kulturą (3 osoby), pozostałe obszary to teatrologia, kulturoznawstwo, muzyka, bibliotekoznawstwo. Wyjątek stanowiła jedna osoba posiadająca wykształcenie średnie (szkoła muzyczna), lecz z największym, czyli czterdziestoletnim doświadczeniem pracy w sektorze kultury.

Wszyscy informatorzy posiadali wieloletnie doświadczenie pracy w sektorze kultury, co można wyjaśnić faktem, iż w zdecydowanej większości naszymi informatorami byli dyrektorzy placówek lub zastępcy dyrektora. Najmniejszy okres pracy wynosił 12 lat, najdłuższy 35–40 lat (w przypadku 5 osób). To są osoby, które przeszły przez poszczególne szczeble awansu zawodowego, na przykład od pracownika merytorycznego do bycia dyrektorem:

*Ja nie byłam założycielką, ale byłam w gronie pierwszych pracowników, którzy byli zatrudnieni, kiedy powstawało [AK: nazwa instytucji], a więc w maju, w 1982 roku, a więc znam od podstaw wszystko. Wszystko, bo wchodziliśmy akurat, były to lata 80, kiedy wiadomo, że nie było niczego. Wchodziliśmy [...] do pustego budynku, a nawet w piwnicy jeszcze robotnicy byli. Także nie mieliśmy nawet krzesła. (OK\_03)*

*W tej instytucji pracuję jedenasty rok. Ta instytucja była tworzona przy moim udziale, ponieważ powstała z czterech innych podmiotów, mniejszych, i połączono uchwałą rady miejskiej w całość. [...] Wówczas wkrótce po podjęciu uchwały przez radnych Prezydent Miasta zaproponował mi to stanowisko, objęcie tego stanowiska, w związku z tym od 11 lat, akurat w 2015 roku 1 kwietnia minęło 11 lat, jak zarządzam instytucją. Wcześniej pracowałam również w kulturze, ale zajmowałam się jako, właściwie byłam urzędnikiem samorządowym... Także w tej swojej karierze bycia osobą... zarządzającą w kulturze i animatorem kultury, to troszkę tego czasu mam już za sobą. (OK\_07)*

W niektórych przypadkach rozmowa przeprowadzono z osobami, które były inicjatorami powstania danej instytucji kultury, albo jej pracownikami od momentu powstania, co też jest ważne z punktu widzenia uchwycenia ewentualnych zmian, które zaszły zarówno w warunkach pracy w instytucjach kultury, jak i ogólnie w funkcjonowaniu sektora kultury na przestrzeni lat.

Zauważalnym zjawiskiem w rozmowach z informatorami było tak zwane poczucie misji, co oznacza, że praca w instytucji kultury przez naszych respondentów nie była traktowana jako źródło zysku, jako praca, która przynosi zapłatę, tylko jako pasja:

*Nigdy nie myślałem, że będę pracował w kulturze [...], kulturę się tworzy. [...] Kultura jest to dobro takie narodowe, każdy ma dostęp do tej kultury. [...] U mnie kultura jest, działa na okrągło. Nie ma, że to jest do tej godziny, czy nie tej, w zależności od potrzeb, drzwi kultury to nie tylko jest budynek, ta cała przestrzeń, która nas otacza, to jest kultura. Ja nie robię kultury przed komputerem, że tylko siedzę w biurze. [...] To jest mój sposób na życie i jak mówił... Bogusław Otokary: „Ja trafiłem na pasję, przestałem pracować, ale całe życie robiłem jak wół”. To samo jest w moim przypadku. (OK\_24)*

### **10.3. Warunki funkcjonowania podkarpackich instytucji kultury**

W celu uporządkowania uzyskanego materiału badawczego dotyczącego warunków funkcjonowania podkarpackich instytucji kultury, czyli oceny warunków funkcjonowania kultury, które są tworzone na poziomie państwowym (ocena programów, inicjatyw, strategii rozwoju kultury) oraz globalnym (korzyści lub/i utrudnienia w funkcjonowaniu kultury w związku z przystąpieniem Polski do UE), na poziomie lokalnym, w tym relacji z samorządem, innymi instytucjami kultury oraz muzeami, zostały wyodrębnione pole globalne (europejskie i światowe), pole pogranicza wschodniego, pole państwowo-narodowe oraz pole lokalne. Jak już wspomniano wcześniej, w założeniach projektu, nie są one rozłączne, tylko nakładają się i przenikają. Dalsza część analizy poświęcona jest charakterystyce każdego z wymienionych pól.

#### **10.3.1. Pole globalne**

Pole globalne (europejskie i światowe) niewątpliwie oddziałuje na pole lokalne, m.in. wiąże się to z europeizacją (Kurczewska 2008: 36). Unia Europejska w opinii osób badanych występuje jako czynnik aktywizujący działaczy kultury – chodzi między innymi o możliwość pozyskiwania funduszy europejskich (na modernizację, rozbudowę i poprawę warunków pracy) oraz nawiązywania szerszych kontaktów, wychodzenie z własną ofertą na zewnątrz, promując własną instytucję, jak również przyczyniając się do budowania wizerunku regionu.

*Mamy piękny remont zrobiony osiem, dziewięć lat temu. Pani pytała o to, co się zmieniło. No to przede wszystkim nasza baza wypiękniała, sprzęt, to w jakich warunkach pracujemy. Druga sprawa, to Unia Europejska spowodowała, że nam te kontakty się bardzo rozszerzyły jeśli chodzi o działalność kulturalną, bo jest dużo łatwiej, prościej. Ja jeszcze pamiętam jak wymienialiśmy się za czasów komuny, to były straszne procedury natury formalnej, paszportowej. To wiadomo, Unia otworzyła nam granice i my w tej chwili tak jeździmy z zespołami czy z jakimiś formami innymi, mówię o wystawach, jakichkolwiek innych dziedzinach. Jeździ się tak jak do sąsiedniego województwa. (OK\_14)*

Dla opisywanego pola charakterystyczne jest również włączanie się w europejskie sieci kultury. Na przykład, udział w projekcie Biblioteka Europejska – Europeana (OK\_13), włączanie się w obchody takich przedsięwzięć jak Europejski Stadion Kultury (OK\_13, OK\_15) czy Wschód Kultury (OK\_13). Informatorzy również wspominali o tym, że ich strony internetowe, fanpage czy portale społecznościowe są odwiedzane z zagranicy, często przez osoby, które korzeniami są połączone z regionem: są to przede wszystkim Stany Zjednoczone i Wielka Brytania.

Kontakty międzynarodowe nie są zjawiskiem nowym dla instytucji kultury, nawiązywano je zanim Polska dołączyła do struktur unijnych. Wejście do Unii Europejskiej nie zmieniło rażąco relacji Polska-świat, umożliwiło za to ich intensyfikację:

*No przede wszystkim, kontakty mieliśmy wcześniej, praktycznie od lat osiemdziesiątych, w dziewięćdziesiątych się nasiliły mocno. W dziewięćdziesiątym ósmym, dziewiątym [...] był taki program przedakcesyjny, we współpracy z Portugalią [...], zorganizowane były kolonie integracyjne w Bułgarii. [...] Tam było, tam było sporo tych działań... i też już kontakty były i z zachodem, i z Francją, i z Austrią, z Włochami. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych rozkręciliśmy... do tej pory właściwie to trwa, z Francuzami do tej pory trwa, była Belgia, Niemcy między innymi. Te, Czechosłowacja, Węgry, Ukraina – to mamy tak na bieżąco w tej chwili. Więc wejście do Unii spowodowało to, że przede wszystkim łatwiejszy, łatwiej... łatwość poruszania się, zwłaszcza po otwarciu granic. (OK\_28)*

Źródła owych kontaktów są różne, jedne oparte na osobistych relacjach i znajomościach animatorów kultury, menedżerów, inne tworzą się dzięki szerszej współpracy w ramach kontaktów instytucjonalnych pomiędzy miastami partnerskimi. Są to relacje inspirujące zarówno dla polskiej strony, jak i zagranicznej. Inspiracje zaczerpnięte od partnerskich instytucji kultury, albo podpatrzone w wyniku prywatnych podróży zagranicznych przekładają się na działalność na miejscu:

*Nie dopuszczam byle jakiej wystawy, tylko musi być poziom. Mimo, że są takie warunki byle jakie [AK: lokalowe]. [...] ja wiem jakie powinny być warunki, bo ja siedzę w tej branży, wie pani, siedzę ponad 30 lat, dlatego ja jadąc za granicę, czy jadąc do Krakowa, do Szczecina, ja pierwsze idę do galerii i wiem, jak galerie wyglądają i wiem jak powinny wyglądać. Ja wiem, jak galeria wygląda w Paryżu, ja wiem jak wygląda galeria w Chinach, ja wiem jak wygląda galeria np. byłam w Kenii, to też wiem jak wygląda. Bo no to jest wiadomo, jak w tym siedzę, to ja idę pierwsze tam i oglądam. (OK\_03)*

*My obserwujemy, co się dzieje w bibliotekach na świecie. Obserwujemy biblioteki skandynawskie, bo to są dla nas zawsze niedościgłe wzory do naśladowania, ponieważ tam nie ma domów kultury, w związku z czym biblioteka też pełni rolę takiego ośrodka kultury w danej miejscowości. Poza tym są świetnie wyposażone, bardzo piękne architektonicznie, przestrzenne, są idealne warunki do działalności wszelakiej. (OK\_13)*

Wzory przekazywane z globalnego rdzenia nie są przejmowane bezrefleksyjnie, ani na siłę, są dostosowywane do lokalnego kontekstu. Informatorzy wskazywali raczej na mniejszą lub większą skalę działań i przepływów wzorów płynących z zewnątrz (płaszczyzny globalnej bądź państwowej). Trudno tu wypatrzeć jakiś wyraźny wzór typów instytucji, które są mniej lub bardziej nastawione na przyjmowanie wzorów płynących z zewnątrz. Można powiedzieć, że wszystkie starają się wykorzystywać w swej działalności lokalne zasoby, a przy okazji rozszerzają pole swej aktywności, natomiast są też instytucje, które wyraźnie wychodzą poza lokalność. Zachodzi tu redefinicja wzorów zagranicznych i dostosowanie ich do kontekstów lokalnych:

*B: Czy wejście Polski do UE cokolwiek zmieniło, przyniosło jakieś korzyści lub przeciwnie, dla funkcjonowania państwa instytucji?*

*R: ...wie pani co, może nie dla naszej tylko instytucji. Na pewno zmieniło ogólnie, ponieważ ja będąc jeszcze w urzędzie pamiętam moment, kiedy była podpisywana, kiedy weszliśmy do Unii, wtedy bardzo rozwinęły się kontakty międzynarodowe: nie tylko przygraniczne, ale i z miastami partnerskimi w Niemczech, w Anglii, w Hiszpanii, to było to okno na świat. Przez to lokalne zespoły mogły się pokazać, następowała wymiana myśli, ludzi, byli tzw. multiplikatorzy, czy przedstawiciele różnych grup zawodowych, którzy mogli jeździć, obserwować, podglądać. [...] I to są też takie właśnie może inspiracje, korzenia [...]. Także tak, na pewno otworzyły możliwości takiego szerokiego współdziałania z innymi regionami, z innymi państwami i następowała wtedy wymiana zespołów i ludowych i przedstawiciele różnych zawodów, powiem, że i architekci jeździli i energetycy, i następowały różne kontakty z przedsiębiorstwami, spółkami komunalnymi, więc to na pewno coś nam dało; w zakresie edukacji też – bardzo wiele takich projektów edukacyjnych o unii i o państwach zrzeszonych w unii. Na pewno był to bardzo pozytywny okres dla naszego kraju, naszego miasta, i dla instytucji... wówczas dla tych wszystkich instytucji. (OK\_07)*

W ramach utrudnień w relacjach na polu globalnym, informatorzy zwracali uwagę na pewną międzynarodową niespójność przepisów prawnych:

*Tu jest kompletna niespójność. Pamiętam, kiedy pierwszy raz dostaliśmy fakturę od Szwajcara, która była napisana tak: Ja, [AK: imię nazwisko], wystawiam rachunek dla [...] 1600 złotych, kropka, podpis. Moja księgowka nic nie powiedziała, bo jej zabrakło słów. Ale Pan mówi, że u nich takie faktury się wystawia, zróbmy coś z tym. Poszła do urzędu skarbowego, w urzędzie powiedzieli, tzn. wyciągnęli ustawę i powiedzieli, co ma być na fakturze. Ale jak ja mogę powiedzieć człowiekowi, który wystawia u siebie takie faktury, i tu... bardzo duża niespójność przepisów. [...] Mało tego, my o tym mówimy, my to zgłaszamy, ale przez tyle lat nic się nie zmieniło. (OK\_04)*

Informatorzy oceniając wejście Polski do UE i ewentualne korzyści z tego faktu płynące, mówią również o zagrożeniach, obiektywnie oceniając zmiany, które zaszły w ciągu ostatnich lat: z jednej strony otwarty rynek, pozytywnie dodatkowych funduszy, nawiązywanie współpracy międzynarodowej, mobilność itd. – *nie musimy, tylko możemy* (OK\_04), ale z drugiej strony: *niebezpieczeństwo zatracenia własnych korzeni*<sup>7</sup>. Wracamy tym samym ponownie do problemu lokalności-globalności oraz tego w jaki sposób są przejmowane wzory płynące z zewnątrz: czy mamy do czynienia z twórczym ich przekształcaniem, przejmowaniem pewnych elementów, poprzez wytwarzanie unikatowych konfiguracji wzorów kulturowych, czy ślepym ich przyswajaniem, a może stawianiem oporu?

*To są plusy i minusy, jak wszędzie, no. To są zagrożenia [...]. No na pewno, bo chodzi o tożsamość, tak, danego regionu, czy kraju, czy subregionu w jakim my się znajdujemy, bo to się wszystko będzie mieszać, jeśli my tego nie nauczymy, nie, tej kultury, rodzimej kultury, nie? No, no, no, no chodzi o wszystko, co jest, co możemy nazwać kulturą: architektura, nie, sztuka, nie... No to, to jest, to pójdzie, wszystko się rozmyje (OK\_24)*

Odpowiedź na powyższe pytanie kryje się poniekąd w zamieszczonym cytacie z wypowiedzi jednego z naszych informatorów i nawiązuje do edukacyjnej roli instytucji kultury, których celem ma być poszerzanie wiedzy, uwrażliwianie na kulturę, wychowanie nie ograniczając swej działalności ani do tradycyjnych form działań, ani do konkretnej grupy odbiorców, lecz kierując się postulatami „uczenia się przez całe życie”, czyli docierając ze swoją ofertą do różnych kategorii odbiorców (szerzej będzie o tym mowa w punkcie Komercjalizacja).

### **10.3.2. Pole pogranicza wschodniego**

Pole pogranicza wschodniego pozostaje w ścisłej relacji z polem globalnym. W zasadzie każda z badanych podkarpackich instytucji kultury nie będąca muzeum funkcjonuje w obszarze pola pogranicza, co nie jest zaskaku-

<sup>7</sup> W ocenie potencjalnych zagrożeń nie zabrakło również opinii subiektywnych, jak prywatne obawy informatorów dotyczące wyjazdów osób im bliskich.



jące z racji specyfiki wynikającej z geograficznego położenia województwa – dotyczy to pogranicznego położenia i jego kontaktów w obrębie najbliższego sąsiedztwa. W większości są to relacje z instytucjami miast partnerskich.

Tak jak była mowa wcześniej, zmiany, które towarzyszyły transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku zarówno w sektorze gospodarki, jak i kultury oraz dążenia demokratycznego kraju do struktur unijnych nie tyle zmieniły (choć niewątpliwie też), ile sprzyjały budowaniu sieci relacji międzynarodowych, które cechuje dzisiaj koncentracja i intensyfikacja działań:

*Nas interesują regiony przygraniczne w Polsce, Ukrainie, Rumunii, na Węgrzech i na Słowacji. To jest wystarczający obszar, nie są to centrale, ani stolice tych państw, ale są to wystarczająco ważne dla kultury tych krajów i tego regionu, który jest bardzo interesujący, zarówno historycznie, jak i religijnie i podkulturowo, pod wieloma względami, które mają swoją historię, dramatyczną, tak [...]. Nie mniej jednak tu jest wiele kultur, wiele religii, wiele różnych wpływów, które tutaj przez lata kotłowały się i potrafiły wytworzyć coś specyficznego, coś unikalnego, coś takiego, co jest wyłącznie w tym miejscu, prawda. I my to chcemy pokazać, my to pokazujemy od 94 roku już, to już jest sporo czasu. (OK\_08)*

Kontakty, o których wspominali nasi informatorzy są inspiracją nie tylko dla strony polskiej, ale również tej partnerskiej:

*Dwa lata temu, w czasie tego Wschodu Kultury zaprosiliśmy kilkunastu bibliotekarzy z Ukrainy. I z całej Ukrainy, z takiej najbardziej odległej Ukrainy przyjechali do nas bibliotekarze. I znakomicie się tutaj bawili, wymienialiśmy doświadczenia i pokazywaliśmy im nasze osiągnięcia. Mi się to szalenie podobało. Mam nadzieję, że nasze rozwiązania w miarę swoich możliwości przenieśli na swój grunt. Także to ma naprawdę sens. (OK\_13)*

Zatem, to nie są działania okazjonalne, czy pojedyncze, tylko rzeczywiście wytworzyła się na przestrzeni lat sieć relacji:

*...ta niewielka galeria prowadzi taką działalność, która jest skierowana na promocję malarstwa jako jednego z podstawowych jakby dziedzin sztuki, która obejmuje artystów mieszkających we Lwowie, w końcu znany ośrodek artystyczny, gdzie jest ponad tysiąc artystów, prawda, profesjonalnych, gdzie mamy takie ośrodki w Rumuni, jak Oradea, która jest również dużym ośrodkiem, jak Koszyce na Słowacji, z drugiej strony na Słowacji, czy na przykład Miskolc i Debreczyn na Węgrzech, a więc ośrodki potężne po chyba 350 tysięcy ludzi, są wyższe uczelnie i tak dalej, prawda. A więc ośrodki znaczące dla tamtych regionów również, ale my to organizujemy jakby oddolnie, porozumieliśmy się z pokrewnymi instytucjami w tych państwach i jakby realizujemy tu swój program, niezależnie od tego, co się dzieje gdzie indziej, nas interesuje to, co się tutaj dzieje i to, co pozwoliło nam przełamać jakby tę wielodziesięcioletnią izolację tych krajów między sobą. Tu mieszkamy 10 kilometrów od granicy, do Lwowa jest 90 kilometrów, a myśmy przez dziesiątki lat w ogóle nie wiedzieli jacy tam artyści mieszkają, nie mówiąc już o Rumunach czy Węgrach czy Słowakach, ponieważ granica stanowiła twardy kordon, barierę, uniemożliwiającą przyływ informacji, artystów, idei i tak dalej. Nam dopiero zmiany administracyjne i polityczne, które się pojawiły w '89 roku umożliwiły to, powoli przełamanie tej izolacji, prawda. (OK\_08)*

Działania na tym polu głównie są skierowane na promocję kultury po obu stronach granicy, ale również na wzajemne poznawanie się, przyjaźń, budowanie mostów. Poniższa wypowiedź pokazuje, że kultura wznosi mosty, łączy ludzi, a sprzyjająca sytuacja polityczna jedynie to ułatwia:

*Teraz pomiędzy czterema państwami, czyli pomiędzy Rumunią, Słowacją, Węgry, Polską, nie ma żadnych granic, chwała Bogu, nie ma żadnych kontroli, nie ma żadnych konieczności przygotowywania jakiś zezwoleń, jakiś niebotycznych fotografii, jeżdżenia po zezwolenie do Warszawy, opłacanie, to było makabryczne, teraz to wszystko, chwała Bogu, znikło, co bardzo zbliżyło nas do siebie, że ja mogę w tej chwili zapalić auto i za chwilę, za godzinę będę już w innym kraju, prawda, i będę mógł załatwić tam cokolwiek, ja mówię o obszarze działania czysto związanego z kulturą. Jeszcze z Ukrainą są pewne kłopoty, czysto graniczne, ale są to rzeczy administracyjne, które mam nadzieję, no w jakimś, ... jakimś czasie znikną, bo, bo one bar-*

dzo utrudniają jednak wymianę kulturalną [...]. I nie wynika to z niechęci artystów, bo to oni są bardzo otwarci, czy instytucji kultury, ale z... administracyjnych ograniczeń. (OK\_08)

### 10.3.3. Pole państwowo-narodowe

Pole państwowo-narodowe odnosi się do oceny warunków, które są tworzone na poziomie państwowym, czyli obowiązującego prawa, inicjatyw, programów, strategii rozwoju kultury i niemal jednoznacznie sprowadza się w opinii informatorów do dwóch zasadniczych problemów:

- po pierwsze, jest to nadmierna biurokracja ograniczająca pracę w sektorze kultury; gromadzenie sprzecznych ze sobą przepisów prawnych;
- po drugie, poczucie bycia na peryferiach względem centrum, czyli Warszawy i dużych ośrodków kulturalnych.

Pierwszy problem respondenci komentują następująco (przycinamy tu kilka cytatów w celu ukazania powszechności postrzegania negatywnych przejawów rosnącej biurokracji w sektorze kultury, która w opinii informatorów zdecydowanie ogranicza funkcjonowanie w kulturze oraz w celu ukazania argumentów, którymi nasi informatorzy posługują się):

*Wiemy dobrze, jest przerost pewnych administracyjnych zarządzeń. Jest niezmierny przyrost różnych zobowiązań, sprawozdań, jakiś zestawień, obostrzeń, zaostrzeń, kontroli i tak dalej, które, no co tu dużo mówić, no trochę nas paraliżują i odbierają nam energię. [...] Bo my zamiast koncentrować się przede wszystkim na działaniu, jakim jest promocja jak najlepsza w trudnej w końcu dziedzinie, jaką jest sztuka współczesna, no musimy jednak dużo energii i czasu poświęcać na różnego rodzaju sprawozdawczość, wykonywanie różnych jakiś zestawień i tak dalej. (OK\_08)*

*Powiedziałabym tak: działalność merytoryczna, działalność ideowa, działalność istoty w ogóle ruchu upowszechniania kultury, może za dużo powiedziałabym, gdybym powiedziała, że jest spychana - jest drugoplanowa, czego się nie mówi ogólnie, prawda? Natomiast pierwszoplanowa jest absolutnie działalność administracyjna, finansowa, kadrowa, czyli jednym słowem przepisy, ustawy, wydawanie nowych ustaw. Nie nadąża się zupełnie, jedne jeszcze nie zostały wdrożone, następne już zostają, trudno... [...] Do tego dochodzi, że traktuje się niestety instytucje kultury, a szczególnie Domy Kultury, ja mówię o przepisach, o ustawach, o osobach, które decydują o prawodawstwie, traktuje się często nie jako specyfikę działalności, której się nie da zmierzyć, zważyć, dotknąć, traktuje się tak jak zakłady produkcyjne. Przepisy prawa pracy jak w sklepach, supermarketach, albo coś. To zupełnie nie przystaje do naszej działalności. (OK\_14).*

*Zmienia się... Myślę, że z naszego jakby tutaj podwórka to zwróciłbym uwagę, że zmienia się to tylko w tym sensie, że jakby rośnie biurokracja. Bo pracowników nam nie przybywa. (OK\_15)*

Drugi sprowadza się do niemal jednoznacznie negatywnej oceny istniejących inicjatyw, programów, strategii rozwoju kultury, iż nie są one korzystne dla instytucji kultury (ani tych mniejszych, których nie stać na wkład własny, ani tych oddalonych od Centrum<sup>8</sup>). Zdaniem informatorów brakuje ze strony ministerstwa i rozporządzeń prawnych wsparcia dla lokalności (w sensie działań o zasięgu lokalnym i regionalnym):

*Co do programów ministerialnych, no to teraz, wie pani, 3 lata wstecz małe instytucje mogły pisać o środki ministerialne, ale był i niższy pułap bo wtedy można było o 20 tysięcy pisać, a teraz najniższe pułapy do programów ministerialnych, to jest najniższy, najmniejszy program to jest 50 tysięcy, prawda? I, i własny wkład tam czasami dochodzi do 30 %, czyli ja muszę mieć 12 tysięcy, 10 tysięcy do imprezy, żeby mi ministerstwo dało 50 tysięcy. W przypadku małych instytucji to, to są chore przepisy, bo te przypisy są dobre tylko i wyłącznie dla dużych instytucji. [...] Wie pani, ale to ja powiem, że to wszystkie, wszystkie instytucje to mówią, nie tak, że ja sama tylko, tylko o tym mówię. [...] Ale każdy mówi, że to po prostu „warszawka” dzieli pieniądze, dla siebie”. (OK\_03)*

<sup>8</sup> Chodzi zarówno o peryferyjne położenie Podkarpacia względem kraju, czyli o peryferyjność na polu narodowym, jak i peryferyjność poszczególnych instytucji kultury względem Rzeszowa, jako stolicy województwa, czyli peryferyjność na polu lokalnym.

*Fatalny system prawny. Niespójny kompletnie. Po prostu jedno dokumenty nie pasują do drugich, trzecie do czwartych. Pomocy od dawna... jeszcze parę lat temu pisaliśmy wnioski do Ministerstwa i czasem coś się udało zdobyć. Co, przestaliśmy umieć pisać wnioski? Gorzej je piszemy? No dlaczego nagle... ja trochę uważam, nie ma systemu. Nie można w programach ministerialnych pisać ,najważniejsze wydarzenie artystyczne w Polsce'. Ośrodek kultury, gminny na przykład, jeszcze my jesteśmy w miarę dość dużą instytucją, ale taki gminny ośrodek w małej miejscowości dla którego na prawdę to dofinansowanie z ministerstwa byłoby ogromnym pożytkiem – jakie może w gminie odbywać się najważniejsze wydarzenie w Polsce!? Uszanujmy lokalność, amatorskość i działania prospołeczne, bo one nie będą miały nigdy znacznika najważniejszego w Polsce wydarzenia. Od tego jest na co dzień praca Ministerstwa i podległych pod ministerstwo instytucji. One mają promować kulturę polską na tym najwyższym poziomie. A ministerstwo powinno pomagać... Powinien być system wspierania małych działań, lokalnych działań, i ja rozumiem, że jest jakaś struktura konkursowa... Brakuje mi wsparcia takiego. (OK\_04)*

Dodatkowo informatorzy wskazywali na „niejasne”, „niesprawiedliwe” warunki oceniania projektów składanych przez instytucje kultury (podział na centrum-peryferia tu również jest obecny):

*Jak ja tutaj przyszedłam do pracy, myśmy pisały po siedem, osiem, dziewięć wniosków do ministerstwa i dużo pieniędzy uzyskiwaliśmy, na prawdę dużo. To się zmieniło od jakiegoś czasu. [...] jednego roku projekt dostaje na 100 pkt 92, a drugiego roku... no sama te wnioski pisałam, [...] no wie pani, jak ktoś pisze ten wniosek i nie uzyskuje nawet 40 pkt - więc widać bardzo tą subiektywną ocenę. [...] jest jakaś taka zadziwiająca sytuacja, że parę lat pod rząd było bardzo dużo wniosków, a od jakiegoś czasu nie ma żadnego wniosku. Nie umiem tego wyjaśnić, [...] nam się udało pięknie z wnioskami unijnymi, co może jest taką rekompensatą. (OK\_04)*

*Tak, korzystamy, ponieważ obserwujemy i czynnie uczestniczymy we wszystkich programach, które ministerstwo tworzy. Chodzi mi głównie o programy, w których możemy brać udział na zasadzie konkursu. Chociaż uważam, że jest to bardzo niesprawiedliwe. [...] jest to dla mnie dziwna forma oceny i premiowania pewnych programów. [...] Nie jest sprawiedliwe, jeśli chodzi o odległość geograficzną – ścianę wschodnią w ogóle, wspieranie działań przez państwo, ponieważ taka ściana wschodnia, jeszcze miasta takie, jak my – na obrzeżach, jest dwukrotnie w sumie karane. (OK\_07)*

*Po to, żeby wejść w projekty, trzeba mieć środki na wkłady własne, a to co zarabiamy, czy pozyskujemy, idzie na bieżącą działalność, po prostu. [...] jest niestety błąd na „dzień dobry” robiony przez Ministerstwo, że są preferowane jednak te duże ośrodki, duże imprezy. I to widać wyraźnie... po liście instytucji, które granty dostały. Duże budżety, duże projekty, duże miasta. (OK\_22)*

Ze strony naszych informatorów, w obliczu negatywnej oceny procedury pozyskiwania dodatkowych środków ze źródeł zewnętrznych oraz problemu centralności-peryferijności, pojawiają się duże oczekiwania względem poprawy polityki kulturalnej państwa oraz różne propozycje na jej poprawę: między innymi odejście od scentralizowanej formy decyzyjności w sektorze kultury:

*Jeśli chodzi o pozyskiwanie z zewnętrznych źródeł, to jest to problem. Wydaje mi się, że szczególnie w Ministerstwie Kultury nie rozumie się do końca, jednakowoż tam są urzędnicy, idei pewnych naszych przedsięwzięć. Nie chcę tutaj przykładami mówić, bo jest ich mnóstwo. Myślę, że sensowniejsze byłoby, gdyby te fundusze, które są w ministerstwie zostały przekazane do samorządów, w naszym przypadku do marszałka i tutaj na miejscu decydowano by komu, jakie fundusze dodatkowe przeznaczyć. Mówię o źródłach zewnętrznych, o wszystkich projektach pisanych i tak dalej. Bo tu na miejscu bardziej się to monitoruje, wiemy jakie są potrzeby – samorząd lepiej wie. Osoby, które decydują, spotykają się z nami, [...] i mają tę świadomość na co wydawane są... Chociaż taki pomysł już kiedyś z dwa lata temu zaistniał, ale myślę, że tu jakieś interesy innego typu zagrały, że jednakowoż to dalej scentralizowane. (OK\_14)*

Wyjątek stanowiła jedna instytucja, tzn. informator, którego zdaniem kwestia pozyskiwania funduszy zewnętrznych jest uzależniona od „odwagi” osób zainteresowanych, gdyż dostęp do projektów jest otwarty. Natomiast również w tym przypadku pojawia się kwestia nadmiernej biurokracji, która niekorzystnie wpływa na sektor kultury:



...Dużym plusem też są różne projekty, które można pisać, i, i pozyskiwać środki zewnętrzne.

Bo każdy ma, tak naprawdę, znaczy każdy ma do tego dostęp, tak? I teraz kwestia odwagi w instytucji kultury, odpowiednich ludzi, wiedzy, i takie środki można pozyskiwać, tak? [...] My z nich na przykład korzystamy, bo mamy dział projektów, i od mniejszych środków, pozyskiwanych choćby z urzędu miasta, z powiatu, poprzez środki wojewódzkie, poprzez środki ministerialne. [...] Natomiast to, co jest utrudniające sprawną pracę instytucji kultury, i taką, której powinna się instytucja kultury poświęcać, to dla mnie jest sprawa papierowa. ...miało być lepiej, moim zdaniem wcale lepiej nie jest, bo tworzy się, po prostu, dodatkowe tony papierów [...] Ja to oceniam od jakichś, mnie więcej, nie wiem, 4–3 lat. Znaczący, tego z roku na rok jest, jak gdyby, coraz więcej. Podlegamy temu w coraz większym stopniu. W moim mniemaniu jest to bardzo utrudniające. (OK\_19)<sup>9</sup>.

## 10.4. Zmiany polityczne, systemowe, strukturalne

### 10.4.1. Uwagi co do kierunków rozwoju polityki kulturalnej w Polsce z perspektywy pracowników instytucji kultury

W tej części raportu zostaną uwzględnione nie tylko zmiany, które zaszły w okresie przyjętym w założeniach projektu, czyli w latach 2004–2014, ale również zmiany, zachodzące w dłuższej perspektywie czasowej. Zostaną one tu omówione ze względu na fakt, że większość naszych informatorów nie będących muzealnikiem posiadała ponad dziesięcioletnie doświadczenie pracy w sektorze kultury i w swoich wypowiedziach nawiązywali również do przemian ustrojowych, które miały miejsce po 1989 roku.

W kwestii zmian warunków pracy w instytucjach kultury respondenci przede wszystkim zwracali uwagę na zmianę organizacyjną, czyli reformę, która dotyczyła przekształcenia instytucji kultury z wojewódzkich w miejskie, co wiązało się przede wszystkim z problemami finansowymi dla tych instytucji kultury. Dodatkowo informatorzy zwracali uwagę na zmianę w zarządzaniu w kulturze, która dotyczyła przede wszystkim nakazowej formy i cenzury, mających miejsce w poprzednim systemie:

Był inny system funkcjonowania tych instytucji, wtedy [AK: koniec lat 70.], były podległe bezpośrednio województwu... Taką władzę dosyć, dosyć szeroką nad GOK-ami, MDK-ami miał Wojewódzki Dom Kultury i Wydział Kultury i Sztuki Urzędu Wojewódzkiego, stamtąd płynęły pieniądze, dotacje, nadzór merytoryczny, nadzór organizacyjny, praktycznie wszystko, co się działo, było jak gdyby regulowane odgórnie. Zresztą w strukturach ówczesnych był to taki... że cała ta sfera funkcjonowała w ramach działalności takiej propagandowej partii. Czyli tu jakieś tam umocowanie odgórne było... nie czuło się tego przynajmniej tutaj myśmy nie czuli takiej tej, tej ręki i takiego wewnętrznego sterowania, chociaż były przypadki i dyrektorzy byli też z tego rozliczani – czy to jest zgodne z polityką kulturalną państwa [...]. Ten okres praktycznie w dziewięćdziesiątym roku się skończył, przy czym dziewięćdziesiąty rok i powstanie samorządów w maju dziewięćdziesiątego roku spowodowało, że pierwszy cios tych nowych samorządów poszedł w kulturę i subkulturę tych instytucji, GOK-ów i MDK-ów. [...] jako takiego elementu propagandy komunistycznej, jak to się wtedy mówiło. ...nie patrzyło się na to, co dobrego się działo... myśmy pracowali tam, ideologia była bardzo daleka, zresztą prowadziliśmy formy takie kontrastujące też rzeczywistość na tyle, na ile się dało. [...] wtedy nastąpiła też zmiana w finansowaniu i nadzorze nad domami kultury na szczeblu wojewódzkim, bo od początku dziewięćdziesiątego pierwszego roku kulturę na swój dorobek brała gmina. To, zawsze takie zmiany są dosyć bolesne [...]. Sytuacja w miarę ustabilizowała się tak od końca lat dziewięćdziesiątych. (OK\_28)

Dodatkowo reforma, czy szerzej transformacja ustrojowa, o której mówili informatorzy, przyczyniła się do większej aktywności instytucji kultury jako kreatorów wydarzeń kulturalnych, zwiększyła się swoboda działań

<sup>9</sup> W tym przypadku mamy do czynienia z instytucją, która posiada wyspecjalizowany dział projektowy, co jest rzadkością wśród badanych instytucji kultury. Poza tym instytucja otrzymuje duże wsparcie ze strony organizatora, czyli Urzędu Miasta, a dokładniej Wydziału Kultury, który nadzoruje proces ubiegania się o dodatkowe dofinansowanie, m.in. ze środków unijnych: ...my tego nie musimy robić, tylko robi to urząd miasta, więc chyba my tego bardzo, ale to bardzo nie odczuwamy (OK\_19).

oraz demokratyzacja w kulturze, a jednocześnie była związana z odciążeniem samorządowych wydziałów kultury. Instytucje kultury zyskały większą autonomię, zaczęły bardziej stawiać na działania twórcze, a nie odtwórcze.

*...były lata osiemdziesiąte, więc... wówczas funkcja takiego pracownika samorządowego, to była dość duża władza, jeśli chodzi o kreowanie zjawisk kulturalnych, [...] a teraz można budować koncepcje własne, można mieć ten program autorski, można... stymulować pewne działania... w zależności znajomości i potrzeb środowiska w którym się żyje, mieszka i obserwuje. (OK\_07)*

Co dotyczy negatywnych zdaniem informatorów przemian, instytucje kultury obciążone zostały, jak każde inne przedsiębiorstwo, odpowiedzialnością za pracowników, dochodzi obowiązek zarządzania zasobami ludzkimi i zdobywanie środków finansowych na bieżące utrzymanie i na realizację ponadprogramowych pomysłów. Informatorzy poruszyli problem włączania w ramy instytucji kultury technik zarządzania organizacją (który szerzej zostanie omówiony w punkcie Komercjalizacja).

*Ale to był okres na pewno łatwiejszy [AK: lata osiemdziesiąte], bo można się było martwić o to, ile zrobić i jak zrobić... nie musiałam się martwić o utrzymanie obiektu, którym zarządzam. (OK\_07)*

O zmianach politycznych w ostatnich latach, zarówno na szczeblu krajowym, jak i regionalnym informatorzy nie wiele mówili. O ile pojawiały się wypowiedzi na ten temat, były oszczędne w treści: albo mówili o tym, że nie zaobserwowali większych zmian jeśli chodzi o funkcjonowanie konkretnie ich placówki (podkreślając na przykład stabilną sytuację polityczną w mieście), albo pojawiały się nieliczne głosy dotyczące upolitycznienia w kulturze.

*Ja na prawdę nie narzekam, ponieważ my mamy w miarę stabilną sytuację [AK polityczną], no nie w miarę, bo trzecia kadencja tego samego zarządu miejskiego – i radnych i prezydentów, daje ogromną stabilizację instytucji i pozwala na realizowanie pewnych wytyczonych celów wspólnie. (OK\_4)*

*Powiem tak, jakkolwiek opcja, bo to się mówi o opcyjności, zasiadała tam [AK: w Urzędzie Marszałkowskim], to zawsze raczej nie mieliśmy problemów. Zawsze to jakoś rozumiane było w miarę. Może uczestnictwo było różne, osób z urzędu, mniejsze, większe, w zależności. Ale tak to trzeba stwierdzić, że jest to pozytywne, absolutnie. (OK\_14)*

*Od jakiegoś czasu upolitycznienie pewnych rzeczy, chociaż wydaje mi się, że to było troszeczkę zawsze, to funkcjonowało. No pojawiają się, powiedzmy, nowe święta, które trzeba jakoś tam ograć i mieć na nie jakiś pomysł. Jest większa zależność, nie chcę tu mówić o cenzurze, ale, bywają też, ponieważ jesteśmy instytucją, jednak, publiczną, no bywają sytuacje, że powiedzmy, nie wszystko można i nie wszystko jest na miejscu i, i na to się zwraca bardziej uwagę. Myślę, że to jest, tak naprawdę, kwestia osób zarządzających, na pewnych szczeblach. [...] to też zależy od człowieka, tak naprawdę. Jeden bardziej, jeden ma większe zaufanie, drugi lubi mieć wszystko bardziej pod kontrolą, bardziej. Powiem tak, odkąd tu pracuję, to tak po prostu to wygląda, raz było prościej, raz było troszeczkę trudniej, ale to, to są też kwestie płynne. (OK\_19)*

Co do zmian dotyczących warunków funkcjonowania instytucji kultury na poziomie państwowym dodać należy ocenę obecnej polityki kulturalnej (w tym systemu edukacji), która zdaniem kilku informatorów niekorzystnie wypada w porównaniu z okresem minionym. Pracownicy instytucji kultury (innych niż muzea) wskazywali na niedostatki w systemie edukacji w Polsce, na co również zwracali uwagę muzealnicy (s. 61 niniejszej publikacji). Na przykład, że szeroko pojęta edukacja w instytucjach kultury zastępuje obszary, za które niegdyś była odpowiedzialna szkoła, poza tym szkoła obecnie albo nie jest zainteresowana, albo przez nadmiar obowiązków i utrudnioną organizację zajęć poza szkołą, sprowadza wyjścia do owych instytucji do minimum – „przy okazji” jakiegoś ważnego wydarzenia. Niektóre głosy informatorów wskazują na jeszcze szerszy problem, dotyczący pracowników instytucji kultury, że brakuje fachowców oraz specjalistycznego przygotowania, czy systemowych rozwiązań tego problemu.

*Znaczy teraz to jest, teraz to się różni i to bardzo, bardzo tak, że /zastanawia się/. Porównując lata 90 i obecne. Dawniej można było powiedzieć, że kultura była bardziej szanowana i doceniana... Ponieważ była edukacja plastyczna, było dwie godziny lekcji plastyki w szkole i nauczycieli mieli możliwość przygotowania dzieci do plastyki i, i no to jest plastyka, nie tylko malowanie, rysowanie, ale teoria też. I wtedy nauczycie-*

le przychodzili bardzo często z klasami na wystawę, a teraz jest to rzadkość. Mimo, że się panie zaprasza, osobiście się idzie do pani i zaprasza się, szkoła jest tu 30 metrów od nas, czy 50 metrów i ta pani ani razu tu nie była z żadną klasą. To mi nikt nie powie, że jest trudność dostępu do sztuki, bo z kolei inna pani z drugiego końca [AK: miasta] przyjdzie na tą, tutaj do galerii i zwiedzi wystawę. ...i tu edukacja wali u nas. Brzydko mówiąc jest na poziomie naprawdę złym, bym powiedziała. (OK\_03)

Cała w ogóle sfera finansowania kultury niestety świadczy o tym, że... tak naprawdę jesteśmy jakimś piątym kołem... kołem u wozu. No niby jest to ministerstwo, są jakieś projekty, ale tak naprawdę... chociażby szkolnictwo artystyczne, szkolnictwo artystyczne dotyczące kształcenia animatorów kultury, to kompletnie leży w Polsce. Są owszem... takie kierunki, jak... animacja kultury... na poziomie szkół wyższych, licencjatów, ale program – a ja miewam kontakt ze stażystami na przykład, czy praktykantami, czy absolwentami tych kierunków – jak Polska długa i szeroka – te szkoły przygotowują tylko teoretycznie do pracy. Praktycznie w ogóle. [...] I to jest, myślę, że tutaj jakby też sygnał, że... centralna administracja, czyli Ministerstwo Kultury i Sztuki nie ma bladego pojęcia i nie widzi potrzeby, sensu, nie wiem, kształcenia ludzi. Efekt jest taki – już to jest widoczne w domach kultury – że zaczyna brakować fachowców, kadra się starzeje, no bo to jest naturalny proces. I ta kadra nie jest tak naprawdę zastępowana przez kolejnych fachowców, tylko przez ludzi bardzo przypadkowych. [...] co byśmy nie powiedzieli o tak zwanym PRL-u, to jednak tam jakoś to mądrzej było rozwiązane. Był system kształcenia... zróżnicowany. (OK\_22)

#### **10.4.2. Pole lokalne**

Analiza pola lokalnego koncentruje się na relacjach z samorządem, innymi instytucjami kultury oraz muzeum.

##### **10.4.2.1. Relacje na linii instytucja kultury-organizator**

W większości przypadków ocena relacji pomiędzy instytucją kultury a organizatorem wypada pozytywnie lub określana jest jako poprawna, co wiąże z większą autonomią i demokratyzacją w kulturze, co jest pochodną zmian systemowych. Zdarzały się zarzuty dotyczące niewystarczającego finansowania czy zainteresowania problemami danej instytucji (np. zarzuty wobec bezczynności ze strony organizatora w rozwiązywaniu problemów lokalowych instytucji kultury), a jednocześnie sami informatorzy starali się wytłumaczyć ów fakt tym, że nie wynika on z niechęci czy złej woli organizatora, lecz sytuacji finansowej (wielkości budżetu, sytuacji gospodarczej regionu, potencjału inwestycyjnego), problemów innych niż kulturalne w społeczności lokalnej, liczby instytucji kultury finansowanych przez samorząd itd.

*W większości miast pewnie tak jest, że są inne problemy ważniejsze, niż kultura: drogi, infrastruktura, budownictwo, inwestycje, oświata, co dopiero kultura. (OK\_07)*

Niezależnie od liczby instytucji kultury podległych pod samorząd, wielkości budżetu, który jest przyznawany owym instytucjom, informatorzy raczej mówili o równym ich traktowaniu w ramach marketingu lokalnego<sup>10</sup>:

*To znaczy, ja mam bardzo dobre relacje jeżeli pani chodzi o stosunki interpersonalne. Natomiast jeśli chodzi o budżety to takie dostajemy, jakie są możliwości, takie pieniądze dostajemy. Natomiast nie mogę powiedzieć absolutnie, że jesteśmy w jakiś sposób dyskryminowani, tylko po prostu na równi z innymi instytucjami kultury w województwie, w zależności od potrzeb, możliwości. (OK\_13)*

---

<sup>10</sup> Wyjątkowa sytuacja ma miejsce w przypadku jednej instytucji, której organizatorem jest Urząd Marszałkowski: „Nie możemy powiedzieć, że jesteśmy izolowani [AK: przez Prezydenta miasta], tu bym skłamał, bo w końcu to jest jakaś wizytówka [AK: chodzi o instytucję kultury] również i miasta, no trudno zaprzeczyć, że taka instytucja kultury tutaj jest. No ale jak na przykład jakaś telewizja przyjedzie czy coś, to już raczej pokazują ich instytucje, a nas się pomija, prawda, [...]. O co mamy tutaj pretensje do, do władz miejskich, ponieważ uważamy, że my tutaj mamy no też swoją cegiełkę i dokładamy się do tego, co tu się dzieje w tym mieście i nie jest to, nie jest to bez znaczenia według mnie. [...] to jest, to jest duży plus dla miasta, że ma taką instytucję, która jest finansowana z zewnątrz, a działa na rzecz tego miasta. Więc chociażby dlatego w ramach jakby rewanżu powinien nam tutaj, nas tutaj promować, również gdzie się tylko da, prawda. Bo przecież nawet nas po części uważają za część kultury tego miasta, bo w końcu jesteśmy tą częścią i to w moim przekonaniu znaczącą (OK\_08).

Uszczypliwe komentarze albo zarzuty różnego typu adresowane pod kątem organizatora wynikają z poczucia bycia niedocenianym, mimo ogromnej roli, miejsca i znaczenia (zdaniem informatorów) danej instytucji kultury w społeczności lokalnej. Trzeba tu dodać, że podobne komentarze miały miejsce również z przypadku muzealników (Raport, s. 51).

*Jak zawsze się śmieję, że jesteśmy na końcu w finansowaniu, a przy, przy wizerunku, pokazaniu – to pierwsze. Jeżeli gdzieś gości zagranicznych przyprowadzić, pokazać, no to gdzie? No wiadomo, że do instytucji kultury. (OK\_03)*

*My mamy takie trochę doświadczenie moje... że nie właściwie nas promuje miasto, może nie tyle miasto... wie pani, to może też zależy od pewnych ludzi, którzy czymś tam zarządzają, jakiś fragment wydziału promocji, bo uważam, że [...] jesteśmy nie tylko obiektem kulturalnym, ale obiektem zabytkowym, który codziennie przyjmuje turystów, oprowadza i promuje ten obiekt, nie tylko poprzez nasze działania artystyczne, ale również poprzez tradycje i historie tego obiektu. Uważam, że powinniśmy być taką perłą, która powinna być marką miasta. Na pierwszym planie. Ale mam wrażenie, że ci od strategii rozwoju miasta zostawiają nas tak trochę sobie na... „jak sobie poradzicie, to dobrze; jak nie – no trudno. (OK\_07)*

Czy samorząd lokalny jest zainteresowany działalnością instytucji kultury, jest to pytanie złożone. Mamy do czynienia z instytucjami, które podkreślają pełną swobodę swych działań, że „mają wolną rękę” w organizowaniu wydarzeń kulturalnych, że zdarzają się przypadki narzucania woli, oczekiwań organizatora, ale „gdzie indziej, nie tu”. Pytanie tylko czy owa swoboda działań wynika z zaufania do kompetencji animatora kultury i jakości działań danej instytucji, czy wynika ona z braku zainteresowania ze strony organizatora?

*Ja mam ogromne szczęście w partnerze czyli organizatorze, czyli Prezydencie – mam partnera, z którym się siada i rozmawia. Ale my wiemy o takich sytuacjach, zwłaszcza w tych mniejszych ośrodkach, gdzie burmistrz mówi „Ja chcę tego artystę”, albo ja chcę coś tam [...] (OK\_04)*

*Więc niezależność nasza polega na tym, że sami decydujemy o profilu, oczywiście, przedstawiamy to, nasze projekty i nasze pomysły, nasze plany do zatwierdzenia, ale z reguły nikt nam tutaj specjalnie nie ingeruje w tę, w tę rzecz. Zakładając, że my wiemy co robimy, zresztą też odpowiadamy za to, prawda. Więc ta niezależność jest istotna i bardzo ważna. (OK\_08)*

Zaufanie, o którym mówili nasi informatorzy, co do instytucji kultury i podejmowanych działań wynika z różnych czynników (w tym relacji personalnych), ale jest to też pewna zmiana w relacjach instytucja kultury–organizator, która jest niejako pochodną zmian strukturalnych:

*Nikt mi nie narzuca, że proszę zrobić ten i tą wystawę, albo dlaczego pani pokazała coś takiego? Nigdy nie miałam w swojej działalności, no jak ja prowadzę i mówię o latach 90', no bo wcześniej, jak była cenzura, no to były inne czasy. [...] A teraz ja mówię, że to jest in plus, że ja tylko daję plan wystaw na przyszły rok i tylko przedstawiam i, i nie ma uwag do tego, że jest zły, że jest dobry, nic, nic. (OK\_03)*

Kierowanie się zasadą partnerstwa, samodzielności pracowników kultury, zaufania ich doświadczeniu i wiedzy jest odzwierciedleniem przejścia od formy nakazowej do demokratycznej w kulturze.

*To jest w moim odczuciu, które jest bardzo subiektywne, że to się zmieniło w perspektywie lat, czyli chyba wzrosło zaufanie do tego, że... ja nie potrafię powiedzieć, czy do mnie, czy do całej instytucji. Myślę, że do całej instytucji, bo ja, proszę mi uwierzyć, dość dużą samodzielność mają pracownicy. O pewnych rzeczach decyduje osoba odpowiedzialna za to, osoba odpowiedzialna za to. ...Oni muszą bardzo często podejmować decyzję... W ośrodku kultury większą korzyść daje otwartość [...], niż cały czas kontrola. [...] Na linii instytucja – organizator, tutaj jest przyjacielska relacja. Nie mamy żadnego problemu w tej materii, absolutnie. [...] Mamy taką ekipę, która, powiedziałabym, murem za nami stoi, w różnych sytuacjach, ale też od nas wymaga, żeby była jasność. (OK\_04)*

Ciekawa pozostaje sytuacja instytucji finansowanych z budżetu województwa. Nie ma tu jednolitego wzoru relacji pomiędzy instytucją kultury (nie miejską ze względu na organizatora) a samorządem miasta. Mamy przykład instytucji, która docenia wsparcie i relacje z władzami miasta, a mamy również przykład, gdzie ma się



do czynienia z poczuciem bycia niedocenianym ze strony miasta. W tym przypadku nie ma mowy o wyraźnym (jawnym) konflikcie pomiędzy instytucjami kultury, którzy różnią się pod względem organizatora, a jednak da się wyczuć pewne niezadowolenie:

*Pomimo że [AK: nazwa instytucji kultury] podlega Urzędowi Marszałkowskiemu, to miasto wspiera finansowo też niektóre przedsięwzięcia [...]. Ale także [...] zabiegam o to, żeby tego wsparcia było więcej, bo są koncerty takie szczególne, gdzie absolutnie 90% publiczności to mieszkańcy miasta, np. koncert sylwestrowy czy noworoczny [...]. Więc też zabiegam o to, żeby tych środków finansowych na działanie takiej instytucji, która mogłaby naprawdę jeszcze dużo więcej, bo to co robimy to w miarę środków, które mamy, ja zabiegam o większe środki. (OK\_12)*

*My jesteśmy wojewódzką instytucją kultury, to jest bardzo ciekawe, ponieważ nie jesteśmy miejską instytucją kultury, a naszym organem założycielskim jest Marszałek Województwa, to jest bardzo istotna rzecz, ponieważ my jesteśmy utrzymywani z budżetu województwa, a nie z budżetu miasta. Co rodzi bardzo ciekawe zależności, ponieważ, no Pani widzi, jesteśmy w [AK: nazwa miejscowości], prawda, siedzimy w [AK: nazwa miejscowości], teraz Prezydent Miasta nie łoży ani grosza na tą [AK: instytucje], a działamy przede, przede wszystkim na rzecz tego miasta. Nie jesteśmy [AK: instytucją] gdzieś w kosmosie, [...] tylko my tu jesteśmy, tu działamy, przede wszystkim na rzecz tego miasta, bo to jest najbliżej nam. [...]. No więc wszystkie nasze pieniądze pochodzą, na naszą działalność podstawową, pochodzą z... z województwa, czyli z Urzędu Marszałkowskiego. I jest to oczywiście budżet, który jest co roku uchwalany i który powinien zaspokoić wszystkie nasze potrzeby i on na poziomie podstawowym zaspokaja takie potrzeby, ale wyłącznie na poziomie egzystencji, to znaczy no takim, że pozwala nam przeżyć, ale już zrobienie czegoś naprawdę, na pewnym poziomie [...] wymaga dodatkowych środków, o które musimy się starać, pisać, aplikować. [...] Miasto, miasto niestety nas nie dofinansowuje, a mogłoby. [...] proszę dobrze to zrozumieć, my nie jesteśmy instytucją miejską. Jeżeli nie jesteśmy instytucją miejską, [...] to jesteśmy traktowani trochę jak obcy [śmiech], prawda. No bo, no bo: oni są od Marszałka, a my mamy swoje instytucje kultury, które przede wszystkim musimy dofinansować [...]. Ja nie mogę powiedzieć, że Pan Prezydent nas nie wspiera, tego nie mogę powiedzieć, bo wspiera nas, ale nie jest to działanie usankcjonowane, prawda. Nie wspiera nas co roku, tylko wspiera nas doraźnie [...]. Natomiast priorytet mają instytucje kultury miejskie, których założycielem jest Prezydent, my jako spadochroniarze [śmiech], jakby z zewnątrz, traktowani jesteśmy trochę jak obcy, co jest dla mnie dziwne, bo kultura jest przecież jedna, nie? [...] No a przede wszystkim działamy w tym mieście i na rzecz tego miasta [...]. To jest bardzo wygodna pozycja Pana Prezydenta, że ma tu instytucję, która działa prężnie, w moim przekonaniu, pokazuje ciekawe rzeczy, a za które nie muszą w ogóle płacić. (OK\_08)*

#### **10.4.2.2. Relacje z innymi instytucjami kultury**

Relacje z innymi instytucjami kultury w społeczności lokalnej (niezależnie od organizatora), są oparte raczej na zasadach współpracy, partnerstwa, m.in. przy okazji organizowania jakichś większych wydarzeń (typu Dni miasta), czy w postaci wsparcia, na przykład technicznego.

*B: A jak się układają wasze relacje z innymi instytucjami kultury, z innymi organizacjami kultury?*

*R: Myślę, że bardzo dobrze, na zasadzie partnerskiej. Bo, bo mówię, przynajmniej my mamy takie nastawienie, że nie jesteśmy konkurencją, tylko w zasadzie powinniśmy współistnieć po to, żeby dawać jak najszersze możliwości, że tak powiem, udziału w kulturze dla mieszkańców miasta, i po to, tak naprawdę, moim zdaniem, są instytucje kultury w mieście. Traktowanie siebie jako konkurencji sprowadziłoby nas tylko do tego, że będziemy się, co – bić o mieszkańca? To jest bez sensu, według mnie. (OK\_19)*

*B: A jak wyglądają relacje z innymi instytucjami kultury?*

*R: Bardzo korzystnie. Oczywiście to się, to się różnie na przestrzeni lat kształtowało, ale wie Pani, no jesteśmy skazani na siebie, prawda, czyli chcąc nie chcąc musimy ze sobą współdziałać, chociaż oczywiście*

atmosfera tej współpracy powinna być jak najlepsza. [...] Uważam, że akurat w tej chwili nasza współpraca jest wzorowa i jest, i jest wszechstronna.

B. Przy jakich okazjach współpracujecie?

R. Przy każdej okazji. Jesteśmy zapraszani na każdą uroczystość do nich, my też zapraszamy do nas. Robimy wspólne projekty, w które angażujemy również instytucje wojewódzkie, jak i miejskie [...]. Także są przykłady bardzo pozytywne i można jakby wspólnie robić coś dobrego, niezależnie od tego, czy jesteśmy z miasta, czy jesteśmy z województwa, co wprowadza jakąś sztywność, zupełnie nikomu niepotrzebną, niepotrzebny podział, bo w końcu wszyscy działamy dla dobra kultury narodowej, prawda, która powinna być jedna i niepodzielna, no, no a pieniądze czasami lubią dzielić [z lekkim uśmiechem]. (OK\_08)

My bardzo dużo rzeczy robimy wspólne. Naprawdę bardzo dużo rzeczy robimy wspólnie. Oni tutaj korzystają też z pomieszczeń, z sali, z naszego sprzętu, z nas w dużej mierze, przy dużej ilości wydarzeń, mamy takie elementy, które też są ich elementami. ...To to było trudne, to było trudne, ...my się troszkę buntujemy. My też mamy dobre pomysły i nie chcemy być spychani do tej roli agencji usługowej, która służy wszystkim. Udało nam się, na szczęście jakoś tam się przewalczyć: słuchajcie, bądźmy partnerami, róbmy razem, realizujemy razem. (OK\_04)

Wsparcie innych ośrodków kultury, o którym wspomina się wyżej, nieraz konfrontuje z poczuciem bycia wykorzystywanym lub niedocenianym przez innych:

Wie pani, jest taka, jakaś mała konkurencja. Na pewno jest. Ja sama doświadczam tego, że czasem mam wrażenie, że ludziom się wydaje, że wszystko spada z nieba [...]. Nie zauważają, że nasza praca to prawie praca 24 godziny na dobę, że inni kończą i idą, np. taka Biblioteka, a my bez przerwy jesteśmy, pracujemy na zmianę. Jak nie sami robimy, to obsługujemy innych. Wypożyczamy sprzęt, realizujemy i bez przerwy, bez przerwy jest to taka dosyć mozolna praca i wszystkie weekendy, wszystkie święta praktycznie są zajęte. A jeszcze czasem jest taka zazdrość... Ale [...] są ludzie, którzy dostrzegają naszą dużą aktywność i tą różnorodność, ten wachlarz propozycji, ciekawość pewnych projektów. (OK\_07)

Mają tu miejsce również przypadki konfliktu międzyinstytucjonalnego, którego źródłem są raczej problemy interpersonalne, niż międzyinstytucjonalne:

My cztery instytucje [AK: miejskie] cały czas się wspieramy. Jest jedna instytucja [...], która jest instytucją pod marszałkiem, ale to jest pan [...], on i on uważa, że on jest tylko instytucją kultury, a pozostałe instytucje /śmiech/ to są jakieś takie... Także no, no on tak uważa, że nie będziemy mu wybijać z głowy, no. Chodzimy tam na wernisaże, uczestniczymy, ale no taki jaki jest [AK: ten pan], no to każdy wie, no, no co będziemy... Przecież głową muru nie przebijemy, żeby zmienić... bo pracownicy są super fajni, a on jest taki, taki dyktator tam... No taką ma osobowość i tak zarządza tą instytucją. (OK\_03)

Informatorzy badanych instytucji kultury dostarczają nam raczej przykłady współpracy opartej na partnerstwie. Nie występuje tu ani negacja możliwości współpracy, ani otwarte konflikty międzyinstytucjonalne (pozostawiamy w tym miejscu nie wyjaśnioną kwestię konkurencji, gdyż będzie o niej mowa w punkcie Komercjalizacja).

#### **10.4.2.3. Relacje na linii muzeum-inna instytucja kultury**

Szczególnie w procesie badawczym interesowały nas relacje z muzeami, czy mają one miejsce, jakiego rodzaju są i czy specyfika pracy instytucji kultury nie będących muzeami, zdaniem naszych informatorów, znacznie się różni od pracy w muzeach, czy też istnieją jakieś podobieństwa. Opinie na ten temat wśród naszych informatorów są podzielone: z jednej strony są takie, które twierdzą, że dochodzi do współpracy, ale raczej okazjonalnie, natomiast podkreślają różne cele i specyfikę pracy pomiędzy muzeum a instytucją kultury nie będącej muzeum; z drugiej strony są przykłady, kiedy współpraca pomiędzy muzeum a inną instytucją kultury jest częstym zjawiskiem (co zależy od profilu muzeum i danej instytucji kultury), dostrzega się pewne podobieństwo działań, jednocześnie podkreślając różnice celów, którymi się kierują owe placówki.

Współpracujemy z muzeum, bo, powiedzmy... A może bardziej muzeum współpracuje z nami, o tak bym powiedziała [śmiech respondentki]. Dlatego, że, no... No nie, nie chcę powiedzieć, że się odcieli/ nie, nie,



nie,, nie odcięliśmy się, współpracujemy z muzeum, o, zatrzymajmy się na tym... Współpracujemy, bo wygląda to w sposób następujący: każda nasza instytucja po prostu zajmuje się czym innym. Muzeum głównie wystawiennictwem, edukacją, i tak dalej, i tak dalej, ono się tam całkiem dobrze sprawdza na tym polu, ale czasami potrzebują do oprawy pewnych wydarzeń również naszej pomocy. Po prostu, zespołów, sprzętu, ludzi, pomysłów. Zdarzają się czasami również wspólne przedsięwzięcia w ramach choćby, nie wiem, Dni Miasta, gdzie my na przykład korzystamy z potencjału pracowników muzeum, z ich wiedzy [...]. Z muzeami to tak, jak mówię, mamy troszeczkę oddziel... jednak taką troszkę odległą przestrzeń działania. (OK\_19)

Jeśli jest taka potrzeba, to korzystamy i współpracujemy z muzeum, [...] i tu, mówię to zupełnie szczerze, funkcjonujemy w tak różnych obszarach, że sobie nie wchodzimy w paradę. (OK\_22)

Przykłady podane powyżej odnoszą się do okazjonalnych przypadków współpracy z muzeami, nie są to działania systematyczne i powtarzające się, ze względu na specyfikę pracy owych instytucji. Informatorzy podkreślali, że muzea mają inną specyfikę działań, inne cele – jak ochrona dziedzictwa historycznego, upowszechnianie wiedzy (czyli nawiązywali do tradycyjnego sposobu definiowania muzeum). Nie ma tu silnego przekonania o występowaniu możliwości ściślejszej współpracy.

Ciekawe z punktu widzenia całości projektu, w tym sposobu definiowania muzeum, jego roli i znaczenia z perspektywy nie muzealników, jest spostrzeżenie informatorów dotyczące tzw. unifikacji działań instytucji kultury oraz ewentualnych niebezpieczeństw z tym związanych. Informatorzy, do wypowiedzi których w tym miejscu się odwołano, nie dostarczają przykładów zmienności zawartości pojęciowej terminu „muzeum”. W ich przekonaniu obecna jest interpretacja roli muzeum czy jego oferty, która zakorzeniona jest w rozumieniu tradycyjnym (s. 12 niniejszej publikacji):

*B: A czy specyfika pracy w muzeum tak bardzo się różni od specyfiki pracy w państwa instytucji?*

*R. Powinno się różnić. Oni w tej chwili... nasze muzeum widzę, że robi też jakieś koncerty, robi, może jest teraz taka tendencja?... Może chcą ożywić swoją instytucję tylko... Nie chciałabym tu przesądzać, bo myślę, że jest pole do współdziałania, na pewno, ale mówię, dla mnie zawsze muzeum stanowiło o... nie wiem... to wystawiennictwo... miało mieć troszeczkę inny charakter niż kolejny dom kultury, który bardziej zajmuje się działalnością taką, bardziej wszechstronną... ale z drugiej strony, żeby ożywić teraz, to może... nie wiem. (OK\_07)*

*No więc tak, jednak cele główne muzeum, muzeum, a naszej instytucji są zasadniczo różne, chociaż wszyscy działamy na rzecz kultury narodowej, prawda. Oni raczej działają na rzecz ochrony tej kultury, czyli dóbr, stworzenia pewnej, pewnej, pewnego jakby przekazu i zachowania pewnych dóbr kultury, tej kultury na przestrzeni dziejów, prawda, tego miasta, Polski i tak dalej. My zaś z racji nazwy chociażby, zajmujemy się wyłącznie sztuką współczesną, [...] my zajmujemy się sztuką aktualną i tą, która w tej chwili się dzieje w naszym kraju i to jest nasz główny obszar działania, [...]. Promocja, dokumentacja tych wydarzeń, tych sytuacji w sztuce współczesnej, polskiej, a także europejskiej czy światowej, prawda. Teraz muzeum, owszem, prowadzi również działalność tego podobnego typu jak my prowadzimy, ale jest to marginalna dla nich działalność, dla nich najważniejszą sprawą jest, są jednak badania, dokumentacje, wydawnictwa, a także wystawy, ale wystawy już innego jakby typu, prawda, obejmujące pewien, pewne zagadnienia na przestrzeni kilkuset lat czy, czy pewne obszary, ja wiem, archeologiczne, związane z archeologią czy etnografią czy z kulturą materialną. (OK\_08)*

*Bo to prowadzi do pewnych, no siłą faktu, unifikacji. Proszę sobie wyobrazić i w dużych miastach jest to realizowane, że mając świadomość, że w pewnym momencie zazębiają się te propozycje i w sumie dochodzimy do pewnej konkluzji – skoro biblioteka oprócz działań sprzedaży książek, chociaż w sprzedaży pewnie też, ale przede wszystkim wypożyczalnia książek wchodzi w kompetencje domu kultury. Skoro muzeum, dzisiaj bez nagłośnienia nic nie jesteśmy w stanie zrobić bez światła, nagłośnienia, itd. bez tej całej logistyki muzycznej. A muzeum też nie ma i też ma takie wyzwania, w związku z tym wiele miast postępuje w ten sposób, że tworzy centra kultury. [...] system pozwala na rozwiązanie tego typu problemu. (OK\_31)*

Unifikacja, o której była mowa wyżej, dotyczy, zdaniem informatorów, zacierania wyraźnej granicy pomiędzy specyfiką działań różnych instytucji kultury. Z jednej strony mamy do czynienia z krytyką „ożywienia”, umasowie-

nia działań muzealnych, a z drugiej – dostrzeżenie pewnego dialogu między tradycją a zmieniającą się rzeczywistością społeczną, sytuowanie muzeum pomiędzy „starą” a „nową ideą muzeum” (Raport, s. 12).

*Myślę, że muzeum, a zwłaszcza [AK: nazwa muzeum]organizowało, zwłaszcza w tamtym roku ja zaobserwowałam takie pikniki rodzinne. I to była ciekawa rzecz, bo rzeczywiście bardzo dobry pomysł na ściągnięcie całych rodzin, zainteresowanie tych najmłodszych muzealnymi rzeczami, a poza tym te ich oferty są tam. Można i broń zobaczyć, i właśnie jakieś no nie wiem, wyposażenie mieszczkańskich domów, tak, jakieś stroje ale przy okazji właśnie obrazy, jakieś monety stare. Po prostu mają możliwość i mają czym przyciągnąć. I w tym sensie w mieście jest oczywiście potrzebne takie muzeum i myślę, że fajnie swoją rolę spełnia. (OK\_15)*

W tym miejscu mamy przykład interpretacji muzeum w rozumieniu uwzględniającym najnowsze zjawiska, gdzie instytucje kultury nie będące muzeami nie negują współpracy z muzeum (dostrzegając podobieństwo działań lecz różnice celów), a sama współpraca nie jest okazjonalną, tylko obejmuje szereg wspólnych działań, jak chociażby wzajemne działania promocyjne, ogłoszeniowe, kulturalno-oświatowe.

*Ja zauważyłam, że wiele muzeów robi takie formy podobne do naszych form. Ale myślę, że tak: sposób realizacji pewnie może być podobny, natomiast ta idea jest troszkę inna. Oczywiście, że tam jest też edukacja, bo jak się na przykład słyszy, że robi się w muzeum warsztaty wyplatania, czy tam gliny, no to wiadomo, to w aspekcie jakichś tradycji historycznych. Ale my też to robimy, bo jednym z naszych naczelnych celów jest kultywowanie, prawda. Kultywowanie pewnych tradycji i obrzędów, zwyczajów, czyli niejako pieczołowicie ochranianie tej historii, dóbr. [...] Wiadomo, [...] zazębia się to. Stąd mówiłam o tej współpracy. Jeśli miałabym ocenić muzeum, to dawniej się nie słyszało, że muzeum organizuje jakieś warsztaty, jakiś piknik dla rodzin i jakieś tam inne formy, z tego co się orientuję, ale to dobrze. Bo to tylko świadczy o jednym, że, niestety, trzeba iść z duchem tak zwanego czasu, że trzeba iść do przodu, że już pewna skamieniałość (śmiech), oczywiście mentalna skamieniałość już nie ma miejsca. Teraz trzeba po prostu wychodzić do ludzi. Bo muzeum nie może zostać muzeum w sensie mentalnym. Więc dla mnie to jest jak najbardziej otwarta sprawa i bardzo sympatyczna. (OK\_14)*

Jeszcze inną sytuację w relacjach instytucja kultury–muzeum dostarcza przykład instytucji kultury, która powołała muzeum. Dzięki rozporządzeniu ministra ds. kultury, przy wsparciu urzędu miasta, parafii oraz pozyskaniu dodatkowych środków na modernizację budynku (z funduszy europejskich), który został udostępniony pod muzeum, współpracy technicznej, organizacyjnej i merytorycznej z innymi muzealnikami w regionie powstało muzeum regionalne. Co najciekawsze, osoba, która została powołana na dyrektora muzeum nie była fachowcem w tej dziedzinie, ani nie miała odpowiedniego doświadczenia, lecz uchodziła za lidera kultury między innymi dzięki czterdziestoletniemu doświadczeniu pracy w sektorze kultury. Szczególnie interesujące w tym przypadku było uchwycenie specyfiki pracy pomiędzy muzeum a instytucją kultury nie będącej muzeum z perspektywy naszego respondenta, który jest dyrektorem obydwu, jednocześnie nie będąc muzealnikiem:

*Przepisy prawne, no to wiadomo, troszkę inne są w muzeach, bo muszą być inne, bo jest inna specyfika pracy. Ale jeśli... I tu trzeba być fachowcem i tu trzeba być fachowcem. Tu trzeba znać historię, przede wszystkim, no. Całą politykę też trzeba znać, bo to wszystko kwestia jest ustawienia, zapisania, później jeszcze bezpieczeństwa, później jest temat przygotowania tych, tych ekspozycji, wystawy, nie? No to muszą być ludzie, którzy mają przygotowanie i wiedzę, tu [AK: w muzeum] nie pójdzie nikt, tak samo i tutaj [AK: w instytucji kultury nie będącej muzeum], w tworzeniu, w sztuce, to też nikt nie będzie tego robił, jak, jak nie jest przygotowany do tego. (OK\_24)*

*U mnie muzeum żyje. Nawet na pierwszą Noc Muzeum, w tamtym roku w maju, zrobiłem muzeum, że było otwarcie tam ekspozycji, później miałem koncert muzyki tutaj, w domu kultury, przejście ulicami, omówienie całej tej pierzei, tego rynku, to wszystko z pochodniami, w strojach tam jeszcze te, te osoby prowadzące, tu koncert z powrotem, czyli ja ożywiam te ekspozyty. To nie to, że tylko patrzymy i są martwe. Mam inny sposób, bo ja jestem człowiek z kultury i też nie z muzeum, ja inaczej patrzę. Owszem, te, te wszystkie*

*te, odnośnie instrukcji prowadzenia i zabezpieczenia [AK: zbiorów muzealnych] i to wszystko, to się wzoruję na tym, żeby tyłka se nie zmoczyć, ale tu jeśli tworzenie – to jest moje. [...] To nie jest tak, że jest, jest muzeum martwe, nie żyje. To nie o to chodzi, żeby nabierać sobie, tylko muzeum ma żyć, te eksponaty mają żyć, trzeba o nich mówić, pokazywać, chodzić z nimi, jak się da, wyjść z tego muzeum, jak na tym filmie, co eksponaty ożyły i wyszły (śmiejch respondenta), były zaczarowane. (OK\_24)*

„Muzeum ma żyć” – ta wypowiedź w zasadzie podsumowuje rozważania na temat „nowej” i „starej” idei muzealnictwa z perspektywy nie-muzealnika. Pojawia się tu jeszcze jedno pytanie, skąd się rodzi potrzeba powołania muzeum regionalnego, izby regionalnej w małych społecznościach? Pretekstem bywa „akcja ratowania pamiątek”, kwerendy, odnalezione dokumenty i materiały historyczne, na podstawie których powstają zeszyty danej społeczności lokalnej, monografie. Zaangażowanie społeczności lokalnej (szkół i innych instytucji, ośrodków, stowarzyszeń) w poszukiwanie pamiątek spotkało się w tym konkretnym przypadku ze wsparciem lokalnej instytucji kultury, tym samym powstała wspólna inicjatywa. A zatem, powołanie tego typu instytucji jest wynikiem zbiorowego współdziałania oraz wykorzystania lokalnych zasobów ludzkich, kulturowych i materialnych (s. 61 niniejszej publikacji).

## 10.5. Warunki pracy w instytucjach kultury

W założeniach projektu była mowa o rozróżnieniu kultury na trzy sfery: kulturę bytu, kulturę symboliczną oraz kulturę społeczną (Kłoskowska 1981). Celem niniejszej analizy jest m.in. zdiagnozowanie funkcjonowania tych trzech sfer w obszarze działań instytucji kultury nie będących muzeami.

Kultura materialna w swoim zakresie obejmuje budynek i jego wyposażenie: zmiany w warunkach fizycznych (modernizacji budynku, wyposażenia, wykorzystywania nowych technologii, wkraczania i poruszania się w rzeczywistości wirtualnej).

Zaplecze materialne w przypadku badanych instytucji kultury zależy od różnych czynników. Nie wyłania się tu wyraźny wzór radzenia sobie z problemami materialnymi uzależniony na przykład od organizatora bądź wielkości czy znaczenia instytucji kultury. Na pewno w lepszej sytuacji pozostają instytucje, które mają własną siedzibę, a więc mają możliwość zabiegania o dodatkowe dofinansowanie na jej rozbudowę lub modernizację. W większości były to pieniądze pozyskane dzięki programom unijnym. W nieco gorszej sytuacji pozostają instytucje posiadające na przykład siedzibę tymczasową i borykające z różnymi ograniczeniami lokalowymi:

*Sytuacja w miarę ustabilizowała się tak od końca lat dziewięćdziesiątych [AK: po reformie administracyjnej], jeśli idzie o zakres w ciągu tych, tych dwudziestu lat wykonanych zostało sporo prac modernizacyjnych, remontowych, poprawiła się baza zdecydowanie. Po wejściu do Unii, wcześniej też korzystaliśmy jeszcze pod koniec lat dziewięćdziesiątych z programów z tych przedakcesyjnych, zewnętrznych, po wejściu do Unii i po powstaniu tych programów operacyjnych Ministra Kultury i tych innych... staramy się korzystać też z tego i pozyskiwać dodatkowe źródła na sfinansowanie. (OK\_28)*

W odniesieniu do warunków pracy i zmian, które zaszły w ciągu ostatnich lat, informatorzy podkreślają przede wszystkim ich gwałtowność:

*Świat się tak diametralnie zmienił. Jak ja tutaj przychodziłam do pracy – to było kilka lat temu [AK: 2003 rok] – to tutaj były dwa komputery i moje koleżanki, które uważam za aktywne, fajne kobiety, otwarte na wiele rzeczy, mając tyle lat co ja, tylko wtedy, mówiły: „Pani dyrektor, my żadnych komputerów, gdzie na stare lata, nie będziemy się uczyć. Po co?” W ciągu dwóch lat ten świat tak się zmienił, że te komputery są na każdym stanowisku pracy, prawda, bo my jakby tego nie pamiętamy, że to jest rewolucja. (OK\_04)*

*R: Budynek został oddany w 2008 roku, dwa lata później moi technicy powiedzieli „my mamy za stary stół”. I to nie są pieniądze rzędu dwóch tysięcy. [...] dzisiaj obsługa sceny, to są najbardziej wykwalifikowani... to nie jest pan Bronek, który młotkiem kiedyś scenografię przygotowywał, tacy też są, bo wciąż w takich instytucjach [...] ale u nas dzisiaj ekipa obsługi ośrodka kultury to są szalenie wykwalifikowani pracownicy, to są ludzie, którzy muszą być – znowu wracam do tego uczenia się przez całe życie – że to nie jest człowiek, który się*

nauczył obsługi sprzętu akustycznego dziesięć lat temu, tylko musi uczyć się na bieżąco, cały czas, żeby być na bieżąco ze wszystkim...

B: A jak pani ocenia warunki lokalowe?

R: No, nasze warunki lokalowe o 260, 300, 700 nie wiem ile, tysięcy procent [AK: się zmieniły]. Kiedy tu przychodziłam do pracy, [...] dom kultury był bardzo zaniedbany. Bardzo zaniedbany, chociaż ja trochę tęsknię za tą piękną sceną, takim kameralnym wizerunkiem. Teraz mamy potężny budynek, potężną instytucję. (OK\_04)

Wspomniana przez informatorów gwałtowność zmian wiąże się również z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii, które w XXI wieku są oczywistością zarówno dla kreatorów kultury<sup>11</sup>, jak i odbiorców, wręcz wymagają dostosowania (w różnym zakresie) instytucji kultury do wymogów dzisiejszego świata. Choć samo osvajanie się pracowników kultury (w tym muzeum: s. 36–37 niniejszej publikacji) z nowymi narzędziami i ich możliwościami nie było taką oczywistością:

Warunki. Jeżeli mamy na myśli bazę, to naturalnie [AK: że się zmieniła]. To jest oczywiste, że muszą się warunki zmieniać. Świat idzie do przodu, choćby cyfryzacja, digitalizacja, wszystko to, co się łączy z komputeryzacją, z nośnikami medialnymi, multimedialnymi. To oczywiście musieliśmy podążać za tym, nie da się upowszechniać kultury bez wykorzystania tej strony naszego życia. (OK\_14)

Powiem tak, w mieście rzeczywiście jest [AK: nazwa instytucji kultury] trochę niezauważane i jest takim, czy zaczyna być takim niszowym miejscem, ponieważ rzeczywiście nie mamy tych nowych mediów u siebie. My staramy się jednak ciągle pokazywać sztukę tradycyjną, dobre rzemiosło, czyli tradycyjne rzeczy. Natomiast dzisiaj młodzież oczekuje, że tu będzie mnóstwo jakichś telebimów, że coś będzie migać, ciągle się zmieniać, ruszać. No jakby my nie chcemy podążać w tę stronę, ale w związku z tym też jakby się narażamy czy też skazujemy na właśnie troszeczkę bycie z boku, jeśli chodzi o takie eventowe wydarzenia w mieście. Natomiast jako galeria to myślę, że jesteśmy największą, rzeczywiście czołową galerią, która stara się pokazywać dobre wystawy, dobre nazwiska [...]. Troszeczkę unikamy tego tematu [AK: nowych mediów] ale pewnie będziemy zmuszeni kiedyś po to też sięgnąć, i trochę tutaj ludzi ściągać. (OK\_15)

Bycie w Internecie dziś jest traktowane jako oczywistość. Informatorzy na przykład mieli problem z określeniem tego, od kiedy funkcjonuje strona internetowa ich instytucji (a w niektórych przypadkach strona była w przebudowie, gdyż nie odpowiadała już dzisiejszym standardom). Instytucje kultury doceniają siłę portali społecznościowych, ale również zauważają niebezpieczeństwa, które się wiążą z byciem w sieci:

No już mamy parę lat już, trudno mi w tej chwili powiedzieć, ale no wie Pani to jest tak już w tej chwili normalne, że się ją ma, że, że trudno sobie, wydaje mi się, że zawsze ją mieliśmy, chociaż to nieprawda. No od kiedy tylko była taka możliwość to ją mamy. (OK\_08)

Ja taką zauważam największą potrzebę, że ludzie potrzebują obejrzeć. Oni nawet nie byli na imprezie, ale ludzie... dlatego też jestem trochę zawieszona między Facebookiem, a nie Facebookiem, ponieważ, promocyjnie, to może dobre narzędzie, ale ludzie, którzy tam się pojawiają, nie byli na wydarzeniu, czyli to jest trochę nie zgodne z moją wrażliwością. Mnie bardziej zależy na tym jednym człowieku, który tu przyszedł i przeżył to, niż na tym tysiącu, który zobaczyli linka na Facebooku, bo to rzeczywiście wyrabia formułę, albo dobrą, albo złą. Mówi się o tym, że było wydarzenie, mimo to, że nie byli na wydarzeniu, ale mówi się też o tym, że ta gwiazda im się nie podoba. Hejt. (OK\_04)

Co do spacerów wirtualnych na przykład są opinie, że bardziej się sprawdzają w przypadku muzeum ze stałą ekspozycją (znowuż tradycyjna interpretacja muzeum), niż na przykład w galeriach, gdzie ekspozycje i wystawy są zmienne, a ze względu na braki personalne i nadmiar obowiązków nie są one w stanie nadążać za koniecznością bieżącego „bycia w Internecie”.

---

<sup>11</sup> Niezależnie od tego, czy mówimy o muzeum, czy innych instytucjach kultury, w przypadku tzw. wirtualizacji, czy wykorzystywania nowych technologii w działaniach kulturalnych znowu wracamy do sytuacji dialogu między tradycją a zmieniającą się rzeczywistością społeczną.



*Ale wie pani, jaki mam największy problem? Z promocją w Internecie i z prędkością informacji dzisiaj. Ja nie dostałam od organizatora dziesięciu stanowisk pracy [AK: do działu promocji], nie ma na to pieniędzy, nikt nie pomyślał o tym, że... ja to tłumaczyłam swoim kolegom: „słuchajcie, wejdźcie na Facebooka, jeszcze strona internetowa jest moderowana przez nas, tak, jakby co, kiedy, gdzie – od nas zależy; natomiast bycie na Facebooku jest albo, że jesteście w tempie, tym, którym są wszyscy, albo nie”. Przy jednej imprezie jedno stanowisko było tylko do Facebooka, chłopak po dziesięciu godzinach robienia informacji, zdjęć, opracowywania, przerzucania do portali społecznościowych itd., mówi, „to jest, kurde, etat roboty”. A jak go zabraknie na drugi dzień? nie dlatego, że coś mu się stanie, tylko dlatego, że my pracujemy, a w niedzielę musi być dzień wolny: „Nie ma informacji na Facebooku”. Musimy przeszkolić drugą osobę – dobrze – przeszkoliłam drugą osobę. Okazuje się, że dwóch osób za mało, żeby obsługiwać Facebooka w takiej instytucji. (OK\_04)*

Kultura społeczna obejmuje relacje między pracownikami instytucji kultury, w tym muzealnymi oraz z przedstawicielami samorządów lokalnych (o czym już była mowa wcześniej [patrz Pole lokalne]). A więc nasi informatorzy mówili raczej o partnerstwie i współpracy, niż konkurencji (choć to zależy od sposobu definiowania tego ostatniego). Poza tym relacje z zewnętrznymi podmiotami w ciągu ostatnich lat wyraźnie dynamizują się, są inspirujące dla obu partnerów, a ich jakość, trwałość, intensyfikacja w obszarze lokalnym, państwowo-narodowym, pogranicza wschodniego czy nawet globalnym są uzależnione przede wszystkim od czynnika ludzkiego, czyli osobistych relacji, kompetencji społecznych konkretnej jednostki, w mniejszym zakresie wynikające z instytucjonalnych powiązań, które powinny być ponadjednostkowe, czyli trwające niezależnie od zmian personalnych.

*Zdecydowanie lepsza byłaby współpraca, jeśliby każdy pojmował tę współpracę podobnie. Ja nigdy się od współpracy nie odżegnuję. Uważam, że w tym jest siła, bo można zrobić coś lepszego, więcej, niż... to znaczy więcej w sensie... może takiej pozytywnej jakości, a... a często jest tak, że każdy chce coś zrobić i firmować to jako swoje... Dużo jest ludzi, którzy mają takie parcie i chcą pewnie figurować... a wtedy o tej współpracy no to trudno jest mówić. Zawsze współpraca powinna być obustronna. (OK\_07)*

*Nigdy tak o tym nie myślałam, nigdy tak o tym nie myślę i nie będę myśleć [...] ja nie widzę żadnych rywalizacji, wręcz odwrotnie, widzę ciągle jeszcze większą potrzebę współpracy. (OK\_12)*

Sfera kultury społecznej obejmuje również zmiany organizacyjne – rozdzielenie ról, funkcji i obowiązków, wyodrębnienie wyspecjalizowanych działów. Informatorzy w swych wypowiedziach wielokrotnie zwracali uwagę na wielozadaniowość i wielowymiarowość pracy w instytucjach kultury, na problem rozdzielenia ról (na przykład, bycie jednocześnie osobą zarządzającą, pracownikiem merytorycznym, a nieraz fizycznym/technicznym)<sup>12</sup>. Problem pełnienia naraz wielu funkcji i ról był obecny we wszystkich instytucjach, które były przedmiotem badań (podobnie w muzeach). Trudno tu wypatrzeć wyraźny wzór zależności od wielkości instytucji, liczby osób zatrudnionych, organizatora, czy specyfiki działań. Choć niewątpliwie bardziej ów problem dotyczył instytucji mniejszych oraz tych, których organizatorem jest gmina/miasto, niż województwo (choć tu organizator szedł w parze z wielkością, miejscem i rolą danej instytucji). Informatorzy w instytucjach mających lepszą sytuację personalną wskazywali na to, że nawet jeśli nie mają ściśle wyodrębnionych działów, z biegiem czasu starają się polepszać swoją sytuację poprzez stworzenie nowych etatów, nieraz zaczynając od ¼ czy pół etatu.

*Po troszeczku, nie tak żeby z..., jak napiszę o etat, to nigdy tego etatu nie dostanę, ale, ale jak tam troszeczku, no w planach trzeba pokombinować i tam no o jedną ósmą, ale to wie pani sukcesywnie, no. Grafik komputerowy przychodził w 2007 roku na jedną czwartą, a teraz już ma etat. No i tak wie pani, po troszeczku trzeba uskubać, i ta, ta kadra jest zwiększana, no bo wiadomo, że jak się napisze o etat, to nikt nie dostanie, bo wiadomo, że etat, to kosztuje. (OK\_03)*

*Każdy pracownik musi mieć pięć funkcji, co najmniej (uśmiech). No przecież, wiadomo, że jak jest pięć osób to wiadomo, że każdy się zajmuje wszystkim. No ja dyrektor, ale muszę też, że idziemy i oprawiamy,*

<sup>12</sup> *Wie Pani, my jesteśmy takim, szeroko wyspecjalizowanym robotem (OK\_08).*

*prawda? Jak jest zmiana wystawy, to wszyscy wychodzą na salę i muszą wszyscy pracować, prawda? Wie pani [...] dla osoby z zewnątrz jestem, mam osobowość prawną i wie pani mnie tak samo traktują jak instytucję, która ma 100 osób. Tak samo mnie traktują. Czyli ja muszę mieć archiwum zakładowe, muszę mieć regulamin organizacyjny i wszystkie akty prawne, wszystko muszę mieć. Wszystko muszę mieć to samo co instytucja stu osobowa. Tylko tyle i ochrona środowiska i no wszystkie, wszystko to, co akty prawne, które się ukażą ja muszę przestrzegać. I niech sobie pani wyobrazi, jeżeli ktoś ma sto osób, no to ktoś zajmuje się inwentaryzacją jedna osoba, ochroną środowiska zajmuje się jedna osoba, czymś tam innym zajmuje się jedna osoba, a u mnie pięć osób musi zajmować się wszystkim. Czyli jedna osoba u mnie musi mi zrobić listę płac, być w banku, zrobić ochronę środowiska, BHP, kadry i nie wiadomo co. I jedna osoba musi mieć wiedzę na temat tyłu rzeczy. No to ja muszę mieć naprawdę dobrych pracowników, żeby jedna osoba, na przykład administracyjna, mi to wszystko ogarnęła i była na bieżąco w każdych przepisach. (OK\_03)*

Kultura symboliczna odnosi się do tego, w jaki sposób instytucje kultury upowszechniają wiedzę – poprzez sztukę, religie, naukę, zabawę, czy będzie to tzw. standardowa relacja instytucja kultury – odbiorca, czy np. łączenie wiedzy z zabawą itd.

Istotna tu jest również socjotwórcza specyfika współczesnych działań instytucji kultury (czyli animacja lokalnej społeczności) – animatorzy kultury nie będący muzealnikami właśnie tak postrzegają swoją rolę i miejsce w społeczności lokalnej, a nieraz nawet szerzej, sięgając po pole ponadlokalne, narodowe. Instytucje kultury współcześnie wykorzystują szeroki wachlarz działań skierowanych do odpowiednio zdefiniowanego odbiorcy: są to warsztaty, prelekcje, wykłady, konkursy, gry miejskie, quizy, a niektóre z tych działań połączone są z zabawą czy spacerem po miejscowości w celach zapoznania się z historią, ciekawostkami, a przy okazji ruchem na świeżym powietrzu itd. Zdaniem naszych informatorów, biorąc pod uwagę gwałtowność zmiany społecznej, taka postawa instytucji kultury jest raczej koniecznością. Nastawienie instytucji kultury na uatrakcyjnienie i urozmaicenie swych działań, które się łączy ze wzrostem „otwartości” instytucji potwierdziło się również w przypadku badanych muzeów (s. 71 niniejszej publikacji). Informatorzy mówili o tym, że chcąc dzisiaj funkcjonować na rynku usług kulturalnych należy przede wszystkim wiedzieć, jak skonstruować ofertę, by ten „klient” był nią zainteresowany, czyli ważne jest zdefiniowanie odbiorcy i jego oczekiwań:

*My też musimy się zmieniać, musimy obserwować co się dzieje wokół nas, musimy się wkomponowywać w zapotrzebowania [AK: odbiorców], w dzisiejsze realia. Zmieniają nam się normy, ciągle nowe są jakieś rozwiązania technologiczne, absolutnie to musimy poznawać, musimy też zmieniać swój stosunek do [AK: odbiorcy]. Oczywiście ten stosunek zawsze był bardzo pozytywny, i jest. Ale nasi użytkownicy się też zmieniają. Mają różne oczekiwania, różne sposoby zachowań. Więc my musimy podążać za tym wszystkim. (OK\_13).*

*To jest taka instytucja, która oprócz swojej działalności statutowej, podstawowej, czyli gromadzenie, opracowanie i udostępnianie zbiorów, robi jeszcze mnóstwo rzeczy. Mam na myśli działalność kulturalno-oświatową, która w dzisiejszych czasach jest absolutnie pożądana [...]. Pracujemy z różnymi grupami wiekowymi, to jest bardzo istotne, ponieważ staramy się uzyskiwać potencjalnych [AK: odbiorców] już w przedszkolach, a nawet jedna z naszych filii specjalizuje się w pracy z dziećmi jeszcze w wieku przed-przedszkolnym. [...] Dużą uwagę przywiązujemy do młodzieży, ponieważ jest to dość trudna grupa docelowa, ale jeżeli się wkomponujemy w oczekiwania młodzieży, to wtedy mamy sukces i rzeczywiście ci młodzi ludzie przychodzą. Taką podstawową formą pracy z młodzieżą są gry miejskie. Młodzi ludzie to uwielbiają [...]. No i pracujemy z dorosłymi, w sensie takim, no, różnego rodzaju zajęcia, spotkania autorskie i ciekawe prelekcje, i wszystko to, czego oczekują nasi [AK: odbiorcy]. Śledzimy, badamy ich oczekiwania, i dużą też uwagę przywiązujemy do pracy z seniorami. I to są najprzeróżniejszego rodzaju działania. To są mianowicie tak: szkolenia informacyjne, bardzo pożądane, mamy zapisy z ogromnym wyprzedzeniem. Ludzie chcą się uczyć. (OK\_13)*

W narracji pracowników badanych instytucji kultury zauważalna jest nie tylko chęć uatrakcyjnienia działań kulturalnych oraz poszerzenia ich zakresu, ale otwieranie się na coraz nowe grupy odbiorców: poczynając od dzieci w wieku przedszkolnym i kończąc na osobach najstarszych. Pracownicy instytucji kultury obecnie wycho-



dążą z założenia interdyscyplinarności swych działań oraz przekazania wiedzy w sposób interesujący (a na tym zależy również muzealnikiem):

*Pierwotnie miała to być sama galeria sztuki, ale ja zaproponowałem, że to będzie taka placówka interdyscyplinarna, czyli będzie łączyć jakby różne elementy, czyli działalność wystawienniczą, działalność edukacyjną, adresowaną do różnych grup wiekowych i taką działalność... mmm... jakby inicjującą, kreującą... rzeczywistość kulturalną. Może za mądre powiedzenie... znaczy organizującą, mówiąc wprost, imprezy różne, działania artystyczne też, jakby wychodzące jakby poza schemat funkcjonowania takiej... zwykłej galerii. [...]. To są w zasadzie przekrojowo... takie wszystkie grupy wiekowe, no, z wyjątkiem niemowlaków oczywiście, noworodków, warsztaty plastyczne dla małych dzieci, dzieci starszych, mówię tu o szkołach podstawowych, lub przedszkolach – te młodsze, szkoły średnie i gimnazja, oczywiście każda grupa ma osobno zajęcia, i osoby dorosłe, pierwotnie mieli być to tylko seniorzy, potem okazało się, że w ogóle osoby dorosłe, niekoniecznie jeszcze w wieku senioralnym chcą... się tym zajmować, tak. I to są, jeśli chodzi o zajęcia plastyczne. I mamy jakby drugą taką stałą część, to są zajęcia teatralne, ja je prowadzę i tutaj mam tak: grupę młodzieżową i grupę dorosłych też. Ona się już tak rozrasta dość... pokażnie. I to są stałe takie zajęcia, stałe formy, które robimy. Do tego dochodzą zajęcia niecykliczne, zajęcia edukacyjne z historii sztuki, zajęcia plastyczne i zajęcia teatralne. I te zajęcia organizujemy... w zależności od potrzeb, które zgłaszają szkoły. Czyli jak nauczyciel do nas dzwoni: „Chcemy takie zajęcia...” to my tą ofertę – mamy przygotowaną ofertę, oferta poszła w określonym czasie do szkół, te zajęcia są symbolicznie odpłatne, to jest 2 albo 4 złote od osoby – i organizujemy. (OK\_22)<sup>13</sup>*

## 10.6. Problem finansowania kultury

### *Dziady kultury*

Jako osobny punkt analizy warunków pracy w instytucjach kultury należy wyróżnić problem finansowania w sektorze kultury. Pojawiał się on na różnych etapach rozmowy z respondentami i wielokrotnie się powtarzał. Z tego powodu proponuję dokonać osobnej jego analizy.

W analizowanym materiale badawczym wylania nam się kilka wątków:

- Pierwszy wątek, nazwę którego zapożyczam z wypowiedzi jednej z rozmówczyń, czyli „dziady kultury”. W opinii informatorów sektorem uprzywilejowanym dla państwa pozostaje gospodarka, kultura natomiast sytuuje się na ostatniej pozycji (o tym, że kultura w finansowaniu jest na końcu mówili również muzealnicy):

*To jest wiadomo, że pierwsze są zaspokajani górnicy, inne grupy społeczne, które pójdą i będą strajkować, a kultura – nawet można strajkować, może strajkować rok i nikt nie zwróci na to uwagi. Dlatego te instytucje są najmniej wynagradzane, pracownicy, bo wiadomo, że jak to było, „dziady kultury”. Była taka akcja, tylko nie wiem, która to instytucja ogólnopolska taką akcję stworzyła „dziady kultury”. No to w cudzysłowie „dziady”, jako dziad, biedna osoba i „Dziady” jako utwór poetycki, prawda? Dziady kultury: są bardzo mizernie opłacani, i te budżety jakie mamy takie mamy i żeby coś zrobić fajnego, no to skrzykujemy się na kilka galerii w kraju. [...] no i my współpracujemy razem, jeżeli chcemy zrobić jakąś wystawę. No to, no to wiadomo, że skontaktujemy się w pięć galerii, no i razem coś tam wydajemy, no bo jest taniej. (OK\_03)*

*Główny problem to jest oczywisty, to jest niedofinansowanie kultury, no to, to jest problem stary, jak rzeka i na pewno znany dla Pani również. To jest problem generalnie wszystkich instytucji kultury niezależnie od, czy mamy do czynienia z Teatrem Wielkim w Warszawie, czy z galerią tak niewielką jak nasza, leżącą gdzieś na, na głuchej prowincji z dala od szosy, prawda. Oczywiście my się tego ani nie wstydzimy, ani nie boimy, mamy tu swoje miejsce. (OK\_08)*

<sup>13</sup> Tutaj również występuje podobieństwo ze zjawiskiem zaobserwowanym w badaniach nad muzeami: instytucje kultury wychodzą naprzeciw oczekiwaniom szkół, przygotowując dla nich ofertę specjalnych lekcji, warsztatów czy innych działań (Raport, s. 63).

- Drugi dotyczy pomysłu zaczerpniętego z zachodu, czyli niezależności od państwa czy samorządów lokalnych w sprawach finansowych, co można zapewnić poprzez powstawanie prywatnych galerii, ośrodków kultury, niezależnych i samowystarczalnych. Problem społeczeństwa polskiego polega na tym, że jest społeczeństwem wciąż jeszcze walczącym o własny dobrobyt („społeczeństwo na dorobku”), gdzie sprawy materialne pozostają ważniejsze niż sprawy kulturalne.

*W Polsce jest młoda demokracja, jesteśmy jeszcze krajem na dorobku, ludzie, społeczeństwo jeszcze jest ubogie, można powiedzieć, w porównaniu ze społeczeństwami zachodnimi. Yyy... a zainteresowanie sztuką związane jest z pewnym dobrobytem, z pewnym zaspokojeniem dóbr podstawowych, prawda. O wiele bardziej jesteśmy zainteresowani kupnem samochodu, mieszkania, ja wiem, wycieczką do Włoch, niż kupieniem nowego obrazu na ścianę. Natomiast jeżeli już te rzeczy mamy jakby za sobą, to wtedy pojawia się jakby potrzeba wyższego rzędu. Chociaż nie mogę powiedzieć, że tego nie ma, my sprzedajemy, cały czas prowadzimy działalność również komercyjną, w tym sensie, ale nie jest to główna nasza działalność, nie żyjemy z tego, ale umożliwiamy ludziom, którzy chcą nabycie rzeczy, które pokazujemy, które promujemy, prawda. [...] prowadzimy niewielki sklep, w którym też sprzedajemy rzeczy tańsze na miarę kieszeni ludzi tutaj z tego miasta. I sprzedajemy, mogę powiedzieć, prawie codziennie coś, to nie jest tak, że nikt się tym nie interesuje albo sztuka nie jest dostępna [...] Dopiero, kiedy u nas jakby wzrośnie poziom zamożności społeczeństwa, sztuka współczesna znajdzie więcej odbiorców, powstanie więcej prywatnych galerii, a wtedy dopiero będzie można się skoncentrować wyłącznie na promocji. (OK\_08)*

Jest to problem znacznie bardziej złożony, dotyczy sytuacji klasowej w Polsce, kultury wypoczynku, tego, w jaki sposób społeczeństwo wykorzystuje czas wolny i jak dużo go ma, co sprowadza się do pytania, czy Polacy są w stanie poprzez swoje uczestnictwo w kulturze zapewnić instytucjom kultury przetrwanie na rynku. Kolejna kwestia wiąże się z problemem sponsorów, dzięki którym instytucje kultury mogłyby utrzymać się na rynku. Małe miejscowości mają ten problem, że kilka ośrodków kultury funkcjonujących w społeczności lokalnej walczą o tego samego sponsora, bo nie ma ich wielu i tego samego odbiorcę, niezależnie od jego kompetencji kulturowych i specyfiki instytucji kultury.

*Ja bardzo pozyskuje sponsorów. Często na zasadzie jakichś takich własnych, no nie tylko prywatnych znajomości, kontaktów, ale oferując wiele ciekawych rozwiązań i dzięki temu też nam wiele rzeczy się udaje. Ale też ten rynek co raz bardziej się kurczy. Do tych samych sponsorów występuje wiele różnych podmiotów i jest co raz trudniej. (OK\_07)*

- Trzeci wątek dotyczy pozyskiwania dodatkowych środków, poza finansowaniem, które jest otrzymywane ze strony organizatorów (ten problem również dotyczył muzeów, s. 32–33 niniejszej publikacji). Wiele problemów badanych instytucji kultury sprowadza się do kwestii finansowych, a jednocześnie respondenci w swych wypowiedziach uwarżliwiali badaczy na to, że uciekanie się do działań komercyjnych, jak poszukiwanie sponsorów, wynajmowanie sal, prowadzenie sklepików, bileutowane wydarzenia nie są skierowane na zysk, tylko realizację celów, nowych przedsięwzięć.

*Póki co, odpukać, możemy w tej chwili realizować plan, oczywiście on jest przykrojony na miarę naszych możliwości, ale realizujemy go [...], jeszcze nas na to stać, więc nie jest tak do końca źle. Oczywiście gdybyśmy mieli większe środki moglibyśmy to lepiej propagować, lepiej promować [...] działamy na miarę naszych możliwości, jesteśmy w Internecie, wysyłamy zaproszenia, realizujemy wydawnictwa, więc na taką skalę na jaką nas stać działamy i mam nadzieję, że będziemy działać dalej. (OK\_08)*

## 10.7. Komercjalizacja

*Kultura nie jest czymś, co się dobrze sprzedaje*

W przypadku badanych instytucji kultury nie dochodzi do skrajnej postaci komercjalizacji, czyli koncentracji na zysku finansowym. O ile nie wszystkie instytucje kultury wskazywali na pozytywne strony komercjalizacji, tak

wszyscy informatorzy zgadzali się z tym, że w Polsce niezależnie od organizatora czy specyfiki działań instytucji kultury jednym z ważnych problemów jest niedofinansowanie kultury, które niejako zmusza owe instytucje do korzystania ze strategii marketingowych i rynkowych stosowanych zarówno w celu pozyskiwania środków finansowych na dodatkową działalność, realizację nowych ponadprogramowych pomysłów, jak też polepszania warunków pracy i pozyskiwania klientów, czyli odbiorców swych działań. Zatem, problem niedofinansowania w kulturze, zasygnalizowany powyżej, zmusza instytucje kultury do przyjęcia (niektórych) komercyjnych strategii działania. Mamy tu do czynienia raczej z twórczym przekształcaniem, niż ślepym przejmowaniem wzorów rynkowych<sup>14</sup>.

*Zawsze na pierwszym planie jest misja [...] ale od lat mamy świadomość, że ciągle ta sfera jakby jest, jeszcze ciągle niedofinansowana, ciągle zabiegamy o to, żeby trochę tu się w tym obszarze lepiej działo. Te zarobki są naprawdę bardzo niskie [...] I gdyby nie właściwie ta potrzeba jakiegoś takiego spełniania się [...], to myślę, że tutaj nie mielibyśmy profesjonalnych, wspaniałych artystów. (OK\_12)*

*Zysk nie przysłania nam jednak świata [...]. Nie, nie jest głównym celem, nie jesteśmy przede wszystkim instytucją, tylko i wyłącznie, że tak powiem, zorientowaną na zysk, bo nie po to zostaliśmy powołani. Powiedzmy, że mamy po to dotacje, po to mamy budżet z urzędu miasta, żeby, żeby po prostu działać, i robić, a nie patrzeć na jakiś tam konkretny zysk [...] Wypracowujemy zysk po to, żeby potem przeznaczyć go na, powiedzmy... Pokazać ludziom dużo bardziej ambitne rzeczy, na które jednak przyjdzie może mniej osób, ale są to, po prostu, propozycje bardzo wysmakowane, z których ja osobiście się cieszę, bo one są, po prostu, zawsze trafione w dziesiątkę [...] Trafiałam na kapitalnych szefów, dla których, tak naprawdę, wartość artystyczna tego, co się tutaj robi, była na pierwszym miejscu zawsze. Rozwój instytucji, rozwój dzieciaków, które tutaj przychodzą, w ogóle rozwój osób, które do nas trafiają, które uczestniczą w różnych zajęciach, ja nigdy nie odczułam osobiście, na przykład, tego, że musimy zarabiać. (OK\_19)*

*Z definicji tego typu placówki jednak powinny być niekomercyjne... tak jak szkoły, prawda? To jest też edukacja. Więc no, tak jak powiedziałem: my bierzemy pieniądze za wszystkie zajęcia, nie są to jakieś kwoty zaporowe, broń Boże, no ale to jest dla nas jakby jedyny sposób zarabiania w ogóle pieniędzy. ...Więc odpowiedź jest prosta: No nie. Strona finansowa nie powinna tutaj mieć tego kluczowego znaczenia. (OK\_22)*

*My jesteśmy utożsamiani z taką firmą dzisiaj, myślę, że większość domów kultury ma ten problem - z normalnym przedsiębiorstwem produkcyjno-usługowym. Tylko, proszę pamiętać, gdybyśmy mieli normalne przedsiębiorstwo handlowo-usługowe, i produkowali ser, którego nikt nie chce kupić, to albo musimy zmienić produkcję, albo niestety plajtujemy. My chcemy robić rzeczy, które są trochę mało popularne, bo proszę pamiętać, kultura dzisiaj nie jest popularnym elementem, ta kultura ciekawa, ona jest elitarna, z niej korzysta niewielu ludzi. Wciąż, tak uważam. Jak my wycenimy te wydarzenia w sposób rynkowy, gospodarczy, no to albo bilet musi kosztować 150 złotych, albo w ogóle nie powinniśmy tego robić.... My musimy tutaj szacować. Jakby z jednej strony to tak wygląda. Z drugiej strony ulegamy tym wszystkim działaniom marketingowym jak wszyscy, tak, czyli musimy wyjść z ofertą, musimy rozmawiać, musimy zachęcać, musimy robić plakaty, musimy to, to, to. No i tutaj jest normalna konkurencja! (OK\_04)*

Przekaz powyższej wypowiedzi jest dosyć klarowny: instytucje kultury – to nie przedsiębiorstwo, to nie firma handlowo-usługowa, ale zasadom rynku również podlegają, co z kolei wymaga zmian w zarządzaniu instytucją kultury. Pojawia się tu również element konkurowania o klienta (ceną, ofertą), co szczególnie dotyczy mniejszych ośrodków kultury w małych społecznościach lokalnych:

*Jest też taka wielka zmiana w zarządzaniu. Moim zdaniem do tych lat dwutysięcznych ośrodki kultury nie miały konkurencji. One były w działaniach artystycznych w miastach, w miejscowościach, zwłaszcza nie tych największych, one były jedyną instytucją, która to robiła. Teraz ludzie mają prywatne biznesy, prywatne agencje, prywatne sale baletowe i stowarzyszenia baletowe, prywatne kółka karate, prywatne szkoły muzyczne. My funkcjonujemy na normalnym rynku konkurencyjnym. To, czy dziecko przyjdzie do nas tańczyć,*

<sup>14</sup> Zostały tu umieszczone fragmenty różnych wypowiedzi naszych informatorów w celu zobrazowania ich sposobu interpretacji i argumentacji kwestii zysku, szerzej zasad rynkowych w kulturze.

*do naszego zespołu, czy pójdzie do prywatnego zespołu do innej szkoły, do innego ośrodka, to decyzja rodziców, lub w przypadku dorosłego człowieka. Jesteśmy tutaj w normalnej konkurencji. (OK\_04)*

Kwestia współpracy czy konkurencji w relacjach pomiędzy różnymi podmiotami była już wcześniej poruszana. W przypadku naszych informatorów zauważalny był jednak brak jednoznacznej strategii działań pomiędzy instytucjami kultury: w obrębie tych samych instytucji kultury może występować strategia zarówno współpracy, jak i konkurencji (zwłaszcza gdy chodzi o pozyskiwanie sponsorów i odbiorców działań). Jedna i druga w opinii informatorów ma swoje pozytywne, jak i negatywne strony. Ową niejednoznaczność można interpretować jako próbę sytuowania funkcjonowania instytucji kultury pomiędzy. Istotne tu są sposoby definiowania takich pojęć jak konkurencja, czy współpraca:

*Konkurencja nie jest brakiem współpracy, żeby była jasność. [...] konkurencja jest jednym z najbardziej obiektywnie podkreślającym.... myślę, że konkurencja jest bardzo inspirująca. Moim zdaniem, skoro w tym budynku odbywają się koncerty pozostałych środowisk artystycznych, to o tej złej konkurencji w ogóle nie ma mowy. Na szczęście pracujemy w takim.... jest konkurencja, na przykład, w sprzedaży biletów, tak, bo to jest małe środowisko.*

*My przy dużej ilości rzeczy wynajmujemy też salę i tym zarabiamy. Przy niewynajmowanych rzeczach to już zupełnie inna sytuacja, traktujemy się jako współpracownicy, myśląc też o tym, że po to ta sala wybudowana za samorządowe pieniądze, żeby też ludziom, którzy działają zwłaszcza w takiej formie społecznej, może też coś tam zarabiają, ale ciężko w kulturze mówić o dużym zarabianiu pieniędzy. Zwykle to są bardziej ambicjonalne rzeczy, że ktoś ma jakieś zajęcie dla dzieci, albo jakąś szkołę baletową... nie wierzę że to są... my wiemy jakie to są pieniądze. Wydaje mi się, że to są ludzie z pasją, którzy chcą coś zrobić, jak możemy im w czymś pomóc, to pomagamy. No wie pani, rynek jest taki jaki jest. Jeden instruktor podoba się tej osobie, a do innej w ogóle nie przemawia [kolejny telefon]. Każdy z nas potrzebuje czegoś innego. Dlatego mówię o tej konkurencji, że to w niczym nie przeszkadza. Oczywiście problem zaczyna się wtedy, kiedy nikt nie może na siebie zarobić, ale moim zdaniem, to też pozwala na to, że zaczyna się o tym myśleć: a może coś zmienić, a może coś wprowadzić, a może coś podglądnać, co inni robią, a z czego my też możemy skorzystać. (OK\_04)*

W punkcie, Funkcjonowanie instytucji kultury, w polu lokalnym wielokrotnie zwracana była uwaga na strategię współpracy, którą się kierują badane instytucje kultury, partnerskie relacje pomiędzy instytucjami kultury a samorządem oraz poczucie równości w ramach marketingu terytorialnego. Zaprzeczenie istnienia konkurencji nie oznacza, że jej nie ma, pojawia się natomiast pojęcie zdrowej czy inspirującej konkurencji, która nie tworzy sytuacji napięcia czy konfliktu, lecz aktywizuje działania instytucji kultury.

Kolejnym elementem, który jest pomocny w ustaleniu stopnia, w jakim metody rynkowe przeniknęły do instytucji kultury jest „otwartość” (punkt Kultura symboliczna), czyli dostosowywanie metod upowszechniania wiedzy do poziomu gości odwiedzających, do poszczególnych grup odbiorców (na przykład w zależności od wieku: przedszkolaków i ich rodziców, uczniów, studentów, słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku, wszystkich zainteresowanych; kwestii finansowej, która też się pojawia w rozmowach, czyli podziału odbiorcy ze względu na przynależność klasową – klasa wyższa, średnia, niższa – choć nie koniecznie w tej postaci wypowiedziana wprost), do wymogów i oczekiwań współczesnego społeczeństwa informacyjnego.

*Przede wszystkim trzeba brać pod uwagę w takiej pracy otaczającą nas rzeczywistość, czyli do kogo adresujemy nasze koncerty, jakiego mamy odbiorcę i jakiego odbiorcę chcemy pozyskiwać, na kim nam zależy. Zawsze zależy nam na nowym odbiorcy, na młodym pokoleniu, to pokolenie się zmienia. Przychodzą młodzi ludzie troszkę inaczej już nastawieni do rzeczywistości, świetnie poruszający się w internecie, posługujący się telefonami komórkowymi, czego nie było na przykład wtedy, kiedy ja byłam na studiach czy w szkole średniej. Więc do tego odbiorcy też trzeba trafiać odpowiednią [AK: ofertą]. (OK\_12)*

*Więc robimy to [AK: działania promocyjne] na najprzeróżniejsze sposoby. Po pierwsze, Internet. Mamy świetną stronę, bardzo starannie prowadzoną. I jeszcze mamy taką stronę e-biblioteka, gdzie są opisane wszystkie usługi biblioteczne, i w ogóle wchodząc na tę stronę można skorzystać z różnych fajnych rzeczy.*



*Bo można wysłuchać audiobooka, można posłuchać muzyki, ponieważ my mamy bardzo dobrze wyposażoną pracownię digitalizacji, [...]. I jeszcze tam można skorzystać z multiwyszukiwarki, book-crossingu, można wirtualnego doradcę zapytać o pomoc, poprosić o pomoc w różnych sprawach bibliotecznych. No i rzecz bardzo ważna, mianowicie ta multiwyszukiwarka, [...]. Tam się też poleca różne imprezy kulturalne, na tej stronie, i na naszej również. Więc pierwsza sprawa to są strony internetowe. (OK\_13)*

Czy instytucje kultury definiują odbiorcę swych działań, czy dostosowują ofertę do oczekiwań odbiorców? Większość instytucji kultury, które były przedmiotem naszych badań podejmuje próbę definiowania swych odbiorców i analizują pewne zmiany zachodzące w życiu społecznym, starając się za nimi nadążyć. Nie ograniczają się do odbiorców „przygotowanych”, czyli posiadających odpowiednie kompetencje, ani do odbiorców o odpowiedniej zasobności portfela, czy określonej kategorii wiekowej, raczej stawiają na dostosowanie oferty do kompetencji i oczekiwań odbiorcy, zajmując się przy tym jego przygotowaniem, uwrażliwianiem i wychowaniem:

*Więc to jest jedna rzecz, która się zmienia, otaczająca nas rzeczywistość, odbiorca [...], przy oczywiście stałym odbiorcy, stałej grupie [...], ciągle jesteśmy nastawieni na tą nową. (OK\_12)*

*Ja dzisiaj widzę, że trzeba iść coraz bardziej w pracę z osobami starszymi i jakby poznawać te techniki pracy, żeby tych ludzi aktywizować, no bo starzeje nam się społeczeństwo. My tego jeszcze tak bardzo nie odczuwamy, bo w małych ośrodkach, jak to czasami nasi znajomi mówią, którzy przyjeżdżają z Polski – skąd wy wzięliście tyle dzieci. No to ten kryzys demograficzny nie jest tak odczuwalny. On jest odczuwalny, moim zdaniem, bardziej w wieku 18+ bo tych ludzi w ogóle nie ma. Nie ma takiej grupy społecznej w tych miastach: albo jest na studiach, ta aktywniejsza, ta którą my kształcimy od dziecka, która jest w naszych zespołach od dziecka, no to tracimy je na rzecz studiów i dużych miast, oddajemy tym miastom fajnych ludzi wychowanych na kulturze; no albo nie ma tej grupy, bo jej po prostu nie ma w Polsce. My mamy ten kryzys demograficzny. My nie mamy problemu z dziećmi, my nie mamy problemu z osobami dorosłymi czy dojrzałymi, i na pewno w tę stronę trzeba będzie się przekształcać i uczyć. (OK\_04)*

*Jesteśmy dalej, jesteśmy ubożsi, jeśli chodzi o infrastrukturę przemysłową, nie ma tutaj takiego zaplecza studentów, ogromnego, nie ma ludzi, którzy mają własne biznesy, którzy mogą kupować bilety. Dla mnie walka o widza, odbiorcę, jest ogromnie trudna. Bo robiąc kilkanaście imprez w ciągu miesiąca, muszę liczyć się z tym, że taki meloman, czy w ogóle taki odbiorca kultury na wszystko nie przyjdzie, bo jego nie będzie stać, jeśli tych imprez, a robimy ich sporo, biletowanych, a ja muszę w jakiś sposób sobie te koszty równoważyć, tym bardziej, że sala nie jest duża, bo sala ma 220 miejsc, więc w jakiej cenie musiały by być bilety!? To jest problem [...]. (OK\_07)*

Co do kompetencji potencjalnych odbiorców działań kulturalnych, warto poruszyć pewien wątek. Pojawiają się w rozmowach z pracownikami instytucji kultury zarzuty z jednej strony adresowane pod kątem ogólnie polityki kulturalnej (zaniedbania zajęć w obrębie edukacji kulturalnej, o czym była mowa wcześniej), z drugiej - płytkości, fragmentaryczności współczesnego społeczeństwa „konsumpcji pokazowej” (Sztompka 2012: 17) oraz domeny życia wirtualnego. Są to zagadnienia z zakresu społeczeństwa podglądactwa, społeczeństwa spektaklu, które pragnie wyrzucić jak najlepsze wrażenie (które trwa jedynie chwilę), pozyskać aplauz widowni (np. „like” na Facebooku).

*Najważniejsze, żeby ludzie przychodzili, bo wiadomo, że, że no minuta w galerii, minuta w bibliotece, to jest inwestycja na przyszłość dla dziecka, dla każdego, prawda? i to jest nie stracony czas, tylko zaowocuje zawsze w przyszłości. No ale teraz jest [...] widzę dzieciaki – najważniejsze, żeby się sfotografować przy pracy, ale praca nie ważne jaka, żeby obejrzeć prace tylko żeby sfotografować się z pracą [...]. Ale no mówię, robią tysiące tych fotografii i później po, po pół roku one są już do wyrzucenia, no bo kto przegląda te tysiące, tych zdjęć, fotografii? Żeby wrzucić do sieci, żeby tylko być? Dla mnie obnażanie się takie, takie, mówię, byłem tu, kupiłem to. (OK\_03)*

Wyjaśnienie kwestii jakości działań kulturalnych również jest ważna w ustaleniu tego, jak bardzo zasady rynkowe przeniknęły do instytucji kultury. Jest to kwestia, która pojawia się w rozmowach z informatorami i tu zdecydowanie ważna pozostaje w ich opinii jakość, nie ilość, masowość, czy powierzchowność inicjatyw kulturalnych.

*Świat kultury, niestety dzisiaj, troszkę jest bardziej show-biznesem. I tu ta wrażliwość przeszkadza w pracy. Natomiast twardo trzymamy się tego, że pracujemy w małym mieście, małym ośrodku, gdzie jeszcze można bardziej tą wrażliwością pracować, niż taką... nie mówię nie profesjonalną, bo to nie o to chodzi, ale może nie w tą właśnie stronę profesjonalizmu showbiznesowskiego, którego co raz częściej od Domów Kultury oczekują ludzie. My jesteśmy przeciwnikami tego i z tym walczymy. (OK\_04)*

W opinii naszych rozmówców, poziom działań kulturalnych nie traci na znaczeniu, bo dzięki jego utrzymaniu instytucje kultury walczą o odbiorcę, sponsora, wypracowując dobry wizerunek instytucji. Co ważne, nie odczuwają presji ze strony organizatorów czy dyrektorów, że muszą zarabiać (co kilkakrotnie pojawiała się wcześniej w przytaczanych wypowiedziach). Zarabiają dzięki jakości podejmowanych działań, a to co zarobią nie traktują jako zysk, tylko dalej inwestują w poszerzenie swej oferty lub jej doskonalenie. A więc po raz kolejny wracamy do problemu pogodzenia wysokiego poziomu działań z możliwościami finansowymi instytucji kultury. Nasi informatorzy nie negują istnienia tego problemu, przeciwnie go uwypuklają, podkreślając że sektor kultury nijako zmuszony jest do podporządkowania się wymaganiom rynkowym, natomiast w swej działalności próbują równoważyć jakość i komercyjność:

*Wie pani co, dość trudna to jest sytuacja. Ja przypuszczam, że nie będę wyjątkiem, bo rzeczywiście jak moja wypowiedź poprzednia zmierzała do tego. Bo wszystko, cokolwiek byśmy wymyślili, jakkolwiek byśmy mieli zapał, jakkolwiek ludzi kompetentnych, wszystko opiera się na finansach. No niestety. I one teraz, taka tendencja się od paru lat zrobiła, one ukierunkowują wszystko [...]. Liczy się dzisiaj, powiedzialabym, cyfra, liczba, a nie jakość wokół niej. I to jest taka tendencja, która niepokoi bardzo. Bardzo niepokoi. (OK\_14)*

*W zarządzaniu kulturą, a się zarządza ogromną instytucją, która ma kilka obiektów, duży zespół ludzi, największą jakąś bolączką to jest zawsze sprawa finansów, żeby osiągnąć jakiś doskonały, bo ciągle dążę do doskonałości, i optymalność poziomu świadczonych usług kulturalnych, żeby to osiągnąć, należy zabiegać o te środki finansowe, które nie zawsze są wystarczające. [...] Więc trzeba wybrać. Spawa utrzymania instytucji na jakimś poziomie, to jest sprawa ciągłych wahań, co należy wybrać, co należy zrobić, żeby zachować poziom, profesjonalizm, ale dostępność i jeszcze w dodatku uzyskać taki przychód, który pozwoli na realizację dalszych, innych projektów. (OK\_07)*

*Kolejna rzecz, która się zmienia, to trzeba po prostu przy poszukiwaniu pieniędzy brać pod uwagę sponsorów. [...] Więc trzeba pozyskiwać nowych sponsorów, mieć rozeznanie jakby w tym rynku, zachęcać się, podejmować współpracę, proponując też interesującą ofertę dla tych sponsorów itd. (OK\_12)*

Podsumowując powyższe rozważania nad stopniem, w jakim mechanizmy rynkowe przeniknęły do działań w instytucjach kultury, można stwierdzić, że poruszają się one pomiędzy koniecznością, możliwościami, a dążeniami do czegoś lepszego, wyjątkowego, satysfakcjonującego. Brak koncentracji wyłącznie na zysku finansowym świadczy o przyjęciu europejskiego modelu zarządzania kulturą, który jest zorientowany raczej na wzrost uczestnictwa w kulturze, niż zysk.

### **10.7.1. Działania promocyjne jako sposoby dotarcia do odbiorcy działań kulturalnych**

W opinii naszych respondentów (jednogłośnie) zaszły istotne zmiany w sposobie dotarcia do odbiorcy działań kulturalnych. Pojawiły się nowe kanały komunikacyjne, znacząco wzrosło znaczenie Internetu, co nie oznacza, że zostały odrzucone poprzednie sposoby działań promocyjnych (podobnie zresztą sytuacja wygląda w przypadku muzeum, s. 38–39 niniejszej publikacji):

*Przedtem wystarczał tylko plakat na słupie ogłoszeniowym, wystarczało zaproszenie, a my w tej chwili, tak jak mówię, gazeta, tysiąc wkładek, witryny i te internetowe, gabloty, słupy ogłoszeniowe, czasem w autobusach, ogłoszenia parafialne, powiadomianie. Ja czasem ileś telefonów muszę wykonać, czy ktoś z pracowników, żeby przypomnieć, bo tych wydarzeń oprócz naszych jest wiele różnych innych i sportowych, i jakichś zupełnie... różne kampanie, więc jak najbardziej... bardzo ciężko jest. (OK\_07)*



*W przypadku działalności takiej instytucji, działalności kierowanej do odbiorcy w wieku, nie wiem, od 7 do 100 lat, to nie można wykorzystywać tylko jednej formy, one muszą iść wszystkie równolegle, wszystkie działania reklamowe na różnych nośnikach, czy z wykorzystaniem różnych narzędzi muszą iść równolegle. [...] Tutaj aktywniej musimy działać, musimy po prostu śledzić na bieżąco, co się dzieje też na rynku w tym względzie i musimy po prostu docierać do ludzi [...]. Obserwujemy, dysponujemy, obserwujemy, analizujemy, wyciągamy wnioski i staramy się udoskonalić też tę formę reklamy. (OK\_12)*

Zatem, wszystkie działania promocyjne podejmowane przez instytucje kultury można podzielić na tradycyjne i nowoczesne. Tradycyjne formy dotarcia do klientów to telewizja, radio, prasa, plakaty, ulotki, które zdaniem informatorów bardziej trafiają do osób starszych, kierując natomiast informację do osób młodych wykorzystywane są bardziej nowoczesne formy dotarcia do klientów – za pośrednictwem Internetu i możliwości, które on stwarza: portale społecznościowe, portale informacyjne, strony internetowe, fanpage itd. Pojawia się również język komercyjny przy mówieniu o odbiorcach działań kulturalnych jak o klientach:

*Bardzo ważne, w dzisiejszym świecie bardzo ważne [AK: działania promocyjne]. Obserwując, oczywiście mamy naszych stałych melomanów, czyli chciałoby się powiedzieć językiem biznesowym 'klientów', którzy są przyzwyczajeni do tradycyjnej formy reklamy. Czyli czekają na afisze, kupują książeczki programowe z repertuarem na część sezonu czy na kilka miesięcy, przychodzą do kasy kupować bilet, tam pobierają różnego rodzaju ulotki, czytają afisze. Ale jest coraz większa grupa odbiorców, którzy chcą kupić bilet internetowo, którzy tylko z Internetu czerpią informacje jaki jest koncert [...] i których niekoniecznie interesuje forma papierowa. Ale, ale są też tacy, którzy, do których dociera reklama umieszczona w lokalnych dziennikach, w prasie codziennej czy w mediach lokalnych, a więc radio, telewizja Rzeszów. I trzeba brać wszystkie te grupy pod uwagę, [...] Mamy młodzież, społeczeństwo jakby przyzwyczajone do tego, że wszystkie informacje zawarte są w małej skrzyneczce, którą się nosi w torebce, czyli właśnie w komórce, tablecie i tak dalej. (OK\_12)*

*Promocja wydarzenia jest sprawą bardzo ważną, i teraz się ogromną wagę przywiązuje do promocji, bo rzeczywiście dużo się dzieje w mieście, więc czytelnik czy użytkownik, czy w ogóle obywatel, mieszkaniec, musi świadomie wybrać co jest dla niego korzystne w danym momencie. (OK\_13)*

Facebook, zdaniem informatorów, dziś to konieczność, strona internetowa – oczywistość, o czym była już mowa wcześniej. To stwierdzenie jedynie potwierdza wysoką ocenę przyznaną stronom internetowym i świadomość roli nowych mediów w strategiach promocyjnych (s. 38 niniejszej publikacji), choć takie działania jak zaproszenia papierowe rosyłane pocztą tradycyjną nadal są stosowane:

*R: Ja tego nie pamiętam, bo jak przyszedłam tutaj do pracy, to już był jakby taki kryzys ze sprzedażą usług kulturalnych, natomiast moi koledzy tutaj wspominają czasy, w których po prostu, żeby sprzedać bilet, nie trzeba było robić nic. Trzeba było przyjść o 8:00 do pracy, otworzyć kasę i sprzedać ten bilet, tak. Dzisiaj system sprzedaży, dotarcia z informacją, wychaczenia (?) tego klienta z rynku – więc w tym ogromna zmiana. Ogromna zmiana jeśli chodzi o... kiedyś instytucja kultury nie miała czegoś takiego jak strona internetowa. Proszę zobaczyć, stworzyliśmy pierwszą stronę internetową, tutaj wtedy nikt tego nie miał. Po dwóch latach się okazało, że ta strona jest...*

*B: W którym roku to było?*

*R: Nie pamiętam. W 200? nie pamiętam, ale myślę, że 2004 to już był. Po dwóch latach ta strona była już tak stara i tak... my jeszcze nie zdążyliśmy się nauczyć, jeszcze nie zdążyłam ludzi wdrożyć w to, że każdy zespół musi publikować, informację dodawać. Mało tego, zdjęcia robiło się jeszcze normalnym analogowym aparatem, wywoływało, skanowano, gdzie tam skaner – jeździło się do drukarni, żeby nam to załatwili. Dzisiaj co nam z jednego aparatu!? Właściwie każdy musiałby mieć aparat. Dzisiaj zdjęcia są podstawą funkcjonowania wszystkiego. (OK\_04)*

Omawiając działania promocyjne i sposoby dotarcia do klientów-odbiorców, informatorzy zwrócili uwagę na problemy kontaktów z mediami, które tworząc przekaz informacyjny szukają przede wszystkim sensacji, a poza tym brakuje im nieraz kompetencji, by pisać o kulturze:

*Czy w ogóle znajdzie się miejsce na kulturę, to jest, to jest już wielka niewiadoma. Bo wiadomo, że koza w Bieszczadach może być ważniejsza niż wystawa, no. .... Czy wypadek, że tam ktoś potrafił pieska i to jest najważniejsze. A kultura, no to to wie pani, że to jest na samym końcu. [...] Dobra informacja nie jest informacją. To się wiele nie zmieniło od lat, tak jakby ta informacja, to informacja ta, ta o kulturze zawsze była na ostatniej stronie i teraz też jest na ostatniej stronie, bo wiadomo, że są ważniejsze informacje, no. (OK\_03)*

*Nie oszukujmy się, kultura nie jest czymś, co się dobrze sprzedaje. Sprzedaje się sensacja, a o kulturze mało kto chce czytać, może nie czytać, ale mało kto chce pisać, albo pisze po prostu, nie jest przygotowany do pisania o kulturze. A napisać fajny artykuł, i dobry, to jest sztuka... No, sorry, tak to wygląda, konkretnie u nas w mieście, być może gdzie indziej jest lepiej, ale mówię, to jest małe miasto, są media, które tak naprawdę się rozsypują i mają różne problemy kadrowe, i my mamy tego świadomość tak naprawdę, więc coraz większy nacisk kładziemy na stronę internetową i wszelkie portale społecznościowe. (OK\_19)*

## 10.8. Animacja społeczności lokalnych

Ten blok tematyczny poświęcony jest analizie kwestii roli i miejsca instytucji kultury nie będącej muzeum w społeczności lokalnej, a jednocześnie skonfrontowaniu roli, miejsca i znaczenia danej instytucji z rolą muzeum. Celem tu było dotarcie do działań ukierunkowanych na budowanie tożsamości lokalnej.

Każda instytucja kultury, niezależnie od specyfiki działań podkreśla ogromne znaczenie swej działalności w szeroko pojętej edukacji społeczności lokalnej, szerzej klientów-odbiorców swych działań. Prześwieca naszym informatorom poczucie niesienia misji, wyjątkowości podejmowanych działań, które są interdyscyplinarne i wielowątkowe, poczucie bycia lokalnym centrum animujące społeczność lokalną, odgrywające istotną rolę w konstruowaniu tożsamości lokalnej, regionalnej, a nawet narodowej.

*Uważam, że nasza instytucja jest najbardziej wszechstronną instytucją w mieście, ponieważ ma najbardziej szerokie spektrum działań, ogromne. Żadna inna instytucja nie robi tak wiele w dziedzinie impresariatu. Tak, my sprowadzamy artystów, czyli spektakle, koncerty, spotkania autorskie, konferencje, bo to i dziedzina kultury i nauki, bardzo dużo oprowadzamy wycieczek – czyli cały czas historia, [...]. Robimy, mamy tu dwie, trzy galerie, gdzie jest szeroko pokazywane wystawiennictwo, zarówno profesjonalne, jak i amatorom udostępniamy możliwość. Pokazujemy dorobek młodzieży, dzieci, czyli wszystkie ich działania, animacje... bardzo interdyscyplinarne: teatr, muzyka, taniec. Robimy projekty, robimy festiwale, robimy dni patrona miasta, czyli imprezy ogólnodostępne. [...] Nie ma takiej instytucji. A jeszcze prowadzimy ruch amatorski w mniejszym zakresie, niż inne ośrodki kultury, ponieważ mamy zespół, jak mówiłam, [...] czyli pokazujemy tańce dworskie... wracając do tradycji właśnie i dworu szlacheckiego, także i tańce francuskie, hiszpańskie teraz. Mamy chór, który skupia dzieci i młodzież i dajemy im szansę rozwoju i promocję ich nie tylko w Polsce, ale i poza. Czyli tworzymy dla nich bazę możliwości rozwoju. (OK\_07)*

*My nie boimy się żadnej instytucji kultury, bo działamy najlepiej jak tylko potrafimy i mamy tutaj takich artystów, którzy u nas pokazują, którzy są z pierwszych stron gazet, a więc jakoś oni się nie wstydzą tutaj przyjechać i tutaj pokazywać. [...] A o to nam chodzi, żeby tutaj trafiła sztuka najlepsza z możliwych, żeby ci ludzie na miejscu mieli kontakt z taką sztuką również, nie musieli jej szukać gdzieś w Warszawie, czy w Krakowie. I to jest, i to jest główna, główna sprawa<sup>15</sup>. (OK\_08)*

*Staramy się w ogóle angażować mieszkańców, i coraz bardziej skupiamy się na tym, żeby nie tylko pokazywać ludziom, nie wiem, spektakle, teatry, filmy, ale żeby prowadzić bardzo szeroką działalność edukacyjną, i taką działalność społeczną. Powiedzmy, że kreuje się teraz moda na te wszelkie działania oddolne, społeczne. [...] Naprawdę, trudno jest dotrzeć do, do, do, przepraszam, czasami do mieszkańców, ale oni*

<sup>15</sup> W tej wypowiedzi widać też pewną konfrontację: z jednej strony – bycie na peryferiach, które wchodzi w relację z syndromem małomiasteczkowości, a drugiej – poczucie własnej wyjątkowości dzięki owej peryferyjności, a zarazem wyjątkowości – nie jesteśmy gorsi, może nawet lepsi, dzięki temu byciu na peryferiach.

*coraz bardziej się otwierają i udało się już nam kilka fajnych projektów zrobić, i cały czas robimy i, i chcemy, po prostu, robić ich więcej, dla różnych grup społecznych. Tak że mówię, jest ona [AK: działalność] bardzo jest ona szeroka i mówię, coraz bardziej, jak gdyby, w tym centrum jest mieszkaniec miasta, mieszkaniec okolicy, bo, bo mówię, też mamy taki zasięg i wydaje mi się, że to jest dobre i fajne. (OK\_19)*

Działania instytucji kultury są ukierunkowane na społeczność, na jej rozwój, informatorzy podkreślają, że właściwie, są one DLA ludzi i chcą tworzyć kulturę Z ludźmi. Poza tym, niektóre instytucje kultury mają poczucie niezbędności, wyjątkowości swej roli i miejsca w społeczności lokalnej ze względu na „bycie ogniwem wsparcia” dla pozostałych instytucji i ośrodków (o czym była już mowa przy omawianiu strategii współpracy czy konkurencji pomiędzy ośrodkami kultury):

*Nasza instytucja robi wszystko, co w mieście się odbywa, w większości. Może nie wszystko, ale imprezy o charakterze religijnym, czyli my je obsługujemy: światło, nagłośnienie, scenie plenerowa, która jest w naszej gestii, została przez nas zakupiona, nagłaśniamy święta wojskowe, rocznice: 3 maja, rocznice Konstytucji, 1 września, rocznice wybuchu wojny, no różnego rodzaju wydarzenia o charakterze patriotycznym; często też i innym, bo stowarzyszenia robią różne projekty, [...] my to nagłaśniamy, my obsługujemy. Czyli ilość tych wydarzeń, które nie są tylko naszymi pomysłami, czy projektami, ale dzięki naszej pracy, bo nikt nam za to nie płaci, dajemy możliwość egzystencji innym. (OK\_07)*

Dodatковым elementem roli, miejsca i znaczenia instytucji kultury w społeczności lokalnej jest aspekt wizerunkowy, markotwórczy:

*Jesteśmy taką wiodącą instytucją i takie jest nasze miejsce, rola, takiej pierwszoplanowej instytucji, która oprócz swoich zadań ma realizować zadania i pomagać innym na osiągnięcie ich strategicznych, ale nawet i takich małych działań, małych projektów, małych imprez. Bez nas by sobie nie poradzili [...]. Także pomimo tego, że flaga polska cały czas powiewa i jest symbolem polskości i władzy, pierwsza władza jakby państwowa, to zależy nam na tym, na tej marce, że właśnie ta instytucja ma być. Dużo jest polskich takich rzeczy, kładziemy nacisk na ten patriotyzm, na te tradycje, na naszą polskość i ta instytucja powinna właśnie przez to postrzegana jako taka najważniejsza, bo jest w miejscu najbardziej znaczącym. (OK\_07)*

*Jeśli [AK: nazwa instytucji kultury] [...] tak prowadzi swoją działalność, że ona jest zauważana w skali ogólnopolskiej czy w skali światowej, to podnosi to rangę danej instytucji. I osoby bywające tu, mieszkające w danym mieście czy danym województwie, utożsamiają się w ten sposób z daną instytucją. A więc w ich świadomości oni też są tak samo ważni i tak samo postrzegani i to jest niezwykle ważne. Poza tym, [...] dla samych tych mieszkańców jest to ważne, że mieszkają w mieście, w regionie, gdzie jest coś ważnego, coś co ma światową, dobrą markę [...]. Więc to są takie bardzo sympatyczne różne refleksje, ale jest to dla budowania wizerunku miasta i województwa, działalność takiej instytucji jest niezwykle ważna. (OK\_12)*

Istotnym było dla nas również uchwycenie roli, miejsca i znaczenia muzeum w społeczności lokalnej zdaniem naszych respondentów niebędących muzealnikami (co nieraz było trudne):

*To jest myślę całkiem inna działalność, może nie tak, nie mnie się o tym wypowiadać bo nie jestem specjalistką muzeów. (OK\_12)*

*No niezręcznie mi będzie mówić, zresztą Pan doskonale o tym wie. Niezręcznie mówić o innej instytucji, bo cokolwiek powiem, powiem źle. [...] Ja mogę tylko powiedzieć, nie będę się wypowiadać na temat biblioteki i muzeum, bo to jest niezręcznie. Na pewno działają znakomicie w swoim zakresie i tak bym to zamknęła. (OK\_31)*

Mówiąc o miejscu i znaczeniu muzeum informatorzy nawiązywali do jego roli edukacyjnej przede wszystkim, ale również rozrywkowej, ukazując tym samym zakres podobieństw pomiędzy instytucją kultury niebędącą muzeum a muzeum (może tu bardziej chodziło o dowartościowanie też swojej działalności na tle muzeum, nie umniejszając oczywiście znaczenia muzeum). Kształtowanie wrażliwości poznawczej, estetycznej, poszerzanie wiedzy gości oraz wychowanie odbiorcy działań kulturalnych, aspekt budowania tożsamości czy jej pielęgnowania, przekazywania tradycji, dbanie o nie, było przypisywane zarówno muzeom, jak i innym instytucjom kultury:

*B: Jaką rolę w społeczności lokalnej pani zdaniem odgrywają muzea?*

*R: Też bardzo ważną, bo to jest jakieś zachowanie tożsamości, ciągłość jakaś bardziej w odniesieniu historycznym. Tak jak nasze [...]. Mamy masę rzeczy ciekawych, takich ważnych, a mówię teraz o tym w odniesieniu do muzeów. I my to chronimy jako dziedzictwo narodowe, i podobnie funkcjonują muzea. Po prostu ocalają od zapomnienia to, co przeszło, co minęło, i taki pomost stanowią pomiędzy dawnymi a nowymi czasami. To jest niezwykle ważne. (OK\_13)*

*Myślę, że ta rola jest duża, [...] że nasze muzeum poza tym, że przybliży i coraz bardziej się stara przybliżać region, czyli odwołuję się tutaj do tego, że jest to muzeum regionalne, bo czasami mi brakowało jednak oferty regionalnego muzeum, a nie ogólnopolskiego muzeum z wystawami bardzo dużymi i, że tak powiem, szumnymi, a jednak też powinno spełniać tę funkcję taką regionalną, pokazywać to, co się tutaj kiedyś działo, pielęgnować to w jakiś sposób. W tym momencie rzeczywiście, dzieje się tego coraz więcej i ta oferta jest coraz ciekawsza, jak gdyby, no te korzenia są coraz bardziej odkopywane i mają swoich odbiorców, mają, [...]. To muzeum jest ważne, i, i stanowi naprawdę taką jasną gwiazdeczkę, jasny punkt, że tak powiem, na mapie kulturalnej naszego miasta. No ja sobie nie do końca wyobrażam właśnie dzisiejsze miasto bez, bez tego muzeum, tak? Jest to kawał naszej tożsamości jednak, dzieją się fajne rzeczy, bardzo fajnie animują, mają bogatą ofertę począwszy od dziecka po seniora, tak. (OK\_19)*

Poza tym pojawia się aspekt turystyczny i wizerunkowy, że istnienie muzeum zwiększa ruch turystyczny, którzy ma albo może mieć swoje wymierne korzyści w rozwoju miejscowości:

*– A jak Pan ocenia rolę dla społeczności lokalnej, którą odgrywa tutejsze muzeum?*

*– Mmm... no przede wszystkim jest to rola... ech... rola, znaczy przyciągająca turystów, przede wszystkim, ale to też ma wpływ na funkcjonowanie sklepów, hoteli, i tak dalej, bo ci ludzie... [...] Jakieś pieniądze ci ludzie zostawiają. (OK\_22)*

*Są to wizytówki, ale nie do końca jeszcze... może... może nie tyle uświadomiona jest, ale może i w tym sensie ich potencjalna możliwość promowania środowiska. ...czy wykorzystania tego jako jednego z narzędzi do pozyskiwania jakichś nawet środków na rzecz tego środowiska. (OK\_28)*

Podsumowując rolę, miejsce i znaczenie muzeum z perspektywy innych instytucji kultury, warto odwołać się do wypowiedzi jednego z respondentów:

*My [AK: instytucja kultury nie będąca muzeum] możemy się zajmować wycinkiem tych, tych kwestii, możemy w jakichś obszarach ze sobą współpracować, natomiast nie zastąpimy muzeum [...] muzeum też nie zastąpi nas. (OK\_28)*

## 10.9. Podsumowanie

*Ja sam nie chcę tworzyć kultury, bo 'ja sam' to kultury się nie stworzy. Kultura to jest całe społeczeństwo i otoczenie.*

Realizowany projekt badawczy był skierowany na uchwycenie zmian w funkcjonowaniu instytucji kultury (muzeów i tych nie będących muzeami). Ważnym zagadnieniem w analizie uzyskanego materiału badawczego była komercjalizacja w kulturze. Niezależnie od specyfiki działań kulturalnych i rodzaju instytucji kultury dało się ustalić niejako konieczność podporządkowania się niektórym zasadom rynku (w stopniu umiarkowanym), jak marketing, promocja, definiowanie odbiorcy, dostosowanie swej oferty do oczekiwań „klientów”, problemu pogodzenia widowiska, show, które jest wymagane od instytucji kultury a jakości działań, jednocześnie konfrontowanej z kwestią finansową (poniesionymi kosztami oraz zyskiem).

*Warunki pracy muszą się zmienić, bo zmieniły się oczekiwania klientów. (OK\_13)*

Pośród dwóch modeli zarządzania kulturą: amerykańskiego, w którym sukces ma charakter finansowy oraz europejskiego, w którym większe znaczenie ma wzrost uczestnictwa w kulturze (s. 13 niniejszej publikacji), nasi

informatorzy wypowiedzieli się bardziej za modelem europejskim. Zdaniem osób badanych przede wszystkim liczy się pasja, przekonanie w pełnieniu jakiejś misji (że „jesteśmy dla ludzi”, że „z ludźmi się tworzy kulturę”), stawianie na jakość działań kulturalnych, ich edukacyjny, promocyjny, propagujący charakter, uwrażliwianie odbiorcy (nie koniecznie „klienta”) na kulturę. Poza tym w przypadku badanych instytucji kultury zdecydowanie przeważa zasada współpracy, partnerstwa niż konkurencji, o ile taka występuje, to jest traktowana jako inspiracja i pobudzenie do większej, bardziej atrakcyjnej działalności.

Jako radzenie ze zmiennością rzeczywistości społecznej i oczekiwań względem kultury pojawiają się nowe rozwiązania stosowane ze strony instytucji kultury, jak idea stworzenia wspólnej przestrzeni działań (OK\_22) Wspólnej, to znaczy łączącej instytucje kultury, a nie stawiające na zindywidualizowane działania. To wszystko jedynie podkreśla wniosek (m.in. płynący z europejskiego modelu zarządzania kulturą), że nasi informatorzy zgadzają się co do tego, że kulturę się tworzy, a tworzy się ją razem.



## 11. FUNKCJONOWANIE I ZNACZENIE MUZEÓW W OPINIACH PODKARPACKICH PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH

*...instytucja kultury jest czymś dla nas tak oczywistym, że ona jest i że ona funkcjonuje i ona spełnia te swoje zadania, które ma spełniać, że nie bardzo sobie wyobrażam jakby mogło jej nie być, no, bo kto by miał to wszystko robić.*

### 11.1. Wprowadzenie

Opracowanie opiera się na wynikach analizy 18 wywiadów z pracownikami samorządowymi. 10 wywiadów przeprowadzono z pochodzącymi z wyboru pracownikami samorządowymi (1 burmistrz, 1 radny sejmiku samorządowego, 8 radnych miejskich i powiatowych), a 8 z pracownikami urzędów (1 wiceprezydent miasta, 1 pracownik Urzędu Marszałkowskiego, 6 urzędników miejskich i powiatowych.). Analiza dotyczy opinii i ocen pracowników samorządowych na temat funkcjonowania podkarpackich muzeów w lokalnym układzie instytucji kultury. Wyniki analizy są skoncentrowane wokół trzech zasadniczych problemów: które jednocześnie stanowią główne elementy strukturyzujące.

Pierwsza część obejmuje zagadnienia związane z finansowaniem kultury przez samorząd. Kolejny problem dotyczy relacji władz samorządowych z muzeami i innymi instytucjami kultury. Ostatni element opracowania stanowi opinię pracowników samorządowych na temat roli i znaczenia muzeów.

### 11.2. Finansowanie muzeów na tle lokalnego układu instytucji kultury w opinii pracowników samorządowych

Główne wątki wypowiedzi badanych osób na temat finansowania instytucji kultury, (w tym muzeów), dotyczyły takich zagadnień, jak: bieżące koszty utrzymania instytucji (w tym wynagrodzenia pracowników), wydatki na rozwój i inwestycje, dofinansowanie wydarzeń artystycznych i kulturalnych oraz uwarunkowań tych procesów.

#### 11.2.1. Bieżące koszty utrzymania instytucji kultury

Odsetek środków przeznaczanych na bieżącą działalność instytucji kultury przewidywanych w budżecie jednostki samorządu terytorialnego był oceniany przez większość badanych jako niski. W większości przyznawali oni, że wydatki na kulturę są konieczne i nigdy nie będą wystarczające. Pojawiły się także opinie, że wydatki są na średnim poziomie, proporcjonalnie do zamożności społeczności:

*...zawsze są uwagi do naszej strony..., że zawsze za mało pieniędzy w stosunku do potrzeb... ponad 4 procent, no to myślę, może nie jest za dużo, ale nie jest i mało (OK\_17)*

Radny wojewódzki, oceniając poziom finansowania kultury przez samorząd wojewódzki zwrócił uwagę na niekorzystną tendencję malejącą:

*...koło 15% procent spadliśmy w dół, to jest dużo... stwierdziliśmy, że już niżej nie można, trzeba się drapać w górę... mamy przygotowany kolejny wniosek ... do zarządu o kolejną podwyżkę w budżecie w tym roku. Jak się skończy nie wiem, zobaczymy (OK\_24)*



Wśród wypowiedzi na temat finansowania pojawiła się krytyka ustawowych rozwiązań, których skutki dotyczą szczególnie mniejsze i biedniejsze samorządy – jedna z rozmówczyń przedstawiła to w sposób następujący: *...problem się tak objawił w sposób taki dotkliwy, wtedy kiedy weszły zmiany w ustawie o finansach publicznych, które wymuszają na samorządach, żeby te tak zwane wydatki bieżące... były zbilansowane z dochodami, z dochodami miasta. I w przypadku takich miast jak nasze, jest problem z dochodami, po prostu jest mało wpływu do budżetu miasta, ludzie wyjeżdżają, bo tu nie ma pracy, inwestorzy się tutaj nie pchają... Zakłady pracy pomniejszają swoją działalność. Sponsorzy jako tacy, żeby nagle się ktoś objawił, że chce coś sfinansować, takich tutaj w zasadzie nie ma. No i podatki, na przykład zakłady pracy, które powinny płacić podatki, często z tymi podatkami zalegają. I w związku z tym te wpływy do budżetu miasta są małe, one są za małe w stosunku do potrzeb. (OK\_05)*

Cytowana urzędniczka zwróciła także uwagę na nadmierną formalizację wyrażającą brak zaufania do samorządów:

*...wszystko to tak zostało bardzo mocno obwarowane, u nas jest taka ogromna presja jeżeli chodzi o wydawanie pieniędzy publicznych, ...to jest coś takiego jakbyśmy my byli potencjalnymi oszustami i trzeba wszystko zrobić, tak obwarować przepisami, żeby nam uniemożliwić, żebyśmy coś tutaj złego nie zrobili. No na litość Boską, to, to nie o to nam wszystkim chodzi, nie, nie można tak tego z góry zakładać...(OK\_05)*

Kilka osób wskazało jako istotny problem zbyt niskie wynagrodzeń pracowników instytucji kultury. Mówili o tym w sposób następujący:

*...potrzebne by było więcej pieniędzy na to, na to żeby podwyżki dać na przykład pracownikom. Bo naprawdę ci ludzie w tych instytucjach kultury nie zarabiają dobrze, za ten wkład pracy, który dają z siebie (OK\_02) dostrzegamy ogromne potrzeby, zwłaszcza jeśli chodzi o wynagrodzenia pracowników, które są bardzo, bardzo niskie. Na poziomie najniższej krajowej, średniej to już rzadko.” (OK\_24)*

*...czasami bywają takie sytuacje, że... wypadaloby pracownikom, chociażby technicznym, administracyjnym podnieść pensje, a tak naprawdę nie ma z czego, tak? Więc na pewno tutaj jestem osobiście za tym, aby nie tylko w ramach projektów ministerialnych, ale również w ramach powiedziałbym takiego celowego finansowania określonych elementów kultury, no były jednak większe środki przeznaczane z budżetu centralnego. (OK\_06)*

Niedobory w budżecie przeznaczonym na bieżące funkcjonowanie podległych samorządowi instytucji kultury niekorzystnie wpływają na możliwości dotowania działalności instytucji zewnętrznych. Według jednej z pracownic samorządowych,

*...jeżeli można na czymś oszczędzić to tylko na tej pozostałej działalności i to się niestety dzieje, dlatego my tych pieniędzy mamy do dyspozycji coraz mniej i ... jeżelibyśmy mieli więcej to byśmy wspierali stowarzyszenia, ...taka jest nasza rola, my to robimy, ale już w coraz mniejszym zakresie, no nie mamy po prostu pieniędzy na to. (OK\_05)*

### **11.2.2. Wydatki na rozwój i inwestycje**

Drugi aspekt finansowania instytucji kultury, obecny w wypowiedziach badanych, dotyczy trudności związanych z rozwojem i realizacją inwestycji w dziedzinie kultury. Samorządy generalnie nie dysponują środkami finansowymi, które umożliwiłyby instytucjom kultury planowanie i realizację własnego rozwoju w dłuższej perspektywie. Jeden z rozmówców, który najmocniej zaakcentował ten problem, mówił, że mechanizm finansowania kultury przez samorząd

*...pozwala przy dużych nerwach na w miarę bezpieczne przetrwanie... ale niestety... nie pozwala na prowadzenie jakiejś długofalowej polityki... rozwoju. (OK\_20)*

Możliwość zdobycia środków na inwestycje i projekty rozwojowe, których nie udało się zrealizować z własnych zasobów samorządów, to najczęściej wskazywany efekt, jaki dla instytucji kultury przyniosło wstąpienie Polski do Unii Europejskiej i procesy wykorzystywania funduszy unijnych. Jeden z respondentów ujął to w sposób następujący:

*...są prace, za które trzeba zapłacić. Remonty bieżące, inwestycje, bo takie też są, kolejne wydatki. Dobrze, że teraz są te środki unijne, to dyrektorzy mogą aplikować o te pieniądze i aplikują. Z reguły skutecznie aplikują. To świadczy o tym, że są merytorycznie przygotowani do tego. Gdyby nie te środki unijne, sytuacja naszych placówek byłaby dużo gorsza. (OK\_24)*

Realizowanie projektów z wykorzystaniem funduszy europejskich wymaga od zainteresowanej instytucji wkładu własnego. Wnioski o dofinansowanie projektów kierowane są do organów samorządu. Badani zwracali uwagę na to, że może to wpływać na relacje pomiędzy lokalnymi instytucjami kultury, wprowadzając do nich element rywalizacji. (OK\_30)

### **11.2.3. Dofinansowanie wydarzeń artystycznych i kulturalnych**

Kolejne zagadnienie wiążące się z finansowaniem kultury, to dotowanie wydarzeń artystycznych i rozrywkowych organizowanych przez lokalne instytucje kultury. Samorząd może dofinansowywać przedsięwzięcia instytucji kultury, w tym także tych, które nie są jego jednostkami organizacyjnymi. Na podstawie wypowiedzi rozmówców, którzy poruszali ten temat można wyróżnić związane z nim problemy.

Pierwszy z nich to problem dofinansowywania przez samorząd wydarzeń artystycznych i kulturalnych organizowanych w społecznościach. Rozmówcy zwracali uwagę przede wszystkim na dylematy wyboru celu i wysokości dotacji. Dylematy związane z celem wyrażają się w pytaniach: czy dotować wydarzenia z zakresu kultury wyższej czy kultury popularnej, przedsięwzięcia elitarne czy masowe. Przekonaniu o zasadniczej słuszności wspomagania wydarzeń kultury wyższej najczęściej towarzyszyła konstatacja, że bywa nimi zainteresowana nieliczna grupa odbiorców. (Rozmówcy często dzielili się doświadczeniami, z których wynikało, że największym zainteresowaniem większości mieszkańców cieszą się wydarzenia związane z szeroko rozumianą kulturą masową i rozrywkową – koncerty muzyki popularnej z udziałem gwiazdy obecnej w masowych mediach.)

Wydaje się, że większość badanych dostrzega w wydarzeniach kulturalnych ich potencjał promocyjny. Z jednej strony mogą one przyczynić się do wzmocnienia rozpoznawalności społeczności na zewnątrz i wzrostu jej atrakcyjności turystycznej. Mają też duże znaczenie dla autopromocji władz samorządowych. Charakter wydarzeń kulturalnych i wysokość kwot na ich dofinansowanie są różne w różnych społecznościach - zależą od wielkości ośrodka, skali i rangi wydarzenia. Wydaje się, że promocyjny aspekt wydarzeń kulturalnych jest szczególnie widoczny w przypadkach większych ośrodków – przedstawiciel władz największego miasta w regionie przedstawił ten problem w sposób następujący:

*...kultura jest takim obszarem funkcjonowania, że jakby było tych środków dwa razy więcej, trzy razy więcej, pięć razy więcej to na pewno by te środki poszły. Tylko dalej zadają to pytanie, czy te środki byłyby prawidłowo wykorzystane. Jeżeli my na przykład robimy Wschód Kultury, impreza, która trwa trzy dni, łącznie razem z ministerstwem kultury, my dajemy z budżetu naszego miasta milion złotych, a dwa miliony złotych daje Ministerstwo Kultury. I na koncercie głównym, który jest zawsze w ostatni piątek roku szkolnego, jest kilkadziesiąt tysięcy ludzi, ale w całym tym projekcie bierze udział około dwustu artystów z całego świata. A wszystkie te wydarzenia na żywo ogląda około sto tysięcy osób. To znowu, czy ten milion został dobrze wydany, czy źle? Bardzo dobrze uważam, bo takie zapotrzebowanie ludzi jest. Jeżeli koncert się kończy na stadionie miejskim o godzinie 23.00 i my przychodzimy tu na rynek, jest następne jakieś tam wydarzenie i jest pełno ludzi. To znaczy, że jest to potrzebne. (OK\_11)*

### **11.2.4. Prawne podstawy finansowania lokalnej kultury**

Pytania o finansowanie kultury w kilku przypadkach skłoniły rozmówców do wypowiedzi na temat prawnych podstaw finansowania lokalnej kultury przez samorząd. Wśród nich można wyróżnić dwa główne problemy. Pierwszy z nich dotyczy procesu decydowania o dotacjach dla samorządowych instytucji kultury i stowarzyszeń, istotnych również w związku z wymogiem wkładu własnego w projekty unijne. Osoby poruszające ten temat zwróciły uwagę na fakt, że rozstrzygnięcia ustawowe oddają decyzje finansowe w ręce organów samorządowej władzy

wykonawczej, a w tej sytuacji decyzje te w dużej mierze zależą tylko od operatywności i aktywności dyrektorów instytucji kultury. Takie rozwiązanie radom i radnym pozostawia tylko niewielką funkcję doradczą. Jedna z radnych przedstawia to tak:

*Te wnioski są grupowane, zbiera się komisja powołana przez prezydenta jeszcze dawniej, dawniej... ja byłam w tej komisji, później przepisy się zmieniły, że radnych nie ma już od jakiegoś czasu. No, a dziwi mnie to dlatego, bo przecież my głosujemy budżet, decydujemy o budżecie, no to też byśmy chcieli parę słów na posiedzeniu tej komisji... powiedzieć, a miałabym może dużo, znaczy... na pewno dużo do powiedzenia. (OK\_02)*

Nierównowaga w organach władz miejskich dotycząca decydowania w sprawach kultury lokalnej może wiązać się z nadmiernym znaczeniem decyzji lidera władzy wykonawczej, co pośrednio sygnalizuje jedna z osób, mówiąc o prezydencie miasta

*Lubił kulturę. To był człowiek, który dużo czytał, no, każdy miał tam swoje wady, ale, ale jeśli chodzi o muzeum, to on doceniał tę instytucję. Tak, że muzeum... rozwinęło się w ten sposób między innymi dlatego, że nikt nie przeszkadzał (OK\_18)*

Kolejny problem zaszyfrowany w jednej z rozmów dotyczy polityki władz centralnych w zakresie dotowania instytucji i przedsięwzięć kulturalnych z budżetu państwa. Upośledzenie regionalnych instytucji pod tym względem tak charakteryzowali pracownicy samorządowi:

*Słyszysz się na przykład teraz, że z ministerstwa kultury idą, środki na, może nie aż tak potrzebne, cele ...na przykład na Świątynię Opatrzności. ...Trzeba wspierać, można wspierać, ale wszystko z rozsądkiem, mądrze, nie kosztem właśnie tych projektów i grantów, po które mogą sięgać instytucje kultury z całej Polski. Ja już nie mówię, [że chodzi tylko o nasze – AND], ... wiadomo, że bronić i dbać o nasze, ale przecież to jest możliwość dla wszystkich instytucji kultury w całej Polsce. (OK\_02)*

*Każdy mówi, że to po prostu Warszawka dzieli pieniądze dla siebie. (OK\_03)*

*Obserwuje się, że im dalej na zachód, tym te placówki kultury są bogatsze, jednostki kultury są bogatsze w stosunku do tych, co im dalej na wschód. (OK\_20)*

Polityka władz centralnych wpływa negatywnie, zdaniem rozmówców na sytuację jednego z najbardziej znanych i atrakcyjnych dla turystów podkarpackich muzeów. Finansowanie tej placówki należy do samorządu powiatowego, zaś z racji rangi i potrzeb współuczestniczy w nim samorząd wojewódzki. Zdaniem rozmówców reprezentujących powiat i sejmik, koszty utrzymania i rozwoju muzeum są trudne do udźwignięcia przez powiat:

*Żaden powiat nie jest dobrą jednostką do prowadzenia muzeów, ponieważ... z tej racji nie ma na przykład w jakikolwiek sposób zrekompensowanego źródła dochodu, że ma dodatkowe zadanie. Jest kilkadziesiąt powiatów, które ma takie właśnie obowiązki... i w porównaniu do pozostałych, które tych obowiązków nie mają ich sytuacja jest trudniejsza, bo w tych innych powiatach przy takim samym sposobie finansowania powiatu, czyli subwencje, prawda, dochody własne i tak dalej, to oni... oni nie muszą z tych środków wygospodarowywać jeszcze tego na utrzymanie muzeum. U nas muzeum w sumie to jest... w porównaniu z tym, co mam rozeznanie, w placówkach podobnych typów to jest no.... stosunkowo niski budżet. (OK\_20)*

Wartość i ponadlokalne znaczenie muzeum uzasadniają, zdaniem rozmówców przekazanie odpowiedzialności za jego funkcjonowanie w ręce organów wyższego szczebla:

*W 2011 otworzyliśmy skrzydło, podpisaliśmy też umowy wówczas z Urzędem Marszałkowskim, na promocję, bo muzeum jest dofinansowywane od jakiegoś czasu, od ośmiu lat przez Urząd Marszałkowski. Wcześniej w ogóle miał być wojewódzki, no ale jakieś tam zawirowania polityczne zrobiły, że muzea, które mają mniejszą frekwencję, mniejsze zbiory muzealne, mniej są atrakcyjne w porównaniu do [naszej placówki] nagle wyprzedziły nas... i stały się muzeami... (OK\_21)*

Względy polityczne jako jedyną przyczynę braku decyzji o zmianie statusu muzeum wskazuje także inny rozmówca:

*Zabiegaliśmy o przejęcie, ponieważ pojawiła się szansa, że muzeum zostanie muzeum narodowym, jest w tej chwili współfinansowane przez Ministerstwo i przez Urząd Marszałkowski, więc zabiegaliśmy, zgodnie z obietnicami wcześniejszymi o to, by muzeum stało się jednostką marszałkowską. A ze względu na to, że zaczęto... znaczy no w tej chwili... wybudowano, funkcjonuje Muzeum w Markowej, Ulmów, i zaczęto tworzyć muzeum Kresów, no to... deklaracja dotyczy tylko ewentualne dofinansowania działalności muzeum. (OK\_20)*

Sposób finansowania lokalnej kultury w istotnym stopniu determinuje relacje pomiędzy samorządem a instytucjami kultury. Na podstawie wyników badań można jednak zanalizować opinie badanych pracowników samorządowych dotyczące także innych, (choć zawsze silnie związanych z finansami) aspektów tych relacji.

### **11.3. Relacje samorządu z lokalnymi instytucjami kultury**

Zaprezentowane przez pracowników samorządowych charakterystyki relacji łączących samorząd z lokalnymi instytucjami kultury dotyczą trzech rodzajów aktorów. Są to: instytucje podległe władzy samorządowej, instytucje zewnętrzne, umiejscowione w przestrzeni danej jednostki samorządu terytorialnego ale podlegające jurysdykcji innego organu władzy oraz instytucje posiadające status organizacji pozarządowej.

#### **11.3.1. Relacje z instytucjami podlegającymi samorządowi**

Istotą relacji z instytucjami pozostającymi w gestii organu samorządowego jest podległość służbowa. Badani, zarówno wybieralni pracownicy samorządowi, jak i urzędnicy, zgodnie określali jako dobre. Większość z rozmówców zapewniała o merytorycznej samodzielności placówek i wysoko wartościowała prowadzoną przez nie działalność.

Interesujące z punktu widzenia relacji z władz samorządowych z instytucjami kultury spostrzeżenia można odnaleźć w wypowiedziach dotyczących współpracy i konkurencji pomiędzy tymi instytucjami. Najczęściej wyrażana opinia, to przekonanie, że instytucje te poprawnie współpracują ze sobą, realizując zadania przewidziane przez władze lokalne. Do współdziałania może skłaniać je obowiązek służbowy:

*Nie można powiedzieć, że nie ma współpracy, bo musi w zakresie, bo pod jedną egidą burmistrza występują, więc muszą współpracować. (OK\_30)*

*ale też racjonalność,*

*Świadomość korzyści ze współpracy. (OK\_20)*

W ocenie większości rozmówców nie ma mowy o faworyzowaniu jakiegoś podmiotu kosztem innych – ewentualne różnice, choćby te dotyczące wysokości dotacji wynikają ze specjalizacji merytorycznej poszczególnych placówek kultury. W opinii jednego z rozmówców, podejście władz do tych placówek może też zależeć od aktywności ich liderów:

*Więc tak naprawdę, to kogo my traktujemy priorytetowo, to może nie wynika z tego, że kogoś wskazujemy i to jest priorytet, tylko to wynika z jego aktywności, z aktywności szefa tej jednostki. (OK\_09)*

Zdaniem kilkorga rozmówców, współpraca i sprawiedliwe zasady traktowania ze strony urzędów nie wyklucza jednak pewnego rodzaju twórczej konkurencji między instytucjami. Takie przekonanie można odnaleźć na przykład w następującej wypowiedzi:

*Staramy się, żeby jednak ta konkurencyjność występowała pomiędzy poszczególnymi jednostkami. Natomiast przy dużych przedsięwzięciach, które wymagają, po prostu zaangażowania wielu podmiotów, wielu osób, współpracujemy i organizujemy takie przedsięwzięcia wspólnie z naszymi jednostkami kultury i z jednostkami, które chcą z nami współpracować w tym zakresie. (OK\_01)*

Inny rozmówca zaś tak interpretuje uwarunkowania tej konkurencji:

*Pewno konkurencja duchowa jest, bo każdy dyrektor chce się wyróżnić przed burmistrzem, więc każdy chce się przypodobać. Współpracują, no bo są takie przedsięwzięcia wspólne. Współpracują, ale... ponieważ są odrębne jednostki, każdy dba bardziej o swoje podwórko, chociaż współpraca jest. Na ile ona jest potrzebna. (OK\_30)*



W wypowiedziach badanych osób trudno odnaleźć jednoznaczne sygnały o przypadkach braku harmonii we współpracy pomiędzy samorządowymi instytucjami kultury. Najbardziej bezpośrednio wyraziła je jedna z urzędniczek miejskich, która zwróciła uwagę, że deficyty w komunikacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami mogą negatywnie wpływać na pracę urzędu – zakłócać jego funkcję koordynacyjną:

*...rzeczywiście zdarza się, że jest troszkę problem z komunikacją..., ja nawet bym ich nie podejrzewała może o złą wolę... zdarzało się tak, w tamtym roku na przykład był taki jeden piątek, gdzie było pięć rzeczy na raz..., no zdarzyło się. To nie były wielkie jakieś, tu wystawa, tu wystawa, tu jakiś tam mały koncert. No tak, tak po prostu się zdarzyło, oczywiście potem wszyscy na wszystkich krzyczą, że tak się dzieje, bo wszyscy mają świadomość, jak coś takiego się zdarzy, że to jest źle. Bo to nie jest tak, że o fajnie zrobiłam w tym samym czasie imprezę i odebrałem ci widzów, nie działa to na tej zasadzie. Każdy ma potem kaca moralnego, no ale zdarzają się takie sytuacje... oczywiście najwięcej my za to obrywamy, bo my jako wydział powinniśmy to koordynować.(OK\_05)*

### **11.3.2. Relacje samorządu z instytucjami podlegającymi innym jednostkom**

W przypadku badanych społeczności, instytucje kultury umiejscowione w przestrzeni jurysdykcji danego samorządu ale podlegające innym organom władzy to przede wszystkim muzea, marszałkowskie i współorganizowane z MKiDN, których siedziby znajdują się w pięciu miastach regionu. Na podstawie wypowiedzi rozmówców reprezentujących ich samorządy, można stwierdzić, że taka sytuacja może owocować współpracą lub trudnościami w porozumieniu.

W jednym przypadku, funkcjonowanie silnego aktora zewnętrznego stanowi okazję dla władz miasta do podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Przedstawiciel tych władz opisuje to w sposób następujący:

*Wydaje mi się, że współpraca do tej pory jest dobra ... można byłoby jeszcze więcej zrobić, no ale czasami są pewne takie... i ograniczenia i finansowe... Choć, no tutaj trzeba powiedzieć, że różne konkursy, różne koncerty odbywają się na terenie muzeum... korzystamy też często z [jednego pomieszczenia]... w zasadzie nigdy się nie zdarzyło, żeby dyrektor odmówił. ... Tak, że na razie nie narzekam... Ta współpraca tylko się rozwija... pod względem kulturalnym..., czy zorganizowanie czegoś czy współorganizacja pewnych imprez, natomiast... jakieś dofinansowanie nie wchodzi w grę, bo to są nie te podmioty. (OK\_25)*

Kolejny przypadek dotyczy miasta, w którym funkcjonują dwa atrakcyjne turystycznie muzea – jedno marszałkowskie, drugie powiatowe. Rozmówcy wskazywali na trudności, jakie pojawiają się w uzgadnianiu wspólnych przedsięwzięć:

*...próbowaliśmy współpracować na zasadzie takiej już systemowej współpracy, że na przykład wejściówki do jednego muzeum byłyby do drugiego. Okazało się, że to jest nie do przeskoczenia, mechanizm finansowy pomiędzy Marszałkowskim Urzędem i u nas, jako powiatem, że nie ma takich możliwości, by pogodzić... (OK\_20)*

Inny przedstawiciel tej samej społeczności znalazł jednak pozytywną tendencję we współpracy tych placówek:

*Poza tym... muzea też zaczęły, mimo że są z różnych... samorządów... współpracować ze sobą – była wymiana między sobą turystów, jeżeli ktoś przyjdzie z biletem jednego muzeum do drugiego, to może liczyć na niżkowy bilet... (OK\_21)*

Muzeum ulokowane w trzecim ze wspomnianych miast, jest, w nieprzychylniej opinii rozmówców podmiotem nie wykazującym żadnego zainteresowania relacjami z samorządem miejskim. Opinia ta znalazła wyraz w następującej wypowiedzi:

*To nie jest nasza samorządowa instytucja, ale też tak jakoś oni... jakby to określić, no nie są tak na nas otwarci jak ja bym to widziała... człowiek ma internet i śledzi, ma ten kalendarz imprez, nie zawsze jest ujęty, bo też nie zawsze podają co się będzie działo w muzeum, ...w tym co my dostajemy dla komisji, co jest sporządzany... no ja na przykład często nie mam... wiedzy, że jest jakieś wydarzenie na przykład, chyba, że no już jakieś mega, to jest tak nagłośnione... nie ma takiej otwartości na samorząd, o tak bym to określiła... to jest takie moje odczucie. Nie wiem dlaczego, bo my jesteśmy otwarci, my chętnie... (OK\_02)*

Inny rozmówca przyczyny takiego stanu rzeczy wiąże z kwestiami personalnymi:

*Jeżeli chodzi o nasze jednostki, to wydaje mi się, że sprawa jest bardzo dobra. Natomiast, żeby była dobra współpraca między jednostkami, to powinna być dobra współpraca między ludźmi. A już bez wskazywania konkretnie na jednostkę, to... jeżeli osoby z innych jednostek nie chcą współpracować z różnych względów, no to trudno, żeby nasze jednostki ... próbują inicjować pewne inicjatywy. Natomiast jest jedna jednostka, która nie podlega pod miasto, nie jest jednostką prywatną, która w żaden sposób z miastem nie będzie współpracować. (OK\_01)*

### 11.3.3. Relacje samorządu ze stowarzyszeniami

W wypowiedziach respondentów brak sygnałów o nieporozumieniach w relacjach władz ze stowarzyszeniami działającymi w lokalnej sferze kultury. Współpraca wydaje się naturalna – współuczestniczą one w organizacji imprez lokalnych, zdarza się, że korzystają ze wspólnej z samorządowymi instytucjami bazy lokalowej.

Jedna z radnych poświęciła w swojej wypowiedzi więcej czasu dobrej praktyce cyklicznych spotkań i konsultacji swojego samorządu ze stowarzyszeniami. Przedstawiła ją to w sposób następujący:

*Udzielamy wsparcia właśnie też i ta współpraca jest bardzo dobra, stowarzyszenia sobie chwalą. No, nasze władze muszą pochwalić są bardzo otwarte na organizacje pozarządowe... rzadko które miasto, ma tak wypracowaną współpracę z organizacjami pozarządowymi,... akurat mówimy tu o kulturze, ale to są też inne... Organizujemy forum organizacji pozarządowych, dwa razy w roku jest miejska rada organizacji pozarządowych składająca się z przedstawicieli tych organizacji pozarządowych, ale też z przedstawicieli rady... jest to u nas naprawdę dobrze zorganizowane... i wspieramy przedsięwzięcia właśnie tych organizacji pozarządowych. (OK\_02)*

## 11.4. Rola i znaczenie muzeów

Na podstawie wypowiedzi pracowników samorządowych można zidentyfikować ich dwa główne sposoby myślenia o znaczeniu muzeów dla społeczności. W opinii rozmówców, najważniejsze funkcje muzeum to kształtowanie i ochrona tożsamości mieszkańców oraz wpływ na kształtowanie wizerunku miejsca.

### 11.4.1. Kształtowanie i ochrona tożsamości

Muzea w zgodnej opinii badanych przekazują tradycję i wiedzę o historii. Pełniąc ważną funkcję edukacyjną przyczyniają się do kształtowania tożsamości. Poruszając kwestię tożsamości rozmówcy najczęściej nie uściślali jej znaczenia. Najbardziej jednoznaczne wypowiedzi wskazywały wprost na tożsamość narodową i zawierały pojęcia takie jak „polskość: i „patriotyzm”.

W innych przypadkach przywoływano pojęcie tożsamości lokalnej, przy czym w większości przypadków pozostawało ono w związku z tożsamością narodową – jako jej element bądź sposób na jej ukształtowanie i wzmocnienie. Ten sposób myślenia oddaje na przykład taka wypowiedź:

*No jest potrzebne, dlatego, że gdybyśmy nie mieli muzeum, to nie mielibyśmy świadomości jak kiedyś, w przekroju poprzednich wieków życie w [mieście – AND] się odbywało, więc pokazuje to życie i uczy przede wszystkim młodzież patriotyzmu, tej polskości”. (OK\_30)*

Tylko w jednej wypowiedzi można znaleźć bardziej wyraźne odwołanie do tożsamości lokalnej:

*Tu bardziej nam [chodzi – AND] o tradycje, o korzenie miasta, raczej związane z rzemiosłem a nie z postawami patriotycznymi. (OK\_02)*

Pojęcie tożsamości regionalnej pojawiało się najrzadziej w rozważaniach rozmówców. W sposób bezpośredni odwołali się do niej przedstawiciele samorządu wojewódzkiego. Jeden z nich ujął to w taki sposób:

*Muzeum dla samorządu jest takim miejscem, które pozwala pokazać na podstawie zbiorów... muzealnych, pokazać historię regionu i pozwala... że mieszkańcy mają taką tożsamość, utożsamiają się z tym*



regionem poprzez powiązanie z przeszłością, oni mogą w jakiś sposób wiązać swoją, być takimi lokalnymi patriotami.... muzea też kształtują pewnego rodzaju taką postawę: gdzie byliśmy, dokąd zmierzamy, co możemy osiągnąć, jakie są nasze korzenie, które się przekładają na nasze decyzje w przyszłości... tutaj szczególnie, może niekoniecznie nasze muzea, natomiast muzea czy też ekspozycje związane... z historią Galicji, są bardzo istotne, gdzie możemy zobaczyć skąd się wzięły nasze postawy tutaj regionalne. (OK\_09)

#### 11.4.2. Muzeum jako element wizerunku

Wypowiedzi dotyczące roli muzeum w kształtowaniu wizerunku miejsca najczęściej dotyczyły poprawy atrakcyjności turystycznej społeczności lub regionu. Wiceprezydent Rzeszowa tak przedstawił korzyści płynące z funkcjonowania popularnej instytucji kultury:

*Ja nie patrzę na Trasę Podziemną pod tym kątem czy ona mi się opłaca czy mi się nie opłaca, tylko ją traktuje w ten sposób, że jest to raz, instytucja... kultury, ale przede wszystkim jest to instytucja, która ściągą do Rzeszowa ileś tysięcy ludzi rocznie. Z Rzeszowa, z województwa podkarpackiego, z Polski, spoza granic miasta, bo jeżeli mamy przewodników w języku angielskim, w języku niemieckim, oni mają co robić, to świadczy o tym, że takie wycieczki przyjeżdżają i tą trasę. I nieważne jest czy my na tej trasie zarobimy 10 złotych czy stracimy 100 tys. złotych. Bo w budżecie, który ma miliard prawie 200 mln. złotych to 100 tys. złotych to nie są takie środki, które by zrównoważyły wartość promocyjną naszego miasta, jeżeli chodzi o przyjazd turystów do Rzeszowa. (OK\_11)*

Rozmówcy reprezentujący samorząd regionalny i większe ośrodki miejskie zwracali uwagę, że muzea mogą przyczyniać się do wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej miejsca. Jak to ujął pracownik Urzędu Marszałkowskiego,

*Podam na przykładzie innych miast, gdzie się pojawiały inwestycje i była decyzja o lokalizacji inwestycji. Tam... atrakcyjność inwestycyjna była również oceniana poprzez pryzmat tego, jaka oferta kulturalna jest dostępna dla tych przyszłych pracowników, tych kadr zarządzających, menadżerskich, które będą na terenie, na danym terenie mieszkać, żyć... (OK\_09)*

Dwoje rozmówców zaprezentowało inne – szersze, mniej związane z promocją, „społeczne” rozumienie wizerunku i podkreśliło znaczący wpływ muzeum i innych instytucji kultury na tak pojmowany wizerunek miasta. Jak to ujął jeden z nich, instytucje kultury

*No muszą być, no co to..., mamy być papką? Są bardzo potrzebne i mają olbrzymi wpływ na wizerunek miasta, ale i naszych mieszkańców, nas wszystkich. To, że te instytucje tak się rozwijają, to świadczą również o nas, o mieszkańcach. Czyli, nie jesteśmy takimi, no, tylko do łopaty, tylko czegoś więcej oczekujemy. (OK\_18)*

W wypowiedziach badanych osób można odnaleźć jeszcze jedną funkcję muzeum, jaką pełni ono jako miejsce spotkań mieszkańców. W kilku przypadkach można ją zinterpretować jako funkcję spotkań między pokoleniami, w ramach odbywanych tam rodzinnych wizyt. Jedna osoba jednoznacznie określiła muzeum jako miejsca spotkań i „integracji mieszkańców miasta”, tylko ona także nazwała muzeum miejscem, które umożliwia „spotkanie z wyższą kulturą”. (OK\_17)

### 11.5. Wnioski

Z wypowiedzi pracowników samorządowych, reprezentujących różne szczeble i pozycje w samorządzie terytorialnym oraz różne społeczności ukazały specyfikę problemów dotyczących instytucji kultury w poszczególnych układach lokalnych ale także podobieństwa prezentowanych przez rozmówców poglądów i opinii. Podobieństwa te dotyczą uznania niezbędności i wysokiej wartości instytucji kultury i istotnej roli muzeum, a także deklarowanej wysokiej oceny pracowników sfery kultury i szacunku dla ich działań.

Badani samorządowcy, (dobór których przebiegał zgodnie z kryterium obowiązków zawodowych lub sfery zainteresowań w przypadku pracowników wybieralnych) prezentowali wysoki poziom wiedzy, (w kilku przypadkach w połączeniu z zauważalną pasją), na temat zjawisk i problemów kultury lokalnej i regionalnej.

Główny i powszechny problem wiąże się z niedostatkami środków przeznaczanych na kulturę, choć można zauważyć, że jest on różnie postrzegany w konkretnych ośrodkach. Samorządy największych i najzamożniejszych miast mogą w większym stopniu koncentrować się na strukturze wydatków i powiązaniu ich z efektywnością w sferze promocyjnej, zaś biedniejsze społeczności na zapewnieniu bieżącego funkcjonowania instytucji i jej pracowników. W najtrudniejszej sytuacji znajdują się samorządy powiatów ziemskich oraz biedniejszych miast powiatowych.

Podkarpackie muzea funkcjonują w układzie lokalnych instytucji kultury. W narracjach pracowników samorządowych układy te funkcjonują niemal w pełni harmonijnie. Podobnie prawie bezkonfliktowo jawi się sfera relacji władz z poszczególnymi instytucjami. Realizm nakazuje w tym przypadku krytyczne spojrzenie, tym bardziej, że na podstawie wyników badań można wskazać obszary możliwych konfliktów. Jeden z nich wiąże się z systemem przyznawania dotacji przez samorząd, w którym obok deklarowanych przez rozmówców kryteriów jakościowych mogą znaleźć zastosowanie także kryteria pozamerytoryczne. Inny impuls potencjalnych konfliktów ma charakter polityczny. Uwarunkowania polityczne zajmują stosunkowo mało miejsca w opowieściach pracowników samorządowych i dotyczą wyłącznie negatywnych wpływów polityki władz centralnych na funkcjonowanie lokalnych instytucji. Wyrażane przez rozmówców zapewnienia o braku ingerencji władz samorządowych w merytoryczną działalność tych instytucji prowokuje do zweryfikowania tego poglądu.

Wyniki badań pozwalają na sformułowanie wniosku o istotnej roli, jaką w lokalnym życiu odgrywają indywidualni aktorzy, zajmujący najważniejsze pozycje w układzie instytucji kultury. Uwarunkowania i efekty ich działań i interakcji, w jakie wchodzi z przedstawicielami władz lokalnych również mogą stanowić interesujące pole badań.

Wśród badanych daje się zauważyć świadomość peryferyjności reprezentowanych przez nich społeczności. Wiąże z tym niedowartościowanie, (głównie finansowe), lokalnych instytucji kultury. Widzą też przydatność tych instytucji w procesie poprawy wizerunku miejscowości – zarówno na zewnątrz, jak i w odczuciu mieszkańców.

Szczególne zainteresowanie badawcze budzi widoczna w wypowiedziach pracowników samorządowych tendencja do postrzegania muzeum, (podobnie jak innych instytucji kultury) przez pryzmat wydarzeń, imprez, eventów, które organizuje lub w których współuczestniczy. Ocena działalności placówki często opiera się na odwołaniu do efektów ilościowych, tak jak na przykład w przypadku masowego uczestnictwa mieszkańców w Nocy Muzeów. Wydaje się, że ta forma działalności muzeum daje samorządowcom poczucie zaspokojenia potrzeb mieszkańców, stwarza okazję do promocji miasta i autopromocji władz lokalnych, odpowiada obserwowaną wśród nich na potrzebę osiągnięcia efektywności działań. Może też stwarzać wrażenie sposobu na rozwiązanie widocznego na wszystkich szczeblach dylematu władzy, która musi wybierać pomiędzy wspieraniem kultury wyższej, a zapewnieniem środków na przedsięwzięcia kultury popularnej.

## **ZAKOŃCZENIE: PROJEKTY GLOKALIZACJI W ZMIANACH MUZEALNICTWA PODKARPACKIEGO**

Podstawowym wnioskiem wyciągniętym w wyniku przeprowadzonego badania jest to, że wyodrębnione wątki zmian: komercjalizacja, wzrost znaczenia edukacji, otwartość, modernizacja techniczna i partycypacja nie stanowią procesów odseparowanych od siebie, lecz łączą się na wielu poziomach. Spostrzeżenie to implikuje twierdzenie, że w muzeach województwa podkarpackiego realizują się założenia nowej muzeologii, niemniej jednak oszczędność tego sformułowania nie ukazuje wystarczająco precyzyjnie wielości praktyk i zależności między obszarami muzealnictwa podkarpackiego. W kolejnych akapitach podejmiemy próbę ich zobrazowania.

Procesem zachodzącym globalnie (na poziomie województwa podkarpackiego) jest przejście z pozycji muzeum-templum do muzeum-forum, co dokładnie oznacza realizację założeń nowej muzeologii. Proces ten nie przebiega jednak równomiernie we wszystkich spośród badanych instytucji. Część bowiem muzeów, zwłaszcza prowadzonych przez osoby prawne, wykazuje cechy zbliżone nawet do muzeów pre-modernistycznych, będąc kolekcjami dostępnymi „na życzenie”, zachowującymi wiedzę o głównej działalności podmiotu, który jest ich organizatorem. Większość jednak muzeów, bez względu na podmiot finansujący ich działalność oraz położenie względem osi centrum-peryferie województwa wdraża założenia nowej muzeologii w zależności od pewnych uwarunkowań, o których będzie mowa w dalszej części zakończenia.

Działalność muzeów, jak wspominaliśmy w rozdziale pierwszym, obejmuje w perspektywie postmodernistycznej funkcje „zachowywania”, „badania” i „komunikowania”. Zatem ich realizacja w polach lokalnych i regionalnym odzwierciedla się we wzroście znaczenia praktyk ukierunkowanych na ostatnią z wymienionych funkcji, czyli budowanie relacji z otoczeniem społecznym instytucji. Podtrzymywanie znaczenia praktyk „zachowywania” łączy się z tradycyjnie pojmowanym muzealnictwem i ten element zapewne zawsze stanowił istotny obszar działania muzeów podkarpackich. Z narracji muzealników wynika natomiast, że na zmianach najbardziej ucierpiała funkcja badawcza.

Wśród „rdzeni”, z których są czerpane wzory precyzyjnie wskazano trzy: Stany Zjednoczone i Holandię (bez desygnowania konkretnych muzeów) oraz Paryż (Luwr), przy czym owe wskazania były określane faktycznie jako wzór odzwierciedlający „nową muzeologię”, wspomniano jednak inne muzea zagraniczne jako przykład mający podważyć dyskusję o wdrażaniu nowoczesnych praktyk za wszelką cenę. Ponadto można wyodrębnić pewne punkty odniesienia na terenie Polski, wskazywane jako literalne przeniesienie zasad „nowej muzeologii” i będące elementem wykorzystywanym w konstruowaniu tożsamości muzeów podkarpackich. O ile więc Wilanów stanowi pozytywny punkt odniesienia, tak niektóre z praktyk Muzeum Powstania Warszawskiego lub Muzeum Historii Żydów Polskich, są przedmiotem dyskusji. Dotyczy to przede wszystkim roli elektroniki w wystawiennictwie. Nie znaczy to jednak, że wiele z elementów funkcjonowania wspomnianych muzeów nie stanowi pozytywnego wzoru odniesienia. Warto również dodać, że na terenie województwa podkarpackiego znajdują się muzea, które stanowią „rdzenie” lokalne, a w przypadku Muzeum-Zamku w Łańcucie i Muzeum Regionalnego w Stalowej Woli ponadlokalne dobrych praktyk.

Podstawowymi elementami procesu globalizacji w odniesieniu do muzeów podkarpackich są wzory wytwarzane na Zachodzie, niemniej jednak na ich transfer mają wpływ elementy lokalne: finanse, braki kadrowe i wiek muzealników.

Rozpoczynając od ostatniego elementu: młodszy rozmówcy wykazywali większy entuzjazm względem elementów nowatorskich. Realizacja zadań związanych w większym stopniu z animacją kultury niż funkcjami gro-

madzenia i ochrony zbiorów przychodzi im bardziej naturalnie. Z kolei starsi muzealnicy wyrażali nieraz zaniepokojenie zmniejszeniem nakładów na prace badawcze i inwentaryzacyjne. Dwa pierwsze elementy są ściśle ze sobą powiązane: możliwości finansowe nie pozwalają na wdrażanie pewnych elementów, przede wszystkim związanych z multimediami i otwartością (dostosowanie do osób niepełnosprawnych), ale również nie pozwalają wprowadzać zmian kadrowych: np. zatrudnić profesjonalistów odpowiedzialnych za promocję lub wyłącznie za edukację, stąd „nowe” zadania są realizowane przez pracowników merytorycznych, którzy wykazują (faktycznie lub z konieczności) predyspozycję do tego rodzaju działań. Braki kadrowe mogą być również powodem obniżenia rangi obszarów „zachowywania” i „badania”, co wynika z konieczności przeniesienia uwagi personelu na realizację działań „komunikacyjnych”. Na takim – wyższym – poziomie analizy praktyki muzealne wydają się re-alizować hybrydalny rodzaj projektu globalizacji.

Analiza wątku komercjalizacji pozwala stwierdzić, że głównym punktem odniesienia jest funkcjonowanie europejskich instytucji kultury. Wiąże się to z faktem podporządkowania zysku finansowego celom związanym z upowszechnianiem kultury. Zwraca się więc uwagę na konieczność przyciągnięcia możliwie największej liczby gości, ale sama ta liczba stanowi wystarczający wskaźnik sukcesu muzeum. Kwestia praktyk promocyjnych dzieli muzealników i najbardziej konserwatywny pod tym względem są przedstawiciele muzeów prowadzonych przez organizacje pozarządowe, edukacyjne i instytucje kościelne.

Organizacja procesów promocji jest w większości muzeów „szyta na miarę”: realizowana z wykorzystaniem dostępnych kanałów i przez pracowników, którzy nie zawsze mają odpowiednie doświadczenie i wykształcenie do prowadzenia tego rodzaju praktyk. W zasadzie jedno tylko muzeum zbliżyło się w tym względzie do projektu transformacyjnego, dysponuje bowiem działem promocji, zaś osoba zajmująca się jego rozwojem ukończyła kierunek umożliwiający realizację tych praktyk w sposób profesjonalny. Problem stanowi natomiast niedobór środków finansowych. Bardziej uzasadnione więc będzie twierdzenie, że muzea podkarpackie realizują w różnym stopniu projekty hybrydowe.

Można również założyć, że muzea nie prowadzące działań promocyjnych są najbardziej sceptycznie nastawione do nowych trendów w muzealnictwie, a ich projekt globalizacyjny można określić jako relatywizację. Jest to zachowanie swoich własnych wzorów muzealnictwa w zmieniającej się rzeczywistości. Należy zaznaczyć, że są to muzea prowadzone przez osoby prawne, i po raz kolejny podkreślamy, że muzea stanowią działalność dodaną do sedna funkcjonowania tych organizacji, stąd niekoniecznie pojawia się potrzeba informowania o swoich działaniach muzealnych.

Działalność edukacyjna muzeum jest w zasadzie realizowana już poprzez umieszczanie podpisów pod eksponatami, jednak nowoczesna forma edukacji muzealnej uwzględnia szerokie spektrum działań: od umieszczania rzeczonych podpisów po animację kultury. Część muzeów nie realizuje działań tego typu, co pozwala stwierdzić, że ich projekt globalizacyjny ma charakter relatywizujący.

W wypowiedziach niektórych muzealników znaleźliśmy również wątki akomodacji: odnosi się to do używania terminologii zaczerpniętej jeszcze z poprzedniego ustroju: oświata, dział oświatowy, działalność oświatowa, oświatówki (jako ironiczne określenie pracownic zajmujących się edukacją), odzwierciedla się to również w deprecjonowaniu działalności edukacyjnej przez niektórych pracowników merytorycznych. Te praktyki trudno jednak uznać za oficjalną politykę muzeów.

Projekt hybrydowy realizuje się w większości muzeów województwa: istnieje świadomość co do istotności działań edukacyjnych i realizuje się je we wszystkich możliwych formach (oczywiście ich dobór jest uzależniony od muzeum), niemniej jednak często z przyczyn głównie finansowych nie wyodrębnia się działów i stanowisk odpowiedzialnych za edukację, a zadania edukatorów realizują pracownicy merytoryczni. Ponieważ realizacja projektu transformacyjnego zakładałaby posiadanie wszystkich koniecznych elementów (równouprawnionych edukatorów, programów edukacyjnych oferowanych szerokiemu spektrum odbiorców, odpowiednich pomieszczeń) należy stwierdzić, że istnieją na terenie województwa muzea zbliżające się do typu idealnego transformacji, niemniej jednak realia sprawiają, że nadal realizują one projekt hybrydowy.

W odniesieniu do otwartości trudno doszukiwać się realizacji projektu relatywizującego, oznaczałby on bowiem zakaz wstępu do muzeum dla np. przedszkolaków, niemniej jednak pojawiały się wypowiedzi wskazujące na akomodację, która przejawia się w preferowaniu kontaktu z gościem dysponującym odpowiednim przygotowaniem („muzeum nie jest dla wszystkich”) przy jednoczesnej realizacji programów kierowanych do szerokiego grona odbiorców. Preferencje co do określonych grup należy również traktować jako rodzaj akomodacji. Należy jednak zaznaczyć, że są to raczej osobiste projekty niektórych muzealników nie zaś oficjalne strategie muzeów. Są one również dość słabo akcentowane.

W działalności muzeów dominuje ponownie realizacja projektów hybrydowych. Pracownicy podejmują działania mające na celu dotarcie z ofertą do wszystkich możliwych odbiorców, bez względu na to, czy działania mają być prowadzone w siedzibie instytucji, czy też poza nią lub zdalnie – przez Internet. Realizowane są zajęcia adresowane zarówno dla przedszkolaków jak i studentów uniwersytetu trzeciego wieku, szkół, rodzin, osób zdrowych i niepełnosprawnych. Na przeszkodzie w dostosowaniu mogą stać np. niewystarczające środki finansowe, co nie znaczy, że muzeum w pewnym momencie nie zgromadzi ich przeskakując do projektu transformacyjnego.

Muzea, które dysponują odpowiednio przeszkoloną kadrą oraz wyposażeniem w zasadzie realizują projekt transformacyjny umożliwiając uczestnictwo w doświadczeniu muzealnym osobom o różnych niepełnosprawnościach i na Podkarpaciu można wskazać instytucje zbliżające się do tego typu.

Analizując projekty związane z otwartością znaczny problem stanowią kwestie dotykania eksponatów oraz przystosowania niektórych ekspozycji do zwiedzania przez osoby niepełnosprawne ruchowo. Pierwsza z kwestii wiąże się z zagrożenia dla innej funkcji muzeum: zachowawczej. Zbyt duży nacisk na „informowanie” w tym aspekcie może doprowadzić do uszkodzenia lub zniszczenia eksponatów, co stoi w sprzeczności z jednym z głównych zadań instytucji. Z kolei nie wszystkie obiekty da się dostosować do potrzeb osób niepełnosprawnych nawet przy chęciach i dysponowaniu odpowiednimi środkami finansowymi.

W odniesieniu do modernizacji i wirtualizacji można stwierdzić, że na Podkarpaciu nie występuje instytucja realizująca projekt transformacyjny. Wynika to z pewnej dozy sceptycyzmu względem przeładowania ekspozycji elektroniką, a także upewniania się w tym podejściu poprzez kontakty z muzeami stosującymi nowoczesne rozwiązania a także jako rezultat wizyt w wiodących muzeach Zachodu unikających stosowania elektroniki we wszelkich potencjalnych przedsięwzięciach.

W województwie podkarpackim można więc wyodrębnić muzea relatywizujące, nie prowadzące stron internetowych, profili w mediach społecznościowych, nie prowadzące digitalizacji ani nie stosujące multimediiów w wystawiennictwie. Wypowiedzi nie pozwalają stwierdzić, żeby istniały muzea realizujące projekt akomodacji. Musiałby on bowiem zakładać brak akceptacji elektroniki i nowych mediów przy jednoczesnym ich stosowaniu „bo inni tak robią”.

Większość badanych muzeów realizuje zatem ponownie projekty o charakterze hybrydy. Prowadzą własne strony internetowe, poszerzone o wirtualne zwiedzanie, możliwość obejrzenia wybranych zbiorów poddanych digitalizacji, prowadzą również profile na Facebooku, tworzą elektroniczne inwentarze, zaś ekspozycje uzupełniają o multimedia. Te wszystkie praktyki stosuje się oczywiście w różnych konfiguracjach. Przejście w stronę projektu transformacyjnego uniemożliwia bądź brak środków finansowych bądź omawiane wyżej zakwestionowanie wypełnienia przestrzeni ekspozycyjnych elektroniką.

Kwestia partycypacji muzeów jest dość złożona. Część bowiem praktyk związanych z partycypacją, szczególnie tożsamościową, realizowano również w poprzednim ustroju. Wiąże się to z opisywaną przez Joannę Kurczewską pierwszą fazą regionalizmu, na którą przypadają m.in. tworzenie muzeów regionalnych oraz izb pamięci. Także partycypacja muzealników w wydarzeniach związanych z rocznicami narodowymi nie powinna być traktowana jako coś nowego. Część muzeów praktykuje więc w dalszym ciągu tak pojmowany regionalizm, bez odnoszenia się do szerszych ram. Można więc uznać to za realizację projektu relatywizującego.

Akomodacja odzwierciedla się w zaangażowaniu w realizację przedsięwzięć ukierunkowanych głównie na partycypację społeczną (koncertów, wydarzeń) przy jednoczesnym braku pełnego przekonania o takiej potrze-



bie lub o braku faktycznych korzyści dla muzeum. Z kolei projekty hybrydowe zakładają realizację przedsięwzięć na miarę możliwości instytucji (personalnych, przestrzennych lub finansowych). Muzea organizujące spotkania, prowadzące dialog ze społecznością lokalną realizują projekty hybrydowe.

Z zebranego materiału wynika również, że przynajmniej jedno muzeum realizuje projekt transformacyjny: wychodzi na zewnątrz, prowadząc dialog ze społecznością lokalną i inspiruje działania rewitalizacyjne.

Realizacja założeń nowej muzeologii łączy się ze znacznymi nakładami finansowymi (na co również zwracały osoby mające doświadczenia z muzeów zachodnich), zaś w polskich, a w tym przypadku podkarpackich warunkach, można ją określić jako balansowanie między trzema celami wynikającymi z manifestu ogłoszonego w Quebecu i późniejszych dyskusji, stąd wśród ogólnych ocen warunków stwarzanych przez państwo dominują bądź oceny przeciętne bądź negatywne. Jakkolwiek podstawa prawna, czyli Ustawa o muzeach, jest oceniana względnie pozytywnie, tak rozmaite regulacje wynikające bądź z ustawodawstwa europejskiego bądź polskiego nie cieszą się już taką przychylnością. Dość powszechne jest przekonanie o stałym wzroście obciążeń biurokratycznych, które zmniejszają ilość czasu, który muzealnicy mogą poświęcić na realizację działań statutowych.

Oceny kontekstu prawnego różnią się w zależności od typu muzeum. O ile muzea marszałkowskie lub bogatsze muzea powiatowe i gminne są w stanie sprostać narzucanym wymaganiom np. konieczności wprowadzania odpowiednich zabezpieczeń antywłamaniowych, tak dla pozostałych jest to bariera nie do przekroczenia. Jednym z problemów jest również status prawny muzeum jako takiego, sprawiający trudności przy organizowaniu tych instytucji przez osoby fizyczne, co wpływa również na powstawanie dystansu między niektórymi pracownikami muzeów budżetowych a prywatnych (słowo „niektórych” jest w tym miejscu kluczowe, ponieważ w wielu przypadkach muzealnicy bez względu na miejsce pracy darzą się wzajemnym szacunkiem). Nierówność w redystrybucji (gorsze traktowanie przez samorządy przy ubieganiu się o środki) stanowi jednak czynnik aktywizujący muzealników prywatnych, stąd np. inicjatywa powołania Stowarzyszenia Polskich Muzealników Prywatnych, w którego zarządzie jest współwłaściciel jednego z prywatnych muzeów podkarpackich.

Większość muzeów w regionie koncentruje się bądź na zachowaniu dziedzictwa lub informowaniu, działalność badawcza wydaje się coraz bardziej być luksusem dostępnym jedynie muzeom finansowanym przez Urząd Marszałkowski. Realizację pierwszej funkcji jak się jednak okazuje kolei utrudnia prawodawstwo na poziomie krajowym, które nie do końca rozpoznaje realia, w których funkcjonują najmniejsze muzea. Dyrektorzy więc w wielu przypadkach balansują między koniecznością sprostania wymogom państwowym, żądaniami nie zawsze kompetentnych przedstawicieli władz lokalnych a własnymi celami i możliwościami.

Wstąpienie do Unii Europejskiej traktuje się w kategoriach korzyści. Muzea pozyskując środki realizowały projekty podnoszące potencjał w zakresie przede wszystkim funkcji zachowywania i informowania, widoczny przy tym jest nacisk na programy twarde, ukierunkowane na rozwój infrastruktury. W programach finansowanych ze środków europejskich uczestniczyły przede wszystkim muzea budżetowe, co wynika z konieczności dysponowania wkładem własnym, którym muzea prywatne (oraz mniejsze muzea samorządowe) rzadko kiedy dysponują. Wstąpienie do UE to także rozwój kontaktów oraz zwiększona mobilność, ułatwiająca realizację niektórych działań. W tym miejscu należy podkreślić, że przyjęcie Polski do Wspólnoty Europejskiej okazało się nie być jedynym momentem przełomowym w funkcjonowaniu muzeów oraz innych instytucji kultury. Pierwszym z nich były przemiany ustrojowe z 1989 r., drugim zaś reforma administracyjna z 1999 r. Są one istotne zarówno z perspektywy jednostkowej – biograficznej, jak i instytucjonalnej. Co więcej, podczas gdy wstąpienie do UE jest interpretowane głównie pozytywnie, 1989 r. z perspektywy finansowania raczej negatywnie, zaś ze względu na pojawienie się możliwości zakładania muzeów prywatnych i podejmowania tematów badań stanowiących w minionym ustroju tematy tabu pozytywnie. Ostatnia z reform jest interpretowana negatywnie, głównie ze względu na przeniesienie odpowiedzialności za prowadzenie niektórych muzeów z województwa na biedniejsze powiaty.

Muzea należy traktować z jednej strony jako instytucje wyjątkowe, z drugiej zaś jako jeden z rodzajów instytucji kultury i poprzez to doświadczają problemów unikatowych, ale także typowych dla instytucji kultury. Wśród cech wspólnych odnoszących się do biografii można np. wymienić pasję, która stoi u podstaw objęcia takiej drogi



zawodowej. Biblioteki i domy kultury to, podobnie jak muzea beneficjenci wstąpienia do UE. Dzięki temu udało się im rozwinąć swoją infrastrukturę oraz rozwinąć sieci społeczne i instytucjonalne. W polu lokalnym instytucje kultury bez względu na typ są jednak zmuszone konkurować o ograniczoną ilość środków na funkcjonowanie oraz o widza. Najważniejsze zaś problemy, które dotyczą ogółu instytucji kultury to:

- warunki funkcjonowania stwarzane na poziomie państwowym: przepisy prawne komplikujące działania instytucji kultury, namnażająca się biurokracja oraz wymogi co do funkcjonowania instytucji kultury („przybywa nam obowiązków, lecz nie etatów”);
- problemy finansowe w instytucjach kultury: podejmowane działania często są wazone pomiędzy możliwościami, jakością działań kulturalnych a dążeniem do realizacji ambitniejszych pomysłów; tendencja traktowania instytucji kultury jako zakładów produkcyjno-usługowych bądź komercyjnych;
- nierówne traktowanie instytucji kultury: podział na centrum-peryferia, na instytucje „sztandarowe” i te mniejsze, lokalne (co poniekąd dotyczy problemu pierwszego, tj. warunków funkcjonowania stwarzanych na poziomie państwowym);
- oczekiwania względem instytucji kultury, zarówno z perspektywy organizatorów, jak i przede wszystkim odbiorców: show, widowisko, atrakcyjność, multimedialność.

Ciekawa pozostaje kwestia spojrzenia na otwartość instytucji kultury, w tym muzea, oraz trwanie muzeum w tradycyjnej formie, czy jednak próba zrównoważenia pomiędzy „starą” a „nową” formą interpretacji muzealnictwa. Wyraźnie dominuje ta druga, choć zarówno w opinii muzealników, jak i pracowników innych instytucji kultury pojawiają się stwierdzenia dotyczące pewnego niebezpieczeństwa, które się kryje za „otwartością” muzeum – widowisko i atrakcyjność (które niejako są pochodnymi współczesnych zasad rynkowych, którym również podlegają instytucje kultury) odbywają się kosztem naukowości, która niejako powinna pozostawać w założeniach funkcjonowania muzeum.

Funkcjonowanie instytucji kultury w narracjach urzędników oraz wybieralnych przedstawicieli społeczności lokalnych i województwa opiera się na przekonaniu, że jest ona konieczna w życiu mieszkańców, co uzasadnia wydatki na nią. Przyznają oni jednak, że środki, które przeznaczają się na muzea, domy kultury lub biblioteki są zbyt niskie, zaś w najbliższych latach sytuacja może ulec dalszemu pogorszeniu. Samorządowcy wskazują również na nierównomierną redystrybucję środków, pogłębiającą peryferyjny charakter Podkarpacia, a odzwierciedlającą się m.in. w o wiele gorszej kondycji finansowej podkarpackich instytucji kultury w porównaniu z funkcjonującymi w zachodniej Polsce i w Warszawie. Istniejąca sytuacja uniemożliwia inwestycje w rozwój kultury lokalnej, a jedynie przetrwanie.

Wśród urzędników i radnych można zaobserwować pewną różnicę w definiowaniu roli muzeów w życiu samorządów jak również mieszkańców. Część skupia się na „pasywnych” funkcjach tych jednostek, część zaś na „aktywnych”. W mniejszych miejscowościach dominuje przekonanie o tezauryzacyjnej i tożsamościowej roli muzeów dla społeczności lokalnej, w większych zaś zaczyna się dostrzegać możliwość wykorzystania promocyjnego potencjału instytucji kultury. Co istotne, samorządowcy częściej skupiają się na stanie obecnym. Według muzealników chętniej rozpatrujących relacje z samorządami w kategoriach pewnego procesu historycznego, dostrzeganie korzyści z dysponowania muzeum na terenie gmin trwa względnie od niedawna. W latach 90. XX wieku były one przez władze traktowane jako coś zbędnego.

Wzajemne relacje instytucji kultury kształtują się na bazie dwóch osi: między samowystarczalnością a komplementarnością, oraz między współpracą a konkurencją. Realia zmuszają te podmioty do uzasadniania swojej obecności w polu lokalnym i przez to do podejmowania rozmaitych zabiegów mających na celu przyciągnięcie klientów. Ponieważ często opiera się to na poszerzaniu oferty, wchodzi one w tradycyjny zakres kompetencji poszczególnych jednostek. Problem ten można potraktować jako punkt wyjścia do dyskusji na temat tożsamości muzeum oraz innych instytucji kultury: domów kultury i bibliotek. Czy rozszerzając zakresy swoich działań: muzea o organizację eventów i animację kultury, domy kultury i biblioteki o wystawiennictwo (historyczne, etnograficzne, z zakresu sztuki) są nadal w stanie realizować swoje „tradycyjne” role. Nie podlega dyskusji fakt, że

na zmianach korzystają społeczności lokalne, ale niniejsze podsumowanie warto zakończyć pytaniem, czy kwestionowane przez niektórych muzealników działania animacyjne, konkurencyjne poniekąd, a nie związane bezpośrednio z sednem pracy muzeów należy uznawać powoli za standard i poszerzenie obszaru zainteresowań instytucji czy też jedynie za etap w poszukiwaniu tożsamości.

## LITERATURA

- Adorno, T., 1974: *Filozofia nowej muzyki*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Angrosino, M., 2010: *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ashworth, G., 2015: *Planowanie dziedzictwa*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury.
- Barth, F., A. Gingrich, R. Parkin, S. Silverman, 2007: *Antropologia. Jedna dyscyplina, cztery tradycje: brytyjska, niemiecka, francuska i amerykańska*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Bauman, Z., 2000: *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z., 2006: *Spółczesność w stanie obłąkania*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Berger, P., T. Luckmann, 1983: *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: PIW.
- Blumer, H., 2007: *Interakcjonizm symboliczny: perspektywa i metoda*. Kraków: Nomos.
- Borusiewicz, M., 2012: *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*. Kraków: Universitas.
- Bourdieu, P., A. Darbel, 1991: *The love of art. European art museums and their public*. Cambridge: Polity Press.
- Butts, D., 2002: *Maori and museums: the politics of indigenous recognition*. S. 225–243 w: R. Sandell (Red.), *Museums, society, inequality*. London, New York: Routledge.
- Castells, M., 2010: *The rise of the network society*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Chmielewska, A., 2009: *Europeizacja w opiniach lokalnych animatorów kultury*; w: J. Kurczewska, H. Bojar (Red.), *Wyciskanie brukselki? o europeizacji społeczności lokalnych na pograniczach*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Clair, J., 2009: *Kryzys muzeów: globalizacja kultury*. Gdańsk: Słowo/obraz terytoria.
- Clifford, J., 2000: *Kłopoty z kulturą: dwudziestowieczna etnografia, literatura i sztuka*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Crooke, E., 2007: *Museums and community: ideas, issues and challenges*. London: Routledge.
- Degenne, A., M. Forsé, 1999: *Introducing social networks*. London: SAGE.
- Dragičević-Šešić, M., B. Stojković, 2010: *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Folga-Januszewska, D., 2008: *Muzeum: definicja i pojęcie; czym jest muzeum dzisiaj*. *Muzealnictwo* 200–203.
- Folga-Januszewska, D., 2015: *Muzeum: fenomeny i problemy*. Kraków: Universitas.
- Geertz, C., 2005: *Interpretacja kultur; wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Giulianotti, R., R. Robertson, 2007: *Forms of globalization: globalization and the migration strategies of Scottish football fans in North America*. *Sociology* 41: 133–152.
- Grzonkowska, J., M. Rogowski (Red.), 2013: *ABC: Gość niepełnosprawny w muzeum*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Muzeum Pałac w Wilanowie.
- Gupta, A., J. Ferguson, 1997: *Discipline and practice: „the field“ as site, method, and location in anthropology*. S. 1–46 w: A. Gupta, J. Ferguson (Red.), *Anthropological locations; boundaries and grounds of a field science*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Hein, G.E., 2010: *Edukacja muzealna*. S. 59–81 w: M. Szelaż, J. Skutnik (Red.), *Edukacja muzealna. Antologia tłumaczeń*. Poznań: Muzeum Narodowe w Poznaniu.
- Hooper-Greenhill, E., 2007: *Museums and education: purpose, pedagogy, performance*. London: Routledge.
- Hudson, K., 1975: *A social history of museums*. London: Palgrave-Macmillan.
- ICOM, 2007: *Museum definition*.

- Kempny, M., 2004: „Kultura lokalna“ w świecie kulturowych hybryd. *Kultura współczesna* 42: 64–83.
- Kłoskowska, A., 1981: *Socjologia kultury*. Warszawa: Państwowe wydawnictwo naukowe.
- Konecki, K.T., 2000: *Studia z metodologii badań jakościowych; teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kurczewska, J., 2003: Dwie ideologie lokalności z narodem w tle. *Kultura i Społeczeństwo* 47: 131–147.
- Kurczewska, J., 2004: Robocze ideologie lokalności. Stare i nowe schematy. S. 88–129 w: J. Kurczewska, H. Bojar (Red.), *Oblicza lokalności. Tradycja i współczesność*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Kurczewska, J., 2008: Europeizacja społeczności lokalnych jako problem badawczy. S. 25–53 w: J. Kurczewska (Red.), *Oblicza lokalności: tradycja i współczesność*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Lonetree, A., 2009: Museums as sites of decolonization. w: S. Sleeper-Smith (Red.), *Contesting knowledge: museums and indigenous perspectives*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Mach, Z., 2004: Polska lokalna, tożsamość i europejska integracja. *Kultura Współczesna* 42: 84–95.
- Majewski, P. (Red.), 2013: *Muzea i uczenie się przez całe życie: podręcznik europejski*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Muzeum Pałac w Wilanowie.
- Marcuse, H., 2006: *One-dimensional man*. Londyn: Routledge.
- Marty, P.F., 2010: Museum informatics. S. 3717–3725 w: M.J. Bates, M.N. Maack (Red.), *Encyclopaedia of Library and Information Science*. New York: Taylor and Francis.
- Mead, G.H., 1972: *Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Mikułowski-Pomorski, J., 1971: *Muzeum-zamek w Łańcucie. Studium socjologiczne*. Łańcut: Muzeum-Zamek.
- Newhouse, V., 2005: W stronę nowego muzeum. S. 589–632 w: M. Popczyk (Red.), *Muzeum sztuki. Antologia*. Kraków: Universitas.
- Nieroba, E., 2016: *Pomiędzy dobrem wspólnym a elitarnością*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Nowak, S., 2010: *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ossowski, S., 1966: U podstaw estetyki. w: *Dzieła*. Warszawa: Państwowe wydawnictwo naukowe.
- Ossowski, S., 1984: *O ojczyźnie i narodzie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Przewoźny, W., 2006: Edukacyjna rola muzeów. w: Brzezińska, Anna Weronika, Hulewska, Aleksandra, Słomska, Justyna (Red.), *Edukacja regionalna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Robertson, R., 1992: *Globalization: social theory and global culture*. London: SAGE.
- Stopa, M., 2008: New boundaries: regional consciousness in the Polish Subcarpathian Voivodship. S. 31–46 w: D. Wojakowski (Red.), *Borders and Fields, Cultures and Places: Cases from Poland*. Kraków: Nomos.
- Strauss, A., J.M. Corbin, 1998: *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE.
- Szeląg, M., 2014: Rekomendacje. Główne kierunki rozwoju edukacji muzealnej w Polsce w opracowaniu uczestników seminariów z cyklu „Raport o stanie edukacji muzealnej w Polsce. Supplement”. w: *Raport o stanie edukacji muzealnej. Supplement. Część 1*. Kraków: Universitas.
- Szeląg, P., 2012: Wprowadzenie do historii edukacji muzealnej w Polsce. w: M. Szeląg (Red.), *Edukacja muzealna w Polsce. Sytuacja, kontekst, perspektywy rozwoju. Raport o stanie edukacji muzealnej w Polsce*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Muzeum Pałac w Wilanowie.
- Szromnik, A., 2012: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sztompka, P., 2012: Wyobrażenia wizualna i socjologia, s. 11–41 w: M. Bogunia-Borowska, P. Sztompka (Red.), *Fotospołeczeństwo. Antologia tekstów z socjologii wizualnej*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Ustawa z 21 listopada 1996 z o muzeach. (1997).
- Vergo, P., 2006: Introduction. w: *The new museology*. London: Reaktion Books.
- Wallerstein, I., 2004: *Analiza systemów-światów*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Dialog.

- Wojakowski, D., 2006: Kultura lokalna czyli węzeł symboliczny. S. 127–144 w: Oblicza lokalności. Różnorodność miejsc i czasu. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Wojakowski, D., 2007: Swojskość i obcość w zmieniającej się Polsce. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Ziębińska-Witek, A., 2011: Historia w muzeach. Studium ekspozycji Holokaustu. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Ziembiński, Z., 2014: Logika Praktyczna. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zimmerman, E., 2004: Narrative, interactivity, play, and games: four naughty concepts in need of discipline. w: N. Wardrip-Fruin, P. Harrigan (Red.), First person: new media as story, performance, and game. Cambridge, Massachusetts.
- Znaniński, F., 2011: Relacje społeczne i role społeczne. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żygulski jun., Z., 1982: Muzea na świecie. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

## **ANEKS: NARZĘDZIA BADAWCZE**

### **Klucz kategoryzacyjny wykorzystany w analizie stron internetowych**

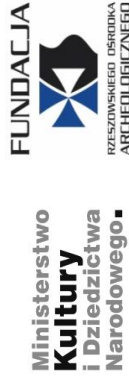
1. Rodzaj strony (własna, zawiera pod-strony oddziałów).
2. Aktualności.
3. Szczegółowe informacje o wydarzeniach.
4. Link do serwisów społecznościowych.
5. Publikacje muzealne (informacje, sklep internetowy).
6. Pamiątki.
7. Wirtualne zwiedzanie.
8. Newsletter.
9. Wersje językowe.
10. Wersja dla osób niepełnosprawnych.
11. Misja muzeum.
12. Historia Muzeum.
13. Informacje historyczne o miejscowości.
14. Informacja o działach.
15. Informacja o pracownikach.
16. Informacja o zbiorach.
17. Fotografie zbiorów.
18. Informacja o działalności usługowej.
19. Członkowie rady muzeum.
20. Nagrody.
21. Instytucje wspierające.
22. Patroni medialni.
23. Sieci społeczne/instytucjonalne.
24. Wystawy stałe.
25. Wystawy czasowe.
26. Wystawy planowane.
27. Inne wystawy.
28. Archiwum wystaw.
29. Informacja dla zwiedzających.
  - a) godziny otwarcia;
  - b) ceny biletów
  - c) informacje dla osób niepełnosprawnych
  - d) lokalizacja;
  - e) informacje o rezerwacjach;
30. Edukacja muzealna
  - a) przedszkola;



- b) szkoły podstawowe;
  - c) gimnazja;
  - d) szkoły ponadgimnazjalne;
  - e) dla dorosłych;
  - f) dla rodzin;
  - g) dla osób niepełnosprawnych.
- 31. Realizowane projekty.
  - 32. Informacje kontaktowe.
    - a) ogólne;
    - b) do poszczególnych działów/pracowników.
  - 33. Biuro prasowe.
  - 34. Udostępnianie materiałów zdigitalizowanych.
  - 35. Informacja o badaniach.
  - 36. Inne.

**ANKIETA OSOBOWA**

Szanowni Państwo!  
Niniejszy kwestionariusz stanowi część badania „Muzea Podkarpacie 2004-2014. Globalizacja i europeizacja a lokalne instytucje kultury”, (nr SZPON 05787/15), które jest finansowane ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach „Observatorium Kultury”.  
Prosimy uprzejmie o uważne czytanie pytań i wypełnienie ankiety zgodnie ze stanem faktycznym oraz prawdziwymi przekonaniami. Uzyskanym danym zapewniamy poufność i anonimowość.  
W części pytań odpowiedzi udziela się skreślając numer obok wariantu odpowiedzi odpowiadającego Państwa przekonaniom zaś w części wpisując w wykrępowane pola.



www.froa.pl

Zrealizowano ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

S1.	Proszę wskazać, jak ważne są poniższe działania w Panu/i (lub wskazać, że nie dotyczą one Pana/i).	Nie dotyczy	Zdecydowanie ważne	Raczej ważne	Ani ważne, ani nieważne	Raczej nieważne	Zdecydowanie nieważne
1.	Zarządzanie		1.	2.	3.	4.	5.
2.	Praca merytoryczna (opieka nad zbiorami, praca naukowa, przygotowywanie wystaw, opracowywanie zawartości katalogów itp.)		1.	2.	3.	4.	5.
3.	Edukacja		1.	2.	3.	4.	5.
4.	Oprowadzanie gości muzealnych po wystawach		1.	2.	3.	4.	5.
5.	Działalność promocyjna		1.	2.	3.	4.	5.

S2.	Kłóre z poniższych zdań uzna Pan/i adekwatne do sytuacji panującej w Panu/i Muzeum?
1.	W naszym Muzeum występuje daleko idąca specjalizacja ról, każdy zajmuje się pełnieniem ściśle określonej roli
2.	W naszym Muzeum kilka osób pełni ściśle określone role, pozostali zajmują się wieloma rzeczami w zależności od potrzeby
3.	W naszym Muzeum nie ma podziału ról, każdy zajmuje się różnymi zadaniami odpowiednio do potrzeby → proszę przejść do pytania S4.

S3.	W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi zdaniami?	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
1.	„Zarówno pracownicy merytoryczni, edukatorzy/przewodnicy jak i pracownicy działów promocji są tak samo ważni dla funkcjonowania muzeum”.	1.	2.	3.	4.	5.
2.	„Pracownicy merytoryczni pełnią najważniejsze role w muzeum. Edukatorzy/przewodnicy i pracownicy działów promocji opierają się na pracy tych pierwszych”.	1.	2.	3.	4.	5.
3.	„Edukatorzy/przewodnicy pełnią najważniejsze role w muzeum, bo to od nich zależy, jak goście będą postrzegać muzeum.”	1.	2.	3.	4.	5.
4.	„Pracownicy promocji są najważniejsi w naszym muzeum, od ich pracy zależy, czy goście będą przychodzić do naszej instytucji”.	1.	2.	3.	4.	5.
5.	„Pracownicy merytoryczni mogą sobie święcie pozwolić zarówno w roli edukatorów jak i w promowaniu muzeum”	1.	2.	3.	4.	5.

6.	„Realia rynkowe sprawiają, że pracownicy promocji są niezbędni w każdej instytucji kultury, także w naszym muzeum”.	1.	2.	3.	4.	5.
7.	„Edukatorzy z ich umiejętnościami interpersonalnymi mogą równie dobrze zajmować się promocją”.	1.	2.	3.	4.	5.
8.	„Wiedza edukatorów pozwoliłaby im w razie konieczności na zastąpienie pracowników merytorycznych”	1.	2.	3.	4.	5.

S4.	Proszę ocenić charakter relacji między Muzeum a organizatorami.	Nie dotyczy	Bardzo dobre	Raczej dobre	Ani dobre, ani złe	Raczej złe	Bardzo złe	Trudno powiedzieć
1.	Obecnie		1.	2.	3.	4.	5.	0.
2.	W latach 2004-2013		1.	2.	3.	4.	5.	0.

S5.	Proszę ocenić, jak ważna jest działalność Muzeum dla organizatorów	Zdecydowanie ważna	Raczej ważna	Ani ważna, ani nieważna	Raczej nieważna	Zupełnie nieważna
1.	Obecnie	1.	2.	3.	4.	5.
2.	W latach 2004-2013	1.	2.	3.	4.	5.

S6.	Proszę ocenić, jak ważne jest działanie Muzeum dla samorządu lokalnego	Zdecydowanie ważna	Raczej ważna	Ani ważna, ani nieważna	Raczej nieważna	Zupełnie nieważna
1.	Gminy/Miasta	1.	2.	3.	4.	5.
2.	Powiatu	1.	2.	3.	4.	5.
3.	Województwa	1.	2.	3.	4.	5.

S7.	Proszę określić, jaki wpływ w poszczególnych latach miał organizator na wymienione obszary funkcjonowania Muzeum.	Nie dotyczy	Bardzo duży	Raczej duży	Ani duży, ani mały	Raczej mały	Bardzo mały	Trudno powiedzieć
1.	Polityka kadrowa (dobór, zatrudnianie i zwalnianie pracowników)		1.	2.	3.	4.	5.	0.
2.	Dobór wystaw		1.	2.	3.	4.	5.	0.
3.	Rozwój Muzeum		1.	2.	3.	4.	5.	0.

S8.	Proszę ocenić charakter relacji między Muzeum a innymi instytucjami kultury w Państwa miejscowości. Jeśli nie ma innych instytucji kulturalnych, proszę zaznaczyć „nie dotyczy”.	Nie dotyczy	Bardzo dobre	Raczej dobre	Ani dobre, ani złe	Raczej złe	Bardzo złe	Trudno powiedzieć
1.	Proszę przejść do pyt. S10.		1.	2.	3.	4.	5.	0.

S9.	Proszę ocenić w jakim stopniu zmieniły się relacje między Muzeum a innymi instytucjami kultury w Państwa miejscowości od 2004 roku	Zdecydowanie się poprawiły	Raczej się poprawiły	Pozostały bez zmian	Raczej się pogorszyły	Zdecydowanie się pogorszyły	Trudno powiedzieć
1.	1.	2.	3.	4.	5.	0.	0.

S10.	W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi zdaniami	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam	Trudno powiedzieć
1.	„Nasze muzeum wyróżnia się na tle instytucji kulturalnych w naszej miejscowości”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
2.	„Nasze Muzeum ma najciekawszą ofertę spośród wszystkich instytucji kultury w naszej miejscowości”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
3.	„Nasze Muzeum ma równie ciekawą ofertę jak inne instytucje kulturalne naszej miejscowości”	1.	2.	3.	4.	5.	0.

4.	„inne instytucje kulturalne sa konkurencja”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
5.	„instytucje kulturalne naszej miejscowosci wspolpracuja ze soba”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
6.	„Wladze lokalne traktuja nasze Muzeum jako instytucje, ktora mozna sie pochwalic przed osobami z zewnatrz”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
7.	„Wladze lokalne traktuja nasze Muzeum lepiej od innych instytucji kultury”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
8.	„Wladze lokalne traktuja nasze Muzeum tak samo jak inne instytucje kultury”	1.	2.	3.	4.	5.	0.
9.	„Wladze lokalne traktuja nasze Muzeum gorzej od innych instytucji kultury”	1.	2.	3.	4.	5.	0.

S11.	Jak Pan/i ocenia swoje Muzeum na tle...	Duzo lepsze	Nieco lepsze	Na podobnym poziomie	Nieco gorsze	Duzo gorsze
1.	...innych muzeow podkarpackich	1.	2.	3.	4.	5.
2.	...innych muzeow w Polsce	1.	2.	3.	4.	5.

S12.	Proszę wymienić muzea, które według Pana/i stanowią wzór do naśladowania dla Pana/i Muzeum:	
1.	W województwie	
2.	W Polsce	
	Na świecie	

S13.	Jak ocenia Pan/i relacje z innymi muzeami (jedna odpowiedź dla każdego z poniższych przykładów)	Stanowią konkurencję i współpracujemy	Przyjaźnimy się	Kontaktujemy się zazwyczaj w celu pozyskania ekspozycji	Nie interesują mnie
1.	W województwie	1.	2.	3.	4.
2.	W Polsce	1.	2.	3.	4.
3.	Na świecie	1.	2.	3.	4.

S14.	Czy inne muzea na terenie województwa podkarpackiego można traktować jako konkurencję?
1.	Zdecydowanie tak
2.	Raczej tak
3.	Ani tak, ani nie
4.	Raczej nie
5.	Zdecydowanie nie

S15.	Proszę wskazać, z którym z poniższych twierdzeń utożsamia się Pan/i, najbardziej (jedna odpowiedź)
1.	Oferta muzeum można traktować w kategoriach rynkowych i stosować podobne zabiegi mające na celu przyciągnięcie klientów.
2.	Oferta muzeum to coś zupełnie innego niż produkty na rynku, ale w celu jej wypromowania można stosować nowoczesne techniki marketingowe.
3.	Dziedzictwo kulturowe i rynek to dwie odrębne sfery i do funkcjonowania w ich ramach powinno się stosować zupełnie inne techniki promowania.
4.	Dziedzictwo kulturowe i rynek to dwie odrębne sfery, więc kultury się nie powinno traktować jak towar i nie należy jej reklamować.

S16.	Jak często utrzymuje Pan/i kontakt z muzealnikami z innych muzeów? (jedna odpowiedź)
1.	Kilka razy w tygodniu
2.	Kilka razy w miesiącu
3.	Kilka razy w roku
4.	Nie utrzymuję kontaktu → proszę przejść do pytania S18.

S17.	W jakim celu utrzymuje Pan/i kontakty z muzealnikami z innych muzeów? (trzy odpowiedzi)
1.	Aby poinformować o działaniach naszego Muzeum.
2.	Aby uzyskać informacje o działaniach innych muzeów.
3.	W celu pozyskania informacji merytorycznych
4.	W celach związanych z bieżącą działalnością Muzeum (np. pozyskanie ekspozycji)
5.	W celu uzyskania informacji ogólnie związanych z muzealnictwem.
6.	W celu podtrzymania relacji towarzyskich
7.	W innych (jakich) celach:.....

S18.	Skąd czerpie Pan/i wiedzę potrzebną na Pana/i stanowisku w Muzeum? Prosimy o wybranie z poniższej listy pięciu najważniejszych dla Pana/i źródeł / nadeń im w rubrykach obok rang od 1 do 5, gdzie 1 to źródło najważniejsze, zaś 5 najmniej ważne.	W latach 2004-2013
1.	Wizyty w muzeach zagranicznych	Obecnie
2.	Wizyty w innych muzeach Polski	
3.	Wizyty w innych muzeach Podkarpacia	
4.	Literatura z zakresu muzealnictwa	
5.	Czasopisma	
6.	Konferencje, seminaria	
7.	Spotkania z innymi muzealnikami	
8.	Dyskusje na forach internetowych	
9.	Lektura stron internetowych	
10.	Doswiadczenie zawodowe	
11.	Studia kierunkowe	
12.	Inne (jakie).....	

S19.	Proszę podać, w ilu szkoleniach z zakresu muzealnictwa brała Pan/i udział od 2004r. lub nie brała, jeśli nie brała Pan/i udziału.	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
------	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

S20.	Czy należy Pan/i do organizacji związanych z Pan/i zawodem (np. Stowarzyszenie Muzealników Polskich)? Jeśli tak, to proszę wymienić ich nazwy i informacje od ilu lat jest Pan/i ich członkiem.	Od którego roku?
	Nazwa organizacji	

S21.	Jakie grupy gości muzealnych są dla Pana/i najważniejsze? Prosimy o wybranie z poniższej listy pięciu najważniejszych i nadeń im w rubrykach obok rang od 1 do 5, gdzie 1 oznacza grupę najważniejszą, zaś 5 najmniej istotną.	W latach 2004-2013.
1.	Dzieci przedszkolne	Obecnie
2.	Dzieci ze szkół podstawowych	
3.	Młodzież gimnazjalna	
4.	Młodzież licealna	
5.	Studenci	
6.	Dorosli	
7.	Osoby starsze	
8.	Goście zagraniczni	
9.	Osoby niepełnosprawne	
10.	Inne (jakie)	

S22.	Swoje działania kieruje Pan/i przede wszystkim do (jedna odpowiedź):	W latach 2004-2013
1.	Społeczności lokalnej	Obecnie
2.	Mieszkańców województwa Podkarpackiego	1
3.	Mieszkańców Polski	2
4.	Wszystkich możliwych gości Muzeum	3
		4

S23.	Jaka, Pana/i zdaniem, rolę przede wszystkim pełni Muzeum w życiu lokalnej społeczności? (jedna odpowiedź)	W latach 2004-2013
1.	Żądna szczególnej	Obecnie
2.	Edukacyjna	1
3.	Kształtowanie tożsamości lokalnej	2
4.	Rozrywkowa	3
5.	Inna (jaka).....	4
		5

S24.	Proszę nadać rangi 1 do 5 (gdzie 1 to ocena najwyższa, zaś 5 to ocena najniższa) poniższemu elementom ze względu na to, jak ważną rolę, według Pana/i odgrywa podczas oprowadzania i o wpisanie rang w rubrykach obok.	W latach 2004-2013
1.	Merytoryka	Obecnie
2.	Dostosowanie narracji do poziomu słuchaczy	
3.	Urozmaicenie narracji anegdotami i ciekawostkami	
4.	Wykorzystanie pomocy (np. ekspozatów, ilustracji)	
5.	Wykorzystanie nowoczesnych technologii multimedialnych	

S25.	Proszę zaznaczyć odpowiedź, z którą Pan/i się najbardziej zgadza (jedna odpowiedź)
------	--









<b>O16. Czy Muzeum przeprowadzało remonty w latach 2004-2014?</b>													
1. Tak													
2. Nie → proszę przejść do pytania O18													
<b>O17. Co było przedmiotem remontu?</b>											<b>Źródło finansowania</b>		<b>Lata</b>
1. ....											.....	.....	.....
2. ....											.....	.....	.....
3. ....											.....	.....	.....
4. ....											.....	.....	.....
5. ....											.....	.....	.....

<b>O18. Czy Muzeum pozyskało w latach 2004-2014 nowe budynki?</b>												
1. Pozyskane												
2. Wybudowane												

<b>O19. Proszę wymienić nowoczesne technologie wystawiennicze (np. panele dotykowe, tablety, przewodniki cyfrowe), które znajdują się w Państwie Muzeum i są wykorzystywane jako część aranżacji lub pomocy dla zwiedzających.</b>												
<b>Nazwa urzędnika</b>											<b>W którym roku zostały wprowadzone?</b>	
1. ....											.....	.....
2. ....											.....	.....
3. ....											.....	.....
4. ....											.....	.....
5. ....											.....	.....
6. ....											.....	.....
7. ....											.....	.....

<b>O20. Proszę wymienić projekty realizowane przez Muzeum (lub zastawić puste miejsca jeśli nie są realizowane):</b>												
<b>Nazwa i przedmiot projektu</b>											<b>Lata realizacji</b>	<b>Źródło finansowania (własne, MKiDN, Środki Województwa, fundacje, środki UE itp.)</b>
1. ....											.....	.....
2. ....											.....	.....
3. ....											.....	.....
4. ....											.....	.....
5. ....											.....	.....
6. ....											.....	.....
7. ....											.....	.....

<b>O21. Proszę wskazać, jakie udogodnienia dla osób niepełnosprawnych znajdują się w Państwie Muzeum:</b>													
<b>Rodzaj udogodnienia</b>											<b>Tak</b>	<b>Nie</b>	<b>Nie dotyczy</b>

1. Parking z miejscami dla osób niepełnosprawnych	1	2	3
2. Winda/platforma schodów	1	2	3
3. Oznakowanie schodów	1	2	3
4. Toaleta dla osób niepełnosprawnych	1	2	3
5. Osoba komunikująca się w języku migowym	1	2	3
6. Przewodniki	1	2	3
7. Odpowiednio dostosowane opisy eksponatów	1	2	3
8. Makety/eksponaty do dotykania	1	2	3
9. Strona internetowa w wersji dla niedowidzących	1	2	3
10. Inne (jakie).....	1	2	3

<b>O22. Czy Muzeum przeprowadza digitalizację zbiorów? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)</b>		<b>Od którego roku prowadzona jest digitalizacja?</b>
1. Tak, digitalizację dokumentów		.....
2. Tak, digitalizację fotografii		.....
3. Tak, digitalizację 3D		.....
4. Nie		.....

<b>O23. Czy Muzeum podejmuje współpracę z podmiotami zewnętrznymi?</b>	
1. Tak	.....
2. Nie → Przejdź do pytania O25	.....

<b>O24. Proszę wymienić osoby, grupy, organizacje, instytucje, krajoznawcze, z którymi współpracuje muzeum (np. artysty, miłośnicy historii, domy kultury, szkoły, uczelnie, stowarzyszenia, fundacje, linie muzeal).</b>		<b>Rodzaj współpracy (np. członkostwo, wymiana doświadczeń, organizacja imprez itp.)</b>	<b>Od którego roku?</b>
<b>A. Współpraca lokalna</b>		.....	.....
1. ....		.....	.....
2. ....		.....	.....
3. ....		.....	.....
4. ....		.....	.....
5. ....		.....	.....
<b>B. Współpraca regionalna</b>		.....	.....
1. ....		.....	.....
2. ....		.....	.....
3. ....		.....	.....
4. ....		.....	.....
5. ....		.....	.....
<b>C. Współpraca ogólnopolska</b>		.....	.....
1. ....		.....	.....
2. ....		.....	.....
3. ....		.....	.....
4. ....		.....	.....
5. ....		.....	.....
<b>D. Współpraca międzynarodowa</b>		.....	.....
1. ....		.....	.....
2. ....		.....	.....
3. ....		.....	.....
4. ....		.....	.....
5. ....		.....	.....

<b>O25. Najważniejsze nagrody i wyróżnienia otrzymane przez Muzeum od 2004 r.</b>		<b>Rok</b>
1. ....		.....
2. ....		.....
3. ....		.....
4. ....		.....
5. ....		.....
6. ....		.....
7. ....		.....
8. ....		.....



## SCENARIUSZ WYWIADU

Zwracam się do Pana/i z prośbą o wzięcie udziału w badaniu poświęconym muzealnictwu podkarpackiemu. Jest ono częścią projektu „Muzea podkarpackie 2004–2015. Globalizacja i europeizacja a przeobrażenia lokalnych instytucji kultury” realizowanego w ramach programu „Obserwatorium Kultury” dla Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a koordynowanego przez Fundację Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego. Badanie ma formę rozmowy, a głównym tematem są zmiany w funkcjonowaniu muzeów podkarpackich.

MODERATOR: uczestnikami badania są cztery kategorie muzealników:

- dyrektorzy,
- pracownicy merytoryczni,
- pracownicy edukacji,
- pracownicy promocji.

Na początku rozmowy należy ustalić, jakimi konkretnie działaniami zajmuje się rozmówca, aby następnie skupić się na tych fragmentach scenariusza, które najlepiej odpowiadają zadaniom uczestnika. W większych muzeach może wystąpić daleko idąca specjalizacja ról, stąd nie zawsze będzie można uzyskać szczegółowe odpowiedzi na pewne pytania.

Legenda:

Treści na szarym polu – są adresowane wyłącznie do moderatora wywiadu, mają cel pomocniczy i nie są odczytywane rozmówcy.

**Treści pogrubione** – główne pytania, należy je zadawać wszystkim rozmówcom.

Treści pisane od pauzy – pytania nakierowujące rozmówcę.

*Treści pisane kursywą* – pytania nakierowujące, które należy zadać uczestnikowi badania.

### A. PRACA MUZEALNIKA

MODERATOR: Celem jest wyodrębnienie pewnych faz w biografii muzealnika i wskazanie czynników wpływających na pełnienie roli muzealnika w obrębie poszczególnych faz.

#### 1. Proszę mi opowiedzieć o swojej pracy w Muzeum.

- jak długo Pan/i pracuje w Muzeum?
- skąd pomysł, aby pracować w Muzeum?
- czym się Pan/i zajmuje w Muzeum?
- jakie problemy napotyka Pan/i w swojej pracy?
- czy warunki pracy się zmieniły odkąd Pan/i pracuje jako muzealnik?

#### 2. Skąd czerpie Pan/i wiedzę konieczną do pracy na swoim stanowisku.

- czy jest to wiedza wyniesiona ze studiów? kursów? książki? z internetu? akty prawne? regulaminy? doświadczenie? obserwowanie innych? które z tych źródeł są najważniejsze?
- czy aktywnie poszerza Pan/i swoją wiedzę z zakresu muzealnictwa (bierze Pan/i udział w szkoleniach, spotkaniach, jakie to szkolenia, jak często bierze Pan/i udział?)
- czy interesuje się Pan/i aktywnością innych muzeów (w regionie, kraju, za granicą); czy są to rzeczy inspirowane dla Pana/i działalności lub dla działalności Muzeum?
- czy stara się Pan/i przenosić takie dobre praktyki do swojej pracy lub działalności Muzeum?

## B. AKTYWNOŚĆ PONADLOKALNA MUZEALNIKA

MODERATOR: Celem jest wskazanie elementów pozwalających na wskazanie muzealnika jako uczestnika sieci społecznych.

### 3. Czy uczestniczy Pan/i w działalności związanej z muzealnictwem, ale wykraczającej poza pana/i Muzeum?

- czy należy Pan/i do jakichś organizacji związanych z muzealnictwem?
- czy angażuje się Pan/i w jakąś działalność związaną z muzealnictwem wykraczającą poza pracę w Muzeum (portale muzealnicze, spotkania, konferencje)?
- czy utrzymuje Pan/i kontakty z muzealnikami z innych instytucji (miejscowość, województwo, kraj, świat), czy są to relacje zawodowe czy też towarzyskie?

## C. WARUNKI FUNKCJONOWANIA MUZEÓW PODKARPACKICH

MODERATOR: Celem jest szczegółowe opisanie kontekstu instytucjonalnego, ponadlokalnego i lokalnego działalności Muzeum.

### 4. Chciał/a/bym poruszyć kwestię warunków lokalnych i ponadlokalnych funkcjonowania Państwa Muzeum. Proszę mi opowiedzieć jak pan/i ocenia warunki, które są tworzone na poziomie państwowym.

- czy są one sprzyjające, czy też utrudniają sprawne funkcjonowanie, co jest dobre, a co złe, czy obecnie jest lepiej czy też gorzej w porównaniu z ostatnimi dziesięcioma latami?
- jakie problemy napotyka Państwa Muzeum w funkcjonowaniu?
- czy obowiązujące prawo wspiera, czy też utrudnia działalność muzealniczą?
- czy inicjatywy, programy, strategie rozwoju kultury w jakimś stopniu wpływają na funkcjonowanie Państwa muzeów (jak wpływają? czego dotyczą)?
- czy Muzeum angażuje się w działania muzealne i pozamuzealne na szczeblu krajowym lub międzynarodowym? (np. wystawy krajowe, zagraniczne, członkostwo w organizacjach itp.)?

### 5. Czy wstąpienie do UE coś zmieniło w funkcjonowaniu Państwa Muzeum?

### 6. A na poziomie lokalnym, jakby Pan/i ocenił/a warunki funkcjonowania Państwa Muzeum?

- czy Muzeum utrzymuje relacje na poziomie województwa, czy działalność Urzędu Marszałkowskiego w jakiś sposób wpływa na funkcjonowanie Muzeum, z czym są związane te relacje?
- czy Muzeum utrzymuje relacje z samorządem lokalnym (powiat, gmina), jak wyglądają te relacje, czego dotyczą, czy samorząd lokalny jest zainteresowany działalnością Muzeum, czy w jakiś sposób pomaga tej działalności?
- jak można określić rolę Muzeum w ramach strategii samorządu (czy jest traktowana na równi z innymi instytucjami kultury, czy jest pomijana, czy jest traktowana jako instytucja, którą można się pochwalić – marketing lokalny)?
- czy Muzeum zajmuje jakieś miejsce w działalności promocyjnej samorządu?
- jakie są relacje z innymi instytucjami kultury oraz organizacjami w miejscowości?
- jak Pan/i ocenia działalność Muzeum na tle działalności innych instytucji lokalnych, wojewódzkich, krajowych itp.
- czy omawiane kwestie (relacje, wpływ czynników zewnętrznych) zmieniły się w ciągu ostatnich dziesięciu lat, czy też pozostają bez zmian?

## D. WARUNKI PRACY W MUZEUM

### 7. Proszę mi opowiedzieć o swoich warunkach pracy w Muzeum.

- warunki lokalowe, wyposażenie materialne, narzędzia pracy, dostęp do informacji, zabezpieczenie muzealiów, przestrzeń wystawowa, technologie wystawiennicze, miejsce do prowadzenia zajęć?
- czy omawiane kwestie zmieniły się (poprawiły lub pogorszyły w ciągu ostatnich lat)?

## E. KOMERCJALIZACJA

MODERATOR: celem jest ustalenie, do jakiego stopnia metody rynkowe przeniknęły do muzealnictwa.

### 8. Czy Muzeum podejmuje działania mające na celu zachęcenie gości do skorzystania z oferty (działania promocyjne)?

- jakie to działania?
- jak ważne są działania promocyjne dla działalności Muzeum?
- czy Muzeum posiada wyspecjalizowany dział promocji? od jak dawna?
- jak ważne są działania i role osób odpowiedzialnych za promocję w odniesieniu do innych kategorii muzealników (pracowników merytorycznych i edukatorów);
- co było przyczyną wyodrębnienia wśród pracowników osób odpowiedzialnych za promocję? czy to byli dotychczasowi pracownicy, czy też zatrudniono nowe osoby (zajmujące się podobnym typem działalności)?
- jaki jest cel działań promocyjnych? jak ważne są działania promocyjne, jakimi kanałami odbywa się promocja i które są najsukcesywniejsze?
- kto jest adresatem działań promocyjnych?
- czy działania promocyjne są dostosowywane do różnych kategorii gości muzealnych?
- czy w powyższych kwestiach zaszły w ciągu ostatnich dziesięciu lat zmiany (czy działania promocyjne są podejmowane w podobny sposób na przestrzeni lat, czy też zachodzą zmiany)?
- czy inne muzea, lokalne instytucje kultury to konkurencja czy preferują Państwo współpracę? czy zysk finansowy odgrywa dużą rolę w działalności Muzeum, czy też ważniejsza jest liczba zwiedzających?

## F. OTWARTOŚĆ – HERMETYCZNOŚĆ

MODERATOR: celem jest ustalenie, czy badane muzeum jest „nieдоступnym pałacem sztuki”, czy też podejmuje działania mające na celu dotarcie do różnych kategorii gości.

### 9. Według jakich kryteriów podzielić gości muzealnych korzystających z oferty Muzeum? (jacy goście odwiedzają Muzeum? dzieci, młodzież, dorośli, osoby starsze, uczniowie, studenci, obcokrajowcy itd.)

- czy Muzeum kieruje swoją ofertę do konkretnych kategorii gości czy też próbuje ją dostosować do różnych grup?

### 10. Jakie działania są podejmowane aby dostosować ofertę do różnych grup gości muzealnych?

- czy są przygotowywane jakieś programy mające na celu dostosowanie przekazywanej wiedzy różnym kategoriom gości? czy wykorzystywany jest np. sprzęt elektroniczny (przewodniki itp.)
- co jest najważniejsze w przekazywaniu wiedzy gościom muzealnym (aby ich zaciekawić opierając się na anegdotach, ciekawostkach, obniżając „historyczność” lub „naukowość” przekazywanej wiedzy czy też najważniejsze są fakty i treść?) ważniejszy jest nacisk na naukowość czy też popularyzację wiedzy i dostosowanie jej do odbiorcy?
- co Pan/i myśli o możliwości dotykania eksponatów przez np. dzieci lub osoby niewidome?
- czy w Państwa muzeum funkcjonują udogodnienia dla osób niepełnosprawnych?

## G. EDUKACJA

MODERATOR: edukacja w muzealnictwie to nie jest „zwykłe” oprowadzanie po wystawach, to także lekcje muzealne, warsztaty, zajęcia plastyczne itp. celem jest uzyskanie informacji, czy takie działania są podejmowane i czy wykraczają poza podstawowe zabiegi.

### 11. Jak oceniłby/aby Pan/i rolę Muzeum w systemie edukacji w ogóle?

- czy jest to uzupełnienie tej wiedzy, uzupełnienie luk informacyjnych dotyczących np. historii regionu?
- czy Muzeum posiada wyspecjalizowany dział edukacji?
- jak ważne – w porównaniu z rolami pracowników merytorycznych – są role edukatorów?

### 12. Jakie działania edukacyjne są prowadzone w Państwa Muzeum?

- czy wykraczają poza „zwykłe” oprowadzanie po wystawach?

- jakie rodzaje zajęć edukacyjnych prowadzi Państwa Muzeum (czy są wyłącznie powiązane z wystawami, czy też mają szerszy charakter, np. zajęcia plastyczne, z historii sztuki itp.);
- czy edukacja jest ukierunkowana do konkretnych grup?
- skąd czerpane są pomysły na działania edukacyjne (własne inicjatywy, dobre praktyki zaczerpnięte z innych muzeów itp.)

**13. Od jak dawna Muzeum zajmuje się edukacją, posiada wyspecjalizowany dział itp. Czy w tym zakresie zachodziły jakieś zmiany w ciągu ostatnich 10 lat?**

## H. WIRTUALIZACJA

MODERATOR: Celem jest ustalenie, jak ważne są dla Muzeum i muzealnika nowe media.

**14. Czy treści dotyczące Muzeum należy umieszczać w Internecie?**

- czy jest to niezbędne, czy też jest dodatkiem do prawdziwej działalności?
- czy muzeum posiada stronę internetową?
- czy muzeum posiada kanały np. na Facebooku?

**15. Jakie treści są upowszechniane za pośrednictwem Internetu (czy są to wyłącznie informacje o wystawach, czy też występuje więcej rodzajów tych treści?)**

**16. Czy muzeum digitalizuje zdjęcia, dokumenty, eksponaty?**

- od jak dawna Muzeum podejmuje takie działania? jak Pan/i ocenia te przedsięwzięcia?
- jak Pan/i ocenia przedsięwzięcia mające na celu stworzenie wirtualnych spacerów, galerii (czy to jest są inicjatywy wartościowe, pomagające upowszechniać wiedzę, czy to tylko ciekawostka)?

**17. Skąd czerpane są pomysły związane z działaniami w Internecie i digitalizacją?**

## I. ANIMACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH

MODERATOR: Celem jest dotarcie do działań ukierunkowanych na budowanie tożsamości lokalnej

**18. Czy Muzeum podejmuje działania wykraczające poza „zwykłą” działalność muzealną, czyli ochronną i mającą na celu upowszechnianie zbiorów?**

- czy Muzeum organizuje koncerty? Noce Muzeów?
- czy Muzeum organizuje uroczystości związane z historią regionu lub wpisujące się w dziedzictwo kulturowe regionu?
- czy Muzeum podejmuje innego rodzaju działania (gry miejskie, spotkania, seminaria adresowane do mieszkańców?);
- czy działania są podejmowane z inicjatywy Muzeum czy też Muzeum wspiera lub jest partnerem tego rodzaju aktywności?
- skąd czerpane są pomysły do podejmowania tego rodzaju działań?
- czy omawiane działania są organizowane w siedzibie Muzeum czy też poza nią?
- czy omawiane działania dotyczą również Internetu?
- od jak dawna są podejmowane te działania?

**19. Jak Pan/i określiłby/aby rolę Państwa Muzeum w społeczności lokalnej? ( czy jest to np. działalność rozrywkowa, edukacyjna, budowanie tożsamości lokalnej itp.);**

## J. METRYCZKA:

- wiek;
- staż pracy w Muzeum;
- płeć;
- wykształcenie (w tym kierunek);
- organizator Muzeum.



## SCENARIUSZ WYWIADU Z PRACOWNIKAMI INSTYTUCJI KULTURY

### K. INFORMACJE BIOGRAFICZNE I PRACA INFORMATORA

MODERATOR: Celem jest wyodrębnienie pewnych faz w biografii pracownika kultury

#### 1. Proszę mi opowiedzieć o swojej pracy.

- jak długo Pan/i pracuje w tej instytucji?
- skąd pomysł, aby tutaj pracować?
- czym się Pan/i tutaj zajmuje?
- jakie problemy napotyka Pan/i w swojej pracy?
- czy warunki pracy się zmieniły odkąd Pan/i pracuje w instytucji kultury?

### L. WARUNKI FUNKCJONOWANIA PODKARPACKICH INSTYTUCJI KULTURY

MODERATOR: Celem jest szczegółowe opisanie kontekstu instytucjonalnego, ponadlokalnego i lokalnego działalności instytucji kultury

#### 2. Chciał/a/bym poruszyć kwestię warunków lokalnych i ponadlokalnych funkcjonowania Państwa instytucji. Proszę mi opowiedzieć jak Pan/i ocenia warunki, które są tworzone na poziomie państwowym

- czy są one sprzyjające, czy też utrudniają sprawne funkcjonowanie, co jest dobre, a co złe, czy obecnie jest lepiej czy też gorzej w porównaniu z ostatnimi dwunastoma latami?
- jakie problemy napotyka Państwa instytucja w funkcjonowaniu?
- czy obowiązujące prawo wspiera, czy też utrudnia działalność instytucji kultury?
- czy inicjatywy, programy, strategie rozwoju kultury w jakimś stopniu wpływają na funkcjonowanie Państwa instytucji (jak wpływają? czego dotyczą?)
- czy Państwa instytucja angażuje się w działania na szczeblu krajowym lub międzynarodowym? (np. członkostwo w organizacjach, imprezy krajowe, międzynarodowe itp.)?

#### 3. Czy wstąpienie do UE coś zmieniło w funkcjonowaniu Państwa instytucji?

- Jakie korzyści, problemy wystąpiły w związku z przystąpieniem do UE?

#### 4. A na poziomie lokalnym, jakby Pan/i ocenił/a warunki funkcjonowania Państwa instytucji?

- czy instytucja utrzymuje relacje na poziomie województwa, czy działalność Urzędu Marszałkowskiego w jakiś sposób wpływa na funkcjonowanie instytucji, z czym są związane te relacje?
- czy instytucja utrzymuje relacje z samorządem lokalnym (powiat, gmina), jak wyglądają te relacje, czego dotyczą, czy samorząd lokalny jest zainteresowany działalnością instytucji, czy w jakiś sposób pomaga tej działalności? – interesujące zwłaszcza w sytuacji, gdy instytucja jest finansowana z budżetu województwa, a funkcjonuje w mieście.
- czy wszystkie instytucje kultury w miejscowości są tak samo traktowane przez samorząd?
- jak można określić rolę instytucji w ramach strategii samorządu (czy jest traktowana na równi z innymi instytucjami kultury, czy jest pomijana, czy jest traktowana jako instytucja, którą można się pochwalić – marketing lokalny)?
- czy instytucja zajmuje jakieś miejsce w działalności promocyjnej samorządu?
- Jak wyglądają relacje Pana/i instytucji z samorządem lokalnym?

#### 5. jakie są relacje z innymi instytucjami kultury oraz organizacjami w miejscowości? W szczególności interesują mnie relacje z muzeami.

- czy interesuje się Pan/i aktywnością innych instytucji kultury, w szczególności muzeów, (w regionie, kraju, za granicą); czy są to rzeczy inspirujące dla Pana/i działalności lub dla działalności instytucji kultury, w której Pan/i pracuje?
- czy utrzymuje Pan/i kontakty z pracownikami innych instytucji kultury (miejscowość, województwo, kraj, świat), czy są to relacje zawodowe czy też towarzyskie?
- jak Pan/i ocenia działalność instytucji na tle działalności innych instytucji kultury lokalnych, wojewódzkich, krajowych itp., czy uważa Pan/i, że Państwa instytucja pracuje lepiej, gorzej, na podobnym poziomie?
- czy specyfika pracy w Państwa instytucji kultury znacznie się różni od pracy w muzeach czy też istnieją jakieś podobieństwa? (chodzi tutaj przede wszystkim o podobieństwo z rolami edukatorów muzealnych, prowadzeniem warsztatów, zajęć itp.)
- czy w regionie są jakieś instytucje kultury, które można uznać za wzór do naśladowania?
- czy wśród tych instytucji są muzea?

**6. Czy omawiane kwestie (relacje, wpływ czynników zewnętrznych) zmieniały się w ciągu ostatnich dziesięciu lat, czy też pozostają bez zmian?**

#### **M. WARUNKI PRACY W INSTYTUCJI**

**7. Proszę mi opowiedzieć o swoich warunkach pracy w Pana/i instytucji.**

- warunki lokalowe, wyposażenie materialne, narzędzia pracy, dostęp do informacji,
- czy uważa Pan/i, że warunki są lepsze czy gorsze w porównaniu z warunkami w innych instytucjach kultury w miejscowości?
- czy omawiane kwestie zmieniły się (poprawiły lub pogorszyły w ciągu ostatnich lat)?

#### **N. KOMERCJALIZACJA**

MODERATOR: celem jest ustalenie, do jakiego stopnia metody rynkowe przeniknęły do instytucji kultury

**8. Czy Pana/i instytucja podejmuje działania mające na celu zachęcenie gości do skorzystania z oferty (działania promocyjne)?**

- jakie to działania?
- jak ważne są działania promocyjne dla działalności instytucji?
- czy instytucja posiada wyspecjalizowany dział promocji? od jak dawna?
- jak ważne są działania i role osób odpowiedzialnych za promocję w odniesieniu do innych kategorii pracowników;
- co było przyczyną wyodrębnienia wśród pracowników osób odpowiedzialnych za promocję? czy to byli dotychczasowi pracownicy, czy też zatrudniono nowe osoby (zajmujące się podobnym typem działalności)?
- jaki jest cel działań promocyjnych? jak ważne są działania promocyjne, jakimi kanałami odbywa się promocja i które są najskuteczniejsze?
- kto jest adresatem działań promocyjnych? czy działania są dostosowywane do różnych osób?
- czy w powyższych kwestiach zaszły w ciągu ostatnich dziesięciu lat zmiany (czy działania promocyjne są podejmowane w podobny sposób na przestrzeni lat, czy też zachodzą zmiany)?
- czy inne lokalne instytucje kultury, w szczególności muzea to konkurencja czy preferują Państwo współpracę? czy zysk finansowy odgrywa dużą rolę w działalności instytucji kultury, czy też ważniejsza jest liczba zwiedzających?

#### **O. ANIMACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH**

MODERATOR: Celem jest dotarcie do działań ukierunkowanych na budowanie tożsamości lokalnej

**9. Jak Pan/i określiłby/aby rolę Państwa instytucji w społeczności lokalnej? (czy jest to np. działalność rozrywkowa, edukacyjna, budowanie tożsamości lokalnej itp.). Czym ona jest dla społeczności lokalnej?**

- A jaką rolę dla społeczności lokalnej odgrywają muzea z Pana/i miejscowości?

**P. METRYCZKA:**

- wiek;
- staż pracy w Muzeum;
- płeć;
- wykształcenie (w tym kierunek);
- organizator Muzeum.

## SCENARIUSZ WYWIADU Z PRACOWNIKAMI ORAZ RADNYMI SAMORZĄDÓW

Zwracam się do Pana/i z prośbą o wzięcie udziału w badaniu poświęconym funkcjonowaniu kultury na terenie województwa podkarpackiego. Swoją prośbę kieruję do Pana/i jako do osoby zajmującej się w ramach samorządu lokalnego obszarem kultury. Zależy nam, aby podzielił/a się Pan/i swoją wiedzą i opiniami na ten temat.

Wywiad jest częścią projektu „Muzea podkarpackie 2004–2015. Globalizacja i europeizacja a przeobrażenia lokalnych instytucji kultury” realizowanego w ramach programu „Obserwatorium Kultury” dla Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a koordynowanego przez Fundację Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego. Badanie ma formę rozmowy, a głównym tematem są zmiany w funkcjonowaniu muzeów podkarpackich.

### A. Na początek proszę trochę opowiedzieć o swojej drodze zawodowej:

- Jak to się stało, że pracuje Pan/i jako urzędnik / jest Pan/i radnym?
- Dlaczego w ramach swoich obowiązków zajmuje się Pan/i kulturą (czy to wynika z zainteresowań czy też ten obszar został Pan/i przydzielony ogólnie lub w ramach konsultacji)?
- Czy wcześniej miał/a Pan/i jakiś związek z obszarem kultury?

### B. Jak wiele instytucji kultury podlega samorządowi w gminie/powiecie/mieście/województwie?

- A jak wiele instytucji kultury jest ogółem (wliczając prywatne, prowadzone przez stowarzyszenia itp.)
- Wśród tych wymienionych instytucji kultury jak wiele jest muzeów?

### C. Czy któreś z instytucji kultury wyróżniają się na tle innych?

- Na czym polega to wyróżnianie się (wyjątkowe osiągnięcia, pracowitość, liczba imprez, pozyskiwanie funduszy itd.)?
- Czy pozytywna ocena pracy instytucji odnosi się do całego zespołu pracowników czy do konkretnych osób?
- Czy można wskazać „liderów” kultury, wśród podległych pracowników?
- Co jest zasługą wskazanych osób?
- Czy pozytywna ocena odnosi się wyłącznie do instytucji podległych samorządowi, czy też do prywatnych?
- Czy wśród wyróżniających się instytucji znajdują się muzea? (jeśli muzeum nie można wskazać jako instytucji wyróżniającej się, to co jest tego przyczyną?)

### D. Jak układa się współpraca samorządu z instytucjami kultury?

- A jak się układa ta współpraca z muzeami?
- Czy analizując ostatnich 12 lat można wskazać jakieś zmiany w relacjach miasto-muzeum?
- Czy wskazane jest, aby muzea konsultowały pewne posunięcia z samorządem (w zakresie doboru kadry, organizacji wystaw, rozwoju?)
- Czy któreś z posunięć w szczególności powinny być konsultowane?

### E. Jak wygląda współpraca między samymi instytucjami kultury?

- Czy to jest bardziej współpraca czy konkurowanie ze sobą?
- Jaka według Pan/i sytuacja jest najlepsza, czy żeby instytucje konkurowały, czy współpracowały ze sobą?
- Czy sytuacja odnosząca się do współpracy/konkurowania wygląda tak samo odkąd Pan/i pracuje (lub odkąd Pan/i sięga pamięcią), czy też ulega zmianom?

### F. Jak Pan/i ogólnie ocenia funkcjonowanie muzeów na terenie gminy/miasta/powiatu/województwa?

- Które z tych instytucji, Pan/i zdaniem funkcjonują najlepiej (jeśli jest więcej niż jedno)?
  - Czy coś w tej kwestii się zmieniło w ciągu ostatnich 12 lat?
- G. Kto jest głównym adresatem działań muzeów? (społeczność lokalna, uczniowie, goście z innych regionów, goście zagraniczni itp.)?**
- H. Kto korzysta na działalności muzeów? (same muzea, społeczność lokalna, goście, samorząd, itp.)?**
- I. Czy środki finansowe przekazywane instytucjom kultury zajmują dużo miejsca w strukturze wydatków?**
- Czy przekazywane kwoty są wystarczające?
  - Jak ta kwestia wyglądała w przebiegu ostatnich 12 lat?
  - Czy wszystkie instytucje są traktowane równorzędnie, czy też któreś są uważane za bardziej istotne, bądź są bardziej wspierane ze względu na ich większy wkład w wizerunek gminy/miasta/powiatu/województwa?
- J. Czy instytucje kultury powinny działać jak przedsiębiorstwa, według reguł rynkowych (tzn. konkurować ze sobą, zabiegać o klienta i zarabiać na sobie), czy też powinny opierać się głównie na dotacjach samorządu?**
- K. Jak ważne są instytucje kultury w funkcjonowaniu samorządu?**
- Czy któreś z instytucji kultury są uznawane za ważniejsze dla samorządu/dla mieszkańców (które miejsce zajmują w tym podziale muzea)?
  - Czy w razie konieczności ograniczenia wydatków, w pierwszym rzędzie ograniczono by środki na ośrodki pomocy społecznej, szkoły, ośrodki kultury czy muzea?
  - Czy ośrodki kultury są potrzebne, czy muzea są potrzebne?
- L. Czy gmina/miasto/powiat/województwo jest rozpoznawalne na zewnątrz?**
- Jakie elementy sprawiają, że jest rozpoznawalne/a
  - Czy zawsze było rozpoznawalne, czy jest to wynik jakichś zabiegów ze strony samorządu, instytucji?
  - Jak ta kwestia wyglądała w ciągu ostatnich 12 lat?
  - Czy lokalne placówki muzealne wpływają na rozpoznawalność województwa/gminy/miasta/powiatu?
- M. Czy instytucje kultury są wykorzystywane w kształtowaniu wizerunku gminy/miasta/powiatu/województwa?**
- Czy tyczy się to pojedynczych działań promocyjnych czy też bardziej długofalowych, strategicznych?
  - Jakie instytucje kultury są wykorzystywane w działaniach wizerunkowych?
  - Czy tyczy się to muzeów?
  - W jaki sposób się wykorzystuje te instytucje w strategiach?
  - Czy instytucje kultury/muzea zawsze były w ten sposób wykorzystywane?
  - Od ilu lat są wykorzystywane?
  - Kto jest adresatem tych działań?
  - Czy muzea lokalne to instytucje, którymi można się pochwalić np. gościom z zagranicy?
  - Czy instytucje kultury to dobry element działań wizerunkowych w porównaniu z innymi?
- N. Czy podejmują Państwo współpracę partnerską z samorządami zagranicznymi?**
- Czy instytucje kultury angażują się we współpracę partnerską z zagranicą?
  - Czy muzea angażują się we współpracę partnerską z zagranicą?
  - Czy jest to inicjatywa instytucji, czy samorządu?
  - Czy taka współpraca jest potrzebna?
  - Czy taka współpraca przynosi jakieś korzyści dla instytucji, samorządu, mieszkańców?
- O. Czy przystąpienie do UE przyniosło jakieś korzyści dla instytucji kultury (w szczególności muzeów) gminy/miasta/powiatu/województwa?**
- P. Czym jest muzeum:**
- Dla samorządu?
  - Dla społeczności lokalnej?

*– Czy muzeum odgrywa jakąś rolę w kształtowaniu postaw patriotycznych, tożsamości lokalnej czy jest po prostu jedną z instytucji kultury, umożliwiającą spędzanie wolnego czasu.*

**METRYCZKA**

- Wiek
- Płeć
- Wykształcenie
- Staż pracy