

I. ARTYKUŁY

Joanna Ablewicz*

Misje i cele instytucji kultury

Missions and goals of cultural institutions

Abstract. This article uses various examples to show how the different goals of cultural institutions are being realised in practice. The mission of each cultural institution is the starting point for many plethora of tasks carried out by the institution. It is clearly intended to exhibit why and for whom the institution exists, what it does, what its values are and what it aims to become. This mission should be unique for each cultural institution and permanent. Selected mission statements are discussed with examples to demonstrate whether cultural institutions articulate it correctly and understand their importance. An objective, on the other hand, is one of the elements of a cultural institution's mission; it is something that the cultural institution wants to achieve through the actions it undertakes and, as indicated, follows from the mission. Objectives are a detailed refinement of the mission and may change in response to the changing environment in which the cultural institution operates. The article discusses the objectives of cultural institutions deriving from specific legal acts, and the way in which they are formulated by individual entities, and also analyses statutes, regulations and other acts concerning how specific cultural institutions function. Particular attention is paid to the objectives of cultural institutions from the perspective of the recipient, as it is the recipient who really decides (through participation in the cultural activities of the institution) whether the institution properly fulfils its objectives. An analysis of selected goals of cultural institutions shows that, as a rule, these institutions define their objectives in a very general way, merely repeating the wording indicated, for example, in the Cultural Activities Act. Objectives formulated in this way do not correctly reflect the scope of the cultural institution's activities.

Keywords: cultural institution – cultural activities – mission of cultural institutions – objectives of cultural institutions

* Wydawnictwo C.H.Beck sp. z o.o., Poland | Wydawnictwo C.H.Beck sp. z o.o., Polska, <https://orcid.org/0009-0004-2331-056X>; e-mail: joanna.ablewicz@beck.pl.

Wprowadzenie

Zadaniem każdej instytucji kultury jest prowadzenie działalności kulturalnej¹, polegającej na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury². Zgodnie z art. 8 i art. 9 d.k.u., instytucjami kultury są zarówno państwowe instytucje kultury (tworzone przez ministrów oraz kierowników urzędów centralnych, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym), jak i samorządowe instytucje kultury (tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego, prowadzenie takiej działalności jest ich podstawowym celem statutowym o charakterze obowiązkowym³). Instytucje kultury ze względu na charakter prowadzonej działalności dzielą się na artystyczne (powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców), które działają sezonowo⁴, np. teatry, opery, zespoły pieśni i tańca⁵, i inne, których działalność nie ma charakteru sezonowego, np. domy kultury, muzea i biblioteki⁶.

Z wartości, którymi powinna kierować się każda instytucja kultury, wynikają jej misja i cele (które mają charakter wtórny wobec wartości), a są zdefiniowane w aktach regulujących jej działanie⁷. Najważniejszymi wartościami są bez wątpienia: dobro wspólne, otwartość, obiektywizm, współodpowiedzialność, współtworzenie, kultura organizacyjna (kierowanie się w pracy dobrem publicznym), integracja kulturowa, inkluzywność i tolerancja. Nie można zapomnieć także o sprawiedliwości

¹ Zgodnie z art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 25 X 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jedn. Dz.U. 2024, poz. 87 ze zm., dalej „d.k.u.”), działalność kulturalną mogą prowadzić osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, jednak tylko podmioty utworzone przez ministrów i kierowników urzędów centralnych oraz jednostki samorządu terytorialnego są instytucjami kultury i ich misje oraz cele są przedmiotem opracowania.

² Art. 1 d.k.u.

³ Jednostki samorządu terytorialnego, w przeciwieństwie do ministrów i kierowników urzędów centralnych, muszą tworzyć samorządowe instytucje kultury w celu prowadzenia działalności kulturalnej – zob. art. 7 Ustawy z dnia 8 III 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U. 2024, poz. 609 ze zm.) oraz np. art. 19 Ustawy z dnia 27 VI 1997 r. o bibliotekach (tekst jedn. Dz.U. 2022, poz. 2393 ze zm.), dalej „b.u.”.

⁴ Sezon trwa od 1 września do 31 sierpnia następnego roku (art. 11a ust. 2 d.k.u.).

⁵ Art. 11 ust. 2 d.k.u.

⁶ Art. 11 ust. 2 d.k.u. *a contrario*.

⁷ Podstawowym aktem jest Ustawa z dnia 25 X 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dla poszczególnych instytucji znaczenie mają akty regulujące działanie konkretnych jednostek, np. Ustawa z dnia 21 XI 1996 r. o muzeach (tekst jedn. Dz.U. 2022, poz. 385 ze zm.), dalej: „m.u.”, czy b.u.

(którą można wyprowadzić z treści poszczególnych norm prawnych regulujących działalność instytucji kultury), celowości (która decyduje o treści poszczególnych norm prawnych) i bezpieczeństwie prawa (triada G. Radbrucha)⁸. Można stwierdzić, że normatywizacja wartości odbywa się właśnie przez ujęcie ich w misji instytucji kultury (która jest wyrażeniem dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji instytucji kultury, jest bezterminowa, nie zmienia się), celach (które wynikają z misji i są czasowe) i przyjętej strategii konkretnej instytucji kultury⁹, które w wielu przypadkach pokrywają się z wartościami charakterystycznymi i dla samej kultury, i dla instytucji kultury (zarówno wartością, jak i misją lub celem są np. otwartość instytucji kultury¹⁰, współodpowiedzialność czy współtworzenie¹¹).

Określenie misji, czyli niejako definicji, instytucji kultury jest jednym (i tak naprawdę pierwszym) z etapów strategicznego nią zarządzania. Misja ma po pierwsze ukazywać wyjątkowy cel i sens istnienia instytucji kultury, a po drugie – wyznaczać racjonalne cele/kierunki jej działania. Strategiczne zarządzanie instytucją kultury polega na planowaniu jej działalności¹² i formułowaniu jej strategii¹³, a przyjmuje postać strategicznej karty wyników (jej zadaniem jest połączenie misji

⁸ Tak J. Zajadło, *Aksjologia prawa – od ogólnej filozofii do konkretnej filozofii prawa*, w: *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego*, pod red. A. Powalowskiego, Warszawa 2022, s. 14. Szerzej na temat wartości instytucji kultury zob. L. Młodzik, *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Zielona Góra 2014; L. Dyczewski, *Miejsce i funkcje wartości w kulturze*, w: *Kultura w kręgu wartości*, pod red. L. Dyczewskiego, Lublin 2001; F. Znaniński, *Nauki o kulturze*, Warszawa 1971.

⁹ Tak też H. Wolska, *Źródła i podstawy normatywne wartości w prawie gospodarczym publicznym*, w: *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego...*, s. 47.

¹⁰ Czyli możliwość animowania inicjatyw społecznych, tworzenie nowej oferty, przy zachowaniu szacunku i promowania tego, co zostało do tej pory wypracowane.

¹¹ Zob. np. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, <https://www.poznan.pl/mim/main/-p,14886.html> (dostęp: 4 IV 2024), s. 16.

¹² Tak E. Jędrzyk, *Strategia instytucji kultury na przykładzie miejsko-gminnego ośrodka kultury, sportu i rekreacji w Trzebinie w latach 2009–2013*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009, t. 10, s. 193–194. Autorka podaje, że przez wiele lat Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji swoją działalność opierał wyłącznie na programie zapisanym w statucie instytucji oraz w sporządzanych krótkoterminowych rocznych planach z zakresu organizowanych imprez. Nie istniał natomiast sformalizowany proces planowania strategicznego, co było dużym błędem.

¹³ Strategia to: „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów” (zob. J. Penc, *Strategia zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa 1994, s. 142).

i strategii instytucji kultury z procesami i działaniami operacyjnymi), która ma usprawniać wewnętrzną i zewnętrzną komunikację oraz monitorować wyniki i dokonania instytucji kultury¹⁴. Celem karty jest ustalenie logicznych zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami, które przedstawia mapa strategii¹⁵. Z kolei sens takiego, a nie innego powiązania celów w mapie strategii ma odzwierciedlać przyjętą przez instytucję kultury „[m]isję i strategię rozwoju w głównych obszarach zarządczo-właścicielskich, klienta, procesów wewnętrznych i rozwojowych”¹⁶.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, czy po pierwsze misje i cele instytucji kultury są zgodne z aktami prawnymi regulującymi ich działanie, po drugie – czy są one dokładnie sprecyzowane i prawidłowo odzwierciedlają zakres działania danej instytucji oraz postawione przed nią zadania (prowadzenie działalności kulturalnej). Taka analiza jest konieczna, ponieważ instytucje kultury mają problem z prawidłowym ustaleniem swoich misji i celów, co wynika z nieumiejętności dostrzeżenia zachodzących przemian społecznych czy rozwoju technologii, z funkcjonowania w przestarzałym podejściu do swoich odbiorców, a co za tym idzie – z braku otwartości. Przyczyną zbyt ogólnego¹⁷ określania celów, a szczególnie misji instytucji kultury jest także brak wiedzy z zakresu zarządzania i błędne przekonanie, że ta ogólność pozwoli pozyskać większe środki finansowe na prowadzoną działalność czy realizować szersze działania. Tymczasem uniemożliwia to odbiorcom określenie, czym zajmuje się dana instytucja i czy warto wziąć udział w prowadzonej przez nią działalności kulturalnej. W opracowaniu ocenie zostaną poddane misje i cele wybranych instytucji kultury, a także sposób ich formułowania przez poszczególne jednostki. Zostanie następnie udowodnione, że z reguły są one nieprawidłowo formułowane – są zbyt ogólne, brak im wyjątkowości i nie oddają charakteru konkretnej instytucji kultury, a ich treść jest tylko odzwierciedleniem sformułowań zawartych np. w d.k.u.

¹⁴ Zob. J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne instytucjami kultury*, Wrocław 2018, s. 408.

¹⁵ Zob. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Warszawa 2001, s. 77, cyt. za: J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 409.

¹⁶ Zob. J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 409.

¹⁷ Oczywiście taka ogólność jest uzasadniona w przypadku samorządowych instytucji kultury, które *de facto* zajmują się „całą” działalnością kulturalną na podległym im obszarze.

1. Misja instytucji kultury

Prawidłowe zarządzanie instytucją kultury powinno zacząć się od sformułowania misji, czyli definicji, instytucji kultury, jej podstawowego przeznaczenia, które powinno uświadamiać niepowtarzalny cel i sens jej istnienia. Oczywiście misja taka powinna korespondować z ogólną misją propagowania kultury. Poprawnie sformułowana misja instytucji kultury powinna być rozpoznawalna i znana zarówno wśród pracowników, jak i odbiorców instytucji¹⁸. Misja to ogólne założenie istnienia organizacji, coś co „wyróżnia ją od innych”¹⁹, musi ona zwięźle ukazywać wytyczony, charakterystyczny tylko dla danej instytucji kultury zamysł jej istnienia. Misja jest wyrażeniem dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji instytucji kultury, co do zasady jest bezterminowa, nie zmienia się, zatem powinna być określona w sposób stały i w konsekwencji wyznaczać kierunek działania instytucji²⁰. Jednocześnie powinna być jasna i klarowna oraz oparta na tożsamości danej instytucji kultury²¹. Rola misji jest niezwykle ważna: jej czytelna koncepcja, wynikające z niej cele strategii rozwoju, a także jej rozumienie i utożsamianie się z nią przez pracowników konkretnej instytucji kultury oraz ich zaangażowanie w realizację misji powodują, że jest ona silnym czynnikiem motywacyjnym²² do rozwoju zarówno samej instytucji kultury, jak i jej pracowników.

Misja zawiera:

- 1) cel, który określany jest jako podstawowa funkcja instytucji,
- 2) strategię, czyli ustalenie głównych domen działania instytucji,
- 3) wartości, czyli zasady, którymi kieruje się instytucja,
- 4) standardy zachowań, na które składają się polityka, procedury i schematy zachowań organizacyjnych²³.

Ogólną misją każdej instytucji kultury jest przede wszystkim organizowanie, prowadzenie działalności kulturalnej oraz wszechstronnej

¹⁸ Zob. szerzej J. Zdebska-Schmidt, *Do czego instytucji kultury potrzebna jest misja?*, „Poradnik Instytucji Kultury” 2012, nr 12.

¹⁹ J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 96.

²⁰ Jak wskazuje J. Kłaś, zaleca się weryfikację misji co kilkanaście lat (J. Kłaś, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, nr 1, s. 2).

²¹ A. Chodyński, M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstwa i organizacji non-profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości” 2007, nr 5, s. 39, cyt. za: J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 409.

²² Ibidem.

²³ Zob. E. Jędrzyk, op. cit., s. 193.

działalności w obszarze kultury, czego odzwierciedleniem jest ujęta w art. 1 ust. 1 d.k.u. definicja działalności kulturalnej. Zgodnie z tym przepisem jest nią tworzenie, upowszechnianie i ochrona kultury. Ta ustawowa definicja wiąże pojęcie działalności kulturalnej z celem, w którym ta działalność jest podejmowana i realizowana²⁴. Bez wątplenia instytucja kultury realizuje swoją misję, spełniając cele publiczne²⁵, o charakterze społecznym²⁶ czy wynikające z przepisów prawa²⁷. Jak wynika z podanej definicji działalności kulturalnej, misja polega na:

1) tworzeniu, czyli działaniu, które ma doprowadzić „[d]o wytworzenia szeroko rozumianego dzieła, któremu przypisać można wartość kulturalną, oddziałującego na wrażenia jego odbiorcy”²⁸;

2) upowszechnianiu, czyli celowych działaniach polegających na zapoznaniu z wytworami instytucji kultury w miarę jak najszerszego grona odbiorców²⁹ i rozszerzeniu zakresu i intensywności uczestnictwa w kulturze³⁰, przez m.in. edukowanie, sprawowanie opieki nad dobrami kultury, umożliwianie członkom społeczeństwa nie tylko odbioru wytworów kultury, lecz także jej kreowania oraz tworzeniu warunków do organizowania się członków społeczeństwa w zakresie rozwoju ich zainteresowań kulturalnych³¹;

3) ochronie kultury, rozumianej jako „[d]ziałania prowadzące do zachowania wytworu kultury i utrzymania bądź wzmocnienia jego społecznej wartości”³².

Zgodnie z art. 2 d.k.u. formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury. Dla muzeów ogólną misją jest upowszechnianie

²⁴ Zob. R. Golań, *Podstawy prawa kultury*, Poznań 2006, s. 21.

²⁵ Czyli podejmowane na rzecz całego społeczeństwa lub konkretnej wspólnoty samorządowej (tak A. Mituś, *Tworzenie*, w: I. Fischer et al., *Vademecum dyrektora instytucji kultury*, Warszawa 2021, Legalis).

²⁶ Tak Wojewódzki Sąd Administracyjny (WSA) w Gliwicach w wyroku z 22 VI 2010 r., sygn. akt IV SA/Gl 25/10, Legalis nr 252535.

²⁷ Art. 1 ust. 1 d.k.u.

²⁸ A. Jakubowski, *Art. 1*, w: S. Gajewski, A. Jakubowski, *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Komentarz*, Warszawa 2016, Legalis.

²⁹ Ibidem.

³⁰ R. Rutkowski, *Diagnoza społeczna w działalności kulturalnej*, Warszawa 1982, s. 29.

³¹ Tak A. Mituś, op. cit.

³² A. Jakubowski, op. cit.

kultury w szerokim tego słowa znaczeniu³³, przez gromadzenie i trwałą ochronę dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów (co wymaga przygotowania np. rzetelnych opisów), upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej (co ma wymiar edukacyjny), kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej (czyli prezentacja zbiorów w sposób uporządkowany i estetyczny) oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów (art. 1 m.u.)³⁴. Co prawda, ustawodawca użył w przywołanym przepisie słowa „cele”, ale biorąc pod uwagę ogólność tego sformułowania i treść art. 2 m.u., który określa zadania muzeów (czyli *de facto* cele), tak naprawdę są to określenia misji muzeów. Z kolei ogólna misja bibliotek to organizowanie i zapewnianie dostępu do zasobów dorobku nauki i kultury polskiej oraz światowej (art. 3 ust. 1 b.u.).

Na podstawie tak ogólnie określonej misji każda instytucja kultury powinna określić swoją własną i wyjątkową misję, niekoniecznie bowiem musi zajmować się każdym aspektem działalności kulturalnej, chociaż, jak zostało to wskazane, w odniesieniu do samorządowych instytucji kultury z reguły ich misja sprowadza się właśnie do organizowania i prowadzenia wszelkiej działalności kulturalnej, np. na obszarze danej gminy³⁵. Konkretna misja powinna uszczegółowić przyczyny powstania instytucji kultury, ukazywać wizję jej założycieli, zarówno co do jej przyszłości, jak i działalności, ma wyróżniać cechy instytucji, jej „[p]owinności, kierunek rozwoju oraz rolę w środowisku społecznym, kulturowym i ekonomicznym”³⁶. Każda instytucja kultury powinna w sposób indywidualny i dokładny, bazując na gromadzonych zbiorach, określić swoją misję tak, aby była ona wyjątkowa i dobrze oddawała wyjątkowość i sens istnienia instytucji oraz wyjaśniała cele podejmowanych przez nią działań³⁷.

³³ Tak Naczelny Sąd Administracyjny (NSA) w wyroku z 25 VII 2019 r., sygn. akt I FSK 822/17, Legalis nr 2212320.

³⁴ Zob. A. Barbasiewicz, *Art. 1*, w: idem, *Ustawa o muzeach. Komentarz*, Warszawa 2021, Legalis.

³⁵ Zob. np. Statut Gminnego Ośrodka Kultury w Pomiechówku, z którego § 5.1. Rozdział 2. pt. Cele i zakres działalności wynika, że prowadzi on jako podstawową, wielokierunkową działalność w zakresie upowszechniania kultury, sztuki i nauki oraz zachowania dziedzictwa kulturowego, https://bigpok.pomiechowek.pl/pliki/dokumenty/statut_gok.pdf (dostęp: 5 VI 2024).

³⁶ Tak J. Kłás, op. cit., s. 2.

³⁷ Ibidem.

Przykładami dobrego określenia wizji i specyfiki instytucji kultury są np.:

1) misja Muzeum Pamięci Sybiru w Białymstoku, która polega na badaniu i upamiętnianiu „[h]istorii ludzi rzuconych przez los w olbrzymią otchłań rozciągającą się między górami Ural a Oceanem Spokojnym, w otchłań ludzkiego upadku i nieludzkiej wręcz siły przetrwania: gdzieś między Syberią a Sybir”³⁸;

2) misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie³⁹, która polega na przechowywaniu, opracowywaniu, porządkowaniu i promowaniu zbiorów (które zaczął gromadzić S. Udziela) oraz krzewieniu wiedzy o dziejach i różnorodności kultur ludzkich⁴⁰;

3) misja Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, którą jest upowszechnianie wiedzy o epoce Stanisława Augusta i kolekcji królewskiej oraz ukazywanie świetności ogrodów i zabytków⁴¹.

Zdecydowanie więcej jest jednak przypadków, gdy misja nie jest określona w sposób prawidłowy i nie wynika z niej, czym ma się zajmować dana instytucja kultury. Dla przykładu, ogólnie określono misje instytucji kultury w Łodzi, wskazując, że polegają one m.in. na dbałości o aktywne uczestnictwo mieszkańców miasta w kulturze, budowaniu otwartej i przyjaznej twórcom przestrzeni i tworzeniu warunków do rozwoju nowoczesnych instytucji⁴². Misja Małopolskiego Instytutu Kultury została sformułowana jako dbanie o dialog⁴³. Ogólnie i bez unikatowości została zdefiniowana również misja Instytutu Myśli Polskiej im. Wojciecha Korfantego: „Opowiadamy o kulturowym bogactwie. Inspirujemy, integrujemy i wspieramy – ludzi, idee, działania, by lepiej zrozumieć przeszłość i wpływać na przyszłość”⁴⁴. Podobnie ogólnie określono misję

³⁸ Muzeum Pamięci Sybiru, <https://sybir.bialystok.pl/o-muzeum/> (dostęp: 14 IV 2024).

³⁹ Co ciekawe, jak podaje K. Barańska, muzeum to nie miało przez prawie 100 lat określonej swojej misji (K. Barańska, *Wiatr w żaglach, czyli misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 16).

⁴⁰ M. Dudek, *Jak myślimy o muzeum etnograficznym?*, <https://etnomuzeum.eu/jak-myslimy-o-muzeum> (dostęp: 14 IV 2024).

⁴¹ J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 410, 411.

⁴² Uchwała Rady Miejskiej w Łodzi Nr LIX/1252/13 z 27 III 2013 r. w sprawie przyjęcia „Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi”, https://bip.uml.lodz.pl/samorzad/akty-prawne-i-projekty-aktow-prawnych/akty-prawne/?tx_edgelegalacts_legalacts%5BlegalAct%5D=30097&tx_edgelegalacts_legalacts%5Baction%5D=show&tx_edgelegalacts_legalacts%5Bcontroller%5D=LegalAct (dostęp: 14 IV 2024).

⁴³ Małopolski Instytut Kultury, <https://mik.krakow.pl/misja/> (dostęp: 14 IV 2024).

⁴⁴ Instytut Myśli Polskiej im. Wojciecha Korfantego, <https://instytutkorfantego.pl/misja-i-wizja/> (dostęp: 14 IV 2024).

Instytutu Adama Mickiewicza – jako budowę i komunikację wymiaru kulturalnego Polski poprzez inicjowanie międzynarodowej współpracy i wymiany kulturalnej⁴⁵. W misji tego Instytutu nie ma żadnego odwołania do promowania twórczości twórcy, którego imię i nazwisko dało nazwę instytutowi. Jednak najbardziej ogólna jest misja Muzeum Narodowego w Poznaniu, która zawiera się w hasle: „MUZEUM NARODOWE – do DZIEŁA!”⁴⁶. Żadna z wymienionych przykładowo misji nie charakteryzuje się wyjątkowością, nie wyróżnia danej instytucji kultury, nie precyzuje i nie uzasadnia celu jej istnienia.

2. Cele instytucji kultury

Zgodnie z modelem Ashridge cel jest jednym z elementów misji instytucji kultury, to coś, co chcemy osiągnąć przez podejmowane działania i co wynika z misji instytucji kultury (stanowiąc niejako jej część). Cele te powinny być określone w strategii instytucji kultury.

Po określeniu misji instytucji powinno dojść do wyznaczenia jej strategii⁴⁷, której podstawą powinny być przyjęte normy i wartości (grupowe) zapewniające osiągnięcie celów⁴⁸ i rozwój instytucji administracji

⁴⁵ Instytut Adama Mickiewicza, <https://iam.pl/pl/o-nas/instytut-adama-mickiewicza> (dostęp: 22 VI 2024).

⁴⁶ Muzeum Narodowe w Poznaniu, <https://mnp.art.pl/o-muzeum/misja-wizja-wartosci> (dostęp: 14 IV 2024).

⁴⁷ Zgodnie z *Uzupełnieniem Narodowej Strategii Kultury na lata 2004–2020*, misją strategii jest zrównoważony rozwój kultury (jako najwyższej wartości przenoszonej ponad pokoleniami, określającej całokształt historycznego i cywilizacyjnego dorobku Polski, wartości warunkującej tożsamość narodową i zapewniającej ciągłość tradycji i rozwój regionów), która określa całokształt historycznego i cywilizacyjnego dorobku Polski i warunkuje tożsamość narodową i zapewnia ciągłość tradycji i rozwój regionów (*Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Warszawa 2005, s. 74–75).

⁴⁸ Zgodnie z *Uzupełnieniem Narodowej Strategii Kultury na lata 2004–2020*, celem strategicznym jest zrównoważenie rozwoju kultury w regionach, a cele cząstkowe (realizowane w ramach 5 obszarów priorytetowych, którym odpowiadają Narodowe Programy Kultury, np. Czytelnictwo i sektor książki NPK) to m.in. wzrost efektywności zarządzania sferą kultury, zmniejszenie dysproporcji regionalnych w rozwoju i dostępie do kultury, zachowanie dziedzictwa kulturowego i aktywna ochrona zabytków, modernizacja i rozbudowa infrastruktury kultury, wzrost uczestnictwa w kulturze, efektywna promocja twórczości, ochrona własności intelektualnej i walka z piractwem oraz wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w systemie organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury oraz rozwój przemysłów kultury (np. kinematografii, wydawnictw). Wreszcie cele operacyjne określa 11 programów operacyjnych Ministra Kultury (np. dotyczący promocji twórczości czy rozwoju infrastruktury kulturalnej), ogłaszanych

publicznej w przyjętej perspektywie czasowej, przy uwzględnieniu zachodzących zmian⁴⁹. Określenie racjonalnych celów działania instytucji kultury jest jednym z etapów jej strategicznego zarządzania, polegającego na planowaniu jej działalności i formułowaniu jej strategii. Przy określaniu celów warto kierować się wartościami, które są niezbędne do prawidłowego działania instytucji kultury i są wyartykułowane, np. w postaci zasad: kierowania się dobrem publicznym, niezawisłości⁵⁰, obiektywizmu, odpowiedzialności, jawności, uczciwości i przywództwa⁵¹.

W przeciwieństwie do misji cele są czasowe, ich realizacja musi nastąpić w danym okresie. Cele powinny być ściśle określone i wyodrębnione oraz ujęte w konkretnej formie. Mogą być wewnętrzne (chodzi o osiągnięcie efektu synergicznego) lub zewnętrzne (chodzi o zaspokojenie potrzeb otoczenia)⁵². Stanowią one zbiór powiązanych ze sobą dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów działań, o różnym stopniu konkretności⁵³, to pożądaný stan rzeczy, który chce osiągnąć dana organizacja. Cel definiuje się jako „[o]kreślony przedmiotowo i podmiotowo jako przyszły, pożądaný stan bądź rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia, w okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym krótkookresowym lub wieloletnim planem działania”⁵⁴ czy jako „formalne ustalone i przewidywane przedsięwzięcie wynikające z potrzeb własnych systemu [...] oraz środowiska, w którym on działa”⁵⁵.

Wyróżnia się:

1) cele strategiczne (wyznaczone na najwyższym szczeblu organizacyjnym instytucji) – wynikają bezpośrednio z misji organizacji i zawierają jej ogólne problemy i ich uzewnętrznienie w postaci ogólnych zasad, mają kluczowe znaczenie dla sukcesu instytucji, wyznaczają kierunki

w drodze decyzji wraz z alokacją finansową na dany rok budżetowy (*Uzupełnienie Narodowej Strategii...*, s. 75, 78, 79, 80).

⁴⁹ L. Młodzik, op. cit., s. 71.

⁵⁰ Zasada ta oczywiście doznaje ograniczeń z uwagi na organizacyjne i finansowe powiązania instytucji kultury z jej organizatorami. Por. w tym zakresie np. I. Fischer et al., *Vademecum dyrektora...*; J. Głowacki et al., *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, s. 32, <https://instytutkorfantego.pl/wp-content/uploads/2019/02/Finansowanie-kultury-i-zarzadzanie-instytucjami-kultury-oprac.-zbiorowe.pdf> (dostęp: 2 III 2024).

⁵¹ Zob. L. Młodzik, op. cit., s. 80.

⁵² Hasło *Cele organizacji*, w: *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji#google_vignette (dostęp: 2 II 2024).

⁵³ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Żychlin 2004, s. 16.

⁵⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 180.

⁵⁵ A. Stabryła, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Kraków 2012, s. 32.

działań przedsiębiorstwa zmierzających do osiągnięcia celów⁵⁶, ich realizacja jest rozłożona na długi czas, np. 5 czy 10 lat⁵⁷. Przykładowo mogą nimi być: nowoczesna infrastruktura i zaplecze, budowanie relacji z odbiorcami; rozwój działalności badawczej i naukowej w wymiarze krajowym i międzynarodowym; rozwój działalności kulturalnej, edukacyjnej i wydawniczej w wymiarze lokalnym, krajowym i międzynarodowym; zwiększenie rozpoznawalności instytucji w kraju i zagranicą⁵⁸; zwiększanie stopnia społecznej istotności sztuki współczesnej; zwiększanie, za pośrednictwem sztuki współczesnej, społecznej integracji zbiorowości lokalnej; rozwijanie potencjału organizacyjnego oraz infrastrukturalnego instytucji kultury oraz wzmacnianie jej pozycji w polu sztuki⁵⁹;

2) cele taktyczne (ustalane na średnim szczeblu organizacyjnym instytucji) – średniookresowe, które koncentrują się na „[o]peracjonalizacji działań wymaganych dla osiągnięcia celów strategicznych”⁶⁰, np. prowadzenie wielokierunkowych badań dotyczących losów Polaków na Sybirze i powojennych losów deportowanych i ich potomków⁶¹;

3) cele operacyjne (wyznaczone na najniższym poziomie organizacyjnym) – uszczegóławiają kierunki działań instytucji, „[d] dotyczą bieżących problemów związanych z celami taktycznymi”⁶² i mają krótki czas realizacji⁶³, np. prowadzenie co najmniej dwóch badań dotyczących losów Polaków na Sybirze i powojennych losów deportowanych i ich potomków w ciągu roku⁶⁴.

⁵⁶ B. Kowrygo, H. Górska-Warsewicz, M. Świątkowska, *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Przewodnik do ćwiczeń*, Warszawa 2017, s. 54.

⁵⁷ Warto jednak zaznaczyć, że nie każdy cel strategiczny jest realizowany przez długi czas: przy niestabilnym otoczeniu czas ten z reguły ulega skróceniu, z kolei w bezpiecznym środowisku wypełnianie celu może trwać wiele lat. Zawsze jednak cel operacyjny musi być krótszy od taktycznego, a tym bardziej strategicznego (tak A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji*, w: A. Chrisidu-Budnik et al., *Nauka organizacji i zarządzania*, Wrocław 2005, s. 455).

⁵⁸ Zob. *Strategię Rozwoju Muzeum Pamięci Sybiru na lata 2023–2029 plus*, s. 40, <https://sybir.bialystok.pl/wp-content/uploads/2023/03/Strategia-Rozwoju-Muzeum-Pamieci-Sybiru-na-lata-2023-2029-plus.pdf> (dostęp: 14 IV 2024); czy np. *Strategię Rozwoju Białostockiego Teatru Lalek na lata 2022–2028 plus*, s. 5, <https://www.btl.bialystok.pl/strategia-rozwoju-btl-na-lata-2022-2028-plus/> (dostęp: 14 IV 2024).

⁵⁹ *Strategie instytucji kultury*, https://bialystok.pl/pl/dla_mieszkanow/kultura/realizacjaprogramupolitykikulturalnej/strategie-instytucji-kultury.html (dostęp: 2 II 2024).

⁶⁰ A. Pakuła, op. cit., s. 455.

⁶¹ *Strategia Rozwoju Muzeum Pamięci Sybiru na lata 2023–2029 plus*, s. 40.

⁶² A. Pakuła, op. cit., s. 455.

⁶³ Tak R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 203 i n.

⁶⁴ *Strategia Rozwoju Muzeum Pamięci Sybiru na lata 2023–2029 plus*, s. 40.

Cele operacyjne wobec celów taktycznych, cele taktyczne w stosunku do strategicznych, a te ostatnie w relacji do misji pełnią funkcję środków działania, czyli jakby celów etapowych, oczywiście z zastrzeżeniem, że za cele końcowe w ścisłym znaczeniu można uznać jedynie cele strategiczne, taktyczne i operacyjne (misja nie ma terminu realizacji), a środkami działania dla celów operacyjnych są już konkretne zadania⁶⁵. Nie jest możliwe osiągnięcie celów strategicznych bez opracowania i spełnienia celów operacyjnych, jako „[u]szczegółowienia kierunków działań instytucji”⁶⁶.

Celem strategicznym *Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*⁶⁷ było zrównoważenie rozwoju kultury w regionach, czemu służyć miała realizacja takich celów częściowych (operacyjnych) jak np. wzrost efektywności zarządzania sferą kultury, wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury, wzrost uczestnictwa i wyrównanie szans w dostępie do dóbr i usług kultury, poprawa warunków działalności artystycznej, efektywna promocja twórczości, podejmowanie działań pielęgnujących oraz promujących kulturę mieszkańców⁶⁸. Rezultatami Strategii miały być z kolei np.: radykalna poprawa podstawowej infrastruktury kultury i stanu zabytków, stworzenie markowych produktów turystyki kulturowej, wykształcenie instytucjonalnych więzi pomiędzy kulturą, edukacją i nauką w kształtowaniu kapitału społecznego⁶⁹. Z raportu NIK o samorządowych instytucjach kultury wynika jednak, że cele te nie zostały spełnione, przede wszystkim z powodu braku „[o]dpowiednich warunków lokalowych i stabilności finansowej do prawidłowego prowadzenia swojej działalności. Powodowało to ograniczenia w tworzeniu oferty i uczestnictwie odbiorców w przedsięwzięciach kulturalnych, w tym szczególnie grup narażonych na wykluczenie”⁷⁰.

Cele każdej instytucji kultury, które swój pierwowzór mają w misji danej instytucji, wynikają z: (1) d.k.u. i ustaw szczególnych, np. m.u. czy

⁶⁵ Tak A. Pakuła, op. cit., s. 455 i 456.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Jak wskazano, poza *Uzupełnieniem Strategii...* brak jest nowszych dokumentów dotyczących omawianej kwestii.

⁶⁸ *Narodowa strategia rozwoju kultury na lata 2004–2013*, s. 116, [https://mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_\(2004\).pdf](https://mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_(2004).pdf) (dostęp: 7 IV 2024), tak też E. Jędrzyk, op. cit., s. 185.

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli. Działalność samorządowych instytucji kultury*, <https://nik.gov.pl/plik/id,21656,vp,24306.pdf> (dostęp: 24 III 2024), s. 8.

b.u.; (2) aktu o utworzeniu i ze statutu instytucji⁷¹; (3) wewnętrznego regulaminu organizacyjnego instytucji⁷², a do ich spełnienia dochodzi na skutek realizacji powołanych przepisów. Należy przy tym pamiętać, że z art. 13 ust. 2 pkt 2 d.k.u. nie wynika nakaz kazuistycznego unormowania zakresu działania instytucji kultury. Niewątpliwie musi się on odnosić do celu działania tej instytucji kultury, dla realizowania którego została ona utworzona. Postanowienia statutu w tej materii powinny mieć bezsprzecznie rozbudowany charakter i dotyczyć zasadniczych aspektów zamierzonej działalności. W akcie o charakterze organizacyjnym nie należy formułować zakresu działania danej instytucji kompleksowo w formie katalogu zamkniętego. Nie zawsze jest bowiem możliwe objęcie jednoznaczłą normą wszystkich rodzajów działań, zdarzeń czy stanów faktycznych związanych z zasadniczym celem działalności, oznaczonym w statucie⁷³. Wynika z tego, że dla określenia zakresu działalności instytucji kultury dopuszczalne jest wyliczenie przykładowe, przez użycie zwrotu „w szczególności”, stanowiącego konkretyzację podstawowego przedmiotu działania instytucji⁷⁴.

Z publicznej misji instytucji kultury wynika, że są one organizacjami „misyjnymi”, które nie mają na celu uzyskania zysku⁷⁵, zatem głównym celem statutowym nie może być cel ekonomiczny, ponieważ rynek nie decyduje o cechach wytworów instytucji kultury w takim stopniu, jak w przypadku działalności przedsiębiorców⁷⁶, a „[p]rodukt kulturalny oferowany za pośrednictwem instytucji kultury stanowi kombinację użyteczności, pozwalających zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, tj. związanych z uczestnictwem w kulturze”⁷⁷. Nie oznacza to jednak, że instytucja kultury ma pomijać cel ekonomiczny, ponieważ powinna efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby osobowe, lokalowe i finansowe⁷⁸ i jednocześnie przestrzegać zasady prawidłowego wydatko-

⁷¹ Art. 13 ust. 2 pkt 2 d.k.u.

⁷² Art. 13 ust. 3 d.k.u.

⁷³ Wyrok NSA z 8 XI 2012 r., sygn. akt II OSK 2013/12, Legalis nr 816898.

⁷⁴ Tak NSA w wyroku z 8 XI 2012 r., sygn. akt II OSK 2014/12, Legalis nr 816899.

⁷⁵ Zob. np. art. 1 m.u., zgodnie z którym muzeum jest jednostką organizacyjną nie-nastawioną na osiągnięcie zysku.

⁷⁶ Tak I. Manczak, *Instytucje kultury jako ogniwa dystrybucji marketingowych produktów miast*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4, s. 76.

⁷⁷ Ibidem, s. 77.

⁷⁸ Zob. np. *Strategię Rozwoju Białostockiego Teatru Lalek na lata 2022–2028 plus*, w której podkreśla się, że dla realizacji misji ważne są: stabilny budżet teatru umożliwiający działalność artystyczną, przeprowadzanie remontów i inwestycje, dotacja od miasta, sprzedaż własna; sprawne i skuteczne korzystanie z różnorodnych, zewnętrznych źródeł

wania środków publicznych, zatem i taki cel powinien być jasno sprecyzowany. Ponadto może prowadzić dodatkową działalność gospodarczą (pod warunkiem określenia jej w statucie⁷⁹). Taka działalność nie może być jednak podstawowym celem instytucji kultury, a jedynie właśnie działalnością dodatkową⁸⁰, która musi mieć związek z wykonywanymi przez instytucję zadaniami i wspierać działalność podstawową⁸¹.

Z kolei np. muzea są tworzone, aby upowszechniać kulturę w szerokim tego słowa znaczeniu⁸², a ich celami są m.in. gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie; katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów; przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych; urządzanie wystaw stałych i czasowych; organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych; czy prowadzenie działalności wydawniczej⁸³. Cele bibliotek to gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych oraz obsługa użytkowników, przede wszystkim udostępnianie zbiorów oraz prowadzenie działalności informacyjnej, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także współdziałanie z archiwami w tym zakresie. Do zadań bibliotek może ponadto należeć prowadzenie działalności bibliograficznej, dokumentacyjnej, naukowo-badawczej, wydawniczej, edukacyjnej, popularyzatorskiej i instrukcyjno-metodycznej⁸⁴. Funkcją każdej biblioteki jest realizacja kompetencji wynikających z przepisów

finansowania; dobre planowanie budżetu i zarządzanie finansami, czyli ustalanie rezerw finansowych, przewidywanych zysków; płynność i wypłacalność; szybki przepływ gotówki związany z projektami (s. 3).

⁷⁹ Tak NSA w wyroku z 2 III 2017 r., sygn. akt II OSK 2864/16, *Legalis* i E. Ostapowicz, *Organizacja wydarzeń kulturalnych i inne formy prowadzenia działalności przez instytucje kultury*, Warszawa 2020, *Legalis*.

⁸⁰ Zgodnie np. z art. 9 m.u., muzeum może prowadzić, jako dodatkową, działalność gospodarczą w celu finansowania działalności określonej w art. 2 m.u. Ponadto stosownie do wyroku WSA we Wrocławiu z 18 IV 2013 r., sygn. akt III SA/Wr 46/13, *Legalis* nr 796213, dopuszczalne jest określenie w statucie biblioteki możliwości prowadzenia innej działalności niż działalność biblioteczna i że tą działalnością może być działalność gospodarcza, a także że dochody z tej działalności mogą stanowić źródło finansowania działalności biblioteki. Stanowisko to potwierdził NSA w wyroku z 3 IX 2013 r., sygn. akt II OSK 1698/13, *Legalis* nr 794070.

⁸¹ Tak NSA w wyroku z 29 IX 2016 r., sygn. akt II OSK 2062/16, *Legalis* nr 1534350.

⁸² Tak NSA w wyroku z 25 VII 2019 r., sygn. akt I FSK 822/17, *Legalis* nr 2212320.

⁸³ Tak art. 2 m.u.

⁸⁴ Art. 4 b.u.

prawa (ustaw o charakterze prawa materialnego), ma ona charakter publiczny, tj. ogólnie dostępny dla społeczności lokalnej, odróżniający ją od instytucji prywatnych⁸⁵.

Wynikającymi z celu głównego celami strategicznymi każdej instytucji kultury powinny być przede wszystkim: nowoczesna infrastruktura i zaplecze techniczne, budowanie relacji z widzem i zwiększanie dostępności oferty, dywersyfikacja źródeł finansowania, zmotywowana kadra i efektywna komunikacja wewnętrzna. Warto również, aby celem był zrównoważony rozwój instytucji kultury, ponieważ swoiste „zazielenianie instytucji kultury” może przynieść obniżenie „[w]ydatków na zużycie wody, ciepła, energii, poprzez rozsądniejsze zarządzanie zasobami; ograniczenie produkcji odpadów; zbudowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku instytucji, której zależy na środowisku; możliwość pozyskania nowych dotacji i dofinansowań oraz dodatkowe punkty we wnioskach grantowych”⁸⁶, jak również pozwoli na urozmaicenie programu zarówno o tematykę ekologiczną, jak i o takie dziedziny z nią powiązane, jak np. kulinarną, rzemieślniczą, modową, rękodzielniczą, co będzie odpowiedzią na aktualne potrzeby odbiorców i zaprosi do instytucji ekspertów z innych dziedzin oraz „[p]ozwoli wpisać się w aktualny ogólnoswiatowy trend i przygotować na zmiany z nim związane, w legislacji przyszłej i aktualnej”⁸⁷.

Każda instytucja kultury ma możliwość sprecyzowania wspomnianych powyżej celów w sporządzanych przez siebie planach. Misja i cele powinny zostać zestawione z projektami realizowanymi przez instytucje. Jednak wobec faktu, że publiczne instytucje kultury nie mają obowiązku opracowania strategii rozwoju, ich plany z reguły są określone w sposób bardzo podstawowy i ogólny, a ich misja jest niewidoczna. Do planów, a co za tym idzie misji, nie przywiązuje się dużej wagi. Instytucjom wydaje się, że opisanie celu działania w postaci np. przedstawienia repertuaru teatru jest całkowicie wystarczające. „Nawet jeśli ich opracowanie zostanie wymuszone, nikt na poziomie organizatora nie oczekuje ewaluacji strategii, nie sprawdza wykonalności zawartych tam wskaźników. Nie są wymagane żadne sformalizowane formy

⁸⁵ Tak rozstrzygnięcie nadzorcze Wojewody Dolnośląskiego z 28 I 2016 r., NK-N.4131.13.3.2016.RB, Dz.Urz.Woj.Doln. z 2016 r., poz. 657, Legalis.

⁸⁶ Instytut Badań Organizacji Kultury, Zielona instytucja kultury, <https://ibok.org.pl/projekty/szkolenia/teoretycznie-praktyczne-spotkania/zielona-instytucja-kultury/> (dostęp: 16 IV 2024).

⁸⁷ Ibidem.

kontaktu z odbiorcą – instytucje prowadzą badania odbiorców we własnym zakresie”⁸⁸. Wobec tego trudno o skuteczność działania instytucji opierającego się na jej nieprecyzyjnie określonej misji, która przecież decyduje o sukcesie instytucji kultury. A przecież tylko takie instytucje, które realizują swoją jasno określoną misję przez skuteczne wykonywanie projektów, mogą liczyć na sukces. Instytucje kultury powinny zatem „[s]kupić się na uświadamianiu roli trafnie sformułowanego celu w postaci misji kulturalnej. Bez niego istnieje realne niebezpieczeństwo przypadkowości podejmowanych działań, uwikłania w politykę bądź całkowitej zależności od rynkowej koniunktury”⁸⁹. Słusznie zauważa się, że wiele instytucji nie zdefiniowało nawet celu swojego istnienia, a te, które to zrobiły, niekoniecznie przywiązują do tego wagę, w większości przypadków trudno określić, co jest celem danej instytucji, po co ona istnieje, jak się finansuje i na czym zarabia⁹⁰. Z reguły jednak strategie rozwoju instytucji są sformułowane ogólnikowo (np. upowszechnianie, rozwijanie i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa z zakresu kultury, oświaty, sportu, rekreacji i kultury fizycznej, tworzenie warunków i rozwój aktywnego uczestnictwa w kulturze mieszkańców⁹¹), nie widać w nich ładu organizacyjnego, brak w nich transparentności oraz sprecyzowania istoty działań i ich sensu.

3. Cele instytucji kultury z perspektywy odbiorcy

Każda instytucja kultury działa po to, aby przez upowszechnianie kultury, czyli m.in. przez „[u]możliwienie członkom społeczeństwa nie tylko odbioru wytworów kultury (uczestnictwo bierne), lecz także

⁸⁸ Ł. Gaweł, *Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury w kontekście koncepcji corporate social responsibility (CSR). Społeczna odpowiedzialność muzeum*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 376, s. 51, 52.

⁸⁹ D. Sieroń-Galusek, *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze 2006, t. 7, s. 13 i 14.

⁹⁰ Ł. Gaweł analizuje te problemy zarówno w kontekście odpowiedzialności zarządczej w muzeach, jak i w relacjach z pracownikami i odbiorcami, wskazując na liczne braki w tych zakresach w działalności muzeów, które z reguły nie spełniają wymogów, co do prawidłowego zarządu czy współpracy z pracownikami i społeczeństwem. Słusznie zauważa przy tym, że „[t]ylko muzea otwarte, autentyczne zainteresowane odbiorcami, będą przez nich odwiedzane, będą potrzebne” (Ł. Gaweł, op. cit., s. 58, 59).

⁹¹ Zob. np. § 3 *Statutu Centrum Kultury w Ostródzie*, <https://bipostroda.warmia.mazury.pl/attachment/nabor/1045/698f49e356bec60e71bef9da10242ab1d51cf4f0.html> (dostęp: 22 II 2024).

tworzenia kultury (uczestnictwo czynne)⁹² zaspokoić potrzeby społeczne. Ustalanie celów w tym zakresie jest zatem niezbędne dla instytucji kultury i ważne jest, aby instytucje te kierowały się zasadą dobra wspólnego – nie stawiały się ponad odbiorcą swoich treści. Planowanie w instytucji kultury powinno określić, jak ma być ona odbierana w relacji z najważniejszymi interesariuszami – klientami, a także kontrahentami, artystami czy pracownikami. Do jej podstawowych zadań należy zatem nie tylko tworzenie, upowszechnianie oraz chronienie kultury, lecz także „[d]ążenie do jej homogenizacji i ujednolicania, potrzebnego, by przekształcać jednostki w zbiorowości, a lokalnej różnorodności, charakterystycznej dla zbiorowości tradycyjnych, narzucać wspólne, narodowe systemy wartości, symbole, język i kanony”⁹³. Relacje instytucji z odbiorcą powinny być na tyle głębokie i rozległe, aby korzyści były po obu stronach. Przecież ludzie jako istoty społeczne skupiają się wokół instytucji, potrzebują ich, dzięki nim mogą rozwijać wzajemne relacje. Instytucje kultury powinny zatem wykorzystywać swoją wiedzę i zasoby do przyczyniania się do wzrostu i rozwoju każdej społeczności, przez „[s]tymulowanie rozwoju osobistego członków tej społeczności, ich kompetencji kulturowych czy tożsamości”⁹⁴, aktywizację seniorów (którzy po odsunięciu poza margines życia zawodowego znów mogą poczuć się potrzebni), umożliwienie zdobywania wiedzy przez zatrudnionych w niej studentów, współpracę ze szkołami⁹⁵, tworzenie nowych miejsc pracy przez współpracę z urzędami pracy czy wreszcie zatrudnianie osób z ograniczeniami umysłowymi. Instytucja kultury powinna być rzecznikiem zarówno jednostek, jak i zbiorowości, które same nie mogą lub nie potrafią mówić o swoich potrzebach.

Zadania wobec odbiorców są szczególnie ważne w dobie powszechnego dostępu do Internetu: obecnie nie potrzebują oni pośrednictwa instytucji kultury w dostępie do kultury, ponieważ dzięki blogom i relacjom sami wiedzą, co obejrzeć, przeczytać czy zobaczyć, często nawet bez wychodzenia z domu, np. do biblioteki. Jednak wyjdaje się, że

⁹² A. Mituś, op. cit.

⁹³ M. Krajewski, *Po co nam instytucje kultury*, Kraków 2023, s. 21.

⁹⁴ Ł. Gawęł, op. cit., s. 59.

⁹⁵ Dla przykładu: w zakresie promocji młodych talentów, organizowania wystaw i konkursów, a nie ograniczanie współpracy ze szkołą tylko do pozyskania klientów i zwiększenia frekwencji czy przychodu instytucji ze sprzedaży biletów (tak Ł. Gawęł, op. cit., s. 59).

Internet nie zastąpi wspólnoty, potrzeby zbiorowości, rzetelnej i jawnej wymiany poglądów, dlatego tak ważne jest, by instytucja kultury, ze swoim potencjałem, pomagała ludziom w ich rozwoju przez chociażby możliwość konfrontowania myśli i poglądów. Instytucje powinny także walczyć o uświadomienie odbiorcom przewagi bezpośredniego kontaktu z kulturą nad dostępem do niej on-line, przez wskazanie choćby, jak ważny w odbiorze kultury jest bezpośredni kontakt społeczny, który ma charakter wielowymiarowy, a którego Internet nie zapewnia.

Z kolei instytucja kultury też rozwija się dzięki odbiorcy, zmienia się na lepsze, dostaje sygnały, co może lepiej robić (oczywiście pod warunkiem, że jest ona otwarta na społeczeństwo). Odbiorca nie tylko daje instytucji pieniądze, ale przez dokonywanie wyborów, które bez obecności instytucji „[b]yłyby na pewno mniej szlachetne”⁹⁶, pozwala, by spełniała ona swoje misję i cele. Niestety często zdarza się, że instytucje nie są zainteresowane nawiązaniem prawdziwej relacji, a odbiorców traktują nie jak partnerów, ale jak płacących klientów⁹⁷, nie zauważając, że współdziałanie jest pożyteczne. Są nawet nastawione wrogo do odbiorców, traktując ich jak ignorantów, z reguły zainteresowanych tylko „niską” kulturą. Dlatego tak ważne jest nawiązanie dialogu między instytucjami kultury a ich odbiorcami. Instytucje kultury dopiero powoli się tego uczą, zaczynają dostrzegać, że odbiorca jest ważny dla ich rozwoju i dla ich innowacyjności. Przykładem jest Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+, zgodnie z którą „[p]odmioty realizujące strategię powinny w swoich działaniach, zgodnie z trendami światowymi, uwzględniać partycypację publiczną, dialog międzykulturowy i integrację społeczności lokalnej oraz projektować usługi i przestrzeń publiczną, uwzględniając potrzeby, styl życia i emocje wszystkich mieszkańców”⁹⁸. To rozwijający się dialog społeczny skutkuje zwiększeniem poziomu aprobaty dla decyzji i działań władz samorządowych czy państwowych⁹⁹, a by był on efektywny konieczne są „[t]ransparentność działań, otwarty dostęp do informacji publicznej, inteligentne zarządzanie miastem, współpraca ze środowiskiem biznesowym i naukowo-akademickim, umiejętność zawierania kompromisu,

⁹⁶ J. Orlik, *Wprowadzenie*, w: M. Krajewski, *Po co nam...*, s. 6.

⁹⁷ Na temat kultury partnerstwa zob. T. Borys, *Inspiracje kultury w tworzeniu aksjologii nowego paradygmatu rozwoju*, „Zarządzanie w Kulturze” 2021, t. 22, s. 297.

⁹⁸ *Kultura relacji. Mapa idei Poznański Program dla Kultury 2019–2023*, s. 5.

⁹⁹ Zob. raport pt. *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, https://diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf (dostęp: 6 IV 2024), s. 209.

wykorzystanie możliwości społecznych Internetu¹⁰⁰. Miasto Poznań zauważyło, jak ważne jest współtworzenie – jest to cel główny jego instytucji kultury, który ma być realizowany przez tworzenie nowych i rozwijanie już istniejących mechanizmów (np. lokalnych, masowych wydarzeń artystyczno-kulturalnych), form wsparcia i działań, które pozwolą jego mieszkańcom na odpowiedzialne współdecydowanie o rozwoju miasta¹⁰¹. Jak się podkreśla w Strategii, lepiej zagospodarowane i równomiernie rozłożone na mapie Poznania obszary zieleni stanowią infrastrukturę dla wydarzeń kulturalnych oraz służą budowaniu wspólnotowości i dialogu społecznego¹⁰², zatem podejmowanie działań, aby w mieście powstała bardziej przyjazna i dostępna przestrzeń publiczna również powinno stanowić cele instytucji kultury. Wskazuje się dlatego, że priorytetem powinny być właśnie wspólnotowość i dialog społeczny, którego kierunkami interwencji są m.in.: miasto przyjazne rodzinom i seniorom (np. przez cel strategiczny, którym jest aktywizacja osób starszych przez zachęcanie ich do partycypacji w kulturze, wyłanianie lokalnych liderów na osiedlach), budowanie szerokiej integracji społecznej ze szczególnym uwzględnieniem osób zagrożonych wykluczeniem (np. przez stwarzanie możliwości rozwijania pasji czy poznawania kultur¹⁰³), zwiększenie współuczestnictwa mieszkańców w życiu miasta (np. przez aktywne uczestniczenie w budowaniu kapitału społecznego poprzez dobrowolne dzielenie się ze społecznością lokalną posiadaną wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami), wspieranie działań kulturalnych na rzecz rozwoju społecznego (np. przez inicjowanie i wspieranie projektów angażujących kulturę w budowę lokalnej sieci zaufania i dialogu publicznego o charakterze animacyjnym i artystycznym) czy zwiększenie aktywności obywatelskiej przez zbudowanie skutecznego systemu dialogu społecznego i informacji miejskiej wykorzystującego media tradycyjne, nowoczesne technologie

¹⁰⁰ *Kultura relacji. Mapa idei Poznański Program dla Kultury 2019–2023*, s. 15.

¹⁰¹ *Ibidem*, s. 18.

¹⁰² *Ibidem*, s. 25.

¹⁰³ Przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu powodowanemu wiekiem, płcią i orientacją seksualną, przynależnością etniczną, religijną, stanem zdrowia, miejscem zamieszkania, sytuacją ekonomiczną oraz dostępem do wiedzy, informacji i usług publicznych. W tym obszarze niebywale ważna w Poznaniu z powodów demograficznych jest np. przemyślana polityka senioralna, a działalność kulturalna – odpowiedzialna, ukierunkowana na tworzenie relacji społecznych – może skutecznie przeciwdziałać wszelkim formom wykluczenia (*ibidem*, s. 79).

oraz media społecznościowe¹⁰⁴. Podobnie dla Muzeum Królewskiego w Łazienkach ludzie i innowacyjność są jednym z filarów rozwojowych przyjętej strategii¹⁰⁵, a dla Muzeum Pamięci Sybiru ważne jest, aby instytucja ta tworzyła otoczenie sprzyjające rozwojowi sektora kultury i sektora kreatywnego, propagowała dostęp do finansowania i rozwijała zdolności innowacyjne¹⁰⁶.

Celem instytucji kultury z perspektywy odbiorcy powinno być także zwiększenie dostępności wydarzeń i miejsc kultury z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb ludzi. Można to osiągnąć przez: wdrażanie systemowych rozwiązań zwiększających dostępność infrastrukturalną miejsc i organizacyjną wydarzeń kulturalnych realizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe; wprowadzanie atrakcyjnych zachęt do korzystania z poznańskiej oferty kulturalnej; udogodnienia infrastrukturalne i informacyjne dla osób z niepełnosprawnościami w ramach wydarzeń realizowanych przez miejskie instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe; wzbogacanie oferty kulturalnej o wydarzenia, z których korzystać mogą obcokrajowcy zamieszkujący w Poznaniu; dostosowanie godzin pracy instytucji do potrzeb odbiorców; niedziele w teatrze – zniżki do 50% na bilety w nie-handlowe niedziele w poznańskich teatrach; rodzaj i liczbę udogodnień infrastrukturalnych i organizacyjnych wprowadzonych przez organizatorów wydarzeń kulturalnych w celu ich dostosowania do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (co roku); rodzaj i liczbę działań organizacyjnych i informacyjnych podejmowanych w celu udostępnienia oferty kulturalnej obcokrajowcom (co roku); odsetek turystów, których głównym celem przyjazdu do Poznania jest udział w wydarzeniach kulturalnych¹⁰⁷.

4. Misje i cele instytucji kultury w praktyce – wybrane przykłady

Po przedstawieniu ogólnych zasad ustalania celów instytucji kultury należy przeanalizować, jak w praktyce wygląda określanie tych celów. Czy instytucje kultury prawidłowo je określają? Czy wprowadzają karty

¹⁰⁴ Ibidem, s. 28, 33, 34.

¹⁰⁵ J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 410.

¹⁰⁶ *Strategia Rozwoju Muzeum Pamięci Sybiru*, s. 45.

¹⁰⁷ *Kultura relacji. Mapa idei Poznański Program dla Kultury 2019–2023*, s. 114–115.

wyników do oceny podejmowanych przez siebie działań? Odnośnie do karty wyników, to już w tym miejscu należy stwierdzić, że np. muzea rzadko z niej korzystają, jednym z wyjątków jest Muzeum Karkonoskie w Jeleniej Górze, które zbudowało swoją strategię właśnie przez wykorzystanie założeń strategicznej karty wyników¹⁰⁸.

Jak już wskazano powyżej, instytucje kultury często określają swoje misje w sposób zbyt ogólny, bez wskazania, czym zajmuje się dana jednostka. Podobnie jest ze zdefiniowaniem celów. Przykładowo, celami Narodowego Centrum Kultury, państwowej instytucji kultury, której statutowym zadaniem jest podejmowanie działań na rzecz rozwoju kultury w Polsce, są np. edukacja kulturalna oraz zwiększanie zainteresowania kulturą i sztuką, rozwój i profesjonalizacja sektora kultury, podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej i państwowej¹⁰⁹. Tak samo ogólnie określono cel strategiczny dla Domu Kultury w Orzyszu, a jest nim pozyskiwanie i przygotowywanie społeczeństwa do aktywnego uczestnictwa w kulturze, współtworzenie jej wartości oraz podnoszenie poziomu edukacji kulturalnej społeczeństwa; równie ogólnie określa się zadania tej jednostki, wskazując, że jest to np. organizacja działań kulturalnych na terenach wiejskich, integracja oraz organizowanie różnorodnych form edukacji kulturalnej i wychowywania przez sztukę¹¹⁰. Także w Łodzi ogólnie przyjęto, że celem strategicznym jest rozwijanie strategicznych obszarów kultury, co ma być realizowane przez wyodrębnienie i wzmocnienie instytucji kultury z obszarów strategicznych, tj. filmu, teatru, muzyki, sztuk wizualnych, sztuki poszukującej i kultury postindustrialnej¹¹¹.

Faktem jest, że cele strategiczne nie charakteryzują się szczegółowością, ale można je określić tak, aby precyzyjnie wskazywały na to, czym tak naprawdę zajmuje się dana instytucja kultury. Przykładów tak sformułowanych celów jest jednak zdecydowanie mniej, dlatego zostaną one szczegółowo omówione. Cele Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie określono prawidłowo, co ważne: wynikają z poprawnie

¹⁰⁸ J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 408, 409. Zob. też w tym zakresie eadem, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Lublin 2009.

¹⁰⁹ Szczegółowe zadania dostępne są na stronie internetowej: <https://nck.pl/instytucja/programy-i-projekty> (dostęp: 2 II 2024).

¹¹⁰ *Cele i zadania Domu Kultury*, <https://bip.dk.orzysz.pl/index.php?wiad=7> (dostęp: 12 IV 2024).

¹¹¹ Zob. Uchwała Rady Miejskiej w Łodzi Nr LIX/1252/13 z 27 III 2013 r. w sprawie przyjęcia „Polityki Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi”.

określonej misji (dla przypomnienia jest nią upowszechnianie wiedzy o epoce Stanisława Augusta i kolekcji królewskiej oraz ukazywanie świetności ogrodów i zabytków). Kierunkami działania Muzeum są np. upowszechnianie wiedzy (na temat epoki oświecenia), utrzymywanie i rozwijanie zasobów (np. rozwijanie zbiorów, poprawa stanu zabytków, rewitalizacja ogrodów) i wzmocnienie tożsamości i prestiżu (przez rozwijanie społeczności muzeum i relacji z partnerami strategicznymi)¹¹². Upowszechnianiu wiedzy mają służyć następujące cele: „[p]oprawienie dostępności oferty muzeum dla szerokiej grupy odbiorców, podniesienie satysfakcji z wizyty w muzeum przez wysoką atrakcyjność oferty edukacyjno-wystawienniczej, dostępność do zbiorów i obiektów, wysoki poziom obsługi oraz tworzenie unikatowej atmosfery związanej z wizytą w muzeum”¹¹³. Utrzymywanie i rozwijanie zasobów ma być z kolei realizowane przez „[s]calanie i rozwijanie kolekcji będącej w posiadaniu muzeum, stałe i systematyczne prowadzenie prac konserwatorskich, zapewnienie bezpieczeństwa zbiorom i zwiedzającym, przywrócenie świetności Ogrodu Muzeum, dążąc do odtworzenia jego historycznej kompozycji przestrzennej”¹¹⁴. Nie zapomniano także o wskazaniu celów, które pomogą w finansowej realizacji założonej misji, a którymi są: „[a]ktywne poszukiwanie możliwości zwiększenia środków własnych (m.in. ze sprzedaży biletów, działalności edukacyjnej, organizacji imprez i udostępniania), aktywne pozyskiwanie innych źródeł finansowania (poza dotacją MKiDN) oraz optymalizacja kosztów”¹¹⁵. Podobnie szczegółowo zdefiniowano misję Teatru Lalek w Białymstoku – polega ona na tworzeniu i prezentacji przedstawień lalkowych, a także upowszechnianiu kultury, w szczególności kultury teatralnej. Prawidłowo określono również cele tej instytucji – celem strategicznym jest np. nowoczesna infrastruktura i zaplecze techniczne, w ramach którego realizowane są działania szczegółowe, m.in. takie jak: remont instalacji wyciągowych oraz wodnych; zabudowa patio łączącego część administracyjną teatru z foyer i Działem Upowszechniania Widowni; zabudowa zaplecza Sceny Kameralnej oraz usunięcie przestarzałej instalacji tzw. czerpni powietrza; remont malarni pracowni plastycznej czy instalacji parku oświetleniowego Sali Prób

¹¹² J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 410, 411.

¹¹³ *Ibidem*, s. 411.

¹¹⁴ *Ibidem*.

¹¹⁵ *Ibidem*.

i Sali Kameralnej, a także modernizacja instalacji grzewczej¹¹⁶. Z kolei w Strategii Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2030 podkreślono, że opiera się ona na trzech filarach: współpracy, otwartości i przedsiębiorczości. Najważniejszy jest „[r]ozwój zróżnicowanej i bogatej oferty kulturalnej z poszanowaniem dziedzictwa kulturowego oraz stwarzanie warunków dla kreacji artystycznej i profesjonalizacji działań w sferze kultury”¹¹⁷. Jak zaznaczono, „[d]ziedzictwo kulturowe, zabytki, historia, wielcy torunianie to najważniejsze atuty miasta, wyznaczające wysokie standardy jakości artystycznej realizowanego programu artystycznego; priorytetem jest rozwijanie oryginalnego, obszernego i interdyscyplinarnego (kompleksowego) programu kulturalnego; w Toruniu stwarza się sprzyjające warunki do rozwijania działalności zarówno dla wybitnych, uznanych twórców sztuki, jak i artystów debiutujących”¹¹⁸, nie zapominając oczywiście o współpracy różnych podmiotów prowadzących działalność kulturalną. Wypracowano wiele celów, wśród których należy wymienić: wykorzystanie potencjału infrastruktury społecznej i potencjału zasobów ludzkich do prowadzenia działań kulturalnych; organizowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych na rzecz zwiększania integracji i aktywności społeczności miasta; współdziałanie osiedlowych domów kultury, bibliotek, świetlic środowiskowych, spółdzielni mieszkaniowych na rzecz tworzenia zróżnicowanych społecznie wspólnot w miejscu zamieszkania; tworzenie wysokiej jakości oferty kulturalnej (np. zintegrowanie i rozwój elektronicznego systemu ułatwiającego mieszkańcom miasta dostęp do kultury); rozwój marki i produktów turystycznych (przez wdrażanie innowacyjnych atrakcji dla turystów i mieszkańców w sferze kultury, np. streetart, instalacje w przestrzeni publicznej dobrze przygotowanej do tych celów)¹¹⁹.

Przykładem prawidłowego określenia zarówno misji, jak i poszczególnych celów służących jej realizacji jest także strategia Trzebińskiego Centrum Kultury¹²⁰. Ze statutu tej instytucji wynika, że jej misją jest upowszechnianie, rozwijanie i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa

¹¹⁶ *Strategia Rozwoju Białostockiego Teatru Lalek na lata 2022–2028 plus*, s. 6.

¹¹⁷ Zob. https://torun.pl/sites/default/files/pliki/akt_str_rozw_kult_2030_proj_wer_13-09-2023_int.docx (dostęp: 2 II 2024), s. 21.

¹¹⁸ *Ibidem*, s. 21–22.

¹¹⁹ *Ibidem*, s. 6.

¹²⁰ Powstało na mocy uchwały Rady Miasta Trzebinia z 27 V 2011 r. o połączeniu Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Trzebini z Dworem Zieleniewskich instytucją kultury w Trzebini i utworzeniu Trzebińskiego Centrum Kultury w Trzebini (TCK). Nowa instytucja kultury uzyskała osobowość prawną i rozpoczęła działalność 1 VII 2011 r.

z zakresu kultury, oświaty, sportu i rekreacji¹²¹. Taka misja jest, oczywiście, postawiona przed większością instytucji kultury zajmujących się podobną działalnością, jednak takie jej określenie jest jak najbardziej poprawne, ponieważ jednoznacznie z niej wynika, czym Centrum Kultury ma się zajmować i po co zostało stworzone. Z kolei celami strategicznymi Centrum w zakresie kultury są: rozbudzenie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych mieszkańców oraz promocja działań i przedsięwzięć kulturalnych, dbałość o zachowanie i kultywowanie dziedzictwa kulturowego regionu, promocja miasta przez kulturę, sport i rekreację oraz wyrównywanie szans w dostępie do dóbr i usług kulturalnych¹²². Realizacja celu w postaci rozbudzenia i zaspokajania potrzeb kulturalnych mieszkańców oraz promocji działań i przedsięwzięć kulturalnych następuje przez cele operacyjne w postaci np. kształtowania aktywności społeczno-kulturalnej (celami taktycznymi są np. systematyczne zwiększanie atrakcyjności instytucji; nawiązywanie i podtrzymywanie współpracy przy organizacji imprez kulturalnych, rekreacyjnych i sportowych ze społeczeństwem, radami sołectkimi i osiedli, kołami gospodyń, grupami twórców, stowarzyszeniami w celu aktywizacji kulturalnej całego społeczeństwa i budowania nawyku uczestnictwa w kulturze, prowadzenie działalności kinowej); kształtowanie świadomych odbiorców i twórców kultury (przez cele taktyczne w postaci organizacji koncertów, happeningów, festiwali, wystaw, imprez plenerowych, spektakli, odczytów, konferencji, konkursów) i wspieranie rozwoju młodych talentów (przez cele taktyczne w postaci prowadzenia zajęć o charakterze warsztatowym, takich jak zajęcia plastyczne, sensoryczne, jazdy na wrotkach, teatralne, taneczne, muzyczne). Z kolei dbałość o zachowanie i kultywowanie dziedzictwa kulturowego regionu następuje przez realizację celów operacyjnych w postaci np. podnoszenia świadomości społecznej dotyczącej dziedzictwa kulturowego (celami taktycznymi są: organizacja festiwali, przeglądów folklorystycznych, konkursów, przeprowadzenie warsztatów na temat zwyczajów, obrzędów, przygotowanie cyklicznych imprez folklorystycznych, np. dożynek). Natomiast wyrównywanie szans w dostępie do dóbr i usług kulturalnych jest realizowane przez cele operacyjne polegające na propagowaniu zajęć twórczych dla dzieci i młodzieży, rozwoju oferty dotyczącej kształcenia ustawicznego

¹²¹ § 3 Statutu, stanowiącego Załącznik do uchwały Nr XLIV/394/VIII/2022 Rady Miasta w Trzebinii z 24 III 2022 r., <https://tck.trzebinia.pl/statut> (dostęp: 16 II 2024).

¹²² Ibidem, § 4.

(Uniwersytet Trzeciego Wieku)¹²³, a celami taktycznymi są: prowadzenie zajęć sportowych w domach kultury i wzbogacanie oferty z zakresu kultury fizycznej, organizacja zawodów sportowych i przygotowanie zajęć rekreacyjno-ruchowych, a także organizacja w Uniwersytecie Trzeciego Wieku warsztatów, kursów, konferencji, szkoleń w celu rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy oraz kształcenie z wykorzystaniem internetowych platform edukacyjnych, e-learningu¹²⁴.

Z kolei w Programie działania samorządowej instytucji kultury Centrum Kultury Gminy Rudna określono jej misję jako organizowanie i prowadzenie działalności kulturalnej oraz wszechstronnej działalności w obszarze kultury. Instytucja ta ma prezentować twórczość artystyczną, korzystać z dorobku twórców, aktywizować mieszkańców gminy. Fundamentem misji Centrum Kultury Gminy Rudna jest otwartość. Instytucja nie pomija żadnej sfery aktywności artystycznej i kulturalnej – wzmacnia je i kieruje do możliwie szerokiego grona odbiorców. Odbiorca, który ma poczucie, że jest uczestnikiem kultury, razem z innymi nadaje jej rytm i dynamikę. Uczestnictwo w kulturze nie jest funkcją wieku, płci, statusu społecznego, materialnego czy miejsca zamieszkania¹²⁵. Misja związana jest z wyrównywaniem szans osób ze środowiska wiejskiego, wzbogaconym o nieocenione walory życia na wsi. To stwierdzenie skutkuje silną identyfikacją człowieka z miejscem, określa tożsamość i poczucie przynależności, jednocześnie z poczuciem rozwoju i zaspokojenia potrzeb estetycznych na wysokim poziomie¹²⁶. Podstawowym zadaniem Centrum jest zaspokajanie potrzeb i aspiracji kulturalnych społeczeństwa przez tworzenie i upowszechnianie różnych dziedzin kultury oraz sztuki profesjonalnej i amatorskiej. Centrum realizuje zadania w dziedzinie wychowania, edukacji, upowszechniania kultury, sztuki, wiedzy i nauki, czynnego wypoczynku, rekreacji i turystyki, których celem jest pobudzanie społeczności gminy do aktywnego uczestnictwa w kulturze i współtworzenia jej wartości. Zadaniem Centrum jest również prowadzenie działań promujących Gminę Rudna

¹²³ Ibidem, § 6 i § 7.

¹²⁴ Ibidem. Podobnie szczegółowo określono cele w *Programie Działania Instytucji Kultury – Gminnego Centrum Kultury i Sportu w Wieniawie na lata 2019–2024*, <https://samorzad.gov.pl/attachment/c689bd52-e6ac-4848-97c4-f1eedded7810> (dostęp: 21 III 2024).

¹²⁵ A. Badecka, *Program działania samorządowej instytucji kultury Centrum Kultury Gminy Rudna*, https://bip.rudna.pl/cms/15750/programy_dzialania_instytucji_kultury (dostęp: 25 III 2024), s. 3.

¹²⁶ Ibidem, s. 2.

w kraju i za granicą¹²⁷. Z kolei cele strategiczne to m.in. podniesienie atrakcyjności oferty kulturalnej i wzrost stopnia samofinansowania Centrum. Podniesienie atrakcyjności oferty kulturalnej ma być realizowane np. przez podniesienie jakości działań kulturalnych, podniesienie jakości wydarzeń rozrywkowych i integracyjnych, rozwój działalności Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gminie Rudna i innych działalności senioralnych, zahamowanie „kulturalnego obumierania” miejsc związanych z kulturą i rekreacją w Gminie Rudna, wzbogacenie oferty zajęć i warsztatów we wszystkich świetlicach wiejskich, ujednoczenie oferty kulturalnej i rekreacyjno-sportowej we wszystkich miejscowościach gminy. Z kolei wzrost samofinansowania Centrum ma nastąpić przez podjęcie następujących działań: racjonalizację gospodarki finansowej; zwiększenie atrakcyjności oferty wynajmów obiektów Centrum; pozyskiwanie środków poza dotacją główną organizatora instytucji (środki unijne, mecenat państwowy, prywatny, sponsorzy); wprowadzenie nowych oraz rozwój istniejących usług i produktów Centrum, które mogą stanowić uzupełnienie przychodów własnych instytucji.

Podsumowanie

Jak zostało wykazane, rzetelne określenie misji instytucji kultury należy do rzadkości, a przecież jest to punkt wyjścia do jej sprawnego zarządzania. Brak wyjątkowej i prawidłowo określonej misji utrudnia lub wręcz uniemożliwia ustalenie strategii działania instytucji kultury, ponieważ to misja określa kierunek podejmowanych decyzji strategicznych, ona również reprezentuje swoją treścią program instytucji kultury, który jest realizowany przez poszczególne działania¹²⁸.

Institucje kultury, określając cele wynikające ze swoich misji, często zapominają, że ich działanie jest długofalowe, a ich podstawowym celem jest upowszechnianie kultury i rozbudzanie potrzeb kulturalnych, co nie może zostać zrealizowane w krótkim czasie. Oczywiście instytucja kultury, jako instytucja publiczna, cechuje się wysokim stopniem sformalizowania, niejakim usztywnieniem podejmowanych przez nią działań, co ma wpływ na podejmowane przez nią czynności, na jej relacje zarówno z pracownikami, jak i z jej odbiorcami, a przede wszystkim na jej cele strategiczne i finansowe, do których niekoniecznie zalicza się

¹²⁷ Ibidem, s. 4.

¹²⁸ Zob. J. Kłaś, op. cit., s. 7.

zysk, a raczej sprawność działania instytucji oraz wartość, którą reprezentuje właśnie swoim działaniem. Jak wynika jednak z przedstawionych w artykule misji i celów wybranych instytucji kultury, w większości koncentrują się one na tym, co „tu i teraz”, a nie na tym, co wydarzy się w przyszłości. A przecież muszą one patrzeć w przeszłość, a swoje działania przygotowywać na dłuższe okresy; muszą zobaczyć „nowe oblicze kultury” i dostosować do niego swoją działalność. Ważne jest także, by w swoich działaniach przestrzegały transparentności i partycypacyjności, nie tylko w formie szkoleń czy warsztatów, ale praktycznych działań, w zachowaniu chociażby ich pracowników. Jak wskazano, instytucje nie mogą stać ponad odbiorcą, powinny być społecznie odpowiedzialne, przez dialog powinny przybliżać kulturę i to za pomocą innowacyjnych technologii, co oczywiście nie jest łatwe przy istniejących ograniczeniach finansowych. Model projektowania przez instytucje kultury uczestnictwa w jej działaniach przez jednostronne narzucanie zasad i wytycznych, bez żadnej konsultacji należy uznać obecnie za przestarzały – konieczne jest przewartościowanie w tym zakresie. Obecnie instytucje funkcjonują w pewnym zastanym schemacie, a przyczynami tego zjawiska może być zarówno brak środków finansowych, jak i poglądy i wynikające z nich działania niedostosowane do zmian społecznych czy technologicznych. Z analizy poszczególnych aktów prawnych regulujących działanie instytucji kultury wynika, że dopiero zaczynają one dostrzegać zachodzące w ich otoczeniu przemiany, co bardzo utrudnia osiągnięcie przez nie stabilności i bezpieczeństwa. Instytucje kultury nie są świadome, że brak im elastyczności i przygotowania do zmian i że zainteresowanie ich programem jest zwykle niewielkie (ich odbiorcy często w ogóle nie wiedzą i nie interesują się, co robi dana instytucja kultury). Dlatego tak ważne jest opracowanie prawidłowej strategii dla instytucji kultury, która jest koncepcją funkcjonowania organizacji w dłuższym czasie i zawiera „[z]operacjonalizowane cele, sposoby działania i reguły zachowania się”¹²⁹. W ramach prawidłowego opracowania strategii instytucja kultury powinna najpierw ustalić swoją misję i swoją wizję (dostosowane do obszaru, w którym działa dana instytucja, wyjątkowe oraz jasne i czytelne dla odbiorcy), następnie stworzyć mapę strategii, czyli wytyczyć cele strategiczne, a wreszcie stworzyć strategiczną kartę wyników, w której określone zostaną wartości

¹²⁹ L. Młodzik, op. cit., s. 71.

docelowe, będą przydzielane zadania i podejmowane inicjatywy¹³⁰. Instytucje muszą zauważyć, że umiejętność wykorzystywania takich kart znacznie wpływa na skuteczność działań¹³¹, które będą bardziej spójne z misją i celami, a one same będą nowocześniejsze, bardziej przyjazne, otwarte i transparentne. Co ważne, będą również inkluzywne i otwarte na różnorodność, czego warto życzyć instytucjom kultury.

Przedstawiona analiza celów instytucji kultury nie sugeruje oczywiście, że w niniejszym opracowaniu udzielono odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące przyczyn omawianych zjawisk. Nie można również założyć, że w tak różnorodnej rzeczywistości, dotyczącej instytucji kultury działających w Polsce, zostaną one kiedykolwiek poznane. Można jednak z całą pewnością stwierdzić, że większość instytucji kultury przedkłada normy prawne nad swoje misje i cele.

BIBLIOGRAFIA

- Barańska K., *Wiatr w żaglach, czyli misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 15–23.
- Borys T., *Inspiracje kultury w tworzeniu aksjologii nowego paradygmatu rozwoju*, „Zarządzanie w Kulturze” 2021, t. 22, s. 277–303.
- Dyczewski L., *Miejsce i funkcje wartości w kulturze*, w: *Kultura w kręgu wartości*, pod red. L. Dyczewskiego, Lublin 2001, s. 287–290.
- Fischer I. et al., *Vademecum dyrektora instytucji kultury*, Warszawa 2021, Legalis.
- Gawęł L., *Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury w kontekście koncepcji corporate social responsibility (CSR). Społeczna odpowiedzialność muzeum*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 376, s. 48–62.
- Głowacki J. et al., *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, <https://instytutkorfantego.pl/wp-content/uploads/2019/02/Finansowanie-kultury-i-zarzadzanie-instytucjami-kultury-oprac.-zbiorowe.pdf> (dostęp: 2 III 2024).
- Golat R., *Podstawy prawa kultury*, Poznań 2006.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Jakubowski A., *Art. 1*, w: S. Gajewski, A. Jakubowski, *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Komentarz*, Warszawa 2016, Legalis.
- Jędrzyk E., *Strategia instytucji kultury na przykładzie miejsko-gminnego ośrodka kultury, sportu i rekreacji w Trzebini w latach 2009–2013*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009, t. 10, s. 185–201.
- Klaś J., *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w Kulturze” 2016, nr 1, s. 1–8.

¹³⁰ Ibidem, s. 407.

¹³¹ Tak D. Sieroń-Galusek, op. cit., s. 11.

- Kowrygo B., Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Przewodnik do ćwiczeń*, Warszawa 2017.
- Krajewski M., *Po co nam instytucje kultury*, Kraków 2023.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Żychlin 2004.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.
- Manczak I., *Instytucje kultury jako ogniwa dystrybucji marketingowych produktów miast*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4, s. 73–81.
- Measuring Cultural Participation: 2009 Framework for Cultural Statistics Handbook no. 2*, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Quebec 2012.
- Mituś A., *Tworzenie*, w: I. Fischer et al., *Vademecum dyrektora instytucji kultury*, Warszawa 2021, Legalis.
- Młodzik L., *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Zielona Góra 2014.
- Ostapowicz E., *Organizacja wydarzeń kulturalnych i inne formy prowadzenia działalności przez instytucję kultury*, Warszawa 2020, Legalis.
- Pakuła A., *Planowanie i kontrolowanie w organizacji*, w: A. Chrisidu-Budnik et al., *Nauka organizacji i zarządzania*, Wrocław 2005, s. 449–476.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa 1994.
- Rutkowski R., *Diagnoza społeczna w działalności kulturalnej*, Warszawa 1982.
- Sieroń-Galusek D., *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 11–14.
- Stabryła A., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Kraków 2012.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
- Świerk J., *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Lublin 2009.
- Świerk J., *Zarządzanie strategiczne instytucjami kultury*, Wrocław 2018.
- Wolska H., *Źródła i podstawy normatywne wartości w prawie gospodarczym publicznym*, w: *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego*, pod red. A. Powąłowskiego, Warszawa 2022, s. 45–54.
- Zajadło J., *Aksjologia prawa – od ogólnej filozofii do konkretnej filozofii prawa*, w: *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego*, pod red. A. Powąłowskiego, Warszawa 2022, s. 1–19.
- Zdebska-Schmidt J., *Do czego instytucji kultury potrzebna jest misja?*, „Poradnik Instytucji Kultury” 2012, nr 12, <https://e-pik.prawodlapraktkow.pl/zarzadzanie/2012/11/do-czego-instytucji-kultury-potrzebna-jest-misja>.
- Znanięcki F., *Nauki o kulturze*, Warszawa 1971.