

ZYGMUNT KALINOWSKI

**KONCEPCJA PROGRAMOWO-ORGANIZACYJNA
MUZEUM W KOSZALINIE
W LATACH 2020-2024**

Koncepcja programowo-organizacyjna
Muzeum w Koszalinie w latach 2020-2024

W ogłoszonym przez Prezydenta Koszalina konkursie m na stanowisko dyrektora Muzeum w Koszalinie, jako podstawowy dokument będący przedmiotem oceny złożonej oferty wymienia się „autorską koncepcję programowo-organizacyjną muzeum na okres pięciu lat”. Wydaje się, że nie jest to tylko realizacja wymogu ustawowego w przypadku takiego konkursu, ale co najmniej intuicja, jeśli nie wiedza, że Muzeum w Koszalinie wymaga zmian i to zmian zasadniczych.

Program każdego muzeum jest wypadkową kilku elementów: kolekcji, pracowników, warunków lokalowych, finansów, stopnia rozpoznania odbiorcy i innych mniej lub bardziej złożonych determinantów.

Osobie z zewnątrz, takiej jak ja, nie bywającej w tym muzeum, nie znającej ani zasobów magazynowych, ani pracowników: ich wykształcenia, wiedzy, nabytych kompetencji – trudno jest w sposób odpowiedzialny zaproponować choćby wizję programową dla takiej instytucji.

Moje trzydziestoletnie doświadczenie muzealnicze zbudowane jest z dwóch elementów: praktyki i teorii. Tym pierwszym są doświadczenia wynikające z pracy w dwóch muzeach na stanowiskach wicedyrektora ds. programowych (Muzeum Narodowe w Poznaniu i Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy) i wizytach w wielu muzeach w Polsce i na świecie. Drugim jest wiedza teoretyczna wynikająca z prowadzenia przez kilkanaście lat wykładów akademickich z różnych zagadnień współczesnej muzeologii (od historii i teorii muzeologii, przez problematykę budowania misji i programów muzeów, konstruowania koncepcji zarządzania kolekcjami, do kwestii związanych z budową struktur organizacyjnych i nowoczesnych metod zarządzania) oraz możliwość z korzystania z doświadczeń innych muzeów, głównie zagranicznych, z racji ponad dwudziestoletniego członkostwa w Międzynarodowej Radzie Muzeów (ICOM) i udziale w krajowych i zagranicznych konferencjach muzealniczych.

Zebrane przeze mnie doświadczenia skłaniają mnie do stwierdzenia, że opracowanie systemu naprawczego, a do tego sprowadzać się będzie owa „koncepcja programowo-organizacyjna

muzeum” wymaga gruntownego rozpoznania sytuacji muzeum, np. na drodze audytu wewnętrznego i dopiero wtedy opracowania koncepcji funkcjonowania muzeum.

Dziś, mając do dyspozycji podstawowe dokumenty muzeum i ocenę wynikającą z wizyt złożonych we wszystkich placówkach muzeum, przedstawię tylko niektóre z zaobserwowanych przeze mnie zjawisk.

1. Uwagi ogólne

Szukając informacji na temat Muzeum w Koszalinie liczyłem na te pochodzące ze strony internetowej tej instytucji. Strona okazała się słabym źródłem wiedzy, nie spełniając kilku europejskich wymogów dla stron www. Ewentualne źródło informacji dla poszukujących atrakcji na Pomorzu Środkowym w tym podstawowym obszarze jakim jest dziś Internet – zawiodło. Również infografika w pejzażu miasta jest prawie niewidoczna. Tłumaczenie, że można skorzystać GPS-a, jest niewłaściwe, bo dobra informacja wizualna promująca muzeum lub reklamująca jego wystawy, jest jedynym źródłem informacji dla osób, które nie odwiedzają zbyt często strony internetowej muzeum. Atrakcyjna informacja może pozyskać dla muzeum osobę, która nigdy go jeszcze nie odwiedziła, a tych jest sporo, ponieważ muzeum odwiedza zaledwie 3-4 % mieszkańców miasta.

2. Lokalizacja i baza lokalowa

Muzeum ulokowane jest w centrum miasta. Bazę wystawienniczo administracyjno-magazynową tworzą budynki dawnego kompleksu młyńskiego (młyn i tzw. kamienica młynarza) oraz wzniesione współcześnie budynki: administracyjny, działu archeologii i tzw. stodoła o przeznaczeniu magazynowo-biurowym i ekspozycyjnym. Dopełnienie zespołu muzealnego stanowi mała, pojedyncza zagroda skansenowska oraz stylizowany na zagrodę kompleks restauracyjny.

Oblicze tego zespołu urbanistycznego odbija cechę, która w mojej ocenie, charakteryzuje wszystkie przejawy działalności tego muzeum: brak zdecydowania. Odnosi się ona nie tylko do różnorodnej stylistyki, która na pierwszy rzut oka w odniesieniu do poszczególnych obiektów, może wydawać się atrakcyjna ale jako całość wywołuje wrażenie przypadkowości, chaosu i właśnie braku zdecydowania.

Zasadnicze budynki: kamienicy i młyna, są budynkami ekspozycyjnie trudnymi i nie z wszystkimi trudnościami Muzeum sobie poradziło. Droga zwiedzania meandrująca pomiędzy kondygnacjami obu obiektów jest uciążliwa i zdecydowanie wpływa na zmniejszenie atrakcyjności pobytu w muzeum. Brak odpowiedniej klimatyzacji w pomieszczeniach młyna zniechęca do odwiedzin przestrzeni dusznych, w których temperatura znacznie przekracza standardowe wielkości, zarówno jeśli chodzi o komfort zwiedzania jak i wymogi reżimów konserwatorskich.

Posiadany w formalnym zarządzie muzeum tzw. dom kata wymaga podjęcia rzeczowych rozmów nad przyszłością tego obiektu. W obliczu rozdrobnionej infrastruktury muzeum sugerowałbym nie branie pod uwagę domu kata jako obiektu przeznaczonego na jakąkolwiek aktywność muzeum.

3. Kolekcje

Brak zdecydowania, to również wiodąca cecha oblicza kolekcji muzealnych. I nie chodzi tu o różnorodność, bo ta jest wynikiem historycznych zaszczości (muzea regionalne, czy okręgowa gromadzą w zasadzie wszystko co się da, co uznaje się za ważne dla dziedzictwa kulturowego regionu). Muzea w końcu po to m.in. są by gromadzić istotne i wartościowe przejawy naszego dziedzictwa, i materialnego i niematerialnego, ale nie oznacza to, że wszystko powinno znaleźć się na ekspozycjach. Najistotniejszym kierunkowskazem pomagającym podjąć właściwą decyzję jest dobrze skonstruowana misja muzeum, której nie znalazłem w żadnych materiałach i dokumentach. Wiele problemów tego muzeum wynika z braku misji lub jej złego sformułowania czy też nie traktowania jej poważnie. Tymczasem to właśnie misja stanowić powinna punkt wyjścia przy opracowaniu szczegółowego programu muzeum. Winna być pojemna, atrakcyjna i pozwalająca snuć szerokie i perspektywiczne plany rozwoju tej instytucji. Powinna mieć formę lakoniczną, a jednocześnie w sposób niezwykle precyzyjny informować o najistotniejszych założeniach programowych muzeum: o jego filozofii działania i głównych ideach, które promuje, powinna zapowiadać czym dane muzeum różnić się będzie od setek innych muzeów i obiecywać jego oryginalność. Powinna odpowiadać na trzy zasadnicze pytania dotyczące muzeum: po co istnieje? dlaczego istnieje? i dla kogo istnieje? Jeżeli ktoś uzna te pytania za banalne i w związku z tym nie poszuka na nie odpowiedzi, to znajdzie się w sytuacji w jakiej jest zdecydowana większość muzeów w Polsce, gdzie rutyna i złe praktyki czynią je miejscami nudnymi, omijanymi przez publiczność. Misja powinna stanowić zawsze punkt odniesienia w ocenie celowości planowanych przez muzeum działań. Brak misji znakomicie ilustruje fragment z *Alicji w Krainie Czarów*, Lewisa Carrolla:

Alicja: *W którym kierunku powinnam pójść ?*

Króliczek: *To zależy od tego, dokąd zmierzasz.*

Alicja: *Ale ja nie wiem dokąd zmierzam.*

Króliczek: *Więc nie ma znaczenia, jaką drogę wybierzesz.*

Misja jest zawsze punktem wyjścia w tworzeniu programu muzeum, a wypracowanie ostatecznego jej kształtu jest procesem długim polegającym na ciągłej weryfikacji kolejnych jej wersji; jest procesem redukcji formy na rzecz coraz jaśniejszej treści.

Wydaje mi się, że brak dobrze opracowanej misji jest powodem dla którego muzeum nie do końca wie co jest jego priorytetem, również jeśli chodzi o budowę kolekcji.

Znakomity zbiór sztuki współczesnej tzw. kolekcja osiecka, absolutnie wyjątkowa kolekcja w skali Polski i Europy, która została opracowana w atrakcyjnie wydanym dwujęzycznym katalogu, jest zdecydowanie najcenniejszym zbiorem tego muzeum. Nie najlepiej eksponowana i zupełnie nierozreklamowana mogłaby stać się kołem zamachowym działalności tego muzeum, a odpowiednio przygotowana stanowić wartościową wystawę „eksportową” umożliwiającą podejmowanie rozmów z innymi muzeami o na temat międzymuzealnej wymiany wystaw.

Kolekcja sztuki dawnej, którą w zdecydowanej większości tworzą obiekty rzemiosła artystycznego (meble i salonowe bibeloty) oraz niewielki zbiór średniej klasy malarstwa, wydaje się być zbiorem przypadkowym, choć pewności nie mam, bo nie znam dziejów tego zbioru.

Wydzielenie kolekcji medali i numizmatów, specyficznych i bardzo trudnych ekspozycyjnie obiektów muzealnych, jest jak sądzę znów wynikiem pewnych zaszczości.

Kolekcja etnograficzna, ważna z punktu widzenia związków Koszalina z Jamnem, winna być ciągle uzupełniana i może stanowić bardzo atrakcyjną i ważną pod względem naukowym kolekcję tego muzeum.

Nie znam genezy powstania kolekcji archeologicznej, ale domyślam się, że utworzona została w wyniku ustawowego obowiązku zabezpieczania przez państwo wszelkich artefaktów archeologicznych pozyskiwanych na drodze prowadzenia terenowych badań archeologicznych. Stąd też w jej zbiorach znajdują się obiekty pochodzące od epoki kamienia po czasy nowożytne. Jej wartość (jak w większości takich kolekcji) leży głównie w jej przydatności do badań naukowych (historia, historia sztuki, archeologia), zdecydowanie mniej w możliwości budowania atrakcyjnych ekspozycji.

Kolekcja historyczna, odnosząca się do historii miasta i regionu, jest mi znana jedynie wycinkowo z wystawy prezentowanej obecnie w młynie o powojennych dziejach Koszalina.

Tak duża różnorodność kolekcji, przy mocno jednak zróżnicowanym poziomie ich wartości i uznaniu równorzędności ich rangi jest, moim zdaniem, powodem (być może nieświadomionych) problemów i ekspozycyjnych i kadrowych instytucji.

4. Działalność wystawiennicza

Problematyka działalności wystawienniczej, jest w istotnym stopniu związana z posiadanymi kolekcjami, ale również z kompetencjami, wiedzą i kreatywnością pracowników muzeum. W koszalińskim muzeum widać ogromną chęć prezentacji wszystkich kolekcji, co należy traktować jako przejaw pracowitości i ambicji poszczególnych działów. Jednak zasadność budowy poszczególnych ekspozycji wywołuje ponownie pytanie o misję muzeum z jej kluczowym problemem: po co i dla kogo istniejemy? Obecnie prezentowane ekspozycje nie przyciągają tłumów. Nieco ponad 9 tys. zwiedzających w ciągu roku to najbardziej obiektywne świadectwo ich wartości. Ich rzeczowa i kompetentna ocena winna być przedmiotem audytu merytorycznego, ale już pobieżny ogląd ujawnia mankamenty, uchybienia i błędy jakie popełniono i na etapie planowania i na etapie realizacji tych wystaw. Nie czuję się jednak powołany do oceny pracy moich Koleżanek i Kolegów, ponieważ nie jest to moja rola, mogę jedynie stwierdzić, że wszystkie ekspozycje wymagają głębokich korekt, a nad zasadnością niektórych z nich należałoby przeprowadzić poważną dyskusję.

Budowę quasiskansenowskiej ekspozycji w Jamnie ocenić należy bardzo pozytywnie, ale zarówno ekspozycja jak i model pracy mogłyby ulec zdecydowanej poprawie.

5. Pracownicy

Nie znam dokładnej struktury zatrudnienia. Z dostępnych mi materiałów wynika, że w muzeum jest zatrudnionych 45 osób. Tak duża liczba jest pochodną z jednej strony dużej liczby kolekcji i przyjęciem, bardzo przestarzałego już, założenia o konieczności posiadania eksperta do każdej z nich, z drugiej – trudności ekspozycyjnych młyna i kamienicy (naliczyłem 6 opiekunów zbiorów). Analiza stanu zatrudnienia dałaby odpowiedź na pytanie czy liczba zatrudnionych osób jest racjonalna. Analiza taka będzie jednak możliwa dopiero po uprzednim procesie budowy programu, a więc (proszę wybaczyć powtarzanie tego jak mantry :) określenie misji i wynikających z niej

głównych celów pozwalających na jej realizację. Osiągnięcie wyznaczonych celów wymaga wykonania konkretnych zadań, z kolei określenie tych zadań pozwoli na zdefiniowanie niezbędnej ilości pracowników o określonych kompetencjach, potrafiących te zadania wykonać. Zestawienie tych dwóch list: osób niezbędnych do realizacji celów muzeum i osób obecnie zatrudnionych ujawni zapewne zarówno zbędne etaty jak i takie, których w muzeum nie ma. Czasami możliwe będzie bilansowanie „nadwyżek” etatowych z ich brakami poprzez szkolenia pracowników już zatrudnionych, do nowych zadań. Nie zawsze to jest jednak możliwe. Jestem przekonany, że wielu pracowników znalazłoby nowe bodźce do pracy, dostrzegłoby nowe możliwości, nabrałoby nowej perspektywy dla swoich działań, gdyby mogli uzyskać staże w dobrych muzeach w Polsce i zagranicą. Są to działania prawie bezkosztowe, a przyczyniają się do znacznego ożywienia pracy muzeum, bowiem nic nie zmienia optyki oceny swojej pracy jak możliwość skonfrontowania jej z pracą innych.

6. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna w Muzeum w Koszalinie jest mocno przestarzała i nie gwarantująca realizacji bardziej złożonych projektów muzealnych. Podporządkowanie Dyrektorowi Muzeum wszystkich działów poza administracją i finansami ukazuje rzeczywisty kolejny problem tej instytucji.

Hasła nowej muzeologii (*new museology*) powszechnie przyjęte przez świat muzealny ponad 30 lat temu, są ciągle pomijane w pracach zdecydowanej większości w Polsce. Nowa muzeologia zmieniła całkowicie muzea: z instytucji zorientowanych na obiekt stały się instytucjami zorientowanymi na odwiedzającego muzeum. Tak przyjęte założenie spowodowało pojawienie się w muzeach wydzielonych pionów odpowiedzialnych za szeroko rozumiany produkt muzealny czyli wszystko to, na co może liczyć przybywający do muzeum (począwszy od rzetelnej, kompetentnej informacji, uprzejmej obsłudze, przez dobrze zorganizowane wystawy – stałe i czasowe, różnorodne eventy, mądre i wartościowe programy edukacyjne, koncerty, spektakle, pokazy, ciekawe, wartościowe i atrakcyjne wydawnictwa, bardzo atrakcyjne gadżety i pamiątki, smaczną zdrową i taną gastronomię, wygodne parkingi, czyste toalety itd. itd.) Wydzielenie takiego pionu spowodowało całkowitą zmianę organizacji pracy, wyraźnie oddzielając pracowników zajmujących się zbiorami (adiunkci, kustosze, konserwatorzy) od prac nad produktem muzealnym. Czy chcemy czy nie, muzeum stało się uczestnikiem rynku usług kulturalnych i musi się na tym

rynku odnaleźć stosując narzędzia rynkowe. Stąd w wielu muzeach powołano działy marketingu, ale w niewielu z nich zatrudniono specjalistów, licząc bardziej na „intuicyjne odnalezienie się” w tej roli historyków, historyków sztuki czy archeologów. Tymczasem praca w tym obszarze wymaga specjalistycznej wiedzy, która u nas jest jeszcze bardzo młoda. Daje ją specjalizacja muzealnicza – *agogika muzealna*, która stwarza realne szanse na podniesienie jakości produktu muzealnego, który przekłada się wzrost prestiżu instytucji, a ten na większą frekwencję i dochody.

W muzeum w Koszalinie nie ma takiego pionu, jednak jego działania pojawiają się w zakresach obowiązków różnych działów. Uporządkowanie tej kwestii pozwoli na zogniskowanie uwagi na konkretnych działaniach. Nie powinno być tak, że pracownicy biblioteki zajmują się przygotowaniem wydawnictw muzealnych, a osoby zajmujące się digitalizacją zbiorów są odpowiedzialne za system informatyczny i strategię promocyjną muzeum.

Sugerowałbym podporządkowanie pionu marketingowego (odpowiedzialnego za produkt) Dyrektorowi, a wszystkie działy odpowiedzialne za prace nad obiektem Szefowi Kuratorów, którym powinien zostać doświadczony kustosz i cieszący się poważaniem u pozostałych pracowników.

7. Działalność edukacyjna

Nie znam programów edukacyjnych realizowanych w koszalińskim muzeum. Zakładam, że są dobre. Ten typ działalności ciągle mylony z działalnością oświatową, nie wymaga ani specjalnych środków, ani dodatkowych przestrzeni. Jednak liczba przeprowadzonych zajęć (56 dla 1230 uczestników) pokazuje, że w tym zakresie drzemą jeszcze duże rezerwy. Jestem pewien, że w ciągu 2-3 lat liczbę tę można będzie podnieść 10-krotnie. Moje doświadczenie z Muzeum Pierwszych Piastów Na Lednicy, gdzie wielkości te podniosłem w ciągu trzech lat 20-krotnie, doprowadzając do otrzymania przez muzeum statuetki *Sybilli* za najbardziej wartościowe muzealne wydarzenie edukacyjne w roku 2013, pokazują, że jest to całkowicie możliwe.

8. Frekwencja

Poruszana tu już wcześniej kwestia frekwencji rocznej (ponad 9 tys. odwiedzających), wskazuje na błędy programowe muzeum, na brak misji i jasno sprecyzowanych celów strategicznych i programowych. Uporanie się z tym problemem rozwiąże kwestię frekwencji, która wg moich kalkulacji powinna wzrosnąć do 30 tys. rocznie w ciągu najbliższych 5 lat.

9. Finanse

Wydaje się, że budżet na poziomie ok. 3,3 mln zł jest budżetem nie odbiegającym od wysokości finansowania podobnych muzeów w Polsce, ale udział w nim przychodów własnych (ok. 7%) jest stosunkowo niski, co wynika poniekąd z bardzo niskiej frekwencji. Poprawa jakości produktu muzealnego wpłynie na poziom frekwencji co pozwoli osiągnąć przychód własny na poziomie 10-12 % na przestrzeni najbliższych 5 lat.

10. Wnioski

Zdaję sobie sprawę, że przedstawiony przeze mnie tekst nie jest koncepcją programowo-organizacyjną muzeum. Zawarłem w nim kilka uwag, które należy brać pod uwagę taką koncepcję opracowując. Moim zdaniem, jest rzeczą mało prawdopodobną by rozwiązanie wszystkich kwestii, które wymagają studiów i analiz, kierując się jedynie doświadczeniem i intuicją (choć oba są ważne), mogło przynieść efekty zadowalające. Dlatego moja „koncepcja” z natury będzie kadłubową i dotyczyć będzie takich kwestii, co do których moje przekonanie jest duże.

Po pierwsze, należałoby jak najszybciej opracować audyt merytorycznej działalności muzeum, a Organizatorowi instytucji, czyli Urzędowi Miasta Koszalina postawić szereg pytań: jakiego chcące muzeum i kogo to muzeum ma obsługiwać? Czy ma zaspokajać potrzeby mieszkańców czy bardziej potrzeby odwiedzających Koszalin? Jakie strategiczne cele stawiane są przed muzeum? Czy ma promować miasto? Czy ma być lustrem w którym ma się przeglądać mieszkańiec Koszalina? Czy może powinno nastawić się na promocję polskiej sztuki współczesnej (kolekcja osiecka)? Te i wiele innych ważnych pytań należy postawić i szukać odpowiedzi w otwartej dyskusji zapraszając do niej historyków, antropologów kultury, socjologów, artystów, historyków sztuki i wszystkich tych, których zdanie może przybliżyć nas do otrzymania odpowiedzi na przykładowo postawione powyżej pytania.

Ustalenie strategicznych celów, których nie powinien opracowywać jeden człowiek, a jeśli tak, to winny być one powszechnie przedyskutowane, umożliwi zbudowanie misji i wynikających z niej celów programowych.

Intuicja, ale też moje doświadczenie podpowiada mi, że muzeum musi zmienić sposób budowania ekspozycji w myśl zasady: *mniej eksponatów, więcej emocji* . Obecne ekspozycje nie wywołują zainteresowania u odbiorców.

Audyt potrzeb kulturalnych Koszalina, byłby pomocnym drogowskazem w szukaniu atrakcyjnych tematów.

Należałoby dogłębnie przeanalizować strukturę zatrudnienia wg schematu opisanego powyżej, a osoby które miałyby realizować nowe zadania w muzeum przeszkolić poprzez staże w innych muzeach.

Należałoby zrewidować zakres działalności Działu Archeologii, zwalniając go od konieczności budowy własnej ekspozycji stałej.

Zdecydowanie należałoby rozpropagować kolekcję osiecką. W niej upatrywałbym szansę „nowego otwarcia” dla Muzeum w Koszalinie, zarówno jeśli chodzi o wypromowanie Koszalina jako miasta z atrakcyjną kolekcją, jak i dającą sposobność sprowadzania atrakcyjnych wystaw z innych muzeów.


Działalność edukacyjna, przy chaosie wywołanym tzw. reformą edukacji, winna stanowić wartościowe uzupełnienie (a nie zastępowanie) zajęć szkolnych. Tu widzę spore możliwości poprawy.

Dopracowania wymaga ekspozycja etnograficzna w Jamnie, ale jest to bardzo dobry materiał do stworzenia niezwykle atrakcyjnej ekspozycji.

Należy stworzyć nowe oblicza mediów społecznościowych, te co istnieją są dalekie od doskonałości.

W przypadku objęcia przeze mnie funkcji Dyrektora Muzeum, deklaruje przedstawienie konkretnej propozycji programowo-organizacyjnej w ciągu kilku (3-6) miesięcy, wcześniej oczekując stanowiska miasta w kluczowych kwestiach dotyczących roli muzeum w kulturze miasta i regionu. Posiadam odpowiednie kompetencje do przeprowadzenia audytu wewnętrznego, który pozwoli uświadomić wszystkim pracownikom muzeum, w tym również mnie, miejsce w jakim znalazło się muzeum i jakie drogi rozwojowe przed nim stoją.

Wszelkie plany muszą być przedyskutowane z pracownikami muzeum, bo to oni będą realizatorami nowej koncepcji, jakakolwiek by ona nie była. Ich wiedza na temat tego muzeum powinna być wykorzystana w sposób konstruktywny.



Literatura podstawowa

- Alexander** Edward P., **Alexander** Mary, *Museum in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums* (American Association for State and Local History), AltaMira Press 2008 (second ed.)
- Black** Graham, *Transforming Museums in the Twenty-first Century*, 2011.
- Borusiewicz** Mirosław, *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, seria *Muzeologia*, Tom. 4, Kraków 2012
- Cochran** Hirzy Ellen, *Excellence and Equity: Education and Public Dimension of Museums*, 2008.
- Developments** in Dutch Museum Policy, ed. Fransje Kuyvenhoven, Amsterdam 2001
- Hajduk** Joanna, **Piekarka-Duraj** Łucja, **Idziak** Piotr, **Wacłęga** Sebastian, *Lokalne muzeum w globalnym świecie, poradnik praktyczny*, Kraków 2015.
- Kotler** Neil & **Kotler** Philip, *Museum Strategy and Marketing. Designing missions, Building audiences, Generating revenue and resources*, San Francisco 1998.
- Lord** Barry and **Lord** Gail Dexter, *The Manual of Museum Management*, Norwich 1997.
- Lord** Barry(ed.), *The Manual of Museum Learning*, AltaMira Press 2007.
- Lord** Gail Dexter, **Markert** Kate, *The Manual of Strategic Planning for Museums*, AltaMira Press 2007.
- Marcus** Alan S., **Stoddard** Jeremy D., *Teaching History with Museums: Strategies for K-12, Social Studies*, 2011.
- Marstine** Janet, *New Museum Theory and Practice: An Introduction*, 2005.
- Matt** Gerald, *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Warszawa 2006.
- Museums and Communities**. *The Politics of Public Culture*, ed. by Ivan Karp, Christine Mullen Kramer and Steven D. Lavine, Smithsonian Institution 1992.
- Museums** in the Netherlands. *Facts and Figures 1997*, ed. Fransje Kuyvenhoven, Amsterdam 1998
- Muzea i uczenie się przez całe życie – podręcznik europejski**, red. nauk. wyd. polskiego, Piotr Majewski, Warszawa 2013.
- Newhouse** Victoria, *Towards a New Museum*, New York 1998.
- New Museum Theory and Practice. An Introduction**, ed. by Jenet Marstine, Blackwell Publishing 2006.
- Nowoczesne zarządzanie muzeum**, praca zbiorowa, Warszawa 2007.
- Pittman** Sharon A., *The Museum for the People*, 2014.
- Silvermann** Lois H., *The Social Work of Museums*, London, New York 2010.
- The Manual of Museum Planning**, ed. by Gail Dexter Lord and Barry Lord, Manchester 1991.
- Vergo** Peter (ed.), *The New Museology*, London 1989.

