

*Katarzyna Kopec*¹

Modele oceny formalnej instytucji kultury na przykładzie muzeów

Abstrakt

Celem artykułu jest identyfikacja istniejących rozwiązań w zakresie oceny formalnej muzeów w państwach europejskich (Niderlandy, Finlandia, Dania) oraz anglosaskich (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania) oraz opracowanie wstępnej typologii oceny formalnej muzeów. Tekst omawia projakościowe działania standaryzacyjne instytucji kultury, wskazuje ponadto na różnorodne formy diagnozy z perspektywy formalnej oceny instytucjonalnej w muzeach. Kolejna część pracy omawia istniejące rozwiązania w zakresie oceny formalnej muzeów w analizowanych państwach oraz wyróżnia modele oceny formalnej muzeów (model certyfikacyjny, model akredytacyjny, model monitorowania jakości), biorąc pod uwagę trzy kryteria: dobrowolne uczestnictwo w programie, nadzór ze strony organizatora będącego podmiotem publicznym oraz związek z finansowaniem muzeów.

Słowa kluczowe: ocena formalna, instytucje kultury, muzea, polityka kulturalna, jakość

Kody klasyfikacji JEL: Z10, Z18, D04

¹ Uniwersytet Jagielloński, e-mail: katarzyna.kopec@uj.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0002-2426-0275>

Models of Formal Assessment of Cultural Institutions: The Case of Museums

Abstract

The aim of the article is to identify existing solutions for the formal assessment of museums in European countries (the Netherlands, Finland, Denmark) and Anglo-Saxon countries (the United States, the United Kingdom), and to develop a preliminary typology of formal museum assessment. The text discusses quality-enhancing standardisation activities in cultural institutions and highlights various forms of diagnosis from the perspective of formal institutional assessment in museums. The next part of the study examines existing solutions for the formal assessment of museums in the analysed countries and distinguishes models of formal museum assessment (certification model, accreditation model, quality monitoring model), considering three criteria: voluntary participation in the programme, supervision by an organising public entity, and the connection with museum funding.

Keywords: formal assessment, cultural institutions, museums, cultural policy, quality

JEL Classification Codes: Z10, Z18, D04

Wprowadzenie

Ocena formalna instytucji muzealnych jest procesem potwierdzającym spełnianie określonych standardów i kryteriów jakości. Jest to ważne narzędzie w sektorze muzealnym, które pozwala na podniesienie standardów funkcjonowania muzeów, zapewnienie profesjonalizmu i zaufania publicznego do tych instytucji. Istnieją różne podejścia do oceny formalnej muzeów, wiele państw lub regionów posiada własne procedury i kryteria w tym zakresie. Do najbardziej znanych rozwiązań zaliczają się brytyjski Program Akredytacji Muzeów (*UK Museum Accreditation Scheme*, 2024) oraz amerykańskie Programy Akredytacji i Doskonałości (*Accreditation and Excellence Programs*, 2024) potwierdzające wysoki poziom jakości muzeów. Rozwiązania, które można włączyć do zbioru projakościowych działań standaryzacyjnych w obszarze zarządzania muzeami, są od lat wdrażane np. w kanadyjskiej prowincji Alberta (*The Recognized Museum Program*, 2024) czy w Australii (*Museum Accreditation Program*, 2024). Niektóre programy w tym obszarze mają charakter przyznawanego znaku jakości, np. znak jakości muzeum w Austrii (*Österreichisches Museumsgütesiegel*, 2024) czy Muzea Francji (*Musée de France*, 2024). Każda ocena formalna instytucji muzealnych ma swoje unikalne kryteria i standardy, ale w większości przypadków

opiera się na kluczowych obszarach zarządzania: zarządzaniu muzeum, zarządzaniu zbiorami i zarządzaniu publicznością.

Celem artykułu jest identyfikacja istniejących rozwiązań w zakresie oceny formalnej muzeów w państwach europejskich (Niderlandy, Finlandia, Dania) i anglosaskich (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania) oraz wypracowanie kryteriów różnicujących, które następnie posłużą do budowy typologii oceny formalnej muzeów.

Cel ten zrealizowany zostanie z zastosowaniem trójstopniowego procesu badawczego, gdzie każdemu stopniowi przypisane zostanie pytanie badawcze. Wnioskowanie wynikające z tego procesu poprzedzone zostanie wstępem teoretycznym, ukazującym znaczenie oceny formalnej w kontekście zarządzania muzeami.

- Pierwszy stopień polegać będzie na przeglądzie praktyk w zakresie formalnej oceny muzeów w wybranych państwach, z założeniem, że prowadzić ma on do wyodrębnienia charakterystycznych cech wyróżniających dane rozwiązania – stanowiących istotne elementy kształtujące dane rozwiązanie, a przy tym różnicujących je od pozostałych rozwiązań. Pytanie badawcze porządkujące pierwszy stopień sformułować można następująco: Na czym polegają rozwiązania w zakresie oceny formalnej muzeów w wybranych państwach?
- Drugi stopień w ujęciu procesualnym realizowany będzie równolegle ze stopniem pierwszym, jednakże biorąc pod uwagę porządek wnioskowania stanowi jego następstwo. Zakłada on wyodrębnienie i nazwanie kryteriów mających służyć do różnicowania rozwiązań stosowanych w poszczególnych państwach w oparciu o dany schemat. Pytanie badawcze porządkujące drugi stopień sformułować można następująco: Jakie kategorie oceny formalnej można wyróżnić na podstawie analizy poszczególnych rozwiązań i ich cech charakterystycznych?
- Trzeci stopień procesu badawczego polegał będzie na zastosowaniu tych kryteriów poprzez umiejscowienie badanych rozwiązań w zakresie oceny formalnej w ramach poszczególnych kategorii wynikających z kryteriów wypracowanych w ramach stopnia drugiego. Wynikiem tego umiejscowienia ma być wypracowanie modeli oceny formalnej, charakteryzujących się określonymi cechami, wreszcie zaproponowanie nazw dla tych modeli, bazując na najbardziej charakterystycznych dla nich elementach. Pytanie badawcze porządkujące trzeci stopień sformułować można następująco: Jakie modele oceny formalnej wyróżnić można w oparciu o przypisanie określonych cech do poszczególnych kategorii?

Logika porządkująca tekst i zastosowane rozwiązania badawcze prezentują się więc następująco. Stopień „zerowy” zakłada budowę fundamentu teoretycznego w oparciu o studium literaturowe. Pierwszy właściwy stopień to swego rodzaju „rozpoznanie terenu” (który – co trzeba podkreślić – jest bardzo skromnie reprezentowany w polskiej literaturze naukowej), które realizowane ma być poprzez studium przypadków

rozwiązań w zakresie oceny formalnej stosowanych w wybranych państwach. Owo studium nie ma jednak ograniczać się do charakterystyki, lecz prowadzić ma do przeprowadzonego w stopniu drugim wyodrębnienia kryteriów różnicujących rozwiązania. Tu zastosowanie znajdzie metoda analizy czynnikowej, polegająca na wyodrębnieniu spośród skomplikowanej i wielowątkowej materii tych czynników, które dla analizowanego wycinka rzeczywistości mają kluczowe znaczenie. Trzeci stopień ma doprowadzić do zbudowania typologii rozwiązań w zakresie oceny formalnej, co polegało będzie na porządkowaniu badanych obiektów poprzez ich cechy uznane za znaczące w kontekście badanego zagadnienia (Urbaniak-Zajac, 2017). Celem tworzenia typologii jest uporządkowanie danej problematyki. Typologia ma mieć charakter wielowymiarowy, gdzie elementami porządkującymi będą wyróżnione w stopniu drugim kryteria grupowania.

Badania stanowiące kanwę niniejszego artykułu wpisują się w paradygmat współzarządzania (*governance*) w ramach szerzej rozumianego zarządzania publicznego. Paradygmat ów opiera się na założeniu o zagęszczeniu sieci powiązań pomiędzy poszczególnymi aktorami społecznymi i przyroście form instytucjonalnych o różnych kształtach, charakterach i umocowaniach w systemie władzy (Czachor, 2016). Różnorodność rozwiązań w zakresie oceny formalnej muzeum, a szczególnie rozmaitość podejść w zakresie zakotwiczenia tych rozwiązań w systemie władzy publicznej stanowi adekwatne uzasadnienie wyboru tego właśnie paradygmatu przedmiotowego.

Formalna ocena instytucji muzealnej w kontekście zarządzania

Zagadnienie oceny formalnej oraz jakości funkcjonowania instytucji w sferze publicznej pozostaje od lat niezmiennym elementem reform zarządzania sektorem publicznym, umożliwiającym proces doskonalenia zarządzania w obrębie tego sektora. Mocno te cechy punktuje nurt nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*), w którym proces doskonalenia rozumiany był jako dążenie ku zwiększaniu poziomu efektywności, wydajności i oszczędności (Stuglik i Folga, 2017) czy wyłaniający się nurt nowego współzarządzania publicznego (*New Public Governance*) (Olejniczak, 2008). W tym podejściu podkreśla się znaczenie zbiorowych potrzeb i wspólne, interaktywne przeciwdziałanie różnych aktorów w obliczu aktualnych wyzwań społecznych czy ekonomicznych (Oramus, 2015).

Ocena funkcjonowania podmiotu publicznego i zapewnianie wysokiej jakości usług publicznych ważne są z co najmniej kilku powodów (Pidd, 2012), wśród któ-

rych centralną rolę pełnią argumenty dotyczące mechanizmów odpowiedzialności demokratycznej (*democratic accountability*) (Bird et al., 2003), a więc działań podejmowanych przez decydentów w najlepszym interesie obywateli będących płatnikami tych usług (Jelmin, 2012).

Wśród wielu typów podmiotów sektora publicznego wyróżnić można muzea – samorządowe oraz państwowe instytucje kultury o różnym statusie prowadzące działalność kulturalną. W Polsce muzea to w większości podmioty publiczne (71,8% muzeów) (GUS, 2022), które realizują zadania publiczne w zakresie gromadzenia, ochrony, udostępniania i upowszechniania zbiorów kultury w rozumieniu Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach. Jako jednostki sektora finansów publicznych zobowiązane są na mocy Ustawy o finansach publicznych do kontroli zarządczej zapewniającej prawidłową realizację zadań finansowanych ze środków publicznych w sposób efektywny, oszczędny i terminowy (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240, art. 68). Takie podejście pozwala nie tylko na zachowanie efektywności wydatkowania środków publicznych (Kosikowski, 2009), lecz również umożliwia ocenę formalną instytucji muzealnych czy zapewnienie wysokiej jakości działań jednostki. Wśród narzędzi kontroli zarządczej można wskazać m.in. ewaluację pozwalającą porównywać bieżący stopień realizacji celów z założeniami strategicznymi i korygować odchylenia (Gołębiowska i Zientarski, 2019; Przygodzki, 2016). Rozwiązania opierające się na ewaluacji służą analizie, interpretacji i ocenie skuteczności programów publicznych, są to systematyczne podejścia organizacji do uczenia się, wydajności (skuteczności) i procesu wdrażania zmian (Russ-Eft i Preskill, 2009) poprzez podnoszenie jakości działań czy funkcjonowania całego podmiotu (Olejniczak, 2008). Komponent podejścia ewaluacyjnego jest istotnym narzędziem zarządzania organizacyjnego, które pozwala na dogłębne zrozumienie skuteczności działań muzeum, identyfikację mocnych stron i działań naprawczych czy rozwojowych oraz podniesienie standardów działania celem budowania zaufania publicznego. Jest w nim zawarta istota doskonalenia organizacji polegająca na dostosowaniu działalności muzeów do zmieniających się potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnych czy szerszych grup zwiedzających.

Zagadnienie ewaluacji muzeów jest eksplorowane z różnych perspektyw badawczych. Istnieją badania poświęcone ewaluacji obecności (widoczności) muzeów w sieci internetowej (Cristobal-Fransi et al., 2021), efektów realizacji programów i oddziaływania (Murzyn-Kupisz et al., 2022; Jagodzińska et al., 2015), badań publiczności (Hadley, 2024). Jednak tematyka dotycząca standaryzacji działań projakościowych w muzeach (Moore, 1994) czy samej akredytacji muzealnej nie została wystarczająco omówiona w literaturze. Tę lukę z pewnością wypełniają badania prowadzone w Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych (Candlin et al., 2020a; Edson,

2017), jednak w Polsce tematyka ta wciąż wymaga refleksji naukowej (dostępne są opracowania np. Rosset, 2018; *Muzeometr*). Akredytacja czy certyfikacja są ważnymi narzędziami oceny formalnej, które są dodatkowo istotnymi narzędziami profesjonalizacji sektora muzealnego (Edson, 2017).

Formalna ocena instytucji muzealnych przybiera w poszczególnych krajach różny kształt, ma odmienny charakter, co ma też związek z odmiennymi modelami zarządzania i finansowania muzeów. W obszarze oceny formalnej mieścić się może szerokie spektrum technik diagnostycznych, w tym m.in. monitoring, kontrola, audyt, akredytacja, pomiar i ocena (*assessment*), jak i normalizacja działalności muzeów (Pawłowska, 2004), procesy standaryzacji (Szarfenberg, 2011), parametryzacji i kwantyfikacji działalności muzeów (najczęściej rozumiane jako forma badań efektywności muzeów) (Suchanek, 2014), czy wreszcie akredytacji (Ożóg, 2004; PCA, 2006). Powyższe formy scharakteryzować można jako zespół procedur, w wyniku których w sposób sformalizowany następuje ilościowa lub jakościowa walidacja, weryfikacja czy potwierdzenie uznania kompetencji instytucji muzealnych w obszarze oceny zgodności do wykonywania określonych czynności. Procesy diagnozy służą budowaniu zaufania do towarów i usług oraz podmiotów, będąc tym samym narzędziem obiektywizacji jakości produktów, usług, kompetencji czy instytucji. Procesy te służą ponadto szerszym celom społecznym poprzez edukację, wymianę informacji i samodoskonalenie (Edson, 2017).

Standaryzacja działań w obszarze zarządzania muzeum jest popularną praktyką w skali międzynarodowej. Przykładowo, Międzynarodowa Rada Muzeów (ICOM) rozpowszechnia swoje standardy i wytyczne oraz dobre praktyki dla muzealników w zakresie pozyskiwania obiektów, dokumentacji zbiorów, opisów, terminologii, zbiorów, bezpieczeństwa, konserwacji, zarządzania personelem i szkolenia. Przykładem jest sformułowany w 1986 roku *ICOM Code of Ethics for Museums* (ICOM, 1986) przetłumaczony na 38 języków.

Ponadto ICOM opublikował standardy w obszarze etyki, wypożyczeń muzealnych, edukacji, dokumentacji, a także standardy dla muzeów specjalizujących się w danym obszarze (ICOM, 2024). Celem standaryzacji różnych sfer działalności muzeów jest profesjonalizacja muzeów poprzez określenie i zastosowanie optymalnych kryteriów i wytycznych dotyczących wykorzystania środków, ich stanu oraz sposobu realizacji procesów.

Przegląd wybranych praktyk formalnej oceny muzeów

Próbę badawczą dobrano na podstawie wniosków z konsultacji z ekspertami Narodowego Instytutu Muzeów w Polsce, instytucji upowszechniającej wiedzę o muzeach i zbiorach publicznych oraz wyznaczającej standardy w muzealnictwie. Celowy dobór próby opierał się głównie na kryterium dojrzałości mechanizmów akredytacyjnych i umożliwił analizę zróżnicowanych mechanizmów akredytacyjnych, pokazujących odmienne podejścia do ewaluacji muzeów. Ostatecznie wybrano następujące państwa do analizy: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Finlandia, Niderlandy, Dania. W badaniu posłużono się metodą analizy danych zastanych, analizując strony internetowe jednostek zarządzających muzeami w poszczególnych krajach, raporty na temat ewaluacji i standaryzacji muzeów. Ważną częścią badania był przegląd literatury naukowej na temat ewaluacji muzeów i formalnej oceny instytucji muzealnych.

Stany Zjednoczone: Programy akredytacji i doskonałości (*Accreditation and Excellence Programs*, 2024)

Obecne rozwiązania oceny muzeów (*Accreditation and Excellence Programs*) prowadzone przez Amerykańskie Stowarzyszenie Muzeów (*American Alliance of Museums*) wywodzą się z programów akredytacji muzeów funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych od 1971 roku, a ich celem jest weryfikacja działalności i ocena oddziaływania muzeum na otoczenie społeczne i gospodarcze. Mowa tu nie o jednym schemacie akredytacyjnym, lecz o kilku programach umożliwiających przygotowanie do akredytacji (*The Continuum of Excellence*). Ważnym elementem akredytacji jest zwiększenie wiarygodności muzeum czy podniesienie jego wartości względem interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród celów akredytacji można wyróżnić:

- wspieranie znaczenia muzeów i zawodu muzealnika poprzez promowanie działań etycznych i profesjonalizacji pracy tych instytucji,
- uznanie doskonałości poszczególnych muzeów i społeczności muzealnej,
- stworzenie narzędzi zapewniania jakości i samoregulacji muzeów.

Akredytacja w USA opiera się na tzw. ogólnych standardach dla muzeów (*Core Standards for Museums*, 2024) skupiających się na obszarze stabilności finansowej, struktury organizacyjnej, budowania zaufania publicznego, wyznaczenia misji czy zarządzania zbiorami. Efektem akredytacji jest chęć zmian, wdrożenie działań naprawczych czy doskonalących określone obszary muzeum z myślą o podniesieniu jakości

funkcjonowania muzeum. Uczestnictwo w preferowanym programie jest dobrowolne i podyktowane jego celowością pod kątem potrzeb muzeum. Akredytacja nie pociąga za sobą bezpośrednich finansowych korzyści dla muzeum.

Wielka Brytania: Program Akredytacji Muzeów (*UK Museum Accreditation Scheme*, 2024)

Akredytacja ma dla muzeów charakter fakultatywny. Programem akredytacji zarządza Rada Sztuki w Anglii (Arts Council England), rząd Walii (Welsh Government), Museums Galleries Scotland (MGS) oraz Rada Muzeów Północnej Irlandii (Northern Ireland Museums Council NIMC). Akredytacja jest postrzegana jako proces doskonalenia się muzeów oraz dążenia do wysokich standardów w muzealnictwie poprzez weryfikację stopnia realizacji wyznaczonej misji i celów oraz stopnia dostosowania działalności muzeum do standardów i najlepszych praktyk w branży muzealnej.

Praktyki standaryzacyjne w Wielkiej Brytanii były częściowo pomyślane jako próba dostosowania do regulacji Unii Europejskiej w zakresie standaryzacji środowiska pracy, co przyspieszyło podpisanie Jednolitego Aktu Europejskiego w 1987 roku dążącego do zbudowania wspólnego rynku europejskiego. W roku 1988 powstał *Registration Scheme* jako brytyjski standard dla środowiska muzeów (od 2004 znany jako *Museum Accreditation*). Standard odnosił się do ochrony i dokumentowania zbiorów, zarządzania oraz relacji z publicznością, może ponadto wskazywać obszary rozwoju muzeów. W ramach akredytacji muzea muszą spełnić dziewięć podstawowych procedur ze standardu Spectrum (2024) będącego zbiorem modelowych działań w zakresie zarządzania zbiorami. W modelu brytyjskim wymagania konieczne do uzyskania akredytacji podzielono na trzy kategorie: kondycja organizacyjna, zarządzanie kolekcjami oraz użytkownicy i ich doświadczenie.

Podkreślaną korzyścią z systemu akredytacji jest jego zastosowanie jako narzędzia analizy dokumentów strategicznych muzeów oraz harmonizacja z istniejącymi standardami w odniesieniu do zarządzania zbiorami, zarządzania personelem, czy świadczeniem usług dla publiczności. Ostatni obszar staje się coraz istotniejszym tematem w dyskusji o usprawnieniach w obrębie zarządzania emocjami i przeżyciami zwiedzających.

Dodatkowo, bodźcem dla muzeów do uczestnictwa w programie akredytacyjnym jest też możliwość ubiegania się o granty np. z Heritage Lottery Fund, czyli funduszu na rzecz projektów nawiązujących do dziedzictwa narodowego, regionalnego i lokalnego. Dla akredytowanych muzeów otwarto ponadto możliwość ubiegania się o środki z funduszy Museum Resilience Fund czy Designation Development Fund (2024).

W Wielkiej Brytanii akredytacja jest też wykorzystywana jako narzędzie promocji świadczące o wysokiej jakości usług świadczonych przez muzeum, lecz również może mieć wpływ na budowanie wizerunku muzeów w oczach potencjalnych darczyńców i fundatorów.

Niderlandy: Standard muzealny 2020 (*Museum Standard*, 2020)

Rejestr muzeów (*Netherlands Museum Register*), które spełniają szereg podstawowych wymagań jakościowych, w celu uwidocznienia, monitorowania i poprawy jakości holenderskich muzeów, a tym samym odpowiedzialnego zarządzania dziedzictwem kulturowym, został wprowadzony w 1997 roku (*The Netherlands*). Rejestr ten był inspirowany rozwiązaniem brytyjskim. Polega on na spełnieniu przez muzeum podstawowych zasad kluczowych dla jakości funkcjonowania sektora oraz na ocenie eksperckiej. Już w 1989 roku Stowarzyszenie Muzeów (*Museumvereniging*) sformułowało Kodeks etyki dla muzeów w Niderlandach bazujący na Kodeksie etycznym ICOM, który wyznaczał sposób funkcjonowania muzeów członkowskich. W roku 2000 Stowarzyszenie Muzeów (*Museumvereniging*) i Sieć Partnerska Konsultantów Muzealnych (*Het Landelijk Contact Museumconsulenten LCM*, 2024) utworzyły Holenderską Fundację Rejestru Muzeów zarządzającą Rejestrem Muzeów. Rejestr muzealny (*Museumregister Nederland*) to rejestr holenderskich muzeów spełniających określone zasady, tzw. standardy. Obecnie jest to Standard muzealny z 2020 roku i jego punktem wyjścia jest definicja muzeum ICOM oraz Kodeks etyczny dla muzeów. Z tego punktu widzenia stanowi on uzupełnienie norm i powszechnie obowiązujących zasad postępowania oraz istniejących przepisów.

Holenderski Standard muzealny złożony jest z 17 kryteriów zogniskowanych wokół trzech filarów: zarządzanie, kolekcje, publiczność. Standardy podlegają okresowej aktualizacji wynikającej z potrzeb dostosowania muzeów do zmian społecznych. Ostatnia aktualizacja z roku 2020 uzupełniła Standardy o Kodeks różnorodności i inkluzywności oraz Kodeks dobrych praktyk. Wytyczne te mają wspierać muzea w podnoszeniu jakości i społecznego zasięgu muzeów.

Finlandia

Od 2007 roku fińskie muzea korzystają ze wspólnego modelu oceny podmiotów publicznych opartego na międzynarodowym modelu CAF (*Common Assessment Framework*) (EUPAN, 2020) służącego do rozwoju działalności muzealnej (*Museoarviointi*, 2016; *Museovirasto*, 2016). Jest to narzędzie zarządzania jakością w administracji publicznej opracowane w oparciu o Model Doskonałości Europejskiej Fundacji

Zarządzania Jakością (EFQM). Metoda CAF zakłada, że osiągnięcie celów organizacji jest uzależnione od jakości przywództwa, strategii i planowania, ludzi, partnerstwa i zasobów oraz procesów (tzw. kryteria potencjału). Ewaluacja jest narzędziem wspierającym rozwój działalności muzeum umożliwiającym identyfikację własnych mocnych stron i celów rozwoju.

Model ewaluacji muzeów (*Museovirasto*, 2016) został przygotowany przez Fińską Agencję ds. Muzeów (*Museovirasto*) i został pomyślany jako bezpłatne narzędzie oceny dla fińskich muzeów. Serwis internetowy wspierający ewaluację www.museoarviointi.fi działa od maja 2016 roku. Za pomocą modelu muzeum może zidentyfikować własne mocne strony i punkty rozwoju oraz zbadać swoją działalność pod kątem wyznaczania celów i skuteczności. W modelu tym położono duży nacisk na znaczenie środowiska operacyjnego, klientów i społeczności, a także własnej wiedzy fachowej i treści muzeum w opracowaniu udanej koncepcji operacyjnej. Funkcjonujący w Finlandii system ewaluacji muzeów nie jest bezpośrednio powiązany z systemem finansowania muzeów.

Dania

Duńska Agencja ds. Pałaców i Kultury (*Slots- og Kulturstyrelsen*) od 2004 roku przeprowadza regularną ocenę jakości muzeów tzw. uznanych przez państwo (*statsanerkendte museer*). Jest to istotny element zapewnienia zgodności między celami polityki kulturalnej a rzeczywistymi efektami działalności muzeów. Ocena jakości jest częścią nadzoru i monitorowania pracy muzeów, co wynika ze Strategii nadzoru nad muzeami uznanymi przez państwo (*Strategi for tilsyn med statsanerkendte museer*, 2016). Oceny jakości przyczyniają się do wspierania dalszego rozwoju poszczególnych muzeów oraz duńskiego systemu muzealnego.

Przeprowadzenie oceny jakości ma dwa cele: wspieranie rozwoju w poszczególnych muzeach oraz ocena, czy dany muzeum nadal jest uprawnione do zachowania uznanego przez państwo statusu i tym samym do otrzymywania państwowego dofinansowania na prowadzenie działalności muzealnej.

Podstawowe dokumenty w procesie oceny to: „Wymagania i zalecenia dla muzeów uznanych przez państwo” (*Krav og anbefalinger til statsanerkendte museer*, 2021) oraz „Ocena jakości” (*Kvalitetsvurdering*, 2016).

Rokrocznie ocenie jakości podlega kilka-kilkanaście muzeów wybranych przez Agencję ds. Pałaców i Kultury (okres między kolejną oceną jakości danego muzeum nie może przekroczyć 10 lat). Duńska Agencja ds. Pałaców i Kultury weryfikuje, czy muzea spełniają wymogi Ustawy o muzeach (*Museumsloven*) i Ustawy o dotacjach na działalność kulturalną (*driftstilskudsloven*) (lov nr. 1531 af 21. december 2010),

a także czy muzea realizują swoje zadania na odpowiednim poziomie. Wymienione ustawy nie określają konkretnego poziomu wykonywania zadań przez muzea. Wytyczne dotyczące jakości/poziomu działalności muzeów są formułowane przez Agencję.

W przypadku braku zatwierdzenia postępów w zakresie wdrażania zaleceń Agencja informuje organizatora muzeum (np. gmina) o konieczności ustalenia zaostrzonego nadzoru nad muzeum. W skrajnym przypadku minister kultury może odebrać muzeum tytuł do dofinansowania z budżetu państwa.

Modele oceny formalnej muzeów – wstępna typologia

Rozwiązania w zakresie oceny formalnej muzeów w badanych państwach są heterogeniczne, wynikają z odmiennych założeń leżących u podstaw sektorальной polityki publicznej w obszarze kultury. Inne są ich cele, narzędzia czy rola, którą pełnią w sektorze muzealnym. Odzwierciedlają ponadto różnicowanie w zakresie organizacji sektora muzealnego w danym państwie.

Proces oceny formalnej muzeów może przybierać różne formy, jednak generalnie służy doskonaleniu jakości podmiotu oraz rozwija jego potencjał. Jest to ważne narzędzie zarządcze, które pomaga muzeom w podnoszeniu profesjonalnych standardów i budowaniu zaufania publicznego. Wśród korzyści z oceny formalnej muzeów kluczowe znaczenie mają względy związane z potwierdzeniem wysokiego poziomu profesjonalizmu muzeum oraz względy promocyjne czy potencjał rozwojowy. Ważnym elementem mogą być ponadto kwestie związane z możliwością dostępu do dodatkowych funduszy (np. w formie grantów publicznych dla certyfikowanych muzeów czy wsparcia prywatnych podmiotów zainteresowanych współpracą z certyfikowanym muzeum).

W dalszej części pracy przeanalizowano wyżej opisane rozwiązania w zakresie formalnej oceny muzeów z uwzględnieniem trzech kryteriów:

- dobrowolne uczestnictwo w programie (w jakim zakresie udział muzeów w formalnej ocenie jest dobrowolny?);
- nadzór ze strony organizatora będącego podmiotem publicznym (czy mechanizmy oceny są planowane, wdrażane i nadzorowane przez podmioty sektora publicznego?);
- związek z finansowaniem muzeów (czy istniejące systemy oceny formalnej mają związek z finansowaniem muzeów?).

Współczesna ewaluacja muzeów łączy wskaźniki ilościowe i jakościowe (np. pomiar emocjonalnej satysfakcji publiczności), wskaźniki efektywności i oddziaływania. Poszczególne programy różnią się w następujących zakresach:

- dobrowolności uczestnictwa – przykładowo program amerykański oraz holenderski są dobrowolne, w przypadku programu duńskiego uczestnictwo dla tzw. muzeów uznawanych przez państwo jest obowiązkowe;
- nadzoru ze strony państwa, w tym szczególnie prawnego i organizacyjnego umocowania jednostki realizującej proces oceny. Przykładowo Amerykańskie Stowarzyszenie Muzeów oraz Fundacja Holenderska Rejestracja Muzeów są niezależnymi organizacjami pozarządowymi, natomiast podmiot realizujący brytyjski program akredytacji muzealnej jest podmiotem publicznym, podobnie jak Fińska Agencja ds. Muzeów oraz duńska Agencja ds. Pałaców i Kultury;
- związek z finansowaniem muzeów ze środków publicznych: w USA, Niemczech i Finlandii nie ma takiego powiązania, w Wielkiej Brytanii jest ono pośrednie (przebieg procesu oceny warunkuje możliwość ubiegania się o dedykowane granty ze środków publicznych), natomiast w Danii bezpośrednie (pozytywne przejście oceny jest warunkiem otrzymania dofinansowania ze środków publicznych).

Opcjonalność w wymiarze przystąpienia do programu oceny formalnej jest informacją o tym, czy dany model jest w swoim charakterze bliższy mechanizmom certyfikacyjnym (dowolność w przystąpieniu do programu), czy stanowi formę kontroli instytucjonalnej (przymus uczestnictwa w programie). Nadzór nad procesem oceny formalnej ze strony organu publicznego pokazuje stopniowość od formy bliższej certyfikacji (wdrażanej przez podmiot trzeci upoważniony do certyfikowania w danym zakresie) do rozwiązania bliższego standaryzacji czy kontroli. Związek z finansowaniem muzeów jest kryterium ułatwiającym weryfikację ciągłości finansowania publicznego dla danego muzeum, staje się zatem narzędziem kontroli zarządczej.

Na podstawie rozwiązań w zakresie oceny formalnej muzeów ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Finlandii i Danii z uwzględnieniem trzech ww. kryteriów opracowana została kategoryzacja modeli oceny formalnej muzeów. W toku analizy wypracowano następujące modele:

- model certyfikacyjny,
- model akredytacyjny,
- model monitorowania jakości.

W modelu certyfikacyjnym istotnym elementem jest dobrowolność przystąpienia danego muzeum do oceny. Ważnym przesłaniem modelu jest dążenie do długoterminowego rozwoju działalności muzeum, a osiągnięcie statusu podmiotu certyfikowanego stanowi wyraźny cel instrumentalny lub zewnętrzny zachęcający do udziału w procesie oceny. W modelu tym, oprócz samooceny, przeprowadza się również zewnętrzną ocenę. Aktualizacja procesu oceny jest warunkiem koniecznym utrzymania statusu muzeum certyfikowanego.

Tabela 1. Modele oceny formalnej w muzeach w wybranych państwach

Podmiot akredytujący	Nazwa programu	Krótką charakterystyka	Dobrowolny udział w programie	Nadzór ze strony organizatora będącego podmiotem publicznym	Związek z finansowaniem muzeów
Model certyfikacyjny					
Amerykańskie Stowarzyszenie Muzeów (<i>American Alliance of Museums</i>), USA	Programy akredytacji i doskonałości (<i>Accreditation and Excellence Programs</i>)	- Liczba akredytowanych muzeów: 1108 (w USA jest 35 tys. muzeów ogółem) - Najważniejsze elementy akredytacji: samoocena i ocena ekspercka - Czas trwania: procedura trwa ok. 8–16 miesięcy, reakredytacja co 10 lat	Tak	Nie	Brak bezpośredniego związku
De Stichting Museumregister Nederland, Niderlandy	Museumregister	- Liczba muzeów w Rejestrze muzeów potwierdzającym spełnianie standardów muzealnych: 515 (w Niderlandach jest 631 muzeów ogółem – stan na 2020r.) - Najważniejsze elementy wpisu do Rejestru: samoocena i ocena ekspercka	Tak	Nie	Brak bezpośredniego związku
Model akredytacyjny					
Rada Sztuki w Anglii (<i>Arts Council England</i>), Wielka Brytania	Program akredytacji muzealnej (<i>Museum Accreditation Scheme</i>)	- Liczba akredytowanych muzeów: 1800 (na ok. 2500 muzeów ogółem) - Proces akredytacyjny jest skoncentrowany na samoocenie (wniosek akredytacyjny) i ocenie eksperckiej - Czas trwania: procedura trwa ok. 6 miesięcy, reakredytacja co 5 lat	Tak	Tak	Związek pośredni (akredytacja jest warunkiem wnioskowania o granty publiczne)
Fińska Agencja ds. Muzeów (<i>Museovirasto</i>), Finlandia	Model ewaluacji muzeów (<i>Museoiden arviointimalli</i>)	- W Finlandii funkcjonuje 151 profesjonalnie zarządzanych muzeów - Kryteria: Zasoby, Muzeum dzisiaj, Społeczności, sieci i klienci, Środowisko i cele operacyjne, Muzeum w perspektywie wieloletniej, Kompetencje i metody działania	Tak	Tak	Brak bezpośredniego związku
Model monitorowania jakości					
Agencja ds. kultury (<i>Slots- og Kulturstyrelsen</i>), Dania	Ocena jakości (<i>Kvalitetsvurdering</i>)	Liczba muzeów w Danii 384, w tym 98 muzeów uznanych przez państwo (<i>statsanerkendte museer</i>) (stan na 2016 rok), które podlegają Ustawie o muzeach (<i>Museumsloven</i>) i Ustawie o finansowaniu działalności kulturalnej (<i>Driftstilskudslove</i>)	Nie	Tak	Bezpośredni związek

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem danych: *Museums Committed to Excellence* (2024); *Government Doubles Official Estimate: There Are 35,000 Active Museums in the U.S.* (2014); *Geregistreerde musea* (b.d.); *The Netherlands in numbers* (2022); *About Museums* (b.d.); Candlin et al. (2020); *Finnish museums* (2021); *Museums* (b.d.); *Introduktion til Kvalitetsvurdering* (2016).

Model akredytacyjny jest systematycznym procesem oceny i analizy działalności muzealnej w celu zrozumienia skuteczności i jakości działania muzeum. Duży nacisk w tym modelu jest położony na dostarczenie informacji zwrotnej na temat działalności muzeum. Model ten jest procesem ciągłym, który pomaga muzeum w doskonaleniu swojej oferty i dostosowaniu się do zmieniających się potrzeb i oczekiwań publiczności. Charakterystyczną cechą tego modelu jest realizacja oceny formalnej przez podmiot mający status podmiotu publicznego.

W modelach monitorujących jakość ocenę przeprowadzają podmioty publiczne będące organizatorem instytucji muzealnej, a cechą charakterystyczną jest obowiązkowy charakter oceny formalnej. W przypadku Danii ocena ma wyraźny związek z otrzymywanym przez muzea finansowaniem publicznym, przeprowadzanie ocen jest regularne, a monitorowanie intensywne. Jednak pomimo tego związku oraz obowiązkowości oceny, modele monitorujące mają zadeklarowany cel rozwojowy.

Podsumowanie

Systemy oceny formalnej muzeów oznaczają zazwyczaj rodzaj procesu, w wyniku którego następuje weryfikacja, czy spełniają one określone standardy jakości. Proces ten nie jest rozwiązaniem zunifikowanym, może przybierać różne formy, np. kontroli, monitoringu, akredytacji etc., co sprawia, że ostateczny cel, jakim jest – w uproszczeniu – profesjonalizacja działań, budowanie zaufania społecznego i rozwój instytucjonalny, może być osiągnięty przy pomocy różnorodnych rozwiązań. Systemy oceny formalnej należą do powszechnie stosowanych narzędzi w muzealnictwie, jednak rozwiązania w tym obszarze są niezwykle różnorodne w różnych państwach czy regionach.

W toku badania dokonano identyfikacji istniejących rozwiązań w zakresie oceny formalnej muzeów w państwach europejskich (Finlandia, Niderlandy, Niderlandy) i anglosaskich (Wielka Brytania, Stany Zjednoczone). Po omówieniu wybranych przykładów wypracowano wstępną typologię formalnej oceny muzeów (model certyfikacyjny, model akredytacyjny, model monitorowania jakości), biorąc pod uwagę trzy kryteria: dobrowolne uczestnictwo w programie, nadzór ze strony organizatora będącego podmiotem publicznym oraz związek z finansowaniem muzeów. Rozwiązania dotyczące oceny formalnej muzeów są zróżnicowane, wynikając z odmiennych założeń polityki publicznej w dziedzinie kultury. Cele, narzędzia oraz rola tych ocen różnią się od siebie, odzwierciedlając specyfikę organizacji sektora muzealnego w poszczególnych państwach.

Analiza powyższych kwestii jedynie sygnalizuje potrzebę opracowania kompleksowej metodologii dotyczącej kompleksowego ujęcia klasyfikacji ocen formalnych muzeów, a w przyszłości może również innych instytucji kultury. Dyskusja na temat systemów oceny muzeów na poziomie międzynarodowym może przyczynić się – poprzez wymianę dobrych praktyk – do bardziej skutecznego adaptowania muzeów do zmieniających się potrzeb i wyzwań sektora muzealnego we współczesnym świecie.

Oświadczenie o wkładzie poszczególnych autorów

Autor potwierdza, że jest jedynym twórcą tego artykułu i zatwierdził go do publikacji.

Oświadczenie o konflikcie interesów

Autor deklaruje, że badanie zostało przeprowadzone przy braku jakichkolwiek powiązań komercyjnych lub finansowych, które można by zinterpretować jako potencjalny konflikt interesów.

Oświadczenie o etyce badawczej

Autor poświadcza, że opublikowane w tekście badania zostały przeprowadzone zgodnie z etyką badawczą afiliowanej uczelni.

Bibliografia

- About Museums* (2024). Museums Association, <https://www.museumsassociation.org/about/faqs/#how-many-museums-are-there-in-the-uk> (dostęp: 10.07.2024).
- Accreditation and Excellence Programs* (2024). <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/> (dostęp: 10.07.2024).
- Bird, S.M. et al. (2003). *RSS' Working Party on Performance Monitoring in the Public Services*. London: Royal Statistical Society.
- Candlin, F. et al. (red.) (2020). *Mapping Museums 1960–2020: A report on the data*, Londyn: Birkbeck University, <https://museweb.dcs.bbk.ac.uk/static/pdf/MappingMuseumsReport-March2020.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- Candlin, F. et al. (2020a). The missing museums: accreditation, surveys, and an alternative account of the UK museum sector, *Cultural Trends*, 29(1): 50–67. DOI: 10.1080/09548963.2019.1690392.

- Cristobal-Fransi, E. et al. (2021). Museums in the Digital Age: An Analysis of Online Communication and the Use of E-Commerce, *Journal of Computing and Cultural Heritage*, 14(4): 1–21. DOI: 10.1145/3464977.
- Czachor, R. (2016). Ewolucja paradygmatu współzarządzania (governance) i problemy w jego wdrażaniu, *Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych*, 9: 63–78, <https://bibliotekanauki.pl/articles/471808> (dostęp: 1.10.2024).
- Designation Development Fund* (2024). <https://www.museumdevelopmentyorkshire.org.uk/arts-council-england-designation-development-fund/> (dostęp: 10.07.2024).
- Core Standards for Museums* (2024). <https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/core-standards-for-museums/> (dostęp: 10.07.2024).
- Driftstilskudsloven* (lov nr. 1531 af 21. december 2010).
- Edson, G. (2017). *Meeting the Challenge: Standardization and Accreditation*, https://lib-knowledge.nmns.edu.tw/nmns/upload/quaterly/000001181/209000c/201001_15.pdf (dostęp: 10.07.2024).
- EUPAN (2020). *Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment*, <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- Finnish museums 2021: Facts and Figures*, https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/tilastokortti_7_2021.pdf (dostęp: 10.07.2024).
- Geregistreerde musea* (b.d.). <https://www.museumregistrerenederland.nl/Geregistreerde-musea> (dostęp: 10.07.2024).
- Giddens, A. (2001). *Nowe zasady metody socjologicznej*. Kraków: Nomos.
- Gołębiowska, A., Zientarski, P.B. (2019). *Kontrola i audyt w administracji publicznej*, Warszawa: Kancelaria Senatu.
- Government Doubles Official Estimate: There Are 35,000 Active Museums in the U.S.* (2014). <https://www.ims.gov/news/government-doubles-official-estimate-there-are-35000-active-museums-us> (dostęp: 10.07.2024).
- GUS (2022). *Działalność muzeów w 2022*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-muzeow-w-2022-roku,12,6.html> (dostęp: 10.07.2024).
- Hadley, S. (2024). *A Reader on Audience Development and Cultural Policy*. Wielka Brytania: Taylor & Francis.
- Het Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM)* (2024). <https://museumconsulenten.nl/missie-visie-en-beleid/> (dostęp: 10.07.2024).
- ICOM (1986). *Code of Ethics*, <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/code-of-ethics/> (dostęp: 10.07.2024).
- ICOM (2024). *Standards and Guidelines*, <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/> (dostęp: 10.07.2024).
- Introduktion til Kvalitetsvurderinger* (2016). https://slks.dk/fileadmin/user_upload/0_SLKS/Dokumenter/Museer/Museumsvirksomhed/Kvalitetsvurdering/Introduktion_til_kvalitetsvurderinger_-_2016.pdf (dostęp: 10.07.2024).

- Jagodzińska, K. et al. (2015). *Cultural Heritage Counts for Europe (CHCFE)*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury.
- Jelmin, K. (2012). *Democratic Accountability in Service Delivery A Synthesis of Case Studies*. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Kosikowski, C. (2009). Reforma finansów w Polsce w świetle nowej ustawy o finansach publicznych, *Państwo i Prawo*, 12.
- Krav og anbefalinger til statsanerkendte museer (2021). https://slks.dk/fileadmin/user_upload/SLKS/Omraader/Kulturinstitutioner/Museer/Krav_og_anbefalinger_til_statsanerkendte_museer.pdf (dostęp: 30.07.2023).
- Moore, K. (1994). *Museum Management*. New York: Routledge.
- Murzyn-Kupisz, M. et al. (2022). *Dziedzictwo kulturowe w badaniach. Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim*. Kraków, Warszawa: UJ, NID.
- Musée de France (2024). <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Protections-labels-et-appellations/Appellation-Musee-de-France> (dostęp: 10.07.2024).
- Museoarvointi (2016). *Modell för utvärdering och utveckling av museer*, <https://www.museoarvointi.fi/files/arvointimalli-svenska.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- Museovirasto (2016). *Museoiden arvointimalli*, <https://www.museoarvointi.fi/files/arvointimalli-ohje.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- Museum Accreditation Program (2024). <https://www.amagavic.org.au/current-programs/map> (dostęp: 10.07.2024).
- Museumnorm 2020, <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- Museums Committed to Excellence (2024). <http://ww2.aam-us.org/resources/assessment-programs/accreditation/accredited-museums> (dostęp: 10.07.2024).
- Museums, Statistics Denmark, <https://www.dst.dk/en/Statistik/emner/kultur-og-fritid/museer-og-zoologiske-haver/museer> (dostęp: 10.07.2024).
- Museumsloven (LBK nr. 1505 af 14. december 2006).
- Muzeometr, Narodowy Instytut Muzeów, <https://nim.gov.pl/dzialalnosc/projekty/muzeometr> (dostęp: 1.10.2024).
- Olejniczak, K. (2008). *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*. Warszawa: Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Oramus, M. (2015). Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej, *Rocznik Administracji Publicznej*, 1: 179–195, <https://rap.up.krakow.pl/article/view/2115> (dostęp: 10.07.2024).
- Österreichisches Museumsgütesiegel (2024). <https://www.museumsguetesiegel.at/> (dostęp: 10.07.2024).

- Ożóg, A. (2004). Akredytacja laboratoriów badawczych. W: *Nowoczesne zarządzanie jakością, tom II*, A. Tabor, M. Rączka (red.). Kraków: Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, <https://repozytorium.biblos.pk.edu.pl/repo/resources/43341/file/resourceFiles/t2-2010.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- Pawłowska, H. (2004). Normalizacja w procesie zarządzania jakością. W: *Nowoczesne zarządzanie jakością, tom II*, A. Tabor, M. Rączka (red.). Kraków: Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, <https://repozytorium.biblos.pk.edu.pl/repo/resources/43341/file/resourceFiles/t2-2010.pdf> (dostęp: 10.07.2024).
- PCA (2006). *Norma PN-EN ISO/IEC 17000:2006; Rola akredytacji*, <https://www.pca.gov.pl/akredytacja/akredytacja/rola-akredytacji/> (dostęp: 10.07.2024).
- Pidd, M. (2012). *Measuring the Performance of Public Services. Principles and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Przygodzki, Z. (2016). *EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miast*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Recognized Museum Program* (2024). <https://www.museums.ab.ca/what-we-do/recognized-museum-program.aspx> (dostęp: 10.07.2024).
- Rosset, A. (2018). Wysoki poziom, czyli jaki? O potrzebie wprowadzenia schematu akredytacyjnego dla muzeów w Polsce, *Muzealnictwo*. 59: 157–162. DOI 10.5604/01.3001.0012.2305.
- Russ-Eft, D., Preskill, H. (2009). *Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change*. New York: Basic Books.
- Spectrum 5.0*. (2024). Polska wersja językowa standardu została opracowana przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, <https://collectionstrust.org.uk/spectrum/?tr=pl> (dostęp: 10.07.2024).
- Strategi for tilsyn med statsanerkendte museer* (2016). https://slks.dk/fileadmin/user_upload/0_SLKS/Dokumenter/Museer/Museumsvirksomhed/Kvalitetsvurdering/Strategi_for_tilsyn_med_statsanerkendte_museer_-_2016.pdf (dostęp: 10.07.2024).
- Stuglik, J., Folga, R. (2017). Menedżeryzm w Nowym Zarządzaniu Publicznym. Case Study, *Studia i Prace WNEIZ US*, 47(1): 271–281. DOI: 10.18276/sip.2017.47/1-23.
- Suchanek, L. (2014). Parametryzacja – pytania, wątpliwości i uwagi krytyczne. Z perspektywy humanisty. W: *Oceny nauki, t. 1*, Sz. Biliński (red.), https://pau.krakow.pl/Debaty_PAU/T_I/Debaty_PAU_I_dyskusja_Suchanek.pdf (dostęp: 10.07.2024).
- Szarfenberg, R. (2011). Polityka społeczna i usługi społeczne. W: *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce* (43–73), M. Grewiński, B. Więckowska (red.). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP. https://sklep.wspkorczak.eu/wp-content/uploads/2020/04/i_przeobrazenia_sfery_uslug.pdf (dostęp: 10.07.2024).
- The Netherlands*, https://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/The_Netherlands.pdf (dostęp: 10.07.2024).
- The Netherlands in numbers* (2022). <https://longreads.cbs.nl/the-netherlands-in-numbers-2022/how-many-museums-are-there/> (dostęp: 30.07.2023).

Urbaniak-Zajac, D. (2017). Budowanie typów jako droga generowania teorii – wybrane rozwiązania, *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 20/2(78): 115–127, https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1505-8808-year-2017-volume-20-issue-2_78_-article-oai_ojs_kwartalnictce_edu_pl_article_270 (dostęp: 1.10.2024).

UK Museum Accreditation Scheme (2024). <https://www.artscouncil.org.uk/supporting-arts-museums-and-libraries/uk-museum-accreditation-scheme> (dostęp: 10.07.2024).

Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997 nr 5 poz. 24.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240.