

Marcin Adamczewski

Koncepcja programowa, organizacyjna i ekonomiczna funkcjonowania Muzeum w Zamkowego w Sandomierzu w latach 2026-2030

Tytuł: Zamek Królewski w Sandomierzu – Państwowe Zbiory Dziedzictwa Narodowego.

Diagnoza stanu instytucji

Muzeum Zamkowe w Sandomierzu jest spadkobiercą tradycji powstałego 5 maja 1921 r. Muzeum Ziemi Sandomierskiej i należy do najstarszych regionalnych placówek muzealnych w Polsce. Inicjatywa utworzenia muzeum narodziła się po odzyskaniu niepodległości, gdy działacze Polskiego Towarzystwa Krajoznawczego rozpoczęli gromadzenie zbiorów archeologicznych, przyrodniczych, numizmatycznych i etnograficznych, początkowo przechowywanych w prywatnych domach, a od 1925 r. w siedzibie PTK przy obecnej ul. Żeromskiego w Sandomierzu.

Po zniszczeniach II wojny światowej placówka została reaktywowana, a w 1956 r. formalnie powołano Muzeum w Sandomierzu. W wyniku reformy administracyjnej z 1976 r. uzyskało ono status Muzeum Okręgowego, co przyczyniło się do dynamicznego rozwoju kolekcji i struktur organizacyjnych. Od 1986 r. jego główną siedzibą jest odrestaurowany Zamek Królewski w Sandomierzu, który dziś mieści bogate zbiory od prehistorii po współczesność oraz pełni funkcję centrum edukacyjno-kulturalnego regionu.¹

W muzeum funkcjonuje Regulamin Organizacyjny datowany na 25.05.2012 r.² – mimo powtarzających się (przynajmniej w okresie 2022-2025) zapewnień z *Oświadczeń o stanie kontroli zarządczej*³ o procedowaniu nowego Regulaminu organizacyjnego Muzeum nie widać efektów tych działań. Zgodnie z w/w regulaminem w skład muzeum wchodzi następujące komórki organizacyjne – działy: historyczny, sztuki, archeologiczny, etnograficzny, edukacyjno-promocyjny, literatury, administracji, księgowości oraz Główny Inwentaryzator. W muzeum funkcjonują także pracownia konserwatorska (choć powtarzające się często ogłoszenia o pracę na to stanowisko sugerują problemy w tym obszarze)⁴, pracownia dokumentacji fotograficznej, biblioteka oraz inspektor danych osobowych. Muzeum udostępnia swoje przestrzenie i zbiory w ramach ekspozycji stałej, podzielonej na kilka wystaw oraz ekspozycje czasowe.

Pomimo zapewnień z koncepcji funkcjonowania muzeum z 2021 r.⁵ Sandomierz nie znajduje się nawet na liście wstępnej UNESCO⁶. Wierzę, że dzięki realnemu wsparciu Dyrektora Muzeum, władze województwa Sandomierskiego i władze miasta Sandomierz będą miały realną szansę na wpis przynajmniej jako kandydata na ośrodek turystyki historycznej i kandydata na listę

¹ <https://zamek-sandomierz.pl/historia-muzeum/>

² <https://zamek-sandomierz.pl/wp-content/uploads/2025/11/Regulamin-Organizacyjny-Muzeum-Okregowego-w-Sandomierzu.pdf>

³ <https://zamek-sandomierz.pl/wp-content/uploads/2025/11/Oswiadczenie-o-stanie-kontroli-zarzadczej-za-2022-r.pdf>

https://zamek-sandomierz.pl/wp-content/uploads/2026/03/Zalacznik_nr_6_Oswiadczenie_o_stanie_kontroli_zarzadczej_z_2025.pdf

⁴ <https://zamek-sandomierz.pl/bip-kategoria/oferty-pracy/> [dostęp: 19.03.2026].

⁵ „Na początku, Muzeum powinno wspierać władze w staraniach o wpis na tzw. listę informacyjną, co jest konieczne do dalszego procedowania tej kandydatury przez UNESCO.” <https://zamek-sandomierz.pl/wp-content/uploads/2021/06/Koncepcja-funkcjonowania-Muzeum-Okregowego-w-Sandomierzu.pdf>

⁶ Wpisanych jest 9 lokalizacji

<https://whc.unesco.org/en/tentativelists/?action=listtentative&state=pl&order=states>

Światowego Dziedzictwa UNESCO. Już same działania muzeum podejmowane w tym celu stanowią doskonałą okazję do promowania muzeum i budowania nowej mocnej marki muzeum jako Zamek Królewski w Sandomierzu – Państwowe Zbiory Dziedzictwa Narodowego.

Niewątpliwie jednym z najmocniejszych atutów Muzeum jest jego siedziba. Zamek królewski w Sandomierzu jest równocześnie jednym z najcenniejszych zabytków w województwie, a fakt ten, mimo formalnej zmiany nazwy na Muzeum Zamkowe w Sandomierzu, nie jest odpowiednio wykorzystany i wyeksponowany. Moją propozycją nadania odpowiedniego statusu i rangi muzeum, jak również próbą budowania marki, jest przeprowadzenie dyskusji z zespołem muzealnym i właścicielami instytucji nt. ewentualnej potrzeby zmiany nazwy na Muzeum Zamek Królewski w Sandomierzu. Niewątpliwie stoimy przed wyzwaniem przywrócenia splendoru Zamkowi Królewskiemu w Sandomierzu – jest to zadanie egzystencjonalne. Co to oznacza? Jeżeli ten zabytek nie będzie przyciągał zwiedzających, lub zachęci wyłącznie do pobieżnego zapoznania się z zewnętrznym otoczeniem zamku, Zamek królewski w Sandomierzu będzie martwy. W centrum Warszawy stoi – całkowicie odbudowany – Zamek Królewski, który pełni funkcję symboliczną i kulturotwórczą dla całego państwa polskiego, a niemal żaden kamień w nim nie jest oryginalny. Jest to dla mnie inspiracja. W Sandomierzu nie mamy do czynienia z rekonstrukcją, ale z fundamentalnym procesem odzyskiwania blasku i należnego miejsca na mapie Polski i Europy.

Główne wyzwania

Podstawowym wyzwaniem jest redefinicja tożsamości instytucji – do tej pory nie udało się dokonać przejścia od modelu muzeum o charakterze głównie regionalnym do nowoczesnego ośrodka o znaczeniu ponadregionalnym, a nawet międzynarodowym, a wierzę że taka transformacja jest możliwa przy odpowiednim zarządzaniu. Moja koncepcja zakłada budowę spójnej narracji historycznej, ale unikanie przeładowania treściami. Bez wątpienia Muzeum posiada bardzo ciekawe zbiory w działach: sztuki, literatury, dziale historycznym, etnograficznym i archeologicznym. Problem muzeum nie leży w zbiorach, a ich nieodpowiednim eksponowaniu, o czym świadczą opinie zwiedzających na google. Podkreślić należy, że muzeum cieszy się relatywnie wysoką oceną 4,4 na 5, jednak ocenę podnosi sama siedziba muzeum, a głosy krytyki odnoszą się do sposobu przedstawienia ekspozycji. Na zasadzie *pars pro toto* przedstawię kilka:

*Przeciętne muzeum z niewyróżniającą się ekspozycją. Zwracają uwagę srebra i platery, tzw. Szachy sandomierskie i może dział archeologiczny. Słowem: spodziewałem twięcej, zwłaszcza w tak prestiżowej lokalizacji.*⁷ [Pisownia oryginalna]

Inna opinia mówi: *Sam zamek i jego okolice są przepiękne. Jeżeli chodzi o wystawę - jest w porządku. Myślę, że jak na obecne czasy jest za mało interaktywna. Gdy się zwiedziło już trochę muzeów można tu odczuć wrażenie powtarzalności.*⁸

Warto zobaczyć: - szachy pochodzące z przełomu XII i XIII w wykonane z kości. Wyjątkowym na skalę światową. Najprawdopodobniej pochodzą z krajów islamskich. Korona królewska. Galeria

⁷ Użytkownik „dom dom” Lokalny przewodnik · 219 opinii · 3710 zdjęć, rok temu.

⁸ Użytkownik Dorota Tatarska-Leveque (lluvearris), Lokalny przewodnik · 43 opinie · 67 zdjęć 2 lata temu.

malarstwa polskiego XIX-XX w Budynek ogromny, ale eksponatów nie ma za dużo. Styl prezentacji raczej staromodny. Głównie gabloty szklane i karteczki. W kilku miejscach ekrany i filmy.⁹

(...) Choć duża liczba informacji i eksponatów mogą wywołać lekkie poznawcze zmęczenie, to nowoczesna ekspozycja biżuterii z krzemieniem pasiastym buduje wyjątkowy klimat. Różnorodność tematów pozwala na ciekawy kontakt z historią i sztuką.¹⁰ [podkreślenie własne]

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera projekt realizowany dzięki środkom z programu FEnIKS. Dofinansowanie umożliwia kompleksową modernizację Zamku – poprawę infrastruktury technicznej, dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, bezpieczeństwa zbiorów oraz warunków ekspozycyjnych. Projekt ten stanowi odpowiedź na wieloletnie potrzeby remontowe i konserwatorskie obiektu, który jako zabytek o najwyższej randze wymaga stałych nakładów finansowych. Jednocześnie modernizacja jest warunkiem realizacji ambitnych planów wystawienniczych i zwiększenia frekwencji.

Jednak równie ważnym wyzwaniem jest osadzenie muzeum w świadomości współczesnych mieszkańców dawnej ziemi sandomierskiej. Trudno nie wrócić myślą do wiersza Kawafisa o nasłuchiwanie przyszłości z dobrego dystansu i historycznej pamięci i doświadczenia. Myśl tę rozwinę bardziej w części o grupach docelowych. Wyzwaniem pozostaje także stabilność finansowa i organizacyjna. Instytucja opiera się na dotacjach podmiotowych i celowych oraz środkach własnych. Zaznaczyć należy całkowity brak udostępnienia informacji o sponsorze strategicznym/mecenasie, partnerach, czy innych sponsorach, którzy systematycznie wspierają misję i działania muzeum.

Diagnozę finansową stanu instytucji opieram na dokumentach udostępnionych w konkursie jak i ze strony BIP Muzeum. Koszty działalności operacyjnej rosną i wynosiły 3 566 499,71 zł za 2022 r. 4 912 673,00 za 2023 r. a za 2024 r. już 6 342 258,48. Zysk ze sprzedaży maleje i przeradza się w rosnącą stratę: za 2022 zysk wyniósł 407 625,46 zł, za 2023 r. pojawiła się strata w wysokości -465 964,06, a rok 2024 r. zakończył się stratą na poziomie -1 364 231,84 zł. Powyższe fakty mają miejsce mimo wzrostu dotacji z poziomu 232 777,67 zł za 2022 r., 457 236,32 zł za 2023 r. do 701 101,01 zł za 2024 r. Z bardziej aktualnych danych przekazanych przez Departament Edukacji, Kultury i Sportu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego przychody i wydatki poniesione w roku 2025 r. kształtują się następująco: przychody 6.000.694,14, koszty -6.158.172,65. Trzeba zaznaczyć że muzeum będące w procesie inwestycyjnym wchodzi w rok 2026 na stracie. Nie chcę tutaj oceniać wyżej wymienionej sytuacji, ponieważ nie mam pełnego dostępu do dokumentów księgowych i opieram się wyłącznie na przesłanych materiałach.

Frekwencja zwiedzających, w świetle pozyskanych sprawozdań z działalności instytucji za lata 2024 i 2025 nie przedstawia się obiecująco. W 2024 r. w Muzeum Zamkowym w Sandomierzu frekwencja ogółem wyniosła 60 732 osób. Liczba sprzedaży samych biletów (wg. ewidencji MZS) wyniosła 38 785, a wejść darmowych: 5 957. W 2025 r. frekwencja zmniejszyła się natomiast o 5 tys. Osób i wyniosła 55 588 osób. Liczba sprzedanych biletów wstępu na wystawy stałe i czasowe w roku 2025 zmniejszyła się o ponad 9 tys. Biletów i wyniosła 29 753 wejściówki. Spadek

⁹ Użytkownik Katarzyna Górską, Lokalny przewodnik · 492 opinie · 3515 zdjęć, 6 miesięcy temu.

¹⁰ Użytkownik „Nie Tacy Znowu Turyści” Lokalny przewodnik · 133 opinie · 121 zdjęć, 2 tygodnie temu.

frekwencji nie jest jednak motywowany finansowo, gdyż także liczba darmowych wejść w roku 2025 spadła o ponad 1 tys. Osób i wyniosła ostatecznie 4 945 osób.

Bez wątpienia jednak wyzwaniem będzie próba odwrócenia trendu spadek zainteresowania muzeum, a także ustabilizowania i zbilansowania sytuacji finansowej muzeum, zwłaszcza w kontekście zwiększających się wyzwań w związku z rozpoczynającym się procesem inwestycyjnym z dotacji FEnIKS. Realizacja tego projektu zwiększa skalę odpowiedzialności – zarówno pod względem rozliczeń finansowych, jak i osiągania wskaźników rezultatu (m.in. wzrostu liczby odwiedzających). Oznacza to konieczność profesjonalizacji zarządzania projektowego oraz wzmocnienia kompetencji kadry. Dlatego kolejnym z głównych wyzwań Dyrektora powinno być dodatkowe (od dotychczasowych szkoleń) wzmocnienie kompetencji zarządczych Dyrektora i kluczowej kadry kierowniczej.

Istotnym wyzwaniem jest również włączenie modernizacji infrastrukturalnej w szerszą strategię budowania marki instytucji – zwłaszcza w kontekście aspiracji Sandomierza do wpisu na listę światowego dziedzictwa UNESCO. Odnowiony, nowoczesny zamek-muzeum może stać się kluczowym argumentem w procesie promowania miasta jako ośrodka turystyki historycznej o znaczeniu międzynarodowym. Wyzwaniem przed którym stoi muzeum jest także konieczność wykształcenia swojego brand'u, własnej marki i rozpoznawalności na odpowiednim poziomie. Zacząć należy od zadania pytania – dlaczego zamek będzie pamiętany? Po co przyjeżdżam do zamku/muzeum? Przyjeżdżam do zamku w Sandomierzu czy do Sandomierza?

Celem jest aby lokalna społeczność ziemi sandomierskiej, jak również turysta krajowy i zagraniczny odpowiadał: „Jestem w Sandomierzu, bo jest coś specjalnego/wyjątkowego w Zamku” Jest to oczywiście zadanie dla całego zespołu muzealnego. Dyrektor nie posiada magicznej różdżki, lecz jedynie może twórczo przewodzić i wprowadzać do muzeum odpowiednie inspiracje.

Podsumowując, główne wyzwania Muzeum koncentrują się wokół równoczesnej modernizacji infrastruktury, zmiany narracji programowej i wzmocnienia pozycji instytucji w skali kraju. Program FEnIKS nie jest jedynie projektem inwestycyjnym – stanowi fundament długofalowej transformacji, od której zależy przyszła rola muzeum jako nowoczesnego centrum ochrony i interpretacji dziedzictwa.

Docelowe grupy odbiorców

Przyjmując wymagania projektu grantowego FEnIKS, przyjmuję także za obowiązujące docelowe grupy odbiorców:

1. Dzieci w wieku przedszkolnym: uczestnicy warsztatów i projektów sensorycznych opartych na archeologii, etnografii, literaturze, historii i sztuce, wykorzystujących zasadę „nauczania blokowego”, uznaną za najefektywniejszą metodę aktywizującą twórczy potencjał dzieci.
2. Dzieci w wieku wczesnoszkolnym (klasy 0-III): uczestnicy programów edukacyjnych dostosowanych do ich wieku, kładących nacisk na zabawę połączoną z nauką.
3. Dzieci w wieku szkolnym (klasy IV-VI lub V-VIII): odbiorcy bardziej złożonych treści edukacyjnych, koncentrujących się na rozwijaniu wiedzy historycznej, kulturowej i artystycznej.
4. Młodzież ze szkół ponadpodstawowych: uczestnicy programów rozszerzających wiedzę na tematy historyczne, archeologiczne, literackie i artystyczne
5. Studenci: odbiorcy bardziej zaawansowanych treści, uwzględniających głębsze badania nad historią, sztuką, literaturą oraz specyficznymi tematami archeologicznymi.

6. Dorośli – turyści indywidualni , zarówno polscy, jak i zagraniczni, odwiedzający Muzeum głównie w sezonie wiosenno-letnim (tzw. sezon wysoki). Wśród nich są osoby indywidualne oraz rodziny z dziećmi, rodzice, opiekunowie i dziadkowie.
7. Seniorzy: w tym mieszkańcy terenów wiejskich oraz słuchacze Uniwersytetów Trzeciego Wieku, którzy są ważną grupą docelową z uwagi na starzenie się społeczeństwa i rosnącą potrzebę tej grupy w zakresie integracji z kulturą.
8. Osoby ze szczególnymi potrzebami: w tej grupie znajdują się osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi, intelektualnymi oraz osoby niesłyszące, niedowidzące i niewidome. Ponadto Wnioskodawca w ramach nowego programu wystawienniczego oraz kulturalno-edukacyjnego, zamierza rozszerzyć swoją ofertę o nowe grupy docelowe, aktywizując i angażując szersze grono odbiorców, zarówno lokalnych, jak i przyjezdnych. Kluczowym celem jest dotarcie do grup społecznych, które wcześniej nie były głównym odbiorcą działań Muzeum.

Nowe grupy docelowe w ramach rozbudowanej oferty:

9. Nauczyciele i pedagodzy: zarówno z powiatu sandomierskiego, jak i spoza niego. Muzeum planuje oferować im warsztaty, szkolenia oraz lekcje muzealne, które wspierają ich pracę dydaktyczną poprzez włączenie historii, sztuki i lokalnej kultury do programów nauczania.
10. Mieszkańcy małych miast i terenów wiejskich: odbiorcy oferty, często dotąd będące „nieuczestnikami” kultury, z obszaru OSI Dolina Wisły, MOF Sandomierz oraz innych gmin województwa świętokrzyskiego. Muzeum będzie organizować wydarzenia i wystawy objazdowe oraz warsztaty, umożliwiając mieszkańcom tych obszarów dostęp do kultury mimo ich ograniczonego dostępu do instytucji kulturalnych.
11. Rodziny z bardzo małymi i małymi dziećmi – skierowana do tej grupy oferta obejmie programy edukacyjne i warsztaty sensoryczne, które będą dostosowane do najmłodszych uczestników, umożliwiając rodzinną integrację z kulturą i historią.
12. Dzieci i dorośli zagrożeni wykluczeniem społecznym lub kulturowym: takie jak osoby z niepełnosprawnościami lub w trudnej sytuacji społecznej, poprzez specjalnie dostosowane programy integracyjne, warsztaty oraz wydarzenia, które zwiększą ich dostęp do kultury.
13. Jednostki samorządowe i organizacje pozarządowe: w zakresie współpracy z domami kultury i organizacjami pozarządowymi w celu organizowania wspólnych projektów kulturalnych, warsztatów i wystaw, co pozwoli na dotarcie do szerszej publiczności i wzmocni lokalne inicjatywy kulturalne, budując i wzmacniając tożsamość regionalną.

W mojej koncepcji występuje kilka grup odbiorców wobec których należy położyć szczególne wysiłki w celu dostosowania oferty muzealnej do ich potrzeb i wymagań. Seniorzy, dzieci i młodzież, turyści polscy i zagraniczni, społeczność lokalna (także szerzej, dawna ziemia sandomierska), odbiorca kultury wysokiej oraz odbiorca kultury popularnej. Tak szerokie i różnorodne grupy odbiorców stanowią wyzwanie. Jedynie z pozoru w/w grupy odbiorców wzajemnie się wykluczają. W rzeczywistości przearanżowanie ekspozycji muzealnej, opracowanie nowych wystaw czasowych oraz dostosowanie marki i komunikacji muzeum do tych grup przyniesie efekt synergii. Muzeum musi wypracować dedykowane wydarzenia, fragmenty ekspozycji, komunikaty i kanały komunikacji. I tak, między innymi ze względu na wydłużającą się długość życia, mamy do czynienia z trendem opisywanym jako „zbuntowane babcie” – osoby na emeryturze, rencie, lub niezależne finansowo, które dysponują nielimitowanym czasem w ciągu dnia, dla których trzeba przygotować indywidualną ukierunkowaną ofertę muzealną, po przebadaniu

potrzeb regionalnych. Oferta powinna dotyczyć zarówno osób samotnych, jak i posiadających rodziny (angażowanie instytucji - Klub Seniora – Sandomierz oraz zachęcanie do odwiedzania muzeum z wnukami, a najchętniej trzypokoleniowo.) Fundamentalne działanie to dotarcie do młodzieży ponadpodstawowej i ewentualnie klas 7-8 szkoły podstawowej. Argumentacją jest chęć pozyskania długoletnich ambasadorów (zarówno wśród uczniów rówieśników, starszych członków rodzin, a następnie po wejściu w dorosłość wprowadzanie własnych rodzin w świat muzeum). Dzięki temu młodzi ludzie zyskiwać będą umiejętność wartościowego spędzania wolnego czasu, posiadą lepsze zrozumienie społeczności lokalnej i własnej kultury.

Kluczem jest muzealna praca u podstaw, czyli prowadzenie zajęć w szkołach (fakultatywnych z rozszerzenia programowego – historii, j. polskiego i historii sztuki). Planuję rozpoczęcie zajęć fakultatywnych w szkołach raz w tygodniu przeze mnie i zespół muzealny raz w tygodniu w ścisłej współpracy z dyrektorami szkół ponad podstawowych w Sandomierzu.

Muzeum powinno być instytucją reagującą na zmiany społeczne technologiczne i środowiskowe. Łącząc refleksję kuratorską z artystycznym wyrazem w przestrzeni historycznej jak i współczesnej.

Wystawy i działania edukacyjne

Mając świadomość wymagań z projektu grantowego FEnIKS, w ramach którego muzeum jest zobowiązane do utworzenia i aranżacji 6 nowych wystaw stałych oraz dysponowania ograniczonym zespołem do realizacji w/w zadania spodziewam się wysokiego tempa prac projektowych ekspozycji i inwestycyjnych. Wobec tego, aby zapobiegać prawdopodobnemu wypaleniu zawodowemu zespołu, chciałbym tworzyć wystawy czasowe wspomagające jednocześnie tworzenie wystaw stałych. Dzięki temu możliwe będzie iteracyjne wypracowywanie ekspozycji stałych oraz badanie słuszności podejmowanych decyzji poprzez bieżącą weryfikację przez samych zwiedzających. Muzeum zyska dzięki zapewnieniu elastyczności w reagowaniu na ryzyka projektowe oraz możliwości weryfikacji założeń merytorycznych na wczesnych etapach, co gwarantować będzie najwyższą jakość finalnej ekspozycji. Dopuszczam przez to również niepowodzenia w realizacji wystaw czasowych, gdyż jest to naturalny proces twórczy.

Jako poszerzenie horyzontów proponuję rozbudowę kolekcji muzealnych. Proponuję też zorganizowanie wystawy:

1. Początek polskiej współczesności - Aleksander Kobzdej. Magdalena Więcek. Wojciech Fangor, Stefan Gierowski,
2. Dwa międzynarodowe festiwale konkursowe - pierwszy festiwal rysunku, drugi festiwal form przestrzennych. Ogólnopolski festiwal rysunku w różnych kat. Wiekowych ? Dlaczego? Papier, ołówek i węgiel jest tanim więc dostępnym ale jednocześnie wymagającym środkiem przekazu. Umożliwienie szerokiej platformy wyrazu dla artystów. Muzeum w ten sposób wypracowuje pozycję jako wyraz odpowiedzialności społecznej instytucji (CSR).

W ogólnodostępnych źródłach dot. Grantu FEnIKS nie jestem w stanie znaleźć w/w wystaw, jednocześnie w przesłanych dokumentach przez Urząd Wojewódzki znajdują się następujące wystawy: "Gabinet numizmatyczny" - wystawa Działu Historycznego, "Zamek sandomierski - historia" - wystawa Działu Historycznego, "Ziemia sandomierska - archeologiczny raj" - wystawa Działu Archeologicznego, "Galeria sztuki polskiej" - wystawa Działu Sztuki "Galeria sreber" - wystawa Działu Sztuki, "Krzemień pasiasty - klejnot Sandomierza" - wystawa Działu Sztuki.

Jednocześnie chciałbym zwrócić uwagę, że merytoryczna struktura zespołu muzealnego wygląda następująco: Dział Historyczny: 3 osoby, Dział Sztuki: 1 osoba, Dział Archeologiczny: 1 osoba + (1 etat nieobsadzony), Dział Etnograficzny: 1 osoba, Dział Edukacyjno-Promocyjny: 4 osoby + (1 etat nieobsadzony), Dział Literatury: 2 osoby, Główny Inwentaryzator: 2 osoby, Biblioteka – 1 osoba, Konserwator muzealiów - 1 osoba.

Nie jest możliwe wytworzenie nowej ekspozycji muzeum, przy obsadzie jednoosobowej działów merytorycznych. W związku z powyższym trzeba się wspomóc ekspertami zewnętrznymi, lub zmianą organizacji pracy wewnętrznej muzeum, angażując cały zespół interdyscyplinarnie do zadania wspólnego na rzecz realizacji tego projektu.

10 maja 2025 r. odbył się pierwszy koncert chopinowski w Sandomierzu pt. Nochant. Zwiększenie częstotliwości koncertów fortepianowych lub małych form muzycznych do czterech rocznie, a docelowo raz w miesiącu. Deklaruję też próbę pozyskania do zbiorów muzealnych wyjątkowego portretu Chopina malowanego za jego życia, który byłby finansowany ze zbiórki lub sponsoringu zewnętrznego, co umożliwiłoby mi zrobienie cykli koncertów muzyki fortepianowych pt. ” Pod okiem Chopina” . Posiadanie takiego artefaktu wzbogaciłoby region i ułatwiłoby mi zapraszanie wybitnych światowych pianistów przy okazji ich tournée po Polsce i Europie.

Autorem wspomnianego przeze mnie obrazu jest Louis Gallait, malarz z Tournai (Belgia) z dobrą lokalną renomą, jest to obraz datowany na 1843 r. i podpisany. Autor podobno wykorzystał jako pretekst podróż do Paryża, aby wykonać portret wysoko postawionej osobistości dworu króla Ludwika Filipa, by tak naprawdę uzyskać od Chopina niezbędne sesje pozowania w celu wykonania tej kompozycji, która następnie znalazła się w kolekcji rodziny de Bishop z Gand.

Portret, z natury mniej wnikający i bardziej konwencjonalny, ale jest jedynym z wszystkich znanych portretów Chopina, który go reprezentuje stojącego w $\frac{3}{4}$ jego postaci.¹¹ Byłby to przykład wprowadzenia nowej jakości wydarzeń z zakresu dziedzictwa kulturowego poprzez połączenie sztuki malarskiej i koncertów co zwiększyłoby znacząco atrakcyjność wydarzenia i podniosło rangę muzeum.

1. Między Atenami a Sandomierzem – cykl spotkań w formie krótkiego wykładu – eseju i komentarzem prowadzącego zachęcającego do dyskusji. Zamek jako cykliczne miejsce spotkania – minimum raz w miesiącu.
2. Wystawy sztuki współczesnej – polskiej i zagranicznej XX i XXI w.

Próba połączenia archeologii i malarstwa współczesnego.... może wzajemnie się inspirujące... wystawa czasowa. Może być inspiracją Marlene Dumas/Aldona Mickiewicz (prezentowana już w przeszłości w Muzeum Zamkowym w Sandomierzu.

Proponuję także wyodrębnienie z kolekcji obrazów muzeum sztuki współczesnej i opracowanie nowego kręgosłupa zbiorów jednocześnie wzbogacenie przez współczesne inspiracje malarstwa historycznego np. oparcie się o poczet królów polskich. Planuję także włączenie nowej klasyki polskich twórców lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych do zbiorów muzealnych szczególnie w kontekście opozycji antykomunistycznej w czterech bliskich województwach – jako przykład działania ponadregionalnego – województwa świętokrzyskie, lubelskie, podkarpackie, małopolskie. Proponuję wystawy czasowe i niektóre premiery w Polsce współczesnego malarstwa międzynarodowego do rozważenia twórcy tacy jak: Lynette Yiadom-Boakye, Francoise Petrovitch, Marlene Dumas, Jean-Philippe Delhomme, Claire Tabouret, Yan Pei-Ming, Rikako Kawauchi, Etel

¹¹ Alfred Cortot, *Aspects de Chopin*, wyd. Albin Michel, Paris 2010, s. 25.

Adnan, Arranging Things, Dark Matter, Djamel Tatah, Tim Eitel, Marc Desgrandchamps, Ymane Chabi-Gara, Brigitte Aubignac.

Po konsultacjach z zespołem zamierzam także kontynuować i rozwijać wszystkie działania które mają sens frekwencyjny i ekonomiczny.

Działalność naukowa

Uważam, że wraz z zespołem muzealnym, w pierwszych miesiącach urzędowania, należy przeprowadzić analizę dotychczasowej działalności naukowej muzeum i podjąć decyzję o wytyczeniu nowych kierunków rozwoju działalności muzealnej, lub kontynuacji dotychczasowych. Do zadań Dyrektora należy promowanie naukowo-badawczych i dyskursywnych tradycji muzeum. Za kluczowe uważam wsparcie pracowników merytorycznych w pozyskiwaniu grantów naukowych, jak i poszerzenie działalności poprzez współpracę z wiodącymi ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą. Wspierać również zamierzam szkolenia personelu poprzez Narodowy Instytut Muzeów. Jeżeli jest konieczność, przeprowadzenie i rozwinięcie prac archeologicznych pod patronatem Muzeum w dawnej ziemi sandomierskiej. Przeprowadzenie badań nad polskim malarstwem współczesnym po 1945 r. oraz próba określenia kierunków i definicji co jest już możliwe z dystansu czasu.

Zarządzanie instytucją i zbiorami

Jednym z moich głównych celów jest wykształcenie wewnętrznej, profesjonalnej kadry zarządczej na poziomie ogólnopolskim. Jest to wsparcie i rozwinięcie koncepcji szkoleń zapoczątkowanych w module szkoleniowym w ramach grantu FEnIKS Działanie 7.1., w których wezmą/wzięły udział 42 osoby. Twórczym rozwinięciem jest w mojej ocenie wyjątkowo mocne położenie nacisku na rozwój kompetencji zarządczych kluczowej kadry kierowniczej, wobec wielkiego przedsięwzięcia inwestycyjnego i transformacyjnego ekspozycji stałych.

1. Zarządzanie projektem europejskim – „krótkie” zarządzanie – cotygodniowe odprawy – mobilizujące zespół oraz weryfikujące harmonogram działania.
2. Formalizacja wiedzy z procesu tworzenia muzeum – *lessons learned*. Szkolenia i edukacja personelu. Gromadzenie wiedzy z doświadczenia projektu muzeum i formalizacje wniosków i wprowadzanie do reguł funkcji muzeum.
3. Muzeum musi wykształcić swój brand, swoją własną markę i rozpoznawalność, zadając sobie pytanie – dlaczego zamek będzie pamiętany ? po co przyjeżdżam do zamku? Przyjeżdżam do zamku w Sandomierzu a nie do Sandomierza. Jestem w Sandomierzu, bo jest coś specjalnego w Zamku – oferta dla turystów. Jest to zadanie dla zespołu muzealnego. Nie jest to różdżka magiczna dyrektora jest to efekt inspiracji, którą dyrektor wprowadza do muzeum.

Moim celem jest także poprawa komfortu zwiedzania i pracy kadry. Oprócz oczywistego dostosowanie budynku pod kątem dostępności dla zwiedzających – zgodnie z FEnIKS starał się będę wraz z zespołem muzealnym przygotowywać nowe wystawy stałe i czasowe z uwzględnieniem jak największej dostępności. W tym celu zamierzam także przeprowadzić w latach 2026-2027 audyt pracowniczy i poznać opinie zwiedzających. Chcę wdrożyć metody zarządzania talentami muzealnymi i stworzyć systemy motywacyjne oraz programy benefitowe.

Oprócz rozwoju kadry muzealnej zamierzam położyć nacisk na szerokie konsultacje z ekspertami krajowymi i międzynarodowymi, aby dla tak ambitnego przedsięwzięcia (FEnIKS i wystawy stałe) nie rozbudowywać struktury muzeum. W moim odczuciu wystarczą zamówione zewnętrznie opracowania i ekspertyzy jako wsparcie pracy nad ekspozycją. Wartością szczególnie ważną jest pozyskiwanie opinii i pomysłów z zewnątrz, z dobrego dystansu i dobrego źródła.

Gospodarka finansowa

W tej chwili z danych dostępnych muzeum się zadłuża (dość szybko) nie wiem skąd dokładnie to wynika w sprawozdaniach dostępnych nie widać tego jednoznacznie. Prowadząc tak dużą inwestycję muzeum powinno wykazywać zapasy finansowe na nie przewidziane wydatki albo też dodatkowe ekspertyzy. Wątpliwa też wydaje się decyzja gdzie przetargi są prowadzone w kryterium 100% cena i wybierane są najtańsze oferty, bez uwzględnienia w ocenie ofert doświadczenia, terminu gwarancji, kwalifikacje kluczowego personelu, czy termin wykonania. Moim celem jest racjonalnie i oszczędne gospodarowanie środkami pozyskiwanymi z dotacji od Organizatorów, ale również od sponsorów i darczyńców. Planuję działania w celu wspierania sponsoringu i darczyńców, a nawet utworzenie abonamentu sponsorskiego. Celem jest aktywizacja regionu oraz poszczególnych grup społecznych, tak aby cały region wspierał rozwój i działania muzeum. Jeżeli indywidualny darczyńca ofiarując 5/20/100 czy 200 zł pomoże sfinansować zakup eksponatów do muzeum, będzie się czuł osobistym mecenasem. Taka indywidualna, cykliczna lub jednorazowa forma wsparcia muzeum spowoduje budowę więzi nawet dla ludzi którzy do tego muzeum z różnych powodów (np. zdrowotnych) nie przyjadą. Budowa bazy społecznej przyjaciół i darczyńców muzeum wymaga przemyślanej strategii, cierpliwości i dobrej komunikacji. Nie chodzi o liczby, chodzi o relacje i ludzi, którzy czują że mają wpływ, są częścią czegoś większego i chcą działać razem z nami.

Budowa od podstaw całego zespołu wolontariuszy zaangażowanych w różne działania muzealne, które wymagają obsługi dużych wydarzeń i licznych uczestników. Jednocześnie celem jest danie tym ludziom poczucia wspólnoty, rozwoju osobistego i wartościowych doświadczeń przydatnych w pracy zawodowej, a zwłaszcza na początku budowy profesjonalnego CV.

Zwiększenie atrakcyjności marki Muzeum Zamek Królewski dla biznesu: budowanie i rozwijanie relacji z krajowymi i zagranicznymi korporacjami i fundacjami w celu inicjowania współpracy, pozyskiwania zewnętrznego finansowania i utrzymywania relacji z partnerami zwiększającymi atrakcyjność marki Muzeum dla zwiedzających, darczyńców i sponsorów.

Współpraca krajowa i zagraniczna

Uważam, że należy przeprowadzić dokładną analizę dotychczasowych współprac muzeum z instytucjami regionalnymi, ogólnopolskimi i międzynarodowymi (jeżeli takie są) i razem z zespołem muzealnym podjąć decyzję o dalszej kontynuacji, lub zakończeniu. Jednocześnie otwierając się na nowe instytucje. Za szczególnie korzystne uważam nawiązanie ścisłej współpracy z Instytutem Wzornictwa Przemysłowego w Warszawie oraz dwoma ośrodkami akademickimi, na granicy których stoi zamek w Sandomierzu: Wydział Sztuk Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz Wydział Sztuk Pięknych Uniwersytetu Rzeszowskiego, co da mi możliwość objęcia zasięgiem prawie całej ziemi Sandomierskiej. Pozwoli to także na spotkanie dwóch prężnych środowisk artystycznych świętokrzyskiego i podkarpackiego.

Przez otwarcie się na wystawianie twórców zagranicznych w muzeum otwieramy/dajemy szansę na odkrycia i prezentacje twórców współczesnych z naszego regionu do prezentacji zagranicą. Współpraca z porównywalnymi do Sandomierza ośrodkami muzealnymi na świecie może otworzyć nam nowe horyzonty. Realizowanie działań we współpracy z partnerami zagranicznymi pozwoli nie tylko na zacieśnienie współpracy poprzez koprodukcję wystaw i projektów z partnerami zagranicznymi, ale także wymianę idei i promocję polskich twórców za granicą. Relacje - dobre relacje... sąsiedzkie, w wymiarze krajowym, jak i z podmiotami na świecie, to klucz do

wypracowania nowego etapu rozwoju muzeum, po zrealizowaniu przebudowy muzeum w ramach FEnIKS.

Skuteczna transformacja Muzeum w nowoczesny ośrodek o znaczeniu ponadregionalnym wymaga agresywnej i przemyślanej polityki informacyjnej. Moim celem jest odejście od pasywnego informowania o wystawach na rzecz aktywnego budowania relacji z mediami lokalnymi, ogólnopolskimi, branżowymi (sztuka, architektura, turystyka) oraz influencerami tworząc „modę na muzeum”, co pozwoli na skuteczną redefinicję tożsamości instytucji w świadomości społecznej.

Kluczowe działania w tym obszarze obejmą: Budowę stałych partnerstw medialnych: Pozyskanie patronatów strategicznych (radio, prasa, portale internetowe) dla kluczowych projektów, takich jak modernizacja FEnIKS czy cykl koncertów fortepianowych, lub wystaw czasowych.

Wykorzystanie nowych mediów i współpracy z lokalnymi influencerami: Dostosowanie komunikacji do wrażliwości młodego widza poprzez obecność w kanałach social media (Instagram, TikTok) oraz podjęcie próby wykorzystania sztucznej inteligencji do tworzenia angażujących treści promujących zbiory i wydarzenia.

Media jako narzędzie dialogu: Wykorzystanie platform medialnych do zadawania pytań i prowokowania do indywidualnej refleksji nad ekspozycją, co uczyni z widza współtwórcę narracji muzealnej. Promocję marki "Państwowe Zbiory Dziedzictwa Narodowego": Prowadzenie kampanii wizerunkowych podkreślających rangę Zamku jako jednego z najcenniejszych zabytków regionu, co wesprze aspiracje Sandomierza do wpisu na listę UNESCO. Komunikację działań CSR i mecenatu: Publiczne prezentowanie sylwetek sponsorów strategicznych i efektów "abonamentu sponsorskiego", co zwiększy atrakcyjność Muzeum dla świata biznesu i darczyńców.

Podsumowanie

Zespół tworzący muzeum musi w ciągu najbliższego roku czy dwóch lat przemyśleć i na nowo zdefiniować swoją misję – zadając sobie pytanie dla kogo jesteśmy i co zostawiamy dla potomnych. Mając na uwadze procesy zmian jakim jesteśmy poddawani. Sztuczna inteligencja dokonuje i dokona w najbliższym czasie zmian które będą od nas wymagały szybkiej reakcji i dostosowania się do potrzeb widza, szczególnie młodego którego wrażliwość i kultura jest budowana o globalne wzorce wydobywane z sieci.... Co chcemy im przekazać? Powracam ciągle do wskazania, że proces czyli podążanie, asystowanie widzowi jest wyzwaniem dla każdego muzeum. Zastrzegam również, że niektóre formy archaiczne muzeum, tradycyjnej ekspozycji artefaktu odpowiednio skomentowane i przedstawione mogą stać się atrakcyjne dla odbiorcy. Kusi mnie wypracowanie formy ekspozycyjnej, która klasyfikuje publiczność nie tylko jako odbiorcę, ale także współtwórcę nie określając z góry i nie zmuszając nikogo do reakcji, a jedynie dając wybór, z którego widz może skorzystać. W najlepszym przypadku zainteresowany pewną formą zagadki, albo niedopowiedzeniem powróci jeszcze raz, lub odnajdzie nas przez media i będzie kontynuował zwiedzanie.

Moim pomysłem jest zadawanie pytań, a nie stawianie stwierdzeń na ekspozycji. Prowokowanie do indywidualnej refleksji, ale także budowanie odpowiedzi przez zwiedzającego, której się nie spodziewamy. Muzeum ma sugerować, podpowiadać i dawać przestrzeń dla doznań odbiorcy, które z natury rzeczy są różne i nieodgadnione przez kuratora.