

Aleksander Gustaw Puchała

Program działania Muzeum Mazowsza Zachodniego w Żyrardowie



Żyrardów 2026

Puchała

Spis treści

Misja	3
Wizja.....	3
Cele	3
Wstęp	4
1. Prawne podstawy funkcjonowania i gospodarka finansowa.....	6
2. Kwestie formalne	9
2.1. Sytuacja lokalowa	9
2.2. Struktura organizacyjna.....	9
3. Ekosystem Muzeum Mazowsza Zachodniego	11
4. Plany merytoryczne.....	12
4.1. Komunikacja	13
5. Podsumowanie	15

Oświadczenie autora

Oświadczam, że niniejsza koncepcja jest moim dziełem autorskim, nie narusza praw osób trzecich, a przede wszystkim została stworzona bez użycia sztucznej inteligencji.

Misja

Misją Muzeum Mazowsza Zachodniego jest zapewnienie instytucjonalnego, profesjonalnego udostępniania zasobów, opieki nad materialnym i niematerialnym dziedzictwem kulturowym obszaru działania, zapewnienie możliwie najszerszego dostępu do kultury i edukacji kulturalnej na najwyższym możliwym do osiągnięcia poziomie oraz stworzenie miejsca przyjaznego wszelkim formom artystycznego wyrazu. Muzeum Mazowsza Zachodniego ściśle współpracuje z Organizatorem, instytucjami kultury, zwłaszcza działającymi na terenie powiatu żyrardowskiego, oraz z organizacjami pozarządowymi, które działają w sferze kultury i edukacji kulturalnej, udostępniając przestrzeń do twórczego rozwoju. Stwarzając przestrzeń do bezpiecznego dialogu, stanowi miejsce wymiany myśli o wielokulturowej i wieloaspektowej proweniencji.

Wizja

Muzeum Mazowsza Zachodniego jest prężnie działającą, sprawną organizacyjnie i artystycznie instytucją; zapewnia merytoryczną, profesjonalną opiekę nad spuścizną materialną i niematerialną, prezentuje ją, prowadzi działalność w zakresie edukacji i edukacji kulturalnej, wystawiennictwa, działalność wydawniczą, naukową i popularyzatorską. Muzeum Mazowsza Zachodniego stale dba o poszerzanie zasobów, jednocześnie dochowując starań o dobrostan już posiadanych muzealiów, podąża z duchem czasu, a na działalność merytoryczną pozyskuje dodatkowe środki. Muzeum jest przestrzenią otwartą, przyjazną, włączającą i nowoczesną.

Cele

Krótkoterminowe:

- wypracowanie i zrealizowanie planu naprawczego,
- inwentaryzacja zasobów,
- pozyskanie dodatkowych środków na działalność,
- integracja zespołu pracowników, inwestycje w zasoby kadrowe,
- ustalenie nowej identyfikacji wizualnej, unowocześnienie komunikacji,
- nawiązanie współpracy z inwestorem Portu Polska w związku z budową lotniska,
- rozpoczęcie nowych form działania,
- rozpoznanie potrzeb kulturalnych mieszkańców powiatu.

Długoterminowe:

- zbudowanie marki Muzeum,
- umocnienie integracji i pozytywnej motywacji pracowników,
- aktywne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych,
- rozbudzenie potrzeb uczestniczenia w kulturze,
- wspieranie aktywności stowarzyszeń, grup inicjatywnych i innych organizacji działających w zakresie zadań Muzeum,
- zacieśnienie więzów lokalnej społeczności,
- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu,
- zorganizowanie nowych punktów udostępniania zasobów,
- współpraca z Organizatorem w zakresie promocji i realizacji celów, strategii, itp.

Wstęp

W czasie II wojny światowej minister wojny zasugerował Winstonowi Churchillowi, by pieniądze na prowadzenie działań militarnych pozyskać wprowadzając cięcia wydatków w kulturze. Premier miał zapytać retorycznie – w takim razie o co walczymy? Churchill doskonale rozumiał, że kultura leży u podstaw wszelkich działań społecznych, politycznych czy gospodarczych. Osiemdziesiąt lat później, poparliśmy to przekonanie wieloma badaniami, doświadczeniami i dowodnymi przykładami, że ośrodki kultury stymulują rozwój społeczny i ekonomiczny.

Jesteśmy świadkami i uczestnikami rewolucji technologicznych, europejska sytuacja geopolityczna, zmiany społeczne wywołane nagłym przyrostem uciekinierów wojennych z Ukrainy, czy w końcu napięcia społeczne i rosnące tendencje ruchów narodowych w Polsce – to wszystko w sposób naturalny wpływa na kulturę w skali makro. W skali małej Ojczyzny – Żyrardów i okolice czekają w najbliższym czasie historyczne, rewolucyjne zmiany – budowa Portu Polska, który nieodwracalnie zmieni krajobraz i w mojej ocenie będzie wydarzeniem na miarę posadowienia fabryki w Rudzie Guzowskiej.

Zgodnie z Wittgensteinowską myślą „granice mojego języka są granicami mojego świata”, to w jaki sposób świat opisujemy wpływa na nasze o nim myślenie. W tym wielka rola takich instytucji, jak Muzeum Mazowsza Zachodniego, które jako instytucja kultury powiatu żyrardowskiego powinna dawać jak najwięcej możliwości poszerzania horyzontów myślowych, stymulować do bycia w kulturze, do percepcji i w końcu recepcji – do własnych aktów twórczych, choćby tym aktem było wyłącznie skupienie się na uczestniczeniu w wydarzeniu w Muzeum.

Muzeum Mazowsza Zachodniego stoi przed dużym, złożonym i niezwykle ciekawym wyzwaniem – zachowania dziedzictwa obszaru działania przed nieodwracalną zmianą spowodowaną budową lotniska, w związku z tym koniecznością poszerzenia profilu działania, przy jednoczesnej, niemal natychmiastowej konieczności przejścia do XXI wieku w zakresie już podejmowanych działań merytorycznych, stojąc w obliczu niedofinansowania i trudnych warunków lokalowych. Jednocześnie obszar działania Muzeum można określić trójkątem wpisanym w mapę powiatu – od Chętmońskiego w Kuklówce, przez Ogińskiego w Guzowie po Rapackiego w Puszczy Mariańskiej. To wielkie bogactwo, które może być kołem zamachowym naszych działań, którego jednocześnie należy strzec.

Wstęp do koncepcji jest również miejscem, w którym określić można pewne rudymenarne kwestie. Sprawą dla mnie podstawową jest to, że Muzeum Mazowsza Zachodniego bazuje na oryginalnych muzealiach – na wystawach nieplenerowych nie dopuszczam możliwości korzystania z fotokopii obiektów. Podstawą działalności muzeum jest gromadzenie i ochrona obiektów, ale także ich udostępnianie, co pociąga za sobą również konsekwencje finansowe i organizacyjne – zadania te mają pierwszeństwo w finansowaniu i realizacji, zakładam również szersze niż dotychczas korzystanie ze zmagazynowanych muzealiów.

Muzeum Mazowsza Zachodniego powinno być ciekawe potrzeb mieszkańców, a w odpowiedzi przedstawiać satysfakcjonującą ofertę, zapraszać do spotkań i tworzyć do nich przestrzeń. Spotkania, które odbywać się będą w atmosferze życzliwości zarówno dla odmienności jak i podobieństw, dla różnych gustów i różnych potrzeb. Profil działania muzeum jako instytucji kultury zwalnia nas jednak od najszerzej pojmowanej różnorodności gustów – o ile mogę sobie wyobrazić potańcówkę w rytm muzyki rozbrzmiewającej w latach 20. minionego stulecia, o tyle nie wyobrażam sobie koncertu diso-polo na muzealnym tarasie. Postrzegam Muzeum jako

placówkę, która pewien poziom wyznacza, stymuluje ciekawość poznawczą publiczności, jednocześnie będąc zwolnioną z hołdowania najprostszej rozrywce.

Za najbardziej efektywne uważam pozytywne myślenie, koncentrowanie się na możliwościach i atutach, a nie słabościach i brakach. Mam ich świadomość, jednak w niniejszej koncepcji będę starał się szukać pozytywów, nie skupiając się na brakach czy uchybieniach. Żyrardowskiemu muzeum przyda się świeże spojrzenie, chciałbym jednak wyraźnie zaznaczyć, że nie zamierzam robić rewolucji. Chcę ewolucji dokonywanej wspólnie z zespołem, w duchu poszanowania tradycji i już istniejących, sprawdzających się procesów i działań. Najbliższe mi jest liderstwo postrzegane jako wspieranie, motywowanie, a nie przewodniczenie; dobry lider idzie za zespołem. Bardzo cenię dobrą atmosferę pracy, stawiam na wzajemny szacunek, uważność i empatię, otwartą komunikację i spotkania. W mojej dotychczasowej pracy właśnie takie podejście sprawdziło się najbardziej i przyniosło najlepsze rezultaty.



1. Prawne podstawy funkcjonowania i gospodarka finansowa

Muzeum Mazowsza Zachodniego jest instytucją kultury powiatu żyrardowskiego wpisaną do Rejestru Instytucji Kultury pod numerem 1¹. Placówka jest wpisana pod nrem 64 do Państwowego Rejestru Muzeów² prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zatem prawną podstawą jej działania jest Ustawa o muzeach z 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 5, poz. 24 z późn.zm.). Uzupelnieniem prawnej podstawy działalności jest Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 1991 roku (Dz.U. 1991 Nr 114, poz. 493 z późn.zm.). Jako jednostka budżetowa organizowana przez samorząd terytorialny i finansowana ze środków publicznych Muzeum opiera swoją działalność głównie, choć nie wyłącznie, na: Ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. 2003 Nr 162, poz. 1568 z późn.zm.), Ustawie o finansach publicznych (Dz.U. 2009 Nr 157, poz. 1240 z późn.zm.), Ustawie Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 2019 z późn.zm.), Ustawie o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U. 2005 Nr 14, poz. 114 z późn.zm.), Ustawie o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2008 Nr 223, poz. 1458 z późn.zm.). Organ założycielski nadał Statut Uchwałą nr X/61/07 Rady Powiatu Żyrardowskiego z dnia 31 sierpnia 2007 roku³, Statut uzgodniony jest przez Ministra KiDN.

Zgodnie z przywołanymi aktami prawnymi podstawą gospodarki finansowej Muzeum jest dotacja podmiotowa Powiatu Żyrardowskiego, przychody ze sprzedaży usług własnych oraz przychody z prowadzonej działalności gospodarczej. Muzeum prowadzi samodzielną gospodarkę finansową, nie jest wpisane do Wykazu podmiotów zarejestrowanych jako podatnicy VAT, niezarejestrowanych oraz wykreślonych i przywróconych do rejestru VAT prowadzonego przez Szefa KAS⁴.

Na podstawie udostępnionych w BIP dokumentów⁵ sytuację finansową Muzeum Mazowsza Zachodniego należy uznać za złą. Przekazywana przez Organizatora w 2024 r.⁶ dotacja podmiotowa w wysokości 1.325 tys. PLN (z planowanego 1.700 tys.) w zasadzie pokrywa wyłącznie koszty wynagradzania pracowników, które wynoszą 1.145 tys. PLN, zakupu mediów – 99 tys. PLN i pozostałe koszty funkcjonowania Muzeum. Przychody uzyskane ze sprzedaży produktów i usług stanowią 55 tys. PLN, co odpowiada ok. 4% dotacji podmiotowej. W takiej sytuacji finansowej nie może być mowy o realizowaniu podstawowych zadań statutowych, a tym bardziej o rozwoju i prowadzeniu bardziej ambitnych zadań.

¹ Wypis z Księgi rejestrowej Instytucji Kultury prowadzonej przez Starostę Powiatu Żyrardowskiego z dnia 26 września 2023 roku (<https://mmz.ssdip.bip.gov.pl/rejestr-instytucji-kultury/rik.html> dostęp:17.12.2025).

² Państwowy Rejestr Muzeów (<https://www.gov.pl/web/kultura/panstwowy-rejestr-muzeow>, dostęp:17.12.2025).

³ Statut Muzeum Mazowsza Zachodniego (<https://mmz.ssdip.bip.gov.pl/statut/statut-muzeum.html>, dostęp:17.12.2025).

⁴ Ustalono na podstawie wyszukania w rejestrze <https://podatki-arch.mf.gov.pl/wykaz-podatnikow-vat-wyszukiwarka> (dostęp: 17.12.2025). Identyfikator wyszukania: AlbnC-95ifla1

⁵ Sprawozdanie finansowe za rok 2024 (<https://mmz.ssdip.bip.gov.pl/sprawozdania-finansowe/sprawozdanie-z-wykonania-planu-finansowego-w-2024-roku.html>, dostęp: 17.12.2025).

⁶ W momencie zamknięcia niniejszego dokumentu można postąpić się wyłącznie tymi danymi, bowiem nawet sprawozdanie za III kw. 2025 roku nie daje pełnego obrazu przekazanej dotacji.

Zgodnie z Uchwałą nr 230/LIX/25 Zarządu Powiatu Żyrardowskiego z dnia 14.11.2025⁷ dotacja podmiotowa dla Muzeum Mazowsza Zachodniego na rok 2026 ma wynosić 1.452 tys. PLN, wobec 1.320 tys. PLN zaplanowanych na rok 2025⁸. Należy zauważyć pewną nieścisłość między Uchwałami Rady Powiatu Żyrardowskiego a planem finansowym przekazanym mi przez p.o. dyrektora Iwanę Gałęcką⁹, który zakłada dotację podmiotową w wysokości 2.015 tys. PLN. W niniejszym opracowaniu przyjąłem, że projekt planu finansowego przekazany przez p.o. dyrektor jest prognozą realnych kosztów Muzeum, natomiast treść Uchwały budżetowej nr 230/LIX/25 za faktycznie zaakceptowane koszty i do tej kwoty będę odnosił się w dalszej części tekstu. Zamierzam podjąć rozmowy z Organem założycielskim o możliwości zwiększenia dotacji podmiotowej, bowiem taki poziom finansowania w mojej opinii nie pozwala odpowiedzialnie myśleć na przykład o waloryzacji wynagrodzeń. Jestem zdeklarowanym przeciwnikiem uznawania, że praca w kulturze jest pracą dla idei i nie musi być wynagradzana na średnim poziomie. Obserwowany odpływ pracowników kultury i coraz częstsza selekcja negatywna zdają się potwierdzać stawianą tezę. Według informacji przekazanych przez p.o. dyrektor¹⁰ średnie miesięczne wynagrodzenie pracownika merytorycznego w roku 2025 wynosi 6.200 PLN brutto, a pracowników administracyjno-technicznych 6.000 PLN brutto. Dla porównania – według danych GUS¹¹ przeciętne, miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w marcu 2024 roku wyniosło w powiecie żyrardowskim 8214, 89 PLN brutto. Nawet biorąc pod uwagę różnice w wymiarze zatrudnienia, sposób obliczania średniej wynagrodzeń przez GUS, różnica wynagrodzeń jest znacząca.

Z drugiej jednak strony jestem również zdeklarowanym zwolennikiem aktywnego poszukiwania finansowania zewnętrznego na projekty wykraczające poza standardowe ramy działalności (choćby zaproszenie bardzo cenionego, a zatem wysoko opłacanego artysty). O sposobach i źródłach finansowania pisać będę niżej, w tym miejscu chciałbym jednak zaznaczyć, że poszukiwanie zewnętrznego finansowania uważam za element dobrego zarządzania.

Szansę poprawy wyniku finansowego widzę w znacznym rozszerzeniu działalności gospodarczej. Usytuowanie Muzeum w ścisłym centrum miasta, a jednocześnie w spokojnym sąsiedztwie parku, czyni je znakomitą lokalizacją różnego rodzaju kursów, konferencji, spotkań, ślubów i wszelkiego rodzaju kameralnych wydarzeń, których organizatorzy poszukują nieszablonowej przestrzeni. W przypadku organizowania zajęć dodatkowych przewiduję odpłatność za udział w nich. Zwiększenie przychodów, przy jednoczesnym prowadzeniu działalności popularyzatorskiej, może nastąpić również poprzez lekcje / warsztaty prowadzone przez pracowników Muzeum w siedzibach szkół, przedszkoli, itp. Muzealnicy są wysoko wykwalifikowanymi specjalistami w swojej dziedzinie, a prowadzone przez nich zajęcia mogą

⁷ <https://bip.powiat-zyrardowski.pl/uchwala/u-230-lix-25> (dostęp: 17.12.2025).

⁸ Uchwała Nr IX/70/25 Rady Powiatu Żyrardowskiego z dnia 29.01.2025 (<https://bip.powiat-zyrardowski.pl/uchwala/u-ix-70-25>, dostęp: 17.12.2025).

⁹ Mail z dnia 21.01.2026, załączony projekt planu finansowego datowany 30.09.2025, prezentata z tego samego dnia.

¹⁰ Mail z dnia 21.01.2026.

¹¹ Źródło: GUS, *Tablice Rozkład wynagrodzeń w gospodarce narodowej w województwie mazowieckim w marcu 2024 r.*

(https://warszawa.stat.gov.pl/files/gfx/warszawa/pl/defaultaktualnosci/744/13/1/1/rozklad_wynagrodzen_gospodarka_narodowa_woj_mazowieckie_marzec_2024_tablice.xlsx) [dostęp: 25.01.2026].

stanowić dodatkową pomoc w dydaktyce. W dalszej przyszłości także samo Muzeum może świadczyć usługi konserwatorskie na rzecz innych podmiotów, o czym piszę w kolejnym punkcie niniejszego dokumentu.

Jak wspominałem wyżej, poszukiwanie środków zewnętrznych postrzegam jako element dobrego zarządzania. Dotychczasowe doświadczenie zawodowe, dzięki któremu z sukcesem udało mi się pozyskać fundusze z różnych źródeł pozwala mi ze spokojem myśleć o aplikowaniu o takie środki do instytucji państwowych. Muzeum Mazowsza Zachodniego, jako muzeum rejestrowe, może występować do Ministra KiDN o dodatkowe środki także poza procedurami konkursowymi – zamierzam korzystać z obu tych możliwości. Istnieją również inne państwowe fundusze celowe, które otwierają programy grantowe, np. Narodowy i Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska, Narodowy Fundusz Zdrowia. Kolejnym ważnym źródłem pozyskiwania funduszy są spółki Skarbu Państwa (Grupa Orlen, Grupa PGE, PKO BP) oraz istniejące przy nich fundacje (np. Lotto, PZU, PGE, itd.). Co oczywiste – każdy z grantodawców określa cele, na które należy przeznaczyć przekazane środki, jednak podstawy prawne działalności Muzeum są na tyle szerokie, że pozwalają wpisać się w niemal dowolny cel. W późniejszym czasie, zapewne około roku 2028, można będzie rozważyć powołanie Fundacji Muzeum Mazowsza Zachodniego, której celem byłoby wspomaganie działalności Muzeum, a jej istnienie poszerzyłoby możliwości pozyskiwania środków. Istotnym źródłem pozyskiwania funduszy są również środki europejskie – zarówno z mechanizmów KPO, FENiKS, jak i Funduszy Norweskich. W tych aplikacjach liczę na pomoc autorów sukcesów powiatu żyrardowskiego w aplikowaniu o granty UE.

Wspomniany wcześniej Port Polska jest kolejnym ważnym grantodawcą, z którym zamierzam ściśle współpracować. Obecność tak ogromnej inwestycji na terenie powiatu musi znajdować swoje odzwierciedlenie również w dyskutowaniu zysków, a przede wszystkim budowaniu kapitału społecznego i w ochronie dziedzictwa kulturowego. Dotychczasowe działania Spółki wskazują, że jej władze rozumieją znaczenie inwestycji na lokalnej społeczności.



2. Kwestie formalne

2.1. Sytuacja lokalowa

Muzeum Mazowska Zachodniego mieści się w zabytkowej willi Karola Dittricha usytuowanej w otaczającym ją parku miejskim, urządzonym w stylu angielskim. Należy zwrócić uwagę, że właścicielem parku jest Miasto Żyrardów, zaś budynku Muzeum – Starostwo Powiatu Żyrardowskiego, nie należy spodziewać się zmiany zastanego stanu prawnego. Siedziba Muzeum pełni jednocześnie funkcje magazynowe, wystawiennicze i biurowe. Przez zamontowanie metalowych rolet budynek spełnia wymogi opisane w Rozporządzeniu¹², co jednak ujmuje mu walorów estetycznych. Stosownie do posiadanych środków zamierzam w pierwszej kolejności dokonać takich modernizacji zabezpieczeń mechanicznych, które, pozostając w zgodzie z przywołanym Rozporządzeniem, pozwolą na rezygnację z przestarzałych i szpecących rolet. W najbliższych latach – zakładam, że do roku 2028 – konieczne będzie zainstalowanie klimatyzacji w budynku, ze względu na dobro przechowywanych muzealiów. W dalszej perspektywie zamierzam poszukiwać możliwości poszerzenia przestrzeni ekspozycyjnych Muzeum, w ten sposób, by zabytkowa willa służyła wyłącznie jako biuro i siedziba pracowni muzealnych, zaś sama ekspozycja znajdowała się w miejscu pozwalającym na lepsze jej prezentowanie.

W zasobach Muzeum znajduje się również Oddział – Gabinet Pawła Hulki-Laskowskiego, mieszczący się przy ul. Narutowicza. W najbliższej przyszłości nie planuję zmian w zakresie działalności Oddziału, ewentualnie umieszczona tam zostanie otwarta czytelnia miejscowa.

Niezależnie od już posiadanych zasobów lokalowych zamierzam poszukiwać nowych przestrzeni ekspozycyjnych, w miejscach nieoczywistych, np. dworzec PKP w Żyrardowie, budynek Starostwa Powiatowego itp. W tych miejscach, ze względu na obostrzenia konserwatorskie dopuszczam używanie fotokopii obiektów.

Myśląc o rozwijaniu działalności o działalność z zakresu edukacji kulturalnej należy rozważyć możliwości lokalowe do organizacji wydarzeń artystycznych. Warunki te pozwalają na organizację w siedzibie Muzeum wyłącznie koncertów kameralnych, przestrzeń willi Dittricha nie pozwala na zorganizowanie spektaklu teatralnego (nawet monodramu), koncertu większego składu czy chóru. W tej sytuacji chciałbym wykorzystać istniejącą w miastach powiatu infrastrukturę kulturalną – Miejski Ośrodek Kultury we Mszczonowie, Centrum Kultury w Puszczy Mariańskiej, powstające Centrum Kultury w Wiskitkach. Ciekawym miejscem organizacji wydarzeń będą też kościoły w miejscowościach powiatu żyrardowskiego.

2.2. Struktura organizacyjna

W dającej się przewidzieć przyszłości nie przewiduję zmian w strukturze organizacyjnej Muzeum. Obecnie funkcjonujące działy: etnograficzny, ikonografii, historii, sztuki, oświatowy, administracyjny oraz finansowy oddają prowadzoną działalność merytoryczną. Jednocześnie, wraz z poszerzaniem oferty konieczne będzie zwiększenie zatrudnienia, w ramach obowiązującej hierarchii.

¹² Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą z dnia 2 września 2014 r. (Dz.U. z 2014 r. poz. 1240).

Myśląc długofalowo zamierzam doprowadzić do otwarcia pracowni konserwatorskiej, która obejmowałaby opieką dzieła znajdujące się w Muzeum i świadczyła usługi na rzecz innych jednostek; ze względu na tradycje oraz usytuowanie Muzeum potencjalna pracownia powinna zajmować się także konserwacją tkanin oraz wyrobów z wikliny i słomy. Należy pamiętać, że w Polsce znajdują się tylko dwie muzealne pracownie konserwatorskie specjalizujące się w opiece nad tkaninami i tkactwem artystycznym, które świadczą usługi na rzecz innych podmiotów – w Poznaniu i Łodzi, zaś konserwacja wyrobów z wikliny i słomy odbywa się wyłącznie w Muzeum Etnograficznym w Toruniu¹³.

W sytuacji utworzenia pracowni – konieczna będzie zmiana pionowej struktury organizacyjnej i utworzenie działu konserwacji.

2.2.1. Rada Muzeum

Zgodnie z § 12 Statutu przy Muzeum Mazowsza Zachodniego działa Rada Muzeum, której członków powołuje i odwołuje Zarząd Powiatu Żyrardowskiego, zaś § 13 odsyła do art. 11 cytowanej już Ustawy o muzeach, który precyzuje sposób jej działania. Z przywołanych dokumentów wprost wynika konieczność powołania Rady. Dopelnienie tego obowiązku, a zatem podjęcie rozmów z Organizatorem, będzie jednym z głównych priorytetów.

2.2.2. Plan naprawczy

W uzasadnieniu do Uchwały Nr 224/LYI/25 Zarządu Powiatu Żyrardowskiego z dnia 24.10.2025 w sprawie odwołania dyrektora Muzeum Mazowsza Zachodniego przywołane jest sprawozdanie z dnia 30.07.2025 roku z audytu przeprowadzonego w Muzeum. W mojej ocenie przeanalizowanie wskazanych przez kontrolera uchybień i zapoznanie się z całością dokumentacji musi być pierwszym i najpilniejszym zadaniem nowego dyrektora Muzeum. Zamierzam najpilniej jak to możliwe przygotować plan naprawczy, a następnie wprowadzić go w życie. Podstawowym elementem będzie przeprowadzenie spisu z natury i pełnego skontrum biblioteki. Spis z natury będzie również pierwszym etapem przejścia na nowoczesny system ewidencji zbiorów – MUZA.



¹³ Na podstawie danych udostępnionych przez Narodowy Instytut Muzeów (<https://nim.gov.pl/baza-wiedzy/bazy-danych/baza-pracowni-konserwatorskich-w-muzeach>, dostęp 17.12.2025).

3. Ekosystem Muzeum Mazowsza Zachodniego

Istnienie dowolnej jednostki świadczącej usługi kulturalne jest uwarunkowane obecnością w swoistym ekosystemie społecznym i instytucjonalnym. Muzeum Mazowsza Zachodniego pod moim kierownictwem będzie centrum lokalnego ekosystemu skupiając i służąc pomocą organizacjom pozarządowym, których cele działania są zbieżne z celami Muzeum. Współpraca z podmiotami ekonomiki społecznej, to cel, który za koszmarną nazwą kryje grupy wspaniałych ludzi – członków stowarzyszeń zwykłych i rejestrowych, grupy inicjatywne a czasem po prostu pojedynczych społeczników, którzy w poczuciu odpowiedzialności i chęci współpracy w działaniu szukają dla siebie miejsca. Muzeum Mazowsza Zachodniego będzie dla nich naturalnym miejscem, stanowiąc zaplecze merytoryczne i lokalowe. Moje długoletnie doświadczenie w pracy w organizacjach 3. sektora wskazuje, że często to właśnie podstawowa bolączka mikroorganizacji – brak spokojnego miejsca na spotkanie. Często brakuje również partnera organizacyjnego – takim partnerem będzie właśnie Muzeum. To obopólna korzyść – znane mi przykłady Słupskiego Ośrodka Kultury, Miejskiego Ośrodka Kultury w Szczecinie czy Młodzieżowego Domu Kultury w Bolesławcu, które stają się partnerami organizacyjnymi dla działających w pobliżu instytucji 3. sektora, wskazują, że dzięki temu oferta kulturalna jest pełniejsza i cieszy się większą popularnością.

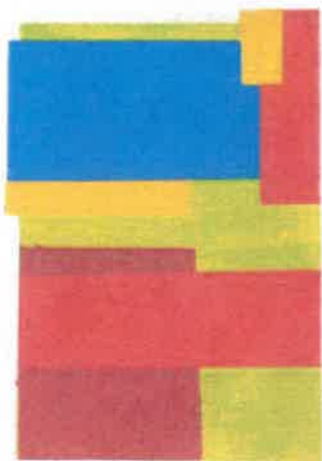
Najważniejsza i największa w okolicy instytucja muzealna musi współpracować z funkcjonującymi w okolicy instytucjami edukacyjnymi i opiekuńczymi – przedszkola, szkoły wszystkich poziomów czy biblioteki – są naturalnym i oczywistym partnerem. Zupełnie nieoczywistym partnerem dla Muzeum Mazowsza Zachodniego jest żyrardowski szpital, z którym zamierzam rozpocząć rozmowy i zaproponować bliską współpracę na wzór europejskiego programu *Arts on Prescription (Sztuka na receptę)*. Moim marzeniem jest, żeby lekarze pracujący w szpitalu mogli wystawić receptę na wizytę w Muzeum, dotyczy to przede wszystkim pacjentów pozostających pod opieką poradni zdrowia psychicznego i dziennego oddziału psychiatrycznego, nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by takie oddziaływanie terapeutyczne ordynować również innym chorym¹⁴. Wiele lat temu prof. Andrzej Szczeklik, sława polskiej medycyny, w kierowanej przez siebie krakowskiej klinice kardiologii organizował koncerty pianistyczne dla pacjentów, podobny projekt zrealizował aniński Instytut Kardiologii. Oba te eksperymenty spełniły pokładane w nich nadzieje.

Muzeum Mazowsza Zachodniego jest również elementem większego ekosystemu muzeów w Polsce. Dzięki dotychczasowej pracy zawodowej udało mi się nawiązać kontakty również w tym środowisku i zamierzam je wykorzystać w pracy w żyrardowskim muzeum. Oczywistym jest podjęcie merytorycznej współpracy z okolicznymi placówkami w Skierniewicach, Łowiczu, Sochaczewie, czy Muzeum Narodowym w Warszawie, ale zamierzam również nawiązać współpracę z Muzeum Pomorza Środkowego w Słupsku czy Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu.

¹⁴ Zob. Np.: Skotnicki, A. B. Sztuka w medycynie. „Psychologia w promowaniu zdrowia”, 113; oraz Kotowski, R. (2023). *Muzeum jako przestrzeń dla zdrowia i dobrego samopoczucia*. „Muzealnictwo”, 64, 119-125.

4. Plany merytoryczne

Działalność merytoryczna Muzeum Mazowsza Zachodniego pod moim kierownictwem skupiać się będzie wokół dwu filarów – wystawienniczego i edukacyjnego, które rozumiem możliwie szeroko i komplementarnie.

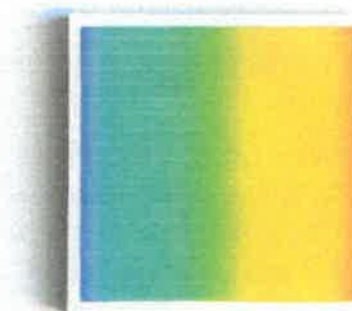


Włodzimierz Pawlak. *Notatka o sztuce 2/II, 2018.* olej na płótnie

Działalność wystawienniczą Muzeum realizowaną będzie poprzez organizację przynajmniej czterech wystaw w roku – chciałbym, żeby każdy z działów Muzeum mógł zaprezentować się publiczności. Uzupelnieniem kalendarza wystawienniczego będą wystawy ekstraordynaryjne – będące wynikiem współpracy między muzeami, pokazem artefaktu po konserwacji, itp. Każdej wystawie towarzyszyć będzie katalog zawierający tematyczny esej, dokumentację fotograficzną i pozostałe, niezbędne elementy. Sytuacja finansowa Muzeum nie pozwala na wydawanie katalogów w standardzie drukarskim określonym przez Muzeum Narodowe (pełny format, gruby papier fotograficzny, najwyższy standard wykończenia), rozwiązanie widzę jednak w zaczerpnięciu pomysłu z sal koncertowych, gdzie programy drukuje się w formie zeszytowej – pozwoli to na obniżenie kosztów druku przy jednoczesnej możliwości utrzymania najwyższej jakości.

Utrzymana zostanie dotychczasowa działalność wydawnicza w zakresie wydawnictw zwartych i czasowych. Jednocześnie wydawnictwa Muzeum publikowane będą jako e-booki, co ułatwi korzystanie z oferty przez osoby ze specyficznymi trudnościami, będzie bardziej ekologiczne i pozytywnie wpłynie na walkę z wykluczeniem ze względów ekonomicznych.

Muzeum dysponuje znakomitym zbiorem prac Józefa Rapackiego i ta galeria pozostanie wystawą stałą. Jednocześnie zamierzam poszerzać zbiory Muzeum, nie tylko o prace Rapackiego, ale także Chetmońskiego, Teodora Nakielskiego (ze względu na końcówkę życia w Żyrardowie) i Włodzimierza Pawlaka. Uważam, że inwestycja w prace Pawlaka (mieszkającego w Korytowie) jest przyszłościowa i może przyciągnąć do Żyrardowa inną publiczność, a przede wszystkim zwiększyć majątek Muzeum. Stałe obserwowany będzie rynek sztuki pod kątem pojawiających się prac artystów sztuk wizualnych związanych z Mazowszem Zachodnim – obecnie najciekawsza wydaje się Anita Kucharczyk, rodowita Mszczonowianka, która po ukończeniu warszawskiej ASP rozwija karierę w USA.



Anita Kucharczyk. *Untitled (Prism), 2023* olej na płótnie

Szczegółową tematykę wystaw pozostawiam ich kuratorom, wyznaczając jednocześnie linię programową koncentrującą się po pierwsze wokół postaci ważnych dla regionu, po drugie obrzędów, zwyczajów i tradycji Mazowsza Zachodniego, po trzecie skupiającej się na historii

regionu, w końcu na prezentacji sztuki – możliwie najszerzej pojętej – z przewagą sztuki XIX wieku i późniejszej. Organizacja wystaw będzie również formą promocji młodych artystów pochodzących z regionu i przypomnieniem tych, którzy już zyskali renome.

Muzeum Mazowsza Zachodniego musi przejść szybką ewolucję z placówki muzealnej końcówki minionego tysiąclecia, do współczesnego Muzeum. Dlatego możliwie jak najszybciej pojawi się ono w szerokiej przestrzeni internetowej, a wydarzenia muzealne powinny „obrasnąć” w treści – podcasty, artykuły, galerie, rolki w mediach społecznościowych. Będzie to element działalności dydaktycznej – oczekuję bowiem od pracowników Muzeum i będzie ich do tego motywował, by podejmowali jak najwięcej aktywności naukowej i edukacyjnej.

Żyrardowskiej placówce przypisuję również funkcję „muzeum pierwszego kontaktu”, instytucji, która ma pozyskać i przygotować dzieci i młodzież do aktywnego uczestniczenia w kulturze, rozbudzić potrzeby, zainteresowania, ukształtować gust, ale także – a może przede wszystkim – pokazać, że muzeum nie jest instytucją skostniałą i nie trzeba już zakładać filcowych kapci na buty. Zamierzam rozbudować ofertę dla dzieci i młodzieży zarówno poprzez zwiększenie i uatrakcyjnienie lekcji muzealnych odbywających się w samej siedzibie, ale także poprzez opracowanie kulturalnych ścieżek po obszarze działania muzeum, zgodnie z hasłem – bądź jak muzealny kot, chodź swoimi ścieżkami.

W końcu trzeci nurt działalności Muzeum – działalność kulturalna. Warunki lokalowe nie pozwalają na częste organizowanie dużych form scenicznych, ale są wręcz idealne do otworzenia w willi Dittricha Kina kanapowego – kina, którego widownia mieści się na kilku kanapach, które gra kilka razy w miesiącu, otwiera filmy ambitne, studyjne, dawne, takie, które warto obejrzeć i warto pokazać, a jednocześnie nie są to hollywoodzkie produkcje, i nie zapełnią całej sali. Pierwszym cyklem filmów pokazywanym w Kinie kanapowym będą filmy kręcone w Żyrardowie. Ten rodzaj kina ma również inną zaletę – jest mobilne i może odbywać się gdziekolwiek, otwierając możliwość docierania z bardziej ambitnymi propozycjami także do mniejszych miejscowości. Wariantem kina kanapowego może być kino plenerowe. Muzeum będzie prowadziło działalność kulturalną także poprzez organizację koncertów, spektakli teatralnych, festiwali, pokazów plenerowych, zajęć pozalekcyjnych, itd.

Do roku 2027 zamierzam wprowadzić system gryfikacji uczestnictwa w kulturze. To kolejny sposób na przyciągnięcie uwagi publiczności. We wstępnym zamyśle punkty zebrane za uczestnictwo w imprezach organizowanych przez Muzeum będzie można wymienić na drobne upominki lub zniżkę na bilet na wydarzenie artystyczne.

4.1. Komunikacja

W roku 2026 zamierzam zmienić komunikację wizerunkową Muzeum Mazowsza Zachodniego. Obecnie funkcjonująca nie spełnia współczesnych standardów projektowania graficznego. To niezwykle istotne, by wizerunek marki był spójny, jednolity, czytelny i odpowiadał współczesnemu poczuciu estetyki. Rozważam modyfikację lub zmianę logotypu, z pewnością wprowadzona zostanie jednolita komunikacja wizualna od stopek maili, czcionki, którą posługuje się Muzeum w dokumentach, aż po wspomniany wyżej logotyp. Do współpracy w tym zakresie zamierzam zaprosić np.: Lecha Rowińskiego, mieszkańca Mazowsza Zachodniego, architekta i artystę grafika, autora identyfikacji wizualnej kilku instytucji kultury.

Strategia komunikacyjna marki Muzeum Mazowsza Zachodniego będzie opierata się na dwóch elementach – promowaniu działań oraz pozycjonowaniu marki w świadomości mieszkańców. Tak długo, jak będziemy ograniczeni sytuacją budżetową, będziemy intensyfikować działania promocyjne i marketingowe w internecie – stosunek ceny do efektu jest tutaj najlepszy. Grupa docelowa komunikatów, niezależnie od ich charakteru, będzie dwojaka – po pierwsze, będą to mieszkańcy Mazowsza Zachodniego, po drugie zaś – mieszkańcy Warszawy. Czas podróży do Żyrardowa i możliwość zaplanowania jednodniowego czy parogodzinnego wypadu za miasto jest dla Warszawiaków znacznym atutem. W publikacji materiałów wizerunkowych na ekranach na stacji metra Świętokrzyska (dotarcie liczone w dziesiątkach tysięcy dziennie), w reklamach profilowanych, czy w branżowych mediach upatruję możliwości pozyskania nowej publiczności.



5. Podsumowanie

Niniejszy dokument stanowi podstawę mojej idei Muzeum Mazowsza Zachodniego, wyznacza kierunki i pokazuje sposób myślenia o programie, sposobie i metodach działania. Z dzisiejszej perspektywy, w tak szybko zmieniających się czasach, w sytuacji znacznej niepewności, tworzenie szczegółowych, długoletnich planów jest bezcelowe. Jak pokazują wydarzenia ostatnich lat, powiedzenie o rozmieszaniu Boga przez opowiadanie mu o swoich planach ma dużo praktycznego sensu.

Koncepcja dyktuje jednak *modus operandi* Muzeum Mazowsza Zachodniego, placówki otwartej na potrzeby mieszkańców i współpracę z innymi podmiotami, instytucji, która będąc w centrum ekosystemu lokalnego jest jednocześnie częścią ogólnopolskiej sieci muzeów, z czego czerpie możliwie jak najwięcej. Muzeum pod moim kierownictwem będzie przechodziło ewolucję, nie rewolucję. Będziemy zmieniać naszą rzeczywistość zawodową wspólnie – w ramach zespołu pracowników. Ewolucją będzie nie tylko zmiana podejścia na klienckie, które najbliższe jest współczesnym teoriom zarządzania kulturą, nie tylko na zmianie komunikacji wizerunkowej, ale przede wszystkim na otwarciu się na potrzeby publiczności, tak by Muzeum było możliwie jak najbliższe mieszkańcom i mieszkankom powiatu żyrardowskiego, by czuli, że to ich przestrzeń i są w niej gospodarzami.

Przed nami epokowe zmiany – do największego lotniska w tym rejonie Europy w zasadzie będzie można dojść spacerem, zniknie kilka osad, znikną kapliczki przydrożne, pojawią się nowi ludzie, nowe kultury, nowe możliwości. Jestem przekonany, że moje cechy osobowości oraz doświadczenie zawodowe zdobyte na różnych polach, w różnych instytucjach pozwoli mi sprostać temu wyzwaniu, by być liderem zespołu Muzeum Mazowsza Zachodniego i wspólnie tworzyć najlepsze muzeum w tej części Polski.


Aleksander Gustaw Puchata

Żyrardów, 30 stycznia 2026 roku

