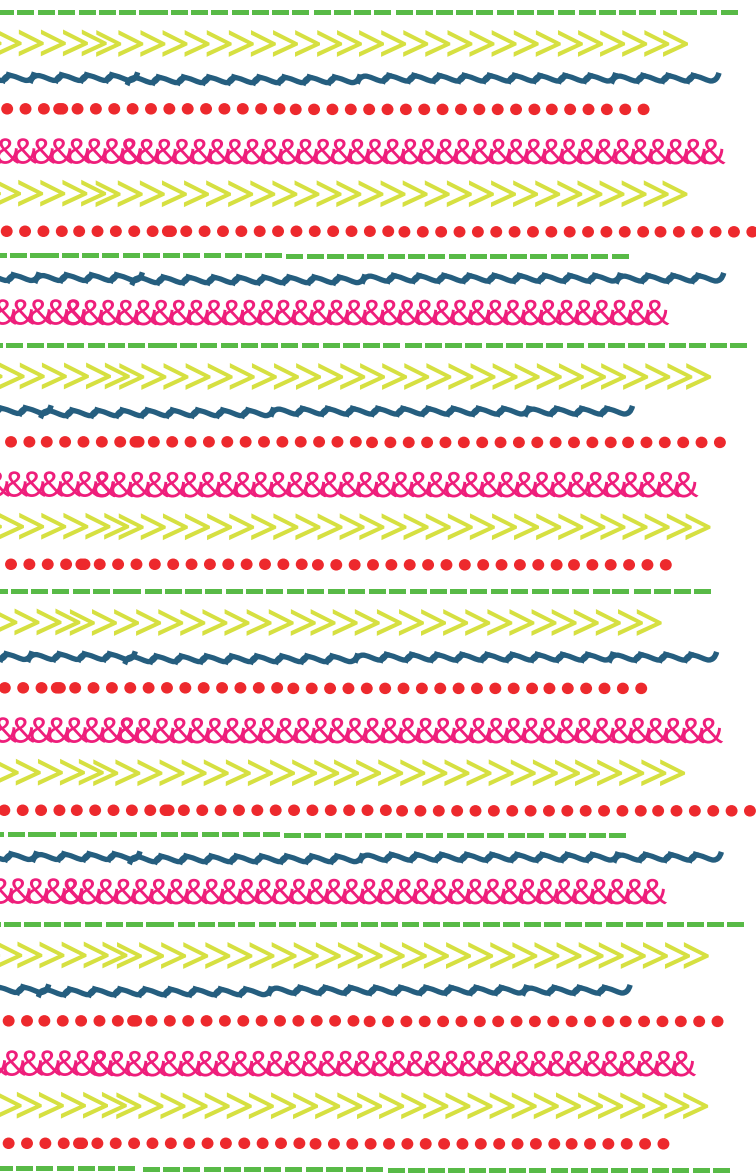


EWA BOGACZ-WOJTANOWSKA / ŁUKASZ GAWĘŁ / ANNA GÓRAL

# Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze



Copyright © by Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski

Redakcja naukowa:

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Łukasz Gawęł

Anna Góral

Recenzenci:

dr hab. Roman Batko (Uniwersytet Jagielloński)

dr hab. Karolina Buczkowska-Gołąbek

(Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu)

Korekta:

Marta Kołpanowicz

Projekt i skład:

Olga Szopa

Monografia podsumowująca dwuletni projekt badawczy „Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze”, realizowany przez Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski, we współpracy z Instytutem Kultury i Instytutem Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, dofinansowany przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Obserwatorium kultury.

**Ministerstwo  
Kultury  
i Dziedzictwa  
Narodowego.**

[www.szlaki.sgpm.krakow.pl](http://www.szlaki.sgpm.krakow.pl)

Kraków 2016

ISBN: 978-83-65644-19-0

	<b>Wprowadzenie</b>	<b>7</b>		<b>CZĘŚĆ III Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze</b>	<b>185</b>
	Metodologia i przedmiot badań Ewa Bogacz-Wojtanowska	11		Analiza interesariuszy szlaków kulturowych Weronika Pokojaska	187
	<b>CZĘŚĆ I Szlaki kulturowe w Polsce</b>	<b>31</b>		Rola organizacji pozarządowych w tworzeniu i funkcjonowaniu szlaków kulturowych Sylvia Wrona	243
	Szlaki kulturowe w Polsce Agnieszka Pudelko	33		Od zwiększonej aktywności do poprawy jakości życia. Zmiany społeczne na szlakach kulturowych Ewa Bogacz-Wojtanowska	275
	Portfolio Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego Adam Hajduga	51			
	Portfolio Szlaku Piastowskiego Armin Mikos von Rohrscheidt	89			
	Portfolio Szlaku Architektury Drewnianej województwa małopolskiego Łukasz Gawęł	107		<b>Podsumowanie, wnioski, rekomendacje</b> Łukasz Gawęł	<b>313</b>
	<b>CZĘŚĆ II Zarządzanie szlakami kulturowymi</b>	<b>125</b>		<b>Bibliografia</b>	<b>327</b>
	Szlaki kulturowe w świetle wybranych polityk publicznych w Polsce Anna Rychły-Mierzwa	127			
	Szlaki kulturowe jako medium zmian w regionach Anna Góral	153			
	Szlaki kulturowe w świetle zarządzania turystyką kulturową w Polsce Łukasz Gawęł	171			



Prezentowana monografia jest efektem dwuletniego projektu badawczego *Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze*, współfinansowanego ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu *Obserwatorium Kultury 2015*. Został on zrealizowany w przekonaniu, że coraz popularniejsza formuła szlaków dziedzictwa kulturowego zasługuje na pogłębioną refleksję nad ich fenomenem – nie tylko jako produktu turystycznego, ale istotnego komponentu przestrzeni społecznej, przyczyniającego się do jego zmiany.

Założono, że szlaki kulturowe są istotnym czynnikiem inicjującym zmiany społeczne i obywatelskie na poziomie lokalnym. W tym kontekście podstawowym zadaniem stało się przeprowadzenie badań w następujących obszarach:

- » przestrzeń kulturowa, badana w kontekście m.in. uczestnictwa w kulturze, aktywizacji środowisk twórczych, budowania tożsamości kulturowej środowisk lokalnych;
- » przestrzeń społeczna, analizowana m.in. pod kątem zapobiegania wykluczeniu społecznemu i budowania społecznej spójności;
- » społeczeństwo obywatelskie.

Badaniu poddano trzy szlaki dziedzictwa kulturowego: małopolski Szlak Architektury Drewnianej, śląski Szlak Zabytków Techniki oraz znajdujący się w dwóch województwach (wielkopolskim i kujawsko-pomorskim) Szlak Piastowski.

O znaczeniu proponowanych badań najlepiej świadczy najlepiej fakt, że w Polsce funkcjonuje obecnie kilkaset szlaków kulturowych na różnych poziomach (miejskie, gminne, wojewódzkie), a do dziś nie opracowano oficjalnie obowiązującej definicji szlaku, nie stworzono katalogu działań podstawowych z zakresu zarządzania szlakami, nie jest również dostępny katalog dobrych praktyk z tego zakresu. Ta dysproporcja pomiędzy dużą liczbą szlaków a praktyką zarządzania nimi powoduje, że nie wykorzystuje się w pełni tkwiącego w szlakach kulturowych potencjału, w znaczący

sposób mogącego przyczynić się do formowania nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, charakteryzującego się pełnią możliwości uczestnictwa w kulturze.

Publikacja składa się z 12 opracowań. Na początek, czytelnik w rozdziale *Metodologia i przedmiot badań* znajdzie rozważania metodologiczne, prezentujące cele i paradygmat badawczy, jak również dobór metod badań szlaków kulturowych w Polsce. W kolejnym tekście, pt. *Szlaki kulturowe w Polsce*, prezentujemy główne ustalenia dotyczące szlaków kulturowych i prezentację ogólnych trendów widocznych w wytyczaniu szlaków kulturowych w Polsce. Stanowi on podstawę do dalszej, pogłębionej refleksji nad fenomenem szlaków kulturowych.

Kolejne trzy roziały poświęcone są w całości trzem, najważniejszym szlakom kulturowym w Polsce, które w sposób szczególny były analizowane w naszym projekcie. Prezentacja szlaków: Architektury Drewnianej, Piastowskiego i Zabytków Techniki ma charakter portfolio, z opisem najważniejszych dokonań i podstawowych zasad organizacji i zarządzania szlakiem.

Kolejny rozdział pt. *Szlaki kulturowe w świetle wybranych polityk publicznych w Polsce* komentuje obecność szlaków kulturowych w politykach publicznych w Polsce, w szczególności, w jakich obszarach polityk publicznych funkcjonują oraz jak autorzy dokumentów strategicznych i programowych postrzegają ich rolę tworzeniu przestrzeni kulturowej.

W rozdziale pt. *Szlaki kulturowe jako medium zmian w regionach* czytelnik zapozna się z oceną roli i znaczenia szlaków kulturowych w aktywizowaniu i integrowaniu społeczności w regionach, widzianej zarówno z perspektywy turystów jak i mieszkańców. Z kolei w opracowaniu *Szlaki kulturowe w świetle zarządzania turystyką kulturową w Polsce* znajdziemy spojrzenie na szlak kulturowy jako formułę, która w sposób skuteczny można i należy zarządzać w świetle rozwoju turystyki kulturowej.

Kolejne trzy opracowania to bezpośrednia prezentacja wyników badań realizowanych w projekcie. W tekście *Analiza interesariuszy szlaków kulturowych* mamy pogłębioną charakterystykę i ocenę interesariuszy trzech badanych szlaków, w szczególności podmiotów zarządzających szlakami dziedzictwa kulturowego, kadry zarządzającej poszczególnymi obiektami, turystów, urzędów gmin i szkół.

W rozdziale pt. *Rola organizacji pozarządowych w tworzeniu i funkcjonowaniu szlaków kulturowych* podjęto się oceny rozpoznania roli i znaczenia organizacji pozarządowych w tworzeniu, zarządzaniu i wspieraniu funkcjonowania szlaków kulturowych, w szczególności identyfikacji najważniejszych działań i projektów, które na szlakach realizują organizacje trzeciego sektora. Z kolei tekst zatytułowany *Od zwiększonej aktywności do poprawy jakości życia. Zmiany społeczne na szlakach kulturowych* odnosi się do poznania roli i znaczenia szlaków kulturowych jako medium zmian w kulturze, w szczególności w sferze społecznej, ekonomicznej i obywatelskiej. Autorka rozpoznaje także, jakie zmiany społeczne są dostrzegane i identyfikowane wraz z pojawieniem się szlaku kulturowego, jak również aktywnością społeczno-kulturowo wokół niego.

Publikację kończy opracowanie, będące zestawem rekomendacji związanych z zarządzaniem szlakami, wzmocnieniem ich więzi z otoczeniem społecznym oraz ich profesjonalizacją.

Zapraszamy do lektury!

## Metodologia i przedmiot badań



**EWA BOGACZ-WOJTANOWSKA**

Doktor habilitowany nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, dyrektor Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prowadzi badania organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych, jak również różnorodnych form i struktur kształtujących się społeczeństwie obywatelskim. Zajmuje się także projektami wdrożeniowymi i poprawiającymi jakość zarządzania, dla instytucji krajowych i międzynarodowych. Członek Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami Polskiej Akademii Umiejętności.

Ta część naszego opracowania prezentuje całość metodologii badań realizowanych w ramach projektu *Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze*. Projekt jest realizowany ze środków pozostających w dyspozycji ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego 2015 w ramach programu *Obserwatorium kultury* zadanie: *Analiza zmian w sferze kultury*.

Przed przystąpieniem do tworzenia założeń badawczych i kluczowych celów niniejszych badań, zarówno w trakcie przygotowania projektu, jak i pierwszych miesięcy jego realizacji, dokonano analizy literatury przedmiotu i przygotowano notatki, zawierające omówienie istniejącej wiedzy, diagnozę sytuacji w zakresie szlaków kulturowych, a w szczególności roli organizacji pozarządowych we współtworzeniu szlaków, identyfikacji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz przykładów interesujących rozwiązań stosowanych w tym obszarze na świecie.

W opracowaniu znajduje się uszczegółowienie celów badawczych projektu wynikające z analizy literatury przedmiotu. W sposób gruntowny omówiono również podejście badawcze w projekcie, czyli pluralizm metodologiczny, nazywany także mieszaną metodologią. Wskazano też metody badawcze i doprecyzowano, które z nich będą realizować określone cele badań. Szczegółowo opisano również poszczególne metody, wskazując na ich cechy oraz pewne ograniczenia, wyjaśniające w efekcie konieczność triangulacji. Zaprezentowano także dobór próby w poszczególnych etapach badań oraz sposób opracowania danych.

### Cel i przedmiot badań

Celem projektu jest zbadanie szlaków kulturowych, które rozumiane są jako medium zmian w kulturze, pojmowanej zgodnie ze współczesnymi definicjami jako ogół cech charakteryzujących określone społeczności. Tym samym szlaki kulturowe stają się istotnym czynnikiem inicjującym zmiany społeczne i obywatelskie na poziomie lokalnym.

W związku z realizacją celów głównych projektu założono wykonanie różnorodnych badań. Ustalono cele badań (omówione poniżej) uwzględniając z jednej strony dotychczasowy dorobek naukowy i praktyczny w tym obszarze, który pokrótce został omówiony w poprzednim podrozdziale opracowania. Z drugiej strony zaprojektowane badania miały za zadanie uzyskać dane pozwalające na częściowe wypełnienie luk w dorobku naukowym oraz praktycznym, dotyczącym tworzenia i funkcjonowania szlaków kulturowych, z udziałem różnych aktorów w ramach sieci.

W związku z powyższym założono następujące cele badań w projekcie:

- » Identyfikacja funkcjonujących w przestrzeni społecznej i kulturowej wszystkich szlaków kulturowych w Polsce.
- » Rozpoznanie interesariuszy wybranych szlaków kulturowych w Polsce, w szczególności organizacji pozarządowych, współuczestniczących w wypełnianiu roli, jaką szlaki odgrywają w społecznościach lokalnych.
- » Zgłębienie roli i znaczenia szlaków kulturowych jako medium zmian w kulturze. Zakładamy bowiem, że szlaki kulturowe mają istotne znaczenie w sferze kultury (wpływają na uczestnictwo w życiu kulturalnym, aktywizację środowisk twórczych, budowanie tożsamości kulturowej środowisk lokalnych), w sferze społecznej (zapobiegają wykluczeniu społecznemu i budują społeczną spójność i szerzej – kapitał społeczny, poprzez uczestnictwo w wydarzeniach i aktywnościach w ramach szlaków) oraz partycypacji obywatelskiej (kształtowanie postaw obywatelskich poprzez aktywność w organizacjach pozarządowych funkcjonujących w ramach szlaku, jak również poprzez wzmacnianie indywidualnej aktywności społecznej).
- » Poznanie sposobów i metod zarządzania tego typu strukturami organizacyjnymi, jako procesów warunkujących skuteczne wypełnianie ww. funkcji szlaków kulturowych.

- » Rozpoznanie, pod względem zarządzania, wyróżniających się szlaków kulturowych w Polsce, którego jakość pozwala na realizację ich podstawowej funkcji, czyli medium zmian kulturowych.
- » Rozpoznanie wyróżniających się szlaków kulturowych na świecie pod względem funkcji i metod zarządzania.

Przedmiotem badań projektu były szlaki kulturowe oraz interesariusze szlaku (ci ostatni są tutaj rozumiani jako wszyscy aktorzy, którzy budują sieć współpracy), a także jak dzięki działaniom interesariuszy zmienia się sytuacja kulturowo-społeczna gminy, powiatu czy regionu, w którym funkcjonuje/oddziałuje szlak.

### Podejście badawcze

Zbieranie danych dotyczących szlaków kulturowych w Polsce ze względu na złożoność problematyki wymagało zastosowania określonej strategii badawczej czy inaczej – zastosowania odpowiedniego podejścia paradygmatycznego. Posiłkując się opinią P. Sztompki<sup>1</sup>, który, dostrzegając pluralizm teoretyczny socjologii, zachęca badaczy do wyboru i podporządkowania teorii, a także metod problemowi badawczemu, zastosowano tutaj podobny mechanizm, który nazwano pluralizmem metodologicznym (zamiennie badania mieszane). Stąd podstawowe założenie metodyczne w badaniu szlaków kulturowych i ich funkcji wynikało ze stosowania różnych koncepcji, podejść i metod badawczych. Wielowątkowość wskazanego problemu badawczego, konieczność spojrzenia na szlak zarówno od środka zjawiska (organizacji – podmiotów jako elementów szlaku, sieci podmiotów szlaku), jak i od strony uczestników, obserwatorów czy mieszkańców, czyli klientów/beneficjentów funkcjonowania szlaków kulturowych, uprawnia do zastosowania wielości różnych sposobów widzenia i badania. Innymi słowy, wielowątkowość problemu badawczego uprawniała do zastosowania wielu różnych sposobów widzenia świata tych wytworów kultury.

1 P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012



Badania mieszane, czyli uwzględniające podejścia jakościowe i ilościowe, nie są nowością w badaniach społecznych. Do lat 30. ubiegłego wieku w naukach społecznych podejścia jakościowe i ilościowe były traktowane równoprawnie, często nawet przez tych samych badaczy<sup>2</sup>. Dziewiętnastowieczni naukowcy uważali dane jakościowe i ilościowe za wzajemnie się uzupełniające. Od lat 30., wraz z rozwojem metod statystycznych i filozofii pozytywistycznej, kluczowe stały się metody ilościowe, m.in. badania ankietowe wśród socjologów i eksperyment wśród psychologów. Metody jakościowe uznawano za nienaukowe – dominująca stała się bowiem pozytywistyczna koncepcja metody naukowej, oparta na naukach przyrodniczych. Podobnie rzecz się miała z badaniami organizacji.

Od lat 70. ubiegłego wieku podejście jakościowe w naukach społecznych zaczyna odgrywać coraz większą rolę w badaniach empirycznych. Co charakterystyczne, wśród badaczy nie ma zgody co do tego, czy można te dwa podejścia stosować razem, czy są one wyłączające. Według niektórych metody jakościowe można stosować jako uzupełnienie badań ilościowych i odwrotnie. Zdaniem innych zaś należy dokonać wyboru pewnego podejścia, gdyż sposób postrzegania rzeczywistości, dochodzenia do teorii i rodzaj pozyskiwanych danych jest zupełnie różny, oparty na różnych paradygmatach.

W naszych badaniach, polegając na autorytecie Piotra Sztompki<sup>3</sup> i Łukasza Sułkowskiego<sup>4</sup>, zdecydowaliśmy się przyjąć perspektywę pluralistyczną. W związku z powyższym w ramach badania szlaków kulturowych proponowano wykorzystanie tzw. metodologii mieszanej, czyli łączenie podejść i metod badawczych ilościowych i jakościowych. Skutkowało to także specyficznym doбором próby, co szczegółowo przedstawiam poniżej. Należy jeszcze wyjaśnić, za A. Straussem i J. Corbin, że badanie jakościowe to rodzaj badania, w którym odkrycia nie pochodzą ze źródeł statystycznych i nie mają charakteru liczbowego<sup>5</sup>. W przeciwieństwie do badaczy stosujących metody ilościowe,

2 M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 13

3 P. Sztompka, *Socjologia...*, op. cit.

4 Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005

5 N. Golafshani, *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*, „The Qualitative Report” 2003, vol. 8, no. 4, p. 600

którzy poszukują ciągów przyczynowych, generalizacji i rozpowszechnienia zjawiska, badacze wykorzystujący metody jakościowe szukają wyjaśnienia, zrozumienia i ekstrapolacji podobnych sytuacji.

Proponowany w projekcie zestaw metod badawczych miał charakter komplementarny. Posłużenie się różnorodnymi (jakościowymi, ilościowymi) metodami badawczymi przyczyniło się do zebrania kompleksowych i wyczerpujących danych pozyskanych od szerokiego kręgu badanych i instytucji związanych ze szlakami kulturowymi. Pozwoliło również na uzyskanie efektu kumulowania się i wzajemnego uzupełniania danych pochodzących z różnych źródeł. Ten efekt kumulacji jest klasyczną triangulacją metod, która pozwala na głębsze i szersze poznanie przedmiotu badań i realizację celów badawczych.

W badaniu zastosowano następujące metody i techniki badawcze:

- » analiza *desk research*, czyli analiza źródeł zastanych;
- » badania ankietowe;
- » pogłębione wywiady indywidualne;
- » zogniskowane wywiady grupowe (grupy fokusowe).

Opisano je szczegółowo dalej w opracowaniu, w tabeli 1 zaprezentowano natomiast powiązanie poszczególnych metod badawczych z celami badań.

zob. tabela na str. 18

Tab. 1. Zestawienie celów badawczych i proponowanych metod badań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Cel projektu	Metody badawcze
Identyfikacja funkcjonujących w przestrzeni społecznej i kulturowej wszystkich szlaków kulturowych w Polsce.	<i>Desk research</i> – analiza dokumentów organizacyjnych, planów zarządzania szlakami kulturowymi, źródeł internetowych (strony internetowe), dokumentów instytucji publicznych, dokumentów strategicznych województw (Strategie Rozwoju Kultury, Strategie Rozwoju Zabytków, Strategie Rozwoju Turystki), statystyk i innych źródeł danych, w których można znaleźć informacje na temat szlaków kulturowych w całej Polsce.
Rozpoznanie interesariuszy wybranych szlaków kulturowych w Polsce, w szczególności organizacji pozarządowych, współuczestniczących w wypełnianiu roli, jaką szlaki odgrywają w społecznościach lokalnych.	<i>Desk research</i> – analiza dokumentów organizacyjnych, planów zarządzania szlakami kulturowymi, źródeł internetowych (strony internetowe), dokumentów instytucji publicznych, dokumentów strategicznych województw (Strategie Rozwoju Kultury, Strategie Rozwoju Zabytków, Strategie Rozwoju Turystki), statystyk i innych źródeł danych, w których można znaleźć informacje na temat organizacji pozarządowych, współuczestniczących w tworzeniu szlaków.

Cel projektu	Metody badawcze
Zgłębienie roli i znaczenia szlaków kulturowych jako medium zmian w kulturze.	<p>Studium przypadku obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» pogłębioną analizę desk research – zebranie i analiza danych dot. organizacji i struktury zarządzania trzech wybranych szlaków kulturowych, analiza działań animacyjnych podejmowanych na szlakach (jakościowa i ilościowa), dokumentacja fotograficzna szlaku;</li> <li>» pogłębioną analizę desk research w celu identyfikacji interesariuszy trzech wybranych szlaków;</li> <li>» badania ankietowe wśród interesariuszy szlaku (150 ankiet: po 50 dla każdego szlaku);</li> <li>» badania ankietowe przeprowadzone wśród turystów oraz uczestników aktywności organizowanych na szlakach kulturowych (po 300 ankiet dla każdego szlaku);</li> <li>» badania ankietowe przeprowadzone wśród kadry zarządzającej obiektami włączonymi w struktury wybranych trzech szlaków kulturowych (100 ankiet);</li> <li>» wywiady pogłębione z operatorami trzech szlaków kulturowych (9 wywiadów: po 3 przedstawicieli operatorów wybranych szlaków);</li> <li>» wywiady fokusowe (9 – po 3 na każdy szlak) z interesariuszami wybranych szlaków kulturowych.</li> </ul>

Cel projektu	Metody badawcze
Poznanie sposobów i metod zarządzania szlakami kulturowymi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» pogłębioną analizę desk research – zebranie i analiza danych dot. organizacji i struktury zarządzania trzech wybranych szlaków kulturowych, analiza działań animacyjnych podejmowanych na szlakach (jakościowa i ilościowa), dokumentacja fotograficzna szlaku;</li> <li>» badania ankietowe wśród interesariuszy szlaku (150 ankiet: po 50 dla każdego szlaku);</li> <li>» badania ankietowe przeprowadzone wśród kadry zarządzającej obiektami włączonymi w struktury wybranych 3 szlaków kulturowych (100 ankiet);</li> <li>» wywiady pogłębione z operatorami trzech szlaków kulturowych (9 wywiadów: po 3 przedstawicieli operatorów wybranych szlaków);</li> <li>» wywiady fokusowe (9 wywiadów: po 3 na każdy szlak) z interesariuszami wybranych szlaków kulturowych.</li> </ul>
Rozpoznanie wyróżniających się szlaków kulturowych w Polsce, pod względem zarządzania, którego jakość pozwala na realizację ich podstawowej funkcji, czyli medium zmian kulturowych.	Rozpoznanie wyróżniających się szlaków kulturowych w Polsce, pod względem zarządzania, którego jakość pozwala na realizację ich podstawowej funkcji, czyli medium zmian kulturowych.

Cel projektu	Metody badawcze
Rozpoznanie wyróżniających się szlaków kulturowych na świecie, pod względem funkcji i metod zarządzania.	<i>Desk research</i> – pogłębiona analiza dokumentów organizacyjnych i innych danych związanych ze zidentyfikowanymi, wyróżniającymi się szlakami kulturowymi na świecie.

Do każdej z wybranych metod badawczych zostały w ramach działania opracowane narzędzia badawcze:

- » klucze kategoryzacyjne do badań typu desk research (stworzone do analizy danych i opracowania baz danych);
- » kwestionariusz ankiety (pytania skategoryzowane i częściowo skategoryzowane);
- » schematy wywiadów indywidualnych;
- » scenariusze wywiadów fokusowych.

Przyjętymi jednostkami analizy (i elementami spajającymi całość projektu jako przedmiotu badań) były szlaki kulturowe oraz interesariusze szlaku. Ci ostatni rozumiani jako wszyscy aktorzy, którzy budują sieć współpracy oraz których działania zmieniają sytuację kulturowo-społeczną w środowisku lokalnym.

### Metody badań i dobór próby

W związku z tym, że założona triangulacja metod badawczych stanowi podstawę koncepcji metodologicznej projektu, należy przybliżyć poszczególne metody badawcze, którymi będziemy posługiwać się w projekcie. Pokróćce wyjaśnimy ich specyfikę w przypadku naszego projektu oraz sposoby ich zastosowania. Zaprezentujemy także przyczyny i sposoby wyboru poszczególnych jednostek do badań.

### 3.1. Desk research

Podstawową metodą badawczą, którą zastosowano w badaniach dotyczących szlaków kulturowych, była analiza desk research, inaczej zwana analizą danych zastanych.

Metoda desk research w badaniach szlaków kulturowych odbywała się zgodnie z następującymi zasadami:

- » wyszukiwano i gromadzono odpowiednie źródła zastane, czyli dokumenty związane z tematami szlaków kulturowych;
- » analizie podlegała całość dokumentu wraz z załącznikami;
- » zastosowano technikę prostej analizy treści według przygotowanego klucza kategoryzacyjnego;
- » poszukiwane informacje mogły zostać podane w dokumencie wprost lub w sposób pośredni – dopuszczono możliwość interpretacji tekstu (wskazane było cytowanie fragmentu, który stał się podstawą wyciągniętych wniosków).

Analizę dokumentów przeprowadzili członkowie zespołu badawczego, którzy posiadali orientację w obszarze szlaków kulturowych.

Analiza danych zastanych pozwoliła w projekcie na częściową lub kompleksową realizację kolejnych celów projektu, w szczególności:

- » identyfikację funkcjonujących w przestrzeni społecznej i kulturowej wszystkich szlaków kulturowych w Polsce;
- » rozpoznanie interesariuszy wybranych szlaków kulturowych w Polsce;
- » rozpoznanie organizacji pozarządowych współuczestniczących w wypełnianiu roli, jaką szlaki odgrywają w społecznościach lokalnych;
- » identyfikację roli i znaczenia szlaków kulturowych jako medium zmian w kulturze;
- » poznanie metod i sposobów zarządzania szlakami kulturowymi w Polsce;
- » rozpoznanie wyróżniających się szlaków kulturowych w Polsce i na świecie, pod względem zarządzania, którego jakość pozwala na realizację ich podstawowej funkcji, czyli medium zmian kulturowych.

W ramach badań opracowano trzy narzędzia do analizy dokumentów zastanych:

- » narzędzie do badania dobrych praktyk szlaków kulturowych na świecie – klucz do analizy dobrych praktyk;
- » narzędzie do identyfikacji pozarządowych interesariuszy szlaków kulturowych w Polsce – klucz do analizy organizacji pozarządowych działających w obrębie szlaków;
- » narzędzie do identyfikacji szlaków kulturowych w Polsce – klucz do analizy szlaków kulturowych działających w Polsce.

### 3.2. Studium przypadku

Studium przypadku jest wybranym przez nas pewnym podejściem badawczym, które inni badacze uznają za skupienie na zrozumieniu procesów i zjawisk zachodzących w ramach konkretnego przypadku, układu czy organizacji<sup>6</sup>. Studia przypadku opierają się albo na pojedynczych, albo na wielu przypadkach, mogą również dotyczyć różnych poziomów analizy, np. w skali mikro i makro<sup>7</sup>. Podejście to zazwyczaj łączy różne metody zbierania danych, takie jak wywiady, obserwacje, analizę archiwów, a zebrane dane mogą mieć charakter ilościowy lub jakościowy. W przypadku badań szlaków kulturowych zaplanowano następujące metody w ramach studium przypadku: wywiady indywidualne, wywiady grupowe, ankiety i analizę danych zastanych.

W ramach studium przypadku w projekcie zostały szczegółowo zbadane trzy szlaki kulturowe: Szlak Architektury Drewnianej (woj. małopolskie), Szlak Zabytków Techniki (woj. śląskie) oraz Szlak Piastowski (woj. wielkopolskie).

Dobór szlaków miał charakter celowy, według następujących istotnych kryteriów:

- » szlaki kulturowe, które są formalnie zarządzane;
- » szlaki dające możliwość jednoznacznego wskazania podmiotu zarządzającego: Małopolska Organizacja Turystyczna,

6 K.M. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, 14(4), pp. 532–550.

7 R. Yin, *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills 1984.

Departament Kultury Śląskiego Urzędu Marszałkowskiego, Organizacja Turystyczna „Szlak Piastowski”;

- » prowadzone w ramach szlaków działania mają bardzo zróżnicowany charakter, dając szeroki przegląd możliwości realizowania działań wpisujących się w profil szlaku postrzeganego jako istotne medium zmian w kulturze.

Celem realizacji badań w ramach studium przypadku było przyjrzenie się, w jaki sposób szlaki kulturowe funkcjonują w społecznościach lokalnych i jak wpływają na ich rozwój kulturowy, społeczny i gospodarczy.

### 3.3. Wywiady indywidualne

Wywiad to „kierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony”<sup>8</sup>, jest to także proces, w którym badający stara się wpływać na badanego poprzez stawiane pytania i skłonić go do udzielenia odpowiedzi na właściwy temat. Wywiad jest więc interakcją między prowadzącym wywiad a respondentem<sup>9</sup>. Wywiad pozwala na pozyskanie informacji, które dotyczą ludzkich działań w organizacji – motywacji, zamiarów, przekonań, sposobów widzenia organizacji i jej funkcjonowania.

W projekcie zaproponowaliśmy pogłębione wywiady swobodne w ramach studium przypadku, które zostały przeprowadzone z operatorami wybranych trzech szlaków kulturowych: Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Zabytków Techniki oraz Szlak Piastowski. Dla każdego szlaku zostały wybrane trzy osoby, będące przedstawicielami głównego operatora szlaku. Wywiady obejmowały problematykę zarządzania szlakiem kulturowym, podejmowanych inicjatyw, jak również kwestie funkcji kulturowych, społecznych i obywatelskich, które są realizowane poprzez szlaki kulturowe. Ostatecznie przeprowadzono dziewięć wywiadów swobodnych, pogłębionych.

8 M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 121.

9 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005, s. 327; E. Bogacz-Wojtanowska, *Podjęcie jakościowe w badaniach organizacji obywatelskich*, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4.

### 3.4. Zogniskowane wywiady grupowe

Zogniskowane wywiady grupowe to rodzaj dyskusji między kilkoma osobami (8–12), prowadzonej przez moderatora, którego zadaniem jest kierowanie dyskusją dotyczącą problemu badawczego<sup>10</sup>. Fokus może mieć też charakter minigrupy (4–6 osób). Założenie dyskusji jest kluczowe, zadanie moderatora nie polega na tym, by „odpytywać” badanych, lecz stymulować dyskusję<sup>11</sup>.

W przypadku stosowania zogniskowanego wywiadu grupowego do grup badanych dobiera się osoby, których dotyczy problem badawczy i które dają możliwość rozwiązania go, czyli klasyczny dobór celowy. W naszym projekcie były to osoby związane profesjonalnie ze szlakami kulturowymi. Tworzone grupy miały homogeniczny charakter – w przypadku badań szlaków w grupach byli ludzie, których sytuacja organizacyjna był podobna: interesariusze szlaku, przewodnicy, operatorzy szlaków i osoby kierujące obiektami na szlaku, zarazem reprezentujący różne obszary życia społeczności lokalnych. W efekcie przeprowadzonych zostało dziewięć grup fokusowych, po trzy na każde studium przypadku.

Celem badań fokusowych jest uzyskanie skonfrontowanych w relacjach impresji, wrażeń, sądów i opinii dotyczących wpływu szlaków kulturowych na zmiany w kulturze, rozwój społeczny i obywatelski, w społecznościach lokalnych i regionalnych wokół szlaku.

### 3.5. Badanie ankietowe

Badania ankietowe polegają na dostarczeniu respondentom kwestionariuszy z pytaniami z prośbą o ich wypełnienie. Innymi słowy, badacz dobiera próbę respondentów i „rozdaje” im standaryzowane kwestionariusze. Kluczem jest tutaj respondent-informator. Ankieta jest anonimowa i zawiera pytania zamknięte, półotwarte lub otwarte. Pomijając wieloznaczność pojęcia, w projekcie założono:

- » przygotowanie narzędzi badawczych, czyli kwestionariuszy;
- » dostarczenie kwestionariuszy do badanych, w celu ich wypełnienia;
- » sposób dostarczenia kwestionariuszy różnymi sposobami – przez internet i bezpośrednio, dzięki metodzie kuli śnieżnej.

10 D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 12.

11 E. Bogacz-Wojtanowska, *Podjęcie jakościowe...*, op. cit.

Badania ankietowe miały dostarczyć następujących informacji:

- » identyfikacji roli, jaką w opinii kadry zarządzającej obiektami na szlakach odgrywają szlaki kulturowe w funkcjonowaniu społeczności lokalnych (w przestrzeniach: kulturowej, społecznej, obywatelskiej);
- » opinii interesariuszy na temat funkcjonowania szlaków kulturowych i roli szlaków;
- » opisów doświadczeń, opinii i poglądów na temat wydarzeń/działań/imprez realizowanych w ramach szlaków kulturowych.

W badaniu zaplanowano badania ankietowe w ramach studium przypadku, obejmujące:

- » kadrę zarządzającą wybranymi szlakami kulturowymi;
- » interesariuszy szlaków (instytucjonalnych);
- » szczególną grupę interesariuszy – turystów i mieszkańców.

Dobór próby w badaniach ankietowych był następujący:

- » badania ankietowe wśród kadry zarządzającej szlakami kulturowymi (celowo dobrana próba 100 zarządzających podmiotami w ramach szlaku);
- » badania ankietowe przeprowadzone wśród turystów oraz uczestników aktywności organizowanych na szlakach kulturowych (dobór próby – kula śnieżna, razem zaplanowano 300 ankiet dla każdego szlaku);
- » badania ankietowe wśród interesariuszy szlaku – reprezentantów różnych instytucji/organizacji/grup społecznych (150 ankiet: po 50 dla każdego szlaku, dobór próby celowy).

W pierwszym przypadku rozprowadzono ankietę drogą internetową, w drugim – osobiście w obiektach szlaków (plus ankietę audytoryjną), w trzecim zaś ponownie przez internet.

### 3.6. Dobra praktyka

W projekcie posługujemy się też pojęciem dobrej praktyki. Wywodzi się ono z benchmarkingu, który można określić jako nieprzerwany proces doskonalenia organizacji/projektu, właściwy dla metod wykorzystywanych w zarządzaniu. Jego istota polega na uczeniu się od innych, korzystaniu z doświadczeń najlepszych i twórczym adaptowaniu ich rozwiązań. Metoda ta jest nastawiona na ciągłą aktywność organizacji. Nie wystarcza samo porównanie wyników, należy także dokonywać przeglądu praktyk prowadzących do takich wyników<sup>12</sup>. Benchmarking polega na zdobyciu wiedzy o najlepszych istniejących rozwiązaniach w danej branży, w celu zaprojektowania na tej podstawie, a następnie wdrożenia własnych, lepszych rozwiązań<sup>13</sup>. Dobra praktyka w przypadku szlaków kulturowych będzie więc oznaczać uniwersalny proces, technikę czy innowację, które dotyczą realizacji konkretnego procesu lub usługi w ramach szlaku i pozwalają na lepszą jakościowo realizację usług kulturalnych oraz większą satysfakcję mieszkańców i turystów z ich świadczenia. Identyfikacja czy wypracowanie dobrej praktyki w jednym szlaku pozwala na zastosowanie jej w innym.

Dobre praktyki pozwalają szczególnie na możliwość skorzystania z doświadczeń i wiedzy innych, bardziej doświadczonych punktów na szlaku i samych szlaków, które są bardziej zaawansowane w realizacji konkretnych procesów czy usług. Jednocześnie pozwalają tym „lepszym” na zaprezentowanie swoich osiągnięć i rezultatów.

W projekcie zaproponowaliśmy identyfikację dziewięciu dobrych praktyk, które prezentują wypracowane w projekcie metody zarządzania szlakiem kulturowym jako strukturą istotną dla kulturowych i społecznych zmian lokalnych, a także jako produktem turystycznym.

12 P. Modzelewski, K. Opolski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 104.

13 B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, „Monografie: Prace Doktorskie”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007.

## Wyniki badań

Wyniki badań zostały opracowane zarówno w sposób jakościowy, jak i ilościowy. W pierwszym przypadku chodziło o przedstawienie możliwie całościowego obrazu badanych zjawisk dotyczących szlaków jako medium zmian w kulturze oraz przedstawienie zależności jakościowych między poszczególnymi kryteriami i elementami przyjętymi w ramach badań jakościowych. Analizy jakościowe zostały zrealizowane na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych i wywiadów grupowych w ramach studium przypadku, jak również danych pozyskanych ze źródeł zastanych (dokumentów organizacyjnych, punktów szlaku, stron internetowych, dokumentów i polityk publicznych, dokumentów zarówno krajowych, jak i zagranicznych itp.). Ilościowo zostały opracowane wyniki badań ankietowych w trzech założonych w projekcie szlakach i województwach: małopolskim, śląskim i wielkopolskim.



# Szlaki kulturowe w Polsce



CZĘŚĆ I



## Szlaki kulturowe w Polsce



**AGNIESZKA PUDEŁKO**

Ukończyła Zarządzanie kulturą i Kulturę współczesną w Instytucie Kultury UJ. Obecnie doktorantka Nauk o zarządzaniu na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. Interesuje się zagadnieniami związanymi z dziedzictwem kulturowym, zarządzaniem kulturą, rewitalizacją przestrzeni przemysłowych oraz turystyką literacką.

## Wprowadzenie

Wytyczanie szlaków kulturowych to coraz częstsze zjawisko w Polsce. Powstają one w naszym kraju masowo, ponieważ z ich wyznaczaniem nie wiążą się żadne restrykcje, jednak przy umiejętnym zarządzaniu szlakami mogą się one stać nowoczesnym narzędziem ochrony dziedzictwa<sup>1</sup>. Niniejszy rozdział ma na celu ukazanie skali zjawiska i wyznaczenie ogólnych trendów widocznych w wytyczaniu szlaków kulturowych w Polsce. Stanowi on podstawę do dalszej, pogłębionej refleksji nad fenomenem szlaków kulturowych.

Podstawę tej części opracowania stanowi analiza 600 fiszek szlaków kulturowych (inaczej kart szlaków – zbiór podstawowych informacji o szlakach) biegnących przez Polskę, przygotowanych przez zespół badawczy projektu *Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze*. W każdej z nich uwzględniono:

- » nazwę szlaku;
- » województwa, przez których teren przebiega szlak;
- » znajdujące się na nim miejsca/obiekty;
- » opis tematyki szlaku;
- » podmiot zarządzający szlakiem;

1 Ł. Gaweł, Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 54.

- » stronę www;
- » informację, czy szlak wyposażony jest w infrastrukturę turystyczną.

Jeśli dane były dostępne, dodatkowo uwzględniano informacje o:

- » materiałach promocyjnych;
- » dorocznym święcie szlaku.

Wszystkie fiszki opublikowano na stronie [www.szlaki.sgpm.krakow.pl](http://www.szlaki.sgpm.krakow.pl). Możliwe jest odnalezienie ich poprzez: wyszukiwarkę zamieszczoną na stronie (należy wpisać nazwę szlaku lub poszczególne słowa) oraz 16 kategorii szlaków oraz województwo, w którym dany szlak się znajduje.

Analizowane fiszki nie są zbiorem wszystkich szlaków kulturowych przebiegających przez terytorium Polski, ponieważ wskazać można jeszcze przynajmniej kilkadziesiąt przykładów szlaków nieuwzględnionych w opracowaniu. Wyszukiwanie informacji utrudniało duże rozproszenie danych oraz wielość zarządzających podmiotów. Zebrane dane stanowią bogaty materiał do analizy, pozwalający rzucić światło na fenomen powstawania szlaków kulturowych w Polsce.

W przypadku niewielkiej liczby fiszek nie wszystkie informacje zostały uzupełnione, wynika to np. z faktu, że szlak figuruje w strategii rozwoju miasta czy województwa, ale informacja o nim nie pojawia się w innych źródłach, a próba skontaktowania się z zarządcą nie zakończyła się pozytywnym rezultatem. Świadomie pozostawiono w bazie fiszki szlaków w takiej formie, ponieważ brak informacji również ma znaczenie – widać tu wyraźnie zainteresowanie ideą szlaków kulturowych, analizę korzyści wynikających z ich wytyczenia, jednak w kilku przypadkach widoczny jest także brak przełożenia rozwiązań teoretycznych na praktykę zarządzania.

W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione informacje dotyczące tematyki badanych szlaków, ich przebiegu w poszczególnych województwach, podmiotów zarządzających, oznakowania (w podziale na realne i wirtualne), stron internetowych, materiałów promocyjnych oraz święta szlaku.

## Tematyka szlaków

Do analizy szlaków pod kątem tematycznym wyróżniono 16 kategorii:

- » dziedzictwo niematerialne;
- » dziedzictwo przyrodnicze;
- » gastronomia;
- » maszyny i urządzenia;
- » militaria;
- » muzeum/skansen;
- » nekropolie;
- » nocleg;
- » obiekty przemysłowe;
- » obiekty rezydencjonalne;
- » oferta komercyjna;
- » literatura i film;
- » produkty regionalne;
- » rzemiosło artystyczne;
- » świątynia;
- » wydarzenia kulturalne.

Każdy z badanych szlaków mógł zostać przyporządkowany do więcej niż jednej kategorii. Liczbę szlaków w poszczególnych kategoriach obrazuje wykres 1. Jednocześnie należy podkreślić, że na stronach części szlaków znajdowały się informacje niepełne, nieuwzględniające np. wszystkich obiektów przynależących do nich, więc poniższe dane są jedynie orientacyjne, ale można z nich wyciągnąć pewne ogólne wnioski.

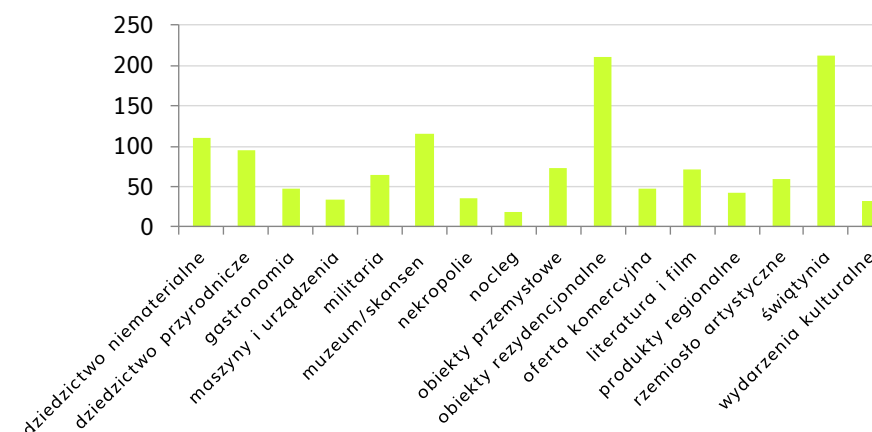
Zob. wykres 1 na str. 39

Na ponad jednej trzeciej badanych szlaków znajdują się świątynie (różnych wyznań – zarówno kościoły katolickie, jak i żydowskie synagogi i inne) oraz obiekty rezydencjonalne (takie jak kamienice, dwory czy zamki). Część badanych szlaków stanowiły ścieżki monotematyczne (np. Szlak Orlich Gniazd, Szlak Kościołów Drewnianych Wokół Puszczy Zielonka), jednak dużo częściej szlaki można było przyporządkować do więcej niż jednej kategorii. Na blisko 20% szlaków zlokalizowane były

lokalne muzea lub skanseny, w których odwiedzający mogli pogłębić wiedzę o tematyce przewodniej. Te instytucje były także inicjatorami powstawania niektórych szlaków. Stosunkowo dużą grupę (18,5%) stanowiły szlaki, których ważną częścią było kultywowanie dziedzictwa niematerialnego, rozumianego bardzo szeroko, zarówno jako folklor (np. Mazowiecki Szlak Tradycji), tradycje rzemieślnicze (np. Szlak Żelaza i Kowalskich Tradycji), legendy i mity (np. Mityczny Wrocław), kuchnia regionalna (np. Lubuski Szlak Wina i Miodu) itp. Wiele szlaków dotyczyło także dziedzictwa przyrodniczego, zwykle traktując je nie tylko jako krajobraz, ale miejsca związane z ważnymi dla historii i kultury postaciami (np. Szlaki Papieskie). Stosunkowo często wytyczano szlaki dotyczące literatury i filmu, czyli zarówno bohaterów, jak i twórców książek oraz filmów (11,8%), a także obiektów przemysłowych (12,2%). Zwiększająca się liczba szlaków tego typu wskazuje na wzrost zainteresowania tą tematyką w Polsce.

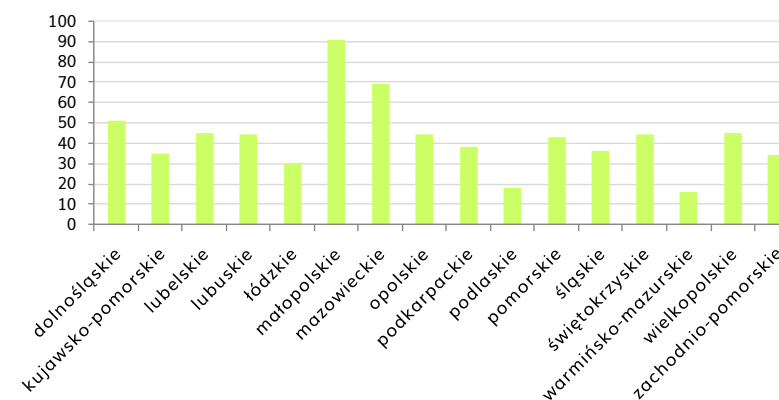
W ramach badania zidentyfikowano 48 szlaków zakwalifikowanych do kategorii gastronomia. Istniały szlaki, które w całości zostały poświęcone tematyce kulinarnej, jak i takie, w których skład wchodziły restauracje, najczęściej oferujące specjały kuchni regionalnej. Na 14 z badanych szlaków znajdowały się wyłącznie obiekty gastronomiczne (takie jak restauracje, winnice czy zakłady, w których produkowane są lokalne specjały). Szlaki o tej tematyce wytyczane były przez lokalne organizacje turystyczne, jednostki samorządu terytorialnego czy stowarzyszenia, również te specjalnie zawiązywane w celu zarządzania szlakiem (np. stowarzyszenie Na Śliwkowym Szlaku). Na szlakach znajdowało się od kilku do kilkunastu obiektów. Zwykle zarządzający prowadzili poświęconą szlakowi stronę internetową (np. Mazowiecka Micha Szlachecka – szlak-kulinary.pl, Śląskie Smaki – slaskiesmaki.pl, Małopolski Szlak Winny – malopolskiszlakwinny.pl) lub umieszczali informacje w osobnej zakładce (Jasielski Szlak Winny – winiarzejaslo.pl, Barani Szlak – karpackamapa-przygody.pl). Strony szlaków kulinarnych były na ogół dobrze zarządzane, estetyczne, zawierające wyczerpujące informacje o poszczególnych inicjatywach. Być może wynika to z komercyjnego charakteru tego typu szlaków oraz tego, że zarządzający w większym stopniu dostrzegają korzyści wynikające z połączenia poszczególnych obiektów w szlak kulturowy oraz dbają o współpracę pomiędzy nimi. Jednak taka hipoteza wymagałaby weryfikacji w ramach dalszych, pogłębionych badań.

Wyk. 1. Liczba szlaków w kategoriach tematycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 2. Szlaki w poszczególnych województwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

## Szlaki w poszczególnych województwach

Szlaki kulturowe można znaleźć w każdym z 16 województw znajdujących się na terenie Polski. Niewielki ich procent to szlaki transgraniczne (2,5%), będące najczęściej częścią większych projektów międzynarodowych (np. Europejski Szlak Gotyku Ceglanego, Europejski Szlak Kulturowy Forte Kultura, Bursztynowy Szlak Greenways) lub partnerstwami organizowanymi wspólnie z sąsiednimi państwami (np. Szlak Zamków Gotyckich, Szlak Jagielloński, Via Sacra). Szlaki najczęściej zostały przeprowadzone przez teren jednego województwa, zaledwie około 10% fiszek dotyczyło tras wytyczonych pomiędzy różnymi jednostkami podziału terytorialnego. Wykres 2 obrazuje liczbę szlaków przebiegających przez teren poszczególnych województw.

Zob. wykres 2 na str. 39

Największą liczbę szlaków kulturowych zidentyfikowano w Małopolsce, stanowiły one 15,2% wszystkich szlaków wytyczonych w Polsce. Warto wspomnieć, że w przypadku tego województwa aż 39 szlaków zostało stworzonych w ramach projektu Reading Małopolska. Również wysoka pozycja województwa mazowieckiego (11,5% wszystkich badanych szlaków) zdeterminowana jest prężną działalnością Fundacji Varsaviana, która wytyczyła aż 43 szlaki kulturowe, biegnące głównie przez stolicę. Z kolei w przypadku województwa dolnośląskiego na zidentyfikowaną dużą liczbę szlaków wpływa projekt CityWalk, w ramach którego wytyczono 6 tras biegnących przez to województwo. Trudno z niniejszego materiału statystycznego wyciągać daleko idące wnioski, które mogłyby dotyczyć np. mniejszej aktywności w dziedzinie wytyczania i zarządzania szlakami kulturowymi, czy wręcz mniejszej atrakcyjności turystycznej takich województw, jak warmińsko-mazurskie czy podlaskie. Wyraźnie widać jednak, że liczba wytyczonych szlaków w danym województwie nie do końca zależy od jego atrakcyjności turystycznej czy bogactwa dziedzictwa kulturowego, ale od działalności organizacji zajmujących się jego promocją i prowadzeniem działań edukacyjnych. Każde z województw ma dokładnie takie same zasoby dziedzictwa lokalnego, więc to tylko od aktywności lokalnych organizacji zależy, w jakim stopniu wykorzystają one ten potencjał.

## Podmioty zarządzające szlakami

Wśród podmiotów zarządzających szlakami zidentyfikowano organizacje publiczne, prywatne i pozarządowe. Nie udało się ustalić, żeby w którymś z przypadków jednostką zarządzającą szlakiem była grupa nieformalna, wręcz przeciwnie – planowane wytyczenie szlaku często mobilizowało poszczególne osoby lub organizacje do sformalizowania swojej działalności poprzez założenie fundacji lub stowarzyszenia działającego na jego rzecz (np. stowarzyszenia Szlak Braci Polskich, Na Śliwkowym Szlaku, Polski Szlak Bursztynowy). Przynależność sektorową zarządzających badanymi szlakami obrazuje wykres 3.

Zob. wykres 3 na str. 43

## 5. Organizacje sektora publicznego

Wśród podmiotów zarządzających badanymi szlakami kulturowymi największą grupę stanowiły organizacje publiczne (48%). Były to m.in. gminy (np. Urząd Gminy Gubin – Szlak po Starym Kraju, Urząd Gminy Sanok – Szlak Ikon), urzędy powiatowe (np. Starostwo Powiatowe w Opolu – Szlak Kapliczek Śląskich, Starostwo Powiatowe w Koninie – Drewniane Kościoły Powiatu Konińskiego) i marszałkowskie (np. Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego – Szlak Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego i Podlaskiego – Szlak Wodny im. Króla Stefana Batorego), lokalne muzea (Zamek Książąt Pomorskich w Szczecinie – W Krainie Gotyku i Czarów, Muzeum Okręgowe im. L. Wyczółkowskiego w Bydgoszczy – Szlak Wody, Techniki i Rzemiosła TeH20) czy nawet związki miast (np. Związek Międzygminny Puszcza Zielonka – Szlak Kościołów Drewnianych).

### 5.1 Organizacje sektora pozarządowego

Druga najobszerniejsza grupa podmiotów zarządzających szlakami kulturowymi związana była z organizacjami sektora pozarządowego. Wyróżniono 243 przypadki, w których podmiotem zarządzającym były

organizacje pozarządowe, co stanowiło ponad dwie piąte wszystkich podmiotów. Dokładne statystyki, z uwzględnieniem poszczególnych typów podmiotów należących do III sektora znajdują się na wykresie 4.

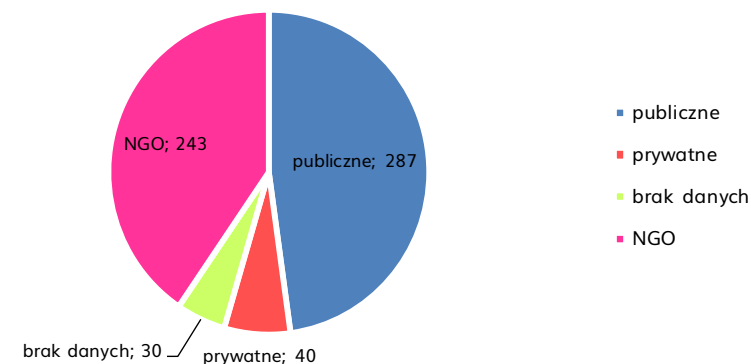
Zob. wykres 4 na str. 43

Wśród organizacji pozarządowych zajmujących się tematyką szlaków kulturowych można wyróżnić zarówno te, które zostały powołane do zarządzania szlakami (np. stowarzyszenie Przyjaciele Dróg św. Jakuba w Polsce, stowarzyszenie Sandomierski Szlak Jabłkowy), jak i te, dla których szlaki kulturowe stanowią jedną z form działalności, umożliwiającą propagowanie misji, do realizacji której zostały powołane (np. Fundacja Przestrzeń Kobiet, Stowarzyszenie Willa Decjusza).

Ponad jedną czwartą organizacji III sektora odpowiedzialnych za zarządzanie szlakami kulturowymi stanowiły oddziały terenowe Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego, czyli najstarszego w Polsce stowarzyszenia zrzeszającego krajoznawców i turystów. Działania PTTK skupiały się nie tylko na wytyczaniu i znakowaniu szlaków, ale także na ich konserwacji. Towarzystwo stworzyło system odznak, które przyznawane są za przemierzenie danych szlaków, co znacząco przyczynia się do popularyzacji idei turystyki krajoznawczej. Zwykle tematyka wyznaczanych przez PTTK szlaków dotyczyła powstań i wojen (np. Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Światowej, Szlak Powstańców 1863), znanych postaci (np. Szlak Marii Konopnickiej, Szlak Witolda Gombrowicza), obiektów sakralnych (np. Szlak Drewnianego Budownictwa Sakralnego, Szlakiem architektury sakralnej Sulisławice – Rytwiany), rezydencjonalnych (np. Szlak Warowni Jurajskich, Szlak Średniowiecznych Miasteczek Małopolski) czy dziedzictwa naturalnego (np. Szlak Wzgórz Szymbarskich, Szlak Zagórskiej Strugi).

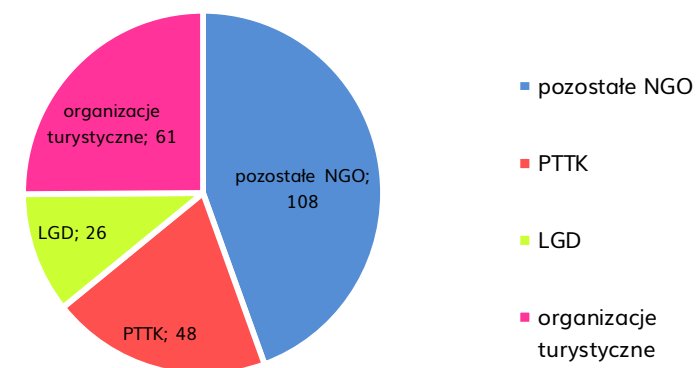
Dużą grupę (61 podmiotów, czyli około 25% organizacji pozarządowych zarządzających szlakami) stanowiły organizacje turystyczne, na których stronach znajdowało się często po kilkanaście szlaków promujących walory turystyczne regionu. Były to zarówno organizacje na szczeblu wojewódzkim (np. Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna), miejskim (np. Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna),

Wyk. 3. Podmioty zarządzające szlakami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 4. Rodzaje organizacji pozarządowych (NGO) zarządzających szlakami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

jak i powołane do zarządzania poszczególnymi szlakami (np. Organizacja Turystyczna Szlak Kupiecki), które tworzyły zarówno szlaki wirtualne, jak i wytyczały szlaki na podległych im terenach.

W ramach organizacji III sektora zarządzających szlakami zidentyfikowano 26 szlaków zarządzanych przez Lokalne Grupy Działania (LGD). Są to organizacje działające zwykle na obszarach wiejskich, zarejestrowane jako stowarzyszenia, w skład których wchodzi reprezentanci organizacji publicznych, prywatnych i pozarządowych, których celem jest poprawa jakości życia mieszkańców i rozwój miejsca, z którym są związani. Do najaktywniejszych z nich należą: Stowarzyszenie Kraina Szlaków Turystycznych LGD, Buska LGD Słoneczny Lider czy Fundacja Ziemia Gotyku LGD. Do ich zadań należy nie tylko wytyczenie szlaku i zarządzanie nim, ale także prowadzenie działań edukacyjnych i popularyzatorskich, zarówno dla turystów, jak i (przede wszystkim) dla mieszkańców.

#### 5.2 Organizacje sektora prywatnego

Szlaki powstałe z prywatnej inicjatywy stanowiły niecałe 7% badanych szlaków, najczęściej były to szlaki wirtualne. Trasy turystyczne wytyczane są przez portale turystyczne (np. Polska Niezwykła – Bielskim Szlakiem Zabytków Postindustrialnych, portal Kolej na Mazurach – Szlak Połamanych Semaforów, kolumber.pl – Wielokulturowy Szlak Nekropolii Podlaskich) oraz osoby prywatne (np. Szlak Bachusików w Zielonej Górze, Szlakiem Prastarych Beskidzkich Grodzisk). Główną ideą przyświecającą tworzeniu tego typu tras była popularyzacja atrakcji turystycznych znajdujących się w poszczególnych regionach i zachęcenie zarówno turystów, jak i mieszkańców do ich odwiedzenia.

## 6. Oznakowanie szlaków

Szlaki kulturowe, ze względu na ich oznakowanie, podzielić można na realne (wytyczone w terenie) i wirtualne (istniejące tylko na stronach internetowych lub w innych materiałach promocyjnych). W przypadku 50% badanych szlaków ich stronach internetowych zamieszczono informację o ich oznakowaniu w terenie. Ponad 40% szlaków było jedynie wirtualnych, zaś w przypadku mniej niż 10% wpisów nie znaleziono informacji o ich oznakowaniu. Dane może nieco zaburzać nieco fakt,

że fiszki szlaków uzupełniane były za pomocą informacji znalezionych w większości w internecie, gdyby szlaki wyszukiwane były poprzez badania terenowe, można sądzić, że te proporcje uległyby zmianie.

#### 6.1 Szlaki oznakowane

Wśród badanych szlaków oznakowanych znalazły się trasy piesze (Szlak Spacerowy im. Xawerego Dunikowskiego, Szlak Partyzancki), rowerowe (np. Twierdza Wrocław, Szlak Zamków i Pałaców Dorzecza Osobłogi, Rowerowy Szlak Cmentarzy Wojennych), samochodowe (np. Szlak Zamków Piastowskich, Szlak Pętli Grunwaldzkiej, Szlak Solny), a nawet konne (np. Szlak Konny Pomorza Środkowego), kajakowe (np. Szlak Błękitny San) czy kolejowe (np. Nadwiślańska Kolejka Wąskotorowa, Leśna Kolejka Wąskotorowa Lipa – Biłgoraj). W większości jednak szlaki nie zostały zakwalifikowane tylko do jednej grupy. Na stronach szlaków pojawiała się np. informacja o tym, że szlak można przemierzyć pieszo lub rowerem, ale w przypadku większych odległości najlepiej skorzystać z samochodu lub komunikacji miejskiej.

Szlaki były znakowane zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, trasy samochodowe znakami drogowymi E-22a „samochodowy szlak turystyczny”, a trasy piesze, rowerowe, konne i kajakowe zgodnie z ustalonymi przez Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze normami (za pomocą kolorów: niebieskiego, czerwonego, czarnego, zielonego i żółtego). Niektóre szlaki, w nawiązaniu do norm ustalonych przez PTTK, tworzyły własny system oznakowania, np. Szlaki Papieskie wytyczone są za pomocą znaku krzyża o trójkątnej podstawie, znajdującego się na niebieskim tle. Z kolei Szlak Ułanów Legii Nadwiślańskiej znakowany jest za pomocą tabliczek w kolorach żółto-niebiesko-żółtych, nawiązujących do wyłogów mundurowych ułanów. Warto wspomnieć o jeszcze jednym, rozpoznawalnym w całej Europie systemie znakowania szlaków, obecnym również w Polsce – jest to symbol muszli, który wytycza Szlaki św. Jakuba.

Stosunkowo często zdarzały się tablice informacyjne z nazwą obiektu, opisem, zawierające historyczne zdjęcia i mapę z innymi przynależącymi do szlaku obiektami, które można zwiedzić w najbliższej okolicy (np. Szlak Zabytków Techniki, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Wody, Przemysłu i Rzemiosła TeH2O w Bydgoszczy), czasem na tablicach umieszczano także kody QR, które po zeskanowaniu przenosiły



użytkownika do strony internetowej poświęconej szlakowi (np. Wokół Księżego Młyna). W przypadku części obiektów informacje o ich przynależności do szlaku nie były aż tak bardzo widoczne, można je było uzyskać w punktach informacyjnych (np. kasa muzeum) lub znaleźć w wyłożonych ulotkach, naklejkach na drzwiach, powieszonych dyplomach (np. Szlak Śląskie Smaki). W kilku przypadkach wykorzystano nowe technologie do wytyczania i oznakowania szlaków, np. infokioski (Szlak Moderny, Szlak Orlich Gniazd). Nietypową formą znakowania szlaków było wykorzystanie kamiennych czy żeliwnych tablic zawierających ważne daty lub cytaty z wypowiedzi osób, którym szlak był poświęcony. Z racji małej ilości informacji, które można zawrzeć w tej formie, uzupełnieniem były szlaki wirtualne (np. Szlak Marii Luizy Merkert, Mosty i Przepawy Wrocławia).

Dobry przykład integracji szlaków turystycznych z systemem informacji miejskiej stanowi Bielsko-Biała. Wytyczono tam dziewięć tras tematycznych biegnących pomiędzy poszczególnymi zabytkami na terenie miasta. Przed każdym obiektem znajdującym się na szlaku umieszczono tablicę z nazwą obiektu, opisem oraz historycznym zdjęciem. Poruszanie się między tymi miejscami umożliwiają rozstawione w mieście podświetlane mapy oraz wskazujące kierunek tabliczki, na których znajduje się nazwa szlaku w dwóch językach oraz symbol oka (ze zmiennym kolorem tęczówki, odpowiadającym każdemu ze szlaków). Oznakowanie szlaków jest spójne wizualnie z systemem informacji miejskiej (tablice z nazwami ulic, numery domów, drogowskazy do ważnych miejsc itp.).

W zasadzie wszystkie oznakowane szlaki wyposażone były w infrastrukturę turystyczną, za którą odpowiedzialni byli zarządcy poszczególnych obiektów. Wśród badanych szlaków nie znaleziono przykładu, w którym zarządzanie infrastrukturą turystyczną miałyby przejąć podmiot zarządzający całym szlakiem.

## 6.2 Szlaki wirtualne

Informacje o szlakach wirtualnych najczęściej można było znaleźć w internecie. Trasy, mimo braku oznakowania w terenie, zawierały dane dotyczące poszczególnych miejsc i mapy (np. Śladami Ojca Mateusza, Kreatywny Szlak Ziemi Łowickiej). W kilku przypadkach forma szlaku kulturowego posłużyła autorom do opowiedzenia o danym zjawisku czy autorze, jednak trudno przy pomocy podanych informacji zwiedzać konkretne miejsca (np. Goście w Małopolsce, Szlak wydawców i autorów literatury dziecięcej).

Największą i jedną z najciekawszych baz szlaków wirtualnych jest projekt Reading Małopolska, w ramach którego powstało 39 tras tematycznych przebiegających przez Małopolskę. Projektem zarządza Krakowskie Biuro Festiwalowe. Poszczególne szlaki, tworzone na zlecenie KBF przez specjalistów z danego zakresu, dotyczą zarówno życia i twórczości pisarzy (np. Szlak Czesława Miłosza, Szlak Stanisława Wyspiańskiego, Szlak Jana Kasprowicza), gatunków literackich (np. Szlak kryminalny, Szlak reportażu współczesnego), jak i aktualnych trendów (np. Szlak krakowskiego realizmu knajpianego, Szlak młodej literatury) czy miejsc literackich (np. Szlak kawiarni literackich, Szlak literackich księgozbiorów).

## Strony internetowe szlaków

Wszystkie badane szlaki, poza nielicznymi wyjątkami, posiadały swoje strony internetowe. Były to zarówno osobne strony poświęcone poszczególnym trasom (np. Szlak Zabytków Techniki – zabytkotechniki.pl, Szlak Piastowski – szlakpiastowski.com.pl, Szlak Architektury Drewnianej – drewniana.malopolska.pl, Szlak Wody, Przemysłu i Rzemiosła TeH20 – ludzieitechnika.pl), jak i strony należące np. do organizacji turystycznych, na których pojawiały się informacje o większej liczbie szlaków (np. szlakikulturowe.dolnyslask.pl, podkarpackie.travel). Na stronach internetowych zwykle znajdowały się opis szlaku, informacje o przynależących do niego obiektach, godzinach ich otwarcia i cenach biletów (jeśli takowe na szlaku były do nabycia), aktualności dotyczące odbywających się wydarzeń. Można tam było także znaleźć dane polecanych obiektów noclegowych i gastronomicznych, multimedia czy informacje o organizatorze szlaku. Dostępne były też odnośniki do profili szlaków na portalach społecznościowych (np. Facebook lub YouTube). Duża część stron dotyczących szlaków powstała z funduszy unijnych, zwykle w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (np. orlegniazda.pl, dolinapalacow.pl). Większość stron szlaków była na bieżąco aktualizowana, chociaż zdarzały się również takie, na których wraz z zakończeniem finansowania projektu zaprzestano także administrowania stroną internetową. Dostępny poziom informacji o szlakach kulturowych można uznać za zadowalający.



### Materiały promocyjne

Część badanych szlaków udostępniała na swoich stronach materiały promocyjne w formie PDF. Były to najczęściej ulotki i foldery zawierające mapę oraz opis poszczególnych obiektów znajdujących się na szlaku. Materiały drukowane dostępne były także w obiektach przynależących do szlaku i w punktach informacji turystycznej. Część szlaków przygotowała specjalną ofertę wydawniczą poświęconą tematyce związanej z ideą trasy (np. Szlak Piastowski). Coraz częściej w obiektach i na stronach internetowych szlaków można było także znaleźć ulotki z questingiem – krótkimi zadaniami dotyczącymi tematyki szlaku, uatrakcyjniającymi jego zwiedzanie (np. Szlak Zabytków Techniki, Szlak Tradycji i Smaku). Ciekawym rozwiązaniem zwiększającym atrakcyjność szlaku były audioprzewodniki, na których usłyszeć można było informacje o historii poszczególnych obiektów. Można je było ściągnąć ze stron internetowych szlaków lub wypożyczyć wraz z całym niezbędnym sprzętem audio w punktach informacji turystycznej (np. szlaki w ramach CityWalk.pl).

Coraz większą popularnością cieszą się aplikacje mobilne poświęcone szlakom. Część z nich została wyposażona w standardowe informacje, które znaleźć można również na stronach internetowych i w materiałach drukowanych, jak opisy miejsc, mapy czy aktualności (np. Szlak Piastowski, Skarbiec Mazowiecki, Szlak Oscypkowy, Ludzie i Technika). Oprócz podstawowych informacji aplikacje zostały wyposażone w szereg nowych możliwości, które w pełni umożliwiają wykorzystanie nowych technologii. Były to m.in. ścieżki dźwiękowe dotyczące punktów znajdujących się na trasie (np. Szlak Powstania Styczniowego) czy questy (gry terenowe), działające w oparciu o technologię GPS – rozwiązanie zagadek było możliwe, kiedy zwiedzający znajdował się przy obiekcie wytyczonym na szlaku (np. Szlak Zamków Gotyckich, Szlak Kanału Elbląskiego). Z pewnością stanowią one ciekawą ofertę dla zwiedzających, umożliwiającą aktywne poznawanie szlaku.

### Święto szlaku

Święto szlaku, w odróżnieniu od wydarzeń realizowanych na szlaku, to inicjatywa wymagająca aktywności od wszystkich obiektów znajdujących się na trasie. Zwykle trwa jeden dzień, w trakcie którego obiekty

organizują wyjątkowe wydarzenia dla odwiedzających, takie jak oprowadzania z przewodnikiem, koncerty, warsztaty, wystawy, zajęcia dla najmłodszych. Tego typu wydarzenia były organizowane w przypadku zaledwie kilku szlaków. Różniły się one od siebie zarówno skalą i ilością wydarzeń, jak i liczbą uczestników. Widoczny jest jednak fakt, że coraz więcej szlaków dostrzega potrzebę organizacji święta szlaku i szanse wynikające z realizacji tego typu wydarzenia. Do tej pory święto szlaku zorganizowały m.in.: Szlak Zabytków Techniki – Industriada (od 2010 r.), Małopolski Szlak Winny – Dni Otwartych Winnic (od 2013 r.), Szlak Wody, Przemysłu i Rzemiosła TeH2O – TeHoFest (od 2015 r.), Szlak Piastowski – Weekend na Szlaku Piastowskim (od 2016 r.).

### Podsumowanie

Szlaki kulturowe poddane badaniu najczęściej łączyły obiekty rezydencjonalne, sakralne i muzealne, przy okazji prezentując dziedzictwo niematerialne regionu. Ich liczba w poszczególnych województwach nie zależała od potencjału turystycznego czy liczby zabytków, ale od aktywności lokalnych organizacji w ich wytyczaniu. Podmiotami zarządzającymi szlakami najczęściej były organizacje publiczne lub organizacje pozarządowe (NGO) (czasem zakładane na potrzeby organizacji szlaku), dużo rzadziej podmioty prywatne. Szlaki wirtualne były wytyczane prawie tak samo często jak realne. Te drugie znakowano najczęściej za pomocą systemów obowiązujących w Polsce lub przy pomocy specjalnych tablic poświęconych poszczególnym szlakom, z jednorodną szatą graficzną. W zasadzie wszystkie badane szlaki posiadały strony internetowe, często informacje dotyczące poszczególnych tras można było uzyskać z materiałów promocyjnych w postaci ulotek, broszur czy map. Jedynie niewielka część szlaków obchodzi swoje święto, w czasie którego wszystkie obiekty leżące na trasie przygotowują specjalne atrakcje, jednak widać, że coraz więcej zarządzających dostrzega taką potrzebę. Przytoczone dane dają pojęcie o skali zjawiska polegającego na wytyczaniu szlaków kulturowych w Polsce.

## Portfolio Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego



**ADAM HAJDUGA**

Doktor socjologii, specjalizuje się w problematyce socjologii turystyki. Współtwórca Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego oraz jego święta INDUSTRIADY. Kierownik referatu promocji dziedzictwa industrialnego w Wydziale Kultury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego. Pasjonat „industrialu w odświeżeniu 2.0”. Nie zgadza się na traktowanie zabytków techniki jako dziedzictwa kulturowego drugiej kategorii. Autor kilkudziesięciu publikacji naukowych poświęconych zarządzaniu spuścizną kultury przemysłowej. Wiceprezydent międzynarodowego stowarzyszenia European Route of Industrial Heritage (ERIH).

### Krótką charakterystyka szlaku

Szlak Zabytków Techniki (SZT) jest turystyczno-kulturowym<sup>1</sup>, samochodowym szlakiem tematycznym, łączącym 36 wybranych obiektów reprezentujących dziedzictwo kultury przemysłowej ziem wchodzących w skład obecnego województwa śląskiego. Powstał z inicjatywy samorządu województwa i jest koordynowany przez ten podmiot prawny. Władze samorządowe definiują go jako „[...] sieć współpracy obiektów dziedzictwa kultury przemysłowej, markowy, sieciowy produkt turystyczny województwa śląskiego”<sup>2</sup>. Obiekty formalnie wpisane na listę szlaku zlokalizowane są w 24 miejscowościach regionu – z tego większość znajduje się na terenie Górnego Śląska. Są to nieruchome dobra kultury przemysłowej związane z różnego rodzaju działalnością produkcyjną podejmowaną przez ludzi, która była rezultatem rewolucji przemysłowej i następujących w jej wyniku procesów modernizacyjnych. Obiekty szlaku reprezentują następujące gałęzie przemysłu: węglowy, energetyczny, kopalnictwo i hutnictwo żelaza, przemysł metali nieżelaznych, hutnictwo szkła, przemysł drzewny, włókienniczy, spożywczy, poligraficzny, a także produkcję wody pitnej, transport kolejowy oraz historyczne osiedla

- 1 A. Mikos von Rohrscheidt, *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków 2010, s. 29.
- 2 Zapis § 1, ust. 3 *Regulaminu funkcjonowania Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego* przyjętego uchwałą Zarządu Województwa Śląskiego nr 2056/72/V/2015 z dnia 27.10.2015 roku, dok. elektron., <http://www.zabytkitechniki.pl/Pokaz/322179/dolacz-do-szlaku> [dostęp: 9.09.2016].

i kolonie robotnicze. Zabytki techniki wchodzące w skład szlaku oddają specyfikę regionu, w którym dziedzictwo kultury przemysłowej stanowi jeden z najbardziej charakterystycznych elementów krajobrazu kulturowego, a w przypadku górnośląskiej części województwa są one także immanentnym elementem tożsamości zbiorowej jego mieszkańców.

### Geneza i dzieje szlaku

Utworzenie Szlaku Zabytków Techniki podyktowane było kilkoma przyczynami. Do najważniejszych należały:

- » konieczność uzupełnienia zasadniczych braków w ofercie turystycznej Górnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego, jakie identyfikowano na początku XXI w.;
- » dążenie do wykreowania nowego wizerunku regionu, w którym nie dominowałyby już stereotypowe cechy centralnej części województwa, którą postrzegano wyłącznie jako teren zdegradowany, i to zarówno pod względem stanu środowiska naturalnego, uważanego za katastrofalny, jak i deprivacji społeczno-ekonomicznej wynikającej z trudnego procesu restrukturyzacji monokultury przemysłowej;
- » przeprowadzenie zmiany w postrzeganiu obiektów poprzemysłowych, które na początku XXI w. traktowano wyłącznie w kategoriach barier rozwojowych oraz symboli ekonomicznej ruiny, a także niechcianej i kłopotliwej pamiątki, która nijak nie pasuje do „nowych czasów”. Innymi słowy – niezbędne było przewartościowanie znaczenia zasobów dziedzictwa kultury industrialnej, tak aby historyczne obiekty techniki i przemysłu (zarówno te nieruchome, jak i ruchome), mimo że często zaniedbane czy wręcz zrujnowane, traktowane były przez decydentów i opinię publiczną jako obiekty o wartości zabytkowej, wymagające ochrony konserwatorskiej i zachowania;
- » potrzeba integracji heterogenicznego regionu i poszukiwania elementu wspólnego dla różnych pod względem tradycji historycznych części województwa śląskiego (historycznie ziem górnośląskich i małopolskich), składającego się w wyniku reformy administracyjnej z 1999 roku z trzech byłych województw: częstochowskiego, katowickiego i bielskiego.

Inicjujące prace związane z inwentaryzacją i waloryzacją zasobu dziedzictwa przemysłowego w województwie śląskim, mające na celu wybór obiektów tworzących w przyszłości linearny szlak tematyczny rozpoczęto w lipcu 2004 roku pod auspicjami Śląskiego Centrum Dziedzictwa Kulturowego w Katowicach i z udziałem przedstawicieli środowisk konserwatorskich, przewodnickich i samorządowych. W ich wyniku opracowano listę ponad 100 obiektów (zabytków nieruchomych wpisanych i niewpisanych do rejestru) znajdujących się na terenie województwa, związanych z historią przemysłu. Następnie dokonano ich wstępnej selekcji, kierując się wartością architektoniczną i historyczną, stanem zachowania obiektów oraz ich potencjałem turystycznym, w tym szczególnie dostępnością i bezpieczeństwem dla osób zwiedzających. Na tej podstawie wybrano 53 obiekty, w których przeprowadzono wizyty terenowe. W wyniku dokonanej waloryzacji opracowano listę obiektów rekomendowanych do utworzenia szlaku. W dniu 21 czerwca 2005 roku Zarząd Województwa Śląskiego uchwałą nr 1153/268/II/2005 formalnie rozpoczął realizację przedsięwzięcia i zatwierdził listę 29 obiektów tworzących Szlak Zabytków Techniki. Jednocześnie twórcy szlaku założyli, że ma on charakter otwarty i w przyszłości – wraz z renowacją i adaptacją kolejnych zabytków techniki z terenu województwa śląskiego – może być przekształcany. Kilkanaście miesięcy później, po przygotowaniu elementów informacji turystycznej szlaku, takich jak: identyfikacja wizualna produktu, tablice przy obiektach, strona internetowa, drukowane mapy, 19 października 2006 roku w Tyskim Muzeum Piwowarstwa na terenie Browarów Książęcych w Tychach odbyła się uroczysta prezentacja przedsięwzięcia „Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego”. Datę tę uznaje się za początek funkcjonowania produktu.

W kolejnych latach do szlaku dołączały następne obiekty – w sierpniu 2007 roku dwa: Zabytkowa KWK Guido w Zabrze i historyczna fabryka Porcelany Śląskiej w Katowicach; w marcu 2009 roku jeden: Muzeum Górnictwa Rud Żelaza w Częstochowie; a w październiku 2010 roku sześć: Muzeum Drukarstwa w Cieszynie, Huta Szkła Zawiercie w Zawierciu, Muzeum Miejskie Szttygarka w Dąbrowie Górniczej, Elektrociepłownia Szombierki w Bytomiu, Wieża Wyciągowa Szybu Prezydent wraz z kompleksem Szttygarka w Chorzowie, Galeria Sztuki Współczesnej Elektrownia w Czeladzi. Tą samą uchwałą Zarząd Województwa Śląskiego usunął z listy szlaku dwa obiekty: historyczny dworzec kolejowy w Rudzie Śląskiej

Chebbie i Porcelanę Śląską w Katowicach. Ostatnia zmiana w składzie szlaku miała miejsce w listopadzie 2012 roku i obejmowała włączenie z dniem 1 stycznia 2013 roku dwóch nowych obiektów: Browaru Obywatelskiego w Tychach i Parku Tradycji w Siemianowicach Śląskich, oraz wykluczenie z listy szlaku dwóch obiektów: historycznych dworców kolejowych w Bielsku-Białej i w Sosnowcu.

Jak już wcześniej wspomniano, obecnie (wrzesień 2016 r.) w skład SZT wchodzi 36 obiektów<sup>3</sup>. Kolejne zmiany w składzie szlaku (powiększenie i następny etap kategoryzacji) planowane są jeszcze w tym roku, przy czym zmiany wejdą w życie z dniem 1 stycznia 2017 roku. Do szlaku swoje formalne aplikacje złożyło 7 obiektów. Trwa proces ich oceny.

W początkowych latach funkcjonowania szlaku podstawą przynależności do sieci była wyłącznie lista zatwierdzona przez Zarząd Województwa oraz nieformalne deklaracje woli współpracy ze strony właścicieli obiektów lub ich prawnych zarządców. Pierwszy krok na drodze do sformalizowania współpracy nastąpił 10 września 2009 roku podczas VI międzynarodowej konferencji pt. *Wykorzystanie potencjału dziedzictwa przemysłowego dla promocji turystycznej gmin i regionów* organizowanej w Zabrze. Jednym z punktów jej programu było podpisanie trójstronnej *Deklaracji w sprawie działań na rzecz rozwoju Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego*. Stronami porozumienia były: Województwo Śląskie, Śląska Organizacja Turystyczna oraz obiekty wchodzące w skład szlaku. Jego sygnatariusze deklarowali współpracę na rzecz zwiększenia liczby turystów odwiedzających region, wydłużenia czasu ich pobytu oraz dostosowania oferowanych usług do potrzeb i oczekiwań klientów. Ponadto strony wyraziły wolę wspólnego wdrażania zapisów opracowanego parę miesięcy wcześniej *Planu marketingowego i wytycznych strategicznych promocji dla Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego*<sup>4</sup>. Warto dodać, iż dokument ten stano-

3 Pełna lista obiektów SZT dostępna na stronie internetowej szlaku: [www.zabytkotechniki.pl](http://www.zabytkotechniki.pl).

4 *Plan marketingowy i wytyczne strategiczne promocji dla Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego*, MarketPlace Grupa Eskadra, Kraków 2009, dok. elektron., [http://zabytkotechniki.pl/Media/Default/Szlak%20Zabytk%C3%B3w%20Techniki/Materia%C5%82y%20do%20pobrania/PLAN\\_MARKETINGOWY\\_SZT.pdf](http://zabytkotechniki.pl/Media/Default/Szlak%20Zabytk%C3%B3w%20Techniki/Materia%C5%82y%20do%20pobrania/PLAN_MARKETINGOWY_SZT.pdf) [dostęp: 16.09.2016].  
Zob. także A. Hajduga, *Turystyka industrialna w działaniach promocyjnych województwa śląskiego realizowanych w 2009 r.*,

wił pierwsze całościowe studium dotyczące przestrzeni szlaku, jego oferty i otoczenia, a poprzedził je cykl spotkań szkoleniowo-warsztatowych. W ramach podpisanej deklaracji wyrażono także wolę wspólnego podejmowania działań z zakresu profesjonalizacji, wzmacniania i poszerzania oferty, jak i stałego podnoszenia jej jakości. Ponadto sygnatariusze zobowiązali się do powołania Rady SZT i aktywnego uczestnictwa w planowanym corocznym święcie szlaku (jego pierwsza edycja odbyła się w 2010 r.). Województwo zadeklarowało realizowanie koordynacji i promocji tego wydarzenia, jak również wyraziło gotowość do prezentowania szlaku w kampaniach promocyjnych regionu. Jednocześnie w 2. połowie 2009 roku w obiektach wchodzących w skład szlaku odbył się kolejny cykl szkoleń i warsztatów, a także – po raz pierwszy w historii szlaku – audyty terenowe w obiektach, zmierzające do identyfikacji potrzeb i opracowania indywidualnych planów rozwoju dla poszczególnych obiektów. Dodatkowo przeprowadzone zostały rozmowy telefoniczne z punktami obsługi oraz analiza zawartości stron internetowych obiektów.

Ważnym wydarzeniem z punktu widzenia umacniania marki SZT było przystąpienie Województwa Śląskiego (jako formalnego koordynatora sieci), w styczniu 2010 roku, do Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (ERIH – *European Route of Industrial Heritage*<sup>5</sup>). Jest to międzynarodowe stowarzyszenie działające w oparciu o prawo niemieckie, zrzeszające ponad 230 członków – zabytków techniki dostosowanych do potrzeb turystyki i kultury. Do dnia dzisiejszego SZT jest jedynym regionalnym szlakiem z Europy Środkowo-Wschodniej wchodzącym w skład struktur ERIH.

Od sierpnia do grudnia 2011 roku zrealizowano kompleksowy audyt wszystkich obiektów szlaku z zastosowaniem techniki tajemniczego klienta (ang. *mystery shopper*)<sup>6</sup>. Celem audytu było rozpoznanie jakości

[w:] *Wykorzystanie potencjału dziedzictwa przemysłowego dla promocji turystycznej gmin i regionów*, T. Burzyński, A. Staszewska-Ludwiczak (red.), Urząd Miejski w Zabrze, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Śląska Organizacja Turystyczna, Katowice – Zabrze 2009, s. 30–43.

5 Zob. strona internetowa stowarzyszenia *European Route of Industrial Heritage*: [www.erih.net](http://www.erih.net).

6 Ł. Gawęł, B. Górecka, M. Brodka, M. Zmysłony, *Raport końcowy audytu przeprowadzonego w obiektach wchodzących w skład śląskiego Szlaku Zabytków Techniki*, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Kraków 2011.



świadczonych usług i zidentyfikowanie istotnych braków, których usunięcie było warunkiem dla dalszej profesjonalizacji szlaku. Przygotowano w tym celu kartę badawczą, zawierającą 50 zagadnień zgrupowanych w 3 kategoriach (Informacja – promocja, Otoczenie obiektu, Obiekt – ekspozycja). Końcowe ustalenia zestawione zostały w 2 grupach: indywidualnych kartach oceny obiektów i rekomendowanych działaniach strukturalnych dla całego szlaku. Ta druga grupa działań uznana została za priorytetową dla rozwoju sieci. Ustalono m.in., iż szlak w dużej mierze pozostaje tworem wirtualnym, a jako zasadniczą przyczynę takiego stanu rzeczy („wewnętrznej dezintegracji”) wskazano brak struktury zarządzającej. Tym samym jedną z podstawowych rekomendacji było powołanie struktury odpowiadającej za kierowanie siecią, która cechować będzie się „[...] wysoką trwałością organizacyjną, instytucjonalną i finansową”<sup>7</sup>. Rekomendacja ta została wdrożona w życie już po kilku miesiącach. Zarząd Województwa Śląskiego uchwałą z dnia 13 marca 2012 roku (nr 635/133/IV/2012) powołał w strukturze organizacyjnej Urzędu Marszałkowskiego wyspecjalizowaną komórkę zarządczą – referat promocji dziedzictwa industrialnego, wchodzący w skład Wydziału Gospodarki, Promocji i Współpracy Międzynarodowej. Zatrudnione w niej były trzy osoby w pełnym wymiarze czasu pracy. Nadzór nad pracami referatu sprawował jeden z zastępców dyrektora wydziału. Do zadań referatu należało przede wszystkim zarządzanie SZT oraz przygotowanie i realizacja święta szlaku. Od 1 sierpnia 2013 roku referat promocji dziedzictwa industrialnego wpisano w strukturę organizacyjną Wydziału Kultury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego. Obejmował on cztery etaty, w tym etat kierownika odpowiadającego za sprawowanie nadzoru nad realizowanymi zadaniami. Ta komórka organizacyjna do dnia dzisiejszego realizuje zadania związane z zarządzaniem szlakiem.

Ponowny audyt SZT przeprowadzony został w ostatnim kwartale 2012 roku<sup>8</sup>. Jego głównym celem była weryfikacja ocen obiektów dokonanych rok wcześniej oraz ustalenie, czy i w jakim zakresie udało się

7 Ł. Gawęł, Szlaki dziedzictwa kulturowego – praktyka zarządzania. Refleksje po audycie śląskiego Szlaku Zabytków Techniki, *Turystyka Kulturowa*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 2, s. 16, dok. elektron., [turystykakulturowa.org/pdf/2012\\_02\\_01.pdf](http://turystykakulturowa.org/pdf/2012_02_01.pdf) [dostęp: 16.09.2016].

8 Ł. Gawęł, *Raport końcowy audytu przeprowadzonego w obiektach tworzących Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego*, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Kraków 2012.

wdrożyć przedstawione rekomendacje dotyczące profesjonalizacji szlaku. W celu porównania wyników audyt przeprowadzono z zastosowaniem identycznej metodologii co w roku 2011. Ustalono, iż część rekomendacji jest wdrażana, przy czym dynamika zmian jest różna w poszczególnych obiektach. Stwierdzono, że dwa z nich nie spełniają kryteriów warunkujących dalszą przynależność do sieci. Ponadto weryfikacji poddano wnioski dwóch obiektów aspirujących, które ostatecznie dołączyły do szlaku (vide wcześniej opisana zmiana w składzie szlaku z 1 stycznia 2013 r.). W przypadku działań strukturalnych dla całego szlaku wskazano m.in. na konieczność jak najszybszego sporządzenia i podpisania umów pomiędzy zarządcą SZT a obiektami, precyzujących wzajemne zobowiązania (prawa i obowiązki) między stronami. Jak wskazywał audytor, w pierwszej kolejności, tj. w 2013 r., takie umowy powinny zostać podpisane z tzw. Gwiazdami Techniki, czyli z punktami kotwicznymi szlaku. Wyłonienie tych obiektów przeprowadzono w ramach rekomendowanej w audycie kategoryzacji szlaku.

W latach 2013 i 2014 umowy o współpracy w ramach Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego podpisano niemal ze wszystkim właścicielami bądź prawnymi zarządcami obiektów szlaku. Umowa nie została podpisana jedynie w przypadku firmy Fortum Power and Heat Polska sp. z o.o., będącej właścicielem Elektrociepłowni Szombierki w Bytomiu. Firma po zakupie tego obiektu uznała, iż ze względów bezpieczeństwa nie powinien być on dostępny dla zwiedzających. Ponadto zadeklarowała możliwość jego sprzedaży za symboliczną kwotę samorządowi regionalnemu lub lokalnemu. Z tego powodu oraz ze względu na wyjątkową historyczną wartość obiektu zdecydowano o nieusuwaniu go z listy szlaku, mimo braku umowy regulującej współpracę w ramach sieci.

Kolejny audyt zrealizowany był między sierpniem a grudniem 2014 roku<sup>9</sup>. Zastosowano w nim zmienioną metodologię w stosunku do audytów z lat 2011 i 2012, wykorzystując m.in. techniki ankiety, wywiadu kwestionariuszowego i wywiadu telefonicznego. Sporządzone narzędzie badawcze (rozbudowana karta audytowa) zmierzało do ustalenia stanu realizacji poszczególnych zobowiązań, które wynikały z podpisanych umów o współpracy w ramach szlaku. Ponadto audyt

9 Ł. Gawęł, *Raport z audytu przeprowadzonego w obiektach tworzących Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego*, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Kraków 2014.

dotyczył funkcjonowania struktury zarządczej, zarządzania strategicznego szlakiem oraz wdrażania kategoryzacji. Według ustaleń audytora, w porównaniu do stanu z roku 2011 i 2012, „Szlak praktycznie we wszystkich obszarach swego funkcjonowania znacząco się rozwinął”<sup>10</sup>. Opinia ta dotyczyła zarówno poszczególnych obiektów (27 z nich uzyskało wyższe oceny niż w 2012 r.), jak i szlaku postrzeganego jako struktura. Prowadzący audyt dr hab. Łukasz Gawel wskazał także na kluczowe znaczenie przeniesienia referatu zarządzającego szlakiem w strukturę Wydziału Kultury (skutkowało to zmianą perspektywy postrzegania szlaku, traktowanego już nie tylko jako produkt turystyczny i narzędzie promocji, ale również jako szlak kulturowy ze wszystkimi konsekwencjami uznania tego wymiaru funkcjonowania sieci). Ponadto audytor podkreślił skuteczne wdrożenie rekomendacji dotyczącej podpisania umów między obiektami szlaku i jego zarządcą oraz wprowadzenie w życie pierwszego etapu kategoryzacji obiektów. Zrealizowany audyt zmierzał także do wskazania kolejnych możliwych obiektów kotwicznych (tzw. Gwiazd Techniki), ustalenia obiektów niespełniających wymogów minimalnych stawianych zabytkom tworzącym szlak oraz oceny obiektów do niego aspirujących (5 obiektów). Sformułowane w wyniku audytu rekomendacje dotyczące usprawnienia procesu zarządzania szlakiem, jak i pełnego wykorzystania jego potencjału odnosiły się m.in. do konieczności opracowania misji i strategii rozwoju SZT, zwiększenia zainteresowania obiektami szlaku wśród przedstawicieli władz lokalnych, wzmocnienia inicjatyw oddolnych dotyczących współpracy między obiektami oraz podejmowania działań umożliwiających stałe podnoszenie kompetencji i pogłębianie wiedzy wśród osób współtworzących szlak.

Równolegle do prowadzonego audytu we wrześniu 2014 roku rozpoczęto prace nad *Diagnozą marki Szlaku Zabytków Techniki i jego święta – INDUSTRIADY*<sup>11</sup>. Działanie to podyktowane było m.in. dynamicznym rozwojem święta szlaku, a tym samym jego dominacją zarówno w procesie komunikowania, jak i zarządzania szlakiem. W pierwszej kolejności dokonano analizy źródeł zastanych. Uzyskane wnioski posłużyły do realizacji następnego etapu: zogniskowanych wywiadów

10 *Ibidem*, s. 4.

11 K. Fidyk, P. Idziak, A. Kałucki, P. Sawiński, *Diagnoza marki Szlak Zabytków Techniki i jego święta – INDUSTRIADY*, Locativo, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Katowice 2014.

grupowych z przedstawicielami obiektów szlaku. Zebrany materiał stanowił podstawę do cyklu warsztatów z udziałem osób zarządzających siecią. W efekcie sporządzonej diagnozy przeanalizowano marki szlaku i jego święta – Industriady, oraz zachodzące pomiędzy nimi relacje. Zdefiniowano wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz wytypowano potencjalne grupy odbiorców szlaku. Scharakteryzowano także marki konkurencyjne. Zebrane wnioski diagnostyczne wskazywały na wzrost znaczenia SZT jako marki, a także na posiadanie kilku istotnych przewag konkurencyjnych w stosunku do innych wiodących krajowych szlaków turystyczno-kulturowych. Autorzy raportu diagnostycznego zarekomendowali, aby dalsze działania nakierowane na profesjonalizację SZT przebiegały w czterech obszarach: interpretacji, marki, oferty i organizacji<sup>12</sup>.

Wypracowane ustalenia diagnostyczne i wyniki audytu z 2014 roku oraz wnioski z autoewaluacji obiektów szlaku (warsztat został zorganizowany w styczniu 2015) wykorzystane zostały w pracach nad *Planem rozwoju i promocji Szlaku Zabytków Techniki na lata 2015–2018*<sup>13</sup>. Prace nad tym dokumentem odbywały się między marcem a lipcem 2015 roku, a w ich ramach przeprowadzono m.in. siedem spotkań warsztatowych. W raporcie końcowym stanowiącym *Plan rozwoju i promocji* zawarto ustalenia i rekomendacje dotyczące następujących zagadnień:

- » nowej definicji, nowych ról i funkcji szlaku;
- » założeń interpretacji dziedzictwa w ramach szlaku, w tym nowej idei przewodniej i linii narracyjnych;
- » struktury i pozycjonowania marki oraz misji i wizji;
- » subproduktów i produktów sieciujących;
- » planu promocji;
- » zarządzania szlakiem oraz tworzenia jego oferty, w tym podziału (kategoryzacji) obiektów ze względu na realizowane formy ich udostępnienia;
- » sposobów monitoringu i ewaluacji.

12 *Ibidem*, s. 72.

13 K. Fidyk, P. Idziak, A. Kałucki, P. Sawiński, *Plan rozwoju i promocji Szlaku Zabytków Techniki na lata 2015–2018*, Locativo, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Katowice 2015.

Za główny cel rozwojowy uznano wejście SZT na wyższy poziom organizacyjny, tj. przekształcenie szlaku z przedsięwzięcia inicjowanego, animowanego i finansowanego w pełni przez dotychczasowego lidera w partnerstwo/koalicję aktywnych obiektów wspólnie działających w ramach sieci na rzecz wdrożenia elementów przyjętej wizji<sup>14</sup>.

Za jedno z kluczowych działań związanych z profesjonalizacją szlaku, a jednocześnie za ważne w jego dziejach wydarzenie należy uznać przyjęcie przez Zarząd Województwa Śląskiego *Regulaminu funkcjonowania Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego* (uchwała nr 2056/72/V/2015 z dnia 27 października 2015 r.). Był to bodaj pierwszy w Polsce przypadek, gdzie w oficjalnych dokumentach na poziomie organu wykonawczego samorządu wojewódzkiego określono system zarządzania regionalnym szlakiem turystyczno-kulturowym. Przyjęty dokument, będący niejako statutem szlaku, precyzuje cele i zadania współpracy prowadzonej w ramach sieci oraz sposoby ich realizacji. Określa warunki i procedurę przystąpienia do szlaku, uczestnictwa w nim oraz warunki wyłączenia obiektu z sieci współpracy.

Wdrażając rekomendacje zawarte w *Planie rozwoju i promocji*, w 2016 roku rozpoczęto m.in. budowanie partnerstw z podmiotami znajdującymi się poza szlakiem. Wymienić tu należy dwie wojewódzkie samorządowe instytucje kultury: Ars Cameralis Silesiae Superioris i Regionalny Instytut Kultury w Katowicach. Z pierwszą z nich, odpowiedzialną za promocję kultury i sztuki województwa śląskiego, podpisano porozumienie o współpracy na rzecz organizacji i promocji święta szlaku. Druga, o charakterze upowszechnieniowym i naukowo-badawczym (powstała w 2016 roku w wyniku połączenia Śląskiego Centrum Dziedzictwa Kulturowego i Regionalnego Ośrodka Kultury w Katowicach), ma wśród swoich zadań statutowych m.in. współdziałanie z SZT. Należy do nich waloryzacja, inwentaryzacja i ewaluacja obiektów wchodzących w skład szlaku oraz gromadzenie, opracowywanie, przetwarzanie i upowszechnianie wiedzy o dziedzictwie kulturowym regionu, w szczególności dla potrzeb

14 *Ibidem*, s. 15 i 59.

szlaku<sup>15</sup>. Z tego względu placówce tej zlecono przeprowadzenie w 2016 r. audytu w siedmiu obiektach aspirujących do szlaku oraz udział w procesie dalszej kategoryzacji (ustalenie listy tzw. obiektów w zagrożeniu).

Przez dekadę funkcjonowania Szlak Zabytków Techniki i jego święto, Industriada, uzyskały łącznie kilka różnego rodzaju nagród i wyróżnień. W 2007 roku szlak otrzymał certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej dla najlepszego produktu turystycznego, a w roku 2008 – po raz pierwszy w historii tego konkursu – Złoty Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej dla najlepszego produktu turystycznego w Polsce. W 2010 roku SZT zdobył Złoty Medal Targów Poznańskich dla najlepszego produktu turystycznego. W marcu 2012 roku święto szlaku otrzymało nagrodę w jednym z najbardziej prestiżowych konkursów kreatywnej reklamy w Polsce – Kreatura. W 16. edycji tego konkursu INDUSTRIADA wyróżniona została w kategorii *event/ambient*. Święto szlaku pokonało w kompetycji takie marki, jak Orlen, Samsung czy Ikea. W maju 2012 roku edycja święta szlaku z roku 2011 otrzymała nominację do nagrody *Golden Arrow* w kategorii *experiential marketing – event marketing*. Również w maju 2012 roku nagrodę główną 12. Międzynarodowych Targów Turystyki w Opolu przyznano SZT. W czerwcu 2013 roku edycja Industriady z 2012 roku otrzymała Grand Prix Welcome Festival, pierwszego Międzynarodowego Festiwalu Marketingu Miejsc, a także nagrodę *Golden Arrow* w kategorii *experimental marketing – event marketing*. Wśród marek nominowanych w tej kategorii były: Coca-Cola, PKN Orlen, Samsung. W październiku 2013 roku święto szlaku zdobyło certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej dla najlepszego produktu turystycznego, a w 2015 roku nominowane było do Złotego Certyfikatu POT (ostatecznie przegrało rywalizację z Kopalnią Żłota i Średniowiecznym Parkiem Techniki w Złotym Stoku).

15 Uchwała nr V/21/9/2016 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 18 kwietnia 2016 r. w sprawie nadania Statutu Regionalnemu Instytutowi Kultury w Katowicach, rozdział 2: „Zakres działalności Instytutu”, § 5.1, ust. 2, § 6.1, ust. 2, pkt 4 i 5, dok. elektron., bip.slaskie.pl/dokumenty/2016/04/21/1461229219.pdf [dostęp: 16.09.2016].



### Opis Szlaku Zabytków Techniki

Szlak Zabytków Techniki ze względu na swoją tematykę (historia procesu industrializacji) charakteryzuje województwo śląskie na turystycznej mapie kraju i stanowi unikalny w skali Polski zarządzany szlak regionalny poświęcony niemal całemu spectrum dziedzictwa industrialnego. Najwięcej obiektów tego szlaku (8) reprezentuje branżę górniczą. Pomiędzy 36 obiektami tworzącymi szlak nie wyznaczono żadnej trasy. Łącznie przebieg trasy pomiędzy poszczególnymi obiektami zlokalizowanymi na północy województwa (Częstochowa – 3 obiekty, Zawiercie – 1 obiekt), w centrum regionu (Górny Śląsk – 26 obiektów, Zagłębie Dąbrowskie – 2 obiekty) i na południu (Cieszyn, Ustroń, Bielsko-Biała, Żywiec – po 1 obiekcie) szacowany jest na ok. 470 km. Z uwagi na samochodowy charakter szlaku dojazd do wszystkich obiektów oznakowany jest znakami drogowymi typu E 22.

Odwołując się do terminologii Kevina Lyncha zaproponowanej w pracy *The Image of the City*<sup>16</sup>, w skład szlaku wchodzi zarówno elementy liniowe (ang. *paths*), elementy powierzchniowe (ang. *districts*), jak i tzw. punkty odniesienia/orientacyjne (ang. *landmarks*).

Za elementy liniowe Szlaku Zabytków Techniki można uznać sześć tras podziemnych (w Kopalni Guido i Sztolni Królowa Luiza w Zabrze, Zabytkowej Kopalni Srebra i Sztolni Czarnego Pstrąga w Tarnowskich Górach, w Muzeum Górnicztwa Rud Żelaza w Częstochowie i w Kopalni Ćwiczebnej Sztęgarka w Dąbrowie Górniczej) oraz dwie linie kolei wąskotorowych (Górnośląskie Koleje Wąskotorowe w Bytomiu, trasa Bytom – Miasteczko Śląskie – Bytom, oraz Zabytkowa Stacja Kolei Wąskotorowej w Rudach, trasy Rudy – Paproć – Rudy, Rudy – Stanica – Rudy). Elementami powierzchniowymi będą przykładowo zamieszkałe osiedla i kolonie robotnicze tzw. familoków z przełomu XIX i XX w. (osiedla robotnicze Nikiszowiec i Giszowiec w Katowicach oraz kolonia robotnicza Ficus w Rudzie Śląskiej). Stosunkowo najliczniej na szlaku występują punkty orientacyjne, będące dominantami krajobrazowymi, takie jak: monumentalna Elektrociepłownia Szombierki w Bytomiu, kopalniane wieże wyciągowe (np. wieża Szybu Prezydent w Chorzowie),

16 K. Lynch, *The Image of the City*, The Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge 1960, s. 46–77.

charakterystyczne zabudowania fabryczne (np. budynek nadszybia wraz z wieżą szybową Szybu Maciej w Zabrze, historyczne kompleksy obiektów Tyskiego Browaru Książęcego w Tychach i Browaru Żywiec w Żywcu lub zabudowania i maszty Radiostacji Gliwice). W obiektach szlaku zachowały się liczne zabytkowe maszyny i urządzenia. Znajdziemy je w wyżej wymienionych obiektach, a także w Zabytkowej Kopalni Ignacy w Rybniku, Starej Fabryce w Bielsku-Białej, Muzeum Drukarstwa w Cieszynie, Muzeum Produkcji Zapalek w Częstochowie, Zabytkowej Stacji Wodociągowej Zawada w Karchowicach, Muzeum Energetyki w Łaziskach Górnych, Centralnym Muzeum Pożarnictwa w Mysłowicach, Muzeum Prasy Śląskiej w Pszczynie, Parku Tradycji w Siemianowicach Śląskich, Muzeum Górnicztwa Węglowego w Zabrze. W dwóch obiektach nadal trwają procesy produkcyjne, tj. w Zabytkowej Stacji Wodociągowej Zawada oraz w Hucie Szkła Zawiercie. Z kolei cztery zlokalizowane są przy działających zakładach, co pozwala na zapoznanie się z procesami technologicznymi, jakie się w nich odbywają. Są to dwa wymienione już browary oraz Muzeum Energetyki przy Elektrowni Łaziska i Muzeum Techniki Sanitarnej przy Centralnej Oczyszczalni Ścieków w Gliwicach. W dwóch obiektach zlokalizowane są galerie sztuki: w Szybie Wilson w Katowicach i na terenie byłej kopalni Saturn w Czeladzi, gdzie utworzono Galerię Sztuki Współczesnej Elektrownia.

Obiekty należące do szlaku w większości cechuje autentyczność (wiarygodność i prawdziwość) oraz unikatowość. Cenna jest wartość artystyczna i estetyczna istniejącej substancji budowlanej oraz wystroju i wyposażenia obiektów. W wielu przypadkach stan zachowania zasobu pozostawia jednak wiele do życzenia<sup>17</sup>. Niektóre obiekty zachowały niezmieniony od momentu powstania charakter przestrzeni lub zmieniony tylko w takim stopniu, że nadal możliwa jest jednoznaczna identyfikacja ich pierwotnych funkcji. Pojedyncze obiekty zachowały swoją integralność, rozumianą tu jako kompletność istniejącego zasobu, jego gotowość (zdatność) do funkcjonowania. Jednocześnie kilka obiektów szlaku ma

17 Za: A. Hajduga, Ł. Gawęł, *Koncepcje prezentacji i zarządzania dziedzictwem przemysłowym w ramach struktury szlaku kulturowego, na przykładzie wybranych obiektów śląskiego Szlaku Zabytków Techniki*, [w:] *Techniki i nauka w muzeum*, M.F. Woźniak, M. Zdanowski (red.), Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego w Bydgoszczy, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów w Warszawie, Bydgoszcz 2014, s. 23.

charakter w pełni wtórny. Tylko w małym lub nawet w symbolicznym stopniu prezentują historię miejsca, w którym funkcjonują, bądź też ich lokalizacja jedynie kontekstowo odnosi się do charakteru ekspozycji. Przykładowo Oddział Odlewnictwa Artystycznego Muzeum w Gliwicach, prezentujący w swych zbiorach odlewy z brązu i żeliwa pochodzące z gliwickiej byłej Królewskiej Odlewni Żeliwa (niem. *Königlich Preußische Eisengießerei*), znajduje się w odrestaurowanej maszynowni dawnej kopalni Gliwice. Niestety w placówce tej nie można zapoznać się historią kopalni. Z kolei Muzeum Chleba, Szkoły i Ciekawostek w Radzionkowie znajduje się we współczesnym budynku niemającym związku z produkcją pieczywa. Browar Obywatelski w Tychach, mimo zachowania zabytkowej substancji budowlanej, nie posiada profesjonalnej ekspozycji dotyczącej historii obiektu. Przykładami obiektów szlaku kontekstowo związanych z miejscem są: Muzeum Historii Kolei zlokalizowane w kilku salach dworca kolejowego Częstochowa-Stradom, prezentujące różne zbiory związane z transportem kolejowym, czy Muzeum Ustrońskie, znajdujące się w zabytkowym budynku dyrekcji byłej huty Klemens w Ustroniu, będące tradycyjnym muzeum o bardzo szerokim profilu działalności. Dla wyjaśnienia należy dodać, iż nadawanie zupełnie nowych funkcji obiektom przemysłowym jest czasami jedyną szansą na ich uratowanie. Dbając zaś o większą spójność tematyczną sieci (zarówno pod względem profilu, jaki i oferty obiektu) oraz wiarygodność prezentowanego zasobu, zarządzający szlakiem zaostrzył w ostatnich latach kryteria wpisu dla kolejnych obiektów. Wymagania dotyczące ich autentyczności, integralności oraz jakości ekspozycji są obecnie zdecydowanie bardziej restrykcyjne, niż miało to miejsce w przeszłości, co nie zawsze spotyka się ze zrozumieniem przedstawicieli obiektów aspirujących.

Ważnym atutem wielu obiektów szlaku jest ich wymiar symboliczny i nadane im przez społeczności lokalne znaczenie, które traktować można jako wskaźnik więzi emocjonalnych występujących pomiędzy mieszkańcami a danym obiektem, zespołem obiektów lub dominantami krajobrazu. Wiele obiektów szlaku pamiętanych jest przez miejscową ludność jako działające zakłady pracy. Po zamknięciu i przekształceniu stały się one przestrzeniami czasu wolnego, co często wymagało dodatkowych wysiłków na rzecz przekonania byłych pracowników i ich rodzin do sensowności tej zmiany, jak i pozyskania ich jako klientów, a czasami wręcz „ambasadorów” tych obiektów.

Pod względem struktury organizacyjno-właścicielskiej 26 szlaku można zaliczyć do grupy jednostek muzealnych, placówek quasi-muzealnych i/lub samorządowych instytucji kultury. Jednostkami muzealnymi w świetle rozumienia przepisów Ustawy o muzeach<sup>18</sup> jest 11 obiektów. Oprócz wspomnianych samorządowych instytucji kultury (w formie muzeów, domów kultury, miejskich ośrodków kultury) pozostałe obiekty należą do stowarzyszeń, przedsiębiorstw lub osób prywatnych bądź są przez nie zarządzane. Jeden z obiektów (Centralne Muzeum Pożarnictwa w Mysłowicach) jest jednostką organizacyjną Państwowej Straży Pożarnej.

O znaczeniu niektórych obiektów szlaku jako istotnych elementów dziedzictwa kulturowego w skali kraju świadczyć może fakt, iż w jego skład wchodzi 3 obiekty posiadające status Pomnika Historii RP. Są to osiedle robotnicze Nikiszowiec w Katowicach oraz podziemia Zabytkowej Kopalni Srebra i Sztolni Czarnego Pstrąga w Tarnowskich Górach. Ponadto obiekty tarnogórskie stanowią 2 spośród 28 atrybutów dobra pn. *Kopalnia rud ołowiu i srebra wraz z systemem gospodarowania wodami podziemnymi w Tarnowskich Górach*, nominowanego na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.

Zróznicowane tematycznie obiekty szlaku oferują użytkownikom możliwość skorzystania z szerokiego wachlarza ofert, które skierowane są do różnych grup odbiorców. Atrakcyjność poznawcza i edukacyjna istniejących ofert bazuje na czterech wspólnych elementach: dziedzictwie kultury przemysłowej, miejscu (siedlisku) lub też określonym środowisku społecznym (ang. *habitat*), pracy lub rzemiośle charakterystycznym dla niego oraz jego specyficznej historii. Poprzez bezpośredni kontakt z nadal działającymi maszynami i urządzeniami, a nierzadko także możliwość interakcji z byłymi pracownikami, odwiedzający zachęceni są do „dotknięcia historii”<sup>19</sup>. W obiektach należących do szlaku emocje są determinowane poprzez wszystkie zmysły, możemy więc przyjąć, iż mamy do czynienia z tzw. ofertą multisensoryczną. Jak czytamy w opisie szlaku:

Podczas wizyty w obiektach można zobaczyć wyjątkowe, industrialne przestrzenie, usłyszeć szum silników, syk i stukot maszyn, poczuć zapach drewna, smaru, czy też chłód podziemi, dotknąć wielu eksponatów, spró-

18 Ustawa o muzeach z dnia 21 listopada 1996 r., tekst jednolity Dz.U. z 2012 r., poz. 987.

19 Za: *Opis szlaku*, <http://zabytkotechniki.pl/Pokaz/27320/opis-szlaku> [dostęp: 18.09.2016].

bować świeżo ważonego piwa. W efekcie zwiedzający może nie tylko poznać industrialne dziedzictwo regionu, ale i dotknąć, odczuć czy zasmakować tego, co składa się na jego niepowtarzalną tradycję<sup>20</sup>.

Oferta poszczególnych obiektów tworzących przestrzeń szlaku obejmuje zazwyczaj cztery elementy: możliwość zwiedzania obiektów, różnorodne przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym i poznawczym, własne wydarzenia kulturalno-rozrywkowe oraz odpłatne udostępnianie przestrzeni zarówno klientom indywidualnym, jak i biznesowym. Na terenie dwunastu obiektów działają restauracje, bistra, kawiarnie, puby. W trzech przypadkach należą one do tego samego właściciela co cały obiekt. Trzy obiekty dysponują również własną bazą noclegową (hostel, pensjonat i dom wycieczkowy). Według danych zebranych przez podmiot zarządzający szlakiem w 2015 roku w obiektach zorganizowano łącznie ok. 6 tys. różnorodnych wydarzeń, takich jak wystawy czasowe, koncerty, spektakle, przedstawienia, warsztaty, lekcje muzealne, wydarzenia komercyjne, specjalne itp. Aktywność poszczególnych obiektów na tym polu jest mocno zróżnicowana i zależy od dominującego profilu działalności oraz struktury właścicielskiej. Tematyka wydarzeń częściowo nawiązuje do specyfik obiektów, często jednak stanowią one wyłącznie tło dla różnego rodzaju przedsięwzięć artystycznych, kulturalnych czy stricte komercyjnych, które nie są związane z dziedzictwem przemysłowym.

W skład oferty własnej szlaku wchodzi kilka elementów. Pierwszym z nich jest informacja turystyczna na temat każdego obiektu prowadzona za pośrednictwem strony internetowej stanowiącej część regionalnego systemu informacji turystycznej, telefonicznie oraz z wykorzystaniem różnego rodzaju druków, takich jak przewodnik po szlaku, mapy szlaku, wizytówki obiektów. Materiały te dystrybuowane są na bieżąco w obiektach sieci (w specjalnych „szlakowych” stojakach) oraz w punktach informacji turystycznej w regionie. Ponadto wszystkie obiekty są oznakowane za pomocą specjalnych tablic informacyjnych zlokalizowanych przy obiektach i tabliczek-certyfikatów montowanych w punktach recepcji klientów.

Drugim elementem oferty są tzw. produkty sieciujące, rozumiane tu jako produkty dotyczące szlaku jako całości zarządzanej sieci, choć jednocześnie skupiające się na jakimś wybranym elemencie oferty. Inicjatorem

20 *Ibidem*; A. Hajduga, Ł. Gawęł, *Koncepcje prezentacji i zarządzania...*, op. cit., s. 23.

i liderem takiego produktu jest zarządca/koordynator szlaku, a współorganizatorami są wszystkie obiekty lub wybrane ze względu na pewną cechę wspólną. Obiekty te na prośbę koordynatora dostarczają komplet informacji potrzebnych do wykreowania produktu. Koordynator szlaku jest odpowiedzialny za opracowanie produktu, zarządzanie nim, aktualizację oraz promocję poprzez zależne i niezależne od siebie kanały informacji. Do istniejących produktów sieciujących należą:

Industriada – święto Szlaku Zabytków Techniki – stanowi punkt kulminacyjny w rocznym cyklu życia szlaku. Jest największym w Polsce festiwalem dziedzictwa przemysłowego i drugim pod względem frekwencji w Europie (po *ExtraSchicht* – Noc Kultury Przemysłowej w Zagłębiu Ruhry w Niemczech)<sup>21</sup>. Odbывается się w obiektach należących do szlaku oraz w tzw. obiektach zaprzyjaźnionych Industriady. Organizowana jest rokrocznie od 2010 roku, zwykle w drugą sobotę czerwca. Od 2015 roku rozpoczyna się już w piątek wieczorem tzw. rozruchem maszyn. Festiwal wieńczy wydarzenie finałowe w jednym z zabytków techniki. Dotychczas we wszystkich edycjach wzięło udział blisko 470 tys. osób, najwięcej zaś w tegorocznej – 89 666 osób. Na VII edycję święta szlaku składało się prawie 400 wydarzeń; specjalnych wystaw, pokazów, prezentacji, happeningów, warsztatów, gier, konkursów, koncertów, przedstawień, spektakli. Łączył je motyw przewodni pt. Przemysłowe legendy. Wydarzenia zorganizowano w 44 zabytkach techniki w 27 miejscowościach województwa śląskiego. Za ich organizację i lokalną promocję odpowiadają właściciele lub zarządcy obiektów. Całość przedsięwzięcia koordynuje i promuje zarządca szlaku. Strategicznymi partnerami święta szlaku w roku 2016 były: instytucja kultury *Ars Cameralis Silesiae Superioris*, Śląska Organizacja Turystyczna oraz Koleje Śląskie, Górnośląski Związek Metropolitalny *Metropolia Silesia* i Komunikacyjny Związek Komunalny

21 Więcej zob. A. Hajduga, *Skuteczna promocja sieciowego produktu turystycznego na przykładzie wydarzenia marketingowego INDUSTRIADA – święto Szlaku Zabytków Techniki*, [w:] *Kultura i turystyka. Wspólna droga*, B. Włodarczyk, B. Krakowiak, J. Latosińska (red.), Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Instytut Geografii Miasta i Turyzmu Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 131–150; A. Hajduga, Ł. Gawęł, *Święto szlaku kulturowego – zarządzanie, funkcje, cele, rezultaty: na przykładzie INDUSTRIADY na Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego*, [w:] *Kultura i turystyka – w kręgu wydarzeń*, B. Krakowiak, A. Stasiak (red.), Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Łódź 2014, s. 285–302.

Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego. Te trzy ostatnie podmioty zapewniają uczestnikom bezpłatny system transportu kolejowego, autobusowego i tramwajowego. W organizację festiwalu zaangażowanych było łącznie ok. 4 tys. osób z ok. 500 różnych podmiotów (publicznych, prywatnych, pozarządowych). Łączne nakłady finansowe Samorządu Województwa Śląskiego oraz wszystkich właścicieli obiektów Industriady i partnerów festiwalu wyniosły 3 740 000 zł. Według wyników przeprowadzonych badań uczestnicy święta szlaku w związku ze swoim udziałem w festiwalu wydali w sumie 3 060 000 zł. Całkowity ekwiwalent reklamowy wygenerowany przez publikacje prasowe, internetowe, telewizyjne (1217 materiałów) oraz media społecznościowe (3320 wpisów) wyniósł 4 420 000 zł, zaś łączna liczba odbiorców mających kontakt z materiałami medialnymi na temat Industriady 2016 wyniosła 14 940 000<sup>22</sup>.

» *Questing śladami Georga i Emila Zillmannów* – to specyficzna, bezobsługowa forma zwiedzania wybranych obiektów szlaku, zaprojektowanych przez wymienionych w tytule wybitnych architektów. Jest to rodzaj gry terenowej polegającej na przejściu nieoznakowanej trasy według przygotowanego scenariusza. Prowadzą po niej zagadki i rymowanki zamieszczone w specjalnie zaprojektowanych na potrzeby tego produktu ulotkach, dostępnych w wybranych obiektach oraz na stronie internetowej szlaku. Produkt obejmuje patronackie osiedla Giszowiec i Nikiszowiec w Katowicach, Oddział Odlewnictwa Artystycznego Muzeum w Gliwicach z siedzibą w dawnej maszynowni KWK Gliwice i Elektrociepłownię Szombierki w Bytomiu. Po przejściu tras w tych czterech obiektach uczestnicy uzyskują dostęp do trasy bonusowej. Na potrzeby promocji produktu przygotowano specjalne gadżety będące nagrodami dla jego uczestników.

Propozycje tras wycieczkowych – to 20 gotowych propozycji różnych tras zwiedzania obejmujących bądź to wyłącznie wybrane obiekty szlaku, bądź też trasy mieszane. W tym drugim przypadku proponowane jest odwiedzenie nie tylko zabytków techniki, ale także innych obiektów dziedzictwa kulturowego znajdujących się w ich pobliżu. Poszczególne trasy

22 Dane za: *Legendarna INDUSTRIADA*, publikacja podsumowująca VII edycję święta szlaku, Instytucja Kultury Ars Cameralis Silesiae Superioris, Katowice 2016, s. 152–153, 166.

prezentują zazwyczaj kilka obiektów szlaku wybranych w oparciu o łączący je wątek (wspólny temat), np. obiekty związane z życiem codziennym robotników, obiekty posiadające punkty widokowe itp. Przewodnik dla każdej trasy można pobrać ze strony internetowej szlaku. Scenariusze lekcji muzealnych – przygotowano je dla 10 wybranych obiektów szlaku w 10 miejscowościach regionu. Opracowane scenariusze wpisują się w realizowaną podstawę programową z wybranego przedmiotu, np. języka polskiego, historii, plastyki, chemii i przyrody, fizyki, i nawiązują do specyfiki danego obiektu. Przygotowano ofertę zarówno dla potrzeb nauczania w szkołach podstawowych i gimnazjach, jak i liceach oraz szkołach zawodowych. Każdy scenariusz składa się ze szczegółowego skryptu dla nauczyciela, zestawu zadań, ćwiczeń i poleceń dla uczniów oraz poszerzonych materiałów pozwalających nauczycielom na przygotowanie się do wizyty w obiekcie i zrealizowanie lekcji. Komplet materiałów dostępny jest na stronie internetowej szlaku.

» Folder edukacyjny *Młodzi odkrywcy na szlaku* – publikacja ta adresowana jest do dzieci w wieku wczesnoszkolnym (klasy I–III szkoły podstawowej). W folderze, w atrakcyjny dla dzieci sposób, prezentowane są wyłącznie te obiekty szlaku, które posiadają ofertę (lekcje muzealne, warsztaty, zabawy, gry) dostosowaną do potrzeb tej grupy docelowej. Publikacja podzielona jest na dziewięć działów tematycznych poświęconych różnym dziedzinom przemysłu i produkcji oraz wybranym aspektom dziedzictwa kultury przemysłowej. Dzieci poprzez ilustracje, zagadki i przygotowane zadania poznają pracę górników, hutników, kolejarzy, drukarzy, mistrzów włókiennictwa, odlewnictwa, strażaków, radiowców i piekarzy. Kilka tysięcy egzemplarzy folderu zostało bezpłatnie przekazane szkołom z mniejszych miejscowości województwa śląskiego, na terenie których zlokalizowane są obiekty szlaku. Poszczególne strony publikacji zostały także udostępnione na stronie internetowej.

» Program rabatowy *Gwiazd Techniki* – to pierwsza w historii SZT wspólna akcja rabatowa kilku obiektów. Prowadzono ją od 1 grudnia 2015 do 30 kwietnia 2016 roku. Program obejmował trzy z czterech Gwiazd Techniki, tj. Kopalnię Guido, Muzeum Tyskich Browarów Książęcych i Zabytkową Kopalnię Srebra. Czwarty z tej kategorii obiekt, tj. Muzeum Browaru Żywiec, nie wziął



udziału w programie ze względu na zaplanowany na początek 2016 roku remont ekspozycji. Program rabatowy skierowany był zarówno do osób indywidualnych, jak i grup zorganizowanych. Odwiedzając jeden obiekt, można było otrzymać 20% zniżki przy zakupie biletu w kolejnej z Gwiazd Techniki. Materiały promocyjne akcji dostępne były zarówno na stronach internetowych każdego z wymienionych obiektów, jak i na stronie szlaku. Na potrzeby akcji przygotowano także specjalne ulotki promocyjne.

- » Konkurs/program lojalnościowy Podróżuj po Szlaku – realizowany jest w rocznych edycjach począwszy od 1 stycznia 2013 roku. Jego celem jest zachęcanie do odwiedzenia w ciągu roku kalendarzowego jak największej liczby obiektów szlaku. Wizytę w każdym z obiektów uczestnik potwierdza przybiciem pieczętki w przygotowanej ulotce/paszporcie szlaku. Odwiedzenie co najmniej 10 obiektów w ciągu 12 miesięcy premiowane jest przesłaniem uczestnikowi zestawu bezpłatnych gadżetów SZT. Ulotka/paszport konkursu Podróżuj po Szlaku, jak i jego regulamin są dostępne na stronie internetowej szlaku. Ulotki i materiały promocyjne (plakaty) eksponowane są także w obiektach sieci.

Trzecim elementem oferty są tzw. subprodukty szlaku. Spełniać muszą one następujące wymagania: dotyczyć tematyki szlaku i wpisywać się w co najmniej jedną z przyjętych linii narracyjnych, sieciować co najmniej dwa obiekty oraz wykorzystywać ich zasoby na rzecz stworzenia nowej oferty. Inicjatorem i liderem subproduktu jest obiekt lub działający w porozumieniu z nim podmiot, np. stowarzyszenie, fundacja, a współuczestnikiem jest minimum jeden inny obiekt sieci nienależący do tego samego właściciela bądź niezarządzany przez ten sam podmiot. Zarządca sieci może wspomóc finansowo opracowanie takiego produktu. Przygotowany produkt sieciowy nie powinien być produktem jednorazowym i powinien pozwalać na cykliczność jego realizacji w przyszłości. Zarządca szlaku jest informowany o tworzeniu takiego subproduktu i jest współodpowiedzialny za jego promocję wraz z obiektami w nim uczestniczącymi. Działania promocyjne realizowane przez obiekty tworzące subprodukt muszą wpisywać się w katalog identyfikacji wizualnej szlaku i uzyskać akceptację jego zarządcy.

Inicjując powstawanie subproduktów, samorząd regionalny w 2015 roku ogłosił i rozstrzygnął pierwszą edycję otwartego konkursu ofert na zadania publiczne Województwa Śląskiego w dziedzinie wzmocnienia współpracy sieciowej na Szlaku Zabytków Techniki. Na realizację konkursu przeznaczono kwotę 50 tys. zł. Założono możliwość dofinansowania dla projektów edukacyjnych, subtras i ścieżek tematycznych, fabularyzowanych wycieczek, gier oraz innych niekonwencjonalnych form zwiedzania, minifestiwali związanych z dziedzictwem przemysłowym, a także konkursów, programów rabatowych i lojalnościowych. Dofinansowano zorganizowanie i wdrożenie sześciu subproduktów, w tym m.in.:

- » fabularyzowanej wycieczki i ścieżki tematycznej *Pociąg do podziemi*, obejmującej Górnośląskie Koleje Wąskotorowe w Bytomiu i Zabytkową Kopalnię Srebra w Tarnowskich Górach;
- » subtrasy *Szlak Gawlika* wiodącej pomiędzy szybem Wilson i osiedlami robotniczymi Nikiszowiec i Giszowiec w Katowicach, opierającej się na postaci Ewalda Gawlika, malarza prymitywisty, jednego z założycieli tzw. Grupy Janowskiej;
- » gry fabularnej *Zostań majstrem!*, realizowanej w trzech Gwiazdach Techniki, w ramach której uczestnicy jako czeladnicy, aby nauczyć się fachu, musieli wykonać szereg zadań, a także poznać zwyczaje i zasady charakterystyczne dla zawodów górnika, gwarka i piwowara.

Wszystkie dofinansowane subprodukty wdrożono do końca 2015 roku. W roku 2016 przeprowadzono II edycję konkursu. Realizacja trzech dofinansowanych subproduktów zaplanowana jest na ostatni kwartał bieżącego roku.

### Zarządzanie szlakiem

Szlak Zabytków Techniki wpisany jest jako przedsięwzięcie w kilka dokumentów strategicznych przygotowanych dla Województwa Śląskiego. Wśród aktualnie obowiązujących są: *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”*, *Strategia rozwoju kultury w województwie*

śląskim na lata 2006–2020, Wojewódzki program opieki nad zabytkami w województwie śląskim na lata 2014–2017 oraz Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014–2020. Warto podkreślić, że zapisy zawarte w ostatnim z wymienionych dokumentów (RPO, II.5. Oś Priorytetowa V. Ochrona środowiska i efektywne wykorzystanie zasobów, poddziałanie II.5.3. Dziedzictwo kulturowe) umożliwią w najbliższej przyszłości właścicielom obiektów pozyskanie środków finansowych na inwestycje obejmujące prace konserwatorskie, restauratorskie, roboty budowlane realizowane w zabytkach nieruchomości, bądź to wpisanych do Rejestru Zabytków Województwa Śląskiego, bądź przynależnych do Szlaku Zabytków Techniki. Wsparciem objęte będą obiekty przeznaczone na cele kulturalne. Zapis dopuszczający równorzędne traktowanie obiektów na szlaku z obiektami wpisanymi do Rejestru Zabytków jako warunek pozyskania środków z RPO jest bodaj jedynym takim rozwiązaniem w skali kraju.

Jak już wcześniej nadmieniono, zasadniczym dokumentem określającym system zarządzania szlakiem jest regulamin uchwalony przez Zarząd Województwa Śląskiego. Według przyjętych zapisów realizowana w ramach sieci współpraca ma na celu udostępnianie i upowszechnianie dziedzictwa kultury przemysłowej, wzrost rozpoznawalności oraz wzmocnienie marki SZT, a tym samym wzmocnienie atrakcyjności kulturalnej i turystycznej województwa śląskiego w zakresie turystyki kultury industrialnej<sup>23</sup>. Założono, że realizacja postawionych celów pozwoli na osiągnięcie takich rezultatów, jak:

- » wzrost liczby osób korzystających z oferty obiektów należących do sieci;
- » zwiększenie liczby turystów w obiektach;
- » wydłużenie czasu pobytu na szlaku;
- » zwiększenie liczby powrotnych wizyt w obiektach;
- » pozyskanie nowych grup odbiorców<sup>24</sup>.

23 *Regulamin funkcjonowania Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego*, załącznik do uchwały Zarządu Województwa Śląskiego nr 2056/72/V/2015 z dnia 27.10.2015 r., § 2. *Cele i zadania*, ust. 1, dok. elektron., <http://www.zabytkitechniki.pl/Pokaz/322179/dolacz-do-szlaku> [dostęp: 30.09.2016].

24 *Ibidem*, § 2, ust. 2.

Ponadto podejmowane działania powinny zmierzać do dostosowania usług do potrzeb i oczekiwań odwiedzających, w tym osób niepełnosprawnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym<sup>25</sup>.

Zgodnie z zapisami regulaminu wszystkie zadania związane z zarządzaniem SZT Zarządca Szlaku, czyli Województwo Śląskie, realizuje poprzez referat promocji dziedzictwa industrialnego w Wydziale Kultury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego (KL-RPI). Do zadań tego referatu należą:

- » monitoring funkcjonowania sieci;
- » zbieranie lub wytwarzanie, przetwarzanie, aktualizacja i dystrybucja informacji na temat SZT, obiektów szlaku i wydarzeń organizowanych przez obiekty szlaku;
- » organizowanie i koordynowanie promocji sieci;
- » organizacja i koordynacja święta Szlaku Zabytków Techniki – Industriady;
- » inicjowanie i pośredniczenie w powstawaniu i promocji nowych produktów i usług związanych z siecią;
- » organizowanie szkoleń, seminariów, wizyt studyjnych dla przedstawicieli obiektów SZT;
- » gromadzenie, analizowanie i publikowanie informacji na temat działalności sieci<sup>26</sup>.

Wymienione zadania referatu promocji dziedzictwa industrialnego znajdują swoje odzwierciedlenie w zapisach *Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego*, gdzie wskazano, iż komórka ta odpowiada za:

- » przygotowywanie i realizację projektu Industriada – święto Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego;
- » zarządzanie produktem – Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego;
- » realizację zadań związanych z upowszechnianiem dziedzictwa przemysłowego regionu;

25 *Ibidem*.

26 *Ibidem*, § 2, ust. 5.

- » koordynację działań związanych z Europejskim Szlakiem Dziedzictwa Przemysłowego (ERIH);
- » współpracę z samorządami lokalnymi, na terenie których zlokalizowane są obiekty Szlaku Zabytków Techniki w zakresie wynikającym z zarządzania tym produktem<sup>27</sup>.

Założono, iż na rzecz realizacji zadań związanych z zarządzaniem szlakiem jego zarządca może nawiązywać współpracę również z podmiotami zewnętrznymi, np. wojewódzkimi instytucjami kultury, Śląską Organizacją Turystyczną itp.

Istotnym elementem związanym z profesjonalnym zarządzaniem marką szlaku jest system identyfikacji wizualnej. Systematyczne i skuteczne wdrażanie wszystkich elementów identyfikacji zapewnia rozpoznawalność na rynku oraz spójność i efektywność prowadzonej komunikacji marketingowej. Znaki towarowe słowno-graficzne Szlak Zabytków Technik® i INDUSTRIADA® są znakami prawnie chronionymi (zastrzeżonymi) w związku z uzyskaniem przez Województwo Śląskie ochrony własności przemysłowej o numerach prawa wyłącznego, odpowiednio: 267779<sup>28</sup> i 267780<sup>29</sup>. Identyfikacja wizualna szlaku oraz jego produktów (np. Industriady) opisana jest w Księdze Identyfikacji Wizualnej<sup>30</sup>. Podmiot zarządzający siecią, jak i obiekty wchodzące w skład szlaku zobowiązane są do stosowania zapisów zawartych w Księdze Identyfikacji Wizualnej. Dodajmy, iż samo logo szlaku uległo zmianie w kwietniu 2011 roku.

Zob. rycina 1 na str. 77

- 27 *Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego*, uchwała nr 1877/137/VI/2016 Zarządu Województwa Śląskiego z dnia 13 września 2016 r., § 35 ust. 2, pkt 3, s. 57, dok. elektron., <http://bip.slaskie.pl/dokumenty/2003/12/16/1474359477.pdf> [dostęp: 30.09.2016].
- 28 Urząd Patentowy RP, wyszukiwarka przedmiotów chronionych, dok. elektron., <https://grab.uprp.pl/PrzedmiotyChronione/Strony%20witryny/Wyszukiwanie%20proste.aspx> [dostęp: 30.09.2016].
- 29 Ibidem.
- 30 *Księga Identyfikacji Wizualnej Szlaku Zabytków Techniki*, dok. elektron., [http://industriada.pl/Media/Default/INDUSTRIADA%202016/SZT-INDUSTRIADA\\_key\\_visal.pdf](http://industriada.pl/Media/Default/INDUSTRIADA%202016/SZT-INDUSTRIADA_key_visal.pdf).

Ryc. 1. Logo marki Szlak Zabytków Techniki: wersja obowiązująca do 7 kwietnia 2011 r. i po zmianie



Źródło: <http://zabytkitechniki.pl/Pokaz/28257/do-pobrania> [dostęp: 30.09.2016]

Formalną podstawą przynależności do szlaku jest decyzja Zarządu Województwa Śląskiego podejmowana w formie uchwały. Na jej podstawie zarządca szlaku zawiera umowę o współpracy w zakresie promocji i zarządzania dziedzictwem poprzemysłowym z właścicielem, prawnym zarządcą bądź podmiotem posiadającym tytuł prawny do korzystania z obiektu, który wchodzi w skład sieci. Umowa reguluje wzajemne zobowiązania stron, w tym standardy wynikające ze współpracy w ramach szlaku. Jej zapisy w sposób szczegółowy precyzują zobowiązania właścicieli/zarządców obiektów dotyczące kwestii organizacji systemu informacji i promocji szlaku, obsługi klienta, np. standardów udostępniania obiektów oraz obsługi zwiedzających, komunikacji międzyszlakowej oraz zasad współpracy w ramach święta szlaku. Z kolei w przypadku Województwa Śląskiego są to zobowiązania dotyczące zarządzania systemem informacji i promocji, komunikacji w sieci, działań zwiększających potencjał turystyczny szlaku oraz formy i zakresu współpracy z obiektami przy organizacji i promocji Industriady.

Działania zarządcze realizowane są w następujących czterech obszarach:

- » Interpretacja – tj. opracowywanie szczegółowych treści i wdrażanie przyjętej nowej idei przewodniej szlaku oraz spajających ją linii narracyjnych, stanowiących główne wątki prezentowanej opowieści. Idea przewodnia szlaku, tj. *Industrialny organizm* (poprzednia brzmiała: *Wehikuł czasu*), kształtuje tożsamość marki, określa jej wizerunek i determinuje formę nadawanych przekazów. Prowadzona narracja realizowana jest w ramach i z wykorzystaniem zagadnień z pięciu głównych wątków (przewodnych linii narracyjnych): miasto-maszyna, życie codzienne i losy ludzi, historia innowacji, sukcesy i tragedie rodów i arystokracji przemysłowej, nowe życie obiektów szlaku.
- » Marka – tj. wdrażanie przyjętych celów strategicznych oraz wizji i misji szlaku, a także komunikowanie korzyści dla ustalonych grup odbiorców szlaku. Dodajmy, że przyjęta wizja zakłada, iż w roku 2020 szlak będzie główną atrakcją turystyki kulturowej województwa śląskiego, liderem turystyki industrialnej w Europie Środkowo-Wschodniej. Szlak i jego poszczególne obiekty skupiać będą wokół siebie społeczność lokalną, dla której będą miejscami spotkań, „topową przestrzenią”, w której dzieje się coś ciekawego. Obiekty będą się mocno identyfikować ze szlakiem, realizując wspólne projekty oraz wymieniając się między sobą doświadczeniami i przekazując sobie nawzajem odbiorców. Dziedzictwo przemysłowe będzie postrzegane jako integralny element tożsamości europejskiej<sup>31</sup>.
- » Oferta – tj. tworzenie i wspieranie powstawania nowych produktów turystycznych i edukacyjnych (zarówno produktów sieciujących, jak i subproduktów) oraz podnoszenie jakości już istniejących, w oparciu o poszczególne obiekty lub ich grupy, i oddających założenia przyjętej narracji dla szlaku.
- » Organizacja – tj. wdrażanie modelu zarządzania szlakiem, który służyć będzie realizacji kilku celów. Po pierwsze, budowaniu rozpoznawalnej i cenionej marki. Po drugie, realizacji jakościowych produktów składających się na jego ofertę i umożliwiających realizację założonej wizji. Po trzecie, zmianie zakresu odpowiedzialności za funkcjonowanie

31 Opis wizji za: K. Fidyk, P. Idziak, A. Kałucki, P. Sawiński, *Plan rozwoju i promocji...*, op. cit., s. 15.

szlaku. Założono w tym przypadku, iż docelowo to poszczególne podmioty (obiekty) szlaku powinny przejąć rolę inicjatorów i wykonawców działań, zaś zadaniem zarządcy (koordynatora) powinno być reprezentowanie szlaku jako całości, inicjowanie produktów sieciujących oraz wspomaganie i promowanie oddolnych inicjatyw (subproduktów) tworzonych i realizowanych przez obiekty. Wreszcie po czwarte, skutecznemu sieciowaniu realizującemu kilka funkcji, tj. łączenia ludzi z ludźmi na rzecz realizacji wspólnych działań, łączenia ludzi z ideami, łączenia ludzi z zasobami dziedzictwa stanowiącymi materię do tworzenia oraz łączenia instytucji z instytucjami<sup>32</sup>. Innymi słowy – ta współpraca osób i podmiotów z różnych sektorów powinna służyć budowaniu partnerstw poziomych między obiektami szlaku, jak i tworzeniu szerokiej kolacji i przestrzeni współpracy z podmiotami spoza szlaku na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Celem takich partnerstw powinny być zarówno tworzenie nowej oferty (subproduktów i produktów sieciujących) i jej promocja wśród określonych grup docelowych, jak i wspólne działania lobbingsowe na rzecz dziedzictwa przemysłowego skierowane do różnych grup decydentów<sup>33</sup>.

W ślad za autorami opracowania *Diagnoza marki Szlak Zabytków Techniki...* należy zauważyć, że powyższe działania zarządcze

[...] powinny brać pod uwagę procesualny charakter szlaku kulturowego. Oznacza to, że szlak jako produkt turystyki kulturowej, nigdy nie będzie skończoną całością, zrealizowanym projektem. Musi się wciąż zmieniać, tak jak region i świat. Równocześnie, poprzez wykorzystanie mechanizmów współzależności, szlak może być też katalizatorem zmiany. Szlak jest zatem raczej ciągłym procesem, niż skończonym dziełem<sup>34</sup>.

32 Zob. T. Szlendak, *Pięć procesów w kulturze + rola publicznych instytucji kultury, które o tych procesach co nieco wiedzą*, Obserwatorium Kultury, dok. elektron., <http://obserwatorium.ikm.gda.pl/artukul/tomasz-szlen-dak-piec-procesow-w-kulturze/> [dostęp: 30.09.2016].

33 Zob. ibidem, pkt. 6.3. *Partnerstwa SZT*, s. 55–57.

34 K. Fidyk, P. Idziak, A. Kałucki, P. Sawiński, *Diagnoza marki Szlak...*, op. cit., s. 73.



### Kategoryzacja obiektów

Zagadnienie kategoryzacji obiektów SZT można rozpatrywać w trzech wymiarach. Po pierwsze, w kontekście konieczności doprecyzowania tematykacji szlaku, jaka została dostrzeżona i przeprowadzona na przestrzeni ostatnich lat funkcjonowania sieci. Po drugie, podkreślenia znaczenia danego obiektu zarówno dla samego szlaku, jak i użytkowników jego oferty. Wreszcie po trzecie, w aspekcie organizacyjno-korygującym w stosunku do tych obiektów, które będąc w sieci, z różnych powodów przestają spełniać któreś z zasadniczych kryteriów związanych z przynależnością do niej.

Brak precyzyjnie określonych wymogów dotyczących docelowego profilu obiektu szlaku i jego oferty, jaki miał miejsce w pierwszych latach funkcjonowania przedsięwzięcia, często skutkowało dość dowolnym interpretowaniem adekwatności obiektu jako elementu utworzonej trasy turystycznej. W efekcie, co już wcześniej wskazano, w skład szlaku weszły obiekty o bardzo różnym charakterze. Istotnym przyczynkiem takiego stanu rzeczy było również założenie zarządcy szlaku o otwartości projektu, tj. możliwości dokonywania zmian w składzie szlaku, co miało zachęcać właścicieli lub zarządców obiektów poprzemysłowych do działań na rzecz ich zachowania i adaptacji. Wraz z wprowadzeniem umów o współpracy i przyjęciem regulaminu funkcjonowania sieci, kryteria przynależności obiektu, a także wymogi odnośnie do jego profilu i oferty zostały precyzyjnie określone. W regulaminie wskazuje się, że wszystkie obiekty należące do SZT muszą:

- » być w stanie technicznym pozwalającym na w pełni bezpieczną recepcję odwiedzających;
- » być dostępne w określonych i podanych do wiadomości publicznej terminach (dniach i godzinach) oraz posiadać ofertę dostępną dla odwiedzających;
- » posiadać uregulowaną sytuację prawno-właścicielską oraz finansową;
- » posiadać walory reprezentujące dziedzictwo kultury przemysłowej, w tym ekspozycję merytoryczną, która umożliwi rozpoznanie pierwotnych funkcji obiektu, prezentującą jego historię (przeszłość danego miejsca) bądź też ukazującą eksponaty będące ruchomymi dobrami kultury przemysłowej;

- » być dostosowane do obsługi ruchu turystycznego i posiadać, w stopniu co najmniej minimalnym, infrastrukturę okołoturystyczną;
- » prowadzić działalność promocyjną i informacyjną<sup>35</sup>.

Ponadto wskazano, iż

*[...] aplikować do SZT mogą włącznie obiekty (miejsca) autentyczne, będące elementem dziedzictwa kultury przemysłowej województwa śląskiego, związane z daną miejscowością zlokalizowaną na jego terenie, rozumiane jako nieruchome dobra kultury przemysłowej, związane z różnego rodzaju działalnością produkcyjną podejmowaną przez ludzi. [...] Autentyczność obiektu (miejsca) potwierdzać będzie na przykład wpis do rejestru zabytków, niezmienny od momentu powstania obiektu (miejsca) charakter przestrzeni lub zmieniony w stopniu pozwalającym na jednoznaczny identyfikację jego pierwotnych funkcji, a także istniejące w obiekcie (miejscu) wyposażenie (ruchome dobra kultury – urządzenia i maszyny), niezmienną od powstania obiektu (miejsca) lokalizacja. Akceptowalny zakres zmian wprowadzonych w obiekcie (miejscu), np. jego utowarowienia, komercyjnego przekształcenia, ew. przebudów, jakie w nim zaszły na przestrzeni lat, nie może zaburzać jego formy, ekspresji i przede wszystkim atmosfery miejsca, a także powodować bezpowrotnej utraty jego genius loci<sup>36</sup>.*

Postulat wprowadzenia kategoryzacji obiektów szlaku ze względu na ich znaczenie dla funkcjonowania sieci, jak i wartość posiadanego zasobu oraz jakość oferty i jej standaryzację był jedną z rekomendacji audytu zrealizowanego w 2011 roku. Zaproponowano, aby obiekty szlaku podzielić na trzy zasadnicze grupy (kategorie) główne oraz jedną grupę dodatkową. Każdej z nich przypisano określony zestaw parametrów. Pierwszą grupę stanowić miały obiekty (punkty) kotwiczne szlaku, tzw. *Gwiazdy Techniki*, „oferujące najwyższą jakość i różnorodność usług, przy jednoczesnej dużej wartości merytorycznej miejsca”<sup>37</sup>. Na drugą gru-

35 Regulamin funkcjonowania Szlaku..., op. cit., § 4. Warunki uczestnictwa w szlaku, ust. 6.

36 Ibidem, § 5. Warunki przystąpienia do szlaku, ust. 1, pkt d.

37 Ł. Gaweł, B. Górecka, M. Brodka, M. Zmyślony, Raport końcowy..., op. cit., s. 34.

pę, określaną jako *Kamienie milowe*, składać się miały obiekty o mocnym wizerunku i atrakcyjnej ofercie merytorycznej, w pełni dostępne dla turystów indywidualnych i grup. Trzecią, nazwaną *Niecodzienne wrażenia*, tworzyć miały obiekty posiadające skromniejsze ekspozycje w autentycznej scenerii oraz ograniczony dostęp. Do grupy towarzyszącej zaliczono obiekty, w których nie ma przygotowanej oferty merytorycznej związanej z tematem przewodnim szlaku, jak również te, których główna oferta ma charakter sezonowy (stacje kolei wąskotorowej). Opracowana koncepcja spotkała się z dużym oporem ze strony przedstawicieli obiektów i potraktowana została bardzo ambicjonalnie. W efekcie propozycja kategoryzacji jako takiej oraz wyodrębnione kategorie zostały odrzucone. Jednocześnie zarządca szlaku podjął decyzję o kontynuowaniu prac koncepcyjnych w tym zakresie. Podczas kolejnego audytu w 2012 roku, założenia kategoryzacji zostały doprecyzowane. Utrzymano proponowaną klasyfikację, wprowadzając pewne modyfikacje (zapropozowano połączyć czasowo grupę drugą i trzecią), określono warunki brzegowe i dokładne wymogi przynależności do danej grupy oraz wyznaczono harmonogram wdrażania kategoryzacji, w tym tzw. okres przejściowy. Wnioski i rekomendacje zostały w sposób pogłębiony przedyskutowane z przedstawicielami obiektów. Przyjęto, że uczestnictwo w systemie kategoryzacji będzie jednym ze zobowiązań w planowanych do podpisania umowach o współpracy. Uzgodniono, że kategoryzacja szlaku wdrażana będzie etapowo, zaczynając od wyodrębnienia pierwszej kategorii obiektów, czyli *Gwiazd Techniki*, i powiązana zostanie z podpisaniem z nimi umów, w których uregulowany zostanie ich kluczowy charakter na szlaku. Zarządcy tych obiektów na podstawie zawartej umowy zobowiązali się do spełniania wielu dodatkowych wymagań nie dotyczących pozostałych członków sieci w obszarach: ekspozycja i infrastruktura (w tym infrastruktura okołoturystyczna), np. zapewnienie wysokiej klasy ekspozycji w autentycznej scenerii, miejsc parkingowych, posiadanie własnego zaplecza gastronomicznego, punktu sprzedaży pamiątek, infrastruktury sanitarnej; dostępność obiektu (np. obiekt czynny w tygodniu i w weekendy, co najmniej 8 godzin dziennie); obsługa klienta (np. możliwość uzyskania informacji o obiekcie i w obiekcie w językach obcych, wprowadzenie standardów obsługi dla przewodników); informacja i promocja (np. udostępnianie w obiekcie przestrzeni na działania promocyjne

prowadzone przez zarządcę szlaku). W wyodrębnieniu *Gwiazd Techniki* wzięto także pod uwagę aktualną rozpoznawalność obiektów na rynku i wskaźniki frekwencji turystycznej.

W następnych latach<sup>38</sup> prace związane z wdrażaniem pozostałych kategorii dla obiektów szlaku zostały częściowo wstrzymane, a częściowo przybrały nowy kształt. Skupiono się na rozpoznaniu specyfiki obiektów pod względem form ich udostępniania, wyodrębniając następujące elementy oferty: możliwość zwiedzania ekspozycji, możliwość rekreacji, edukacja (organizowanie lekcji, warsztatów), regularne organizowanie wydarzeń kulturalno-rozrywkowych, komercyjny wynajem przestrzeni, usługi towarzyszące, np. gastronomia, nocleg. Przyjęto, że kolejny etap kategoryzacji, skupiający się na graficznym ukazaniu użytkownikom zakresu oferty obiektów, a nie wartościującym podziale (przy czym kategoria *Gwiazda Techniki* będzie utrzymana), wprowadzony zostanie wraz ze zmianą liczby obiektów szlaku, tj. po 1 stycznia 2017 roku.

Jednocześnie w regulaminie przyjętym w październiku 2015 roku wprowadzono dodatkową kategorię – *Obiekt w zagrożeniu*<sup>39</sup>. Kategoria ta przyznawana będzie od roku 2017 tym obiektom szlaku, w których stwierdzono (w wyniku przeprowadzonego audytu) niespełnianie którejkolwiek z kryteriów przynależności i/lub niewypełnianie obowiązków umownych wynikających ze współpracy w ramach sieci, a które złożyły zarządcy szlaku pisemne wyjaśnienia o braku możliwości niezwłocznego usunięcia stwierdzonych uchybień. Brak złożenia takich wyjaśnień może skutkować rozwiązaniem umowy o współpracy, a tym samym wykluczeniem ze szlaku. Właściciele lub prawni zarządcy obiektów o kategorii *Obiekt w zagrożeniu* zobowiązani będą do przedstawienia zarządcy szlaku programu naprawczego zawierającego proponowane sposoby usunięcia stwierdzonych uchybień wraz z terminem ich realizacji, przy czym czas wdrażania programu nie będzie mógł być dłuższy, niż 18 miesięcy od daty jego przekazania.

38 Zob. opis ustaleń z audytu z 2014 r. oraz zawartość *Planu rozwoju i promocji Szlaku Zabytków Techniki na lata 2015–2018* dokonany w pkt. *Geneza i dzieje szlaku*.

39 *Regulamin funkcjonowania Szlaku...*, op. cit., § 6. *Warunki wyłączenia ze szlaku*, ust. 5 i dalej.

### Dotychczasowe badania

Oprócz opisanych już audytów realizowane do tej pory badania w obiektach i przestrzeni szlaku skupiały się przede wszystkim na oszacowaniu wielkości ruchu turystycznego (ustaleniu liczby odwiedzających) oraz przedstawieniu jego charakterystyki. Dane takie, z wykorzystaniem różnorodnych technik badawczych i dotyczące frekwencji w różnych placówkach turystycznych (w tym w części obiektów szlaku), systematycznie gromadzone są i opracowywane na zlecenie Śląskiej Organizacji Turystycznej od 2008 roku<sup>40</sup>. Ponadto od 2009 roku zarządcy lub właściciele obiektów szlaku przekazują rokrocznie podmiotowi zarządzającemu dane o rocznej frekwencji w obiekcie. Działanie to jest jednym ze zobowiązań wynikających z przynależności do sieci. Według zebranych danych od 2009 do końca 2015 roku obiekty szlaku odwiedziło łącznie ponad 3,57 mln osób. Należy tu pamiętać, że nie wszyscy odwiedzający byli turystami w rozumieniu terminologii przyjętej przez Światową Organizację Turystyki UNWTO, tj. spędzili co najmniej jedną noc poza miejscem swojego stałego zamieszkania. Znaczny odsetek klientów (użytkowników) stanowili mieszkańcy regionu, którzy korzystali z oferty obiektów, np. uczestniczyli w organizowanych w nich wydarzeniach. Najwięcej osób odnotowano w 2014 roku: 724 201. Spadek frekwencji w 2015 roku (699 673 osoby) był wynikiem remontów i prac konserwatorskich, a tym samym niedostępności przez część roku kilku obiektów (Zabytkowej Kopalni Srebra w Tarnowskich Górach, Centralnego Muzeum Pożarnictwa w Mysłowicach, Zabytkowej Stacji Kolei Wąskotorowej w Rudach, budynku słodowni w Browarze Obywatelskim w Tychach oraz poziomu 170 metrów w Kopalni Guido w Zabrze)<sup>41</sup>. W rekordowym roku 2014 do najpopularniejszych obiektów szlaku należały: Kopalnia Guido (lider frekwencji – ponad 120 tys. osób), Muzeum Browaru Żywiec (ok. 90 tys.), Zabytkowa Kopalnia Srebra (ponad 70 tys.), Szyb Prezydent wraz z kompleksem Szytgarka (ok. 43 tys.), Sztolnia Czarnego Pstręga (ok. 42 tys.), Park Tradycji (ponad 40 tys.), Centralne Muzeum

40 Raporty z badań z poszczególnych lat, w ramach których dokonywano analizy ruchu turystycznego w województwie śląskim, dostępne są na stronie internetowej Śląskiej Organizacji Turystycznej: <http://www.silesia-sot.pl/kategoria/badania-turystyczne/page/3>.

41 Dane za: <http://zabytkotechniki.pl/Pokaz/27320/opis-szlaku> [dostęp: 18.09.2016].

Pożarnictwa (ok. 40 tys.), Muzeum Tyskich Browarów Książęcych (ponad 35 tys.), Muzeum Chleba, Szkoły i Ciekawostek (ok. 35 tys.). Pierwszą dziesiątkę najpopularniejszych obiektów zamyka Zabytkowa Stacja Kolei Wąskotorowej w Rudach (ok. 28 tys.).

W następnych latach (2014, 2015) zakres danych gromadzonych przez zarządcę szlaku uległ zwiększeniu. Oprócz podania liczby osób korzystających z oferty obiektu w ciągu 12 miesięcy roku przedstawiciele obiektu szlaku zobowiązani zostali (o ile dysponują takimi danymi) do podania: odsetka występowania różnych kategorii zwiedzających (osób indywidualnych, zorganizowanych grup wycieczkowych, grup szkolnych i przedszkolnych); procentowego rozkładu zwiedzających w odniesieniu do ich różnego pochodzenia geograficznego (odwiedzający z miejscowości, w której zlokalizowany jest obiekt, z innych miejscowości woj. śląskiego, z innych województw, z zagranicy); procentowego rozkładu odwiedzających w poszczególnych miesiącach (styczeń – marzec, kwiecień – czerwiec, lipiec – sierpień, wrzesień – grudzień); liczby i rodzaju wydarzeń zorganizowanych w obiekcie (wystawy czasowe, koncerty, spektakle, przedstawienia, warsztaty, lekcje muzealne, wydarzenia komercyjne, specjalne). Dane te, oprócz ustalenia sumy wydarzeń organizowanych rocznie w obiektach szlaku (ok. 6 tys.), nie zostały jednak szczegółowo opracowane przez podmiot zarządzający.

Dodatkową aktywnością badawczą są badania sondażowe z wykorzystaniem techniki wywiadu bezpośredniego (PAPI), realizowane rokrocznie wśród uczestników święta szlaku. Podczas pierwszej edycji Industriady w 2010 roku przeprowadzone zostały przez badaczy z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W kolejnych latach na zlecenie Śląskiej Organizacji Turystycznej realizował je instytut badawczy ARC Rynek i Opinia. Podczas każdej edycji święta w kilkunastu obiektach szlaku przeprowadza się łącznie ponad 600 wywiadów z uczestnikami festiwalu. Badania zmierzają do rozpoznania opinii uczestników imprez organizowanych w ramach święta szlaku, a w szczególności poznania stopnia znajomości marki Industriada, źródeł informacji o festiwalu, oceny strony internetowej [industriada.pl](http://industriada.pl), rozpoznania motywów i modelu uczestnictwa w święcie, oceny samego festiwalu oraz systemu transportu przygotowywanego na ten dzień, struktury grupy docelowej, a także

cech demograficzno-społecznych uczestników w poszczególnych lokalizacjach. Wyniki badań prezentowane są opinii publicznej po każdej edycji święta szlaku i udostępniane w internecie<sup>42</sup>.

### Podsumowanie

Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego w ciągu 11 lat realizacji przedsięwzięcia przeszedł znaczącą drogę rozwoju. Pierwotnie był jedynie promocyjnym pomysłem, inspirowanym Szlakiem Ognia (fr. *La Route du Feu*) w Walonii w Belgii, a następnie Szlakiem Kultury Przemysłowej (niem. *Die Route der Industriekultur*) w Zagłębiu Ruhry w Niemczech. Z biegiem lat przekształcił się w konsekwentnie wdrażany i sformalizowany program z zakresu wykorzystywania dziedzictwa kultury przemysłowej, mający duży wpływ na rozwój turystyki i oferty czasu wolnego w regionie oraz oddziałujący na stan zachowania obiektów postindustrialnych. Rozpatrując go jako system organizacji turystyki kulturowej, można – stosując terminologię zaproponowaną przez Armina Mikosa von Rohrscheidta – przyjąć, iż spełnia on wszystkie przesłanki materialnego szlaku turystyczno-kulturowego<sup>43</sup>.

Jednocześnie wielu zamierzeń związanych z tym przedsięwzięciem nie udało się, jak dotąd, wdrożyć. Część obiektów wchodzących w skład szlaku ma niepewną przyszłość, a w skrajnych przypadkach pod znakiem zapytania stoi ich zachowanie. Część nadal czeka na renowację, modernizację czy istotne wzbogacenie oferty. Kategoryzacja obiektów nie została w pełni wprowadzona. Stopień identyfikacji członków z siecią pozostawia wiele do życzenia. Jak dotąd, nie ustanowiono kolegialnego podmiotu składającego się z przedstawicieli obiektów szlaku (postulowanej kiedyś Rady Szlaku?), który wzięłby odpowiedzialność za zarządzanie siecią i wynikające z tego zobowiązania. Wreszcie stopień komercjalizacji oferty szlaku, tj. możliwość nabycia poprzez stronę internetową różnorodnych pakietów, subproduktów, usług,

np. przewodnickich, noclegowych, rezerwacji biletów wstępu czy tych związanych z udziałem w wydarzeniach, pozostaje na razie wyłącznie w fazie wczesnokoncepcyjnej.

Szlak Zabytków Techniki jako sieć współpracy i zarządzania zasobami dziedzictwa kultury przemysłowej powinien służyć rozwojowi regionu, ułatwiać przekonywanie decydentów i mieszkańców o wartości dziedzictwa industrialnego, a także zakotwiczać obiekty w społeczności lokalnej, odbudowując więzi (miejsce – człowiek) zerwane w procesie restrukturyzacji przemysłu. Kreować powinien także markę regionu, budując jego nową, perspektywną tożsamość, w której zasoby pochodzące z często trudnej i skomplikowanej przeszłości, umiejętnie interpretowane, stanowiąc będą jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych.

42 Zob. np. *Badanie ruchu turystycznego podczas INDUSTRIADY 2016*, dok. elektron., [http://zabytkotechniki.pl/Media/Default/INDUSTRIADA%202016/Raport\\_Industriada%202016\\_ARC%20Rynek%20i%20Opinie.pdf](http://zabytkotechniki.pl/Media/Default/INDUSTRIADA%202016/Raport_Industriada%202016_ARC%20Rynek%20i%20Opinie.pdf).

43 A. Mikos von Rohrscheidt, *Turystyka kulturowa. Fenomen. Potencjał. Perspektywy*, wyd. 2, KulTour.pl, Poznań 2010, s. 322.

## Portfolio Szlaku Piastowskiego



### ARMIN MIKOS VON ROHRSCHEIDT

Doktor habilitowany nauk o zarządzaniu (UJ), dr filozofii, dr teologii, dr nauk o kulturze. Profesor zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych GSW w Gnieźnie. Wykładowca turystyki kulturowej, autor jej pierwszej polskiej książkowej monografii (2008), pierwszej naukowej monografii szlaków kulturowych oraz czterech innych książek i ponad 70 innych publikacji naukowych w tym zakresie. Twórca i redaktor naczelny czasopisma naukowego „Turystyka Kulturowa”.

### **Krótką charakterystyka szlaku**

Szlak Piastowski to tematyczny system organizacji turystyki kulturowej, ukierunkowany na prezentację dziedzictwa kulturowego związanego z okresem tworzenia państwa polskiego i chrystianizacji kraju oraz dynastii Piastów. Autentyczność walorów i oferty turystycznej gwarantuje formalna cezurą dla obiektów pierwotnych szlaku (czyli świadectw historycznych): zgodnie z założeniami muszą one pochodzić z okresu między połową X w. a rokiem 1370 (końcem epoki piastowskiej w Polsce). Obiekty wtórne, jak kolekcje muzealne, i obiekty wykreowane, jak rekonstrukcje czy makiety, muszą natomiast nawiązywać do profilu tematycznego szlaku. Obiekty formalnie wpisane na listę szlaku są położone w województwie wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Władze tego pierwszego uznają szlak za oś turystyki kulturowej w regionie i jej główny produkt. Leżące w Wielkopolsce katedry biskupie ufundowane przez pierwszych Piastów oraz ich grody rezydencjonalne stanowią podstawowe materialne elementy dziedzictwa regionu i tworzą jego tożsamość jako kolebki państwowości polskiej.

### **Geneza i dzieje szlaku**

Szlak Piastowski jest jednym z najstarszych polskich linearnych systemów tematycznych profilowanych na dziedzictwo kulturowe. Pierwsze wyjazdy o tej tematyce zarejestrowano w roku 1913, a pełny opis propo-



zycji wycieczek trasą szlaku dał Jan Kilariski w 1938 roku. Przed rokiem 1966, w kontekście obchodów milenium państwa, opisano w kilku przewodnikach walory szlaku i oznaczono fizycznie jego trasy. Koncepcja Włodzimierza Łęckiego z 1979 roku sformowała szlak w postaci charakterystycznej „ósemki”. W zgodzie ze standardami współczesnej turystyki i badaniami historyków po 2010 roku podjęto przebudowę przestrzeni i oferty szlaku według koncepcji Armina Mikosa von Rohrscheidt. Na wniosek Starostwa Gnieźnieńskiego Marszałek Wielkopolski powołał 20 maja 2011 Radę Programowo-Naukową ds. Szlaku Piastowskiego, do której w tymże roku włączono przedstawicieli województwa kujawsko-pomorskiego. Rada zleciła audyt szlaku i wprowadziła zasady włączania doń obiektów. Formalną listę obiektów szlaku (i tym samym oznaczenie jego przestrzeni i tras) Rada ustaliła 15 listopada 2013. Obecnie trwa modernizacja oferty szlaku. W Wielkopolsce dla zarządzania nim powołano w 2015 roku koordynatora, a w 2016 – klaster Szlak Piastowski w Wielkopolsce na prawach stowarzyszenia.

### Opis Szlaku Piastowskiego

Przyjmując za kryteria odniesienie profilu i dziejów obiektów do deklarowanej tematyki szlaku, a także ich historyczne znaczenie, od początku kluczowymi punktami Szlaku Piastowskiego w części wielkopolskiej były miejscowości pełniące funkcje stołecznych grodów monarchii wczesnopiastowskiej w okresie jej powstawania (Poznań i Gniezno) wraz ze skoncentrowanymi w nich obiektami sakralnymi (obie archikatedry) i innymi zabytkami z epoki oraz z kolekcjami muzealnymi, jak również wystawa plenerowa w miejscu innego grodu rezydencjonalnego (Ostrów Lednicki). W kujawsko-pomorskiej części szlaku kluczowe znaczenie miały zespoły sakralne w Mogilnie i Strzelnie, posiadające metrykę piastowską, oraz powiązana wtórnie z legendą fundacyjną dynastii, jednak mająca piastowską metrykę, wieża zamkowa w Kruszwicy (tzw. Mysia Wieża). Znaczenie wszystkich wymienionych obiektów dla szlaku potwierdza fakt, że w trakcie kilku zmian tras i przestrzeni systemu przez ponad pół wieku jego funkcjonowania wszystkie one zawsze pozostawały na trasie głównej szlaku i były wymieniane wśród jego podstawowych walorów. Z czasem w części wielkopolskiej do grona obiektów o naj-

większym znaczeniu doszedł gród w Gieczu, co było rezultatem badań archeologicznych potwierdzających jego istotne znaczenie w państwie Mieszka I i Bolesława Chrobrego. Z kolei na terytorium województwa kujawsko-pomorskiego rolę kluczowego (i najpopularniejszego wśród turystów) obiektu uzyskał wtórnie włączony do szlaku rezerwat archeologiczny w Biskupinie, choć jego znaczenie opiera się na materialnych świadectwach innej, znacznie starszej epoki. W procesie przebudowy szlaku po roku 2011 muzeum w Biskupinie (gdzie istniał również mały znaczący gród piastowski) wzbogaciło się o rekonstrukcję wioski z tej epoki, co pozwala na eksploatację w tym miejscu tematyki zgodnej z profilem szlaku i umożliwia realizację działań edukacyjnych. W procesie aktualnej przebudowy Szlaku Piastowskiego coraz wyraźniej jedną z czołowych pozycji uzyskuje również włączony w 2011 roku Kalisz, dysponujący trzema obiektami już wpisanymi (w tym rezerwatem archeologicznym) oraz tworzący dodatkowo w obiektach zabytkowych multimedialne centrum edukacyjne poświęcone epoce i tematyce piastowskiej. Od roku 2013 Szlak Piastowski posiada strukturę dwóch głównych tras, przecinających się w Gnieźnie, miejscu, z którego wyszła państwowotwórcza ekspansja rodu Piastów. Trasa pierwotna na linii wschód – zachód obejmuje wszystkie kluczowe obiekty szlaku. Rozpoczyna się ona w opactwie benedyktyńskim w Lubiniu koło Kościana. Następnie wiedzie przez Poznań, gdzie obejmuje osiem obiektów szlaku, w tym archikatedrę z nekropolią pierwszych władców, rezerwat archeologiczny, multimedialne centrum interpretacji dziedzictwa Brama Poznania, romański kościół św. Jana, Muzeum Archeologiczne, Stary Rynek, zrekonstruowany zamek królewski i multimedialne makiety grodu oraz miasta. Kolejnym przystankiem są Pobiedziska z kolekcją zrekonstruowanych machin bojowych w stylizowanym „grodzie” oraz skansenem miniatur budowli na szlaku. Wyspa Ostrów Lednicki to plenerowa wystawa „in situ” w dawnym grodzie rezydencjonalnym, której towarzyszy położona w pobliżu stała ekspozycja muzealna. Gniezno posiada cztery obiekty szlaku: koronacyjną Archikatedrę z Drzwiami Gnieźnieńskimi i grobem św. Wojciecha, Muzeum i Archiwum Archidiecezji z romańskimi kielichami i historycznymi dokumentami, kościół pw. św. Jana z cennymi polichromiami z epoki oraz Muzeum Początków Państwa Polskiego z serią filmów edukacyjnych. Wielkopolska część trasy kończy się w Trzemesznie z jego monumentalną bazyliką o romańskiej genezie. Odcinek kujawsko-pomorski



rozpoczyna Mogilno z zespołem pobenedyktyńskim, dalej trasa prowadzi przez Strzelno z jego romańskimi kościołami dawnego zespołu norbertanek. W Inowrocławiu obiektami szlaku są: romańska bazylika imienia Maryi, fara św. Mikołaja i wystawa tematyczna miejscowego muzeum. W Kruszwicy są to Mysia Wieża z jej ekspozycją historyczną oraz romańska kolegiata św. Piotra i Pawła. Dalej trasa wiedzie przez Płowce z pomnikiem bitwy z 1331 roku oraz Brześć Kujawski z kościołem św. Stanisława i pomnikiem pochodzącego stąd Władysława Łokietka. We Włocławku obiektami szlaku są: gotycka katedra wzniesiona przez Kazimierza Wielkiego i historyczne muzeum miasta. Trasa kończy się w Kowalu, miejscu urodzenia ostatniego z piastowskich królów, pod jego monumentalnym pomnikiem.

Druga trasa (północ – południe) rozpoczyna się w wielkopolskim Wągrowcu, gdzie obiektami szlaku są zespół pocysterski i miejscowe muzeum. Następnie trasa wiedzie na Kujawy, gdzie przechodzi przez Żnin z jego Muzeum Pałuckim i Wenecję z ruinami zamku Nałęczca i ekspozycją średniowiecznych machin oblężniczych do Biskupina. Tu obiektem szlaku jest cały obszar rezerwatu, przy czym tematycznie zgodność z profilem systemu posiada rekonstrukcja rzemieślniczej osady z okresu piastowskiego. W Marcinkowie koło Gąsawy pomnik Leszka Białego przypomina dokonany tam w roku 1227 zamach na tego władcę. Dalej trasa wraca do Wielkopolski, wiedzie przez Gniezno i na południe. Kolejnym obiektem jest Grzybowo z częściowo zrekonstruowanym zespołem bramnym grodu oraz wystawą archeologiczną, a następnie Giecz z grodziskiem, wystawą plenerową, muzeum archeologicznym oraz romańskim kościołem św. Mikołaja. Przez Łąd nad Wartą (tu pocysterski zespół klasztorny) trasa prowadzi do Konina, gdzie eksponowany jest romański słup drogowy, unikatowy zabytek komunikacji z epoki piastowskiej. Trasa kończy się w Kaliszu, gdzie formalnie do szlaku należą Muzeum Okręgowe z wystawą historyczną, rezerwat archeologiczny na Zawodziu z częściową rekonstrukcją grodu oraz katedra św. Mikołaja.

Znaczenie Szlaku Piastowskiego jako systemu organizacji turystyki dziedzictwa kulturowego podkreśla fakt, że wśród jego obiektów aż sześć posiada status Pomników Historii. Są to: Wzgórze Lecha z katedrą w Gnieźnie, Ostrów Lednicki, zespół staromiejski Poznania z Ostrowem Tumskim, klasztor w Łądzie nad Wartą, opactwo w Lubiniu, a także Muzeum Archeologiczne w Biskupinie.

W przestrzeni szlaku, głównie przy jego poszczególnych obiektach, organizowanych jest wiele imprez tematycznie zgodnych z jego profilem. Nie są one koordynowane przez zarządców szlaku, jednak ich organizatorzy od początku opierają swoją ofertę i promocję o jego potencjał i współpracują tak z komórkami koordynacyjnymi, jak i między sobą. Do najważniejszych imprez mających już swoją tradycję należą: wielodniowy Festyn Archeologiczny w Biskupinie, Koronacja Królewska w Gnieźnie, Turniej Wojów w Grzybowie, Biesiada Piastowska i Noc Kupały w Kaliszu, Noc Kupały i Majówka nad Lednicą, festyn U Piasta i Popiela w Kruszwicy, Festiwal Kultury Słowiańskiej i Cysterskiej w Łądzie nad Wartą, Dziady w Gieczu oraz inscenizacja bitwy pod Płowcami. Natomiast dopiero w roku 2016, z inicjatywy koordynatora wielkopolskiej części szlaku, po raz pierwszy zorganizowany zostanie własny event cykliczny szlaku, zatytułowany Tydzień na Szlaku Piastowskim – jego realizacja jest przewidywana na wrzesień 2016 roku, prace przygotowawcze są w toku<sup>1</sup>.

Po przebudowie z lat 2012 i 2013 po raz pierwszy w dziejach Szlaku Piastowskiego została ustalona formalna lista obiektów wraz z kryteriami wpisu kolejnych. Dzięki temu działaniu Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego możliwe było także ustalenie jednolitych standardów udostępniania obiektów oraz obsługi turystów, które stanowią odciążającą część wymagań stawianych obiektom aktualnym i aspirującym do szlaku. Zgodnie z koncepcją przedłożoną przez A. Mikosa von Rohrscheidt w roku 2013 w jego monografii, w wielu punktach wielkopolskiej części szlaku, m.in. w Gnieźnie i Kaliszu, przystąpiono do organizacji lokalnych produktów turystycznych szlaku. Są wśród nich tematyczne trasy „piastowskie” w tych miejscowościach, eksponujące wszystkie tamtejsze obiekty szlaku oraz pozostałe zasoby i walory o zgodnej z jego profilem metryce historycznej i tematyce. Wirtualna (tj. opisana, ale nie wyznaczona fizycznie w terenie) trasa szlaku funkcjonuje także w Poznaniu. Obecnie tworzone są również lokalne pakiety indywidualne (oferty łączące kilka usług turystycznych w jednym miejscu lub na niewielkim obszarze) dla turystów, zawierające jako komponent wiodący zwiedzanie atrakcji szlaku lub uczestnictwo w imprezach tematycznych. Koordynator wielkopolskiej części szlaku,

1 Tekst powstał w połowie kwietnia 2016 r. (przyp. red.).

Przemysław Buryan, zaproponował też kilka innowacyjnych produktów skierowanych do turystów, w tym system rabatowy Karta Piasta. Są one wdrażane w sezonie turystycznym 2016. W części kujawsko-pomorskiej wyznaczona komórką koordynacyjną szlaku jest inowrocławska lokalna organizacja turystyczna, która jednak dotychczas (połowa kwietnia 2016) nie podjęła działań zarządczych, w tym także inicjatyw dotyczących koordynacji produktów i ofert związanych ze szlakiem.

W zakresie oferty własnej szlaku przed podjęciem przebudowy systemu (tj. do roku 2011 włącznie) proponowanej i realizowanej przez biuro organizacji turystycznej Szlak Piastowski znajdowały się: informacja turystyczna na temat wszystkich obiektów, prowadzona na stronie internetowej i drogą telefoniczną, pośrednictwo usług przewodnickich dla grup i turystów indywidualnych, jednak ograniczone zasadniczo do terenu powiatu gnieźnieńskiego i częściowo żnińskiego, oraz propozycje kilkudniowych wycieczek po szlaku dla grup zorganizowanych – te ostatnie tylko sporadycznie wykorzystywane. Od momentu podjęcia przebudowy szlaku w jego części wielkopolskiej (który to proces obecnie jest w trakcie realizacji) do początku sezonu 2016 roku pojawiły się trzy istotne nowe oferty: Karta Piasta, Rowerowy Szlak Piastowski oraz tematyczny event pod nazwą Tydzień na Szlaku Piastowskim. Program lojalnościowy Karta Piasta, stworzony przez nowego koordynatora, jest skierowany do turystów zwiedzających Szlak Piastowski oraz do przedstawicieli branży turystycznej świadczących usługi w jego przestrzeni. Turystom (zarówno realizującym wycieczki grupowe, jak i indywidualnym) nieodpłatne uczestnictwo w programie zapewnia zniżki na atrakcyjne dla nich usługi oraz rekomenduje zweryfikowane przez koordynatora miejsca i podmioty, gdzie są one świadczone. Z kolei dla usługodawców karta jest dodatkowym narzędziem promocji, które wyróżnia ich ze względu na poziom usługi, gwarancje jej tematycznego powiązania z profilem szlaku, jego obiektami lub organizowanymi w ramach systemu pakietami oraz atrakcyjność z punktu widzenia odbiorcy. Ponadto karta wspiera organizatorów wycieczek, oferując im gotowe pakiety usług powiązanych ze zwiedzaniem obiektów i zaspokojeniem potrzeb bytowych klientów (noclegi, posiłki) w poszczególnych lokalizacjach i tym samym oszczędzając im pracy logistycznej przy organizowaniu imprez. Tym samym karta oddziałuje w kierunku kojarzenia ze sobą usługodawców i konsumentów usług turystycznych w przestrzeni szlaku, jedno-

cznie zaś gwarantuje konfrontację w dziedzictwie kulturowym jako kluczowy element zwiedzania obszaru szlaku. Święto szlaku pod nazwą Tydzień na Szlaku Piastowskim ma postać serii imprez tematycznych realizowanych we wszystkich miejscowościach posiadających obiekty szlaku na terenie Wielkopolski (w samych obiektach lub w ich pobliżu), wzajemnie komplementarnych pod względem programu i eksponowanych wątków oraz tematów i połączonych wspólnym kalendarzem, wspólnie promowanych i organizowanych z logistycznym wsparciem klastra, koordynatora, Urzędu Marszałkowskiego i lokalnych samorządów. Impreza jest jednocześnie elementem popularyzacji tematyki i oferty szlaku (a więc spotkania z dziedzictwem w ramach turystyki), promocji poszczególnych miejsc i kulminacyjnym momentem funkcjonowania szlaku w skali każdego roku. Program Rowerowy Szlak Piastowski, znajdujący się dopiero w stadium organizacji, został pokrótce opisany poniżej jako element zarządzania, a (dotychczas) jeszcze nie oferty. Także na etapie wdrażania znajdują się tzw. warstwy tematyczne szlaku, tj. trasy obejmujące wybrane obiekty i eksploatujące poszczególne wątki dziedzictwa prezentowanego i udostępnianego przez system. Są to: Trasa Początków Chrześcijaństwa w Polsce, Piastowska Trasa Archeologiczna, Trasa Mnichów i Klasztorów („monastyczna”) oraz Trasa Biograficzna Wielkich Piastów (docelowo ma się pojawić również trasa legend i mitów). Ich pełne wprowadzenie (na które złoży się też stworzenie pakietów i wycieczek tematycznych, przewodników po trasach i rozbudowanie obsługi korzystających na miejscu), ma:

- » służyć wzmocnieniu elementu edukacyjnego w ofercie szlaku przy jednoczesnym wsparciu dla nauczycieli realizujących programy nauczania (historii, religii, wiedzy o kulturze) z wykorzystaniem turystyki;
- » stworzyć specjalną ofertę dla osób i grup zainteresowanych wybranymi aspektami dziedzictwa;
- » rozwinąć promocję szlaku skierowaną do osób, które już raz go zwiedziły (przez ofertę „specjalnej ścieżki z wiodącym tematem”) oraz zbudować dodatkowy element oferty szlaku dla rodzin z dziećmi (trasa mitów i legend). Obecnie opisy warstw znalazły się w najnowszych publikacjach na temat szlaku (więc uzyskały status tras wirtualnych), a zespół wyłoniony z Rady wraz z wielkopolskim koordynatorem

opracowuje obecne w poszczególnych miejscach elementy dziedzictwa, oferty i usług w lokalne pakiety, które można powiązać z tematyką tras i włączyć do Karty Piasta.

### Zarządzanie szlakiem

Za obowiązujący dokument strategiczny dla Szlaku Piastowskiego uznawany jest List Intencyjny Marszałków Województw Wielkopolskiego i Kujawsko-Pomorskiego z 4 września 2012 roku „W sprawie restytucji Szlaku Piastowskiego”. Szlak jest w nim określony jako dobro materialne obu województw, a celami podejmowanej pracy nad jego reorganizacją (powierzonej przez sygnatariuszy Radzie Programowo-Naukowej ds Szlaku Piastowskiego) jest uzyskanie efektu synergii działań i osiągnięcie wzajemnych korzyści wynikających z popularyzacji i rozwoju szlaku. List wymienia siedem celów podejmowanej współpracy. Są nimi:

- » rozwój i popularyzacja marki Szlaku Piastowskiego;
- » pielęgnowanie dziedzictwa historycznego i kulturowego związanego ze szlakiem;
- » zwiększenie możliwości turystycznego wykorzystania Szlaku Piastowskiego;
- » zwiększenie atrakcyjności turystycznej obu regionów poprzez wykorzystanie potencjału szlaku;
- » tworzenie warunków sprzyjających podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej skupionej wokół szlaku;
- » priorytetowe ujęcie problematyki rozwoju infrastruktury szlaku w ramach perspektywy unijnej na lata 2014–2020;
- » koordynacja działań związanych z przeprowadzeniem egzaminów dla terenowych przewodników turystycznych po obszarze szlaku.

Dwa ostatnie cele straciły swoją aktualność w związku z dokonaniem już ustaleniem alokacji funduszy w ramach środków unijnych (częściowo udało się je skierować na obiekty szlaku w ramach programów lokalnych). Z kolei dokonana na początku roku 2014 deregulacja zawodów pilota wycieczek i przewodnika turystycznego wyjęła egzaminy dopusz-

czające do wykonywania tych zawodów z kompetencji urzędów marszałkowskich, jednak ich szkolenie pozostało na liście zadań realizowanych przez komórki zarządcze szlaku w obu województwach.

Przestrzeń i zasoby Szlaku Piastowskiego są zlokalizowane w dwóch województwach: wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Ta sytuacja warunkuje organizację systemu. Fundamentalne decyzje na temat struktury, przestrzeni szlaku, jego tras i listy obiektów podejmuje powołana przez obydwu Marszałków Rada Programowo-Naukowa ds. Szlaku Piastowskiego. W jej skład wchodzi naukowcy (z zakresu historii i turystyki), przedstawiciele obu urzędów marszałkowskich, kilku przedstawicieli samorządów, a także reprezentanci regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych. Radzie przewodniczy każdorazowy Starosta Powiatu Gnieźnieńskiego. Gremium to, spotykające się kilka razy do roku, ma gwarantować realizację podstawowych celów szlaku jako przestrzeni i systemu udostępniania dziedzictwa kulturowego, w tym samym dbać o zgodność zasobów i oferty z profilem szlaku (tematyzację), wyznaczać cele strategiczne, kontrolować spełnianie standardów szlaku materialnego (rozwinętego produktu turystycznego), decydować o wpisywaniu i usuwaniu obiektów z listy szlaku. Pod patronatem Rady, od 2013 roku raz do roku możliwość wymiany informacji oraz refleksji nad problemami szlaku i oferty turystycznej zapewnia zwoływana naprzemiennie w obu województwach wspólna konferencja na temat szlaku, w której mogą uczestniczyć wszyscy zainteresowani. Dotychczasowymi wiodącymi tematami konferencji były kwestie przebudowy przestrzeni szlaku, wpisu obiektów na listy formalne oraz podstawowych standardów dostępności obiektów i obsługi turystów. Na mocy uzgodnienia wewnątrz Rady Programowo-Naukowej z roku 2013 bieżące zarządzanie obydwoma częściami szlaku (w tym koordynacja oferty turystycznej, obsługi turystów, promocji szlaku i produktów, organizacji imprez) są realizowane osobno dla obu województw, przez dwie struktury koordynacyjne. W Wielkopolsce funkcję tę pełni zarejestrowany 11 kwietnia 2016 roku Klaster Turystyczny „Szlak Piastowski w Wielkopolsce” – jest to stowarzyszenie działające na mocy ustawy Prawo o Stowarzyszeniach, z własnym zarządem, walnym zebraniem członków. Członkami-założycielami klastra są samorządy (gminy i powiaty) Wielkopolski, na których terenie zlokalizowane są obiekty Szlaku Piastowskiego, członkami zwyczajnymi mogą być także inne osoby prawne i osoby fizyczne zainteresowane

współpracę w ramach szlaku i współtworzeniem jego oferty. Zgodnie ze statutem klastra, jego zadaniami własnymi są: prowadzenie działalności edukacyjnej, szkoleniowej i wydawniczej związanej z dziedzictwem piastowskim, tematyką i walorami szlaku, prowadzenie banku informacji i systemu informacji turystycznej o szlaku w oparciu o centra i punkty informacji turystycznej oraz informacje przekazywane przez obiekty szlaku, sprzedaż pakietów turystycznych, tworzenie lokalnych tematycznych tras turystycznych o profilu kulturowym, tworzenie tematycznej oferty kulinarnej na szlaku, przygotowywanie i organizowanie działań promocyjnych dotyczących Szlaku Piastowskiego, opracowywanie kampanii promujących Szlak Piastowski i pozyskiwanie środków zewnętrznych na ich realizację, udział w imprezach promocyjnych, w tym targach turystycznych, organizowanie imprez studyjnych, działania o charakterze public relations, promowanie wydarzeń na Szlaku Piastowskim w mediach społecznościowych, koordynowanie kalendarza imprez turystyczno-kulturalnych na szlaku, szczególnie corocznego Święta Szlaku Piastowskiego. Tym samym klaster spełnia w bardzo szerokim, niemal pełnym zakresie te zadania koordynatora szlaku kulturowego, które są mu powierzane w dobrze funkcjonujących szlakach na terenie Europy. W zadaniach z zakresu promocji turystycznej oraz fizycznego oznaczenia tras i obiektów szlaku klaster jest wspierany przez Wielkopolską Organizację Turystyczną. Codzienną koordynację działania szlaku (w tym bieżącą realizację większości z wymienionych zadań) zapewnia natomiast Biuro Stowarzyszenia z jego dyrektorem, etatowo zatrudnionym przez klaster i potocznie nazywanym koordynatorem szlaku. Aktualnie funkcję tę pełni Przemysław Buryan. Z jego inicjatywy wdrażane są obecnie nowe projekty szlaku (o których powyżej). Pod koniec 2015 roku zorganizował on również w pięciu miejscowościach (Gniezno, Poznań, Wągrowiec, Września i Kalisz) serię szkoleń poświęconych przebudowie szlaku, jego nowej strukturze, produktom lokalnym i możliwościom współpracy rozmaitych podmiotów w tworzeniu oferty szlaku i jego lokalnych propozycji, w tym wycieczek i pakietów. Koordynator prowadzi także na bieżąco portal internetowy szlaku ([www.szlakpiastowski.pl](http://www.szlakpiastowski.pl)), który stworzył i utrzymuje Wielkopolski Urząd Marszałkowski (Departament Sportu i Turystyki) zarządzający jego treściami trwałymi. Dyrektor biura prowadzi obecnie działania zmierzające do stworzenia na portalu www szlaku modułu rezerwacyjnego dla turystów, umożli-

wiającego im nabywanie pakietów indywidualnych, korzystanie z ofert wycieczek i poszczególnych usług (np. przewodnictwa, noclegów, wstępów na imprezy biletowe itd.) w ramach oferty szlaku. We współpracy Departamentu TiS Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego, koordynatora szlaku, doradcy ds. organizacji i niektórych samorządów rozpoczęły się prace w ramach projektu Rowerowy Szlak Piastowski, polegające na tym etapie na stworzeniu pełnej rowerowej siatki tras szlaku łączących wszystkie obiekty na terenie województwa (i niektóre z woj. kujawsko-pomorskiego) oraz na zapewnieniu przy obiektach przynajmniej podstawowej infrastruktury dla rowerów, jak zabezpieczone stojaki.

W kujawsko-pomorskiej części szlaku zadania koordynatora (umownie zasadniczo odpowiadające zadaniom biura wielkopolskiego klastra, ale dotychczas niesprecyzowane formalnie) powierzono Inowrocławskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej, gdzie realizuje je wyznaczony pracownik (aktualnie Bartosz Głowacki). Dotychczas jednak w części kujawsko-pomorskiej nie podjęto szczegółowych działań zarządczych poza ustanowieniem kontaktu z administratorami obiektów.

Koordynatorzy szlaku w obydwu województwach mają także prawo dysponowania logotypem Szlaku Piastowskiego i jego udostępniania dla celów komercyjnych.

Kategoryzacja obiektów Szlaku Piastowskiego zakłada jako pierwszy warunek spełnienie wymagania tematykacji obiektu, czyli zgodności jego profilu lub oferty z wiodącym tematem systemu. Już na tym etapie Rada Programowo-Naukowa ds. Szlaku w założeniach audytu podstawowego szlaku (w 2012 r.) potwierdziła – a aktualnie stosuje przy procedurze włączania nowych obiektów – trójdzelną klasyfikację obiektów. Określa je ona jako: obiekty pierwotne (reprezentujące historyczne dziedzictwo w miejscu wytworzenia), obiekty wtórne (m.in. kolekcje i ekspozycje autentycznych elementów dziedzictwa poza miejscem wytworzenia, np. wystawy muzealne) oraz obiekty wykreowane dla potrzeb turystyki kulturowej (np. centra interpretacji dziedzictwa, rekonstrukcje budowli historycznych, ekspozycje multimedialne itd.). To rozróżnienie nie stanowi o szansie obiektu na akces do szlaku, jednak – zgodnie z postulatami teoretyków i badaczy szlaków kulturowych – zapewnia systemowi istotny udział autentycznych śladów i elementów dziedzictwa historycznego przez zachowanie proporcji obiektów pierwotnych w stosunku do wtórnych i wykreowanych. W stosunku do obiektów funkcjonujących



w strukturze szlaku istnieją dwa inne rodzaje kategoryzacji. Pierwszy z nich służył początkowo celom badawczym (przy określaniu potencjału turystyczno-kulturowego), a obecnie jest narzędziem koncepcyjnym i organizacyjnym. Ta klasyfikacja dzieli obiekty szlaku na dwie grupy: obiekty kluczowe i pozostałe. Obiekty kluczowe zostały uznane za takie ze względu na ich znaczenie w kontekście profilu szlaku (piastowskie dziedzictwo, w tym reprezentacja konkretnego jego aspektu, biografii lub tematu), na ich położenie w przestrzeni szlaku (umożliwiające im pełnienie funkcji centralnych atrakcji dla lokalnych ofert turystycznych, w tym pakietów i eventów, oraz istotnych ogniw na trasie zwiedzania szlaku) oraz na ich aktualną rozpoznawalność i popularność wśród turystów (kreującą je jako magnesy turystyczne dla danego obszaru). I tak, do obiektów kluczowych zalicza się archikatedry w Gnieźnie i Poznaniu wraz z ich otoczeniem, w którym funkcjonują pozostałe obiekty tych miejscowości i inne atrakcje, rezerwat i wystawę na Ostrowie Lednickim oraz Mysią Wieżę w Kruszwicy. Ostatnia kategoryzacja (przyjęta w roku 2014, dotychczas jako podstawa organizacji usług tylko w wielkopolskiej części szlaku) bierze za podstawę potrzeby turystów i poziom usług świadczonych i służy wprowadzeniu standardów dostępności turystycznej oraz obsługi zwiedzających w obiektach. Zgodnie z nią obiekty szlaku dzielą się na trzy klasy: obiektów pełnej dostępności, obiektów gwarantowanej dostępności i obiektów ogólnodostępnych. Zarządcy tych pierwszych (zasadniczo większych muzeów oraz wielkich obiektów sakralnych) zobowiązują się na mocy porozumienia do zapewnienia pełnej dostępności i całorocznego otwarcia w wyznaczonych godzinach oraz zróżnicowanego wachlarza usług. Obejmuje on m.in. przewodnictwo w języku polskim bez uprzedniego zgłoszenia, a w języku angielskim i minimum jeszcze jednym obcym z wcześniejszym zamówieniem, funkcjonowanie sklepu lub kiosku obiektowego z dystrybucją materiałów szlaku, pełną dostępność infrastruktury sanitarnej, miejsce konsumpcji z ofertą obiadową w obiekcie lub w bezpośredniej bliskości, oznaczony parking przy obiekcie. Obiekt zobowiązuje się też do dystrybucji kalendarza szlaku i bieżącej współpracy z koordynatorem szlaku oraz aktualizacji informacji dotyczących szlaku na portalu i w materiałach szlaku. Przez spełnienie wymienionych wymagań obiekty z tej grupy zapewniają całoroczne funkcjonowanie oferty szlaku w przynajmniej zredukowanej postaci. Odpowiedzialni za obiekty z gwarantowaną

dostępnością (są to głównie muzea bez etatowej obsługi, mniejsze obiekty sakralne) powinny zapewnić dostępność turystyczną przynajmniej w sezonie (od wiosny do jesieni). W ich wypadku polega ona na możliwości zwiedzania bez potrzeby uprzedzania o wizycie (albo otwarciu w stałych godzinach, albo dostęp na życzenie turysty). Ponadto obiekty z tej grupy powinny oferować podstawowe usługi dla turystów, m.in. możliwość zamówienia przewodnictwa w języku polskim na wcześniejsze zamówienie lub dostarczenie turystom materiałów na czas zwiedzania, dopuszczenie przewodników po szlaku w językach obcych z grupami do zwiedzania, stałą informację o obiekcie (tablice), wywieszenie kalendarza szlaku, dostęp do infrastruktury sanitarnej. Ich zarządcy zobowiązują się również do regularnej aktualizacji informacji o obiekcie wobec koordynatora. Ostatnia grupa obiektów to miejsca otwarte (np. pomniki, zabezpieczone wykopaliska lub grodziska), których zarządcy – zazwyczaj samorządy lokalne – zapewniają odwiedzającym informację turystyczną na miejscu (oznaczenie i opis), estetyczne zagospodarowanie oraz bezpieczny dostęp. Wymagania ustalone dla poszczególnych grup obiektów zostają przedstawione i zaakceptowane na etapie zawierania porozumienia między zarządcami obiektu a operatorem szlaku. W niektórych obiektach jest to element potwierdzenia i zagwarantowania kontynuacji stanu już istniejącego, w innych z pomocą koordynatora (i ewentualnym wsparciem samorządów lokalnych) odbywa się obecnie proces ich wdrażania, dla obiektów aspirujących do wpisu na listę szlaku wymagania są wstępnym warunkiem obowiązującym do wpisu (obok spełnienia innych) w zależności od wspólnie ustalonej dla obiektu kategorii. Niezależnie od statusu obiektów, ich zarządcy mogą włączać się we wspólne projekty szlaku oraz imprezy, wśród nich Tydzień na Szlaku, podróże studyjne, projekty edukacyjne i artystyczne, projekty turystyki aktywnej, systemy rabatowe, które są lub będą im proponowane przez koordynatora, jeśli akceptują ich warunki (w tym możliwy udział w finansowaniu). W zależności od sytuacji i statusu obiektu w porozumieniu ze szlakiem może brać udział lokalny samorząd, który w tym wypadku przejmuje na siebie część zobowiązań obiektu.

### Dotychczasowe badania

Pierwszym badaniem szlaku realizowanym z wykorzystaniem metodologii naukowej było to podjęte przez Armina Mikosa von Rohrscheidt w roku 2009, dotyczące przestrzeni szlaku i jego turystyczno-kulturowego potencjału. Jego wyniki opublikowano w monografii *Regionalne szlaki turystyczne. Idea, potencjał, organizacja*<sup>2</sup>. Najobszerniejsze, jak dotąd, badanie szlaku na zlecenie Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego przeprowadził wiosną 2012 roku zespół kierowany przez A. Mikosa von Rohrscheidt. Miało ono formę audytu opartego na własnej, specjalnie opracowanej metodologii uwzględniającej szereg metod ilościowych i jakościowych. Badania dotyczyły historii szlaku, potencjału turystycznego jego obiektów i przestrzeni, dostępności i oferty turystycznej obiektów, tematycznych wystaw muzealnych, przejezdności tras, oznaczeń fizycznych tras i obiektów, treści przewodników i zawartości stron internetowych poszczególnych obiektów, aktywności grup „żywej historii”, cyklicznych imprez tematycznych, poziomu i zakresu zarządzania szlakiem, lokalnych ofert tematycznych i poziomu obsługi turystów w obiektach i miejscowościach szlaku oraz wielu innych elementów. Kolejne badanie, zrealizowane przez tego samego autora w lecie 2012 roku, dotyczyło turystów w przestrzeni szlaku. Dokonane na licznej grupie ponad 2,2 tys. osób odwiedzających wszystkie obiekty szlaku w obu województwach, pozwoliło ustalić profil, zainteresowania i typowe zachowania turystyczne odwiedzających, a także strukturę ich wydatków. Wyniki obydwu badań opublikowano w monografii *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*<sup>3</sup>. Także w 2012 roku pod kierunkiem A.M. Wyrwy, H. Kocki-Krenz i J. Strzelczyka przeprowadzono historyczne badania obiektów pierwotnych szlaku, dokumentując ich zgodność z tematycznym profilem systemu za pomocą odrębnych *dossier*. W roku 2013 przeprowadzono dwie serie badań uzupełniających w obiektach aspirujących do wpisu na Szlak Piastowski – w województwie wielkopolskim przeprowadził je A. Mikos von Rohrscheidt, a w kujawsko-pomorskim – Artur Kasprovicz.

Wszystkie niepublikowane wyniki badań zostały przedstawione Radzie i znajdują się w jej archiwach, przechowywanych przez Wydział Kultury, Sportu, Turystyki i Promocji Starostwa Powiatu Gnieźnieńskiego.

### Podsumowanie

Szlak Piastowski, bez wątpienia typowy, rozwinięty i realny system organizacji turystyki kulturowej, znajduje się obecnie w okresie największej przebudowy w swoich dziejach. Jest ona realizowana w oparciu o kompletną koncepcję zgodną z założeniami szlaków dziedzictwa i nowoczesnego zarządzania produktami turystycznymi. Fakt ten warunkuje szybko zachodzące zmiany, pojawianie się nowych typów ofert i usług, ale jednocześnie wyraźne powiększanie różnic między jego wielkopolską a kujawsko-pomorską częścią. Dotyczą one: poziomu aktywności i zakresu działań podmiotów zarządczych, standardów dostępności i obsługi turystów w obiektach oraz spektrum ofert przedkładanych odbiorcom – turystom i mieszkańcom obu regionów. O ile zmiany idą w zdecydowanie dobrym kierunku, o tyle wspomniany rozdział niekorzystnie się powiększa. Minimalizowanie tej luki wydaje się jednym z głównych zadań Rady Programowo-Naukowej (przez dbałość o standardy tematyzacji, dostępności i obsługi) oraz obu operatorów (przez konsekwentne łączenie i wspólne oferowanie ofert, usług i imprez).

2 A. Mikos von Rohrscheidt, *Regionalne szlaki turystyczne...*, op. cit.

3 *Idem, Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia, Kraków 2013.



## Portfolio Szlaku Architektury Drewnianej województwa małopolskiego



**ŁUKASZ GAWĘŁ**

Doktor habilitowany nauk humanistycznych w dziedzinie nauki o zarządzaniu, kierownik Katedry Zarządzania Kulturą w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej), zastępca dyrektora ds. strategii, rozwoju i komunikacji Muzeum Narodowego w Krakowie. Głównym obszarem jego zainteresowań naukowych jest szeroko pojęta problematyka zarządzania dziedzictwem kulturowym. Zajmuje się również zagadnieniami zarządzania publicznymi instytucjami kultury.

### Krótką charakterystyka szlaku

Szlak Architektury Drewnianej (SAD) województwa małopolskiego jest samochodowym szlakiem kulturowym, łączącym najpiękniejsze obiekty budownictwa drewnianego. Na tle innych szlaków wyróżnia go długość (ponad 1500 km) oraz pojemność – tworzy go obecnie ponad 250 obiektów: drewniane kościoły i cerkwie, dwory, wiejskie chałupy, budynki gospodarcze, karczmy, wille, zespoły wiejskiej i małomiasteczkowej zabudowy oraz kompleksy obiektów zebranych w skansenach. Są one charakterystycznym elementem pejzażu kulturowego Małopolski, z którym związane są od wieków, stanowiąc jednocześnie jeden z najpiękniejszych jego komponentów. Drewno wykorzystywane do wznoszenia tych obiektów było bowiem nie tylko materiałem powszechnie dostępnym, ale również stosunkowo łatwo poddającym się obróbce. Szlak Architektury Drewnianej należy do najstarszych szlaków kulturowych wytyczonych na terenie Polski, niebędących przedłużeniem tras wytyczonych na zachodzie Europy (takich jak Szlak Cysterski czy Droga św. Jakuba).

Rozległość opisywanej trasy powoduje, że w jej skład wchodzi budowle przynależne do różnych regionów charakteryzujących się odmienną tradycją budownictwa drewnianego. Tym sposobem w ramach jednej trasy kulturowej możemy obejrzeć charakterystyczne zabytki stylu zakopiańskiego, zaprojektowane m.in. przez Stanisława Witkiewicza, podhalańskie szałas pasterskie, zrębowe kościoły Podhala, łemkowskie cerkwie czy też dworską architekturę rezydencjonalną. Bezcennym dopełnieniem tych obiektów jest ich wyposażenie. Do naj-

wartościowszych należą bez wątpienia elementy wyposażenia wnętrz wpisanych na szlak świątyni – m.in. gotyckie ołtarze tryptykowe oraz pokrywające wnętrza malowidła.

Małopolski Szlak Architektury Drewnianej jest wyjątkowy z jeszcze jednego powodu – żadna inna trasa kulturowa w Polsce nie obejmuje tak wielu obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO – należą do nich wpisane na Listę w 2003 roku kościoły pod wezwaniem św. Michała Archanioła w Binarowej, św. Michała Archanioła w Dębnie Podhalańskim, św. Leonarda w Lipnicy Murowanej oraz św. św. Filipa i Jakuba w Sękowej. W roku 2013 na Listę wpisano znajdujące się na szlaku cerkwie: pw. św. Jakuba Młodsze Apostoła w Powroźniku, Opieki Bogurodzicy NMP w Owczarach, św. Paraskewii w Kwiatoniu oraz św. Michała Archanioła w Brunarach Wyżnych.

### Geneza i dzieje szlaku

Zgodnie z oficjalnymi informacjami zawartymi na stronie internetowej szlaku ([www.drewniana.malopolska.pl](http://www.drewniana.malopolska.pl)) został on wytyczony w roku 2001 z inicjatywy Województwa Małopolskiego. Za twórcę szlaku powszechnie uchodzi dr Marian Kornecki, który wraz z zespołem ówczesnego Regionalnego Ośrodka Badań i Dokumentacji Zabytków w Krakowie (obecnie oddział terenowy Narodowego Instytutu Dziedzictwa) opracował pierwotną koncepcję SAD. Opis obiektów przygotowywał pracujący tam dr Tadeusz Śledzikowski. Pomysł na wytyczenie szlaku łączącego najcenniejsze obiekty architektury drewnianej miał zrodzić się w czasie prac nad przygotowaniem wniosku o wpisanie na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO grupy kościołów zrębowych.

Nieco inną wersję wydarzeń przynosi kwerenda prasy krakowskiej z tego czasu. Wydaje się, że na pomysł stworzenia szlaku obiektów architektury drewnianej w tym samym czasie wpadło więcej osób. W tygodniku „Przekrój” już w maju 1999 roku zamieszczono obszerny artykuł, w którym informowano czytelników o koncepcji stworzenia takiego szlaku:

*Mają Francuzi swoje „Zamki nad Loarą”, mają Niemcy – „Romantische Strasse”. Czy atutową kartą małopolskiej turystyki stanie się szlak łączący zabytki budownictwa drewnianego: malownicze*

*miasteczka, wplecione w krajobraz drewniane kościółki oraz cerkiewki, ostatnie przycupnięte po wsiach chałupy? Doktor Marian Kornecki z krakowskiego Stowarzyszenia Historyków Sztuki nie ma najmniejszych wątpliwości. – Gdy prowadziłem zagranicznych gości do wielu „podręcznikowych” zabytków, owszem, przytakiwali uprzejmie, wypowiedzieli kilka zdawkowych komplementów. I na tym koniec – wspomina – Gdy zabrałem ich do zapomnianego, oddalonego od szlaków turystycznych drewnianego kościółka w Grywałdzie, mimo zmęczenia całodzienną podróżą – zabłyśły im oczy. Edward Turkiewicz, prezes Krakowskiej Agencji Rozwoju Turystyki, pomysłodawca projektu Szlaku Architektury Drewnianej uważa, że nie mamy szans w rywalizacji, na przykład „na zamki”. W Europie są o wiele piękniejsze, lepiej utrzymane. Nie zdobędziemy gości, również tych zagranicznych, atrakcjami polskich kurortów. Na razie błędną przy ofercie austriackich lub francuskich ośrodków wypoczynkowych. Skusić możemy – sznurem koralii drewnianej architektury. Francuzi, Niemcy, Austriacy zazdroszczą nam ostatnich relikwów budownictwa drewnianego<sup>1</sup>.*

Z cytowanego fragmentu wynika, że do grona „ojców-założycieli” Szlaku Architektury Drewnianej wypada dopisać również Krakowską Agencję Rozwoju Turystyki. Od 2008 roku w imieniu Samorządu Województwa Małopolskiego Szlakiem Architektury Drewnianej zarządza Małopolska Organizacja Turystyczna.

Jedno nie budzi wątpliwości: postacią kluczową dla powstania tej trasy był dr Marian Kornecki, jeden z najwybitniejszych znawców architektury drewnianej.

### 3. Opis Szlaku Architektury Drewnianej województwa małopolskiego

Zasób architektury drewnianej mogącej tworzyć szlak nie ulega zwiększeniu, ale warto pamiętać, że szlak nie obejmuje wszystkich zabytków drewnianych. To z tego powodu SAD był na przestrzeni lat nieco modyfikowany (dość powiedzieć, że w najwcześniejszych koncepcjach szla-

<sup>1</sup> T. Zieja, Szlakiem architektury drewnianej, „Przekrój” 1999, nr 18/2810, s. 46–47.

ku nie brano pod uwagę kościoła św. Leonarda w Lipnicy Murowanej, który kilka lat później został wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO). Obecnie szlak liczy 254 obiekty połączone trasami drogowymi o łącznej długości przekraczającej 1500 km. Tym sposobem SAD stał się najbardziej charakterystycznym produktem kulturowym regionu, gdyż w ramach jednego kryterium tematyзации – drewno jako materiał budowlany, połączył wszystkie subregiony Małopolski (szlak przebiega przez wszystkie małopolskie powiaty, łącząc obiekty znajdujące się w 100 gminach regionu). Z powodu tak wielkiej rozległości oraz ze względów logistycznych i promocyjnych, jak również z uwagi na praktyczny wymiar turystyczny, Szlak Architektury Drewnianej tworzą 4 trasy (Kraków i okolice; Tarnów i okolice; Nowy Sącz i Gorlice; Orawa, Podhale, Spisz i Pieniny). Często można spotkać się z opinią, że SAD jest szlakiem sakralnym (wyjątkowy charakter tych obiektów polega również na tym, że wciąż pełnią one swoje pierwotne funkcje). W istocie zdecydowana większość obiektów tworzących tę trasę to obiekty kultu religijnego, jednak znajduje się na niej wiele innych typów budowli, charakterystycznych dla kulturowego pejzażu Małopolski.

### 3.1. Kraków i okolice

Trasa skupiona wokół stolicy województwa liczy 54 obiekty. Wśród budowli sakralnych (45 kościołów, kaplic i dzwonnicy) na wyróżnienie zasługuje kościół św. Bartłomieja w Krakowie-Mogile. Zbudowany w 1466 roku obok klasztoru Cystersów, należy do najstarszych zachowanych w Polsce kościołów drewnianych. Niezwykłą okolicznością jest fakt, że dokładnie znamy historię jego powstania – został zbudowany na polecenie opata Piotra Hirschberga przez mistrza stolarskiego Macieja Mączkę (ustalenie tych faktów możliwe było dzięki zapisowi w klasztornej kronice oraz sygnaturze mistrza pozostawionej na odrzwiach).

W pobliżu Krakowa zachowały się również trzy drewniane dwory szlacheckie: w Głanowie, Woli Zręczyckiej i Miechowie. W przeszłości budowle takie, wraz z zabudowaniami folwarcznymi, stanowiły stały element pejzażu. Na skutek polityki prowadzonej przez władze PRL, mającej wymazać jakiegokolwiek ślady kultury ziemiańskiej, do dnia dzisiejszego przetrwały nieliczne budowle tego typu. Zbudowany w 1786 roku, dwór w Głanowie stanowi klasyczny przykład dworu ziemiańskiego: jest parterową budowlą z trójkątnym portykiem opartym na czterech kolumnach, nakrytą łama-

nym dachem. Za wyjątkowe należy uznać, że poza samym budynkiem mieszkalnym do dziś zachowały się również dawne zabudowania gospodarcze (pochodzące z XIX w.): drewniana wozownia, dwie stodoły (murowano-drewniane), kamienny spichlerz. Efektowną budowlą (niepokrytą tynkiem) jest dworek Zacisze w Miechowie. Zbudowany w 1784 roku, posiada nad wejściem efektowną drewnianą facjatę z małym okienkiem. Zupełnie inny charakter ma dwór w Woli Zręczyckiej. Efektowną rezydencję zbudowano z bali modrzewiowych w latach 1876–1879. Od frontu zdobi ją portyk wgłębny z czterema kolumnami z piaskowca oraz wykreowana ponad nim okazała dwuokienna facjata. Efektownym elementem jest również trójboczny wykusz w bocznej ścianie.

Wyjątkową kategorię zabytków drewnianych stanowią kompleksy zabudowy drewnianej zachowane *in situ*. W obrębie trasy krakowskiej znajdują się dwa takie zespoły. Pierwszy stanowi zabudowa uzdrowiska w Ojcowie. W okresie zaborów miejscowość ta była znanym letniskiem i uzdrowiskiem – bawili tu m.in. Jan Ursyn Niemcewicz, Cyprian Norwid czy Fryderyk Chopin. Inny charakter mają budowle drewniane w Lanckoronie: większość obiektów powstała w latach 1869–1872 po wielkim pożarze, z zachowaniem pierwotnego układu z nieregularną siatką ulic zamkniętych w obrębie obszaru o wrzecionowatym kształcie. Charakterystycznym miejscem jest leżący centralnie rynek o sporym nachyleniu powierzchni.

Wyróżniającymi się miejscami na szlaku są dwa skanseny. Mniejszy z nich zlokalizowany jest w pobliżu zamku w Dobczycach. Stworzony w latach 1968–1972, gromadzi obiekty budownictwa ludowego z okolic Dobczyc i Myślenic. O wiele większy zespół budowli powstał w Wygiełzowie, w Nadwiślańskim Parku Etnograficznym. Mieszczą się tu zabytki architektury drewnianej znajdujące się pierwotnie na obszarze zamieszkiwanym przez Krakowiaków Zachodnich (leżące na zachód od Krakowa, po obu stronach Wisły, zamknięte historyczną granicą ze Śląskiem na rzece Przemszy). Na niewielkim obszarze wykreowano tu trzy sektory: małomiasteczkowy, wiejski oraz dworski. Do najbardziej efektownych obiektów na terenie skansenu wypada zaliczyć XVII-wieczny kościół z Ryczowa (z polichromią wykonaną w 1930 r. przez ucznia Józefa Mehoffera, Jerzego Fedkowicza) oraz przeniesiony z Drogini dwór, którego historia sięga wieku XVI, zaś obecna budowla powstała w roku 1730 (taka data zachowała się na belce stropowej w jadalni).

### 3.2. Tarnów i okolice

Ten odcinek Szlaku Architektury Drewnianej składa się z 41 obiektów, z czego obiekty mające charakter sakralny to grupa 25 zabytków. Bez wątpienia najcenniejszą świątynią na tym obszarze jest wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO kościół św. Leonarda w Lipnicy Murowanej. Miał być zbudowany w 2. połowie XII lub na początku XIII w. (na belkach prezbiterium zachowały się daty: 1141 i 1203), a zgodnie z miejscową tradycją wzniesiono go na miejscu pogańskiej gontyny, której fragment w postaci pionowej belki zachowany jest do czasów obecnych. Świątynia wyróżnia się bogatym polichromowanym wnętrzem, najstarsze malowidła zachowane częściowo na stropie nawy pochodzą z końca XV w.

Charakterystyczną cechą trasy tarnowskiej jest wiele zachowanych w naturalnym miejscu zespołów zabudowy drewnianej. Występują one w Biesiadkach, Czchowie, Lipnicy Murowanej, Mokrzychach, Szczepanowie, Uściu Solnym, Zakliczynie i Zalipiu. Największą popularnością cieszy się bez wątpienia ostatnia z wymienionych miejscowości. W Zalipiu znajduje się bowiem ok. 20 otynkowanych na biało domów z lazurą stolarką i efektownymi barwnymi wzorami kwiatowymi. Kwieciste malunki wykonywano również we wnętrzach budynków (na piecach i ścianach), ponadto zdobiono nimi studnie, płoty, budynki gospodarcze, a nawet psy budy i koryta dla zwierząt. Najśłynniejszą budowlą jest tu zagroda ludowej malarki Felicji Curyłowej – obecnie filia Muzeum Okręgowego w Tarnowie. Filią tego samego muzeum jest znajdujący się na szlaku dwór w Dołędze. Zbudowano go w 1845 roku na planie podkowy. We wnętrzu można obejrzeć ekspozycję ukazującą wyposażenie tradycyjnego dworu galicyjskiego z wyraźnymi akcentami niepodległościowymi. Te ostatnie są tu szczególnie uprawnione – w okresie powstania styczniowego w dworze urządzono bowiem lazaret dla rannych powstańców. W przeszłości miejsce odwiedzało wiele wybitnych postaci, m.in. Stanisław Wyspiański. Muzea działają również w innych obiektach SAD w pobliżu Tarnowa. W dworze Koryznówka w Nowym Wiśniczu mieści się muzeum biograficzne poświęcone Janowi Matejce (warto nadmienić, że po ucieczce z Auschwitz-Birkenau ukrywał się tu przez pewien czas rtm. Witold Pilecki). W Wierzchosławicach, w dawnym gospodarstwie Wincentego Witosa działa muzeum poświęcone temu

wybitnemu działaczowi ludowemu. Na SAD wpisano również Muzeum Jana Wnęka działające przy sanktuarium NMP w Odporyszowie – zgromadzono w nim unikatowy zbiór rzeźb drewnianych ludowego rzeźbiarza i konstruktora (jest to filia Muzeum Diecezjalnego w Tarnowie).

### 3.3. Nowy Sącz i Gorlice

To najbogatsza trasa wydzielona z małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej – znajduje się na niej aż 109 obiektów. Wyróżnia się ona również różnorodnością kulturową; tu także dominują obiekty sakralne, ale kościoły rzymskokatolickie są w mniejszości (43), więcej jest cerkwi (51). Jest to niezwykle zespół obiektów kultu religijnego, zwłaszcza że aż 6 spośród wymienionych świątyń wpisano na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO.

Kościół św. Michała Archanioła w Binarowej zbudowano najprawdopodobniej przed rokiem 1415, ale zachowana do dnia dzisiejszego budowla powstała ok. 1500. Posiada ona niezwykle efektowne polichromowane wnętrze – malowidła figuralne o wyjątkowej wartości artystycznej. Zupełnie inne wrażenia wywołuje kościół św. Filipa i Jakuba w Sękowej, zbudowany ok. 1520 roku – szczególnie efektowny jest podziwiany od zewnątrz. Trudno w to uwierzyć, wiedząc, że kościół ten niemal doszczętnie zniszczono na przełomie 1914 i 1915 roku, pozyskując ze świątyni materiał opałowy i do budowy okopów. Dziś, starannie odrestaurowany, bywa nazywany „perłą Beskidu Niskiego”. Wyjątkową urodę tej świątyni doceniało wielu artystów przełomu XIX i XX w. (odwiedzili ją m.in. Stanisław Wyspiański, Józef Mehoffer, Teodor Axentowicz, Włodzimierz Tetmajer).

Zrębowa cerkiew św. Paraskewii w Kwiatoniu, należąca do kręgu budownictwa zachodnio-łemkowskiego, powszechnie uważana jest za jedną z najpiękniejszych cerkwi na terenie dzisiejszej Polski. Została wzniesiona w 2. połowie XVII w., wyróżniając się doskonale wyważonymi proporcjami trójdzielnej konstrukcji. Do dziś zachowało się kompletne wyposażenie świątyni, przede wszystkim ikonostas z 1904 roku wykonany przez Michała Bogdańskiego, XIX-wieczny ołtarz główny oraz dwa boczne, zawierające ikony *Matka Boska z Dzieciątkiem* oraz *Zdjęcie z Krzyża*. We wnętrzu znajdują się efektowne polichromie z 1811 roku z motywami figuralnymi. Piękną budowlą jest także wzniesiona w 1653 roku greckokatolicka cerkiew Opieki Bogarodzicy w Owczarach, mimo że pierwotne



proporcje bryły zostały zaburzone prowadzonymi w następnych wiekach modernizacjami i przebudowami. Wielką wartość ma zachowane wyposażenie cerkwi – przede wszystkim bogaty kompletny ikonostas barokowy z XVIII wieku z ikonami wykonanymi w warsztacie Jana Medyckiego. Najstarszą drewnianą cerkwią łemkowską w Karpatach jest zbudowana ok. 1600 roku cerkiew św. Jakuba Młodszeo w Powroźniku. W prezbiterium tej świątyni zachowała się cenna polichromia figuralna z 1607 roku. Ostatnim zabytkiem z tej grupy jest datowana na 1797 rok greckokatolicka cerkiew św. Michała Archanioła w Brunarach Wyżnych, z zachowanym ikonostasem z XVIII w.

W obrębie tej trasy znajduje się kilka obiektów o szczególnym charakterze. W Stróżach można odwiedzić Muzeum Pszczelarstwa im. Bogdana Szymusika, gdzie znajduje się m.in. ponad 100 rzeźbionych uli. W Łosiu można obejrzeć pochodzącą z końca XIX w. zagrodę maziarską – a więc wytwórców i obwoźnych sprzedawców wyrobów ropopochodnych. Spośród kilku zespołów zabudowy drewnianej wyróżnić można Bartne z tradycyjnymi chyzami, czyli klasycznymi domami łemkowskimi, oraz Krynicę z piękną drewnianą zabudową uzdrowiskową nawiązującą do tzw. stylu szwajcarskiego. Na szczególną uwagę zasługuje pochodząca z połowy XIX w. willa Romanówka, kiedyś pensjonat, a dziś Muzeum Nikifora, malarza prymitywisty. Muzeum biograficzne znajduje się również w Porębie Wielkiej. W drewnianej willi z lat 1903–1906, nawiązującej do stylu zakopiańskiego, ulokowano Muzeum Biograficzne Władysława Orkana – Orkanówkę. Kolejne muzeum działa w Grybowie – w starej modrzewiowej plebanii z 1699 roku urządzono Muzeum Parafialne, w którym znajdują się zabytki ruchome z dawnych okolicznych kościołów, cerkwi, synagog.

W regionie znajduje się kilka dworów. Barokowy dwór w Laskowej zbudowano w 1677 roku – jego charakterystycznym elementem jest strop dawnej kaplicy z umieszczonym pośrodku obrazem Chrystusa Błogosławiącego. Nieopodal mieści się prywatne muzeum-skansen w Laskowej, w którym prezentowana jest kultura okolicznych mieszkańców (m.in. przeniesiono tu spichlerze z Laskowej, Kamionki Małej i Dobrociesza). W Świdniku stoi okazały dwór alkierzowy zbudowany w 1752 roku, zaś w Wielogłowach – duży dwór modrzewiowy z XVII w., w 1958 roku przekazany przez ostatnią właścicielkę Zgromadzeniu Sióstr Karmelitanek Dzieciątka Jezus, które urządziły tu klasztor.

Budowlą o wyjątkowym charakterze jest kaplica na cmentarzu wojennym w Kamionce Małej. Jest to jeden z licznych cmentarzy powstałych tu w wyniku walk prowadzonych podczas I wojny światowej. Kaplicę zaprojektował Gustaw Ludwik, Niemiec, monachijski architekt pochodzący z Moraw. Została zbudowana w 1915 roku w stylu alpejskim, cechuje ją bogata forma i dekoracja snycerska.

W tej części Szlaku Architektury Drewnianej znajdują się wreszcie dwa skanseny. Mniejszy to Ośrodek Budownictwa Ludowego w Symbarku – oddział Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach. Ekspozowanych jest tu kilkanaście obiektów pochodzących z ziem zamieszkiwanych przez Pogórzan gorlickich. O wiele rozleglejszy, zajmujący blisko 20-hektarową działkę, jest Sądecki Park Etnograficzny, w którym gromadzone są zabytki architektury oraz pamiątki kultury materialnej mieszkańców historycznej Sądecczyzny. Ten silnie zróżnicowany kulturowo region zamieszkiwały cztery duże grupy etnograficzne: Pogórzanie, Łemkowie, Górale Sądeccy oraz Lachy Sądeckie – odpowiadają im cztery sektory skansenu. Wśród licznych budowli uwagę zwracają zabytki sakralne. Ozdobą sektora poświęconego Lachom Sądeckim jest kościół św. św. Piotra i Pawła z Łososiny Dolnej. Zbudowany w 1739 roku jako budowla zrębowa, szalowana deskami, ma trójdzielną konstrukcję, z korpusem otoczonym sobotami. Piękną świątynią jest również greckokatolicka cerkiew zachodniołemkowska św. Dymitra. Trójdzielną orientowaną świątynię zbudowano w 1787 roku. Malowniczość bryły podkreślają dwukrotnie łamane dachy namiotowe nakrywające nawę i prezbiterium, zwieńczone pozornymi latarniami. Od zachodu, nad kruchtą i babińcem, wznosi się wieża wzniesiona w konstrukcji słupowo-ramowej, z pozorną izbicą nakrytą baniastym hełmem z pozorną latarnią i cebulką. Przeniesiono tu również kościół ewangelicki ze Stadeł, stanowiący główny obiekt sektora osadników niemieckich.

#### 3.4. Orawa, Podhale, Spisz i Pieniny

Czwarta trasa wiodąca przez SAD obejmuje cztery odrębne górskie regiony kulturowe, tworzy ją 48 zabytków, z czego 24 to obiekty sakralne.

Duża grupa zabytków skupiona jest w Zakopanem – szczególnie interesujące są obiekty zaprojektowane przez Stanisława Witkiewicza, twórcę stylu zakopiańskiego, poszukującego najpełniejszego wyrażenia dla stylu narodowego w architekturze (willa Koliba, kaplica Najświętszego



Serca Pana Jezusa na Jaszczurówce, willa Pod Jedłami). W obrębie opisywanego fragmentu szlaku możemy oczywiście zobaczyć klasyczne przykłady budownictwa tego regionu, na czele z charakterystyczną zabudową wsi Chochołów czy zespołem szalaśców na Polanie Podkólne koło Jurgowa. Interesującymi zespołami budownictwa drewnianego jest również zabudowa Krościenka nad Dunajcem oraz uzdrowiskowy kompleks w Szczawnicy. Wyjątkowy charakter ma Osada Czorsztyn w Kluszkowcach, stworzona w latach 90. XX w., obejmująca obiekty drewniane przeniesione tu w związku z budową jeziora zaporowego na Dunajcu. Ciekawym przykładem budownictwa dworskiego jest zespół dworski Tetmajerów w Łopusznej, wzniesiony w latach 1787–1790, z efektownym budynkiem mieszkalnym, reprezentującym typowy przykład wiejskiego dworu szlacheckiego. Opisywana część Szlaku Architektury Drewnianej obejmuje aż trzy skanseny: w Sidzinie można obejrzeć otwartą w 1963 roku ekspozycję tradycyjnego budownictwa Orawy, w Zawoi z kolei w 1973 roku stworzono mały skansen Ziemi Babiogórskiej. Najstarszy i największy jest otwarty dla zwiedzających w 1955 roku Orawski Park Etnograficzny, którego historia sięga roku 1937 (wówczas na własność Skarbu Państwa przeszła 4-hektarowa działka z pochodzącym z 1784 r. dworem Moniaków).

Bogactwo pięknych zabytków sakralnych utrudnia wybranie reprezentatywnej grupy dla całego opisywanego fragmentu SAD. Bez wątpienia wyróżnić należy wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO kościół św. Michała Archanioła w Dębnie. Zbudowany w roku 1490, pokryty jest wewnątrz unikatową polichromią z XV i XVI w., zaś w ołtarzu głównym zachował się późnogotycki tryptyk z początku XVI w. Pięknymi budowlami sakralnymi są kościoły w Grywałdzie (pw. św. Marcina, z 2. połowy XV w.) i Orawce (pw. św. Jana Chrzciciela, wzniesiony w latach 1650–1659). W kościele św. Marii Magdaleny w Rabce, zbudowanym w 1606 roku na miejscu wcześniejszej świątyni, od 1936 roku mieści się Muzeum Regionalne im. Władysława Orkana.

## Zarządzanie szlakiem

Realizacja projektu Szlak Architektury Drewnianej województwa małopolskiego oraz jego infrastrukturalne zagospodarowanie zostały w całości wykonane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Od samego początku panowało tam przekonanie, że tworzony szlak może stać się kluczowym produktem turystycznym województwa. Środki na realizację tego zadania zagwarantował „Kontrakt Wojewódzki dla Województwa Małopolskiego na lata 2001–2003”, w którym – w ramach działania *Szlaki tematyczne* – zarezerwowano 600 tys. zł. Kolejna transza dużych środków z budżetu wojewódzkiego wydatkowana była w latach 2001–2009 w ramach otwartego konkursu ofert z dziedziny turystyki pod nazwą „Małopolska gościnną” (wydatkowano w sumie 1,35 mln zł).

W czasie seminarium podsumowującego realizację projektu *Otwarty Szlak Architektury Drewnianej w roku 2009*, które odbyło się w grudniu 2009 roku w Krakowie-Łagiewnikach w Sanktuarium Bożego Miłosierdzia, Małopolska Organizacja Turystyczna przedstawiła prezentację, w której działania Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego w odniesieniu do SAD podzielono na pięć etapów:

- » Etap I (2001) – opracowanie koncepcji szlaku, wybór obiektów i wytyczenie przebiegu trasy.
- » Etap II (2001–2002) – opracowanie graficznych elementów identyfikacji wizualnej oraz ustawienie tablic informacyjnych przed obiektami na szlaku.
- » Etap III (2002–2003) – oznakowanie drogowe szlaku, na które złożyło się ponad 600 tablic.
- » Etap IV (2004–2007) – prowadzenie działań promocyjnych oraz rozwój markowego produktu turystycznego.
- » Etap V (2008–...) – komercjalizacja Szlaku Architektury Drewnianej oraz profesjonalizacja procesu zarządzania szlakiem (w 2015 odbyły się m.in. inicjujące spotkania odnośnie do wypracowania strategii dla SAD).

W kontekście profesjonalizacji szlaku ważnym wydarzeniem stała się partnerska współpraca Urzędu Marszałkowskiego z Małopolską Organizacją Turystyczną (MOT; zapoczątkowana w 2008 r.), przyjmująca

na zasadzie powierzenia określone zadania. To od tego momentu Szlak Architektury Drewnianej, jako całościowy produkt, nie tylko był aktywnie włączany w mapę ruchu turystycznego Małopolski, ale również stał się miejscem wielu wydarzeń kulturalnych. Współpraca z MOT przyniosła uporządkowanie pewnych działań, wpływając jednocześnie na systematyczne zwiększanie oferty merytorycznej.

Zakres działań podejmowanych w ramach zarządzania szlakiem jest duży. Przede wszystkim stale monitorowane jest oznakowanie obiektów oraz stan tablic drogowych i informacyjnych. Po 2007 roku tablice zyskały nową szatę graficzną (przy zachowaniu dotychczas wypracowanych elementów typograficznych); wzbogacono również ich zawartość merytoryczną: teraz znajdują się na nich krótkie opisy prezentowanego obiektu (w 3 językach: polskim, angielskim i niemieckim) oraz mapa i fotografie innych obiektów SAD położonych w najbliższej okolicy. Na podstawie prowadzonych badań wytypowano 11 miejsc generujących największy ruch turystyczny, gdzie zamontowano 11 zbiorczych tablic poglądowych z mapą przebiegu całego szlaku i opisem w 3 wersjach językowych.

Kluczowe w procesie animowania SAD jest zaangażowanie Urzędu Marszałkowskiego, umożliwiające włączenie szlaku w różnorodne działania własne, imprezy, wydarzenia itp. Jako przykład tego typu praktyk można wymienić:

- » Małopolskie Dni Dziedzictwa Kulturowego – jedno z największych cyklicznych wydarzeń ukazujących i promujących bogactwo kulturowe Małopolski. Organizowane od 1999 roku, pozwalają odkrywać obiekty zabytkowe w specjalnej oprawie (bogate programy przewodnickie, wydawnictwa, imprezy).
- » Konkurs im. Mariana Korneckiego – organizowany od 2009 roku, ma na celu nagradzanie za wybitne osiągnięcia w dziedzinie ochrony i opieki nad zabytkami architektury drewnianej Małopolski. Wyróżnienia przyznawane są w siedmiu kategoriach (m.in. adaptacja do nowych funkcji, prace konserwatorskie, promocja, badania i dokumentowanie, „ożywianie” obiektów zabytkowych).

Bez wątpienia najważniejszym projektem realizowanym dzięki zaangażowaniu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego

jest Otwarty Szlak Architektury Drewnianej, realizowany od 2008 roku. Podstawowe zdefiniowane cele projektu to:

- » zwiększenie dostępności obiektów na SAD;
- » zwiększenie liczby turystów odwiedzających SAD; podniesienie atrakcyjności turystycznej Małopolski;
- » edukacja, aktywizacja i integracja właścicieli obiektów wchodzących w skład SAD.

Ustalono, że obiekty objęte projektem w trakcie sezonu turystycznego (od 1 maja do 30 września) muszą być otwarte dla zwiedzających w określonych porach i dniach tygodnia. Dzięki temu zlikwidowano problem niedostępności dla zwiedzających, dotyczący praktycznie wszystkich obiektów na szlakach kulturowych, niepodlegających bezpośrednio jakiejś instytucji mogącej we własnym zakresie zapewnić dostępność zabytku. Ciekawym doświadczeniem z perspektywy realizacji tego projektu było zaangażowanie poszczególnych obiektów. O ile podczas wdrażania projektu w roku 2008 objęto 30 obiektów (znajdowanych przez organizatora, zapraszanych, przekonywanych), o tyle w roku 2016 musiano ograniczyć listę zgłoszeń z powodu nadmiaru chętnych chcących przystąpić do tego działania (ostatecznie otwarto 71 obiektów).

Autorskim projektem opracowanym w zespole MOT jest festiwal Muzyka Zaklęta w Drewnie (w 2016 r. odbyła się 10. edycja festiwalu). Ideą festiwalu jest ożywianie zabytkowych budowli drewnianych wykonywaną na żywo muzyką reprezentującą bardzo różne gatunki i style muzyczne. Każdego roku przez 12 kolejnych letnich tygodni publiczność uczestniczy za darmo w koncertach organizowanych w obiektach na szlaku (lub w bezpośrednim ich otoczeniu). Rokrocznie organizowany jest również koncert kolęd.

Małopolska Organizacja Turystyczna kontynuuje prowadzoną już wcześniej przez Departament Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Turystyki działalność polegającą na organizowaniu wizyt studyjnych dla dziennikarzy krajowych, podczas których poznają oni nie tylko obiekty zabytkowe na szlaku, ale również towarzyszące im atrakcje i infrastrukturę (m.in. regionalną kuchnię i obiekty noclegowe). Efektem takich wyjazdów są liczne, często obszerne, monograficzne artykuły poświę-

cone Szlakowi Architektury Drewnianej, publikowane nie tylko w prasie lokalnej, ale – co najważniejsze – ogólnopolskiej oraz zagranicznej.

Małopolska Organizacja Turystyczna angażuje się wreszcie w szeroko zakrojoną działalność promocyjną. Wydawane są publikacje poświęcone Szlakowi Architektury Drewnianej (foldery, mapy, przewodniki), jak również podejmowana jest współpraca z mediami, mająca na celu przybliżenie zabytków skupionych w ramach SAD jak największej liczbie zwiedzających. Przykładem takiego działania może być zrealizowany w 2013 roku, w ramach współpracy z Polską Organizacją Turystyczną, odcinek programu *Nie ma jak Polska*, w całości poświęcony SAD (emisja w TVP1). Podejmowane są próby opracowania aplikacji mobilnej pomocnej w zwiedzaniu szlaku (na razie działa przewodnik po trasie tarnowskiej). Ponadto po 2008 roku organizowano wiele akcji, imprez i wydarzeń. Należały do nich np. Dni Otwarte SAD, konkursy fotograficzne poświęcone obiektom ze szlaku (w tym organizowany wspólnie z Polską Organizacją Turystyczną konkurs fotograficzno-filmowy *Odkryj Szlak*), rajdy rowerowe towarzyszące wybranym koncertom festiwalu Muzyka Zaklęta w Drewnie. W 2015 roku, podczas zakończenia tego festiwalu, zorganizowano Dzień Zakopiańskich Willi – udział wzięły w nim willa Atma (oddział Muzeum Narodowego w Krakowie), willa na Harendzie, willa Koliba oraz wszystkie filie Muzeum Tatrzańskiego. Oprócz tego rozwijana jest działalność edukacyjna w ramach SAD. W roku 2014 powstał specjalnie opracowany katalog obiektów, które w swojej ofercie umieściły warsztaty edukacyjne Drewniana Dusza Małopolski. Ponadto MOT wspólnie z Nadwiślańskim Parkiem Etnograficznym w Wygiełzowie zorganizował warsztaty budownictwa drewnianego w 11 szkołach Małopolski.

Mimo bogactwa działań, zapoczątkowania badań wśród publiczności odwiedzającej Szlak Architektury Drewnianej, wydaje się, że konieczne jest uczynienie kolejnego kroku w procesie zarządzania szlakiem: ostateczne wykrystalizowanie struktury zarządczej z celami i zadaniami wynikającymi ze strategii rozwoju SAD. Niezbędne jest wypracowanie mechanizmu stałych badań na szlaku – brak kontaktu z podstawową grupą interesariuszy w istocie uniemożliwia prowadzenie procesu profesjonalizacji produktu turystycznego. To ostatnie zadanie powinno stać się priorytetowe. Konieczne jest prowadzenie pełnych profesjonalnych audytów, określenie standardów dla całego szlaku, najlepiej połączone z wypracowaniem kategoryzacji obiektów (z przyczyn obiektywnych nie ma możliwości

wprowadzenia jednolitego standardu dla tak dużej grupy zabytków). Jest to wielkie wyzwanie, ale bynajmniej nie będzie ono zamknięciem działań podejmowanych na szlaku. Po wypracowaniu wskaźnikowej strategii, wdrożeniu procesu jej autentycznej realizacji, wykrystalizowaniu struktury zarządczej, wprowadzeniu systemu standardów oraz kontroli ich przestrzegania, wdrożeniu stałego programu badań odbiorców na szlaku pozostanie jeszcze jedno wielkie zadanie: wykreowanie trwałego środowiska szlaku, opartego na otwartości, współpracy i chęci ciągłego doskonalenia. Przed wielu laty tak opisywał tę sferę Edward Turkiewicz, prezes Krakowskiej Agencji Rozwoju Turystyki: „Współdziałanie, zjednoczenie sił przy promocji szlaku przez właścicieli pensjonatów, hoteli, gospodarstw agroturystycznych, zajazdów, karczm, szkółek jeździeckich, wypożyczalni rowerów, wyciągów narciarskich, pozwoli nam na stworzenie kompletnej oferty, która będzie miała szansę trafić do serca każdego turysty. Tego preferującego aktywny wypoczynek, i tego, który szuka wytchnienia w ciszy i spokoju, kontemplacji natury [...]”<sup>2</sup>.

## Podsumowanie

Szlak Architektury Drewnianej województwa małopolskiego jest bez wątpienia najbogatszym pod względem zasobów kulturowych szlakiem dziedzictwa w Polsce. Już dziś odwiedza go rocznie ok. 1 mln turystów rocznie. Wielkim kapitałem tej trasy nie jest jednak wyłącznie jej wymiar produktu turystycznego. O atrakcyjności poszczególnych zabytków – a więc i całego szlaku – przesądza w ostateczności bogactwo kultury regionu, wciąż żywe dziedzictwo niematerialne, przejawiające się w żywych tradycjach, zwyczajach, świętach, uroczystościach, wierzeniach. Z tego powodu zarządzanie SAD nie może sprowadzać się wyłącznie do troski o poszczególne zabytki oraz działań promocyjnych mających prowadzić do zwiększenia liczby odwiedzających. Konieczne jest prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju, ciągłego rozpoznawania interesariuszy szlaku i zachowanie bliskich związków ze społecznością lokalną. W ostatecznym rozrachunku to ona – bogactwo jej kultury – przesądza o prawdziwej atrakcyjności Szlaku Architektury Drewnianej.

2 T. Zieja, *Szlakiem architektury*, op. cit., s. 47.

# Zarządzanie szlakami kulturowymi



CZĘŚĆ II

## Szlaki kulturowe w świetle wybranych polityk publicznych w Polsce



**ANNA RYCHŁY-MIERZWA**

Absolwentka Wydziału Nauk Międzynarodowych i Politycznych UJ oraz Wydziału Historycznego UJ, doktor nauk humanistycznych w dziedzinie historii (2008), project manager. Jej zainteresowania naukowe dotyczą historii samorządu terytorialnego w Polsce, myśli politycznej oraz zagadnień rozwoju regionalnego.

Zadaniem niniejszej części opracowania jest odpowiedź na pytanie, czy i w jaki sposób zagadnienie szlaków kulturowych obecne jest w politykach publicznych w Polsce. W szczególności interesować nas będzie, czym dla decydentów są szlaki kulturowe, w jakich obszarach polityk publicznych funkcjonują, jak autorzy dokumentów strategicznych i programowych postrzegają ich rolę oraz znaczenie dla kształtowania i zarazem społecznej percepcji szeroko pojętej przestrzeni kulturowej w rozwoju turystyki, czy szerzej – wspólnot lokalnych.

Przez pojęcie polityk publicznych rozumiemy „zracjonalizowane działania i programy publiczne, które oparte są na zgromadzonej, względnie zobiektywizowanej wiedzy i usystematyzowanym procesie projektowania i wykonywania tych działań”<sup>1</sup>. Odwołując się do koncepcji polityk publicznych autorstwa Guya Petersa, należy dodać, że na potrzeby niniejszego rozdziału badaniu poddana zostanie tzw. warstwa „wyborów programowych”<sup>2</sup>, tj. treść dokumentów strategicznych oraz programowych o zasięgu krajowym i wojewódzkim, a na marginesie pozostawiony zostanie poziom wykonywania programów politycznych oraz warstwa rezultatów działań politycznych<sup>3</sup>.

1 A. Zybata, *Polityki publiczne. Doświadczenia w tworzeniu i wykonywaniu programów publicznych w Polsce i w innych krajach: Jak działa państwo, gdy zamierza/chce/musi rozwiązać zbiorowe problemy swoich obywateli?*, Warszawa 2012, s. 24, dok. elektron., [http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/polityki\\_publiczne.pdf](http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/polityki_publiczne.pdf) [dostęp: 28.08.2016].

2 *Ibidem*

3 Por. *ibidem*



Przedmiotem badania są najważniejsze dla obszaru kultury i turystyki krajowe strategie i dokumenty programowe oraz analogiczne dokumenty na poziomie regionalnym obowiązujące w momencie powstania niniejszego rozdziału w województwie małopolskim, śląskim oraz wielkopolskim – a więc na obszarze trzech regionów objętych badaniem w ramach projektu *Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze*.

### Szlaki kulturowe a polityki publiczne na poziomie krajowym

Krajowe strategie rozwoju i programy strategiczne rzadko odnoszą się bezpośrednio do zagadnienia szlaków kulturowych, nie wymieniają tego terminu *explicite*, pozostając w kręgu terminologii bardziej ogólnej natury, jak „turystyka kulturowa”, „przemysł kultury”, „produkt turystyczny”. Z tego względu analiza, czym w ich świetle są szlaki kulturowe i jaką rolę im się przypisuje, będzie miała charakter pośredni. Skoncentrujemy się na tych zapisach krajowych polityk publicznych, które wyznaczają funkcjonalne ramy dla aktywności szlaków kulturowych i mają bezpośredni wpływ na obszary interwencji w ramach regionalnych polityk rozwoju w interesujących nas obszarach rozwojowych, takich jak kultura, turystyka czy partycypacja społeczna.

W *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego* stwierdzono, że różnorodność form i przejawów kultury stanowi o tożsamości regionów i jest źródłem rozwoju twórczego i bodźcem rozwoju turystyki kulturowej<sup>4</sup>. Wśród wyzwań sektorowych polityki regionalnej wymieniono tu m.in. wykorzystanie potencjału kulturowego i turystycznego dla rozwoju regionalnego, rozumiane jako wykorzystanie zasobów kultury i turystyki dla rozwoju regionalnego, dla zwalczania problemów społecznych oraz dla tworzenia kapitału społecznego. Szlaki kulturowe w tym kontekście wydają się być efektywnym narzędziem polityki rozwojowej, które jest w stanie pozytywnie oddziaływać na wszystkich wyżej wymienionych obszarach.

W świetle *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020* dziedzictwo kulturowe to potencjał umożliwiający budowanie i utrwalanie wspólnej tożsamości, a także rozwijanie twórczości i społecznej kreatywności,

4 *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, Warszawa 2010, s. 60, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/media/3337/KSRR\\_13\\_07\\_2010.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/3337/KSRR_13_07_2010.pdf) [dostęp: 17.08.2016].

stanowiący zasób, który powinien zostać wykorzystany dla rozwoju<sup>5</sup>. Punktem wyjścia jest założenie, iż dla wzmocnienia kapitału społecznego obejmującego także poczucie pozytywnej identyfikacji z własną społecznością niezbędne jest m.in. poznawanie wspólnego dziedzictwa kulturowego i rozwijanie wspólnych doświadczeń. Projektowane działania mają wpłynąć na zwiększenie zaangażowania społeczności w kwestie dziedzictwa kulturowego: w zakresie kultywowania tradycji i przekazywania ich nowym pokoleniom, promowania i wykorzystania potencjału kulturowego i lokalnych tożsamości w rozwoju regionalnym<sup>6</sup>. W tych ramach w omawianej strategii mieści się wspieranie turystyki kulturowej i kulturowo-przyrodniczej, której infrastrukturę z definicji stanowią m.in. szlaki kulturowe.

Swoiste *iunctim* między kulturą a rozwojem kapitału społecznego widoczne jest również w *Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*. Stworzenie markowych produktów turystyki kulturowej oraz wykształcenie więzi pomiędzy kulturą, edukacją i nauką w kształtowaniu kapitału społecznego wymienione zostało wśród planowanych efektów działań podejmowanych w ramach tego dokumentu<sup>7</sup>. Podkreślone zostało w nim również rosnące znaczenie powiązania kultury z rozwojem gospodarczym i dochodami regionów. W świetle strategii winno być ono podstawą do podjęcia działań mających na celu tworzenie zintegrowanych produktów turystycznych, wykorzystujących m.in. elementy dziedzictwa kulturowego<sup>8</sup>. Odwołując się do badań opinii publicznej, które z jednej strony wykazują niski poziom wiedzy obywateli Polski na temat dziedzictwa kulturowego w miejscu ich zamieszkania, a z drugiej wskazują na potrzebę uruchomienia dodatkowych działań zwiększających atrakcyjność odbioru, ułatwiających poznanie i interpretację wartości, których nośnikiem jest dany zabytek<sup>9</sup>, *Krajowy program ochro-*

5 *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*, Warszawa 2013, s. 20, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/media/3372/Strategia\\_PW\\_11\\_07\\_2013\\_zmn.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/3372/Strategia_PW_11_07_2013_zmn.pdf) [dostęp: 17.08.2016].

6 *Ibidem*, s. 60–62.

7 *Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Warszawa 2005, s. 62, dok. elektron., <http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/050617nsrk-uzupelnienie.pdf> [dostęp: 28.08.2016].

8 *Ibidem*, s. 72.

9 Szerzej zob. *Społeczno-gospodarcze oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Raport z badań społecznych*, Warszawa 2013, dok. elektron., <http://www.nid.pl/>

ny zabytków i opieki nad zabytkami jako warunek niezbędny wykorzystania potencjału społeczno-ekonomicznego dziedzictwa kulturowego do budowania kapitału społecznego wymienia „zwiększenie świadomości wartości lokalnego dziedzictwa oraz zwiększenie partycypacji społecznej w procesie interpretacji i zachowania we właściwym stanie zabytków”<sup>10</sup>. Dokument wskazuje na konieczność podjęcia działań, których celem będzie jednocześnie zwiększanie dostępu do zasobu dziedzictwa i ułatwienie jego odbioru społecznego oraz działań inicjujących interakcję obywateli z dziedzictwem *in situ*. Za niezbędne uważa w związku z tym „wdrożenie nowoczesnych programów edukacyjnych realizowanych bezpośrednio w miejscach dziedzictwa, które zaangażują społeczności lokalne nie tylko w proces aktywnego poznawania zabytków, ale także ich konserwacji”<sup>11</sup>. W kontekście problematyki szlaków kulturowych najistotniejsze wydają się być kierunki interwencji mieszczące się w ramach Celu szczegółowego 2 programu – Wzmocnienie synergii działania organów ochrony zabytków. Możliwości bardziej efektywnego wykorzystania zasobu zabytkowego dla rozwoju społeczno-ekonomicznego, w tym bardziej świadomej współpracy międzysektorowej na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego i zarządzania przestrzenią, powstać mają dzięki wdrożeniu infrastruktury informacji przestrzennej oraz wsparciu merytorycznemu dla pracowników JST dotyczącemu zarządzania dziedzictwem<sup>12</sup>. Kierunki działania zaplanowane w ramach Celu szczegółowego 3 – Tworzenie warunków do aktywnego uczestnictwa w kulturze, edukacji na rzecz dziedzictwa kulturowego oraz jego promocji i reinterpretacji<sup>13</sup>, zakładają

pl/Wydawnictwa/inne%20wydawnictwa/Spo%20C5%82eczno-gospodarcze%20oddzia%20C5%82ywanie%20dziedzictwa%20kulturowego.%20Raport%20z%20bada%20C5%84%20spo%20C5%82ecznych.pdf [dostęp: 20.08.2016].

- 10 Krajowy program ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2014–2017, Warszawa 2014, s. 36, dok. elektron., [http://bip.mkidn.gov.pl/media/download\\_gallery/20140818Krajowy\\_Program\\_Ochrony\\_Zabytkow\\_i\\_Opieki\\_nad\\_Zaby.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/download_gallery/20140818Krajowy_Program_Ochrony_Zabytkow_i_Opieki_nad_Zaby.pdf).
- 11 *Ibidem*, s. 40–41.
- 12 *Ibidem*, s. 57, 59.
- 13 Według definicji opracowanej na podstawie materiału prof. Jacka Purchli, przygotowanego na potrzeby SRKS w 2010 r., reinterpretacja dziedzictwa kulturowego „to proces stanowiący wypadkową procesów społecznych, ekonomicznych, politycznych, przestrzennych i kulturowych, wynikający z ciągłej, społecznej waloryzacji i przekształcania zasobów dziedzictwa kulturowego oraz określania jego współczesnego, akceptowalnego społecznego znaczenia i wykorzystywania”, *ibidem*, s. 36.

m.in. promocję zasobu dziedzictwa za pośrednictwem internetu, przy czym najważniejszym celem digitalizacji zabytków, poza zachowaniem ich wizerunku dla przyszłych pokoleń, powinna być „promocja ich wartości oraz zachęcenie wszystkich zainteresowanych do odwiedzenia i poznania zabytku w jego autentycznej formie i pierwotnym kontekście krajobrazowym”<sup>14</sup>. Ten kierunek działania ma szczególne znaczenie w kontekście szlaków kulturowych o charakterze wirtualnym.

W *Programie Rozwoju Turystyki 2020* stwierdzono, że tworzenie produktów turystycznych we współpracy branży turystycznej i samorządu terytorialnego, przede wszystkim na poziomie lokalnym i regionalnym, jest istotnym elementem kształtowania potencjału turystycznego<sup>15</sup>. W diagnozie potencjału turystycznego Polski w układzie regionalnym szlaki kulturowe wskazane zostały jako ważny element tworzący potencjał turystyczny danego regionu<sup>16</sup>.

W *Marketingowej strategii Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015* znajdziemy klasyfikację produktów turystycznych, określoną jako „zasada priorytetowości”, która jest wykorzystywana w projektowaniu działań promocyjnych, realizowanych na rynkach zagranicznych. Najwyższą kategorią w tej klasyfikacji są produkty wizerunkowe, tj. najbardziej odpowiadające europejskiej tendencji wyjazdów i takie, na których oparta jest budowa obrazu turystycznej atrakcyjności Polski. W strategii tej stwierdzono jednoznacznie, że turystyka kulturowa, obok turystyki miejskiej, stanowi wizerunkowy produkt priorytetowy Polski<sup>17</sup>. Ten punkt widzenia otwiera szerokie możliwości dla rozwoju szlaków kulturowych jako instrumentów promocji walorów turystycznych kraju.

Pewną uwagę kwestii markowych produktów turystycznych poświęcono również w *Programie Rozwoju Turystyki na Obszarach Wiejskich w Polsce*. Warto podkreślić fakt, że w przeciwieństwie do wspomniana-

14 *Ibidem*, s. 61.

15 *Program Rozwoju Turystyki 2020*, Warszawa 2015, s. 24, dok. elektron., [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article\\_attachments/attachments/78007/original/Uchwala\\_nr\\_143\\_2015\\_Rady\\_Ministr%C3%B3w\\_i\\_Program\\_Rozwoju\\_Turystyki\\_do\\_2020\\_roku.pdf?1441971624](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/78007/original/Uchwala_nr_143_2015_Rady_Ministr%C3%B3w_i_Program_Rozwoju_Turystyki_do_2020_roku.pdf?1441971624) [dostęp: 19.08.2016].

16 *Ibidem*, s. 23–28.

17 *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*, s. 45, dok. elektron., [www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/3433/raw](http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/3433/raw) [dostęp: 18.08.2016].

nych już powyżej polityk publicznych, odnoszących się do kwestii szlaków kulturowych w kategoriach ogólnych i w sposób pośredni, dokument ten odwołuje się do konkretnych ich przykładów. W obszarze strategicznym „Marketing”, w rekomendacji dotyczącej podstaw strategicznych do budowy jednolitego wizerunku marki turystyki wiejskiej w oparciu o podstawy strategiczne tzw. marki parasolowej, jako dobrą praktykę wskazano inicjatywę w postaci Szlaku Jana III Sobieskiego, realizowaną w szerokim partnerstwie międzysektorowym<sup>18</sup>. W obrębie Celu strategicznego 1 – Budowa innowacyjnych produktów o wyrazistym wizerunku, jako ważny projekt rozwojowy i markowy produkt turystyczny wskazano Sieć Najciekawszych Wsi. Celem tego projektu jest ochrona zasobów kultury materialnej i niematerialnej oraz wykorzystanie jej do rozwoju turystyki przyjazdowej. Punktem wyjścia mają być materialne i niematerialne elementy stanowiące o specyfice i atrakcyjności polskiej wsi dla turysty, skonfrontowane z oczekiwaniami klientów oraz wizerunkami najważniejszych konkurentów<sup>19</sup>.

#### **Szlaki kulturowe a polityki publiczne na poziomie makroregionalnym**

W politykach publicznych o zasięgu ponadregionalnym, podobnie jak w przypadku dokumentów strategicznych na poziomie krajowym, odniesienia do problematyki szlaków kulturowych mają charakter niebezpośredni.

W *Strategii Rozwoju Polski Południowej*, obejmującej obszar województwa małopolskiego i śląskiego, odniesienia do współpracy ponadregionalnej w dziedzinie turystyki oraz produktów turystycznych znajdują się w ramach analizy SWOT<sup>20</sup>. Wśród mocnych stron makroregionu wskazano różnorodność dziedzictwa i atrakcji turystycznych, w tym zabytków i szlaków turystycznych, a wśród deficytów – niewystarczające działania na rzecz rozwoju oraz promocji dotychczasowych i tworzenia nowych

18 *Program Rozwoju Turystyki na Obszarach Wiejskich w Polsce*, s. 102, dok. elektron., [http://ksow.pl/fileadmin/user\\_upload/ksow.pl/PROJEKTY\\_2015/Program\\_rozwoju\\_turystyki/Program\\_rozwoju\\_turystyki\\_na\\_obszarach\\_wiejskich\\_wersja\\_ko%C5%84c.pdf](http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/PROJEKTY_2015/Program_rozwoju_turystyki/Program_rozwoju_turystyki_na_obszarach_wiejskich_wersja_ko%C5%84c.pdf) [dostęp: 18.08.2016].

19 *Ibidem*, s. 121–122.

20 W ramach III Celu rozwojowego – Polska Południowa miejscem przyciągającym ludzi, podmioty i inicjatywy wzmacniające potencjały makroregionu.

produktów turystycznych, wykorzystujących potencjał obu województw<sup>21</sup>. Kierunki interwencji w tym obszarze obejmują m.in. tworzenie pakietowych produktów turystycznych wykorzystujących potencjał obydwu województw, w tym tworzenie nowych oraz rozwój, zagospodarowanie i integrację już istniejących szlaków turystycznych i pielgrzymkowych, obejmujących flagowe atrakcje turystyczne, oraz wspólną promocję produktów turystycznych<sup>22</sup>.

W *Strategii Rozwoju Polski Zachodniej*<sup>23</sup> podkreślono, że turystyczny potencjał makroregionu związany ze wspólnym dziedzictwem kulturowym i wspólnymi walorami przyrodniczymi stanowi istotne zaplecze dla współpracy ponadregionalnej. Jako przykłady wymieniono w tym miejscu takie turystyczne produkty sieciowe, jak Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej, Szlak Wygastych Wulkanów, Lubuski Szlak Wina i Miodu, Szlak kościołów drewnianych wokół Puszczy Zielonka, Szlak Piastowski, Zachodniopomorski Szlak Żeglarski, jednocześnie stwierdzając, że czynnikiem negatywnie wpływającym na perspektywy rozwoju takiej współpracy jest wzajemna konkurencja między poszczególnymi województwami, utrudniająca tworzenie „wspólnej wizji opartej na sieciowych produktach turystycznych, budujących potencjał całego makroregionu”<sup>24</sup>.

21 *Strategia Rozwoju Polski Południowej do roku 2020*, s. 36, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/media/3365/Strategia\\_Polski\\_Poludniowej\\_2020.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/3365/Strategia_Polski_Poludniowej_2020.pdf) [dostęp: 20.08.2016].

22 *Ibidem*, s. 37.

23 Makroregion Polski Zachodniej obejmuje 5 województw: zachodniopomorskie, wielkopolskie, lubuskie, dolnośląskie oraz opolskie.

24 *Strategia Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020*, s. 25, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/.../Strategia\\_Rozwoju\\_Polski\\_Zachodniej\\_do\\_roku\\_2020.pdf](https://www.mr.gov.pl/.../Strategia_Rozwoju_Polski_Zachodniej_do_roku_2020.pdf) [dostęp: 20.08.2016].

### 3. Szlaki kulturowe a polityki publiczne na poziomie regionalnym (studium przypadku)

#### 3.1. Województwo małopolskie

Jednym z celów strategicznych zdefiniowanym w ramach Obszaru 2 *Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020* – Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego, jest „wysoka atrakcyjność Małopolski w obszarze przemysłów czasu wolnego dzięki wykorzystaniu potencjału dziedzictwa regionalnego i kultury”<sup>25</sup>. Oczekiwanym rezultatem interwencji w tym obszarze powinno być efektywne i racjonalne zarządzanie kulturą, zasobami dziedzictwa kulturowego oraz przyrodniczego, czego przejawem będzie „wdrożenie mechanizmów włączających dziedzictwo kulturowe w obieg gospodarczy przy zachowaniu priorytetowej roli dziedzictwa regionalnego czy też nadanie zabytkom nowych funkcji poprzez określenie i upowszechnienie nowoczesnego modelu »użytkowania zabytków«”<sup>26</sup>.

Kierunki polityki rozwoju w obszarze dziedzictwa i przemysłów czasu wolnego zakładają: ochronę małopolskiej przestrzeni kulturowej, zrównoważony rozwój infrastruktury oraz komercjalizację usług czasu wolnego, kształcenie kadr dla rozwoju i obsługi przemysłów czasu wolnego oraz wzmocnienie promocji dziedzictwa regionalnego wraz z ofertą przemysłów czasu wolnego. Każdy z wyżej wymienionych obszarów może być rozpatrywany pod kątem zagadnienia rozwoju szlaków kulturowych. Kluczowe działania w zakresie ochrony małopolskiej przestrzeni kulturowej, które uznać możemy jako istotne dla tej problematyki, to m.in.:

- » utrzymanie wielokulturowego bogactwa oraz tożsamości lokalnej i regionalnej, szczególnie poprzez wspieranie folkloru, tradycji i sztuki ludowej;
- » funkcjonalne zarządzanie kulturą i dziedzictwem kulturowym, w tym rozwój partnerstwa sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego;

25 *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020*, s. 79, dok. elektron., <http://bip.malopolska.pl/umwm/Article/get/id,121231.html> [dostęp: 20.08.2016].

26 *Ibidem*.

- » wdrożenie mechanizmów włączających wartości dziedzictwa w obieg gospodarczy;
- » zintegrowana ochrona krajobrazu kulturowego i środowiska przyrodniczego, szczególnie w zakresie wysokiego poziomu estetycznego otoczenia i ładu przestrzennego.

Najważniejsze z punktu widzenia problematyki szlaków kulturowych działania związane ze wzmocnieniem promocji dziedzictwa regionalnego Województwa Małopolskiego to aktywna i skuteczna promocja oraz wsparcie regionalnej oferty przemysłów czasu wolnego, w szczególności markowych produktów turystycznych i wydarzeń kulturalnych, tudzież intensyfikacja współpracy pomiędzy podmiotami sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego w zakresie edukacji, promocji oraz poprawy świadomości i postaw obywatelskich w odniesieniu do dziedzictwa regionalnego.

W programie strategicznym *Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego*, stanowiącym uszczegółowienie *Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego*, pojęcie szlaku kulturowego pojawia się w pierwszej kolejności w kontekście diagnozy potencjału regionu. Oceniając pozycję Małopolski w kontekście ogólnej atrakcyjności turystycznej województwa, podkreślono fakt dobrze przygotowanej oferty szlaków tematycznych. Wymieniono w tym miejscu takie szlaki, jak: Małopolska Trasa UNESCO, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Żydów Małopolskich, Szlak Cerkwi Łemkowskich, Szlak Jana Pawła II, Szlak Solny, Szlak Orlich Gniazd oraz Szlak Rzemiosła Tradycyjnego, szczególną pozycję przyznając wśród nich Szlakowi Architektury Drewnianej<sup>27</sup>. Szeroka oferta szlaków tematycznych jest również jednym z elementów wskazanych w analizie SWOT w grupie mocnych stron regionu. Małopolskie Szlaki Dziedzictwa wraz ze szlakami turystycznymi oraz ofertą turystyki religijnej stanowiąc mają podstawę, na bazie której powstaną unikatowe i nowoczesne pakiety produktów turystycznych oraz nastąpi sieciowanie istniejącej oferty turystycznej<sup>28</sup>.

27 *Program Strategiczny Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego*, s. 18, dok. elektron., [http://www.malopolskie.pl/Pliki/2015/PS%20DiPCW\\_uchwala%20ZWM%201436-15\\_2015%2010%2022\\_zal.%201.pdf](http://www.malopolskie.pl/Pliki/2015/PS%20DiPCW_uchwala%20ZWM%201436-15_2015%2010%2022_zal.%201.pdf) [dostęp: 18.08.2016].

28 *Ibidem*, s. 20.



W ramach priorytetowych obszarów interwencji i planowanych działań zagadnienie szlaków kulturowych przewija się wielokrotnie. Ramy Priorytetu 1.<sup>29</sup> obejmują zarówno ochronę dziedzictwa, kształtowanie wizerunku regionu powiązane z problematyką planowania i zagospodarowania przestrzennego, jak i przedsięwzięcia dotyczące zarządzania dziedzictwem ze szczególnym uwzględnieniem aspektu jego „urynkowienia”. Jak napisano:

*Działania podejmowane w tym obszarze mają wskazywać, że dzięki zakorzenieniu w przeszłości, z uwzględnieniem współczesnych potrzeb społecznych, niematerialne dziedzictwo kulturowe Małopolski tworzy bezcenną tkankę kulturową, która umożliwi istnienie różnorodnych grup i środowisk oraz określa wyznawane przez nie wartości, w tym także stosunek do dziedzictwa materialnego, nadając mu kontekst i znaczenie. Edukacja powinna wykorzystywać potencjał funkcjonalnie zarządzanych »szlaków kulturowych« (historycznych, naukowych, przyrodniczych etc.) oraz aktywność lokalnych środowisk i ich programową ofertę<sup>30</sup>.*

Flagowe przedsięwzięcie w ramach Priorytetu 1. to projekt „Szlak architektury drewnianej \_ piecza nad autentyzmem i integralnością zabytkowych obiektów drewnianych”. Jego głównym celem jest zabezpieczenie stanu technicznego zabytkowych obiektów drewnianych poprzez realizację kompleksowych prac konserwatorskich i restauratorskich w tych obiektach oraz w ich najbliższym otoczeniu. Efekty długofalowe, związane z zapewnieniem trwałych korzyści społeczno-gospodarczych w regionie, oczekiwane są na wielu płaszczyznach, w tym m.in. mają dotyczyć poprawy dostępu do cennych obiektów zabytkowych oraz rozwoju powiązanej z nimi oferty kulturalnej i turystycznej, rozwoju lokalnego i wzrostu spójności wewnątrzregionalnej, budowania partnerstw

29 Priorytet 1. Wzmocnienie źródeł tożsamości poprzez ochronę zasobów dziedzictwa, jego rewaloryzację, kształtowanie krajobrazu kulturowego, rewitalizację przestrzeni oraz odczytywanie i interpretację znaczeń kulturowych. Cel priorytetu: „Zachowanie ciągłości i autentyczności regionalnego dziedzictwa kulturowego oraz rozwój miast i miejscowości regionu w oparciu o jakościowe walory przestrzenne i zasoby kultury, powiązany z poprawą jakości życia i spójności społecznej oraz stymulowaniem gospodarki”, *ibidem*, s. 41.

30 *Ibidem*, s. 51.

dla systematycznych, kompleksowych działań na rzecz ochrony i opieki nad zabytkami. Uwzględniają one promocję modelu aktywnej opieki, łączącego skuteczną ochronę konserwatorską zabytków z poprawą efektywności ich funkcjonowania, wzmocnieniem społecznej tożsamości i więzi, podnoszeniem jakości życia mieszkańców oraz rozwojem turystyki kulturowej. Dzięki temu, że projekt przewiduje wsparcie dla szerokiej grupy interesariuszy, planowane jest osiągnięcie efektu synergii działań<sup>31</sup>.

W ramach części projektowej działania 1.2. Dla dziedzictwa \_ opis i interpretacja dziedzictwa oraz podnoszenie kompetencji kulturowych, z punktu widzenia założonych celów niniejszego rozdziału na szczególną uwagę zasługują dwa przedsięwzięcia. Pierwszym z nich jest projekt pn. „Bilet do Małopolski”, planowany do realizacji w formie nowoczesnej, interaktywnej platformy, mającej za zadanie promocję innowacyjnych form pogłębiania wiedzy poprzez podróżowanie: „Bogactwo treści, różnorodność tematyczna, a przede wszystkim nowe, odważne spojrzenie, zakładające, że w Małopolsce, jak w soczewce, skupia się historia, natura i kultura tej części Europy, że dzięki poznawaniu Małopolski możliwe jest poznanie tego, co ważne dla kształtu współczesności, pokazanie nowych, niewyeksplorowanych, a bardzo atrakcyjnych szlaków – będzie wyznacznikiem jakościowym produktu”<sup>32</sup> – stwierdzono. Drugie przedsięwzięcie, Karpacka Mapa Przygody 2.0 \_ Wspólna Promocja Atrakcyjności Turystycznej, Przyrodniczej i Kulturowej Polsko-Słowackiego Pogranicza, zakłada inwentaryzację, umieszczenie w bazie danych, spakietowanie i przedstawienie pod jedną marką w formule tematycznych szlaków atrakcji dziedzictwa kulturowego i naturalnego pogranicza<sup>33</sup>.

W obszarze 3. Priorytetu<sup>34</sup> skoncentrowano się na wsparciu działań na rzecz tworzenia i rozwijania innowacyjnej i atrakcyjnej oferty turystycznej Małopolski w oparciu o unikatowe i rozpoznawalne na rynkach

31 *Ibidem*, s. 106–107.

32 *Ibidem*, s. 151.

33 *Ibidem*, s. 152.

34 Priorytet 3. Kreowanie innowacyjnej i atrakcyjnej oferty czasu wolnego dla wzmocnienia przewagi konkurencyjnej regionu. Cel priorytetu: Zrównoważony rozwój turystyki w regionie poprzez poprawę infrastruktury turystycznej przyjaznej środowisku oraz wzmocnienie konkurencyjności i innowacyjności oferty turystycznej regionu, podnoszenie jakości obsługi ruchu turystycznego w celu stymulowania wzrostu liczby gości odwiedzających Małopolskę, *ibidem*, s. 41.

międzynarodowych markowe produkty turystyczne, „które stworzą spójną i atrakcyjną ofertę turystyczną regionu pod wspólnym szyldem turystycznej marki »Małopolska«”. Spośród trzech działań definiujących kierunki interwencji w ramach 3. Priorytetu ważna rola szlaków kulturowych uwzględniona została w działaniu 3.1 – Podnoszenie atrakcyjności turystycznej regionu w oparciu o zasoby dziedzictwa regionu. Realizacja celu działania ma nastąpić poprzez wspieranie rozwoju różnych form turystyki, w tym m.in. kulturowej, wykorzystanie potencjału małopolskich szlaków dziedzictwa, szczególnie Szlaku Architektury Drewnianej, Szlaku Orlich Gniazd, Małopolskiej Trasy UNESCO i Małopolskiego Szlaku Papieskiego im. św. Jana Pawła II, poprzez wypracowanie i wdrożenie systemu zarządzania i komercjalizacji oferty turystycznej, a przede wszystkim poprzez tworzenie nowoczesnych pakietów turystycznych w oparciu o zasoby kulturowe i przyrodnicze Małopolski, w tym w szczególności o Małopolskie Szlaki Dziedzictwa, szlaki turystyczne i ofertę turystyki religijnej<sup>35</sup>.

Jako najważniejsze przedsięwzięcie strategiczne w kontekście problematyki rozwoju szlaków kulturowych w regionie małopolskim uznać należy projekt pn. „Małopolska pasuje do Ciebie”. Celem projektu jest:

*Budowanie innowacyjnej i dostępnej oferty turystycznej regionu oraz wsparcie małopolskiej branży turystycznej w zakresie inwestycji w nowoczesne, elektroniczne kanały sprzedaży usług i produktów turystycznych, w tym pakietów turystycznych, przygotowanych w szczególności w oparciu o zasoby Małopolskich Szlaków Dziedzictwa, a także w związku z planowaną ekspansją branży turystycznej na rynki zagraniczne, ze szczególnym uwzględnieniem nowych rynków o wysokim potencjale turystycznym.*

Rola szlaków kulturowych zaznaczona została w ramach obu komponentów projektu. Komponent nr 1 przewiduje m.in. przygotowanie w ramach współpracy międzysektorowej pakietów przedstawiających ofertę przemysłu czasu wolnego Małopolski, głównie w oparciu o zasoby Szlaku Architektury Drewnianej, Małopolskiej Trasy Światowego Dziedzictwa UNESCO, Szlaku Orlich Gniazd, Szlaku Jana Pawła II oraz

35 *Ibidem*, s. 69–70.

z wykorzystaniem oferty lokalnych przedsiębiorców i podmiotów działających w branży turystycznej, obejmującej w szczególności atrakcje turystyczne, miejsca noclegowe, obiekty gastronomiczne, usługi transportowe, a także dobra przyrodnicze. W ramach Komponentu nr 2, który zakłada podnoszenie jakości i konkurencyjności oferty czasu wolnego poprzez rozwój, promocję i aktywizację produktów turystycznych na bazie potencjału kulturowego i przyrodniczego regionu, realizowane będzie wsparcie dla rozwoju markowych produktów turystycznych Małopolski, w tym nastąpi aktywizacja małopolskich szlaków dziedzictwa, m.in. Szlaku Architektury Drewnianej<sup>36</sup>.

Innym dokumentem programowym Województwa Małopolskiego służącym wdrażaniu strategii rozwoju regionalnego, a odnoszącym się do zagadnienia szlaków kulturowych jest *Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami w Małopolsce na lata 2014–2017*. Znajdziemy w nim zwięzłą informację na temat najważniejszych szlaków kulturowych i tras tematycznych w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem Szlaku Tradycyjnego Rzemiosła. W programie podkreślono wzrost zainteresowania, zarówno wśród odbiorców, jak i organizatorów, tą formą promocji dziedzictwa kulturowego, jaką stanowią szlaki kulturowe, oraz wskazano na społeczne zapotrzebowanie na tworzenie nowych tras tematycznych. Dostrzeżono działania „mające na celu stworzenie i promocję nowych produktów turystycznych, opartych na walorach i tradycji miejsca, przez to autentycznych i jedynych w swoim rodzaju (np. podróże kulinarne, przyrodnicze, warsztaty rękodzieła ludowego)”, stanowiących często immanentną część istniejących lub mogących być podstawą powołania nowych szlaków kulturowych. Jako wartość wskazano funkcjonowanie platformy informacyjno-promocyjnej w postaci portalu internetowego [szlakimalopolski.pl](http://szlakimalopolski.pl), dotyczącej turystyki kulturowej.

36 *Ibidem*, s. 178. Celem uzupełnienia należy wspomnieć, że w Prioryecie 2. w ramach Działania 2.1. Wzmacnianie osobowości metropolii wśród kierunków interwencji, wskazano m.in. budowanie marki Krakowa jako „Miasta Literatury UNESCO” poprzez tworzenie szlaków tematycznych związanych z postaciami literatury, por. *ibidem*, s. 52.



Problematyka szlaków kulturowych ujęta została w tym dokumencie również w kontekście diagnozy zasobów dziedzictwa kulturowego regionu<sup>37</sup>. Funkcję i znaczenie szlaków kulturowych określono przy tej okazji w sposób następujący:

*Szlaki kulturowe wspierają zachowanie i restaurację dziedzictwa kulturowego, budowanie lokalnej tożsamości oraz rozwój turystyki kulturowej. Pojedyncze walory turystyczne zyskują na wartości, kiedy zostaną połączone w ramach tematycznej oferty, pozwalającej łączyć obiekty i miejscowości w logiczną całość, która staje się bazą do kreowania nowego produktu turystycznego. Trasy szlaków w wielu miejscach przecinają się i pokrywają ze sobą, pozwalając zarówno na koncentrowanie się na temacie wiodącym, jak i jednocześnie zwiedzanie obiektów o zróżnicowanej tematyce<sup>38</sup>.*

O Szlaku Tradycyjnego Rzemiosła napisano, iż „jest nie tylko atrakcją turystyczną, ale przede wszystkim świadectwem, uchwyceniem śladu historii, udokumentowaniem żywego dziedzictwa. Służy upowszechnieniu i szerokiej promocji dawnych rzemiosł, a tym samym wsparciu samych twórców i całego regionu”<sup>39</sup>.

### 3.2. Województwo śląskie

Dokumenty strategiczne i programowe Województwa Śląskiego, w porównaniu do analogicznych polityk publicznych obowiązujących dla obszaru Wielkopolski i Małopolski, poświęcają relatywnie najmniej uwagi zagadnieniu szlaków kulturowych. *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego* w części poświęconej analizie potencjału podkreśla znaczenie dla turystycznej marki regionu atrakcji turystycznych na Szlaku Orlich Gniazd oraz na Szlaku Zabytków Techniki<sup>40</sup>. Unikatowa oferta produktów turystycznych ze szczególnym uwzględnieniem Szlaku Zabytków Techniki to jedna

37 Jako element niematerialnego dziedzictwa kulturowego.

38 *Wojewódzki program opieki nad zabytkami w Małopolsce na lata 2014–2017*, s. 70–71, dok. elektron., [http://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/za%C5%82.WPONZ%20-%20LI.822.14.pdf](http://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/za%C5%82.WPONZ%20-%20LI.822.14.pdf) [dostęp: 20.08.2016].

39 *Ibidem*.

40 *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego. Śląskie 2020+*, Katowice 2013, s. 31, dok. elektron., <http://www.slaskie.pl/zalaczniki/2013/07/04/1372921202/1372921250.pdf> [dostęp: 20.08.2016].

z mocnych stron regionu wskazana w ramach Obszaru Priorytetowego D – Relacje z otoczeniem. W ramach tego obszaru, którego celem strategicznym brzmi: „Województwo śląskie regionem otwartym będącym istotnym partnerem rozwoju Europy”, zaplanowano takie kierunki działań, jak: współpraca międzyregionalna w zakresie kreowania zintegrowanych produktów turystycznych, promocja miejsc i obiektów o wartości historycznej, symbolicznej, architektonicznej, przyrodniczej czy wspieranie rozwoju instytucji i infrastruktury, w tym kulturalnych, tworzących markę województwa śląskiego<sup>41</sup>.

Wśród wyzwań rozwojowych na poziomie subregionalnym pojawiają się w śląskiej strategii rozwoju takie kwestie, jak: skuteczniejsze wykorzystywanie wyjątkowych walorów przyrodniczych i kulturowych na rzecz wzmacniania atrakcyjności turystycznej obszaru, w tym wykreowanie marki turystyki jurajskiej w skali kraju, rozwój oferty turystyczno-rekreacyjnej wykorzystującej kompleksowo walory przyrodnicze, kulturowe, dziedzictwo przemysłowe<sup>42</sup>. Upowszechnianie i zachowanie dziedzictwa kulturowego regionu (materialnego i niematerialnego) oraz jego lepsze wykorzystywanie do celów turystycznych znalazło się również wśród celów *Strategii Rozwoju Kultury w Województwie Śląskim*<sup>43</sup>.

Biorąc pod uwagę założenia niniejszego rozdziału, spośród dokumentów strategicznych Województwa Śląskiego największą uwagę zwracają *Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich Województwa Śląskiego do roku 2030* oraz *Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami w Województwie Śląskim*. W ramach pierwszego dokumentu problematyka szlaków kulturowych obecna jest w ramach trzech celów strategicznych. Cel operacyjny B.4 – Zintegrowane społeczności lokalne i wysoka aktywność mieszkańców w podejmowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej, przewiduje m.in. takie przedsięwzięcia, jak inwentaryzacja

41 *Ibidem*, s. 102–104.

42 *Ibidem*, s. 44, 46.

43 W uzasadnieniu napisano: „[...] wizerunek województwa śląskiego jako województwa o bogatym i różnorodnym dziedzictwie kulturowym podnosi jego atrakcyjność turystyczną, a tym samym przyczynia się do zwiększenia przychodów z turystyki i do powstawania nowych miejsc pracy w sektorze turystyczno-usługowym”, *Strategia Rozwoju Kultury w Województwie Śląskim na lata 2006–2020*, Katowice 2006, s. 69, dok. elektron., <https://www.slaskie.pl/zalaczniki/2009/07/24/1248425779/1248425854.pdf> [dostęp: 20.08.2016].

„marek lokalnych” bazująca na kulturze, historii, lokalnych bohaterach itp., czy regionalny szlak Aktywna Wieś, związany z zachowaniem tradycji i dziedzictwa kulturowego<sup>44</sup>. W ramach celu operacyjnego C1 – Ochrona zasobów środowiskowych i kulturowych obszarów wiejskich, planowany jest m.in. regionalny program promujący przywracanie tradycyjnych zawodów rzemieślniczych oraz regionalny program „szlakiem śląskich pasiek” promujący rozwój pszczelarstwa oraz produkty pszczelarskie<sup>45</sup>. Cel operacyjny C4 – Budowanie wizerunku województwa z wykorzystaniem wartości przyrodniczych i kulturowych obszarów wiejskich, zakłada z kolei rozwijanie aktywności pojedynczych osób tudzież instytucji na rzecz tworzenia oferty kulturalnej o znaczeniu ponadlokalnym oraz wspieranie współpracy kulturalnej i realizacji przedsięwzięć o wyższej randze w obszarach historyczno-kulturowo-przyrodniczych regionu (animacja partnerstw publiczno-społecznych i publiczno-prywatnych). Zaplanowane do realizacji przedsięwzięcia w tym obszarze to m.in. stworzenie narzędzi internetowych umożliwiających łączenie lokalnych aktywności kulturalnych w ofertę regionalną, projekty edukacyjne pokazujące mieszkańcom sposoby wykorzystania swoich pasji na rzecz tworzenia produktów kulturalnych o znaczeniu ponadlokalnym, promowanie wśród JST dobrych praktyk w zakresie wykorzystywania dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego czy wsparcie edukacyjne na rzecz wykorzystywania oferty instytucji kultury do rozwijania turystyki<sup>46</sup>.

W świetle zapisów śląskiego *Wojewódzkiego Programu Opieki nad Zabytkami* dziedzictwo kulturowe stanowi istotny element gospodarki oraz ma podstawowe znaczenie dla rozwoju turystyki. Szlaki kulturowe – markowe produkty turystyczne kreowane w oparciu o zabytki – obok obiektów o znaczeniu kulturowym otwartych dla turystów oraz imprez promujących tradycje ludowe i kulturę lokalną, zostały określone w tym dokumencie mianem zaawansowanych działań promujących zabytki i równocześnie promujących województwo<sup>47</sup>. Dokument ten

44 *Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich Województwa Śląskiego do roku 2030*, Katowice 2016, s. 158, dok. elektron., <http://www.slaskie.pl/zalaczniki/2016/07/05/1467724833/1467724898.pdf> [dostęp: 20.08.2016].

45 *Ibidem*, s. 159.

46 *Ibidem*, s. 161.

47 *Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami w Województwie Śląskim na lata 2014–2017*, Katowice 2014, s. 21–22, dok. elektron., <http://www.slaskie.pl/>

spośród innych polityk publicznych w tym regionie wyróżnia najbardziej kompleksowa charakterystyka szlaków kulturowych w województwie śląskim, obejmująca zarówno szlaki o zasięgu regionalnym, do których zaliczono Szlak Zabytków Techniki, Szlak Architektury Drewnianej i Szlak Kulinaryny „Śląskie Smaki”, jak i szlaki tematyczne o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym (np. Szlak Moderny, Szlak Ksiąząt Pszczyńskich, Szlak Kultury Żydowskiej, Szlak Metalurgów, Szlak Początków Hutnictwa, Szlak Powstańców Śląskich, Szlak Zbójników Beskidzkich, Szlak Zbójników Karpackich, Szlak Warowni Jurajskich). Podkreślono przy tym aktywność lokalnych samorządów oraz organizacji pozarządowych w kreowaniu wizerunku „małych ojczyzn” za pomocą zabytków i dziedzictwa kulturowego<sup>48</sup>.

Pojęcie szlaków kulturowych pojawia się w programie również w ramach analizy SWOT. Wśród mocnych stron wskazano uruchomienie Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego oraz cyklicznej imprezy promującej szlak – Industriady – i rozpoznawalność tej marki w regionie, utworzenie śląskiego odcinka Szlaku Architektury Drewnianej oraz powierzenie zadania zarządzania tym szlakiem Górnośląskiemu Parkowi Etnograficznemu w Chorzowie, a ponadto wzrost liczby lokalnych szlaków kulturowych i ich wykorzystywanie do celów promocji gmin i powiatów, będące przejawem włączenia zabytków w procesy gospodarcze. Wśród słabych stron, negatywnie wpływających na możliwość pełnego wykorzystania wspomnianego powyżej potencjału szlaków kulturowych, wskazano natomiast m.in. słabą znajomość wartości bogactwa kulturowego regionu, małą świadomość społeczną dotyczącą potencjału zasobów dziedzictwa kultury materialnej i niematerialnej województwa oraz możliwości jego wykorzystania dla rozwoju gospodarczego oraz niski stopień współpracy międzysektorowej w obszarze dziedzictwa kulturowego<sup>49</sup>.

Cel strategiczny I – Kształtowanie kulturowego obrazu Województwa, zakłada wypromowanie ofert turystyczno-kulturowych regionu śląskiego w Polsce i poza granicami kraju, w tym promocję markowych produktów turystycznych oraz rozwój turystyki kulturowej, obejmujących wsie tematyczne, parki i szlaki kulturowe, szlaki i ścieżki przyrodniczo-kulturowe, a ponadto realizację infrastruktury informującej o obiektach

[zalaczniki/2014/04/24/1248425643/1398322861.pdf](http://www.slaskie.pl/zalaczniki/2014/04/24/1248425643/1398322861.pdf) [dostęp: 20.08.2016].

48 *Ibidem*, s. 22–23.

49 *Ibidem*, s. 24–25.

zabytkowych i obiektach turystyki kulturowej oraz infrastruktury systemu informacji kulturowej i turystycznej<sup>50</sup>. Przewiduje się opiekę nad zabytkami już na etapie programowania rozwoju i planowania przestrzennego. Uzupelnieniem tych przedsięwzięć powinno być, według programu, tworzenie i rozwój szlaków kulturowych<sup>51</sup>.

### 3.3. Województwo wielkopolskie

Wielkopolska to region, w którym polityki publiczne przywiązują stosunkowo dużą wagę do szlaków kulturowych. Dokumentem w największym stopniu potwierdzającym tę tezę jest *Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim do 2020 roku*, a w mniejszym stopniu *Program opieki nad zabytkami Województwa Wielkopolskiego na lata 2013–2016. Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego*, podobnie jak w przypadku strategii rozwoju województwa śląskiego, odwołuje się do szlaków kulturowych jako narzędzi służących do budowy wizerunku województwa i jego promocji (Cel operacyjny 9.2). Termin „szlak kulturowy” pojawia się tu w kontekście projektów promocji dziedzictwa kulturowego i walorów turystycznych Wielkopolski oraz tworzenia, rozwoju i promocji regionalnych, w szczególności markowych, produktów turystycznych<sup>52</sup>. Szlaki kulturowe w strategii postrzegane są ponadto jako potencjalny obszar współpracy międzyregionalnej<sup>53</sup>.

W *Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim* dokonano stosunkowo wyczerpującej identyfikacji produktów turystycznych regionu. Na podstawie przeprowadzonych analiz sklasyfikowano aktualną ofertę turystyczną Wielkopolski w dwóch kategoriach: mar-

50 Cel operacyjny I.2. Budowa systemu zarządzania zabytkami województwa w ramach kierunku działań I.2.C – Marketing produktów kulturowych i kulturowo-gospodarczych, *ibidem*, s. 39.

51 Cel operacyjny I.3. Włączenie zabytków w procesy gospodarcze. Kierunek działań I.3.C – Kształtowanie obszarów zabytkowych i krajobrazów kulturowych, *ibidem*, s. 41–42.

52 *Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku. Wielkopolska 2020*, s. 142, dok. elektron., <https://www.umww.pl/attachments/article/11584/Zaktualizowana%20Strategia%20Rozwoju%20Wojew%C3%B3dztwa%20Wielkopolskiego%20do%202020%20roku.pdf> [dostęp: 20.08.2016].

53 *Ibidem*, s. 161.

kowe produkty turystyczne oraz regionalne i uzupełniające produkty turystyczne. Szlaki kulturowe zajmują ważne miejsce w tej klasyfikacji w obu wymienionych kategoriach<sup>54</sup>.

Strategia sporo uwagi poświęca szlakom kulturowym w kontekście diagnozy turystyki w regionie. W dokumencie stwierdzono, że Wielkopolska posiada znaczący potencjał rozwoju turystyki kulturowej. Diagnoza zawiera krótką charakterystykę najważniejszych szlaków, szczególną wagę przypisano w niej Szlakowi Piastowskiemu: „Szlak Piastowski może – ze względu na swe walory historyczne i kulturowe – predysponować do rangi wiodącego produktu turystycznego o randze międzynarodowej. Obok niewątpliwego znaczenia dla kształtowania się tożsamości narodowej i historycznej Polaków jest on świadectwem europejskiego dziedzictwa kulturowego w Wielkopolsce. Stanowi tym samym istotny element europejskiej jedności kulturowej”. Wynika z tego rekomendacja dotycząca stworzenia w jego ramach jednolitego produktu turystycznego, który umożliwi „rozwój turystyki zagranicznej i krajowej”<sup>55</sup>. Do innych znaczących tras tematycznych strategia zalicza cztery trasy: Drogę św. Jakuba, Szlak Cysterski, Europejski Szlak Romański oraz Szlak Bursztynowy. Podkreślona została w tym kontekście również rola Poznania jako miasta pretendującego do roli ośrodka mającego wpływ na kształtowanie ogólnopolskiego oraz europejskiego sektora turystyki kulturowej. Przejawem tego jest opisana w strategii koncepcja Traktu Królewsko-Cesarskiego, składającego się z czterech głównych warstw tematycznych: „Trakt historii”, „Trakt zabytków architektury”, „Trakt artystyczny” oraz „Trakt tradycji wielkopolskich”<sup>56</sup>.

W świetle zapisów *Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim* problemem stojącym na drodze do rozwoju turystyki kulturowej, w tym szlaków kulturowych, jest brak spójnego systemu informacji turystycznej, brak jednolitej, wyrazistej identyfikacji wizualnej województwa oraz niski poziom współpracy w zakresie tworzenia produktów sieciowych<sup>57</sup>.

54 *Ibidem*, s. 175–176.

55 *Ibidem*, s. 247.

56 *Ibidem*, s. 90.

57 *Ibidem*, s. 237.

Rozwój produktów dla turystyki kulturowej stanowi jeden z pięciu celów strategicznych w ramach Obszaru priorytetowego I – Produkty turystyczne Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim. W kontekście założeń niniejszego rozdziału spośród celów operacyjnych służących realizacji celu strategicznego za najważniejszy uznać należy Cel operacyjny I.2.1 – Rozwój szlaków turystyki kulturowej, w szczególności Szlaku Piastowskiego, oraz Cel operacyjny 1.2.4 – Poprawa dostępu do informacji o obiektach i wydarzeniach kulturalnych. Komplementarny charakter ma Cel operacyjny nr I.2.5 – Rozwój i promocja kulinarnego dziedzictwa regionu.

Zaplanowana w ramach realizacji Celu operacyjnego I.2.1 interwencja jest kompleksowa i obejmuje zarówno uporządkowanie istniejących szlaków turystyki kulturowej, tworzenie nowych szlaków tematycznych, oznakowanie turystyczne szlaków kulturowych i obiektów na szlakach, rozwój ogólnodostępnej infrastruktury wokół obiektów położonych na szlakach, zwiększanie dostępności obiektów na szlakach dla potrzeb osób z niepełnosprawnością, osób starszych czy turystyki rodzinnej, jak i działania edukacyjno-promocyjne dotyczące wartości kulturowej obiektów znajdujących się na szlakach z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych oraz organizację większej liczby skoordynowanych chronologicznie wydarzeń kulturalnych na szlakach<sup>58</sup>. Do tego ostatniego wątku nawiązuje Cel operacyjny I.2.4, który zakłada realizację istotnych przedsięwzięć o charakterze promocyjnym i informacyjnym, m.in. opracowanie katalogu oferty produktów turystyki kulturowej oraz zamieszczenie go na portalu turystycznym [www.wielkopolska.travel](http://www.wielkopolska.travel), zarządzanym przez Wielkopolską Organizację Turystyczną, wspieranie przepływu informacji na temat wydarzeń kulturalnych w regionie, opracowanie, weryfikację, uaktualnianie i dystrybucję spójnych graficznie materiałów promocyjnych<sup>59</sup>. Cel operacyjny I.2.5 – Rozwój i promocja kulinarnego dziedzictwa regionu, wychodząc z założenia, iż kuchnia regionalna jest elementem lokalnego kolorytu i odgrywa ważną rolę w kreowaniu wizerunku miejsca, przewiduje realizację działań w obszarze tworzenia tematycznych

58 *Ibidem*, s. 32–33.

59 *Ibidem*, s. 34.

szlaków kulinarnych i ich promocji (m.in. w ramach Sieci Dziedzictwa Kulinarnego Wielkopolska poprzez włączanie ich oferty w produkty turystyczne województwa wielkopolskiego)<sup>60</sup>.

W ramach refleksji dotyczącej szlaków kulturowych obecnej w politykach publicznych Wielkopolski można zidentyfikować element o charakterze innowacyjnym, który nie jest widoczny bezpośrednio w analizowanych powyżej dokumentach strategicznych i programowych pozostałych dwóch regionów. Dotyczy on problematyki tzw. szlaków wirtualnych, tj. tematycznych szlaków turystycznych, nieoznakowanych dotąd w terenie, „których atrakcje zostały »spięte« wirtualną trasą zwiedzania”. Autorzy *Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Wielkopolskim* traktują wirtualne szlaki jako „szczególną formę kształtowania wiedzy turysty oraz ukierunkowywania jego zachowań przestrzennych, [...] pierwszy etap kreacji rzeczywistych form zagospodarowania terenu oraz skanalizowania (uporządkowania) ruchu turystycznego już w fazie wprowadzającej funkcje turystyczne na zainteresowany ich rozwojem obszar”, umożliwiające i uprawdopodobniające „osiągnięcie ich najbardziej korzystnych form przestrzennych, tj. układów zamkniętych lub sieciowych”<sup>61</sup>.

Odniesienia do zagadnienia szlaków kulturowych, zidentyfikowane w *Programie opieki nad zabytkami Województwa Wielkopolskiego na lata 2013–2016*, generalnie stanowią odzwierciedlenie zapisów w wyżej omówionych strategiach. Program przewiduje ochronę obiektów zabytkowych i szlaków kulturowych poprzez odpowiednie zapisy w planie wojewódzkim zagospodarowania przestrzennego oraz wspieranie inicjatyw promujących Szlak Piastowski oraz międzynarodowe szlaki kulturowe: Drogę św. Jakuba, Szlak Cysterski i Szlak Romański<sup>62</sup>.

60 *Ibidem*, s. 35.

61 *Ibidem*, s. 91.

62 W ramach Celu II – Ochrona zabytków z uwzględnieniem krajobrazu kulturowego i dziedzictwa archeologicznego oraz Celu IV – Promocja dziedzictwa kulturowego województwa wielkopolskiego. *Program opieki nad zabytkami Województwa Wielkopolskiego na lata 2013–2016*, Poznań 2013, s. 58–59, dok. elektron.,

## Podsumowanie

Analiza polityk publicznych w zakresie zapisów dotyczących szlaków kulturowych pokazuje, że charakter szlaków kulturowych stanowi odzwierciedlenie sposobu, w jaki naród czy społeczności lokalne traktują swe dziedzictwo kulturowe, oraz tego, co w tym dziedzictwie jest dla nich najbardziej istotne.

Szlaki kulturowe w krajowych i regionalnych politykach publicznych obecne są na wielu płaszczyznach: jako element diagnozy zastanej rzeczywistości społecznej, jako narzędzie interwencji strategicznej, ale jednocześnie jako obiekt docelowy interwencji w ramach konkretnych przedsięwzięć projektowych. Przypisano im w związku z tym wielorakie funkcje. Są ważnym ogniwem infrastruktury turystycznej, skupiającym w sobie znaczny potencjał dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Budują lokalne przewagi konkurencyjne, generują nowe, wartościowe miejsca pracy, są narzędziem wykorzystywanym w marketingu miejsc. Są jednocześnie orężem na froncie walki o upowszechnianie wiedzy historycznej czy kształtującym tożsamość lokalną instrumentem aktywizacji społecznej w lokalnych społecznościach. Projektując ich funkcje społeczne czy ekonomiczne w poszczególnych dokumentach strategicznych i programowych, różnie rozłożono akcenty dotyczące ich roli i społecznego znaczenia, jednak nie zagubiono przy tym przyświecającej szlakom kulturowym idei, którą jest przekazanie wiedzy o naszym dziedzictwie kulturowym i historycznym przyszłym pokoleniom.

## Szlaki kulturowe jako medium zmian w regionach



**ANNA GÓRAL**

Doktor nauk humanistycznych w zakresie zarządzania. Od wielu lat związana z sektorem pozarządowym i publicznym. Obecnie zawodowo związana ze Stowarzyszeniem Gmin i Powiatów Małopolski oraz Instytutem Kultury UJ, gdzie pełni funkcję zastępcy dyrektora ds. dydaktyki. Autorka szeregu artykułów poruszających zagadnienia zarządzania dziedzictwem w kontekście rozwoju zrównoważonego. Szczególnie interesuje ją tematyka innowacji w kulturze, dziedzictwa oraz rozwoju przedsiębiorczości społecznej.



## Wprowadzenie

Ostatnie dwie dekady charakteryzuje wyraźny wzrost zainteresowania dziedzictwem kulturowym z perspektywy jego roli w stymulowaniu rozwoju regionalnego, zwłaszcza gospodarczego. Dziedzictwo kulturowe postrzegane jest przede wszystkim jako zasób, który – właściwie rozpoznany i zagospodarowany – może przyczynić się do podniesienia atrakcyjności turystycznej miejsca. Co podkreśla m.in. Terzić, twierdząc, iż „Postrzeganie obiektów kulturowych w kategoriach atrakcji turystycznych może być niezwykle ważnym argumentem wpływającym na decyzję o podjęciu działań w zakresie ochrony historycznej, kulturowej, religijnej czy industrialnej przeszłości regionu”<sup>1</sup>. Tym samym każda „przestrzeń” bogata w treści i znaczenia, informująca o dziedzictwie danego miejsca wydaje się być na wagę złota. Autorzy regionalnych, krajowych czy ponadnarodowych dokumentów strategicznych w obszarze kultury i turystyki podkreślają, że przestrzeń kulturowa właściwie zagospodarowana może przynieść korzyści ekonomiczne dla regionów<sup>2</sup>. Z tego powodu podejmowanych jest coraz więcej działań mających na celu odkrywanie, ochronę i promocję zasobów kulturowych. Również na gruncie nauki można odnaleźć liczne opracowania poświęcone roli dziedzictwa,

- 1 A. Terzić et. al., *Cultural Route and Ecomuseum Concepts as a Synergy of Nature, Heritage and Community Oriented Sustainable Development Ecomuseum „Ibar Valley” in Serbia*, “European Journal of Sustainable Development” 2014, 3, 2, s. 1–16.
- 2 L. Smith, *Uses of Heritage*, Routledge, London 2006; D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

zwłaszcza w rozwoju turystyki<sup>3</sup> oraz analizy oddziaływania ekonomicznego produktów dziedzictwa na region, np. przeprowadzane w kontekście funkcjonowania obiektów UNESCO<sup>4</sup>. Konsekwencją tego jest rosnąca liczba nowo tworzonych produktów dziedzictwa<sup>5</sup>, które mają przynieść wymierne korzyści dla regionów. Nowo powstające produkty dziedzictwa tworzone są wokół przeróżnych motywów przewodnich; aby przyciągnąć dodatkową uwagę zainteresowanych, nominowane są do różnych nagród, rankingów czy poddawane są procesom certyfikacji potwierdzającym ich wyjątkowość i wysoką jakość. Na tym tle szczególną popularność zyskała koncepcja szlaków kulturowych, które stały się swoistym fenomenem społeczno-kulturowo-gospodarczym.

Szlaki kulturowe wydają się w powszechnym rozumieniu oraz świadomości społecznej funkcjonować przede wszystkim jako trasy turystyczne prezentujące wybrane zabytki regionu<sup>6</sup>. Niemniej poza tym, co prawda niezwykle ważnym aspektem, warto zwrócić uwagę na aktywujące i integracyjne aspekty szlaku. Oba bowiem mają istotny wpływ na charakter kulturowych doświadczeń regionu nie tylko dla turystów, ale także autochtonów. Szlaki kulturowe proponują swoim odbiorcom nowy model uczestnictwa w kulturze. W warstwie znaczeniowej odnoszą się do prototypu podróży, rozumianej zarówno dosłownie, jak i w sposób metaforyczny, prowokując dialog z historią i kulturą. Forma szlaku kulturowego zarówno autochtonom, jak i turystom pozwala – poprzez faktyczną wędrówkę – na wejście w interakcję z kulturą i historią, współtworzenie tego tworu dziedzictwa, który w ten sposób staje się nie tylko produktem turystycznym, ale przede wszystkim przestrzenią działalności kulturowej, społecznej i obywatelskiej mieszkańców<sup>7</sup>.

- 3 G. Ashworth, *Building a New Heritage: Tourism, Culture, and Identity in the New Europe*, Routledge, Oxford 1994; J.T. Dallen, *Cultural Heritage and Tourism*, Channel View Publications, Bristol, Buffalo, Toronto 2011.
- 4 *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, I. Rizzo, A. Mignosa (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2013.
- 5 L. Di Pietro, R. Guglielmetti Mugion, M.F. Renzi, *Cultural Technology District: a Model for Local and Regional Development*, "Current Issues in Tourism" 2014, 17(7), s. 640–656.
- 6 M. Murray, B. Graham, *Exploring the Dialectics of Routebased Tourism: the Camino de Santiago*, "Tourism Management" 1997, 8, s. 513–524.
- 7 K. Kamińska, *Szlak kulturowy – nowa strategia uobecniania przeszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27, s. 319–329.

## Tło teoretyczne

Współcześni teoretycy dziedzictwa coraz częściej w swoich rozważaniach powołują się na konieczność przyjęcia zintegrowanego podejścia do zagadnienia dziedzictwa kulturowego, uwzględniając zarówno społeczne, jak i ekonomiczne oddziaływanie tychże zasobów na rozwój regionów. Takie ujęcie można odnaleźć m.in. w pracach Gregory'ego Ashwortha, Petera Howarda czy na gruncie polskim w tekstach Moniki Murzyn-Kupisz oraz Jacka Purchli<sup>8</sup>. Podkreślana jest również wielość interesariuszy zaangażowanych w procesy tworzenia i zarządzania zasobami dziedzictwa kulturowego, co czyni m.in. Łukasz Gaweł<sup>9</sup>. Dziedzictwo wydaje się być tworem kulturowym o niezwyklej złożoności, który kształtuje relacje pomiędzy twórcami, producentami a odbiorcami dziedzictwa<sup>10</sup>. W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne dyskusje na temat tego, co można nazwać mianem dziedzictwa oraz czym różni się ono od pojęcia kultury czy zabytku. Współczesny paradygmat dziedzictwa wyraźnie podkreśla, że nie jest to jedynie odwoływanie się do przeszłości, ale również poszukiwanie jej miejsca i roli w kreowaniu teraźniejszości<sup>11</sup>. Z tego na pozór oczywistego spostrzeżenia zrodziła się idea szlaków kulturowych. Najbardziej klasyczna definicja szlaku, zaproponowana przez Europejski Instytut Szlaków Kulturowych, określa mianem tym „oznaczony fizycznie i scharakteryzowany przez posiadanie własnej historycznej dynamiki i [...] funkcji, ukazujący rozwój ludzkości, jako wielowymiarową i ciągłą wymianę dóbr, idei, wiedzy i wartości w obrębie krajów i regionów, jak również pomiędzy nimi przez znaczne okresy czasu, powodując wzajemną interakcję kultur w przestrzeni i w czasie, którego odbiciem

- 8 G. Ashworth, B. Graham, J. Tunbridge, *Pluralising Pasts: Heritage, Identity and Place in Multicultural Societies*, Pluto Press, London 2007; B. Graham, P. Howard, *Heritage and Identity*, Ashgate, Aldershot, Burlington 2008; M. Murzyn-Kupisz, *Barbarzyńca w ogrodzie? Dziedzictwo kulturowe widziane z perspektywy ekonomii*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 3(13), s. 19–32; J. Purchla, *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny*, [w:] *Dlaczego i jak w nowoczesny sposób chronić dziedzictwo kulturowe?*, A. Rottermund (red.), Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa 2014, s. 21–30.
- 9 Ł. Gaweł, *Zarządzanie strategiczne szlakami dziedzictwa kulturowego w świetle koncepcji stakeholders*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 10, s. 31–40.
- 10 A. Góral, *Ecology of Heritage*, "Culture Management" 2016, vol. 8, (w druku).
- 11 B. Graham, P. Howard, *Heritage and Identity...*, op. cit.

jest materialne i niematerialne dziedzictwo"<sup>12</sup>. Rozumiany w ten sposób szlak kulturowy stanowi swego rodzaju przełamanie prymatu roli standardowego muzeum w sposobie prezentacji dziedzictwa regionu, nadając jego prezentacji określoną dynamikę. CIIC ICOMOS wśród kluczowych komponentów szlaku wskazuje na kontekst, treść i znaczenie kulturowe, gdzie kontekst odnosi się do przestrzeni, w której funkcjonuje szlak, treść do materialnych obiektów, które stanowią punkty kotwiczne szlaku i jednocześnie są świadectwem kulturowego bogactwa regionu. Warto jednak zwrócić uwagę, że większość naukowców zajmujących się badaniem szlaków kulturowych analizuje je z perspektywy czysto przestrzennej, przyglądając się ikonografii regionu oraz wpływowi szlaków zarówno na przestrzenny, jak i ekonomiczny rozwój regionów<sup>13</sup>.

Murray i Graham, pisząc o szlakach kulturowych w kontekście turystyki, podkreślają, że „Bez względu na skalę, esencją szlaków jest fakt, iż łączą w sobie możliwość konsumpcji kultury jako takiej z punktami sprzedaży dóbr i usług funkcjonujących wokół tej kultury i z nią nierozdzielnie związanych. Podobnie jak w przypadku związku zabytków z turystyką w ogóle, zachęcają do ciągłego odkrywania miejsc, traktując je jako swoistą inspirację do rozwoju, wynikającą z nostalgii, pamięci i tradycji związanych z miejscami na szlaku”<sup>14</sup>. Mimo że badacze tymi słowami podkreślają przede wszystkim znaczenie szlaków dla rozwoju turystyki, jednocześnie akcentują takie cechy szlaku, jak jego stałe odtwarzanie, zakorzenienie w pamięci i tradycji, co w sposób oczywisty zwraca uwagę na rolę społeczności lokalnych w funkcjonowaniu szlaków. W ten sposób szlak kulturowy nabiera innego, głębszego wymiaru. Staje się nie tylko produktem turystycznym regionu, ale przede wszystkim przestrzenią lokalnych społeczności, które swoją aktywnością nadają im sens. Dlatego też na potrzeby prezentowanych w niniejszym tekście badań szlak kulturowy potraktowany został w ujęciu struktury sieciowej wywierającej duży wpływ na region, w którym został wytyczony. Podstawowym zało-

12 A. Mikos von Rohrscheidt, *Kulturowe szlaki turystyczne – próba klasyfikacji oraz postulaty w zakresie ich tworzenia i funkcjonowania*, „Turystyka Kulturowa” 2008, nr 2, s. 17–31.

13 W. Majdoub, *Analyzing Cultural Routes from a Multidimensional Perspective*, „Almatourism” 2010, no. 2, s. 29–37; Briedenhann J., Wickens E., *Tourism Routes as a Tool for the Economic Development of Rural Areas – Vibrant Hope or Impossible Dream?*, „Tourism Management” 2004, I, 25, s. 71–79.

14 Murray M., Graham B., *Exploring the Dialectics...*, op. cit.

żeniem było odejście od spojrzenia na szlak wyłącznie przez pryzmat produktu turystycznego, a potraktowanie go jako znaczącej struktury, która oddziałuje (i znajduje się pod wpływem) społeczności lokalnych, zgodnie z przekonaniem, że dla funkcjonowania szlaku podstawową grupą odniesienia są ci, którzy znajdują się cały czas w jego bezpośrednim otoczeniu (mieszkańcy), nie zaś podmioty pojawiające się w jego obszarze sporadycznie, a niekiedy jednorazowo (turyści), mimo że tych drugich, mówiąc o szlakach, całkowicie pominiąć się nie da. Niemniej szlak kulturowy, konstruowany szerzej niż atrakcja turystyczna, musi w ten sposób generować różnorodną ofertę kulturalną, stając się tym samym istotnym medium zmian w kulturze, wpływając m.in. na budowanie kompetencji kulturowych mieszkańców, formułowanie ich kulturowej tożsamości oraz zaspokajanie potrzeb i aspiracji. Istotnym wymiarem szlaków kulturowych wydaje się również ich bezpośrednie oddziaływanie na dziedzictwo materialne i niematerialne regionu; szlak staje się więc istotnym elementem ochrony, popularyzacji i zarządzania dziedzictwem<sup>15</sup>. Podczas gdy zarówno w dokumentach strategicznych miast czy regionów, jak i w opracowaniach naukowych podkreśla się, że w szczególności współtworzenie zmian w zakresie kapitału społecznego i kulturowego – poprzez uczestnictwo w kulturze, aktywizację środowisk twórczych, budowanie tożsamości kulturowej środowisk lokalnych – sprzyja zapobieganiu wykluczeniu społecznemu i budowaniu społecznej spójności i wreszcie kształtowaniu postaw obywatelskich. Warto zwrócić jednak uwagę, że brakuje badań nad potencjałem szlaku, czyli zdolności (rozumianych w sensie atrybutów) pozwalających na tworzenie różnorodnej oferty kulturalnej, jak również generowania zmian w sferze społecznej i obywatelskiej. Szlaki kulturowe to także elementy dziedzictwa kulturowego, w tym aspekcie winny być także analizowane, co więcej, szlak staje się istotnym elementem ochrony, popularyzacji i zarządzania dziedzictwem<sup>16</sup>. Szlak rozumiany jako kulturowa przestrzeń oddziałuje na kulturę regionu. Istotne są nie tylko punkty węzłowe szlaku, ale również droga łącząca poszczególne punkty szlaku – zmianom podlegają więc także miejsca nieposiadające dziedzictwa, które zostało wykorzystane w konstruowaniu

15 Ł. Gaweł, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit.

16 *Idem*, *Szlaki dziedzictwa kulturowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

szlaku. W tym ujęciu szlak może być, i często w praktyce bywa, swoistą osią zmian, obudowywaną różnego rodzaju działaniami (dotyczącymi również zmian w pejzażu kulturowym regionu).

### Szlaki jako medium zmian

Mimo wielości definicji szlaku kulturowego, w jego potocznym rozumieniu tyle można mu przypisać znaczeń, ilu o to pytanych. Dodając do tego konkretne motywy, dla których szlak został powołany, lista definicji jeszcze się wydłuża. Sposób pojmowania rzeczywistości jest unikatowy dla każdej jednostki, wiąże się z jej dotychczasowym doświadczeniem, wiedzą, wyznawanymi wartościami, indywidualną percepcją swojego miejsca w świecie. Dlatego też, parafrazując tytuł książki Barańskiej *Muzeum w sieci znaczeń*<sup>17</sup>, można powiedzieć, że zarządzanie szlakiem kulturowym funkcjonuje w ogromnej sieci znaczeń. Szlaki kulturowe, efektywnie zarządzane, co pokazały przeprowadzone badania, mogą w istotny sposób wpływać na rzeczywistość, w której funkcjonują. Aby w sposób bardziej plastyczny uchwycić złożoność problemu, prezentując wyniki badań odwoływano się do metafor i analogii, które zarówno zostały zastosowane przez uczestników badania w trakcie wywiadów, jak i w opinii autorki tekstu najlepiej oddały opisywaną rzeczywistość<sup>18</sup>.

Każdy region ma swoją specyfikę – są to jakieś wyróżniające warunki, wydarzenia historyczne, pochodzenie etniczne zajmujących go grup itp. Ludzie zamieszkujący wspólny obszar wyróżniony przestrzennie lub historycznie tworzą własną kulturę, odrębną względem kultur innych regionów. Kultura regionalna to szczególna specyfika. Jest z jednej strony cechą wyróżniającą, a z drugiej podstawą dialogu. Jest fundamentem tożsamości oraz potencjałem, który można wzmacniać poprzez dokumentowanie, ochronę i edukację oraz wykorzystać jako atut promocyjny i gospodarczy regionu. Istnienie kultur regionów jest obiektywnym faktem. Warto jednak zadać sobie pytanie, na ile mieszkańcy regionów uświadamiają sobie ich znaczenie – historyczne i współczesne. Pytania o to postawiono zarządcom badanych szlaków kulturowych. Co prawda,

17 K. Barańska, *Muzeum w sieci znaczeń*, Attyka, Kraków 2013.

18 M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

o ile głównym motywem, który przyświecał większości twórców szlaków kulturowych (zwłaszcza podmiotów sektora publicznego), była chęć rozwoju turystyki w regionie, o tyle proces odkrywania kultury regionu, zarówno obiektów materialnych, które docelowo stają się punktami kotwicznymi szlaku, jak i powiązanego z nimi dziedzictwa niematerialnego regionu (tradycji, zwyczajów, opowieści), będący jednym z pierwszych etapów tworzenia szlaku, w niezwykle istotny sposób wpływał na podniesienie świadomości bogactwa kulturowego regionów, przez które szlaki przebiegały, i kształtował dalszą motywację do pracy twórców szlaków.

Od kilku lat Polska przeżywa wyraźne zainteresowanie ideą szlaków kulturowych. Zarówno na poziomie całego kraju, jak i w poszczególnych regionach czy miejscowościach nieustannie tworzone są nowe trasy. W trakcie badań zidentyfikowano ponad 600 szlaków kulturowych. Szlaki tworzone są przez różne podmioty, zarówno jednostki samorządu terytorialnego oraz ich jednostki organizacyjne, jak i organizacje pozarządowe. Zdarzają się również szlaki tworzone przez podmioty prywatne (dotyczy to przede wszystkim szlaków kulinarnych czy biograficznych). Wyjaśnienia dla tego fenomenu można dopatrywać się, spoglądając na zjawisko szlaków kulturowych z dwóch perspektyw. Pierwsza z nich podkreśla rolę człowieka jako twórcy kultury, druga natomiast koncentruje się na krajobrazie kulturowym jako przedmiocie podlegającym zmianom na skutek działalności człowieka. Takie spojrzenie na szlaki kulturowe jest szczególnie ważne w kontekście zarządzania zasobami dziedzictwa kulturowego. Z jednej strony bowiem w centrum zainteresowania szlaków znajduje się człowiek i wytwory jego działalności – obiekty na szlaku związane są zarówno ze światem materialnym (np. drewniany kościół, kopalnia), jak i ze światem duchowym (podania, legendy, sposoby wytwarzania przedmiotów, żywności) – a także twórczość, która towarzyszy obiektom tym po dzień dzisiejszy (szlaki kulturowe, poza obiektami, łączą również ludzi, artystów, którzy wciąż sztukę rękodzieła praktykują). Z drugiej strony szlaki kulturowe są sposobem na poznanie i badanie regionu, gdyż odzwierciedlają krajobraz kulturowy, w którym żyje i działa człowiek. To właśnie elementy krajobrazu kulturowego są zwiedzanymi obiektami na trasie szlaku.

Tworzenie szlaków kulturowych, w opinii badanych, ma duże znaczenie dla rozwoju lokalnego, a zwłaszcza zachowania ciągłości przekazu tradycyjnych obrzędów, zwyczajów i umiejętności. Dobrze promowane

szlaki stają się bowiem miejscami chętnie odwiedzanymi przez turystów (np. Szlak Architektury Drewnianej w Małopolsce odwiedza rocznie ok. 1 mln turystów). Rozwój turystyki natomiast odgrywa rolę impulsu wpływającego na ożywienie społeczności lokalnych w zakresie wytwarzania produktów regionalnych, ponieważ odwiedzający region są zainteresowani lokalnymi produktami oraz lokalną ofertą kulturalną. Dzięki temu rzemieślnicy, artyści i wytwórcy działający w miejscowościach, przez które przebiegają szlaki kulturowe, dążą do uatrakcyjniania swoich wyrobów: lokalne tradycje i zwyczaje ożywają, co wpływa na zachowanie ich ciągłości przekazu, rozwija się kreatywność, powstają nowe produkty, rozwija się również sieć imprez kulturalnych odbywających się na szlaku (np. ETNOmania – główna impreza kulturalna odbywająca się na Szlaku Tradycyjnego Rzemiosła) czy przedsiębiorczość okołoturystyczna, powstają nowe restauracje i hotele.

Szlaki przez badanych postrzegane są jako produkty dziedzictwa budujące narrację, specyfikę miejsca, regionu, opowiadające jego historię (np. „szlaki zamki”, „szlaki dwory”, „szlak architektury drewnianej”). Umiejętna koordynacja tych trzech obszarów wydaje się być postrzegana przez twórców szlaków jako klucz do sukcesu regionu i zbudowania jego przewagi konkurencyjnej w oparciu o posiadane zasoby dziedzictwa kulturowego na arenie zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Objęci badaniem operatorzy szlaków podejmowali się ich tworzenia w celu:

- » tematycznego przedstawienia dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu w zwartej i atrakcyjnej formie;
- » promocji i ochrony dziedzictwa kulturowego jako podstawowego składnika oferty turystycznej;
- » tworzenia i promocji nowych produktów turystycznych, opartych przede wszystkim na dziedzictwie kulturowym;
- » lokalnego rozwoju regionów objętych szlakiem;
- » zbliżenia regionów, które łączy trasa szlaku.

Mimo że na pierwszy plan wśród zarządców szlaków wysuwały się motywy związane z turystyką, szlaki kulturowe, w założeniach swoich twórców, były swoistą „drogą” rozumianą dwójako – traktowaną zarówno w sposób dosłowny, odnosząc się do traktu, który należy przebyć, przemieszczając się pomiędzy obiektami tworzącymi szlak, jak i w spo-

sób metaforyczny, gdzie szlak kulturowy stawał się drogą wiodącą w inny, często nieznan świat, tworząc przy tym kolaż autentyczności (prawdy historycznej) i fantasmagorii, w którym splata się fikcję z rzeczywistością. Przeważająca większość funkcjonujących w Polsce szlaków kulturowych tworzona jest w duchu tego pierwszego ujęcia: jako droga łącząca obiekty wyjątkowe dla danego regionu, często powiązane tematycznie (np. Europejski Szlak Gotyku Ceglanego czy Szlak Zabytków Hydrotechniki na Pomorzu), mająca na celu prezentację bogactwa, przede wszystkim architektonicznego, regionu. Często szlaki te tworzone są *stricto* pod kątem turystów odwiedzających region, aby ułatwić im jego poznanie i przemieszczanie się pomiędzy obiektami wartymi poznania. Szlaki te zwykle tworzone są przez podmioty publiczne, które formę szlaku wykorzystują do tworzenia nowych produktów turystycznych w regionie. Jeśli jednak są efektywnie zarządzane, z czasem zaczynają również przynosić pozaturystyczne korzyści dla regionu, wpływając na zwiększenie aktywności mieszkańców, którzy zaczynają na nowo odrywać swoje dziedzictwo i wokół niego budować swoją aktywność, np. zakładając stowarzyszenia czy fundacje animujące lokalną społeczność.

Drugą, bardziej złożoną i wymagającą większego zaangażowania ze strony zarządzających, formą szlaku jest traktowanie go w ujęciu szerszym, jako wędrówki, która ma na celu nie tylko wyznaczenie obiektów wartych zobaczenia, ale umożliwienie odwiedzającym, w oparciu o te obiekty, będące swoistymi punktami kotwicznymi, doświadczenia kultury regionu. Szlaki tego rodzaju, wykorzystując materialne obiekty lub miejsca jako swoiste drogowskazy<sup>19</sup>, pozwalają na zrozumienie bądź poznanie specyfiki miejsca. Idealnymi przykładami wydają się Szlak Rzemiosła, który tworzą ludzie, artyści tworzący sztukę ludową, lub Północny Szlak Rybacki, który łączy miejsca i ludzi praktykujących tradycje rybackie nad Bałtykiem. Ich istnienie warunkowane jest obecnością ludzi, autochtonów, którzy zechcą się z podróżującymi szlakami podzielić swoją wiedzę i umiejętnościami. W ten sposób szlaki kulturowe z punktu widzenia budowania przestrzeni kulturowej społeczności lokalnych mają szczególne znaczenie, często traktowane i postrzegane są nie tylko jako sposób na dodatkowe źródło dochodu, ale przede wszystkim jako możliwość

19 A. Assmann, *Memory, Individual and Collective*, [w:] *The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis*, E. Goodin, C. Tilly (eds.), Oxford University Press, Oxford 2006.



praktykowania przez mieszkańców regionów swoich tradycji, dzielenia się nimi, zarówno z najbliższymi, jak i z szerszą publicznością, szansa na „pochwalenie się” swoją twórczością.

Co podkreślano, idea szlaków kulturowych rozprzestrzeniła się głównie pod wpływem panującego przekonania o ich roli w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów. Z punktu widzenia turystyki, jak pokazały przeprowadzone badania, mimo że dla większości operatorów szlaków był to główny czynnik motywujący do założenia szlaku, niestety niewielki procent spośród zarządców szlaków (zaledwie 1/4 spośród badanych) potrafił tkwić w szlakach potencjał rozwojowy dla regionu umiejętnie wykorzystać. Dla większości twórców badanych szlaków były one kolejnym potencjalnym produktem turystycznym niewymagającym większego nakładu ani od strony finansowania, ani zarządzania, który miałby ułatwić turystom zwiedzanie regionu, przez który szlak przebiega. Większość szlaków tworzona była w ramach projektów realizowanych przy wsparciu funduszy zewnętrznych (zarówno unijnych, jak i krajowych), a te, na co sama definicja projektu wskazuje, mają określone ramy czasowe – koniec wydatkowania pieniędzy dla wielu szlaków oznaczał zakończenie wcześniej realizowanych działań animacyjnych, a także zarządczych. Brakowało pomysłu lub wiedzy operatorów na temat tego, jak stworzony produkt dalej rozwijać. W efekcie można było zaobserwować zjawisko tzw. wirtualizacji szlaków. Stawały się one tworam i istniejącymi jedynie w przestrzeni internetu, jako pozostałość zrealizowanego projektu, co często okazywało się mieć dla interesariuszy szlaku demotywujący wymiar; wcześniejsze zaangażowanie w tworzenie szlaku, nadzieje z nim wiązane kończyły się wraz z projektem. Przykładem jest np. Szlak Szarlotek Podhalańskich, który został stworzony na południu Polski. Jego ideą było wypromowanie lokalnej kuchni regionalnej. Szlak skupiał lokalne koła gospodyń wiejskich, które szczyły się umiejętnością wypieku najlepszych szarlotek. Dla członkiń kół znalezienie się na szlaku było niezwykle wyróżnieniem, możliwością pochwalenia się swoimi umiejętnościami, motywacją do pracy, przyczyniło się do wzrostu zainteresowania wśród miejscowej młodzieży (głównie dziewcząt) lokalną sztuką kulinarną. Niestety twórcy szlaku po zamknięciu i rozliczeniu projektu, w ramach którego szlak został utworzony, mimo chęci kon-

tynuowania przedsięwzięcia przez koła gospodyń wiejskich, nie podjęli dalszych działań zmierzających ku rozwojowi szlaku, czego efektem było jego zniknięcie z mapy małopolskich szlaków kulturowych.

Z pewnością jednak jako dobre praktyki w zakresie tworzenia i rozwoju przestrzeni kulturowej regionu należy wskazać takie szlaki, jak Szlak Architektury Drewnianej w Małopolsce, Szlak Rzemiosła czy Szlak Zabytków Techniki, których operatorzy dostrzegli w zarządzanych przez siebie szlakach szansę na rozwój przestrzeni kulturowej regionu. Wykorzystują ją, proponując społeczności lokalnej regularne działania animacyjne; na Szlaku Rzemiosła są to dni otwarte pracowni artystów i twórców lokalnych, na Szlaku Architektury Drewnianej letnie koncerty w ramach cyklu Muzyka Zakłęta w Drewnie oraz otwarte spotkania dla dzieci i młodzieży poświęcone regionalnym tradycjom tworzenia w drewnie, a na Szlaku Zabytków Techniki – tzw. Industriada, weekendowe święto rodzinne, w trakcie którego w obiektach proponowane są dodatkowe atrakcje i wydarzenia poświęcone zabytkom techniki regionu. Działania te, w opinii badanych, procentują większą świadomością mieszkańców posiadanego dziedzictwa, chęcią zgłębiania wiedzy na jego temat oraz włączania się w działania mu poświęcone, zaangażowaniem na rzecz ochrony lokalnego dziedzictwa. Z pewnością jest to proces długofalowy, który wymaga czasu i pracy ze strony operatorów szlaków, niemniej w ten sposób szlak kulturowy wydaje się zyskiwać szczególny wymiar w kontekście zarządzania dziedzictwem: umożliwia społecznościom lokalnym aktywne uczestnictwo w procesach jego zarządzania.

Badane szlaki kulturowe wielokrotnie pełniły funkcję katalizatora zmian społecznych, przeciwdziałając wykluczeniu społecznemu, budując społeczną spójność i szerzej kapitał społeczny. W wielu spośród badanych przypadków traktowane były jako sposób na przeciwdziałanie bezrobociu w regionach, gdyż przy obiektach tworzących szlak powstawały nowe miejsca pracy, np. na Szlaku Architektury Drewnianej w Małopolsce osoby bezrobotne zatrudniane są jako przewodnicy i opiekunowie obiektów zabytkowych. Okazywało się to niezwykle ważnym zabiegiem z punktu widzenia osób, które poprzez podjęcie pracy unikały wykluczenia społecznego, ale także wielokrotnie powierzenie im tak ważnej funkcji było przez przewodników/opiekunów traktowane jako forma nobilitacji i świadectwo zaufania, jakim zostali obdarzeni, tym samym motywując do wzmożonego działania.



Sieciowa struktura szlaku wydaje się w naturalny sposób sprzyjać relacjom między różnymi podmiotami funkcjonującymi na i/lub wokół szlaków. Na co już zwracano uwagę, współczesny paradygmat dziedzictwa podkreśla rolę tzw. interesariuszy, czyli zarówno tych osób i organizacji, na które szlak oddziałuje, jak i tych, które wpływają na osiąganie przez szlak zakładanych dla niego celów w procesie zarządzania dziedzictwem<sup>20</sup>. W przeważającej większości badane szlaki tworzone były przez podmioty publiczne: miasta, gminy, lokalne instytucje kultury. Przy co trzecim z badanych szlaków kulturowych jednak funkcjonuje przynajmniej jedna organizacja pozarządowa, która realizuje przeróżne działania okołoszlakowe: prowadzi działalność badawczą, świadczy usługi przewodnickie, organizuje wydarzenia kulturalne, dzięki czemu zarządzanie szlakiem jest bardziej kompleksowe i w pełni wykorzystywane są możliwości szlaku jako katalizatora zmian w regionie.

### Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazały, że szlaki kulturowe, przyczyniając się do tworzenia i rozwoju przestrzeni kulturowej w regionach, jak pajęczne sieci przecinają tkankę regionu, łącząc to, co najbardziej dla niego charakterystyczne, wyjątkowe, świadczące o jego unikatowości. Istnieje jednak duża dysproporcja w zakresie pokrycia obszaru kraju szlakami kulturowymi. Regiony, które cechują się dużym bogactwem zasobów dziedzictwa kulturowego, świadomością jego istnienia oraz potencjalną rolą, jaką mogą odgrywać w rozwoju regionu, a także zorientowane na rozwój turystyki, mają bardzo dobrze rozbudowaną sieć szlaków kulturowych, zróżnicowaną tematycznie (m.in. szlaki sakralne, techniki, dziedzictwa niematerialnego, literackie). Przykładem takich regionów w Polsce są m.in. województwa małopolskie i pomorskie. Często dążą one do tworzenia własnych, regionalnych, źródeł informacji (najczęściej stron www) na temat szlaków kulturowych. Szlaki kulturowe w tych regionach są również efektywniej zarządzane, częściej w oparciu o krótko- lub długoterminowe strategie, przy zaangażowaniu licznych interesariuszy.

20 G. Ashworth, B. Graham, J. Tunbridge, *Pluralising Pasts...*, op. cit.; Ł. Gawęł, *Szlaki dziedzictwa kulturowego*, op. cit.

Z drugiej strony mamy również często do czynienia z regionami, w których idea szlaków kulturowych dopiero się rozwija, nie są one rozpoznane jako czynniki stymulujące rozwój.

Późnonowoczesny paradygmat proponuje, aby dziedzictwo kulturowe ujmować w sposób dynamiczny i zindywidualizowany jako fenomen kształtowany w interakcyjnym procesie, w który włączone jest całe społeczeństwo, nie zaś zastany, zastygły w formie zbiór elementów kulturowych arbitralnie wskazanych przez osoby uznane za autorytety, za istotne i cenne – z punktu widzenia historii, estetyki czy ideologii narodowej/regionalnej. System zarządzania dziedzictwem ukazany z perspektywy postmodernistycznej jest kolażem fragmentów wiedzy, zrozumienia i oczekiwań w celu stworzenia nowej perspektywy. Kolaż, czyli zestawianie przedmiotów i ich fragmentów w celu utworzenia nowej wartości, pokazuje skomplikowaną i niejednorodną strukturę wielu organizacji. Podkreśla perspektywę organizacji, która z dostępnych jej fragmentów wiedzy z otoczenia tworzy nową jakość<sup>21</sup>. Ta metafora oddaje wielość interesariuszy i ich celów związanych z zarządzaniem dziedzictwem. Ich założenia, chociaż u swoich podstaw bardzo często odmienne, umiejętnie połączone, tworzą nową całość. Tym samym szlaki kulturowe w tym kontekście wydają się najefektywniejszą formą zarządzania dziedzictwem.

Badania pokazały, że szlaki są istotnym czynnikiem zmian w regionach. Stanowiące przedmiot badań zmiany, będące wynikiem oddziaływania szlaku na region, wydają się być przede wszystkim efektem współpracy między interesariuszami szlaku. Wyraźnie dało się zauważyć, że wdrażanie współuczestniczącego modelu zarządzania zasobami i dobrami publicznymi w formie szlaków kulturowych sprzyja nie tylko rozwojowi turystyki w regionach, ale przede wszystkim stymuluje wzrost świadomości społeczeństwa na temat dziedzictwa kulturowego, rozwój indywidualizmu, chęć podnoszenia wiedzy o dziedzictwie, których przejawem jest aktywne obywatelstwo. Nowoczesny system zarządzania dziedzictwem wydaje się więc być rozumiany jako taki, który „dopasowuje się do tej rzeczywistości, która go otacza, czyli że [ten system]

21 E. Boxenbaum, L. Rouleau, *New Knowledge Products As Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory*, "Academy of Management Review" 2011, vol. 36, no. 2, s. 272–296.

działa tak, żeby zaspokajać wymogi czasu [...]”<sup>22</sup>. Ciągle jednak brakuje w regionach pełnego funkcjonowania partycypacyjnego systemu zarządzania dziedzictwem. Do jego pełnego wdrożenia i sprawnego funkcjonowania konieczne jest wiele zmian, przede wszystkim w zakresie rozwoju świadomości dziedzictwa, wzajemnego zaufania i faktycznego partnerstwa publiczno-prywatno-społecznego, którego uczestnicy są dla siebie równymi partnerami, a wdrożenie tego systemu pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału rozwojowego szlaków kulturowych.

Przeprowadzone badania pokazały, że efektywnie zarządzane szlaki stają się ważnymi elementami inicjującymi pozytywne zmiany w regionach, rozpatrywane w przestrzeniach kulturowej, społecznej i obywatelskiej, wpływając również znacząco na rozwój turystyki, a co za tym idzie – gospodarki w regionach.

22 A. Datko, R. Necel, *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Instytut Socjologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2011.

# Szlaki kulturowe w świetle zarządzania turystyką kulturową w Polsce



ŁUKASZ GAWĘŁ

Szlaki kulturowe stały się w ostatnich latach niezwykle popularną formą prezentowania dziedzictwa kulturowego. Powstają według wybranego klucza tematyzacji, łącząc wybrane na określonym terenie obiekty spełniające to pierwotnie zdefiniowane kryterium. W skali kraju, licząc szlaki materialne (a więc wytyczone i oznaczone) oraz wirtualne (funkcjonujące jedynie jako trasa wirtualna, opisywana w przewodniku czy na stronie internetowej), możemy doliczyć się ok. 600 tego typu struktur.

### **Szlaki kulturowe – cechy charakterystyczne**

Jedną z najważniejszych cech wyróżniających szlaki kulturowe wśród innych produktów turystycznych jest pojemność ich formuły. Może być ona wykorzystywana zarówno na obszarze miejskim, jak i obszarach znajdujących się poza dużymi ośrodkami, może łączyć obiekty wyróżnione według dowolnego praktycznie kryterium (materiał, z którego zostały zbudowane, funkcja, jaką pierwotnie pełniły, związek z jakąś grupą zawodową, religią lub związkiem wyznaniowym itp.), sprawdzają się zarówno w odniesieniu do dziedzictwa materialnego, jak i niematerialnego.

Zważywszy na to, co napisano wyżej, należy podkreślić, że traktowanie szlaków kulturowych wyłącznie jako produktu turystycznego jest dużym błędem. Szlaki kulturowe są bowiem nowoczesnym narzędziem

ochrony i zarządzania dziedzictwem kulturowym, pozwalającym na jego waloryzację i reinterpretację, niosącym ze sobą wymiar edukacyjny, przyczyniającym się do wzrostu tożsamości kulturowej społeczności lokalnych, identyfikujących się z poszczególnymi obiektami tworzącymi szlak. Włączenie obiektu spotykanego codziennie w naturalnym otoczeniu własnego życia (wpisującego się w jego rytm) w strukturę szlaku kulturowego, mentalne odniesienie go do innych zabytków na szlaku może w znaczący sposób zmienić jego postrzeganie nie tylko wśród turystów, ale przede wszystkim w społeczności lokalnej. Szlak staje się medium swoistego przeniesienia uwagi, wzbudzenia „zadziwienia”, tak charakterystycznego dla obcych, widzących dane miejsce po raz pierwszy, zanim zostanie ono oswojone. Szlaki kulturowe pozwalają spojrzeć na dany obiekt w sieci powiązań i zależności, połączyć go z miejscami odległymi niekiedy o wiele kilometrów, powiązać leżące na uboczu wioski z wielkomijskimi centrami, miejscowości żyjące spokojnym rytmem prowincji z ośrodkami pulsującym nerwowym rytmem pośpiechu.

Jednym z kluczowych wyróżników szlaków dziedzictwa kulturowego jest to, że w doskonały sposób wykorzystują one efekt synergii – pojedyncze komponenty szlaku (obiekty, miejsca) nabierają nowej wartości, stając się częścią systemu, który tworzą. Najlepiej można to zrozumieć, badając zależności pomiędzy obiektami mniej znanymi i zabytkami zaliczanymi do najcenniejszych – te drugie stają się „lokomotywą pociągową” dla całego szlaku, zwracając wagę turystów na miejsca, o których być może wcześniej nawet nie słyszeli. Doskonałą ilustracją tego mechanizmu jest konstrukcja małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej, w obrębie którego znajduje się osiem obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO – w naturalny sposób ogniskują one uwagę odwiedzających szlak turystów. Przemysłana strategia promocyjna (np. umieszczanie w pobliżu najbardziej znanych obiektów zbiorczych tablic informujących o całym szlaku, o najbliższych obiektach) pozwala wykorzystać olbrzymi potencjał tych najbardziej rozpoznawalnych zabytków.

Nie należy jednak postrzegać relacji pomiędzy obiektami jedynie w kontekście opisanego wyżej przykładu. Wszystkie obiekty tworzące szlaki kulturowe pozostają pod swoim wpływem i na siebie oddziałują, a szlak jest tym mocniejszy jako całość, im silniejsze, trwalsze i autentyczniejsze są relacje pomiędzy poszczególnymi obiektami. W tym kon-

tekście warto przywołać słowa Witolda Kieżuna, postrzegającego system jako „wyodrębnioną część otaczającej nas rzeczywistości, mającą pewną wewnętrzną strukturę, a więc składającą się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje”<sup>1</sup>.

Ta definicja przeniesiona z teorii zarządzania organizacją (a w tych kategoriach należy również rozpatrywać szlaki dziedzictwa kulturowego) zwraca uwagę na kolejną istotną cechę szlaków: jest to struktura składająca się i funkcjonująca według ustalonych reguł. Spośród kilkuset szlaków wyznaczonych na terenie Polski jedynie kilka można uznać za struktury poddane autentycznemu zarządzaniu, realizujące określone cele i zadania, zgodnie z nadrzędnie zbudowanym przesłaniem (misją i wizją), w sposób uporządkowany i systematyczny. Gdyby szukać najbardziej podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy, to jest nim, kolo-kwialnie mówiąc, brak reguł właśnie. Brak ustalonych zasad, na których obiekty funkcjonują w ramach szlaków, brak jasno zdefiniowanych standardów świadczonych usług, wreszcie brak reguł odnośnie do funkcjonowania podmiotu zarządzającego szlakiem (a w większości przypadków brak jasno zdefiniowanych zasad powołania do życia takiej struktury).

Szukając najbardziej charakterystycznych właściwości szlaków kulturowych, należy zwrócić uwagę na ich – jak się wydaje – najbardziej oczywistą, konstytutywną cechę: wdrukowaną w ich strukturę drogę, którą trzeba pokonać, aby przenieść się od jednego obiektu na szlaku do drugiego. Wydaje się, że zarządzający szlakami kulturowymi koncentrują się jedynie na „punktach na mapie” (a więc obiektach), całkowicie zapominając o łączącej je trasie. Co więcej, rzadko zdarza się, żeby dwa punkty łączyła tylko jedna droga, bez alternatywnego wyboru. To pozwala patrzeć na szlaki kulturowe z kolejnej perspektywy: jako narzędzia zarządzania przestrzenią oraz kreowania pejzażu kulturowego. Świadome i planowe wykorzystanie tras łączących poszczególne obiekty na szlaku może w sposób istotny wpłynąć na zmianę wizerunku nie tylko miejsc czy miejscowości, w których znajdują się poszczególne obiekty, ale znacznie większego obszaru (zakładając, że szlak cieszy się jednoznacznym poparciem decydentów zarządzających danym regionem).

1 W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 13.

Mając na uwadze wszystkie powyższe spostrzeżenia, na potrzeby dalszych rozważań przyjęto następującą definicję szlaku dziedzictwa kulturowego:

*Szlak kulturowy to wytyczony i oznakowany szlak materialny, łączący obiekty i miejsca wybrane według ustalonego kryterium tematykacji, będące unikatowym i reprezentatywnym przykładem ilustrującym szeroko pojęty dorobek kulturowy danego regionu, społeczności, grupy etnicznej, mniejszości narodowej czy narodu. Poprzez prezentację dziedzictwa materialnego szlak powinien umożliwiać poznanie i popularyzować dziedzictwo niematerialne, traktując oba te obszary jako nierozdzielalną całość. Poddany sprawnemu i skutecznemu zarządzaniu, szlak kulturowy może stać się ważnym narzędziem ochrony, kształtowania i popularyzowania dziedzictwa kulturowego, oddziałując w równym stopniu na społeczności lokalne, jak i odwiedzających te miejsca turystów<sup>2</sup>.*

#### Zarządzanie turystyką kulturową w kontekście napięć pomiędzy społecznością lokalną a turystami

Ze wszystkich grup interesariuszy dziedzictwa kulturowego najważniejszymi w odniesieniu do procesu zarządzania turystyką kulturową są bez wątpienia mieszkańcy danego miejsca (społeczność lokalna) oraz turyści. Często popełnianym błędem jest koncentrowanie się wyłącznie na tych ostatnich, ich potrzebach i oczekiwaniach. W istocie można stwierdzić, że jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed specjalistami zajmującymi się zarządzaniem w obszarze turystyki kulturowej jest ciągłe negocjowanie, poszukiwanie równowagi pomiędzy społecznością lokalną a turystami. Można powiedzieć, że społeczność lokalna jest głównym reprezentantem dziedzictwa kulturowego miejsca, jego prawomocnym spadkobiercą. W tym kontekście odpowiada za trwanie i rozwój dziedzictwa w jego niematerialnym i materialnym wymiarze, a więc tego, co było pierwotnym powodem zainteresowania się turystów danym miejscem. To dlatego troska o autentyczność miejsca jest tak ważna.

2 Ł. Gawęł, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria...*, op. cit., s. 76.

Tab. 1. Możliwe scenariusze relacji pomiędzy dziedzictwem kulturowym a turystyką

Otwarta wojna	» Otwarty konflikt pomiędzy interesariuszami
Rodzący się konflikt	» Problemy uniemożliwiają wypracowanie prostych rozwiązań » Przesunięcie sił partnerstwa z powodu ekspansywnej postawy jednego z interesariuszy, dążącego do dominującej pozycji
Umiarkowana irytacja	» Korzystanie z zasobów wyłącznie z perspektywy własnych korzyści » Brak zrozumienia pomiędzy interesariuszami. » Jeden z partnerów próbuje zdobyć dominującą pozycję, ale nie prowadzi to do otwartego konfliktu
Równoległa egzystencja / błoga nieświadomość	» Niezależność podejmowanych działań. » Kontakt niewielki lub w ogóle do niego nie dochodzi.
Pokojowa koegzystencja	» Równoprawne korzystanie z zasobów. » Czerpanie wzajemnych korzyści z używania zasobów, niezależnie od siebie, bez wspólnoty celów. » Zaczątki dialogu, w niewielkim stopniu uznaje się potrzebę współpracy
Stosunki robocze	» Realizacja wspólnych potrzeb i interesów » Początek dialogu. » Praca nad zapewnieniem obopólnych interesów.
Pełna współpraca	» Rzeczywista współpraca dla osiągnięcia wzajemnych korzyści obu sektorów.

konflikt

współpraca

Źródło: Opracowanie na podstawie B. McKercher, H. du Cross, *Cultural Tourism. The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*, Routledge, New York – London 2012, p. 16, table 2.2. Possible Relationships Between Tourism and Cultural Heritage Assets



Bob McKercher i Hilary du Cros wskazują aż siedem możliwych scenariuszy relacji pomiędzy turystyką a dziedzictwem kulturowym.

Tabela na str. 177

Zestawienie w tabeli można potraktować również jako możliwe scenariusze relacji pomiędzy turystami a społecznością lokalną. Chcąc jednak w pełni zrozumieć problematykę zarządzania szlakami dziedzictwa kulturowego, warto jeszcze bardziej rozszerzyć spojrzenie na towarzyszących im ludzi. Jak napisano wyżej – przede wszystkim będą to społeczność lokalna i turyści, ale warto dodać trzecią grupę: osoby pracujące na szlaku, zarządzające obiektami, troszczące się o nie, pełniące funkcje przewodników itp. Mając to wszystko na uwadze, można napisać, że szlak to ludzie, a wypracowanie stanu idealnego, czyli pełnej kooperacji trzech wymienionych środowisk (grup), poprzedza długa droga wzajemnego poznania, budowania zaufania, negocjowania wzajemnych celów i korzyści.

Mieszkańcy (społeczność lokalna) to grupa najsilniej związana z lokalnym dziedzictwem, które stanowi dla nich naturalne środowisko. Ono ich ukształtowało, jest dla nich podstawowym punktem odniesienia. Społeczność lokalna jest prawowitym spadkobiercą dziedzictwa, co niejednokrotnie prowadzi do konfliktów z innymi grupami interesariuszy, np. w wymiarze nadawania nowych funkcji obiektom zabytkowym. Niejednokrotnie źródłem konfliktów są decyzje administracyjne służące ochronie dziedzictwa – tworzy to specyficzną sytuację, w której społeczności lokalnej z jednej strony przyznaje się naturalne prawo decydowania o własnym dziedzictwie, z drugiej zaś należy zachowywać zasadę, że prawo to nie może zdominować wymiaru korzyści publicznych (przykładem takiego postępowania są np. ograniczenia w zakresie inwestycji budowlanych ze względu na ochronę miejscowego krajobrazu kulturowego). W przypadku dziedzictwa regionów, wyjątkowa pozycja społeczności lokalnej wobec dziedzictwa wynika z faktu, że ona jest tu cały czas (mieszkańcy są u siebie), podczas gdy inni interesariusze jedynie bywają (często są gośćmi lub ich kontakt z danym zasobem dziedzictwa jest ograniczony w czasie). Najlepszą ilustracją tego zjawiska są

turyści, których rola podkreślana jest we wszelkiego rodzaju strategiach i planach rozwoju; tymczasem dziedzictwo przez wieki rozwijało się bez udziału turystów, którzy pojawiają się zwykle na chwilę<sup>3</sup>.

Co ciekawe, choć ta stała obecność społeczności lokalnej w bezpośrednim otoczeniu obiektów na szlaku jest oczywista, zarządzający obiektami wcale nie postrzegają jej jako głównego interesariusza prowadzonego przez siebie procesu zarządzania. Zgodnie z wynikami badań prowadzonych na trzech szlakach w ramach projektu *Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze*, na pytanie *Kto jest głównym odbiorcą działań Państwa instytucji w ramach szlaku kulturowego?* mieszkańcy w odpowiedziach kadry zarządzającej poszczególnymi obiektami zajęli drugie miejsce (67%). To zjawisko może wydać się niepokojące – przesunięcie uwagi z mieszkańców na turystów może prowadzić do zachwiania równowagi, powodować wygaszanie pierwotnej przyczyny zainteresowania turystów danym miejscem. Sztandarowym przykładem tego negatywnego zjawiska jest Wenecja. W 2009 roku jej mieszkańcy urządzili symboliczny pogrzeb miasta, bez ogródek stwierdzając, że przyczyną jego śmierci są turyści. Ekspansywnie rozwijający się sektor turystyczny anektował kolejne przestrzenie, zagospodarowywane wyłącznie pod kątem zaspokajania potrzeb turystów. W efekcie tego niekontrolowanego procesu doszło do załamania struktury społecznej miasta. W latach 50. XX w. Wenecję zamieszkiwało ok. 300 tys. osób, w latach 80. było to już 100 tys., a w roku 2014 historyczne centrum miasta zamieszkiwało jedynie 55 tys. rdzennych mieszkańców. Biorąc pod uwagę, że właśnie taka liczba turystów przybywa tu każdego dnia, nietrudno widzieć przyszłość miasta w ciemnych barwach. Według najbardziej pesymistycznych prognoz w roku 2030 w Wenecji nie będzie mieszkał ani jeden jej rdzenny mieszkaniec. Wenecjanie nie

3 Ł. Gaweł, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym i jego dziedzictwem*, [w:] A. Jagielska-Burduk, W. Szafranski, Ł. Gaweł, *Mechanizmy prawne zarządzania dziedzictwem kultury*, Wolters Kluwer, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa – Gdańsk 2016, s. 39.

wytrzymali lawinowo rosnących cen zarówno nieruchomości, jak i usług oraz produktów codziennego użytku – jest to szczególnie uciążliwe, ponieważ sezon turystyczny w tym mieście trwa praktycznie cały rok<sup>4</sup>.

Opisany wyżej przykład jest oczywiście sytuacją ekstremalną, ale poszczególne składowe, mikroprocesy opisanej sytuacji mają charakter uniwersalny. Można podać konkretne przykłady. Większość kościołów na Szlaku Architektury Drewnianej cieszy oczy czystym wnętrzem oraz zadbanym otoczeniem dzięki aktywności społeczności lokalnych. Do dziś w wielu wsiach obowiązuje rytm znany z przeszłości – w soboty mieszkańcy sprzątają kościoły (nierazko zgodnie z ustalonym grafikiem, obejmującym wszystkich wiernych parafii) przed niedzielnymi mszami. Inny kontekst można pokazać na przykładzie Szlaku Zabytków Techniki. Opuszczone zakłady przemysłowe, kopalnie, huty itp. mogą wypełnić treścią wyłącznie ci, którzy pamiętają je z czasów świetności, a jeszcze lepiej ci, którzy w nich pracowali. Zwłaszcza ten drugi przykład pokazuje dobitnie to, co nieuniknione – świadkowie przeszłości odchodzą i musi dojść do sytuacji, kiedy nie będzie już żadnego z nich.

Z tego powodu tak ważne jest wprowadzenie trzeciej – wymienionej wyżej – grupy „ludzi” na szlaku. Zarządzający obiektami, pracujący w nich, pełniący funkcje przewodników, ale i konserwatorów, opiekunów itp. stopniowo przejmują zadania stojące przed ich dotychczasowymi „użytkownikami” i naturalnymi spadkobiercami. W końcu stają się buforem pomiędzy obiektem a turystami. Nie zawsze osoby te wywodzą się ze społeczności lokalnej otaczającej obiekt, nie zawsze też mają tradycje rodzinne związane z wcześniejszym funkcjonowaniem danego miejsca (np. górnicze czy hutnicze), co więcej, nie zawsze pochodzą z regionu, w którym się ono znajduje. Często dochodzi do klasycznego procesu adopcji dziedzictwa, uznania go za własne, zrodzenia się poczucia odpowiedzialności, przejawiającej się codzienną troską.

Jak w kontekście wszystkich powyższych uwag postrzegać turystów? W przywołanym badaniu aż 99% kadry zarządzającej obiektami na szlakach dziedzictwa wskazało turystów jako głównego odbiorcę swoich działań. Ich potrzeby, oczekiwania, wyobrażenia o miejscu, które odwiedzają, stają się więc głównym punktem odniesienia podejmowanych działań.

4 Zob. T. Bielecki, *Pogrzeb Wenecji*, Gazeta.pl, 16.11.2009, dok. elektron., [http://wyborcza.pl/1,76842,7255598,Pogrzeb\\_Wenecji.html](http://wyborcza.pl/1,76842,7255598,Pogrzeb_Wenecji.html) [odczyt: listopad 2016].

Warto pamiętać jednak o dwóch rzeczach. Po pierwsze, turyści nie tworzą jednorodnej grupy – można wśród nich odnaleźć wiele postaw i oczekiwań. Po drugie, co jest konsekwencją wcześniejszego zdania, nie mogą być traktowani jako grupa jednoznacznie pozytywnie lub jednoznacznie negatywnie wpływająca na szlakowe obiekty (w szerszej perspektywie: dziedzictwo kulturowe miejsca). Różnorodność punktów widzenia współczesnych turystów powoduje, że możliwe jest negocjowanie postaw wobec obiektów dziedzictwa, poszukiwanie wspólnych obszarów korzyści z perspektywy społeczności lokalnej, turystów i zarządzających obiektem. Doskonałym przykładem takiego zjawiska jest konkurs palm wielkanocnych odbywający się rokrocznie w Lipnicy Murowanej. Od 58 lat odbywa się tam konkurs na najwyższą palmę wielkanocną (zgodnie z miejscową tradycją są one wyrabiane od niepamiętnych czasów). Odbywający się na lipniczańskim rynku konkurs nie tylko gromadzi okoliczną ludność, ale jest również istotnym impulsem dla kultywowania tej dawnej tradycji. Na rozmach konkursu, jego popularność decydujący wpływ mają jednak przybysze z zewnątrz: dziennikarze i turyści (czy raczej: odwiedzający). Tym sposobem dochodzi do idealnej symbiozy, wzajemnego motywowania do działania: turyści zwiększają zainteresowanie lokalnym zwyczajem, zaś przekraczająca granice miejscowości sława lipnickich palm napędza miejscowy zwyczaj. Taką relację z konkursu w 2014 roku możemy przeczytać na stronie internetowej gminy:

Już po raz 56 Lipnica stała się miejscem odwiedzin tysięcy turystów. Wszystko to za sprawą kolorowych, wysmukłych i niespotykanych nigdzie indziej palm. Swoją wysokością, barwą i kunsztem przyciągały oczy przybyłych gości i mieszkańców. Zarówno palmy zdobiące kolumnę św. Szymona, niższe niesione w rękach przez dzieci i starszych jak i te najwyższe, sięgające nieba były w tą kwietniową niedzielę największą ozdobą i chlubą Lipnicy. Zostały uwiecznione na setkach fotografii, by cieszyć oczy podziwiających je jeszcze przez długi czas. [...] Dla wszystkich, którzy chcieli zobaczyć jak powstaje tradycyjna lipnicka palma instruktorzy Gminnego Domu Kultury przygotowali „żywe warsztaty” wykonywania palm. Każdy chętny mógł samodzielnie wykonać palmowe drzewko oraz przyozdobić je bibułowymi wstążkami, kwiatami i bukszanem, poświęcić, a później na pamiątkę zabrać ze sobą. Konkursowi

Palm towarzyszyły: jarmark wielkanocny, zwiedzanie zabytków Lipnicy, konkurs plastyczny „Zwyczajne Niedzieli Palmowej w lipnickiej kulturze” oraz konkurs na najładniejsze stoisko wielkanocne<sup>5</sup>.

Konkurs jest więc nie tylko atrakcją turystyczną, ale również okazją do przekazywania tajników wykonania palm oraz zwiedzania miejscowych zabytków.

Wielu turystów poszukuje autentyczności, doświadczenia żywej kultury, nie zaś jej skróconej wersji, ekstraktu dostarczonego jako łatwy w konsumpcji „produkt turystyczny”. To właśnie ta część odwiedzających jest najbardziej pożądanym odbiorcą szlaków dziedzictwa kulturowego. Ta ciekawość, żądanie autentycznych doświadczeń mogą stać się impulsem inspirującym do pełniejszej eksploracji własnego dziedzictwa, dostrzeżenia niezwykłości w tych jego obszarach, które dotychczas nie były eksplorowane. W tym ujęciu turyści nie są już tylko konsumentami, ale przyczyniają się do pełniejszej interpretacji dziedzictwa, które poznają. Taka postawa jest zgodna z opisem stworzonym przez Deana MacCannella:

*Ludziom nowoczesnym zdaje się, że autentyczność i realność leżą gdzieś indziej: w innych epokach historycznych czy innych kulturach, w życiu prostszym i czystszy niż ich własne. Innymi słowami, uwaga, jaką człowiek nowoczesny poświęca „naturalności”, jego tęsknota za autentycznością i jej uparte poszukiwanie nie są przypadkiem ani przejawem dekadencji; niegroźnym dodatkiem do pamiątek po zniszczonych kulturach i minionych epokach. Stanowią one składnik zdobywczego ducha nowoczesności i podstawę świadomości, która jednoczy<sup>6</sup>.*

W kontekście przemijania dziedzictwa kulturowego opinię tę należy uznać za słowa otuchy.

## Podsumowanie

Powyższe uwagi bez wątpienia nie wyczerpują tematu określonego w tytule. Pozwalają jednak zarysować mapę problemów zarządzania szlakami kulturowymi na ogólnym tle turystyki kulturowej. Coraz dynamiczniej rozwijający się sektor produktów i usług turystycznych musi skłaniać do refleksji nad obszarem ochrony i zarządzania dziedzictwem kulturowym. Ekspansja sektora turystycznego może stanowić olbrzymie zagrożenie dla zasobu dziedzictwa kulturowego, może też – przy sprawnym i przemyślanym zarządzaniu – stwarzać dla niego nowe szanse, zapewniając nie tylko trwanie, ale i rozwój.

5 Relacja z 56 Konkursu Lipnickich Palm i Rękodzieła Artystycznego, dok. elektronicz., <http://lipnicamurowana.pl/component/content/article/5-txt/644-relacja-z-56-konkursu-lipnickich-palm-i-rekodziela-artystycznego.html> [odczyt: grudzień 2016].

6 D. MacCannell, *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2005, s. 3.

# Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze



CZĘŚĆ III

## Analiza interesariuszy szlaków kulturowych\*



**WERONIKA POKOJSKA**

Asolwentka studiów magisterskich z Zarządzania mediami oraz Zarządzania kulturą w IK UJ, obecnie doktorantka nauk o zarządzaniu na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. Do zainteresowań badawczych autorki należą history marketing, architektura i projektowanie muzeów, współczesne wykorzystanie dziedzictwa oraz zagadnienia rewitalizacji przestrzeni przemysłowych.

\* Współpraca przy opracowaniu rozdziału: Agnieszka Pudełko

Niniejszy rozdział poświęcony jest prezentacji wyników badań interesariuszy szlaków kulturowych, ze szczególnym uwzględnieniem Szlaku Architektury Drewnianej (SAD), Szlaku Piastowskiego (SP) oraz Szlaku Zabytków Techniki (SZT).

Zgodnie z opisaną we wcześniejszej części metodologią, analiza dotyczy zidentyfikowanych jako kluczowe następujących grup interesariuszy:

- » podmiotów zarządzających szlakami dziedzictwa kulturowego;
- » kadry zarządzającej poszczególnymi obiektami;
- » turystów;
- » urzędów gmin;
- » szkół.

Interesariuszy zbadano poprzez wywiady (podmioty zarządzające) oraz ankiety (pozostałe grupy). Ankiety dotyczące turystów przeprowadzono bezpośrednio w obiektach należących do ww. szlaków, podobnie zbadano kadre zarządzającą poszczególnymi obiektami. Natomiast do gmin i szkół formularze zostały rozesłane niezależnie od obecności na terenie konkretnych tras. Tematyka organizacji pozarządowych oraz aktywności obywatelskiej przedstawiona została w odrębnych rozdziałach.

### **Podmioty zarządzające szlakami**

W związku ze szczegółowym opisem działalności wybranych szlaków w portfoliach, w tej części opracowania przedstawione zostaną tylko niektóre wątki pojawiające się w wywiadach z zarządzającymi – obrazujące ich relacje i współpracę ze „szlakowiczami”.



### 1.1 Szlak Piastowski

Najbardziej skomplikowana, jeśli chodzi o strukturę zarządczą, jest sytuacja Szlaku Piastowskiego. W jego działalność zaangażowanych jest bowiem kilka podmiotów w dwóch województwach: wielkopolskim oraz kujawsko-pomorskim, a całość przechodzi okres „transformacji”. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami Inowrocławskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (InLOT) oraz Klastra Turystycznego „Szlak Piastowski w Wielkopolsce”.

Klaster jest stowarzyszeniem, którego działalność jest finansowana przez członków zwykłych, czyli jednostki samorządu terytorialnego, przez które przebiega Szlak Piastowski. W przyszłości członkami będą mogli zostać również prywatni przedsiębiorcy świadczący usługi na obszarze SzP.

Koordinator odpowiada za bieżący kontakt ze „szlakowiczami”, dla których organizowane są szkolenia, w przyszłości planowane są również wizyty studyjne:

*Zakłada się także systematyczne organizowanie szkoleń dla osób zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego, obiektach szlaku, IT oraz w podmiotach oferujących usługi komercyjne na szlaku. W przyszłym roku planowane jest szkolenie przewodników po „nowym” Szlaku Piastowskim.*

[SP-2]

Ponadto odbywają się spotkania bardziej ukierunkowane na konkretne grupy interesariuszy, np. dla branży gastronomicznej, gdy wprowadzano Kartę Piasta.

Jeśli chodzi o wymianę dobrych praktyk i spotkania z innymi zarządcami, to tego rodzaju inicjatywy realizowano dotychczas jedynie w trakcie konferencji poświęconych Szlakowi Piastowskiemu (w latach 2012-2014), które odbywały się naprzemiennie raz w jednym, raz w drugim województwie. Wówczas zapraszano do udziału także przedstawicieli innych szlaków czy wzorcowych instytucji, np. muzeów.

Pierwsza edycja Święta Szlaku Piastowskiego odbyła się w roku 2016, jego organizatorem był klaster przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego:

*Jest to zaplanowane wydarzenie mające na celu podniesienie atrakcyjności wszystkich miejsc na szlaku poprzez dodatkowe, organizowane incydentalnie i mocniej promowane inicjatywy kulturalne. Zgodnie z zamiarem ich atrakcyjność ma być potęgowana poprzez liczne korzyści dla odwiedzających je turystów, jak np. zniżki w obiektach gastronomicznych, hotelarskich, drzwi otwarte w muzeach, atrakcyjne konkursy z nagrodami czy nietypowe eventy.*

[SP-2]

Jak twierdził jeden z przedstawicieli klastra, obiekty chętnie zaangażowały się w uroczystość, *ale w ograniczonym zakresie, udostępniając miejsce i częściowo czas współpracowników* [SP-3]. Łączny budżet wydarzenia wynosił ok. 50 tys. zł (80% z dotacji Samorządu Województwa Wielkopolskiego). Założono, że w obchodach będzie uczestniczyło minimum 10 tys. osób. Odbiorcami Weekendu na Szlaku Piastowskim mają być głównie mieszkańcy Wielkopolski, szczególnie mieszkający w pobliżu obiektów związanych ze szlakiem.

InLOT wykonuje zadanie publiczne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w zakresie „bieżącego” zarządzania tą częścią szlaku. Nie jest to jednak jedyne zadanie jednostki, realizuje ona także obowiązki organizacji zarządzającej turystyką na poziomie lokalnym w powiecie inowrocławskim [SP-1]. Organizacja finansowana jest głównie poprzez roczne składki członkowskie oraz w mniejszym stopniu z funduszy zewnętrznych.

Jak podał rozmówca, aktualnym działaniem jest terminowy projekt promocji Szlaku Piastowskiego w województwie kujawsko-pomorskim, który dopiero się rozpoczyna [SP-1]. Jeśli chodzi o współpracę ze „szlakowiczami”, to organizacja od czerwca 2016 roku, czyli od momentu przejęcia koordynacji, prowadzi wizytację w obiektach [...] połączoną ze spotkaniami z władzami samorządu lub administratorami obiektów [SP-1]. Inne działania, wizyty studyjne czy regularne spotkania, są w dal-

szych planach pracy. Na wrzesień 2016 roku zaplanowany został audyt, od którego wyników będzie zależała ewentualna kategoryzacja obiektów. W 2017 roku przewidziano realizację tablic informacyjnych.

Święta szlaku jako osobnego przedsięwzięcia również jeszcze nie ma, są natomiast [...] imprezy mające miejsce w obiektach i przestrzeni szlaku, których tematyka w całości lub częściowo powiązana jest z jego profilem. [SP-1]

### 1.2 Szlak Zabytków Techniki

Szlakiem Zabytków Techniki zajmuje się referat Promocji Dziedzictwa Industrialnego w Wydziale Kultury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, składający się z czterech etatów, finansowany ze środków publicznych budżetu Samorządu Województwa Śląskiego.

Relacje ze „szlakowiczami” są utrzymywane ciągle, w różnych okolicznościach (sprawy bieżące, warsztaty itd.). Rozmówcy zwrócili uwagę na różną częstotliwość tych kontaktów: jedna trzecia obiektów jest bardzo aktywna, jedna trzecia aktywna umiarkowanie, zaś jedna trzecia jest nieaktywna i kontakt wychodzi zwykle od strony szlaku.

Rozmówcy zidentyfikowali trzy rodzaje spotkań z przedstawicielami obiektów. Pierwsza grupa to spotkania ewaluacyjne po Industriadzie:

[...] to jest czas na podsumowanie, na porozmawianie sobie o tym, co nam się udało, a co nie, co chcemy zmienić, co zrobić lepiej [...].

[SZT-1]

Kolejnym typem są spotkania szkoleniowe, warsztatowe, w czasie których opracowywany jest określony problem czy koncepcja:

[...] to są zazwyczaj różnego rodzaju szkolenia czy warsztaty [...]. One dotyczą albo wypracowania motywu przewodniego, albo jakichś rzeczy związanych z funkcjonowaniem szlaku. [...] Więc to jest drugi rodzaj spotkań, nazwijmy to seminaria, konferencje, warsztaty, szkolenia, które odbywają się albo u nas, albo, jak mówiłem, zagranicą.

[SZT-1]

Trzecią grupę stanowią spotkania dotyczące bieżących spraw, odbywające się także w formie wyjazdów studyjnych:

Trzeci rodzaj spotkań to są raczej, nazwałbym je, spotkania doraźne, bieżące, robocze. Tu wypracowaliśmy taką formułę [...]: albo jest to jednodniowe spotkanie, ono jest dedykowane, jak te warsztaty dotyczące planu rozwoju czy diagnozy, albo to jest spotkanie na zasadzie wizyty studyjnej, czyli prezentujemy innym obiektom jakiś obiekt, szczególnie kiedy powstało w nim coś nowego albo jakiś fragment nowy poddany został renowacji, albo rozwinięta została oferta.

[SZT-1]

Szczególnie wizyty studyjne stanowią świetną okazję do wymiany tzw. dobrych praktyk oraz zmiany perspektywy i doświadczenia wizyty w innych obiektach czy instytucjach od strony „gościa”: [...] jakby bezpośrednio to jest taka nauka czy bezpośredni przykład, i porównanie [SZT-1]. Z analizy pozostałych informacji zebranych w wywiadach wynika, że statystycznie obiekty na Szlaku Zabytków Techniki mają raz w miesiącu możliwość spotkania. Rozmówcy zaznaczyli jednak, że po 10 latach działalności konieczne jest odwrócenie roli inicjatywy – teraz obiekty bardziej powinny się wykazać i proponować aktywnie działania w sieci:

Powinna dominować ta perspektywa, że tyle wyciągniesz z sieci, na ile jesteś w niej aktywny, i sieć jest na tyle mocna, na ile aktywni są jej członkowie, więc to tak naprawdę zależy od twojej aktywności i jeżeli to obiekty przyjdą z propozycją „słuchajcie, jest możliwy taki wyjazd, moglibyśmy zrobić taki i taki montaż finansowy”, „potrzebujemy tyle, żebyście dołożyli do tego, zróbmy to”, to wtedy na pewno z większym zaangażowaniem, czy inaczej: z większym przekonaniem do takiego projektu będziemy podchodzić, niż do sytuacji, w której to my wymyślamy i my płacimy za wszystko.

[SZT-1]

Święto Szlaku Zabytków Techniki, czyli Industriada, organizowane jest od 2010 roku i jest z pewnością najbardziej rozpoznawalnym wydarzeniem tego typu w Polsce. Do 2014 roku święto obchodzono tylko

w jeden dzień, sobotę, natomiast w ostatnich latach wprowadzono Rozruch Maszyn – program odbywający się już w piątkowy wieczór. Wynikało to także z oczekiwań uczestników:

*[...] zgodnie z badaniami wszyscy, którzy odpowiadali na to pytanie, byli jak najbardziej za wydłużeniem odrobiny Industriady, motywując te prośby tym, że mało czasu, a tyle rzeczy do zobaczenia.*

[SZT-2]

W świącie z zasady uczestniczą wszystkie obiekty należące do szlaku. Wprowadzono także konkurs na tzw. obiekty zaprzyjaźnione, które nie spełniają wymogów, ale są na tyle atrakcyjne, że warto je również włączyć do obchodów.

Struktura finansowania przedsięwzięcia jest dość złożona, ponieważ składają się na nią: środki z Województwa Śląskiego, środki obiektów oraz dotacje celowe czy podmiotowe, które są przekazywane instytucjom kultury realizującym zadania związane z Industriadą. Poza tym odbywa się konkurs ofert organizacji pozarządowych na realizację wydarzeń w ramach tej imprezy.

Zarządzający szlakiem wspólnie z obiektami wypracowują motyw przewodni kolejnej Industriady, co znacznie ułatwia przygotowanie programu [...] i z tego, co wiemy po ostatniej ewaluacji, obiektom również [...] [SZT-2]. Jeśli chodzi o kształt programu, to na zlecenie organizatorów, z ich środków, realizowane są wydarzenia finałowe, a wcześniej Rozruch Maszyn. W związku z tym na pozostałe wydarzenia mają oni jedynie ograniczony wpływ. Budżet Industriady oscyluje wokół 2 mln zł, a frekwencja systematycznie wzrasta – w roku 2016 wzięło w niej udział 90 tys. osób.

### 1.3 Szlak Architektury Drewnianej

Organizatorem Szlaku Architektury Drewnianej jest Samorząd Województwa Małopolskiego, w imieniu którego od 2008 roku szlakiem zarządza Małopolska Organizacja Turystyczna. Jeśli chodzi o finansowanie, to jest ono oparte o środki Samorządu Województwa Małopolskiego oraz o ewentualne dotacje zewnętrzne.

Stały kontakt z obiektami, ze względu na ich liczbę (ponad 250), jest utrudniony. Intensywniejsza współpraca występuje z miejscami, które biorą udział w realizowanym od 2008 roku projekcie Otwarty Szlak Architektury Drewnianej:

*Ci właściciele, zarządcy obiektów, którzy otwierają swoje obiekty za naszym pośrednictwem, to są w kontakcie permanentnym z nami, bo my podpisujemy umowy z osobami, które pracują i udostępniają obiekty, w związku z czym co najmniej raz w miesiącu jest jedna osoba po to, żeby odebrać listę obecności, którą rozliczamy, jak i jest w takim stałym kontakcie związanym z tym faktem, że my jako Małopolska Organizacja Turystyczna stajemy się pracodawcą dla tych osób, tak więc ta relacja jest najbliższa z możliwych.*

[SAD-1]

Reprezentanci Otwartego Szlaku Architektury Drewnianej spotykają się również na corocznym otwarciu szlaku, jednak ta grupa może mieć co roku inny skład. Rozmówca wskazał w odpowiedzi różne kryteria, np.:

*[...] wchodzimy w dany rok, zapisujemy kartę związaną z listą obiektów otwieranych od nowa. [...] zawsze tam są obiekty, które są wpisane na Listę UNESCO i inne kluczowe, ważne, ale nie możemy powiedzieć, że ta lista jest stała [...]. Osoby, które zatrudniamy, muszą spełniać pewne kryteria, proboszczowie muszą się zgodzić na otwieranie i wskazać konkretne osoby, które przez nas są akceptowane, no i chociażby przez ten proces te miejsca są co roku nieco inne. Oczywiście jest ten trzon podstawowy. [...] też na liczbę otwieranych obiektów ma podstawowy wpływ kwota środków finansowych, jaką mamy na ten cel w danym roku, [...] bywały lata te pierwsze, gdzie zaczynaliśmy od 30 obiektów otwartych, no to dochodziliśmy do 80, w jednym roku było 60, w drugim 70, więc to jest taki rząd wielkości.*

[SAD-1]

W ramach otwarcia sezonu odbywają się szkolenia, krótkie warsztaty, dotyczące np. oprowadzania w obiektach. Co ciekawe, nigdy nie zorganizowano spotkań dla wszystkich „szlakowiczów” ani wizyt studyjnych

(takie odbyły się jedynie dla dziennikarzy w połączeniu z wydarzeniem Muzyka Zakłęta w Drewnie). Zarządzający zdają sobie sprawę z korzyści płynących z takich wyjazdów i chcieliby je realizować w przyszłości, odwiedzając inne szlaki o zbliżonej strukturze i tematyce. Rozmówca zwrócił także uwagę na brak wzajemnego zainteresowania obiektami, wynikającego z ich sakralnego charakteru:

*[...] zazwyczaj też zapraszamy na koncerty zarządzających obiektami z danego terenu, zwykle się to spotyka właśnie z odpowiedzią, że niedziela, są msze święte, w związku z czym jak jest jeden proboszcz, to on nie opuści parafii, żeby przyjechać na koncert, więc nie biorą w tym udziału.*

[SAD-1]

Zarządzający próbowali zdobyć środki finansowe na realizację święta szlaku, jednak to się nie powiodło. Za odpowiednik święta szlaku można uznać festiwal Muzyka Zakłęta w Drewnie, który rozpoczyna się koncertem kolęd w zimie, potem ma miejsce inauguracja sezonu letniego – wówczas przez trzy miesiące regularnie odbywają się koncerty. Od 2016 roku rozszerzono formułę dodatkowo o koncert w Zaduszki. Łącznie kilkanaście obiektów jest włączonych w projekt, a w wydarzeniach uczestniczy w sumie około 3–3,5 tys. gości. Większość środków finansowych pochodzi od Województwa Małopolskiego, a także – w formie wkładu własnego – od Małopolskiej Organizacji Turystycznej. Bardzo rzadko w kosztach partycypują parafie czy gminy. Budżet wynosi ok. 80 tys. zł.

Zarządzający mają wpływ tylko na te wydarzenia na szlaku, które sami organizują. Jak twierdzą rozmówcy, wydarzenia przygotowywane samodzielnie przez obiekty nie leżą w ich gestii:

*[...] to odbywa się bez konsultacji, w najlepszym wypadku może prześlą nam informację, żebyśmy pomogli w promocji, to jest maksimum, ale myślę, że o bardzo wielu wydarzeniach nie mamy pojęcia, jakie się dzieją na szlaku.*

[SAD-1]

Podsumowując dane uzyskane z wywiadów z zarządcami szlaków, można stwierdzić, że mają oni świadomość swoich mocnych i słabych stron. Wiedzą, jakie korzyści płyną z zacieśnienia współpracy pomiędzy zarządzającymi a poszczególnymi obiektami. Jako bariery w rozwoju najczęściej wymieniają problemy natury finansowej (nieodstateczne środki pieniężne przeznaczone na funkcjonowanie szlaku, pozyskiwanie ich z różnych źródeł), kadrowej (za mało osób wydelegowanych do zarządzania szlakiem), organizacyjnej (nieodstateczne zaangażowanie poszczególnych obiektów w zarządzanie szlakiem) i strukturalnej (umiejscowienie zarządzających szlakiem w skomplikowanej strukturze organizacyjnej).

### Kadra zarządzająca poszczególnymi obiektami

Ankiety (70 sztuk) wśród zarządców poszczególnych obiektów przeprowadzono na Szlaku Zabytków Techniki oraz Szlaku Architektury Drewnianej.

Pierwsze pytanie dotyczyło wskazania, jakiego rodzaju aktywności są realizowane w zarządzanym obiekcie na szlaku kulturowym. Aż 91,43% ankietowanych odpowiedziało, że ich obiekt jest regularnie otwarty dla zwiedzających oraz że występuje możliwość skorzystania z usług przewodnickich (88,57%). Działalność komercyjną prowadzi 40% z 70 badanych obiektów, a 44,29% organizuje wydarzenia kulturalne; 15,71% zadeklarowało „inną” działalność. Były to np. msze święte lub inne uroczystości kościelne, wynikające ze specyfiki obiektów<sup>1</sup>.

Interesująco prezentuje się identyfikacja odbiorców obiektów: aż 98,57% zarządców zadeklarowało, że głównym odbiorcą ich działań są turyści. W dalszej kolejności są to mieszkańcy (67,14%), szkoły (48,57%) i nieformalne grupy społeczne (32,86%). W niewielkim stopniu odbiorcami są przedsiębiorcy (5,71%), gminne ośrodki kultury (GOK, 4,29%), organizacje pozarządowe (2,86%) czy biblioteki (1,43%). Natomiast w ogóle nie są nimi zespoły regionalne (0%) (wyk. 1).

Zob. wykres 1 na str. 199

1 W poszczególnych pytaniach możliwy był wybór kilku odpowiedzi, więc nie sumują się one do 100%.

Ponad jedna trzecia (34,29%) obiektów zadeklarowała, że ma stałe subwencje (np. od urzędów miast, Małopolskiej Organizacji Turystycznej, urzędów marszałkowskich), 18,57% utrzymuje się z projektów realizowanych samodzielnie, a 12,86% funkcjonuje dzięki własnym środkom i czasowi wolnemu zarządcy/ów – oba te wyniki pokazują wysoki poziom zaangażowania zarządców w działania w obiektach. Tylko 5,71% obiektów utrzymuje się z działalności komercyjnej.

W kolejnej części ankiety poproszono zarządców o ocenę, w jakim stopniu zgadzają się z podanymi wypowiedziami odnośnie funkcjonowania szlaku w społeczności lokalnej. Pierwsze sformułowanie brzmiało: „Szlak kulturowy ma istotne znaczenie dla życia lokalnych społeczności: wpływa na ich poczucie tożsamości oraz integrację społeczną”. Zdecydowana większość, łącznie ponad 82% ankietowanych (44,29% „zdecydowanie się zgadzam”, 38,57% „zgadzam się”), zgodziła się z powyższym zdaniem, 2,86% (łącznie „nie zgadzam się” i „zdecydowanie się nie zgadzam”) miało negatywną opinię. Również wysoki wynik pozytywny uzyskano w kontekście wypowiedzi zarządców na temat wpływu szlaku na aktywność obywatelską mieszkańców – 18,57% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”, 50% „zgadzam się”, ale 15,71% zarządców nie miało zdania.

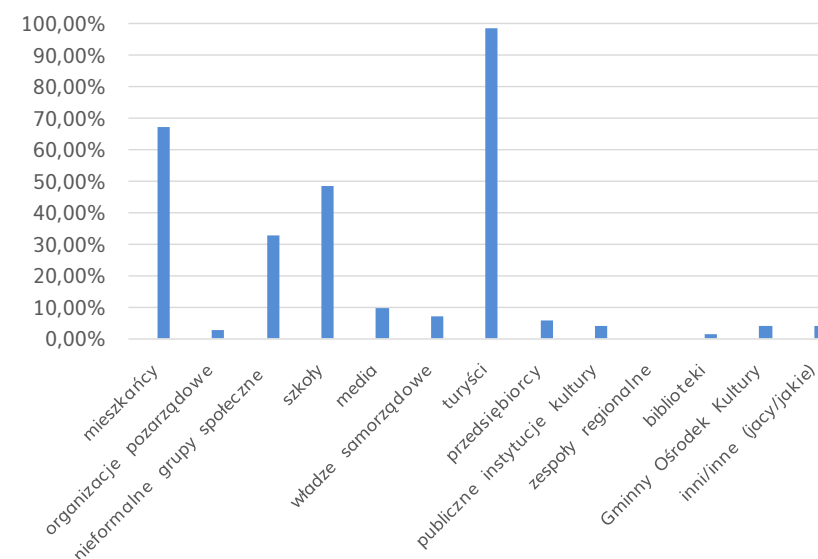
Kolejna seria stwierdzeń odnosiła się do rozwoju lokalnej gospodarki. Ponad połowa ankietowanych uznała, że szlak stymuluje rozwój gospodarczy (22,86% „zdecydowanie się zgadzam”, 35,71% „zgadzam się”), natomiast 24,29% nie ma zdania, a tylko 4,29% nie zgadza się (0% „zdecydowanie się nie zgadzam”) (wyk. 2).

Zob. wykres 2 na str. 199

Łącznie ponad 65% badanych zgodziło się (21,43% „zdecydowanie się zgadzam”, 44,29% „zgadzam się”), że dzięki szlakowi lokalni mieszkańcy znajdują pracę (wyk. 3).

Zob. wykres 3 na str. 201

Wyk. 1. Kto jest głównym odbiorcą działań Państwa instytucji w ramach szlaku kulturowego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 2. Szlak kulturowy stymuluje rozwój gospodarczy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Znaczny odsetek odpowiedzi pozytywnych (łącznie 60%) odnosiła się do włączania obiektów szlakowych do programu kulturalnego imprez w gminie; 17,14% nie miało zdania, a 10% się nie zgodziło.

Ponad 80% zarządców zgodziło się (lub zdecydowanie się zgodziło) ze stwierdzeniem, że szlak kulturowy jest ważnym elementem edukacji regionalnej dzieci i młodzieży. Tylko 1,43% ankietowanych miało na ten temat negatywne zdanie. Niemalże identyczny wynik uzyskano w odpowiedzi na stwierdzenie, że obiekty przyczyniają się do wzrostu znaczenia miejscowości, w której się znajdują.

Jedynie 10% zarządców uznało, że szlaki nie wpływają w żaden sposób na społeczność lokalną, ale zdecydowana większość (łącznie 68,57%) zaobserwowała taki wpływ. 7,14% zgodziło się ze stwierdzeniem, iż szlaki i obiekty generują przede wszystkim koszty („tylko” 37,14% się nie zgodziło, a 15,71% zdecydowanie się nie zgodziło).

Trzecią część pytań skierowanych do zarządców stanowił zestaw stwierdzeń dotyczących sytuacji, które miały miejsce wraz z powstaniem szlaku. Zarządcy zostali poproszeni o ocenę w kontekście ich obiektu. 67,14% zauważyło ogólną poprawę estetyki otoczenia oraz pojawienie się stosownych oznaczeń – tablic informacyjnych przed obiektem (67,14%) oraz drogowskazów prowadzących do obiektów (64,29%). O ok. 10% mniej powstało zbiorczych tablic informujących o szlaku.

Najmniej zrealizowano inwestycji drogowych – 11,43%, dwa razy mniej (22,86%), niż zrealizowanych inwestycji dotyczących ciągów komunikacyjnych (na przykład chodników, ścieżek rowerowych). 17,15% zarządców zaznaczyło, że na szlaku pojawiło się oświetlenie, a 11,43% wskazało „inne”, np. toalety. Przy tym pytaniu należy jednak mieć na uwadze, że w przypadku niektórych obiektów wymienione elementy już po prostu istniały i nie było konieczności wprowadzania ich wraz z włączeniem do szlaku.

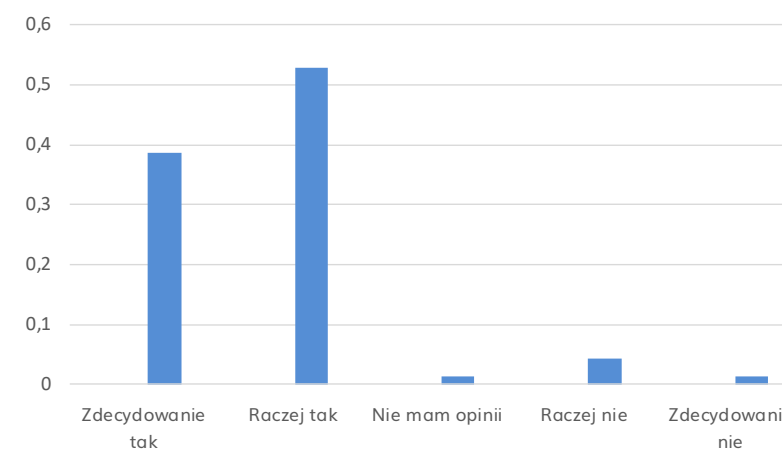
Na pytanie „Czy Państwa zdaniem szlaki kulturowe mają wpływ na społeczność lokalną?” 38,57% odpowiedziało, że „zdecydowanie tak”, 52,86% „raczej tak”, a 5,72% ankietowanych wyraziło negatywną opinię (4,29% „raczej nie”, 1,43% „zdecydowanie nie”) (wyk. 4).

Wyk. 3. Lokalni mieszkańcy znajdują pracę



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 4. Czy Państwa zdaniem szlaki kulturowe mają wpływ na społeczność lokalną?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zob. wykres 4 na str. 201



Kolejna obszerna seria stwierdzeń, o których ocenę poproszono zarządców, dotyczyła wpływu funkcjonowania szlaku kulturowego na wymienione fakty i zjawiska społeczne (wyk. 5). Wyraźny jest ścisły związek między szlakami a dziedzictwem kulturowym („Lokalne dziedzictwo kulturowe jest chronione i wykorzystywane z korzyścią dla mieszkańców”) – aż 82,86% pozytywnych odpowiedzi (48,57% zadeklarowało „zdecydowanie silny”).

Zob. wykres 5 na str. 203

Blisko połowa ankietowanych (42,86%) zauważyła zdecydowanie silny wpływ na skuteczniejszą ochronę dziedzictwa kulturowego, 37,14% zaś zadeklarowało silny wpływ (wyk. 6). Pozytywny jest zerowy wynik odpowiedzi „brak wpływu”.

Zob. wykres 6 na str. 203

Również bardzo pozytywnie oceniono pojawienie się szerszej oferty kulturalnej dla lokalnej społeczności – 20% ankietowanych uważa, że szlak zdecydowanie silnie wpływa na ofertę; 44,29% odpowiedziało, że silnie. Jedynie 5,71% badanych nie widzi żadnego wpływu.

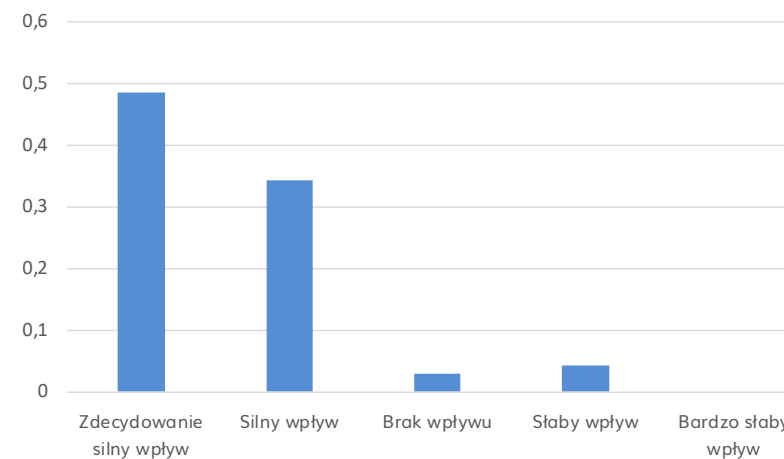
W przypadku stwierdzenia „Wzrost zamożności mieszkańców” aż 37,14% ankietowanych nie zauważyło wpływu, a łącznie 28,58% słaby lub bardzo słaby (wyk. 7).

Zob. wykres 7 na str. 205

Lepiej wypadła kwestia pojawienia się nowych miejsc pracy – 31,42% zadeklarowało, że szlaki wpływają korzystnie (wyk. 8). Pozostałe dwie trzecie odpowiedzi rozkłada się jednak względnie równo na „brak wpływu” (21,43%) oraz „słaby wpływ” (25,71%).

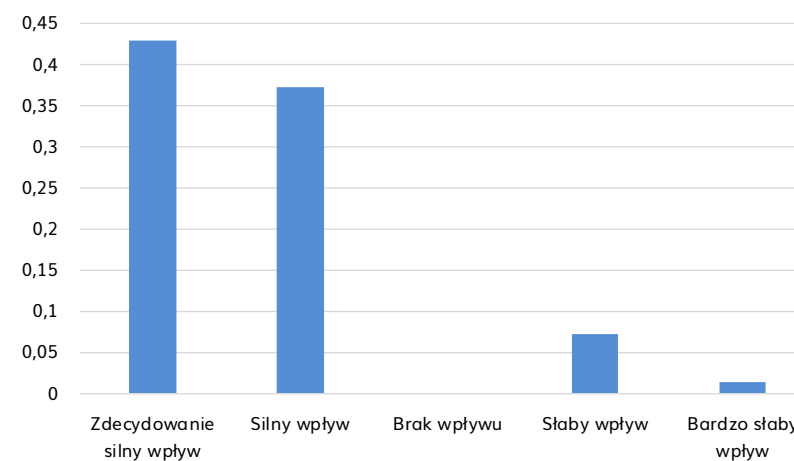
Zob. wykres 8 na str. 205

Wyk. 5. Lokalne dziedzictwo kulturowe jest chronione i wykorzystywane z korzyścią dla mieszkańców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 6. Skuteczniejsza ochrona dziedzictwa kulturowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podobny rozkład zaobserwowano w kwestii wzrostu dochodów gminy (25,71% „silny wpływ”, 25,71% „brak wpływu”, 17,14% „słaby” i 4,29% „bardzo słaby”) (wyk. 9).

Zob. wykres 9 na str. 207

Zdaniem 15,75% zarządców szlak silnie lub zdecydowanie silnie przyczynia się do pojawienia się nowych inwestorów w gminie/powiecie, 32,86% w ogóle nie zauważyło wpływu bądź jest on słaby (24,29%) lub bardzo słaby (7,14%).

Blisko jedna trzecia ankietowanych stwierdziła, że nie ma poprawy infrastruktury (np. dróg, chodników), ale 34,29% była zdania, że szlak silnie wpłynął na takie zmiany (dodatkowo 7,14%, że zdecydowanie silnie).

Silny wpływ szlaków odnotowano w kontekście zaangażowania w życie społeczności lokalnej – 58,71% (łącznie) głosów było pozytywnych, a jedynie 10% ankietowanych nie zauważyło takiego wpływu. Blisko połowa zarządców (47,14%) nie zauważyła także związku między szlakami a poprawą zaufania między mieszkańcami. Przy czym 18,57% zaznaczyło silny wpływ, a 7,14% zdecydowanie silny.

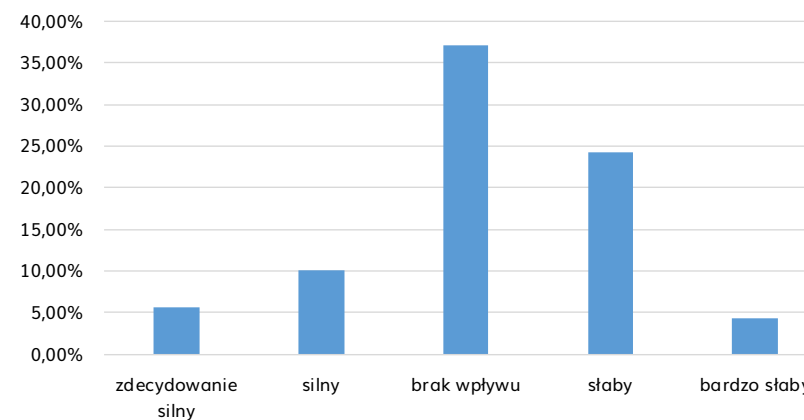
Kolejne stwierdzenie, dotyczące turystów i wzrostu ich liczby, pokazuje, że jest to dominująca grupa interesariuszy (wyk. 10). Przeważająca liczba ocen określała silny (45,71%) lub zdecydowanie silny (47,14%) wpływ.

Zob. wykres 10 na str. 207

Szlaki nie wydają się odgrywać większej roli, jeśli chodzi o wzrost liczby mieszkańców (wyk. 11). Aż 48,57% ankietowanych nie zauważyło wpływu, a 21,43% odnotowało jedynie słaby. Niewielka liczba zarządców wyraziła jednoznacznie pozytywne zdanie – odpowiedzi „zdecydowanie silny wpływ” i „silny wpływ” udzieliło tylko po 1,43% ankietowanych.

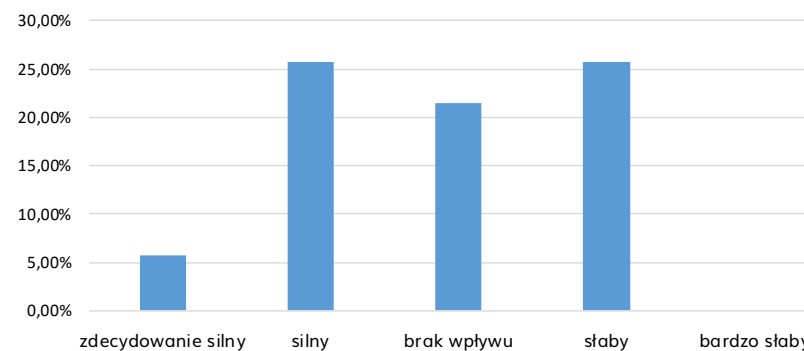
Zob. wykres 11 na str. 209

Wyk. 7. Wzrost zamożności mieszkańców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 8. Nowe miejsca pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejne pytanie postawione zarządcom było pytaniem otwartym, w którym poproszono o „podanie jednego, konkretnego przykładu wpływu szlaku na funkcjonowanie i rozwój społeczności lokalnej”. Szereg odpowiedzi ukazuje różnorodność zjawisk wynikających z istnienia szlaku:

*Przez dużą promocję ze strony szlaku mieszkańcy zaczęli się angażować w życie Muzeum. Biorą udział w oprowadzeniach, wycieczkach. Są także gośćmi na wystawach czasowych organizowanych w obiekcie. Często także przynoszą przedmioty związane z historią miasta, które później trafiają do zbiorów.*

[KZ-1]

*Wzrost wiedzy o lokalnych zabytkach, wzrost świadomości znaczenia dziedzictwa przemysłowego.*

[KZ-7]

*Funkcjonowanie Szlaku Zabytków Techniki wpływa na poprawę wizerunku regionu, a tym samym lepsze samopoczucie mieszkańców.*

[KZ-9]

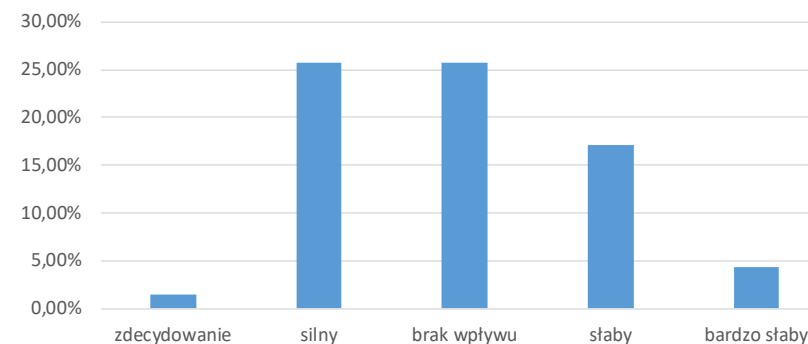
*Mieszkańcy są dumni z tego i chętnie współpracują w promocji swojej miejscowości.*

[KZ-29]

*Zaangażowanie się mieszkańców – byłych pracowników – w oprowadzanie po obiekcie SZT.*

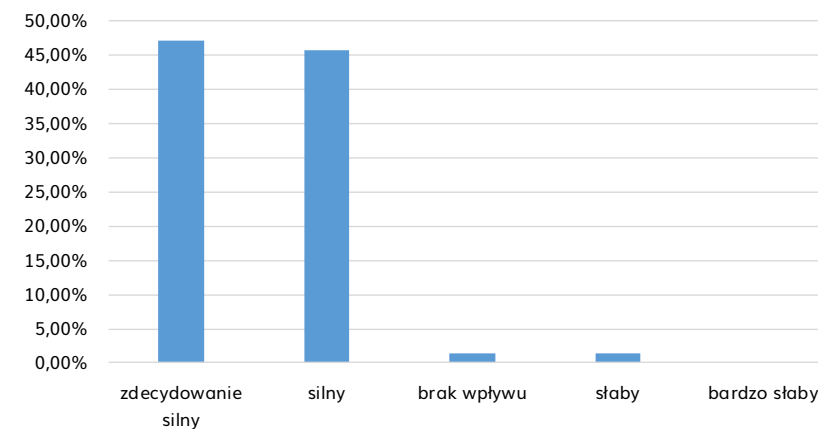
[KZ-70]

Wyk. 9. Wzrost dochodów gminy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 10. Wzrost liczby turystów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W kolejnym pytaniu poproszono o ocenę wpływu „na funkcjonowanie szlaku każdego z niżej wymienionych interesariuszy” (wyk. 12). Wpływ mieszkańców połowa ankietowanych oceniła jako silny lub zdecydowanie silny, 18,57% jako słaby; 12,86% ankietowanych nie zauważyło ich wpływu wcale.

Zob. wykres 12 na str. 211

22,86% badanych uznało, że organizacje pozarządowe nie mają wpływu na szlak, zaś 27,07% miało pozytywne obserwacje i oceniło wpływ na silny lub zdecydowanie silny. Interesujące okazały się z kolei pozytywne wyniki oceny nieformalnych grup społecznych – mimo 20% odpowiedzi „brak wpływu”, aż 40% ankietowanych wskazało „silny wpływ” lub „zdecydowanie silny wpływ”.

W przypadku dwóch grup interesariuszy oceny rozłożyły się podobnie – w pytaniach dotyczących szkół i mediów. W 10% za zdecydowanie silny, a w 37,14% za silny uznano wpływ szkół (wyk. 13).

Zob. wykres 13 na str. 213

Również 37,14% oceniło jako silny wpływ mediów (tylko 4,29% „zdecydowanie silny”) (wyk. 14).

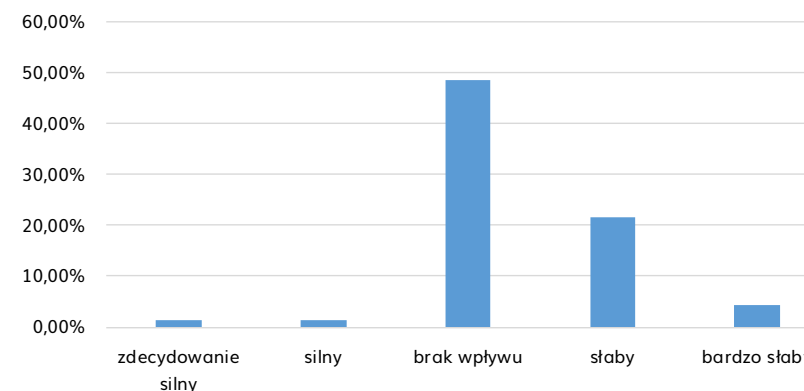
Zob. wykres 14 na str. 213

Więcej odpowiedzi „zdecydowanie silny wpływ” padło w przypadku władz (17,14% oraz 28,57% „silny wpływ”), ale nie jest to zaskakujący wynik.

Z kolei rola turystów znów okazała się znacząca: otrzymano bowiem aż 44,29% odpowiedzi „zdecydowanie silny wpływ” i 38,57% silny (wyk. 15). Ponadto zarządcy ani razu nie udzielili oceny „brak wpływu” oraz „słaby wpływ”.

Zob. wykres 15 na str. 215

Wyk. 11. Wzrost liczby mieszkańców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przypadku przedsiębiorców uzyskano 27,14% ocen „brak wpływu”, 20% (łącznie) odpowiedzi pozytywnych oraz 18,57% ocen „słaby wpływ” i 5,71% „bardzo słaby wpływ”. Z kolei w przypadku instytucji publicznych uzyskano 15,71% negatywnych, łącznie 40% ocen pozytywnych i 17,14% odpowiedzi „słaby wpływ” – nikt z zarządzających nie wskazał „bardzo słaby wpływ”. Wynika z tego, że jeżeli instytucja publiczna ma wpływ na szlak, to w odczuwalny sposób.

Zespoły regionalne i biblioteki, które bardzo słabo wypadły w pytaniu o odbiorców szlaków, interesująco wypadły w kontekście ich wpływu na funkcjonowanie obiektów. W przypadku zespołów uzyskano następujące odpowiedzi: 2,86% „zdecydowanie silny wpływ”, 14,29% „silny wpływ”, 22,86% „brak wpływu”, 25,71% „słaby wpływ”, 5,71% „bardzo słaby wpływ”. Może ich rola nie jest dominująca, ale osiągnięte wyniki wskazują, że mają wpływ na funkcjonowanie obiektów. Gorzej prezentuje się sytuacja bibliotek – aż 30% respondentów uznało „brak wpływu”, a łącznie 25,72% oceniło wpływ na słaby lub bardzo słaby.

Z kolei rola Gminnych Ośrodków Kultury jest nieco niejednoznaczna, ponieważ odpowiedzi wahają się w równym stopniu od silnego wpływu (21,43%), przez jego brak (21,43%), po słaby wpływ (20%) (wyk. 16).

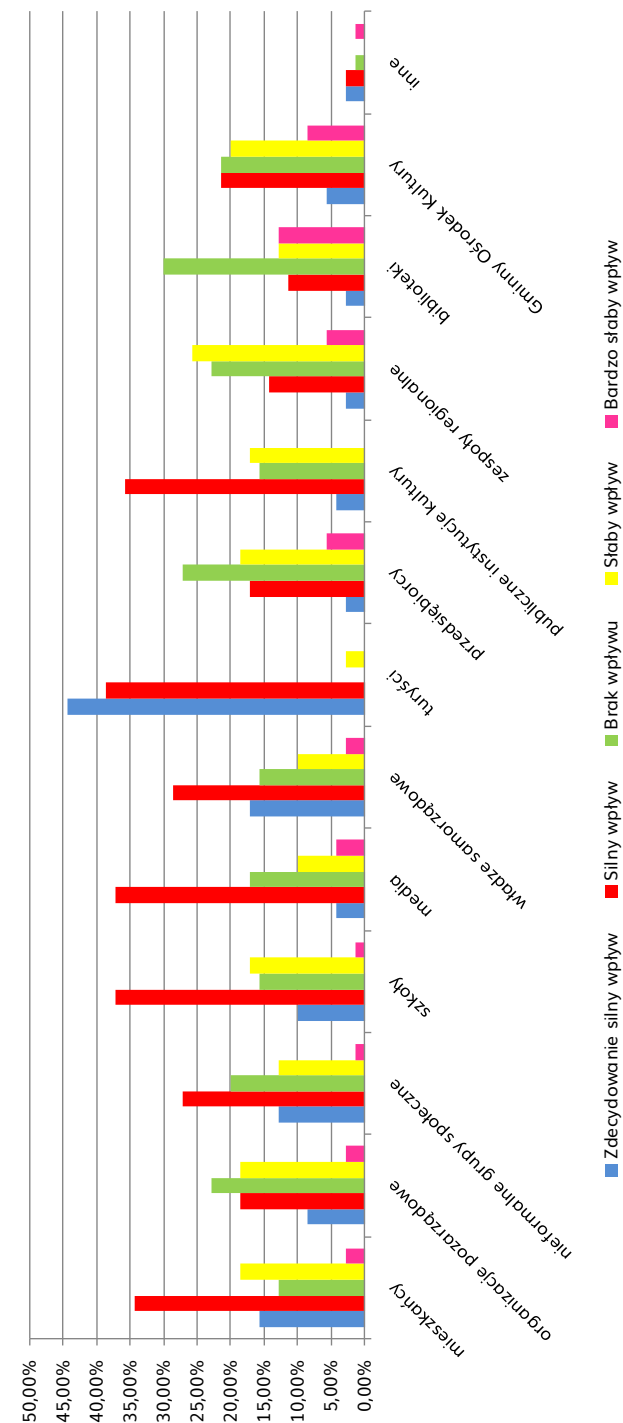
Zob. wykres 16 na str. 215

W kolejnej części badania zwrócono się do zarządców z prośbą o określenie „W jaki sposób społeczność lokalna wykazuje zainteresowanie obiektem ze szlaku kulturowego”. Większość badanych zadeklarowała, że „mieszkańcy dbają o czystość i estetykę otoczenia obiektu” oraz „korzystają z aktywności kulturalnej w ramach szlaku” (każda z odpowiedzi po 57,14%), 15% mniej było opinii, iż „szkoły i instytucje publiczne biorą udział w wydarzeniach kulturalnych szlaku”. Zaskakująco wysoki wynik (30%) uzyskało stwierdzenie „mieszkańcy dbają o bezpieczeństwo obiektu”. 10% zarządców podkreśliło, że mieszkańcy nie wykazują zainteresowania obiektem na szlaku, co jest niepokojące, biorąc pod uwagę, że są jedną z najważniejszych grup interesariuszy.

Poproszono zarządców o wyrażenie opinii „na temat wpływu mieszkańców na kształtowanie szlaku kulturowego”. Najwięcej (31,43%) ankietowanych uznało, że „mieszkańcy poprzez grupy nieformalne i organizacje pozarządowe powinni wpływać na szlak kulturowy”, a także 18,57% uznało, że „każdy mieszkaniec, jeśli sobie tego życzy, powinien mieć wpływ na kształtowanie szlaku”. Niestety, wielu zarządców uznało, iż rola mieszkańców powinna być ograniczona: „najistotniejszy wpływ powinny mieć władze lokalne, bo one reprezentują mieszkańców” (25,71%), „oferta szlaku jest dostosowana do potrzeb mieszkańców i nie ma potrzeby ich udziału” (11,43%), „to zadanie ekspertów i nie ma potrzeby włączania mieszkańców” (4,29%).

Zapytano zarządców także o prowadzenie badań odbiorców. 42,86% zadeklarowało, że badania są prowadzone. Zwykle w formie obserwacji uczestników (24,29%), ankiet skierowanych do zwiedzających (18,57%). Najrzadziej przeprowadza się analizy klientów instytucjonalnych (1,43%), a fokusów nie przeprowadza się wcale (0%). 20% zarządców nie wiedziało, czy są prowadzone badania – jest to zdecydowanie zbyt wysoki wynik.

Wyk. 12. Wpływ na funkcjonowanie szlaku każdego z niżej wymienionych interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejna grupa pytań postawionych zarządcom pozwoliła określić ofertę działalności obiektów na szlakach. W 57,14% badanych miejsc odbywają się koncerty, często również imprezy (41,43%) oraz wystawy czasowe (38,57%). Popularne są „spotkania z ciekawymi ludźmi” (25,71%), gry terenowe (17,14%), nieco mniej jest pokazów filmowych (15,71%) czy spektakli (14,29%).

Z myślą o lokalnych mieszkańcach organizowane są głównie koncerty (34,29%), imprezy (31,43%), wystawy czasowe i spotkania (po 20%). W przypadku 10% odpowiedzi wskazano na „inne”, a w niej m.in. pojawiły się uroczystości patriotyczne, zjazdy motocyklistów, spotkania katechetyczne. Poproszono również o krótkie opisanie najważniejszych działań skierowanych do mieszkańców – często pojawiały się duże wydarzenia, jak Industriada czy cykl Muzyka Zaklęta w Drewnie.

Zarządcy mieli także określić silną i słabą stronę szlaku, na którym znajduje się ich obiekt. Do mocnych stron szlaku zaliczono m.in.:

*Silną stroną szlaku jest wypracowana marka. Bycie na szlaku daje pewien prestiż, ponieważ znajdują się na nim obiekty o wysokim poziomie merytorycznym.*

[KZ-1]

*Jest umocowany i reprezentowany przez Urząd Marszałkowski – to dodaje prestiżu i powagi działania, budzi zaufanie wśród ewentualnych klientów (samorządów, przedsiębiorców).*

[KZ-2]

*Integracja – Ludzie z obiektów się znają, Zarządzanie – jest jeden centralny ośrodek władzy, który bierze odpowiedzialność.*

[KZ-9]

W kwestii słabych stron wymieniono m.in.:

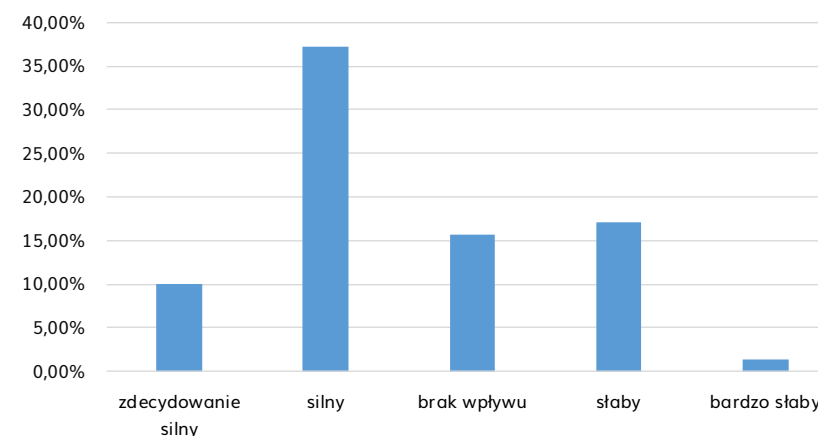
*Słabe oznakowanie, bardzo słabo opisane w przewodnikach.*

[KZ-49]

*Odległość.*

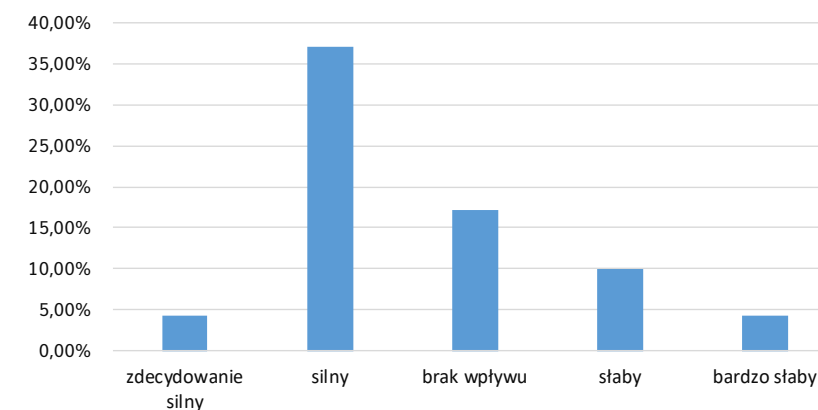
[KZ-51]

Wyk. 13. Wpływ szkół na funkcjonowanie szlaku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 14. Wpływ mediów na funkcjonowanie szlaku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



*Brak imprez kulturalnych organizowanych przez samorząd lokalny.*

[KZ-64]

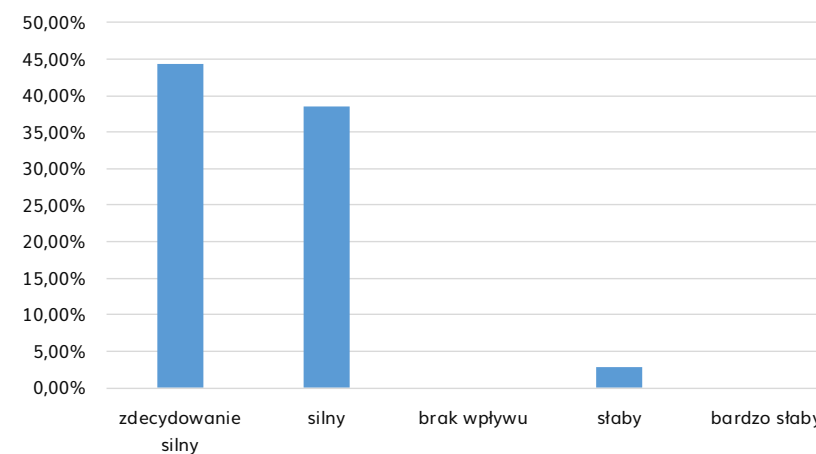
*Brak wystuchania przez prowadzących.*

[KZ-69]

Należy podkreślić, że duża część odpowiedzi na powyższe pytania zdaje się dotyczyć konkretnego obiektu, a nie całości szlaku. Często pojawiały się wątki braku właściwego oznaczenia, dużych odległości oraz fakt, że obiekt znajduje się na uboczu.

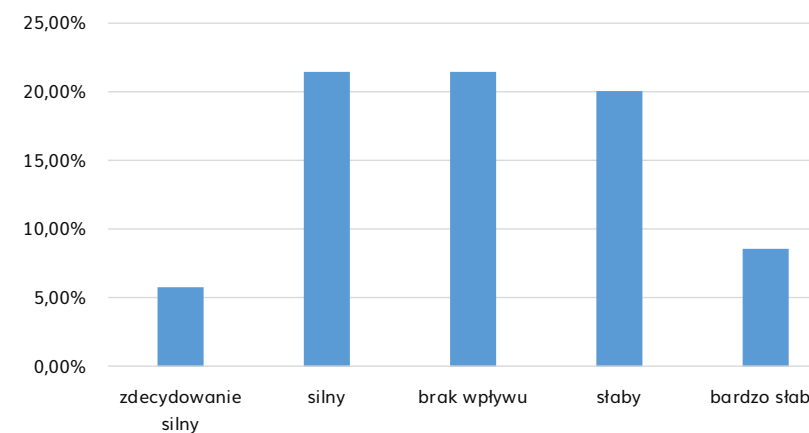
Podsumowując powyższe wyniki ankiet skierowanych do zarządzających poszczególnymi obiektami znajdującymi się na szlaku, można stwierdzić, że większość analizowanych obiektów jest dostępna do zwiedzania (samodzielnego lub z przewodnikiem) na co dzień. Jako głównych odbiorców swoich działań wyróżniają oni przede wszystkim turystów, dalej mieszkańców i szkoły. Podstawowymi źródłami finansowania obiektów są subwencje lub działalność własna. Zarządzający wykazują wysoki poziom zaangażowania w realizowane inicjatywy. Biorąc pod uwagę wpływ, jaki szlaki kulturowe wywierają na okolicę, w której zostały wytyczone, zarządzający deklarowali jego istotną rolę w życiu lokalnej społeczności, wpływ na aktywność obywatelską, rozwój lokalnej gospodarki i nowe miejsca pracy dla mieszkańców. W zdecydowanej większości deklarowanych przypadków obiekty na szlakach stały się ważnymi punktami wydarzeń kulturalnych w gminach oraz elementami edukacji regionalnej. Zdaniem respondentów wywierały one pozytywny wpływ na wizerunek danej miejscowości i społeczność lokalną. Zarządzający obiektami znajdującymi się na szlakach byli zdania, że wraz z ich wytyczeniem poprawiła się ogólna estetyka otoczenia, zauważalne były także działania mające na celu wytyczenie szlaku w terenie (tablice informacyjne, drogowskazy). W opinii administratorów poszczególnych obiektów powołanie szlaku do życia miało wpływ na skuteczniejszą ochronę dziedzictwa kulturowego i wykorzystywanie go z korzyścią dla mieszkańców, a także poszerzenie oferty kulturalnej. Nie zaobserwowano wpływu na wzrost zamożności mieszkańców i pojawienie się inwestorów. Rozbieżności zauważono w kwestii związanej ze wzrostem liczby nowych miejsc pracy i dochodów gminy, a także pojawieniem się nowej infrastruktury – odpowiedzi tutaj były

Wyk. 15. Wpływ turystów na funkcjonowanie szlaku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 16. Wpływ Gminnych Ośrodków Kultury na funkcjonowanie szlaku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

skrajne, od wpływu silnego po brak wpływu, i rozkładały się mniej więcej równomiernie. Zarządzający poszczególnymi obiektami widzą wpływ szlaków na zaangażowanie lokalnej społeczności w ich życie, rzadziej jednak odnotowują związek z poprawą zaufania między mieszkańcami. Prawie wszyscy zarządzający punktami szlakowymi odnotowali wzrost liczby turystów wraz z przyłączeniem się do szlaku, jednak wpływ tego procesu na wzrost liczby mieszkańców był niewielki. W pytaniu dotyczącym wpływu poszczególnych interesariuszy na funkcjonowanie szlaku większość ankietowanych wskazała, że najsilniej na szlak oddziałują przede wszystkim turyści, dalej mieszkańcy, szkoły, władze samorządowe, media, publiczne instytucje kultury i nieformalne grupy społeczne. Niewielki wpływ, lub jego brak, odnotowano w przypadku bibliotek, zespołów regionalnych, przedsiębiorców i gminnych ośrodków kultury. Zdaniem zarządców społeczność lokalna wykazuje zainteresowanie obiektami leżącymi na szlakach kulturowych poprzez dbałość o ich otoczenie i bezpieczeństwo, korzystanie z wydarzeń kulturalnych i zajęć edukacyjnych. Mieszkańcy, w opinii administratorów obiektów, wpływają na działanie szlaku głównie poprzez grupy nieformalne i organizacje pozarządowe. Niepokój budzi niewielka liczba deklaracji partycypacyjnego podejścia do zarządzania szlakiem, zdecydowana większość respondentów wskazywała tutaj na inne grupy (jak oni sami, eksperci, władze publiczne), które powinny mieć decydujący głos w procesie zarządzania. Poprawy wymaga także realizacja badań odbiorców szlaków – mniej niż połowa respondentów zadeklarowała, że takie badania są prowadzone, jedna piąta nie miała o takich badaniach wiedzy. Wśród oferty obiektów szlakowych zarządzający wymieniali najczęściej koncerty, imprezy i wystawy czasowe, większość tego typu wydarzeń była organizowana z myślą o mieszkańcach. Ankietowani potrafili wymienić silne i słabe strony szlaków, chociaż część wskazań odnosiła się do samych obiektów, a nie całości trasy.

## Turyści

Turystów zbadano poprzez ankiety przeprowadzone bezpośrednio w obiektach należących do SP, SZT i SAD.

Wśród 400 zbadanych gości odwiedzających Szlak Piastowski nieco ponad połowa (52,75%) była czynna zawodowo. Po 18,50% stanowili emeryci/renciści oraz studenci. Najmniej liczną grupę reprezentowały osoby bezrobotne (3,50%) oraz chwilowo niemające stałego zatrudnienia (2,75%). W większości były to osoby podróżujące samochodem lub autokarem, w ramach zorganizowanej grupy.

W przypadku Szlaku Zabytków Techniki aż 70,38% z 314 osób odwiedzających było aktywnych zawodowo, liczba studentów i bezrobotnych była podobna (odpowiednio 11,46% i 9,24%). Odnotowano dość wysokie uczestnictwo osób bezrobotnych (9,24%) oraz podobny jak w przypadku Szlaku Piastowskiego poziom osób bez stałej pracy (2,55%). Na obu szlakach uczniowie stanowili podobną liczebnie grupę, ok. 6,75% (SP) oraz 7,64% (SZT).

Wśród 363 odwiedzających Szlak Architektury Drewnianej 52,50% ankietowanych było aktywnych zawodowo, 29,44% posiadało status emeryta lub rencisty, a studenci stanowili nieco ponad 10%. Uczniów było nieco mniej niż na SZT i SP – 4,72%. Odnotowano również bardzo niski poziom gości bezrobotnych albo niemających stałego zatrudnienia (po 1,67%).

Zdecydowana większość odwiedzających obiekty wiedziała, że przynależą one do danego szlaku: 74,25% odwiedzających obiekt na Szlaku Piastowskim, 88,89% na Szlaku Architektury Drewnianej oraz 79,94% na Szlaku Zabytków Techniki.

Dla większości gości SP (40,25%) i SAD (aż 72,78%) przynależność do szlaku miała wpływ na odwiedzenie obiektu, odwrotnie było w przypadku SZT (39,81%). Natomiast na wszystkich trzech szlakach turyści deklarowali chęć dalszego odwiedzenia obiektów leżących na Szlaku Piastowskim (54,75%), Szlaku Architektury Drewnianej (82,78%) lub Szlaku Zabytków Techniki (70,70%). Ankietowanych poproszono również o wymienienie przykładowych miejsc, do których planują pojechać. Wspominali m.in. o Biskupinie, Lednicy/Ostrowie Lednickim (turyści na SP); Kopalni Srebra w Tarnowskich Górach, Nikiszowcu, Sztolni Królowej Luizy, Muzeum Chleba w Radzionkowie, Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze (turyści SZT); o Krynicy, Tyliczu, Kwiatoniu, Powroźniku (SAD).

Interesujące różnice pojawiły się w kontekście czerpania wiedzy o szlakach (wyk. 17, 18, 19). O ile dominacja internetu nie jest zaskakująca (ok. 45–50% odpowiedzi), podobnie duża rola znajomych i rodziny polecających atrakcyjne miejsca (17,50% SP, 32,48% SZT, 26,11% SAD), o tyle widoczne są różnice w korzystaniu z przewodników książkowych oraz materiałów promocyjnych. Wiedzę z materiałów promocyjnych dotyczących Szlaku Zabytków Techniki czerpało 18,79% ankietowanych, zaś tylko 5,75% odnośnie do Szlaku Piastowskiego.

Zob. wykres 17 na str. 219

Zob. wykres 18 na str. 219

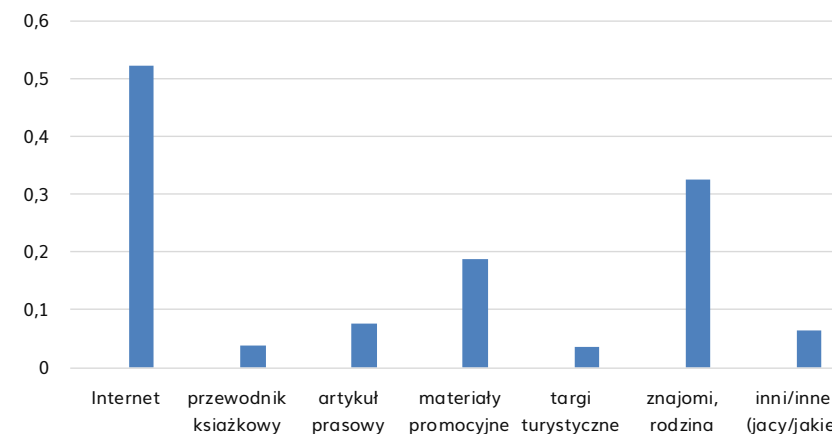
Zob. wykres 19 na str. 221

Niewielki odsetek (3,82%) turystów odwiedzających Szlak Zabytków Techniki korzystało z przewodnika książkowego, z kolei na Szlaku Architektury Drewnianej było to aż 27,78%, a na Szlaku Piastowskim 18,50%. Prawdopodobnie jest to związane ze specyfiką danych szlaków i dostępnością publikacji książkowych na ich temat. Targi turystyczne z kolei wydają się nie być istotnym źródłem nabywania wiedzy dla turystów szlakowych (2,50% SP, 3,50% SZT, 4,44% SAD).

Odnośnie motywacji do podróżowania w danym regionie, to zaobserwowano, że podobna liczba turystów przyjechała, by zwiedzić konkretne atrakcje kulturowe (48,25% SP, 43,31% SZT, 49,17% SAD). W drugiej kolejności był to „Przyjazd specjalnie w celu poznawania Szlaku Architektury Drewnianej/Piastowskiego/Zabytków Techniki” (23,50% SP, 27,22% SAD) lub „Wizyta u rodziny, przyjaciół” (32,17% SZT). Dwa razy więcej turystów na Śląsku zwiedzało przy okazji wizyt u rodziny czy przyjaciół, niż w pozostałych regionach (14,50% SP, 15,28% SAD). Najbardziej powodem było uczestnictwo w imprezie sportowej.

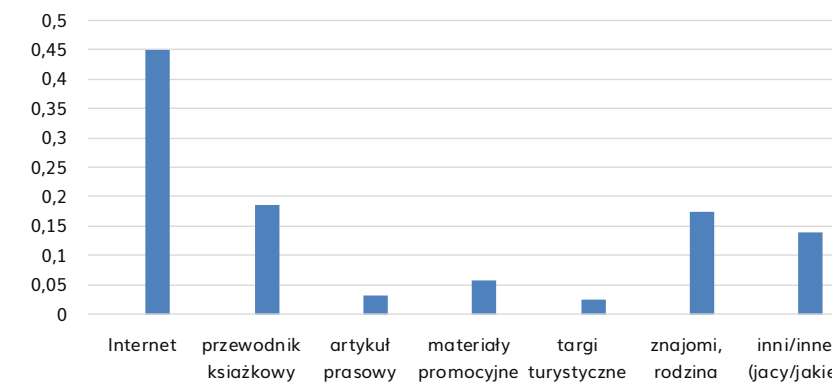
Wiele o jakości szlaków mówią oceny użytkowników dotyczące atrakcyjności odwiedzanego obiektu, w którym przeprowadzono ankietę (wyk. 20). Na Szlaku Piastowskim obiektom wystawiono bardzo pozytywne oceny: „4” (39,75%) i „5” (39,25%). Łącznie 4,25% miejsc otrzy-

Wyk. 17. Skąd czerpała Pani/Pan wiedzę na temat Szlaku Zabytków Techniki przed przyjazdem?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 18. Skąd czerpała Pani/Pan wiedzę na temat Szlaku Piastowskiego przed przyjazdem?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

mało oceny „1” lub „2”. Na SZT aż 62,42% obiektów zostało uznanych za bardzo atrakcyjne, 27,07% otrzymało na skali notę „4”, a jedynie marginalna liczba ankietowanych oceniła obiekt negatywnie. Obiekty Szlaku Architektury Drewnianej zostały aż w 85% ocenione na „5” oraz w 12,50% na „4”. Żadnego obiektu nie oceniono na „1”, a tylko 0,28% uzyskało notę „2” (wyk. 20).

Zob. wykres 20 na str. 221

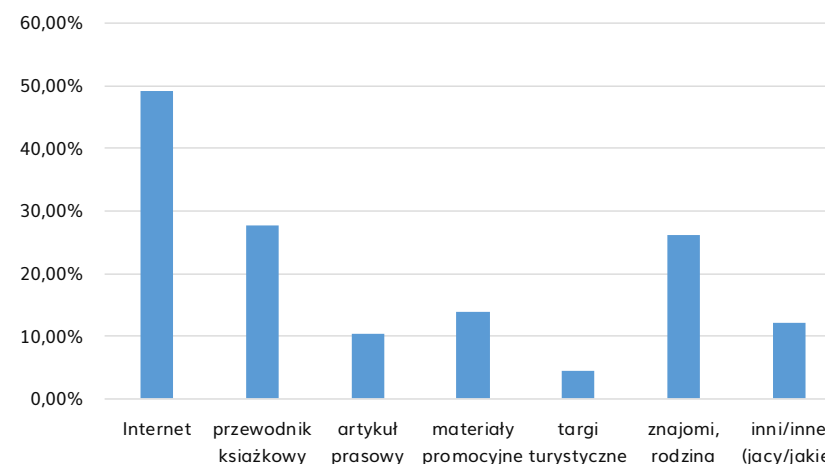
Ostatnia seria pytań dotyczyła kwestii organizacyjnych podróżowania na szlakach. Oznakowanie drogowe łącznie ponad połowa respondentów oceniła pozytywnie – na „4” (33,75% SP, 27,71% SZT, 31,94% SAD) i „5” (31% SP, 46,18% SZT, 41,11% SAD). Najwięcej odpowiedzi bardzo negatywnych zebrano w przypadku Szlaku Architektury Drewnianej – 9,44% ocen „1”. Równie dobrze oceniono tablice informacyjne przy obiektach (49,04% ocen „5” na SZT, 69,72% na SAD), choć najsłabiej wypadł pod tym względem Szlak Piastowski – 34,75% ocen „5”.

Większość turystów Szlaku Piastowskiego i Szlaku Zabytków Techniki (odpowiednio 53,50% oraz 72,61%) nie zamierzała nocować w czasie wycieczki na szlaku, w przeciwieństwie do odwiedzających Szlak Architektury Drewnianej, którzy w 58,89% zadeklarowali nocleg. Jeżeli już któryś z odwiedzających SP i SZT wybierał zatrzymanie się na noc, to głównie w hotelu (12,75% SP) albo u rodziny lub znajomych (12,25% SP, 27,39% SZT). Z kolei turyści Szlaku Architektury Drewnianej wybierali najczęściej hotele (15,28%), pensjonaty (14,17%) albo nocleg u rodziny i znajomych (13,33%) (wyk. 21).

Zob. wykres 21 na str. 223

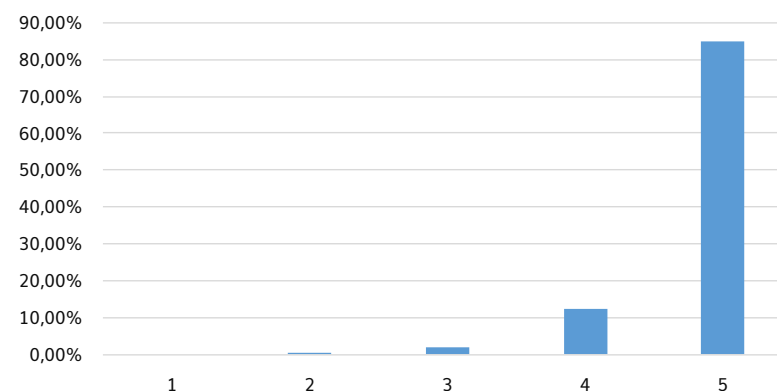
Podsumowując wyniki ankiet przeprowadzonych wśród odwiedzających obiekty znajdujące się na Szlaku Piastowskim, Szlaku Architektury Drewnianej i Szlaku Zabytków Techniki, można stwierdzić, że najczęściej są to osoby aktywne zawodowo lub renciści i emeryci. Ponad trzy czwarte turystów miało świadomość, na jakim szlaku dany obiekt się znajduje, chociaż ta wiedza (oprócz SAD) nie miała bezpośredniego wpływu na wizytę w obiekcie. Jako źródło wiedzy o szlaku odwiedzający najczęściej wymieniali internet, dużą rolę odgrywały także

Wyk. 19. Skąd czerpała Pani/Pan wiedzę na temat Szlaku Architektury Drewnianej przed przyjazdem?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 20. Jak – w skali od 1 do 5 – ocenia Pani/Pan atrakcyjność odwiedzanego obiektu? (SAD)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

marketing szeptany (w postaci polecenia rodziny/znajomych) oraz materiały drukowane. Powodem, dla którego turyści zdecydowali się na przyjazd, najczęściej była chęć zobaczenia konkretnego obiektu, dalej wymieniano chęć poznania szlaku lub uatrakcyjnienie wizyty u przyjaciół czy rodziny. Zdecydowana większość odwiedzających, oceniając atrakcyjność obiektów, wystawiała im noty bardzo dobre lub dobre. Większość ankietowanych była także zadowolona z oznakowania drogowego i tablic informacyjnych przy obiektach. Mniej niż połowa respondentów zmierzała nocować na szlaku (jedynie w przypadku SAD dane były odmienne). Jako miejsce zatrzymania najczęściej wymieniano hotele, pensjonaty i nocleg u bliskich.

### Urzędy gmin

Kolejna część badania dotyczyła relacji między szlakami a gminami i ich zaangażowania w działania szlaków. Ankiety zostały przeprowadzone w 90 urzędach w oderwaniu od konkretnych obiektów czy szlaków.

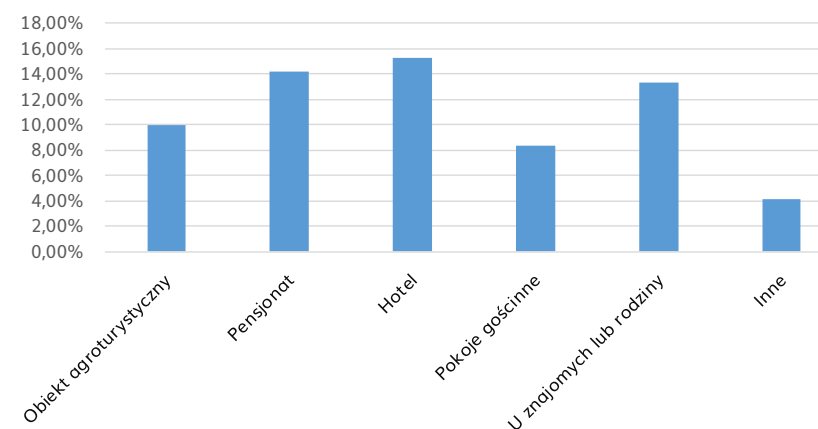
Na początek urzędy zostały poproszone o wymienienie obiektów szlakowych znajdujących się na ich terenie oraz określenie struktury własnościowej.

Na pytanie o rodzaj aktywności gminy w animowaniu i popularyzowaniu obiektu na szlaku urzędy gmin deklarowały najczęściej, że „obiekt wraz z opisem umieszczono na mapie turystycznej gminy” (aż 70%), „obiekt jest włączany w programy lokalnych świąt i uroczystości” (61,11%), „zadbano o otoczenie obiektu” (55,56%) oraz „nawiązano współpracę z właścicielem obiektu” (48,89%). Rzadziej zdecydowano się na wydanie książki o obiekcie (36,67%) oraz ujęcie tematyki z nim związanej w programach edukacyjnych w pobliskich szkołach (34,44%).

Zob. wykres 22 na str. 225.

Większość gmin deklarowała także stały kontakt z podmiotem zarządzającym szlakiem kulturowym (60%). Na pytanie „Czy Gmina wniosła wkład finansowy w działania/projekty realizowane w obiekcie

Wyk. 21. Gdzie zamierza Pani/Pan nocować? (SAD)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

zabytkowym wchodzącym w skład szlaku kulturowego?” 62,22% gmin zadeklarowało takie wsparcie, np. w formie opłacenia remontu czy sfinansowania badań archeologicznych.

Blisko dwie trzecie (62,22%) gmin odpowiedziało twierdząco, że organizuje wydarzenia kulturalne w lub przy obiektach leżących na szlakach. Poniżej zaprezentowano przykładowe wypowiedzi dotyczące inicjatyw:

*Uroczyste msze z okazji ważnych wydarzeń lokalnych i krajowych.*

[G-80]

*Dni Benedyktyńskie corocznie w lipcu, wieczory muzyki i poezji.*

[G-87]

Placówki oświatowe Gminy biorą udział w „Rajdzie Gwiazdzistym” organizowanym przez Fundację Szlaki Papieskie. Trasa rajdu obejmuje ścieżki wchodzące w skład Małopolskiego Szlaku Papieskiego.

[G-42]

Organizujemy jako gmina coroczne, cykliczne imprezy kulturalno-turystyczne i sportowe w obiektach oraz w ich otoczeniu. Np. Jurajskie Jesienie Poetyckie, Biennale Poezji, Święta Pstrąga, Jurajskie Lata Filmowe, Festiwale Jazzu Tradycyjnego, Puchary Nordic Walking, Marsze na Orientację, Dogtrekkingi Północnej Jury, Biegi Pustynne, Pustynne Pikniki, Dni Gminy Janów.

[G-55]

Europejskie Dni Dziedzictwa 2012, 2013, festyny, pikniki.

[G-58]

Od 2010 r. w wyznaczoną sobotę czerwca organizowane jest Święto Szlaku Zabytków Techniki – INDUSTRIADA. To jedyny tego typu festiwal w Europie.

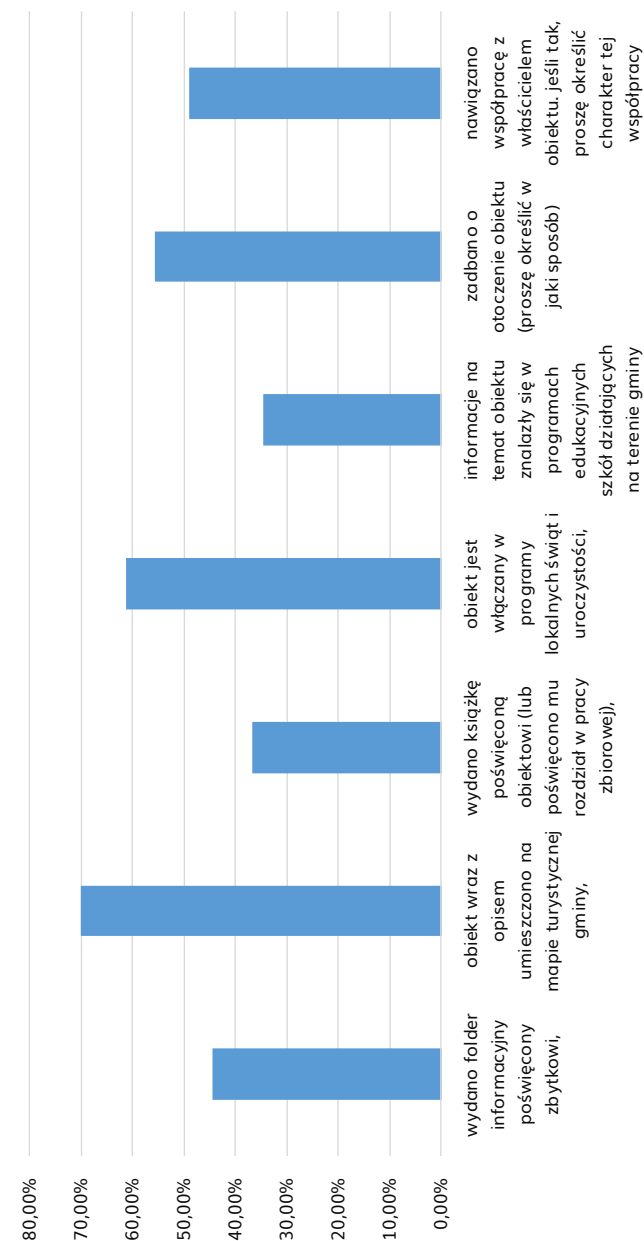
[G-63]

W dalszym pytaniu urzędy miały ocenić, czy szlak kulturowy przebiegający przez gminę korzystnie wpłynął na jej ogólną kondycję w kontekście społecznym. Zdecydowana większość zareagowała pozytywnie, wskazując „zgadzam się” (42,22%) lub „zdecydowanie się zgadzam” (30%). Ani razu nie padła odpowiedź „zdecydowanie się nie zgadzam”.

Interesujące okazały się odpowiedzi dotyczące wzrostu zainteresowania wśród turystów samymi gminami w związku ze szlakiem kulturowym. 48,89% respondentów zauważyło poprawę, natomiast aż 37,78% uznało, że trudno stwierdzić. Może być to związane z brakiem monitoringu ruchu turystycznego, w związku z czym gminy nie mają podstaw do oceny, albo z faktem, że turyści przyjeżdżają tylko do obiektu, ignorując otoczenie.

Jeśli chodzi o konkretne, widoczne zmiany w infrastrukturze okołoturystycznej, to urzędy najczęściej podawały parkingi (30%), obiekty agro-

Wyk. 22. Czy Urząd Gminy bierze aktywny udział w animowaniu i popularyzowaniu obiektu ze szlaku? Jeśli tak, to proszę określić, jakiego rodzaju są to aktywności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



turystyczne (24,44%), restauracje (21,11%) oraz „inne” (aż 42,22%), gdyż często nie nastąpił rozwój. Najmniej powstało stacji benzynowych (3,33%).

Jednoznacznie wypadły odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych odbiorców oferty szlaków turystycznych w gminach (wyk. 23). Zdecydowanie są to mieszkańcy (72,22%), turyści (71,11%) i szkoły (50%), co koresponduje z przyjętą selekcją kluczowych interesariuszy, ale różni się nieco z opiniami innych interesariuszy. Najmniej działania na szlakach dotyczą zespołów regionalnych (5,56%), mediów (4,44%) czy bibliotek (2,22%).

Zob. wykres 23 na str. 227

Ponadto poproszono urzędy o ustosunkowanie się do stwierdzeń odnoszących się do funkcjonowania szlaku kulturowego i zjawisk społecznych. Blisko 70% gmin potwierdziło, że „Szlak kulturowy ma istotne znaczenie dla życia lokalnych społeczności: wpływa na ich poczucie tożsamości oraz integrację społeczną” (20% „zdecydowanie się zgadzam”, 48,89% „zgadzam się”). Nikt nie udzielił odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam”.

Na stwierdzenie „Szlak kulturowy wpływa na aktywność obywatelską mieszkańców: częściej angażują się w różnego rodzaju przedsięwzięcia” uzyskano nieco mniej pozytywnych odpowiedzi – łącznie 51,11%, przy dość wysokim procencie (33%) respondentów niemających zdania.

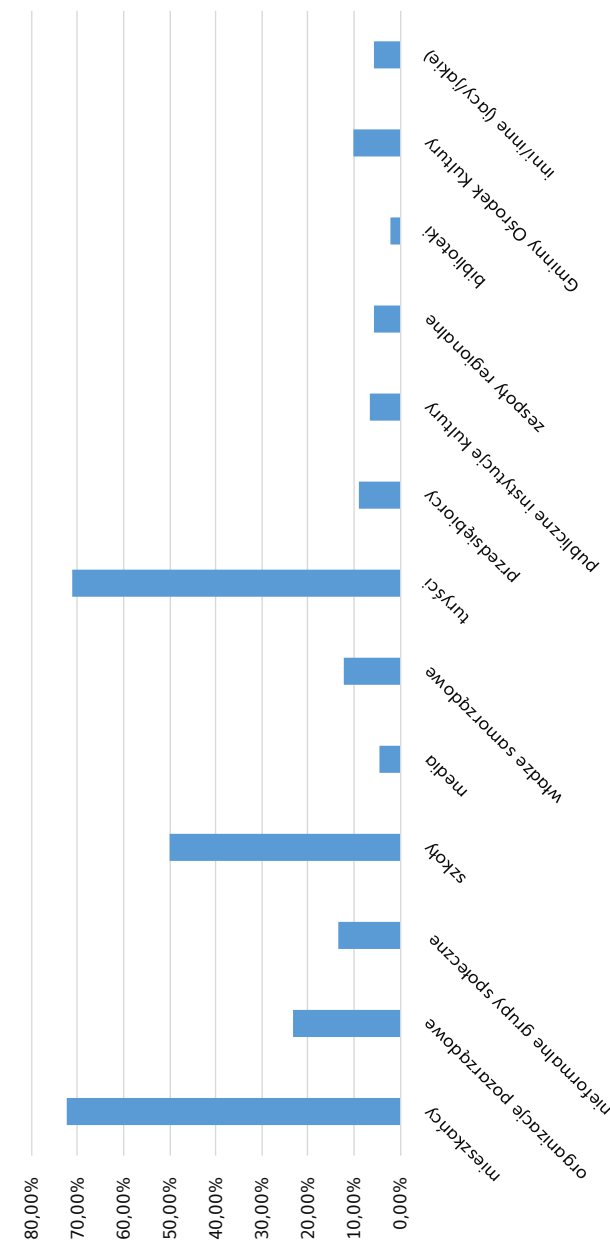
Podobnie wysoka liczba (38,89%) odpowiedzi „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam” padła w związku z prośbą o określenie, czy szlak stymuluje rozwój gospodarczy. 34,45% respondentów miało pozytywne zdanie na ten temat.

Ponad jedną trzecią (38,89%) ankietowanych nie zgodziła się (lub zdecydowanie się nie zgodziła), a 24,44% nie miało zdania odnośnie do stwierdzenia, że dzięki szlakom „Lokalni mieszkańcy znajdują pracę”.

Łącznie 61,11% ankietowanych wyraziło się pozytywnie, że „Obiekty ze szlaku kulturowego są często włączane do programu imprez gminnych”. Nie uzyskano ani jednej odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam”, ale 14,44% „nie zgadzam się”.

Zdecydowana większość (aż 84,44%) respondentów uznała, że szlaki stanowią ważny element edukacji regionalnej dzieci i młodzieży (wyk. 24).

Wyk. 23. Które podmioty z terenu Gminy (według Państwa rozważania) w głównej mierze są odbiorcami oferty kreowanej na szlaku kulturowym przebiegającym przez obszar gminy? (proszę zaznaczyć najwyżej trzech, najważniejszych odbiorców)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zob. wykres 24 na str. 229

Również bardzo pozytywnie oceniono, że szlaki przyczyniają się do wzrostu znaczenia miejscowości, w której się znajdują – 33,33% „zdecydowanie się zgadzam”, 46,67% „zgadzam się”, a jedynie 1,11% negatywnych opinii.

Nikt się zdecydowanie nie zgodził, natomiast 2,22% zgodziło się, że szlak kulturowy nie wpływa w ogóle na społeczność lokalną. Łącznie 72,22% ankietowanych wyraziło się negatywnie (pozytywnie na rzecz szlaków).

10% respondentów zgodziło się (nikt „zdecydowanie”), że „Szlaki kulturowe i ich obiekty generują przede wszystkim koszty” (wyk. 25). Ponad połowa (łącznie 55,55%) urzędów nie zgodziła się z tym stwierdzeniem.

Zob. wykres 25 na str. 229

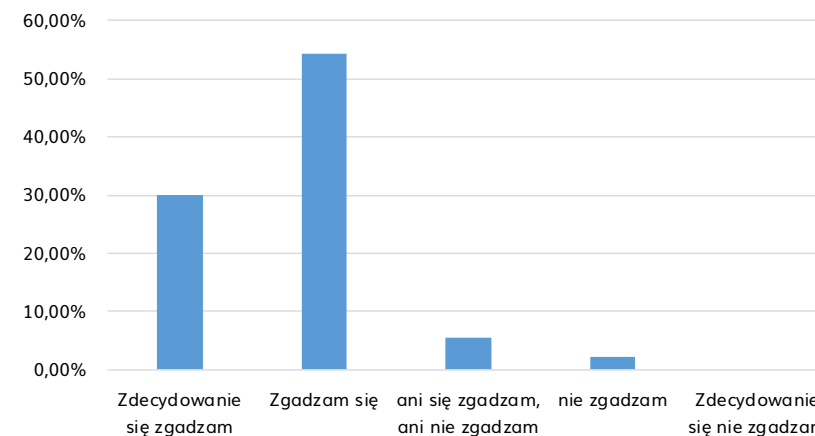
W kolejnej serii pytań poproszono urzędy gmin o określenie, które z wymienionych stwierdzeń miały miejsce w związku z powstaniem szlaku (wyk. 26). W 67,78% badanych gmin nastąpiła „ogólna poprawa estetyki otoczenia”, w 52,22% zaobserwowano „zrealizowanie infrastruktury dotyczącej ciągów komunikacyjnych”. Najmniej (37,78%) zrealizowano inwestycji drogowych.

Zob. wykres 26 na str. 231

W dalszej części badania poproszono urzędy gmin o ocenę wpływu szlaku kulturowego na określone fakty i zjawiska społeczne. „Zaangażowanie w życie społeczności lokalnej” oceniono na silne w 36,67% oraz zdecydowanie silne w 5,56%. 28,89% respondentów uznało jednak, że wpływ ten jest słaby.

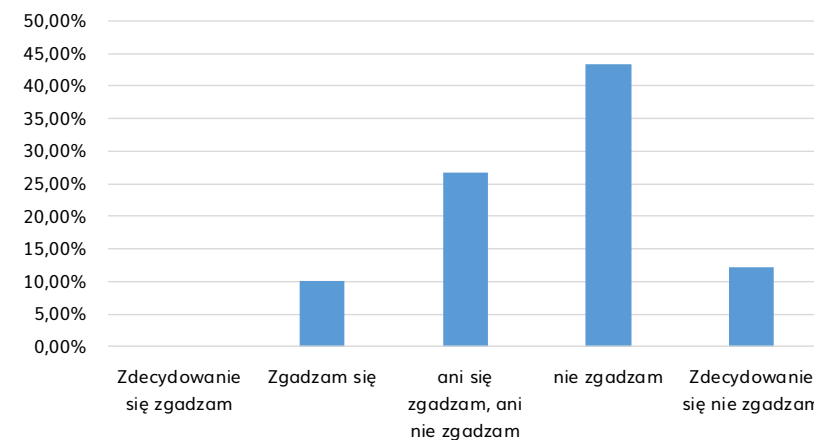
Na korzyść szlaków przemawia silny bądź zdecydowanie silny wpływ na zwiększenie oferty kulturalnej dla lokalnej społeczności (razem 56,67% pozytywnych odpowiedzi). Podobne wyniki zaobserwowano w kontekście skuteczniejszej ochrony dziedzictwa kulturowego –

Wyk. 24. Szlak kulturowy jest ważnym elementem edukacji regionalnej dzieci i młodzieży



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyk. 25. Szlaki kulturowe i ich obiekty generują przede wszystkim koszty



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

14,44% ankietowanych podało bardzo silny, 53,33%, silny związek z powstaniem szlaku oraz wykorzystania go z korzyścią dla mieszkańców (łącznie 67,77%).

Łącznie 55,56% ankietowanych zauważyło silny lub bardzo silny związek między szlakami a wzrostem liczby turystów. Ponad jedna czwarta respondentów (25,56%) nie odnotowała wpływu na poprawę infrastruktury, natomiast łącznie 42,22% określiło go jako silny lub bardzo silny.

Szlaki nie spowodowały wzrostu liczby mieszkańców (64,44% „brak wpływu”), nie przyczyniły się też do poprawy poziomu zaufania wśród obecnych mieszkańców (56,67% „brak wpływu”). Gminy nie odnotowały także wzrostu dochodów (50%), jeżeli już, to był on raczej słaby (łącznie 26,67%). Ponad połowa (51,11%) ankietowanych uznała, że szlaki nie mają wpływu na pojawienie się nowych inwestorów w gminie/powiecie, tylko łącznie 12,22% zauważyło silny lub bardzo silny wpływ (wyk. 27).

Zob. wykres 27 na str. 233

Dalej poproszono urzędy gmin o podanie konkretnego przykładu wpływu szlaku na funkcjonowanie i rozwój lokalnej społeczności. Otrzymano m.in. poniższe odpowiedzi, które pokazują szeroki wachlarz relacji i oceny współdziałania na linii szlak – lokalna społeczność:

*Zaangażowanie ludzi/społeczności lokalnej w organizację koncertów i innych wydarzeń kulturalnych oraz tych o charakterze sakralnym.*

[G-79]

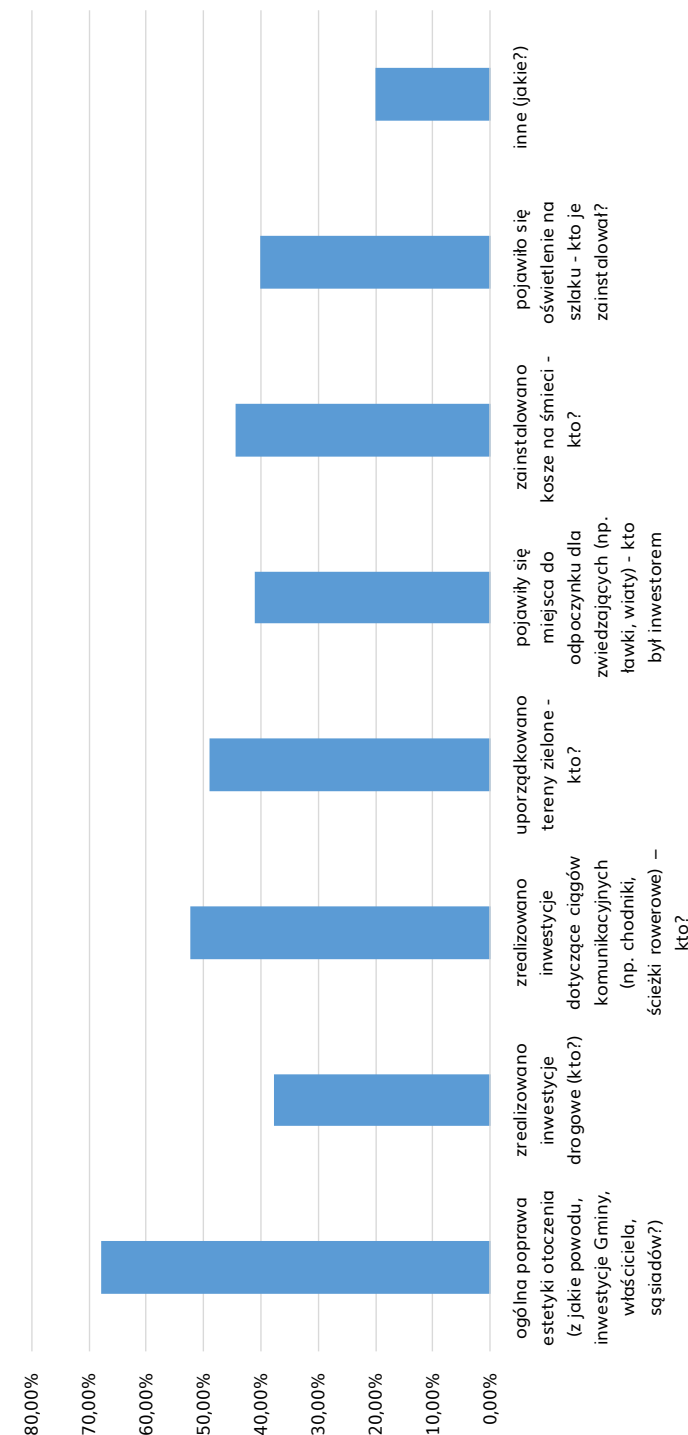
*Większe zainteresowanie mieszkańców dziedzictwem kulturowym miasta.*

[G-83]

*Powstanie grupy rekonstrukcji historycznych „Chmurnicy”.*

[G-84]

Wyk. 26. Które z niżej wymienionych sytuacji miały miejsce wraz z powstaniem szlaku kulturowego na terenie Państwa Gminy? (proszę zaznaczyć wszystkie właściwe)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Powstanie gospodarstw agroturystycznych.

[G-90]

Liczny udział mieszkańców w organizowanych wydarzeniach kulturalnych, zaangażowanie w promocję dziedzictwa kulturowego.

[G-1]

W kościołach odbywają się Msze św., w których uczestniczy społeczność lokalna.

[G-2]

Mieszkanka Binarowej otrzymała zatrudnienie w Kościele jako przewodnik.

[G-11]

Wzrost turystyki rowerowej i zwiększone dochody Galerii Produktu Lokalnego i punktów handlowych.

[G-14]

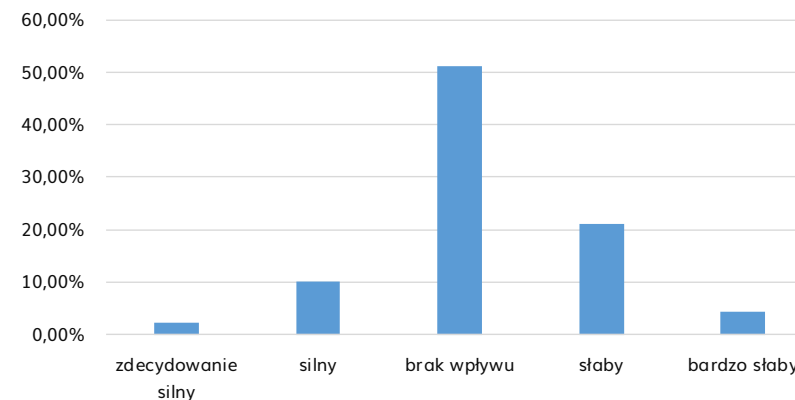
Ewentualna integracja grupy mieszkańców interesujących się zabytkami.

[G-19]

Zdecydowanie tak. Bardzo pochlebne opinie od osób odwiedzających Skansen. Odwiedzający doceniają wielkie zaangażowanie właściciela w przekazywanie tradycji polskiego kopalnictwa naftowego. Nastąpiło duże zainteresowanie tematyką wśród młodzieży szkolnej nie tylko z Gorlic. Wiele wycieczek szkolnych przyjeżdża do Gorlic właśnie ze względu na potrzebę zwiedzenia skansenu.

[G-22]

Wyk. 27. Wpływ powstania szlaku na pojawienie się nowych inwestorów w gminie/powiecie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Dobrym przykładem wpływu szlaku na funkcjonowanie i rozwój społeczności jest Szlak Śliwkowy, który bardzo głęboko zakorzenił się w świadomości mieszkańców – identyfikują się z nim bardzo. Jest on obecny w szkołach (Śliwkowe Szkoły), obiektach gastronomicznych. Powstały dedykowane małe zakłady przetwórstwa, które jeszcze mocniej identyfikują się ze Szlakiem Śliwkowym i automatycznie podnoszą jego wartość.

[G-24]

Prestiż.

[G-28]

Budowa domu ludowego wraz z pomieszczeniami OSP w Biórkowie Wielkim.

[G-40]

*Szlak kulturowy wpływa na poprawę infrastruktury – chodniki, ścieżki rowerowe, drogi, trawniki, ławki.*

[G-43]

*Obawy mieszkańców nt. właściwego wykorzystania obiektu i jego zabezpieczenia przez obecnych właścicieli.*

[G-45]

*Istnienie szlaków nie przekłada się w konkretny, zindywidualizowany przykład wpływu szlaku na funkcjonowanie i rozwój społeczności lokalnej, jednak można założyć długofalowy wpływ na rozwój świadomości lokalnej oraz wzrost zainteresowania lokalnym i śląskim dziedzictwem kulturowym.*

[G-50]

*Przy szlaku powstały nowe miejsca pracy lokalnej społeczności. Są to małe gastronomie (8), restauracje (3), pizzeria (1), smażalnia pstręgi (1), budki z lodami (2) oraz powozy konne i nauka jazdy konnej, a także Jurajski Park Linowy i prywatne łowiska dla wędkarzy. Powstały także gospodarstwa agroturystyczne (20). Świadczy to o wzroście inicjatywy i przedsiębiorczości wśród mieszkańców.*

[G-55]

*Poczucie wspólnej przynależności.*

[G-57]

W kolejnej części badania poproszono o ocenę wpływu poszczególnych grup interesariuszy na funkcjonowanie szlaku (wyk. 28). 37,78% odpowiedzi określało wpływ mieszkańców jako silny (tylko 5,56% jako „bardzo silny”). Pozostałe oceny rozkładały się na „brak wpływu” (18,89%) lub słaby wpływ (27,78%).

Łącznie 42,22% respondentów określiło wpływ organizacji pozarządowych jako silny lub bardzo silny, 20% nie zauważyło żadnego oddziaływania. Nieco słabszy okazał się wpływ nieformalnych grup społecznych: łącznie 32,23% odpowiedzi „zdecydowanie silny” lub „silny”, oraz 27,78% „brak wpływu”.

Łącznie 44,45% uznało rolę szkół jako znaczącą, a także mediów (łącznie 46,67%), publicznych instytucji kultury (łącznie 50%) czy GOK-ów (12,22% „zdecydowanie silny”, 33,33% „silny” wpływ).

Nie jest zaskakujący bardzo silny wpływ władz samorządowych (15,56% „zdecydowanie silny”, 46,67% „silny”) czy turystów (odpowiednio 17,78% i 46,67%). Przedsiębiorcy z kolei jawią się jako niedominująca grupa interesariuszy (34,44% „brak wpływu”, 31,11% „słaby”).

Niezbyt wyraźnie rysuje się także rola bibliotek (21,11% „silny” wpływ, 34,44% „brak wpływu”, 22,22% „słaby”) czy zespołów regionalnych (odpowiednio 20%, 30%, 28,89%), których oceny wahają się od silnego wpływu po jego brak.

Zob. wykres 28 na str. 237

Na pytanie dotyczące włączania się poszczególnych grup interesariuszy w działania szlaku, np. poprzez sponsoring, zdecydowana większość odpowiedzi dotyczyła zaangażowania władz samorządowych (73,33%). Dalej były to organizacje pozarządowe (53,33%), mieszkańcy (44,44%), GOK-i (36,67%) oraz nieformalne grupy społeczne (34,44%). Relatywnie dobrze wypadli w tym kontekście przedsiębiorcy – 23,33%, a najslabiej oceniono zaangażowanie mediów (11,11%) oraz, po raz kolejny, bibliotek (12,22%).

Ostatnim pytaniem postawionym gminom była kwestia, w jaki sposób lokalna społeczność wykazuje zainteresowanie obiektem znajdującym się na szlaku. 63,33% ankietowanych uznało, że „mieszkańcy korzystają z aktywności kulturalnej w ramach szlaku” oraz że szkoły i instytucje publiczne biorą udział w takich wydarzeniach (57,78%). Ponad połowa (52,22%) uznała, że mieszkańcy angażują się w dbanie o czystość i estetykę otoczenia obiektu. Najmniejsze zaangażowanie zauważono w odniesieniu do bezpieczeństwa obiektów (16,67%), zaś 1,11% ankietowanych stwierdziło, że mieszkańcy nie wykazują żadnego zainteresowania.

Podsumowując wyniki ankiet prowadzonych wśród urzędów gmin, należy zaznaczyć, że zdecydowana większość z nich bierze aktywny udział w animowaniu i popularyzowaniu obiektów znajdujących się na szlakach kulturowych. Ponad połowa analizowanych jednostek zadeklarowała stały kontakt z podmiotem zarządzającym szlakiem, udzielenie wsparcia finansowego oraz organizację imprez kulturalnych w powiązaniu

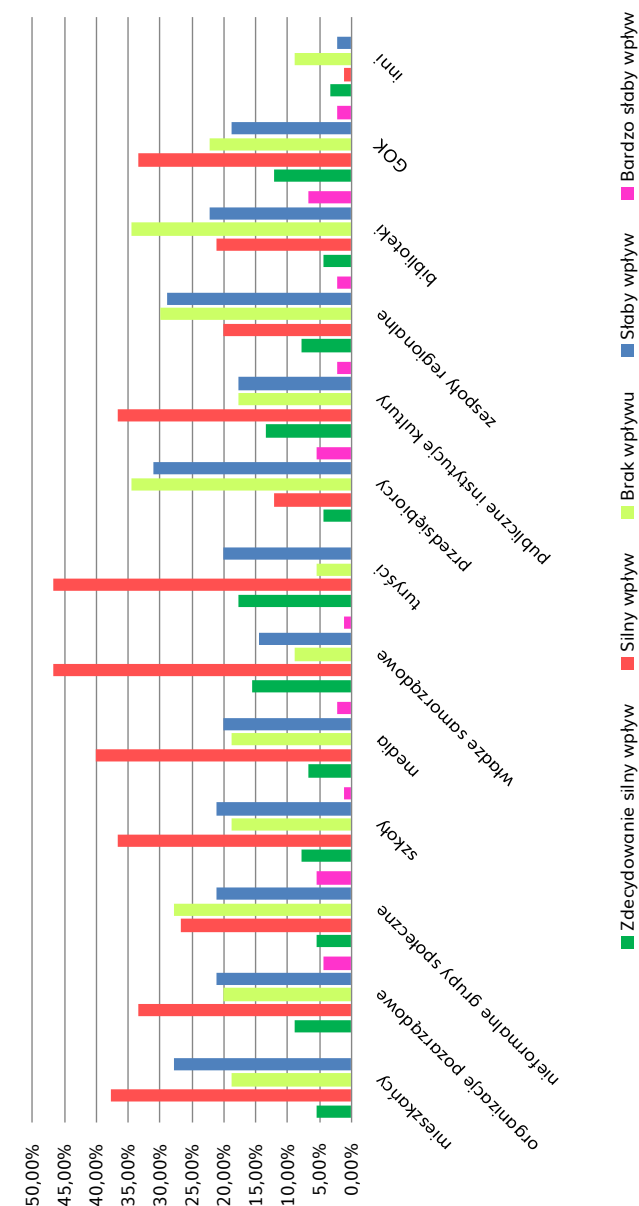
z poszczególnymi obiektami. Gminy pozytywnie oceniały wpływ szlaku na ich ogólną kondycję w kontekście społecznym. Rozbieżnych odpowiedzi udzielono odnośnie do wzrostu ruchu turystycznego i rozwoju infrastruktury turystycznej. Wśród zidentyfikowanych odbiorców oferty szlaków znajdujących się w gminach najczęściej wymieniano mieszkańców, turystów i szkoły. Przedstawiciele urzędów gmin odnotowali pozytywny wpływ szlaków kulturowych na życie lokalnej społeczności i aktywność obywatelską, wzrost znaczenia miejscowości oraz włączania obiektów ze szlaku do programu gminnych imprez i edukacji regionalnej. Niejednoznaczne były odpowiedzi dotyczące stymulacji rozwoju gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy. Jedynie niewielka część respondentów zgodziła się ze stwierdzeniem, że szlaki kulturowe i ich obiekty generują tylko koszty, dostrzegano więc korzyści z ich funkcjonowania. W związku z powstaniem szlaku najczęściej następowała poprawa estetyki otoczenia i realizowano inwestycje drogowe. Zdaniem przedstawicieli urzędów gmin szlaki miały wpływ na zwiększenie oferty kulturalnej, skuteczną ochronę dziedzictwa i wzrost liczby turystów. Nie odnotowano za to oddziaływania na zwiększenie liczby mieszkańców, pojawienie się nowych inwestorów, wzrost dochodów gminy i poprawę poziomu zaufania społecznego. Zdaniem ankietowanych najsilniejszy wpływ na działania na szlaku wywierają: turyści, władze samorządowe, publiczne instytucje kultury i media. Z kolei wśród grup zaangażowanych w działania na szlaku najczęściej wymieniano: władze samorządowe, organizacje pozarządowe i mieszkańców. Odnośnie do tych ostatnich najczęściej wskazywano, że uczestniczą oni w wydarzeniach kulturalnych oraz dbają o czystość otoczenia i estetykę obiektu.

### Szkoły

Ponadto przeprowadzono badania ankietowe wśród 56 szkół, również w oderwaniu od konkretnych szlaków czy obiektów.

Prawie wszystkie ankietowane instytucje (96,43%) deklarowały współpracę z obiektem zabytkowym na szlaku w formie organizacji wycieczki do zabytku. Często odbywają się także lekcje poświęcone lokalnemu dziedzictwu (55,36%) bądź organizowane są konkursy plastyczne poświęcone obiektowi (53,57%). Stosunkowo rzadko organizuje się

Wyk. 28. Wpływ poszczególnych grup interesariuszy na funkcjonowanie szlaku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



konkursy fotograficzne (21,43%), co może wiązać się z wiekiem dzieci i ich możliwościami pod tym względem. Kluczowym wnioskiem, pozytywnym, jest fakt, że praktycznie każda jednostka oświatowa zadeklarowała jakąkolwiek współpracę z obiektem będącym na szlaku.

Poza tym szkoły w zdecydowanej większości widziały wpływ zabytku wpisanego na szlak na wzrost poczucia własnej wartości, zainteresowanie dziedzictwem regionu czy budowanie własnej tożsamości wśród uczniów (46,43% „zdecydowanie się zgadzam”, 44,64% „zgadzam się”, żadnej odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam”). Wybór odpowiedzi uzasadniano m.in. w następujący sposób:

*Dziedzictwo kulturowe daje im poczucie „zakorzenienia” we wspólnocie społecznej [...] jest czynnikiem powodującym ich autentyczne utożsamianie się z regionem i chętnie włączają się w nurt życia swojego środowiska, uczniowie są dumni, że mieszkają w miejscowości bogatej w historię i ślady historyczne.*

[Sz-44]

*Ponieważ kształtuje postawy patriotyczne, szacunek do minionych pokoleń, budzi zainteresowanie dziedzictwem kulturowym poprzez kontakt ze zbiorami wytworów kultury materialnej, sztuką regionalną oraz zabytkami architektury.*

[Sz-46]

*Uczniowie w namacalny i bezpośredni sposób obcują z historią regionu, poznają życie społeczności, kultywują tradycje śląskie i kształtują u siebie postawę patriotyzmu i przynależności do swojej małej ojczyzny.*

[Sz-50]

*Świadomi przeszłości miejsca, w którym żyją, czują się odpowiedzialni za przekazywanie wiedzy, jej popularyzację, stają się świadomymi „gospodarzami” terenu.*

[Sz-20]

*Pozwala poznawać historię w inny sposób, poprzez połączenie aktywnej rekreacji z historycznymi miejscami.*

[Sz-25]

Pojedyncze sceptyczne głosy wyrażały brak widocznych związków przyczynowo-skutkowych bądź „oswojenie” zabytku, bez wzbudzania w dzieciach szczególnych wrażeń:

*Trudno wskazać wyraźne skutki takiego oddziaływania na uczniów.*

[Sz-34]

*Dzieci oswoiły się z zabytkiem, nie dostrzegają jego wartości kulturowej, są z nimi związane „codziennie”, ale wiedzą, że kościół jest wyjątkowym zabytkiem.*

[Sz-39]

Ostatnie pytanie skierowane do szkół dotyczyło zauważalnych zmian w samej jednostce i jej otoczeniu w kwestii ogólnej poprawy estetyki otoczenia, realizacji inwestycji drogowych i ciągów komunikacyjnych, uporządkowania terenów zielonych itd. Zauważono zmiany w każdej kategorii (poza „inne”) na poziomie wahającym się między 69,64% („pojawiło się oświetlenie na szlaku”) a 91,07% („ogólna poprawa estetyki otoczenia”, „uporządkowano tereny zielone).

Podsumowując wyniki badań dotyczących zaangażowania szkół w funkcjonowanie szlaków kulturowych, należy podkreślić, że prawie wszystkie z nich współdziałały z obiektami znajdującymi się na szlakach. Najczęściej współpraca ta przybierała formę wycieczek do obiektów lub lekcji muzealnych i konkursów dotyczących dziedzictwa. Ankietowani deklarowali związek zabytku wpisanego na szlak ze wzrostem poczucia własnej wartości i umocnieniem tożsamości czy zainteresowaniem dziedzictwem. Większość respondentów dostrzegała także wyraźne zmiany w otoczeniu, które dokonały się wraz z włączeniem obiektu na szlak.

## Podsumowanie

Wnioski końcowe, jakie można wysunąć na podstawie powyżej zaprezentowanych wyników badań interesariuszy szlaków kulturowych, dotyczą kilku kwestii. Przede wszystkim ewidentnie widoczna jest relatywnie słaba rola bibliotek (które wydają się być naturalnym partnerem tego typu przedsięwzięć) w kontekście funkcjonowania szlaków oraz duże znaczenie turystyki.

Z punktu widzenia dalszych rekomendacji interesujący jest także wątek efektów ekonomicznych i roli przedsiębiorców jako interesariuszy – widoczna jest świadomość oddziaływania i istnienia zależności, ale wydają się one nie mieć bezpośredniego przełożenia na miejsca pracy, dochody w gminach itd. Uwagi (szczególnie wśród zarządców) wymagają takie sprawy, jak np. brak wiedzy o badaniach przeprowadzanych na szlaku.

Pozytywna jest natomiast bardzo silna współpraca ze szkołami oraz wyraźne powiązanie szlaków z dziedzictwem kulturowym.

## Rola organizacji pozarządowych w tworzeniu i funkcjonowaniu szlaków kulturowych



**SYLWIA WRONA**

Stopień magistra uzyskała w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w dziedzinie zarządzania organizacjami publicznymi i obywatelskimi. Sylwia Wrona jest doktorantką na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na wiejskich organizacjach pozarządowych, pojęciu wspólnoty, metodach badań jakościowych.

## Wprowadzenie

Organizacje pozarządowe, zajmujące ważne miejsce pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, pełnią istotną rolę w społeczeństwie – starając się wspierać jego rozwój, rozumieć i realizować jego potrzeby i oczekiwania<sup>1</sup>. W zależności od państwa funkcjonowanie organizacji pozarządowych regulują różne przepisy prawne<sup>2</sup>. Tworzenie i zarządzanie organizacjami pozarządowymi zależy od aktywności społecznej i obywatelskiej, umiejętności współpracy, posiadanego potencjału oraz innych społeczno-instytucjonalnych czynników. Organizacje pozarządowe definiowane są jako

*specyficzne, współczesne formy samoorganizacji społecznej, struktury integrujące grupy obywateli, charakteryzujące się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością, a także – na ogół znacznym*

- 1 E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 21.
- 2 S. Wrona, *Formy organizacji pozarządowych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2016, s. 31–43.

*udziałem wolontariatu i istotną rolą w kształtowaniu postaw ludzkich (zarówno osób uczestniczących w organizacjach, jak i posiadających jakikolwiek z nimi kontakt*<sup>3</sup>.

Wraz z transformacją ustrojową w Polsce obserwujemy wzrost zainteresowania działalnością organizacji pozarządowych oraz, co jest poniekąd tego konsekwencją, wzrost liczby i ważności organizacji trzeciego sektora. Jako czynniki, które determinują ich rozwój, są wymieniane: pozyskiwane fundusze i dysponowanie zasobami, normy prawne oraz struktury organizacyjne i uprawomocnienie<sup>4</sup>.

Działalność organizacji pozarządowych reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, według której organizacjami pozarządowymi są „osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4”, które nie działają dla osiągnięcia zysku, i organizacje „niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi”<sup>5</sup>.

Do najpopularniejszych form organizacji pozarządowych w Polsce należą stowarzyszenia i fundacje. Z najnowszych badań wynika, że w Polsce zarejestrowanych jest 86 tys. stowarzyszeń (z wyłączeniem ochotniczych straży pożarnych) oraz 17 tys. fundacji. Z czego aktywnych organizacji jest 70 tys., przy czym 37% organizacji działa lokalnie – sąsiedztwo, gmina lub powiat<sup>6</sup>.

Celem głównym opracowania jest rozpoznanie roli i znaczenia organizacji pozarządowych w tworzeniu, zarządzaniu i wspieraniu funkcjonowania szlaków kulturowych.

3 P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 6.

4 E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie*, op. cit., s. 26.

5 *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.

6 P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015.

Cel główny zostanie zaprezentowany dzięki następującym celom szczegółowym:

- » pokazaniu wpływu organizacji pozarządowych na szlaki kulturowe;
- » poznaniu kluczowych działań organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych;
- » identyfikacji podstawowych działań organizacji pozarządowych dla społeczności lokalnej w ramach szlaków kulturowych;
- » zgłębieniu oferty kulturalnej proponowanej przez organizacje pozarządowe w ramach szlaków kulturowych;
- » identyfikacji najważniejszych projektów prowadzonych przez organizacje pozarządowe w ramach szlaków kulturowych.

Autorka, na podstawie analizy i interpretacji danych pozyskanych dzięki zastosowaniu różnych metod badawczych, podjęła próbę rozpoznania i odczytania zachodzących w nich prawidłowości. Ilościowe metody badawcze uwzględniają badania ankietowe przeprowadzone: wśród pracowników i zarządców obiektów na Szlaku Architektury Drewnianej, Szlaku Piastowskim i Szlaku Zabytków Techniki oraz wśród przedstawicieli urzędów gmin na terenach województwa małopolskiego, wielkopolskiego i śląskiego. Przedstawione poniżej wyniki badań ilościowych są jedynie uzupełniające dla jakościowych metod badawczych, których wyniki są w tym wypadku dominujące. Analiza wyników jakościowych metod badawczych dokonana została na podstawie dostępnych dokumentów tekstowych 135 wybranych organizacji pozarządowych.

W związku z tym, że dobór próby badawczej był celowy, uzyskanych wyników nie należy poddawać generalizacji. Sugeruje się natomiast potraktować je jako próbę scharakteryzowania i zrozumienia specyfiki organizacji pozarządowych działających na szlakach kulturowych, z uwzględnieniem pewnej dozy deklaratywności występującej po stronie badanych podmiotów. W konsekwencji spojrzenie na badane organizacje jest utrudnione ze względu na bariery związane z rozpoznaniem faktycznego stanu funkcjonowania organizacji pozarządowych oraz skuteczności i skali prowadzonych przez nie działań, które jednak były przewidziane w postępowaniu metodologicznym. W związku z tym, że wielu realizowanych celów i podejmowanych działań przez badane organizacje pozarządowe nie można przydzielić do jednej, konkretnej kategorii, nie

udało się uniknąć powtórzenia i podobieństw występujących w niektórych fragmentach tekstu. Wskazuje to jednak na pewną konsekwencję i znaczenie podnoszonych kwestii z punktu widzenia organizacji, jak i interesariuszy szlaków.

### Organizacje pozarządowe na szlakach kulturowych – wnioski z badań ilościowych

Przeprowadzenie badań ankietowych wśród przedstawicieli gmin: małopolskiej, śląskiej i wielkopolskiej, oraz zarządców i pracowników szlaków kulturowych: Piastowskiego, Architektury Drewnianej i Zabytków Techniki, pozwoliło poznać, jaka jest siła i wpływ oddziaływania organizacji pozarządowych na szlaki kulturowe.

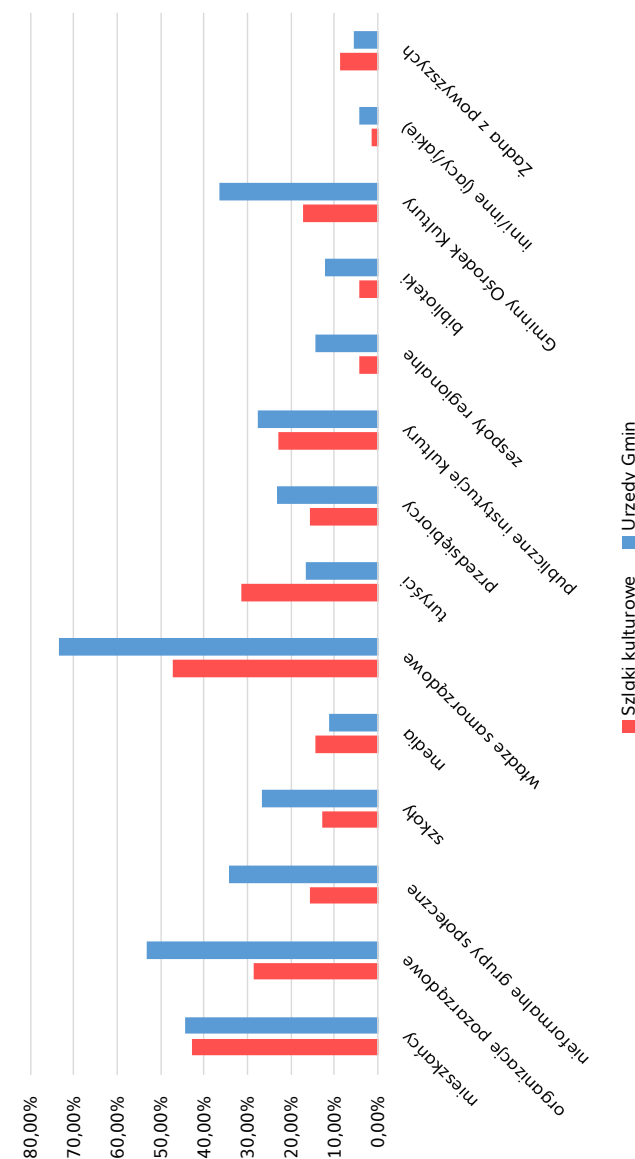
Na pytanie z możliwością zaznaczenia wszystkich właściwych odpowiedzi: Która z poniższych grup włącza się w organizację działań na szlaku, np. poprzez sponsoring, dofinansowanie realizowanych projektów, współtworzenie wspólnych przedsięwzięć na szlaku?

- » pracownicy urzędów gmin najczęściej wskazywali władze samorządowe (ok. 73% wskazań). Drugim podmiotem najczęściej wskazywanym przez gminy były organizacje pozarządowe (ok. 53%);
- » pracownicy i zarządcy szlaków kulturowych również najbardziej docenili działania samorządów (ok. 47%). Następną grupą włączającą się w przedsięwzięcia na szlakach są mieszkańcy (ok. 42% wskazań), a organizacje pozarządowe uzyskały 27% głosów (zob. wyk. 1).

Świadczyć to może o dość wysokiej aktywności organizacji pozarządowych, skuteczności realizowanych przez nie celów, dobrze rozwiniętej współpracy i pozytywnych skutkach działań z zakresu marketingu i kształtowania wizerunku. Działalność organizacji pozarządowych jest dostrzegalna wśród interesariuszy, jednak bardziej doceniana jest przez instytucje publiczne, jakimi są urzędy gmin.

Zob. wykres 1 na str. 249

Wyk. 1. Włączanie się podmiotów w organizację działań na szlaku kulturowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Odpowiadając na prośbę o ocenę wpływu na funkcjonowanie szlaku organizacji pozarządowych:

- » interesariusze gminni stwierdzili, że wpływ organizacji trzeciego sektora jest silny (ok. 33% wskazań). Odpowiedź „słaby” uzyskała ok. 21% poparcia, praktycznie tyle samo, co odpowiedź „brak wpływu” (ok. 20%);
- » ok. 23% pracowników i zarządców wybranych szlaków kulturowych nie dostrzega wpływu organizacji pozarządowych na działalność szlaków, taką samą wartość wskazań (ok. 19%) otrzymały odpowiedzi, że wpływ ten jest „silny” oraz „słaby” (zob. wyk. 2).

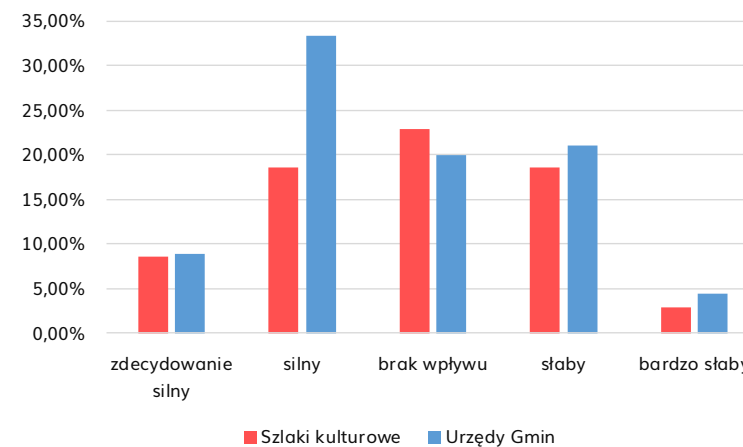
W tym wypadku również większego poparcia organizacjom pozarządowym udzieliły gminy, których większość interesariuszy dostrzega siłę wpływu tego typu organizacji na funkcjonowanie szlaku. Może to potwierdzać i nieco rozszerzać wcześniejszy wniosek, że lepiej rozwinięta wydaje się być współpraca i komunikacja pomiędzy gminami i organizacjami pozarządowymi, niż pomiędzy szlakami kulturowymi i organizacjami pozarządowymi. Kolejne wykresy pokażą tę zależność jeszcze wyraźniej.

Zob. wykres 2 na str. 251

Pytanie: Które podmioty z terenu Gminy (według Państwa rozeznanie) w głównej mierze są odbiorcami oferty kreowanej na szlaku kulturowym przebiegającym przez obszar gminy? (proszę zaznaczyć najwyżej trzech, najważniejszych odbiorców), zostało skierowane do wybranych interesariuszy gminnych. Według nich głównymi odbiorcami oferty szlaków kulturowych są przede wszystkim: mieszkańcy i turyści (odpowiednio ok. 72% i 71% wskazań), następnie szkoły (ok. 50%), potem organizacje pozarządowe z 23% wskazań (zob. wyk. 3). Organizacje pozarządowe są według gmin jednymi z bardziej znaczących odbiorców działań szlaków, oferta kulturalna tworzona jest tak, aby również i te podmioty zaktywizować i włączyć we współkreowanie szlaku.

Zob. wykres 3 na str. 253

Wyk. 2. Wpływ organizacji pozarządowych na funkcjonowanie szlaku kulturowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podobne pytanie zostało zadane pracownikom i zarządcom szlaków kulturowych. Według nich odbiorcami działań szlaków kulturowych są przede wszystkim turyści (ok. 99%), następnie mieszkańcy (ok. 67%) i szkoły (49%). Organizacje pozarządowe otrzymały bardzo mały procent głosów, tylko 3% (zob. wyk. 4). Wyniki te pokazują, że potrzeby i oczekiwania organizacji pozarządowych są zupełnie pomijane w celach organizacyjnych szlaków kulturowych. Nie są one głównymi odbiorcami ich działań.

Interesariusze gminni widzą zdecydowanie większą rolę, jaką organizacje pozarządowe odgrywają i powinny odgrywać w tworzeniu i funkcjonowaniu szlaków kulturowych. Według nich organizacje pozarządowe nie tylko uczestniczą w tworzeniu szlaków, ale również są jednymi z odbiorców działań szlaków. Jednak wizja ta nie pokrywa się z opinią samych pracowników obiektów na szlakach kulturowych.

Zob. wykres 4. na str. 255

Opracowane wyniki badań ankietowych pokazują opinię dwóch typów interesariuszy na temat roli, jaką w tworzeniu szlaków kulturowych pełnią organizacje pozarządowe. Poniżej przedstawiona jest opinia samych organizacji pozarządowych.

### Kluczowe działania organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych

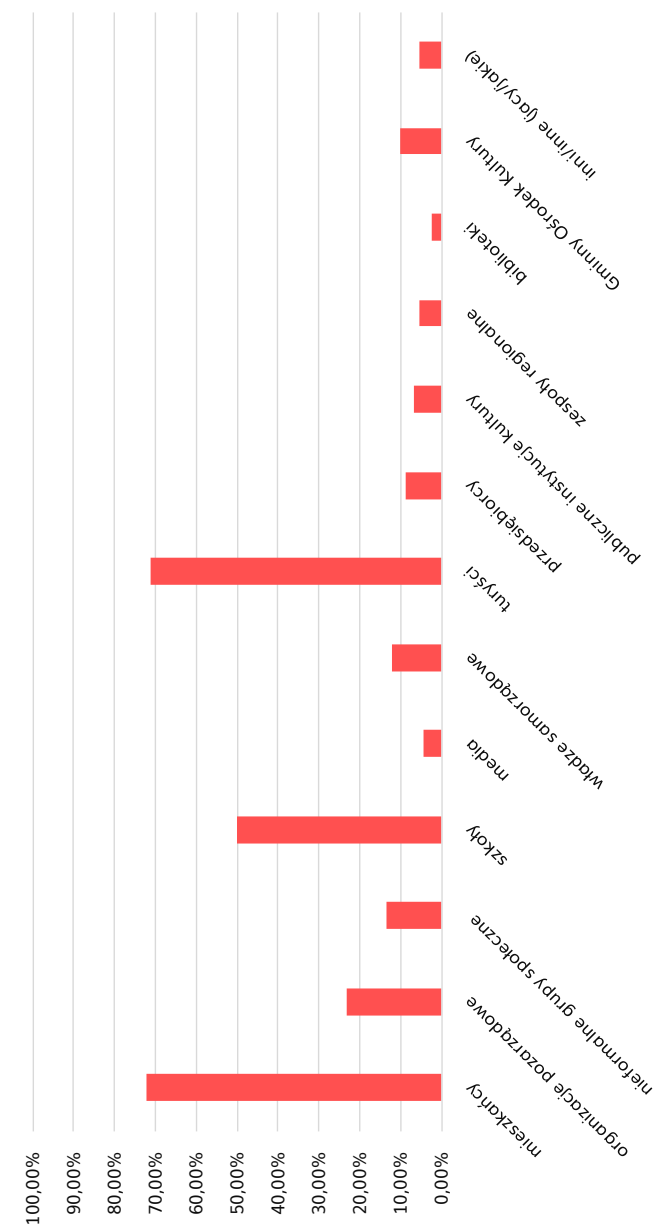
Badane organizacje pozarządowe podejmowały różnego typu działania wspomagające tworzenie, rozwój i funkcjonowanie szlaków kulturowych. Działanie te miały na celu przede wszystkim inicjację działalności szlaku kulturowego, zwiększenie ruchu turystycznego, podniesienie jakości oferowanych usług oraz rozwój społeczności lokalnej. Wszystkie rodzaje działań skierowane są do wszystkich interesariuszy szlaków kulturowych, przede wszystkim zaś: turystów, społeczności lokalnej, jednostek samorządu terytorialnego i innych podmiotów, w tym organizacji pozarządowych.

Szczegółowa analiza materiału badawczego pozwoliła wyróżnić następujące rodzaje działań:

- » turystyczne;
- » kulturalne;
- » edukacyjne;
- » marketingowe;
- » edytorskie;
- » infrastrukturalne;
- » renowacyjne i modernizacyjne;
- » zarządcze i z obszaru zarządzania;
- » współpraca;
- » inne.

Działania turystyczne są jednymi z najważniejszych rodzajów działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe w ramach szlaków kulturowych. Ten przykład działań nastawiony jest przede wszystkim na turystę – zarówno tego przybywającego z innych rejonów Polski i świata, jak i lokalnego, mieszkającego w pobliżu lub na drodze szlaku. Działania turystyczne mają na celu poprawę jakości świadczonych usług i zwiększenie satysfakcji interesariuszy korzystających ze szlaków kultu-

Wyk. 3. Podmioty, które według gmin są odbiorcami oferty szlaków kulturowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

rowych, uatrakcyjnienie i usprawnienie funkcjonowania danego szlaku, a także zwiększenie liczby odwiedzających obiekty na szlakach, a co za tym idzie – szeroko rozumiany rozwój szlaków, regionów i społeczności lokalnej. Wśród podejmowanych działań turystycznych należy wymienić:

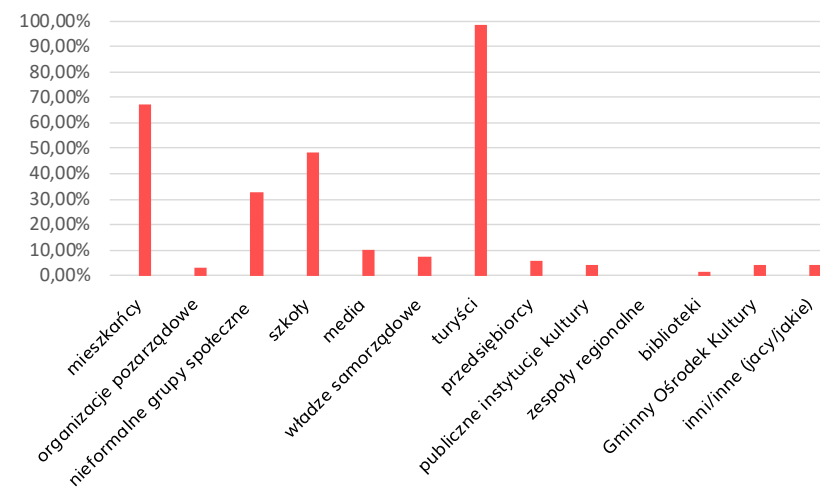
- » opracowywanie pakietów turystycznych, wdrażanie ofert turystycznych, uatrakcyjnianie ofert, np. wprowadzanie kursów turystycznych kolejką wąskotorową;
- » uruchamianie zorganizowanych wycieczek, wprowadzanie usług przewodnickich;
- » przedsięwzięcia pilotażowe i demonstracyjne w celu promocji rynkowej i poprawienia ofert turystycznych;
- » obsługa ruchu turystycznego, prowadzenie systemu informacji turystycznej;
- » udostępnianie wspólnego kalendarza imprez, podlegającego corocznej aktualizacji;
- » opracowywanie trasy szlaków, wytyczanie i znakowanie szlaków zgodnie ze standardami Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego (PTTK);
- » wprowadzanie programów lojalnościowych;
- » tworzenie produktów turystycznych.

Działania kulturalne organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych to przede wszystkim organizowanie różnego typu imprez kulturalnych:

*Stowarzyszenie prężnie działa w sferze kulturalnej. Zajmuje się głównie organizowaniem działalności Galerii Elektrownia w budynku starej zabytkowej elektrowni byłej kop. „Saturn” w Czeladzi. Stowarzyszenie Inicjatyw Kulturalnych jest organizatorem lub współorganizatorem licznych koncertów, festiwali i wystaw artystycznych.*

(Stowarzyszenie Inicjatyw Kulturalnych)

Wyk. 4. Główni odbiorcy działań obiektów na szlakach kulturowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

*Zasadniczym celem powstania naszego stowarzyszenia było nadanie artystycznego i społecznego tętna zabytkowym obiektom pozostałym po zlikwidowanej kopalni „Prezydent” w Chorzowie [...].*

(Stowarzyszenie SZTYG.art)

Wydarzeniom kulturalnym zostanie poświęcony osobny podrozdział. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że obszar kultury jest jednym z lepiej zorganizowanych i zagospodarowanych przez organizacje pozarządowe działające w ramach szlaków kulturowych – co pokazuje oferta kulturalna, z jaką można się zapoznać w dokumentach badanych organizacji pozarządowych.

Oprócz licznych wydarzeń kulturalnych organizacje pozarządowe prowadzą działalność edukacyjną. Niejednokrotnie działania edukacyjne są połączone z działaniami kulturalnymi, łączy je sama idea, a także

zaplanowane i realizowane dzięki tym działaniom cele. Wśród działań edukacyjnych można wymienić organizowanie:

- » zwiedzania szlaków z przewodnikiem oraz wycieczek edukacyjnych po innych miastach;
- » materiałów edukacyjnych;
- » wystaw, interaktywnych ekspozycji i prezentacji multimedialnych, konferencji, seminariów, questingów i różnego typu konkursów.

Szczególną grupę działań edukacyjno-informacyjnych stanowią działania badawczo-rozwojowe i naukowe organizacji pozarządowych, takie jak:

*Prowadzenie badań, opracowanie ekspertyz, opinii, prognoz w zakresie ochrony zabytków, krajobrazu kulturowo-przyrodniczego, zagospodarowania przestrzennego, kształtowania architektury i urbanistyki, przyrody i środowiska oraz zrównoważonego rozwoju.*

(Fundacja Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej)

Warto podkreślić, że do ważnych działań edukacyjnych należą także te, które są skierowane do członków i beneficjentów podmiotów związanych z rozwojem i funkcjonowaniem szlaków kulturowych:

- » organizowanie różnego typu szkoleń dla właścicieli i kadry pracujących w obiektach udostępnianych turystom, takich jak: szkolenia z zakresu jakości usług hotelowych i ofert biur podróży, cykle szkoleń dla przyszłych wolontariuszy;
- » organizowanie warsztatów terenowych z trenerami, m.in. wyspecjalizowanymi w zakresie historii sztuki oraz rozwoju lokalnego.

Działania edukacyjne najczęściej skierowane są do szkół oraz rodzin z dziećmi. Szczególną funkcją imprez edukacyjnych są wydarzenia poszerzające wiedzę historyczną:

*Propagowanie kultury, zarówno materialnej, jak i duchowej i poszerzanie wiedzy historycznej o Polsce i Europie. Popularyzowanie osiągnięć oręża polskiego i europejskiego.*

(Fundacja „Rodem z Polski”)

*Rok Renesansu Lubelskiego składał się z serii wydarzeń kulturalnych, edukacyjnych i historycznych, które odbyły się w ciągu jednego roku. Miały one zadanie zwrócić uwagę turystów i mieszkańców Polski na najcenniejsze i niepowtarzalne w skali kraju dziedzictwo architektoniczne Polski Wschodniej oraz ukazać renesans lubelski jako styl, który przechował bogactwo tradycji i wielokulturowe wpływy tworzące koloryt Regionu Lubelskiego.*

(Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna)

Działania marketingowe są jednymi z najczęściej wskazywanych typów podejmowanych czynności w badanych organizacjach pozarządowych. Organizacje wskazują na rolę marketingu w popularyzacji, promocji, informacji i kreowaniu pozytywnego wizerunku wśród interesariuszy szlaków kulturowych. To za ich pomocą podejmowane są starania zmierzające do zwiększenia ruchu turystycznego, a także zainteresowania i zaufania lokalnych mieszkańców. Do najczęstszych działań marketingowych organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych można zaliczyć:

- » realizację kampanii promocyjnych prowadzonych w oparciu o motyw przewodni;
- » korzystanie z internetu: prowadzenie stron internetowych, portali społecznościowych, wydawanie biuletynów elektronicznych,

uruchamianie forów internetowych, tworzenie map interaktywnych, uruchamianie kanałów filmowych;

- » korzystanie z nowych technologii: tworzenie aplikacji mobilnych, multimedialnych kiosków informacji turystycznej;
- » opracowywanie logotypów, katalogów ofert;
- » uzupełnianie informacji o konkretnym szlaku kulturowym na platformach internetowych i w bazach danych;
- » udział w targach turystycznych, organizowanie konferencji;
- » publikacje ogłoszeń w prasie, materiałów i filmów promocyjnych;
- » organizowanie wizyt studyjnych.

Działania marketingowe mają na celu także propagowanie misji kulturowej i historycznej, w tym wzrost świadomości społeczeństwa w zakresie dziedzictwa kulturowego:

*Promocję turystyki kulturowej opartej o obiekty zabytkowe regionu. Promocję idei ochrony dziedzictwa kulturowego, a w szczególności zabytków architektury.*

(Fundacja Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej)

Działania edytorskie organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych polegają na publikowaniu i pełnieniu funkcji wydawcy. Badane organizacje pozarządowe często i chętnie decydowały się na przygotowanie, wydrukowanie, a następnie promocję różnego typu publikacji. Do najpopularniejszych publikacji można zaliczyć:

- » przewodniki, np. *Szlaki Papieskie. Przewodnik*;
- » książki, np. *Szlaki kobiet. Przewodniczka po Polsce emancypantek*;
- » mapy, np. *Łódzki szlak konny. Zestaw map*;
- » albumy, np. *Renesans Lubelski*;
- » poradniki, np. *Zielone szlaki – Greenways. Praktyczny poradnik*.

Działania infrastrukturalne organizacji pozarządowych służą rozwojowi bazy i struktury obiektów znajdujących się w obszarze szlaków kulturowych, w celu poszerzenia i uatrakcyjnienia ich oferty turystycznej,

pobudzenia aktywności społeczności lokalnych i wprowadzenia nowej jakości usług. Powołanymi nowymi obiektami są m.in.: Centrum Obsługi Turystycznej Via Jagiellonica w Lublinie, Centrum Promocji i Edukacji Szlaku Rybackiego Północnych Kaszub MERK we Władysławowie, Muzeum Lokalne Kolei Szprotawskiej w Zielonej Górze.

Działania renowacyjne i modernizacyjne organizacje pozarządowe podejmują, aby przywrócić dawny wygląd obiektom historycznym, zachować ich zabytkowy kształt, utrzymać techniczną sprawność i ochronić je przed niszczeniem. A wszystko to po to, aby dziedzictwo kulturowe mogło służyć społeczeństwu jak najdłużej. Niektóre z badanych organizacji pozarządowych ten typ działalności wskazują jako swój cel:

*[...] fundacja mająca na celu zgromadzenie środków potrzebnych na to, by poprzez odbudowanie zniszczonej w czasie II wojny światowej średniowiecznej figury Matki Bożej Patronki i Opiekunki całego grodu i zamku [...].*

(Fundacja Mater Dei)

*[...] powstała w 1995 roku, w celu uratowania jednego z pięknie położonych nizinnych zamków na Górnym Śląsku – zamku w Chudowie. Dzięki jej działalności w 2001 roku rozpoczęto odbudowę zamkowej wieży, w której od 2004 roku mieści się muzeum archeologiczne.*

(Fundacja Zamek Chudów)

Działania zarządcze i z obszaru zarządzania dotyczą m.in. powołania, planowania, koordynowania i kontrolowania działalności organizacji pozarządowych. Oprócz zarządzania szlakiem, odcinkiem szlaku, obiektem – w ramach działań zarządczych i funkcji zarządzania podkreślano znaczenie:

- » zarządzania jakością, w tym m.in. dbałość o jakość usług i produktów, wdrożenie systemu certyfikacji;
- » zarządzania finansami, m.in. organizowanie zbiorów publicznych, pozyskiwanie środków finansowych, np. państwowych, gminnych,

sponsorów prywatnych i innych organizacji zarówno krajowych, jak i zagranicznych;

- » zarządzania projektami, m.in. przygotowywanie dokumentacji projektowej i wniosków, m.in. o dofinansowanie projektów, a także realizacja projektów i ich ewaluacja;
- » zarządzania strategicznego, m.in. opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju szlaku, wskazywanie propozycji priorytetów rozwojowych, prowadzenie działań zgodnych z celami strategicznymi i statutowymi;
- » struktur, w tym powoływania nowych jednostek, np. klubów i kół różnego typu miłośników, hobbystów i pasjonatów;
- » ewaluacji, m.in. upowszechnianie ankiet ewaluacyjnych.

Działania z obszaru współpracy podejmowane są przez organizacje pozarządowe m.in. w celu wymiany posiadanych zasobów, uzyskania różnego typu wsparcia, przeprowadzenia kampanii promocyjnych o szerszym zasięgu, przepływu informacji, integracji środowiska oraz dotarcia do jak najliczniejszych i najbardziej różnorodnych odbiorców. Aby taki efekt uzyskać, w ramach szlaków kulturowych współorganizowane są różnego typu wydarzenia kulturalne (np. Industriada), inicjatywy (Ekomuzea), targi (Jarmark Jagielloński). Ponadto występują różnego typu kooperacje:

*Współdziałanie z organami administracji państwowej, samorządowej, funduszami i instytucjami krajowymi i zagranicznymi ochrony środowiska naturalnego terenów otaczających Zamek.*

(Stowarzyszenie Zamek Czocho)

Organizacje pozarządowe nawiązują współpracę z dziennikarzami i mediami, organizując dla nich wizyty studyjne, a także realizując cele marketingowe, np. emitując w telewizji reportaże o konkretnych szlakach. Podejmują współpracę z mieszkańcami, innymi organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, przedsiębiorcami, organizacjami międzynarodowymi, a także z Jednostkami Samorządu Terytorialnego.

Współpraca z Jednostkami Samorządu Terytorialnego polega przede wszystkim na realizacji wspólnych projektów i zawieraniu partnerstw:

*Realizacja projektu zakłada jednocześnie wsparcie instytucjonalne jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych oraz budowę trwałego partnerstwa międzysektorowego na rzecz rozwoju turystyki profilowanej, które doprowadzi do stymulacji lokalnej przedsiębiorczości, zapewniając infrastrukturę niezbędną dla obsługi wzmożonego ruchu turystycznego.*

(Fundacja Ochrony Dziedzictwa Żydowskiego)

Jednostki Samorządu Terytorialnego udzielają organizacjom pozarządowym wsparcia finansowego i pozafinansowego. Wsparcie finansowe polega na dofinansowywaniu projektów w obszarach: organizacji szkoleń i warsztatów, opracowywania i wydawania tekstów i publikacji, opracowywania materiałów promocyjnych, utworzenia i prowadzenia stron internetowych. Co należy nadmienić, część szlaków kulturowych powstała ze środków Jednostek Samorządu Terytorialnego. Wsparcie pozafinansowe to przede wszystkim obejmowanie szlaków kulturowych patronatem.

Jednostki Samorządu Terytorialnego angażują się ponadto w promocję szlaków kulturowych, współorganizowanie wydarzeń, opracowywanie i znakowanie tras szlaków kulturowych, a ich przedstawiciele są uczestnikami szkoleń i warsztatów oferowanych przez organizacje pozarządowe. Przedstawiciele JST bywają także członkami organizacji pozarządowych oraz członkami organizacji partnerskich w projektach. Organizacje pozarządowe w ramach szlaków kulturowych wykonują również wiele innych rodzajów działań. Można w tym miejscu wspomnieć chociażby o pracach: dokumentujących, klasyfikujących, identyfikujących i opisujących obiekty na szlaku, fotograficznych (pokazujących przedsięwzięcia realizowane na szlaku, a także obiekty sakralne) oraz inwentaryzacyjnych.



### Podstawowe działania organizacji pozarządowych na rzecz społeczności lokalnej

Osobną kategorią działań organizacji pozarządowych, którym zostanie poświęcony niniejszy podrozdział, są działania na rzecz społeczności lokalnej. Społeczność lokalna jest wyjątkowym otoczeniem organizacji pozarządowych, to od niej często zależy jej sukces organizacyjny, a także skuteczność, trafność i sens prowadzonych działań. Organizacje pozarządowe powinny w swojej misji, wizji i celach organizacyjnych kierować się dobrem społeczeństwa i społeczności lokalnej, odpowiadając tym samym na jej potrzeby i oczekiwania. Stąd beneficjentami usług organizacji pozarządowych są zarówno turyści, jak i lokalni mieszkańcy. Rozdział niniejszy poświęcono bardziej szczegółowemu opisowi działań nakierowanych na społeczność lokalną. Należy zwrócić jednak uwagę, że wszystkie wymienione dotąd działania organizacji pozarządowych były skierowane także do lokalnych interesariuszy.

Organizacje pozarządowe w różny sposób starają się zaktywizować społeczność lokalną, pobudzając ją do podejmowania różnego typu inicjatyw, w tym współkreowania szlaku przebiegającego przez ich terytory. Przede wszystkim zachęcają do podjęcia działalności charytatywnej i wolontariatu na rzecz społeczności lokalnej:

*Działamy na rzecz społeczności Nikiszowca – jednej z najstarszych dzielnic Katowic – zapomnianej i przez lata zaniedbywanej. Chodzi nam przede wszystkim o ludzi, ale również o architekturę. Główne problemy, z jakimi się tutaj stykamy, to wysoki wskaźnik bezrobocia, a z drugiej strony zaniedbania infrastrukturalne.*

(Fundacja Nowy Nikiszowiec)

Społeczność lokalna jest zapraszana do uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych i edukacyjnych oraz ich współtworzenia. Z myślą o niej są organizowane m.in.: gry miejskie, spotkania autorskie, questy, spacer tematyczny, wystawy fotograficzne i wystawy miejscowych twórców, otwarte spotkania i prelekcje, konkursy krajoznawcze i plastyki, seminaria i szkolenia, spektakle teatralne, koncerty muzyczne

oraz pokazy tańców regionalnych i historycznych. Między innymi dla zainteresowania społeczności lokalnej przeznaczone są miniprzewodniki, takie jak „To warto zobaczyć w gminach Osie i Śliwice”. Organizowane są Dni Otwarte, np. Dni Otwartych Winnic, bezpłatne akcje poznawania regionów, np. „Poznaj Miasto z Przewodnikiem”, udostępniane są obiekty. Podczas cyklicznych wydarzeń, takich jak: „Klub Podróżnika – Jurajska Kraina”, organizacje pozarządowe mają okazję spotkać się ze społecznością lokalną i zdobyć jej zaufanie. Oferta edukacyjna i kulturalna jest stale rozwijana:

*Fundacja organizuje regularnie imprezy kulturalne i oferuje wiele aktywności edukacyjnych. Oferta edukacyjna koncentruje się głównie na grupach dziecięcych i młodzieżowych. W specjalnie dla tego celu wyposażonej kuchni szkoleniowej, tzw. Kuchni Ziemiańskiej, dzieci mogą zapoznać się ze znaczeniem zdrowego żywienia, na bazie tego, co oferuje nam przyroda. W Ogrodzie Kuchennym zapoznają się z tradycyjnymi odmianami warzyw i ziół, obserwują i wykonują samodzielnie drobne czynności ogrodnicze, poznają bogactwo gatunków, odmian i smaków, tego, co do niedawna jeszcze znaleźć można było w każdym wiejskim ogrodzie domowym.*

(Fundacja Rozwoju Krajobrazu Kulturowego Dominium Pałac Łomnica)

Organizacje pozarządowe starają się popularyzować wiedzę i historię lokalną, informując o lokalnych fenomenach. Ciekawą inicjatywą jest prowadzenie projektu „Nieprzeciętni” – cyklu felietonów przybliżających wybitne postaci pochodzące z obszaru, na którym przebiega Szlak Piastowski. Realizują przedsięwzięcia wpływające na zwiększenie świadomości kulturowej, a także pomagającej odkrywać i wzmacniać tożsamość:

*Krzewienie w społeczeństwie właściwego stosunku do dziedzictwa dóbr kultury i uczestnictwo w ich ochronie; Umacnianie między mieszkańcami Gorzanowa więzi obywatelskich i rozbudzenie wśród nich zainteresowania życiem, wyglądem oraz rozwojem miejscowości.*

(Towarzystwo Miłośników Gorzanowa)

Liczne działania skierowane są także na wzmocnienie świadomości ekologicznej i zdrowotnej społeczności lokalnej. Organizacje starają się zachęcić mieszkańców do aktywnego ruchu turystycznego, promują zrównoważone formy transportu i bezpieczeństwo w podróży. Między innymi w tym celu odbywa się:

*Promowanie niezmotoryzowanych form transportu oraz przyjaznych dla środowiska form turystyki, rekreacji i sportu; Stwarzanie poruszającym się po mieście możliwości korzystania z bardziej zrównoważonych form transportu – do poruszania się po mieście pieszo, rowerem lub korzystania z transportu publicznego, zamiast używania własnego samochodu.*

(Stowarzyszenie Greenways Polska)

Organizacje pozarządowe włączają się także w promocję lokalnych produktów i usług. Organizują imprezy popularyzujące lokalne rzemiosło, potrawy i kuchnie regionalne, tradycje i obrzędy. Są to zazwyczaj różnego typu targi, jarmarki, kiermasze, pokazy i pogadanki, np. z zakresu winiarstwa i turystyki:

*Regularnie, o każdej porze roku Fundacja organizuje duże kiermasze: Kiermasz Wiosenny, Piknik Lniany, Kiermasz Dożynkowy oraz Kiermasz Adwentowy. Wspomagają one rozwój regionalnych produktów, wiele lokalnych miniprzedsiębiorstw rozbudowało swoją działalność dzięki naszym kiermaszom.*

(Fundacja Rozwoju Krajobrazu Kulturowego Dominium Pałac Łomnica)

Organizacje pozarządowe wspierają i stymulują lokalną przedsiębiorczość, korzystają m.in. z miejscowych zasobów: bazy noclegowej i gastronomicznej, usług turystycznych i przewodnickich oraz regionalnych produktów. Ich działania mają służyć poprawie jakości i warunków życia, tworzeniu nowych miejsc pracy i dodatkowych źródeł dochodu.

Organizacje pozarządowe podejmują współpracę ze szkołami podstawowymi, gimnazjalnymi i ponadgimnazjalnymi, współorganizując wydarzenia i projekty edukacyjne, takie jak: „Ważne daty z trójką w tle”, „Moja tożsamość kulturowa a dziedzictwo europejskie”, „Śliwkowe szkoły”. A także współpracują z Lokalnymi Grupami Działania, m.in. aby wspólnie promować różnego typu inicjatywy.

### **Organizowane imprezy kulturalne w ramach szlaków kulturowych**

Organizacje pozarządowe, jak zostało już wcześniej wspomniane, chętnie i licznie organizują różnego typu imprezy kulturalne w ramach szlaków kulturowych. Oferta kulturalna służy zapoznaniu się turystów i społeczności lokalnej z atrakcjami i propozycjami spędzenia wolnego czasu na szlaku kulturowym. W ramach imprez kulturalnych organizatorzy, oprócz dostarczenia rozrywki, pragną podtrzymać i rozwijać tradycję, edukować i upowszechniać wiedzę o dziedzictwie, zachęcać do integracji społeczności lokalnej i zwiedzania szlaków. W tym celu na szlakach kulturowych organizowane są:

- » święta – Dzień Ziemi, Tydzień Turystyki Rowerowej, Europejski Tydzień Mobilności, Dzień Drzewa, Miesiąc Drzew, Międzynarodowy Dzień Przewodnika Turystycznego, Europejskie Święto Bursztynu, Dzień Rodziny, Festiwal Młodego Wina, Festyn „Małopolskiej Wsi Pachnącej Ziołami”; pikniki rodzinne – Święto Czosnku;
- » dni otwarte – Dni Otwarte dla Turystyki, Dni Otwartych Winnic;
- » wydarzenia muzyczne: festiwale i koncerty – Międzynarodowy Festiwal Dziecięcych Zespołów Regionalnych „Święto Dzieci Gór”, Muzyka Zaklęta w Drewnie, Biesiada Karpacka, Pieśni i poezja Braci Polskich XVI–XVII wieku, Festiwal Muzykalia Stanisławskie;
- » imprezy promujące lokalne produkty – Jarmark Jagielloński, Międzygminny Przegląd Rękodzieła i Kuchni Regionalnej, Święto Suszonej Śliwki, Festiwal Śliwki, Miodu i Sera, Festiwal Produktu Lokalnego, Dni Otwartych Winnic;
- » wydarzenia sportowe: rajdy rowerowe – Zimowy Forteczny Rajd Rowerowy, Karpacki Maraton Rowerowy im. Jacka

- Bugańskiego, Rowerowy Rajd Terenami Powiśla, Promocyjny Rajd Rowerowy Podlaskim Szlakiem Bocianim pt. „Pożegnanie Bocianów”, Międzynarodowy Rajd Rowerowy Szlakiem Odry; maratony – Tour The Run „Ziemia Gotyku”; rajdy samochodowe – „Z pociągu już nie zobaczysz...”; spływy kajakowe – Gnieźnieński Spływ Kajakowy, Spływ Kajakowy Szlakiem Odry; regaty – Regaty Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego Bakista Cup;
- » imprezy historyczne: inscenizacje historyczne – Manewry Rycerskie, Turnieje Rycerskie;
  - » imprezy o szerszym zasięgu: integrujące środowisko – Festiwal ETNOmania, Industriada;
  - » wydarzenia artystyczne: promujące sztukę – Art Naif Festiwal;
  - » konkursy: tradycji – Mała Wielkanoc; pianistyczne – Europejskim Szlakiem Gotyku Ceglanego; z wiedzy historycznej i krajoznawczej – Szkolna Liga Krajoznawcza; dotyczące przedsięwzięć turystycznych – „Czynna turystyka w połączeniu z produktem regionalnym, jakim jest Szlak Wokół Słońca, da ludziom zdrowie – dar szczególny”; fotograficzne – Bociani Raj;
  - » wystawy i często towarzyszące im seminaria – Pogodne Niedziele, Szlak Parków i Ogrodów po obu stronach Nysy, Archeologiczne badania powierzchniowe pola bitewnego tzw. Bitwy pod Kijami z dnia 23 lipca 1759 r.;
  - » imprezy o charakterze religijnym – pielgrzymki.

### Najważniejsze projekty organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych

Realizacja różnorodnych projektów zarządzanych przez organizacje pozarządowe jest ich pomysłem na rozwój organizacyjny, pozyskiwanie środków finansowych na dalszą działalność oraz sposobem na uatrakcyjnienie oferty szlaków kulturowych. Przede wszystkim zaś na promocję turystyczną i gospodarczą regionów.

Wiele organizacji pozarządowych realizuje projekty we współpracy bądź w partnerstwie z innymi podmiotami. Projekt „Szlak Tradycji i Smaku” realizowany jest we współpracy Fundacji Ziemi Gotyku i Lokalnej Grupy Działania Zakole Dolnej Wisły. Jego uczestnicy chcą pokazać i zwrócić uwagę innych osób na lokalne atrakcje, takie jak:

wydarzenia kulturalne, zabytki i ciekawe miejsca, lokalne produkty i usługi. Dzięki współpracy mają nadzieję dotrzeć do jak największej grupy odbiorców. Taka współpraca pozwala im uzupełniać się kompetencjami i umiejętnościami, a także wzmacniać własny potencjał:

*Każdy z naszych członków ma coś ciekawego do zaoferowania. Jeden robi znakomite powidła, drugi rzeźbi świątki i anioły, trzeci prowadzi rodzinne gospodarstwo agroturystyczne, kolejny karczmę.*

Projekt „Nordic Walking Park Podkarpackie Centrum” pozwolił Stowarzyszeniu Kraina Sanu – Lokalna Grupa Działania oraz Stowarzyszeniu Lokalna Grupa Działania Dorzecze Mleczki stworzyć ponad 400-kilometrową certyfikowaną trasę do uprawiania Nordic Walking.

Niektóre organizacje zachęcają inne podmioty o podobnym obszarze działalności do dołączenia do współpracy i współtworzenia produktu turystycznego. Zachęcają do łączenia i integracji środowisk, wymiany doświadczeń, wzajemnego wsparcia:

*Lista partnerów jest katalogiem otwartym, który uzupełniać będą podmioty krajowe oraz zagraniczne prowadzące działalność zgodną z zakresem tematycznym Szlaku. Podjęta kooperacja będzie zobowiązywać partnerów do wzajemnej odpowiedzialności na rzecz zadowolenia wszystkich uczestników tworzących ofertę szlaku, a w szczególności tych, którzy zechcą z niej skorzystać i nas odwiedzić.*

(Północny Szlak Rybacki)

Organizacje pozarządowe zawiązują także współpracę międzynarodową, jak w przypadku projektu „Plum Area Tourism PAT”, w którego realizację zaangażowane były takie podmioty, jak: Stowarzyszenie Na Śliwkowym Szlaku i Lokalna Grupa Działania Białe Ługi z Polski, Lokalna Grupa Działania Bachuren ze Słowacji i Lokalna Grupa Działania Cserhátalja z Węgier. Organizacje te wspólnie zaangażowały się w promocję Śliwkowego Obszaru Turystycznego i produktów śliwkowych.

Niektóre organizacje pozarządowe oferowały pomoc i możliwość podzielenia się z innymi organizacjami wiedzą na temat pozyskiwania projektów, np.

*Zadaniem Stowarzyszenia jest informowanie o możliwościach pozyskania środków na projekty w ramach Programu Operacyjnego „Zrównoważony rozwój sektora rybołówstwa i nadbrzeżnych obszarów rybackich na lata 2007–2013” oraz pomoc w przygotowaniu wniosków o dofinansowanie, jak również sprawdzanie ich pod kątem spójności z Lokalną Strategią Rozwoju Obszarów Rybackich.*

(Słowińska Grupa Rybacka)

Jednym z najważniejszych projektów mających zaktywizować i zainteresować beneficjentów szlaków kulturowych jest przyznawanie i zachęcanie do zdobywania odznak za wędrówki po szlakach, np. odznaki „Szlakiem partyzantów Armii Krajowej i Gryfa Pomorskiego”, Odznaki Turystycznej „Szlakiem Mazurka Dąbrowskiego”, Międzynarodowej Odznaki Turystycznej „Szlakami Świętego Jana Nepomucena”. Zdobywanie tej ostatniej ma na celu

*zachęcenie turystów krajowych i zagranicznych do uprawiania turystyki pieszej, górskiej, motorowej i autokarowej na terenie krajów, w których szczególnie był szerzony kult patrona Pragi Czeskiej św. Jana z Nepomuk; nawiązanie wzajemnych kontaktów, znajomości i przyjaźni pomiędzy turystami krajów Europy Środkowej; zwrócenie uwagi i zainteresowanie się zabytkami i ich ochroną w celach krajoznawczych kulturalnych oraz kulturowych.*

Wiele realizowanych przez organizacje pozarządowe projektów ma charakter lokalny, skierowany na rozwój regionalny. Dzięki takim projektom organizacje mają szansę podnieść jakość świadczonych w ramach szlaków kulturowych usług, zwiększyć atrakcyjność szlaku, a dzięki sprawowaniu opieki nad cennymi obiektami mogą zadbać o kulturową i historyczną tradycję. Przykładowo w ramach projektu „Poniedziałki

Szlaki” opracowano i oznakowano tematyczne szlaki turystyczne: królewski, drewniany, murowany, zielarski, kapliczek i świątków, opracowana też została mapa poniedziałkich szlaków.

Celem projektu LUBTUR „Lubuskie – Ukazujemy Bogactwo Turystycznie Urozmaiconego Regionu”, w ramach którego powstaje internetowa baza informacji turystycznej, jest z kolei

*promocja północno-wschodniej części województwa lubuskiego, rozwój turystyki na tym terenie oraz zwiększenie atrakcyjności jej wykorzystania.*

Projekty marketingowe mają służyć wypromowaniu szlaku kulturowego i poinformowaniu beneficjentów o ofercie kulturalnej i turystycznej, np. projekt „Sandomierski szlak jabłkowy stymulatorem rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej”, którego celem było opracowanie i wykonanie materiałów reklamowych, w tym ulotek i filmu pokazującego szlak, oraz organizacja konferencji. Coraz częściej projekty marketingowe koncentrują się na wykorzystaniu nowych technologii i internetu. Projekt „Szlak Piastowski Mobile” przewidywał wykonanie aplikacji na urządzenia przenośne w trzech wersjach językowych, informujących o szlaku. Z kolei projekt „RenEU – New Renaissance in Europe” przygotowywał wspólną platformę komunikacji medialnej. Większość działań marketingowych wykorzystujących nowe możliwości techniki skupia się na utworzeniu i prowadzeniu strony internetowej i portali społecznościowych.

Organizacje pozarządowe dzięki projektom mogą dokonać niezbędnych czynności, aby utrzymać bądź odzyskać dawny wygląd zabytków. Jest to ważny krok w kierunku dalszego promowania rejonu, a także pobudzenia zainteresowania szlakiem wśród społeczności lokalnej. W związku z tym dzięki środkom projektowym realizują one prace renowacyjne, modernizacyjne, konserwacyjne. Projekt „Skarbiec Świętokrzyski. Szlak architektury drewnianej i średniowiecznej” zakładał odrestaurowanie i udostępnienie turystom 32 świątyń. W projekcie „Szlakiem zamków w regionie Morza Bałtyckiego – rewitalizacja i promocja obiektów” przewidziana była rewitalizacja zamków gotyckich. Organizacje pozarządowe starają się także o pozyskanie dofinansowania na projekty infrastrukturalne, przewidujące stworzenie całkiem nowych obiektów na szlakach, jak projekt utworzenia Muzeum Czterech Pancernych w Żaganiu.

Projektami równie często realizowanymi są szkolenia, warsztaty i seminaria edukacyjne. Projekt „Między nami pokoleniami: Edukacja + działanie = rozwój” obejmował warsztaty z zakresu wolontariatu, diagnozowania potrzeb, animacji środowiskowej i fundraisingu, praktykę w postaci konkretnych działań wolontariackich, seminarium rozpoczynające i kończące projekt oraz wizyty studyjne. Dzięki tego typu projektom można zwiększyć kompetencje językowe i komputerowe, nauczyć się zasad udzielania pierwszej pomocy, zarządzania turystyką, organizowane są także szkolenia przygotowujące do zmiany zawodu i szkolenia przewodnickie. Większość tego typu projektów skierowana jest do społeczności lokalnej. Niektóre organizacje pozarządowe zapraszają mieszkańców do angażowania się w działania projektowe, np.

*W trakcie trwania projektu odbył się szereg spotkań z mieszkańcami wsi Dobrociesz, mających na celu opracowanie koncepcji rozwoju Dobrociesza jako miejscowości tematycznej.*

(Projekt „Małopolskie Miejscowości Tematyczne”, Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych i Stowarzyszenie Na Śliwkowym Szlaku)

Niektóre projekty za hasło przewodnie obrały aktywizowanie społeczności lokalnej:

*Niech te skarby dawnej kultury wreszcie zaczną służyć na rzecz lokalnych społeczności!*

(Szlak Sakralnej Sztuki Barokowej im. Michaela Willmanna w dawnym księstwie żagańskim)

Wśród społeczności lokalnej szczególnymi beneficjentami projektów organizacji pozarządowych są uczniowie i studenci. W ramach projektu „Powrót do tradycji winiarskich Ziemi Sandomierskiej” zostały specjalnie dla nich przeprowadzone szkolenia i pokazy. A projekt „Zielone Szkoły w Parku Bukowiec”

*jest szansą na wypoczynek połączony z nauczaniem, pozwala na niekonwencjonalne metody wdrażania treści wychowawczych i integrację zespołu, stwarza możliwość stosowania korelacji, która sprzyja transferowi wiedzy z jednego przedmiotu nauczania do innych, co rozwija i rozbudza twórcze myślenie.*

Projekty edukacyjne i kulturalne są kolejnymi rodzajami projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe. Organizacje te oferują np. zwiedzanie miasta przez pryzmat filmowy, jak w projekcie „Odkryj Hollyłódź”, gry edukacyjne, np. o „Szlaku Jagiellońskim”, udział w festiwalach – organizatorzy Festiwalu ETNOmania zachęcają do wzięcia udziału m.in. w koncertach, warsztatach kulinarnych, rzemiosła i tańca ludowego, degustacji tradycyjnych potraw, konkursach, zabawach, tradycyjnych jarmarkach, a wszystko to podzielone na pięć stref tematycznych: Rzemiosła, Eko i Folkdizajnu, Muzyki, Dzieci, Smaku i Relaksu.

Organizacje pozarządowe realizują również projekty turystyczne. Zachęcają do korzystania z form turystyki przyjaznych środowisku, pokazując, na czym polega turystyka ekologiczna – np. projekt „Zrównoważona turystyka na Zielonych Szlakach – Greenways”. Starają się wykreować atrakcyjny turystycznie produkt, jakim może być szlak turystyczny, np. „Szlak grunwaldzki-łącznikiem kultur i turystycznym produktem województwa łódzkiego”, „Turystyczny szlak mennonicki w Dolinie Kwidzyńskiej”. A także opracowują systemy informacji turystycznej.

Kolejnym typem projektów prowadzonych przez organizacje pozarządowe są projekty sportowe, np. „Rowerem po Spiszu”, „Ścieżka łączy Spisz”, które zachęcają do wypraw rowerowych i pieszych. Organizowane są także szlaki konne, np. „Szlak konny Pomorza Środkowego”, oraz imprezy sportowe, np. turnieje siatkówki plażowej. Projekt „Wspinam się z mamą i tatą” zachęca zaś do rodzinnych wspinaczek skałkowych.



### Podsumowanie

Analiza wyników badań jakościowych i ilościowych umożliwiła rozpoznanie roli i znaczenia organizacji pozarządowych w tworzeniu szlaków kulturowych. Prawidłowości wynikające z dokonanej analizy pozwalają na skonstruowanie następujących wniosków:

- » Interesariusze gmin małopolskich, wielkopolskich i śląskich dostrzegają wpływ i oddziaływanie organizacji pozarządowych na szlaki kulturowe. Wpływ ten w większości oceniają jako silny. Natomiast pracownicy i zarządcy obiektów na SAD, SZT i Szlaku Piastowskim, co prawda wskazują, że organizacje pozarządowe włączają się w realizację działań na szlaku, jednak oceniają, że nie mają one żadnego wpływu na jego funkcjonowanie bądź też wpływ ten jest bardzo mały. Obie grupy interesariuszy również inaczej oceniają rolę organizacji pozarządowej jako odbiorcy oferty kreowanej na szlaku kulturowym. Urzędy gminy rozpoznają organizacje pozarządowe jako jedne z głównych grup odbiorców oferty szlaków, zaś pracownicy i zarządcy szlaków wskazują, że organizacje pozarządowe w znikomym stopniu są odbiorcami ich działań.
- » Kluczowymi działaniami organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych są działania skoncentrowane na: turystyce, kulturze i edukacji, marketingu, edytorstwu, infrastrukturze, renowacji, rewitalizacji i konserwacji, zarządzaniu oraz współpracy.
- » Do podstawowych działań organizacji pozarządowych na rzecz społeczności lokalnej należą: organizowanie imprez i wydarzeń kulturalnych i edukacyjnych, organizowanie warsztatów, szkoleń i seminariów, promowanie lokalnych i regionalnych produktów i usług, realizacja przedsięwzięć wpływających m.in. na wzrost świadomości ekologicznej i zdrowotnej, aktywizacja mieszkańców do współkreowania szlaku i do aktywności turystycznej, promocja zrównoważonych form transportu i bezpieczeństwa w podróży, integracja społeczności lokalnej, korzystanie z miejscowych zasobów, pomoc w odkrywaniu i wzmacnianiu tożsamości, poprawa jakości i warunków życia, tworzenie miejsc pracy i dodatkowych źródeł dochodu, dostarczanie informacji o regionie i jego historii, współpraca i współorganizacja wydarzeń, wolontariat.

- » Przykładami organizowanych wydarzeń kulturalnych w ramach szlaków kulturowych są: wydarzenia muzyczne, wystawy i seminaria, dni otwarte i święta, wydarzenia sportowe, imprezy poszerzające wiedzę o historii, imprezy integrujące środowisko, imprezy o charakterze religijnym, wydarzenia edukacyjne, konkursy, imprezy targowe.
- » Najważniejsze projekty organizacji pozarządowych w ramach szlaków kulturowych to: odznaki turystyczne, projekty lokalne i regionalne, projekty tworzone we współpracy z innymi podmiotami, projekty szkoleniowe, marketingowe i promocyjne, turystyczne, sportowe, kulturalne, edukacyjne, projekty renowacyjne i modernizacyjne.



Od zwiększonej aktywności do poprawy  
jakości życia. Zmiany społeczne  
na szlakach kulturowych



EWA BOGACZ-WOJTANOWSKA

## Wprowadzenie

Celem tej części opracowania, realizowanego w ramach projektu *Szlaki kulturowe jako medium zmian w kulturze*, jest:

- » zgłębienie roli i znaczenia szlaków kulturowych jako medium zmian w kulturze, w szczególności w sferze społecznej, ekonomicznej i obywatelskiej;
- » rozpoznanie, jakie zmiany społeczne są dostrzegane i identyfikowane wraz z pojawieniem się szlaku kulturowego, jak również aktywnością społeczno-kulturowo wokół niego;
- » poznanie, jak różnorodni interesariusze konstruują szlak kulturowy – jakie znaczenie przypisują aktywności społecznej wokół niego, jakie ma dla nich znaczenie i wartość.

Opracowanie powstało na podstawie następujących badań przeprowadzonych w ramach projektu<sup>1</sup>:

- » badań ankietowych wśród zarządzających obiektami na szlakach kulturowych województwa małopolskiego, śląskiego i wielkopolskiego (odpowiednio obiekty na Szlaku Architektury Drewnianej, Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Piastowskim);
- » badań ankietowych wśród gminnych interesariuszy szlaków – przedstawicieli gmin (urzędników), przez które przebiegają szlaki

1 Zob. podrozdział „Metodologia i przedmiot badań”.

kulturowe, w trzech województwach: małopolskim, śląskim i wielkopolskim;

- » wywiadów grupowych wśród interesariuszy szlaków (odpowiednio przewodnicy, zarządzający obiektami, aktywiści czy wolontariusze na Szlaku Architektury Drewnianej, Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Piastowskim).

W opracowaniu wykorzystano cytaty z wywiadów fokusowych, które oznaczono skrótami: FG (fokus przeprowadzony w Gnieźnie), FP (fokusy zrealizowane w Poznaniu), FŚ (fokusy przeprowadzone w województwie śląskim) oraz FK (fokusy zrealizowane w Krakowie). Cytaty z ankiet nie zostały oznaczone.

### Zmiany na szlakach kulturowych – wnioski z badań ankietowych zarządzających obiektami badanych szlaków

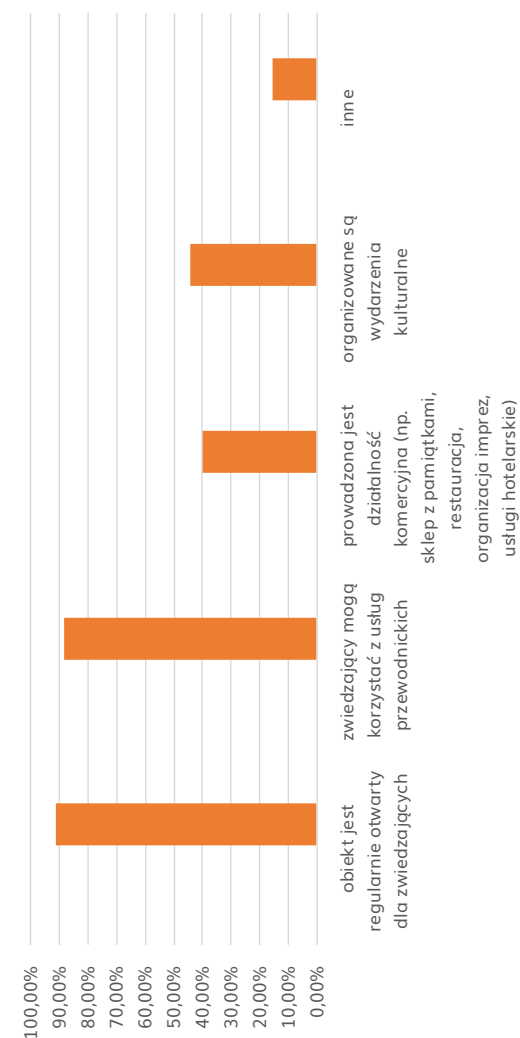
Ankietowani zarządzający obiektami na trzech badanych szlakach kulturowych w Polsce (Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Zabytków Techniki i Szlak Piastowski) w większości potwierdzali w swych opiniach, że obiekty szlakowe są regularnie otwarte dla zwiedzających (blisko 92% badanych) oraz dla zwiedzających przygotowano usługę przewodnika (89%). Mniej niż połowa wskazała, że w obiektach szlaków organizowane są wydarzenia kulturalne, zaś 40% badanych potwierdziło, że obok obiektu prowadzona jest działalność komercyjna, czyli sklep z pamiątkami, restauracja czy inne usługi (wyk. 1).

Zob. wykres 1 na str. 279

Wśród innych aktywności zarządzający wymieniali:

- » organizację usług edukacyjnych – prowadzone są lekcje, pokazy, warsztaty, szkolenia przewodnickie, projekty badawczo-popularyzacyjne;
- » organizację wydarzeń sportowych, np. rajdy rowerowe;
- » msze, nabożeństwa, śluby, chrzty.

Wyk. 1. Aktywności obiektów na badanych szlakach kulturowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zarządzający zidentyfikowali także główne grupy odbiorców szlaku kulturowego, czyli te grupy społeczne, do których jest skierowana oferta obiektów i całego szlaku. Właściwie wszyscy zarządcy wskazali turystów jako głównych odbiorców, natomiast dla 67% badanych są to mieszkańcy lokalnej społeczności. Blisko 50% wskazań jako grupy odbiorców stanowiły szkoły, zaś 33% nieformalne grupy społeczne (co ciekawe, na organizacje pozarządowe wskazało tylko niecałe 3% badanych!). Około 10% badanych wskazało na media, zaś inni odbiorcy nie byli przez zarządców zbyt często identyfikowani (poniżej 8% wskazań) (wyk. 2).

Zob. wykres 2 na str. 281

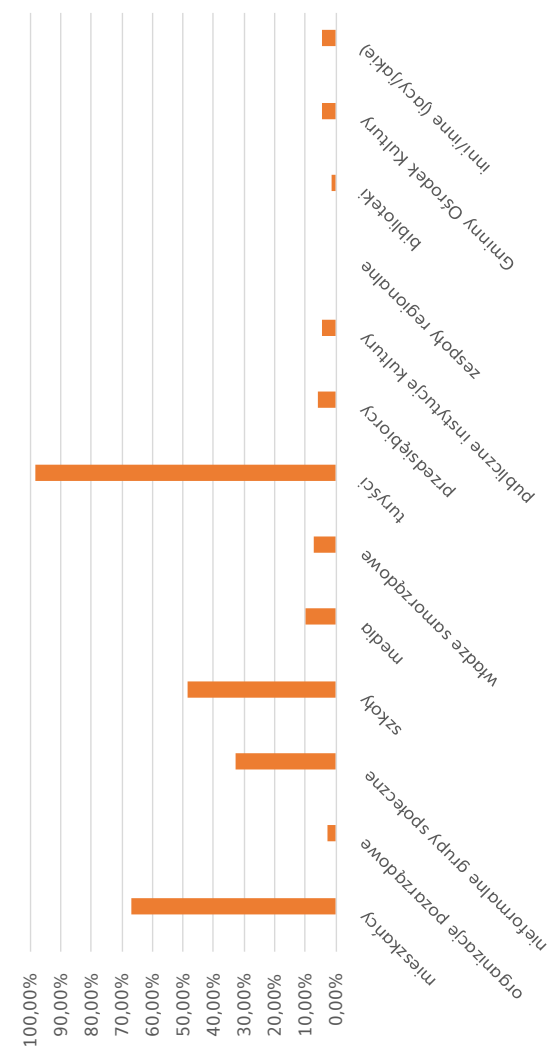
Badani zarządzający obiektami na szlakach odnieśli się także do wzajemnych relacji pomiędzy funkcjonowaniem szlaku kulturowego a konkretnymi aspektami funkcjonowania lokalnej społeczności.

Najsilniejszy wpływ szlaku kulturowego na społeczność lokalną identyfikowali badani w zakresie poprawy funkcjonowania lokalnych społeczności, wzrostu poczucia tożsamości oraz integracji społecznej. Aż 82% zarządców szlaków zgodziło się z taką opinią (po połowie zdecydowanie i mniej zdecydowanie). Dla 82% badanych zarządzających obiektami na szlaku kultury jest on przede wszystkim elementem edukacji regionalnej dzieci i młodzieży, jak również ich zadaniem, same obiekty przyczyniają się do wzrostu znaczenia miejscowości, w której się znajdują (wyk. 3).

Badani z tej grupy w 68% uznali, że szlak kulturowy wpływa na wzięcia lokalne (przy czym tylko 15% nie miało zdania na ten temat). Podobnie 65% zarządców obiektów wskazało, że szlak kulturowy tworzy nowe miejsca pracy (14% nie miało zdania), nieco mniej było tych, którzy dostrzegali wpływ szlaku na rozwój gospodarczy (57% tych, co dostrzegali wpływ, 24% badanych nie miało sprecyzowanego zdania).

Warto podkreślić, że zarządzający obiektami dostrzegają istotny wpływ szlaku kulturowego na społeczność lokalną. W szczególności są przekonani co do wpływu w obszarze tożsamości społecznej, edukacji regionalnej czy wzrostu znaczenia wspólnoty lokalnej i miejscowości. Nieco słabiej dostrzegają kwestie ekonomiczne i powstania nowych miejsc pracy. Zapewne jest to spowodowane tym, że obserwacje są różne, gdyż różne są doświadczenia zarządzających obiektami. Są bowiem obiekty o większym lub mniejszym sukcesie, „obrastające” różnymi ini-

Wyk. 2. Odbiorcy działań obiektów na szlaku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

cjatywami, gdzie wyraźnie widać zmiany społeczno-ekonomiczne, nawet w postaci powstania kilkudziesięciu nowych miejsc pracy. Są też miejsca odmienne, gdzie widać nieznacznie wzrost ruchu turystycznego czy nieznaczną aktywizację ekonomiczną.

Szlaki wpisują się przejrzysto w społeczność lokalną, wyraźniej w sferę społeczno-kulturową niż ekonomiczną. Oczywiście opinie zarządzających obiektami są także wynikiem ich emocjonalnego, osobistego stosunku do obiektu na szlaku i jego znaczenia, niemniej jednak percepcja i konstrukcja szlaku i jego znaczenia jest wyraźnie pozytywna i korzystna dla wspólnot lokalnych.

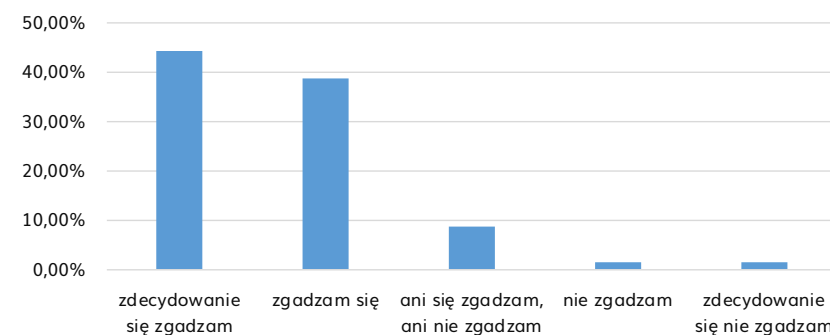
Zob. 3 na str. 283, 284, 285, 286

Badani zarządzający obiektami na szlakach kulturowych dostrzegają określone działania, które wiążą się z pojawieniem się struktur szlaku kulturowego. Przede wszystkim zauważają pojawienie się tablic informacyjnych, które pozwalają na zwiedzanie konkretnych obiektów, jak również odnotowali poprawę ogólnej estetyki otoczenia obiektów (67% badanych). 64% badanych podkreśliło także, że pojawiły się tablice informacyjne, które prowadzą do innych obiektów. Nieco ponad połowa menadżerów szlaku zwróciła uwagę na postawienie zbiorczych informacji o szlaku. Innymi słowy, najsilniejsze wydają się atrybuty szlakowe i symbole identyfikacji wizualnej szlaku, jak również estetyka miejsca. Około 30% badanych podkreśliło pojawienie się miejsc odpoczynku dla zwiedzających (ławek, wiat) oraz uporządkowanie terenów zielonych. Po 24% badanych zauważyło na szlakach kosze na śmieci oraz zrealizowanie inwestycji w zakresie ciągów komunikacyjnych (chodniki i ciągi rowerowe) (wyk. 4).

Zob. wykres 4 na str. 289

Wyk. 3. Ocena wpływu funkcjonowania szlaku kulturowego na społeczność lokalną

Szlak kulturowy ma istotne znaczenie dla życia lokalnych społeczności: wpływa na ich poczucie tożsamości oraz integrację społeczną



Szlak kulturowy wpływa na aktywność obywatelską mieszkańców: częściej angażują się w różnego rodzaju przedsięwzięcia



Szlak kulturowy stymuluje rozwój gospodarczy



Obiekty ze szlaku kulturowego są często włączane do programu imprez gminnych



Lokalni mieszkańcy znajdują pracę

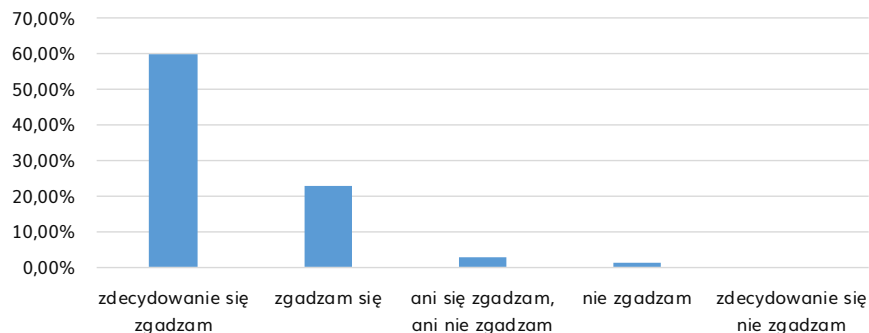


Szlak kulturowy jest ważnym elementem edukacji regionalnej dzieci i młodzieży





**Obiekty ze szlaków kulturowych przyczyniają się do wzrostu znaczenia miejscowości, w której się znajdują**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

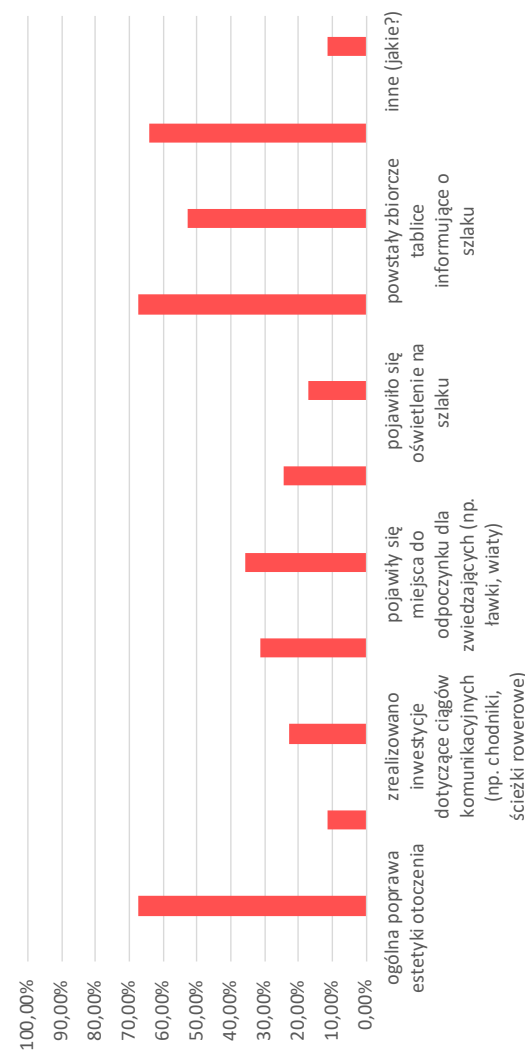
**Gminy na szlakach kulturowych – wnioski z badań ankietowych urzędników gmin**

Podczas badań urzędnicy gmin, przez których obszar biegną szlaki kulturowe, odnieśli się do założonego w badaniach pozytywnego wpływu na kondycję gminy w aspekcie społecznym. Ponad 70% badanych urzędników zgodziło się, że dzięki szlakom rośnie poczucie wartości mieszkańców, wzrasta zainteresowanie dziedzictwem kulturowym, jak również rozwijają się oddolne inicjatywy. Ze zdaniem tym nie zgodziło się tylko 6% badanych przedstawicieli gminnych (wyk. 5).

Zob. wykres 5 na str. 289

Urzędnicy z gmin, przez które przebiega szlak, wskazali także głównych odbiorców oferty, którą tworzą poszczególne obiekty czy podmioty kulturowo-turystyczne na szlaku. Ponad 70% z nich uznało za najważniejszych równolegle mieszkańców i turystów gminy. Tym samym zwracając uwagę na kwestię zarówno miejscowych, jak i odwiedzających, do których kierowane są działania „na szlaku”. Ponad 50% badanych podkre-

**Wyk. 4. Społeczno-ekonomiczne działania na szlaku kulturowym**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

śliło też, że odbiorcą aktywności instytucji szlaku kulturowego jest szkoła. Ponad 20% wskazało organizacje pozarządowe. Rzadko jako głównych odbiorców wskazywano przedsiębiorców, władze samorządowe i lokalne instytucje kultury. Ten ostatni wynik budzi pewne zdziwienie, gdyż oznacza, że sieci powiązań pomiędzy obiektami na szlakach kulturowych, samymi szlakami a lokalnymi ośrodkami kultury (bibliotekami, domami kultury) są słabo dostrzegalne przez urzędników (wyk. 6).

Zob. wykres 6 na str. 291

Badani urzędnicy odnieśli się także do wzajemnych relacji pomiędzy funkcjonowaniem szlaku kulturowego a konkretnymi aspektami funkcjonowania lokalnej społeczności.

Najsilniejszy wpływ szlaku kulturowego na społeczność lokalną identyfikowali badani urzędnicy w zakresie edukacji regionalnej dzieci i młodzieży. Blisko bowiem 85% badanych podkreślało, że zdecydowanie lub bardzo zdecydowanie widzą tutaj wpływ istniejącego szlaku kulturowego. Równie wysoko oceniali wzrost znaczenia miejscowości czy gminy, przez którą przebiega szlak lub na której znajduje się obiekt wyróżnionego szlaku kulturowego – taką opinię wyraziło blisko 80% badanych. Blisko 69% badanych urzędników zgodziło się z opinią, że szlak kulturowy ma istotne znaczenie dla życia lokalnych społeczności: wpływa na ich poczucie tożsamości oraz integrację społeczną. Około 60% potwierdziło także, że obiekty ze szlaku kulturowego są często włączane do programu imprez gminnych (wyk. 7).

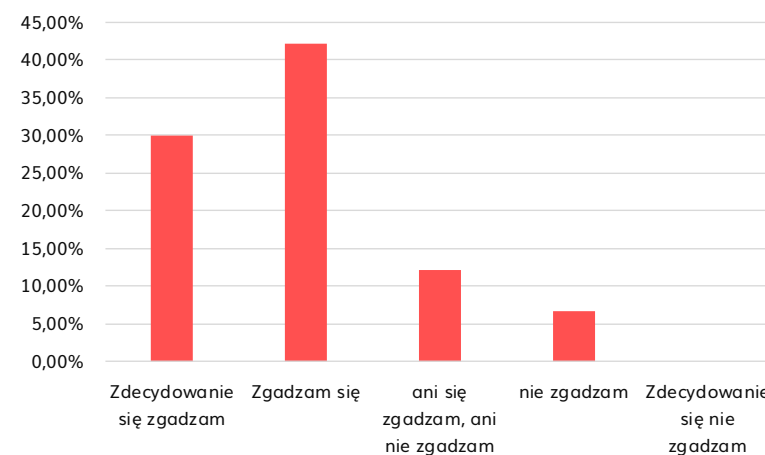
Połowa badanych urzędników uznała, że szlak kulturowy oddziałuje na aktywność obywatelską mieszkańców, dzięki niemu częściej angażują się w różnego rodzaju przedsięwzięcia. Warto dodać, że aż 33% badanych nie miało na ten temat zdania.

Badani mieli podzielone zdania w zakresie pozyskania pracy przez lokalnych mieszkańców dzięki funkcjonowaniu szlaku, gdzie nawet największą grupę (38%) stanowili ci, którzy nie zgodzili się z tym zdaniem, zaś tylko 28% ci, którzy uznali, że szlak pozwala na tworzenie miejsc pracy w środowisku lokalnym.

Duża niezgodność wypowiedzi badanych urzędników dotyczyła także stwierdzenia, że szlaki kulturowe stymulują wzrost gospodarczy. Okazało się bowiem, że aż 38% badanych nie ma zdania, zaś

Wyk. 5. Ocena pozytywnego wpływu na kondycję gminy szlaku kulturowego biegnącego przez jej obszar

Czy Państwa zdaniem szlak kulturowy biegnący przez obszar gminy miał pozytywny wpływ na ogólną kondycję gminy w aspekcie społecznym (wzrost poczucia własnej wartości mieszkańców, zainteresowanie dziedzictwem kulturowym ekonomicznym, rozwój oddolnych inicjatyw)?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

33% uważało, że to prawda. Co istotne, 17% uznało, iż nie zgadzają się z twierdzeniem, że szlaki kulturowe uruchamiają wzrost gospodarczy na poziomie lokalnym.

Warto zauważyć także, że badani urzędnicy w prawie 56% nie zgodzili się ze stwierdzeniem, że szlaki kulturowe generują tylko koszty, choć należy zauważyć, że 10% badanych zgodziło się z tym stwierdzeniem, jak również 27% nie potrafiło określić swojej opinii. Co istotne, blisko 73% badanych urzędników nie poparło też stwierdzenia, że szlaki kulturowe nie wpływają w żaden sposób na społeczność lokalną. Innymi słowy, dostrzegają, że istnieje jakikolwiek wpływ.

Zob. wykres 7 na str. 295, 296, 297, 298

Ankietowani urzędnicy dokonali w badaniach także oceny wpływu funkcjonowania szlaku kulturowego na następujące fakty i zjawiska społeczne: wzrost zamożności mieszkańców, nowe miejsca pracy, zaangażowanie w życie lokalnej społeczności, ochronę i wykorzystanie na rzecz społeczności lokalnej dziedzictwa kulturowego, poprawę zaufania między mieszkańcami, wzrost liczby turystów, rozszerzenie oferty kulturalnej dla mieszkańców i poprawę stanu infrastruktury, wzrost dochodów gminy, pojawienie się nowych inwestorów w gminie i wreszcie wzrost liczby mieszkańców.

Blisko 59% badanych urzędników uznało, że szlak kulturowy nie ma wpływu na wzrost zamożności mieszkańców (zdaniem tylko 11% jest on silny, natomiast 22% uważa, że słaby lub bardzo słaby). Około 48% badanych urzędników uznało, że szlaki kulturowe nie mają wpływu na tworzenie nowych miejsc pracy, co ważne – duży wpływ dostrzegają tylko 15% badanych, 28% uważało, że wpływ jest, ale mały lub bardzo mały.

W przypadku wzrostu poziomu zaufania między mieszkańcami blisko 58% badanych urzędników nie widziało związku pomiędzy istnieniem szlaku kulturowego a poprawą stanu zaufania (mniej więcej po równo rozkładały się odpowiedzi tych, którzy zauważali wpływ duży, jak i mały).

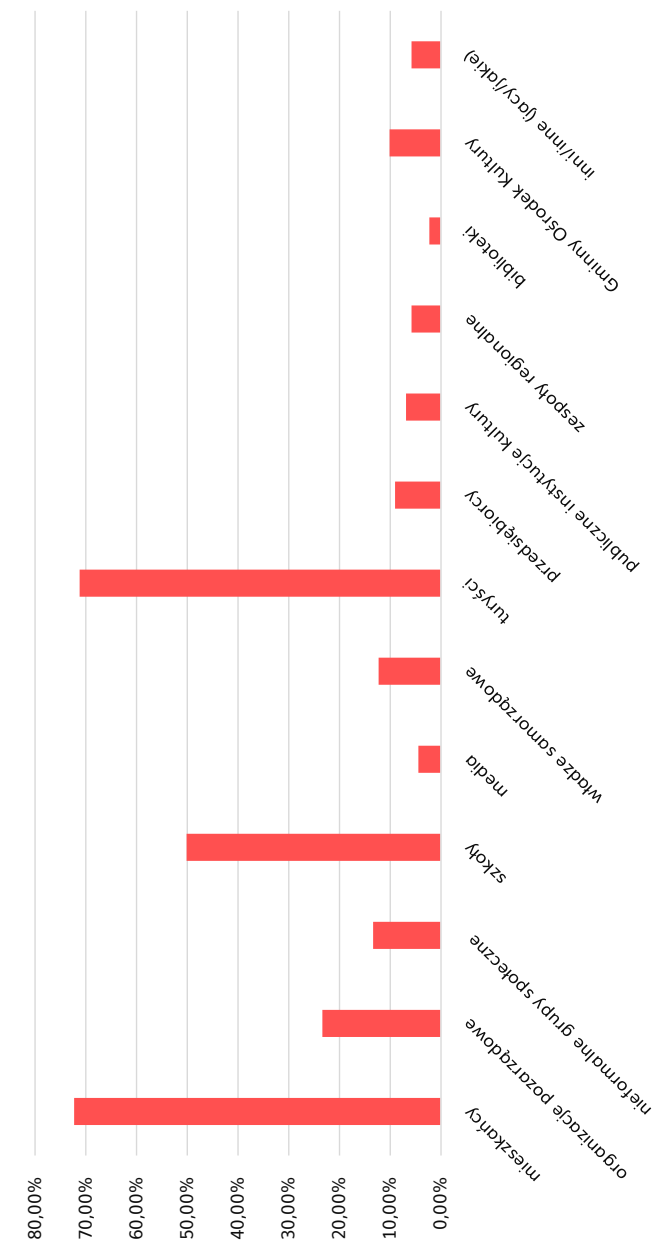
Odnosnie inwestorów w gminie, to 52% urzędników uznało, że funkcjonowanie szlaku nie wpływa na wzrost zainteresowania inwestycjami w gminie, zaś tylko 10% uznało ten związek za silny. Wreszcie, blisko 65% badanych urzędników gmin na szlaku nie dostrzegło związku między szlakiem kulturowym a wzrostem liczby ludności.

Nieco inaczej ocenili urzędnicy kwestie wpływu szlaku na zjawiska społeczne, kulturowe i turystyczne. Najsilniejszy wpływ badani urzędnicy zidentyfikowali w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego i wykorzystywania go dla korzyści mieszkańców (blisko 68% badanych urzędników wskazało, że w tym obszarze wpływ szlaków jest silny lub bardzo silny), jak również szczególnie skuteczniejszej jego ochrony (także 68% badanych).

Około 55% badanych urzędników gmin na szlakach kulturowych zidentyfikowało duży lub bardzo duży wpływ szlaku kulturowego na rozszerzenie oferty kulturalnej dla lokalnej społeczności oraz wzrost liczby turystów (co ciekawe, w tym ostatnim przypadku aż 24% badanych stwierdziło, że wpływ szlaku na wzrost liczby turystów jest słaby). Warto podkreślić

Wyk. 6. Podmioty gminne jako odbiorcy oferty kreowanej na szlaku kulturowym przebiegającym przez obszar gminy

Które podmioty z terenu Gminy (według Państwa rozeznania) w głównej mierze są odbiorcami oferty kreowanej na szlaku kulturowym przebiegającym przez obszar gminy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

jednak, że są to oceny subiektywne, być może w niektórych przypadkach urzędnicy oczekiwali bumy turystycznego, związanego z rozwojem szlaku. Co ciekawe, właściwie na każdym badanym szlaku (SAD, SZT i Szlaku Piastowskim) w 2016 roku notowano rekordowe liczby turystów.

Tylko 43% badanych zauważyło wpływ istnienia szlaków na poprawę infrastruktury w gminie, czyli budowę chodników, dróg, ścieżek itp., zaś 26% nie widziało związku. I co ważne, tylko 42% badanych podkreśliło duże i bardzo duże zaangażowanie obiektów na szlakach w życie społeczności lokalnych, ale 32% uznało to zaangażowanie za słabe i bardzo słabe (wyk. 8).

Zob. wykres 8 na str. 300, 301, 302

Badani urzędnicy dokonali także oceny aktywności społeczności lokalnych w ramach istniejących w ich wspólnotach obiektów szlaków kulturowych czy samych szlaków. Przede wszystkim 64% urzędników dostrzegło, że mieszkańcy korzystają z oferty kulturalnej, która pojawia się na szlaku. Blisko 58% dostrzegło zaangażowanie szkół i instytucji publicznych w wydarzeniach szlakowych, także przeszło połowa uznała, że mieszkańcy dbają o swój obiekt szlakowy i otoczenie obiektu. Ta dbałość zresztą pojawia się w wypowiedziach badanych interesariuszy szlaków, o czym będzie w kolejnym podrozdziale.

Około 17% badanych urzędników dostrzegło dbałość mieszkańców o bezpieczeństwo obiektów, natomiast tylko 1% badanych uznało, że nie ma żadnego zaangażowania ze strony mieszkańców w działania na szlaku i wokół obiektu na jego trasie (wyk. 9).

Zob. wykres 9 na str. 305

#### **Przykłady wpływu szlaków kulturowych na społeczność lokalną – wnioski z badań ankietowych interesariuszy szlaków kulturowych**

Około 45% badanych zarządców obiektów szlaków wskazało na konkretne zmiany, które przynoszą szlaki w społecznościach lokalnych. Prawie 90% badanych pracowników urzędów gmin w trzech badanych

województwach także potrafiło wymienić zauważalne, istotne zmiany. Przede wszystkim zwracano uwagę na zmiany o charakterze społecznym. Podkreślano w szczególności:

- » zmiany w świadomości i postawach mieszkańców wspólnot lokalnych żyjących „na szlaku”, w szczególności zmiany w stosunku do dziedzictwa, zabytków i miejsc. Mają one także wyraz w aktywności kulturalnej, o której będzie jeszcze w dalszej części podrozdziału;
- » powolny, stopniowy wzrost poczucia dumy, tożsamości i przynależności lokalnej, obserwowanej dzięki chęci poznania własnego dziedzictwa (zwiększające się uczestnictwo w wydarzeniach na szlakach mieszkańców lokalnych wspólnot): *Szlak wpłynął na poczucie tożsamości mieszkańców miasta. Silne przywiązanie do tradycji, kultywowanie obyczajów przodków, pamięć o minionych pokoleniach – to tylko jedne z niewielu czynników wpływających na identyfikację własnego ja – w kontekście lokalnym (jako mieszkaniec Radzionkowa) oraz w kontekście regionalnym (postrzeganie siebie jako Ślązaka);*
- » integrację mieszkańców poprzez organizację wydarzeń kulturalnych: *Projektowany szlak w miejscu wapiennych piecy stanowi miejsce spotkań społeczności lokalnej;*
- » wpływ szlaku na poczucie „bycia u siebie”, łączność międzypokoleniową, dialog społeczny, budowanie spójności społecznej i kapitału społecznego. Szczególnie istotne jest podkreślenie przez badanych, że wydarzenia na szlaku łączą mieszkańców różnych pokoleń.

Zaznaczono również, że zmiany o charakterze społecznym zachodzą także poza szlakiem – utrwała się wizerunek miejsc, stopniowo kształtuje się nowa świadomość regionalna oraz utrwała się wizerunek miasta jako ośrodka turystyki przemysłowej (w przypadku miast z obiektami na Szlaku Zabytków Techniki w woj. śląskim).

Pojawiały się także konkretne wskazania świadczące o aktywizacji środowisk twórczych i lokalnej kultury, przede wszystkim:

- » Mieszkańcy biorą udział w wydarzeniach i imprezach w ramach szlaku i w ramach „swoich” obiektów na szlaku, czasem nawet sami współorganizują wydarzenia: *Obchody Święta Szlaku angażują zarówno organizacje pozarządowe, jak i jednostki kultury i lokalną*

społeczność do przygotowania programu. Mieszkańcy Giszowca biorą udział w przygotowaniu Żywego obrazu, nagrywają swoje wspomnienia życia w Giszowcu, współtworzą wystawy, np. starych sprzętów codziennego użytku. Powoduje to integrację i współtworzy ciekawy program Świąta.

- » Pojawiają się nowi liderzy, dzięki którym zaczynają kiełkować nowe inicjatywy kulturalne: W różnych obiektach we własnym zakresie społeczność lokalna zaczyna organizować koncerty lub festiwale. Ostatni sygnał o takiej inicjatywie przyszedł od absolwenta Akademii Muzycznej, który po zakończeniu studiów wrócił do rodzinnej miejscowości, w której znajduje się drewniany kościół wpisany na szlak, i postanowił zorganizować letni cykl koncertów.

W obiektach badanych szlaków pojawiają się również dzieci i młodzież, jako odbiorcy i główni beneficjenci działań kulturalnych na szlaku. W ich postawach urzędnicy doszukują się największych zmian, które zostaną dostrzeżone w przyszłości:

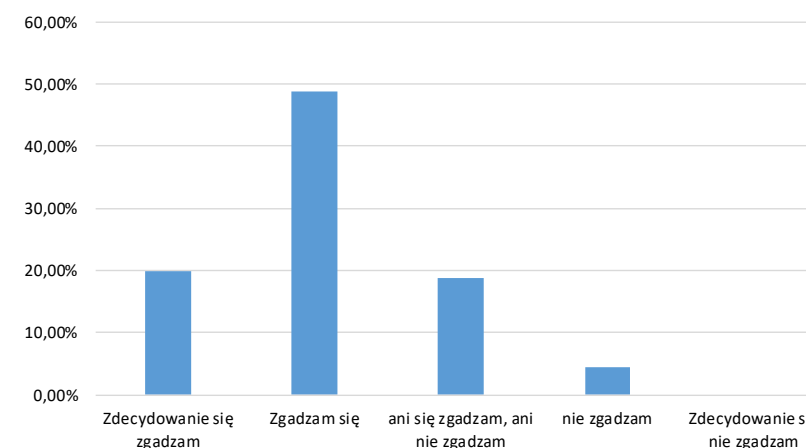
*Nastąpiło duże zainteresowanie tematyką wśród młodzieży szkolnej nie tylko z Gorlic. Wiele wycieczek szkolnych przyjeżdża do Gorlic właśnie ze względu na potrzebę zwiedzenia skansenu.*

Niektórzy uczestnicy badań wskazywali dowody zmian i aktywizacji gospodarczej, zwracając uwagę na:

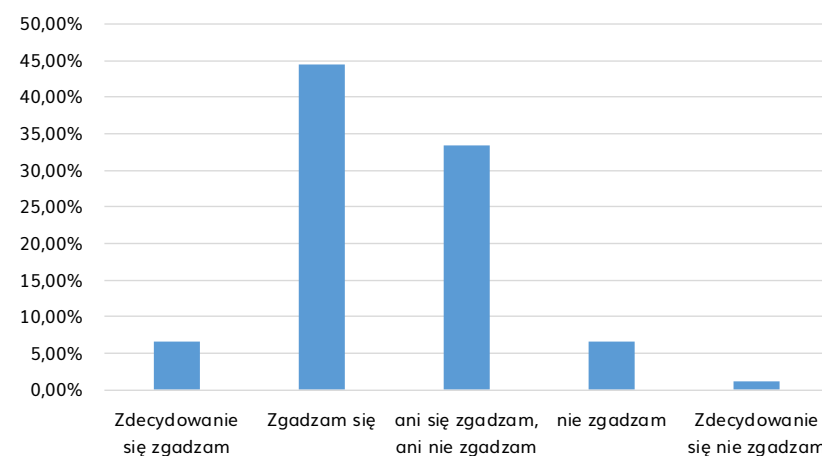
- » zwiększenie ruchu turystycznego, co spowodowało rozwój bazy turystycznej, w szczególności powstanie obiektów noclegowych i restauracji, wzrost turystyki rowerowej;
- » rosnącą liczbę obiektów agroturystycznych i klientów z nich korzystających, jak również innej działalności okołogroturystycznej – produkcji dżemów, win, przetworów i ekologicznej żywności;
- » rozwój drobnego handlu wokół obiektów szlaku, jak również zwiększone dochody sklepów lokalnych.
- » powstanie małych zakładów przetwórstwa (Szlak Śliwkowy);
- » stworzenie nowych miejsc pracy, w szczególności w hotelarstwie i gastronomii, niektórzy zwracają uwagę na zatrudnienie na szlaku lokalnych mieszkańców.

**Wyk. 7. Ocena wpływu funkcjonowania szlaku kulturowego na społeczność lokalną gminy**

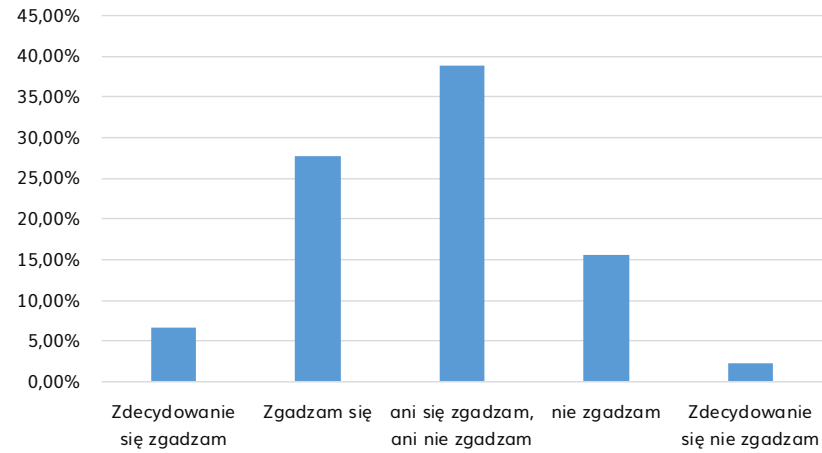
Szlak kulturowy ma istotne znaczenie dla życia lokalnych społeczności: wpływa na ich poczucie tożsamości oraz integrację społeczną.



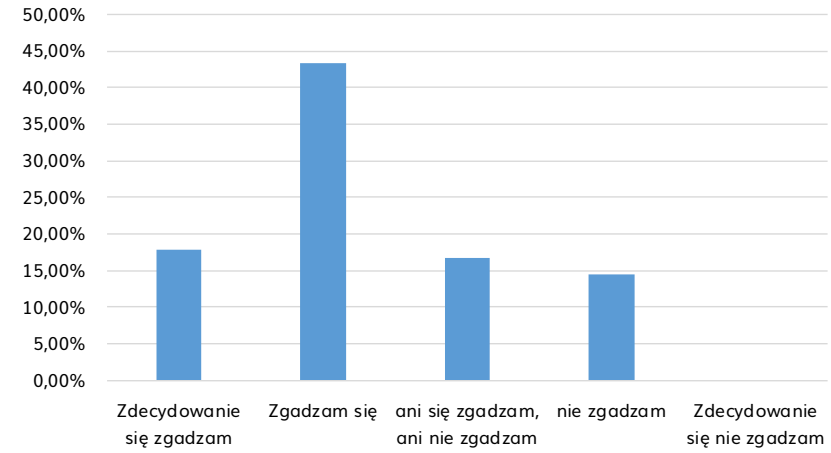
Szlak kulturowy wpływa na aktywność obywatelską mieszkańców: częściej angażują się w różnego rodzaju przedsięwzięcia



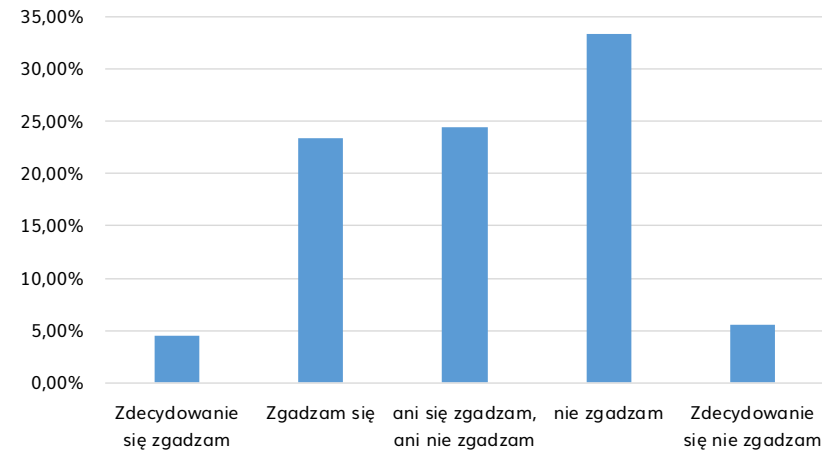
Szlak kulturowy stymuluje rozwój gospodarczy



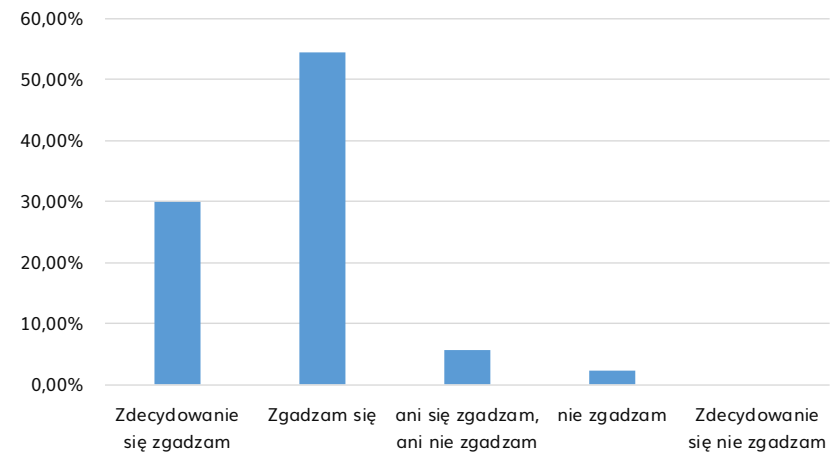
Obiekty ze szlaku kulturowego są często włączane do programu imprez gminnych



Lokalni mieszkańcy znajdują pracę

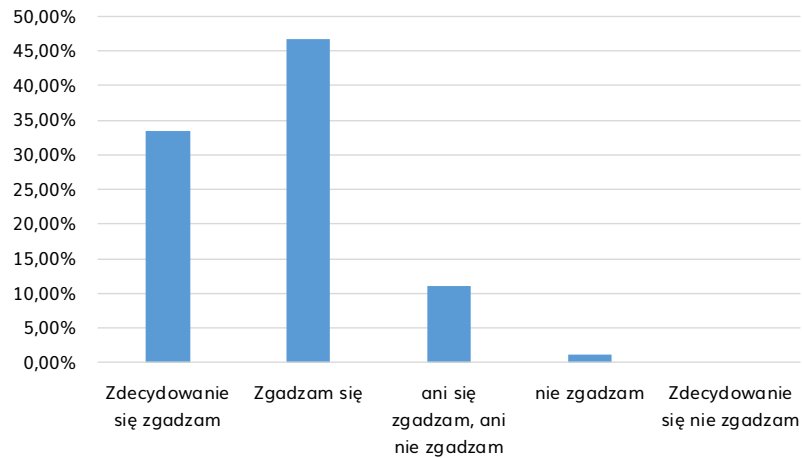


Szlak kulturowy jest ważnym elementem edukacji regionalnej dzieci i młodzieży





Obiekty ze szlaków kulturowych przyczyniają się do wzrostu znaczenia miejscowości, w której się znajdują



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Część urzędników wyliczała konkretne ekonomiczne zmiany wynikające ze wzrostu inicjatywy i przedsiębiorczości wśród mieszkańców:

*Powstały małe gastronomie (8), restauracje (3), pizzeria (1), smażalnie pstrąga (1), budki z lodami (2) oraz powozy konne i nauka jazdy konnej, a także Jurajski Park Linowy i prywatne łowiska dla wędkarzy. Powstały także gospodarstwa agroturystyczne (20).*

Badani interesariusze, zarówno urzędnicy gmin, jak i zarządzający obiektami na szlaku, zwracali uwagę, że szlak to także okazja, dzięki której władze samorządowe, ale także często prywatni właściciele kształtują nową przestrzeń lokalną. Powstają nowe tereny spacerowe, rekreacyjno-turystyczne, poprawia się infrastruktura – chodniki, ścieżki rowerowe, drogi, trawniki, ławki. Co ważne, powstanie szlaku i wpisanie konkretnego obiektu jako jego elementu to niemal zawsze okazja do remontu, renowacji, uporządkowania terenu wokół zabytku. Zwraca

się uwagę na to w szczególności na Szlaku Architektury Drewnianej, gdzie podczas badań zarówno ankietowych, jak i fokusowych podkreślano, że właściwie nie ma już niewyremontowanych zabytkowych kościołów w województwie małopolskim. W przypadku Szlaku Piastowskiego samorządy przygotowują się do rewitalizacji i renowacji obiektów, które nie są jeszcze w pełni przygotowane na turystów na szlaku:

*Samorządy oraz zarządcy obiektów zaczęli dostosowywać swoje oferty zgodnie z kryteriami przynależności do szlaku. Wielkopolska Organizacja Turystyczna przygotowała projekt unijny dotyczących Szlaku Piastowskiego (w ramach Wojewódzkich Regionalnych Programów Operacyjnych 2014), do którego zaprosiła partnerów (5 jednostek samorządu terytorialnego), w efekcie czego część obiektów szlaku zostanie zmodernizowanych, zostanie również przeprowadzona kompleksowa promocja szlaku.*

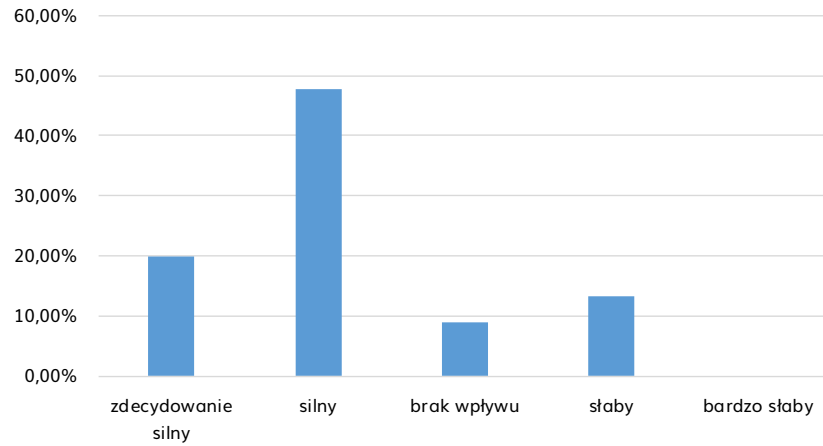
Wskazano także zmiany, które pokazują wzrost aktywności społecznej mieszkańców społeczności lokalnej, większe zaangażowanie na rzecz wspólnoty. Podkreślano:

- » zaangażowanie w wolontariat w ramach organizowanych festiwali na szlaku (Industriada na Szlaku Zabytków Techniki);
- » aktywność w ramach renowacji obiektów na szlakach, zaangażowanie w przygotowaniach do wpisu na Listę UNESCO;
- » regularne zaangażowanie w uroczystości kościelne i artystyczne na terenie obiektu na szlaku;
- » powstawanie półformalnych grup aktywności społecznej lub kulturalnej, nowych zrzeszeń i inicjatyw, np. Grupy Teatralne.

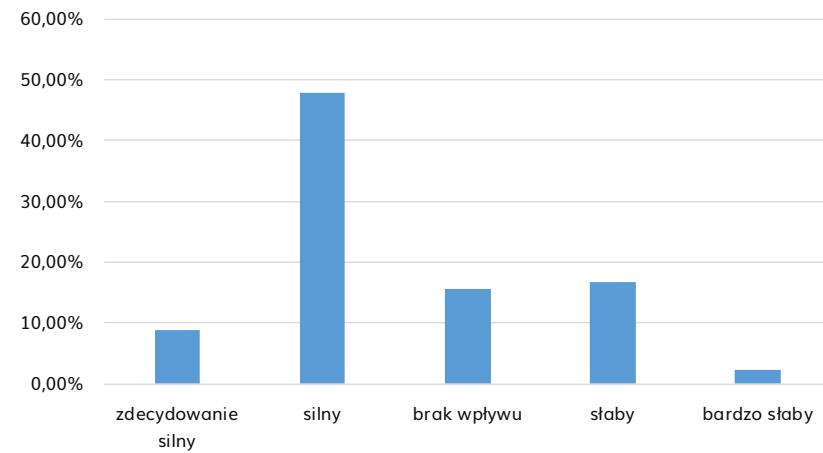
Niektórzy badani zwracali uwagę na to, że poprawę sytuacji szczególnie widać w przypadku dzieci, gdyż one często są w ramach zajęć szkolnych aktywizowane do działań „przyszlakowych”. Jednocześnie, co warto podkreślić, zmiany w zakresie aktywności społecznej, zdaniem badanych, mogą być dostrzegalne w dłuższej perspektywie czasowej.

**Wyk. 8. Wpływ szlaku kulturowego na wybrane zjawiska społeczne w gminie**

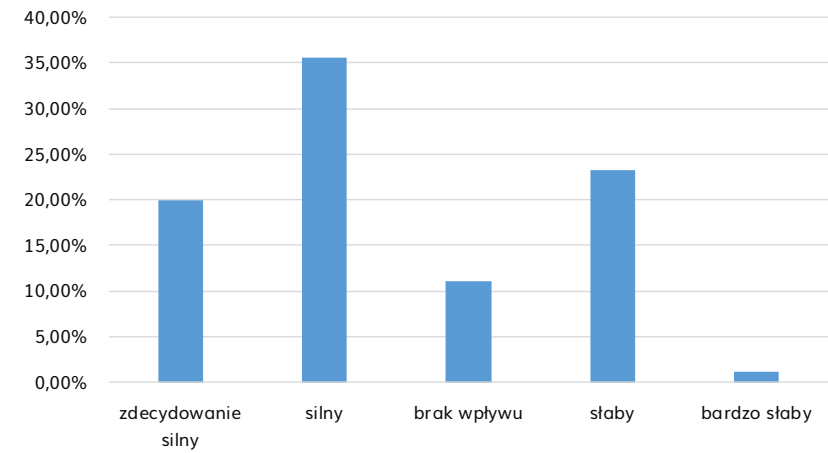
Lokalne dziedzictwo kulturowe jest chronione i wykorzystywane z korzyścią dla mieszkańców



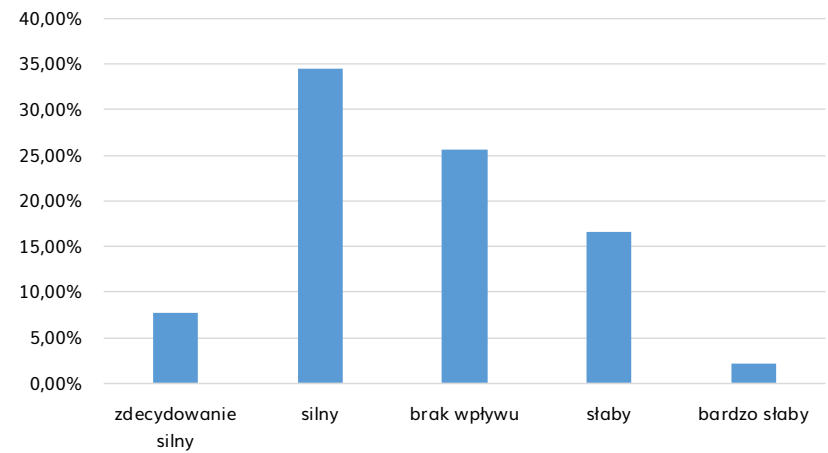
Szersza oferta kulturalna dla lokalnej społeczności.



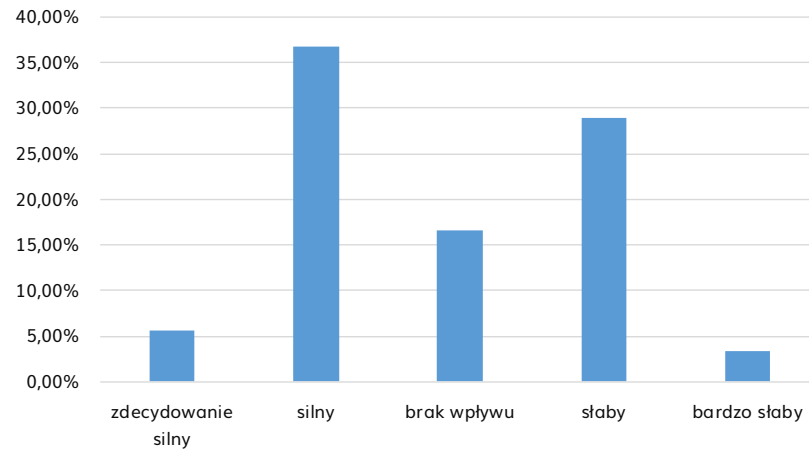
Wzrost liczby turystów



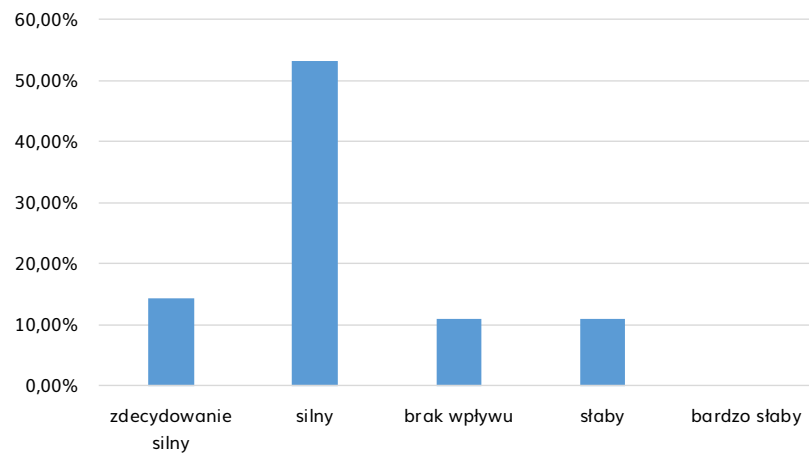
Poprawa stanu infrastruktury – dróg, chodników, trawników itp.



## Zaangażowanie w życie społeczności lokalnej



## Skuteczniejsza ochrona dziedzictwa kulturowego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

## Zmiany społeczno-ekonomiczne w badanych szlakach kulturowych – wnioski z badań jakościowych

Badani interesariusze wybranych trzech szlaków kulturowych szczegółowo odnieśli się do zmian społeczno-ekonomicznych podczas badań fokusowych. Zwracają oni uwagę na postępujące zmiany społeczne, które można zaobserwować w społecznościach lokalnych, przez które przebiega szlak kulturowy, a szczególnie na:

- » różne tempo zmian społecznych zachodzących w zależności od lokalizacji miejscowości, ruchu turystycznego i lokalnej kultury;
- » trudności w ocenie, czy działania na szlaku są głównym inkubatorem innowacji i zmian społecznych – często bowiem wskazywano, że wiele inicjatyw dzieje się równolegle, obok szlaku, czego nie można rozdzielić, jednoznacznie wskazując na decydującą rolę szlaków kulturowych w zmianach społecznych;
- » zmiany społeczne postrzegane w związku z istnieniem i funkcjonowaniem szlaków kulturowych rozumiane są tylko pozytywnie, jako efekty różnych aktywności prospołecznych, prokulturalnych. W żadnych wypowiedziach nie pojawiły się negatywne skojarzenia, nawet w sytuacjach pewnej konkurencji między obiektami na szlaku (tak jak to miało miejsce w przypadku Szlaku Piastowskiego).

Niektóre zmiany społeczne są postrzegane na szlaku wyraźniej, inne różnie na poszczególnych szlakach. Słabo postrzega się zmiany w zakresie kapitału społecznego, w szczególności poprawy współpracy i zaufania, rosnącej aktywności społecznej i budowania sieci społecznych.

Większość badanych zwracała uwagę na widoczną, dostrzeganą przez wszystkich poprawę estetyki miejsc i atrakcyjności miejscowości:

*Ale fakt, że jest tu tyle zabytków i mamy szlak, to rozwinęła się sieć gospodarstw ekologicznych i widzimy, jak rozwijają się wsie i miejscowości, pięknieją po prostu (estetyka), zmienia się postrzeganie miejscowości*

Wyraźnie podkreślano także podczas badań, że szlak pełni funkcję odbudowy i tworzenia tożsamości, nie tylko lokalnej, ale także narodowej. To ważny element historii, ale także sposób budowania spójności społecznej – szlak i jego wartość oraz treść, którą niesie, łączy pokolenia, jak również ludzi o różnym statusie materialnym. Co ważne, rośnie także lokalna świadomość dziedzictwa, duma i poczucie związku z miejscem i dziedzictwem:

*W szkołach nie ma kanonu lektur, nie ma tożsamości, nie ma wzorców, archetypów i symboli (dawniej było). Natomiast Szlak Piastowski pełni rolę tożsamościową, jak każdy muzułmanin odbywa pielgrzymkę do Mekki, tak każdy Polak pielgrzymkę na Szlak Piastowski, żeby wiedział, skąd jest św. Wojciech [...]. Stworzenia pewnej narracji.*

[FG]

*Robimy latem taki cykl spotkań, gdzie oprowadzamy po Gnieźnie głównie mieszkańców. Wtedy przychodzą wszyscy, nieważne, czy ktoś jest bogaty, czy biedny. Wtedy to widać, że ludzie tym żyją, że widzą dziedzictwo.*

[FG]

Ważne w społeczności lokalnej jest stopniowe przekonywanie się do zabytków i dziedzictwa – szlaki rekonstruują związek z miejscem, więź mieszkańców z zabytkiem, często wcześniej nierozumianym i niedocenianym. Stopniowo zaczynają rozumieć swoje dziedzictwo, zwłaszcza młodzież i dzieci są już wychowane w duchu zrozumienia, akceptowania i traktowania obiektów zabytkowych jako swoje, własne:

*Jak zaczynałam pracę na obiekcie, mieszkańcy dziwili się, co ja tam będę robić, chcieli, żeby ten kościół był tylko ich, nie chcieli turystyki [...], niektórzy mieszkańcy przy okazji słuchali, dowiadawali się, co w kościele jest [...] cieszy mnie, jak moi ludzie przychodzą zwiedzać kościół, fajnie, jak przyjadą Japończycy czy z Izraela..., ale najbardziej cieszy, że ludzie moi...*

[FK]

Wyk. 9. Społeczność lokalna a szlak kulturowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

*Rośnie ich samoocena, kiedyś obniżona, ludzie nie dostrzegali, że Śląsk jest wartościowy. Przyprawdzają swoich gości, znajomych, poczucie dumy wzrasta. Ciekawą grupę stanowią Ci, którzy pracowali w kopalni. I dziś mogą przyprawdzić bliskich, bo do czynnej kopalni się nie da, a u nas da. Oni przyprawdzają, pokazują, tłumaczą itd. Są aktywniejsi dzięki temu, łatwiej ich zaprosić do małych i większych rzeczy.*

[FŚ]

To wiązanie lokalnej społeczności ze szlakiem, z konkretnymi obiektami dzieje się przez aktywność „punktów” na szlaku, w szczególności poprzez tworzenie oferty kulturalnej nie tylko dla turystów, ale przede wszystkim dla mieszkańców:

*Nasz obiekt ma za zadanie aktywizować mieszkańców – robimy imprezy, cykle spotkań. Nasza miejscowość ma bardzo długą i bogatą historię. I jest dla byłych kolejarzy bardzo ważny (wąskie i szeroko torowe). Dużo starszych ludzi też przyjeżdża.*

[FŚ]

Badani zauważali, że na początku zwykle aktywność kulturalna na szlakach była wykorzystywana w przeważającej liczbie przez turystów, zaś lokalni mieszkańcy nie zawsze doceniali obiekt zabytkowy i nową ofertę, która pojawiła się wraz ze szlakiem. Stopniowo jednak zauważają coraz większe uczestnictwo w wydarzeniach muzycznych, teatralnych czy festiwalowych.

Wraz ze szlakiem oraz aktywnością kulturalną obiektów szlaków pojawia się oddolna inicjatywa mieszkańców, o różnorodnych charakterze, związana z budowaniem pewnych grup wspólnotowych, aktywnościowych, o charakterze kulturalnym czy oświatowym:

*Powstają organizacje ad hoc, takie grupy rekonstrukcyjne, budują grody, uczestniczą w imprezach, choćby od kilku lat koronacji*

*królewskiej w Gnieźnie. Powstała organizacja dotycząca powstań wielkopolskich, także dotycząca Bolesława Chrobrego itd. Sami obywatele i mieszkańcy Gniezna chcą się włączać w działania.*

[FG]

Wskazuje się także, że szlaki kulturowe przyciągają różnych artystów z zewnątrz, na plenery czy spotkania, jak również takich, którzy korzystają z napływu turystów i chcą zarobić na sprzedaży własnych produktów artystycznych:

*Generalnie jest pani, co maluje obrazki i sobie sprzedaje... jak chce, jest zezwolenie księdza; małymi kroczkami i idzie. Artyści ludowi są pozamiejscowi.*

[FK]

W sferze ekonomicznej badani zwracali uwagę na kwestię rozwoju różnorodnej aktywności ekonomicznej, którą uruchamiają przyjeżdżający na szlaki turyści. Powstają nowe miejsca noclegowe, rozwijają się agroturystyka, restauracje i karczmy, oferty żywieniowe gospodarstw ekologicznych:

*Czyli generalnie jest zwiększenie oferty [...] mają wycieczki zorganizowane... są karczmy łemkowskie, tam są dobre serniczki, jabłeczniki, musimy wiedzieć, gdzie są noclegi, gdzie dobre jedzenie.*

[FK]

Podkreślano także tworzenie łańcuchów i powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi, które wzajemnie napędzają własne interesy, tworzenie sieci powiązań gospodarczych przy szlaku, także z wykorzystaniem tworzących się relacji z turystami:

*I mamy szlak, to rozwinęła się sieć gospodarstw ekologicznych i widzimy, jak rozwijają się wsie i miejscowości, pięknieją po prostu*

*(estetyka), zmienia się postrzeganie miejscowości [...]. I to rzeczywiście u nas widać. Brakuje jajek, to idziemy do sąsiada, który też zarobi.*

[FG]

*To nie jest budowanie pensjonatów, obserwuję teraz takie młode gospodynie, które pieką chleb na zakwasie. 7 złotych taki chlebek wychodzi. Przyjeżdżają ludzie i kupują chleb. Turyści nawet przyjeżdżają po nie z Krakowa.*

[FK]

Co ważne, skala tych rozwiązań gospodarczych jest różnie kompensowana na lokalnych rynkach pracy. W przypadku Szlaku Architektury Drewnianej to dodatkowe zatrudnienie, wspieranie w innej działalności, stopniowe uruchamianie obszarów o słabej aktywizacji gospodarczej. Dla Szlaku Zabytków Techniki to kilkaset nowych miejsc pracy, gdzie zarządzający szlakiem dostrzegają wyraźne zmiany funkcji niektórych obiektów na szlaku, powodujące powstawanie nie tylko nowych miejsc pracy, ale także odnowienia starych sztolni, budynków i zabytków techniki:

*Miejsc pracy nie ma za wiele, ale jest trend w regionie, nastawienie na wypoczynek, ale jedno przy drugim, czyli zwiększa się oferta.*

[FK]

*Nie ma więcej miejsc pracy... ludzie jednak uciekają... nie da się, powiem pani, przeżyć z turystyki, ten dochód to między 5 a 10%, czasem więcej niż z agroturystyki, to jest dodatkowe zarabianie, nie można tego porównać do Krynicy, Zakopanego czy Szczawnicy. Ale to zawsze są dodatkowe pieniądze... Czasem sezonowo więcej.*

[FK]

*U nas szlak tworzy wiele miejsc pracy. Kilkadziesiąt przewodników. To są spore ilości miejsc pracy. Tworzy się nowy Śląsk. Tworzą się nowe miejsca pracy.*

[FŚ]

Badani zwracali uwagę także na kwestie wielkości szlaku, centralności i peryferyjności niektórych obiektów i miejsc na jego drodze. Podkreślano, że o turystów, a zatem o miejsca pracy, nową gastronomię i różnorodną ofertę, łatwiej w centralnych miejscach szlaków, związanych z najważniejszymi zabytkami dziedzictwa:

*U nas tego nie widać, za bardzo... to się powoli rozwija. Wszystko zależy od położenia na szlaku. Gdzie główna droga, to jest ok, ale dalej to już nie zawsze mi się chce. Czyli warto być przy drodze, bo najbardziej się turyście chce.*

[FŚ]

Inni zwracali uwagę, że właśnie z tego powodu idea i praktyczna koncepcja szlaku jest wyjątkowa, gdyż pozwala na tworzenie pewnej przestrzeni i łączenie punktów (obiektów) centralnych z peryferyjnymi.

### Zamiast podsumowania – aktywniej czy bez zmian?

Badania wykazały, że różnorodni interesariusze na badanych szlakach kulturowych identyfikują różnorodne zmiany społeczno-kulturowe. Oto najważniejsze ustalenia z badań:

- » Postępuje aktywizacja ekonomiczna obszarów wokół szlaku kulturowego – w zależności od szlaku, ruchu turystycznego i podejścia do dziedzictwa kulturowego powstają nowe obiekty, atrakcje i infrastruktura dla turystów, wraz z nowymi miejscami pracy.
- » Postępująca rewitalizacja i odnowa zabytków i dziedzictwa kulturowego powoduje nie tylko ich stopniowe wykorzystywanie turystyczne, odkrywanie na nowo i włączanie w życie lokalnych



- wspólnot, ale także ich refunkcjonalizację, polegającą na pojawianiu się nowych funkcji ekonomicznych, społecznych czy kulturalnych, z pożytkiem dla mieszkańców i turystów.
- » Pojawienie się szlaków kulturowych spowodowało rewitalizację wielu ważnych obiektów dziedzictwa, ale także tych, na które często brakło już środków i które ulegały dużej deprawacji. Pojawiające się okazje i sukces tych, które weszły do struktur szlakowych jako pierwsze, spowodowały zainteresowanie i próby przywrócenia niektórym obiektom funkcji turystycznej. Stąd badane szlaki „rosną” nowymi atrakcjami, także tymi, które nie wiążą się z dziedzictwem, ale wspierają i uatrakcyjnijają jego działanie.
  - » Szlak kulturowy wykorzystuje atuty tych miejsc, które posiadają największy potencjał turystyczny i ekonomiczny, jednocześnie w przestrzeni szlakowej mają szansę zaistnieć mniej znane, położone bardziej na uboczu miejscowości i obiekty. Szlak kulturowy w takim rozumieniu zaciera różnicę między centrum a peryferiami. Daje szansę na zaistnienie w ramach sieci szlaku tych podmiotów, które są pozbawione atrybutu nie tylko centralności, ale także wybitnej atrakcyjności.
  - » Zarządzający szlakami oraz interesariusze „gmin na szlaku” dostrzegają wiele zmian, które rodzą się we wspólnotach przy okazji powstawania szlaków kulturowych. Wydaje się jednak, że dostrzegają przede wszystkim zmiany kulturowe i społeczne, w mniejszym stopniu ekonomiczne.

## Podsumowanie, wnioski, rekomendacje



ŁUKASZ GAWĘŁ

Przeprowadzone badania trzech polskich szlaków dziedzictwa kulturowego pozwalają na stworzenie katalogu rekomendacji związanych z zarządzaniem szlakami, wzmocnieniem ich więzi z otoczeniem społecznym (szlak traktowany jako medium zmian w kulturze, wpływający na budowanie tożsamości kulturowej społeczności lokalnej, kreowanie jej potrzeb i aspiracji) oraz ich profesjonalizacją (szlak traktowany jako produkt turystyczny, mogący stanowić swoistego rodzaju oś dla danego obszaru czy regionu, organizujący zagospodarowanie go pod kątem wykorzystania atrakcyjności materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego). Z całą pewnością można stwierdzić, że podstawowym zadaniem stojącym przed twórcami szlak dziedzictwa kulturowego (lub podmiotami próbującymi wzmocnić tego typu struktury) jest wypracowanie odpowiednio umocowanej struktury zarządczej, mającej realny wpływ na funkcjonowanie obiektów na szlaku – brak takiego podmiotu zarządzającego uniemożliwia praktycznie realizację którejkolwiek z ról opisanych powyżej.

### **Struktura zarządcza**

Podstawową przyczyną złego funkcjonowania szlaków kulturowych, ich wewnętrznej dezintegracji jest brak sprawnej struktury zarządzającej. Heterogeniczna struktura szlaków, fakt, że składają się one z obiektów i miejsc o różnym charakterze (własnościowym, użytkowym, funkcjonalnym), powoduje duże problemy w wypracowaniu skutecznych mecha-

nizmów zarządzania. Często występującym błędem jest przekonanie, że skoro każdy z obiektów współtworzących szlak podlega określone-  
mu zarządcy, to również sam szlak – jako całość – będzie funkcjonował  
sprawnie. Tymczasem musi mieć on odrębną strukturę, zapewniającą  
kierowanie takim organizmem, traktowanym jak autonomiczna, kom-  
plementarna całość. Teoretyczne założenie, że możliwe jest kolegialne  
zarządzanie szlakiem, bez funkcjonowania określonego podmiotu reali-  
zującego wytyczone cele, jest błędne – głównie dlatego, że równoważne  
zaangażowanie w ideę szlaku wszystkich podmiotów w praktyce się nie  
zdarza. Poza tym brak sformalizowanych form współpracy powoduje  
m.in., że niemożliwe jest wytyczenie wspólnych celów, bez nich zaś nie  
ma mowy o zarządzaniu szlakiem. Nawet jeśli szlak tworzyłyby wyłącz-  
nie obiekty podlegające różnego rodzaju instytucjom czy organizacjom  
zarządzanym modelowo, mającym sformułowane misje i strategie,  
to i tak ich cele jednostkowe nie przełożą się automatycznie na określe-  
nie celów danego szlaku kulturowego.

Odrębną kwestią pozostaje, jaki charakter powinien mieć podmiot  
zarządzający szlakiem. Praktyka funkcjonowania tego typu struktur  
w naszym kraju pokazuje, że biorąc pod uwagę dzisiejsze uwarunko-  
wania prawne, finansowe, społeczne, najlepiej sprawdzają się struktury  
publiczne, funkcjonujące np. – jak to jest w przypadku Szlaku Zabytków  
Techniki Województwa Śląskiego – w ramach Urzędu Mar-szałkowskiego.  
Możliwe jest oczywiście wykreowanie struktury działającej np. w ramach  
organizacji pozarządowej, należy jednak wziąć pod uwagę, czy będzie  
ona miała wystarczająco silne umocowanie w kontekście władz regio-  
nu, co jest konieczne, jeśli mówimy o szlaku mającym znaczenie regio-  
nalne, nie lokalne (w pewnym sensie tego typu rozwiązanie stosowane  
jest w Małopolsce – podmiotem zarządzającym Szlakiem Architektury  
Drewnianej jest Małopolska Organizacja Turystyczna, a więc stowarzysze-  
nie). Nie wydaje się natomiast dobrym rozwiązaniem powierzenie zarzą-  
dzania szlakiem jednemu z obiektów – będzie to rodzić naturalne napięcia  
(m.in. podejrzenia, że zarządzający obiektem będą wykorzystywali szlak  
przede wszystkim do własnych celów), w wyniku czego większość energii  
będzie marnowana na prowadzenie negocjacji i łagodzenie pojawiają-  
cych się napięć (oczywiście nie można założyć, że takie rozwiązanie nie  
jest możliwe w praktyce, będzie to zależało przede wszystkim od uwa-  
runkowań lokalnych, struktury własnościowej obiektów itp.).

Rekomendowane umocowanie podmiotu zarządzającego szlakiem  
wynika również z realiów finansowych. Poziom urzędu marszałkowskie-  
go wiąże się z dwiema okolicznościami: po pierwsze, uznaniem szlaku  
za jeden z kluczowych produktów turystycznych regionu (ma to miejsce  
zarówno w przypadku małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej,  
jak i Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego), po drugie –  
zapewnieniem szlakowi (przynajmniej w teorii) odpowiednich środków  
finansowych. Należy bowiem pamiętać, że funkcjonowanie szlaku wiąże  
się z realizacją wielu procesów, w realny sposób wpływających na jego  
jakość. Poza działaniami inicjującymi (wytyczenie i oznakowanie szlaku),  
konieczne jest prowadzenie różnorodnych działań wymagających zaan-  
gażowania prowadzących je osób oraz niemałych nakładów finansowych  
(np. opracowanie i produkcja materiałów promocyjnych, prowadzenie  
strony internetowej i animowanie mediów społecznościowych, organizo-  
wanie i prowadzenie szkoleń dla osób pracujących w obiektach na szla-  
ku, prowadzenie badań odbiorców oraz regularnych audytów szlaku,  
wypracowanie identyfikacji wizualnej itp.).

### Zarządzanie strategiczne

Chęć doprowadzenia do realnego funkcjonowania szlaku kulturowego  
(zarówno jako istotnego elementu przestrzeni społecznej, jak i profesjo-  
nalnego produktu turystycznego) wymaga konsekwentnego wprowadzania  
procesu zarządzania strategicznego. Konieczne jest podjęcie refleksji  
nad znaczeniem szlaku, drogami jego rozwoju, celami i zadaniami sto-  
jącymi przed nim itd. Prymarne względem innych działań powinno być  
sformułowanie misji i wizji oraz celów strategicznych struktury. W kon-  
tekście tego musi zostać przeprowadzona analiza strategiczna szlaku,  
badanie jego potencjału, jak również szacowanie ryzyk i zagrożeń. Realne  
zarządzanie szlakiem – biorąc pod uwagę jego heterogeniczną strukturę  
oraz rozrzucenie obiektów nierzadko na dużym obszarze – wymaga opra-  
cowania strategii, która poza określeniem celów strategicznych i ope-  
racyjnych musi zawierać mierzalne wskaźniki, pozwalające kontrolować  
wykonalność założonego planu.

Warunkiem koniecznym do zapewnienia powodzenia opisanych działań jest włączenie do procesu opracowywania strategii przedstawicieli wszystkich obiektów tworzących szlak. Wydaje się, że tylko zarządzanie partycypacyjne może zagwarantować sukces w kontekście całej struktury.

Traktując szlak kulturowy jako organizację, czyli podmiot generujący określone wartości i oddziałujący na otoczenie, istotnym elementem zarządzania strategicznego będzie również zidentyfikowanie i rozpoznanie interesariuszy szlaku, a następnie określenie wzajemnych relacji (łączyących wszystkie grupy zarówno ze szlakiem, jak i poszczególnymi obiektami).

W obszar ten należy wpisać również kwestię wypracowania niezawodnych kanałów komunikacyjnych pomiędzy podmiotem zarządzającym a obiektami tworzącymi szlak. Chodzi przy tym nie tylko o stworzenie kanału dystrybucji wewnętrznych komunikatów, ale również wypracowanie narzędzi dialogu. Jest on niezbędny dla osiągnięcia efektywności podejmowanych działań. Ze względu na strukturę szlaków nie jest możliwe zachowanie ciągłego kontaktu bezpośredniego pomiędzy wszystkimi obiektami, a jednocześnie – jak napisano wyżej – wszelkie decyzje dotyczące funkcjonowania struktury muszą być wypracowywane wspólnie. Bez wątpienia konieczne jest również wypracowanie schematu regularnych spotkań wszystkich właścicieli (zarządców, dyspozytariuszy itp.) obiektów tworzących szlak – są one niezbędne dla zbudowania wewnętrznego środowiska szlaku, rozwijania współpracy pomiędzy obiektami, wzajemnego inspirowania się, wymiany doświadczeń czy omawiania dobrych praktyk.

### Standardy – zasady działania

Praktyka zarządzania szlakami dowodzi, że świadome funkcjonowanie obiektów w ramach szlaku nie pojawia się w momencie jego utworzenia, ale rodzi się w wyniku długotrwałego procesu. Powodów tego stanu rzeczy jest wiele, ale podstawowym jest nieumiejętność oszacowania zysków płynących z przynależności do takiej struktury. Z tego powodu warto od samego początku określić (czy też wspólnie ustalić), jakie warunki musi spełnić obiekt chcący współtworzyć szlak. Nie można bowiem zapominać, że efekt synergii wzmacniający oddziaływanie szlaku jako struktury może mieć wymiar zarówno pozytywny, jak i negatywny: jeden obiekt radykalnie wyłamujący się ze standardów ustalonych dla szlaku będzie

negatywnie oddziaływał na całą strukturę. Z tego powodu należy opracować precyzyjną listę obejmującą co najmniej kwestie dostępności obiektu (konkretne dni i godziny), usług przewodnickich, dostępności materiałów promocyjnych i informacyjnych, ceny wstępu i oferowanych usług.

Ponieważ niemożliwe jest, aby wszystkie obiekty na szlaku miały taki sam potencjał (choćby ze względu na położenie geograficzne, determinujące różne parametry: od kwestii komunikacyjnych po dostępność kapitału ludzkiego), należy rozważyć wprowadzenie kategoryzacji obiektów. Łatwiej wówczas opracować klarowny schemat standardów, zapewniając odwiedzającym przewidywalną jakość świadczonych usług.

Jak uczy doświadczenie, sporym problemem bywa egzekwowanie nawet wspólnie podjętych zobowiązań. Najczęściej nie wynika to ze złej woli, często powodem jest zwykłe zapomnienie. Z tego m.in. powodu można rozważyć wprowadzenie umów zawieranych z każdym obiektem na szlaku. Powinny one precyzyjnie definiować, jakie są obowiązki oraz prawa obiektu wpisanego w obręb danej struktury.

### Szkolenia

Rozwój szlaku zależy w dużej mierze od stałej troski o jego atrakcyjność, co wiąże się m.in. z podnoszeniem jakości usług świadczonych na szlaku. Aby to osiągnąć, konieczne jest regularne szkolenie osób mających bezpośredni kontakt z odwiedzającymi obiekty, a więc przewodników, ale również obsługi i personelu pomocniczego.

Równie ważne będzie organizowanie warsztatów mających wspomagać kadrę zarządzającą obiektami, podnoszących ich kompetencje i zwiększających wiedzę w tym zakresie (takie programy szkoleniowe mogą obejmować np. kwestie związane z kreowaniem aktywności w mediach społecznościowych, zarządzanie treściami na stronach internetowych, animację i warsztaty kulturalne czy zasady fundraisingu).

### Badania na szlaku

Niemożliwe jest pełne zdefiniowanie ról i zadań szlaku kulturowego bez przeprowadzenia szczegółowego rozpoznania jego interesariuszy. W tym kontekście najważniejsze (powinny być przeprowadzone jako pierwsze) wydają się badania społeczności lokalnych oraz turystów.

Pierwsza grupa decyduje w dużej mierze o atrakcyjności obiektu – należy pamiętać, że szlaki kulturowe, choć najczęściej łączą zabytki czy obiekty dziedzictwa materialnego, są również medium umożliwiającym poznanie dziedzictwa niematerialnego regionu. Z tego wynika, że o atrakcyjności szlaku w dużej mierze będzie decydował poziom zaangażowania czy też obecności społeczności lokalnej. Badanie jej związków z obiektami ma na celu m.in. zapewnienie pełnego dostępu do dziedzictwa, mimo rozwijanej działalności turystycznej; konieczne jest zatem negocjowanie „warunków brzegowych”, na jakich społeczność zgodzi się udostępnić swoje dziedzictwo przybyszom. Ci ostatni z kolei mają własne wyobrażenie atrakcji na szlaku, warto poznać również ich oczekiwania w zakresie prezentowanego dziedzictwa. Badanie turystów będzie obejmowało także kwestie jakości oferty turystycznej, kanałów informacyjnych dotyczących obiektów na szlaku, poziomu usługi przewodnickiej itp.

Wymienione wyżej dwie grupy interesariuszy nie wyczerpują zagadnienia badań prowadzonych na szlaku. Warto objąć nimi kolejne: np. działające w regionie organizacje pozarządowe (w kontekście współpracy ze szlakiem, animowania oferty edukacyjnej, interpretacji dziedzictwa itp.) czy szkoły (np. wolontariat kulturalny).

### Współpraca z samorządem

Kwestią istotną dla kondycji obiektu na szlaku jest nawiązanie dobrych relacji z władzami gminy, na których znajduje się obiekt. Nie funkcjonuje on bowiem w oderwaniu od kontekstu społecznego, przestrzennego czy kulturowego i polityka gminy w tym względzie może być kluczowa dla całościowego odbioru zabytku. To władze gminy wpływają bezpośrednio

np. na stan drogi dojazdowej prowadzącej do obiektu, oświetlenie jego otoczenia czy infrastrukturę okołoturystyczną (wiaty dla rowerzystów, parking dla turystów zmotoryzowanych, toalety, kosze na śmieci).

Dobre relacje z samorządem przekładają się na inne obszary funkcjonowania zabytku. To zarząd gminy może np. nakłonić szkoły do działalności edukacyjnej związanej z obiektem w ramach programu edukacji regionalnej czy też wprowadzić zabytek do programu świąt i wydarzeń gminnych. Dobrze układające się relacje mogą prowadzić do coraz ściślejszej współpracy, np. wsparcia w zakresie pozyskiwania środków z funduszy zewnętrznych.

Współpraca z samorządem powinna polegać również na prowadzeniu akcji informacyjnej na temat obiektu. Wykreowanie pozytywnego klimatu wokół zabytku, zaangażowanie urzędników gminnych, ale też np. nauczycieli z miejscowej szkoły czy pracowników gminnej biblioteki, będzie miało realny wpływ na poziom zaangażowania się decydentów w działania na rzecz zabytku. Wiele drobnych decyzji, „oddolnych ruchów administracji” będzie zależęć od nastawienia zarówno do obiektu, jak i całego szlaku. Z tego powodu warto rozważyć prowadzenie kampanii promocyjnej i informacyjnej niejako w wewnętrznym środowisku szlaku kulturowego (przedstawiciele wydziałów kultury, promocji, turystyki, urzędnicy odpowiedzialni za gospodarkę przestrzenną, drogi itp.).

### System identyfikacji wizualnej szlaku

Obecność szlaku kulturowego w przestrzeni, czy raczej stopień jego rozpoznawalności, zależy w dużej mierze od jakości systemu identyfikacji wizualnej szlaku. Pod tym względem za wzorowy (zarówno w zakresie jakości projektowej, jak i różnorodności nośników, ich czytelności) należy uznać manual opracowany dla Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego.

Każdy szlak powinien być rozpatrywany pod tym kątem indywidualnie, ale można przyjąć, że w większości przypadków będą występowały te same elementy informacyjne. Za podstawowy nośnik informacji należy uznać tablice ustawione przed obiektami – mają one za zadanie z jednej strony przekazanie podstawowych informacji o obiekcie, z drugiej zaś w jednoznaczny sposób znakują go jako część danego szlaku kul-



turowego. W obrębie bardziej rozbudowanych szlaków warto rozważyć wprowadzenie tablic zbiorczych (np. zawierających mapę całego szlaku), ustawianych w pobliżu kluczowych obiektów (taki zabieg zastosowano np. na Szlaku Architektury Drewnianej woj. małopolskiego, gdzie zbiorcze tablice ustawiono przy obiektach wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO, w naturalny sposób koncentrujących uwagę turystów).

Kwestia czytelnej informacji dla odwiedzających jest kluczowa z punktu widzenia profesjonalizacji produktu. Warto rozważyć np. opracowanie systemu piktogramów informujących o najważniejszych cechach danego obiektu (np. warto poinformować, że znajduje się w nim restauracja albo kąciek zabaw dla dzieci).

### Strategia marketingowa szlaku

Nadrzędną filozofią w budowaniu strategii marketingowej szlaku powinno być przekonanie o dążeniu do maksymalnego zadowolenia odbiorców, przy jednoczesnej świadomości, że granicą tych działań jest bezpieczeństwo dziedzictwa tworzącego szlak. Mając na uwadze to doprecyzowanie, w odniesieniu do szlaków kulturowych doskonale sprawdza się będzie klasyczne ujęcie marketingu:

*Marketing zmienia się, by sprostać wymaganiom przeistaczającego się świata. Jest to nadal działalność gospodarcza polegająca na określeniu potrzeb i pragnień klientów danej organizacji, wyznaczeniu rynków docelowych, które ta organizacja może najlepiej obsłużyć, oraz projektowaniu odpowiednich produktów, usług i programów, przeznaczonych do obsługi owych rynków. Marketing staje się jednak czymś więcej niż tylko odizolowaną funkcją przedsiębiorstwa – to filozofia, która przewodzi całej organizacji. Celem marketingu jest wywołanie zadowolenia klientów przez zbudowanie cennych relacji z nimi. Osoby zajmujące się marketingiem nie mogą osiągnąć tego celu samodzielnie. Muszą ściśle współpracować z innymi ludźmi w swej firmie i w pozostałych organizacjach, działających w łańcuchu wartości, tak by dostarczyć klientowi jak największej wartości. Dział marketingu zwraca się zatem do każdej osoby w organizacji, aby była*

*zorientowana na klienta i uczyniła wszystko, co możliwe, by dopomóc w stworzeniu i dostarczeniu klientowi największej wartości i satysfakcji. Jak to sformułował Stephen Burnett: „W organizacji, której działanie marketingowe jest naprawdę znakomite, nie można rozstrzygnąć, kto pracuje w dziale marketingu, a kto nie. Każdy w tej organizacji musi podejmować decyzje z uwzględnieniem ich wpływu na konsumenta”.*

Warto wziąć pod uwagę najnowsze tendencje w kreowaniu i zaspokajaniu potrzeb – a więc marketing doświadczeń. To właśnie emocji, przeżyć, wrażeń szuka współczesny turysta kulturowy, a szlaki dziedzictwa są doskonale przystosowane do kreowania tego typu produktów. Różnorodność ich tematyzacji pozwala na kreowanie atrakcji, które nie będą stawały się dla siebie konkurencyjne, wypełniając istotnymi treściami rynek usług turystycznych (mogą to być np. koncerty organizowane w zabytkowych świątyniach drewnianych, wyróżniających się niepowtarzalnym klimatem, albo pokazy pracy historycznych maszyn w dawnych zakładach przemysłowych).

### Animowanie społeczności szlakowej

Powodzenie szlaku kulturowego zależy głównie od dwóch – wymienionych wcześniej – grup interesariuszy: społeczności lokalnej oraz turystów. W przypadku jednej i drugiej konieczne jest kreowanie aktywności i związków z poszczególnymi obiektami.

Społeczność lokalna, stale towarzysząca obiektom na szlaku, powinna mieć możliwość aktywnego korzystania z zabytku, dostrzeżenia w nim istotnego składnika jej codziennego życia. W zależności od charakteru obiektu, może on być wykorzystywany w różny sposób: jako sala prób miejscowego chóru czy zespołu muzycznego lub miejsca spotkań lokalnej grupy hobbistycznej; może stać się również tematem konkursu fotograficznego organizowanego przez miejscową szkołę lub bibliotekę gminną.

Trudniejsze jest utrzymanie stałego kontaktu, a przez to zainteresowania, z turystami czy potencjalnymi odwiedzającymi. Doskonale nadają się do tego media społecznościowe, umożliwiające nie tylko zachowanie stałego kontaktu z grupą docelową, ale również kreowanie zainteresowania obiektem.

Uwagi i staranności wymaga też witryna internetowa poświęcona szlakowi – to z niej będą czerpać informację turyści chcący odwiedzić obiekt. Absolutnie nie do przyjęcia jest funkcjonowanie strony wyłącznie w języku polskim (minimum to wersja angielska). Muszą znaleźć się na niej informacje na temat wszystkich obiektów tworzących szlak: ceny biletów, godziny i terminy otwarcia, pory stałych wejść dla turystów indywidualnych, informacje o ograniczeniu w zwiedzaniu (osoby starsze, niepełnosprawne, dzieci), czas zwiedzania obiektu itp. Tu również powinno się wykorzystać piktogramy, o których pisano wcześniej. Absolutnie niedopuszczalne są dane nieaktualne lub błędne – oznacza to codzienną pracę nad treściami umieszczonymi w witrynie, stały kontakt z przedstawicielami wszystkich obiektów.

### Święto szlaku

Najlepszą metodą budowania poczucia wspólnoty na szlaku, zarówno w odniesieniu do turystów, jak i społeczności lokalnej, jest regularnie urządzane (najlepiej raz do roku) święto szlaku. Taki uroczysty dzień staje się również świetną formą integracji środowiska wewnętrznego szlak, niezwykłą nagrodą za codzienną pracę. Święto takie jest wreszcie doskonałym mechanizmem promującym i popularyzującym szlak.

Zwyczaj organizowania takiego unikatowego wydarzenia o niespotykanej na co dzień skali i zasięgu narodził się w kręgu muzealnym, a idea ta znana jest obecnie w całej Europie (w Polsce pod nazwą Nocy Muzeów). Wzorem święta organizowanego w ramach szlaku kulturowego może być Ekstra Szychta (niem. ExtraSchicht), odbywająca się od 2001 roku w Zagłębiu Ruhry, w jedną z czerwcowych lub lipcowych sobotnich nocy (jest to święto Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego). Niemiecki pierwowzór stał się inspiracją dla Industriady – święta Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego, będącej jednocześnie jedynym tak spektakularnym wydarzeniem organizowanym w ramach polskich szlaków kulturowych. O sukcesie tego przedsięwzięcia przesądzają nie tylko atrakcyjne zabytki industrialne, ale bogaty i różnorodny program artystyczny tego wydarzenia (składają się na niego koncerty, spektakle teatralne, projekcje filmowe, warsztaty dla dzieci i dorosłych).

Trudno przecenić siłę promocyjną takiego święta. W badaniach przeprowadzonych podczas pierwszej Industriady prawie połowa respondentów (49,6%) informowała, że jest to ich pierwsza wizyta w danym obiekcie na szlaku.

\*\*\*

Przedstawiony powyżej katalog rekomendacji dla zarządzających szlakami kulturowymi należy traktować jako zbiór otwarty. Każdy ze szlaków kulturowych ma bowiem unikatową charakterystykę, wynikającą nie tylko z odmienności obiektów, ale specyficznego dla danej struktury otoczenia społecznego, historycznego czy geograficznego. W każdym więc przypadku możliwa jest modyfikacja powyższych propozycji, jak również dopisanie nowych punktów.

Jedną cechą wspólną dla wszystkich szlaków dziedzictwa kulturowego – ich atrakcyjność, powodzenie wśród turystów, jakość oferowanych usług nieodmiennie zależy od ludzi pracujących na szlaku i w poszczególnych obiektach; ostatecznie to oni stanowią – obok dziedzictwa – najważniejszy kapitał każdego szlaku kulturowego.

## Bibliografia



## Opracowania

Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015

Ashworth G., *Building a New Heritage: Tourism, Culture, and Identity in the New Europe*, Routledge, Oxford 1994

Ashworth G., Graham B., Tunbridge J., *Pluralising Pasts: Heritage, Identity and Place in Multicultural Societies*, Pluto Press, London 2007

Assmann A., *Memory, Individual and Collective*, [w:] *The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis*, E. Goodin, C. Tilly (eds.), Oxford University Press, Oxford 2006

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005

Badanie ruchu turystycznego podczas INDUSTRIADY 2016, dok. elektr., [www.industriada.pl](http://www.industriada.pl).

Bielecki T., *Pogrzeb Wenecji*, *Gazeta.pl*, 16.11.2009, dok. elektron., [http://wyborcza.pl/1,76842,7255598,Pogrzeb\\_Wenecji.html](http://wyborcza.pl/1,76842,7255598,Pogrzeb_Wenecji.html) [odczyt: listopad 2016]

Bogacz-Wojtanowska E., *Podejście jakościowe w badaniach organizacji obywatelskich*, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4, s. 110–121

Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006

Boxenbaum E., Rouleau L., *New Knowledge Products As Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory*, “Academy of Management Review” 2011, vol. 36, no. 2

Briedenhann J., Wickens E., *Tourism Routes as a Tool for the Economic Development of Rural Areas – Vibrant Hope or Impossible Dream?*, “Tourism Management” 2004, 1, 25

Brykowski R., Kornecki M., *Drewniane kościoły w Małopolsce południowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1984

Chrzanowski T., Piwocki K., *Drewno w polskiej architekturze i rzeźbie ludowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1981

- Cisowski B., Duda M., *Szlak Architektury Drewnianej, Bezdroża*, Kraków 2005
- Dallen J.T., *Cultural Heritage and Tourism*, Channel View Publications, Bristol, Buffalo, Toronto 2011
- Datko A., Necel R., *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Instytut Socjologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2011
- Di Pietro L., Guglielmetti Mugion R., Renzi M.F., *Cultural Technology District: a Model for Local and Regional Development*, "Current Issues in Tourism" 2014, 17(7)
- Druker P.F., *Praktyka zarządzania, New Media*, Warszawa 2010
- Druker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania, New Media*, Warszawa 2010
- Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, 14(4), p. 532–550
- Gaweł Ł., *Szlaki dziedzictwa kulturowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011
- Gaweł Ł., *Szlaki dziedzictwa kulturowego – praktyka zarządzania. Refleksje po audycie śląskiego Szlaku Zabytków Techniki*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 2
- Gaweł Ł., *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Kraków 2011
- Gaweł Ł., *Zabytki architektury drewnianej*, Wydawnictwo Kluszczyński, Kraków 2009
- Gaweł Ł., *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym i jego dziedzictwem*, [w:] A. Jagielska-Burduk, W. Szafranski, Ł. Gaweł, *Mechanizmy prawne zarządzania dziedzictwem kultury*, Wolters Kluwer, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa – Gdańsk 2016, s. 39
- Gaweł Ł., *Zarządzanie strategiczne szlakiem dziedzictwa kulturowego w świetle koncepcji stakeholders*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 10
- Gaweł Ł., *Zarządzanie Szlakiem Architektury Drewnianej w kontekście procesu profesjonalizacji szlaków kulturowych*, „Turystyka Kulturowa” 2011, nr 1
- Gliński P., *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006
- Golafshani N., *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*, „The Qualitative Report” 2003, vol. 8, no. 4, s. 597–607
- Góral A., *Ecology of Heritage*, "Culture Management" 2016, vol. 8, (w druku)
- Graham B., Howard P., *Heritage and Identity*, Ashgate, Aldershot, Burlington 2008
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
- Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996
- Hajduga A., *Skuteczna promocja sieciowego produktu turystycznego na przykładzie wydarzenia marketingowego INDUSTRIADA – święto Szlaku Zabytków Techniki*, [w:] B. Włodarczyk, B. Krakowiak, J. Latosińska (red.), *Kultura i turystyka. Wspólna droga*, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Instytut Geografii Miasta i Turyzmu Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011
- Hajduga A., *Turystyka industrialna w działaniach promocyjnych województwa śląskiego realizowanych w 2009 r.*, [w:] *Wykorzystanie potencjału dziedzictwa przemysłowego dla promocji turystycznej gmin i regionów*, T. Burzyński, A. Staszewska-Ludwiczak (red.), Urząd Miejski w Zabrze, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Śląska Organizacja Turystyczna, Katowice – Zabrze 2009
- Hajduga A., Gaweł Ł., *Koncepcje prezentacji i zarządzania dziedzictwem przemysłowym w ramach struktury szlaku kulturowego, na przykładzie wybranych obiektów śląskiego Szlaku Zabytków Techniki*, [w:] *Techniki i nauka w muzeum*, M.F. Woźniak, M. Zdanowski (red.), Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego w Bydgoszczy, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów w Warszawie, Bydgoszcz 2014
- Hajduga A., Gaweł Ł., *Święto szlaku kulturowego – zarządzanie, funkcje, cele, rezultaty: na przykładzie INDUSTRIADY na Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego*, [w:] *Kultura i turystyka – w kręgu wydarzeń*, B. Krakowiak, A. Stasiak (red.), Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Łódź 2014
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000
- Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, Rizzo I., Mignosa A. (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2013
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, New York 1997

Kamińska K., *Szlak kulturowy – nowa strategia uobecniania przeszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27

Kornecki M., *Gotyckie kościoły drewniane na Podhalu*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987

Kornecki M., *Kościoły drewniane w Małopolsce: zagadnienia uwarunkowań oraz systematyki typów i form architektury (od średniowiecza do XX wieku)*, Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturalnego w Krakowie, Kraków 1999

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997

Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003

Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

Krasowski W., *Architektura drewniana w Polsce*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 1961

*Legendarna INDUSTRIADA*, Instytucja Kultury Ars Cameralis Silesiae Superioris, Katowice 2016

Lynch K., *The Image of the City*, The Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge 1960

MacCannell D., *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2005

Maison D., *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001

Majdoub W., *Analyzing Cultural Routes from a Multidimensional Perspective*, „Almatourism” 2010, no. 2

*Małopolskie muzea na wolnym powietrzu. Architektura drewniana*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2008

McKercher B., Cros H. du., *Cultural Tourism. The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*, Routledge, New York 2002

Meyer D., *Routes and Gateways: Key Issues for the Development of Tourism Routes and Gateways and their Potential for Pro-*

*Poor Tourism*, Overseas Development Institute, London 2004

Mirowski R., *Kościoły drewniane – najbardziej polskie...*, Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków, Warszawa 2005

Modzelewski P., Opolski K., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004

Murray M., Graham B., *Exploring the Dialectics of Route-based Tourism: the Camino de Santiago*, „Tourism Management” 1997, 8

Murzyn-Kupisz M., *Barbarzyńca w ogrodzie? Dziedzictwo kulturowe widziane z perspektywy ekonomii*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 3(13)

Purchla J., *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny, [w:] Dlaczego i jak w nowoczesny sposób chronić dziedzictwo kulturowe?*, A. Rottermund (red.), Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa 2014

*Raport z badań ruchu turystycznego w otwartych obiektach na Szlaku Architektury Drewnianej*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2009

Rączka J.W., *Architektura drewniana*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Kraków 1990

*Relacja z 56 Konkursu Lipnickich Palm i Rękodzieła Artystycznego*, dok. elektron., <http://lipnicamurowana.pl/component/content/article/5-txt/644-relacja-z-56-konkursu-lipnickich-palm-i-rekodziela-artystycznego.html> [odczyt: grudzień 2016]

Rohrscheidt von Mikos A., *Kulturowe szlaki turystyczne – próba klasyfikacji oraz postulaty w zakresie ich tworzenia i funkcjonowania*, „Turystyka Kulturowa” 2008, nr 2

Rohrscheidt von Mikos A., *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków 2010

Rohrscheidt von Mikos A., *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia, Kraków 2013

Rohrscheidt von Mikos A., *Turystyka kulturowa. Fenomen. Potencjał. Perspektywy*, wyd. 2, KulTour.pl, Poznań 2010

Ruszczyk G., *Drewno i architektura*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 2007

Smith L., *Uses of Heritage*, Routledge, London 2006

Stasiak A., *Produkt turystyczny – szlak*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2006, nr 10, s. 27



Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005

Szewczykowie I. i R., *Szlaki turystyczne*, Carta Blanca, Warszawa 2008. Szlendak T., *Pięć procesów w kulturze + rola publicznych instytucji kultury, które o tych procesach co nieco wiedzą*, Obserwatorium Kultury, dok. elektron., <http://obserwatorium.ikm.gda.pl/artukul/tomasz-szlendak-piec-procesow-w-kulturze/>

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012

Śledzikowski T., *Polska – zabytki drewniane*, Wydawnictwo Kluszczyński, Kraków 2004

Świat miniony. *Architektura drewniana Małopolski ze szkieletów Mariana Korneckiego*, R. Marcinek, T. Śledzikowski (oprac.), Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturalnego w Krakowie, Kraków 2002

Terzić A. et. al., *Cultural Route and Ecomuseum Concepts as a Synergy of Nature, Heritage and Community Oriented Sustainable Development Ecomuseum „Ibar Valley” in Serbia*, "European Journal of Sustainable Development" 2014, 3, 2

Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010

Tłoczek I., *Polskie budownictwo drewniane*, Wrocław 1980

Wrona S., *Formy organizacji pozarządowych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2016

Yin R., *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills 1984

Zieja T., *Szlakiem architektury drewnianej*, „Przekrój” 1999, nr 18/2810, 2 maja

Ziębicki B., *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, „Monografie: Prace Doktorskie”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007

Zybała A., *Polityki publiczne. Doświadczenia w tworzeniu i wykonywaniu programów publicznych w Polsce i w innych krajach: Jak działa państwo, gdy zamierza/chce/musi rozwiązać zbiorowe problemy swoich obywateli?*, Warszawa 2012. dok. elektron., [http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/polityki\\_publiczne.pdf](http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/polityki_publiczne.pdf)

## Polityki publiczne i dokumenty organizacyjne

Fidyk K., Idziak P., Kałucki A., Sawiński P., *Diagnoza marki Szlak Zabytków Techniki i jego święta – INDUSTRIADY*, Locativo, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Katowice 2014

Fidyk K., Idziak P., Kałucki A., Sawiński P., *Plan rozwoju i promocji Szlaku Zabytków Techniki na lata 2015–2018*, Locativo, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Katowice 2015

Gaweł Ł., *Raport końcowy audytu przeprowadzonego w obiektach tworzących Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego*, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Kraków 2012

Gaweł Ł., *Raport z audytu przeprowadzonego w obiektach tworzących Szlak Zabytków Techniki województwa śląskiego*, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Kraków 2014

Gaweł Ł., Górecka B., Brodka M., Zmyślony M., *Raport końcowy audytu przeprowadzonego w obiektach wchodzących w skład śląskiego Szlaku Zabytków Techniki*, dokument w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Kraków 2011

*Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, Warszawa 2010, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/media/3337/KSRR\\_13\\_07\\_2010.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/3337/KSRR_13_07_2010.pdf)

*Krajowy program ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2014–2017*, Warszawa 2014, dok. elektron., [http://bip.mkidn.gov.pl/media/download\\_gallery/20140818Krajowy\\_Program\\_Ochrony\\_Zabytkow\\_i\\_Opieki\\_nad\\_Zaby.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/download_gallery/20140818Krajowy_Program_Ochrony_Zabytkow_i_Opieki_nad_Zaby.pdf)

*Księga Identyfikacji Wizualnej Szlaku Zabytków Techniki*, dok. elektron., [www.industriada.pl](http://www.industriada.pl)

*List intencyjny zawarty w dniu 4 września 2012 roku w Gnieźnie pomiędzy Województwem Wielkopolskim [...] a Województwem Kujawsko-Pomorskim [...] w sprawie restytucji Szlaku Piastowskiego* (w archiwum Rady, miejsce: Starostwo Powiatu Gnieźnieńskiego)

*Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*, dok. elektron., [www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/3433/raw](http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/3433/raw)

*Plan koordynacji Szlaku na okres 1.05.2016–30.04.2017 złożony zarządowi Klastra przez Koordynatora części wielkopolskiej*, w dyspozycji Starostwa Powiatowego w Gnieźnie

Plan marketingowy i wytyczne strategiczne promocji dla Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego, MarketPlace Grupa Eskadra, dok. elektron., [http://zabytkitechniki.pl/Media/Default/Szlak%20Zabytk%C3%B3w%20Techniki/Materia%C5%82y%20do%20pobrania/PLAN\\_MARKETINGOWY\\_SZT.pdf](http://zabytkitechniki.pl/Media/Default/Szlak%20Zabytk%C3%B3w%20Techniki/Materia%C5%82y%20do%20pobrania/PLAN_MARKETINGOWY_SZT.pdf)

Program lojalnościowy „Karta Piasta”, pełny opis programu, 2015, opr. P. Buryan, w dyspozycji Starostwa Powiatowego w Gnieźnie

Program Rozwoju Turystyki 2020, Warszawa 2015, dok. elektron., [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article\\_attachments/attachments/78007/original/Uchwala\\_nr\\_143\\_2015\\_Rady\\_Ministr%C3%B3w\\_i\\_Program\\_Rozwoju\\_Turystyki\\_do\\_2020\\_roku.pdf?1441971624](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/78007/original/Uchwala_nr_143_2015_Rady_Ministr%C3%B3w_i_Program_Rozwoju_Turystyki_do_2020_roku.pdf?1441971624)

Program Rozwoju Turystyki na Obszarach Wiejskich w Polsce, dok. elektron., [http://ksow.pl/fileadmin/user\\_upload/ksow.pl/PROJEKTY\\_2015/Program\\_rozwoju\\_turystyki/Program\\_rozwoju\\_turystyki\\_na\\_obszarach\\_wiejskich\\_wersja\\_ko%C5%84c.pdf](http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/PROJEKTY_2015/Program_rozwoju_turystyki/Program_rozwoju_turystyki_na_obszarach_wiejskich_wersja_ko%C5%84c.pdf)

Protokół z I posiedzenia inauguracyjnego powołanie Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, Poznań, 14 czerwca 2011 r. (w archiwum Rady, miejsce: Starostwo Powiatu Gnieźnieńskiego)

Protokół z III posiedzenia Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, Biskupin, 2 grudnia 2011 r. (w archiwum Rady, miejsce: Starostwo Powiatu Gnieźnieńskiego)

Protokół z IV posiedzenia Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego Gniezno, 2 marca 2012 r. (w archiwum Rady, miejsce: Starostwo Powiatu Gnieźnieńskiego)

Protokół z XI posiedzenia Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, Gniezno, 15 listopada 2013 r. (w archiwum Rady, miejsce: Starostwo Powiatu Gnieźnieńskiego)

Regulamin funkcjonowania Szlaku Zabytków Techniki województwa śląskiego, Katowice 2015, dok. elektron., <http://bip.slaskie.pl>

Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, dok. elektron., <http://bip.slaskie.pl>

Społeczno-gospodarcze oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Raport z badań społecznych, Warszawa 2013, dok. elektron., <http://www.nid.pl/pl/Wydawnictwa/inne%20wydawnictwa/Spo%C5%82eczno-gospodarcze%20oddzia%C5%82ywanie%20dziedzictwa%20kulturowego.%20Raport%20z%20bada%C5%84%20spo%C5%82ecznych.pdf>

Statut Klastra Turystycznego „Szlak Piastowski w Wielkopolsce” zatwierdzony 11 kwietnia 2016 r. (miejsce: Starostwo Powiatu Gnieźnieńskiego)

Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020, Warszawa 2013, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/media/3372/Strategia\\_PW\\_11\\_07\\_2013\\_zmn.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/3372/Strategia_PW_11_07_2013_zmn.pdf)

Strategia Rozwoju Kultury w Województwie Śląskim na lata 2006–2020, Katowice 2006, , dok. elektron., <https://www.slaskie.pl/zalaczniki/2009/07/24/1248425779/1248425854.pdf>

Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich Województwa Śląskiego do roku 2030, Katowice 2016, dok. elektron., <http://www.slaskie.pl/zalaczniki/2016/07/05/1467724833/1467724898.pdf>

Strategia Rozwoju Polski Południowej do roku 2020, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/media/3365/Strategia\\_Polski\\_Poludniowej\\_2020.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/3365/Strategia_Polski_Poludniowej_2020.pdf)

Strategia Rozwoju Polski Zachodniej do roku 2020, dok. elektron., [https://www.mr.gov.pl/.../Strategia\\_Rozwoju\\_Polski\\_Zachodniej\\_do\\_roku\\_2020.pdf](https://www.mr.gov.pl/.../Strategia_Rozwoju_Polski_Zachodniej_do_roku_2020.pdf)

Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020, dok. elektron., <http://bip.malopolska.pl/umwm/Article/get/id,121231.html>

Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego. Śląskie 2020+, Katowice 2013, dok. elektron., <http://www.slaskie.pl/zalaczniki/2013/07/04/1372921202/1372921250.pdf>

Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku. Wielkopolska 2020, dok. elektron., <https://www.umww.pl/attachments/article/11584/Zaktualizowana%20Strategia%20Rozwoju%20Wojew%C3%B3dztwa%20Wielkopolskiego%20do%202020%20roku.pdf>

Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020, Warszawa



