

**PROGRAM DZIAŁANIA
MUZEUM KRESÓW W LUBACZOWIE
NA LATA 2021-2027**

Piotr Zubowski
p.o. Dyrektora Muzeum Kresów w Lubaczowie

Lubaczów, dn. 18 czerwca 2021 r.

Spis treści

I. Diagnoza stanu instytucji.....	3
I.1. Profil instytucji, jej struktura oraz charakterystyka zbiorów.....	3
I.2. Główne działania.....	5
I.3. Inwestycje i prace remontowo-konserwatorskie.....	7
I.4. Stan zatrudnienia.....	7
I.5. Budżet Muzeum.....	8
I.6. Mocne i słabe strony. Szanse i zagrożenia.....	9
II. Główne wyzwania.....	12
III. Grupy odbiorców (charakterystyka grup odbiorców działań instytucji).....	14
IV. Wystawy stałe i działania edukacyjne.....	15
V. Działalność naukowa (w tym wydawnicza).....	16
VI. Zarządzanie zbiorami.....	17

I. Diagnoza stanu instytucji.

I.1. Profil instytucji, jej struktura oraz charakterystyka zbiorów.

Muzeum Kresów w Lubaczowie jest samorządową instytucją kultury Powiatu Lubaczowskiego. Jej funkcjonowanie opiera się przede wszystkim w oparciu o:

- 1) Ustawę z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2020 r., poz. 902);
- 2) Ustawę z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2020 r., poz. 194);
- 3) Statut Muzeum nadany uchwałą nr XXI/182/2020 Rady Powiatu w Lubaczowie z dnia 14 maja 2020 r. i wprowadzony w oparciu o statut nowy regulamin organizacyjny;
- 4) inne powszechnie obowiązujące akty prawne.

Początki lubaczowskiego Muzeum sięgają lat 50. i 60. XX w., kiedy Włodzimierz Czernecki, zasłużony społecznik i pedagog lubaczowski, rozpoczął gromadzenie kolekcji związanej z szeroko pojętą historią i kulturą materialną regionu. W 1958 r. na bazie tych zbiorów powstało muzeum społeczne, początkowo mieszczące się w Liceum Ogólnokształcącym przy ul. Tadeusza Kościuszki, którego Czernecki był dyrektorem, a następnie przeniesione do niewielkiej kamienicy przy ul. Adama Mickiewicza. W 1967 r. Muzeum przeszło pod opiekę Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego, a dzięki staraniom Zygmunta Kubraka, wieloletniego i wielce zasłużonego dyrektora Muzeum, który nadał placówce profil działalności, we wrześniu 1981 r. Muzeum upaństwowiono. W kilka lat później, z uwagi na powiększające się zbiory, Muzeum otrzymało nową siedzibę – dawny spichlerz dworski z pocz. XVIII w., który gruntownie wyremontowano przystosowując do nowej funkcji.

Kolejne dziesięciolecia to dalszy dynamiczny rozwój placówki. Przejęto zabytkowy Zespół Zamkowo-Parkowy, znajdujący się po drugiej stronie ulicy Jana III Sobieskiego, z relikdami Wzgórza Zamkowego i Galerią Oficyna (dawne stajnie dworskie) oraz opracowano plany stworzenia Parku Etnograficznego „Przygródek – Wspólnota Kultur”. Częściowo je zrealizowano: rozebrano i przeniesiono do Parku kilkanaście obiektów z terenu powiatu lubaczowskiego i je zrekonstruowano: wozownię z zespołu plebańskiego w Starym Dzikowie, kapliczkę z Hurcza, studnię z Lubaczowa, lamus z Lisich Jam i świetlicę z Opaki. Staraniem nowego dyrektora Muzeum Stanisława Piotra Makary zdecydowano o utworzeniu zamiejscowego oddziału Muzeum w Radrużu, w gm. Horyniec-Zdrój, podejmując się gruntownej konserwacji jednego z najstarszych drewnianych zespołów cerkiewnych w Polsce, sprowadzając jego wyposażenie oraz remontując i rozbudowując dawny sklep wiejski (świetlicę), z przystosowaniem do celów muzealnych. Wysiłek ten doprowadził do wpisu Zespołu Cerkiewnego na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO (2013 r.) i Listę Pomników Historii (2017 r.). Zdobyte doświadczenie wykorzystano do utworzenia drugiego zoddziałów Muzeum – w Nowym Bruśnie, w którym to przejęto cerkiew

z pocz. XVIII w., a następnie poddano ją rekonstrukcji, dążąc do przywrócenia pierwotnej szaty architektonicznej.

Zgodnie ze stanem na koniec 2020 r. Muzeum dysponuje 25 działkami o łącznej powierzchni blisko 8 hektarów, na których znajduje się 19 w większości zabytkowych obiektów (nie wliczają się w to obiekty oczekujące na rekonstrukcję). Są to budynki murowane oraz drewniane, powstałe w różnych okresach historycznych, położone w przestrzeni miejskiej oraz wiejskiej, w bliskości lub oddaleniu od zabudowy mieszkalnej czy bliskości granicy państwowej. Poza budynkami, Muzeum dysponuje także łącznie czterema cmentarzami, w tym dwoma przycerkiewnymi, z zabytkowymi nagrobkami powstałymi w ośrodku kamieniarskim w Bruśnie Starym. Do tego, przeszło 75% gruntów, którymi zawiaduje Muzeum, to obszary zalesione (Zespół Zamkowo-Parkowy, cmentarze), z drzewostanem wpisanym do rejestru zabytków. Muzeum i jego oddziały są również rozproszone na sporej przestrzeni. Siedziba główna w Lubaczowie jest oddalona od Radruża o 24 km, a od Nowego Brusna 22 km, Nowe Brusno i Radruż dzieli natomiast 12,6 km.

Pod koniec 2004 r. dyrektor Zygmunt Kubrak, tuż przed przejściem na emeryturę, podjął ważną dla instytucji decyzję. Biorąc pod uwagę dotychczasową działalność Muzeum i kształt muzealnej kolekcji, a z pewnością także patrząc w przyszłość – postanowił zmienić nazwę placówki na „Muzeum Kresów w Lubaczowie”.

Muzealna kolekcja, licząca zgodnie ze stanem na koniec 2020 r. blisko 16 tys. muzealiów, posiada zróżnicowany charakter. Są to zabytki – zgodnie z organizacją wewnętrzną Muzeum – archeologiczne, historyczne, artystyczne, etnograficzne i przyrodnicze. Kolekcja posiada w głównej mierze charakter regionalny, ukazując przez stulecia specyfikę ziemi lubaczowskiej, jako obszaru pogranicza, styku przestrzeni kulturowej Wschodu i Zachodu. Widoczne jest to zwłaszcza w muzealiach, będących niegdyś własnością przedstawicieli kultur, religii i obrządków oraz narodów, zamieszkujących region: ludności polskiej, ruskiej (ukraińskiej), żydowskiej i niemieckiej, katolików obrządku rzymskiego i greckiego oraz protestantów.

Podkreślenia wymaga, że w wypadku ludności żydowskiej i ukraińskiej, a w pewnej mierze także niemieckiej – którym kres przyniosła II wojna światowa – Muzeum, pozyskując obiekty ich kultury materialnej, stało się najważniejszym w regionie depozytariuszem pamięci o wielokulturowym społeczeństwie ziemi lubaczowskiej. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na cenną kolekcję judaików, a także malarstwa ikonowego ze świątyń greckokatolickich wyłączonych z kultu (m.in. Cewków), a także tych, które Muzeum objęło swoją opieką (Radruż).

Niemalą wpływ na profil zbiorów i tworzenie kolekcji ponadregionalnej miała funkcjonująca w Lubaczowie w latach 1946–1992, a więc w okresie tworzenia Muzeum, siedziba rzymskokatolickiej archidiecezji przeniesionej po zmianie granic Rzeczypospolitej ze Lwowa. Ewakuacja siedziby archidiecezji, a także wielu kresowych parafii, wraz z wyposażeniem liturgicznym, oraz współpraca z duchowieństwem

spowodowały, że do Muzeum trafiły obiekty sakralne o proveniencji nie tylko lwowskiej (tu przede wszystkim kościół pw. św. Marii Magdaleny, którego proboszcz, ks. Józef Kłos, objął po wojnie parafię w Cieszanowie), ale także wielu innych, mniejszych placówek.

Za sprawą duchowieństwa, prywatnych darczyńców, badań terenowych, a także zakupów, Muzeum wzbogaciło się o cenne kolekcje tkanin, Huculiana, rzemiosło artystyczne, ceramikę i zabytki archeologiczne o charakterze zdecydowanie ponadregionalnym.

Muzeum posiada także wartościowy zbiór sarmackiego malarstwa portretowego związanego z wybitnymi osobistościami uczestniczącymi w życiu rycerskim i obywatelskim kraju, eksponowany na wystawie stałej „Portret reprezentacyjny i epitafijny”. Zgromadzone portrety zdobiły niegdyś wnętrza dworów, pałaców, klasztorów i kościołów.

„Kresy” w nazwie Muzeum należy zatem z jednej strony rozpatrywać z perspektywy Lubaczowa i ziemi lubaczowskiej, jako choć położonych przed II wojną światową w centrum Rzeczypospolitej, to jednak posiadających, podobnie jak Kresy, specyficzną kulturę pogranicza (etnicznego, narodowego, wyznaniowego, językowego). Z drugiej natomiast strony należy dostrzegać kresowość poprzez obecność w muzealnej kolekcji obiektów, które po zmianie granic Rzeczypospolitej i utraceniu Kresów z końcem II wojny światowej, znalazły się w Lubaczowie.

Odrębną kolekcję tworzy polski rysunek współczesny, którego początki w zbiorach Muzeum sięgają lat 60. XX w., kiedy pozyskano prace Mariana Kopfa, artysty pochodzącego z Lubaczowa, a także takich osobistości jak m.in. Tadeusz Kulisiewicz, Alfred Lenica czy Erna Rosenstein. Od 1993 r. zbiór ten jest stale rozwijany poprzez organizację Triennale Polskiego Rysunku Współczesnego, zgodnie z regulaminem którego prace laureatów stają się własnością Muzeum.

Zgodnie z profilem instytucji prowadzona jest w Muzeum specjalistyczna biblioteka, która rokrocznie powiększa swoje zbiory o publikacje regionalne oraz te związane z historią Kresów.

Po zmianie ustroju administracyjnego w Polsce w 1999 r., lubaczowskie Muzeum, którego organizatorem był urząd wojewódzki w Przemyślu, stało się samorządową instytucją kultury nowo utworzonego Powiatu Lubaczowskiego. Taki stan prawny istnieje do dnia dzisiejszego.

I.2. Główne działania.

Do podstawowej działalności Muzeum należy, biorąc pod uwagę zapisy statutu:

- 1) gromadzenie zbiorów w zakresie archeologii, etnografii, historii, sztuki i rzemiosła artystycznego ziemi lubaczowskiej i Kresów dawnej Rzeczypospolitej;
- 2) inwentaryzowanie, katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów;

- 3) przechowywanie zbiorów w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo;
- 4) zabezpieczanie i konserwacja zbiorów.

Zgodnie z powyższym SERCEM instytucji są zbiory muzealne, a podstawowym zadaniem pracowników, zarówno tych zatrudnionych na stanowiskach merytorycznych, obsługi, technicznych, jak i w administracji, jest właściwa opieka nad nimi, ich właściwe przechowywanie oraz podejmowanie takich działań, które pozwolą na zachowanie muzealiów dla przyszłych pokoleń (w tym m.in. digitalizacja) oraz umożliwią poznanie historii zabytków i kontekstu kulturowego w jakim powstały. **Jako SERCE należy postrzegać siedzibę główną Muzeum ze zbiorami eksponowanymi na wystawach oraz przechowywanych w magazynach muzealnych, Zespół Cerkiewny w Radrużu**, niezwykle cenny dla ogólnopolskiego i światowego dziedzictwa z oryginalnym, niemalże w całości zachowanym wyposażeniem, oraz **Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie**, który jest w trakcie rewitalizacji.

FUNDAMENTEM Muzeum powinno być zatem, w moim przekonaniu, z jednej strony przechowywanie zbiorów w odpowiednich warunkach oraz sukcesywne pozyskiwanie nowych obiektów, z drugiej zaś strony działalność naukowa, w tym m.in. poszerzenie oferty wydawniczej Muzeum, która pozwoli w należyty sposób zbiory opracować.

Na tym fundamencie należałoby widzieć wszystkie te zadania statutowe, które pozwalają na upowszechnianie zbiorów, a zatem ich udostępnianie zwiedzającym i wszystkim zainteresowanym, budowanie w oparciu o nie działalności edukacyjnej, opowieści o kontekście historycznym i kulturowym, jak też organizowanie wydarzeń kulturalnych. Mowa tu o inicjatywach wokół wystaw stałych w Muzeum, jak też autorskie prace nad wystawami czasowymi z własnych i zewnętrznych zbiorów oraz wypożyczanie wystaw z innych placówek muzealnych.

Istotna jest także działalność promocyjna na wszystkich możliwych polach (Internet, prasa, radio, telewizja, materiały drukowane), której zadaniem jest zbudowanie spójnego wizerunku instytucji, ukazanie jej potencjału odbiorcom zarówno lokalnie, w powiecie lubaczowskim, w całej Polsce oraz poza jej granicami. Na taki cel ukierunkowane były dotychczas takie projekty międzynarodowe, jak m.in. Canepal, Cult-Rural, *Drewniane cerkwie – ukryte skarby wspólnej turystyki regionu Karpat*, czy obecnie realizowany *EduGame. Innowacyjne narzędzia edukacyjne do zarządzania ochroną dziedzictwa – grywalizacja w procesie dydaktycznym*, które pozwoliły pracownikom Muzeum na zdobycie cennego doświadczenia, wykorzystanego później w działalności bieżącej. Lata 2020–2021 pokazały też, jak ważna jest obecność placówek muzealnych w Internecie, w związku z czym ważnym zadaniem jest także budowanie oferty online, a dzięki temu pozyskiwanie odbiorców na zdecydowanie szerszym obszarze niż dotychczas.

I.3. Inwestycje i prace remontowo-konserwatorskie.

Rozwój Muzeum, do którego doszło na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci nie byłby możliwy bez pozyskiwania środków zewnętrznych, o które aplikowano m.in. w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Samorządzie Województwa Podkarpackiego czy u Podkarpackiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków w Przemyślu. Wśród nich, biorąc pod uwagę ostatnie 15 lat, należy wymienić m.in.:

- 1) budowa nowego budynku magazynowo-składowego, realizowana od 2018 r. (ukończono 3 etapy prac, na lata 2021–2023 zaplanowano kolejne 3 etapy);
- 2) prace remontowo-konserwatorskie na cmentarzach w Zespole Cerkiewnym w Radrużu, realizowane od 2016 r. (ukończono 3 etapy prac, poddając konserwacji łącznie 99 nagrobków, na 2021 r. zaplanowano etap IV – konserwację 63 nagrobków);
- 3) prace remontowo-konserwatorskie przy świetlicy wiejskiej z Opaki przeniesionej na teren Zespołu Zamkowo-Parkowego przy Muzeum Kresów w Lubaczowie, realizowane od 2018 r. (zrealizowano 2 etapy, na 2021 r. zaplanowano 3 etap);
- 4) remont wraz z rozbudową dawnego sklepu wiejskiego i świetlicy w Radrużu, z przystosowaniem do potrzeb muzealnych w ramach Zespołu Cerkiewnego w Radrużu (2018 r.);
- 5) prace remontowo-konserwatorskie przy cerkwi św. Paraskewy w Nowym Bruśnie wraz z odtworzeniem bryły obiektu z pocz. XVIII w. (2014–2017);
- 6) prace remontowe w budynku magazynowo-garażowym przy Muzeum Kresów w Lubaczowie wraz z montażem kotłowni gazowej (2015 r.);
- 7) prace remontowo-konserwatorskie w Zespole Cerkiewnym w Radrużu, obejmujące cerkiew wraz z jej wyposażeniem i polichromiami, dzwonnice, tzw. Dom Diaka, mur wraz z dwoma bramami, cmentarz przycerkiewny (2010–2015);
- 8) prace remontowo-konserwatorskie przy wozowni z zespołu plebańskiego w Starym Dzikowie przeniesionej na teren Zespołu Zamkowo-Parkowego przy Muzeum Kresów w Lubaczowie (2013 r.);
- 9) remont generalny Galerii Oficyna wraz z przystosowaniem do celów muzealnych (2005–2007).

Mimo kilkukrotnego aplikowania o środki zewnętrzne na prace obejmujące generalny remont siedziby głównej Muzeum, a także na rewitalizację Zespołu Zamkowo-Parkowego wraz z odstonięciem i zabezpieczeniem podpiwniczeń dawnego dworu – nie udało się ich pozyskać.

I.4. Stan zatrudnienia.

Zatrudnienie, zgodnie ze stanem na 15 czerwca 2021 r., wynosiło 22 osoby, przy czym w pełnym wymiarze czasu pracy zatrudnionych było 18 osób, a 4 w niepełnym wymiarze czasu pracy (dwie osoby na 1/2 etatu, dwie osoby na 2/5 etatu). W Muzeum zatrudnionych było 12 pracowników merytorycznych, 6 pracowników obsługi

oraz 4 pracowników w administracji. 18 pracowników zatrudnionych jest w siedzibie głównej Muzeum w Lubaczowie, 4 pracowników w Zespole Cerkiewnym w Radrużu, Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie nie jest udostępniany dla zwiedzających.

Większość pracowników pobiera minimalne wynagrodzenie za prace lub bliskie minimalnemu. Poza Działem Technicznym, Działem Administracyjno-Finansowym i Działem Edukacji w każdym z działów zatrudniony jest jeden pracownik (Dział Archeologiczno-Przyrodniczy, Dział Historyczny, Dział Artystyczny, Dział Etnografii i Budownictwa Drewnianego, Dział Inwentaryzacji Zbiorów, Pracownia Konserwatorska, Pracownia Informatyczno-Graficzna, Biblioteka). Ponadto, w 2021 r. (od początku stycznia) opiekun Działu Historycznego pełnił jednocześnie funkcję Głównego Inwentaryzatora Zbiorów, a osoba zatrudniona w Dziale Oświatowym opiekowała się jednocześnie Działem Artystycznym.

Większość Pracowników Działu Technicznego (5 z 7 osób) pełni jednocześnie dozór fizyczny w siedzibie głównej Muzeum w godzinach popołudniowych i nocnych. W związku z tym w prace porządkowe i gospodarcze, a także w montaż wystaw zaangażowani są pracownicy merytoryczni, co nie pozwala im na realizację zadań wynikających z zakresu obowiązków poszczególnych działów.

I.5. Budżet Muzeum.

Dotacja podmiotowa na funkcjonowanie Muzeum przekazywana jest rokrocznie przez Organizatora – Starostwo Powiatowe w Lubaczowie. Biorąc pod uwagę lata 2020–2021, dotacja ta wynosiła:

- dla roku 2020 – 1 224 780,00 zł, przy planie finansowym Muzeum: 1 332 000,00 zł

- dla roku 2021 – 1 236 871,00 zł, przy planie finansowym Muzeum: 1 376 871,00 zł

Zarówno dla jednego, jak i drugiego roku różnica między planem finansowym, a otrzymanymi środkami wynosiła przeszło 100 tys.

Jej zniwelowanie w 2020 r. nastąpiło m.in. z uwagi na pozyskanie większej niż zakładano kwoty ze sprzedaży biletów, pamiątek i wydawnictw czy otrzymanie tarczy antykryzysowej z uwagi na epidemię COVID-19. W 2021 r. jest to możliwe dzięki wsparciu Samorządu Województwa Podkarpackiego w wysokości 150 tys. zł na działania bieżące.

W kontekście roku 2020 należy wskazać, że przeszło 85% dotacji Organizatora (1 045 344,71 zł) przeznaczana jest na wynagrodzenia pracowników zatrudnianych na umowę o pracę, umowy o dzieło i zlecenie, a roczne koszty utrzymania nieruchomości zarządzanych przez Muzeum pochłania blisko 16% dotacji Organizatora (195 623,98 zł) – jest to zatem ponad 100% dotacji. Taka sytuacja powoduje, że działalność merytoryczna Muzeum jest ściśle uzależniona od przychodów (sprzedaż biletów, pamiątek, wydawnictw, darowizny na działalność statutową), a także środków, które są pozyskiwane z zewnątrz. Bez nich Muzeum nie byłoby w stanie się rozwijać i funkcjonować.

Kwota wynagrodzeń jest ściśle uzależniona od podwyższenia w 2020 i 2021 r. płacy minimalnej, którą otrzymują niemalże wszyscy pracownicy obsługi oraz część pracowników merytorycznych. Wynagrodzenia pozostałych są niewiele wyższe, co powoduje, że po wielu latach pracy trudno jest o zmobilizowanie pracowników do zaangażowania i aktywnej, kreatywnej pracy.

Podstawowy przychód Muzeum wiąże się ze sprzedażą biletów, wydawnictw i pamiątek w siedzibie głównej Muzeum i w Zespole Cerkiewnym w Radrużu – w 2020 r. było to 71 601,63 zł. Kwota ta była uzależniona od niższej niż w poprzednich latach frekwencji, co było wynikiem epidemii COVID-19. Niewielka kwota pozyskiwana jest także z wynajmu powierzchni reklamowej, znajdującej się na obiektach zarządzanych przez Muzeum.

I.6. Mocne i słabe strony. Szanse i zagrożenia.

1. Mocne strony:

- a) Doświadczony i kompetentny zespół.
- b) Wysoki poziom merytoryczny publikacji przygotowywanych przez pracowników.
- c) Jedyna placówka muzealna w regionie, posiadająca długą tradycję, ciesząca się uznaniem i dobrą opinią wśród mieszkańców.
- d) Zróżnicowane zbiory ukazujące historię, sztukę i architekturę regionu, jak i zdecydowanie szerszego obszaru, obejmującego Kresy dawnej Rzeczypospolitej.
- e) Kolekcja rysunku współczesnego i uznany przez artystów konkurs Triennale Polskiego Rysunku Współczesnego, organizowany przez Muzeum od blisko 30 lat.
- f) Dynamiczny rozwój Muzeum na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci.
- g) Duża liczba środków pozyskana z programów krajowych i międzynarodowych.
- h) Duża liczba organizowanych wydarzeń kulturalnych: wystaw, zajęć edukacyjnych, projektów krajowych i międzynarodowych.
- i) Bogate doświadczenie we współpracy z placówkami edukacyjnymi i kulturalnymi w regionie.
- j) Bogate doświadczenie we współpracy z placówkami muzealnymi w kraju i za granicą.
- k) Zespół Cerkiewny w Radrużu, wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO i Listę Pomników Historii, jeden z najcenniejszych zespołów zabytkowych na Podkarpaciu.
- l) Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie posiadający ogromny potencjał pod względem swojej architektury, historii i otoczenia, jedna z największych

atrakcji turystycznych powiatu lubaczowskiego, mimo że nie jest udostępniany dla zwiedzających.

- m) Zespół Zamkowo-Parkowy przy Muzeum Kresów w Lubaczowie – jedyny park na terenie miasta, przyciągający mieszkańców i turystów – miejsce posiadające ogromny potencjał pod względem wydarzeń kulturalnych i rekreacji.
- n) Budynek muzealny w Zespole Cerkiewnym w Radrużu wyposażony w nowoczesne, funkcjonalne gabloty, system wystawienniczy oraz system oświetlenia – idealna przestrzeń do realizacji wystaw oraz zajęć edukacyjnych i warsztatów.
- o) „Muzeum w przestrzeni” – oddalenie od siebie siedziby głównej Muzeum i oddziałów w Radrużu i w Nowym Bruśnie, a przez to w pełniejszy sposób oddanie charakterystyki regionu i możliwość dotarcia do większej liczby turystów.

2. Słabe strony:

- a) Zbyt mały zespół pracowników, zarówno merytorycznych (w większości 1-osobowe działy), jak i pracowników obsługi/technicznych.
- b) Małe możliwości w zakresie zatrudnienia nowych pracowników merytorycznych o odpowiednich kwalifikacjach z uwagi na położenie Lubaczowa z dala od dużych ośrodków uniwersyteckich oraz niskie wynagrodzenie.
- c) Siedziba główna Muzeum wymagająca pilnych prac remontowych, zarówno w zakresie konstrukcji (niestabilne fundamenty), jak i wszystkich instalacji wewnętrznych.
- d) Brak zintegrowanego systemu zabezpieczeń (braki w zabezpieczeniach lub zabezpieczenia wymagające modernizacji) w siedzibie głównej Muzeum, Zespole Zamkowo-Parkowym, oddziałach w Radrużu i w Nowym Bruśnie (m.in. dozór fizyczny, monitoring, system alarmowy, system gaśniczy, ogrodzenie, okratowanie).
- e) Brak spójnej identyfikacji wizualnej Muzeum oraz jego oddziałów w Radrużu i w Nowym Bruśnie.
- f) Niewystarczające działania promocyjne w stosunku do potencjału Muzeum.
- g) Brak wolontariuszy współpracujących z Muzeum.
- h) Z uwagi na stan techniczny siedziby głównej Muzeum – brak odpowiednich warunków do magazynowania zbiorów, również w kontekście przechowywania muzealiów przed i po konserwacji w tym samym miejscu.
- i) Brak przestrzeni magazynowej, zarówno jeśli chodzi o muzealia, zbiory biblioteczne, jak i sprzęt gospodarczy.
- j) Przestarzały system elektroniczny do ewidencjonowania zbiorów.

- k) Mimo podejmowanych starań i oczekiwań w tym zakresie przez mieszkańców – brak rewitalizacji Zespołu Zamkowo-Parkowego, jedyne parku w Lubaczowie.
- l) Mimo dotacji podmiotowej ze strony Organizatora oraz pozyskiwanych środków zewnętrznych – zbyt małe środki na funkcjonowanie w stosunku do rozwoju placówki.
- m) Wystawa stała w siedzibie głównej Muzeum nie przystająca do dzisiejszych standardów, po przeszło 30 latach od powstania wymagająca zmian (m.in. w części historycznej).
- n) Brak profesjonalnej sali konferencyjnej, która mogłaby być wykorzystywana również jako czytelnia i przestrzeń do działań edukacyjnych.

3. Szanse:

- a) Nowy budynek magazynowy (prace budowlane trwające od 2018 r.), do którego zostaną przeniesione magazyny oraz większość gabinetów pracowników merytorycznych.
- b) Deklaracja Marszałka Województwa Podkarpackiego Władysława Ortyła o współprowadzeniu Muzeum, wspólnie z Powiatem Lubaczowskim, w perspektywie najbliższych dwóch lat, co zapewni bardziej stabilne finansowanie.
- c) Zdobywanie kolejnych środków zewnętrznych, które pozwolą na realizację najpilniejszych inwestycji i działań w zakresie zabezpieczania i ochrony zbiorów.
- d) Jasne określenie, czym są „Kresy” z perspektywy Muzeum Kresów w Lubaczowie i skuteczniejsze wykorzystanie potencjału, jaki ta przestrzeń (kulturowa, geograficzna) ze sobą niesie.
- e) Dalsza współpraca z instytucjami kultury na Podkarpaciu i poza nim, wymiana doświadczeń, organizacja wspólnych projektów badawczych, wystawienniczych i kulturalnych.
- f) Pozyskanie do współpracy badaczy zajmujących się tematyką ziem utraconych przez Polskę po II wojnie światowej.
- g) Możliwość współpracy z uczelniami wyższymi w zakresie praktyk i staży studenckich, a także prac konserwatorskich, plenerów malarskich itp.

4. Zagrożenia:

- a) Brak możliwości rozwoju bez zwiększonej dotacji podmiotowej.
- b) Niepowodzenie przy aplikowaniu o środki zewnętrzne.
- c) Ograniczony rynek pracy w zakresie wykwalifikowanej kadry.
- d) Trudność w zmotywowaniu do pracy (nowych pomysłów, nowych celów badawczych, nowych planów wystawienniczych) wieloletnich pracowników Muzeum.

II. Główne wyzwania.

Wybrane obszary problemowe uznane przez kandydata za kluczowe do uregulowania, w tym ocena możliwości realizacji założeń w ramach dotacji gwarantowanej umową z dyrektorem.

ORGANIZACJA MUZEUM.

1. Podpisanie umowy o współorganizacji Muzeum z Samorządem Województwa Podkarpackiego, a tym samym pozyskanie środków na funkcjonowanie i rozwój instytucji.
2. Zwiększenie stanu zatrudnienia Muzeum, zarówno jeśli chodzi o pracowników merytorycznych (kustoszy, konserwatorów, przewodników), jak i pracowników obsługi i gospodarczych. Odmłodzenie kadry, co pozwoli na wprowadzenie nowej energii i nowych pomysłów na rozwój Muzeum. Podwyższenie wynagrodzenia pracowników, zwłaszcza pracowników merytorycznych, o wysokich kwalifikacjach.
3. Poszerzanie grona współpracowników (w ramach umów o dzieło, umów zlecenie), którzy mogliby wesprzeć działania m.in. w zakresie usług przewodnickich czy opieki nad wystawami stałymi i czasowymi.
4. Powołanie Rady Muzeum, jako organu wspierającego działania Muzeum oraz stanowiącego zaplecze merytoryczne w planowaniu rozwoju placówki.

OCHRONA I POSZERZANIE ZBIORÓW.

5. Opracowanie zintegrowanego systemu ochrony zbiorów w Muzeum i w jego oddziałach oraz jego wdrożenie, w tym rozbudowa i montaż nowych zabezpieczeń w obiektach należących do Muzeum (Lubaczów, Radruż, Nowe Brusno).
6. Digitalizacja zbiorów muzealnych i ich sukcesywne udostępnianie w Internecie.
7. Wprowadzenie nowego systemu ewidencji zbiorów muzealnych oraz przeprowadzenie pełnej inwentaryzacji muzealiów, będących własnością Muzeum.
8. Pozyskiwanie nowych muzealiów, zgodnie z profilem Muzeum, w drodze zakupów, przekazów i darów.
9. Stworzenie przy Muzeum archiwum społecznego, w którym znalazłyby się kopie fotografii i dokumentów przekazywanych przez mieszkańców, a także relacje historii mówionej, nagrywane w formie audio i wideo.

PRACE REMONTOWE, INWESTYCYJNE I KONSERWATORSKIE.

10. Remont siedziby głównej Muzeum wraz z dostosowaniem obiektu do współczesnych wymogów oraz stworzeniem nowej ekspozycji stałej w oparciu o nowoczesny system wystawienniczy i nowoczesne technologie.

11. Ukończenie budowy nowego obiektu magazynowego, przeniesienie do niego magazynów muzealnych oraz gabinetów pracowników merytorycznych, w tym Pracowni Informatyczno-Graficznej i Pracowni Konserwatorskiej.
12. Podłączenie siedziby głównej Muzeum do miejskiej sieci wodno-kanalizacyjnej.
13. Realizacja planów związanych z Parkiem Etnograficznym „Przygródek – Wspólnota Kultur”, jednej z największych atrakcji turystycznych w regionie, która pozwoli na wyeksponowanie zbiorów etnograficznych Muzeum.
14. Remont Galerii Oficyna wraz z montażem nowoczesnego systemu wystawienniczego.
15. Powrót wyposażenia do cerkwi w Nowym Bruśnie i poddanie go konserwacji, przeniesienie, rekonstrukcja i konserwacja zagrody z Wólki Horynieckiej, prace konserwatorskie na cmentarzu w Nowym Bruśnie – udostępnienie Zespołu Cerkiewnego w Nowym Bruśnie zwiedzającym.
16. Rewitalizacja Zespołu Zamkowo-Parkowego wraz z badaniami Wzgórza Zamkowego i zabezpieczeniem dawnych piwnic dworskich oraz remontem Galerii Oficyna.
17. Stała konserwacja muzealiów oraz obiektów drewnianych i murowanych należących do Muzeum.

DZIAŁALNOŚĆ WYSTAWIENNICZA.

18. Przygotowywanie wystaw ze zbiorów własnych, a także pozyskiwanie wystaw zewnętrznych, uznanych i cenionych artystów, a także tych, którzy rozpoczynają swoją karierę zawodową.

EDUKACJA.

19. Dalsze rozbudowywanie oferty edukacyjnej i kulturalnej, w zakresie lekcji muzealnych, warsztatów, wykładów, spotkań tematycznych, opracowanie materiałów edukacyjnych w przystępnej formie, dostosowanej do odbiorców, namysł nad opowieścią przekazywaną przez Muzeum różnym grupom odbiorców.

DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA.

20. Zwiększenie liczby publikacji wydawanych nakładem Muzeum, opracowanie nowej szaty graficznej dla serii muzealnych „Biblioteka Muzeum Kresów” i „Kresowe dziedzictwo”.

DZIAŁALNOŚĆ PROMOCYJNA.

21. Jasne określenie, z punktu widzenia Muzeum, czym są Kresy, oraz wykorzystanie potencjału, jaki to sformułowanie niesie, a w tym kontekście intensywna promocja Muzeum oraz jego oddziałów w Radrużu i w Nowym Bruśnie, a także pozyskanie nowych partnerów do współpracy, zarówno w regionie, jak i poza nim oraz poza granicami Polski.
22. Widoczność Muzeum w sieci – intensywna promocja w mediach społecznościowych, budowa nowej strony internetowej, współpraca z mediami lokalnymi, regionalnymi i ogólnopolskimi.

23. Widoczność Muzeum w regionie – właściwe oznakowanie Muzeum, Zespołu Zamkowo-Parkowego, Zespołu Cerkiewnego w Radrużu i Zespołu Cerkiewnego w Nowym Bruśnie na terenie powiatu i poza nim.

DYSTRYBUCJA.

24. Dystrybucja wydawnictw muzealnych, pamiątek, materiałów promocyjnych zarówno stacjonarnie, w Radrużu, Lubaczowie i Nowym Bruśnie, jak i przez Internet.

SPOŁECZNOŚĆ (NIE TYLKO MUZEALNA) WOKÓŁ MUZEUM.

25. Poszerzenie grona partnerów i współpracowników Muzeum, zarówno jeśli chodzi o badania naukowe i opracowywanie zbiorów (placówki muzealne, uczelnie wyższe, pracownicy naukowci), jak i działania społeczne: otwartość na mieszkańców Lubaczowa, współpraca ze stowarzyszeniami i grupami nieformalnymi, przewodnikami zewnętrznymi, wsparcie merytoryczne dla działań społeczników i pasjonatów, stworzenie przy Muzeum grupy wolontariuszy, zaangażowanej zarówno w działania Muzealne, jak i utrzymanie terenów zielonych.

Realizacja powyższych działań uzależniona będzie od dotacji podmiotowej przekazywanej przez Organizatora, a także podejmowaniem działań związanych z pozyskaniem środków zewnętrznych (fundusze europejskie, dotacje Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu, Podkarpackiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków z/s w Przemysłu, Samorządu Województwa Podkarpackiego).

IV. Grupy odbiorców (charakterystyka grup odbiorców działań instytucji).

W moim przekonaniu oferta Muzeum oraz jego oddziałów powinna być skierowana do następujących grup odbiorców:

- 1) mieszkańcy Lubaczowa i regionu (dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy): uczestnicy wernisaży i wydarzeń kulturalnych organizowanych przez Muzeum, zwiedzający na co dzień, osoby na bieżąco śledzące działania podejmowane przez Muzeum – zarówno na żywo, jak i w mediach społecznościowych;
- 2) grupy szkolne z terenu powiatu lubaczowskiego: odwiedzający Muzeum w ramach lekcji muzealnych, zajęć szkolnych oraz konkursów;
- 3) badacze profesjonalni i amatorzy, pasjonaci historii rodzinnych i lokalnych, a także historii Kresów, osoby poszukujące informacji o swoich przodkach;
- 4) turyści odwiedzający Roztocze i ziemię lubaczowską pochodzący z Polski, zarówno z województwa podkarpackiego i lubelskiego, jak i z regionów położonych znacznie dalej;
- 5) turyści odwiedzający Roztocze i ziemię lubaczowską pochodzący zza granicy;
- 6) kuracjusze korzystający z sanatoriów w Horyńcu-Zdroju.

V. Wystawy stałe i działania edukacyjne.

Muzeum udostępnia cztery wystawy stałe w siedzibie głównej (*Dzieje ziemi lubaczowskiej*, *Kultura wsi lubaczowskiej*, *Dziedzictwo Kresów*, *Portret reprezentacyjny i epitafijny*). Charakter stałej ekspozycji ma również malarstwo ikonowe pochodzące z cerkwi w Cewkowie i Gorajcu, prezentowane w czytelni na parterze siedziby głównej Muzeum, a także wewnątrz cerkwi pw. św. Paraskewy w Radrużu, udostępniane zwiedzającym. Wystawy czasowe są udostępniane zwiedzającym w siedzibie głównej (na pierwszym piętrze), w Galerii Oficyna, a także w budynku muzealnym w Radrużu (parter i pierwsze piętro). Z uwagi na trwające prace budowlane nie udostępnia się zwiedzającym wnętrza cerkwi pw. św. Paraskewy w Nowym Bruśnie.

Planem minimum na lata 2021–2027 jest:

- 1) modernizacja obecnej wystawy stałej w siedzibie głównej Muzeum o wybrane wątki z historii ziemi lubaczowskiej i Kresów dawnej Rzeczypospolitej;
- 2) przygotowywanie minimum 4 wystaw czasowych (własnych i zewnętrznych) w ciągu roku kalendarzowego: historycznych, artystycznych, archeologicznych i etnograficznych;
- 3) przygotowanie scenariusza nowej wystawy stałej poświęconej historii Zespołu Cerkiewnego w Radrużu i wsi Radruż (regionu, pogranicza polsko-ukraińskiego) w budynku muzealnym w Zespole Cerkiewnym w Radrużu;
- 4) zakup zewnętrznego systemu wystawienniczego i prezentowanie wystaw czasowych w przestrzeni lubaczowskiego Rynku;
- 5) udostępnianie wystaw przygotowanych przez Muzeum innym placówkom muzealnym, jak również wypożyczanie wystaw planszowych placówkom oświatowym i kulturalnym w regionie (zamieszczenie na stronie internetowej stałej oferty wystawienniczej);
- 6) propozycje wystaw, m.in.: historia kościoła pw. św. Marii Magdaleny we Lwowie; historia Muzeum od czasów powstania po dzień dzisiejszy; historia Zespołu Zamkowo-Parkowego; Triennale Polskiego Rysunku Współczesnego – kolejne edycje, wystawy poświęcone twórcom pochodzącym z Lubaczowa i ziemi lubaczowskiej: Grzegorz Kuźniewicz, Janusz Szpyt, Marian Kopf, Henryk Janczura, Krzysztof Krzych i inni;
- 7) realizacja muzealnych lekcji tematycznych będących w stałej ofercie Muzeum, związanych z tematyką wystaw czasowych, a także przygotowywanie lekcji nawiązujących do wystaw czasowych, ważnych wydarzeń i rocznic historycznych, sztuki, rzemiosła artystycznego i kultury ludowej;
- 8) realizacja muzealnych lekcji tematycznych w Zespole Cerkiewnym w Radrużu;
- 9) oferta lekcji muzealnych (stałych i czasowych), która będzie na bieżąco wysyłana do placówek oświatowych i kulturalnych na terenie naszego regionu;

- 10) przygotowanie wydawnictw edukacyjnych, które będą poruszały historię ziemi lubaczowskiej i Kresów dawnej Rzeczypospolitej.

Planem maksimum na lata 2021–2027 jest:

- 1) realizacja opisanych powyżej działań,
- 2) przygotowanie scenariusza nowej wystawy stałej i jego realizacja w siedzibie głównej Muzeum – zadanie powiązane z remontem generalnym gmachu głównego,
- 3) powrót wyposażenia do cerkwi w Nowym Bruśnie i udostępnienie go zwiedzającym.

Realizacja planu minimum i maksimum uzależniona będzie od stanu osobowego Muzeum, a także środków, które zostaną pozyskane przez Muzeum na działalność statutową.

VI. Działalność naukowa (w tym wydawnicza).

W ramach działalności naukowej planowane są prace skoncentrowane na historii, kulturze, architekturze i sztuce powiatu lubaczowskiego, jak również Kresów dawnej Rzeczypospolitej. Wśród nich:

- 1) przygotowanie opracowań naukowych, nawiązujących do problematyki badawczej, która ma dla Muzeum charakter priorytetowy w danym roku kalendarzowym;
- 2) kontynuacja serii „Biblioteka Muzeum Kresów” i „Kresowe Dziedzictwo” w odmienionej, spójnej szacie graficznej – publikacje pracowników Muzeum oraz badaczy zajmujących się problematyką zgodną z profilem Muzeum;
- 3) realizacja kwerend archiwalnych, badań terenowych oraz wyjazdów studyjnych w powiecie lubaczowskim oraz na terenie Kresów dawnej Rzeczypospolitej;
- 4) czynny udział pracowników w konferencjach naukowych;
- 5) organizowanie sesji i seminariów w Muzeum;
- 6) współpraca, zgodna z profilem działalności Muzeum, z uczelniami wyższymi, w tym uczelniami artystycznymi, placówkami muzealnymi oraz instytucjami kultury;
- 7) współpraca z innymi instytucjami w ramach Muzeum Dziedzictwa Kresów Dawnej Rzeczypospolitej;
- 8) podnoszenie kompetencji badawczych przez pracowników, samodzielny rozwój naukowy.

Realizacja powyższych działań uzależniona będzie od stanu osobowego Muzeum, a także środków, które zostaną pozyskane przez Muzeum na działalność statutową.

VII. Zarządzanie zbiorami.

Jak wskazano wyżej, w części I.1, Muzeum posiada zróżnicowaną kolekcję muzealiów posiadającą charakter regionalny oraz wybiegającą daleko poza obszar powiatu lubaczowskiego. Są to zbiory archeologiczne, artystyczne, historyczne, etnograficzne oraz obiekty budownictwa drewnianego. Na koniec 2020 r. było to blisko 16 tys. obiektów. W ramach opracowania zbiorów przygotowywana jest niezbędna dokumentacja: wpisy do ksiąg inwentarzowych, karty muzealiów, dokumentacja fotograficzna, dokumentacja konserwatorska. Muzealia ewidencjonowane są ponadto w systemie elektronicznym MusNET, którego użytkowanie jest jednak bardzo utrudnione, gdyż system ten wkrótce po powstaniu przestał być rozwijany – nie ma możliwości korzystania z niego przez Internet oraz na komputerach o nowszych systemach operacyjnych.

Poza muzealiami, Muzeum posiada bibliotekę, w której gromadzone są opracowania związane z historią regionu i Kresów dawnej Rzeczypospolitej.

Muzealia gromadzone są przede wszystkim w drodze darów i przekazów, a w mniejszej części – biorąc pod uwagę budżet Muzeum – w drodze zakupów. Pochodzą one zarówno od osób prywatnych, jak też instytucji i domów aukcyjnych. Zgodnie z właściwymi przepisami, zbiory udostępniane są do innych placówek muzealnych, w ramach organizowanych wystaw czasowych.

Obiekty muzealne znajdują się na wystawach stałych oraz w magazynach, które mieszczą się na pierwszej kondygnacji gmachu głównego Muzeum. Dotychczas profesjonalna digitalizacja wykonywana była wyłącznie w ramach projektów zewnętrznych (Wirtualne Muzea Podkarpacia, Centralna Baza Judaików Polskich, Muzeum Dziedzictwa Kresów Dawnej Rzeczypospolitej).

W kontekście zarządzania zbiorami planuje się:

- 1) zakup nowego, funkcjonalnego systemu do ewidencji zbiorów muzealnych i jego wdrożenie;
- 2) przeprowadzenie pełnej inwentaryzacji zbiorów muzealnych w obrębie poszczególnych działów;
- 3) przeniesienie magazynów muzealnych do nowego obiektu magazynowego, gdzie przechowywane będą w odpowiednich warunkach;
- 4) podjęcie konserwacji muzealiów w oparciu o własne możliwości (starszy konserwator zatrudniony w Muzeum) i środki zewnętrzne;
- 5) stworzenie nowej powierzchni „magazynowej” dzięki rekonstrukcji kolejnych obiektów w ramach Parku Etnograficznego „Przygródek – Wspólnota Kultur”;
- 6) digitalizacja muzealiów (profesjonalna dokumentacja fotograficzna, skany 3D i 2D) i udostępnienie obiektów w przestrzeni Internetu;

- 7) stworzenie dodatkowej przestrzeni dla zbiorów bibliotecznych oraz wprowadzenie katalogu elektronicznego, dostępnego w Internecie, wydawnictw muzealnych.