

Ewa Jędrzyk

## **STRATEGIA INSTYTUCJI KULTURY NA PRZYKŁADZIE MIEJSKO-GMINNEGO OŚRODKA KULTURY, SPORTU I REKREACJI W TRZEBINI W LATACH 2009–2013**

„(...) Opracować strategię przedsiębiorstwa to znaczy dokonać wyboru dziedzin działalności, w której chce ono być obecne, i określić zasoby, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju” (...)¹. Taką definicję strategii przyjęli autorzy książki zatytułowanej *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Definicja ta podkreśla rolę decyzji inwestycyjnych i prawidłowych wyborów dotyczących alokacji zasobów. Podejście to wydaje się zasadne w przypadku instytucji kultury, której rozmiar działalności jest ograniczany jedynie przez wielkość posiadanych zasobów finansowych.

Celem przygotowania strategii MGOKSiR jest stworzenie systemu precyzyjnie określającego kierunki działań i przedsięwzięć służących realizacji celów i zadań statutowych instytucji kultury. Strategia instytucji jest zgodna z założeniami:

- Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2013,
- Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013,
- Strategii Rozwoju Powiatu Chrzanowskiego na lata 2006–2015,
- Strategii Rozwoju Gminy Trzebinia na lata 2007–2015,
- Statutem MGOKSiR,
- Gminną Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2006–2013.

Celem strategicznym Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 jest zrównoważenie rozwoju kultury w regionach, czemu służyć ma realizacja następujących celów cząstkowych:

- wzrost efektywności zarządzania sferą kultury,
- wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w organizacji działalności kulturalnej i w systemie upowszechniania kultury,
- wzrost uczestnictwa i wyrównanie szans w dostępie do dóbr i usług kultury
- poprawa warunków działalności artystycznej,
- efektywna promocja twórczości,

---

¹ *Zarządzanie firmą, strategie, struktury decyzje, tożsamość*, Strategor, Warszawa 1996, s. 25.

- zachowanie dziedzictwa kulturowego i aktywna ochrona zabytków,
- zmniejszenie luki cywilizacyjnej przez modernizację i rozbudowę infrastruktury kultury.

Rezultatem Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 ma być między innymi:

- radykalna poprawa podstawowej infrastruktury kultury i stanu zabytków,
- stworzenie markowych produktów turystyki kulturowej,
- wykształcenie instytucjonalnych więzi pomiędzy kulturą, edukacją i nauką w kształtowaniu kapitału społecznego<sup>2</sup>.

Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013 przewiduje realizację następujących celów i kierunków:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Cel pośredni:     | I. Lepiej wykształceni, twórczy i przedsiębiorczy mieszkańcy.        |
| Kierunki polityki | I.5. Wsparcie i promocja talentów.                                   |
| Cel pośredni:     | II. Konkurencyjna i twórcza, wykorzystująca innowacje gospodarka.    |
| Kierunki polityki | II.5. Rozwój sektora produktów i usług czasu wolnego.                |
| Cel pośredni:     | VII. Wysoka jakość środowiska kulturowego i przestrzeni regionalnej. |
| Kierunki polityki | VII.1. Ochrona i kształtowanie krajobrazu kulturowego.               |
|                   | VII.2. Opieka nad regionalnym dziedzictwem kulturowym.               |
|                   | VII.3. Rewitalizacja obszarów zdegradowanych <sup>3</sup> .          |

W Strategii Rozwoju Powiatu Chrzanowskiego na lata 2006–2015 określono następujący cel strategiczny:

- rozwój i promocja kompleksowej oferty spędzania czasu wolnego na terenie powiatu chrzanowskiego.
- Cele operacyjne służące realizacji rozwoju kultury, sportu i rekreacji to:
- stworzenie profesjonalnego zaplecza sportowo-rekreacyjnego w powiecie chrzanowskim,
  - podejmowanie działań pielęgnujących oraz promujących kulturę mieszkańców powiatu chrzanowskiego,
  - ochrona i restauracja obiektów dziedzictwa kulturowego oraz placówek muzealnych i instytucji kultury na terenie powiatu,
  - współpraca na szczeblu regionalnym w zakresie promocji i poszerzania oferty kulturowej dostępnej dla mieszkańców i gości powiatu<sup>4</sup>.

Z kolei Strategia Rozwoju Gminy Trzebinia na lata 2007–2015 zakłada realizację celu strategicznego „Rozwój i promocja przemysłu czasu wolnego” przez następujące cele operacyjne i zadania:

<sup>2</sup> *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, Uchwała Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 roku.

<sup>3</sup> *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013*, Uchwała nr XLI/527/2006 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 30 stycznia 2006 roku.

<sup>4</sup> *Strategia Rozwoju Powiatu Chrzanowskiego na lata 2006–2015*, Uchwała nr XLV/273/2006 Rady Powiatu Chrzanowskiego z dnia 30 marca 2006 roku.

- 1) Cel operacyjny: Przygotowanie atrakcyjnej oferty zagospodarowania czasu wolnego dla mieszkańców i odwiedzających.  
Zadanie 1: Opracowanie oferty uczestnictwa w kulturze, sporcie i rekreacji dla różnych grup społecznych (w tym np. ludzi starszych, niepełnosprawnych, dzieci).  
Zadanie 2: Uatrakcyjnienie bazy oświatowej: mediateka, muzea z programem edukacyjnym, ośrodki transferu wiedzy.  
Zadanie 3: Rozwój bazy sportowo-rekreacyjnej i kulturowej.  
Zadanie 4: Utworzenie ogólnodostępnych stref rekreacji dziecięcej.  
Zadanie 5: Rozwój ścieżek rowerowych, połączenie atrakcyjnych miejsc gminy siecią ścieżek.  
Zadanie 6: Budowa/adaptacja obiektów na cele sportów ekstremalnych.  
Zadanie 7: Stworzenie punktu informacji i promocji turystycznej.
- 2) Cel operacyjny: Rozwój tożsamości lokalnej i zachowywanie tradycji.  
Zadanie 1: Opracowanie gminnego programu opieki nad zabytkami i jego realizacja.  
Zadanie 2: Inwentaryzacja istniejących elementów kultury lokalnej, które mogłyby być wykorzystane do stymulowania rozwoju gminy i stanowią o jej tożsamości.  
Zadanie 3: Przygotowanie programów ochrony, rozwoju i promocji tradycji lokalnych. Utworzenie wiosek i terenów tematycznych (Ostra Góra i inne).  
Zadanie 4: Adaptacja obiektów przemysłowych na „żywe” muzea – prawdziwe obiekty i urzędnia przemysłowe. Zatrudnianie byłych pracowników zakładów przemysłowych jako przewodników.  
Zadanie 5: Kontynuacja utrwalania historii lokalnej<sup>5</sup>.

Współcześnie kultura, dotychczas postrzegana jako stałe wielowiekowe dziedzictwo, staje się jednym z czynników rozwoju ekonomicznego. Działalność instytucji kultury oparta na prawidłowo określonej i weryfikowanej na bieżąco strategii powinna się przyczyniać do zrównoważonego rozwoju kultury i do rozwoju regionu odnośnie do kapitału intelektualnego, wyrównywania szans.

## **Opracowanie strategii MGOKSiR w Trzebini**

### **Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji w Trzebini jako instytucja kultury – analiza otoczenia**

Uchwałą z dnia 28 sierpnia 1992 roku Rada Miasta Trzebini podjęła decyzję w sprawie przekształcenia Gminnego Ośrodka Kultury w instytucję kultury – Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji. Powołanie do życia instytucji zakładało rozszerzenie formuły działań w zakresie animacji kultury, upowszechniania kultury fizycznej,

---

<sup>5</sup> *Strategia Rozwoju Gminy Trzebinia na lata 2007–2015*, Uchwała nr LII/733/IV/2006 Rady Miasta Trzebini z dnia 29 września 2006 roku.

sportu i rekreacji, a także wykorzystania istniejących placówek – wiejskich domów kultury do szerzenia pozaszkolnych form oświatowych.

Przyjęto program szerokiego wychowania w kulturze, przygotowując oferty dla najmłodszych i dorosłych mieszkańców miasta. Oferta repertuarowa obejmowała odąd umuzykalnienie najmłodszych (koncerty dla przedszkolaków i uczniów szkół podstawowych), naukę gry w szachy od podstaw oraz spotkania autorskie z twórcami kultury. Do założeń programowych obok imprez rozrywkowych dla młodzieży i dorosłych zaliczono też przygotowanie społeczności lokalnej do takich form treści kulturalnych, jak muzyka, poezja, teatr. W programie założono też uczestnictwo w akcjach ogólnospołecznych o charakterze charytatywnym.

Obecnie MGOKSiR, realizując założenia programowe, jest głównym organizatorem imprez o zabarwieniu patriotycznym i historycznym z okazji 3 maja, wyzwolenia Polski i 11 listopada oraz dni miasta, corocznie poprzedzanych wystawieniem plenerowym opery lub operetki na terenie Zespołu Pałacowo-Parkowego w Młoszowej.

Ponadto instytucja organizuje wiele imprez o charakterze ponadlokalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym, takich jak: Koncert Kolęd Chórów Powiatu Chrzanowskiego, Powiatowe Dni Kultury Chrześcijańskiej, Powiatowe Zawody „Strong Man”, Wojewódzki Przegląd Folklorystyczny „Pawie Pióro”, Ogólnopolski Plener Malarsko-Rzeźbiarski, Finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, Międzynarodowy Turniej Młodych Talentów w Szachach Aktywnych, Międzynarodowy Plener Malarski.

MGOKSiR w Trzebini prowadzi działalność kulturalną, rekreacyjną i sportową w dziewięciu domach kultury zlokalizowanych na terenach wiejskich, trzech zlokalizowanych na terenie miasta oraz w Szkole Podstawowej i świetlicy OSP w Płokach. W tych placówkach prowadzone są zajęcia świetlicowe z zakresu tenisa stołowego, bilarda, gier i zabaw, oraz zajęcia w kołach zainteresowań takich jak: plastyczne, komputerowe, teatralne, taneczne, turystyczne, kulinarne, wokalne, modelarskie, szachowe, sportowe, dziewiarstwa artystycznego. Organizowane są lekcje gry na fortepianie, gitarze, instrumentach perkusyjnych, a także nauki języka angielskiego.

Domy kultury proponują społecznościom lokalnym bogatą ofertę kulturalną koncertów kameralnych w trakcie imprez okolicznościowych, wystawy o różnorodnej tematyce, spotkania z tradycją upowszechniające zwyczaje i obrzędy Krakowiaków Zachodnich. Działalność w placówkach wzbogaca współpraca ze społecznością lokalną przy przygotowaniu festynów i pikników rodzinnych, a więc organizacji czasu wolnego mieszkańców i tworzeniu oferty rekreacyjno-sportowej.

W strukturach instytucji działa ponadto, oddane do użytku w 2006 roku, kino „Sokół” wyposażone w wysokiej klasy sprzęt do odtwarzania dźwięku i obrazu. Kino „Sokół” to nowoczesny obiekt z klimatyzowaną salą dla 216 widzów, dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych.

W sierpniu 2006 roku kino przystąpiło do Sieci Kin Studyjnych, której zadaniem jest promocja walorów edukacyjnych filmów i działalności kinematograficznej wśród dzieci i młodzieży oraz promocja kultury filmowej ułatwiającej młodzieży poruszanie się w kulturze masowej. W Sieci utworzono Młodzieżową Akademię Filmową w której ramach przewidziano m.in. organizację warsztatów kierowanych dla dzieci i młodzieży, mających przybliżyć zasady funkcjonowania kina oraz jego znaczenie medialne w społeczeństwie. Warsztaty obejmują projekcję filmu, prelekcję na temat filmu oraz możli-

wość dyskusji. Inauguracją Akademii była projekcja filmu *Kto nigdy nie żył*, poprzedzona prelekcją na temat zmagañ współczesnego katolika. Do filmu dołączony był cykl katechez opracowanych przez o. Krzysztofa Popławskiego OP Prowincjała Polskiej Prowincji Dominikanów oraz lekcja etyki na podstawie filmu.

W 2008 roku MGOKSiR razem z Fundacją Rozwoju Kina i dziewięcioma innymi kinami z województwa Małopolskiego przystąpił do realizacji projektu zakładającego utworzenie Małopolskiej Sieci Kin Cyfrowych i cyfryzację kina. Projekt uzyskał dofinansowanie z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego i w 2009 roku kino zostanie rozbudowane o projektor cyfrowy i sprzęt do projekcji w systemie 3D.

Przed każdym seansem filmowym w kinie wyświetlana jest Trzebińska Kronika Filmowa, która przybliży widzom wydarzenia z dziedziny kultury, sportu i gospodarki Trzebini.

Na bazie sali kinowej i istniejącej sceny powołano do życia w 2007 roku „Scenę Rozmaitości Sokolnia”, i od tej pory na deskach sceny, co najmniej raz w miesiącu, organizuje się spektakl teatralny oraz występy zespołów kabaretowych. Przygotowywane są także teatralne spektakle profilaktyczne dla młodzieży, a dla dzieci bajkowe przedstawienia teatralne.

Od września 2007 roku prosperuje w instytucji, jako jeden z jej działów, Trzebiński Uniwersytet Trzeciego Wieku. Studenci mogą uczestniczyć w wykładach z biomedycyny, psychologii, prawa, historii, sztuki, religioznawstwa, antropologii kultury i filozofii, oraz w zajęciach dodatkowych z rękodziela artystycznego, malarstwa, muzykoterapii, naturoterapii, nauki języka angielskiego, niemieckiego, podstaw obsługi komputera i korzystania z Internetu.

W listopadzie 2008 roku struktura MGOKSiR-u została rozbudowana o Trzebińską Telewizję Internetową TVT1. Jej działalność odgrywa ważną rolę w animacji kulturalnej i sportowej społeczności lokalnej. TVT1 zawiera relacje z wydarzeń kulturalnych, edukacyjnych, sportowych i gospodarczych, spełniając funkcję informacyjną i wychowawczą.

MGOKSiR od lat odgrywa rolę merytorycznego i finansowego opiekuna nad dziewięcioma trzebińskimi Kołami Gospodyń Wiejskich, grupami śpiewaczymi i zespołami folklorystycznymi. Aktywizuje przez te formacje społeczność do popularyzowania rodzimej tradycji i pielęgnowania korzeni lokalnej kultury ludowej.

Trzebińskie zespoły folklorystyczne zajmują eksponowane miejsca na lokalnych, ogólnopolskich i międzynarodowych festiwalach i konkursach folklorystycznych. Biorąc udział między innymi w takich konkursach, jak Euro-Folklor w Zebrzydowicach, Ogólnopolski Festiwal Kapel i Śpiewaków Ludowych w Kazimierzu Dolnym, Krakowski Wianek w Szczurowej, Międzynarodowy Przegląd Folklorystyczny Zagłębie i Sąsiedzi w Dąbrowie Górniczej, popularyzują specyfikę kultury ludowej swojego regionu.

We wrześniu 2007 roku powstał w instytucji kameralny zespół smyczkowy Semplice, który występuje z koncertami muzyki klasycznej.

W bliskim otoczeniu MGOKSiR, na terenie gminy Trzebinia, działają dwie inne instytucje kultury, takie jak Miejska Biblioteka Publiczna oraz Dwór Zieleniewskich.

Miejska Biblioteka Publiczna im. A. Asnyka w Trzebini prowadzi szeroką działalność popularyzatorską, której podstawowym celem jest zapoznanie społeczeństwa z zakresem tematycznym zbiorów oraz różnorodnością usług bibliotecznych – służą temu

celowi **lekcje biblioteczne**, a także wydawane przez bibliotekę **publikacje** (ulotki informacyjne, foldery, czy też opracowania monograficzne). Ponadto podejmuje inicjatywy zmierzające do zaktywizowania lokalnego środowiska pod względem kulturalnym, oświatowym i intelektualnym przez organizację **konkursów** (tematyczne, plastyczne, literackie i teatralne), **wystaw** (okolicznościowe, prezentujące dzieje miasta i regionu, promujące książkę i bibliotekę, hobbystyczne, promujące twórców profesjonalnych i nieprofesjonalnych), **spotkań autorskich** (z autorami ulubionych książek), **wieczorów poezji** (głównie patriotycznej i religijnej). Miejska Biblioteka publiczna jest stałym partnerem MGOKSiR podczas realizacji projektów dotowanych z funduszy zewnętrznych (**głośne czytanie** w ramach akcji „Cała Polska czyta dzieciom”), oraz w trakcie realizacji imprez lokalnych dla mieszkańców. Współpraca w ramach realizacji imprez dla społeczności lokalnych wynika między innymi z faktu, że filie Miejskiej Biblioteki mają swoje siedziby w domach kultury działających w strukturach MGOKSiR-u.

Dwór Zieleniewskich natomiast jest instytucją kultury, która prowadzi szeroko zakrojoną działalność, organizując liczne koncerty kameralne, recitale gwiazd estrady, wystawy, warsztaty plastyczne, spotkania z ciekawymi ludźmi. Prężnie działająca instytucja jest jednym z ważniejszych ośrodków kultury na terenie miasta Trzebini oraz okolicznych gmin. Dwór Zieleniewskich nie stanowi konkurencji dla MGOKSiR-u, oferta kulturalna tej instytucji jest bowiem skierowana do innego odbiorcy. Dwór dysponuje tylko niewielkimi salami, w których odbywać się mogą koncerty kameralne, dla nielicznego grona osób.

Główne cele działalności MGOKSiR, zawarte w statucie instytucji, to upowszechnianie, rozwijanie i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa z zakresu kultury, oświaty, sportu, rekreacji i kultury fizycznej<sup>6</sup>. Opracowana strategia umożliwi sprawną realizację wszystkich celów statutowych instytucji, poprawi strukturę zarządzania projektami i przyczyni się do rozwoju opartego na posiadanych zasobach rzeczowo-finansowych.

Według Krzysztofa Obłója

„(...) strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia, pozostaje zachcianką: marzeniem, ale bez treści i sensu (...). Nasz proces wyborów strategicznych w budowie strategii wymaga więc uzupełnienia dwoma klasycznymi elementami: strategiczną analizą otoczenia oraz analizą samej organizacji. Analiza otoczenia i zrozumienie wyzwań, szans i zagrożeń, które w nim dominują, wymaga spojrzenia na rozległe środowisko, w którym działa firma, i następnie na bardziej szczegółową analizę branży oraz grupy strategicznej, w ramach której firma przede wszystkim konkuruje. Analiza organizacji i zrozumienie jej sił oraz słabości wymagają uważnej analizy zasobów i umiejętności firmy zakodowanych w jej historii, architekturze i procesie działania”<sup>7</sup>.

Dlatego też strategia MGOKSiR, jak każda strategia, musi uwzględniać wszystkie mocne i słabe strony instytucji, musi być osadzona w realiach otoczenia. Aby utworzyć podstawę analityczną budowy strategii przeprowadzono audyt strategiczny w postaci analizy SWOT. Pozwoliło to na zdefiniowanie następujących mocnych i słabych stron z analizy wewnętrznej:

<sup>6</sup> Statut Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji, Uchwała nr XXIX/212/92 Rady Miasta Trzebini z dnia 28 sierpnia 1992 roku.

<sup>7</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2007, s. 40.

## a) mocne strony:

- różnorodność oferty kulturowej,
- centralne położenie w układzie pomiędzy Krakowem i Katowicami – autostrada A4 oraz bliskość lotnisk międzynarodowych, co ułatwia komunikację i zwiększa dostępność do oferowanych przez instytucję usług,
- istniejąca sieć wiejskich domów kultury,
- wiedza i doświadczenie kadry,
- istnienie Trzebińskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku – oferta dla ludzi starszych, kształcenie ustawiczne,
- funkcjonowanie nowoczesnej dużej sceny – tworzenie przez Trzebiński Impresariat Artystyczny „Sokół” oferty spektakli teatralnych dla mieszkańców,
- istnienie kina „Sokół” i przynależność do: Sieci kin studyjnych, Małopolskiej Sieci Kin Cyfrowych,
- działalność kół gospodyń wiejskich, zespołów folklorystycznych – kultywowanie tradycji ludowej,
- działalność chóru „Echo” i kameralnego zespołu symfonicznego „Semplice”,
- popularyzowanie tradycji narodowych, patriotycznych,
- doświadczenie w realizacji projektów finansowych ze środków pozabudżetowych,

## b) słabe strony:

- ograniczone środki finansowe na realizację zadań kulturalnych w szerszym zakresie,
- niezadowalający stan bazy technicznej instytucji kultury i wyposażenia,
- zbyt mały udział działań marketingowych w zakresie promocji oferty kulturalnej,
- mała liczba szkoleń metodycznych dla pracowników,
- niewystarczająca liczba wyspecjalizowanych instruktorów,
- brak zaplecza do organizowania dużych imprez – sali konferencyjnej,
- ograniczone możliwości (brak wkładu własnego) wykorzystania środków pomocowych.

Szanse i zagrożenia wynikające z analizy otoczenia zewnętrznego zdefiniowano następująco:

## a) szanse

- różnorodność środowisk twórczych i możliwość zwiększania potencjału twórczego oraz tworzenia markowych produktów kultury,
- dostępność do atrakcyjnego środowiska naturalnego, ośrodków rekreacyjnych i ośrodków wodnych, gdzie instytucja może organizować plenerowe imprezy kulturalne, rekreacyjne i sportowe,
- przynależność miasta do sieci miast partnerskich,
- przychyłność władz lokalnych,
- duża ilość organizacji pozarządowych w gminie chętnych do podejmowania wspólnych działań na rzecz kultury,
- istnienie szkół i Miejskiej Biblioteki Publicznej jako partnerów instytucji oraz potencjalnych klientów,
- aplikowanie o dotacje z budżetu oraz środki unijne na rozwój działalności,
- istnienie sponsorów kultury – przedsiębiorców, którzy od wielu lat sprawują mecenat kultury i wyrażają chęć dalszej współpracy,

## b) zagrożenia

- małe zaangażowanie mieszkańców w życie kulturalne i mały udział mieszkańców w imprezach kulturowych (koncerty, wystawy),
- wzrastające zubożenie społeczeństwa,
- rozszerzające się zjawisko patologii społecznej (narkomania, alkoholizm, przestępczość, wybryki chuligańskie),
- bliskość dużych ośrodków kultury w aglomeracjach Krakowa i Katowic z bogatą ofertą kulturalną.

Adrian Sargeant stwierdził, że „(...) głównym celem analizy SWOT jest umożliwienie wykrycia powiązań między wewnętrznymi możliwościami organizacji a szansami i zagrożeniami, jakie niesie otoczenie zewnętrzne”<sup>8</sup>.

Wyniki przeprowadzonej analizy pozwalają stwierdzić przewagę mocnych stron instytucji. Bogata i różnorodna oferta, wszechstronność inicjowanych działań, przy sukcesywnym eliminowaniu słabych stron pozwoli na wzmocnienie pozycji instytucji i umożliwi wykorzystanie szans tkwiących w otoczeniu. Pożądanym działaniem dla instytucji jest przyjęcie strategii ofensywnej, warunkującej eliminowanie słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowanie jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi. Jednakże nie będzie to typowa strategia konkurencyjna, ale taka, która będzie też wykorzystywać efekt synergii silnych stron instytucji, prowadząc do zrównoważonego rozwoju.

## Wizja i misja MGOKSiR w Trzebini

Zdaniem R.A. Webbera „(...) jakaś projekcja marzeń jest konieczna, jeśli planowanie ma być czymś więcej niż reakcją na istniejące warunki”. Postulował on jednocześnie

„(...) stworzenie obrazu, czym organizacja ma być, projekcję marzeń i marzenie o przyszłości w celu wyzwolenia poczucia pożądanej przyszłości, planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do pożądanego oraz aby pobudzić wyobraźnię kierownictwa i pracowników, wzmocnić ich zainteresowanie budową strategii i jej implementacją”<sup>9</sup>.

Wizja MGOKSiR-u powinna ukazać możliwe do osiągnięcia wyniki i kierunki działań, oraz obraz przyszłości instytucji kultury, dlatego też sformułowana została w następujący sposób:

Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji jest instytucją kultury, która:

- tworzy wszechstronną i ciekawą ofertę z zakresu kultury, oświaty, sportu i rekreacji dla społeczeństwa w celu kreowania potencjału intelektualnego,
- kreuje imprezy masowe w celu zaktywizowania życia kulturalnego społeczeństwa i zintegrowania społeczności lokalnej,
- przez popularyzację różnorodności kulturowej tworzy społeczeństwo świadome i kierujące się normami etycznymi, otwarte i uczestniczące żywo w kulturze jako spoiwie integracji europejskiej,

<sup>8</sup> A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004, s. 125.

<sup>9</sup> R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990, s. 239.



- koordynuje, promuje i popularyzuje dorobek amatorskiego ruchu artystycznego z różnych dziedzin kultury,
- organizuje różnorodne imprezy sportowe i rekreacyjne celem upowszechnienia kultury fizycznej i realizowania rozwoju osobowego społeczeństwa,
- przeciwdziała patologiom,
- jako instytucja nowoczesna zaspokaja potrzeby i dążenia społeczeństwa przez stałą monitoring zapotrzebowania na realizowaną ofertę.

O ile stosunkowo łatwo przychodzi określenie wizji Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji jako instytucji kultury realizującej zróżnicowaną ofertę dla uczestników w każdym wieku, o tyle sformułowanie misji jako deklaracji programowej określającej obszar działalności, dla kogo instytucja istnieje i do czego zmierza, jest bardzo trudne. Tym bardziej że misja musi zwięźle ukazywać wytyczony, charakterystyczny dla instytucji cel istnienia, charakterystyczny tylko dla niej. James A.F. Stoner i Charles Wankel stwierdzili, że „(...) misją organizacji jest szczególnie powód jej istnienia, wyróżniający od wszystkich innych”<sup>10</sup>.

Adrian Sargeant twierdzi, że dobrze sformułowana misja jest punktem odniesienia pozwalającym określić właściwe i jasne cele organizacji, a także uzasadnia rację istnienia organizacji<sup>11</sup>.

Katarzyna Barańska podkreśla znaczenie misji jako dokumentu „(...) wokół którego buduje się kulturę organizacji”<sup>12</sup>. Stwierdza także, że „sformułowanie misji polega na zwerbalizowaniu wizji założycieli organizacji na temat przyszłego jej rozwoju i działalności. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że w pojęciu misji zawarta jest aktywność; nie jest ona opisaniem idealnego stanu w sensie statycznym, lecz w jej zdefiniowanej formie tkwi dynamiczne *dążenie do*”<sup>13</sup>.

Koncepcja misji, jej poczucia i utożsamienia się z jej założeniami wszystkich pracowników, a także ich zaangażowanie w realizację misji dotyczy wszystkich aspektów rozwoju instytucji. Misja jest silnym czynnikiem motywacyjnym, gdy pracownicy rozumieją i wierzą w jasno sprecyzowane cele strategii rozwoju.

W celu poprawnego sformułowania misji Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji jako instytucji kultury wykorzystano model Ashridge, według którego misja zawiera wszystkie z niżej przedstawionych elementów:

1. cel – główna funkcja, podstawowy cel,
2. strategia – jakie są główne domeny działania, jakie posiadamy przewagi konkurencyjne,
3. wartości – jakie wyznajemy zasady, w co wierzymy,
4. standardy zachowań – polityka, procedury i schematy zachowań organizacyjnych.

Nadrzędnym i podstawowym celem istnienia instytucji jest wszechstronna edukacja kulturalna i rozwój społeczeństwa przez szeroki i zróżnicowany wachlarz propozycji kulturalnych z wykorzystaniem dziedzictwa kulturowego.

---

<sup>10</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 96.

<sup>11</sup> A. Sargeant, dz. cyt., Kraków 2004, s. 117.

<sup>12</sup> K. Barańska, *Muzea etnograficzne. Misje, struktury, strategię*, Kraków 2004, s. 19.

<sup>13</sup> Tamże s. 19.

Do strategicznych domen działalności należy zaliczyć:

- organizację imprez masowych na terenie gminy, takich jak plenerowe spektakle operetkowe oraz obchody dni miasta, instytucja posiada tu znaczącą pozycję na rynku,
- popularyzację kultury wysokiej – organizację spektakli teatralnych, koncertów muzyki klasycznej, kreowanie świadomych twórców i odbiorców kultury,
- organizację festiwalu i konkursów o zasięgu ponadlokalnym, w tym ogólnopolskim i międzynarodowym z różnych dziedzin kultury, także ludowej, oraz sportu,
- działalność Trzebińskiego Uniwersytetu Trzeciego wieku – kształcenie ustawiczne,
- organizację czasu wolnego na bazie domów kultury w kołach zainteresowań i zespołach, kino konesera.

Kolejnym parametrem misji, według modelu Ashridge, są wartości. Jedną z najcenniejszych wartości dla instytucji są ludzie – uczestnicy korzystający z naszej oferty. Atutem instytucji jest akceptacja podejmowanych działań przez społeczeństwo, co świadczy o wysokim poziomie oferty i otwartości na zmiany. Kolejną cenną wartością jest kultura regionu i tradycje. Dlatego podejmowane są inicjatywy związane z upowszechnianiem i kultywowaniem pięknej tradycji Krakowiaków Zachodnich. Wielką wartość stanowią takie zachowania, jak tolerancja, szacunek i atmosfera apolityczności, wolna od ingerencji partii i układów politycznych.

Katarzyna Barańska twierdzi, że: „(...) konsekwencją przyjęcia wypracowanego w misji systemu wartości powinno stać się uznanie przez zespół pracowniczy pewnych zachowań, jako standardowych i obowiązujących”<sup>14</sup>.

MGOKSiR prowadzi działalność, opierając się na takich standardach zachowań, jak wysoka jakość świadczonych usług, profesjonalizm, rzetelność, aktywność, elastyczność w działaniu, przejrzystość działań, stałe doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji do lepszego wykonywania powierzonych zadań, jawność i transparentność wszystkich działań, systematyczne prowadzenie działań ewaluacyjnych – weryfikacja dokonań względem oczekiwań, systematyczna koordynacja działań.

Uwzględniając powyżej określone parametry, misję instytucji można sformułować następująco: Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji jako interdyscyplinarne centrum tradycji i nowoczesności.

## Wyznaczenie celów realizacji strategii

Na temat formułowania celów James A.F. Stoner i Charles Wankiel piszą, że: „ustalenie celów organizacji jest najważniejszym etapem w procesie planowania strategicznego dla jednostki gospodarczej. Wybrane cele zwiążą znaczną część zasobów firmy i regulować będą dużą część jej działalności”<sup>15</sup>.

Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji do tej pory działalność opierał wyłącznie na programie zapisanym w statucie instytucji oraz sporządzanych krótkoterminowych rocznych planach z zakresu organizowanych imprez. Nie istniał natomiast sformalizowany proces planowania strategicznego.

<sup>14</sup> K. Barańska, dz. cyt., s. 37.

<sup>15</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, dz. cyt., s. 109.

W ciągu ostatnich trzech lat działalność instytucji uległa dywersyfikacji, powstały nowe działy o istotnym znaczeniu. Są to: Trzebiński Impresariat Artystyczny „Sokół”, Trzebiński Uniwersytet Trzeciego Wieku, Trzebińska Kronika Filmowa oraz Telewizja Internetowa TVT1. Ich oferta cieszy się ogromnym powodzeniem i zainteresowaniem odbiorców, ale jej realizacja wiąże się z dużym zaangażowaniem zasobów ludzkich i finansowych. Spowodowało to także wiele zmian organizacyjnych i kompetencyjnych.

Zaktywizowały się także działania na rzecz promocji Trzebini i kultury polskiej poza granicami kraju, przez organizację koncertu grup młodzieżowych i prezentację polskich tradycyjnych potraw na Dniach Bönen w Niemczech (czerwiec 2008), współorganizację koncertu noworocznego w Bönen – partnerskim mieście gminy Trzebinia (styczeń 2009), a także koncertu zespołu rokowego na festiwalu młodzieżowym w Billy-Montigny we Francji (maj 2009).

Niezbędne okazało się określenie głównego celu istnienia i celów strategicznych instytucji.

Dogłębna analiza otoczenia i instytucji, sformułowana wizja i misja doprowadziła do skonkretyzowania czterech celów strategicznych:

- cel 1 – rozbudzenie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych mieszkańców miasta i gminy oraz promocja działań i przedsięwzięć kulturalnych,
- cel 2 – dbałość o zachowanie i kultywowanie dziedzictwa kulturowego, kultury regionu,
- cel 3 – promocja miasta i regionu przez kulturę,
- cel 4 – zwiększenie aktywności mieszkańców i ich uczestnictwa w ofercie z zakresu rekreacji i kultury fizycznej – promocja zdrowego stylu życia.

Powyższe cele koncentrują różnorodne możliwości działań instytucji wokół czterech spektakularnych założeń. Nie został tu utworzony pionowy podział strategii na poszczególne działy – jak to się dzieje chociażby w wypadku strategicznych jednostek biznesu. Zabieg ten ma spowodować dążenie wszystkich działów, zarówno działu imprez instytucji, jak i np. Trzebińskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku czy każdego z wiejskich domów kultury, do realizacji czterech celów strategicznych i celu nadrzędnego, a co za tym idzie do realizacji misji instytucji. Być może pozwoli to uzyskać efekt synergii i przyczyni się do wzmocnienia mocnych stron instytucji oraz jej zrównoważonego rozwoju.

## Sposób realizacji strategii

### Działania operacyjne instytucji

Osiągnięcie celów strategicznych oraz prawidłowa realizacja strategii wymaga opracowania celów operacyjnych jako uszczegółowienia kierunków działań instytucji.

Mary Jo Hatch określa cele operacyjne jako te

„(...) do których zdąża się za pośrednictwem rzeczywistych programów działań i procedur. Koncentrują one uwagę na kwestiach wymagających wysiłków ze strony konkretnych jednostek orga-

nizacyjnych i poszczególnych pracowników, a wobec tego określają one kierunek działań wymagany od poszczególnych jednostek organizacyjnych i osób”<sup>16</sup>.

**Rozbudzenie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych mieszkańców miasta i gminy oraz promocja działań i przedsięwzięć kulturalnych** to pierwszy cel strategiczny MGOKSiR-u, dla realizacji którego określone zostały następujące cele operacyjne:

- kształtowanie aktywności społeczno-kulturalnej,
- kształtowanie świadomych odbiorców i twórców kultury,
- dbałość o wzrost uczestnictwa i wyrównywanie szans w dostępie do dóbr i usług kultury,
- zmniejszenie luki cywilizacyjnej przez modernizację i rozbudowę infrastruktury kultury,
- wspieranie rozwoju młodych talentów,
- rozwój oferty dotyczącej kształcenia ustawicznego,
- utworzenie interdyscyplinarnego centrum nowoczesności.

Cel operacyjny – kształtowanie aktywności społeczno-kulturalnej – będzie realizowany przez systematyczne zwiększanie atrakcyjności instytucji, nawiązywanie i podtrzymywanie współpracy przy organizacji imprez kulturalnych, rekreacyjnych i sportowych ze społeczeństwem, radami sołeckimi i osiedli, kołami gospodyń, grupami twórców, stowarzyszeniami w celu aktywizacji kulturalnej całego społeczeństwa i budowania nawyku uczestnictwa w kulturze.

Realizacja kolejnego celu – kształtowanie świadomych odbiorców i twórców kultury – przewiduje podjęcie takich działań, jak organizacja cyklicznych imprez z dziedziny kultury i sztuki, kreowanie wydarzeń kulturalnych, ich upowszechnianie, pomoc w przygotowaniu imprez kulturalnych na terenie całej gminy Trzebinia, z założeniem lokalizowania ich w różnych miejscach gminy.

Wzrost uczestnictwa i wyrównywania szans w dostępie do dóbr i usług kultury to cel, który realizowany będzie dzięki tworzeniu atrakcyjnej, ogólnie dostępnej oferty kulturalnej, artystycznej z uwzględnieniem terenu całej gminy, między innymi przez udział instytucji w organizacji koncertów w trakcie imprez plenerowych oraz ciągłemu rozwijaniu i podnoszeniu poziomu oferty kulturalnej domów kultury będących w strukturach instytucji. Instytucja będzie pobudzać zaangażowanie wielu grup społecznych w działania na rzecz kultury. Planuje się także zapewnienie dostępności dóbr i usług kultury dla uboższych (zniżki w płatnościach za zajęcia) oraz likwidację barier architektonicznych. Wzrost uczestnictwa w kulturze realizowany będzie także przez świadczenie usług dla zakładów, instytucji i organizacji.

Zmniejszenie luki cywilizacyjnej przez modernizację i rozbudowę infrastruktury kultury to bardzo ważny cel, który osiągnięty zostanie przez realizację planowanych remontów budynków i pomieszczeń domów kultury, ciągły rozwój infrastruktury i dostosowanie jej do bieżących potrzeb, poprawę warunków działalności artystycznej przez zakup niezbędnego sprzętu do zajęć i na potrzeby prowadzenia działalności. Sukcesywnie będą podejmowane działania w kierunku dostosowania warunków do rozwijającej się oferty kulturalnej.

---

<sup>16</sup> M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 128.

Kolejny cel operacyjny – wspieranie rozwoju młodych talentów – zostanie osiągnięty dzięki organizacji warsztatów artystycznych, przeglądów twórczości, konkursów, festiwalu, zajęć w kołach zainteresowań (tanecznych, muzycznych, rękodzieła artystycznego, malarstwa, teatralnych, klubu filmowego, nauka gry na instrumentach). Towarzyszyć temu będzie stała poprawa jakości i dostępności edukacji artystycznej.

Działania z zakresu kształcenia ustawicznego będą uwzględniać kontynuację działalności Trzebińskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku i jego dostosowanie do potrzeb społeczeństwa. Planuje się także organizację warsztatów, kursów, konferencji, szkoleń w celu rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy oraz kształcenie z wykorzystaniem internetowych platform edukacyjnych, *e-learningu*.

Utworzenie interdyscyplinarnego centrum nowoczesności to cel operacyjny, którego realizacja wymaga podjęcia takich działań, jak organizowanie lekcji i warsztatów z dziedziny sztuki, dziedzictwa kultury, historii, filmu z wykorzystaniem nowoczesnych form nauczania, przygotowanie wystaw z zakresu sztuki współczesnej, przeprowadzenie konkursów wiedzy z zakresu twórczości nowoczesnej (literatura, teatr, film, muzyka). Planuje się także w tym zakresie zorganizowanie festiwalu sztuki nowoczesnej, obejmującego przeglądy teatralne, muzyczne, filmowe, konkurs na plakat, grafikę, fotografię. Jednym z planowanych tu działań jest także dostosowanie kina do wyświetlania filmów w wersji cyfrowej oraz technologii 3D.

**Dbłość o zachowanie i kultywowanie dziedzictwa kulturowego, kultury regionu** jest to drugi cel strategiczny, którego realizacja będzie zapewniona przez osiągnięcie następujących celów operacyjnych:

- podnoszenie świadomości społecznej dotyczącej dziedzictwa kulturowego,
- efektywne działania zmierzające do zachowania dziedzictwa kulturowego i ochrony zabytków,
- kreowanie markowych przedsięwzięć kulturalnych,
- pobudzanie lokalnej świadomości ekologicznej o wartości krajobrazu.

Realizacja pierwszego celu operacyjnego – podnoszenie świadomości społecznej dotyczącej dziedzictwa kulturowego – będzie się opierać na organizacji festiwalu, przeglądów folklorystycznych, konkursów, przeprowadzeniu warsztatów na temat zwyczajów, obrzędów, przygotowania cyklicznych imprez folklorystycznych (dożynki, przegląd „Pawie Pióro”, spotkania z tradycją).

Efektywne działania służące zachowaniu dziedzictwa kulturowego i ochronie zabytków będą realizowane przez sprawowanie opieki merytorycznej nad gminnymi zespołami folklorystycznymi i kołami gospodyń wiejskich, organizację występów, udostępnianie sal do ćwiczeń, wspieranie rozwoju. Ponadto jednym z zadań służących realizacji tego celu będzie ochrona i dokumentacja dziedzictwa kultury ludowej, a także podnoszenie świadomości społecznej w sferze ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków.

Kreowanie markowych przedsięwzięć kulturalnych to cel, który będzie realizowany przez organizowanie ponadregionalnych imprez kulturalnych oraz utrzymanie wysokiego poziomu istniejących imprez wpisanych w tradycję regionu.

Pobudzanie lokalnej świadomości ekologicznej o wartości krajobrazu jest celem, któremu będzie służyć organizacja warsztatów, pogadanek i przeprowadzenie konkursów wiedzy i artystycznych.

Trzeci cel strategiczny to **Promocja miasta i regionu przez kulturę**. Cele operacyjne zapewniające jego realizację to efektywna promocja środowisk twórczych oraz współpraca kulturalna z zagranicą.

W ramach pierwszego celu operacyjnego – efektywna promocja środowisk twórczych – podjęte zostaną takie działania, jak: przygotowanie markowych przedsięwzięć kulturalnych, organizacja wyjazdów grup twórczych na festiwale, przeglądy, pokazy oraz dokumentacja i propagowanie osiągnięć w prasie i na stronie internetowej instytucji.

Współpraca kulturalna z zagranicą z kolei będzie oparta na współdziałaniu z Wydziałem Marketingu Gminnego Urzędu Miasta Trzebinia w zakresie nawiązywania kontaktów kulturowych z miastami partnerskimi. Współpraca ta polegać będzie na organizacji koncertów za granicą i międzynarodowych imprez kulturalnych razem z partnerami z zagranicy. Podejmowane będą działania zapewniające promocję kultury regionu, dziedzictwa kulturowego w miastach partnerskich

**Kreowanie zdrowego stylu życia mieszkańców przez tworzenie atrakcyjnej oferty z dziedziny kultury fizycznej, sportu i rekreacji** jest czwartym celem strategicznym, którego osiągnięcie zapewni realizacja takich celów operacyjnych, jak:

- organizacja i propagowanie zajęć i zawodów sportowych dla dzieci i młodzieży,
- współdziałanie przy organizacji gminnych imprez z zakresu sportu i rekreacji,
- tworzenie atrakcyjnej oferty rekreacyjnej w celu zagospodarowania czasu wolnego mieszkańców.

Organizacja i propagowanie zajęć i zawodów sportowych dla dzieci i młodzieży będzie polegać na prowadzeniu zajęć sportowych w domach kultury i wzbogacaniu oferty z zakresu kultury fizycznej, organizacji zawodów sportowych i przygotowaniu zajęć rekreacyjno-ruchowych. Powinno to spowodować zwiększenie aktywności mieszkańców w korzystaniu z oferty zajęć ruchowych.

Współdziałanie przy organizacji gminnych imprez sportowych i rekreacyjnych to cel operacyjny będący kontynuacją dotychczasowych działań instytucji, w zakresie pomocy przy organizacji takich imprez sportowych, jak bieg trzeźwości i rajd rowerowy.

Tworzenie atrakcyjnej oferty rekreacyjnej w celu zagospodarowania czasu wolnego mieszkańców to cel operacyjny, który zostanie zrealizowany przez: utworzenie atrakcyjnej oferty turystycznej (wycieczki piesze i autokarowe), propagowanie walorów turystycznych gminy przy wykorzystaniu istniejącego punktu Jurajskiej Informacji Turystycznej oraz współorganizację festynów rodzinnych i pikników.

Przedstawione powyżej cele strategiczne instytucji i ściśle im przypisane cele operacyjne precyzyjnie określają spektrum działań i zadań, jakie instytucja musi podjąć, aby realizować swą strategię i wypełnić misję.

## **Wdrażanie strategii i monitoring**

Strategia opracowana dla Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji w Trzebinie, zostanie przedstawiona do akceptacji Komisji Edukacji, Kultury i Sportu Rady Miasta, a następnie Radzie Miasta Trzebinia.

Po uzyskaniu akceptacji i uchwaleniu do realizacji rozpoczęty zostanie proces wdrażania strategii.

Strategia instytucji realizowana będzie na podstawie tworzonych planów:

- a) wieloletniego planu strategicznego – opracowanego na 5 lat,
- b) rocznych planów operacyjnych – opracowanych na 1 rok kalendarzowy.

Wszyscy pracownicy instytucji zostaną zapoznani z założeniami strategii, misją i wizją instytucji. Do każdego celu operacyjnego w ramach poszczególnych celów strategicznych zostaną przypisane konkretne działania i zadania do realizacji oraz działy instytucji i osoby odpowiedzialne za ich realizację. Przeprowadzona zostanie szczegółowa analiza budżetu instytucji i podział środków niezbędnych do wykonania poszczególnych zadań, a także w razie konieczności alokacja zasobów.

Wraz z procesem wdrażania strategii zainicjowane zostaną działania kontrolne, w celu wykrywania błędów i zakłóceń. W razie zmiany uwarunkowań zewnętrznych podjęte zostaną działania dostosowawcze, w celu elastycznego reagowania na potrzeby otoczenia.

Plan strategiczny i plany operacyjne będą aktualizowane w miarę potrzeb. Modyfikacja planów nastąpi w przypadku zmiany obszaru działania instytucji i zmian w otoczeniu.

Systematyczny monitoring realizacji strategii daje możliwość elastycznego i szybkiego reagowania w przypadku dostrzeżonych rozbieżności oraz dokonywania niezbędnych zmian.

Według Marcina Bielskiego „(...) Kontrola strategiczna ma na celu śledzenie realizacji planów strategicznych, zapobieganie odchyleniom od nich i niepowodzeniom w ich realizacji, a jeśli to konieczne – korygowanie planów strategicznych i samych strategii”<sup>17</sup>.

## Zakończenie

Opracowanie i wdrożenie strategii w takiej instytucji kultury, jaką jest Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji w Trzebini, którego równomierny rozwój dostrzegają nie tylko pracownicy i kierownictwo, ale także otoczenie zewnętrzne instytucji, staje się koniecznością.

Sformalizowanie procesu strategicznego przyczyni się do skonkretyzowania kierunków działalności i skoncentrowania się na najważniejszych celach, do których realizacji instytucja została utworzona. Pozwoli jednocześnie instytucji pozostawać w równowadze z otoczeniem i sprawnie alokować zasoby do przedsięwzięć. Skonkretyzowanie jasno określonych celów pomoże uświadomić wszystkim pracownikom, dla kogo i po co MGOKSiR jako instytucja kultury istnieje, spowoduje taką organizację przedsięwzięć, która zapewni realizację misji. Dzięki temu strategia będzie sprzyjać prawidłowemu przebiegowi procesów dotyczących działalności i przyczyni się do planowego, zrównoważonego rozwojowi instytucji.

Posiadanie strategii przez instytucję będzie pomocne przy aplikowaniu o środki finansowe z różnorodnych funduszy zewnętrznych, także unijnych. Strategia jako dokument porządkujący działalność instytucji będzie podstawą do tworzenia wniosków aplikacyjnych.

---

<sup>17</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2004, s. 180.

Opublikowanie strategii na stronie internetowej, po jej zaakceptowaniu do realizacji przez organizatora, ukaże otoczeniu, między innymi sponsorom, cel istnienia i możliwości instytucji.

Systematyczna kontrola realizacji strategii zapewni bieżącą eliminację odchyłeń i pozwoli na dokonanie niezbędnych korekt oraz dostosowanie planów do bieżącego zapotrzebowania. Spowoduje to, że MGOKSiR jako instytucja kultury stanie się silną organizacją, która potrafi do realizacji celów wykorzystać wszystkie swoje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Zapewniony zostanie wysoki stopień osiągnięcia celów, co podniesie efektywność instytucji.

Rezultatem wdrożenia strategii będzie istnienie nowoczesnej instytucji, otwartej na potrzeby otoczenia, proponującej zróżnicowaną ofertę z zakresu zagospodarowania czasu wolnego, w czasach globalizacji, różnorodności kulturowej, informatyzacji i orientacji na klienta.

## BIBLIOGRAFIA

- Barańska K., *Muzea etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2004.
- Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2006–2013*, Uchwała nr XLV/662/IV/2006 Rady Miasta Trzebini z dnia 31 marca 2006 roku.
- Hatch M.Jo, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, Uchwała Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 roku.
- Oblój K., *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2007.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
- Statut Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji w Trzebini*, Uchwała nr XXIX/212/92 Rady Miasta Trzebini z dnia 28 sierpnia 1992 roku.
- Strategia Rozwoju Gminy Trzebini na lata 2007–2015*, Uchwała nr LII/733/IV/2006 Rady Miasta Trzebini z dnia 29 września 2006 roku.
- Strategia Rozwoju Powiatu Chrzanowskiego na lata 2006–2015*, Uchwała nr XLV/273/2006 Rady Powiatu Chrzanowskiego z dnia 30 marca 2006 roku.
- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007–2013*, Uchwała nr XLI/527/2006 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 30 stycznia 2006 roku.
- Zarządzanie firmą, strategie, struktury decyzje, tożsamość*, [oprac.] Strategor, Warszawa 1996.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990.



## SUMMARY

The article shows wide variety of strategies, helping to develop self-government cultural institutions. By realizing those strategies all the activities partaken will be balanced and will cause the development of culture itself as well as enrichment of the region what will even out the chances of both.

First part concerns thorough analysis of environment, resulting in creating the mission of each institution, peculiar operating area programme, for whom it exist and what are it's goals. Each vision (mission) resulted in comprehensive strategy which determinates direction of institution's statutory actions and targets. The strategy contains four main assumptions:

- arousing and fulfilling cultural needs of city and district inhabitants together – with promoting cultural activities
- attention to keeping and cultivating cultural heritage and district (regional) culture
- promoting city region through culture
- increasing inhabitants activity and their participation in the recreational events promoting healthy standards of living.

The second part concerns detailed description of operational goals and actions which helps to carry out individual's targets. It also describes the process of introducing and monitoring the strategies themselves.

