

STUDIUM INNOWACJI W MUZEACH NARODOWYCH.

Charakterystyka innowacji
z lat 2011–2020, rekomendacje
i prognozy

Anna Marszał

Muzeum Narodowe w Szczecinie
ORCID 0000-0003-3511-6903

Agnieszka Miluniec

Uniwersytet Szczeciński
ORCID 0000-0002-9472-7942

STRESZCZENIE

Artykuł podejmuje próbę odpowiedzi na trzy pytania: 1) Jakie innowacje wdrożyły polskie muzea narodowe w drugiej dekadzie XXI w.?; 2) Dlaczego badanie tych innowacji jest istotne dla polityki publicznej i zarządzania instytucjami kultury?; 3) Jakie istnieją możliwe kierunki rozwoju innowacyjności w latach 2021–2030? Podstawą empiryczną jest sondaż diagnostyczny przeprowadzony w siedmiu muzeach narodowych. Spośród nich sześć potwierdziło wdrożenie co najmniej jednej innowacji. Zidentyfikowano 52 innowacje zmnożone w 144 zakończonych procesach. Przeważały innowacje produktowe i społeczne – ukierunkowane na odbiorcę. Wyniki stanowią podstawę do rekomendacji sektorowych oraz prognozy kierunków innowacyjności, wyznaczając jednocześnie ukierunkowanie przyszłych badań.

A STUDY OF INNOVATION IN NATIONAL MUSEUMS:

Characteristics of Innovation
in 2011–2020, Recommendations,
and Future Perspectives

Anna Marszał

Muzeum Narodowe w Szczecinie
ORCID 0000-0003-3511-6903

Agnieszka Miluniec

Uniwersytet Szczeciński
ORCID 0000-0002-9472-7942

EXECUTIVE SUMMARY

The article seeks to answer three research questions: (1) What innovations were implemented by Polish national museums during the second decade of the twenty-first century? (2) Why is the study of these innovations important for public policy and the management of cultural institutions? (3) What are the possible directions for the development of innovation in the period 2021–2030? The empirical basis of the study is a diagnostic survey conducted in seven Polish national museums. Six of the participating museums confirmed the implementation of at least one innovation. A total of 52 innovations were identified, replicated across 144 completed innovation processes. Product and social innovations, primarily oriented towards audiences and users, were the predominant categories. The findings provide a basis for sector-specific recommendations and a forecast of future directions of innovation, while also identifying priorities for further research.

SŁOWA KLUCZOWE

innowacje w muzeach, muzea narodowe, zarządzanie kulturą, polityka kulturalna, innowacje produktowe, innowacje społeczne

METADANE

Muz., 2026(67)

Rocznik, eISSN 2391-4815

Data przyjęcia: 05.2026

Data recenzji: 06.2026

Data akceptacji: 06.2026

Data publikacji: 07.2026

DOI: 10.69500/m.120

Copyright: @Narodowy

Institut Muzeów

KEYWORDS

innovation in museums, national museums, cultural management, cultural policy, product innovation, social innovation

METADATA

Muz., 2026(67)

Annual, eISSN 2391-4815

Received: 05.2026

Reviewed: 06.2026

Accepted: 06.2026

Published: 07.2026

DOI: 10.69500/m.120

Copyright: @National Institute

for Museums

WYDAWCA

Narodowy Instytut Muzeów © 2026

rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

PUBLISHER

National Institute for Museums © 2026

rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

**WSTĘP: BADANIA INNOWACJI
W MUZEACH**

Muzea są skarbcami minionych innowacji, realizują procesy innowacyjne chroniące dziedzictwo oraz są agentami wielowymiarowych zmian społecznych i technologicznych (Drygalska 2025; Marszał 2024; Sawczuk 2025). Wytwarzanie i absorbowanie innowacji pozostaje wciąż wśród największych wyzwań XXI w. (Pomykański 2001; Tidd i in. 2011; Janasz i Koziół-Nadolna 2016; Śmiałowicz 2024). Pierwsze ćwierćwiecze tego stulecia przyniosło gruntowne przekształcenia modeli funkcjonowania instytucji publicznych, w tym instytucji kultury (Camarero i Garrido 2012; Camarero i in. 2015; Gaweł 2018; Sawczuk 2021; Poprawski 2021). Paradygmat ontologii sieciowych (Latour 2005; Barad 2007), upowszechnienie technologii cyfrowych, presja dostępności i partycypacji społecznej oraz kryzysy systemowe, w tym pandemia COVID-19, wymusiły na muzeach głęboką refleksję nad ofertą i sposobami jej realizacji (Bakhshi i Throsby 2010, 2012; Krzyworzeka 2014).

Pomimo rosnącego zainteresowania badaczy tematyką innowacyjności muzeów (Lewandowski 2011a, 2014; Niezabitowski i Szostak 2011; Vicente i in. 2012; Borowiecki i Navarette 2015; Della Corte i in. 2016; Suchocka 2018; Koziół-Nadolna i Suchocka 2019), empiryczna wiedza o procesach innowacyjnych w polskich muzeach narodowych pozostawała nierozpoznana. Publikowane dane statystyczne GUS, dotyczące działalności badawczo-rozwojowej instytucji kultury, mają charakter zagregowany i nie pozwalają wyodrębnić wyników dla jednostkowych muzeów (GUS 2012; GUS 2021). W sprawozdawczości z działalności instytucji kultury nie wydzielano aktywności powiązanych z innowacjami. Działalność badawczo-rozwojowa

monitorowana jest dla celów statystycznych na podstawie formularza PNT-01. Mateusz Lewandowski (2011a, 2014) zwrócił uwagę na trudność w identyfikacji innowacji w muzeach – wdrożone rozwiązania często nie są w instytucjach rozpoznawane jako innowacje, a także na kluczową rolę kapitału ludzkiego w generowaniu zmian (Lewandowski 2011b). Danuta Smołucha (2016), Chuan Li i Vicente Coll-Serrano (2019), Magdalena Sawczuk (2019), Katarzyna Koziół-Nadolna i Anna Suchocka (2019), Chiara Dalle Nogare i Monika Murzyn-Kupisz (2021) oraz Agnieszka Szostak (2023) w swoich badaniach pogłębiają analizy studiów przypadku innowacji w muzeach.

Artykuł stanowi uzupełnienie wyników badań i wkład do bazy wiedzy o procesach innowacyjnych w polskich muzeach. Jego cel jest trojaki: 1) empiryczna identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych w polskich muzeach narodowych w latach 2011–2020 (katalog innowacji); 2) uzasadnienie tezy, że systematyczne badanie innowacji w tej grupie instytucji ma istotną wartość poznawczą i praktyczną; 3) wskazanie możliwych kierunków rozwoju innowacyjności polskich muzeów narodowych w latach 2021–2030 na podstawie zidentyfikowanych trendów i luk wdrożeniowych. Artykuł opiera się na danych empirycznych zebranych w ramach badań doktorskich Anny Marszał, poddanych przez obie autorki ponownej analizie, uzupełnionej najnowszym piśmiennictwem naukowym istotnym dla sformułowania rekomendacji dla polityki sektorowej.

Na potrzeby niniejszego artykułu innowacja rozumiana jest zgodnie z definicją OECD/Eurostat (2018): to nowy albo ulepszony produkt lub proces (bądź ich połączenie), który różni się znacząco od poprzednich produktów lub procesów danej jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom lub wprowadzony do użytku przez jednostkę. Definicja ta kładzie nacisk na efekt zakończonego sukcesem procesu innowacyjnego.

Uzasadnienie potrzeby badania innowacji w muzeach jest wielowymiarowe. Po pierwsze, muzea jako instytucje nienastawione na zys wdrażają innowacje w odmiennym niż przedsiębiorstwa reżimie finansowym: dominującą rolę odgrywają dotacje celowe, fundusze europejskie i środki własne, a pomiar efektywności wdrożeń nie jest obligatoryjny (Throsby 2010; Folga-Januszewska 2009; Marszał 2024). Oznacza to, że wiedza o faktycznych procesach innowacyjnych może być pozyskana jedynie poprzez systematyczne badanie wewnątrz sektora. Po drugie, regularna identyfikacja innowacji wdrożonych w sektorze jest warunkiem koniecznym dla projektowania racjonalnej polityki publicznej w zakresie wspierania innowacyjności instytucji kultury. Polskie muzea narodowe zaś znajdują się wśród liderów zmian w sektorze muzealnym – jako instytucje o największym prestiżu, budżetach i kadrze specjalistycznej wyznaczają standardy, które z pewnym przesunięciem czasowym absorbują inne muzea (Batko i Kotowski 2011; Folga-Januszewska 2015; Koziół-Nadolna i Suchocka 2019). Badanie innowacji w tej grupie pozwala antycypować kierunki zmian w sektorze.

METODOLOGIA BADAŃ

Badania, których wyniki stanowią podstawę niniejszego artykułu, miały charakter empiryczny i eksploracyjny. Przedmiotem badań prowadzonych przez Marszał (2024) były innowacje w polskich muzeach narodowych wdrożone w latach 2011–2020 – dystans czasowy pozwala na obserwację nie tylko samych wdrożeń, ale i ich skutków, co podkreślał w swoich rekomendacjach metodycznych Lewandowski (2011a, 2014). Podmiotem badań było 10 polskich muzeów narodowych aktywnych w badanym okresie. Zaproszenie do udziału w badaniu przyjęło siedem instytucji.

W części badawczej zastosowano triangulację metod łączącą trzy komplementarne podejścia. Przeprowadzono (1) kierunkowy przegląd piśmiennictwa naukowego i sektorowego z lat 2010–2021. W części badawczej (2) wykorzystano sondaż diagnostyczny z autorskim katalogiem 63 potencjalnych innowacji. Katalog został opracowany na podstawie wcześniejszego piśmiennictwa oraz analizy danych zastanych w udostępnionej sprawozdawczości muzeów. Propozycja udziału w badaniu została skierowana do dyrektorów muzeów, którzy decydowali, kto w strukturze będzie wprowadzał dane do formularzy – każdorazowo była to kadra kierownicza i zarządzająca. Narzędzie umożliwiało pogłębioną charakterystykę innowacji według sześciu kryteriów: rodzaju innowacji (w formularzu zaproponowany został podział na innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i społeczne), skali zmiany wywołanej w organizacji (duża, średnia, mała), stopnia oryginalności (kreatywny, imitujący, pozorny), sposobu finansowania (celowe, podmiotowe, bezkosztowe), źródła innowacji (wewnętrzne, zewnętrzne, mieszane) oraz oddziaływania na środowisko (pozytywne, neutralne, negatywne). Uzyskane wyniki (3) poddano wtórnej analizie i reinterpretacji w świetle zaktualizowanego przeglądu literatury z lat 2021–2025, uwzględniając dynamiczny przyrost badań, publikacji i raportów dotyczących innowacji w muzeach. Ten etap miał charakter krytyczny i polegał na rekontekstualizacji pierwotnych ustaleń empirycznych i ponownym sformułowaniu rekomendacji sektorowych istotnych w trwającej dekadzie. Aktualizacja paradygmatu podyktowana jest intensywnością oddziaływania pandemii oraz upowszechnienia zaawansowanych systemów analitycznych i generatywnych.

Ograniczenia badawcze wynikają nie tylko z wczesnego etapu systematycznych badań nad innowacjami w muzeach, ale także strukturalnych uwarunkowań samego pola badań. Procesy innowacyjne mają charakter długotrwały, rozproszony w czasie, co powoduje, że ich pełna identyfikacja i ocena efektywności możliwe są z perspektywy dystansu czasowego. Dodatkowe ograniczenie, widoczne w muzeach publicznych, stanowi wysoka fluktuacja kadry, w tym kadry zarządzającej. Prowadzi to do rozproszenia, a często także utraty wiedzy o realizowanych procesach innowacyjnych, co uniemożliwia ich ciągłe śledzenie i kumulowanie doświadczeń instytucjonalnych. Żadna z badanych instytucji nie prowadziła wcześniej systematycznego monitorowania innowacji.

WYNIKI: INNOWACJE WDROŻONE W POLSKICH MUZEACH NARODOWYCH W LATACH 2011–2020

1. Skala i struktura wdrożeń

Spośród siedmiu muzeów uczestniczących w badaniu sześć potwierdziło wdrożenie co najmniej jednej innowacji w badanym okresie. Łącznie zidentyfikowano 46 różnych innowacji z zaproponowanego katalogu 63 pozycji. Dodatkowo dwa muzea uzupełniły katalog o sześć innowacji nieujętych w pierwotnym wykazie, rozszerzając go do 69 pozycji.

Kluczowym pojęciem analitycznym jest multiplikacja wdrożeń. Ta sama innowacja mogła być wdrożona niezależnie przez kilka muzeów w różnych latach. Uwzględniając ten efekt, łączna liczba zakończonych procesów innowacyjnych wyniosła 144 (136 dla innowacji z katalogu podstawowego oraz osiem dodanych przez respondentów). Trend w badanym okresie jest jednoznacznie wzrostowy – od trzech wdrożeń w 2011 r. do kulminacji w 2019 r. (31 wdrożeń), z wyraźnym skokiem w 2016 r. (18 wdrożeń, w tym osiem premier sektorowych). W 2020 r. zidentyfikowano 24 procesy innowacyjne. To wysoki wskaźnik sukcesu, uwzględniając atypowość tego roku (pandemia).

Rozkład wdrożeń między cztery kategorie innowacji jest następujący: innowacje produktowe (51 wdrożeń), społeczne (47), marketingowe (29) i procesowe (21), w tym cztery innowacje zakwalifikowane równocześnie w dwóch kategoriach. Wszystkie osiem propozycji innowacji procesowych znalazło realizację w co najmniej jednym muzeum. Wdrożone zostały wszystkie zaproponowane innowacje procesowe (8 z 8). Spośród innowacji produktowych wdrożono 16 z 21, społecznych – 14 z 21; marketingowych – 8 z 13. Dominacja innowacji produktowych i społecznych wskazuje, że polskie muzea narodowe priorytetowo traktowały działania ukierunkowane na odbiorcę oraz najbliższe otoczenie. Od 2019 r. dynamicznie wzrosła liczba innowacji społecznych, natomiast w 2020 r. respondenci nie zidentyfikowali żadnej innowacji marketingowej.

2. Charakterystyka wdrożonych innowacji

Analizując skalę zmiany wywołanej w organizacjach, zdecydowana większość wdrożeń niosła ze sobą dużą zmianę (68 wskazań z katalogu podstawowego, 74 z rozszerzonego). Średnią zmianę zidentyfikowano w 22 przypadkach, a małą – zaledwie w dziewięciu. Wynik ten obala intuicyjne przekonanie o wtórności i incydentalności zmian w muzeach publicznych.

Pod względem stopnia oryginalności 53 wdrożenia określono jako kreatywne (nowe rozwiązania autorskie na poziomie danej instytucji), 41 jako imitujące (zaadaptowane z rynku lub innych instytucji do realiów muzeum), a jedynie cztery jako pozorowane. Pozorny charakter przypisano m.in. wolontariatowi pracowniczemu – innowacji ocenionej jednocześnie jako nośnik małej zmiany i wdrożonej niskobudżetowo. Co zaskakujące, charakter imitujący lub pozorny przypisano również rozwiązaniom technologicznie zaawansowanym (wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, streaming, infokioski), co odzwierciedla dyfuzję innowacji cyfrowych z otoczenia rynkowego do sektora muzealnego.

Struktura finansowania potwierdza kluczową rolę dotacji celowych i perspektyw finansowych Unii Europejskiej (UE): 51 wdrożeń miało finansowanie celowe (środki bezpośrednio dedykowane innowacji lub pośrednio – poprzez projekt), 28 – podmiotowe (stały budżet zapewniony przez organizatora), a 31 było realizowanych bezkosztowo lub bez wyodrębnionego budżetu – z rezerw własnych lub przy użyciu już posiadanych zasobów. Źródło innowacji w 48 przypadkach miało charakter mieszany (własna inicjatywa połączona z oddziaływaniem zewnętrznym), w 37 – wewnętrzne, a zaledwie w 14 – zewnętrzne. W deklaratywnej ocenie respondentów żadna ze zidentyfikowanych innowacji nie oddziaływała negatywnie na środowisko: 64 oceniono jako pozytywne środowiskowo, 39 – jako neutralne.

Niepełna charakterystyka części uchwyconych wdrożeń wynikała z ograniczonej wiedzy na ich temat, co było konsekwencją upływu czasu, braku systematycznego dokumentowania procesów innowacyjnych, rotacji i fluktuacji kadr, a nawet utraty danych. W efekcie uzyskany materiał empiryczny ma charakter asymetryczny: część innowacji jest dobrze opisana i możliwa do pogłębionej analizy, podczas gdy pozostałe funkcjonują jedynie jako ślady wdrożeń, bez możliwości rekonstrukcji ich przebiegu i efektów.

3. Innowacje o najwyższej liczbie wdrożeń

Jedyną innowacją wdrożoną we wszystkich sześciu badanych muzeach był wirtualny spacer po ekspozycjach – produkt o wyraźnie popytowym charakterze, stanowiący odpowiedź na potrzeby odbiorców nieuczęstniczących bezpośrednio w wizytach

muzealnych. Premiera w sektorze została wskazana w 2012 r., masowe wdrożenia przypadły na lata 2019–2020, co w 2020 r. jest bezpośrednio powiązane z pandemią COVID-19, a w latach wcześniejszych łączy się z trendem skierowania środków finansowych na rozwój oferty cyfrowej i dostępności zdalnej. Najliczniej identyfikowaną innowacją w ujęciu multiplikacyjnym były autorskie projekty włączeniowe adresowane do celowo dobranych grup społecznych (15 wdrożeń, trzy muzea). Innowacje tego typu mają charakter hybrydowy: stanowią jednocześnie odpowiedź na potrzeby odbiorców (charakter popytowy) i szansę na pozyskanie nowych grup odbiorców (charakter podażyowy).

Wśród innowacji produktowych wyróżniała się gra muzealna (realna, rozgrywana w przestrzeni instytucji), w 2011 r. wdrożona przez pierwsze badane muzeum, a do końca dekady odnotowana w dwóch instytucjach z łącznie sześcioma wariantami realizacyjnymi. Multimedialne infokioski wprowadziły cztery placówki w latach 2012–2019, finansując je wyłącznie z dotacji celowych, co wskazuje na zależność tego typu inwestycji od dostępności zewnętrznego finansowania. Wśród innowacji procesowych za przełomowe uznano symulator zaawansowanego urządzenia imitującego działanie obiektu z kolekcji (cztery wdrożenia, dwa muzea) oraz technologię VR/AR (cztery wdrożenia, dwa muzea), obie z premierą sektorową odpowiednio w 2012 i 2016 r..

Zaawansowane technologicznie rozwiązania, a wśród nich roboty, pierwsze zastosowanie AI, druk 3D, cyfrowe komunikatory, aplikacje na urządzenia mobilne, e-bilet, wsparcie osób ze szczególnymi potrzebami rozwiązaniami cyfrowymi, wirtualni asystenci (także do współkreowania wystaw), livestreaming, miały premierę w drugiej połowie badanej dekady, najczęściej były identyfikowane w latach 2018–2020.

REKOMENDACJE SEKTOROWE, DYSKUSJA, WNIOSKI

1. Wartość poznawcza i aplikacyjna badań nad innowacjami w muzeach

Uzyskane wyniki dostarczają trzech argumentów za systematycznym monitorowaniem procesów innowacyjnych w polskich muzeach narodowych:

1. Dane o innowacjach nie są wytwarzane spontanicznie. Żadna z siedmiu badanych instytucji nie prowadziła wcześniej zestawiania danych o innowacjach w formie zbliżonej do zastosowanego kwestionariusza. Informacje były rozproszone między działami merytorycznymi, sprawozdaniami z projektów i wiedzą pracowników zagrożoną utratą wskutek fluktuacji kadr. Retroaktywne rekonstrukcja procesów innowacyjnych jest możliwa, ale kosztowna. Prospektywne monitorowanie byłoby wielokrotnie efektywniejsze.
2. Badanie innowacji umożliwia ich pogłębioną charakterystykę, bez której nie możliwe są ocena efektywności i planowanie przyszłości. Instytucje kultury jako podmioty nienastawione na zysk nie mają obowiązku pomiaru relacji nakładów do korzyści generowanych przez wdrożone innowacje. W efekcie wdrożenia są realizowane bez systemowego monitorowania ich skutków.
3. Muzea narodowe jako liderzy sektora pełnią funkcję demonstracyjną. Innowacje raz wdrożone w prestiżowych instytucjach szybko dyfundują do pozostałych muzeów – nierzadko właśnie w postaci innowacji imitujących. Badanie tego procesu dyfuzji daje unikalną możliwość śledzenia cyklu życia innowacji muzealnej w warunkach polskich.

2. Prognoza innowacji w polskich muzeach w trzeciej dekadzie XXI wieku

Katalog innowacji niezidentyfikowanych w badaniu jako wdrożone do końca 2020 r. wydaje się zdezaktualizowany. Bieżąca analiza kierunków zmian uwzględnia cztery

kategorie czynników: a) skumulowane doświadczenie wdrożeniowe z poprzedniej dekady z uwzględnieniem nowych możliwości; b) presję cyfryzacji i dostępności zintensyfikowaną przez pandemię, zagrożenie wojną, automatyzację i upraszczanie procesów; c) perspektywę finansową UE 2021–2027 z naciskiem na transformację cyfrową, dostępność i zieloną gospodarkę; d) zmieniający się profil odbiorcy muzealnego i oczekiwania społeczne wobec instytucji kultury.

Jedną z kluczowych innowacji produktowych kolejnej dekady będą personalizacja i immersja doświadczeń muzealnych, oparte na wnikliwej analizie danych zebranych z baz społecznościowych dotyczących satysfakcji, rekomendacji i preferencji odbiorców (Drygalska 2025; Sawczuk 2025). Postępuje transformacja innowacji z wcześniejszej dekady w ich odpowiedniki cyfrowe, immersyjne lub eksploatujące sztuczną inteligencję. Innowacje muzealne przeszły od gamifikacji osadzonej w przestrzeni wystawienniczej (wdrożenie z 2011 r.) do rozwiązań cyfrowych o charakterze sieciowym, aplikacyjnym i coraz częściej otwartych dla użytkownika-współtwórcy preferowanego rozwiązania (Bieszk-Stolorz i in. 2021; Drygalska 2025). Innowacje marketingowe trzeciej dekady XXI w. będą otwarte i skoncentrowane na crowdsourcingu, zasilaniu instytucji wiedzą, doświadczeniem i innymi zasobami z jej otoczenia w celu współtworzenia pożądanych wartości (Pluszyńska 2019; Frąckowiak i Figiel 2024). Zacierać będzie się granica pomiędzy innowacjami społecznymi i marketingowymi – obie kategorie korespondują z oczekiwaniami odbiorców, którzy coraz częściej chcą być nie konsumentami, lecz współtwórcami oferty kulturalnej. W warstwie organizacyjnej respondenci prognozowali jako spodziewaną innowację międzyinstytucjonalne systemowe zarządzanie elektroniczną dokumentacją (system klasy EKD RP), przewidywali też wdrożenie systemów współdzielenia stanowisk pracy, zasobów i kompetencji między muzeami, centralizację usług, zwłaszcza w kontekście wyzwań kadrowych sektora publicznego. Presja innowacji bilansować się będzie z chęcią ochrony tradycyjnej specyfiki instytucji muzealnych (Krzyworzeka 2014; Zdanowski 2020; Frąckowiak i Figiel 2024).

Odrębną kategorię trendów stanowi zielona transformacja. W badaniu z lat 2011–2020 jedyną innowacją bezpośrednio powiązaną z efektywnością energetyczną była ta dodana przez respondentów spoza katalogu. W latach 2021–2030 wymogi polityki klimatycznej UE i rosnące koszty energii wymuszą na muzeach wdrożenie innowacji zmniejszających ślad środowiskowy: energooszczędne systemy oświetlenia i klimatyzacji dla zbiorów, cyfrowa dematerializacja procesów, centralizacja usług, sharing rozwiązań wystawienniczych. Analiza korelacji wdrożeń z perspektywami finansowymi UE wykazała, że polskie muzea narodowe wdrażają innowacje przede wszystkim wtedy, gdy mają dedykowane środki zewnętrzne. Perspektywa lat 2021–2027 stwarza szanse na finansowanie transformacji cyfrowej, zielonej i wzrostu dostępności, zatem można oczekiwać innowacyjnych rozwiązań w tych obszarach.

Podjęta próba zaliczenia zrealizowanych procesów innowacyjnych do kategorii innowacji inkrementalnych oraz przełomowych ujawniła istotny problem natury definicyjnej i klasyfikacyjnej. Respondenci wykazywali trudności w jednoznacznym przyporządkowaniu identyfikowanych wdrożeń do wskazanych kategorii, co ograniczało wiarygodność uzyskanych rozstrzygnięć. W przypadku katalogu podstawowego 68 wskazań, a w katalogu rozszerzonym 74 wskazania dotyczyły rozwiązań ocenianych jako nośniki znaczącej zmiany organizacyjnej lub funkcjonalnej. Jednocześnie 53 wdrożenia zostały uznane za rozwiązania kreatywne, traktowane jako nowe rozwiązania nowe na poziomie danej instytucji. Nie stanowi to jednak wystarczającej podstawy

do uważania ich za innowacje przełomowe w skali sektora muzeów narodowych, gdyż ocena przełomowości wymaga odniesienia do szerszego kontekstu międzyorganizacyjnego i sektorowego. Z uwagi na wskazane trudności interpretacyjne oraz ograniczoną możliwość uzyskania porównywalnych ocen analiza procesów innowacyjnych z wykorzystaniem tego podziału nie była kontynuowana.

Osobnego komentarza wymaga rola sztucznej inteligencji, ponieważ w tym wypadku należy wyraźnie odróżnić wyniki empiryczne odnoszące się do lat 2011–2020 od prognoz formułowanych na podstawie nowszego piśmiennictwa. W materiale empirycznym z badanej dekady nie zidentyfikowano zakończonych wdrożeń innowacji wspartych sztuczną inteligencją. Odnotowano jedynie ogólne wskazania dotyczące jej użytkowania, niepozwalające na zaklasyfikowanie ich jako zakończonych procesów innowacyjnych w rozumieniu przyjętej w artykule definicji.

Dopiero literatura oraz praktyka muzealna po 2020 r. wskazują na pojawianie się pierwszych projektów wykorzystujących AI w muzeach (Drygalska 2025; Sawczuk 2025). Obejmują one m.in. chatboty muzealne, narzędzia wspierające analizę i opracowanie zbiorów, rozwiązania wykorzystujące rozpoznawanie obrazów oraz narracje multimedialne oparte na syntezie głosu. Skala tych wdrożeń pozostaje jednak eksperymentalna, a dostępne dane nie pozwalają jeszcze na jednoznaczną ocenę ich trwałości, efektywności organizacyjnej ani wpływu na doświadczenie odbiorców.

Z tego względu AI należy traktować nie jako potwierdzony empirycznie dominujący typ innowacji w latach 2011–2020, lecz jeden z najbardziej prawdopodobnych kierunków rozwoju innowacyjności muzeów w latach 2021–2030. Dynamika piśmiennictwa z lat 2024–2025 pozwala przypuszczać, że sztuczna inteligencja może pełnić w nadchodzących latach funkcję podobną do tej, jaką w poprzedniej dekadzie spełniały wirtualne spacerki: początkowo rozwiązania eksperymentalnego i elitarnego, następnie coraz szerzej adaptowanego elementu oferty i zaplecza organizacyjnego muzeów.

Szczególnie obiecującym obszarem zastosowań AI wydaje się dostępność: tłumaczenie maszynowe, generowanie opisów alternatywnych, upraszczanie języka, personalizacja narracji oraz wsparcie odbiorców neuroróżnorodnych. Przykładem kierunku rozwoju łączącego sztuczną inteligencję z dostępnością jest realizowany od 2025 r. projekt AIMused (Accessibility Integration and Artificial Intelligence for Museums, Interreg South Baltic 2021–2027), w którym uczestniczy m.in. Uniwersytet Szczeciński wraz z partnerami muzealnymi z Polski, Niemiec, Danii, Litwy i Szwecji.

3. Wnioski i rekomendacje sektorowe

Dotychczasowe badania innowacji w muzeach mają charakter eksploracyjno-kumulatywny, ale ich płodność teoretyczna pozostaje ograniczona przez brak wspólnych ram pojęciowych i metodologicznych umożliwiających integrację wyników oraz analizę porównawczą. W rezultacie badania innowacji w muzeach mają charakter rekonstrukcyjny i fragmentaryczny. Muzea nie akumulują wiedzy o innowacjach. W analizowanym piśmiennictwie występują licznie studia przypadków pełniące funkcję kompensacyjną wobec skąpych pogłębionych charakterystyk procesów innowacyjnych. Asymetria ta nie stanowi wyłącznie ograniczenia badania, lecz odzwierciedla rzeczywisty stan zarządzania wiedzą o innowacjach w muzeach, a także brak stabilnego paradygmatu operacyjnego (postulowanego przez Thomas Kuhn, Imre Lakatos, Karl R. Poppera).

Niniejszy artykuł dostarcza jednych z pierwszych w Polsce empirycznych danych na temat struktury, skali i charakteru innowacji wdrożonych przez polskie

muzea narodowe w latach 2011–2020. Wyniki badań potwierdzają, że innowacje w muzeach narodowych są faktem – sześć na siedem badanych instytucji wdrożyło innowacje, a trend wdrożeń był wyraźnie wzrostowy; dominują innowacje ukierunkowane na odbiorcę (produktowe i społeczne), co świadczy o rosnącej orientacji sektora na zaspokajanie potrzeb różnych grup społecznych; głównym stymulatorem procesów innowacyjnych jest finansowanie celowe, w tym fundusze europejskie; innowacje mają w większości charakter kreatywny lub imitujący, a ich efekty środowiskowe są pozytywne lub neutralne – żadna innowacja nie została oceniona jako środowiskowo szkodliwa.

Artykuł uzasadnia też, dlaczego badanie innowacji w tej grupie instytucji ma istotną wartość. Dane o innowacjach nie są wytwarzane spontanicznie przez instytucje, wiedza o procesach innowacyjnych jest podatna na utratę wskutek fluktuacji kadr, a innowacje muzealne wywołują efekt demonstracyjny dla całego sektora. Systematyczny monitoring procesów innowacyjnych w polskich muzeach narodowych powinien stać się elementem ich obowiązkowej sprawozdawczości.

Analiza trendów w muzealnictwie wskazuje na cztery główne kierunki: cyfryzację i personalizację oferty dla odbiorców, włączenie sztucznej inteligencji do wybranych procesów realizowanych w muzeach, współtworzenie rozwiązań z otoczeniem muzeum oraz innowacje odpowiadające na wymogi transformacji wynikającej z polityk horyzontalnych UE. Warunkiem realizacji tego scenariusza jest zaprojektowanie odpowiedniej polityki grantowej i stymulowanie dostępu muzeów do funduszy na działalność badawczo-rozwojową.

Niniejszy artykuł wyznacza jednocześnie kierunki przyszłych badań przedmiotowych: weryfikację prognozy w toku kolejnej edycji sondażu (cykliczność i standaryzacja badania), analizę porównawczą innowacji w muzeach narodowych z innymi grupami muzeów polskich (poszerzenie podmiotu badań) oraz badanie efektywności wdrożonych innowacji w wymiarze organizacyjnym i społecznym (próby parametryzacji).

BIBLIOGRAFIA

- Bakhshi H., Throsby D. (2010), *Culture of Innovation. An Economic Analysis of Innovation in Arts and Cultural Organisations*, NESTA, London.
- Bakhshi H., Throsby D. (2012), *New technologies in cultural institutions: Theory, evidence and policy implications*, „International Journal of Cultural Policy”, t. 18, nr 2, s. 205–222.
- Barad K. (2007), *Meeting the Universe Halfway. Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*, Duke University Press, Durham.
- Batko R., Kotowski R. (2011), *Nowoczesne muzeum. Dziedzictwo i współczesność*, Muzeum Narodowe w Kielcach, Kielce.
- Bieszk-Stolorz B., Dmytrów K., Eglinskiene J., Marx S., Miluniec A., Muszyńska K., Niedożytko G., Podlesieńska W., Rostoványi A., Swacha J., Vilsholm R. L., Vurzer S. (2021), *Impact of the availability of gamified e-guides on museum visit intention*, „Procedia Computer Science”, t. 192, s. 4358–4366.
- Borowiecki K., Navarette T. (2015), *Digitization of Heritage Collections as Indicator of Innovation*, „Economics of Innovation and New Technology”, t. 26, nr 3, s. 227–246.
- Camarero C., Garrido M. (2012), *Fostering Innovation in Cultural Contexts. Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums*, „Journal of Service Research”, t. 15, nr 1, s. 39–58.
- Camarero C., Garrido M. J., Vicente E. (2015), *Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial*, „Journal of Cultural Heritage”, t. 16, nr 2, s. 228–235.
- Della Corte V., Aria M., Gaudio G. (2016), *Innovation and Internationalization in Cultural Organizations. A Systematic Review*, „International Studies of Management and Organization”, t. 46, nr 1, s. 1–30.

- Drygalska E. (2025), *Sztuczna inteligencja w polskich muzeach: od eksperymentu do konieczności strategii*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 26, nr 2, s. 91–107.
- Folga-Januszewska D. (2009), *Muzea polskie*, Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2015), *Muzeum: fenomeny i problemy*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków.
- Frąckowiak B., Figiel K. (2024), *Przyszłość muzeów i instytucji sztuki*, 4CF The Futures Literacy Company (raport z warsztatów, dokument cyfrowy), <https://4cf.pl/przyszlosc-muzeow-i-instytucji-sztuki/>, 30.04.2026.
- Gawęł Ł. (2018), *Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury w kontekście koncepcji corporate social responsibility (CSR). Społeczna odpowiedzialność Muzeum*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 376, s. 48–62.
- GUS (2012), *Kultura w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS (2021), *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K. (2016), *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kozioł-Nadolna K., Suchocka A. (2019), *Innowacyjność współczesnych organizacji – ujęcie dynamiczne. Innowacje w instytucji kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Krzyworzeka P. (2014), *Muzea w pogoni za nowoczesnością. O możliwościach wykorzystania etnografii w zarządzaniu i zarządzania w etnografii*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej”, nr 1, s. 177–198.
- Latour B. (2005), *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Lewandowski M. (2011a), *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Lewandowski M. (2011b), *Korzyści wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3 (15), s. 25–37.
- Lewandowski M. (2014), *Innowacje w usługach instytucji kultury*, s. 264–278, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Li C., Coll-Serrano V. (2019), *Assessing the role of collaboration in the process of museum innovation*, „Journal of Cultural Economy”, t. 12, nr 6, s. 590–606.
- Marszał A. (2024), *Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce* (rozprawa doktorska, repozytorium prac doktorskich Uniwersytetu Szczecińskiego).
- Niezabitowski M., Szostak A. (2011), *Bariera przy opracowaniu i wdrażaniu strategii oraz jej wpływ na zarządzanie muzeum historycznym miasta Krakowa*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3 (15), s. 65–72.
- Nogare C. D., Murzyn-Kupisz M. (2021), *Do museums foster innovation through engagement with the cultural and creative industries?*, „Journal of Cultural Economics”, t. 45, nr 1, s. 671–704.
- OECD/Eurostat (2018), *Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej*, wyd. 4, wyd. pol.: GUS 2020, Warszawa–Szczecin.
- Pluszyńska A. (2019), *The Open Monuments Project as an Example of Social Crowdsourcing in Culture. Factors Motivating Crowds to Share Knowledge*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 20, nr 1, s. 19–40.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.
- Poprawski M. (2021), *Nowe siedziby instytucji kultury w Polsce – perspektywa lokalnych ekosystemów kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 22, nr 3, s. 323–341.
- Sawczuk M. (2019), *Kształtowanie relacji wspomagających innowacyjność w muzeum*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 381, s. 86–100.
- Sawczuk M. (2021), *Aktywność i interakcje w przestrzeni muzealnej wobec zmian otoczenia*, „Turystyka Kulturowa”, nr 1 (118), s. 74–92.
- Sawczuk M. (2025), *Nowa forma innowacyjności muzeów: stan obecny i kierunki wykorzystania sztucznej inteligencji*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 26, nr 2, s. 75–89.
- Smółucha D. (2016), *Muzeum w XXI wieku. Między rzeczywistością a wirtualnym światem*, „Perspektywy Kultury”, nr 14, s. 139–155.

- Suchocka A. (2018), *Innowacje organizacyjne w instytucjach kultury. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Szczecinie*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju organizacji. Innowacyjność i przedsiębiorczość*, red. K. Koziol-Nadolna, K. Beyer, B. Czerniachowicz, Volumina.pl, Szczecin, s. 49–68.
- Szostak A. (2023), *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Śmiałowicz K. (2024), *Komunikacja marketingowa w kreowaniu wizerunku instytucji kultury na przykładzie muzeów narodowych*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- Throsby D. (2010), *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, wyd. uzup., Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Vicente M., Camarero C., Garrido M. (2012), *Insights into innovation in European museums: The impact of cultural policy and museum characteristics*, „Public Management Review”, t. 14, nr 5, s. 649–679.
- Zdanowski M. (2020), *(Nowe) trendy w muzealnictwie – spojrzenie subiektywne*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej”, nr 7, s. 289–308.

DR ANNA MARSZAL

Absolwentka filozofii, doktor nauk społecznych w dyscyplinie ekonomii i finansów, badaczka innowacji oraz studiów nad przyszłością muzeów, zawodowo związana z Muzeum Narodowym w Szczecinie, gdzie kieruje Działem Strategii Rozwoju. Autorka rozprawy doktorskiej o innowacjach w polskich muzeach narodowych. Członkini Instytutu Badań Organizacji Kultury i Polskiego Towarzystwa Miłośników Astronomii; a.marszal@muzeum.szczecin.pl.

DR AGNIESZKA MILUNIEC

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Katedrze Informatyki w Zarządzaniu Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka rozprawy doktorskiej poświęconej gamifikacji w turystyce, badaczka projektowania doświadczeń zgamifikowanych w edukacji wyższej, biznesie oraz instytucjach kultury. Współrealizuje międzynarodowy projekt poświęcony zastosowaniom sztucznej inteligencji w muzeach z partnerami z Niemiec, Danii, Szwecji i Litwy; agnieszka.miluniec@usz.edu.pl.