

Artykuły

Łukasz Gawel

Zarządzanie Szlakiem Architektury Drewnianej w kontekście procesu profesjonalizacji szlaków kulturowych

Słowa kluczowe: szlaki turystyczne, turystyka kulturowa, szlak architektury drewnianej, zarządzanie w turystyce

Streszczenie

Artykuł stanowi zarys problematyki związanej z zarządzaniem szlakami kulturowymi. Profesjonalizacja tego typu tras, dążenie do uczynienia z nich nowoczesnych produktów turystycznych wymaga wprowadzenia mechanizmów i procedur znanych z funkcjonowania instytucji, organizacji czy przedsiębiorstw. Będzie to możliwe wyłącznie wówczas, gdy szlaki kulturowe staną się klarownie skonstruowanymi strukturami z wyraźnie zarysowaną hierarchią. Umożliwi to rozdzielanie zadań i kompetencji służących sprawnemu i skutecznemu zarządzaniu dostępnym potencjałem. Nie można zapominać, że wszelkie działania muszą prowadzić do jasno zdefiniowanego celu i być realizowane według opracowanego programu. Dlatego, poza formalną stroną organizacyjną, niezwykle istotne jest opracowanie misji i strategii rozwoju poszczególnych szlaków kulturowych.

Wstęp

Szlaki kulturowe stały się w ostatnich latach popularną formułą prezentowania różnego rodzaju zabytków. Przeglądając foldery, mapy, strony internetowe, wreszcie oficjalne dokumenty dotyczące rozwoju produktów turystycznych, znajdziemy informacje o funkcjonowaniu setek szlaków w skali kraju.

Jednym z wiodących regionów pod względem liczebności tego typu tras jest województwo małopolskie. W *Wojewódzkim programie ochrony dziedzictwa i krajobrazu kulturowego Małopolski* zapisano, co następuje: „Województwo małopolskie pokryte jest siecią szlaków kulturowych – jednej z istotniejszych form ochrony dziedzictwa i wykorzystania jego potencjału. Bogactwo zasobów obszaru pozwala na prowadzenie zróżnicowanych tematycznie tras, umożliwiających poznawanie rozmaitych aspektów kultury regionu. [...] Trasy szlaków w wielu miejscach przecinają się i pokrywają się ze sobą, pozwalając zarówno na koncentrowanie się na temacie wiodącym, jak i jednoczesnym zwiedzaniu obiektów o zróżnicowanej tematyce. Istniejące szlaki kulturowe na obszarze województwa małopolskiego: Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Architektury Gotyckiej, Szlak Cystersów, Szlak Orlich Gniazd, Szlak Cerkwi Łemkowskich, Szlak Cmentarzy Wojskowych z I Wojny Światowej, Szlak Młyny Doliny Szreniawy, Szlak Pierścień Jurajski, Małopolskie Szlaki Techniki (Szlak Komunikacyjny, Szlak Kopalniano-Przemysłowy, Szlak Pożarnictwa, Szlak Obiektów Hydrotechnicznych, Szlak Przemysłu Wiejskiego). [...] Jako dopełnienie sieci istniejących szlaków proponowane są nowe trasy, obejmujące obiekty o interesującej problematyce: Orawski Szlak Solny na Węgry, Szlak Kopalni Naftowych, Szlak Historii Lotnictwa, Szlak Cerkwi Beskidu Niskiego, Szlak Architektury Spiskiej, Szlak Zabytków Kliszczackich, Szlak Kościołów Pogórza Rożnowskiego, Szlak Papieski, Szlak Warowni Jurajskich, Szlak Budapeszt – Kraków – Gdańsk („Bursztynowy”), Szlak Kraków – Morawy – Wiedeń („Zielony”), Szlak Owocowy, Szlak Fortyfikacji Nowożytnych i Nowszej,

Szlak Astronomów [*Wojewódzki program...*, 2006, s. 90–91]. Ten oficjalny dokument nie wyczerpuje bynajmniej listy szlaków wytyczonych w Małopolsce; i nie chodzi tu wyłącznie o upływ czasu (po 2006 roku Urząd Marszałkowski zaangażował się m.in. w stworzenie Szlaku Frontu Wschodniego I Wojny Światowej, Małopolskiego Szlaku Renesansu, Szlaku Romańskiego w Małopolsce). Trzeba bowiem pamiętać, że wiele szlaków powstaje jako inicjatywy lokalne, animowane przez Stowarzyszenia lub władze samorządowe. Do wymienionych powyżej można więc dopisać m.in.: Małopolski Szlak Bożogrobców, Szlak Średniowiecznych Miasteczek Małopolski, Szlak Architektury Gotyckiej, Szlak Dziedzictwa Kulturowego Podtatrza

Mając świadomość tego bogactwa, warto zastanowić się nad stroną organizacyjną szlaków kulturowych. Sądząc po obserwowanych efektach, można zaryzykować twierdzenie, że większość działań jest podejmowanych przez organizatorów i koordynatorów spontanicznie, bez wykorzystania dostępnych narzędzi zarządzania¹. Tym samym samo „zarządzanie” szlakami staje się jedynie werbalnym określeniem, za którym nie stoi świadomość podstawowych funkcji tego procesu. Powoduje to wyraźny rozdźwięk pomiędzy praktyką a postulowaną profesjonalizacją szlaków, mającą prowadzić do uczynienia z nich nowoczesnych produktów turystycznych.

Podobnie sprawa ma się z polską literaturą tematu, z łatwością można odnaleźć wiele wartościowych pozycji poświęconych problematyce szlaków kulturowych, opisywanych jako produkty turystyczne, omawiających ich wartości merytorycznej, czy też zawierających opisy atrakcji, w praktyce nie spotykamy jednak opracowań poświęconych zagadnieniom zarządzania szlakami kulturowymi.

Wyjątkiem na tym tle są opracowania poświęcone turystyce kulturowej Armina Mikosa von Rohrscheidt. Pisząc o idei i potencjale szlaków kulturowych, autor wprowadza problematykę związaną z ich organizowaniem i funkcjonowaniem. Nie używając terminologii specjalistycznej z zakresu zarządzania, pisze o „koordynacji”, podkreślając znaczenie tego wymiaru działania dla budowania nowoczesnych produktów turystycznych: „**Kryterium koordynacji:** szlak uznawany za rozwinięty (materialny) produkt turystyczny powinien znajdować się pod opieką stałego koordynatora: wydzielonej jednostki podlegającej władzy publicznej, instytucji, podmiotu życia gospodarczego, stowarzyszenia lub innego formalnie określonego zespołu osób, który został do tego specjalnie powołany lub wskazany przy okazji utworzenia szlaku lub nadawania mu materialnego statusu. Może to być taki podmiot, dla którego koordynacja szlaku jest zadaniem zarówno wyłącznym, głównym lub też tylko dodatkowym zadaniem zleconym (np. w przypadku regionalnej lub lokalnej placówki informacji turystycznej). Istotnymi zadaniami koordynatora są: monitorowanie stanu szlaku (w tym stanu i stopnia dostępności obiektów znajdujących się w jego ramach), wytwarzanie, zestawianie i publikacja, a także aktualizacja przydatnych turystom informacji na temat szlaku i jego funkcjonowania (np. w Internecie lub w papierowych materiałach informacyjnych, w prasie i innych mediach), udzielanie informacji ciągłej na temat funkcjonowania szlaku i dostępności poszczególnych obiektów, kierowanie wspólnymi przedsięwzięciami poszczególnych obiektów wchodzących w skład szlaku (np. w dziedzinie promocji, tworzenia lub utrzymania poszczególnych odcinków tras, odnawiania oznaczeń itd.) lub inicjowanie takich przedsięwzięć, reprezentowanie szlaku podczas imprez targowych, konferencji itd. Do jego zadań mogą także dodatkowo należeć: organizowanie regularnych lub jednorazowych eventów związanych z tematem szlaku, inicjowanie, współtworzenie i koordynacja pakietów usług turystycznych odnoszących się do szlaku jako całości lub związanych z jego poszczególnymi obiektami czy odcinkami, albo pośrednictwo w świadczeniu takich usług (jak np. pośrednictwo w usługach przewodnickich czy

¹ Stan ten potwierdzają wywiady i rozmowy prowadzone przez autora z osobami odpowiedzialnymi za koordynowanie szlaków kulturowych, pracownikami urzędów marszałkowskich, przedstawicielami organizacji pozarządowych i władz samorządowych. Jest to zresztą stan charakterystyczny dla wielu

noclegowych), przyjmowanie skarg i wniosków w związku z funkcjonowaniem szlaku i działanie w kierunku eliminowania mankamentów oraz wiele innych” [Mikos v. Rohrscheidt, 2010, s. 55–56].

Autor niniejszego opracowania nie rości sobie pretensji do wyczerpania tak obszernego tematu, jakim jest problem zarządzania szlakami kulturowymi². Artykuł ma stać się jedynie swoistą mapą podstawowych problemów, opisanych na przykładzie Szlaku Architektury Drewnianej; być może stanie się przyczynkiem dalszej dyskusji na ten temat. W tekście wymienione zostaną również swoiste „warunki krańcowe”, których spełnienie jest niezbędne, aby można było wprowadzać w obrębie szlaku kulturowego mechanizmy zarządzania.

Szlak Architektury Drewnianej

Budownictwo drewniane, zwłaszcza obiekty sakralne i dwory, należy bez wątpienia do najpiękniejszych elementów polskiego pejzażu kulturowego. Nic dziwnego, że od lat budzi zainteresowanie zarówno badaczy i konserwatorów zabytków, jak również miłośników rodzimego krajobrazu. Ta fascynacja i przywiązanie do zabytków architektury drewnianej legły u podstaw stworzenia Szlaku Architektury Drewnianej (SAD) w województwie małopolskim, jednego z najstarszych polskich szlaków kulturowych, niebędących przedłużeniem tras wytyczonych na zachodzie Europy (Szlak Cysterski, Droga Świętego Jakuba)³.

Po wielu latach niełatwo jest odtworzyć proces tworzenia SAD. Zgodnie z oficjalnymi informacjami przekazywanymi przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego koncepcję szlaku opracował dr Marian Kornecki oraz Regionalny Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków w Krakowie.

Początek prac nad systematycznym opracowaniem przebiegu szlaku i wyborem obiektów mających go tworzyć, sięga roku 2001. Pomysł na wytyczenie takiej trasy miał wykrystalizować się w trakcie prac nad przygotowaniem wniosku o wpisanie na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO grupy zrębowych kościołów drewnianych znajdujących się na obszarze historycznej Małopolski⁴. To właśnie drewniane świątynie (kościół, cerkwie, dzwonnice, kaplice) tworzą najliczniejszą grupę wśród obiektów wchodzących w obręb szlaku. Wśród pozostałych znajdują się dwory, budynki użyteczności publicznej, zespoły zabudowy wiejskiej i miejskiej, jak również budowle zgromadzone w skansenach.

Kwerenda prasy krakowskiej z tego okresu przynosi nieco inną wersję wydarzeń. Krakowski tygodnik „Przekrój” już w maju 1999 roku informował swoich czytelników w obszernym artykule o pomyśle stworzenia szlaku architektury drewnianej: „Mają Francuzi swoje „Zamki nad Loarą”, mają Niemcy – „Romantische Strasse”. Czy atutową kartą małopolskiej turystyki stanie się szlak łączący zabytki budownictwa drewnianego: malownicze miasteczka, wplecione w krajobraz drewniane kościółki oraz cerkiewki, ostatnie przycupnięte po wsiach chałupy? Doktor Marian Kornecki z krakowskiego Stowarzyszenia

² Niniejszy artykuł stanowi zarys problematyki jaka zostanie opisana w przygotowywanej do publikacji książce *Szlaku kulturowe jako forma zarządzania dziedzictwem*.

³ Autor pragnie złożyć podziękowania osobom na co dzień zajmującym się Szlakiem Architektury Drewnianej, które zechciały podzielić się wiedzą praktyczną dotyczącą zarządzania szlakiem (Annie Niedźwieńskiej, zastępcy dyrektora Departamentu Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Małgorzacie Czapli, pracownikowi Departamentu Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego oraz Pawłowi Mierniczakowi, dyrektorowi Biura Małopolskiej Organizacji Turystycznej)

⁴ Ostatecznie wpis taki został dokonany w roku 2003. Na Liście Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO znalazło się sześć drewnianych kościołów południowej Małopolski: cztery znajdujące się na obszarze dzisiejszego województwa małopolskiego (Binarowa, Dębno, Lipnica Murowana, Sękowa) oraz dwa z województwa podkarpackiego (Blizne, Haczów).

Historyków Sztuki nie ma najmniejszych wątpliwości. – Gdy prowadziłem zagranicznych gości do wielu „podręcznikowych” zabytków, owszem, przytakiwali uprzejmie, wypowiedzieli kilka zdawkowych komplementów. I na tym koniec – wspomina. – Gdy zabrałem ich do zapomnianego, oddalonego od szlaków turystycznych drewnianego kościółka w Grywałdzie, mimo zmęczenia całodzienną podróżą – zabłysły im oczy. Edward Turkiewicz, prezes Krakowskiej Agencji Rozwoju Turystyki, pomysłodawca projektu Szlaku Architektury Drewnianej uważa, że nie mamy szans w rywalizacji, na przykład „na zamki”. W Europie są o wiele piękniejsze, lepiej utrzymane. Nie zdobędziemy gości, również tych zagranicznych, atrakcjami polskich kurortów. Na razie bledną przy ofercie austriackich lub francuskich ośrodków wypoczynkowych. Skusić możemy – sznurem koralu drewnianej architektury. Francuzi, Niemcy, Austriacy zazdroszczą nam ostatnich reliktyw budownictwa drewnianego” [Zieja, 1999, s. 46–47]. Nie wdając się w dyskusję ze wszystkimi tezami zawartymi w powyższym cytacie, trudno nie zgodzić się z ostatnią z nich. Wynika z niego również jasno, że do listy współtwórców szlaku wypada dopisać jeszcze jedną pozycję – Krakowską Agencję Rozwoju Turystyki. Prezentowany artykuł nie pozostawia natomiast żadnych wątpliwości, co do roli Mariana Korneckiego – to on zarażał pasją do drewnianej architektury wszystkich, z którymi miał kontakt, to jemu, bez wątpienia, powinno się przypisać pierwotne autorstwo małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej.

Zaprezentowana w cytowanym źródle mapa przebiegu szlaku (obejmująca również województwo podkarpackie) pokazuje, że ta pierwotna koncepcja została w istotny sposób rozbudowana. Niemniej jednak wszystkie zaproponowane wówczas obiekty zostały wpisane w obręb dzisiejszego szlaku, nawet dzisiejsze logo wyraźnie nawiązuje do ówczesnej propozycji.

Dzisiejsza trasa, opisywana jako szlak samochodowy, obejmuje blisko 250 obiektów połączonych trasą o długości ok. 1500 kilometrów. Ze względu na tak wielki zasób Szlak Architektury Drewnianej podzielono na 4 trasy lokalne⁵:

Trasa krakowska – ponad 50 obiektów; poza obiektami sakralnymi (np. kościół św. Bartłomieja w Mogile oraz kościół Nawiedzenia NMP w Paczółtowicach), trasa obejmuje m.in. Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygiełzowie, dworek „Zacisze” w Miechowie czy Lanckoronę z małomiasteczkową zabudową. [Ryc. 1.]

Trasa tarnowska – około 40 obiektów; obejmuje m.in. jeden z najstarszych kościołów „Na Burku” w Tarnowie oraz unikatową w swym charakterze „malowaną wieś” Zalipie; do najciekawszych obiektów należy bez wątpienia kościół św. Leonarda w Lipnicy Murowanej. [Ryc. 2.]

Trasa wokół Nowego Sącza i Gorlic – ponad 100 obiektów; znajdują się na niej m.in. cerkwie łemkowskie (m.in. w Owczarach, Kwiatoniu, Andrzejówce), uzdrowska zabudowa Krynicy, gromadzący liczne obiekty Sądecki Park Etnograficzny w Nowym Sączu oraz kościoły w Binarowej (p.w. św. Michała Archanioła) i Sękowej (p.w. św. Filipa i Jakuba). [Ryc. 3.]

Orawa, Podhale, Spisz i Pieniny – blisko 50 obiektów; trasa obejmuje m.in. unikatowe budowle w stylu zakopiańskim stworzonym przez Stanisława Witkiewicza, bezcenny kościół św. Michała Archanioła w Dębnie Podhalańskim, góralską zabudowę Chochołowa oraz uzdrowskie budynki Szczawnicy. [Ryc. 2.]

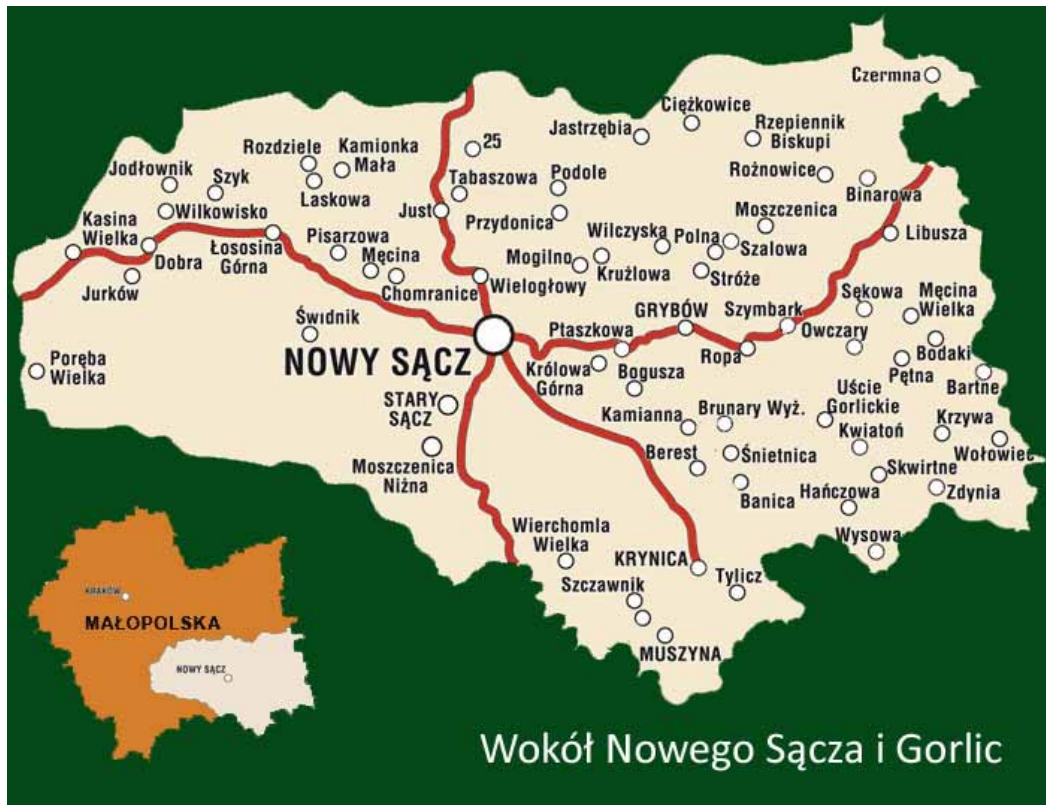
⁵ Spotkać można również podział na 6 trasach lokalnych: krakowską, limanowską, podhalańską, tarnowską, wadowicką i nowosądecko-gorlicką; przedstawione w artykule mapy są zmodyfikowaną wersją grafik prezentowanych na stronie internetowej <http://drewniana.malopolska.pl> (zaznaczono na nich najważniejsze obiekty).



Ryc. 1. Trasa krakowska małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej (źródło: <http://drewniana.malopolska.pl>)



Ryc. 2. Trasa tarnowska małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej (źródło: <http://drewniana.malopolska.pl>)



Ryc. 3. Trasa wokół Nowego Sącza i Gorlic małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej (źródło: <http://drewniana.malopolska.pl>)



Ryc. 4. Trasa przez Orawę, Podhale, Spisz i Pieniny małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej (źródło: <http://drewniana.malopolska.pl>)

Działania zarządcze koordynatora SAD

Infrastrukturalne zagospodarowanie szlaku zostało w całości wykonane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, podejmujący liczne działania mające na celu uczynienie ze szlaku wszechstronnego produktu turystycznego. To właśnie Województwo Małopolskie występuje we wszystkich oficjalnych materiałach jako koordynator Szlaku Architektury Drewnianej. Środki na ten cel gwarantował „Kontrakt Wojewódzki dla Województwa Małopolskiego na lata 2001–2003”, gdzie w ramach działania „Szlaki tematyczne” zarezerwowano kwotę 600 000 zł. Pokażne środki pochodziły z Budżetu Województwa Małopolskiego w latach 2001–2009, z którego – w ramach otwartego konkursu ofert z dziedziny turystyki pod nazwą „Małopolska gościnną” – wydatkowano 1 350 000 zł.

Przeprowadzone w ciągu blisko dziesięciu lat działania dzieli się w opracowaniach własnych Małopolskiego Urzędu Marszałkowskiego na pięć etapów⁶:

- 1) Etap I (2001) – opracowanie koncepcji szlaku, wybór obiektów i wytyczenie przebiegu trasy,
- 2) Etap II (2001–2002) – opracowanie graficznych elementów identyfikacji wizualnej oraz ustawienie tablic informacyjnych przed obiektami na szlaku,
- 3) Etap III (2002–2003) – oznakowanie drogowe szlaku, na które składa się ponad 600 tablic
- 4) Etap IV (2004–2007) – prowadzenie działań promocyjnych oraz rozwój markowego produktu turystycznego,
- 5) Etap V (2008–...) – komercjalizacja Szlaku Architektury Drewnianej.

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

Wśród zadań prowadzonych na szlaku przewidziano prowadzenie (co 2–3 lata) inwentaryzacji obiektów, co ma skutkować wykluczeniem zabytków znajdujących się w złym stanie technicznym oraz takich, które utraciły swą pierwotną formę (np. wskutek złe przeprowadzonych remontów, co niestety się zdarza). Stopniowo szlak doposażono również w elementy małej infrastruktury zwiększającej komfort turystów odwiedzających poszczególne obiekty (ławy, stoły, wiaty, kosze na śmieci).

Współpraca z Małopolską Organizacją Turystyczną

W kontekście profesjonalizacji szlaku ważnym wydarzeniem stała się partnerska współpraca Urzędu Marszałkowskiego z Małopolską Organizacją Turystyczną (MOT; zapoczątkowana w roku 2008), przyjmującą na zasadzie powierzenia określone zadania. To od tego momentu Szlak Architektury Drewnianej, jako całościowy produkt, był nie tylko aktywnie włączany w mapę ruchu turystycznego Małopolski, ale stał się również miejscem wielu wydarzeń kulturalnych. Współpraca z MOT przyniosła uporządkowanie pewnych działań, wpływając jednocześnie na stałe zwiększanie oferty merytorycznej.

⁶ Poniższe zestawienie sporządzono na podstawie prezentacji przedstawionej uczestnikom seminarium podsumowującego realizację projektu *Otwarty Szlak Architektury Drewnianej w roku 2009*, które odbyło się 2 XII 2009 roku w Sanktuarium Bożego Miłosierdzia w Krakowie-Łagiewnikach.

Bez wątplenia najważniejszym projektem stał się „Otwarty Szlak Architektury Drewnianej”, realizowany od 2008 roku na zlecenie Województwa Małopolskiego i finansowany z jego budżetu. Podstawowymi zdefiniowanymi celami projektu było:

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

Ustalono, że obiekty objęte projektem w trakcie sezonu turystycznego (od 1 maja do 30 września) muszą być otwarte dla zwiedzających trzy dni w tygodniu przez cztery godziny dziennie. Takie ustalenia pozwoliły zlikwidować problem niedostępności dla zwiedzających, dotyczący praktycznie wszystkie obiekty na szlakach kulturowych, niepodlegające bezpośrednio jakiegokolwiek instytucji, we własnym zakresie mogącej zapewnić dostępność zabytku. W roku 2008 projektem objęto 30 obiektów, w 2009 było to już 56 zabytków, zaś w 2010-50.

Małopolska Organizacja Turystyczna została również wykonawcą zadania pod tytułem *Muzyka zaklęta w drewnie*. Ideą tego projektu była organizacja w drewnianych wnętrzach obiektów sakralnych cyklu koncertów, dostępnych bezpłatnie zarówno dla mieszkańców regionu, jak i turystów. Od razu założono, że koncertować będą wyłącznie muzycy profesjonalni, co miało zapewnić odpowiednią rangę artystyczną wydarzenia. W 2009 roku pomiędzy 20 czerwca a 5 września odbyło się 13 koncertów muzyki dawnej, współczesnej, operowej i gospel, w których uczestniczyło łącznie około 2000 osób. Równie popularne stało się 12 koncertów zorganizowanych w roku 2010, przynoszących ze sobą zaskakujące nowości w porównaniu z poprzednią edycją wydarzenia. Organizatorom udało się namówić do współpracy jednego z najwybitniejszych polskich muzyków jazzowych, Janusza Muniaka, który z towarzyszeniem dwóch młodych muzyków wystąpił w kościele św. Michała Archaniola w Binarowej. Drugą nowością było wyjęcie poza przestrzeń sakralną – jeden z koncertów (*Drogi do Chopina*) zorganizowano bowiem we dworze w Świdniku. Wybranym koncertom towarzyszyły warsztaty edukacyjne dla dzieci, przybliżające zagadnienia związane z budownictwem drewnianym, realizowane przez krakowski oddział Stowarzyszenia Historyków Sztuki.

Od 2008 roku organizowany jest konkurs fotograficzny na temat Szlaku Architektury Drewnianej. W roku 2010 wzięło w nim udział prawie 200 autorów, którzy nadesłali ponad 800 prac. Oceniało je jury konkursowe, które w ostatniej edycji konkursu tworzyli: Agnieszka Załęska-Franus (zastępca redaktora naczelnego magazynu „National Geographic Polska”), ks. dr Piotr Drewniak (diecezjalny konserwator zabytków Kurii Diecezjalnej w Tarnowie), Piotr Drożdżik (fotografik), ks. prałat Zbigniew Kras (proboszcz parafii św. Andrzeja Apostoła w Lipnicy Murowanej), prof. Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, dr hab. Krzysztof Tomalski (Dziekan Wydziału Grafiki ASP w Krakowie), Jan Wiczorkowski (wiceprezes zarządu MOT) oraz prof. dr hab. Franciszek Ziejka (przewodniczący Społecznego Komitetu Odnowy Zabytków Krakowa). Rosnąca ranga konkursu przyczynia się z jednej strony do popularyzacji zabytków architektury drewnianej Małopolski, z drugiej zaś – zapewnia stały dopływ interesujących materiałów ikonograficznych. Nie do przecenienia jest również fakt, że przygotowana z materiałów nadesłanych na konkurs wystawa, po jego rozstrzygnięciu, podróżuje po regionie.

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

poświęcone Szlakowi Architektury Drewnianej, publikowane nie tylko w prasie lokalnej, ale – co najważniejsze – ogólnopolskiej⁷.

Całkowitą nowością był natomiast opublikowany w styczniu 2009 roku *Raport z badań ruchu turystycznego w otwartych obiektach na Szlaku Architektury Drewnianej*, podobnie jak wcześniej opisane działania, zrealizowany we współpracy z Województwem Małopolskim i sfinansowany z jego budżetu. Było to pierwsze systematyczne badanie, przynoszące istotne informacje, mogące stać się podstawą dla kolejnych działań podejmowanych w ramach profesjonalizacji szlaku.

Projektując to działanie, określono następujące cele:

- oszacowanie rocznego strumienia turystów zwiedzających SAD, w podziale na turystę krajowego i zagranicznego,
- dokonywanie charakterystyki turysty krajowego i zagranicznego podróżującego po SAD,
- określenie rynków zagranicznych zainteresowanych ofertą SAD.

Niestety badanie miało bardzo ograniczony zasięg czasowy i ilościowy. Dane zbierano na podstawie dwóch źródeł. „Pierwszą kategorię danych źródłowych stanowią wywiady bezpośrednie (ankiety) przeprowadzone przez ankietatorów, w III kwartale 2008 roku. Przyjęty system ankietowania opierał się na informacjach zbieranych bezpośrednio we wszystkich otwartych obiektach na SAD. Ankietowanych był co dziesiąty odwiedzający. Przeprowadzono 526 ankiet. Po weryfikacji ich poprawności do ostatecznej analizy zakwalifikowano 504 ankiety. [...] Drugą kategorię danych stanowiły dane powszechnie dostępne: roczne raporty obiektów prowadzących statystyki odwiedzających oraz inne możliwe do uzyskania informacje pozyskane bezpośrednio od zarządzających obiektami na SAD” [*Raport z badań ruchu turystycznego...*, 2009, s. 2]. Zebrane dane frekwencyjne wykazały, iż „w okresie udostępniania otwarte świątynie odwiedziło blisko 76 500 osób, z czego turyści krajowi stanowili ponad 92,5%, za zagraniczni niecałe 7,5%. Spośród udostępnionych obiektów największym zainteresowaniem cieszyły się kościoły wpisane na Listę UNESCO (Binarowa, Dębno Podhalańskie, Lipnica Murowana, Sękowa), które odwiedziło 81% wszystkich turystów, pozostałe 26 obiektów wygenerowały ruch turystyczny na poziomie 19%. [...] Niekwestionowanym liderem wśród otwartych obiektów jest kościół pw. św. Michała Archaniola w Dębnie Podhalańskim, który zwiedziło w okresie od 15 maja do 15 października 2008 r. 48 095 osób, co stanowi blisko 63% zwiedzających wszystkie otwarte obiekty [...]. Fenomen Dębna Podhalańskiego polega na znakomitym usytuowaniu pomiędzy Zakopanem a Pieninami. Oprócz obiektów z Listy UNESCO dużą popularnością wśród odwiedzających cieszył się kościół pw. św. Bartłomieja w Mogile [leżącej dziś w obrębie Krakowa – Ł. G.] i kościół pw. św. Sebastiana w Wieliczce. Obie te świątynie znajdują się obok znanych atrakcji turystycznych, pierwsza obok opactwa oo. Cystersów w Mogile, a druga w pobliżu Kopalni Soli w Wieliczce. Zaraz za tymi świątyniami plasuje się cerkiew w Owczarach, która położona jest obok Sękowej, co ma duży wpływ na osiągnięty przez ten obiekt wynik” [tamże, s. 8].

Badanie dostarczyło również interesujących informacji dotyczących profilu turystów odwiedzających obiekty na SAD. Wśród ankietowanych przeważały osoby odwiedzające szlak po raz pierwszy (46,52%), natomiast 27,44% gości odwiedzało go już wcześniej. Dla 56,66% odwiedzających Szlak Architektury Drewnianej stanowił bezpośredni cel podróży, natomiast 43,14% turystów zwiedzało go przy okazji poznawania Małopolski. Największą grupę zwiedzających stanowili mieszkańcy województwa małopolskiego (42,35%), na dalszych uplasowali się mieszkańcy województwa śląskiego (11,13%) i mazowieckiego (6,36%). Większość turystów organizowało podróż we własnym zakresie (73,36%), z rodziną (41,39%) lub przyjaciółmi (20,59%), podróżując po szlaku samochodem (61,43%) oraz

⁷ Dobrym przykładem takiego tekstu jest obszerny artykuł Marka Henzlera *Pod gontem* opublikowany w „Polityce” (nr 29, 18 lipca 2009).

autokarem (15,31%). Tylko 5,77% badanych korzystało z usług biur podróży. Należy jednak pamiętać, że badania prowadzono poza szczytem wyjazdów na wycieczki szkolne (przypadającym na maj i czerwiec).

Jeśli chodzi o turystów zagranicznych, to największe zainteresowanie Szlakiem Architektury Drewnianej wykazują Niemcy, Francuzi, Hiszpanie, obywatele Wielkiej Brytanii, a także Belgowie i Japończycy. Wśród turystów-obcokrajowców dominują emeryci oraz osoby aktywne zawodowo legitymujące się wyższym wykształceniem. Szlak odwiedzają głównie mieszkańcy dużych miast, korzystający z ofert biur podróży.

Zwiedzający obiekty na szlaku wysoko oceniali jego atrakcyjność turystyczną – 97,02% badanych poleciłoby go znajomym, natomiast 89,88% zadeklarowało ponowną chęć zwiedzania SAD. Najbardziej popularne źródło wiedzy o szlaku stanowiły: przewodniki (48,91%), foldery (34%) oraz strony internetowe (40,95%). Informacje z biur podróży pozyskało 5,96% turystów.

Interesujące jest również podsumowanie badania, dające wyobrażenie o ogólnym potencjale Szlaku Architektury Drewnianej: „Sumując dane dotyczące liczby zwiedzających otwarte obiekty na SAD (76 469), z zestawieniami zwiedzających największe małopolskie skanseny znajdujące się na SAD: Wygiełzów (59 596), Nowy Sącz (30 368), Zubrzyca Górna (27 200), Szymbark (9 112) oraz informacjami uzyskanymi z bezpośrednich wywiadów z zarządzającymi obiektami, szacowany strumień turystów odwiedzających Szlak Architektury Drewnianej w roku 2008 kształtuje się na poziomie ok. 450 000 osób, z czego ponad 90% stanowią turyści krajowi” [tamże, s. 11].

Zestawione powyżej dane pokazują doskonały merytorycznie, cieszący się wielką popularnością produkt turystyczny. Wypada jednak postawić pytanie, czy potencjał SAD jest zagospodarowany w sposób zadawalający, czy szlak jest – jak nazywają to klasyki tematu – zarządzany w sposób sprawny i skuteczny? Pozornie działalność MOT i osiągnięte rezultaty powinny być uznane za satysfakcjonujące. Niestety problemy finansowe rzutujące na konstrukcję budżetu na rok 2011 pokazują słabość takiego rozwiązania. Małopolska Organizacja Turystyczna zakończyła właśnie działania powierzone na rok 2010. Na początku roku 2011 ostatecznie znany będzie budżet województwa, którego konstrukcja zapewne będzie tematem licznych sporów (będzie to pierwszy rok urzędowania nowych władz samorządowych). Nieoficjalne informacje świadczą o tym, że Urząd Marszałkowski praktycznie w całości chce przekazać zadania związane ze szlakiem, ale już nie na zasadzie powierzenia, ale w formie działań własnych MOT (zamiast dotacji celowej na poszczególne projekty, równoważna kwota ma być przekazywana do MOT jako składka członkowska Województwa Małopolskiego). Czy ta koncepcja zwycięży, czy będzie to dobre rozwiązanie, pokaże czas. Brak stabilności organizacyjnej będzie jednak powodował, że szlak nadal będzie poddawany jedynie działaniom doraźnym.

Struktura zarządzania szlakiem – analiza krytyczna. Wnioski

Sprawą podstawową, rzucającą się w oczy w pierwszej kolejności, jest brak wypracowanej struktury zarządzania szlakiem, struktury o przejrzystej konstrukcji, pozwalającej na podział zadań i kompetencji. Jak wcześniej wspomniano, w oficjalnych materiałach znajdujemy informację, że koordynatorem szlaku jest Województwo Małopolskie. Co to jednak w istocie oznacza? Ta bezosobowa formuła, odnosząca się w dodatku do potężnego aparatu administracyjnego, nie tylko uniemożliwia identyfikację podmiotu zarządzającego, ale w praktyce nie pozwala na prowadzenie spójnych, komplementarnych działań w obrębie szlaku. Osoby zajmujące się pewnymi fragmentami SAD umiejscowione są w różnych strukturach, przede wszystkim Urzędu Marszałkowskiego (Departament Promocji i Turystyki) i Małopolskiej Organizacji Turystycznej, ale również Małopolskiego Instytutu Kultury (MIK), będącego organizatorem Małopolskich Dni Dziedzictwa Kulturowego. To rozproszenie powoduje brak sprawnego przepływu informacji,

a w konsekwencji prowadzenie podobnych działań równoległe, bez – wydawałoby się oczywistej w tej sytuacji – współpracy partnerskiej (najbardziej wyrazistym przykładem jest tutaj całkowity brak porozumienia pomiędzy MOT a MIK).

Warto w tym miejscu zacytować Petera F. Druckera, jednego z najwybitniejszych specjalistów w dziedzinie zarządzania: „Dziś mówi się wiele o końcu hierarchii. To rażące nieporozumienie. Każda instytucja musi mieć autorytet, szefa, czyli kogoś, kto jest władny podejmować ostateczne decyzje i należycie egzekwować wykonanie pracy. W sytuacji zagrożenia – a każda instytucja prędzej czy później tego doświadczy – przetrwanie wszystkich zależy od sprawnego dowodzenia. Jeśli załoga statku chce przetrwać katastrofę, musi wypełniać rozkazy kapitana. Każdy członek załogi musi wiedzieć, gdzie ma iść i co zrobić. Nie ma tu miejsca i czasu na partycypację i argumenty. Zachowanie hierarchii i posłuszeństwa wszystkich członków organizacji jest jedyną nadzieją w sytuacji zagrożenia. Inne sytuacje mogą wymagać zastanowienia i narad. Jeszcze innym można skutecznie zaradzić tylko pracą w zespole” [Drucker, 2010, s. 20]. Warto zwrócić uwagę również na koniec tego cytatu – w jednoznaczny sposób pokazuje on, że elementem oczywistym jest zespół, tylko wówczas można budować hierarchię, tylko wtedy można rozdzielać zadania... To zresztą naturalne, zarządzanie dotyczy przecież przede wszystkim ludzi.

Powyższe uwagi skłaniają do wyciągnięcia zasadniczego wniosku dotyczącego każdego szlaku kulturowego: powinien on być zorganizowany i zarządzany na wzór instytucji kultury, dopiero wtedy możliwe będzie podjęcie działań strukturalnych. Musi zostać stworzona przejrzysta hierarchiczna struktura, której podstawowym (lub jedynym) zadaniem jest zarządzanie szlakiem. Struktura taka powinna realizować jasno określone cele, zaakceptowane przez organizatora, czyli podmiot finansujący przedsięwzięcie. Czy będzie działała w ramach urzędu marszałkowskiego, czy np. w regionalnej organizacji turystycznej nie ma większego znaczenia, pod warunkiem zachowania priorytetów w jej funkcjonowaniu. Wydzielony zespół będzie mógł podjąć wykonanie zaplanowanych, komplementarnych względem siebie zadań, które – tworząc klasyczną definicję zarządzania – tak opisuje Ricky W. Griffin: „Zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowane na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin, 2005, s. 6].

Jednym z wariantów stworzenia przejrzystej struktury służącej sprawnemu zarządzaniu szlakiem kulturowym (dotyczy to szlaków obejmujących duży obszar, takich jak małopolski Szlak Architektury Drewnianej), może być oparcie jej na istniejącym podziale władzy samorządowej. Podstawą pozostanie jednoznaczny podział kompetencji, który mógłby wyglądać w następujący sposób:

urząd marszałkowski (wyodrębniona struktura zarządzająca szlakiem)	urząd powiatowy	urząd gminy
<ul style="list-style-type: none"> • <i>know-how</i> (urząd marszałkowski posiada odpowiednie zasoby ludzkie umożliwiające wytyczenie i oznakowanie szlaku; konieczna współpraca z ekspertami zewnętrznymi na etapie wyboru obiektów) • właściciel marki (szlak 	<ul style="list-style-type: none"> • utworzenie punktów informacji turystycznej • dystrybucja materiałów informacyjnych w obiektach na terenie powiatu • koordynowanie działań podejmowanych przez gminy • współpraca ze stowarzyszeniami, 	<ul style="list-style-type: none"> • włączanie obiektu w program imprez regionalnych • współpraca ze szkołami na terenie gminy w celu opracowania programów edukacyjnych przeznaczonych dla dzieci i młodzieży, dotyczących miejscowego dziedzictwa

<p>traktowany jako marka na rynku usług turystycznych wymaga podejmowania działań mających m.in. na celu jej promocję, kreowanie wizerunku i animowanie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie elementów identyfikacji wizualnej szlaku • koordynator działań podejmowanych przez inne podmioty (w tym współpraca z organizacjami pozarządowymi) • ewaluacja, weryfikacja obiektów • wsparcie w zdobywaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych • szkoleni dla właścicieli/zarządców obiektów • opieka merytoryczna nad produkcją wydawnictw promocyjnych • animowanie działań prowadzących do aktywnego włączenia obiektów ze szlaku w obieg ruchu turystycznego • organizacja wizyt studyjnych dla dziennikarzy, w celu popularyzacji szlaku 	<p>organizacjami pozarządowymi, również firmami prywatnymi, mająca na celu rozwijanie rynku usług turystycznych związanych z obsługą szlaku (np. organizowanie sezonowych wycieczek objazdowych)</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozwijanie małej infrastruktury turystycznej w pobliżu obiektów ze szlaku 	<p>kulturowego, tożsamości kulturowej itp.</p> <ul style="list-style-type: none"> • współpraca z właścicielami obiektów w celu podnoszenia jakości świadczonych usług (np. pomoc w zatrudnieniu sezonowych przewodników rekrutowanych ze znajdujących się na terenie gminy ośrodków kultury, bibliotek, szkół) • tworzenie programów aktywizujących życie gminy z wykorzystaniem obiektów wpisanych w obręb szlaku <p>Jeśli gmina jest właścicielem obiektu, do jej kompetencji należeć będzie również:</p> <ul style="list-style-type: none"> • troska o najbliższe otoczenie obiektu • konserwacja tablic informacyjnych • zapewnienie stałych pór dostępności obiektu
--	--	---

Konsekwencją założenia, że szlak kulturowy działa na tych samych zasadach, co instytucja kultury, powinno być określenie celu działania, czyli zdefiniowanie misji, a następnie strategii rozwoju. Są to konstytutywne działania, umożliwiające z jednej strony zaprojektowanie przyszłości szlaku, z drugiej zaś, chroniące przed chaotycznie podejmowanymi działaniami doraźnymi. „Nieustające zmiany w otoczeniu kultury, narastająca złożoność procesów zarządzania oraz konieczność sformułowania wartości [...] jakimi chce się dana organizacja zajmować, domagają się jasnego sprecyzowania wizji posłannictwa. Można powiedzieć w skrócie, że mamy tu do czynienia z zagadnieniem podstawowym: szukaniem argumentu, który stanowi o sensie istnienia danej organizacji, i odpowiedzi na pytanie, dlaczego jest dla niej tak ważne, aby ludzie współpracowali, wspólnie dążąc do osiągnięcia zakreślonego celu? Struktury, przepisy i schematy organizacyjne są pożytecznymi instrumentami, ale nie dają one wystarczającego oparcia zarządzającemu w ciągłym procesie podejmowania decyzji, motywowania współpracowników do efektywnego

działania i wyzwania zapału do wykonywania zarówno rutynowych czynności, jak i zawitych działań określających prowadzoną politykę. We wszystkich tych sprawach misja wypełniana przez daną organizację gra zasadniczą rolę. Ale problemy te dotyczą nie tylko zarządzającego. Cechą charakterystyczną misji jest to, że wszystkim współpracownikom daje poczucie jasno sprecyzowanego kierunku działania, i to na wszystkich poziomach organizacyjnych” [Hagoort, 1996, s. 22]. Owe „poziomy organizacyjne” w przypadku szlaków kulturowych mają szczególną rolę. Szlaki charakteryzują się bowiem specyficzną strukturą, na którą składają się obiekty (miejsca) o bardzo zróżnicowanym charakterze. Misja, podobnie jak samo uczestnictwo w szlaku, nie może zostać narzucona, musi zostać wypracowana wspólnie. W podobny sposób należy budować strategię rozwoju szlaku – zarówno zarządzający nim, jak i współtworzący go (właściciele obiektów) muszą być całkowicie przekonani, co do obranego kierunku, w którym będą wspólnie podążać (strategia jest w istocie planem działania zapewniającym realizację misji).

Będzie to możliwe wyłącznie wówczas, gdy zostanie zachowany bezpośredni i niezawodny kontakt z właścicielami, dzierżawcami, dyspozytariuszami itp. obiektów na szlaku. Równie ważna jest kwestia zachowania (stworzenia) więzi pomiędzy nimi. Jednemu i drugiemu celowi doskonale służyć mogą organizowane przez podmiot zarządczy seminaria i szkolenia. Podczas ich trwania uczestnicy mają możliwość dzielenia się własnymi problemami, przemyśleniami, ale również inicjatywami i nowatorskimi pomysłami. Oczywiście niezawodnym medium będzie Internet, pod warunkiem sprawnie moderowanej platformy.

Kwestia budowania relacji dotyczy oczywiście nie tylko środowiska wewnętrznego. Można wyróżnić kolejne dwa kręgi zainteresowanych takim kontaktem. Chcąc uniknąć fraktalizacji środowisk działających na różnych polach, powinno zbudować się sieć połączeń z organizacjami pozarządowymi, środowiskiem akademickim, organizacjami działające na rzecz promocji turystyki, środowiskami konserwatorskimi itp. Drugi krąg to szeroko pojęte otoczenie, w którym znajdują się zarówno korzystający z produktu jakim jest szlak kulturowy, jak i ci, którzy są dopiero potencjalnymi odbiorcami. Dla zapewnienia takiego kontaktu, jednym z podstawowych zadań wydzielonej struktury winno być prowadzenie badań turystów odwiedzających obiekty na szlaku, ale nie badań incydentalnych, ale regularnie powtarzanych, które – po opracowaniu – dostarczać będą najważniejszych informacji dotyczących ruchu turystycznego, ale też oczekiwań gości, poziomu ich obsługi, szans na podjęcie niestandardowych działań itp. Tylko pełna wiedza na temat produktu i jego recepcji pozwoli na zwiększanie i doskonalenie oferty. W przypadku wielu szlaków badania takie nie są prowadzone w ogóle, co jest kolejnym przykładem całkowitego rozdzwieku pomiędzy zarządzaniem instytucjami publicznymi (w tym szlakami kulturowymi), a zarządzaniem podmiotami komercyjnymi.

Opisywana struktura jest potrzebna również ze względu na – wymienianą przez Druckera – konieczność przeprowadzania działań, w których potrzebny jest ośrodek o niepodważalnym autorytecie. Zaliczyć należy do nich przede wszystkim ewaluację szlaku, wytyczanie standardów i kontrolowanie, czy są one wypełniane. Szlak kulturowy nie może być jedynie zbiorem oznakowanych obiektów, muszą zostać jasno sprecyzowane warunki, które obiekty wpisane w obręb szlaku będą spełniać. Ideałem byłoby stworzenie karty obiektu opisującej określone parametry i okresowo weryfikowanej. Mogłaby ona być stworzona na przykład wg takiego wzoru:

- pierwsze wrażenie (obiekt, otoczenie)
- dostępność zabytku (alejki, ścieżki rowerowe, parking)
- oferta merytoryczna
- stałe pory zwiedzania
- oferowane usługi (przewodnik, oferta dla turystów obcojęzycznych)
- materiały informacyjne (foldery, mapy)

oświetlenie nocne obiektu

zabezpieczenia (system antywłamaniowy, instalacja przeciwpożarowa)

Tak sformułowane zagadnienia pozwalają z jednej strony kontrolować stan zagospodarowania obiektu przez właściciela, z drugiej zaś mogą być użyteczne dla władz samorządowych, ustalających priorytety w działaniach na rzecz dziedzictwa kulturowego w regionie (możliwie wszechstronna ochrona obiektów zabytkowych powinna tu być bezwarunkowym priorytetem).

Taka karta ma również inne znaczenie: uświadamia właścicielom zabytków włączonych w obręb szlaku, że muszą oni zagwarantować określony poziom zagospodarowania obiektu. Jednym z podstawowych zadań, które stoją przed nimi, jest wspólna troska o wizerunek marki, jaką współtworzą. Analizując „zawartość” Szlaku Architektury Drewnianej znajdziemy tam obiekty o bardzo różnorodnym charakterze: o dużej wartości historycznej, unikatowe, niepowtarzalne ze względu na zastosowaną konstrukcję, reprezentacyjne dla pewnego typu budowli, wreszcie atrakcyjne pod względem turystycznego zagospodarowania. Z założenia więc szlak nie jest zbiorem do końca jednorodnym. Czy w takim razie jednak – poza materiałem, z którego wzniesiono zabytki – nic ich nie łączy? Oczywiście, że tak nie jest. Łączy je charakter, jakim wpisują się w miejscowy pejzaż. Tworzą z nim komplementarną całość, dając świadectwo kultury, tradycji ziemi, z której wyrosły, na której je zbudowano. Musi je jednak łączyć jeszcze jedno: standard usług oferowanych przybywającym turystom. Utrzymanie założonego poziomu będzie możliwe wyłącznie wówczas, gdy stworzony zostanie wspomniany wcześniej rejestr zabytku.

Wymienione wyżej działania stworzą bazę niezbędną dla wprowadzenia systemowych działań z zakresu zarządzania, zmierzających do profesjonalizacji szlaku. Prawda jest jednak i taka, że szlaki kulturowe są fenomenem, którego nie da się opisywać jedynie racjonalnym językiem zarządzania. Tworzą je przecież zazwyczaj miejsca związane z przeszłością, oddziaływające na ludzką wyobraźnię, pamięć, uczucia. Dlatego za wszelką cenę trzeba chronić ich klimat, nastrój, jaki budują, ulotne momenty nierzeczywistości, przenoszące nas w odległe czasy. Z tego powodu proces zarządzania szlakiem nie może być prowadzony wyłącznie przez sprawnych menedżerów, konieczna jest współpraca pasjonatów, entuzjastów, pracujących razem na rzecz wspólnego dobra.

Bibliografia

- Brykowski R., Kornecki M., 1984, *Drewniane kościoły w Małopolsce południowej*, Wyd. Ossolineum, Wrocław
- Kornecki M. 1999, *Kościół drewniane w Małopolsce*, Wyd. Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturalnego w Krakowie, Kraków
- Chrzanowski T., Piwocki K., 1981, *Drewno w polskiej architekturze i rzeźbie ludowej*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław
- Cisowski B., Duda M. 2005, *Szlak Architektury Drewnianej*, Wyd. Bezdroża, Kraków
- Druker P. F. 2010, *Praktyka zarządzania*, Wyd. New Media, Warszawa
- Drucker P.F., 2010, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Wyd. New Media, Warszawa
- Gawel Ł., 2009, *Zabytki architektury drewnianej*, Wydawnictwo Kluszczyński, Kraków
- Gloger Z., 1907-1909, *Budownictwo drzewne i wyroby z drzewa w dawnej Polsce*, Warszawa
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa
- Hagoort G., 1996, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Kornecki M., 1987, *Gotyckie kościoły drewniane na Podhalu*, Wydawnictwo Literackie, Kraków
- Marcinek J. (red.), 2000, *Kościoły drewniane Małopolski*, Wyd. Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturowego w Krakowie, Kraków
- Krasowski W., 1961, *Architektura drewniana w Polsce*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa
- Małopolskie muzea na wolnym powietrzu. Architektura drewniana*, 2008, Wyd. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków
- Marcinek R., Śledzikowski T. (oprac.) 2002, *Świat miniony. Architektura drewniana Małopolski ze szkiców Mariana Korneckiego*, Wyd. Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturalnego w Krakowie, Kraków
- Mikos von Rohrscheidt A., 2010, *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków
- Mirowski R., 2005, *Kościoły drewniane – najbardziej polskie...*, Wyd. Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków, Warszawa
- Raport z badań ruchu turystycznego w otwartych obiektach na Szlaku Architektury Drewnianej*, 2009, Oprac. i Wyd.: Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków
- Rączka J. W. 1990, *Architektura drewniana*, Wyd. Krajowa Agencja Wydawnicza, Kraków
- Ruszczyk G. 2007, *Drewno i architektura*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa
- Szewczykowie I. i R., 2008, *Szlaki turystyczne*, Wyd. Carta Blanca, Warszawa
- Śledzikowski T. 2004, *Polska – zabytki drewniane*, Wydawnictwo Kluszczyński, Kraków
- Tłoczek I. 1980, *Polskie budownictwo drewniane*, Wyd. Ossolineum, Wrocław
- Wojewódzki program ochrony dziedzictwa i krajobrazu kulturowego Małopolski*, Oprac. i Wyd.: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego 2005, Kraków 2005 s. 90-91
- Zieja T. 1999, *Szlakiem architektury drewnianej*, „Przekrój” numer 18/2810, 2 maja 1999, s. 46–47.

The management of Wooden Architecture Route in the context of cultural routes professionalization process

The article is an outline of the issue of cultural routes management. The professionalization of this kind of routes and the pursuit to make them modern tourist products requires introducing mechanisms and procedures known from the institution, organization and company operation. It will be possible only when the cultural routes are clearly-designed structures with a clearly-outlined hierarchy. It will enable to delegate tasks and competences allowing efficient and effective management of the available potential. It cannot be forgotten that the whole activity must lead to a precisely-defined goal and must be realized according to a drawn-up program. Therefore, apart from the formal side of organization, working out the mission and strategy of developing individual cultural routes is extremely important.