

---

# Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych

---

Krystyna Gutowska  
Zbigniew Kobyliński

---

## STRESZCZENIE

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym to wyodrębniona część dyscypliny, zwanej zarządzaniem zasobami kulturowymi. Jej przedmiotem jest ochrona i wykorzystanie dla dobra publicznego dziedzictwa kulturowego, czyli wiążących nas z naszą przeszłością pozostałości i wspomnień, znajdujących się w krajobrazie, w sztuce, języku czy tradycjach. Ta dziedzina badań i działań praktycznych pojawiła się – równolegle – w Stanach Zjednoczonych Ameryki i w Wielkiej Brytanii w latach 70. XX wieku. Kluczową koncepcją zarządzania dziedzictwem kulturowym jest „zarządzanie zmianami”, w miejsce zapobiegania czy powstrzymywania zmian, stanowiących cel tradycyjnie rozumianej ochrony dóbr kultury. Zmian powstrzymać nie można i nie należy, chodzi jednak o to, aby nie powodowały utraty wartości, które potencjalnie zawarte są w dziedzictwie kulturowym. Aby zrealizować tak sformułowany cel, zarządzający dziedzictwem kulturowym muszą dysponować wiedzą i umiejętnościami o charakterze inter- i transdyscyplinarnym. Tradycyjna „ochrona zabytków” czy „dóbr kultury”, charakterystyczna dla etapu istnienia państw o scentralizowanej administracji, opierała się na wyspecjalizowanych służbach konserwatorskich, kompetencjach administracyjnych, dokonywaniu aktów władczych oraz eksperckich kryteriach ewaluacji zabytków i arbitralnych decyzjach co do ich losu. Współczesne „zarządzanie dziedzictwem kulturowym” opiera się natomiast na publicznej partycypacji w procesach konserwacji, wiedzy naukowej, negocjacji i doradztwie, uwzględnianiu opinii różnych sektorów społeczeństwa i publicznym uzasadnianiu decyzji.

Artykuł przedstawia prace badawcze oraz inicjatywy w zakresie nauczania zarządzania dziedzictwem kulturowym podejmowane od dziesięciu lat na Politechnice Warszawskiej i na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

---

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym, rozumiane zarówno jako dziedzina praktyki społecznej, jak i dyscyplina naukowa opisująca ten rodzaj praktyki oraz formułująca jej reguły, stanowi wyodrębnioną część ogólnej dyscypliny, zwanej zarządzaniem zasobami kulturowymi. Przedmiotem jej jest ochrona i wykorzystanie dla dobra publicznego dziedzictwa kulturowego, a więc wszystkich wiążących nas z naszą przeszłością pozostałości i wspomnień, znajdujących się w otaczającym nas krajobrazie, w sztuce, języku czy tradycjach.

Ta stosunkowo nowa dziedzina badań i działań praktycznych pojawiła się – równolegle – w Stanach Zjednoczonych Ameryki i w Wielkiej Brytanii w latach 70. XX wieku, przede wszystkim na gruncie archeologii. Stało się tak z kilku niezależnych od siebie przyczyn. Jedną z nich była rosnąca świadomość ekologiczna. Za jej początek uznaje się rok 1962, kiedy amerykańska biolog Rachel Carson (1907-1964) opublikowała książkę *Silent Spring* [Carson 1962]), w której wykazała szkodliwy wpływ używanego wówczas powszechnie pestycydu DDT na rośliny, zwierzęta, a w konsekwencji i na człowieka. Przedstawiona przez Carson wizja przyszłego świata bez śpiewu ptaków wywołała szok, który stał się zarzewiem rów-

no badań naukowych nad wpływem człowieka na środowisko naturalne, jak i obywatelskich ruchów ekologicznych. W konsekwencji doprowadziło to do sformułowania powszechnie dziś przyjmowanej doktryny ekorozwoju (inaczej mówiąc: zrównoważonego rozwoju), zaś w dziedzinie archeologii – do uznania stanowisk i znalezisk archeologicznych za stanowiący publiczną własność zasób nieodnawialny. Przełomowym wydarzeniem w tym nurcie myślenia stało się opublikowanie w roku 1972 książki *Public archaeology* Charlesa McGimsey [McGimsey 1972]. Uświadomiono sobie wówczas, że dziedzictwo kulturowe jest powierzonym nam bogactwem, którym trzeba umiejętnie gospodarować dla dobra publicznego.

W Anglii inną przyczyną pojawienia się zarządzania dziedzictwem kulturowym był ożywiony od lat 50. XX wieku rozwój inwestycji komunalnych i przemysłowych, w tym m.in. budowa autostrad oraz przebudowa historycznego centrum Londynu, co spowodowało zniszczenie wielu ważnych stanowisk archeologicznych. Poruszona tym brytyjska opinia publiczna wsparła działania archeologów na rzecz wprowadzenia takiej legislacji, która zapewniłaby wykonywanie przedinwestycyjnych badań wykopaliskowych i chroniła przynajmniej część zagrożonych inwestycjami stanowisk. Konsolidacja środowiska archeologów pod egidą powstałej w 1971 roku grupy RESCUE zaowocowała nie tylko pożądanymi zmianami prawnymi i administracyjnymi, ale także głębokimi przemianami w postrzeganiu roli archeologów we współczesnym świecie i ich odpowiedzialności za dziedzictwo archeologiczne.

Okazało się bowiem, że archeolodzy z jednej strony są odpowiedzialni za zachowanie jak największej części wspólnego dziedzictwa ludzkości w interesie publicznym, z drugiej zaś – nie mogą przeciwstawić się rozwojowi gospodarczemu, który wszak również odbywa się w interesie publicznym. W wyniku refleksji nad tą skomplikowaną sytuacją pojawiła się koncepcja zarządzania dziedzictwem archeologicznym, łącząca ze sobą 2 idee, zdawać by się mogło, niemożliwe do połączenia, gdyż jedna z nich głosi potrzebę zachowania tego, co dawne, a druga – konieczność rozwoju. Wkrótce zauważono też, że dziedzictwo archeologiczne jest tylko częścią materialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości, a te same zasady „zachowania w rozwoju”, czy wręcz „zachowania przez rozwój”, dotyczą dziedzictwa architektonicznego, etnograficznego czy wreszcie dziedzictwa niematerialnego.

Kluczową koncepcją zarządzania dziedzictwem kulturowym jest „zarządzanie zmianami” [Feilden 2003, s. vii], w miejsce zapobiegania czy powstrzymywania zmian, stanowiących cel tradycyjnie rozumianej ochrony dóbr kultury. Zmian powstrzymać się nie da i powstrzymywać ich nie należy, chodzi jednak o to, aby nie powodowały utraty istotnych wartości informacyjnych, symboliczno-skojarzeniowych, integracyjnych, estetycznych i ekonomicznych, które potencjalnie zawarte są w dziedzictwie kulturowym [zob. np. Kobyliński 2009, s. 13-45]. Najważniejszym pojęciem tej nowej dziedziny jest zatem „zarządzanie”, oznaczające *konserwację i mądre wykorzystanie zasobów dla dobra publicznego* [Fowler 1984, s. 116]. Założeniem zarządzania dziedzictwem kulturowym jest świadome, odpowiedzialne i przemyślane podejmowanie opartych na rzetelnej i gruntownej wiedzy decyzji, dotyczących dziedzictwa kulturowego, w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać dla dobra publicznego liczne i różnorodne wartości, których owo dziedzictwo jest nośnikiem.

Aby zrealizowanie tak sformułowanego celu było możliwe, zarządzający dziedzictwem kulturowym muszą dysponować szczególną wiedzą i umiejętnościami o charakterze interdyscyplinarnym. Potrzebna jest im, rzecz jasna, wiedza o naturze samego dziedzictwa kulturowego. Chodzi tu jednak nie tylko o znajomość zabytków sztuki, budownictwa, zabytków archeologicznych czy etnograficznych, a więc o specjalistyczną wiedzę z dziedziny historii sztuki czy archeologii, ale także o wiedzę szczególną, konserwatorską i zabytkoznawczą, dotyczącą charakterystycznych cech substancji tych zabytków, optymalnych warunków ich zachowania, zabiegów konserwatorskich, które można i należy wobec danej substancji podejmować, a także dotyczącą społeczno-kulturowych wartości tych zabytków i sposobów ich uwydatniania, interpretowania oraz publicznego prezentowania. Potrzebna jest też znajomość elementów psychologii społecznej, prawa, socjologii, politologii, ekonomii, pedagogiki, medioznawstwa, muzeologii, wiedzy o zarządzaniu i administracji, marketingu i public relations, organizacji turystyki, kształtowania środowiska i wielu innych dyscyplin naukowych, aby w społeczeństwie demokratycznym można było mądrze i skutecznie zarządzać dziedzictwem kulturowym, zwłaszcza w warunkach deregulacji państwa [Cleere 1998, s. 32].

Tradycyjna „ochrona zabytków” czy „dóbr kultury”, charakterystyczna dla etapu istnienia państw o scentralizowanej administracji, opierała się na wyspecjalizowanych służbach konserwatorskich, kompetencjach administracyjnych, dokonywaniu aktów władczych oraz eksperckich kryteriach ewaluacji zabytków i arbitralnych decyzjach co do ich losu. Współczesne „zarządzanie dziedzictwem kulturowym” opiera się natomiast na publicznej partycypacji w procesach konserwacji, wiedzy naukowej, negocjacjach i doradztwie, uwzględnianiu opinii różnych sektorów społeczeństwa i publicznym uzasadnianiu decyzji.

Zasobem dziedzictwa kulturowego trzeba zarządzać oszczędnie, w interesie dzisiejszych i przyszłych pokoleń, ale też biorąc pod uwagę takie czynniki, jak np. ekonomia. Te lekceważone dotychczas w ochronie zabytków, bardzo istotne czynniki powodowały, że obiekty, choć prawidłowo zakonserwowane, bywały „martwe”, pozbawione współczesnej funkcji, a opinia społeczna odbierała je jako zbędne i nieuzasadnione ekonomicznie. Tymczasem okazuje się, że właściwie zarządzane dziedzictwo kulturowe może mieć istotne znaczenie jako czynnik zrównoważonego rozwoju regionalnego czy lokalnego, dzięki np. kreowaniu nowych miejsc pracy czy stymulacji rozwoju turystyki [por. np. Purchla red. 1997; Gustafsson red. 1999].

We współczesnym świecie wiele zjawisk powoduje nieskuteczność tradycyjnie rozumianej ochrony dóbr kultury [Lowenthal 2000, s. 18-20]: postrzeganie dziedzictwa jako pozbawionego znaczenia dla rozwiązania dzisiejszych i przyszłych problemów ludzkości, uznawanie dziedzictwa za ciężar, o którym współczesność wolałaby zapomnieć [Gutowska 2003], przerażenie dziedzictwem jako potencjalnym lub rzeczywistym źródłem wrogości, nienawiści i wojen pomiędzy grupami etnicznymi czy kulturowymi, uznawanie, że dziedzictwem w wystarczającym stopniu opiekują się profesjonaliści, zbrukanie ideałów ochrony dziedzictwa przez prywatne interesy i wreszcie częste fakty ujawniania błędów konserwatorskich (na co zwracał uwagę zmarły niedawno były Generalny Konserwator Zabytków, prof. Andrzej Tomaszewski [Tomaszewski 1995, s. 107]).

Odpowiedzią współczesnej teorii konserwacji dziedzictwa kulturowego są nowe koncepcje i tendencje: akceptacja nieuniknionego charakteru zmian; uznanie, że odwrócenie biegu czasu jest niemożliwe; postrzeganie destrukcji jako integralnej części dziedzictwa; pozytywne wartościowanie wielokulturowości i wieloetniczności dziedzictwa; niepozostawianie ochrony dziedzictwa w rękach wyłącznie ekspertów, a zwłaszcza zarządzanie dziedzictwem we współpracy z rdzennymi mieszkańcami regionu; wreszcie traktowanie ochrony jako działalności na rzecz współczesności i przyszłości [Lowenthal 2000, s. 20-23].

Spśród tych tendencji najbardziej dyskusyjna i trudna do zaakceptowania jest teza o destrukcji dziedzictwa jako nieodłącznej części jego natury. Okazuje się jednak, że w niektórych przynajmniej przypadkach zachowanie integralności historycznego obiektu nie jest najważniejszą zasadą, determinującą działania wobec zabytku. Niekiedy zasadą taką będzie zachowanie niematerialnej wartości zabytku. Realizacja jej czasem może wymagać wymiany autentycznej substancji, jak w przypadku wielu zabytków w krajach pozaeuropejskich (np. słynnych świątyń szintoistycznych w Ise w Japonii, pochodzących z VII w. n.e., ale co 20 lat rozbieranych i wznoszonych na nowo tradycyjnymi technikami z nowych materiałów) albo łączenia dawnych obiektów z nowoczesną architekturą. Zdarzają się sytuacje, w których, w sposób świadomy i kontrolowany, dochodzi do całkowitego usunięcia dawnej substancji i zastąpienia jej jedynie niematerialnym śladem, np. tradycyjną nazwą danego miejsca. Częstokroć współobecność różnych historycznych nawarstwień w jednym obiekcie jest wartością szczególnie cenną, ukazującą wpływ czasu i historię danego miejsca w skondensowanej formie (jako przykłady służyć mogą liczne budowle Rzymu). Jak pisał profesor Andrzej Tomaszewski, *otwarcie na wartości niematerialne i potrzebę ich ochrony na równi z wartościami materialnymi stwarza nowe podstawy teoretyczne do dyskusji o odbudowie konserwatorskiej – jako najbardziej radykalnej formie utrwalenia poprzez materializację wartości niematerialnej – ‘ducha miejsca pamięci’*. Jednak z pełną świadomością społeczną tworzenia dzieła, które jest świadectwem kultury czasu odbudowy nie pretendującym do miana historycznego autentyku [Tomaszewski 2008, s. 172].

Te zmiany muszą być jednak głęboko przemyślane, skonsultowane społecznie i oparte na wiedzy, aby nie uległy zatraceniu najważniejsze wartości dziedzictwa kulturowego. Tempo zmian we współczesnym świecie jest zbyt szybkie, destabilizujące i destrukcyjne dla człowieka, aby można było pozwolić na nieprzemyślane usuwanie elementów tradycji kulturowej [por. Bluestone 2000, s. 65-66].

Także bardzo szybko rozwijająca się turystyka tzw. kulturalna, przez wiele miejsc i regionów postrzegana jako główny czynnik ich rozwoju, z punktu widzenia ochrony dziedzictwa kulturowego niesie wiele zagrożeń i stanowi czynnik ryzyka (zagrożenia dla zabytkowych miasteczek ze strony turystyki na przykładzie Kazimierza nad Wisłą omówiono w: Szmygin red. 2007). Panowanie nad skutkami żywiołowego rozwoju turystyki jest możliwe pod warunkiem przemyślanego zarządzania zarówno zasobami dziedzictwa, jak i sposobem jego konsumowania przez przemysł branży turystycznej. Wymaga to przede wszystkim wiedzy (rozumienia problemu), a potem – jak pisze Gregory Ashworth – trzeba *ustalić cele i priorytety, stworzyć całą gamę instrumentów interwencyjnych, stosowanych do wykorzystania miejsca i zarządzania przestrzenią oraz do zarządzania lokalną gospodarką i polityką finansową, a także strukturę*

organizacyjną zdolną do wykonywania zadań [...] Z punktu widzenia pesymisty nic z wyżej wymienionej listy nie istnieje; optymistyczny punkt widzenia zakłada, że stosunkowo łatwo będzie to wszystko stworzyć [Ashworth, 1999, s. 179]. Nawet nie podzielając w pełni optymizmu tego autora, tworzenie dobrych, przydatnych i nadających się do stosowania instrumentów zarządzania dziedzictwem kulturowym należy zaczynać od przygotowania odpowiedniej kadry.

Specyficznego zestawu wiedzy z różnych dyscyplin, który potrzebny jest do mądrego zarządzania dziedzictwem kulturowym, nie dostarczały żadne istniejące dotąd studia uniwersyteckie – ani historia sztuki, ani historia kultury, kulturoznawstwo, zabytkoznawstwo czy ochrona dóbr kultury. Zarządzanie dziedzictwem kulturowym traktowano bowiem jako sferę aktywności wyłącznie praktycznej, a więc pozbawionej własnych, specyficznych fundamentów merytorycznych. W działaniach, sprowadzonych wyłącznie do sfery praktyki i pozbawionych wsparcia teoretycznego, opierano procesy decyzyjne na przypadkowych argumentach i zdroworozsądkowych, często subiektywnych, podstawach.

W związku z potrzebą oparcia procesów decyzyjnych na wiedzy, pojawiać się zaczęły na przełomie lat 80. i 90. XX wieku specjalne studia uniwersyteckie w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym, początkowo przede wszystkim w świecie anglojęzycznym.

Już w *Konwencji w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego* roku 1972 w art. 5 zapisano, że Państwa będące Stronami tej Konwencji będą się starały *popierać powstawanie lub rozwój krajowych albo regionalnych ośrodków kształcenia w dziedzinie ochrony, konserwacji i rewaloryzacji dziedzictwa kulturalnego i naturalnego oraz zachęcać do podejmowania badań naukowych w tej dziedzinie*.

W 1993 roku Międzynarodowa Rada ds. Zabytków i Miejsc Zabytkowych (ICOMOS) w dokumencie programowym noszącym nazwę *Wytyczne dla edukacji i treningu w dziedzinie konserwacji zabytków, zespołów i miejsc zabytkowych (Guidelines for education and training in the conservation of monuments, ensembles and sites)* stwierdziła, że edukacja w tym zakresie powinna prowadzić do wykształcenia specjalistów, którzy – oprócz innych kwalifikacji – będą zdolni m.in. odczytać zabytek, miejsce lub zespół zabytkowy i zidentyfikować jego emocjonalne, kulturowe i użytkowe wartości, podejmować wyważone decyzje oparte na uniwersalnych zasadach etycznych i przyjmować na siebie odpowiedzialność za długoterminowe zachowanie dziedzictwa kulturowego we właściwym stanie, udzielać porad eksperckich dotyczących strategii zachowania dziedzictwa i zarządzania nim, a także współpracować z mieszkańcami, administratorami i planistami w celu rozwiązywania konfliktów i wypracowywania strategii konserwacji dziedzictwa kulturowego zgodnie z miejscowymi potrzebami, możliwościami i zasobami.

O potrzebie kształcenia w tej dziedzinie pisało wielu autorów [np. Alexander 1989; Davis 1989; Saunders 1989; Thapar 1989; Darvill 1995; Altekamp 2000]. Kursy magisterskie w tej dziedzinie oferują obecnie np. w Europie między innymi: w Wielkiej Brytanii – uniwersyte-ty w Londynie (Metropolitan University i University College London), Exeter, Cambridge, York, Birmingham i Norwich, w Szwecji – uniwersytet w Sztokholmie, we Włoszech – uniwersytet w Sienie, w Hiszpanii – uniwersytet w Barcelonie, na Węgrzech – Institute for Social and European Studies w Kőszeg czy wreszcie w Albanii – uniwersytet w Tiranie, a także

wiele uniwersytetów pozaeuropejskich, m.in. w Stanach Zjednoczonych Ameryki, Kanadzie i Australii. UNESCO utworzyło 6 centrów kształcenia w dziedzinie zarządzania regionalnym dziedzictwem kulturowym, ulokowanych w Bahrajnie, Chinach, Meksyku, Norwegii, Republice Południowej Afryki i Brazylii. Kursy dokształcające w zakresie różnych aspektów zarządzania dziedzictwem kulturowym organizuje też regularnie Międzynarodowe Centrum Badań na rzecz Zachowania i Restauracji Dóbr Kultury ICCROM w Rzymie.

W naszym kraju brak było do niedawna takich możliwości edukacyjnych. W związku z tym w roku 1999 opracowany został pierwszy w Polsce program studiów w dziedzinie zarządzania dziedzictwem kulturowym [Gutowska i Kobyliński 1999]. Miały to być wówczas studia podyplomowe, prowadzone w Warszawie wspólnie przez Instytut Archeologii i Etnologii Polskiej Akademii Nauk i Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej. Inicjatywie tej patronatu udzielił Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Andrzej Zakrzewski. Zbyt mała liczba kandydatów uniemożliwiła jednak uruchomienie tych studiów<sup>1</sup>. Ale do programów studiów, niezależnie, na dwóch warszawskich uczelniach: Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w ramach nauczania archeologii oraz Politechnice Warszawskiej w ramach nauczania administracji weszły, prowadzone od roku 1999, akademickie zajęcia dydaktyczne z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym. Ze względu na profile kierunku studiów, sylabusy tych zajęć różniły się nieco, łączyła je jednak wspólna koncepcja nauczanej dyscypliny.

Celem takich studiów jest przygotowanie specjalistów, którzy znaleźć mogą zatrudnienie jako zarządzający obiektami i miejscami zabytkowymi oraz instytucjami kultury, w sektorze publicznym, prywatnym lub organizacjach pozarządowych; w tych departamentach oraz działach administracji publicznej szczebla centralnego, regionalnego czy lokalnego, których praca związana jest z planowaniem, monitorowaniem i kontrolowaniem wykorzystania przestrzeni [por. Cieślak 2008], z tworzeniem strategii rozwoju, lokalnych programów rewitalizacji [por. np. Raszeja 2002; Wysocki 2004], działaniami na rzecz rozwoju turystyki, promocji miast i regionów, a wreszcie w szeroko rozumianym sektorze turystyki i rekreacji.

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym wymaga dobrego rozeznania w treści i zasadach funkcjonowania prawa, w tym zwłaszcza w prawie miejscowym, systemie instytucji państwowych, organizacji służb ochrony zabytków, a równocześnie refleksji na temat znaczenia i konsekwencji działań dotyczących zabytkowego zasobu, który jest nieodnawialny oraz wiedzy na temat społecznego zapotrzebowania na dziedzictwo. Nabywanie takiego rodzaju kompetencji przez osoby zajmujące się zarządzaniem dziedzictwem kulturowym sugero-

---

<sup>1</sup> Dwa lata później, w 2001 roku, studia podyplomowe w dziedzinie zarządzania dziedzictwem kulturowym pod nazwą Akademia Dziedzictwa uruchomiło natomiast Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie. Obecnie studia w tym zakresie prowadzone są przez kilka uczelni w Polsce, na poziomie licencjackim np. przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Raciborzu, a na poziomie magisterskim np. przez Śląską Wyższą Szkołę Zarządzania w Katowicach oraz przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Kilka polskich wyższych uczelni oferuje też studia podyplomowe w tym, lub zbliżonym, zakresie, np. w kierunku wzbogacenia programu o elementy zarządzania ewoluuje prowadzone na Wydziale Architektury PW podyplomowe studium Ochrona dziedzictwa kulturowego – miasto historyczne. Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu uczestniczył natomiast w stworzeniu międzynarodowego kursu e-learningowego dotyczącego zarządzania dziedzictwem archeologicznym [van Londen, Kok i Marciniak red. 2009].



wane jest zresztą w punkcie 11 tekstu tzw. *Karty Krakowskiej* z 2000 roku. Podkreśla się tam, iż ochrona dziedzictwa kulturowego powinna stanowić integralną część procesu planowania i zarządzania, na który składają się odpowiednie regulacje, dokonywane wybory, monitorowanie rezultatów, identyfikowanie ryzyka, tworzenie planów działania w sytuacjach kryzysowych<sup>2</sup>. Ze względu na to, że zarządzanie dziedzictwem kulturowym odbywa się w stałym kontakcie z różnymi grupami społecznymi i często wiąże się z koniecznością rozwiązywania konfliktów, powstających wokół dóbr kultury, bardzo ważne jest również kształcenie tzw. miękkich umiejętności: zdolności perswazji, komunikacji medialnej, skutecznych negocjacji, a także zarządzania zasobami ludzkimi.

Program nauczania zarządzania dziedzictwem kulturowym może być prowadzony na różnych uczelniach i w ramach różnych kierunków. Dla przykładu, w Instytucie Archeologii UKSW oferowanych jest obecnie studentom 360 godzin dydaktyki na rzecz zarządzania dziedzictwem kulturowym, ze szczególnym uwzględnieniem dziedzictwa archeologicznego. Program nauczania obejmuje następujące zajęcia:

- Teoretyczne podstawy ochrony zabytków (30 godz. wykładu),
- Zarządzanie dziedzictwem kulturowym: prawo i zasady międzynarodowe (30 godz. wykładu),
- System prawny i administracyjny ochrony zabytków w Polsce (30 godz. wykładu),
- Aspekty praktyczne zarządzania dziedzictwem kulturowym (30 godz. ćwiczeń),
- Ochrona zabytków w planowaniu przestrzennym (30 godz. konwersatorium),
- Archeologia krajobrazu (30 godz. wykładu),
- Metody i techniki konserwacji znalezisk archeologicznych, obiektów zabytkowych i dzieł sztuki (60 godz. konwersatorium),
- Niedestrukcyjne metody badań archeologicznych (60 godz. wykładu, 30 godzin ćwiczeń),
- Promocja i popularyzacja archeologii (30 godz. konwersatorium).

Na kierunku Administracja Politechniki Warszawskiej przedmiot: Zarządzanie dziedzictwem kulturowym prowadzony jest w wymiarze 15 godzin wykładu oraz 15 godzin ćwiczeń, wiele jednak innych cykli zajęć rozwija u studentów niezbędne w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym umiejętności, np.: strategia rozwoju gminy i regionu, ekonomika ochrony i kształtowania środowiska, podstawy psychologii społecznej, techniki negocjacji i mediacji w administracji, estetyczne aspekty przestrzeni publicznej, historia architektury, przedsiębiorczość, zarządzanie zasobami ludzkimi, techniki organizatorskie i decyzyjne.

Częścią procesu dydaktycznego w nauczaniu zarządzania dziedzictwem kulturowym są przygotowywane przez studentów prace dyplomowe. W ciągu dziesięciolecia powstało na Wydziale Nauk Historycznych i Społecznych Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej 46 prac licencjackich i 32 prace magisterskie<sup>3</sup> dotyczące różnych aspektów problematyki zarządzania dziedzictwem kulturowym. Wśród nich znajdują się zarówno prace przeglądowe,

<sup>2</sup> *Karta Krakowska* – dokument końcowy Międzynarodowej Konferencji Konserwatorskiej „Kraków 2000 – Dziedzictwo kulturowe fundamentem rozwoju cywilizacji”; Internet: <http://www.zabytki-tonz.pl/pliki/Karta%20Krakowska%202000.pdf>.

<sup>3</sup> Wykaz tematów tych prac znajduje się na końcu niniejszego artykułu.

mające ambicję ukazania pewnego zjawiska w skali ogólnopolskiej, studia dotyczące pewnej kategorii dziedzictwa kulturowego w skali regionalnej, jak też – stanowiące najliczniejszą grupę – analizy problemów zarządzania poszczególnymi obiektami zabytkowymi.

Tematyka seminariów dyplomowych, dostosowana do kierunku studiów, który jest kierunkiem dyplomowania zarazem, obejmuje zagadnienia prawne, administracyjne, społeczne oraz kulturoznawczo-estetyczne. Preferowanym, zarówno przez prowadzących seminaria, jak i przez studentów, przedmiotem badań było dziedzictwo kulturowe niematerialne lub materialne (zabytki albo zjawiska z zakresu ich ochrony) regionu mazowieckiego<sup>4</sup>. Ze względu na lokalizację uczelni, a zazwyczaj także miejsce zamieszkania studentów, taki wybór przedmiotu badań stwarza realną szansę na ciekawe i samodzielne przeprowadzenie projektu badawczego. Niestety, w bardzo wielu przypadkach studenci zbierający materiały do swych rozpraw spotykali się z niechęcią pracowników w urzędach i instytucjach, także tych z ochroną zabytków związanych, oraz z odmową udzielania informacji, nawet takich, które powinny być ogólnie dostępne. Tymczasem od zebranych materiałów zależy wartość naukowa i przydatność powstałej pracy, możliwość wykorzystania jej wyników w praktyce. Podczas gdy można zrozumieć postawy pracowników urzędów i instytucji z ochroną dziedzictwa kulturowego bezpośrednio niezwiązanych, traktujących kontakt z dociekliwymi dyplomantami jako dodatkowe, wykraczające poza obowiązki służbowe zadanie, także postawy pracowników służb ochrony zabytków nie mogą być w ten sam sposób interpretowane. Studenci wybierający tematy prac dyplomowych z zarządzania dziedzictwem kulturowym, bez względu na miejsce przyszej pracy, staną się na pewno ich sprzymierzeńcami bądź współpracownikami w zarządzaniu tym dziedzictwem, czy to jako urzędnicy, czy badacze, czy tylko – jego użytkownicy i opiekunowie. Poziom edukacji społeczeństwa w tym zakresie stanowi przecież, obok poziomu zamożności tego społeczeństwa, jedno z najistotniejszych uwarunkowań, które determinują los dziedzictwa [Szymgin, 2007, s. 135].

Wśród prac dyplomowych, z których wszystkie miały charakter oryginalny i stanowiły rzeczywisty wkład do dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie dziedzictwem kulturowym, warto zwrócić uwagę na prace, które dotyczyły zasobów wielokulturowego dziedzictwa kulturowego mazowieckich miasteczek: Czerska (A14), Legionowa (A20), Kobyłki (A33), Góry Kalwarii (B11) i Karczewa (B20) oraz sposobów ich wykorzystania, studia dotyczące wartości, stanu zachowania, procesów konserwatorskich i sposobów wykorzystania poszczególnych obiektów zabytkowych Warszawy, np. warszawskiego grodziska na Bródnie Starym (A2), Pałacu Kultury i Nauki (A3), Placu Piłsudskiego w Warszawie (A4), parku w Morysinie (A12), Cmentarza Żydowskiego w Warszawie (A22) i cmentarza na Bródnie (B14), pozostałości Transatlantycznej Stacji Radionadawczej na Boernerowie (A45), komunalnych obiektów dziedzictwa przemysłowego Warszawy (B12), warszawskiej architektury czasów lat 1950-1956 (B15), Hotelu Europejskiego w Warszawie (B22), krajobrazu kulturowego Warszawy (B24 i B25) oraz zabytkowych obiektów Mazowsza: twierdzy Modlin (A6), dworku w Petrykozach (A15), Pałacu Dernałowiczów w Mińsku Mazowieckim (A18), willi Milusin w Sulejówku (A41), dworku w Hucie Mińskiej (A42), kościoła w Kurdwanowie (B8),

<sup>4</sup> Taki ściśle mazowiecki charakter mają prace licencjackie nr 1-4, 6-7, 9-10, 12, 14-15, 17-18, 20, 22, 27, 29, 33, 36, 41-42, 45-46 oraz prace magisterskie nr 1, 3-4, 8, 11-12, 14-15, 19-20, 22-27, 29, 31-32.



zespołu pałacowo-ogrodowego Generała Klickiego w Łowiczu (B19), siedleckiego ratusza (B29), zabytkowych obiektów doliny Jeziorki na południe od Warszawy (A27), kościołów dekanatu siennickiego (A9), młynów z rejonu Węgrowa (A17) czy kapliczek z okolic Warki (A36). Wiele prac poruszało aktualne zagadnienia reprivatyzacji zabytków (np. A13, A15, A42, B22) i rewitalizacji miast (np. B4, B9, B13, A19, A30). Nie stroniono nawet od zagadnień związanych z podwodnym dziedzictwem kulturowym (A44) oraz niematerialnym dziedzictwem kulturowym (np. A11, A28, A29, A31, B23). Opracowywano zagadnienia związane z promocją regionalnego dziedzictwa kulturowego w prasie, radio i Internecie (np. A1, A7, A21, B18) oraz działalność pozarządowych organizacji na rzecz zachowania regionalnych tradycji kulturowych (np. A8, A10, A24, A40, B32). Zajmowano się zagadnieniem zdobywania funduszy na działania konserwatorskie (np. A5, A35), nielegalnym obrotem dobrami kultury (np. B30) czy sposobami prezentacji dziedzictwa kulturowego zarówno w terenie, jak i w muzeach (np. A16, A32, A34, A37, A46, B5, B6, B16, B17, B26, B27, B28). Podejmowano wreszcie problemy wiedzy społeczeństwa na temat zabytków i edukacji szkolnej w tym zakresie (np. B3, B7, B10). Prace te stanowią rzetelnie zgromadzony materiał źródłowy, zawierają często oryginalną dokumentację zasobów dziedzictwa kulturowego (np. pierwsze wykonane dokumentacje zabytkowych nagrobków cmentarza na warszawskim Bródnie – B14), oparte są na obszernych samodzielnych badaniach socjologicznych (np. B3) i mogą posłużyć do dalszych badań porównawczych oraz sformułowania ogólniejszych wniosków bądź teorii; mogą także być bezpośrednio przydatne opiekunom zabytków czy zarządzającym miejscem. W wielu z nich udało się uchwycić bardzo interesujące problemy i zjawiska, np. daleko idące modyfikacje wyglądu rzeźby sprzed i po konserwacji w jednej ze świątyń na Mazowszu, budzące wątpliwości co do tożsamości tej rzeźby (A9). W innej pracy, relacjonującej badanie społecznej percepcji znakomitego zabytku sakralnego w małej miejscowości podwarszawskiej ujawnione zostały złożone emocje mieszkańców, z jednej strony dumnych z takiego dziedzictwa, z drugiej zaś – zirytowanych i poniekąd nim przytłoczonych, przykro odczuwających kontrast pomiędzy swą codziennością i pozostałymi nieruchomościami miasta a rangą tego zabytku (A33). Badanie roli organizacji pozarządowych działających na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego ujawniło napięcia pomiędzy urzędem miasta a organizacjami *non-profit*, częściowo tylko być może wynikające z różnic pokoleniowych (B32); ciekawe będzie porównanie w kolejnych podejmowanych rozprawach charakteru takich relacji w innych miejscowościach. Praca dotycząca „Szklanego Domu” na Żoliborzu zapoczątkowała badanie sposobu zarządzania nieruchomością zabytkową przez wspólnoty mieszkaniowe (A31). Drobiazgowa analiza zaleceń konserwatorskich jako instrumentu ochrony nieruchomości zabytkowej i całej korespondencji zarządu wspólnoty z urzędem konserwatorskim, zastosowana jako wzorzec analizy w kolejnych rozprawach poświęconych innym wspólnotom zarządzającym nieruchomościami zabytkowymi zapewne pozwoli na wyciągnięcie wniosków na temat polityki urzędu konserwatora zabytków. Są tu dla zarządzania dziedzictwem kulturowym, jako dyscypliny naukowej, obiecujące załączki dalszych badań. Wiele prac poruszało ważne w chwili obecnej w Polsce zagadnienia teoretyczne, takie jak np. kwestia autentyczności obiektu zabytkowego (nr A25), ochrony krajobrazu kulturowego

(np. B1 i B2) czy problem „niechcianego dziedzictwa” czasów PRL (B21), egzemplifikując je studiami konkretnych przypadków.

Równocześnie z dydaktyką na obu warszawskich uczelniach prowadzone były badania naukowe na poziomie akademickim, dotyczące różnych zagadnień wchodzących w skład zarządzania dziedzictwem kulturowym. Na Wydziale Nauk Historycznych i Społecznych Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego powstały w tej dziedzinie 2 rozprawy doktorskie: Pawła Kościeleckiego – *Ochrona dziedzictwa archeologicznego w procesie planowania i zagospodarowania przestrzennego (teoria i praktyka służby konserwatorskiej w Polsce)* w roku 2005 oraz Jacka Wysockiego – *Kształtowanie się polskiej doktryny konserwatorstwa archeologicznego w XX wieku* – w roku 2008 (obie pod kierunkiem dr. hab. Zbigniewa Kobylińskiego, prof. UKSW), a kolejne 2 rozprawy doktorskie znajdują się w przygotowaniu. W roku 2000 opublikowany został zbiór artykułów *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym* [Gutowska red. 2000], a w 2003 roku kolejny – *Dziedzictwo kulturowe – konteksty odpowiedzialności* [Gutowska red. 2003]; w roku 2001 opublikowana została książka Zbigniewa Kobylińskiego *Teoretyczne podstawy konserwacji dziedzictwa archeologicznego* [Kobyliński 2001], a w roku 2009 książka *Własność dziedzictwa kulturowego* tegoż autora [Kobyliński 2009a]. Opublikowano także wiele artykułów w rozmaitych periodykach polskich i zagranicznych [m.in. Gutowska, 2008, 2010, 2011; Gutowska i Krawczykowska 2010; Kobyliński 2000a, 2000b, 2000c, 2002a, 2002b, 2005, 2006, 2008, 2009b, 2010a, 2010b; Kobyliński i Paczuska 2007; Kobyliński i Szpanowski 2008] oraz uczestniczono z referatami w krajowych i zagranicznych konferencjach poświęconych problematyce ochrony i wykorzystywania zabytków.

Nad podstawami zarządzania dziedzictwem kulturowym w Polsce toczą się obecnie prace równoległe w kilku innych polskich ośrodkach akademickich. Wymienić w tym miejscu można tylko niektóre. Na Uniwersytecie Jagiellońskim, w ramach szkoły Zarządzania Kulturą, corocznie od 2000 roku wydawane są zeszyty *Zarządzanie w kulturze* [Kardzis i Orzechowski red. 2000; Barańska, Orzechowski i Plebańczyk red. 2001; Gawęł, Orzechowski i Plebańczyk 2002, 2003; Barańska, Gawęł i Orzechowski red. 2004; Gawęł i Orzechowski red. 2005, 2006, 2008, 2009; Orzechowski i Plebańczyk 2010]; polityce kulturalnej polskich samorządów poświęciła obszerną książkę Grażyna Praweńska-Skrzypek [2003]; na Politechnice Krakowskiej Krystyna Pawłowska prowadzi badania i publikuje prace na temat percepcji krajobrazu kulturowego i partycypacji społecznej w jego ochronie i kształtowaniu [np. Pawłowska 1996, 2001, 2008; Pawłowska i Swaryczewska 2002]; konferencje i publikacje z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym przygotowuje Międzynarodowe Centrum Kultury [np. Murzyn i Purchla red. 2007; Purchla 2005]. Na Politechnice Lubelskiej kwestie doktryn konserwatorskich w szerokim kontekście przemian ustrojowych podejmuje Bogusław Szmygin [np. 2000], na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej prowadzone są badania nad ochroną i wykorzystaniem architektury militarnej [np. Molski 2007] oraz zagadnieniami roli dziedzictwa architektonicznego w urbanistyce [np. Kłosek-Kozłowska 2007], zaś na Politechnice Gdańskiej – badania dotyczą zarządzania dziedzictwem militarnym [np. Bukal red. 2007] i dziedzictwem techniki [np. Affelt 1999].

Ciągle jednak zarządzanie dziedzictwem kulturowym pozostaje w Polsce dyscypliną nową, a praktyka zarządzania tym dziedzictwem nie jest wystarczająco oparta na naukowych podstawach, nie jest też prowadzona przez osoby o odpowiednim przygotowaniu. Narodowy Program Kultury „Ochrona zabytków i dziedzictwa kulturowego” na lata 2004-2013 wśród czterech najważniejszych celów strategicznych państwa w zakresie ochrony zabytków wymienia *podjęcie prac nad kompleksowym systemem edukacji na rzecz dziedzictwa*. Raport przygotowany w 2008 na Kongres Kultury Polskiej w Krakowie kończy się uwagą, iż *Dzisiaj stajemy przed pilną koniecznością stworzenia w Polsce systemu efektywnego zarządzania dziedzictwem, który byłby przekonujący dla społeczności lokalnych – wraz z właścicielami i użytkownikami zabytków stanowią one podstawowe ogniwa opieki nad dziedzictwem*, a jeden z końcowych wniosków zawiera postulat podjęcia prac nad kompleksowym systemem edukacji na rzecz dziedzictwa, pojmowanej, między innymi, jako nauka o skutecznym zarządzaniu zasobami dziedzictwa [Purchla red. 2008, s. 69-70].

Nową warszawską inicjatywą jest rozszerzenie dydaktyki uniwersyteckiej na środowiska bezpośrednio związane z praktycznym zarządzaniem dziedzictwem kulturowym. Instytut Archeologii UKSW we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa podjął mianowicie inicjatywę organizowania doksztalających kursów *Zarządzanie dziedzictwem sakralnym* – skierowanych do przedstawicieli Kościołów i związków wyznaniowych zarządzających zabytkowymi świątyniami oraz *Dziedzictwo kulturowe w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu* – skierowanego do pracowników samorządu terytorialnego, którzy mają ważne zadania w dziedzinie zarządzania dziedzictwem kulturowym [por. Łacmańska 2010]. Pierwsze edycje tych kursów będą miały miejsce w roku 2011. Kursy te obejmować będą m.in. takie zagadnienia, jak wartości zabytków i kryteria ewaluacji, potencjał społeczno-ekonomiczny dziedzictwa kulturowego, prawo ochrony zabytków i opieki nad zabytkami oraz inne elementy polskiego systemu prawnego warunkujące zarządzanie dziedzictwem kulturowym, kształtowanie krajobrazu kulturowego i ładu przestrzennego, zasady postępowania konserwatorskiego wobec zabytków różnego rodzaju, zabezpieczanie obiektów przed zagrożeniami, finansowanie procesów konserwacji zabytków. W nauczaniu zarządzania dziedzictwem kulturowym niezwykle ważne są oczywiście przede wszystkim zajęcia praktyczne, analizy poszczególnych przypadków i samodzielne opracowywanie przez kursantów programów zarządzania obiektami zabytkowymi.

Zapotrzebowanie na absolwentów zarządzania dziedzictwem kulturowym, które – jak staraliśmy się wykazać w niniejszym artykule – jest dyscypliną odmienną niż ochrona dóbr kultury, nauczana na kilkunastu polskich wyższych uczelniach (m.in. na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy), winno w najbliższych latach wzrastać w związku z rosnącą świadomością istotnych ról, jakie dziedzictwo kulturowe pełnić może we współczesnym świecie. Dlatego potrzebne jest kształcenie uniwersyteckie w tej dziedzinie, którą należy uznawać za samodzielny kierunek studiów. Ponieważ procesy zarządzania dziedzictwem kulturowym obejmują liczne i wielostronne interakcje społeczne, niezmiernie ważne jest także szkolenie partnerów uczestniczących

w procesach ochrony i wykorzystywania obiektów zabytkowych oraz edukacja interesariuszy zainteresowanych wynikami tych procesów. Niezbędne jest w związku z tym wychodzenie poza mury uczelni z ofertą powszechnego kształcenia w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym.

### Literatura

Affelt W.J., 1999, *Dziedzictwo w budownictwie albo O obiektach budowlanych jako dobrach kultury ksiąg dziesięć*, Gdańsk.

Alexander J., 1989, *A suggested training scheme for archaeological resource managers in tropical countries*, (w:) H.F. Cleere (red.), *Archaeological heritage management in the modern world*, London, 280-284.

Altekamp S., 2000, *Heritage management for archaeology: inconsistencies, conflicts, perspectives*, "Archaeologia Polona", t. 38, s. 215-224.

Ashworth G.J., 1999, *Dziedzictwo a turystyka: zarządzanie kryzysem zasobów*, (w:) J. Purchla (red.), *Dziedzictwo a turystyka*, Kraków, s. 167-181.

Barańska K., Gawęł Ł. i Orzechowski E. red., 2004, *Zarządzanie w kulturze*, t. 5, Kraków.

Barańska K., Orzechowski E. i Plebańczyk K. red., 2001, *Zarządzanie w kulturze*, t. 2, Kraków.

Bluestone D., 2000, *Challenges for heritage conservation and the role of research on values*, (w:) E. Avrami i R. Mason (red.), *Values and heritage conservation*, Los Angeles, s. 65-67.

Bukal G. red., 2007, *Zabytki architektury obronnej: ochrona, zagospodarowanie, zarządzanie*, Srebrna Góra.

Carson R., 1962, *Silent Spring*, Boston.

Cieślak A., 2008, *Problematyka ochrony dziedzictwa kulturowego w planowaniu przestrzennym – możliwości, niedobory, potrzeby i tendencje*, (w:) B. Szmygin (red.), *Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce*, Warszawa – Lublin, s. 25-33.

Cleere H.F., 1998, *Racja bytu zarządzania dziedzictwem archeologicznym*, (w:) Z. Kobyliński (red.), *Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie*, Warszawa, 20-35.

Darvill T., 1995, *Preparing archaeologists for management*, (w:) M.A. Cooper, A. Firth, J. Carman i D. Wheatley (red.), *Managing archaeology*, London – New York, s. 175-188.

Davis H.A., 1989, *Learning by doing: this is no way to treat archaeological resources*, (w:) H.F. Cleere (red.), *Archaeological heritage management in the modern world*, London, s. 275-279.

Feilden B.M., 2003, *Conservation of historic buildings*, Oxford.

- Fowler D.D., 1984, *Ethics in contract archaeology*, (w:) E.L. Green (red.), *Ethics and values in archaeology*, New York, s. 108-116.
- Gaweł Ł. i E. Orzechowski red., 2005, *Zarządzanie w kulturze*, t. 6, Kraków.
- Gaweł Ł. i E. Orzechowski red., 2006, *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, Kraków.
- Gaweł Ł. i E. Orzechowski red., 2008, *Zarządzanie w kulturze*, t. 8, Kraków.
- Gaweł Ł. i E. Orzechowski red., 2009, *Zarządzanie w kulturze*, t. 9, Kraków.
- Gaweł Ł., E. Orzechowski i K. Plebańczyk red., 2002, *Zarządzanie w kulturze*, t. 3, Kraków.
- Gaweł Ł., E. Orzechowski i K. Plebańczyk red., 2003, *Zarządzanie w kulturze*, t. 4, Kraków.
- Gustafsson C. red., 1999, *Building conservation and labour market policy working as a driving force for regional strategic development*, Halland.
- Gutowska K., 2003, *Niechciane dobra kultury: chronić czy niszczyć?*, (w:) K. Gutowska (red.), *Dziedzictwo kulturowe – konteksty odpowiedzialności*, Warszawa, s. 97-123.
- Gutowska K., 2008, *Emocjonalne, polityczne i społeczne uwarunkowania percepcji modernistycznej architektury we współczesnej Warszawie*, (w:) „Społeczeństwo wiedzy czy era informacyjna?” Zeszyty Naukowe KNSiA PW, zeszyt 27, Warszawa, s. 119-132.
- Gutowska K., 2010, *Popkulturowe strategie formowania zbiorowego doświadczenia przeszłości: granie, odgrywanie, spacerowanie i zabawa w Internecie*, (w:) K. Gutowska i M. Maciejczak (red.) *Wokół wartości europejskich. Wybrane problemy*, Warszawa, s. 71-90.
- Gutowska K., 2011, *Estetyczne aspekty ochrony dziedzictwa kulturowego* (w druku)
- Gutowska K. red., 2000, *Problemy zarządzania dziedzictwem kulturowym*, Warszawa.
- Gutowska K. red., 2003, *Dziedzictwo kulturowe – konteksty odpowiedzialności*, Warszawa.
- Gutowska K. i Kobyliński Z., 1999, *Podyplomowe Studium Zarządzania Dziedzictwem Kulturowym*, (w:) K. Gutowska i Z. Kobyliński (red.), *Zabytki i społeczeństwo. Czynniki społeczny w ochronie zabytków w warunkach reformy samorządowej*, Warszawa, s. 105-106.
- Gutowska K. i Krawczykowska K., 2010, *Park kulturowy jako nowa forma ochrony zabytków na szczeblu lokalnym: idea i rzeczywistość*, (w:) H. Kisilowska i E. Malak (red.), *Dwudziestolecie funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce*, Warszawa, s. 317-329.
- Kardzis R. i Orzechowski E. red., 2000, *Zarządzanie w kulturze*, t. 1, Kraków.
- Kłosek-Kozłowska D., 2007, *Ochrona wartości kulturowych miast a urbanistyka*, Warszawa.
- Kobyliński Z., 2000a, *Protection of the European archaeological heritage: current problems and perspectives*, „*Archaeologia Polona*”, t. 38, s. 33-42;
- Kobyliński Z., 2000b, *Fundamental principles of archaeological heritage conservation*, „*Archaeologia Polona*”, t. 38, s. 247-250.

Kobyliński Z., 2000c, *Ochrona krajobrazu archeologicznego*, „Krajobrazy Dziedzictwa Narodowego” nr 2, s. 45-53.

Kobyliński Z., 2001, *Teoretyczne podstawy konserwacji dziedzictwa archeologicznego*, Warszawa.

Kobyliński Z., 2002a, *Fundamental principles of archaeological heritage conservation*, (w:) T.K. Kirova (red.), *Conservation and restoration of the archaeological heritage*, Cagliari, s. 47-52.

Kobyliński Z., 2002b, *Konwencja o ochronie podwodnego dziedzictwa kulturowego*, „Ochrona Zabytków”, nr 2, s. 142-151.

Kobyliński Z., 2005, *Europejskie rezerваты archeologiczne – tradycje, cele, funkcje, możliwości oddziaływania*, (w:) E. Urbańczyk (red.), *Poszerzenie Unii – szansa dla miast Europy. Samorząd, rozwój, integracja europejska*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu. Prace Naukowe Instytutu Zarządzania. Zeszyt Naukowy 6, Kalisz, s. 45-76.

Kobyliński Z., 2006, *Protection, maintenance and enhancement of cultural landscapes in changing social, political and economical reality in Poland*, (w:) L. Lozny (red.), *Landscapes under pressure. Theory and practice of cultural heritage research and preservation*, New York, s. 207-236.

Kobyliński Z., 2008, *Problemy współczesnej teorii konserwacji dziedzictwa archeologicznego w Polsce*, (w:) *Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce*, B. Szymgin (red.), Warszawa – Lublin, s. 35-44.

Kobyliński Z., 2009a, *Własność dziedzictwa kulturowego. Idee – problemy – kontrowersje*, Warszawa.

Kobyliński Z., 2009b, *Współczesne problemy prawnej ochrony dziedzictwa archeologicznego w Polsce*, (w:) W. Szafranski i K. Zalasinska (red.), *Prawna ochrona dziedzictwa kulturowego*, Warszawa, s. 151-160.

Kobyliński Z., 2010a, *Contemporary archaeological heritage management: conflicts between research, preservation and presentation*, (w:) M.S. Falser, W. Lipp i A. Tomaszewski (red.), *Conservation and preservation. Interactions between theory and practice*, Firenze, s. 143-157.

Kobyliński Z., 2010b, *Management of archaeological resources in Poland at the beginning of the twenty-first century*, (w:) P.M. Messenger i G.S. Smith (red.), *Cultural Heritage Management: a global perspective*, Gainesville 2010.

Kobyliński Z. i Paczuska A., 2007, *Poglądy młodzieży liceów warszawskich na temat zabytków: czy teorie konserwatorskie są zgodne z oczekiwaniami społecznymi?*, „Ochrona Zabytków” nr 2, s. 81-92.

Kobyliński Z. i Szpanowski P., 2008, *Metal detector users and archaeology in Poland: the current state of affairs*, (w:) S. Thomas i P.G. Stone (red.), *Metal detecting and archaeology*, Woodbridge, s. 13-24.



Lowenthal D., 2000, *Stewarding the past in a perplexing present*, (w:) E. Avrami i R. Mason (red.), *Values and heritage conservation*, Los Angeles, s. 18-25.

Łaczmarska M., 2010, *Udział jednostek samorządu terytorialnego w ochronie nieruchomości zabytkowych* (w) H. Kisilowska i E. Malak (red.), *Dwudziestolecie funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce*, Warszawa, s. 331-340.

McGimsey C.R., 1972, *Public archaeology*, New York – London.

Molski P., 2007, *Ochrona i zagospodarowanie wybranych zespołów fortyfikacji nowszej w Polsce*, Warszawa.

Murzyn M. i Purchla J. red., 2007, *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku: szanse i wyzwania*, Kraków.

Orzechowski E. i K. Plebańczyk red., 2010, *Zarządzanie w kulturze*, t. 10, Kraków.

Pawłowska K., 1996, *Idea swojskości w urbanistyce i architekturze miejskiej*, Kraków.

Pawłowska K., 2001, *Idea swojskości miasta*, Kraków.

Pawłowska K., 2008, *Przeciwdziałanie konfliktom wokół ochrony i kształtowania krajobrazu: partycypacja społeczna, debata publiczna, negocjacje*, Kraków.

Pawłowska K. i Swaryczewska M., 2002, *Ochrona dziedzictwa kulturowego: zarządzanie i partycypacja społeczna*, Kraków.

Prawelska-Skrzypek G., 2003, *Polityka kulturalna polskich samorządów: wybrane zagadnienia*, Kraków.

Purchla J., 2005, *Dziedzictwo a transformacja*, Kraków.

Purchla J. red., 1997, *Miasto historyczne: potencjał dziedzictwa*, Kraków.

2009, *Raport o systemie ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce po roku 1989*, Warszawa.

Raszeja E., 2002, *Ochrona i wykorzystanie zasobów krajobrazu kulturowego w projektach rewitalizacji obszarów wiejskich Europy*, (w:) W. Rączkowski i J. Sroka (red.), *De rebus futuris memento: przyszłość przeszłego krajobrazu kulturowego Ziemi Sławieńskiej*, Sławno, s. 25-37

Saunders A., 1989, *Heritage management and training in England*, (w:) H.F. Cleere (red.), *Archaeological heritage management in the modern world*, London, s. 152-163.

Szmygin B., 2000, *Kształtowanie koncepcji zabytku i doktryny konserwatorskiej w Polsce w XX wieku*, Lublin.

Szmygin B., 2007, *Dziedzictwo w transformacji. Polskie doświadczenia*, (w:) M. Murzyn i J. Purchla (red.), *Dziedzictwo kulturowe w XXI wieku. Szanse i wyzwania*, Kraków, s. 129-138.

Szmygin B. red., 2007, *Stare miasteczka w nowych czasach. Ochrona zespołów staromiejskich a turystyka masowa. Kazimierz – miasto zagrożone*, Warszawa.

Thapar B.K., 1989, *Policies for the training and recruitment of archaeologists in India*, (w:) H.F. Cleere (red.), *Archaeological heritage management in the modern world*, London, s. 285-291.

Tomaszewski A., 1995, *Na przełomie tysiącleci. Międzynarodowa sytuacja konserwacji zabytków*, „Ochrona Zabytków”, nr 3-4, s. 103-109.

Tomaszewski A., 2008, *Od sacrum do profanum, od genius loci do miejsca znaczącego dla kultury*, (w:) B. Szmygin (red.), *Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce*, Warszawa – Lublin, s. 169-172.

Van Londen H., Kok M.S.M. i Marciniak A. (red.), 2009, *E-learning archaeology. Theory and practice*, Amsterdam.

Wysocki J., 2004, *Ochrona zabytków w aspekcie rewitalizacji przestrzeni*, (w:) *Rewitalizacja obszarów wiejskich Warmii i Mazur*, Olsztyn, s. 71-77.

**Prace dyplomowe z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym powstałe na Wydziale Nauk Historycznych i Społecznych Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz na Wydziale Administracji Politechniki Warszawskiej w latach 2003-2010**

**A. Prace licencjackie**

1. **Ewa Krupic** – *Rola prasy lokalnej w budzeniu świadomości potrzeby ochrony dziedzictwa historycznego i kulturowego na przykładzie tygodnika „Mazowieckie To i Owo”* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2003).
2. **Agnieszka Joanna Paczuska** – *Funkcjonowanie zabytku w społeczeństwie na przykładzie grodziska na Bródnie Starym* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2003).
3. **Anna Budkiewicz** – *Zmiany znaczenia symbolicznego budowli i proces stawania się zabytkiem na przykładzie Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2005).
4. **Małgorzata Glik** – *Odbudowa zasobów zabytkowych Placu Piłsudskiego (Zwycięstwa) w Warszawie po drugiej wojnie światowej jako przykład tworzenia dziedzictwa kulturowego* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2005).
5. **Ewa Ryżko** – *Kultura w programach i funduszach Unii Europejskiej na przykładzie programu Kultura 2000* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2005).
6. **Anna Sokołowska** – *Problemy związane z ochroną i zarządzaniem substancją zabytkową architecturae militaris na przykładzie twierdzy Modlin* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2005).
7. **Marcin Szymanowski** – *Wykorzystanie Internetu w prezentacji dziedzictwa kulturowego regionu na przykładzie serwisu [www.powiatlomzynski.pl](http://www.powiatlomzynski.pl)* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2005).
8. **Anna Wenka-Radzińska** – *Inicjatywy na rzecz zachowania kultury kaszubskiej w XX w.* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2005).

9. **Justyna Banaszek** – *Współczesne problemy związane z opieką nad zabytkami sztuki sakralnej na przykładzie świątyń rzymskokatolickich dekanatu siennickiego* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
10. **Magdalena Borsuk** – *Poznanie dziedzictwa kulturowego jako ważny aspekt identyfikacji mieszkańców z miejscem zamieszkania na przykładzie dzielnicy Białołęka w Warszawie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
11. **Marta Dulczewska** – *Centra handlowe wobec dziedzictwa kulturowego miejsca. Nowe strategie budowania wizerunku centrów i przyciągania kupujących* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
12. **Aleksandra Gugulska-Wacławiak** – *Park romantyczny w Morysinie – historia, stan obecny i perspektywy rekonstrukcji* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2006).
13. **Magdalena Kapłon** – *Zabytkowa zabudowa małych miast na Zachodnich Ziemiach Polski w rękach prywatnych właścicieli. Problemy związane z opieką nad zabytkiem na przykładzie XIX-wiecznej kamieniczki w Skwierzynie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
14. **Aneta Kornaszewska** – *Ochrona zabytkowych wartości Czerska: szanse i zagrożenia dla miejscowości* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
15. **Małgorzata Marczak** – *Udane inicjatywy w zakresie ochrony i udostępniania zabytków przez prywatnych właścicieli na przykładzie dworku w Petrykozach* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
16. **Ewa Padarz** – *Muzeum w zabytkowej rezydencji. Działalność, strategia rozwoju i sposób organizacji Muzeum Zamojskich w Kozłowie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
17. **Anna Roguska** – *Dawne młyny jako elementy krajobrazu kulturowego polskich wsi i małych miasteczek. Problemy zachowania i ochrony młynów powiatu węgrowskiego* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
18. **Magdalena Rudnik** – *Wykorzystanie nieruchomości zabytkowych. Problem dostosowania budowli do nowych funkcji na przykładzie Pałacu Dernałowiczów w Mińsku Mazowieckim* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
19. **Małgorzata Sak** – *Funkcje turystyczne i kulturowe zabytków uznanych za obiekty dziedzictwa światowego na przykładzie Zamościa* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2006).
20. **Wojciech Turowski** – *System dawnych fortów i koszar w Legionowie i okolicy – dziedzictwo nieznanie i niedoceniane* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
21. **Jowita Unterberger** – *Rola prasy codziennej w ochronie dziedzictwa kulturowego na przykładzie akcji Gazety Wyborczej „Zabytek nie zbytek”* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).
22. **Małgorzata Żochowska** – *Specyficzne problemy związane z opieką nad dziedzictwem kultury żydowskiej na przykładzie Cmentarza Żydowskiego przy ulicy Okopowej w Warszawie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2006).

23. **Beata Babińska** – *Ruiny zamku Krzyżtopór w Ujeździe. Historia i problemy konserwatorskie* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).
24. **Olga Gabec** – *Współpraca polsko-litewska w sprawowaniu opieki nad wspólnym dziedzictwem kulturowym na Wileńszczyźnie na przykładzie inicjatyw Stowarzyszenia Wspólnota Polska* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2007).
25. **Ewa Kluś** – *Problem odtworzenia autentycznego wyposażenia obiektu zabytkowego na przykładzie XVIII-wiecznego kościoła w Woźnikach w Wielkopolsce* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).
26. **Kamil Oleszczuk** – *System instytucji chroniących dziedzictwo kulturowe w Polsce – podział kompetencji i zakresy odpowiedzialności* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2007).
27. **Joanna Romanowska** – *Zabytki sakralne jako świadectwo wielokulturowości dziedzictwa historycznego w dorzeczu Jeziora na południowym Mazowszu* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).
28. **Monika Stefko** – *Wpływ koegzystencji polsko-żydowskiej na obraz współczesnych Ryk* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).
29. **Małgorzata Górską** – *Rola szkoły i władz lokalnych w pielęgnowaniu niematerialnych zabytków etnograficznych w rejonie wsi Dobre* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
30. **Jadwiga Kania** – *Kołobrzeg – miasto dla wszystkich. Współczesna koncepcja odbudowy miasta a turystyka* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
31. **Ewelina Krawczyk** – *Tradycja mundurków szkolnych* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
32. **Mirosław Laszcza** – *Problemy ochrony i prezentacji zabytków motoryzacji* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
33. **Milena Mościcka** – *Stosunek lokalnej społeczności do dziedzictwa kulturowego na przykładzie Kobytki* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
34. **Artur Radlak** – *Rekonstrukcje historycznych bitew: atrakcyjna forma edukacji historycznej, sposób celebrowania rocznic oraz szansa na promocję miejscowości* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
35. **Dominika Radziejewska-Zachuta** – *Sponsoring jako metoda pozyskiwania funduszy dla ratowania polskich zabytków* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
36. **Irena Strzałkowska** – *Kapliczki i krzyże przydrożne jako elementy krajobrazu kulturowego w okolicach Warki* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
37. **Aneta Wyganowska** – *Iluminacja zabytków* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2008).
38. **Magdalena Augustowska** – *Zarządzanie zbiorami Gabinetu Rycin Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego: aspekty prawne i konserwatorskie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2009).

39. **Katarzyna Krawczykowska** – *Park kulturowy – nowa forma ochrony dziedzictwa kulturowego* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2009).
40. **Dorian Kulesza** – *Administracyjno-organizacyjne aspekty rekonstrukcji historycznych walk XVI- i XVII-wiecznych na przykładzie działalności Pierwszego Polskiego Stowarzyszenia Turniejowego Liga Baronów* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2009).
41. **Michał Kwiatkowski** – *Muzeum Marszałka Józefa Piłsudskiego w Willi Milusin w Sulejówku: od pomysłu do jego urzeczywistnienia* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2009).
42. **Margarita Piotrowska** – *Bilans korzyści i niedogodności - prywatny właściciel wobec decyzji o wpisaniu posiadanej nieruchomości do rejestru zabytków (casus dworku w Hucie Mińskiej)* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2009).
43. **Magdalena Wyrzykowska** – *Historia znaku Błękitnej Tarczy i jego stosowanie w Polsce* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2009).
44. **Jarosław Chrapek** – *Problemy ochrony podwodnego dziedzictwa kulturowego w Polsce* (UKSW – kierunek: archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2010).
45. **Bartłomiej Kłęczar** – *Transatlantycka Stacja Radionadawcza. Historia, stan obecny, zagadnienia konserwatorskie* (UKSW – kierunek: archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2010).
46. **Agnieszka Woźniak** – *Udane inicjatywy w zakresie ochrony i udostępniania zabytków przez prywatnych właścicieli na przykładzie skansenu architektury drewnianej regionu siedleckiego w Suchej* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).

#### **B. Prace magisterskie**

1. **Tomasz Dąbrowski** – *Koncepcja ochrony i zagospodarowania grodzisk wczesnośredniowiecznych na terenie Mińskiego i Węgrowsko-Siedleckiego Obszaru Chronionego Krajobrazu* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2004).
2. **Monika Pałka** – *Krajobraz regionu „Starego Kraju” w Ziemi Lubuskiej: problemy zarządzania i możliwości wykorzystania turystycznego* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2005).
3. **Agnieszka Joanna Paczuska** – *Stan wiedzy uczniów warszawskich liceów ogólnokształcących na temat ochrony zabytków* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2006).
4. **Anna Staniszevska** – *Rewitalizacja miasta na przykładzie rewitalizacji dzielnicy Praga Północ w Warszawie* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2006).
5. **Paweł Wróblewski** – *Krajobrazowe obiekty archeologiczne między Nidą a Nidzicą (południowe Pomieście) – problemy ochrony i udostępnienia* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2006).
6. **Aleksandra Osińska** – *Formy i treści stałych wystaw archeologicznych w muzeach polskich* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).

7. **Łukasz Szczepankowski** – *Przedstawianie dziedzictwa archeologicznego w podręcznikach szkolnych do historii dla dzieci w młodszym wieku szkolnym od początków XX w. do początków XXI w.* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).
8. **Elżbieta Wierzbicka** – *Problemy konserwatorskie barokowego drewnianego kościoła w Kurdwanowie, woj. mazowieckie* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2007).
9. **Beata Babińska** – *Problemy rewitalizacji zespołu staromiejskiego w Sandomierzu* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
10. **Marta Ceglińska** – *Rezerwat Archeologiczny Rydno w dolinie rzeki Kamiennej w woj. świętokrzyskim* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
11. **Aleksandra Gugulska-Waclavek** – *Wielokulturowe dziedzictwo Góry Kalwarii i jego znaczenie dla rozwoju regionu* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
12. **Monika Kalinowska** – *Komunalne obiekty dziedzictwa przemysłowego Warszawy XIX i XX wieku. Historia i problemy współczesnego wykorzystania* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
13. **Małgorzata Sak** – *Dzieje konserwacji zabytków Zamościa* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
14. **Renata Teclaw** – *Wartości kulturowe i zabytkowe cmentarza na Bródnie w Warszawie* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
15. **Anna Wenka-Radzińska** – *Problem ochrony i konserwacji architektury czasów najnowszych na przykładzie warszawskich osiedli mieszkaniowych z lat 1950-1956* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
16. **Katarzyna Wojdyna** – *Rezerваты archeologiczne w Polsce* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2008).
17. **Łukasz Kowalczyk** – *Sposoby ochrony i prezentacji relikwów architektonicznych w Polsce* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2009).
18. **Marzena Mikosz** – *Popularyzacja archeologii w audycjach Polskiego Radia w drugiej połowie XX wieku* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2009).
19. **Anna Artymowska** – *Zespół pałacowo-ogrodowy Generała Stanisława Klickiego w Łowiczu. Historia – konserwacja – wykorzystanie* (UKSW – kierunek: historia kultury; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2010).
20. **Beata Banasiewicz** – *Spoleczna percepcja krajobrazu kulturowego gminy i miasta Karczew oraz działania na rzecz jego promocji i ochrony* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).



21. **Paweł Cichocki** – *Problematyka niechcianego dziedzictwa kulturowego na wybranych przykładach pomników propagandowych w Polsce z lat 1945-1989* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr hab. Zbigniew Kobyliński, prof. UKSW – 2010).
22. **Piotr Gołębiowski** – *Powrót nieruchomości zabytkowych w ręce pierwotnych właścicieli na przykładzie Hotelu Europejskiego w Warszawie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
23. **Joanna Grzegorzółka** – *Tradycja amatorskiego teatru w Otwocku* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
24. **Jadwiga Kania** – *Krajobraz kulturowy obrzeży Warszawy: skrzyżowanie Dolinki Służewieckiej i Alei Wilanowskiej jako miejsce szczególne* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
25. **Anna Kęska** – *Ochrona zabytkowych terenów zieleni miejskiej na przykładzie parków Górnego Mokotowa w Warszawie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
26. **Milena Kozłowska (Mościcka)** – *Znaczenie i perspektywy współczesnych muzeów biograficznych na przykładzie muzeum im. Nałkowskich w Wołominie* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
27. **Grzegorz Krasuski** – *Małe muzeum z wielkim dziełem. Problemy zarządzania Muzeum Diecezjalnym w Siedlcach* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
28. **Łukasz Łasiński** – *Grodziska wschodniej części Pojezierza Iławskiego. Analiza historyczno-przestrzenna, problemy ochrony i prezentacji* (UKSW – kierunek: historia archeologia; promotor: dr Jacek Wysocki – 2010).
29. **Agata Oknińska** – *Zabytek w funkcji symbolu miasta: casus siedleckiego Ratusza zwanego Jackiem* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
30. **Aneta Rubiec** – *Nielegalne transakcje na rynku dzieł sztuki* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
31. **Katarzyna Ślusarska** – *Problemy zarządzania nieruchomością zabytkową przez wspólnoty mieszkaniowe na przykładzie „Szklanego Domu” z warszawskiego Żoliborza* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).
32. **Magdalena Wrońska** – *Działalność pułtuskich organizacji pozarządowych na rzecz ochrony lokalnego dziedzictwa kulturowego* (PW – kierunek: administracja; promotor: dr Krystyna Gutowska – 2010).

---

**ABSTRACT**

Cultural heritage management is a distinct part of the wider discipline known as cultural resource management. Its purpose is to protect and wisely use - for the public benefit - the cultural heritage, which consists of memories and material remains, binding us to our past and found in the landscape, in art, language and traditions. This field of research and practical action emerged - simultaneously - in the United States and Great Britain in the seventies of the twentieth century. A key concept of cultural heritage management is a „management of change „, contrary to prevention of the changes, which is traditionally understood as the purpose of cultural preservation. While changes cannot, and should not be stopped, the cultural heritage management attempts at guiding and informing the decisions on these changes in such a way that they would not result in the loss of values, which potentially are included in the cultural heritage. To achieve the goal, the cultural heritage managers must dispose inter-and transdisciplinary knowledge and skills. The traditional „monument protection“ or „protection of cultural assets“, which was characteristic for the phase of the existence of states with centralized administration, was based on specialized conservation services, on administrative competence, on acts of governmental authority, on expert evaluation criteria of historical monuments and sites, and on arbitrary decisions as to their fate. Today's „management of cultural heritage“ is based on public participation in the processes of conservation, on scientific knowledge, on negotiations and advice, on taking into account views from different sectors of society and on the public justification of decisions. The article presents the research and the teaching initiatives in respect to the management of cultural heritage, taken during last ten years at the Warsaw University of Technology and the University of Cardinal Stefan Wyszyński in Warsaw.

---

*dr Krystyna Gutowska*, polonista, filozof, estetyk, teoretyk zarządzania dziedzictwem kulturowym, jest adiunktem w Zakładzie Filozofii Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej.

*prof. dr hab. Zbigniew Kobyliński*, archeolog, zabytkoznawca, teoretyk zarządzania dziedzictwem kulturowym, jest dyrektorem Instytutu Archeologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz profesorem nadzwyczajnym w Instytucie Archeologii i Etnologii Polskiej Akademii Nauk. W latach 1995-1999 pełnił funkcję zastępcy Generalnego Konserwatora Zabytków. Od roku 2007 pełni funkcję prezesa Stowarzyszenia Naukowego Archeologów Polskich.