

# MUZEJNÍ PROFESE A VEŘEJNOST

# 2

REFLEXE EDUKAČNÍHO FENOMÉNU  
V SOUČASNÉ MUZEJNÍ PRAXI

LUCIE JAGOŠOVÁ, OTAKAR KIRSCH (EDS.)

MASARYKOVA  
UNIVERZITA





Kniha je šířená pod licencí

**CC BY-NC-ND 4.0** Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0

---

MASARYKOVA UNIVERZITA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
ÚSTAV ARCHEOLOGIE A MUZEOLOGIE



# MUZEJNÍ PROFESE A VEŘEJNOST 2

## REFLEXE EDUKAČNÍHO FENOMÉNU V SOUČASNÉ MUZEJNÍ PRAXI

LUCIE JAGOŠOVÁ, OTAKAR KIRSCH (EDS.)

---

BRNO 2018

---



---

**KNIHU RECENZOVALI:**

**doc. Mgr. LUBOŠ KAČÍREK, PhD.**

(Univerzita Komenského v Bratislave, Filozofická fakulta, Katedra etnológie a muzeológie)

**PhDr. PAVEL DOUŠA, Ph.D.**

(Národní zemědělské muzeum)

© 2018 Masarykova univerzita, Silvie Čermáková, Silvia Eliašová, Zuzana Holubová, Tomáš Kučera, Monika Kyselá, Monika Mažárová, Petra Mertová, Lenka Mrázová, Ivana Spitzer Ostřanská, Miroslav Palárik, Jitka Pešková, Barbora Svátková, František Šebek, Kateřina Tomešková, Petr Vachůt, Jitka Velková

ISBN 978-80-210-9485-7

<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-9485-2018>

---

# OBSAH

1. PŘEDMLUVA	7
2. DOBA JE V POHYBU: BUDE SE MĚNIT VZTAH MUZEÍ K VEŘEJNOSTI A TÍM I KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE MUZEÍ?	8
3. STRATEGICKÉ DOKUMENTY A MOŽNOSTI VSTRČICNÉ SPOLUPRÁCE MEZI PROFESEMI V MUZEU	17
3.1 Strategický marketing	17
3.2 Přínos strategického plánování v muzejní praxi	18
3.3 Postup vytváření strategického dokumentu	19
3.4 Spolupráce muzejních profesí při vzniku i realizaci strategického plánu	21
3.5 Organizační kultura jako prostředek úspěšné spolupráce muzejních profesí	24
3.6 Manažerská role muzejního pedagoga	26
3.7 Možná cesta k porozumění a tím k dobré spolupráci mezi profesemi v muzeu	28
3.7.1 Proč dochází k nepochopení?	29
3.7.2 Dotazník pro odborného pracovníka	30
3.8 Shrnutí	32
4. VYBRANÉ VĚDECKÉ OBORY V MUZEU A VEŘEJNOST	33
4.1 Podpora spolupráce muzejních profesí na poli muzejní pedagogiky	33
4.1.1 Cesty k partnerství muzejních profesí	34
4.1.2 Podpora spolupráce muzejních profesí v rámci vysokoškolské studijní přípravy	36
4.1.3 Shrnutí	45
4.2 Využití múzejno-pedagogických kompetencí odbornými profesemi na půdě múzeí: společenské vedy	46
4.2.1 Historická výstava Inkovia – deti Slnka – uplatnenie princípu pojmového mapovania	48
4.2.2 Historická výstava Město pod mestom – identifikácia s geniom loci	52
4.2.3 Historická výstava Vikingovia – dobyvatelia zo Severu – príbehovosť, „story“, hrdinovia	56
4.2.4 Historická výstava Za cisára pána – humanizácia dejepisného vyučovania	57
4.2.5 Popularizačný vzdelávací projekt „Načo sú nám múzeá?“ – popularizácia múzea jako inštitúcie	60
4.2.6 Zhrnutie	62
4.3 Muzea vědy a techniky: spolupráce s veřejností	63
4.3.1 Budování sbírkového fondu	67
4.3.2 Vzdelávací a doprovodné programy	68
4.3.3 Shrnutí	73

4.4	Transformace muzejnictví s ohledem na přírodní vědy	74
4.4.1	<i>Transformace současného muzejnictví a její problematika</i>	74
4.4.2	<i>Dopady transformace na odborné muzejní profese</i>	76
4.4.3	<i>Specifika přírodovědných muzejních sbírek</i>	76
4.4.4	<i>Substituty přírodovědných exponátů</i>	78
4.4.5	<i>Další možnosti nabídky muzejních produktů odborných pracovníků směrem k veřejnosti</i>	79
4.4.6	<i>Vzájemná spolupráce mezi odbornými profesemi jako prostředek ke kvalitním službám směrem k veřejnosti</i>	80
4.4.7	<i>Ukázka muzejního produktu – edukační program Vlastivědného muzea v Olomouci Člověk a kámen</i>	83
4.4.8	<i>Shrnutí</i>	88
5. PŘÍKLADY ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZASTOUPENÝCH OBORŮ A ČINNOSTÍ MUZEA PRO VEŘEJNOST		89
5.1	(Muzejní) archeologie a veřejnost	89
5.1.1	<i>Propagace archeologie a její smysl</i>	89
5.1.2	<i>Úskalí prezentace archeologie</i>	90
5.1.3	<i>Možnosti muzejního archeologa při komunikaci s veřejností</i>	93
5.1.4	<i>Muzejní archeologická edukace a herní prvky</i>	95
5.1.5	<i>Shrnutí</i>	96
5.2	Zprostředkování regionální historie široké muzejní veřejnosti	96
5.2.1	<i>Muzejní pedagogika a její role ve zprostředkování regionální historie ve školní výuce</i>	97
5.2.2	<i>Možnosti zprostředkování (regionální) historie na příkladu činností a aktivit Muzea regionu Valašsko</i>	99
5.2.3	<i>Shrnutí</i>	104
5.3	Význam sounáležitosti mezi muzejníky a veřejností z pohledu muzejněpedagogických profesionálů	104
5.3.1	<i>Muzeum jako (ne)vstřícné prostředí</i>	105
5.3.2	<i>Role muzejního pedagoga při sdílení a předávání pocitu (muzejní) sounáležitosti</i>	106
5.3.3	<i>Nadstandardní přístup k návštěvníkům ... aneb „Jako obvykle, pane?“</i>	108
5.3.4	<i>Spolu a společně na jedné lodi – o pokusech propojit profese v první linii</i>	109
5.3.5	<i>Návštěvník je nad tabulky – berme do hry veřejnost</i>	110
5.3.6	<i>My a oni – o hledání identity</i>	111
5.3.7	<i>Dlouhá cesta, marné volání – vytvoření strategického plánu</i>	112
5.3.8	<i>Shrnutí</i>	113
5.4	Profese vzdělavatele v malém muzeu	113
5.4.1	<i>Pojem „malé“ muzeum</i>	113
5.4.2	<i>Profese v „malém“ muzeu</i>	115
5.4.3	<i>Vzdělávací programy v „malém“ muzeu – bez muzejního pedagoga</i>	117
5.4.4	<i>Shrnutí</i>	119

6. ZÁVĚR	120
SUMMARY	120
ZUSAMMENFASSUNG	121
SEZNAM ZKRATEK	124
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	125
SEZNAM VYOBRAZENÍ	136
EDITOŘI A AUTOŘI	137

---

---



# 1. PŘEDMLUVA

V současné muzeologii a muzejní praxi ke skloňovaným tématům patří, mezi řadou jiných, také dynamický vztah mezi vědou a edukací. V muzejní praxi se funkčnost tohoto propojení projektuje do různorodých forem zprostředkování výsledků bádání odborných pracovníků muzeí široké veřejnosti, zejm. koncipování srozumitelných a divácky atraktivních výstav a expozic, specializovaných edukačních programů pro školní či jiné skupiny, popularizujících tematických přednášek a dalších doprovodných programů a kulturních akcí pro veřejnost, které současně nerezignují na dodržování didaktických zásad vědeckosti, názornosti, spojování teorie s praxí atd.

Druhý díl publikace *Muzejní profese a veřejnost* na historický vývoj vzájemných vztahů muzeí a jejich publika<sup>1</sup> navazuje aktuálním vhladem do vybraných vědeckých oborů zastoupených v muzejních institucích a specifík muzejní praxe při popularizaci a zprostředkování jejich edukačního potenciálu široké veřejnosti. Úvodním diskusním zamyšlením a optikou možností strategického marketingu ve prospěch vzájemné rovnocenné mezioborové spolupráce mezi profesemi (oborový specialista a muzejní pedagog) v muzeu přináší pohledy na zprostředkování výsledků bádání v muzeu optikou věd společenských, technických a přírodních. Specifika a úskalí zprostředkování vědeckého obsahu optikou vybraných disciplín pak ilustruje na několika vybraných příkladech, a to archeologie, regionální historie, muzejní pedagogiky a připomíná také muzejní praxi tzv. „malých muzeí“ či „muzeí jednoho muže“, které edukačním specialistou nedisponují. Vzhledem k tematické šíři zastoupených oblastí publikace připojuje za jednotlivými obsahovými celky krátká shrnutí.

Publikace prostřednictvím vhladu do současné muzejní praxe nechává čtenáři nahlédnout na muzejní pedagogiku jako obor, který pomáhá naplňovat potenciál zprostředkování vzdělávacího obsahu vědeckých disciplín a usiluje o interpretaci výsledků vědeckého výzkumu adekvátní psychickému vývoji a vzdělání různorodého muzejního publika. Pomáhá tak rozvíjet kulturní kompetence svých návštěvníků a posilovat jejich vztah ke kulturně-historickému dědictví a porozumění lokálnímu a regionálnímu vývoji přírody, techniky a lidské společnosti.

*Lucie Jagošová a Otakar Kirsch*

1 JAGOŠOVÁ, Lucie, Otakar KIRSCH a kol. *Muzejní profese a veřejnost 1. Nástin historie a současnosti vzájemných vztahů muzeí a jejich publika* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://archo-muzeo.phil.muni.cz/media/3056324/muzejní\\_profese\\_a\\_veřejnost.pdf](https://archo-muzeo.phil.muni.cz/media/3056324/muzejní_profese_a_veřejnost.pdf)>.

## 2. DOBA JE V POHYBU: BUDE SE MĚNIT VZTAH MUZEÍ A VEŘEJNOSTI A TÍM I KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE MUZEÍ?

Žijeme v době prohlubující se globalizace, jejíž důsledky stále viditelněji ovlivňují naši každodennost. Z různých úhlů pohledu se snaží řada vědních disciplín tento civilizační fenomén popsat a pochopit předivo vzájemných vztahů jeho různých projevů.<sup>2</sup> A tak se např. hovoří o kvalitativně nové fázi celkového ekonomického rozvoje, který co do objemu roste exponenciálně; zdůrazňuje se, že žijeme v turbulentní době, ale také to, že ony globální procesy vytvářejí problémy velkého rozsahu. Jmenujme z nich aspoň požadavky ochrany životního prostředí nebo složité otázky dopadů na proměny individuálního života. Zkrátka, doba je v pohybu! V důsledku toho se mění a bude se nepochybně měnit také vztah veřejnosti k muzeím a obráceně. Vztahy muzeí a veřejnosti i v minulosti procházely určitými vývojovými fázemi, ale v nedaleké budoucnosti lze očekávat jejich akceleraci.

Teorie muzejnictví i reálná muzejní praxe by tedy měla ze sebezáchovných důvodů věnovat reflexi probíhajících a předpokladatelných civilizačních, společenských i kulturně antropologických proměn světa rozhodně více pozornosti. Potíž je v tom, že jde o jevy v mnohém komplexní a s různými, často jen hypoteticky definovatelnými akcenty na žádoucí změny v chování muzejních subjektů. Beze vši pochybnosti lze ale očekávat zvyšující se nároky veřejnosti na kvalitu služeb poskytovaných muzei. Nepůjde přitom podle mého názoru jenom o způsob prezentace sbírek co do forem i metod, ale dokonce o transformaci soudobých paradigmat činnosti muzejních institucí. Ty totiž budou muset mimo jiné soustavně a důsledněji podávat konkrétními činy přesvědčivé odpovědi na základní otázku, k čemu že muzea (a každé samo o sobě) vlastně jsou, a že prostředky na ně z veřejných rozpočtů vynakládané jsou prospěšnou (účelnou) investicí. Tvorba a užití veřejných rozpočtů (pochází hlavně z výběru daní od daňových poplatníků) se dostává čím dál víc pod kontrolu veřejnosti a tento trend rozhodně nebude slábnout.

Předpokládané měnicí se vztahy s veřejností si ze strany muzeí nezbytně vyžádají také adekvátní reakci v oblasti jejich personálního vybavení a to, jak co do profesní struktury zaměstnanců, tak požadavků na kvalifikační profil jednotlivých profesí. Tato problematika je potom spojenou nádobou s otázkou optimálního nastavení forem vzdělávacích programů budoucích pracovníků i celoživotního vzdělávání stávajících zaměstnanců. Dříve než naše další úvahy zaměříme tímto směrem, pokusme se v několika následujících řádcích poněkud konkrétněji upozornit na některé základní tendence vývoje společnosti, které je podle mého mínění třeba z pohledu inovací ve strategiích činnosti muzeí a jejich profesního vybavení reflektovat.

Globalizace je provázena dosud nebývalým růstem konkurenčního tlaku na výrobce, prodejce i poskytovatele služeb. Mimo jiné je to ovlivněno revolucí informačních technologií. Nebývale roste informovanost zákazníků o tom, co je možné na trhu kdekoliv a prakticky odkudkoliv získat, v jaké kvalitě a za jakou cenu. Požadavky zákazníků rostou. Rozdíly v kvalitě a užitné hodnotě produktů dané cenové úrovní se čím dál víc stírají. Hlavní kon-

<sup>2</sup> Z bezpečné literatury věnované fenoménu globalizace viz aspoň MEZŘICKÝ, Václav (ed.). *Globalizace*. Praha: Portál, 2003; HAMMOND, Alen. *Which World? (Global Destines Regional Choices – Scenarios of the 21<sup>st</sup> Century)*. London: Taylor & Francis, 1998.

kurenční soupeření se potom odehrává ve dvou rovinách. Především je to snaha získat zákazníka, hlavně ovšem spokojeného zákazníka a posléze věrného (stálého) zákazníka. Firmy se proto předhánějí v péči o zákazníky, zajímají se o ně, oslovují je a intenzivně se přitom snaží budovat image své značky a vědomí její důvěryhodnosti. Jsme toho dnes svědky na každém kroku! S tím také souvisí druhá rovina konkurenčního zápolení. Je to cesta permanentních inovací produktů uváděných na trh. Firmy neustále hledají, jak a čím lépe uspokojit potřeby zákazníků. Lídři trhu dokážou potřeby zákazníků předvídat, podněcovat je, dokonce je i vytvářet. Tomu napomáhá oblast technologického i technického pokroku. Jako příklad uveďme aspoň dynamicky se vyvíjející oblast materiálového výzkumu nebo rozvoj IT technologií. Úspěšné firmy se vyznačují tím, že bedlivě sledují možnosti uplatnění výsledků výzkumu a nových technologií pro inovace svých produktů, případně bezprostředně takový výzkum podněcují.<sup>3</sup>

Naznačené hlavní rysy strategie managementu firem se mutatis mutandis týkají i muzejnictví. Muzea jsou poskytovateli specifických veřejných služeb a při stoupajících nárocích a očekáváních informované veřejnosti, začínají být také zde měřítkem úspěchu čím dále více spokojení a věrní (stálí) uživatelé těchto služeb, např. návštěvníci.

Jestliže jsme konstatovali, že charakteristickým znakem současné epochy je sílící konkurenční tlak ve sféře výroby, obchodu i služeb, potom dodejme, že v případě oblasti muzeí a ostatních subjektů tzv. terciální sféry bude mít především podobu rostoucí konkurence na trhu volného času. Jde o to, že podle prognostiků lze v následujících desetiletích očekávat snižování fondu volného času populace, věnovaného rekreaci a sportu, turistice, zábavě a pěstování zálib, kulturním zážitkům, vzdělávání atd. V optimistických předpovědích růst objemu volného času, patrný zejména po druhé světové válce a trvajícím zhruba do 80. let 20. stol., je minulostí, dále už neporoste. Příčin je několik; nebudeme se jimi na tomto místě hlouběji zabývat, jen se zmíním o jedné, totiž o faktu stárnutí populace. Přes regionální a časové výkyvy jde o globální jev, který prý bude patrný nejméně po celou první polovinu 21. století (nepočítaje arci s nějakým fatálním kolapsem civilizace). Stárnutí populace ovlivní snižování objemu volného času v důsledku očekávaného prodloužení doby odchodu do starobního důchodu a zintenzivněním pracovního vytížení lidí v produktivním věku, včetně požadavku na neustálý růst kvalifikace při celoživotním vzdělávání. Pokles nebo přinejmenším stagnace fondu volného času bude zároveň provázána zvyšující se nabídkou různých volnočasových aktivit a produktů, usilujících o uplatnění na trhu volného času.<sup>4</sup> Úspěšnými hráči v tomto prostoru se budou potom stávat jenom ti, kteří prokážou svoji nepostradatelnost nebo aspoň prospěšnost, ojedinělost a přitažlivost a to vše při nejvyšší dostupné kvalitě a přiměřené ceně. A toto vše se bytostně týká a bude se čím dál více týkat také muzeí.

Položme si otázku, jakou mají z naznačeného úhlu pohledu muzea šanci, aby se nepropadala do bezvýznamnosti, marginality a živoření. Současná muzea se snaží co nejvíce aktivizovat svou činnost při sledování dominantního cíle co největšího počtu návštěvníků svých výstav a expozic. Návštěvnost muzeí v ČR se v posledních letech skutečně zvyšuje;<sup>5</sup> uplynulé dva roky dosahovala vždy rekordních počtů: v roce 2015 to bylo 11,2 mil. osob. Jednostranná orientace na zvyšující se návštěvnost, kterou kolem sebe všude pozorujeme,

3 K charakteristice a typologii strategického jednání firem viz více KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*. Praha: Management Press, 2002. O reakci firem na uspokojování a utváření potřeb zákazníků viz zde zvláště s. 37–45.

4 Výklad o vlivu demografického vývoje, stagnaci fondu volného času, o rostoucí konkurenci na trhu volného času viz zejména DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, s. 49–57.

5 K návštěvnosti muzeí podrobněji viz ŠEBEK, František a kol. *Muzea ČR v letech 2012–2014*. Praha: NIPOS, 2015, s. 41–44.

je ale zároveň nebezpečná past, do níž se muzea dostávají. Je třeba si uvědomit, že výstavy prezentující návštěvníkům artefakty výtvarného umění, různé reálie z oblasti historického kulturního dědictví nebo tematiku světa přírody produkují (a budou tak činit čím dál víc) také další pořadatelé mimo sféru muzeí, kteří přitom nemají žádnou „zátěž“ péče o sbírkové fondy. Tuto svou aktivitu logicky potom provozují levněji, jsou leckdy mnohem pružnější a často (a přirozeně) využívají daleko atraktivnějších prostředků. Snažit se jim konkurovat ze strany muzeí je těžké a do značné míry neúčelné. Muzea by si měla především uvědomit, v čem je jejich výjimečnost, nezastupitelnost a v čem jim ona „nemuzejní sféra“ ani kdo jiný nemůže konkurovat. Je to ono základní poslání muzeí,<sup>6</sup> služba veřejnosti (činnost ve veřejném zájmu), kterou lze definovat jako triádu základních činností:

- Vytváření věcné paměti, jakožto součást kulturního dědictví. Jinými slovy, budování a soustavné zkvalitňování sbírek.
- Uchovávaní shromážděné (vytvořené) věcné paměti – sbírek, jako závazek pro budoucí generace.
- Zpřístupňování autentických hodnoty sbírek veřejnosti, zvláště specifickými formami vystavování.

Výstavní programy jsou tedy jenom jednou částí (!) triády činnosti muzeí, jakkoliv důležitou a ocitající se z procesního hlediska na konci celého řetězce činností. Rozsah výstavní činnosti a její návštěvnost tudíž nemůže být rozhodujícím nebo dokonce jediným měřítkem úspěšnosti a ekonomické efektivnosti výkonů muzea. Nehledě na to, že zásadní není ani celkové kvantum návštěvníků, nýbrž především spokojení návštěvníci. A kolik jich je a v jaké škále spokojenosti, to muzea u nás zjišťují vesměs jen velice povrchně a nepřesně, ve velkém počtu to nedělají vůbec.<sup>7</sup> Muzea (celkově a každé zvlášť) ovšem musí veřejnost v daleko větší míře soustavně přesvědčovat nejrůznějšími způsoby o kvalitě a bohatství svých sbírek,<sup>8</sup> o jejich významu (vypovídací hodnotě) věcné paměti, důležité pro zdravý vývoj dané komunity, národa, civilizace atd. Musí informovat o rozsahu a kvalitě těch svých aktivit, které směřují ke zkvalitnění sbírek (tj. výsledky výzkumu a případné akviziční činnosti). Tuto veřejnou službu dělá muzeum dobře nebo špatně a jsou na ní přitom vynakládány

6 Poslání muzeí vymezuje definice muzea v mezinárodním etickém kodexu muzeí schváleném ICOM. Jeho poslední verze z roku 2007 a znění definice muzea v češtině viz LEHMANNOVÁ, Martina (ed.). *Etické kodexy: Etický kodex ICOM. Etický kodex ICOM pro přírodovědná muzea. Dokument o profesi konzervátora-restaurátora*. [B. m.]: Český výbor ICOM, 2014, s. 35.

7 Za uspokojivou úroveň evaluace působení muzea vůči veřejnosti nelze po mém soudu považovat pouhou statistiku počtu návštěvníků výstav a expozic a evidenci zápisů z knihy návštěv. Rozbor této problematiky viz BURIÁNKOVÁ, Michaela, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK (eds.). Úvod do muzejní praxe. Učební text zákl. kurzu Školy muzejní propedeutiky AMG. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2010, viz zvláště s. 328–340, k vypovídací hodnotě knihy návštěv na s. 336–337.

8 V muzeích ČR je v současnosti uloženo přibližně 22,75 milionů evidenčních jednotek sbírkových předmětů (statistický údaj k prosinci 2014). Počítáno na kusy je to asi 60–65 milionů předmětů. Více k tomu viz ŠEBEK, František a kol. *Muzea ČR v letech 2012–2014*. Praha: NIPOS, 2015, s. 25–29. O odhadu celkového počtu předmětů (kusů) viz FIALOVÁ, Dagmar. Vyhodnocení výzkumu. Analýza sbírkových fondů muzeí ČR 1994–1996. *Muzejní obzory*, 1999/2. Novou analýzu k roku 2010 vyhodnotila a výše citované závěry potvrdila v bakalářské práci RÁBOVÁ, Šarka Caitlín. *Sbírkový muzeí v České republice a jejich struktura*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Filozofická fakulta, 2014. Pro srovnání je na Slovensku k roku 2014 ve 136 registrovaných muzeích a galeriích (111 muzeí, 25 galerií) celkem 2,36 mil. evidenčních jednotek sbírkových předmětů, počítáno na kusy to je 16,51 mil. předmětů. Na rozdíl od SR, kde se standardně vede statistika sbírek na kusy a současně i na evidenční čísla, v ČR se počet kusů předmětů jenom odhaduje, neboť statistický výkaz uvádí jen evid. č. V obou zemích je patrný výrazný rozdíl mezi počtem evidenčních čísel a počtem kusů. Přehlednou statistickou analýzu stavu muzeí k roku 2014 na Slovensku podává VAŠKOVÁ, Barbora. Výročné správy muzeí v roku 2014. *Múzeum*, 2015, roč. 61, č. 3, s. 67–68. Sumář slovenského ročního statistického výkazu registrovaných muzeí a galerií je přístupný též online na webové stránce Ministerstva kultúry Slovenskej republiky ve složce Štatistika kultúry.

nějaké prostředky a veřejnost by měla vědět a slyšet, co to obnáší. V každém případě je to činnost nezastupitelná, jedinečná a její kvalita (efektivnost) by měla být posuzována jako jedno ze tří kritérií úspěšnosti instituce. Stejným způsobem to platí o dalším okruhu činnosti muzeí, totiž o uchovávání a ochraně sbírek pro budoucí generace, u něhož, co se týče prezentace jejích výsledků veřejnosti bohužel značně opomíjeného. Jde konkrétněji o profesionálně náročnou a kapacitně i ekonomicky poměrně nákladnou a rozsáhlou agendu preventivní konzervace, sanační (intervenční) konzervace, restaurování a preparování,<sup>9</sup> evidence a správy sbírek, celé oblasti bezpečnostního managementu apod. Výsledky této složky muzejní práce není možné přecházet před veřejností mlčením, ale právě naopak je třeba ji vhodnými způsoby veřejnosti prezentovat. Jde tu také o nezastupitelnou, jedinečnou činnost, prováděnou úspěšně nebo nedbale. Měla by se tedy i ona stát rovnocenným kritériem hodnocení úspěšnosti muzea.

Jedině za předpokladu, že veřejnost bude vnímat nezastupitelnost a jedinečnost muzeí v úplnosti složek jejich poslání, že muzea o tom dokážou veřejnost přesvědčit, mohou se ta nejúspěšnější (nejkvalitnější) z nich dočkat příznivého ohlasu veřejnosti a lze očekávat, že díky své výlučnosti a předpokládané přitažlivosti obstojí v globalizujícím se světě a v zesilující se konkurenci na trhu volného času.

Již jenom letmý pohled na problematiku vztahu muzeí a veřejnosti sledovanou tu z hlediska vlivu některých očekávatelných celospolečenských proměn ukazuje, že zdrojem potenciálního rozvoje muzeí se budou čím dál tím víc stávat kvalifikovaní a angažovaní zaměstnanci se znalostmi.<sup>10</sup> A dodejme, že zdrojem stále důležitějším. Dále si všimněme, že již nyní lze pozorovat, jak se obecně na jedné straně zvyrazňuje a prohlubuje specializace v rámci jednotlivých disciplín, tak na druhé straně současně (a zdánlivě protikladně) roste význam mezioborové spolupráce, respektive týmové kooperace různých specializací napříč tradičními vědními obory. Jsme svědky toho, že nejvýraznější inovace a posun poznání častěji produkují právě týmy pracující na principu interakce různých oborů a specializací. To se ovšem nemůže vyhnout ani prostředí muzeí i oboru muzeologie.

Dovolíme si tedy k poměrně širokému problému vize budoucnosti muzejní profese přičinít několik poznámek, dotýkajících se otázky dalšího vývoje profesní struktury muzejních institucí tak, aby mohla účinněji naplňovat poslání muzeí, jež spočívá ve výše naznačené triádě základních činností (viz výše).

\*

Poroste význam managementu muzeí. Profesní úroveň a schopnosti manažerů budou ještě více, snad dokonce podstatně, ovlivňovat kvalitu výkonů a úspěšnost muzea. Při výše naznačené dynamice změn okolního světa bude hrát mnohem větší roli umění vytvořit vizi podoby instituce v delším časovém horizontu. O ní by se měla činnost muzea opírat, odrážet se od ní a přitom soustavně zkoumat, zda nenastal čas změny (vize není žádné dogma). To ovšem u manažera předpokládá dobré znalosti filozofie oboru (muzeologie) i muzejního řemesla, stejně jako nadhled a orientaci ve společenském dění nejen na lokální, ale i národní a mezinárodní úrovni, dobré znalosti trendů v oboru managementu, zvláště v marketingu a public relations (např. branding nebo direct-marketing), jakož i osobnostní dispozice k výkonu manažerské funkce.

9 Tak například ročně v muzeích ČR ošetří konzervátoři bezmála 0,5 milionu sbírkových předmětů, restaurátorským zásahem potom projde asi 102 tisíc předmětů, přes 92 tis. předmětů z přírodovědných sbírek zpracují preparátoři. Uvedený údaj se vztahuje k roku 2014. O objemu, obsahu, náročnosti a závažnosti této činnosti se veřejnost dovídá minimálně. A už se např. nehovoří o tom, že celkový objem této činnosti zaznamenal v uplynulých letech (2012–2014) pokles, včetně finančních prostředků vynakládaných na tuto činnost. K uvedeným číslům viz více ŠEBEK, František a kol. *Muzea ČR v letech 2012–2014*. Praha: NIPOS, 2015, s. 28–29.

10 Termín zaměstnanec se znalostmi a klasifikaci zaměstnanců rozvádí blíže DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, s. 25–28, 130–146.

Podíváme-li se na realitu České republiky a Slovenska, všimneme si, že po listopadové revoluci 1989, kdy nastal ve funkcích muzejních ředitelů personální otřes, nastupovali na tato místa většinou muzejní praktici s kvalifikací některé z vědních disciplín tradičně angažovaných v muzeích, ale vesměs bez elementárních znalostí managementu, byť aspoň s přirozenou autoritou, která dávala tušit osobnostní dispozice. Dost z nich se umění instituci řídit naučilo v chodu docela dobře nebo i skvěle.<sup>11</sup> Leckteří z nich při tom vyhrabali „svá“ muzea k čínorodému životu takřka z popela, mnozí ale naopak propadli, z funkcí začali odcházet a jejich muzea upadla do stagnace. Zhruba po roce 2000 začala být funkce ředitelů muzeí obsazována častěji lidmi, kteří mají určité znalosti o řídicí činnosti (prošli praxí nějaké manažerské funkce), ale velmi často bez zkušeností z muzejní praxe a s chatrnými znalostmi, oč by tam vlastně mělo jít. Předchozí muzejní profesní zkušenost se dokonce u některých zřizovatelů muzeí jeví jako nežádoucí. Někteří z takových „nových“ ředitelů se snažili (snaží) do specifik oboru a dané instituce časem proniknout hlouběji, mnozí ale mají pocit, že to nemají zapotřebí, protože oni jsou přece manažery a stačí, že ovládají legislativu, zásady hospodaření a na ostatní jsou direktivy, normativy a koncepce shora. Některá muzea se tak pozvolna přeměňují v něco jiného, často v jakési kulturní domy, které produkují hlavně více návštěvníků (dokonce i čehokoliv), a jejich šéfové žijí v přesvědčení, že zvyšující se návštěvnost je přece konečný cíl, průkaz úspěšnosti a jsou za to chváleni. Není to sice rozhodně paušální obraz stavu muzeí, ale také ne příklad ojedinělý. V každém případě je to důvod k zamyšlení.

Ukazuje se tak, že model obsazení funkce ředitele muzejním praktikem a odborníkem ze zainteresovaného muzejního oboru, ale bez dříve prokázaných manažerských dovedností, ani dosazení „obecného manažera“ nedotčeného muzeologií a vzhledem do muzejní praxe, nejsou rozhodně ideální a hlavně to je v obou případech velká loterie. Naděje na šťastný výsledek se zvyšuje, pokud uchazeči prokážou osobnostní předpoklady pro výkon manažerské funkce na základě psychologických testů nebo pohovorů. To se však u nás bohužel děje jenom zřídka (v praxi to aplikuje např. Ministerstvo kultury ČR). Na druhé straně zástupy muzejních praktiků s manažerskými zkušenostmi a majících o ředitelskou funkci zájem na obzoru nikde nevidět. Vedle toho není v zásadě ani k dispozici zhodnocení novějších trendů managementu pro muzejní praxi s její domácí specifikou v podobě solidního kompendia.<sup>12</sup> Vystává potom otázka, zda existují nějaká východiska. Domnívám se, že při výběrových řízeních na funkce ředitelů muzeí je potřeba apelovat na požadavek absolvování výše zmíněných psychologických testů a pohovorů (určitě u větších institucí).<sup>13</sup> Závěry z nich by měly mít při výběrovém řízení patřičnou váhu. Dále by určitě prospělo normativní zako-

11 Velkou zásluhu na výchově prvních muzejních manažerů v 90. letech 20. století měl projekt MATRA organizovaný z iniciativy Ministerstva kultury ČR a ve spolupráci s Asociací českých a moravskoslezských muzeí a galerií ČR v rámci muzejní česko-nizozemské spolupráce. Více o tomto zajímavém projektu viz KÖNIGSMARKOVÁ, Helena. Matra – Česko-nizozemská muzejní spolupráce. In FIALOVÁ, Dagmar a Irena PEKÁRKOVÁ (eds.). *Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií. Deset let činnosti*. Praha: Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií ČR, 2000, s. 81–82.

12 Na dané téma existují dvě domácí publikace z let 2005 a 2008: KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005, s. 300; JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. První z uvedených titulů je výrazně poplatný literatuře vzniklé v anglosaském prostředí, druhý se více věnuje problematice muzeí umění a obecně výtvarného umění. U obou publikací je patrná malá zakotvenost autorů v reálné situaci a praxi většiny běžných muzeí. Kromě toho také došlo od doby vzniku obou titulů k určitému posunu vnímání některých aspektů marketingu a PR. Ze zahraničních titulů zmíníme aspoň stále ještě zčásti užitečný titul MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 298.

13 Testy a eventuálně následný pohovor by měl zejména odhalit, zda uchazeč má osobnostní předpoklady např. ke strategickému rozhodování nebo se naopak u něj projevují dispozice k tzv. pětrosímu efektu; komunikativní schopnosti, zvládání stresových situací a další. Absolvování naznačeného testu lze jistě pominout, pokud by se jednalo o uchazeče, který má za sebou delší manažerskou praxi v daném nebo obdobném muzeu a s průkaznými pozitivními výsledky (nemáme tedy na mysli jenom doklad jakékoliv dřívější řídicí funkce).

tvení požadavku, aby ředitel musel závazně do předem stanovené doby od nastoupení do funkce absolvovat určité nástavbové vzdělání obsahově volené podle jeho dosavadní praxe a předchozí průpravě. Vzhledem k velké diverzifikaci muzejních institucí co do právních forem a typů zřizovatelů je tento požadavek těžko dosažitelný, už jenom z hlediska pracovní právního. Je ale eventuelně realizovatelný, jak to dokazují příklady jiných rezortů, aspoň u muzeí zřizovaných státem a územní samosprávou. To už je ovšem rozhodující potenciál celého muzejnictví v ČR: asi 76,5 % ze všech v současné době registrovaných samostatných muzeí, na Slovensku ještě podstatně vyšší (92 %).<sup>14</sup>

\*\*

Výraznou skupinu personálu muzea, v řadě ohledů klíčovou, představují kurátoři, respektive správci sbírek, tj. většinou vysokoškolsky kvalifikovaní zaměstnanci, jejichž primárním úkolem je vytvářet a zkvalitňovat muzejní sbírky, starat se o jejich odbornou správu, uchování a zpřístupňování. Jde tu, užitím-li klasifikaci P. Druckera, o zaměstnance se znalostmi.<sup>15</sup> Z naznačené škály činností představuje sice několik z nich technicistní, rutinní a administrativně správní agendu, ale vedle ní také principiálně tvůrčí činnosti, opírající se o znalosti metod práce angažovaných vědních disciplín (archeologie, historie atd.) a o schopnosti je aplikovat v prostředí muzejní instituce. Práce kurátorů (správců) sbírek je veskrze klíč k celkové úspěšnosti muzea.

Optimální kvalita činnosti této skupiny odborných pracovníků předpokládá vysokoškolskou kvalifikaci v příslušném vědním oboru, odpovídajícím co nejvíce tematickému zaměření sbírek, které bude dotyčný pracovník budovat, spravovat a zpřístupňovat. Absolvování studia takové vědní disciplíny (studijního oboru) poskytuje vcelku přijatelné východisko pro uplatnění uchazeče o dotčenou pracovní pozici v té části výše zmíněné škály činností, kde se jedná o zvládnutí výzkumu, vedoucího k vytváření sbírky a k interpretaci její hodnoty. To je ale málo. Zvládnutí činností směřujících k uchování a ochraně sbírek (zvláště pokud jde o preventivní konzervaci) a ke zpřístupnění sbírek (zvláště u metod a principů muzejního výstavnictví) vyžaduje ještě základní znalosti muzeologické, respektive muzeografické. V tom je ale velký problém. Většina absolventů vysokoškolského studia určitého specializačního vědního oboru, kteří nastupují do muzeí na pozice kurátorů (správců) muzejních sbírek, postrádá jakékoliv elementární poučení o teorii a praxi muzejnictví. Jen několik veřejných vysokých škol v ČR zařazuje do studijních programů některých oborů v rámci tzv. profesní přípravy studijní předměty, které obsahují určitou muzeologickou propedeutiku. V rozsahu i zaměření obsahu takové výuky ovšem existují mezi jednotlivými školami poměrně velké rozdíly.<sup>16</sup> Přitom zatím není možné ani uvažovat o nějakém společném standardu minimálního obsahu. Studentů, kteří absolvují dvouoborové studium, z nichž jedním studijním oborem je muzeologie, jak je poskytuje Masarykova univerzita v Brně a Slezská univerzita v Opavě, a kteří poté nastoupí do muzeí na pozice kurátorů muzejních sbírek, je z pohledu celkového objemu této pracovní kapacity muzeí v ČR poměrně málo; nelze ani

14 K otázce počtu muzeí v ČR a jejich struktuře viz naposledy ŠEBEK, František a kol. *Muzea ČR v letech 2012–2014*. Praha: NIPOS, 2015, s. 14–20. Pokud jde o strukturu muzeí na Slovensku, viz údaje, které uvádí VAŠKOVÁ, Barbora. Výroční správa múzeí v roku 2014. *Múzeum*, 2015, roč. 61, č. 3, s. 67–68 a zdroje citované v pozn. 7.

15 Viz výše, pozn. 9.

16 Celkový přehled o charakteru a rozsahu výuky muzeologie na veřejných vysokých školách v ČR podal naposledy před bezmála 15 lety autor této studie. Viz ŠEBEK, František. Vysokoškolská výuka muzeologie z pohledu potřeb muzejnictví. In MEDŘÍKOVÁ, Petra (ed.). *Sborník z mezinárodní konference Muzeum a změna/ The Museum and Change (Praha 16.–18. X. 2002)*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003, s. 173–175. Od té doby vyšly tiskem jenom dílčí přehledy o stavu a perspektivě výuky muzeologie na několika českých univerzitách. Viz k tomu zejména STÖHROVÁ, Pavla (ed.). *Teorie a praxe 2007. Setkání vyučujících muzeologie na vysokých školách v České republice a na Slovensku. Sborník z mezinárodního semináře*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2008.

reálně očekávat, že by se tento model mohl stát obecným (celorepublikovým) standardem požadovaného kvalifikačního předpokladu na posuzované pracovní pozice. Nastíněný obraz problematiky kvalifikačních základů u profese kurátorů muzejních sbírek se nutně promítá do celkového stavu našeho muzejnictví. S ohledem na očekávanou kvalitu jeho výkonů reagujících na změny vyvolané globalizací nemůžeme při pohledu na současný stav rozhodně propadnout nějakému uspokojení. Horší je, že si na stávající situaci zvykáme jako na něco normálního, obvyklého. Za úspěch se považuje eventuelní kvantitativní růst výkonů: například růst počtu uspořádaných výstav, stoupající počet návštěvníků atd. Že ale např. prezentované výstavy strádají nedostatkem kvality, protože jejich tvůrci kupříkladu vůbec neznají (nerespektují) muzejní výstavní řemeslo (viz převládající výstavy s dlouhými a nevhodně umístěnými texty, leckdy nevhodná kompozice exponátů ve vitrínách atd., atd.), to málokoho vzrušuje. Návštěvníci to sami zatím nerozpoznají (považují to za normál) a profesní muzejní výstavní kritika skoro neexistuje, stejně jako je na velmi nízké úrovni evaluace vlastních výstavních počínů. Podobně snad ani nemluvě o celkových podmínkách pro uchování a ochranu muzejních sbírek, byť lze zaznamenat řadu vskutku bohubíých počinů nově vybudovaných a skvělých depozitářů. Platí tu přísloví, že několik vlaštovek ještě jaro nedělá. Bylo by záhodno zmínit velké rezervy v ostatních formách prezentace obrovského bohatství informační základny muzejních sbírek a jistě i jiné skutečnosti. To vše se odvíjí mimo jiné patrně zejména od celkové profesní vzdělanosti a angažovanosti kurátorů (správců) muzejních sbírek. Jí tedy bude třeba v budoucnu věnovat zvýšenou pozornost. Cestu vidíme ve formě doplňujícího, celoživotního kvalifikačního vzdělávání, spojeného např. s problematikou stanovení kariérního růstu kurátora, jako lze vidět obdobné analogie u řady jiných odvětví.

\*\*\*

Změny ve společnosti, o kterých jsme hovořili v úvodní části této studie, provázejí mj. měnící se vzorce chování lidí a jejich interakce, způsoby vyhledávání informací a jejich třídění, zvyšuje se úloha neverbální komunikace a vlivu emocí. Mění se dříve převažující vzdělanostní kultura v kulturu zážitkovou. To vše a další faktory doby turbulentních změn začalo ovlivňovat aktivity muzeí. Někdy od 80. let 20. století u nich postupně rostl (tak jako v celé oblasti výroby a služeb) zájem o návštěvníky (zákazníky) a zvyšovala se všestrannější péče o ně. Muzea si začala uvědomovat, že se musí otevřít veřejnosti, vstoupit do její mysli, hledat jedinečné postavení v místní komunitě apod. Pro oživení expozic a výstav a zlepšení jejich srozumitelnosti (přitažlivosti) začala muzea připravovat různé doprovodné programy, objevil se fenomén interaktivity. V tomto ovzduší se zrodila další muzejní specializovaná profese, muzejní edukátor, respektive muzejní pedagog. Nic na tomto konstatování nemění, když se v teoretických pojednáních o této nové muzejní (pedagogické) specializaci jejich autoři odvolávají na teoretické kořeny u J. A. Komenského i starších myslitelů, u muzejních teoretiků 19. století apod.<sup>17</sup> Vznikla nová kvalita.

První muzejní pedagogové se v muzeích ČR začali zprvu nesměle objevovat zhruba po polovině 90. let a jejich označení vyjadřovalo jednak kvalitativní posun povahy jejich práce na rozdíl od „pouhých“ lektorů, případně průvodců, jednak jejich teoretickou orientaci v pedagogických vědách. Je čím dál tím více zřejmější, že fenomén muzejních pedagogů (muzejních edukátorů) zůstane trvalou profesní výbavou našich muzeí, zanedlouho se stane ve všech trochu větších muzeích standardem jejich profesní struktury.

Muzejní edukátoři patří většinou rovněž do kategorie zaměstnanců se znalostmi. Jejich dosud dominantní zaměření na vytváření programů spolupráce muzea se školami (respektive se skupinami dětí a mládeže) se bude jistě měnit. Objemově začne přibývat tvorba progra-

<sup>17</sup> Viz např. ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Edukační potenciál muzea*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012.



mů, které nabídnou návštěvníkům pestrou škálu „balíčků programů“ ušitých na míru pro různé typy zájemců z řad jednotlivců i skupin. Tak je tomu v některých muzeích v zahraničí a zatím ojediněle i u nás. Změny vnějšího prostředí a růst konkurence si určitě zanedlouho vynutí, aby to u nás začalo být běžné. Které muzeum na to nebude reagovat, odsoudí se ke stagnaci. Lze očekávat, že zvláště ve větších muzeích počet muzejních edukátorů poroste a budou tam dokonce vznikat jejich organizační útvary s určitou funkční strukturou. Od tvůrců edukačních programů po edukátory, kteří budou vytvořené programy v praxi muzea realizovat. Budou mezi nimi zřejmě přibývat pracovníci, kteří povedou s návštěvníkem při prohlídce výstavy v případě jeho zájmu erudovaný rozhovor o obsahu výstavy.<sup>18</sup> Kupodivu to je jedna z důležitých a neocenitelných forem interaktivity. Takové zaměstnance (kvalitativně odlišné od tradičních průvodců), by měla mít ve svém stavu i tzv. malá muzea.

U muzejních pedagogů vytvářejících doprovodné programy k muzejním výstavám nutno počítat s úzkou spoluprací s kurátory (správcí) sbírek, kteří ale musí, podle mého názoru, zůstat jednoznačně tvůrci vlastních výstavních programů, ovšem za předpokladu, že profesionálně zvládnou základy muzejní výstavní řeči, což bohužel není zcela běžné.

\*\*\*\*

V 19. až do zhruba poloviny 20. století profesní označení „muzejní pracovník“ v sobě víceméně zahrnovalo všechnu sumu znalostí a dovedností o práci této instituce. Jakmile se ale potom začal dostávat do popředí zájem o uchování v muzeích nahromaděného kulturního dědictví, které začalo trpět nepříznivými vlivy prostředí, objevila se specializovaná profese muzejních konzervátorů a restaurátorů. Kolem poloviny 20. století k tomu začal přibývat širší zájem o vědeckou interpretaci bohatství skrytého v muzejních sbírkách a o jejich uvědomělé doplňování, což předpokládá studium prostředí, z něhož mají být muzeálie vybírány. I zrodila se svébytná profese kurátorů (správců) muzejních sbírek, diferencované dále dle vědních oborů. Zároveň se začala prosazovat potřeba teoretického uchopení celého oboru – muzeologie. Od posledních desetiletí 20. století se v důsledku výše naznačených společenských změn začala zdůrazňovat problematika působení muzea na veřejnost. Hluběji se tedy propracovávaly různé aspekty muzejního managementu (zvláště marketingu) a nakonec se prosazuje muzejní pedagogika, objevují se muzejní edukátoři.

Přirozený proces vnitřní diferenciací oboru na řadu specializací (patrně bude pokračovat) vyžaduje zvládnutí mnoha speciálních znalostí a povědomí o možnosti aplikace poznatků jiných disciplín. Ukazuje se, že řadový odborný pracovník muzea nemůže během své muzejní kariéry vystačit se znalostmi získanými v době prvotního studia. Je nanejvýš žádoucí, aby byl zajištěn cílevědomý proces celoživotního profesního vzdělávání podle zvolené specializace a dosažené praxe. Napomoci by tomu podstatně mohlo taxativní formulování kariérního řádu, sledujícího růst úrovně odborných zaměstnanců muzeí. Reálné řešení by to mohlo být aspoň u muzeí zřizovaných státem a veřejnou samosprávou.

Hovoříme-li o různých muzejních specializacích a jejich kvalifikačním vybavení, musíme si uvědomit, že mnoho malých muzeí na naznačenou profesní strukturu nedosáhne a bude vybaveno jen jedním nebo několika málo „obecnými muzejníky“ (zaměstnanci s maximál-

18 Tam, kde takoví zaměstnanci nyní existují, sklízí je od návštěvníků chválu. Předpokládáme, že v budoucnu se bude jednat o profese vyžadující bakalářské vzdělání. Je třeba si uvědomit, že vybavení dnešních muzeí personálem dozorců, respektive průvodců představuje nejslabší článek působení muzeí na veřejnost. Hned vedle úrovně samotných výstavních produktů. Toto tvrzení opíráme mimo jiné o zatím nepublikované vyhodnocení ankety vysokoškolských studentů (Univerzita Pardubice a Masarykova univerzita v Brně) z roku 2016, jíž se účastnilo 66 respondentů. Posluchači předmětu Úvod do muzeologie ve studijním programu Kulturní dějiny na Filozofické fakultě Univerzity Pardubice /46 respondentů/ a předmětu Muzejní marketing a management studijního oboru Muzeologie na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně /20 respondentů/ písemně odpovídali v anonymní anketě na otázku: *Proč mě pravidelnější návštěva muzeí neláká? Co je z mého pohledu v muzeích, které jsem navštívil/a nejhorší? Jak by mělo vypadat muzeum snů, tj. muzeum, kam bych rád chodil/a?*

ně elementárním muzeologickým vzděláním). Je třeba počítat s tím, že takové instituce, budou-li chtít zvyšovat úroveň své činnosti, se neobejdou bez spolupráce s externími muzejními specialisty z muzeí jimi vybavených. Možná se také dočkáme většího počtu muzejních specialistů, než je tomu dosud, pracujících pro muzea na objednávku a působících tzv. „na volné noze“. V této souvislosti nutno také ještě zdůraznit, že v muzeologických profesích postrádáme v současné době profesionálně vybavené (erudované) publicisty – kritiky muzejních výstavních programů. Až na výstavy výtvarného umění muzejní výstavní kritika téměř neexistuje. A přitom ona může být důležitým katalyzátorem zvyšující se úrovně vztahů muzeí s veřejností

### 3. STRATEGICKÉ DOKUMENTY A MOŽNOSTI VSTŘÍCNÉ SPOLUPRÁCE MEZI PROFESEMI V MUZEU

Za posledních více než dvacet let se muzea otevřela svému publiku. Rovnocenně akceptují svoji akviziční, tezaurační i interpretačně-prezentační úlohu v zájmu společnosti, snaží se naslouchat potřebám návštěvnického spektra a reflektovat je ve své každodenní praxi.

Jedním z hlavních cílů muzea, tedy společným cílem všech muzejních profesí, by měla být vzdělávací činnost. „*Sociální a edukační funkce představuje jeden z hlavních úkolů práce muzea. Jejím cílem je seznámit všechny věkové i sociální skupiny s muzejními sbírkami a umožnit jim účast na poznávání a rozvoji kultury.*“<sup>19</sup> To muzeím ostatně ukládá jeden ze základních dokumentů, a to zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. Zde jsou vazby vzdělávání zmíněny již základním vymezením pojmů. Muzeum je povinno poskytovat veřejné služby, které „*slouží k uspokojování kulturních, výchovných, vzdělávacích a informačních potřeb veřejnosti.*“<sup>20</sup>

Právě snaha k uspokojování zákonem definovaných potřeb společnosti pozitivně ovlivnila součinný rozvoj pomocných oborů, které se přenesly do muzejního prostředí ze ziskového sektoru a postupně se staly v rámci muzejnictví samostatnými – mezi takovéto obory například řadíme marketing, z něj vydělený strategický marketing, ale i management podporující společnou kooperaci všech muzejních profesí k naplnění společných cílů.

#### 3.1 STRATEGICKÝ MARKETING

Právě strategický marketing se zaměřuje výhradně na návštěvníka, a to s cílem uspokojit jeho potřeby. Směřuje všechny muzejní profese blíže k veřejnosti a hledá příležitosti ke zvýšení kvality poskytovaných služeb za účelem zefektivnění vlastní programové nabídky a s tím související vyšší návštěvnosti. Strategický marketing je úzce provázaný se strategickým řízením (managementem) a společně se opírají o kroky strategického plánování. Cíl strategického plánování pak spočívá ve vytvoření strategického dokumentu – funkčního strategického plánu. Strategickým plánem se rozumí formální dokument obsahující zpracovanou strategii s jasně určeným postupem její implementace v rámci plánovacího období, která byla vytvořena na základě podrobné situační analýzy, definovaného poslání a vize muzejní práce a která i přes značně nejisté, proměnlivé prostředí zvýší úspěšnost muzejní instituce.<sup>21</sup>

19 JAGOŠOVÁ, Lucie, Vladimír JŮVA a Lenka MRÁZOVÁ. *Muzejní pedagogika: Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010, s. 72.

20 Česká republika. Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ze dne 7. dubna 2000. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36, s. 1686–1691.

21 FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, s. 84.

Strategické plánování se v ideálním případě prolíná veškerou činností muzea, avšak mohou být zpracovány také jednotlivé dokumenty strategického plánování pro vybraná odvětví, například strategický plán rozvoje, vzdělávací činnosti, strategický plán PR a propagace a řada dalších. Produkty strategického marketingu tedy sice tvoří strategické dokumenty, ty jsou ale živoucími materiály vyžadujícími implementaci do každodenní reality muzea, průběžnou evaluaci a následné korekce. Proto lze strategické plánování chápat jako stále probíhající cyklus příprav, tvorby, implementace, evaluace a korekce strategického dokumentu. Proces strategického plánování včetně vyhotovení formálního dokumentu je zejména ve svém začátku časově náročnou činností vyžadující zapojení všech zaměstnanců napříč organizační strukturou. I přes přípravnou a realizační náročnost však strategické plánování zůstává účinným nástrojem ke zkvalitnění služeb, vyhnutí se výrazným propadům a k udržení stálého pozitivního rozvoje. Konkrétní přínos strategického plánování pak lze sledovat ve čtyřech úrovních fungování muzejní instituce.

## 3.2 PŘÍNOS STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V MUZEJNÍ PRAXI

Význam strategického plánování začíná již u samotné **(spolu)práce muzejních profesí** v dané organizaci zastoupených, neboť strategické dokumenty podporují týmovou práci a vzájemnou kooperaci. Protože stanovují, jakých výsledků má muzeum společnými silami dosáhnout, dochází díky nim mezi jednotlivými zaměstnanci k přirozené shodě v prioritách a směru „svého“ muzea. Zároveň vymezuje každému pracovníkovi jasnou úlohu při plnění strategických cílů, čímž koordinuje činnosti jednotlivců k naplnění zvolené strategie. Každý ze zaměstnanců muzea má tedy jasně definované pracovní kompetence s vědomím důležitosti vlastní práce ke splnění strategického plánu. A právě uvědomění si vlastní pozice v týmu a její významnosti, ať už se jedná o ředitele, kurátora či uklízečku, zvyšuje pracovní motivaci<sup>22</sup> a uspokojení z vykonané práce.<sup>23</sup> To je rovněž podpořeno také zaznamenanými výsledky rozvoje (naplnění cílů), tj. důkazem dobře odvedené práce.

Dobře odvedenou práci dokládá také související způsob dosahování výsledků, v němž spočívá druhý přínos strategického plánování. Protože strategické plánování přirozeně pobízí ke vzájemné spolupráci mezi muzejními profesemi a zároveň určuje každému jednotlivému pracovníkovi vlastní roli na činnostech vedoucích k dosažení cílů, **dosahuje žádaných výsledků celá muzejní organizace daleko efektivněji.**

Díky podrobné analýze návštěvnických potřeb a poskytovaných služeb konkurenčními institucemi je výsledná programová nabídka muzea a forma jejího zpracování zacílena na vlastní složení návštěvnického spektra. Dostaví se tak požadovaná kladná odezva ze strany veřejnosti formou **zvýšeného povědomí o muzeu a jeho návštěvnosti.** Díky strategickému plánování se tak lze vyhnout marnému produkování služeb a akcí, o něž nejvíce návštěvníci zájem. Strategické dokumenty dále pomáhají dosahovat vytyčených cílů se **značnou časovou úsporou v rozhodovacím procesu i administrativě.** Ve funkčním strategickém plánu se závažná rozhodnutí učinila na několikaleté plánovací období dopředu. Vyvstanou-li proto během plánovacího období nové situace vyžadující si rozhodnutí, lze rozhodnout rychleji a účinněji, protože ve strategickém plánu jsou jasně vymezené priority. Administra-

22 KOTLER, Neil G., Philip KOTLER a Wendy I. KOTLER. *Museum marketing and strategy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, s. 44.

23 HOOPER-GREENHILL, Eilean (ed.). *Writing a Museum Education Policy*. Leicester: University of Leicester, Department of Museum Studies, 1991, s. 7.

tivní záležitosti pak strategický plán urychlí a zjednoduší zvláště při sestavování každoročních plánů činnosti, výročních zpráv, žádostí o granty a dotace atp. Strategickým plánem uvolněný čas je pak možné využít pro rozšiřování programové nabídky, čímž dosahujeme plánovaných cílů s větší mírou produktivity.

Nárůst produktivity reflektuje také **pozitivní rozvoj vlastní činnosti muzea**, který je dalším z pozitiv strategického plánování. Zevrubně vypracovaná situační analýza vnitřního prostředí (historie muzea, jeho personální obsazení, prostory, finance, sbírky atp.) umožňuje objevit nevyužité silné stránky organizace, například dosud neprezentované sbírkové předměty, rozšíření výstavních prostor atd. Situační analýza vnějšího prostředí obsahuje rozbor legislativy, možných grantů a dotací, ale zejména zjištění nabídky konkurence (volnočasová centra, knihovny, městské organizace realizující kulturní akce) a výzkum zájmu, spokojenosti či potřeb všech skupin návštěvníků včetně těch potenciálních. Muzeum tak díky situační analýze vnějšího prostředí získá lepší zpětnou vazbu o spokojenosti návštěvníků. Dokonce pak může přesněji zacílit své služby na základě poptávky nebo zařadit do své programové nabídky takové akce a témata, která u konkurence chybí. Podrobně zpracovaná situační analýza v rámci strategického plánu tak pomáhá k rozvoji muzea pozitivním směrem, tedy ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a zajištění celkové prosperity.

Právě **zajištění stabilní prosperity** tvoří poslední z přínosů strategického plánování. Strategické plánování pomáhá muzeu díky odhaleným příležitostem účelněji investovat a zajistit i jistější návratnost těchto investic. Dále obrací instituci k proaktivnímu přístupu, kdy muzeum jen nereaguje na vnější události, ale snaží se tyto události aktivně předvídat, dopředu jejich vývoj odhadnout a ovlivnit je ve svůj prospěch.<sup>24</sup> Funkčním strategickým plánem také muzeum oslovuje širší spektrum návštěvníků a snáze získává podporu dalších institucí. Celkově se tak zvedá kladné povědomí o existenci muzea, jeho činnosti i kvalitách, čímž dochází k nárůstu reputace i prosperity.

Aby však muzeum mohlo čerpat všech výhod strategického plánování, musí tento cyklický proces pro muzeum být prioritou po celou dobu od přípravy a zpracování, přes implementaci zvolené strategie, její evaluaci až po zahájení nového plánovacího období. Příprava a vypracování oficiálního strategického dokumentu by dokonce pro užší autorský tým měla být po nezbytně nutnou dobu (přibližně 4–6 měsíců) na přípravu a vypracování plánu jednoznačnou prioritou.<sup>25</sup> Příprava strategického plánu je nejdůležitější fází – stavebními základy, které musí kotvit velmi hluboko, aby vznikl skutečně funkční dokument.

### 3.3 POSTUP VYTVÁŘENÍ STRATEGICKÉHO DOKUMENTU

Na samotném začátku musí nejprve muzeum dobře poznat své zákazníky, tj. návštěvníky, stejně jako návštěvníky pouze potenciální. V rámci výzkumu musí zjistit motivaci k ne/návštěvě muzea, návštěvníkovy zájmy, přání a potřeby nebo ne/spokojenost s aktuální nabídkou a provozem muzea. Další krok v přípravě strategického plánu spočívá ve zpracová-

24 BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 21.

25 KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005, s. 279.

ní situační analýzy, tzv. „*environmental scan*“.<sup>26</sup> **Situační analýza** se pak skládá z rozboru vnitřního a vnějšího prostředí daného muzea.

Účelem vnitřní analýzy je poznat dobře „své“ muzeum – jeho možnosti i limity. Při zpracování vnitřní analýzy se provádí rozbor historie muzea, jeho personálních a finančních zdrojů, budov, sbírek, stálých expozic, výstav i edukační činnosti. Analýza vnějšího prostředí přináší náhled do legislativního ukotvení muzejní instituce a její činnosti, do aktuální ekonomické a společenské situace v oboru nebo do jeho technologického vývoje.

Rozbor vnějšího prostředí tak obnáší prostudování jednotlivých zákonů, vyhlášek a strategických dokumentů na celostátní i regionální úrovni (strategický plán rozvoje zřizovatele, koncepce rozvoje muzejnictví, státní kulturní politika atp.) a vyhledání společných priorit, na základě nichž pak lze žádat o případné dotace. Dále je potřeba provést vlastní průzkum programové nabídky konkurenčních institucí včetně výše vstupného na jejich akce nebo si zjistit průměrné ceny vstupného do obdobných muzeí v jiných regionech, stejně jako například míru nezaměstnanosti a průměrný plat v lokalitě svého působení.

Pro snadnější vypracování či celkové shrnutí situační analýzy lze využít analytickou metodu SWOT identifikující silné a slabé stránky muzea i příležitosti či možné hrozby. Užitečným nástrojem jsou pak také přehledné srovnávací tabulky, jako například analytická tabulka sloužící k rozboru stálých expozic pro edukační programy určené školám (viz tab. 1).<sup>27</sup>

Expozice	Popis, exponáty, prostor	Návaznost na RVP	Příležitosti k podpoře vzdělávání a osvojování dovedností

**tab. 1:** Analytická tabulka stálých expozic

Jak je tedy patrné, přípravná fáze zabere bezesporu nejvíce času a je dobré si skutečně dostatek času na tuto činnost vymezit. Jedině z podrobné a hluboké situační analýzy začnou přirozeně vyplývat stěžejní podklady pro následující fáze.

<sup>26</sup> KOTLER, Neil G., Philip KOTLER a Wendy I. KOTLER. *Museum marketing and strategy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, s. 45.

<sup>27</sup> Tabulka převzata z anglického originálu: *Writing a learning strategy & policy document* [online]. Gillingham: Group for Education in Museums, [200?], příl. 1–2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://gem.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/Guidance-notes-Writing-a-learning-strategy-policy-document.pdf>](https://gem.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/Guidance-notes-Writing-a-learning-strategy-policy-document.pdf).

Zpracování strategického dokumentu dále pokračuje **definováním poslání a vize muzea**. Poslání je prohlášením zdůvodňujícím existenci daného muzea, jeho význam a činnost. Vize pak shrnuje obraz budoucnosti, k jaké má muzeum v ideálním případě dospět. Poslání i vize musí být společně definovány celým muzeem a každý jednotlivý pracovník bez ohledu na pozici v organizační struktuře musí být s posláním a vizí muzea ztotožněn. Z přípravné fáze, poslání a vize pak vychází kritické faktory úspěchu. **Kritickými faktory úspěchu** rozumíme činitele významně ovlivňující další rozvoj organizace. Představují aktivity, které činí muzeum jedinečným, odlišným proti konkurenci a které tvoří základ úspěšného rozvoje dlouhodobé konkurenční výhody.<sup>28</sup> Na základě kritických faktorů úspěchu se dále tvoří konkrétní dlouhodobé i krátkodobé strategické **cíle** a z nich vycházející **kroky** (to, co bude vykonáno k naplnění cíle) a konkrétní úkoly (to, co bude vykonáno k naplnění kroku). Cíle, kroky i úkoly by stále měly sledovat nejen kritické faktory úspěchu, ale i poslání a vizi muzea. Zároveň je nutné dbát zejména na jejich přiměřenost (přiměřené množství cílů, kroků a úkolů na odpovídající množství personálu a časové období) a měřitelnost (zpětné objektivní zhodnocení splnění cílů, kroků a úkolů).

Kritické faktory úspěchu, cíle, kroky a úkoly pak společně tvoří podrobně rozvedenou **strategii** zvolenou k naplnění strategického plánu. Strategii převádí z papíru do každodenní činnosti muzea tzv. implementační plán. **Implementační plán** přesně říká, co má být kdy během plánovacího období uděláno a kdo za to nese zodpovědnost. Kompletní strategický dokument pak uzavírá finanční plán spolu s plánem evaluace plnění zvolené strategie. Po vytvoření a schválení strategického dokumentu dochází k jeho postupnému plnění, průběžným kontrolám, revizím a končí závěrečným zhodnocením strategického plánu a přípravou dokumentu na další plánovací období.

Do přípravy strategického dokumentu se musí zapojit v průběhu jednotlivých fází ideálně celé muzeum. Jelikož strategické plány (například strategické plány celkového rozvoje nebo vzdělávací činnosti) se snaží pozitivně ovlivnit a posílit vztah muzea a veřejnosti, je důležité vědět, kdo a jak se na budování tohoto vztahu podílí, což zároveň definuje podíl spolupráce na konečném dokumentu.

### 3.4 SPOLUPRÁCE MUZEJNÍCH PROFESÍ PŘI VZNIKU I REALIZACI STRATEGICKÉHO PLÁNU

Zásadní roli v procesu strategického plánování logicky hraje **vedení muzea**, tj. ředitel/ka a vedoucí jednotlivých oddělení (u větších muzeí náměstci). Ideálně i proces strategického plánování samo iniciuje. Neznamená to však, že právě vedení muzea musí bezpodmínečně strategický plán připravit a vypracovat. Zvláště u dílčích oborových strategických plánů (například strategického plánu vzdělávací činnosti) je mnohdy vhodnější, pokud dokument zpracuje zaměstnanec (nebo menší skupina zaměstnanců), který má danou oblast muzea ve své kompetenci (například muzejní pedagog), neboť o ní má obvykle širší přehled než vedení a zároveň se daný plán dotýká nejvíce jeho vlastní náplně práce. I pouhý řadový zaměstnanec může nejen strategický dokument vytvořit, ale také přímo iniciovat.

V tomto případě však musí bezpodmínečně získat podporu vedení muzea k celému procesu strategického plánování jako celku (nikoliv pouze ke vzniku formálního dokumentu). Strategický dokument je samozřejmě možné si vypracovat i bez podpory vedení muzea

28 FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, s. 110.

a sestavovat jej tak, aby se primárně dotýkal pouze daného pracovníka a záležitostí, které může ze své funkce ovlivnit. Protože se však jedná o časově velmi náročnou práci, která bez projevení zájmu a podpory vedením muzea již v samotném počátku patrně zůstane pouhým plánem jediného člověka, musí být vždy pečlivě zahájení strategického plánování zvaženo. Pakliže dá vedení muzea souhlas k vytvoření strategického plánu, získává autor dokumentu pouze výhodnější startovací pozici, nikoliv jistotu, že vedení muzea hotový plán po jeho dokončení schválí jako oficiální dokument. Proto je důležité vedení muzea průběžně informovat o procesu přípravy strategického plánu, konzultovat s ním jednotlivé body a vysvětlovat přínos strategického plánování. Vzhledem k zásadnímu rozhodovacímu právu vedení muzea je jeho role pro celé strategické plánování klíčová a v ideálním případě zůstává jedním z hlavních řešitelů strategického plánu. Bez významu však nezůstávají ani ostatní muzejní profese bez vedoucí pozice. Strategický plán se obvykle dotýká práce všech zaměstnanců a cílů lze zpravidla dosáhnout pouze společným úsilím, proto s ním musí být všichni ztožněni.

Do druhé velice důležité skupiny v procesu strategického plánování patří bezesporu **muzejní kurátoři** všech vědních oborů v muzeu zastoupených. Kurátoři zásadně ovlivňují podobu sbírky muzea (sbírkotvornou činností) včetně její prezentace. Obvykle udávají tematický obsah výstavní činnosti a v menších muzeích obvykle řeší i konečnou podobu výstav. Pro strategický plán tak napomáhají při situační analýze. Autor strategického dokumentu od nich získá řadu důležitých údajů o historii pracoviště, vývoji konkrétní podsírky, dosavadní výstavní činnosti i budoucích úpravách stálých expozic. Z vnějšího prostředí pak mohou přinést inspiraci na základě vlastních zkušeností a kontaktů z jiných muzeí.

Muzejní kurátor tvoří proto také vhodného adepta na řešitele strategického plánu, avšak mnohdy jsou kurátoři vytiženi vlastní odbornou, publikační činností, přípravou a realizací výstav či prací s podsírkami. Pokud tedy kurátoři nejsou součástí tvůrčího týmu strategického dokumentu, musí autor strategického dokumentu s kurátory spolupracovat v maximální možné míře a konzultovat s nimi musí nejen situační analýzu, ale i jednotlivé cíle, kroky a úkoly, jež mají přímou souvislost s jejich prací.

Zejména pro strategické dokumenty řešící primárně vztah muzea a veřejnosti (například strategický plán vzdělávací činnosti) se jeví jako kompetentním řešitelem plánu také **muzejní pedagog**. Muzejní pedagog má zpravidla přehled o prezentační činnosti muzea, jeho historii i sbírce a zároveň je jedním z pracovníků, kteří jsou v pravidelném a blízkém kontaktu s návštěvníky. Disponuje také poměrně svobodnou volbou témat i v předem daných výstavách a expozicích (například i v rámci přírodovědné expozice lze vytvořit edukační program zaměřený na barvy, tvary apod.), přesto se jeho práce do značné míry odvíjí od činnosti kurátorů, resp. expozic či výstav. Muzejní pedagog se tedy může stát hlavním řešitelem strategického plánu, o to více, častěji a ve všech fázích, pak ale musí konzultovat jednotlivé části plánu s vedením muzea a kurátory.

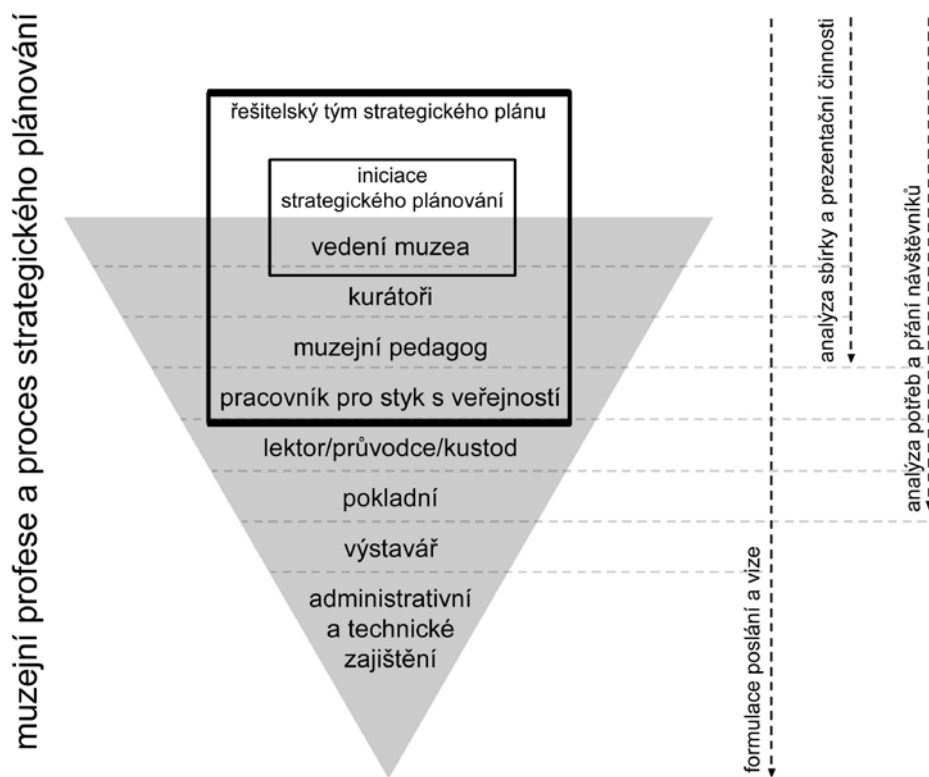
Četným konzultacím se pak nevyhne ani **pracovník pro styk s veřejností**, který je dalším možným autorem strategického plánu. Pracovník v oblasti public relations však musí svůj postup konzultovat nejen s vedením muzea a kurátory, ale také s muzejním pedagogem. Výhoda pracovníka pro styk s veřejností spočívá v jeho znalosti návštěvnického spektra muzea a značném vlivu na celkovou image muzea ve vztahu k veřejnosti.

Nepostradatelnými pro proces strategického plánování jsou také zbývající muzejní profese, přestože se u nich nepředpokládá samotné řešení a vedení strategického plánu. Jedná se o profese tzv. v první linii s návštěvníkem a profese zajišťující administrativní, finanční a technický chod organizace.



Dobry muzejní **lektor**, **průvodce** i **dozorce** vyzorují obvyklé chování návštěvnických skupin ve výstavních sálech. Poradí, jak se návštěvník výstavou pohybuje, jak se v ní chová, o co projevuje největší zájem a co naopak hodnotí negativně. Zná tedy nejčastější návštěvníkovy potřeby, přání i stížnosti, protože je obvykle prvním muzejním pracovníkem, který je návštěvníkovi k dispozici poté, co u něj vyvolalo něco tak silnou reakci, že měl potřebu se o ni s někým z muzea podělit. Do první linie ve styku s návštěvníky řadíme také pokladní. **Pokladní** je obvykle prvním muzejním pracovníkem, s nímž návštěvník přichází do kontaktu. I pokladní přináší užitečné informace o chování návštěvníků. Právě tomuto zaměstnanci se návštěvník svěřil se špatným orientačním systémem, parkováním, dostupností či s nespokojeností nad výší vstupného. Pokladní pak také poradí, o jaké suvenýry jeví návštěvníci největší zájem, o co se po vstupu do muzea nejvíce zajímají a co jim případně ve vstupním prostoru chybí. Obecný přehled o chování návštěvníka na výstavách minimálně v teoretické rovině má také **výstavář**.

O zájmu návštěvníků také leccos napoví počty kliknutí na jednotlivé sekce v rámci webových stránek muzea, či nejčastěji vyhledávané informace na webu muzea, případně na informačních kioscích. O těchto údajích má pak zpravidla přehled **pracovník IT**. Při zpracovávání strategického plánu pomůže také **konzervátor/restaurátor** (výroba replik, limity světla, tepla apod.), **ekonom** muzea (finanční možnosti), **personalista** (možnosti v oblasti lidských zdrojů) či **správa budov** (možnost rozšiřování prostor, úklid výstavních prostor).



**schéma 1:** Grafické znázornění podílu muzejních profesí na přípravě a zpracování strategického dokumentu

Jak vyplývá z předchozího nástinu podílu jednotlivých muzejních profesí na strategickém plánu, optimálně iniciuje strategické plánování vedení instituce, které celý proces řídí a plán kompletuje do formální podoby. Samotným vypracováním ale pověří užší tým muzejních pracovníků složený z kurátorů, muzejního pedagoga a pracovníka pro styk s veřejností. Zvolený realizační tým pak postupně oslovuje ke spolupráci zbývající zaměstnanci muzea, přičemž se na ně obrací nejen za získáním konkrétních informací, ale také pro jednotné stanovení poslání a vize společné muzejní práce.

Smyslem strategického plánování však není jen mít hotový plán, ale převést tento plán do každodenní praxe jednotlivých muzejních profesí a postupně jej korigovat dle měnící se situace.<sup>29</sup> Vedení má logicky hlavní úlohu i při naplňování hotového plánu. Musí všechny zaměstnance s plánem srozumět a důsledně požadovat jeho postupné plnění (například formou směrnice). Pro úspěšnou implementaci plánu je velmi důležité motivovat především pracovníky, kteří nebyli součástí přípravného týmu, aby i oni přijali kolegy vytvořený dokument za „vlastní“. Proto zejména u těchto zaměstnanců nelze vynechat konzultace v přípravné fázi a musí se dále dbát na pravidelnou informovanost o postupech ve strategickém plánování. Jedině tak si všichni budou vědomi vlastní pozice v rámci komplexní muzejní práce. Pochopí, že i jejich práce je nepostradatelná pro celkovou prosperitu muzea nejen v procesu strategického plánování a že oni sami jsou nedílnou součástí muzejního týmu.

### 3.5 ORGANIZAČNÍ KULTURA JAKO PROSTŘEDEK ÚSPĚŠNÉ SPOLUPRÁCE MUZEJNÍCH PROFESÍ

Stěžejním aspektem pro úspěšnou spolupráci v jakékoli organizaci je **organizační kultura**, která podporuje týmovou práci a zdůrazňuje společné cíle. Každou organizaci, tedy i muzeum, lze považovat za otevřený systém, skládající se, do jisté míry, z nezávislých součástí, které mezi sebou utvářejí vztahy. Současně má organizace jako systém vymezeny své hranice vůči okolnímu světu, své vstupy a výstupy. Na obrázku jsou v jednoduchém schématu vidět jednotlivé části a jejich vztahy.

Vrátíme-li se k organizační kultuře, zde musí sehrát hlavní úlohu především vedení muzea. „*Organizační kultura je manažerský nástroj, kterým se vedení může pokusit použít na podporu struktury a procesů.*“<sup>30</sup> Je jistě mnohem jednodušší využít struktury a procesů, pokud je nutné zavést nová pravidla nebo směrnice. „*Na druhou stranu kultura je element, který je vždy přítomen. Nelze si přestavit organizaci bez kultury.*“<sup>31</sup> Způsob spolupráce mezi pracovníky je do značné míry daný i kulturou organizace a jejími hodnotami. Proto se vedení organizace nemůže vyhnout tomu, aby zaujalo postoj k organizační kultuře a společným hodnotám. Pokud se budeme držet jednoho z hlavních cílů muzea, a sice vzdělávání návštěvníků, musíme si položit otázku, jakou úlohu zde zastává muzejní pedagog. Jeho primární úlohou je vytvářet nabídku edukačních programů, které jsou z velké většiny navázány na témata obsažená v expozicích a výstavách, a tu následně realizovat. Kvalita těchto programů závisí na mnoha faktorech, jako je např. užití vhodných výukových metod, didaktických pomůcek

29 BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997, s. 31.

30 KJÆR, Henrik, Hans Jorgen SKRIVER a Erik STAUNSTRUP. *Organisation*. Kodaň: Gads Forlag A/S, 2010, s. 20–26.

31 Tamtéž, s. 26.



**schéma 2:** Základní složky fungující organizace

či přiměřené uchopení tématu pro danou cílovou skupinu. Právě díky muzejním pedagogům jsou návštěvníkům vhodně a přístupně prezentována daná témata. Záleží na jejich odpovědnosti a umění využít dostupných prostředků k přípravě dobrého edukačního programu, který osloví vybrané cílové skupiny. Další jeho úlohou, neméně důležitou a mnohdy obtížnou, je vysvětlovat cíle, záměry a vést spolupracovníky během projektů a úkolů spojených se vzdělávací činností. Nedílnou součástí je pak spolupráce s odbornými pracovníky muzea, což jsou především kurátoři sbírek. Bez týmové práce a především pochopení důležitosti práce muzejního pedagoga, je velmi složité vytvořit kvalitní edukační program, který je přidanou hodnotou např. k formálnímu vzdělávání, které probíhá ve školním prostředí. Je tedy třeba hledat cesty, které mohou vést ke vzájemné komunikaci jako základnímu předpokladu tolik potřebné týmové práce. Velmi záleží na výstupech připravených pro návštěvníky, protože to je jeden z hlavních faktorů, podle kterého návštěvníci muzeum hodnotí. „Pokud celková zkušenost z muzea není pro návštěvníka srozumitelná a soudržná – s inspirativním, přesným a stimulujícím obsahem, angažovaným a dobře informovaným personálem, dostatečným prostorem, pohodlím, přívětivou otevírací dobou; pokud muzeum není v širším pojetí vstřícné – žádný výzkum z celého světa je nezachrání od postupného úpadku zájmu publika. Muzea potřebují být milována a my potřebujeme rozumět našim návštěvníkům.“<sup>32</sup>

Cesta k takovému cíli není jednoduchá. Aby se ideálnímu stavu muzeum přiblížilo a udrželo si nejen stále návštěvníky, ale získalo nové, je třeba, aby příprava a organizace výstupů vůči veřejnosti vznikala jako výsledek dobře zorganizované týmové spolupráce. Grasso a Morrison popisují, že „produkce a design výstav funguje nejefektivněji jako týmová spolupráce. Tým by měl zahrnovat kurátory, designéry a pedagogické specialisty. Autoři textů a výzkumní pracovníci mají pro tým též vysokou hodnotu.“<sup>33</sup>

32 LANG, Caroline, John REEVE a Vicky WOOLLARD. *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*. Farnham: Ashgate, 2006, s. 182.

33 HOOPER-GREENHILL, Eilean. *The Educational Role of the Museum*. London: Routledge, 1999, s. 172.

## 3.6 MANAŽERSKÁ ROLE MUZEJNÍHO PEDAGOGA

Jedním z nároků kladených na práci muzejního pedagoga je zkušenost v oblasti projektového řízení. Pro úspěch své práce potřebuje spolupracovat nejen s již zmíněnými odbornými pracovníky, ale zároveň také s pedagogickými institucemi, pro které jsou edukační programy připravovány. Vzhledem k tomu, že nikdo z lidí, kteří spolupracují na vzdělávacích projektech a aktivitách, není přímým podřízeným muzejního pedagoga, je jeho role o to složitější.

Existuje mnoho manažerských teorií, příruček a doporučení. Pro naše potřeby bychom mohli vybrat vhodnou kombinaci následujících tří přístupů k managementu:

- projektový management,
- synergický management,
- Matrix (cross-functional) management.

**Projektový management** je způsob plánování, výkonu a kontroly práce týmu, který je sestaven za účelem dosažení specifického cíle a dle nastavení kritérií úspěchu. Projekt je ze své podstaty dočasný a klade si za cíl vytvoření unikátního produktu, v našem případě vzdělávacího programu nebo jiné edukační aktivity. Projektové řízení stojí v protikladu k běžné práci, operativním a opakovaným pracovním činnostem. Management projektu je proto často značně odlišný od běžného způsobu řízení lidských zdrojů.<sup>34</sup> Odlišnosti spočívají v následujících aspektech:

- jasný a konkrétní cíl, kterého je třeba dosáhnout v omezeném časovém rámci,
- spolupráce lidí, kteří se v běžné operativní činnosti spolu ani nemusí potkat,
- člen týmu podléhá dočasně dvěma vedoucím – vedoucímu pro svou běžnou práci a projektovému vedoucímu.

Projektové řízení s sebou nese některé překážky, jako třeba nezáměr přidělených pracovníků o projekt, nebo odsouvání projektových úkolů, protože se vždy najde činnost, jež nesnese odkladu. Pro úspěch je klíčové, aby v rámci instituce byla zavedena **kultura spolupráce**. Pro kvalitu a efektivitu většiny vzdělávacích programů je důležitá týmová spolupráce, tedy i projektové řízení. Alfou a omegou je, aby na úrovni vedení muzea panovala shoda o významu projektového řízení. Každý projekt většího rozsahu je třeba projednat s vedením muzea a nechat si ho odsouhlasit, aby byla zajištěna dostatečná podpora a pozornost projektovým činnostem. Zjednodušená struktura vedení projektu je následující:

**Vedení muzea:** jeho hlavní úlohou je zajistit podporu projektu napříč celou organizací. Zajistit tzv. kulturu spolupráce.

**Řídící skupina:** skupina složená z vedoucích pracovníků, jejichž oddělení se na projektu podílejí. Této skupině se zodpovídá projektový manažer.

**Projektový manažer:** navrhuje plán a obsazení projektového týmu. Mezi jeho typické činnosti patří:

- rozpracování projektu na dílčí úkoly,
- jejich plánování,
- kontrola plnění,
- pravidelné podávání zpráv o průběhu a hodnocení projektu řídicí skupině.

<sup>34</sup> *Project-based organizing and strategic management* [online]. 1. vyd. Bingley, U. K: Emerald Group Pub., 2011 [cit. 2016-03-18]. Dostupný z [www: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10520751>](http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10520751). *Advances in strategic management*, sv. 28.

Projektový manažer komunikuje se všemi účastníky a řídicími pracovníky projektu. Jeho klíčovou úlohou je řádně připravit popis projektu, vysvětlit jej jednotlivým zainteresovaným osobám a vyjednat si přidělení pracovníků. Zde je opět nutná intervence ze strany vedení muzea.

**Jednotliví projektoví pracovníci:** odborní pracovníci, tedy kurátoři či další zástupci různých oddělení, kteří jsou vybráni tak, aby bylo možné dosáhnout cíle projektu co nejefektivněji. Na vzdělávacím projektu v muzeu se mohou podílet nejen odborní pracovníci muzea, ale i pracovníci podpůrných profesí, jako například oddělení IT.

Jiří Plamínek ve svých pracích věnovaných managementu uvádí základní schéma přípravy projektu. Schéma vypadá jednoduše, jenže v praxi jsou často některé kroky opomenuty, což vede k nedorozuměním a – co je možná ještě horší – k demotivaci členů projektového týmu. Co tedy Jiří Plamínek prezentuje? Jedná se o čtyři kroky, podíváme-li se na počáteční písmena jednotlivých kroků, tvoří zkratku DRPV. Jiří Plamínek je používá jako mnemotechnickou pomůcku – **DrPV** = DoktoR Poradních Věd. My si je můžeme popsat na příkladu práce muzejního pedagoga:

Definice	Na začátku je třeba: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definovat konkrétní, jasné a měřitelné cíle vzdělávacího programu či projektu,</li> <li>• tyto cíle je třeba odsouhlasit s vedením muzea, než přistoupíme k další fázi.</li> </ul>
Role	V druhé fázi je hlavním úkolem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vybrat členy týmu, které budeme k práci na projektu potřebovat,</li> <li>• stanovit, za jaké konkrétní úkoly budou jednotliví členové týmu zodpovídat,</li> <li>• to je nutné projednat a odsouhlasit se členy řídicí skupiny.</li> </ul> Pozn.: Díky odsouhlasení záměrů se vyhneme v budoucnu nedorozuměním. Můžeme se na počáteční dohodu odvolat v případě, že by vznikly nějaké otázky nebo pochyby v průběhu samotného projektu.
Proces	Třetí fáze přípravy je klíčová. Hlavním a důležitým úkolem je popsat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jak bude řešení projektu probíhat,</li> <li>• jeho časová náročnost pro jednotlivé členy projektového týmu.</li> </ul> Pozn.: Nejčastějším problémem bývá, že je nedostatek času. Díky pečlivé přípravě lze tomuto problému předejít, protože množství času bude projednáno a schváleno před samotným započatím projektu. <p>Úkolem přímého nadřízeného odborného pracovníka, člena týmu, je zajistit, aby tento pracovník měl na projekt vyhrazen dostatek času v rámci své běžné činnosti. Tím si zajistíme větší angažovanost členů projektového týmu.</p>
Věc	<b>Samotná realizace.</b> <p>Zkušenost často ukazuje, že se mnoho projektových vedoucích bez přípravy vrhne na řešení projektu a nevěnuje dostatek pozornosti přípravným fázím. Přípravné fáze se mohou jevit jako zdlouhavé, ale ve výsledku ušetří čas a především předejdou možné frustraci a zklamání členů týmu. Nedostatečná příprava ohrožuje nejen dobrou pracovní atmosféru a motivaci projektového týmu, ale i samotný výsledek.</p>

tab. 2: Základní schéma přípravy projektu

Výše uvedená tabulka vychází ze **synergického managementu**. Synergie znamená spolupráci, při níž společné působení jednotlivých členů týmu umocňuje kvalitu výsledku. Projektový manažer tedy musí dbát na to, aby co nejlépe spolupracoval se členy týmu, který vede. Synergický management nalezne uplatnění při běžném každodenním řízení, jeho principy je možné velmi dobře a efektivně použít při vedení projektů.<sup>35</sup>

35 PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management vedení a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 145–154, 161–169.

Poslední způsob řízení uvedený jako vhodný je tzv. **Matrix management**, též zvaný funkční management. Ve své podstatě jde o „řízení lidí, kteří se zodpovídají více vedoucím pracovníkům. Termín se též používá pro řízení napříč divizemi nebo odděleními, kde překračuje tradiční vertikální hierarchii, ať už napříč geografickému nebo funkčnímu členění organizace.“<sup>36</sup> V našem případě by se tento způsob managementu dal také nazvat **metodickým řízením**. Odborný pracovník, např. etnograf, podléhá řízení a rozhodování vedoucího příslušného oddělení. Kde je tedy řídicí úloha muzejního pedagoga? Ten přebírá zodpovědnost ve všech situacích, jež se týkají vzdělávání. V tomto ohledu je to právě on, kdo určuje rámec a pravidla spolupráce, ne přímý nadřízený etnografa. Obdobně jako v projektovém řízení není etnograf podřízeným pedagoga, nicméně na určitých úkolech spolupracuje pod jeho vedením. Z problematiky nastíněné v této kapitole vyplývá, že práce muzejního pedagoga nespočívá pouze v pedagogické činnosti, ale zahrnuje v sobě do značné míry i manažerskou práci. Stejně jako v každé manažerské práci se samozřejmě potýká s motivací spolupracovníků, kvalitou jimi odvedené práce a komunikací napříč organizací. Muzejní pedagog má za úkol vést komunikaci o společném cíli a neustále posilovat povědomí o něm v rámci své pracovní nebo projektové skupiny. Jeho úlohou je koordinace, komunikace a motivace. Každého člověka motivuje úspěch a vědomí užitečnosti. Ve své vedoucí roli by tedy měl takový prožitek členům týmu zajistit. Naopak každý člen týmu by měl spolupracovat tak, aby bylo možné se dobrat co možná nejlepšího cíle. To prospěje nejen motivaci jednotlivců, ale i úspěchu celého muzea. Nestačí mít jen budovu s expozicemi, to muzeím v 21. století úspěch nepřinese. Jsou to lidé, kteří stojí za programem a kteří svou prací dokážou přitáhnout do muzea návštěvníky. Právě proto je „vzdělávání zaměstnanců důležitým úkolem s významnými marketingovými důsledky. Zaměstnanci, kteří se věnují návštěvníkům, by měli být školeni v zákaznické orientaci. Pokud je personál nezodpovědný nebo lhostejný, bude generovat negativní vnímání a celá instituce by mohla být posuzována jako nevhodná návštěvy.“<sup>37</sup>

### 3.7 MOŽNÁ CESTA K POROZUMĚNÍ A TÍM K DOBRÉ SPOLUPRÁCI MEZI PROFESEMI V MUZEU

Na začátku každé spolupráce by měly stát činitele, které následně vedou k dobré spolupráci. Je jimi především důvěra, porozumění, tolerance a v neposlední řadě respekt, bez něhož se neobejde žádná spolupráce, od které očekáváme pozitivní dopad na stanovené cíle. Tito činitelé jsou ve spolupráci mezi profesemi v muzeu stěžejní.

**Důvěra** je předpokladem subjektivně pozitivně vnímaného života ve společnosti a patří tedy i do spolupráce s ostatními lidmi. Je nezbytně spojená se spolehnutím se na druhé lidi. Ve společnosti, nebo v našem případě v organizaci, kde si lidé navzájem důvěřují, je snazší komunikace. Důvěra zjednodušuje jednotlivé procesy, protože není třeba mít na všechny činnosti a rozhodnutí potvrzení, je možné se spolehnout na to, že dohody platí. Díky důvěře je možné zkrátit pracovní postupy, jelikož není třeba každou skutečnost ověřovat a dohlédávat. V situaci, kdy si spolupracovníci důvěřují, je možné pracovat na dalších činitelích, jak je popsáno níže.

36 SEET, Daniel. Power: The Functional Manager's Meat and Project Manager's Poison? In *PM Hut*, 2009, February 6. Retrieved on March 2, 2010.

37 KOTLER, Neil G., Philip KOTLER a Wendy I. KOTLER. *Museum Marketing & Strategy: Designing Missions, Building Audience, Generating Revenue & Resources*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, s. 104–105.

**Porozumění** je základním předpokladem vedení dialogu mezi profesemi nejen v muzejním prostředí. Např. odborný pracovník by měl pochopit důležitost práce muzejního pedagoga, která je přínosem pro muzeum nejen v rovině vzdělávací, ale velkou měrou se podílí také na popularizaci práce odborných pracovníků a jejich oboru. Ne vždy je tato role zcela pochopena a proto je výzvou pro obě strany najít společnou řeč.

**Tolerance** patří též mezi základní činitele, jež umožní vzájemné pochopení. Tolerance je ochota či schopnost, popřípadě možnost přijímat např. jiné pohledy na danou věc či přístupy k danému tématu. Jde samozřejmě o toleranci vzájemnou, i když v mnoha případech bude třeba spíše posílit tolerantnost odborných pracovníků. Úkolem pedagogů či lektorů je prezentovat dané téma srozumitelnou a atraktivní formou, což nemusí být pro odborného pracovníka, který má na dané téma vědecký pohled, vždy přijatelné.

**Respekt** je důležitý druh lidského postoje k ostatním lidem a jejich názorům. Zahrnuje v sobě do jisté míry sebeomezení a již zmíněnou toleranci. Respektem podtrhuje člověk fakt, že si druhého váží, i když nemusí vždy souhlasit s názory opačné strany.

### 3.7.1 PROČ DOCHÁZÍ K NEPOROZUMĚNÍ?

Příčin k neporozumění mezi profesemi může být celá řada a v mnoha případech k němu také dochází. Proč tedy odporný pracovník nespolupracuje či spolupracuje, ale s většími či menšími problémy? Příčiny se dají rozdělit do skupin, podle toho jak jsou snadno či hůře odstranitelné.

Do první skupiny, tedy snadněji odstranitelné překážky spolupráce, ze strany odborného pracovníka, může patřit např.:

- nedostatečná informovanost, která vede k nedůvěře,
- nedostatečné porozumění,
- nedostatečná či chybějící motivace.

Ty lze odstranit vzájemnou komunikací a navázáním dialogu. Zde je prostor pro muzejního pedagoga, aby seznámil ostatní spolupracovníky se svými záměry a cíli, které povedou k naplňování vize, kterou by mělo mít každé muzeum. Je třeba, aby odborný pracovník pochopil, že spolupráce přináší pozitiva, která se budou odrážet na jeho práci, a touto skutečností by měl být motivován.

Dalšími, někdy hůře odstranitelnými příčinami a tedy překážkami ve vzájemné spolupráci jsou chybějící činitelé, bez kterých týmová práce bude jen těžko probíhat. Je to:

- nedostatečná či chybějící tolerance,
- nedostatečný či chybějící respekt.

Pro tyto činitele jsou samozřejmě důležité též osobnostní předpoklady. Je možné, že se budou budovat dlouhodobě a situace bude vyžadovat velkou trpělivost. Jednou z možností, jak si získat respekt, je ukázat odbornému pracovníkovi, že nejen on je odborníkem ve svém oboru. To je samozřejmě možné např. prostřednictvím kvalitně zpracovaného projektu, na nějž navazují úspěšné vzdělávací programy. Díky nim pak bude výstava či expozice, kde je garantem daný odborný pracovník, více navštěvovaná. Je nutné docílit toho, aby na muzejního pedagoga bylo pohlíženo též jako na odborného pracovníka, který má v muzeu svou nezastupitelnou roli.

Důvodem k neporozumění však může být i:

- nezájem odborného pracovníka.

Tato skutečnost se bude jen velmi těžko odstraňovat a muzejní pedagog sám nemá velké šance na úspěch. V tomto případě bude na vedení muzea, aby vzniklou situaci pomohlo vyřešit a prosadilo funkční kulturu spolupráce, která by měla být součástí firemní kultury. Během spolupráce se mohou vyskytnout konflikty nebo spory mezi jednotlivými členy týmu. S každým konfliktem je možné pracovat a zvládnout jej pozitivním způsobem. Je důležité zjistit, v čem konflikt spočívá, a využít jeho pochopení co nejlépe během další spolupráce. Konflikt lze vnímat i jako způsob, jakým člen týmu vyjadřuje svůj názor, případně odlišné vnímání při řešení pracovního úkolu. Z tohoto úhlu pohledu je zapotřebí konflikt chápat jako legitimní jev, který je přirozenou součástí interpersonální interakce. Neporozumění nebo nedorozumění může být při správném podchycení a zvládnutí i užitečné. Nutí nás vnímat podněty ostatních, zvažovat jejich přínos pro daný projekt. Je důležité přistupovat k nedorozumění nebo možnému konfliktu věcně a vyhnout se osobním výpadům. Zaměření na věc, ne na osobu přispívá ke zdravé spolupráci. Jestliže spolupracujeme věcně, pak můžeme být s jedním pracovníkem ve shodě například ve třech úkolech, na čtvrtém pak spolu můžeme nesouhlasit. Pokud se komunikace přesune do osobní roviny, pak nevyřešíme ani jeden z oněch čtyř úkolů.<sup>38</sup>

**Co může muzejní pedagog udělat pro to, aby spolupráce mezi členy týmu vznikala a dále se vyvíjela?** Je důležité uvědomit si pocity a stavy jednotlivých členů týmu a aktivně s nimi pracovat. Úkoly je možné zadávat tak, aby výsledek vznikl především díky spolupráci. Tento způsob práce s úkoly dá možnost pocítit úspěch všem členům týmu. Je to opak soutěživého zadávání úkolů, kde uspět může jen někdo. Pokud všichni uspějí, zvyšuje to jejich motivaci pro další společné projekty. Pocit úspěchu, užitečnosti a sounáležitosti je silným faktorem motivace. Společný úspěch podporuje též sdílení cílů a hodnot uvnitř organizace.<sup>39</sup> Úspěšná výstava či vzdělávací aktivita motivuje pracovníky muzea připravovat nové výstavy a edukační činnost s chutí. Pozitivní atmosféru pak jistě zaznamenají i návštěvníci muzea.

## 3.7.2 DOTAZNÍK PRO ODBORNÉHO PRACOVNÍKA

Pro úspěšnou spolupráci je zcela nezbytné znát prostředí a pracovní podmínky současných či budoucích spolupracovníků. Znalost prostředí a porozumění podmínkám vytváří předpoklad pro úspěšné fungování vzdělávací činnosti muzea. Právě proto je dobré poznat své spolupracovníky, jejich potřeby, zájmy, názory či míru ochoty ke spolupráci. Chceme-li navázat kvalitní spolupráci, je důležité znát např. časové možnosti či konkrétní představy kolegů.

Jednou z možností, jak zjistit tyto informace, může být např. dotazníkové šetření, díky němuž zjistíme základní data, se kterými se dá dále pracovat. Dotazník však musí splňovat určité základní parametry. Dotazování by mělo probíhat na základě správně zvolené formy. Může se jednat o osobní dotazování, písemné či elektronické. Velmi důležitá je přitom celková struktura dotazníku, která musí mít svoji logiku (správnou posloupnost otázek), stejně jako jednotlivé otázky. Lze použít uzavřených, otevřených či polouzavřených otázek, které se

38 PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994, s. 13–16.

39 PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 101–106.



dále dělí do mnoha podskupin.<sup>40</sup> Jen v krátkosti je třeba uvést výhody a nevýhody u otázek uzavřených a otevřených. **Uzavřené otázky** jsou pro respondenta variantou jednodušší. „*Otázky i odpovědi jsou standardizovány, což znamená, že varianty možných odpovědí jsou v dotazníku vyznačeny a respondent pouze označuje odpověď, která mu připadá správná.*“<sup>41</sup> U uzavřených otázek je celá řada variant, kdy respondent má jednu či více možností odpovědi. Jestliže využíváme uzavřených otázek, je nutné, aby odpovědi byly nejen srozumitelné, ale také vždy realizovatelné. V opačném případě se vystavujeme riziku, že nebudeme-li schopni dostát své nabídce, bude hrozit demotivace spolupracujících osob. **Otevřené otázky** umožňují vyjádření vlastního názoru či postoje. Vzhledem k tomu, že respondent není omezen v odpovědi, jako je tomu u uzavřených otázek, může být jeho odpověď podrobnější a přesnější.

Dotazník sestavíme podle svých aktuálních potřeb či stanovených cílů. Základní otázky mohou znít:

*Máte zájem o spolupráci při tvorbě vzdělávacích programů?*

*Jaké formě spolupráce na přípravě edukačních programů dáváte přednost?*

*Uvedte Vámi preferované cílové skupiny.*

*Jaké jsou Vaše předpokládané časové možnosti při spolupráci na tvorbě či realizaci vzdělávacích programů.*

*Máte zájem o Vaše vlastní vzdělávání v oblasti práce s návštěvníky?*

U každé otázky, kterou zařadíme do dotazníků, musíme přemýšlet nejen nad její logickou strukturou, ale rovněž nad výběrem správného typu. Pokud se dotazujeme např. na formu spolupráce, je vhodné využít možnosti uzavřených otázek s nabídkou odpovědí. Je třeba mít předem jasnou představu, co od případné spolupráce očekáváme. Je možné použít některé z těchto možných odpovědí:

edukační činnost,  
tvorba pracovních listů či sešitů,  
tvorba doprovodných programů,  
vedení zájmového kroužku,  
příprava a vedení odborných kurzů,  
příprava exkurzí,  
práce v terénu,  
jiné (uved'te).

U položky „*Uved'te Vámi preferované cílové skupiny*“ je opět vhodné nabídnout možnosti cílových skupin, se kterými již pracujeme či hodláme pracovat. V dotazníku je opět vhodné použít uzavřené otázky. Odpovědi lze vybírat z těchto cílových skupin:

předškoláci,  
školáci 1. stupně,  
školáci 2. stupně,  
středoškolští studenti,  
vysokoškolští studenti,  
rodiny s dětmi,  
senioři,  
zdravotně znevýhodnění,  
sociálně znevýhodnění.

<sup>40</sup> Více o typech otázek viz KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, s. 166–175.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 170.

Další možnou otázkou, kterou je vhodné položit, je: „*Vaše předpokládané časové možnosti při spolupráci na tvorbě, či realizaci vzdělávacích programů.*“ U této položky záleží, zda bude ponechána otázka s volnou odpovědí či nabídneme možnost výběru, např. z polozavřených otázek. Tato otázka by měla naznačovat představy o časovém rozsahu spolupráce. Je možné nabídnout odpovědi:

týdně,  
měsíčně,

jen na předem domluvených projektech.

Konkrétní hodinové určení je pak vhodné ponechat volnému uvážení. Respondent tak bude mít představu o frekvenci spolupráce a je na něm, aby si určil, kolik času spolupráci může věnovat.

Jestliže mají odborní pracovníci zájem podílet se na edukační činnosti, nebo se na ní již podílejí, je možné seznámit je s novými trendy v muzejní prezentaci či v muzejní pedagogice, rovněž tak v oblasti práce s návštěvníky. Je tedy opodstatněné, aby dotazník obsahoval i otázku: „*Máte zájem o Vaše vzdělávání v oblasti práce s návštěvníky?*“ Zde je vhodné využít uzavřené formy otázek a nabídnout takové varianty, které jsme schopni zprostředkovat např.:

účast na konferencích,  
účast na odborných seminářích.

Na základě dotazníku si můžeme vytvořit představu o možnostech, na nichž pak postavíme svůj plán edukační činnosti, který bude zohledňovat nabízenou spolupráci. Musíme si uvědomit, že „*pracovaná celková vzdělávací politika s jasně formulovanými cíli pravděpodobně vnese změny do způsobu, jakým muzeum vychází vstříc potřebám veřejnosti. Všichni zaměstnanci budou vnímavější ke vzdělávací roli své instituce. Expozice i programy pořádané muzeem pak budou oslovovat co nejširší spektrum společnosti.*“<sup>42</sup>

V muzejním prostředí nese zodpovědnost za naplnění vzdělávací úlohy muzejní pedagog. Jeho role je tedy jedna z klíčových rolí, jež se podílí na úspěchu celého muzea. Muzeu již nestačí vytvořit expozici, tím přiláká veřejnost pouze k jedné návštěvě. To, co motivuje veřejnost, aby se do muzea vracela, jsou vzdělávací či naučně-zábavné programy. Musí nabízet nejen možnosti interaktivního učení, ale i smysluplného trávení volného času.

## 3.8 SHRUTÍ

Muzejní instituce mají hluboko historicky zakořeněnou řadu funkcí a cílů, které spojuje služba veřejnosti – ať už se jedná o ochranu a zachování autentických svědků minulosti pro další generace či o vzdělávání současné veřejnosti právě prostřednictvím těchto svědků. Strategický marketing, organizační kultura i různé přístupy managementu mohou společně k této lepší službě muzea přispět. Aby však muzeum odpovědně plnilo své závazky vůči veřejnosti (minulé, současné i budoucí), nestačí jen přejímat do svého fungování principy moderních oborů ze ziskové sféry. Musí umět fungovat jako jeden celek, jeden tým. Toho nedocílí svojí snahou jedinec, ale spolupracující muzejní profese od pokladních, přes průvodce, muzejní pedagogy, vedení, administrativní a technicko-správní pozice až po muzejní kurátory zastupující jednotlivé vědecké obory v muzeu. Záleží na všech, kteří se podílejí na chodu muzea, aby připravili příjemné a přátelské prostředí, do kterého se návštěvník bude rád opakovaně vracet.

<sup>42</sup> HOOPER-GREENHILL, Eilean (ed.). *Jak napsat vzdělávací strategii muzea*. Praha: Open Society Fund, 1999, s. 9.

## 4. VYBRANÉ VĚDECKÉ OBORY V MUZEU A VEŘEJNOST

### 4.1 PODPORA SPOLUPRÁCE MUZEJNÍCH PROFESÍ NA POLI MUZEJNÍ PEDAGOGIKY

Muzejní pedagogika jako teoretický obor a zejména pak jako praktická realizace tohoto oboru v podobě nejrůznějších variací vzdělávacích a zážitkových programů v prostředí muzea se právem stává zcela samozřejmou součástí muzejní praxe a očekávanou službou muzejních institucí návštěvníkům. Není pochyb o tom, že pomoc při zprostředkování hodnot ukrytých v muzejních sbírkách je důležitým momentem pro návštěvníky, budování jejich vztahu ke kulturněhistorickému či přírodnímu dědictví a obohacování jejich volnočasových aktivit. Stejně tak důležitá je muzejní pedagogika i pro samotné muzejní instituce, jimž pomáhá obhájit jejich pozici a opodstatněnost v současné společnosti a zároveň může účinně napomáhat její kultivaci. Nezanedbatelným bonusem pak jsou muzejněpedagogické aktivity pro samotné vědní disciplíny v muzejních institucích zastoupené – laickým návštěvníkům muzejněpedagogická podpora odborných témat výstav pomáhá zprostředkovat vhled do daného vědního oboru, pomáhá získat nové nadšence a celkově zvýšit povědomí a zájem o daný vědní obor jako takový. Přes uvedené klady se stále v praxi můžeme setkat s rozpory a primárním nepochopením v kooperaci tzv. tradičních muzejních profesí, ve smyslu zejména kurátorů sbírek, ale například i managementu či vedení muzea s muzejním pedagogem.<sup>43</sup> Hledání cest spolupráce mezi muzejním pedagogem, kurátorem a případně dalšími pracovníky muzea při přípravě, realizaci i provozu výstav a expozic, stejně jako při zajištění interaktivních doprovodných programů jak edukačního, tak například čistě zážitkového či oddechového charakteru, se jako aktuální až naléhavé téma objevuje v průřezu mnohých odborných setkání a oborových konferencí.<sup>44</sup> Signalizuje tak potřebu tuto tematiku řešit, systematicky hledat a nalézat cesty možných spojení, která budou dostatečně funkční a přínosná pro všechny zúčastněné strany.

43 Termín muzejní pedagog je v českém prostředí stále nejednoznačně definován, nicméně je standardně zaužívaný v muzejní praxi, tedy i v předkládaném textu jej pro zjednodušení užíváme ve smyslu označení těch pracovníků muzea, kteří se kreativně podílejí na přímé práci s veřejností, na nabídce, tvorbě a realizaci doprovodných edukačních programů a didaktických materiálů.

44 V České republice v poslední době to byly například shodou okolností dvě brněnská setkání – pracovní diskusní setkání muzejních pedagogů na téma spolupráce s odbornými pracovníky při tvorbě doprovodných edukačních programů pořádané Metodickým centrem muzejní pedagogiky při Moravském zemském muzeu pod názvem *Spolupráce? Spolupráce!* a profesní setkání galerijních pedagogů hledající mimo jiné možnosti spolupráce lektorů s kurátory a umělci v rámci Týdne výtvarné kultury pod názvem *Za jeden provaz* (obojí Brno, 2013), ze zahraničních setkání pak např. helsinská konference *It's all mediating* (FORNARO, Salla a Laura KOKKONEN (eds.). *It's all mediating. Conference report: International conference on curation and education in the exhibition context May 30–31, 2012, Helsinki, Finland* [online]. Helsinki: Finnish Association for Museum Education Pedaali, 2013 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.pedaali.fi/en/publications>](http://www.pedaali.fi/en/publications).). Aktuálně pak například jeden z tradičních hodonínských muzeologických seminářů, který podnítil i vznik této monografie, *Muzejní profese a veřejnost* s podtitulem *Potenciál muzejních pracovníků „nepedagogické“ profílance směrem k muzejnímu publiku* (Hodonín 2015). Tématem se také zabýval výzkum Metodického centra muzejní pedagogiky, srov. MERTOŮVÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. *Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118).

## 4.1.1 CESTY K PARTNERSTVÍ MUZEJNÍCH PROFESÍ

K optimálnímu uchopení problematiky je třeba zamyslet se nad možnými příčinami stávajících častých nesrovnalostí ve spolupráci tradičních muzejních profesí s muzejním pedagogem, stejně jako nad potřebami zainteresovaných stran vzhledem k náplni jejich práce i podstatě vlastního oboru, který zastupují. V neposlední řadě je třeba také zamyslet se nad momenty, které jsou v této spolupráci určující pro muzeum jako zastřešující instituci. „*Otázka funkčnosti, míry a podoby spolupráce, stejně jako sdílených informací nebo rozdělení pravomocí je součástí každodenní muzejní praxe. Volená řešení pak souvisejí zejména s velikostí instituce a také s mezilidskými vztahy v daném muzeu. Může to být záležitost kumulovaných funkcí v malých muzejních institucích stejně jako záležitost přesných interních předpisů o spolupráci napomáhající provozu velkých muzeí.*“<sup>45</sup> Absence systémových řešení však kauzálně souvisí se stále ještě **nedostatečnou formální ukotveností profese muzejního pedagoga** v pracovněprávní oblasti a s tím souvisejícími nejednoznačně vymezenými kompetencemi s touto profesí spojenými stejně jako nejasná formální kvalifikace.<sup>46</sup> Přesto anebo spíše právě proto, že pozice muzejního pedagoga v českém prostředí vyrůstá z potřeb reálné muzejní praxe a v řadě muzeí naopak tato interprofesní spolupráce funguje bez obtíží, můžeme vysledovat několik dalších faktorů, které mohou mít podíl na ztížené komunikaci bránící efektivní spolupráci přínosné pro všechny zainteresované strany.

Podnětem navazujícím na zmíněnou pracovněprávní neukotvenost profese tak může být například **nedostatečné porozumění obsahu profese muzejního pedagoga**. „*Přes časem prověřenou nezbytnost profese muzejního pedagoga v budování vztahu muzea k jeho publiku a při naplňování edukačního poslání muzea je v běžné muzejní praxi vlastní chápání této profese a jejího obsahu stále poměrně podceňovanou záležitostí. Neznalost historie, konkrétního obsahu, náplně práce a nekušenost s náročností této profese se promítá do postojů, se kterými jsou muzejní pedagogové neustále konfrontováni.*“<sup>47</sup> Přestože historii muzejní pedagogiky obecně můžeme navázat na celou historii sběratelství a muzeí jako institucionalizovaného fenoménu, kde jasná zprostředkovatelská pomoc byla samozřejmou a bazální službou při prohlížení a interpretaci sbírek,<sup>48</sup> a přes zvyšující se kvalitativní nároky, které jsou na mu-

45 MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133).

46 Přestože existuje řada teoretických studií, které se definicí a kompetencemi profese muzejního pedagoga zabývají, stejně jako poměrně aktivní agenda Metodického centra muzejní pedagogiky, Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku Asociace muzeí a galerií české republiky a Komory edukačních pracovníků Rady galerií České republiky nebo objektivní potřeba muzejní praxe, se do doby, kdy vznikl tento text, nepodařilo dosáhnout oficiálního ukotvení profese dosáhnout oficiálního ukotvení profese muzejního pedagoga v českém pracovněprávním prostředí. Viz též MERTOŮVÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118) nebo JAGOŠOVÁ, Lucie, Vladimír JŮVA a Lenka MRÁZOVÁ. *Muzejní pedagogika. Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010.

47 MRÁZOVÁ, Lenka. Poznámky k pojmu motivace v práci muzejního pedagoga. *Museologica Brunensia*, 2013, č. 3, s. 26–31; srov. např. TRAN, Lynn Uyen a Heather KING. The Professionalization of Museum Educators: The Case in Science Museums. *Museum Management and Curatorship*, 2007, roč. 22, č. 2, s. 131–149.

48 Viz např. JAGOŠOVÁ, Lucie, Vladimír JŮVA a Lenka MRÁZOVÁ. *Muzejní pedagogika. Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010; pro české prostředí pak JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Tradition of museum pedagogy in the Czech Republic and the role of Brno museology in its development. *Museologica Brunensia*, 2015, roč. 4, č. 2, s. 56–64.

zejněpedagogické služby kladené, přetrvává mnohdy povrchní povědomí o těchto aktivitách, zjednodušené chápání muzejněpedagogických služeb jako pouhého „hraní v muzeu“, v němž můžeme s jistým odlehčením spatřit analogii s vnímáním problematiky školství širokou veřejností. Nedostatečný vhled do aktivit a nutných kompetencí kvalitního muzejního pedagoga tak může způsobovat jedno z prvotních neporozumění mezi spolupracujícími profesemi.

S výše uvedeným, tedy nedostatečným formálním vymezením profese a kompetencí muzejního pedagoga, obecnou hlubší neinformovaností o jejím obsahu, úkolech a možnostech kvalitativně přispět procesu vzniku a fungování výstavy či expozice souvisí i některé **obavy „nepedagogických“ muzejních profesí**. Může to být například obava z komplikace při práci na výstavě či expozici a navýšení objemu této práce spoluprací s muzejním pedagogem či případná obava ze zapojení do přímé interakce s návštěvníky, která nemusí být pro odborné pracovníky vždy zónou komfortu. Obdobně mohou hrát roli materiálové, ekonomické či prostorové nároky související s tvorbou a realizací koncepčních edukačních aktivit muzea.

Všechny tyto aspekty mohou problematizovat mezioborovou spolupráci nejen z vnějšího pohledu ostatních muzejních profesí, ale zároveň ohrožují tuto spolupráci z vnitřní perspektivy muzejního pedagoga. Pokud se muzejní pedagogové nemohou opřít o jasně definované vymezení své profese a odpovídající kvalifikaci, je těžší prosadit se v roli partnera v teamu zavedených profesí a pracovních postupů. Obdobně je to s vymezením obsahu této profese, který je sice v české i světové odborné literatuře a muzejněpedagogické teorii velmi dobře popsán, v praxi však zůstává přítomen často jen v hrubých obrysech a muzea jen málokdy dokáží využít veškerý potenciál této profese. Stejně tak ovšem ne všichni muzejní pedagogové jsou si vědomi a jsou kvalifikovaně připraveni a nabízejí/využívají prostor této profese optimálním způsobem a v maximální možné míře. Často i obavy a předsudky vztahující se k této mezioborové spolupráci jsou oboustranné. Muzejní pedagogové mnohdy také nemají přesnou představu o obsahu práce kurátorů a dalších muzejních profesí, což bývá limitujícím faktorem a může vést ke zbytečným nedorozuměním.

Pojmenování společného jmenovatele problémů objevujících se v kooperaci muzejních profesí směrem k edukačním aktivitám ovšem může pomoci tyto jednotlivé entity rozklíčovat a adekvátně jim předcházet. Kromě **apelu na postupné pracovněprávní ukotvení profese muzejního pedagoga, jasné definování jeho kompetencí a obsahové náplně jeho pracovní činnosti** (řešení je otázkou jak teoretické báze oboru, tak zejména meziresortních jednání v rovině ministerstev), je možné dále pracovat s ostatními naznačenými entitami. Jde tedy zejména o **vzájemnou osvětu** mezi muzejními pedagogy a dalšími muzejními profesemi **o konkrétních obsazích jejich práce**. Nedostatečné informace vedou nejen k neopodstatněným předsudkům a nedůvěře, zároveň blokují rozvinutí plného potenciálu spolupráce, pokud obě strany nemají jasnou představu o tom, co druhý pro společný cíl, jímž je úspěšná výstava či expozice, může nabídnout, kam až sahají možnosti a kde jsou limity té které profese. Například „*Muzejní pedagogové mají ve výstavách a expozicích možnost dlouhodobě a opakovaně pozorovat a hodnotit interakci mezi návštěvníky a exponáty. Vidí skutečný vliv výstavy či expozice na míru zaujetí muzejního publika, na kvalitu jeho prožitku a také na edukační ne/účinnost konkrétní prezentace.*“<sup>49</sup> Muzejní pedagogové zároveň disponují pedagogickými kompetencemi, v ideálním případě podpořenými znalostí výstavní didaktiky, které mohou pomoci výstavu či expozici již v základu učinit srozumitelnější

49 MERTOVÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118).

a návštěvnický přívětivější. „*Muzejní pedagog by měl být členem realizačního týmu výstavy či expozice z více důvodů: muzejní pedagog pronikne postupně do tématu a obsahu připravované výstavy, k níž plánuje edukační program, měl by se také spolupodílet na podobě projektu jako odborník z hlediska znalosti specifických potřeb různých cílových skupin návštěvníků, které je třeba v připravovaném projektu možné zohlednit, může uplatnit své zkušenosti z jiných výstav či expozic z hlediska kvality možné interakce návštěvníků s exponáty apod.*“<sup>50</sup> Vynechat v případě spolupráce muzejních profesí směrem k edukačním aktivitám nelze ani **otázku osobní ochoty k této spolupráci, míry nadšení, motivace a profesního zájmu ve vztahu ke společnému cíli.** Zde je prostor pro kvalitní týmovou podporu stran vedení muzea, které by mělo znát možnosti a limity všech muzejních profesí a mělo by tohoto kapitálu umět nejen plně využívat, ale také vytvářet pro spolupráci vhodný prostor, stejně jako své pracovníky dostatečně motivovat. S apelem na kvalitní týmovou spolupráci souvisí i další aspekty, které mohou mezioborovou kooperaci podpořit. Jedná se o vědomou práci s velikostí instituce. Dále o **nastavení vhodných komunikačních procesů**, které účinně zjednoduší informační toky mezi zainteresovanými profesemi. V neposlední řadě pak také o **podporu partnerského, vstřícného a aktivního participačního přístupu.**<sup>51</sup>

Pozornost věnovaná těmto aspektům se muzeu vyplatí nejen v příjemné, motivované a díky tomu produktivní spolupráci jednotlivých profesí, ale také tvorbou výstav a expozic v nejvyšší možné kvalitě jak z pohledu prezentovaných předmětů a odborných informací, tak i z pohledu uživatelského komfortu, který zaručí aktivní podporu percepce a porozumění expozicím a výstavám. V tomto směru mají všechny muzejní profese při naplňování prezentačního a vzdělávacího poslání muzea **stejný cíl**, a to získat pro ochranu kulturního dědictví a prezentovaný obor další motivované návštěvníky.

## 4.1.2 PODPORA SPOLUPRÁCE MUZEJNÍCH PROFESÍ V RÁMCI VYSOKOŠKOLSKÉ STUDIJNÍ PŘÍPRAVY

Problematika kvalitní spolupráce různorodých muzejních profesí na vlastní podobě interpretačních a edukačních aktivit muzea, potažmo spolupráce s muzejním pedagogem, zatím

50 MERTOVÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118); více např. viz Jagošová, Lucie, Vladimír Jůva a Lenka Mrázová. *Muzejní pedagogika. Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace.* Brno: Paido, 2010; TALBOYS, Graeme K. *Museum Educator's Handbook.* Aldershot: Brookfield, 2000 aj.

51 Srov. MERTOVÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118); výsledky tohoto dotazníkového šetření zpracované Metodickým centrem muzejní pedagogiky autorem Soni Mertové a Pavly Vykoupilové nabízí ve shodě s muzejněpedagogickou teorií také konkrétní podoby podpory spolupráce směrem k muzejnímu pedagogovi. Můžeme zde tak jmenovat vzájemnou oborovou orientaci, tedy jak zorientování muzejního pedagoga v daném konkrétním oboru, který prezentuje připravovaná výstava, tak i zorientování kurátora a dalších muzejních pracovníků v možnostech, kterými může aplikovaná muzejní pedagogika výstavu podpořit. Dále seznámení s cíli a tématem výstavy, stejně jako s vystavenými sbírkovými předměty a detaily, zajímavostmi či souvislostmi reflektovanými výstavou. Pomocí je také doporučení dalších studijních zdrojů či kontaktů na kolegy, vzájemný soulad vize plánovaných edukačních aktivit a aktivní spoluvytváření podmínek pro tyto aktivity již při vzniku výstavy a v neposlední řadě také odborné korektury návrhů edukačních programů a doprovodných didaktických pomůcek jako např. pracovní listy, stejně jako případná ochota podílet se aktivně na průběhu programu.

není nijak systematicky řešena v konceptu vysokoškolské přípravy těchto oborů. Vysokoškolská studia oborů, které své uplatnění nacházejí v muzeu, ať již mluvíme o historii, archeologii, dějinách umění, přírodovědných oborech atd., se věnují především obsahu daného oboru, nikoliv aspektům vazby oboru na práci v muzejní instituci.<sup>52</sup> Vlastní mezioborová kooperace a propojení oborového vědeckého zájmu s potřebami muzejní práce pak v další odborné praxi zůstává zcela na osobní ochotě, motivaci, názorové orientaci každého jednotlivce stejně jako na aktivní podpoře vedení muzea. Je přesto možné budoucí spolupráci jednotlivých, zpravidla velmi odborně a úzce profilovaných, muzejních profesí podpořit již během vysokoškolské přípravy těchto odborníků? Jakým způsobem je možné v rámci stávajícího konceptu studia reflektovat v předchozím textu nastíněné faktory, které komplikují přirozenou spolupráci?

Kolisající kvalita spolupráce muzejních profesí na poli muzejní pedagogiky a absence systematické a účinné podpory této spolupráce je dlouhodobě jedním ze zájmů Oddělení muzeologie<sup>53</sup> a Katedry UNESCO pro muzeologii a světové dědictví<sup>54</sup> Ústavu archeologie a muzeologie Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Tento odborný zájem vyústil ve vytvoření koncepce mezioborových stáží zaměřených na muzejní pedagogiku realizovanou ve spolupráci s Edukačním centrem Muzea města Brna.<sup>55</sup> Zmiňovaná koncepce jako **příspěvek k hledání možných řešení problematiky postavení a vnímání profese muzejního pedagoga, stejně jako postupné optimalizace spolupráce s dalšími muzejními profesemi** vychází z možností uvedených pracovišť jako představitelů odborné, akademické vzdělávací instituce a je provázán s vizí spolupráce se studenty, kterou ve svém základu

52 Viz např. STRÁNSKÝ, Zbyněk Z. *Úvod do studia muzeologie: Určeno pro posluchače International Summer School of Museology – ISSOM*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. Přirozená potřeba této spolupráce zaznívá pouze v rámci studia muzeologie a dále v předmětech a oborech muzejní pedagogika, jak v rámci studia muzeologie, tak v rámci specializačních studií muzejní pedagogiky nebo v informativních předmětech věnujících se muzejní či galerijní pedagogice v rámci studia učitelství, neboť muzejní pedagog je při své práci nejen závislý na vstupních a prohlubujících informacích oborových odborníků, ale zároveň je připravován k tomu, aby svojí pedagogickou odborností dokázal podpořit didaktickou i popularizační rovinu výstavy či expozice.

53 Oddělení muzeologie Ústavu archeologie a muzeologie Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně je jedním z nejstarších stálých muzeologických pracovišť na světě. Jeho počátky sahají do roku 1921, kdy byl na Masarykově univerzitě zřízen Lektorát muzejnictví. Vzdělávání muzejních pracovníků se na brněnskou univerzitu poté opětovně navrácí počátkem 60. let ustanovením externí katedry muzeologie při Moravském zemském muzeu v Brně. Posléze byla tato katedra přenesena na univerzitu a v roce 1977 vznikla katedra archeologie a muzeologie. Od poloviny 90. let je muzeologie samostatným oddělením Ústavu archeologie a muzeologie. Oddělení muzeologie vzdělává budoucí a v kombinovaném studiu i současné pracovníky muzeí a galerií v oblasti muzeologické teorie i praxe a od svého vzniku se v rámci strukturované linie výuky prezentačních aktivit věnuje systematicky výuce předmětů zaměřeným na aktivní práci muzejních institucí s návštěvníky (např. předměty muzejní pedagogika, muzejní didaktika, muzejní psychologie, lektorské praktikum, pedagogické praxe aj.).

54 Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví při Masarykově univerzitě působí od roku 1994 a je dosud jedinou Katedrou UNESCO na světě, která svoji pozornost zaměřuje na podporu muzeologie. Katedra je formována jako centrum odborné podpory muzejním a dalším kulturním institucím a orgánům veřejné správy v oblasti péče o kulturní dědictví a jeho osvěty směrem k široké veřejnosti. Svoji pozornost zaměřuje na podporu vědecké role muzeí s důrazem na teoretické zázemí oboru muzeologie s přímým propojením do každodenní praxe v těchto oblastech – teorie muzeologie a historie muzeálního fenoménu, muzejní výstavnictví, muzejní pedagogika, muzeologická péče o archeologické dědictví.

55 Edukační centrum Muzea města Brna zaštiťuje veškeré vzdělávací aktivity této muzejní instituce a ve svém modelu vychází z požadavků na vzdělání současné společnosti a navazuje na myšlenku edukačních center muzeí viděných ve třech rovinách vzdělávání, které definuje Evropská komise i Rada Evropy. (Obsah edukačních center muzeí by dle této koncepce měl být orientován do tří úrovně edukace: 1/ formální vzdělávání – spolupráce muzea se školami, 2/ neformální vzdělávání v muzeu, kdy zájmové skupiny návštěvníků rozvíjejí řadu dovedností a kompetencí mimo klasický školní rámec, 3/ informální vzdělávání v muzeu, které znamená podporu učebních procesů u neorganizovaných návštěvníků, především tedy samoobslužné aktivity k expozicím nebo komentované prohlídky.)

nese Edukační centrum Muzea města Brna se sídlem na hradě Špilberku.<sup>56</sup> Pečlivým uvážením potřeb muzejní praxe, možností jednotlivých institucí a cílů, k nimž tato koncepce směřuje, vznikl prostor pro experimentální ověření v předchozím textu naznačených úvah a hledání možných řešení, která by dané problematice mohla poskytnout oblast vysokoškolského vzdělávání.<sup>57</sup>

Základem při formulování koncepce těchto mezioborových studentských stáží se zaměřením na muzejní pedagogiku tak byla myšlenka podpořit spolupráci mezi muzejními pedagogy a ostatními pracovníky muzeí inovací nabídky předmětů v rámci vzdělávání jak muzeologického, tak i vzdělávání dalších oborů, které jsou často v muzejních institucích zastoupené a které se aktivně podílejí na práci se sbírkami, participují na pořádání výstav a budování expozic. Tato primární idea navazuje na v textu dříve zmiňované možné příčiny komplikací spolupráce mezi muzejním pedagogem a dalšími muzejními profesemi a zaměřuje se na ty entity, které je z pohledu zúčastněných institucí, a tedy i vysokoškolského studia obecně, možné ovlivnit. V tomto případě jde zejména o pole vzájemné informovanosti o náplni činností, možnostech a limitech jednotlivých muzejních profesí, cílenou podporu otevřenosti ke spolupráci a důraz na společné cíle, k nimž tato spolupráce směřuje, tedy zejména srozumitelná prezentace muzejních sbírek a vědeckého poznání v nich obsaženého návštěvníkům.<sup>58</sup> Koncepce stáží tak nabízí aktivní a **přímé propojení studentů oborů nejčastěji zastoupených v muzejních institucích** (dějiny umění, historie, archivnictví, archeologie, ale i muzeologie, estetika, pedagogika aj.) a jejich **aktivní seznámení s prací muzejního pedagoga** v intencích aktuálních trendů v oblasti muzejní pedagogiky v praxi. Primárním cílem je tak studenty, jako možné budoucí odborné pracovníky muzejních a obecně kulturních institucí, **připravit na partnerskou spolupráci s muzejním pedagogem**. Druhotným a neméně důležitým cílem je vybavit tyto studenty, jako možné budoucí pracovníky na pozici práce s veřejností, **základními zkušenostmi s muzejněpedagogickou praxí**. Obě tyto intence jsou reflexí současné situace v českém muzejním prostředí, „*kdy post muzejního pedagoga je velmi často funkcí kumulovanou, tedy muzejní pedagog zároveň zastává i další pracovní pozice v dané instituci nebo ještě častěji pracovník muzea na postu např. kurátora sbírky je zároveň prověřen budováním vztahů s návštěvníky a nabídkou veškerých doprovodných akcí a programů pro školy i běžné návštěvníky.*“<sup>59</sup>

Vzhledem k zaměření koncepce stáží na prevenci překážek kvalitní a funkční mezioborové kooperace při naplňování edukačního poslání muzejních institucí, kdy hlavním motivem je podpora informovanosti jak o náplni práce muzejního pedagoga, tak o možnostech dalších

56 MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133).

57 Koncepce mezioborových stáží zaměřených na muzejní pedagogiku vznikla v roce 2013 spoluprací Oddělení muzeologie Ústavu archeologie a muzeologie a Muzea města Brna v rámci projektu *Inovace výuky archeologie a muzeologie pro praxi v kontextu mezioborové a mezinárodní spolupráce*, reg. č. projektu CZ.1.07/2.2.00/28.0230, realizovaného za finanční podpory z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, Brno. Po skončení daného projektu v polovině roku 2014 převzala realizaci stáží Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, která nadále ve spolupráci s Edukačním centrem Muzea města Brna zajišťuje jejich realizaci.

58 MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133).

59 MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133).



oborů, stejně jako o vlastním praktickém fungování muzeí, se kterým se mimo obor muzeologie studenti jen málokdy setkají, je koncepce stáží založena na několika základních principech. Prvním z nich je **seznámení** studentů řady oborů, které mají možné uplatnění v muzeu či obdobné kulturní instituci, **s prostředím muzea a s jeho edukačním potenciálem**, dále **co možná nejširší nabídka činností spojená s muzejněpedagogickou prací** v souvislosti s celkovým fungováním muzea, možnost výběru a kombinace činností a v neposlední řadě důraz na konkrétní **výstupy realizované v praxi** muzejní instituce. Dalšími důležitými principy funkčnosti stáží jsou pečlivá **zpětná vazba studentům** od garanta i supervizora předmětu, poměrně **náročná hodinová časová dotace** stáží a průběžná **evaluace předmětu** studenty i garantem a supervizorem stáží. Vlastní **obsahová náplň stáží** pak sestává ze dvou vzájemně kompatibilních oblastí, a sice **z činností, které napomáhají porozumění provozu muzea a jeho edukačních aktivit** a následně **z vlastní praktické muzejněpedagogické činnosti studentů**.

První oblast, tedy činnosti, které napomáhají porozumění provozu muzea a jeho edukačních aktivit, je důležitá z hlediska zformování představy o tom, jak v praxi kulturní instituce muzejního typu funguje a jaké vnější aspekty ovlivňují práci muzejního pedagoga. Studenti tak absolvují exkurze do technického zázemí muzea, exkurze s kurátory do výstav a expozic, dále stáže ve vybraných výstavách či expozicích, při kterých se věnují cílenému monitorování návštěvnického provozu a následně také vlastním následům na programech vedeným muzejním pedagogem.<sup>60</sup> Druhá oblast je pak zaměřena na seznámení s konkrétními činnostmi, jež muzejní pedagog v muzejní instituci zastává a na vlastní aktivní participaci na jejich praktické aplikaci. Studentům se naskýtá možnost pod pečlivým didaktickým dozorem vyzkoušet si být autorem a zároveň také realizátorem určitých typů programů či edukačních materiálů a didaktických pomůcek. Mezi tyto vlastní praktické činnosti studentů patří tvorba pomůcek pro edukační programy (vystřihovánky, omalovánky, zalaminované pomůcky, kostýmy aj.), stěžejní je však spolupráce na tvorbě a vedení edukačních programů (vedení částí či celých programů pod dohledem supervizora, skupinová tvorba návrhů programů) a příprava a realizace metodických pomůcek (tvorba pracovních listů k expozicím, tvorba aktivit pro *Brněnskou muzejní noc* nebo tvorba didaktických pomůcek

60 Exkurze do technického zázemí umožňuje studentům udělat si představu o tom, jak technické parametry provozu muzea ovlivňují návštěvnický provoz muzea a možnosti a rozsah jeho edukačních aktivit, exkurze do výstav a expozic vedené kurátory sbírek umožní získat náhled na obsah a podobu těchto médií skrze pohled této profese. „Souvislá stáž ve vybraných výstavách a expozicích studentům umožní zaměřit se blíže na vlastní médium přenosu informací, tedy muzejní výstavu či expozici a její dispozice k edukačním aktivitám – architektonické uspořádání prostoru, způsob instalace, způsob sdělování rozšiřujících informací atp. Sledování návštěvnického provozu ve výstavě pomocí koncepčně postavených kritérií pak studentům umožňuje udělat si bližší představu návštěvnických reflexí dané výstavy či stálé expozice, ale také kriticky o dané výstavě či expozici přemýšlet. Studenti mají možnost zamyslet se nad negativními faktory a zejména pak navrhnout možná funkční řešení dané situace. Studentské zhodnocení stanovených kritérií může sloužit jako zajímavá zpětná vazba pro pracovníky muzea ve smyslu externích a nezaujatých informací i inspirace pro možné řešení daného problému. Studenty samotné pak vybavuje do jejich budoucí profese pohledem nezaujatého externího pozorovatele a vědomím toho, jak v základu funguje či nefunguje komunikace výstava-návštěvník, které faktory tuto komunikaci znesnadňují a které naopak její srozumitelnost podporují. Náslechy na aktivizujících edukačních programech vedených zkušeným muzejním pedagogem pak studentům umožňují přímé setkání s některou z možných podob edukačního programu v muzeu.“ Více MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133).

pro edukační centrum).<sup>61</sup> Z hlediska motivace studentů je velmi důležitá možnost výběru a kombinace nabízených činností, stejně jako to, že všechny činnosti ústí v konkrétní výstupy realizované nebo připravené k realizaci v Muzeu města Brna. Díky pečlivé citaci autorství jednotlivých výstupů se také studenti přirozeně učí profesním etickým návykům i ocenění hodnoty práce muzejního pedagoga. Záměrně zvolená náročná časová dotace nyníjších 100 hodin stáže<sup>62</sup> v průběhu každého semestru je garancí vysoké míry zainteresovanosti a přímého zapojení do odborné práce. Osobní hodnocení, které po absolvování stáží studenti obdrží, je reflexí jejich konkrétní činnosti v průběhu stáží i míry osobní aktivity.

<b>Mezioborové studentské stáže se zaměřením na muzejní pedagogiku</b>	
Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Oddělení muzeologie Ústavu archeologie a muzeologie, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Brno Edukační centrum Muzea města Brna	
Reakce na	<ul style="list-style-type: none"> <li>dlouhodobě pocítovanou potřebu spolupráce muzejního pedagoga a odborníků zastoupených v muzejní a galerijní praxi</li> <li>dlouhodobě pocítovaný problém postavení profese muzejního pedagoga mezi ostatními muzejními profesemi</li> </ul>
Základní koncepce	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>propojení studentů oborů</b> nejčastěji zastoupených v <b>muzejních institucích</b> (dějiny umění, historie, archivnictví, archeologie, ale i muzeologie, estetika, pedagogika aj.)</li> <li>jejich <b>aktivní seznámení s prací muzejního pedagoga</b> a aktuálními tendencemi muzejní a galerijní pedagogiky v praxi</li> </ul>
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>jako <b>budoucí odborné pracovníky</b> muzejních a obecně kulturních institucí studenty připravit na partnerskou spolupráci s muzejním pedagogem</li> <li>jako možné <b>budoucí pracovníky na pozici práce s veřejností</b> studenty vybavit základními zkušenostmi s muzejněpedagogickou praxí</li> </ul>
Principy stáží	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>seznámení</b> studentů řady oborů, které mají možné uplatnění v muzeu či obdobné kulturní instituci, <b>s prostředím muzea a s jeho edukačním potenciálem</b></li> <li><b>co možná nejširší nabídka činností spojená s muzejněpedagogickou prací</b> v souvislosti s celkovým fungováním muzea, možnost výběru a kombinace činností</li> <li>konkrétní <b>výstupy realizované v praxi</b> muzejní instituce</li> <li>pečlivá <b>zpětná vazba studentům</b> od garanta i supervizora předmětu</li> <li>poměrně náročná <b>100 hodinová časová dotace</b> stáží</li> <li>průběžná <b>evaluace předmětu</b> studenty i garantem a supervizorem stáží</li> </ul>
<b>Cíle</b>	
Činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>exkurze do technického zázemí muzea</li> </ul>

**tab. 3:** Mezioborové studentské stáže se zaměřením na muzejní pedagogiku: krátké shrnutí základních metodických východisek

61 „Studenti tak dle zadaných formátů zpracovávají své vlastní náměty. Tyto nápady vždy procházejí pečlivými supervizními konzultacemi tak, aby výsledný produkt byl didakticky kvalitní a zároveň, aby si studenti při cizelování svých nápadů do praktické podoby uvědomili teoretické i praktické principy tvorby těchto programů a materiálů.“ Tyto činnosti v různé míře či kombinaci dle volby studentů tvoří vlastní páteř stáže s největší časovou dotací. Konzultace probíhají jak formou průběžných tvůrčích setkávání, kdy jsou studenti vedeni k reflexi a vzájemné pomoci a spolupráci, tak i formou osobních a elektronických konzultací. Viz MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133>](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133).

62 Původní časová dotace stáží byla 120 hodin za semestr, později bylo přihlédnuto k potřebám studentů snadněji skloubit časovou náročnost stáží s dalším rozvrhem studia a dotace byla snížena na 100 hodin v jednom semestru. Přesto stále umožňuje kvalitní vhléd do práce muzejního pedagoga i do vlastního fungování muzea.

Velmi dobře tak může posloužit studentům při hledání práce ve sféře kulturních institucí. Kromě co nejosobnější možné reflexe a supervize studentské práce v průběhu semestru je nedílnou součástí i průběžná evaluace předmětu studenty i garantem a supervizorem stáží, která umožňuje reagovat aktivně na podněty studentů a revidovat tak technické problémy spolupráce fakulty a muzea i vlastního praktického fungování stáží.

Od akademického roku 2013/2014 dosud každým semestrem spolupracovalo s Edukačním centrem Muzea města Brna deset až třicet stážistů,<sup>63</sup> studentů muzeologie, historie, archeologie, dějin umění, estetiky, pedagogiky a dalších oborů. Prostřednictvím spolupráce s Katedrou UNESCO pro muzeologii a světové dědictví absolvovalo v letech 2013–2016 v Muzeu města Brna muzejněpedagogickou stáž (s časovou dotací 100–120 hodin) 81 studentů. Projekt stáží v akademickém roce 2016/17 nadále pokračoval.

Nejviditelnějším a nejsnáze měřitelným **výstupem** tří let stáží jsou ve spolupráci se stážisty realizované **muzejní edukační programy pro školy**<sup>64</sup> (cca 20 typů programů k výstavám, expozicím Muzea města Brna a Národní kulturní památce hrad a pevnost Špilberk) a **edukační programy a didaktické pomůcky pro rodiny s dětmi, veřejnost** (cca 15 typů lektorovaných i samoobslužných programů). Ve spolupráci se stážisty absolvuje edukační programy vedené lektory každoročně cca 2000 účastníků.<sup>65</sup> Výtvarné umění, historie a archeologie jsou tématy výstav, expozic a Národní kulturní památky hradu a pevnosti Špilberk v Brně, na něž edukační programy pro školy navazují. Záměr Edukačního centra při spolupráci se stážisty se metodicky vyprofiloval jako zprostředkování vzdělávacího obsahu akcentem na prožitek a příběh. **Koncepce edukačních programů** se rozvinuly do podoby interaktivních stezek,<sup>66</sup> zážitkových,<sup>67</sup> animačních a badatelsky laděných programů,<sup>68</sup> workshopů<sup>69</sup> nebo interaktivních prohlídek přizpůsobených pro děti nebo studenty.<sup>70</sup> Neméně důležitou rovinou výsledků muzejněpedagogické spolupráce se stážisty je rozšiřování nabídky edukačních aktivit pro rodiny s dětmi a veřejnost. Ať již jde o programy vedené muzejním pedagogem nebo o interaktivní didaktické pomůcky v samoobslužné formě,

63 Naplněnost kurzu se liší dle jednotlivých semestrů.

64 Vytvářené edukační programy pro mateřské, základní a střední školy navazují na vzdělávací oblasti definované v Rámcových vzdělávacích plánech Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

65 Stážisté spolupracují kromě programů pro školní skupiny dílčím způsobem také cca na 2–3 rozsáhlejších doprovodných programech pro veřejnost ročně: *Brněnská muzejní noc*, hradní a vánoční akce Špilberk žije. Návštěvnost těchto akcí pořádaných početným týmem zaměstnanců muzea i externistů přesahuje tisíce.

66 Šifra Špilberk – Poznejte nedobytný hrad. Interaktivní stezka po hradě Špilberku pro hráče od 9 let (2014). *Hradní obrazárna – experimentuj! Interaktivní stezka k expozicím Od moderny po současnost, O nové Brno, Od moderny po současnost* (Týden výtvarné kultury, 2015). *Zobraz obraz – interaktivní stezka stálými expozicemi výtvarného umění* (Týden výtvarné kultury, 2016).

67 Špilberk: provazové provázení / Hrajeme o kníra Salvadora Dalího! – program s tématem surrealismu a dramatisací (Týden výtvarné kultury, 2014). *Král má tajemství – zážitkový kostýmovaný program z cyklu Odemykač hradu s omalovánkou a loutkami jako průvodci hradem pro nejmenší* (2014).

68 *Starí mistři* – animační program k expozici Od renesance po modernu, s kostýmovanými lektory v roli průvodců po staletích (2013). *Záhada hradní studny* – badatelský program s tématem skutečného nevysvětleného případu, navazující na expozici Špilberk: Od hradu k pevnosti (2014).

69 *Surrealistická laboratoř* – workshop ve výstavě Salvador Dalí (2014). Špilberk – *klapka, akce, jedem!* Workshop filmové animace navazující na událost obléhání Brna Švédů zobrazenou na veduté ve stálé expozici Brno na Špilberku – ve spolupráci Muzea města Brna s Univerzitním kinem Scala (Týden výtvarné kultury, 2016). Vytiskni si Andyho Warhola – prohlídka a workshop tisku k výstavě Andyho Warhola (2016).

70 *Nálada na Ladu* – k výstavě Josefa Lady (2013–2014), *Nebojte se čerta ze Špilberku* – k výstavě Karla Franty (2014–2015), *Hádám, hádám pohádku* (2015–2016) k výstavě Vlasty Švejkové – interaktivní programy k výstavám dětské ilustrace s lektory v rolích pohádkových postav, pro školy i pro veřejnost. *Zhmotnění neskutečného* – prohlídka výstavy Salvador Dalí (2014). *Umění s hvězdičkou?* – prohlídka výstavy Saudek & Saudek (2015) aj.

metodicky vycházejí z obdobných principů jako edukace pro školy. V kooperaci se stážisty tak byly vytvořeny jednak interaktivní soutěžní stezky pro rodiny s dětmi, uplatňované pro denní poznávací procházky v exteriéru hradu Špilberku<sup>71</sup> a pro Brněnskou muzejní noc na Špilberku,<sup>72</sup> kdy stanoviště noční stezky provázejí návštěvníky hravou formou v interiéru hradu – stálých expozicích, doprovázenými tematicky kostýmovanými lektory. Koncept stezek se osvědčil jako aktuální i pro účastníky festivalu vzdělávání.<sup>73</sup> Oblibě se těší také workshopy, tvůrčí dílny pořádané u příležitosti různých akcí na Špilberku,<sup>74</sup> ale i na prezentačních akcích, ať již pořádané nezávisle, kdy mají i funkci oddechovou, nebo zařazené do soutěžního programu akce, kdy pak dílna zákonitě celodenně „praská ve švech“. Didaktické pomůcky<sup>75</sup> připravované stážisty k tématům stálých expozic zatím na svou kompletní realizaci čekají, ačkoli nabízejí nový potenciál, nacházejí své využití s určitým zpožděním vzhledem k časové náročnosti korektur a grafickému zpracování. V posledních dvou letech část stážistů spolupracuje také na programu hojně navštěvovaných prázdninových příměstských táborů<sup>76</sup> pro děti na Špilberku.

Díky náslechové části a metodicky velmi pečlivě připravenému tzv. *Monitoringu návštěvníckého provozu*<sup>77</sup> si ovšem stážisté skrze vlastní pozorování a autentickou zkušenost osvojují další znalosti a předpoklady potřebné pro odstranění bariér v komunikaci mezi výstavou/expozicí a jejími návštěvníky. Přestože se tak postupně vlastní silou propracovávají k teoretickým základům muzeologického/muzeografického vzdělání, osobní pozorování a zkušenost dělá z teorie živoucího pomocníka pro studenty, kteří studují muzeologii a dobrého učitele pro studenty dalších oborů, kteří se s velkou pravděpodobností po absolutoriu ocitnou v roli kurátorů sbírek a autorů výstav a expozic. Tato jejich osobní zjištění o návštěvnícky informačně a prožitkově funkčních či nefunkčních momentech expozic a výstav, stejně jako pojmenování příčin a hledání možných řešení, jsou kromě podpory nabytých muzeografických a muzejněpedagogických kompetencí zároveň velmi účinným motivačním prvkem. Studenti si tak v těsném kontaktu s návštěvníky v běžném provozu muzejních prezentací „na vlastní kůži“ uvědomují přímou provázanost způsobu instalace výstavy či expozice s její vypovídací schopností. Ve výstavách a expozicích, které si z aktuální nabídky Muzea města Brna studenti vybírají dle svého zájmu, jsou schopni velmi přesně pojmenovat a po-

71 Šifra Špilberk. Poznejte nedobytný hrad – interaktivní stezka pro hráče od 9 let (2014).

72 *Skok do minulosti / Řešte s námi záhadu jak Brno!* – interaktivní stezka stálými expozicemi hradu (2014, Brněnská muzejní noc na Špilberku). *Dýchne na vás duch historie – Pátráte a soutěžíte rádi?* – interaktivní soutěžní stezka stálými expozicemi hradu (Brněnská muzejní noc na Špilberku, 2015), *Duchůplný Špilberk* – interaktivní soutěžní stezka stálými expozicemi hradu a v kasematech (Brněnská muzejní noc na Špilberku, 2016).

73 *Vem tělo své a pojd', půjdeme na Špilberk* – lucemburská stezka a workshop ve spolupráci s centrem jógy SVC Lužánky, Brno (Eduspace, 2016).

74 *Dílna přání* – papírová vánoční přání nezvyklou výtvarnou technikou (Ladovská mikulášská zabijačka, 2014). *Vytiskni si přání, čárymáry fuk!* – tiskařská dílna ve výstavě Vlasty Švejnové (Pohádkové Vánoce na Špilberku, 2015).

75 Stážisté připravili pro edukační centrum a stálé expozice podklady kolekce samoobslužných aktivit – desková hra se zaměřením na historii Špilberku, časová osa historických a společenských souvislostí, pracovní listy (2013–2015).

76 *Odolejte přesile!* – příměstský tábor pro děti ve spolupráci Muzea města Brna s organizací environmentálního vzdělávání Lipka (2015). *Hrad králů* – příměstský tábor pro děti ve spolupráci Muzea města Brna s organizací environmentálního vzdělávání Lipka (2016).

77 Interní metodický materiál stáží připravený pro studenty k vyplnění tak, aby je vedl ke zkoumání různých aspektů fungování výstavy či expozice směrem k návštěvníkům.

psat jak technické bariéry,<sup>78</sup> které brání funkčnímu provozu daného prezentačního média, tak momenty spadající na vrub výstavnictví potažmo výstavní didaktiky<sup>79</sup> nebo očekávání a potřeby návštěvníků.<sup>80</sup> Zároveň jsou vedeni k formulaci návrhu možného řešení každé popsané situace, stejně jako ke koncepčnímu vnímání momentů, které v provozu expozic a výstav technicky a zejména obsahově pronávštěvnický fungují.

**Zpětnou vazbou, jak se daří naplňovat cíle mezioborových stáží** se zaměřením na muzejní pedagogiku, tedy jednak připravit budoucí odborné pracovníky muzejních a kulturních institucí na partnerskou spolupráci s muzejním pedagogem a dále také vybavit je základními zkušenostmi s muzejněpedagogickou praxí, poskytují supervizorům stáží i písemná hodnocení, která absolventi stáží závěrem supervizorům odevzdávají:

*„Bylo pro mě velkým přínosem vyzkoušet si práci na vzdělávacích programech, jejich realizaci v praxi a práci s dětmi. Dozvěděla jsem se, jak a hlavně proč edukační programy realizovat. Viděla jsem jasně, jak mohou tematické programy nebo soutěže probudit zájem veřejnosti o problematiku, které se dané muzeum či expozice věnuje. Vždy se jedná o příjemné oživení expozice, která jinak může působit statickým a strnulým dojmem. Díky těmto programům návštěvník odchází jak s příjemným zážitkem, tak s novými poznatky, které snáze ulpí v paměti.“*

(Studentka archeologie FF MU, na stáži v Muzeu města Brna v roce 2015)<sup>81</sup>

Stážisté v hodnoceních hovoří o významu osobní zkušenosti a supervize při pořádání muzejních edukačních programů:

*„Velice kladně hodnotím zpětnou vazbu vedoucích stáží, donutilo mne to zamyslet se nad tím, jak jednotlivé programy zpracovat a upozornilo na chyby, které dělám při realizacích. Tato praxe pro mne naplňuje cíl mého studijního zaměření – pomocí dramaticko-výtvarných programů nejen seznámit žáky s osobnostmi a uměleckými díly, které jsou nedílnou součástí Špilberku a města Brna, ale také rozvíjet jejich vlastnosti a pohled na umění. Navíc stejnou měrou ovlivňuje i mne,*

78 Studenti si při sledování návštěvníků ve výstavách a expozicích jasně uvědomují např. vliv absence odpočinkových zón na interakci mezi návštěvníkem a výstavou, důležitost a funkčnost detailů jako jsou vhodné a vhodně umístěné popisky, fungující technika či exponáty nebo vhodné osvětlení, uspořádanost a čistota provozu výstavy, kompatibilita uspořádání expozice s uspořádáním katalogu výstavy či snadná orientace v dalších parametrech jako je dostupnost toalet atp. Zároveň jsou schopni rozpoznat či navrhnout optimální řešení. *Monitoring návštěvníckého provozu. Interní metodický materiál předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016.* Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

79 Ať již se jedná o prostorové uspořádání výstavy či expozice, její barevné a světelné řešení, stejně jako její optimální délku a optimální množství vystavených exponátů. Studenti si velmi přesně uvědomí důležitost přehlednosti celé instalace a roli umístění jednotlivých exponátů, stejně jako sdělovaných a doprovodných informací i jejich optimální rozsah a poměr v otázce přímé návaznosti na vystavené sbírky. I u těchto momentů jsou schopni hledat a přiblížit se ideálním řešením, které nabízí nejen muzeologická teorie, ale především funkční praxe. *Monitoring návštěvníckého provozu. Interní metodický materiál předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016.* Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

80 Studenti ve svých pozorováních deklarují očekávání návštěvníků ve formě vstřícného a komunikativního personálu ochotného podávat informace a odpovídat na dotazy jak orientačního charakteru, tak i, a to zejména, na dotazy obsahově se vztahující k výstavě. Všimají si, že návštěvníci stojí o komunikaci s kustody a o poskytnutí vysvětlení. Stejně tak očekávají u interaktivních částí výstav i vstřícnost k dětským návštěvníkům, prostřednictvím např. stupínek u exponátů umístěných mimo dětské zorné pole aj. *Monitoring návštěvníckého provozu. Interní metodický materiál předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016.* Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

81 *Studentské hodnocení stáží. Záznamy předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016.* Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

*jak se při přípravě a realizaci programů dostávám pod povrch jednotlivým obrazům a jejich autorům.“*

(Student sociální pedagogiky PdF MU, na stáži v Muzeu města Brna v roce 2014)<sup>82</sup>

Jiní stážisté pozitivně hodnotí možnost ocitnout se během stáže přímo v chodu muzejní instituce, při setkání s muzejními pracovníky mohou i mimoděk vyzorovat procesy, které vytvářejí nebo limitují příležitosti pro činnosti v muzeu:

*„Skvělá možnost nahlédnutí do některých oblastí **fungování kulturní instituce**. Oceňuji různorodost práce a zasvěcení do problematiky výstav prostřednictvím exkurzí a také časovou flexibilitu.“*

(Studentka dějin umění FF MU, na stáži v Muzeu města Brna v roce 2015)<sup>83</sup>

Stážisté se stávají součástí každodenního provozu, toho jemného přediva situací a vztahů – zákulisí, do něhož běžní návštěvníci kulturní instituce pochopitelně nenahlédnou:

*„Největším přínosem praxe pro mě je **jiný pohled do fungování muzea a hlavně edukačního centra**, spolupráce s jinými lidmi a podílení se na uskutečňování programů pro děti. Oceňuji tvůrčího ducha a přátelský přístup, který trval po celou dobu stáže.“*

(Studentka historie FF MU, na stáži v Muzeu města Brna v roce 2015)<sup>84</sup>

Stážisté chválí i možnost nejprve „se rozkoukat“, seznámení s edukační činností začíná v „bezpečí“ zázemí edukačního centra při výpomoci s přípravnými pracemi pro edukační programy, pokračuje náslechem programu muzejního pedagoga se skupinou účastníků, až stážista dospívá do fáze vlastní přímé realizace programu se zapojením vlastní invence a získáním zpětné vazby od supervizora:

*„Oceňuji možnost zapojit se nejprve do jednoduchých úkolů a asistence na doprovodných programech a následně **dostatek příležitostí k samostatnému vedení programů**. Seznámila jsem se kompletně s muzejní pedagogikou a jejím uplatněním v muzeu.“*

(Studentka dějin umění a pedagogiky FF MU, na stáži v Muzeu města Brna v roce 2015)<sup>85</sup>

Hodnocení stáže získává od supervizora také stážista. V písemném potvrzení o absolvování stáže v Muzeu města Brna supervizor uvádí výčet konkrétních částí stáže a témata edukační činnosti, hodnotí přístup k práci a výsledky stážisty při realizaci programů a didaktických pomůcek. Na základě studentských reflexí i hodnocení supervizora lze tak velmi dobře sledovat, že důraz na seznámení se všemi podstatnými segmenty muzejních aktivit, které se dotýkají edukační a interpretační činnosti, spolu s pečlivou supervizí, umožňuje studentům

82 *Studentské hodnocení stáží. Záznamy předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

83 *Studentské hodnocení stáží. Záznamy předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

84 *Studentské hodnocení stáží. Záznamy předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

85 *Studentské hodnocení stáží. Záznamy předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

skrze vlastní zkušenost obsáhnout podstatu a pozitiva vzájemné mezioborové spolupráce muzejních profesí.

### 4.1.3 SHRNUÍ

Moderní muzejní instituce se neobejdou bez podpory, jež pomáhá návštěvníkům zprostředkovat hodnoty obsažené v jejich sbírkách, výstavách a expozicích. Tuto podporu velmi dobře zajišťuje profese muzejního pedagoga nebo alespoň základní muzejněpedagogické kompetence jako součást výbavy pracovníků věnujících se práci s veřejností, stejně jako tvorbě expozic a výstav. Přestože se profese muzejního pedagoga živelně etabluje i v českých muzeích (v oblasti pracovněprávní legislativy zůstává situace zatím – v době, kdy vznikl tento text – bohužel nevyřešena), stále existují momenty, které muzeím brání naplno využít potenciál, jenž v sobě obor muzejní pedagogiky nese. Jedním z těchto momentů je i spolupráce muzejních profesí v oblasti muzejní edukace. Pojmenování faktorů, které této funkční spolupráci brání, zároveň napomáhá hledání optimálních způsobů jejich eliminace. Konceptním řešením podporujícím mezioborovou spolupráci mezi muzejními profesemi zainteresovanými v přípravě a provozu expozic a výstav se v rámci vysokoškolské přípravy budoucích pracovníků muzejních a dalších kulturních institucí věnuje Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví při Masarykově univerzitě v Brně ve spolupráci s Edukačním centrem Muzea města Brna nastavením didakticky propracovaného formátu muzejněpedagogických stáží.

Po třech letech realizace studentských mezioborových stáží se zaměřením na muzejní pedagogiku se můžeme vrátit k předpokladům, které byly formulovány v počátku tohoto textu, neboť snaha preventivně ošetřit bariéry funkční interprofesní spolupráce modelovala i vlastní podobu stáží. Vynecháme-li formální ukotvenost postu muzejního pedagoga v českém pracovněprávním prostředí, na níž je třeba pracovat jinými mechanismy, lze konstatovat, že všechny další entity se prostřednictvím mezioborových studentských stáží daří ošetřit. Studenti se díky strukturovaným činnostem seznamují se základními kompetencemi a obsahem práce muzejního pedagoga, stejně jako s možnostmi, kam se jeho činnost může posouvat a kam, ve vztahu k návštěvníkům, může pomoci posunout celou muzejní instituci on sám. Zároveň se přirozeným setkáváním studentů různých oborů ruší ony obavy z neznámého – budoucí kolegové získávají přehled nejen o tom, co je v základu třeba pro muzejněpedagogickou práci, ale zejména si ujasňují, co této činnosti mohou poskytnout jednotlivé muzejní profese. V podtextu pak do budoucna také co oni sami chtějí/jsou ochotni poskytnout, na čem chtějí spolupracovat a jakou celkovou vizi muzejní instituce v roli odborných pracovníků chtějí podpořit. Velmi dobře si uvědomují, že právě setkáváním studentů různých oborů výstupy získávají hloubku a posouvají veškeré interpretační záměry o úroveň výše. Přímým pozorováním reakcí návštěvníků ve výstavách a expozicích se daří podpořit vědomí společného cíle všech muzejních profesí, tedy pro návštěvníky srozumitelné výstavy či expozice, která zároveň nerezignuje na kvalitu prezentovaných hodnot. Velmi užitečné v tomto kontextu je i uvědomění, že výstava či expozice nevzdělává a nevychovává jen prostřednictvím edukačních aktivit, ale návštěvníka formuje již samotným prostředím, a jak podporující v tomto ohledu pro vystavené sbírky jsou čistota, přehlednost, funkčnost všech pohyblivých exponátů a doprovodné techniky aj.<sup>86</sup> Také oč

86 *Monitoring návštěvníckého provozu. Interní metodický materiál předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016.* Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

funkčnejší je pak v tomto kontextu využití zásad výstavní didaktiky a teorie výstavnictví obecně. Toto vše spolu s osobním přístupem, cíleným prostorem k přemýšlení, tvůrčí práci i realizaci vlastních nápadů, spolu s důrazem na partnerský přístup a komunikaci vedou k podpoře motivace, vysoké míře osobní angažovanosti a modelaci budoucího profesního zájmu na úspěšné meziprofesionální kooperaci.<sup>87</sup>

Fungování studentských stáží zaměřených na prevenci problémů ve spolupráci muzejních profesí v oblasti muzejní edukace a zejména posun v názorech zúčastněných studentů jak na jednotlivé aspekty muzejní edukace, tak na možnosti spolupráce stejně jako celkový posun v motivaci pro práci v kulturní instituci ukazuje, že zvolená taktika spolu s velkým dílem energie a času věnovaného osobní pedagogické práci se studenty je směr, který v budoucnu může napomoci efektivní spolupráci a účinné komunikaci v této oblasti. Jedná se o nastupující generaci, budoucí muzejní pracovníky. Otázkou však zůstává, zda a za jak dlouho se efekt objeví v muzejní praxi. Největší díl odpovědnosti změnit současnou situaci a napomoci spolupráci muzejních profesí směrem k větší efektivitě popularizace muzejních institucí, jejich sbírek a hodnot, které v sobě nesou, tak zůstává na stávajících pracovnících muzeí, jejich motivaci, otevřenosti novému a ochotě spolupracovat. Je příliš odvážné provokovat otázkou, kterou by si měl položit každý z nás, ať již ředitel/ka muzea, kurátor, pracovník PR či muzejní pedagog: Čím konkrétně mohu přispět já osobně už dnes?

## 4.2 VYUŽITIE MÚZEJNO-PEDAGOGICKÝCH KOMPETENCIÍ ODBORNÝMI PROFESIAMÍ NA PÔDE MÚZEÍ: SPOLEČENSKÉ VEDY

Múzejnú edukáciu je možné charakterizovať ako dynamickú súčasť múzejnej práce. Do popredia pri jej uplatňovaní vystupuje napĺňanie spoločenskej úlohy múzeí najmä v oblasti muzeálnej interpretácie a kultivácie jedinca všetkých vekových kategórií, rešpektujúc špecifické požiadavky determinované vekom, vzdelaním, sociálnym a zdravotným statusom.

Pri komparácii úrovne akceptácie múzejnej pedagogiky zo strany reprezentantov tradičných múzejných činností sa v 2. polovici 20. storočia stretávame s narastajúcim vplyvom celej oblasti múzejnej komunikácie. V súčasnosti by sme už ťažko hľadali progresívneho riaditeľa múzea, ktorý by si strategický význam vzdelávania a výchovy na pôde múzeí neuvedomoval, či už z hľadiska budovania stáleho publika, zvyšovania atraktivity múzejného produktu a najmä plnenia očakávaní spoločnosti a participácii na pozitívnej sociálnej zmene.

S narastajúcim významom edukačných prístupov v múzejnej praxi, vzrastá i tlak na erudíciu v danej oblasti u nepedagogických zamestnancov múzea.<sup>88</sup> Zvlášť kľúčovou sa javí potreba vzdelávania v oblasti pedagogiky, psychológie a sociológie s dôrazom na múzejnícku prácu múzejných historikov, etnografov či archeológov. Vzhľadom na celkovú náplň pracov-

87 *Studentské hodnotenie stáží. Záznamy predmetu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.

88 K odborným predpokladom pre výkon múzejného edukátora bližšie pozri: BYCKO, Michal, Martin CUBJAK a Rastislav SOTÁK. *Aplikačné stratégie a modely práce muzeoedukológa*. Medzilaborce: Experimentálne centrum umeleckej výchovy SAW, 2004; JAGOŠOVÁ, Lucie. *Múzejný pedagóg – kompetencie, vzdelávanie, úskalia*. In *Čo letí v múzejnej pedagogike?* Bratislava: Slovenské národné múzeum v Bratislave, 2010, s. 33–39; MASARIK, Pavel, Júlia IVANOVIČOVÁ a Katarína SZÍJÁRTOVÁ. *Edukátor a jeho komunikatívne kompetencie*. Nitra: Pedagogická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2003; JŮVA, Vladimír. *Vývoj německé muzeopedagogiky*. Brno: Paido, 1994; JAGOŠOVÁ, Lucie, Vladimír JŮVA a Lenka MRÁZOVÁ. *Múzejní pedagogika. Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010. Kapitola 4.2 je výstupom projektu APVV č. 17-0199: Kultúrny produkt regionálneho múzea v kontexte objektívnej spoločenskej potreby.



nej pozície múzejného kurátora je potrebné zdôrazniť akcent na prívlastok „múzejný“, čo so sebou prináša nielen zvládnutie problematiky zmysluplnej akvizície, primárnej i sekundárnej selekcie, ale aj múzejnej komunikácie za účelom tvorby kvalitnej prezentačnej formy. Znalosť základných múzejno-komunikačných zásad zaisťuje distribúciu kultúrneho odkazu, ku ktorému podľa nás dochádza až okamihom jeho prijatia na strane recipienta.<sup>89</sup> Prijatie predstavuje pochopenie a osvojenie si kultúrneho odkazu, kde významnú úlohu zohráva múzejná pedagogika a didaktika.

Oporcovia myšlienky interdisciplinariny pri napĺňaní jednotlivých múzejných pozícií poukazujú na zbytočné a únavné kumulovanie úloh. V daných intenciách by múzejná edukácia mala byť realizovaná len v gescii múzejných pedagógov. Je nutné však múzejné vzdelávanie vnímať ako neoddeliteľnú súčasť každej múzejnej interpretácie. Múzejno-komunikačné zručnosti sú nevyhnutnou výbavou pri plánovaní dešifrovania kultúrneho odkazu artefaktu (naturfaktu) už v okamihu plánovanej ostenzie muzeálie, čiže pri koncipovaní zámeru exponovania. Tak ako očakávame, že múzejný pedagóg disponuje vedomosťami z odboru muzeológie, resp. sa špecializuje v odbore, na ktorý sa v rámci muzealizácie skutočnosti konkrétne múzeum zameriava, je samozrejmé, že podobné očakávania vznikajú v prípade nepedagogického zamestnanca, t. j. kurátora múzejnej zbierky, ktorý nesie zodpovednosť nielen za posúdenie vedeckej hodnoty zbierkových predmetov, ale aj ich muzeálneho, teda odkazovacieho rozmeru. Problémom sa javí aj vzájomná komunikácia medzi odborným zamestnancom (kurátor – historik, archeológ, etnológ) a múzejným pedagógom. Ich pôsobenie v múzejnej inštitúcii vnímame ako vzájomnú symbiózu a interakciu, v rámci ktorej by malo dochádzať k tvorbe kvalitných prezentačných posolstiev a edukačných programov. Kurátori zbierkových fondov pri ich koncipovaní nepredstavujú len odborných garantov, ale aj spolutvorcov a facilitátorov, nakoľko disponujú poznatkami viazucimi sa k muzeáliám a nesú tak zodpovednosť za kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku múzejno-prezentačného procesu. V participačnom modeli múzejný pedagóg – historik (prípadne archeológ alebo etnológ) podľa nás edukátor zohráva úlohu garanta celkového výrazu prezentačného priestoru s dôrazom na didaktický zámer a konštrukciu mediačného procesu.

Pri posudzovaní strategickosti významu múzejných zamestnancov v oblasti kontaktu s návštevníkmi, je nutné zdôrazniť postavenie lektorov (sprievodcov), ktorí sa spravidla vyznačujú rozmanitosťou dosiahnutého vzdelania pri uplatnení komparácie jednotlivých múzeí. Ideálny scenár pracovnej politiky nám indikuje, že lektor je vzdelaný v odbore súvisiacom s charakterom expozície/výstavy. I v prípade, že sa stretávame s lektorom, ktorý je zároveň odborníkom v prezentovanej problematike, nielen sprostredkovateľom úzkeho rámca náučených informácií, vo väčšine prípadov absentuje muzeologické vzdelanie. To znamená osoba zastávajúca túto pozíciu nepozná zásady múzejnej komunikácie a sprostredkovania, čo vyúsťuje do frontálneho výkladu, ako aj oklieštenia iných interaktívnych foriem. Tak, ako očakávame, že múzejný kurátor ovláda bazálne muzeologické prístupy v oblasti akvizície, tvorby a správy múzejného tezauru a múzejnej inštitucionalizácie, javí sa ako nevyhnutné zvládnutie i problematiky základov múzejnej komunikácie. Uvedené tvrdenie akcentujeme s nasledovnými zdôvodneniami:

1. Úspešná akvizícia, nie bezcieľne nekoncepčné kumulovanie materiálu historickej hodnoty, si vyžaduje poznanie spoločenských potrieb a očakávaní, berúc do úvahy

89 Podľa Mlynku sa: „...generačný odkaz stáva dedičstvom až aktom jeho prijatia.“ MLYNKA, Ladislav. Muzeológia a kultúrne dedičstvo – spoločné cesty k identite. In *Múzeum a muzeológia – ich determinanty a perspektívy v kontexte súčasného sveta*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008, s. 55. Pozri tiež: LALKOVIČ, Marcel. Problematika priemyselného dedičstva v kontexte kultúrneho dedičstva. In LOBODOVÁ, Dagmar a Štefan JAVNICKÝ (eds.). *Priemyselné dedičstvo ako súčasť kultúrneho dedičstva. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie*. Košice: Slovenské technické múzeum v Košiciach, 2004, s. 11.

aj prvky atraktivity, príťažlivej a upútavacej sily. V praxi často nie je zohľadňovaný prezentačný (vypovedací) potenciál predmetu, ktorý pokladáme za dôležitú súčasť stanovenia muzeologickej hodnoty.

2. Znalosť múzejného publika, poznanie základných zásad tvorby konkrétnych múzejných programov a možností interpretatívnych foriem, prognózuje efektívnu a kvalitnú sekundárnu múzejnú selekciu.
3. Poznaním komunikačných zásad sa kurátori stávajú rovnocennými partnermi vo vzťahu k múzejným pedagógom, čím sa vytvára predpoklad kvalitnej diskusie o podobe výstavných posolstiev. Zlepšuje sa ich vzájomná spolupráca.
4. Poznaním základov múzejnej edukácie dochádza k uvedomeniu si komunikačného potenciálu múzejných zbierok. Pozornosť sa upriamuje na potrebu popularizácie vedeckých zistení a ich odovzdávanie najširšiemu publiku jazykom, ktorému rozumujú jednotlivé cieľové skupiny.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať demonštrovaní významu poznania komunikačných a edukačných princípov pri práci múzejného historika. Uvádzané príklady predstavujú reálne múzejné vzdelávacie programy realizované pre nitriansku školskú mládež. Výstavné projekty sa uskutočnili v rokoch 2005–2015 a boli realizované *Katedrou muzeológie Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre*. Už pri spolupráci študentov odborov muzeológia a história možno vidieť potenciál a nevyhnutnosť spolupráce budúcich múzejných historikov a muzeológov, resp. múzejných pedagógov. Zároveň študenti získavajú zručnosti v oblasti tímovej práce, čo možno pokladať za dobrú dispozíciu pre budúce pôsobenie v múzejnej (či inej pamäťovej) inštitúcii. Jednotlivé popisované výstavné projekty sú príkladom uplatnenia rôznych druhov metodík pri práci s publikom.

## 4.2.1 HISTORICKÁ VÝSTAVA INKOVIA – *DETI SLNKA*<sup>90</sup> – UPLATNENIE PRINCÍPU POJMOVÉHO MAPOVANIA

Historik v múzeu má možnosť pri vytváraní ponukového balíčka pre školy aktívne spolupracovať s miestnymi pedagógmi a koncepciu tvorby podujatí sčasti prispôbovať požiadavkám vzdelávacieho kurikula. Spolupráca historika s múzejným pedagógom, ovládajúcim školský systém výučby a aplikujúcim rôzne didaktické metódy, prispôbené podmienkam v múzeu, môže priniesť inštitúcii pozitívny efekt na návštevnosť inštitúcie zo strany tejto špecifickej skupiny návštevníkov.<sup>91</sup> Podobnú skúsenosť mali autori výstavy *Inkovia – deti Slnka*.

Pri koncipovaní idey výstavy prihliadali jej tvorcovia, študenti magisterského stupňa odboru muzeológia, na jej prepojenie s výučbou dejepisu. O Inkskej civilizácii získavali žiaci zák-

90 Výstava prebehla v priestoroch *Ponitrianskeho múzea v Nitre* v dňoch 9. 3.–21. 3. 2006. Výstavu pripravili ako absolventský projekt študenti piateho ročníka odboru muzeológie pod odborným vedením PhDr. Daniely Prelovskej. Výstavu navštívilo 2000 návštevníkov. ŠČIGULINSKÁ, Barbora. *Výstavné projekty študentov Katedry muzeológie – skúmanie vplyvu v rámci otázky budovania publika v Ponitrianskom múzeu*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, Katedra muzeológie, 2014, s. 46. Bakalárska práca.

91 K tomu pozri: ŠOBÁŇOVÁ, Petra. Predpoklady spolupráce muzea a školy – prezentace výsledků výzkumného šetření. *Studia historica Nitriensia*, 2014, roč. 18, č. 2, s. 332–342.

ladných škôl stručné primárne informácie na dejepise v rámci témy: *Európania si podmaňujú svet*.<sup>92</sup> Realizátori námetu chceli prezentovať tematiku cieľovej skupine čo najprecíznejšie, s maximálnou možnou mierou odovzdania sumáru informácií, vzhľadom na atraktivitu ale aj „exotickosť“ témy v stredoeurópskom priestore. To však predstavovalo problém, pretože sa muselo prihliadať aj na časové možnosti škôl (ako hlavných „dodávateľov“ návštevníkov výstavy) a priestorové kapacity múzea. Bolo preto nutné urobiť selekciu informácií a zoskručniť námet. Východiskom sa stalo pojmové mapovanie.<sup>93</sup> Podstatou tohto princípu je vytvorenie máp pojmov a konceptov, ktoré sú založené na práci s konkrétnymi pojmami a na vzťahových súvislostiach medzi konceptmi.<sup>94</sup> Hoci sa v prevažnej miere spája so školským prostredím, pojmové mapovanie má široké využitie aj v múzejnej pedagogike. Realizátorom výstavy môže byť nápomocný napríklad pre vizualizované štruktúrovanie a sumarizovanie kľúčových pojmov a konceptov lektorského slova (prípadne sprievodného tlačeného materiálu k výstave), vrátane ich vzťahov a hierarchie. Stáva sa tak pomôckou pre zapamätanie si novonadobudnutého poznatku vo forme nejakého pojmu alebo konceptu. Správne využitie princípu pojmového mapovania uľahčuje učenie a zároveň percipientovi poskytuje možnosť integrovania nových a starších poznatkov do jedného celku. Ideálom je aplikovanie dialógu, kde sa cieľová skupina snaží dopracovať sa k novému poznatku vlastným uvažovaním nad položenou otázkou. Pozitívom je dosiahnutie diskusie medzi členmi „prehliadkovej“ skupiny, ktorá ich učí správne kladeniu otázok, argumentovaniu a tým zvyšujú ich komunikačné zručnosti. Lektor je v tomto prípade facilitátorom, ktorý sa aj prostredníctvom navádzacích otázok snaží nasmerovať uvažovanie detských návštevníkov „správnym“ smerom. V tejto fáze pojmového mapovania si cieľová skupina konštruuje kategórie pojmov a modeluje koncepty a tie si zaraďuje do jedného celku. Predstavy o jave, ktorý je prezentovaný na výstave prostredníctvom exponátov, sa môžu mierne odlišovať, záleží od mentálnej úrovne percipienta. V tomto prípade sa predpokladajú znalosti lektora (z oblasti pedagogiky, psychológie), ktorý je schopný pracovať s akoukoľvek vekovou skupinou. Na uľahčenie celého procesu práce s pojmovým mapovaním, najmä u detského návštevníka, je dobré vytvoriť si pracovný list (zošit), kde si návštevník môže znázorniť (prípadne ich má vyjadrené prostredníctvom obrázkového materiálu) a písomne vyjadriť chápanie daného pojmu. Cieľová skupina si takto môže vzájomne prepojiť informácie obsiahnuté v lektorskom výklade s obrázkami pojmov v pracovnom liste (zošite). Podarí sa im tak preniknúť do vnútorných vzťahov a tým lepšie porozumieť podstate prezentovaného javu. Rozvíjajú sa tiež schopnosti percipientov „ísť do hĺbky problému“ a komplexné chápanie pojmov.<sup>95</sup> Návštevníkom boli na výstave priblížené technológie remesiel: výroba keramiky, látok, spracovanie zlata, poľnohospodárstvo, architektúru a kult Slnka. Každá z týchto tém predstavovala ďalšie veľké množstvo informácií. Dôležitým kritériom sa stala časová dotácia na

92 Okrem Inkov sa v rámci tematiky venovali žiaci na hodinách dejepisu aj Aztékom a Mayom. Pozri bližšie: MÚČSKA, Vincent a Marián SKLADANÝ. *Dejepis 2. Európa v období stredoveku*. Bratislava: Orbis Pictus Istropolitana, 2000, s. 50–51. Súčasne reformné učebnice dejepisu a ani Štátny vzdelávací program pre predmet dejepis, sa už problematike starých indiánskych civilizácií nevenujú. Pozri: JOVANKOVIČ, Samuel, Hana MLYNARČIKOVÁ a Viliam KRATOCHVÍL. Štátny vzdelávací program. *Dejepis. Príloha ISCED 2* [online]. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 2011 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/dejepis\\_iscsed2.pdf](http://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/dejepis_iscsed2.pdf)>.

93 PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 157 an.

94 O problematike pozri bližšie napríklad: PUPALA, Branislav a Ľudmila OSUSKÁ. Stimulácia učenia detí pomocou pojmového mapovania. *Pedagogická revue*, 1997, roč. 49, č. 4–5; BENDL, Stanislav a Hana VOŇKOVÁ. Využití pojmových map ve výuce pedagogiky. *Pedagogická orientace*, 2010, roč. 20, č. 1, s. 16–38; VAŇKOVÁ, Petra. *Pojmové mapy ve vzdělávání* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2014 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://vzdelavani-dvpp.eu/download/opory/final/09\\_vankova.pdf](http://vzdelavani-dvpp.eu/download/opory/final/09_vankova.pdf)>.

95 PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 157 an.

prehliadku výstavy, pretože jedna návštevná skupina mala možnosť zotrvať v múzeu najviac hodinu. Rozhodnutie čo a do akej miery sa na výstave bude prezentovať, ovplyvňovali viaceré faktory:

- a) deti by mali informácie prijímať interaktívne, čo zaberie viac času, ako klasická prehliadka s výkladom lektora,
- b) schopnosť absorbovať a ochota prijímať prezentované informácie cieľovou skupinou,
- c) schopnosť návštevníkov sústrediť sa na dianie vo výstavnom priestore,
- d) práca s priestorom, ktorý bol k dispozícii. Výstavné projekty študentov muzeológie v *Ponitrianskom múzeu v Nitre*<sup>96</sup> sa poskytnutú výstavnú plochu snažia členiť tak, aby bola pre návštevníka prekvapením. Autori expozície sa vyhýbali otvorenému priestoru.

Vzhľadom na uvedené obmedzenia bolo nutné si položiť nasledujúce otázky:

- a) Ako bude člený výstavný priestor?
- b) Aká bude línia výstavy?
- c) Aká má byť suma relevantných informácií, ktorú si má návštevník z múzea odniesť?

Na základe odpovedí na tieto otázky sa autori výstavy rozhodli, že sa vytvorí šesť samostatných stanovísk kopírujúcich prezentovanú tematiku. Skupiny návštevníkov sa mohli rozhodnúť, ktoré stanovisko navštívia, pričom prezrieť si museli všetky. Vytvorená bola nová pojmová mapa skladajúca sa z pojmov, ktoré mali dať žiakom základnú a jednoduchú informáciu o Inkskej civilizácii. Tá sa premietla do pripraveného pracovného listu. Pozitívom bola skutočnosť, že pracovný list návštevníkom zostával a teda s prácou s jednotlivými pojmami mohli pokračovať v školskom alebo domacom prostredí. Informácie získané na výstave teda mohli percipienti rozširovať o nové poznatky z literatúry a internetu.<sup>97</sup>

Návštevníci prostredníctvom pojmového mapovania nadobudli na výstave šesť jednoduchých dedukcií, ktoré im v komplexnosti vytvorili základný obraz o každodennom živote Inkov. Po výstave by mal každý z percipientov vedieť povedať o Inkoch nasledujúce informácie: Inkovia si stavali domy z kameňa. Vyrábali si keramiky, ktorú používali v domácnosti. Na výrobu odevov používali vlnu. V poľnohospodárstve využívali terasovito usporiadané polia. Vedeli spracovávať kovy, pričom využívali hlavne zlato. Najvyšším božstvom Inkov bolo Slnko. Poznatky mali zapísané na výstupnom médiu – pracovnom liste.<sup>98</sup>

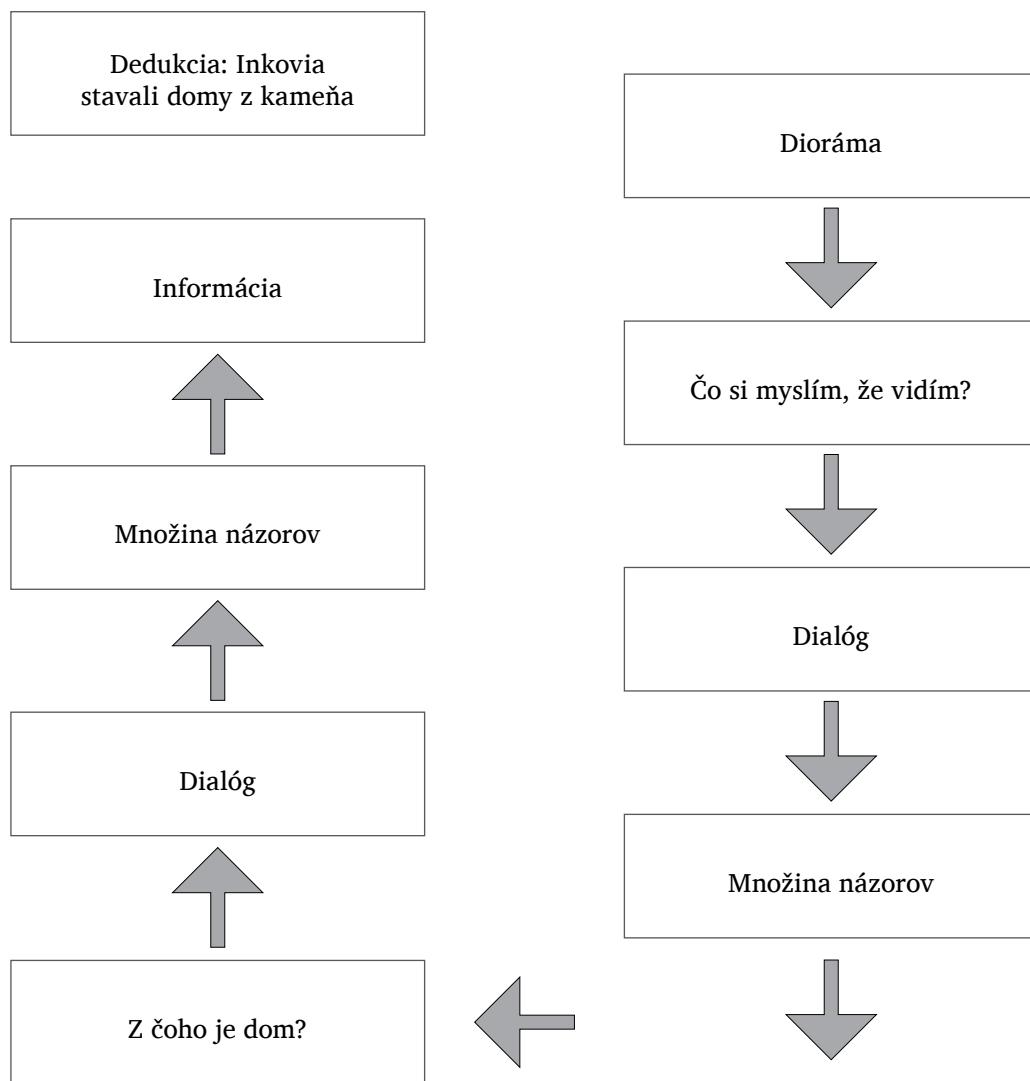
Pojmovým mapovaním bolo detskému návštevníkovi umožnené aktívne participovať na priebehu výstavy, tvoriť jej príbeh. Aktivizovali sa komunikačne zručnosti (ale aj ďalšie) a to tým, že deti mali možnosť vizuálne a slovné vyjadriť historické skutočnosti a svoje názory a postoje. Návšteva múzea sa zdynamizovala, nebola založená len na lektorskom výklade a pasívnom prijímaní informácií cieľovou skupinou. V neposlednom rade boli naplnené princípy typické pre skupinové vyučovanie.

96 K výstavám študentov muzeológie pozri bližšie: PRELOVSKÁ, Daniela. Študenti muzeológie – história – detský návštevník. *Múzeum*, 2005, roč. 51, č. 1, s. 25–28; PRELOVSKÁ, Daniela. Študenti muzeológie s deťmi a pre deti (netradičná výstava). In *Studia historica Nitriensia XI*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2003, s. 289–302. ISBN 80-8050-702-3. PRELOVSKÁ, Daniela. Múzejná komunikácia – netradičná výstava. In SZÓRADOVÁ, Eva (ed). *Retrospektíva a perspektívy v edukácii 1. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie v Nitre*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2005, s. 565–577.

97 PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 157 an.

98 PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 157 an.

Ako tvrdí kurátorka výstavy, Daniela Prelovská, metóda pojmového mapovania sa pri koncipovaní tejto výstavy osvedčila. „*Detskí a aj dospelí návštevníci sa prostredníctvom dialógu a interaktivity snažili nájsť príslušný pojem. Interaktivita prebiehala na každom stanovisku. Pri dome mali deti možnosť vyskúšať si brúsenie kameňa, pri poľnohospodárstve zase rozrývať pôdu inkským poľnohospodárskym náradím. Pri spracovaní kovov návštevníci tepali nádobu. Na stanovisku, kde sa prezentovalo spracovávanie vlny, videli praktickú ukážku tkania a mohli si vyskúšať kartičkovanie – tkanie pomocou kartičiek. Bohovi Slnka spoločne prinášali obetné dary a vyrábali keramiku. Každý návštevník dostal kipu, na ktorom si po splnenej úlohe, pojme, zaviazal uzlík.*“<sup>99</sup>



**schéma 3:** *Pojmové mapovanie – dom: Analýza*<sup>100</sup>

<sup>99</sup> PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 157 an.

<sup>100</sup> PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 166.

Z uvedeného príkladu je zrejmé, že pracovať s pojmovou mapou si vyžaduje dôslednú a kvalitnú prípravu v rámci kreovania mediáčného procesu. Zároveň sa očakáva spolupráca medzi múzejným historikom a múzejným pedagógom. Ich komunikáciu pri tvorbe pojmového mapovania uľahčuje aspoň základná znalosť výkladovej metódy zo strany historika.

## 4.2.2 HISTORICKÁ VÝSTAVA MESTO POD MESTOM – IDENTIFIKÁCIA S GENIOM LOCI

Múzejný historik zohráva dôležitú úlohu v podmienkach regionálnych múzeí, nakoľko nesie zodpovednosť za popularizáciu miestnej historickej pamäte nielen za účelom spoznania miestnej faktografie, ale aj budovania identity a docielenia identifikácie s miestom, v ktorom jedinec žije.<sup>101</sup> Tak získava pozícia múzejného historika iný – sociálny rozmer, ktorý dopĺňa ten tradičný, vedecký. Participácia na pozitívnej sociálnej zmene však nie je možná bez zvládnutia aspoň základov múzejnej edukácie zo strany historika v múzeu. Tento aspekt bol uplatnený pri koncipovaní výstavy s názvom: *Mesto pod mestom*.<sup>102</sup>

Ambíciou realizátorov výstavy bolo podnietiť historické povedomie žiakov a prispieť k identifikácii percipientov s „geniom loci“. Konceptcia výstavy zahŕňala moderné prezentačné metódy s cieľom stimulácie pozornosti detí a mládeže cez vyvolanie zážitku. Autori predstavili cieľovej skupine vývoj a osídlenie mesta od najstarších čias až po súčasnosť. Jednotlivé lokality Nitry spoznávali recipienti prostredníctvom naznačeného „výťahu“ do podzemia – časovej priamky, ktorá návštevníkom uľahčovala orientáciu v jednotlivých obdobiach. Primárnym prameňom pre spracovanie témy sa stali archeologické výskumy realizované v minulosti v rámci územia mesta, ktoré však dovtedy neboli prezentované ši-

101 K problematike regionálnej výchovy pozri bližšie: KUKLÍK, Jan (ed.). *Regionální dějiny v dějepisném vyučování. Sborník z konference konané 23.–24. listopadu 2005*. Ústí nad Labem: Filozofická fakulta Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2006; MUŠKOVÁ, Eva (ed.). *Výuka regionálních dějin na základní škole. Formy, metody koncepce, zkušenosti. Sborník příspěvků z konference konané dne 5. června 2014 v Schönsee*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014; PALÁRIK, Miroslav. Aplikácia regionálnych dejín do školskej praxe prostredníctvom realizácie projektu Mesto pod mestom. *Studia Historica Nitriensia*, 2013, roč. 17, č. 2, s. 220–227; ELIAŠOVÁ, Silvia a Miroslav PALÁRIK. Distribúcia kultúrneho odkazu v múzejnej inštitúcii s dôrazom na súčasné trendy – výstava “Mesto pod mestom” v Ponitrianskom múzeu v Nitre. In MICHALÍK, Boris (ed.). *Marketing kultúrneho dedičstva v kontexte konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu. Zborník z medzinárodnej konferencie, ktorá sa konala 28. 9. 2012 na pôde Nitrianskeho samosprávneho kraja*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012, s. 84–94; DOUBRAVA, Lukáš. Proč neučit přímo v muzeu? *Učitel'ské noviny* [online]. 12. 12. 2006 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=88>](http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=88); MUŠKOVÁ, Eva (ed.). *Jak se žilo v Plzni za císaře „Procházky“*. Katalog výstavy. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014; KAISEROVÁ, Kristina a Walter SCHMITZ (eds.). Česko-saské vztahy v proměnách času. Odborné texty. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Krajský úřad Ústeckého kraje, Thelem, 2013; KAISEROVÁ, Kristina a Walter SCHMITZ (eds.). Česko-saské vztahy v proměnách času. Odborné prameny. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Krajský úřad Ústeckého kraje, Thelem, 2013; LENCOVÁ, Hana. Česko-saské vztahy v proměnách času. Historicko-didaktické koncepce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Krajský úřad Ústeckého kraje, Thelem, 2013.

102 Výstava bola verejnosti prístupná od 5. 10.–25. 10. 2011 a navštívilo ju 1526 návštevníkov. Podujatie bolo súčasťou širšie postaveného projektu zameraného na popularizáciu regionálnych dejín u žiakov základných a stredných škôl v nitrianskom kraji. Jeho súčasťou bolo aj vytvorenie učebnice regionálnych dejín pre zvolenú cieľovú skupinu, kde sa žiakom prezentovali najdôležitejšie medzníky dejinného vývoja Nitry a blízkeho okolia. Rovnako im boli predstavené aj vybrané nitrianske lokality, ktoré zohrávali úlohu v živote Nitranov už v minulosti. Cieľom bolo dosiahnuť u žiakov identifikáciu s miestom a takýmto spôsobom podporiť lokálpatriotizmus. Pozri: ELIAŠOVÁ, Silvia a kol. *Mesto pod mestom. Dejiny Nitry v školskej praxi*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2011; ELIAŠOVÁ, Silvia, Daniela PRELOVSKÁ a Janka HEČKOVÁ. *Výstava „Mesto pod mestom“*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012. 34:20 min.

rokej laickej verejnosti. Primárnou úlohou autorov ideového námetu, libreta a technického scenára výstavy bolo vyselektovať také miesta, ktoré síce cieľovej skupine sú v súčasnosti známe, ale o ich bohatej histórii nebudú mať širšie povedomie. Pritom tieto lokality zohrávali v živote obyvateľov mesta významnú úlohu už v minulosti a stali sa pre nich identifikátormi s duchom miesta. Autorský kolektív sa rozhodol, že spomedzi množstva ponúkaných možností, si vyberie tie lokality, v ktorých cieľová skupina trávi najviac času – sídliská (Klokočina – Čermáň, Mestská časť Chrenová, Podzoborie), miesta prežívania voľných chvíľ (Centrum, Podhradie) a dominanty mesta (Nitriansky hrad). Podstatnou tiež bola otázka, čo z minulosti návštevníkom bude prezentované. Na vybraných miestach sa totiž v minulosti vystriedalo množstvo etník, ktoré v nich zanechali svoju pečať. Autori sa nakoniec rozhodli, že na jednotlivých stanoviskách výstavy budú percipientom vysvetlené vybrané aspekty zo života daného etnika, či už to bol spôsob získavania obživy, stavba príbytkov, výroba náradia a predmetov dennej potreby alebo pohrebný rítus. Autori výstavy tým nadviazali aj na poznatky, ktoré cieľová skupina získava priebežne aj na hodinách dejepisu.<sup>103</sup> Tieto však boli obohatené o nové informácie, viažuce sa k špecificky k danej lokalite. Pre umocnenie zážitku boli lektori, študenti muzeológie, oblečení do dobových kostýmov, ktoré vystihovali odievanie daného etnika. Návštevníci na šiestich stanoviskách získali nasledujúce informácie:

1. **Klokočina – Čermáň** – v rámci primárnej informačnej roviny bola pozornosť zameraná na postupné osídľovanie územia od praveku až po súčasnosť a to prostredníctvom časovej osi. Muzeálny princíp vystavovania bol zohľadnený formou rekonštrukcie hrobu človeka z doby bronzovej. Princíp názorného učenia napĺňali repliky artefaktov nájdených pri archeologických výskumoch (šperky, dýka, vábnička – písťala).
2. **Podzoborie** – v centre záujmu sa ocitlo keltské osídlenie lokality Šindolka. Ako prezentačný prostriedok realizátori použili maketu keltskej osady znázorňujúcej obydlie a poľnohospodárstvo. Žiaci získali informácie nielen o príchode etnika do tejto oblasti, ale aj z dejín každodennosti Keltov.<sup>104</sup>
3. **Centrum** – tvorcovia výstavy sa primárne zamerali na priestor dnešnej Mestskej tržnice, ktorú priblížili prostredníctvom stredovekej sklárskej dielne. Návštevníci najskôr získali poznatky o osídlení tejto lokality v dejinnom priebehu a následne im bol vysvetlený postup pri výrobe skla a sklárskych výrobkov. Autenticnosť priestoru navodzovali originálne zbierkové predmety a repliky.<sup>105</sup>
4. **Mestská časť Chrenová** – pri koncipovaní prezentačnej podoby stanoviska autori vychádzali z predpokladu, že verejnosť nepozná historický význam miest, na ktorých v súčasnosti stoja objekty obchodných domov: MAX, BAUMAX a čerpacej stanice Shell. Žiaci sa dozvedeli, že archeologické artefakty nájdené v tejto oblasti svedčia o prítomnosti germánskych Kvádov (pece na vypaľovanie hlinených nádob) a spoznali technický princíp spracovania parožia a kostí. Súčasťou stanoviska boli

103 No nielen na nich. Informácie o výrobe skla, zvonov alebo tehiel a kachlíc sa prepájali aj s vyučovacími predmetmi – chémiou a fyzikou.

104 K tematike keltského osídlenia pozri: HEČKOVÁ, Janka. K problematike laténskeho osídlenia v Nitre – Šindolke. Študijné zvesti Archeologického ústavu Slovenskej akadémie vied v Nitre, 1994, roč. 30, s. 73–96; HEČKOVÁ, Janka. Prvé historické etniká na území Nitry. In *Nitra. Príspevky k najstarším dejinám mesta*. Nitra: Slovenská akadémia vied, 1993, s. 64–73.

105 BŘEZINOVÁ, Gertrúda a Marián SAMUEL. „Tak čo, našli ste niečo?“ *Svedectvo archeológie o minulosti Mostnej ulice v Nitre*. Nitra: Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied v Nitre, 2007.

originálne exponáty, ale aj repliky, ktoré si žiaci mohli chytiť do rúk, prípadne si vyskúšať prácu s nimi.<sup>106</sup>

5. **Podhradie** – územie pod nitrianskym hradom bolo od dávneho významným hospodárskym centrom starej Nitry. Z pedagogického a múzejníckeho hľadiska sa ako najvhodnejšie časti na prezentáciu podhradia javili Mostná ulica a Svätoplukovo námestie. Mostná ulica je najstaršou ulicou v meste, ktorá kontinuálne niesla toto pomenovanie. V novoveku na nej sídlilo množstvo remeselníkov a bola tak jednou z najrušnejších ulíc v meste. Vo výstavnom priestore bola zrekonštruovaná tehliarska a kachliarska dielňa za účelom distribúcie informácií vypovedajúcich o výrobnom procese a činnosti tu pôsobiacich remeselníkov. Princíp názornosti bol využitý pri manipulácii s napodobneninami zbierkových predmetov, ako aj v rámci ontického pôsobenia originálov. Svätoplukovo námestie reprezentovala maketa slovanského obydľia určená na demonštrovanie spôsobu výstavby polozemníc.<sup>107</sup>
6. **Hrad** – Nitrianskemu hradu ako dominante mesta je v rámci edukácie na základných a stredných školách venovaná zvýšená pozornosť najmä v oblasti zdôrazňovania politicko-strategického významu v období Veľkej Moravy a počiatkov Uhorského kráľovstva.<sup>108</sup> Cieľom realizačného tímu bolo priblížiť kontinuitu osídlenia hradného kopca už od najstarších čias. Medzi najnovšie výsledky archeologického výskumu sa radí poznatok o existencii zvonolejárskej dielne v tejto lokalite. Interaktivitu a zážitkovosť prezentácie umocňovala rekonštrukcia zvonolejárskej pece.<sup>109</sup>

Na výstave boli využité prezentačné metódy, ktoré uľahčovali uchopenie náročnej problematiky deťmi návštevníkom. Ich uplatnenie na pôde múzea je pozitívne vnímané a v súčasnosti aj očakávané zo strany detského návštevníka.<sup>110</sup> Doplnkové informácie o jednotlivých stanoviskách boli distribuované formou powerpointovej prezentácie. V rámci aplikovanej metodiky do popredia vystupovalo objektové učenie spočívajúce vo využití hands-on metódy dotykového vnímania. Repliky artefaktov umožňovali voľnú manipuláciu s predmetmi za účelom stimulácie pozornosti detského návštevníka. Pre docelenie stanovených edukačných zámerov bolo využité pojmové mapovanie, ktoré umocňovali prezentačné techniky naplňujúce princíp mentálnych kotiev (príbehovosť, expresia, hrdinovia – vzory, farebnosť, tajomnosť, humor).

Spríevodným podujatím k výstave bola historická hra s názvom: „*Živá história – Spoznaj svoje mesto*“. Aktivity sa zúčastnili tímy žiakov zo siedmich ročníkov základných škôl, pričom ich úlohou bolo prejsť výstavou a následne vyplniť riešiteľským kolektívom pripravený

106 BŘEZINOVÁ, Gertrúda a kol. *Nitra – Chrenová. Archeologické výskumy na plochách stavenisk Shell a Baumax*. Nitra: Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2003; HEČKOVÁ, Janka. *Rimania & Germáni na strednom Dunaji*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2005.

107 BŘEZINOVÁ, Gertrúda a Marián SAMUEL. „*Tak čo, našli ste niečo?*“ *Svedectvo archeológie o minulosti Mostnej ulice v Nitre*. Nitra: Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied v Nitre, 2007.

108 IVANIČ, Peter. *Západní Slovania v ranom stredoveku: história – kultúra – hospodárstvo – náboženstvo*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2011; HETÉNYI, Martin a Peter IVANIČ. *Cyriilo-Methodské dedičstvo a Nitra*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012.

109 BEDNÁR, Peter a Zuzana POLÁKOVÁ. *Archeologický výskum Katedrály sv. Emeráma*. In *Archeologické výskumy a nálezy na Slovensku v roku 2008*. Bratislava: VEDA, 2011, s. 37–40; BEDNÁR, Peter. *Počiatky Nitrianskeho hradu = The Beginnings of the Nitra Castle*. In BEDNÁR, Peter, Viliam JUDÁK a Jozef MEDVECKÝ (eds.). *Kolíška kresťanstva na Slovensku: Nitriansky hrad a Katedrála sv. Emeráma v premenách času*. Nitra, Bratislava: Biskupský úrad v Nitre, Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2011, s. 114–121.

110 Pozri bližšie: ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Předpoklady spolupráce muzea a školy – prezentace výsledků výzkumného šetření*. *Studia historica Nitriensia*, 2014, roč. 18, č. 2, s. 335–338.



pracovní zošit.<sup>111</sup> Vytvorené skupiny museli pozorne počúvať lektorský výklad, pozrieť si pripravené powerpointové prezentácie vo výstavnom priestore a získať medailóny, ktoré pri riešení úloh v pracovnom zošite mohli vymeniť za správne odpovede. Aktivita sa pri vyplňaní pracovného zošita presunula do exteriéru – na námestie a priľahlé ulice pešej zóny. Tímy žiakov, ktoré si nevedeli spomenúť na správnu odpoveď, museli správne identifikovať lektora v dobovom oblečení, ktorý ich vedel naviesť na správnu odpoveď. Za pomoc museli „zaplatiť“ medailónom, ktorý získali počas prehliadky výstavy. Keďže počet medailónov na jeden tím bol obmedzený (3 medailóny), mohli žiaci z jedného tímu získať najviac tri odpovede na otázky z pracovného zošitu. Ak vedeli odpovedať na všetky otázky, mohli medailóny využiť na potvrdenie odpovedí, pri ktorých si neboli istí. Odpovede v pracovnom liste boli následne skontrolované, obodované a celá súťaž vyhodnotená. Tímy mohli získať poukážky na nákup v sieti kníhkupectiev pre každého člena skupiny.

Pripravená aktivita nebola samoúčelná. Pracovný zošit, ktorý tímy žiakov vyplňali, bol jedným z verifikačných nástrojov pripravenej výstavy. Autori ním sledovali úroveň kódovania prezentovaných informácií. Na základe ich kontroly bolo možné konštatovať, že väčšina zúčastnených nemala problém so zapamätaním si základných informácií viažucich sa k jednotlivým prezentovaným stanoviskám, sprostredkovaných lektorským výkladom. Najväčšie problémy robili žiakom odpovede na informácie, ktoré boli selektované z powerpointových prezentácií. Je možné, že do veľkej miery ovplyvnil ich pozornosť aj pedagóg, ktorý pri prechádzaní snímkami pripravených prezentácií zahlcoval cieľovú skupinu ďalšími informáciami. Mohlo teda dôjsť k „presýteniu“ dátami.



obr. 1: Vyplňanie pracovného zošita počas historickej hry (foto: Alena Mikulášová)

111 K tvorbe pracovných listov pozri: MRÁZOVÁ, Lenka. *Tvorba pracovných listů. Metodický materiál*. Brno: Moravské zemské muzeum v Brně, 2013.

## 4.2.3 HISTORICKÁ VÝSTAVA VIKINGOVIA – DOBYVATELIA ZO SEVERU – PRÍBEHOVOSŤ, „STORY“, HRDINOVIA<sup>112</sup>

Hlavným motívom pre spracovanie témy približujúcej život Vikingov bola jej absencia vo výučbe dejepisu, nakoľko štátny vzdelávací program pre dejepis na Slovensku ju už neza-hrňa.<sup>113</sup> Víziou projektu bolo ponúknuť odpovede na otázky: Kto boli Vikingovia? Kde žili? Ako bývali? Čím sa živili? Ako sa obliekali? Čo ich robí výnimočnými? V čo verili? Aký je ich odkaz? Realizátori vytvorili atraktívny edukačný program a ponúkli priestor pre aktívnu participáciu diváka (interaktivita). Informácie žiaci a študenti získavali na jednotlivých tematických stanoviskách výstavy. V rámci metodológie bol dôraz kladený na aplikáciu metódy objektového učenia hands-on (voľná manipulácia s napodobneninami originálnych predmetov) a na heuristiku (učebná expedícia). Ďalším zámerom autorského kolektívu bolo sprostredkovať detskému návštevníkovi informácie zo života Vikingov s docielením trvalého, respektíve dlhodobého poznatku. Zvolená metodika sledovala vzbudenie pozornosti a udržanie optimálneho vnímania. Snáď najideálnejším stimulačným prostriedkom smerujúcim k poznatku v oblasti múzejnej pedagogiky je zážitok. A práve ten sa autori konceptu pokúsili priniesť inscenovaním príbehu „story“, ktorý pozýval na cestu s vybranou historickou postavou – s Erikom Červeným.

Hneď v úvode sa návštevníci dozvedeli informácie o pôvode a o typickom výzore Vikingov, ako aj o okolnostiach sprevádzajúcich život Erika Červeného ešte pred objavením Grónska.<sup>114</sup> Zároveň sa deti stali súčasťou Erikovej družiny. Hrdina Erik sa vydáva na cestu a spolu s deťmi prináša bohom dary na stanovisku „obetisko“. Následne boli návštevníci vťahnutí do tajomného sveta mytológie, kde zistili informácie o vikinskom strome života – Iggdrasil. Lektorka deťom predstavila futhark a význam jednotlivých rún. Hneď ako percipienti získali runy, ktoré ich mali ochraňovať počas plavby, vyrazili na ďalšie stanovisko venované výzbroji vikinského bojovníka. Vybavení štítom a mečom sa ocitli na vikinskej lodi. Lektor formou dialógu priblížil život na mori, moreplavecké majstrovstvo a plavebnú techniku Vikingov. Po vylovení v Grónsku sa deti ocitli pred provizórnym prístankom Vikingov, ktorý stvárňoval stan. Zároveň prostredníctvom modelu získali predstavu o podobe tradičného vikinského domu. Lektorský výklad pokračoval informáciami o spôsobe obživy Vikingov, ich tradičných pokrmoch a návštevníci sa dozvedeli aj zaujímavosti z oblasti stravovania. Posledná časť výstavného priestoru bola venovaná objavným cestám a spôsobom orientácie na mori. Súčasne išlo o miesto fixácie a skúmania naplnenia edukačného cieľa vystavovateľov. Detských návštevníkov tu čakala tajnička, interpretácia indícií získaných pri prechode výstavným priestorom a skladanie vikinskej lode určené pre nižšie vekové kategórie. V zá-

112 Výstava bola verejnosti prístupná v období od 9.–25. októbra 2013. Realizácia projektu prebiehala pod kura-telou Silvie Eliašovej a Františka Pavlíčka. Počas trvania výstavy ju videlo 2300 žiakov s pedagógmi. Pozri bližšie: ELIAŠOVÁ, Silvia. Vikingovia – Dobyvatelia zo Severu. Náš čas: časopis Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2013, roč. 17, č. 6, s. 35.

113 V starších učebniciach dejepisu sa tematika Vikingov rozoberala. Pozri: MÚCSKA, Vincent a Marián SKLADANÝ. *Dejepis 2. Európa v období stredoveku*. Bratislava: Orbis Pictus Istropolitana, 2000, s. 50–51. Po reforme v roku 2008 bola problematika vývoja severnej Európy v stredoveku zo Štátneho vzdelávacieho programu vyradená. Pozri: JOVANKOVIČ, Samuel, Hana MLYNARČIKOVÁ a Viliam KRATOCHVÍL. Štátny vzdelávací program. *Dejepis. Príloha ISCED 2* [online]. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 2011 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/dejepis\\_isced2.pdf](http://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/dejepis_isced2.pdf)>.

114 K problematike pozri napríklad: Vikinská expanzia a vznik škandinávskych kráľovstiev. In MÚCSKA, Vincent, Miroslav DANÍŠ a Zuzana ŠEVČIKOVÁ. *Dejiny európskeho stredoveku I. Raný stredovek. Od 5. storočia do polovice 11. storočia*. Bratislava: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006, s. 130–150; HEGGER, Ladislav. *Staroislandské ságy*. Praha: Garamond, 2015.

ujme naplnenia edukačných cieľov bol prechod priestorom obmedzený formou pojmového mapovania, riešenia úloh a didaktického hrania sa. V rámci komplexného „podchytenia“ výstavnej témy boli učiteľom dejepisu poskytnuté powerpointové prezentácie mapujúce život Vikingov s možnosťou priameho využitia na vyučovacej hodine. Ich autormi boli študenti *Katedry histórie Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre*, ktorí sa podieľali i na zhotovení posterov inštalovaných pred vstupom do výstavného priestoru. Lektorské slovo bolo zachytené prostredníctvom audiovizuálneho záznamu, ktorý bol neskôr distribuovaný do škôl.



**obr. 2:** Lektorovanie vo výstavnom priestore o vikingskom strome života – *Iggdrasil* (foto: Silvia Eliašová)



**obr. 3:** Návštevníci „osídľujú“ pevninu (foto: Silvia Eliašová)

Aj v prípade realizácie tohto projektu sa ukázala byť spolupráca medzi muzeológmi (reprezentujúcich múzejných pedagógov) a historikmi strategická. Realizácia výstavy by sa nezaobišla bez odborných konzultácií s pedagógmi z *Katedry histórie*. Študenti muzeológie navrhli ideový námet, libreto a technický scenár. Sprievodné texty svojím stvárnením zodpovedali požiadavkám cieľovej skupiny. Pútavý popularizačný charakter, ktorým boli písané, je výsledkom evaluácie poznatkov študentov histórie, ktoré si osvojili v rámci seminárov múzejnej komunikácie.

#### 4.2.4 HISTORICKÁ VÝSTAVA ZA CISÁRA PÁNA – HUMANIZÁCIA DEJEPISNÉHO VYUČOVANIA<sup>115</sup>

Múzejní pracovníci z jednotlivých spoločenskovedných odborov zastúpených v múzeu v spolupráci s múzejným pedagógom majú možnosť ponúknuť školám špecifické prostredie na uplatnenie rôznych foriem humanizácie vyučovania.<sup>116</sup> Emocionalizácia, empatizácia, demýtizácia, imaginizácia sú len niektoré z foriem humanizácie, ktoré môžu byť rozvíjané u detského návštevníka prostredníctvom kvalitne pripravenej inštalácie. Príkladom také-

<sup>115</sup> Výstava *Za cisára pána* sa nitrianskej verejnosti predstavila v období 9.–24. 10. 2014. Počas jej trvania si ju prezrelo 1435 návštevníkov, z ktorých väčšina predstavovala primárnu cieľovú skupinu projektu. Výrazné percento tvorili už naši stáli priaznivci reprezentovaní zameranými učiteľmi dejepisu nitrianskych základných škôl. Koncepciu výstavy odborne garantovali a realizačne zabezpečovali Daniela Prelovská a Silvia Eliašová.

<sup>116</sup> O humanizácii v dejepise pozri napríklad: KMEŤ, Miroslav. Stručne k problematike humanizácie dejepisného vyučovania. *Acta Historica Neosoliensia*, 2007, roč. 10, s. 326–331.

hoto prístupu bola výstava s názvom: *Za cisára pána*, ktorú študenti muzeológie v spolupráci s historikmi pripravili pri príležitosti stého výročia vypuknutia Veľkej vojny. Zámerom tvorcov bolo priblížiť múzejnému publiku (deti a mládež) negatívne dopady svetovej vojny na človeka optikou vojaka a zároveň znázorniť dôsledky trvania vojnového stavu pre každodenný život civilného obyvateľstva v zázemí. Zámer autorského kolektívu, implementovať princípy humanizácie dejepisného vyučovania, vyústil do prirodzeného odklonu od faktografie a priniesol pokus o vyvolanie empatie, zaujatie správneho hodnotového postoja, odsúdenie agresie a násilia ako univerzálne platnej spoločenskej normy. Prezentačný zámer by sa len ťažko dosahoval v prípade absencie aspoň čiastkových poznatkov z oblasti múzejnej pedagogiky a psychológie na strane múzejného historika. Jeho múzejno-komunikačné zručnosti sú v tomto prípade predpokladom úspešnej spolupráce s múzejným pedagógom.<sup>117</sup> Tvorcovia výstavy sa návštevníkov snažili od začiatku zapojiť do príbehu. Získaním povolačieho rozkazu a zložením prísahy vernosti sa deti hneď v úvode ocitli v úlohe povolaného vojaka. Následne boli lektorom „prevedení“ zákopom, ktorý bol znázornený priestorovým modelom reálnej veľkosti. Študent v úlohe lektora prostredníctvom lektorského dialógu odovzdal informácie týkajúce sa terminologického výkladu „zákopovej vojny“, vrátane zdôvodnenia stratégie stavania zákopov a technických parametrov ich výstavby (použitie materiálov, konštrukčných prvkov – zdôvodnenie). Zároveň aplikoval metódu objektového učenia sa v zmysle pozorovania, analyzovania a konštruovania záverov viazucich sa k povahe muzeálií (exponátov) situovaných priamo v zákope. Ilustrovanie života vojaka pokračovalo vo veliteľskej miestnosti. Cieľom bolo zodpovedať otázky: Aký bol denný režim vojaka v zákopoch? Aké každodenné povinnosti mal? Ako sa vojaci stravovali? Mali vojaci voľný čas? Ako ho trávili? Čo, okrem priamej hrozby smrti, ohrozovalo vojakov (teda podmienky života v zákopoch)? Po opustení veliteľského priestoru bol návštevník postavený „tvárou v tvár“ audiovizuálnemu vstupu, ktorý zachytával autentické zábery boja. Cez posledný úsek zákopu sa následne dostal do poľnej nemocnice. Edukačný program v tejto časti výstavy sledoval demonštráciu najčastejšie sa objavujúcich ochorení a zdravotných komplikácií u vojakov ako dôsledok života v zákopoch či účasti v bojoch. Lektor prostredníctvom figuríny pacienta/vojaka priblížil nasledovné zdravotné komplikácie: zákopová noha, zákopové zuby, otrava plynom. Detský návštevník sa dozvedel i o možnostiach a limitoch liečby. Poľná nemocnica, ako jedno zo stanovísk výstavy, v plnej miere naplnila zábery expedientov v súvislosti s emocionalizáciou a získaním reálnej predstavy o dopadoch vojnového konfliktu. Empatia a odmietnutie vojny v postojoch školskej mládeže boli badateľné po vzhliadnutí autentických audiovizuálnych ukážok vojaka trpiaceho psychickým ochorením nazývaným i „zákopový šok“ (trauma spôsobená opakovaným vplyvom zvukov paľby a ostreľovania, ktorému boli vojaci vystavení a následný chronický strach).<sup>118</sup> Muzeálne kritéria prezentácie boli naplnené ostenziou originálnych chirurgických nástrojov a vyznamenaniami zdravotníckeho personálu. Snaha o ilustrovanie hrôzy súvisiacej s deštrukciou jednej z najväčších hodnôt – zdravia človeka – bola doplnená dioramatickými zobrazeniami trvalých zmrzačení vojnových invalidov.

Po opustení poľnej nemocnice „príbeh“ pokračoval prepustením vojakov (školskej skupiny) a ich odchodom z frontu. Po prevzatí prepúšťacieho rozkazu, prídelových lístkov na potra-

117 Bližšie pozri ELIAŠOVÁ, Silvia. Múzejná výstava *Za cisára pána* v podaní študentov Katedry muzeológie FF UKF v Nitre. *Studia historica Nitriensia*, 2014, roč. 18, č. 2, s. 409–416.

118 K problematike prvej svetovej vojny a jej následkov pozri napríklad: DUDEKOVÁ, Gabriela. Stratégie prežitia v mimoriadnej situácii. Vplyv Veľkej vojny na rodinu na území Slovenska. *Forum Historiae* [online]. 2009, roč. 3, č. 1, s. 1–19 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.forumhistoriae.sk/documents/10180/39170/dudekova.pdf>](http://www.forumhistoriae.sk/documents/10180/39170/dudekova.pdf); DUNANT, Henri. *Vzpomínka na Solferino*. Tišnov: Sursum, 2007, s. 15–19; KEEGAN, John. *První světová válka*. Praha: BETA, 2003.



obr. 4: V hlavnom stane (foto: Silvia Eliašová)



obr. 5: Nákup pred a v posledných rokoch vojny (foto: Silvia Eliašová)

viny a peňažného kapitálu (3 koruny) sa ocitli v zázemí v dobovom obchode s potravinami. Pozornosť lektoriek sa upriamila na splnenie vzdelávacieho cieľa, ktorý predstavovala distribúcia informácií vypovedajúcich o potravinovej kríze, regulácii potravín, zavádzaní prídelových lístkov a postupnom zhoršovaní životných podmienok civilného obyvateľstva v dôsledku nedostatku tovaru. Išlo o interaktívnu metódu edukácie podporenú inscenáciou predaja. Recipienti získali obraz o postupnom zdražovaní základných druhov potravín v rokoch 1914–1918. Vysvetlená im bola aj podstata a princíp fungovania prídelových lístkov. Výsledkom bolo porovnanie obsahu nákupného košíka na začiatku vojny s možnosťami nákupu pred koncom vojny za predpokladu minútia rovnakej sumy peňazí (3 koruny). Hranie rolí, názornosť, interaktivita a komparatívna metóda viedli k vytvoreniu poznatku formou zážitkovosti, čím predpokladáme jeho trvácnejší charakter.

Osobitnú časť predstavovalo „múzejné kino“<sup>119</sup> tematicky nadväzujúce na výstavnú prezentáciu. Návštevník mal možnosť prezrieť si animované filmy komentované a ilustrované študentkami. Prezentácie zobrazovali päť príbehov zámerne vybraných na základe nedoriešených, nevysvetlených a sporných udalostí počas trvania vojny: *Anjeli z Monsu*, *Ukrižovaný Kanadan*, *Smrť Alaina Fourniera*, *Zmiznutie Norfolského práporu* a *Poprava Mata Hari*. Lektorky viedli so školskými skupinami diskusiu stimulujúcu ku konštruovaniu vlastných názorov, stanovísk a k podpore kritického myslenia. Uvedené princípy rozvoja osobnosti boli sledované i v mimovýstavných priestoroch múzea. Výzva v znení: „*Je dnešný svet bezpečný? Hrozí nám vojna? Napíš svoj názor!*“ na naše potešenie nenechala „chladným“ väčšinu detí a mladých ľudí. Zároveň sa i na tomto mieste vytvoril priestor pre posilňovanie empatie. Inštalovaný panel cez sprievodný text zdôraznil osamelosť vojakov spôsobenú „odtrhnutím“ od rodiny, priateľov, známych ... Písanie listov a čakanie na správy z domova sa tak stalo jednou z najčastejších činností vojakov vo voľnom čase. Aj publikum sa pokúsilo vžiť do role blízkeho. Stalo sa tak napísaním odkazu vojakovi na front, ktorý deti priradzovali k reálnej fotografii vojaka na prezentačný panel.

## 4.2.5 POPULARIZAČNÝ VZDELÁVACÍ PROJEKT „NAČO SÚ NÁM MÚZEÁ?“ – POPULARIZÁCIA MÚZEA AKO INŠTITÚCIE<sup>120</sup>

Predpokladom pozitívneho nazerania verejnosti na pamäťové inštitúcie a ich úlohu v spoločnosti je aj kladná raná skúsenosť a popularizácia. Ak dieťa v školskom veku správne pochopí poslanie a význam múzea ako inštitúcie, bude sa na jeho pôdu pravidelne vracieť, či už ako návštevník alebo ako bádateľ. Ak odborní pracovníci v múzeách majú poznatky o vzdelávacom kurikule základných a stredných škôl a dokážu spolupracovať s miestnymi pedagógmi, môžu pripraviť pre žiakov program, ktorý spropaguje nielen ich pracovisko, ale aj pracovné pozície. Túto ambíciu mal aj vzdelávací program, ktorý na pôde *Ponitrianskeho múzea v Nitre* pripravili študenti *Katedry muzeológie Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre*. Hlavným zámerom vzdelávacieho programu bola popularizácia činnosti múzejnej inštitúcie

119 O uplatnení filmu nielen v školskom prostredí pozri bližšie: KRATOCHVÍL, Viliam a kol. *Dokumentárny film ako školský historický obrazový prameň. Metodické podnety*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2008.

120 Edukačný projekt bol realizovaný v období 6.–16.10. 2015. V čase jeho trvania ho navštívilo 900 žiakov základných škôl. Edukačný projekt ideovo pripravili a odborne garantovali Silvia Eliašová a Daniela Prelovská.

cie s dôrazom na jej nenahraditeľné postavenie v štruktúre kultúrnych inštitúcií.<sup>121</sup> Realizátori sa pokúsili prostredníctvom kreatívne stvárneného výstavného priestoru priblížiť a vysvetliť nielen základné poslanie múzeí, ale prezentovať aj všetky ich základné úlohy: akvizícia, selekcia, dokumentácia, odborné ošetrovanie, ochrana a uloženie zbierkových predmetov a ich následná prezentácia. Pozornosť bola upriamená na proces zážitkového učenia sa formou konštruktívneho dialógu, heuristiky a interaktivity vo vzťahu k múzejnému publiku. Dejová línia mala chronologickú postupnosť od prijatia predmetu do múzea až po jeho sprístupnenie a zahŕňala nasledovné časti:

1. **Inscenačná** – deti boli prijaté do jednotlivých pracovných pozícií reprezentujúcich odborných pracovníkov múzeí: historik, archeológ, etnológ, zoológ, botanik, dokumentátor, kurátor múzejnej zbierky, lektor, reštaurátor, konzervátor, preparátor. Cieľom bolo hravou formou vysvetliť základnú náplň uvedených pozícií v organizačnej štruktúre múzea. Na základe vlastnej preferenčnosti vstupovali do výstavného priestoru ako reprezentanti zvolenej profesie.
2. **Akvizícia** – zbierkotvorná činnosť múzeí – lektorka prostredníctvom dioramatického zobrazenia, múzejných predmetov a lektorského dialógu sprostredkovala informácie o možnostiach získavania múzejného predmetu do múzea (výskum, darovanie, kúpa, prevod) a dôvodoch múzejného zbierania (distribúcia kultúrneho odkazu ďalším generáciám).
3. **Dokumentácia a evidencia** – interaktívne vyplňanie denníka bádateľa, ktorý žiaci dostali. Na uvedenom stanovisku si deti spolu s lektorkou vyplnili prírastkový a katalogizačný lístok, pričom zámerom bolo docieľiť pochopenie dôležitosti popisovania múzejného predmetu pri príchode do múzea i v rámci jeho vedeckého skúmania.
4. **Reštaurovanie a konzervovanie** – návštevník sa ocitol v improvizovanej dielni reštaurátora s cieľom oboznámenia sa s dôvodmi a metódami zásahov na zbierkových predmetoch. Nadviazalo sa na prácu s bádateľským denníkom vo forme zaznamenávania údajov. Ku koncu lektorského výkladu deti dostali „oprávnenie“ vstúpiť do depozitára múzea, pričom im boli vysvetlené dôvody zvýšenej ochrany tohto priestoru.
5. **Depozitárny priestor** – pozornosť sa upriamila na zásady bezpečného uloženia zbierok s cieľom predchádzania znehodnotenia, zničenia a krádeže vzácných artefaktov.
6. **Prezentácia** – výstava – túto časť programu tvorila „mini výstava“ nainštalovaná z predmetov, ktoré pre potreby podujatia zapožičali učitelia a žiaci oslovených základných škôl. Zámerom bolo docieľiť participáciu cieľovej skupiny pri pochopení podstaty dokumentácie súčasnosti, ako aj zásad správneho vystavenia predmetov. Následne sa deti ocitli v našom „múzeu budúcnosti“, ktoré počas dvoch týždňoch trvania programu sami vytvárali formou selekcie súčasne používaných predmetov a javov, u ktorých predpokladajú, že sa raz stanú predmetom záujmu múzeí (svoje

121 K možnostiam výchovy detí a mládeže k pozitívnemu vzťahu ku kultúrnemu dedičstvu pozri napríklad BRABCOVÁ, Alexandra. Oživená historie. In BRABCOVÁ, Alexandra (ed.). *Brána muzea otvorená*. Praha: Nadace Open Society Fund, 2003, s. 289–297; JŮVA, Vladimír. *Dětské muzeum. Edukační fenomén pro 21. století*. Brno: Paido, 2004; ELIAŠOVÁ, Silvia. K niektorým psychologicko-pedagogickým aspektom vzťahu lektor návštevník. In *Studia historica Nitriensia*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2006, roč. 13, s. 239–250; BRABCOVÁ, Alexandra. Vzdělávání v muzeu jako veřejná kulturní služba. In *Muzeum a škola. Sborník příspěvků z konference Muzeum a škola. Acta musealia supplementa 2007/1*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2007, s. 30–32; BRABCOVÁ, Alexandra. Muzejní pedagogika nebo výchova ke vztahu ke kulturně historickému dědictví. *Múzeum*, 2009, roč. 55, č. 2, s. 11–12.

názory zaznamenávali písomnými metódami a lepením obrázkov na vyčlenenú plochu).

Súčasťou návštevy bola prehliadka výstavy s názvom: *Výber z výberu*, kde návštevníci mohli vidieť zdigitalizované artefakty. V rámci edukačného projektu sa tento priestor prepojil s vysvetlením pojmu „digitalizácia kultúrneho dedičstva“, so zameraním sa na prínosy nových technológií na pôde múzeí pre spoločnosť. Demonštrácia prebiehala na modeloch (replikách) archeologických nálezov v podobe produktov 3D tlačiarne, ktoré poskytol *Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied v Nitre*.

V rámci realizácie vzdelávacieho múzejného programu boli aplikované princípy a metódy humanizácie dejepisného vyučovania. Do výkladu sa integrovali prvky zážitkovosti, interaktivity a heuristiky. Výsledkom bola podpora kreovania pozitívneho vzťahu školskej mládeže k múzeu ako inštitúcii. Zároveň išlo o predstavenie múzea z pohľadu tímovej spolupráce a interdisciplinarity. Refazové sprevádzanie naznačilo nevyhnutnosť spolupráce medzi jednotlivými múzejnými pracovníkmi.<sup>122</sup> Program „refazové sprevádzanie“ reprezentuje priestor pre spoluprácu múzejného edukátora s ostatnými odbornými zamestnancami vo výstupnej tvorivej fáze (múzejné exponovanie).

## 4.2.6 ZHRNUTIE

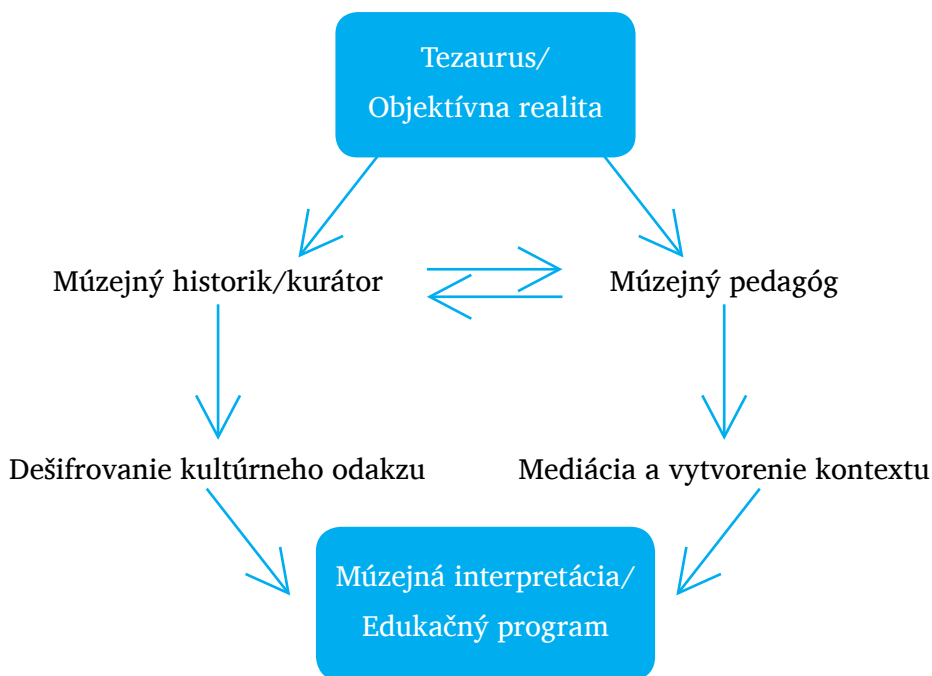
Ako sme sa pokúsili ukázať na vybraných príkladoch z praxe, znalosť základov múzejnej pedagogiky, ako súčasti múzejnej komunikácie, u nepedagogických zamestnancov múzea, predstavuje predpoklad formovania kvalitnej edukačnej stratégie a priamo ovplyvňuje úroveň múzejnej prezentácie. Naša pozornosť sa upriamila na múzejného historika. Pokiaľ edukačný program v múzeu vnímame v rovine kultúrneho odkazovania, je nutnosť participácie múzejného pedagóga s múzejným historikom nepostrádateľná. Edukátor potrebuje k vytvoreniu obsahového rámca informačný refazec, ktorý je priamo závislý od kvantity a kvality informácií „dodaných“ práve historikom (iným odborným zamestnancom v prípade iného vedného zamerania). Múzejný pedagóg s informáciami pracuje v procese kontextualizácie a mediácie.

Naznačený model spolupráce je obojstranný, čiže dochádza k vzájomnému prepojeniu. Vzhľadom na špecifické postavenie múzejného pedagóga v organizačnej štruktúre, vyplývajúce z častého „devalvovania“ danej pracovnej pozície na animátora v múzeu, možno erudíciu historika v oblasti práce s verejnosťou vnímať ako vysoko pozitívnu. Myslíme si, že bližšie oboznámenie kurátorov múzejných zbierok so vzdelávacou a výchovnou funkciou múzeí, môže posilniť ochotu participácie na spoločných projektoch.

Pri nastolení otázky, či by mali nepedagogickí zamestnanci disponovať vedomosťami z oblasti múzejnej pedagogiky, je jednoznačná odpoveď, že áno. Predmetom odbornej diskusie môže byť miera erudície v danej oblasti. Podľa nášho názoru by malo ísť o komplexnejšie vnímanie muzeologickej pripravenosti odborných zamestnancov, ktorí stoja „v zákulisí“,

<sup>122</sup> K možnostiam popularizácie múzejnej inštitúcie pozri aj: HUSOVÁ, Beáta. Všetko o múzeu v detskom ateliéri Múzeum má budúcnosť. *Múzeum*, 2012, roč. 58, č. 1, s. 16–18; HUSOVÁ, Beáta. Hrad Devín – otvorená brána ku kultúrne – historickému dedičstvu. *Múzeum*, 2014, roč. 60, č. 1, s. 10–13; ELIAŠOVÁ, Silvia. Múzeum ako médium vo vzťahu k miestnemu spoločenstvu. In *(Ko)Média. Vedecké a odborné štúdie zamerané na mediálnu a marketingovú komunikáciu*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2012, s. 431–440.





**schéma 4:** *Spolupráca múzejného historika a múzejného pedagóga*

avšak nesú zodpovednosť za kvalitu a odkazovací potenciál múzejného tezauru. Poznanie zmyslu a spoločenského významu múzejnej inštitúcie, ako aj možnosti transferu kultúrneho odkazu, indikuje zodpovednosť v procese akvizície a sekundárnej múzejnej selekcie, ako aj zmysluplnú spoluprácu s múzejným edukátorom.

## 4.3 MUZEA VĚDY A TECHNIKY: SPOLUPRÁCE S VEŘEJNOSTÍ

Institute dokumentující tzv. vědeckotechnické obory se při využití svých sbírek setkávají s řadou specifických požadavků ve vztahu k návštěvnické veřejnosti. Na rozdíl od většiny ostatních muzejních ústavů, které se zaměřují například na přírodní a společenské vědy nebo na oblast umění, využívají technická muzea velmi často předvádění vybraných sbírkových předmětů, příp. celých technologických celků v provozu. To přirozeně klade na muzejní personál i na samotné instituce četné nároky, s nimiž se jinde nesetkáme.

Tato činnost vychází jak z platné legislativy, jež upravuje působení muzejních ústavů a nakládání s jejich sbírkovými předměty, tak z celé řady dalších předpisů, které se týkají obsluhy, organizace, technologie a zejména bezpečnosti provozování technických exponátů. Na jedné straně je tedy třeba zachovávat všechny zásady náležité péče o sbírkové předměty, jak je muzeím ukládají příslušné zákony, jejich prováděcí vyhlášky a metodické pokyny. Na druhé straně jsou k předvádění funkčních historických strojů a zařízení v činnosti nezbytné rozsáhlé znalosti příslušného oboru, praktické dovednosti a provozní zkušenosti,

aby lektoři a obsluhující personál dosáhli žádaného účinku a přitom neohrozili bezpečnost návštěvníků ani fyzický stav exponátů.

Nejdříve se však podívejme, jak vznikaly samotné paměťové instituce vědeckého a technického zaměření, resp. jejich bohaté sbírkové fondy, které se nyní snažíme využívat k prezentacím. V době vzkvétající industrializace, zejména ve druhé polovině 19. století, se zakládala uměleckoprůmyslová a později také velká technická muzea jako **ústavy**, jejichž účelem bylo podporovat vzdělávání a schopnosti řemeslníků, inženýrů, architektů a vynálezců, a tím přispívat k rozvoji průmyslové výroby. Uvedené ústavy měly odborné i laické veřejnosti zprostředkovat poznatky o minulosti a současnosti **řemesel i techniky**. Prostřednictvím sbírkových fondů pak měly vytvářet možnosti studia průmyslových vzorů, výrobních postupů a vlastních výrobků. Původní, především vzdělávací a výchovný **účel technických muzeí** byl tedy hlavní motivací k vlastní sbírkotvorné činnosti. Také dnes patří technická muzea mezi vzdělávací a výchovné instituce, přičemž čerpají z informačního potenciálu svých sbírkových fondů a výsledků své vědecké práce.

Technická muzea tak mají významný podíl na zprostředkování kulturních hodnot a postojů uvnitř společnosti. Stejně jako ostatní ústavy plní **čtyři základní funkce**, které lze shrnout do těchto bodů: záchrana autentických dokumentů, ochrana sbírek a jejich využití pro vědecké a výchovné účely.<sup>123</sup> Současná společnost pokládá za výhodné, je-li člověk schopen shromáždit, utřídit a využít velký objem informací a ty pak přetvořit ve znalosti. Dosud se za klíč k úspěchu považovalo umění získat dostatečné množství informací v co nejkratším čase. Společnost se však mezitím proměnila z průmyslové v informační, kterou nyní stíhá společnost znalostní a kreativní. Její ekonomika je založena na znalostech a uplatnění neustálé inovace. Proto stále hledá nové a skryté schopnosti člověka, které povedou k ekonomickému růstu.

Ovšem se vzrůstajícím blahobytem ve vyspělých ekonomikách klesá spokojenost jedinců, což poprvé popsal profesor ekonomie Richard A. Easterlin. Konstatoval, že ve společnosti, v níž jsou zajištěny základní potřeby, sice klesá pocit spokojenosti, avšak stále přetrvává pocit nedostatku. Společnost proto nyní hledá nové paradigma, snaží se vybalancovat vztah mezi diktátem ekonomiky hledáním skrytého potenciálu člověka a uspokojováním potřeb seberealizace. Rovnováhu se snaží nalézt především v oblasti služeb, kde dominuje kultura, umění a turismus.<sup>124</sup>

Chápání kultury se na přelomu 20. a 21. století proměnilo s rozvojem komunikačních a informačních technologií. Technická muzea se pohybují v prostředí tzv. kulturního sektoru, který je považován za formu uspokojení potřeb člověka i zdroj financí. Jako zprostředkovatelé kultury se muzea výraznou měrou podílejí na integraci jedince do společnosti. Navazují s ním vztah, který je obousměrný, a pokoušejí se o budování vazeb. Pracovníci v kultuře by proto měli pochopit, že pro zajištění úspěšnosti jejich práce je potřeba rozšířit své znalosti o sociologii, statistiku, pedagogiku a zvýšit své povědomí o ekonomických mechanismech. Nabídka kulturních institucí je v současnosti vyšší než poptávka návštěvníků. Na zaměstnání, příp. podnikatele v kultuře, nyní doléhá tlak na to, aby byli schopni cíleně vytvářet konkurenceschopné produkty, které by se úspěšně uplatnily na trhu. Svou nabídkou by se kulturní instituce měly lépe zapojit do fungování ekonomických mechanismů. Kultura je totiž součástí tržní ekonomiky, a to jak v ziskovém, tak v neziskovém sektoru. V kulturní oblasti se zisk generuje např. prodejem knih, filmů či zvukových záznamů na CD a DVD nosičích apod.

123 BENEŠ, Josef. *Kulturně výchovná činnost muzeí*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981, s. 149–153.

124 TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011, s. 55.

Hlavní produkty muzeí jsou však různorodé a specifické současně. Jedná se zejména o sbírky, expozice, výstavy a doplňkové programy.<sup>125</sup> Je důležité pochopit, že návštěvníci vnímají nabízené produkty v širším společenském kontextu. Šárka Tittelbachová jmenuje mezi důležitými prvky rozhodujícími o úspěchu produktů autenticitu, kulturní vzorce chování a jejich odraz v nabídce, kreativitu, účinné využití jedinečné hodnoty destinace, chování k návštěvníkům, sociální klima, individualizaci, originalitu, projevy lokální komunity, kulturní tradice a hodnoty.<sup>126</sup>

K zařízením, která dokumentují, sbírají a prezentují přírodní vědy, fyzikální zákony, technické objekty nebo technologické postupy dnes samozřejmě náleží kromě „klasických“ technických muzeí (Národní technické muzeum v Praze, Technické muzeum v Brně apod.) rovněž mnohé další ústavy, jako např. Vojenský historický ústav se svým Vojenským technickým muzeem v Lešanech (bojová a dopravní technika, zbraňové systémy), Hornické muzeum v Příbrami (důlní a těžební technika), či Národní zemědělské muzeum v Praze a jeho pobočky v Čáslavi, na Kačíně, Ohradě a ve Valticích (zemědělské stroje a dopravní prostředky). Podobná muzea zaměřená na nějakou oblast techniky v současnosti zaujímají pevné místo mezi sbírkotvornými a paměťovými institucemi. Není tak divu, že podobná zařízení, zejména velká s celostátní působností, se tradičně těší velké přízni návštěvníků, takže se i v roce 2014 zařadily mezi dvacet nejnavštěvovanějších muzeí v České republice.<sup>127</sup> Uvedená čísla o návštěvnosti je ovšem potřeba vnímat s vědomím, že kulturní sektor včetně muzeí a galerií zažívá v poslední době zvýšený návštěvnícký zájem. V roce 2014 bylo dokonce dosaženo rekordního počtu návštěvníků muzeí v České republice – více než 11,5 milionu osob, což je nejvyšší číslo za posledních dvacet let. „Přítom výsledek nebyl ovlivněn vyšším počtem výstav ani expozic. Je to zřejmě důsledek zvyšujícího se zájmu veřejnosti o tento způsob využití volného času, snad i zvyšující se kvality programů. Ze statistických údajů vyplývá, že se mírně rozšířila celková výstavní plocha muzeí. Také se zvýšil rozsah muzejních prostor s bezbariérovým přístupem (56 % z celkové výstavní plochy). Výsledek návštěvnosti muzeí ukazuje na stejný trend, který byl zaznamenán u zpřístupněných památkových objektů. Je zřejmé, že návštěvnost muzeí a památkových objektů představuje nejmasovější oblast kultury.“<sup>128</sup>

Vedle ústavů zřizovaných státem nebo samosprávnými celky (v roce 2014 se jednalo o 78 % ze všech muzeí<sup>129</sup>) jsou v našem prostředí činná také soukromá muzea a veřejnosti přístupné technické sbírky i celé objekty spravované Národním památkovým ústavem (např.

125 JADUŠOVÁ, Jana. Múzea a ich podiel na vývoji spoločnosti. In *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009, s. 122.

126 TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011, s. 56.

127 Do Vojenského historického ústavu zavítalo 329 tisíc osob, do Národního technického muzea 231 083 osob, do Národního zemědělského muzea v Praze 244 535 osob, do Hornického muzea v Příbrami, p. o., 127 874 osob a do Technického muzea v Brně 113 894 osob. Údaj převzat ze zdroje: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice. I. Díl: Muzea, galerie a památkové objekty* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://www.nipos.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2014\\_I.KULTURNI\\_DEICTVI.pdf>](https://www.nipos.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2014_I.KULTURNI_DEICTVI.pdf).

128 ŠEBEK, František. Muzea, památníky a galerie (muzea výtvarných umění). In *Kultura České republiky v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/1\\_Kultura-v-%C4%8D%C3%ADslech\\_2015\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/1_Kultura-v-%C4%8D%C3%ADslech_2015_web.pdf).

129 Základní statistické údaje o kultuře v České republice. I. Díl: Muzea, galerie a památkové objekty [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [https://www.nipos.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2014\\_I.KULTURNI\\_DEICTVI.pdf](https://www.nipos.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2014_I.KULTURNI_DEICTVI.pdf).

Důl Michal v Ostravě<sup>130</sup>). Nejrůznější programy s technickou tematikou přináší širokému, zejména dětskému publiku rovněž vědecká centra a zábavní parky jako Techmania v Plzni,<sup>131</sup> Vida science centrum v Brně, Malý svět techniky U6 v Ostravě Vítkovicích a další. Zmíněné instituce zábavnou formou prezentují fyzikální či chemické zákony a nabízejí tematické programy pro **školní mládež** i pro širokou veřejnost.

Návštěvnická obec má tak v současnosti poměrně široké možnosti, jak vedle vlastního účelu objevovat krásu historických technických zařízení a taje přírodních zákonů. S tím ovšem souvisí vyšší zájem veřejnosti o obsah prezentací a tím také větší nároky na kvalitu nosných, resp. doprovodných programů v muzeích a dalších institucích s technickou tematikou. Díky tomu jsou dnes nejen technická muzea, která spravují sbírky podle zákona č. 122/2000 Sb., pod větším tlakem veřejnosti na kvalitu nabídky pro návštěvníky a stále více přemýšlejí o tom, jak působí na své publikum či jakým způsobem mají do své činnosti zapojit veřejnost, jejíž zájem o zmíněné služby a různorodé formy spolupráce se rovněž zvyšuje.

V muzejní sféře je velmi diskutovanou otázkou kvalita vztahů a vazeb mezi institucemi a jejich publikem (návštěvníky, badateli či spolupracovníky). Muzeum a veřejnost jsou dvě veličiny, jež na sebe vzájemně působí v kontextu doby, která se mění pod tlakem politických a ekonomických událostí, a přitom se samy neustále vyvíjejí. Jaké vztahy s veřejností mohou mít (nebo nemít) za těchto podmínek muzea spravující a prezentující technické sbírky? To závisí na mnoha okolnostech, které mohou být sice pro všechna muzea společné, ale právě v případě technických muzeí se projevují jedinečně.

Vzájemné vazby mezi ústavem a návštěvníkem ovlivňuje řada skutečností. Patří mezi ně umístění muzea, jeho vizuální styl, téma výstavy a datum jejího konání, obsah a výtvarné ztvárnění expozice, atraktivita vystavených sbírkových předmětů, reklamní nebo propagační kampaň, obsah muzejních webových stránek, návštěvnický komfort, přístup ke konkrétním osobám – dárcům nebo původním vlastníkům sbírkových předmětů, pravidelné aktivity pro seniory, ev. pro bývalé zaměstnance apod. O **úspěšnosti nebo neúspěšnosti muzejní** činnosti se ovšem rozhoduje především na půdě samotné instituce, a to jak odhodláním jejich zaměstnanců budovat a udržovat svůj vztah k návštěvníkům, tak neustálým zvyšováním jejich erudice (tj. vzdělání, znalostí a kreativity). V rámci uvedeného se v různých oblastech otevírá velký prostor pro zlepšování práce s veřejností a pro volbu prostředků, kterými toho lze dosáhnout.

Veškerá **činnost technického muzea** vychází ze skutečnosti, že spravuje sbírky předmětů kulturní povahy, které dále rozhojňuje a odborně využívá. Současně zkoumá a dokumentuje podobu života společnosti a přírody v minulosti a současnosti. Výstupy své **činnosti** pak směřuje do řad odborné, poučené i laické veřejnosti. Mohou mít nejrůznější podobu, jako např. inventární karty, katalogy sbírkových fondů, odborné publikace a články, expozice, výstavy, přednášky, exkurze, workshopy, konference, semináře, akce pro veřejnost, muzejní kluby apod. Činnost muzea je většinou zajišťována stálými zaměstnanci, kteří mohou spolupracovat s dalšími kolegy přijímanými na zkrácené úvazky, příp. s dobrovolníky. Do skupiny označené jako laická veřejnost pak řadíme okruh lidí, kteří se na činnosti muzea přímo nepodílejí, ale aktivně či pasivně konzumují její výstupy.

Státem nebo samosprávným celkem zřizovaná muzea pečující o sbírkový fond však nemají být pouze zdrojem zábavy či místem trávení volného času. Jejich primárním posláním je péče o sbírky (budování fondu, katalogizace předmětů, preventivní konzervace), od něhož

130 Informace o historii dolu i o současném výchovně vzdělávacím využití lze nalézt na stránkách *Důl Michal v Ostravě* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <www.dul-michal.cz>](http://www.dul-michal.cz).

131 *O Techmanii* [online]. Plzeň: Techmania Science Center [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://techmania.cz/cs/category/vyrocní-zpravy/>](https://techmania.cz/cs/category/vyrocní-zpravy/). Návštěvnost 200 335 osob za rok 2014.

jsou následně odvozeny další úkoly, jako vlastní badatelská, publikační a výstavní činnost, nebo vzdělávání veřejnosti. Sbírkotvorné instituce jsou státem nebo samosprávným celkem pověřeny, aby pečovaly o kulturní dědictví, což má vést ke kultivaci a vzdělávání obyvatel, resp. k upevňování jejich povědomí o regionální a národní příslušnosti. Vize takové osvětové činnosti pro jednotlivá vývojová období u nás formuluje jednak Ministerstvo kultury ČR v dokumentu nazvaném „Státní kulturní politika“, pro jednotlivé oblasti je pak určují samosprávné celky, jako kraje a obce. Ve veřejně přístupných dokumentech na webových stránkách těchto institucí jsou vyjmenovány priority a cesty, vedoucí k jejich dosažení. Zmíněné vize obsahují také výčet možných potíží a návrhy na jejich odstranění. Jedná se tedy o důležité podklady pro plánování muzejní práce.

### 4.3.1 BUDOVÁNÍ SBÍRKOVÉHO FONDU

Jak již bylo řečeno, hlavní náplní činnosti jakéhokoli muzea je budování sbírkového fondu, v jehož rámci se otevírá velký prostor pro spolupráci s veřejností. Při tom bychom měli mít na paměti, že *„zbierkové predmety nachádzajúce sa v múzeách by mali slúžiť verejnosti, rozširovať povedomie, vzdelávať, prehlbovať vzťah a úctu k minulosti apod.“*<sup>132</sup> Zvláště v technických muzeích se ovšem akviziční politika stává poměrně složitou oblastí, v níž hraje velmi důležitou roli erudice kurátora, avšak v mnoha případech jsou, bohužel, velmi citelným omezením transportní a ukládací, případně také prezentační možnosti instituce.

V takových podmínkách se stále více projevuje nezbytnost úzké a dlouhodobé spolupráce s představiteli odborné veřejnosti – výrobními praktiky, techniky, vědci a pamětníky. V zájmu uplatnění osvětové sbírkotvorné politiky a vytváření **účinné akviziční strategie** musíme tedy využívat znalostí a zkušeností zástupců příslušného oboru. Samotný pracovník muzea, kurátor, totiž obvykle nebývá schopen postihnout celý rozsah technického oboru od jeho počátku až po současnost a zároveň vybírat vhodné sbírkové předměty, zajišťovat jejich přesuny, opravy či obsluhu. Proto nutně potřebuje udržovat dobré vztahy s odbornou veřejností, která ho informuje o možných akvizicích v podnicích či na technických školách a pomůže mu při rozhodování o zařazení určitých předmětů do sbírky.

Muzea by měla provádět svou akviziční politiku aktivně: mapovat historické i současné technické objekty v terénu, dokumentovat výrobu stávajících podniků a vyhledávat předměty vhodné pro zařazení do sbírky. Vlastní získání předmětů, akvizice, totiž není výsledkem zákonné povinnosti vlastníků nabízet předměty do muzea, nýbrž aktivního působení kurátora. Proto je pro něj výhodné, když na bázi dobrovolnické nebo konzultační činnosti spolupracuje se skupinou odborníků, kteří dokážou sledovat vývoj ve svém oboru a upozornit na možné akvizice, spolupracovat při přemístění předmětů do muzejního depozitáře, podílet se na jejich následné katalogizaci, příp. na jejich opravách nebo dokonce zprovoznění v expozicích a na výstavách.

Technická muzea přirozeně nemohou do svých sbírek zařadit všechny trojrozměrné předměty; proto současně budují fondy doprovodné dokumentace s dostatečnou výpovědní hodnotou, které obsahují zejména fotografie terénu, rozměrných technických zařízení a staveb, interiérů dílen a průmyslových závodů, pracovních postupů a hotových výrobků, příp. ko-

132 JADUŠOVÁ, Jana. Múzeá a ich podiel na vývoji spoločnosti. In *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009, s. 123.

lekce firemních tiskovin, plakátů apod. Jedním z nevhodnějších a také nejvyhledávanějších způsobů dokumentace a prezentace nejrůznějších technologických procesů je ovšem zachování technických památek přímo na místě (in situ) a jejich pravidelné či příležitostné předvádění v činnosti. Velmi dobře se pro to hodí historická technická zařízení na vodní nebo větrný pohon (mlýny, hamry, malé vodní elektrárny), mechanismy poháněné parním strojem včetně dopravních prostředků apod. Velký potenciál technických muzeí vidíme rovněž ve sledování současného vývoje vědy a techniky a jeho průběžné prezentaci formou krátkodobých výstav, přednášek nebo publikací.

Technické muzeum v Brně již několik desetiletí úspěšně spolupracuje s řadou zaměstnanců firem, výzkumných ústavů, vysokých i odborných škol a dalších institucí. Především díky tomu se mu daří velice účinně vyhledávat předměty k akvizici do sbírek. Taková spolupráce je v mnoha případech opřena o členství dobrovolných spolupracovníků v Kruhu přátel Technického muzea v Brně, který pracuje v devatenácti zájmových sekcích a zájemcům z řad veřejnosti nabízí poměrně širokou paletu možností, jak se zapojit do činnosti muzea. Mohou se třeba podílet na přípravách doprovodných programů a následně spolupracovat při jejich realizaci jako **řidiči** autobusů nebo trolejbusů, obsluha technických zařízení, **účastníci akcí** v historických uniformách apod.

Na druhé straně vyvstává otázka, zda se technická muzea dokáží odlišit od jiných institucí, které nespravují sbírkové fondy a přitom veřejnosti poskytují mnohdy totožnou nabídku aktivit. Jak by měla zvýraznit svou jedinečnost? Na základě vlastní zkušenosti se domníváme, že běžní návštěvníci zpravidla nejsou schopni postřehnout rozdíl a odlišit muzea, která budují, spravují a prezentují své sbírky, od institucí, které tyto činnosti neprovozují, a plní tak vlastně jen účel výstavních síní či zábavních parků. Bylo by bezpochyby zajímavé zjistit, zda veřejnost tento rozdíl skutečně chápe a jak jej vnímá. Domácí informační a statistické výkazy totiž nemohou uvedené rozdíly mezi tzv. sbírkotvornými a nesbírkotvornými institucemi postihnout, pokud jako míru úspěšnosti zvolíme pouze hledisko návštěvnosti či ekonomické kondice. Oba typy ústavů jsou v nich posuzovány stejně (viz též NIPOS). Proto zde vidíme prostor pro muzeologické výzkumy, které by dokázaly porovnat hodnotu přínosu a výsledky práce obou uvedených institucí ze sociálního i ekonomického hlediska. Případný výzkum vedený tímto směrem pokládáme za velmi potřebný i užitečný.

Naším cílem však není odpovědět na otázku, nakolik se muzea spravující sbírky odlišují od těch bez vlastních sbírek, příp. v čem jsou **úspěšná**. Při orientaci v problematice může určitou pomoc poskytnout registr CES, kde jsou vyjmenovány všechny instituce spravující sbírky.<sup>133</sup> Vyplývá z něj, že podle žebříčku NIPOS jsou v první dvacítkě nejnavštěvovanějších institucí všechny „sbírkotvorné“. Z toho můžeme usoudit, že návštěvníky nejvíce přitahují muzea založená za účelem sbírání. Zřejmě dokážou tuto svou „přednost“ ve vztahu k návštěvníkům nejlépe využívat a zároveň se zdá, že návštěvníci stále stojí o kontakt s autentickými sbírkovými předměty.

## 4.3.2 VZDĚLÁVACÍ A DOPROVODNÉ PROGRAMY

Technická muzea hrají jedinečnou a nezastupitelnou roli v procesu vzdělávání veřejnosti ve vztahu k technice, k místům zasaženým industrializací, nebo k technickým památkám,

<sup>133</sup> Viz *CES on-line* [online]. Centrální evidence sbírek muzejní povahy [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cesonline.cz>](http://www.cesonline.cz).

a to pro všechny věkové a sociální skupiny. Muzea se naučila využívat prostředků pedagogiky, přesněji muzejní pedagogiky, resp. dramatické a hudební výchovy. Mají schopnost nabídnout při podpoře pedagogického procesu celou řadu originálních, nenahraditelných, vědecky i esteticky zpracovaných souborů autentických dokumentů převážně materiální, ale často také duchovní povahy, které se uplatňují prakticky ve všech oblastech výchovy.<sup>134</sup> V posledních desetiletích díky tomu stoupá poptávka po tomto způsobu práce s veřejností. Muzejní pedagogika reaguje také na nové pojetí muzea, kdy se vedle důrazu na vytváření sbírek a zajištění náležitě péče o sbírkové předměty věnuje stále větší pozornost výchovné a vzdělávací funkci muzea.<sup>135</sup> Možnosti muzeí vědy a techniky jsou v tomto směru velmi pestré. Získávají totiž jedinečnou šanci, jak veřejnosti představit přírodní jevy a zákonitosti na pozadí historie s využitím skutečných historických předmětů, příp. jejich replik nebo modelů, a to nejen v expozicích a na výstavách, ale také na přednáškách, při exkurzích, během zážitkových kurzů a ve výtvarných dílnách.

Mnohá muzea často zapojují do vzdělávacího procesu dramatickou, hudební, případně pohybovou složku, a snaží se tak využít co nejlépe potenciálu sbírkových předmětů a demonstračních pomůcek, dosáhnout větší **škály podnětů** a uplatnit spontánní typ učení. Muzejní pedagogika využívá z bohaté škály alternativních směrů výuky např. koncepce otevřeného a integrovaného vyučování, kritického myšlení, projektového, skupinového a kooperativního vyučování nebo tvořivé dramatiky. Společnými jmenovateli jsou při tom osobní aktivita, vlastní tvořivost, celistvost poznávání, prožitek, kooperace a komunikace, stejně jako důraz na přátelskou atmosféru a příjemné prostředí.<sup>136</sup> Na půdě technických muzeí jsou v tomto procesu samozřejmě také využívány možnosti sbírkového fondu, ale ve velké míře se uplatňují rovněž znalosti muzejních pracovníků o oboru a problematice. Kromě nezastupitelných sbírkových předmětů, jež se pro větší názornost často prezentují v provozu, se při tom využívají zejména vědecké výstupy muzeí, znalosti terénu a historického vývoje technologie. Kvalitní, přínosný a účinný vzdělávací program ovšem není možné vybudovat bez předchozí důkladné přípravy. Jako vzorový příklad lze v tomto ohledu uvést vzdělávací aktivity Národního technického muzea. V jeho nabídce si můžeme vybrat ze **čtyř programů**, které se zaměřují na vzdělávací potřeby mateřských, základních a středních škol. Jde tu o programy Enter, V technice je budoucnost nebo Kids' Lab Abrakadabra, dále o pracovní listy či komentované prohlídky pro žáčky mateřských škol s názvem Mourek a Mašinky nebo o volnočasové Technické kroužky. Stejným směrem se již dříve vydalo Technické muzeum v Brně, které mateřským i základním školám nabízí komentované prohlídky svých expozic, výstav i památkových objektů a rovněž tematické programy ve Výtvarně technické dílně. Technická muzea dnes tvoří významnou součást tzv. ekonomiky volného času. Se vzrůstající ekonomickou prosperitou společnosti se lidé (v některých částech světa) poprvé v dějinách vyrovnávají s „problémem“ volného času. Mohou věnovat méně času práci a zároveň si mohou zvolit, jak stráví a čím vyplní nabytý čas.<sup>137</sup> Za otce myšlenky využití volného času je považován Joffre Dumazedier, který ovšem rozlišuje mezi mimopracovní dobou

134 JŮVA, Vladimír. *Vývoj německé muzeopedagogiky*. Brno: Paido, 1994, s. 6.

135 JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Profese muzejního pedagoga v teorii a praxi. In *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009, s. 161.

136 JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Profese muzejního pedagoga v teorii a praxi. In *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009, s. 160.

137 HOBZA, Václav. *Ekonomie a volný čas – paralely*. In HODANĚ, Bohuslav (ed.). *Volný čas a jeho současné problémy: Sborník příspěvků přednesených na vědeckém symposiu v Olomouci ve dnech 20. a 21. května 2002*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, 2002, s. 66–74.

a volným časem. Mimopracovní dobu pak určuje jako čas osvobozený od přesčasové práce a času stráveného dojížděním na pracoviště (čas vázaný). Volný čas ovšem představuje pouze část mimopracovní doby, do které dále patří osobní povinnosti nebo biologické potřeby člověka. J. Dumazedier přisuzuje volnému času následující vlastnosti:

Volný čas je **svobodnou volbou** – osvobozuje od povinností určitého druhu. Podléhá však jako každá jiná činnost determinujícím faktorům ve společnosti, závisí na společenských vztazích, na interpersonálních závazcích apod.

Volný čas je **nezainteresovaný** – nemá tedy v podstatě žádný zjištný, utilitární, přesvědčovací, ideologický, politický nebo duchovní cíl. Neslouží žádnému společenskému ani materiálnímu cíli, i když je materiálně a sociálně determinován. Je-li volný čas **časťečně** zaměřen na nějaký zjištný, utilitární nebo angažovaný cíl, je volným časem jen **časťečně**. Pak hovoříme o kategorii tzv. **polovolného času** (temps semi-loisir). J. Dumazedier rozlišuje nejméně **čtyři kategorie** polovolného času:

- a) činnost pololukrativního, položištného charakteru: typicky drobné práce pro sousedy...;
- b) poloužitkové a polorekreativní činnosti v domácnosti: zejména zahrádkaření, kutilství, chov domácích zvířat apod.;
- c) polovýchovné a polozábavné rodinné aktivity: třeba při dětských úlohách a hrách;
- d) práce pro vlastní potěšení, pro rodinu, přátele, spolky: např. dekorační práce, modelářství.

Volný čas je **hedonistické povahy**. Uspokojuje především jednotlivce a je kladně vymezen ve vztahu k potřebám jednotlivce, i když je jedinec realizuje ve skupině, kterou si sám zvolil. Hledání blaha, potěšení a radosti je jedním z charakteristických rysů volného času. Snaha dosáhnout uspokojení je předpokladem dobrého využití volného času.

Volný čas uspokojuje **osobní požadavky**. Všechny základní funkce volného času tak odpočívají především potřebám jedinců na rozdíl od povinností ukládaných společností.

J. Dumazedier podotýká, že život člověka nelze redukovat pouze na bipolární vztah práce – volný čas. Vedle pracovních existují i rodinné a společenské povinnosti. Rozlišuje tři základní funkce volného času, které spolu souvisejí: 1. odpočinek, 2. rozptýlení a 3. rozvoj osobnosti.<sup>138</sup>

Ekonomika volného času se v současnosti stává významnou složkou při tvorbě hrubého domácího produktu a také nových pracovních míst. Právě kulturní instituce nabízejí řadu možností, jak využít volný čas a současně uspokojit potřebu vlastní seberealizace. Jedna z definic říká, že kultura se podílí na integraci občanů do společnosti. Na jedné straně podporuje rozvoj jejich **intelektuálních, emocionálních i morálních** vlastností, na druhé významně přispívá k plnění výchovně vzdělávacích, socializačních, kreativních i „hodnototvorných“ funkcí a také napomáhá při osvojování kulturních hodnot. Tvoří tak základ identity jedince a je prostředkem při přenosu informací mezi generacemi. Domácí kultura propojuje Českou republiku s okolním světem, ale v porovnání s ostatními státy ji od něj současně odděluje a odlišuje.<sup>139</sup>

Významnou příležitostí ke stálému budování vazeb a vztahů mezi muzeem a veřejností je proto podíl na aktivním trávení volného času. Z pohledu nabídky technických muzeí bychom mohli říci, že zmíněné pole působnosti dnes tvoří významnou část jejich aktivit. Formy takové nabídky mohou být různé, ale nanejvýše se jedná o interaktivní zařízení v ex-

138 ČÍHOVSKÝ, Jaroslav. K vývoji názorů na volný čas (Od Aristotela k Dumazedierovi). In HODAŇ, Bohuslav (ed.). *Volný čas a jeho současné problémy: Sborník příspěvků přednesených na vědeckém symposiu v Olomouci ve dnech 20. a 21. května 2002*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, 2002, s. 9–17.

139 TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011, s. 56–57.



pozicích a výstavách nebo o speciální doprovodné programy pro veřejnost. Výkazy o uspořádaných kulturně výchovných akcích uvedené organizací NIPOS přisuzují podle počtu účastníků těchto programů první místo Valašskému muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm,<sup>140</sup> na druhém místě si stojí Technické muzeum v Brně<sup>141</sup> a na třetí příčku se dostalo Národní technické muzeum v Praze.<sup>142</sup>

Je zajímavé, že Valašské muzeum v přírodě se propracovalo na třetí místo mezi muzei rovněž co do počtu návštěvníků stálých expozic a výstav, přičemž je předstihly jen Muzeum hlavního města Prahy<sup>143</sup> a Vojenský historický ústav.<sup>144</sup> Národní technické muzeum je s počtem 231 083 osob v roce 2014 mezi muzei na osmém místě a Technické muzeum v Brně, kam v roce 2014 přišlo 113 894 návštěvníků, až na osmnáctém místě. Můžeme si všimnout, že výchovně vzdělávací akce Národního technického muzea využilo 15 % návštěvníků, v Technickém muzeu v Brně to bylo 32 % a v případě Valašského muzea v přírodě 30 %.<sup>145</sup> Dalo by se tedy říci, že nabídka vzdělávacích programů, ev. dalších akcí pro volný čas zaujala významné množství návštěvníků.

**Čemu** však vděčíme za tuto skutečnost? Na základě zkušeností s návštěvníky akcí Technického muzea v Brně můžeme tvrdit, že jde o tři základní prvky – sbírky, prostory a personál. Opět se tak dotýkáme základní podstaty muzea – sbírkového fondu. Návštěvníci pořádaných akcí tedy oceňují atraktivitu sbírkových předmětů, zejména předvádění exponátů v chodu. Díky němu se dá nejlépe vysvětlit účel a funkce mechanismů, na modelech pak můžeme snadno demonstrovat jejich konstrukci. Návštěvníci akcí také vítají přímý kontakt s exponáty, kdy si na ně mohou doslova sáhnout. Například během Přehlídky automobilové techniky pořádané v depozitáři brněnského Technického muzea v Řečkovících mohou vstoupit do autobusů či vojenské techniky.

Druhou významnou devízou technických muzeí může být dobře uchopený a správně pojedený prostor. Nejlépe působí autentické či aranžované prostředí, které má upomínat na původní provozní nebo výrobní podmínky. To pomáhá umocňovat dojem z demonstrace původního účelu a způsobu využití technických exponátů. Rozdíl mezi autentickým a neautentickým prostorem, příp. mezi interiérem a exteriérem, je zcela zřejmý. Z pozice návštěvníků je velmi dobře přijímána zejména tzv. oživená expozice. Technické muzeum v Brně využívá výhody zcela autentických prostor a provozních situací v případě svých externích expozic v následujících technických objektech: národní kulturní památka Vodní mlýn ve Slupi, národní kulturní památka Větrný mlýn v Kuželově, areál technických staveb Stará huť v Josefově u Adamova, kulturní památka Kovárna v Těšanech, kulturní památka Šlakhamr v Hamrech nad Sázavou a konečně areál **československého opevnění v Šatově** se zpřístupněným pěchotním srubem MJ-S3 Zahrada u Šatova.

Všechny uvedené objekty, příp. celé areály byly v minulosti postupně rekonstruovány, uvedeny do provozuschopného stavu a zpřístupněny veřejnosti. Přibližují tak velmi působivě původní pracovní prostředí, technické možnosti oboru i sociální otázky s ním spojené. TMB se stalo jedním z mála muzeí u nás, které spravuje externí technické památky v terénu.

140 117 234 osob v roce 2014 (podle NIPOS).

141 529 akcí, resp. 53 458 osob v roce 2014 (podle NIPOS).

142 55 akcí, resp. 41 190 osob v roce 2014 (podle NIPOS).

143 1 208 183 osob v roce 2014 (podle NIPOS).

144 329 000 osob v roce 2014 (podle NIPOS).

145 Základní statistické údaje o kultuře v České republice. I. Díl: Muzea, galerie a památkové objekty [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2014\\_I.KULTURNI\\_DEICTVI.pdf>](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2014_I.KULTURNI_DEICTVI.pdf).

Výhodou expozic, jež v nich byly zřízeny, je možnost představit návštěvníkům přímo na místě původní **účel objektů** a jejich technologické vybavení (vodní kola, mlecí stolice, kovářská výheň apod.). Mnohé součásti zařízení ožívají právě během akcí – v kovárně probíhá kování, vodní kola jsou roztáčena vodou, mlýnská složení se pohybují na volnoběh atd. Za situace, kdy památky ožívají tím, že znovu plní svou funkci a probíhá na nich původní činnost, je celkový dojem z prohlídky umocněn o zrakové, zvukové, ba dokonce **čichové** vjemy. Návštěvníci si tak odnášejí takřka komplexní dojem z řemesla, které se tu předvádí, a z technického zařízení, jež se při tom používá. Také víme, že návštěvníci se díky těmto zážitkům opakovaně vracejí.

Nepostradatelnou podmínkou **úspěšnosti akcí** pro veřejnost je vhodný výběr personálu, který má působit příjemně, vstřícně, informovaně a na základě svého vzdělání a erudice by měl být schopný srozumitelně komentovat či vysvětlovat děje, instruovat návštěvníky, nebo asistovat při manuálních **úkolech**. Právě kvůli vytvoření všech jmenovaných podmínek využívá Technické muzeum v Brně spolupráce s odborníky – např. s historiky daného oboru z praxe i ze škol, se zkušenými **řemeslníky**, s profesionálními **řidiči** dopravních prostředků MHD, nebo bývalými i současnými příslušníky vojska. Taková spolupráce je velmi užitečná pro obě strany – konkrétní činnost demonstruje vlastníma rukama profesionál připravený upozornit návštěvníky na nejrůznější drobnosti, které jsou odlišné od současné praxe.

Z toho samozřejmě těží nejen přítomní návštěvníci akcí, ale také samotné muzeum, neboť může tyto informace prostřednictvím kurátorů a kustodů dále využívat jak ve své přednáškové a výstavní praxi, tak při katalogizaci fondu. Pokud totiž kurátor pochopí, k čemu daný předmět sloužil a jakým způsobem se používal, dokáže snadno rozpoznat a správně interpretovat důsledky plynoucí z existence takového předmětu např. na objem a kvalitu výroby, příp. posoudit jeho vliv na obsluhující personál, na **životní prostředí** apod. Dokáže jej tedy vidět v různých rovinách a souvislostech.

Také Národní technické muzeum v Praze připravuje v souladu s posláním pro své návštěvníky celou řadu doprovodných a vzdělávacích akcí. O nabídce vzdělávacích programů pro **školy** už byla řeč výše. Velmi specifickým druhem mimořádné akce pro návštěvníky je Muzejní noc, která se už stala tradicí a pracovníkům větších muzeí je jistě dobře známa. Pomineme enormní zájem publika, jehož příčiny můžeme částečně najít ve skutečnosti, že se neplatí vstupné, zejména však v možnosti navštívit expozice kulturních institucí – nejen muzeí a galerií, ale také hradů, zámků, klášterů nebo kostelů – za nestandardních podmínek, tedy v noci. Podstatným zdrojem nevšedních zážitků při tom pravidelně bývá předvádění sbírkových předmětů, které nejsou běžně vystaveny, často v činnosti či v provozu. Už s ohledem na zmíněné množství návštěvníků a značný rozsah předváděných akcí se při demonstrování exponátů uplatní kromě lektorů a průvodců také mnoho dalších odborných profesí – vedle kurátorů (správců sbírek) jsou to zejména pracovníci restaurátorských dílen, příp. zástupci oddělení pro styk s veřejností.

Další z vyhledávaných, ač sporadických akcí NTM jsou Dny otevřených dveří, kdy má veřejnost vzácnou příležitost shlédnout rozsáhlé depozitáře **Železničního muzea** v Chomutově. Konají se jen dvakrát do roka, a to v závěru **školního roku** a pak na konci letních prázdnin. Zájem publika bývá pravidelně značný a setkáváme se prakticky se všemi věkovými kategoriemi návštěvníků. Značná odlehlost místa od větších kulturních středisek, zejména od Prahy, je částečně zmírněna příjezdem zvláštního historického vlaku vypraveného ze **Železničního muzea ČD** v Lužné u Rakovníka. Tak se může publikum alespoň okrajově dostat do styku s dobovou dopravní technikou v provozu.

Tím se dostáváme k poměrně rozšířenému a velmi oblíbenému segmentu prezentace „muzejní“ techniky, tedy k provozování příležitostných vlaků s historickými kolejovými vozi-

dly. Setkáváme se s nimi na našich tratích s normálním a úzkým rozchodem, na městských a dokonce i na průmyslových dráhách. Obvyklým důvodem takových jízd bývala v minulosti významná výročí zahájení provozu na dotčených tratích, ale nyní se stále častěji jedná o prezentaci historické dopravní techniky v provozu, reakci na poptávku veřejnosti, podporu turistické zajímavosti určitého regionu, propagační účely, nebo prostě o pobavení publika.

Nejnovějším a zcela výjimečným počinem NTM, který byl oceněn rovněž v rámci soutěže Gloria Musaealis, se stalo otevření Centra stavitelského dědictví v Plasech. Pro účely tohoto projektu byla vybrána část kláštera, zejména jeho provozního zázemí – bývalý pivovar a hospodářský dvůr. Do těchto rekonstruovaných objektů byla umístěna obsáhlá expozice, kde se mohou jak odborníci, tak běžní **návštěvníci** poučit o historii architektury a konstrukci i funkci nejrůznějších stavebních prvků. Zřejmě největší přínos pro tento obor však představují připravované pracovní dílny, během nichž se zájemci z řad profesionálů i veřejnosti seznámí s historickými stavebními technikami i příslušným nářadím a vyzkouší si dobové materiály. Nabyté poznatky a dovednosti pak budou moci využít při vlastní práci na obnově a opravách, příp. restaurování památkových nebo jinak historicky cenných stavebních objektů.

### 4.3.3 SHRNUÍ

Muzea spravující sbírky podle zákona č. 122/2000 Sb., stejně jako řada jiných specializovaných pracovišť, jsou postavena před mnoho odborných úkolů, které vyplývají z jejich zřizovací listiny, příp. z faktu, zda jsou nebo nejsou vědeckovýzkumnými institucemi. Plnění těchto **úkolů** vyplývajících z požadavků zřizovatele a zadání vědeckých projektů může významně napomáhat ke zlepšení vztahů mezi **ústavy a společností**, která je uživatelem většiny výstupů muzejní činnosti. Vzhledem k širokému záběru sbírkového profilu státních technických muzeí najdeme mezi jejich zaměstnanci i spolupracovníky poměrně velké spektrum odborníků, na rozdíl od ústavů zaměřených např. na společenské vědy.

Návštěvy technických muzeí se těší u veřejnosti značné oblibě, neboť přispívají k uspokojování jejích sociálních potřeb. Při volbě způsobu trávení volného času tak platí za vyhledávané destinace, ačkoli předmět zájmu těchto ústavů je pro většinu obecnstva poměrně náročným tématem. Muzea jsou při prezentaci sbírkových fondů v současnosti závislá na spolupráci s odborníky, protože potenciál muzejních pracovníků někdy nestačí na pokrytí všech oblastí daného technického oboru od historického vývoje až po konstrukční a funkční celky. Právě tato spolupráce však bývá pozitivním přínosem pro budování a posilování vztahu mezi muzei a návštěvníky.

Díky kontaktu s odborníky z praxe mají muzejní pracovníci možnost poznávat problematiku oboru „z druhé strany“. Jejich zkušeností a erudice mohou využívat v krátkodobých programech, nebo při popularizačních přednáškách, neboť samotná osoba přednášejícího často přitahuje pozornost už svým jménem či předmětem zájmu. Atraktivitu podobných popularizačních aktivit zvyšuje rovněž účinek kontrastu – současná a nová témata se představují na půdě muzeí, kde bývá obvykle k vidění stará technika – historické stroje a zařízení. Obecně platí, že velmi důležitým předpokladem **úspěšného působení** muzejních institucí je **úroveň sdělovaných informací** ve stálých expozicích či na krátkodobých výstavách, jejich obsah a rozsah, příp. vnější podoba (kvalita textů a obrazových podkladů, filmový

a zvukový doprovod, ev. **čichové** nebo hmatové vjemy). V muzeích vědy a techniky však hrozí zejména nebezpečí používání nadbytečného množství odborných výrazů, které běžného návštěvníka spíše odradí a znechutí. Při přípravě všech typů prezentací je proto třeba značné dávky citu a zkušenosti. Výsledky činnosti technických muzeí se tudíž opírají především o specifické možnosti, které poskytuje sbírkový fond historické povahy, a současně o rozsáhlé znalosti vývoje oboru, technologického zařízení výrobních závodů, resp. technických památek v terénu z hlediska využití přírodních zdrojů a industrializace.

Shromážděný soubor údajů se pak snaží zpřístupnit veřejnosti takovou formou, která pro ni bude co nejlépe srozumitelná. Pokud jsou výsledky odborné činnosti předloženy návštěvníkům ve formě, kterou jsou schopni pochopit a přijmout, odrazí se to v jejich přístupu k samotné instituci. Muzeum se pro ni stane vhodným cílem trávení volného času, nebo místem vlastního vzdělávání, v ideálním případě obojím. Tento fakt se snaží využít rovněž kluby a spolky příznivců, které často vznikají při technických muzeích, jako je např. Kruh přátel Technického muzea v Brně, nebo odborné sekce, jež působí při Národním technickém muzeu v Praze.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem se nabízí otázka, co by vlastně mělo být kritériem nebo co by mohlo být měřítkem pro hodnocení úspěšnosti vztahu technického muzea k veřejnosti. Dílčí představu o možné odpovědi si můžeme vytvořit např. nahlédnutím do statistických cestovatelských webů, jež pořádají ankety o nejoblíbenější muzea, jako jsou portály [do-muzea.cz](http://do-muzea.cz) nebo [TripAdvisor](http://TripAdvisor). Návštěvníci kulturních institucí v nich hodnotí přístup personálu, zajímavost expozice či výstavy, vybavenost muzea, nabídku doprovodných akcí apod. Jak vidíme, nejde pouze o téma a ztvárnění výstavy či expozice. Jako **úspěšné a lákavé** je hodnoceno takové muzeum, z něhož si návštěvníci odnášejí co nejlepší a pokud možno komplexní dojem. Lze tedy říci, že záleží na každém z nás!

## 4.4 TRANSFORMACE MUZEJNICTVÍ S OHLEDEM NA PŘÍRODNÍ VĚDY

### 4.4.1 TRANSFORMACE SOUČASNÉHO MUZEJNICTVÍ A JEJÍ PROBLEMATIKA

V současné době se začínají projevovat dopady transformačního procesu, který v našem muzejnictví v posledních letech probíhá. Tato transformace spočívá zejména ve změně kvalitativního i kvantitativního poměru mezi odbornou sbírkotvornou činností muzeí a následnou profesionální interpretací sbírek, či poznatků z nich vyplývajících směrem k veřejnosti. Dřívějším úkolem zejména evropských muzeí bylo shromažďování, uchovávání sbírkových předmětů a jejich vystavování za účelem ocenění ze strany společnosti. Muzea se nemusela tolik snažit zavděčit veřejnosti a téměř skoupě poskytovala přístup k exponátům autoritativní formou v podobě „příkázaného směru prohlídky“, exponátů uložených za sklem a všude přítomných nápisů „nedotýkat se“.<sup>146</sup>

<sup>146</sup> BLACK, Graham. *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. New York: Routledge, 2005.

Podle zahraničních autorů tento proces transformace muzeí zapříčinily měnící se potřeby společnosti a její zvyšující se nároky.<sup>147</sup> Významnou roli zde hraje vzrůstající konkurence mezi novými institucemi zaměřujícími se na volnočasové aktivity pro veřejnost.

V důsledku této změny dochází v současné době k výraznému posunu směrem k návštěvníkovi a jeho potřebám a to jak odklonem od „zaprášených skleněných vitrín s vycpanými živočichy“, tak přibývajícím počtem interaktivních prvků, multimediálních aparátů, hands-on prvků a celkovým uplatňováním principů „friendly users“.<sup>148</sup>

Ačkoliv tyto skutečnosti lze jednoznačně hodnotit pozitivně, přináší sebou i jistá rizika. Muzea stojí v tomto směru před nelehkým úkolem. Na rozdíl od nově vznikajících volnočasově zaměřených center jsou jednotlivá muzea v rozsahu své nabídky „limitována“ svým zaměřením a obsahem sbírkových fondů.

Vyvstává zde otázka, zda z důvodu boje o návštěvníka nebude potřeno samotné poslání a hodnoty muzea jako kulturní instituce.<sup>149</sup> Bylo by velice vhodné najít rozumnou míru, aby zábavná funkce muzea nebyla upřednostňována před funkcí vzdělávací ani před samotnou sbírkotvornou činností muzeí.

Velkým rizikem, které tato transformace sebou nese, je tzv. „Disneyfikace“ kultury, kdy je návštěvníkům muzejních institucí nabízen pouze povrchní zábavný prožitek, nekorespondující se vzdělávacím potenciálem muzeí.<sup>150</sup> Také Šobáňová upozorňuje na problémy spojené s lacinou popularizací muzejních produktů (např. výstavy typu *Bodies Revealed*, *Leonardo da Vinci*, *Terakotová armáda*). Zábava v muzeu by se neměla v žádném případě realizovat na úkor vzdělávání, ale být pouze prostředkem, který slouží k výchovnému účelu.<sup>151</sup>

Na tento jev začínají poukazovat i samotní odborní muzejní pracovníci v českých muzeích, jak vyplývá z dotazníkového šetření zabývajících se touto problematikou.<sup>152</sup> Přestože většina respondentů hodnotí změny současného muzejnictví pozitivně, zaznívají i názory, že v některých muzeích je kladen větší důraz na zábavnou funkci než na vzdělávací a středem pozornosti se stává „laciná“ zábava pro návštěvníka, nikoliv však jeho vzdělávání a samotné zaujetí pro historii či přírodu. Dle některých respondentů nabízí muzea místo seriózních a promyšlených strategií programy poplatné módním vlnám a chybí kvalitní doprovodné programy. Tyto obavy jsou zcela na místě a potýkají se s nimi, v různém měřítku, jak větší tak i menší muzea. Může jít o důsledek probíhající transformace našeho muzejnictví, kdy stále ve většině muzejních institucí chybí odpovídající know-how, jak správně interpretovat sbírky pro širokou veřejnost.

147 HOOPER-GREENHILL, Eilean. Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 2000, roč. 6, č. 1, s. 9–31.

148 ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Muzejní expozice jako edukační médium*. I. díl. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2014.

149 EARLE, Wendy. Cultural Education: Redefining the Role of Museums in the 21st Century. *Sociology Compass*, 2013, roč. 7, č. 7, s. 533–546; srov. KOTLÍKOVÁ, Jana. *Orientace na návštěvníka: Srovnání vybraných muzeí u nás a ve Spojených státech*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2015. Diplomová práce.

150 CAMARERO, Carmen, María José GARRIDO a Eva VINCENTE. Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial. *Journal of Cultural Heritage*, 2015, roč. 16, č. 2, s. 228–235; srov. KOTLÍKOVÁ, Jana. *Orientace na návštěvníka: Srovnání vybraných muzeí u nás a ve Spojených státech*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2015. Diplomová práce.

151 ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Edukační potenciál muzea*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2012.

152 KOTLÍKOVÁ, Jana. *Orientace na návštěvníka: Srovnání vybraných muzeí u nás a ve Spojených státech*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2015. Diplomová práce.

## 4.4.2 DOPADY TRANSFORMACE NA ODBORNÉ MUZEJNÍ PROFESE

V důsledku vyvolané změny související se samotným posláním muzea a jeho funkcí ovlivněné měnicími se nároky dnešní společnosti jsou muzejní instituce nuceny co nejvíce přidat na atraktivnosti svých sbírkových předmětů a bojovat o návštěvníka.

Kurátoři sbírek jsou tak postaveni před nelehký úkol, neboť se od nich většinou automaticky očekává přizpůsobení se těmto trendům. Kvalitní prezentace sbírkových předmětů a výsledný muzejní produkt v sobě ale nese i nutnou znalost pedagogických a didaktických zákonitostí. Vzhledem k tomu, že i samotné školství se nyní zaobírá otázkou inovací (zejména v podobě nových didaktických metod), je tento úkol pro kurátory značně obtížný.

Většina muzeí na tuto situaci zareagovala v rámci svých možností a do svých muzejních profesí začlenila muzejního pedagoga, či přímo edukační oddělení, díky čemuž se v nabídce muzeí začaly objevovat edukační prvky různých forem. Význam muzejní edukace zmiňoval v roce 2002 Hein, a to právě z důvodu měnicí se definice učení a neustále rostoucí sociopolitické role muzeí ve společnosti.<sup>153</sup> Toto řešení je velkým přínosem a pomáhá otvírat dveře muzeí pro širokou veřejnost, zejména pak pro ty nejmenší, kteří představují potenciální budoucí pravidelné návštěvníky.

Přesto tato možnost nenabízí konečné východisko. Největším problémem často zůstává nedostatečná spolupráce a vážnoucí komunikace mezi jednotlivými pracovníky muzea, kteří by se měli na muzejním produktu podílet. Tuto situaci podněcuje i absence kvalitních metodik, týkajících se tvorby výstav, či samotného kompetenčního vymezení konkrétní pracovní náplně jednotlivých profesí v muzeích při realizaci muzejního produktu směrem k veřejnosti.

V ideálních podmínkách by se na realizaci těchto služeb mělo podílet hned několik profesí, které jsou v různém poměru v muzeích zastoupeny (kurátor sbírek, muzejní pedagog, výstavař, grafik, architekt, správce webových stránek muzea, public relations, provozní pracovníci,...). Tyto profese by měly vzájemně spolupracovat a na základě jejich interakcí by měly vznikat jednotlivé muzejní produkty. Častým problémem v našich muzeích však zůstává i poddimenzovaný počet pracovníků, takže samotný kurátor mnohdy zastává několik funkcí najednou.

## 4.4.3 SPECIFIKA PŘÍRODOVĚDNÝCH MUZEJNÍCH SBÍREK

Přírodovědné muzejní sbírky jsou jedinečným významným dokladem výskytu dané přírodniny na daném místě a v daném čase. Mají tak vysokou vypovídající hodnotu o vývoji a proměnách krajiny, a to od geologického po biologický pohled.

Každá přírodovědná sbírka (např. paleontologická, mineralogická, mykologická, lichenologická, bryologická, botanická, entomologická, zoologická,...) má za cíl v první řadě chránit

<sup>153</sup> HEIN, George E. *Learning in the museum*. Abington: Routledge, 2002.

sbírkový předmět. Tuto povinnost stanovuje zákon 122/2000 Sb.<sup>154</sup> a vlastník sbírky musí zajistit ochranu sbírky před poškozením, zejména nepříznivými vlivy prostředí. V depozitárních prostorách, kde jsou sbírkové předměty uloženy, musí být dodržena specifická kritéria ochrany. Prostory musí svými vlastnostmi vyhovovat nutným fyzikálním, chemickým i mechanickým parametrům, které jsou stanoveny pro dlouhodobé uložení muzejních sbírek. Teplota ani vlhkost vzduchu by v průběhu dne ani roku neměla výrazně kolísat a mělo by být zajištěno stabilní klima. S rostoucími hodnotami teploty prudce stoupá rychlost veškerých chemických reakcí, může docházet k rozpínání a smršťování materiálu, což je patrné např. u herbářových položek či entomologického materiálu. Vyšší hodnoty relativní vlhkosti vzduchu zase umožňují napadení sbírkových předmětů mikroorganismy a plísněmi. Naopak u nízké vlhkosti může docházet u náchylných materiálů ke zkrhnutí či popraskání. Pro uložení muzejních sbírek musí být zajištěna také co nejmenší prašnost a eliminace napadení biologickými škůdci. Pro všechny prostory využívané jako depozitáře nejenom přírodovědných sbírek je požadována vysoká stálost těchto parametrů.<sup>155</sup>

Už jen ze samotného výčtu těchto opatření je zřejmé, že u vystavování přírodovědných sbírkových předmětů je nutné dodržet určitá specifika. Zmiňované podmínky by měly být totiž zajištěny i při výstavách, a to zejména s ohledem na křehkost, náchylnost vůči vlhkosti, teplotě, světlu, prachu, mikroorganismům i neopatrné manipulaci.

Další „vlastností“ mnohých přírodovědných sbírkových předmětů je jejich neatraktivní vzhled pro návštěvníka. Nejcitelněji je to patrné u botanických sbírek (herbáře cévnatých rostlin, či bryologické, mykologické či lichenologické herbáře, aj.). Pro vědecké účely a další práce se sbírkami je tento způsob uchovávání zcela vyhovující, avšak pro laickou veřejnost je v této podobě sbírkový předmět nepřitažlivý a nezajímavý. Když se k tomu přičte ještě nutnost ochrany sbírkových položek před výše zmíněnými faktory, jeví se z pohledu kurátorů i navzdory trendům dnešního muzejnictví jako nejideálnější prezentace sbírkového předmětu v tradiční vitríně „pěkně za sklem“, případně doplněné fotografiemi vystavovaných předmětů ve skutečném stavu.

Kurátor na sbírkový předmět nahlíží převážně z vědeckého hlediska. Jedná se o jedinečnou dokumentaci výskytu daného druhu na daném místě a v určitém čase. Nezbytná je důležitá evidence všech sbírkových předmětů a jejich uložení dle taxonomických systémů, což je velice časově náročná vědecká práce. Díky údajům o sbírkových předmětech lze sledovat výskyt druhů, jejich šíření, či jejich úbytek na daném stanovišti. Je možné pozorovat vzájemné vztahy a vliv životního prostředí na jednotlivé organismy. Sbírkové předměty často slouží jako materiál k nomenklatorice při popisování nových druhů, k morfologickým studiím, geografickému rozšíření vybraných druhů, rodů, čeledí, ke studiu společenstev, či samotnému výzkumu na vybrané lokalitě. Vzhledem ke stáří jednotlivých muzejních sbírek se může jednat o data více než 200 let stará, což má z hlediska výzkumu nedocenitelnou vypovídající hodnotu.

Toto vnímání vědeckého pojetí sbírkového předmětu vychází zejména z evropské tradice muzejnictví, v němž byla muzea vždy chápána jako instituce ochraňující sbírkové fondy a to zejména s ohledem na silné historické vazby k danému místu. S odlišným přístupem

154 Viz § 9 – ochrana sbírek, v odstavci 1, písmeno b. Zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů: poslední stav textu k 9. 12. 2013. In *eMuzeum* [online]. Praha: Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.emuzeum.cz/admin/files/zakon-c-122\\_2002-zmena-z-2013.pdf>](http://www.emuzeum.cz/admin/files/zakon-c-122_2002-zmena-z-2013.pdf).

155 Viz Metodické pokyny. In *Metodické centrum konzervace* [online]. Brno: Metodické centrum konzervace, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://mck.technicalmuseum.cz/poskytovane-sluzby/metodicke-pokyny/>](https://mck.technicalmuseum.cz/poskytovane-sluzby/metodicke-pokyny/).

se lze setkat například u amerického muzejnictví, které je od počátku více zaměřeno na návštěvníka.

#### 4.4.4 SUBSTITUTY PŘÍRODOVĚDNÝCH EXPONÁTŮ

Z pohledu dnešního trendu v muzejnictví ve formě hands-on prvků a jiných interaktivních pomůcek se jeví jako vhodným řešením zaměřit se na možné substituty, tedy citlivé nahrazení vybraného muzejního sbírkového předmětu pro potřebu návštěvníka. V přírodovědných oborech se nabízí několik možností, které však vyžadují nemalou časovou dotaci a samotnou iniciativu a zainteresovanost odborného pracovníka (kurátora sbírek).

Jedná se například o vytvoření si dostatečné rezervy odolnějších přírodnin a to mimo sbírkové předměty (plody, vzorky dřev, sušené byliny, šišky, semena, obilniny, ulity, kůže, peří, horniny, minerály, ...). Tyto přírodniny se pro trvanlivější využití mohou zalít do sádry, pryskyřice, či přilepit k podkladu (např. do výsuvných šuplíčků).

Další možností je do výstav či expozic citlivě doplnit sbírkové předměty názornými substituty (tzn. kopie, faksimile, reprodukce, odlitky, imitace, rekonstrukce, modely, makety, atd.) a nahradit tak křehké nebo vzácné naturfakty či artefakty. Konkrétními příklady mohou být například odlitky stop živočichů do sádry, odlitky zkamenělin, modely hub, či lišejníků, makety květů cévnatých rostlin, atd.

Kromě náhrady samotného sbírkového předmětu je velice účelné a u návštěvníků oblíbené zaměřit se na prezentaci vybraného přírodního procesu a snažit se o jejich interpretaci za pomoci jednoduchých ukázek. Tyto ukázky velmi vhodně doplňují choulostivé sbírkové předměty a zvyšují tak samotný zájem návštěvníků o danou tematiku (jednoduchý model



**obr. 6:** Odlitek stopy rysa ostrovida (*Lynx lynx*) umístěné v zásuvce interaktivního sloupu v přírodovědné expozici ve Vlastivědném muzeu v Olomouci (foto: Monika Kyselá, 2013)



**obr. 7:** Interaktivní sloup se zvukovými odkazy jednotlivých zástupců našich druhů ptáků společně s ukázkou vybraných srstí našich savců žijících v lese (foto: Monika Kyselá, 2013)



vzniku geologické vrásky, stručné otočné schéma modelu fotosyntézy, ukázka schopnosti příjmu vody rašeliníkem, kvízové boxy, atd.). K získání jednotlivých nápadů mohou posloužit různé metodické školní portály.

Velice výhodná a oboustranně prospěšná je spolupráce s dalšími organizacemi, např. botanickou či zoologickou zahradou, chovnou stanicí nebo středními odbornými a vysokými školami a to zejména v rámci výstupních ročníkových, bakalářských, či diplomových prací studentů.

Další vhodné substituty lze nalézt mezi didaktickými pomůckami různých firem, které se touto problematikou zabývají a nabízejí pomůcky a materiály do škol. Tato varianta však bývá více finančně náročná.

#### 4.4.5 DALŠÍ MOŽNOSTI NABÍDKY MUZEJNÍCH PRODUKTŮ ODBORNÝCH PRACOVNÍKŮ SMĚREM K VEŘEJNOSTI

Práce přírodovědného pracovníka v muzeu souvisí i se znalostí místního terénu v oblasti jeho působnosti. K další možnosti prezentace muzejní činnosti odborných pracovníků tedy bezesporu patří přiblížení přírodních podmínek, přírodních jevů, flóry a fauny v daném regionu. Lze toho docílit za pomoci odborných přednášek, terénních exkurzí na vybraných lokalitách (např. s ornitologickou, bryologickou, botanickou, geologickou tematikou), determinačních kurzů vybraných živočišných či rostlinných skupin (oblíbeno zejména u pedagogů II. stupně ZŠ a SŠ), tvorbou workshopů (např. výroba herbářů, léčivé byliny, kroužkování ptáků), výpomoci při tvorbě pracovních listů, interaktivních prvků či samotných edukačních programů určených pro veřejnost či pro školy. Z organizačního a časového hlediska je to velice náročná činnost, která opět vyžaduje iniciativní nasazení odborného pracovníka.



**obr. 8:** Jarní ornitologická vycházka se studenty v rámci nabídky zoologického pracoviště Vlastivědného muzea v Olomouci, Tovačovské rybníky (foto: Veronika Hlinická, 2016)



**obr. 9:** Bryologický determinační seminář pro pedagogy ZŠ a SŠ ve spolupráci botanického oddělení Vlastivědného muzea v Olomouci a Moravského zemského muzea (foto: Monika Kyselá, 2015)

#### 4.4.6 VZÁJEMNÁ SPOLUPRÁCE MEZI ODBORNÝMI PROFESEMI JAKO PROSTŘEDEK KE KVALITNÍM SLUŽBÁM SMĚREM K VEŘEJNOSTI

Tvorba kvalitního muzejního produktu směrem k veřejnosti (výstava, expozice, edukační program, přednáška, pracovní listy, workshopy, atd.) představuje značně časově náročnou záležitost, která by v sobě měla nést prvky jak odborné správnosti, tak pedagogické či didaktické zákonitosti, grafického zpracování atd. Na tyto složky by měl být brán zřetel při každém muzejním výstupu.

U většiny profesí je v současné době očekávána úzká specializace v patřičném oboru, což jednoznačně vede ke zkvalitňování služeb a výsledných produktů. O to větší tlak je však vyvíjen na vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými odborníky. V tomto směru zejména státní instituce nevyvíjejí většinou žádnou iniciativu (oproti soukromým firmám), což často komunikaci mezi pracovníky znesnadňuje.

Vzájemná spolupráce v muzeích je často značně obtížná i kvůli neadekvátní časové dotaci na jednotlivých pracovištích, či nerespektování důležitosti či náročnosti odlišné profese samotnými pracovníky muzea. Například muzejní pedagogové často poukazují na skutečnost, že při přípravě výstavy bývají přizváni až ve fázi jejího dokončení. Tato skutečnost je velice nepříznivá, neboť značně ovlivňuje výsledný efekt. Ten je tak mnohdy kompromisem, jenž byl muzejní pedagog nucen vytvořit.

Nepochopení souvisí i s odlišnými prioritami jednotlivých odborných pracovníků, které jsou dané jejich pracovní náplní.

### **Kurátor přírodovědných sbírek**

Na posty přírodovědných pracovníků jsou obsazováni zejména odborníci často i s velice úzkou profilací v oboru. Očekává se od nich systematická a taxonomická práce na sbírkách, spolupráce s badateli, vědecko-výzkumná činnost, determinace sbírkových předmětů, přednášky, psaní odborných článků, vyřizování zápůjček, atd. Tato skutečnost výrazně prospívá zejména sbírkovým fondům, u nichž je takto zajištěna vysoká úroveň a kvalita.

Na druhou stranu u takto erudovaných odborníků zaměřených převážně na vědecko-výzkumnou práci nelze (a to ani z časových důvodů) očekávat širší pedagogické a didaktické znalosti, které by jim ulehčovaly jejich pozici při tvorbě muzejních produktů směrem k veřejnosti (edukačních programů, pracovních listů, atd.).

### **Muzejní pedagog**

Funkce muzejního pedagoga je pro současná muzea velice přínosná, neboť pomáhá kvalitně naplňovat edukační poslání muzea. Muzejní pedagog je profesionál, odborník v oblasti pedagogiky, muzejní pedagogiky, didaktiky, který by se měl plnohodnotně podílet na přípravě výstav, expozic a vzdělávacích a doprovodných programů. Muzejní pedagog by měl mít dobré komunikační a koordinační schopnosti, všestranný rozhled, zaujatost pro práci v muzeu, tvůrčí dovednosti a samozřejmě se v této oblasti nadále vzdělávat a věnovat se odborné publikační činnosti.<sup>156</sup>

Bylo by velice vhodné, aby v muzeu pracoval muzejní pedagog s patřičným vzděláním zaměřeným na konkrétní typy sbírek, jež jsou v muzeích zastoupeny (přírodovědné vzdělání, společensko-vědní, technické, atd.).

Mezi dalšími profesemi podílejícími se na vzniku muzejních produktů a služeb pro veřejnost nelze opomenout například pracovníky zajišťující grafické a architektonické práce, provozní pracovníky, pracovníky marketingu, atd. Pokud jsou v jednotlivých muzeích tyto profese zastoupeny, je nezbytné, aby vzájemná spolupráce a komunikace probíhala i na úrovni těchto profesí.

V muzeích však dochází právě vzhledem k pestrosti oborových profesí k časté izolaci jednotlivých muzejních pracovníků, kteří se věnují „pouze“ svému oboru. Komunikace a vzájemná spolupráce bývá většinou velmi podceňována, ačkoliv by měla být zvláště v těchto institucích vždy na prvním místě.

Ke zlepšení situace by určitě přispěly různé „teambuildingové programy“, pravidelné společné besedy, organizované návštěvy depozitárních prostor s výkladem o spravovaných sbírkách, vzájemné představení své profese spolupracovníkům, seznámení s výsledky své práce například formou měsíčně pořádaných besed, atd.

Bohužel v současné době chybí podrobnější metodika, která by propojení jednotlivých muzejních profesí řešila, a která by byla zároveň klíčová pro vytvoření kvalitního muzejního produktu, jenž je nabízen návštěvníkovi.

### **Klíčové otázky při vzájemné spolupráci odborných pracovníků**

Přítom řešení této problematiky se ukrývá i ve vzájemné spolupráci na společném díle, stanovení si přesných kompetencí, které zřetelně určí, kdo je za co zodpovědný, dodržování

156 JAGOŠOVÁ, Lucie. Kdo je muzejní pedagog? In *Muzeum a škola: sborník příspěvků z konference Muzeum a škola*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy, 2009, s. 17–23.

časového harmonogramu na jednotlivých dílčích úkolech a jejich logický sled, aby se tak zajistila optimální doba pro zpracování jednotlivých etap.

Zejména ve větších muzeích s více odděleními je nezbytné, aby se tohoto procesu účastnili jednotliví zástupci od samotného počátku. Jedině vzájemnou spoluprací a vyjasněním si cílů a garancí za jednotlivé části realizace muzejního produktu se předejde nepříjemným nedorozuměním v konečné fázi.

V následujících řádcích budou alespoň zevrubně popsány klíčové otázky, které by měly při tomto procesu pomoci. Jednotlivé body by si měli muzejní pracovníci projít na společném setkání v průběhu realizace a dle nutnosti opakovat tak, aby měl každý možnost sdělit své potřeby nezbytné pro jeho práci.

### ***Klíčové otázky týkající se struktury návštěvníků***

- Pro jakou cílovou skupinu je muzejní projekt určen?
- Pro jakou věkovou hranici je muzejní produkt určen?
- Zaujme muzejní produkt spíše jednotlivce, širokou veřejnost, nebo školní skupiny?

### ***Klíčové otázky týkající se obsahové náplně muzejního produktu***

- Jaká je nejdůležitější myšlenka muzejního produktu? Nese v sobě příběh?
- Z kolika tematických celků se muzejní produkt skládá?
- Jaký název muzejního produktu zvolit?

### ***Klíčové otázky týkající se struktury sbírkových předmětů***

- Kolik sbírkových předmětů bude v muzejním produktu použito?
- Jaké jsou charakteristiky vystavovaných předmětů: počet, velikost, hmotnost?
- Jaké předměty jsou nejvýznamnější, nejzajímavější, nejpřitažlivější?
- Kde a jak budou sbírkové předměty uloženy?
- Jaké zde budou světelné, teplotní, vlhkostní podmínky?
- Jaké jsou požadavky na vitríny (odvětrání, prachotěsnost, uzamykatelnost, osvětlení...)?

### ***Klíčové otázky týkající se grafického ztvárnění***

- Jaké bude rozmístění textů a obrázků na panelu?
- Je zachováno fázované členění textu (obecné, stručné, podrobnější uvedení do tématu pro náročnější návštěvníky)?
- Odpovídají texty tematickým okruhům?
- Je zvolena správná volba velikosti, typu písma a délka textu vzhledem k předpokládanému věkovému složení návštěvníků?
- Evokuje struktura textu k četbě návštěvníkem?
- Převažují v textu jednoduché věty; případně je delší text rozdělen na odstavce?
- Jsou jednotlivá témata v textu uvedena v podtitulcích např. formou evokačních otázek?
- Jsou panely umístěny ve správné výšce?
- Kolik je obrazových příloh, obrazů, fotografií (je jejich kvalita dostatečná)?
- Jsou popisky ke sbírkovým předmětům zřetelné, stručné a správně umístěné?
- Jaké interaktivní prvky budou využity?

### ***Klíčové otázky týkající se prostorového zázemí***

- Jaké jsou nároky na prostorové zázemí?

- Je prostorové zázemí vhodné i pro další doprovodné produkty (např. přednášky, soutěže, komentované prohlídky, edukační programy,...)?
- Jsou přítomna tzv. „hluchá místa“, která absorbují vyšší koncentraci návštěvníků např. při komentované prohlídce či edukačním programu?
- Je myšleno na nejmenší návštěvníky (např. formou stolků s tematickými omalovánkami, puzzle)?
- Jak vysoko umístit panely a vystavené muzejní předměty vzhledem k cílové skupině návštěvníků?
- Je možné využít digitální technologii (např. obrazovku se smyčkou s digitálními fotografiemi, videem, ukázkou přírodních procesů, tematických animací)?

***Klíčové otázky týkající se propagace muzejního produktu***

- Je zajištěna dostatečná propagace muzejního produktu?
- Jsou řešena autorská práva?

Hledání společných odpovědí na tyto otázky napříč muzejními profesemi a jednoznačné stanovení termínů jednotlivých etap realizace, stejně tak zřetelné vymezení kompetence jednotlivých profesí je důležitým krokem ke zkvalitnění muzejních výstupů směrem k veřejnosti.

Vzájemná komunikace a spolupráce jak odborných pracovníků, tak muzejních pedagogů se v konečné podobě odráží na samotném muzejním produktu, ať už je to výstava, expozice, edukační program, přednáška, pracovní list nebo workshop. Tato skutečnost by neměla být v muzejních institucích opomíjena, neboť pro kvalitu takového muzejního produktu je jednoznačně určující.

## 4.4.7 UKÁZKA MUZEJNÍHO PRODUKTU – EDUKAČNÍ PROGRAM VLASTIVĚDNÉHO MUZEA V OLOMOUCI ČLOVĚK A KÁMEN

Edukační program Člověk a kámen vznikl ve spolupráci odborných pracovníků a muzejního pedagoga ve Vlastivědném muzeu v Olomouci. Program doplňuje nabídku programů ke stálé expozici Příroda Olomouckého kraje a je určen pro žáky II. stupně ZŠ a víceletá gymnázia. Vzhledem k vybrané tématice a zpracování lze program začlenit do výuky podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání.

Program seznamuje žáky s geologickými ději a zákonitostmi i základními charakteristikami vybraných nerostů a jejich využitím. Umožňuje bližší práci s muzejními exponáty a využívá muzeum jako netradiční prvek ve výuce. U žáků rozvíjí komunikativní schopnosti, schopnosti získávat, zpracovávat informace, pohybovat se v prostředí jiném, než je třída, prohlubovat týmovou spolupráci a kreativní činnost. Ve vztahu ke škole a učitelům umožňuje školám začlenit návštěvu muzea do učebního plánu jako plnohodnotný prvek výuky. Výchovně-vzdělávací program Člověk a kámen je založen na propojení činností a poznatků vyplývajících z více předmětů vyučovaných na ZŠ a víceletých gymnáziích, zejména přírodopisu, zeměpisu, českého jazyka a občanské výchovy, a na aktivní práci v expozici Příroda Olomouckého kraje Vlastivědného muzea v Olomouci v geologické části.

V programu jsou využity evokační metody, práce ve skupinách, práce s muzejními exponáty a simulační aktivity.

### **Struktura programu (délka 2 hod.)**

#### **1) Evokace**

Privítání v muzeu, vzájemné představení, seznámení s programem.

Účastníci se rozdělí do dvojic; jeden představuje fotografa a druhý fotoaparát. Fotoaparát má zavřené oči a nechá se vést fotografem. Fotograf zavede „foťák“ před exponát, který se mu líbí, nastaví si ho (oči představují objektiv) a poklepem na rameno mačká spoušť. „Fofák“ otvírá na 3–5 sekund oči a musí si zapamatovat, co vyfotil. Fotograf takto vyfotí 3 věci. Po té si účastníci ve skupině vyměňují role.

Následuje diskuze, jaký exponát se jim nejvíce líbil, či jaká role se jim ve dvojici více nebo méně líbila.

Cílem je nenásilné seznámení s vymezeným prostorem, kde se bude odehrávat program. Účastníci jsou nuceni všimnout si detailů ve výstavě a zároveň je prohlubována spolupráce a důvěra mezi nimi.

Následují otázky lektora:

1. Co se v daném prostoru nachází?
2. Kam exponáty řadíme dle přírodovědného hlediska?
3. Kdy se nerosty/horniny na planetě Zemi objevily?

#### **2) Seznámení účastníků s geologickým časem**

Každý z účastníků si od lektora vytáhne jeden lísteček, na kterém je uvedena jedna událost spojená s vývojem naší planety. Pro zjednodušení jsou jednotlivé lístečky barevně odlišeny podle geologických etap a účastníci mohou pracovat a rozmyslet ve skupinkách.

Skupinky (celkem 6–7 skupin) se sejdou na základě jednotné barvy lístečků (lektor jim prozradí, že daná barva představuje určité geologické období). Úkolem bude ve skupince zkusit pojmenovat toto geologické období a vymezit na ciferníku jeho časový úsek.

Zástupci z každé skupinky přečtou postupně jednotlivé charakteristiky jejich geologického období a sdělí názor skupiny ohledně názvu a časového rozpětí.

Poté se ciferník otočí na druhou stranu, kde je barevně rozřešení.

Účastníci si zaznamenají svůj typ do pracovních listů (ciferník A) a posléze si zde zakreslí i správnou variantu (ciferník B).

Lektor klade následující otázky:

1. Vypadala planeta Země v jednotlivých obdobích stejně?
2. Co neživá příroda? Existovaly v prvohorách současné kontinenty?
3. Vypadaly kontinenty stejně v prvohorách, druhohorách a ve třetihorách?
4. Nacházely se na stejném místě, jako se nachází dnes?

Cílem je uvědomění si časového nepoměru jednotlivých částí geologického vývoje planety Země.

#### **3) Pohyb litosférických desek**

Během geologického vývoje planety Země byla zemská kůra rozčleněna na několik částí (říká se jim litosférické desky). Tyto desky dosahují mocnosti 60–150 km (oceánské x pevninské) a pohybují se po plastickém podloží, tzv. astenosféře. Desky se vlivem vnitřních geologických dějů mohou od sebe oddělovat, či přibližovat, či se pohybovat horizontálně. Tyto pohyby významně ovlivňují vzhled a pozici kontinentů na Zemi.

Vyzveme dva účastníky, aby si patami k sobě lehli na astenosféru, tzn. natavenou část zemské kůry (pás obarvené látky položený na podlaze). Další dva účastníci budou představovat vnitřní geologické děje a začnou na ně od hlavy tlačit.

Výsledkem by mělo být postupné zvedání nohou vzepřených o sebe (vrásnění pohoří, například střed africké desky s euroasijskou).

Takto se může nasimulovat i subdukce (podsouvání jedné desky pod druhou), přičemž je možné zmínit roztavování spodní desky a vznik sopečného pásu.

Cílem aktivity je simulace geologických jevů.

#### 4) Pantomima – zpomalení

Otázky lektora:

1. Probíhají pohyby litosférických desek i v současnosti?
2. Můžeme pozorovat tyto projevy?

Pohyby litosférických desek probíhají stále, ale jsou velice pomalé a mohli bychom je přirovnat např. k růstu lidských nehtů (tzn. 1–3 cm za rok).

Jak těžké je všimnout si pomalých dějů?

Lektor si vytáhne 1 kartičku s aktivitou, kterou musí celou předvádět po dobu 1 minuty (měřeno přesýpacími hodinami). V případě zájmu další aktivity předvádí jeden z účastníků (maximální doporučený počet opakování 3).

Příklady činností k pantomimě: mrknutí oka, zívnutí, podrbání za uchem, vymáčknutí pupínku na čele, kýchnutí, ucpání nosu, dát si nohu přes nohu, udělat dva kroky,...

Ostatní účastníci mají za úkol uhodnout předváděnou činnost.

Aktivita má za úkol zdůraznit pomalost procesů u vybraných geologických jevů.

#### 5) Vznik minerálů – metoda výkladu u vitríny s minerály

Minerály společně s horninami vznikají díky těmto horotvorným procesům a dalším jevům v zemské kůře (případně i na zemském povrchu).

Otázky lektora:

Jaký je rozdíl mezi nerostem (minerálem) a horninou?

Jak tedy vznikají nerosty?

Lektor seznámí účastníky s vybranými minerály nejlépe s použitím ukázky některého z nich a zmíní jejich původ vzniku.

#### 6) Horotvorný proces

Horotvorný proces je děj, který je podmíněn vnitřními i vnějšími geologickými jevy a společně s nimi ovlivňuje i vznik hornin a minerálů.

Lektor vysvětlí účastníkům jednotlivé části horotvorného procesu za pomoci většího obrázku, ke kterému přikládá jednotlivé názvy a vždy je okomentuje.

#### Odchod do herny

##### 7) Ztvárnění horotvorného procesu pomocí vosku

Účastníky rozdělíme do čtyř skupin, které mají nejprve za úkol co nejrychleji seřadit za sebou vybrané fáze horotvorného procesu. *Správné pořadí: Eroze – Transport – Sedimentace – Zpevnění – Přeměna – Tavení – Krystalizace*

Zápis do pracovních listů.

Následně účastníci dostanou do skupiny podložky, svíčku a struhadlo a mohou si tento proces za pomoci vosku vyzkoušet.

Lektor dává účastníkům instrukce dle „výborného horotvorného receptu od babičky“. Všechny skupiny pracují současně podle pokynů lektora. Cílem aktivity je uvědomění si jednotlivých fází horotvorného procesu a upevnění praktickou ukázkou informací získaných v předchozích částech programu.

### **Přechod nazpět do expozice**

#### **8) Využití minerálů**

Využití minerálů většinou souvisí s jejich vlastnostmi. K čemu se tedy minerály využívají? Rozdělení účastníků na čtyři skupiny - zástupce nově vznikající firmy mající za úkol získat co nejvíce minerálních zdrojů, které posléze budou ve své firmě využívat. Ve vymezeném prostoru expozice jsou rozmístěny kartičky s fotografiemi nerostů, jejich chemickým složením a možnostmi využití. Účastníci si zapisují do pracovních listů jednotlivé nerosty a jejich naleziště v Olomouckém kraji. Následně po ukončení přípravné části prezentují svou firmu ostatním (včetně názvu firmy, počtu zaměstnanců, úspěchů firmy, počtů zakázek, atd...). Po splnění zadaného úkolu dostávají skupinky razítko Vlastivědného muzea v Olomouci z „centrálního registru“ pro povolení činnosti. Cílem této části je pochopení praktického významu jednotlivých minerálů pro člověka, jeho závislost na nich v nejrůznějších oblastech svého života.

#### **9) Závěrečná reflexe**

Otázky na závěr s odměnou horninového vzorku za správnou odpověď.



**obr. 10:** Geologický čas – studenti mají za úkol přiřadit jednotlivé děje související s vývojem naší planety do „ciferníku“, jež znázorňuje vývoj naší planety v jedné hodině. Animační program Vlastivědného muzea v Olomouci – Člověk a kámen (foto: Iva Spáčilová, 2016)





**obr. 11:** Simulace pohybu litosférických desek po natažené části svrchního zemského pláště. Animační program Vlastivědného muzea v Olomouci – Člověk a kámen (foto: Iva Spáčilová, 2016)



**obr. 12:** Samostatná práce v expozici Příroda Olomouckého kraje zaměřena na využití nerostů a jejich nalezišť v Olomouckém kraji. Animační program Vlastivědného muzea v Olomouci – Člověk a kámen (foto: Iva Spáčilová, 2016)

## 4.4.8 SHRNUÍ

Pod tlakem současných změn v muzejnictví je nutné, aby si muzea uměla obhájit své postavení kulturních institucí a dovedla profesionálně a „nekostrnatě“ předávat informace o svém kulturním bohatství široké veřejnosti. Přestože prvořadým úkolem muzeí zůstává uchovávaní a péče o sbírkové předměty, měla by se zároveň stát místy, která pomáhají vytvářet vztah a sounáležitost k danému místu a prohlubují zájem o přírodní, historické, technické, či jiné vědy podle svého zaměření. Současná proměna muzeí sebou přináší nové podněty, výzvy a potřeby a je třeba od všech pracovníků muzea, aby k těmto změnám zaujali inovativní přístup.

V přírodních vědách se jedná zejména o zatraktivnění oboru a vtáhnutí návštěvníků do tajů přírody. A to i přes skutečnost, že většina přírodovědných sbírkových předmětů není pro veřejnost nikterak přitažlivá a musí se pečlivě chránit před neopatrnou manipulací (např. herbářové položky, kožky živočichů, ornitologické a entomologické preparáty). Tyto předměty mají nedocenitelný vědecko-výzkumný význam, protože dokládají výskyt rostlin či živočichů na daném místě v daném čase a díky tomu lze studovat přírodní poměry daného území. Zejména z důvodu ochrany a zatraktivnění je vhodné vybraný sbírkový předmět citlivě doplnit určitým substitutem, či vytvořit názornou a zjednodušenou interpretaci vybraného přírodního jevu, či použít nesbírkový předmět (např. odolnější přírodninu). Tyto tzv. hands-on prvky jsou u návštěvníků velmi oblíbené a dokážou je vtáhnout do děje. Další možností, jak přiblížit veřejnosti přírodní podmínky, flóru a faunu v daném regionu, je pořádání odborných přednášek, terénních exkurzí (např. s ornitologickým, bryologickým, botanickým nebo geologickým zaměřením), determinačních kurzů vybraných živočišných či rostlinných skupin, workshopů (např. zaměřených na výrobu herbářů, léčivé byliny, kroužkování ptáků), či realizace pracovních listů, interaktivních prvků či samotných edukačních programů určených pro veřejnost či pro školy. Tyto zmíněné varianty však vyžadují nemalou časovou dotaci, nutnou invenci, zainteresovanost odborného pracovníka a v neposlední řadě vzájemnou spolupráci muzejních profesí i spolupráci s institucemi mimo muzeum.

## 5. PŘÍKLADY ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZASTOUPENÝCH OBORŮ A ČINNOSTÍ MUZEA PRO VEŘEJNOST

### 5.1 (MUZEJNÍ) ARCHEOLOGIE A VEŘEJNOST

Archeologie v českých zemích si jako samostatná vědecká disciplína prošla dlouhým vývojem. Měla svoje období starožitnické, osvícenské, romantické či pozitivistické, okrajově vstřebala paradigma procesuální, až dospěla k současnému poněkud heterogennímu postmodernímu pojetí.<sup>157</sup> Tyto etapy měly a mají svůj odraz i v muzejní prezentaci archeologie a jejích poznatků. Se společenskými změnami na konci 20. století však nepřišly i adekvátní změny v muzejní prezentaci. V mnoha muzeích nadále přetrvávají expozice z 80. nebo i 70. let. Ovšem ani novější expozice se většinou nedokázaly vymanit z tradičního historiko-typologického přístupu.<sup>158</sup> Přitom archeologie je pro velkou část populace stále atraktivní a výstavy či jiné akce s archeologickou tematikou mají velký návštěvnický potenciál. Zároveň s tím se ale archeologové stále častěji setkávají i s negativním vnímáním, nepochopením či úplným nezájmem od části veřejnosti. Je zjevné, že v naší společnosti dnes panuje mnoho předsudků spojovaných s archeologií. Řada lidí ji vnímá jako přespecializovanou vědu, příliš vzdálenou současnému dění a bez jasně definovatelného přínosu pro moderní společnost. Výrazným fenoménem archeologie jsou terénní výzkumy, které na jednu stranu řadu lidí fascinují, často jsou však negativně chápány jako zbytečná brzda stavebního rozvoje. Toto nepochopení a především obecná neznalost mechanismů fungování archeologické památkové péče zatížená řadou předsudků ze strany veřejnosti je velkým problémem české archeologie. Jediná možná náprava tohoto stavu je důsledná a pozitivní komunikace archeologů s veřejností. Zlepšit vztah s laickým publikem a neustále srozumitelně vysvětlovat podstatu oboru je úkolem tzv. veřejné archeologie,<sup>159</sup> jejímž důležitým nástrojem jsou besedy muzea.

#### 5.1.1 PROPAGACE ARCHEOLOGIE A JEJÍ SMYSL

Proč vůbec seznamovat laickou veřejnost s výsledky archeologického bádání? Archeologie stejně jako jakákoli jiná věda posouvá svým výzkumem hranice lidského poznání a je tím pádem určitou službou veřejnosti, navíc financovanou vesměs z veřejných peněz. Jako taková je tedy povinná průběžně sdělovat výsledky své práce zbytku populace, a to pokud možno srozumitelnou formou. U chápající veřejnosti pak archeologové lépe prosazují své cíle

157 Základní přehled např. SKLENÁŘ, Karel. Stručné dějiny archeologie v Českých zemích. In SKLENÁŘ, Karel a Zuzana SKLENÁŘOVÁ. *Biografický slovník českých, moravských a slezských archeologů*. Praha: Libri, 2005, s. 12–33.

158 Srov. např. MATOUŠEK, Václav. Archeologické muzejní expozice v Čechách jako odraz koncepce studia pravěku a středověku. *Archeologické rozhledy*, 2000, roč. 52, s. 453–463.

159 Např. BUREŠ, Michal. Archeologie a veřejnost – podmínka úspěchu oboru. In KŘENKOVÁ, Zuzana a kol. (ed.). *Veřejná archeologie 1. Příspěvky ke konferenci Archeologie a veřejnost 2004*. Ústí nad Labem: V. Králová, 2005, s. 33–40; SKLENÁŘ, Karel. Archeologie a veřejnost – archeologie pro nearcheology. *Živá archeologie*, 2004, roč. 5, s. 24–25.

a zájmy. Jde o velmi jednoduchou rovnici: na jedné straně jsou šikovní a sympatičtí vědci, na druhé straně je poučená a spokojená veřejnost, ochotná tento obor podporovat, a to včetně finančních investic. Tento ideální stav se bohužel stále nedaří naplnit. Výsledkem špatného „public relation“ oboru jsou pak problémy při prosazování památkového zákona či neochota lidí participovat na ochraně kulturního dědictví.

Kromě tohoto obecného, celonárodního aspektu hraje pozitivní vnímání archeologie svoji roli i v regionálním měřítku. V naší muzejní struktuře převažují menší oblastní (ať už krajská či městská) muzea soustřeďující sbírky regionální povahy. Od dob zakládání prvních paměťových institucí v českých zemích byly tyto vždy založeny na spolupráci s dobrovolníky a sympatizanty. Zvláště prehistorie byla na součinnost profesionálních a amatérských archeologů doslova závislá až do druhé poloviny 20. století. Tato symbióza mimo jiné vyústila v hledání společných (či rozdílných) kořenů místních komunit, tzn. budování zdravého lokálního patriotismu nutného pro rozvoj dnes tolik žádané občanské společnosti. Pokud dnešní archeologové v centrálních či regionálních institucích dokážou zaujmout své okolí a předat mu srozumitelně své znalosti, nepochybně se jim tato investice v střednědobém i dlouhodobém horizontu navrátí.

## 5.1.2 ÚSKALÍ PREZENTACE ARCHEOLOGIE

Archeologii můžeme jednoduše definovat jako vědu studující společnost prostřednictvím analýzy zachovaných předmětů a jiných relikvů (architektury, artefaktů, tělesných pozůstatků apod.).<sup>160</sup> Svým výzkumem se ve velké míře dotýká společností již dávno zaniklých a časově velmi vzdálených. Archeologie tak pracuje s památkami majícími omezenou a vesměs problematickou výpovědní hodnotu. Valná většina archeologických nálezů jsou diváky málo atraktivní předměty každodenní potřeby, navíc deformované a poškozené zubem času. Omezování archeologie jenom na její pravěkou složku by však bylo zkreslující, ze své podstaty pojímá všechna časová období včetně současnosti. Od jiných humanitních věd zkoumajících minulou společnost se pak odlišuje svou metodou. I když je archeologie samostatná vědní disciplína, komplexní proces analýzy a syntézy získaných informací dnes není možný bez přesahu do jiných vědeckých oborů. I tuto skutečnost musí muzejní archeolog při tvorbě jakékoliv archeologické prezentace zohlednit.

Archeologie v posledních dvaceti letech prošla výraznou změnou definice svého objektu zájmu. Metodicky byl propracován zejména vlastní průběh „archeologizace“, tedy popis transformačních procesů při vytváření archeologických situací v terénu. Procesy archeologizace samy o sobě poskytují řadu informací, které nám v mnoha případech umožní lépe zrekonstruovat původní funkci objevených předmětů. Tyto informace jsou ovšem ve skutečnosti jen řady čísel, tabulek a grafů, pro laika zcela nesrozumitelných. Před archeology pak stojí nelehký úkol předat tyto výsledky veřejnosti.

Pro lepší pochopení problematiky vzniku a uchování informací archeologické povahy si rozfázujeme jednotlivé body na cestě archeologického pramene z terénu na muzeální prezentaci:<sup>161</sup>

160 HLOŽEK, Martin. *Encyklopedie moderních metod v archeologii*. Praha: Libri, 2008.

161 Předložený model vychází z pojetí archeologické teorie E. Neustupného, publikovaný souhrnně NEUSTUPNÝ, Evžen. *Metoda archeologie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007.

1. Movité (nádoby, šperky, zbraně atd.) a nemovité (jámy, příkopy, zahloubené suterény staveb apod.) artefakty jsou za určitých okolností vyjmuty z živé kultury a za působení početného spektra transformačních procesů archeologizovány (tzn. uloženy /zpravidla/ v zemi). Vznikne tak archeologický pramen, který je souhrnem artefaktů a ekofaktů nesoucích formální, prostorové či symbolické informace.

2. Archeologické prameny jsou poznány nedestruktivním či destruktivním archeologickým výzkumem a kvalifikovaně popsány jako součást (pre)historické zaniklé kultury. Kvalifikovaný popis znamená:

a) v případě destruktivního výzkumu slovně popsat průběh archeologické exkavace, provést fotografickou, kresebnou a geodetickou dokumentaci. Dále je potřeba vypracovat evidenci nalezených artefaktů, typologicky je určit a spolu s dalšími náležitostmi vše včlenit do tzv. nálezové zprávy z archeologického výzkumu. Obdobná výzkumná zpráva doprovází i nedestruktivní průzkum archeologického pramene,

b) vědecky vyhodnotit výsledky destruktivního či nedestruktivního archeologického výzkumu, tedy časově zařadit a funkčně i symbolicky interpretovat příslušnou lokalitu se všemi jejími komponentami.

3. Movité artefakty a ekofakty jsou konzervovány a deponovány do druhotného uložení zpravidla v depozitáři muzea, kde spolu s nálezovou zprávou obsahující popis nemovitých artefaktů tvoří součást dokumentace archeologické lokality, tedy zaniklé (mrtvé) kultury.

4. Zmiňované formální, prostorové či symbolické informace získané z archeologických pramenů jsou po příslušné interpretaci prezentovány veřejnosti. To doprovází vystavení movitých artefaktů a ekofaktů, které jsou výběrově vyjmuty ze svého druhotného uložení (sbírky). Jinými slovy jsou informace o mrtvé kultuře prezentovány pro jedince dnešní živé kultury jako doklad života člověka v minulosti.

Jednotlivé body předchozího nástinu obsahují řadu kritických momentů, které v konečném důsledku ovlivňují možnosti prezentace archeologických informací a artefaktů v současných paměťových institucích. Samotné vyřazení artefaktů z živé kultury má velkou řadu možností, které ovlivní dochování předmětu a informací k němu připojených. Artefakty mohou být vyřazeny záměrně či nezáměrně, jako ojedinělé předměty nebo jako celý soubor artefaktů. Čím je komplexnost archeologizované části živé kultury kvantitativně a kvalitativně rozsáhlejší, tím je pro archeology větší možnost rekonstruovat původní funkci předmětů v rámci této živé kultury. Zjednodušeně řečeno, nejhorší varianta pro archeologa je objevení ojedinělého artefaktu ztraceného svým původním uživatelem mimo svůj obytný či pracovní areál. Naopak ideální lokalitou je antické město Pompeje, které bylo v jeden okamžik „konzervováno“ a uchováno pro bádání dnešními archeology.

Uložení předmětů po vyřazení z živé kultury ovlivňuje jeho dochování do doby objevu při archeologickém výzkumu. Nejvíce markantní je tento jev u předmětů z organických hmot, které zanikají, pokud nejsou uloženy ve specifickém, například vlhkém prostředí. Naše dnešní vnímání artefaktu ovšem může hrubě zkreslit i jen částečná ztráta podstaty předmětu. Příkladem mohou být antické sochy, které dnes běžně vnímáme jako bílé, resp. v barvě kamene (mramor) či kovu (zeleně patinovaný bronz). Drtivá většina soch byla však původně velmi bohatě kolorována, ovšem pigment byl vlivem uložení postupně odstraněn. Pohled např. na sochu Afrodity v originálních barvách je pro dnešního diváka (ostatně i pro archeologa) velmi neobvyklý. Jenže úkol muzejního archeologa je právě informovat o původní barevnosti antických soch a vymýtit tak vžitou představu o vkusu starých Řeků jako obdivovateli bílého mramoru.

Obecně téma uložení (a fragmentarizace, redukce, kumulace<sup>162</sup>) archeologických artefaktů bylo úsměvně a velmi trefně definováno předním britským archeologem Paulem Bahnem:<sup>163</sup> „*Archeologie připomíná rozlehlou, zlomyslnou skládačku, vynalezenou jako mučící nástroj samotným ďáblem, protože: nikdy nebude dokončena; nevíte, kolik kusů vám ještě schází; většina je jich navždy ztracená.*“

Pro další možnost prezentace artefaktů v paměťových institucích je zásadní kvalita provedení archeologického výzkumu. Jedině dostatečně provedené terénní a následné laboratorní výzkumy podpořené expertizami spolupracujících oborů (antropologové, paleobotanikové, paleozoologové atd.) mohou vytěžit dostatečné informace o zaniklé kultuře, které je možné dále předávat odborné i laické veřejnosti. I když jsou dnes nastaveny standardy pro provádění archeologického výzkumu, vlivem různých okolností (časový tlak investora stavby, nedostatečná kapacita archeologického pracoviště apod.) řada archeologických akcí nevyužije informační potenciál zkoumané lokality. A jak již bylo naznačeno i sebelepší archeologický výzkum zůstává naprosto bezcenný bez řádně provedené nálezové zprávy a vědeckého vyhodnocení výzkumu. Takto získané artefakty bez známých nálezových informací a provedené interpretace jsou degradovány pouze na předměty „starožitnického“ zájmu.<sup>164</sup> Zde můžeme připomenout další úskalí, se kterým se archeolog při prezentaci svého oboru laické veřejnosti musí vyrovnat. Jde o velmi specifický a složitý jazyk, kterým archeologové prostřednictvím nálezových zpráv a vědeckých článků mezi sebou komunikují. Pokud tento metajazyk archeologové úspěšně „nepolidští“, nebudou mít nikdy šanci zaujmout veřejnost. Přitom je stále možné najít na archeologických výstavách vědecky přesné, ale naprosto nerosozumitelné popisky typu: „*Pozlacená přezka zdobená afrontovými stylizovanými zvířecími hlavičkami, svisle směřujícími vývalky a sedmilistou palmetou sepijatou patkou v architektonickém rámování.*“

Samostatnou kapitolu tvoří uložení výsledků archeologických výzkumů v depozitářích a archivech muzeí. Muzea s větší spádovou oblastí jsou dnes doslova zahlcena stovkami tisíci keramických zlomků a dalších artefaktů. V moderním holistickém pojetí archeologie, která se snaží zachovat maximální množství informací a nálezů pro budoucí bádání, obsahuje výzkum např. jedné středověké městské parcely běžně přírůstek 100 až 200 tisíc artefaktů do depozitáře. K tomu připočítáme stovky stran nálezových zpráv. Pokud si tedy archeologové v muzeu nevybudují kvalitní informační systém a nemají zvládnutou logistiku depozitářních prostor, jsou výsledky archeologických výzkumů „mrtvé“ a nepoužitelné. U opravdu výrazných artefaktů si muzejník snáze uvědomí, že mu prošly rukama a rozpomene si na jejich uložení, ovšem pokud připravujete např. výstavu saské kameniny, bez kvalitní databáze jsou nenápadné zlomky tohoto typu keramiky absolutně nedohledatelné.

Pokud jsme v předešlé části příspěvku v bodech jmenovali jednotlivé zastávky na pouti archeologického pramenu, je pro muzejního archeologa zásadní poslední čtvrtý bod, který představuje vlastní prezentaci informací a exponátů zaniklé kultury. Tomuto velmi širokému tématu se budeme alespoň částečně věnovat v následující kapitole.

162 NEUSTUPNÝ, Evžen. *Metoda archeologie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 46–75.

163 BAHN, Paul. *Jak blufovat v archeologii*. Praha: Tallpress, 1995.

164 Toto téma se bytostně týká obrovského množství artefaktů získaných hledači s detektory kovů. Část těchto nelegálně získaných exemplářů se ocitá dnes v muzeích bez nálezových okolností a jejich vědecká hodnota je trvale degradována. Etika přijímání nálezů získaných „amatérskými archeology“ za pomoci detektorů kovů představuje zcela specifickou kapitolu a v našem příspěvku není pro tuto diskuzi dostatečný prostor. Nicméně nejde o žádný marginální problém, ročně se takto v ČR nalezne minimálně sto tisíc kovových artefaktů, viz např. NAVRÁTIL, Aleš. *Česká archeologie a čtvrt století užívání detektorů kovů. Přehled výzkumů*, 2015, roč. 56, č. 1, s. 119–130.

### 5.1.3 MOŽNOSTI MUZEJNÍHO ARCHEOLOGA PŘI KOMUNIKACI S VEŘEJNOSTÍ

Patrně nejvíce viditelnou činností muzejního archeologa v rámci prezentace oboru veřejnosti je tvorba výstav a dlouhodobých expozic. Kvalitní muzejní expozice má velký potenciál potlačit zažitá předsudky o archeologii a přispět k popularizaci archeologie v zájmu zvyšování prestiže oboru ve společnosti. Spolu s V. Matouškem se domníváme, že tvorba archeologické muzejní expozice je rovnocenná s jakoukoli jinou formou vědecké práce<sup>165</sup> a klade stejné nároky na pracovní nasazení a badatelskou erudici archeologa. Tím ovšem nenabádáme k pojmání expozice jako vědecké studie co do formy i obsahu (dlouhé a hutné texty na panelech), tento přístup se nikdy velkého ohlasu u veřejnosti nedočkal. Od vědecké práce se jakákoliv muzejní prezentace pro veřejnost musí odlišovat formou (důraz na srozumitelnost pro co možná nejširší okruh lidí), obsahem (výběr relevantních informací) a metodou (komplexní mezioborová spolupráce). Různé přístupy k tvorbě (i archeologických) expozic lze podrobně nastudovat v odborné muzeologické literatuře.<sup>166</sup>

Nebudeme se na tomto místě zabývat podrobným hodnocením archeologických expozic v našich muzeích, ačkoliv poslední zveřejněná studie s tímto záměrem byla zveřejněna před více než 15 lety a jistě by bylo vhodné toto téma znovu otevřít. V. Matoušek v roce 2000 vytýkal převážně řadě archeologických expozic v Čechách lpění na tradičním chronologicko-typologickém paradigmatu a důraz na artefaktuální stránku archeologie. Byť se od té doby jistě hodně změnilo,<sup>167</sup> tento přístup je dle našeho názoru v českých muzeích hluboce zakořeněn a muzejní archeologové jej opouští jen velmi neochotně. Mění se tedy spíše forma než obsah. Kořeny tohoto jevu je nutné hledat již v konzervativním systému výuky archeologie na vysokých školách, který pak muzejní archeologové podvědomě projektují i do prezentační činnosti pro laickou veřejnost.

Archeologický materiál vyžaduje osobitý přístup k prezentaci, jak jsme již zmínili v předchozí kapitole. (Pre)historické nálezy jsou většinou neatraktivní, poškozené, mají omezenou výpovědní hodnotu, jsou odtažitá od současného moderního světa atd. Při prezentaci je nezbytné uvést archeologické předměty do kontextu, představit nejen je, ale i světy, ve kterých vznikly. Nejde tedy o seřazení věcí v prostoru podle nějakých časových kritérií, ale o komplexní představení dané tematiky. Jak velí současný muzeologický trend – důležité je předestřít lidem příběh. Nekonečné řady střeptů, seker či jehlic dělají z výstavy dojem skladiště a většině návštěvníků nic nepřinesou. Ruku v ruce s obsahem pak musí kráčet forma, ve které se dnes klade důraz na interaktivnost. Pod tímto pojmem řada lidí automaticky chápe multimediální a technické prvky ve výstavě, ale interakci lze bez problému docílit

165 MATOUŠEK, Václav. Archeologické muzejní expozice v Čechách jako odraz koncepce studia pravěku a středověku. *Archeologické rozhledy*, 2000, roč. 52, s. 454.

166 Např. již antikvovaná, nicméně stále inspirativní muzeologická publikace NEUSTUPNÝ, Jiří. *Otázky dnešního muzejnictví: příspěvky k obecné a speciální museologii*. Praha: Orbis, 1950. Další syntetické práce o archeologickém muzejnictví obsahující soupis doporučené literatury jsou např. statě J. Doláka či S. Gogové – DOLÁK, Jan. K některým obecným aspektům tvorby muzejních expozic. In CHOVANČÍKOVÁ, Irena (ed.). *Muzejní výstavní tvorba. Sborník přednášek ze semináře 26.–27. 6. 2007*. Hodonín: Masarykovo muzeum v Hodoníně, 2008, s. 87–93; DOLÁK, Jan. *Prezentace archeologie*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie, 2012. Disertační práce; GOGOVÁ, Stanislava. *Archeológia a múzejná prezentácia*. Nitra: Univerzita Konštatína Filozofa v Nitre, 2011.

167 Reflektováno např. VALENTOVÁ, Jarmila. Současné české archeologické expozice – výraz společenské pozice archeologie? *Muzeum. Muzejní a vlastivědná práce*, 2014, roč. 52, č. 1, s. 21–28.

i jednoduše za použití primitivních mechanických principů. Důležitější než množství peněz je tedy vždy nápad. Optimálním přístupem k tvorbě expozic je rozhodně spolupráce, a to jak s odborníky z řad příbuzných vědeckých oborů (kvůli obsahu), tak se šikovným grafikem a architektem (kvůli formě).

Obecně můžeme konstatovat, že archeologické artefakty můžeme na výstavě či v expozici prezentovat v zásadě třemi způsoby:

1. Jako samostatný předmět vysoké umělecké úrovně, který sám o sobě svoji estetikou zasáhne pozorovatele. Jde zejména o šperky z drahých kovů či předměty prehistorického umění. Tyto artefakty nemusí být při prezentaci opatřeny rozsáhlejším slovním popisem, předmět působí sám za sebe.

2. Jako předmět, který není obdařen špičkovou uměleckou úrovní, ale má svoji jedinečnost v původní kultuře nebo vzhledem ke vztahu k dnešku. Jde často o předměty s přívlastkem nej- (nejstarší, největší) či unikátní, jedinečný atd. Častým zástupcem této kategorie jsou též různé symbolické artefakty. Tyto nálezy musí být na výstavě doplněny o popis jejich výjimečnosti či vysvětlení jejich symboliky.

3. Jako předměty běžné produkce zaniklé kultury, které nás seznamují se životem všedního dne (pre)historické komunity. Tuto nejširší masu archeologických nálezů je nutné podat v příslušném kontextu a doprovodit textem (slovem, grafikou), aby se co nejvíce přiblížila návštěvníkovi jejich funkci v původní živé kultuře.

Drtivá většina archeologických artefaktů uložených v depozitářích našich muzeí jsou zástupci třetí kategorie, tedy rutinní řemeslné či podomácké výrobky (většinou zlomky keramiky). Převaha z nich je pro laika zcela atypických, menší procento nese znaky typických tvarů, materiálů či výzdob charakteristických pro konkrétní archeologickou kulturu nebo (pre)historické období. Typičnost předmětu (např. stále opakující se keramické nádoby zdobené vlnicí) je důležitá jako identifikační znak, který si návštěvník spojí s prezentovaným obdobím (pre)historie. Stejně tak je dobře zapamatovatelný výjimečně estetický předmět (šperk) či vrcholně symbolický exponát (venuše). Vystavovat je tedy třeba nejlépe zástupce všech tří skupin. Je ale potřeba mít na paměti, že zejména u pravěkých předmětů platí neoddelitelnost „formy“ (estetické hledisko či typičnost ornamentu) a „obsahu“ (symbolická a funkční interpretace), což je nutné návštěvníkovi srozumitelně vysvětlit.

Problémem našich dnešních muzejních institucí je nedodržování uvedené hierarchie. Za jedinečné jsou považovány naprosto průměrné artefakty, kvalitní umělecké či řemeslné nálezy nejsou dostatečně zdůrazněny, artefakty reprezentující realitu všedního dne nemají zprostředkovány dostatečné informace o jejich roli v živé kultuře. Jde o absenci již zmiňovaných příběhů, tedy informací zformulovaných do podoby srozumitelné dnešní populaci a obsahující nejenom poučení, ale i emoce a prožitek.

Samozřejmě můžeme mít prezentaci úplně bez, nebo jen s minimem příběhů. To je proveditelné právě při vytváření výstavy složené převážně z artefaktů uvedených v bodě č. 1 výše uvedeného výčtu. Pokud tedy připravujeme výstavu „Zlato v pravěku Čech“, můžeme si být jisti, že u této prezentace bezpečně zaujmeme diváky pouhým leskem vzácného kovu. Jestliže ovšem realizujeme výstavu typu „Brněnsko v době bronzové“, kde budou převažovat předměty uvedené v bodech č. 2 a 3, tak se bez dobře promyšlených a srozumitelných „příběhů“ moderní prezentace prostě již neobejde.



## 5.1.4 MUZEJNÍ ARCHEOLOGICKÁ EDUKACE A HERNÍ PRVKY

Z pohledu muzeí je tvorba expozic a výstav hlavní, ale ne jedinou komunikační formou. Při tvorbě expozic a výstav je třeba již předem plánovat pokud možno co nejširší zapojení rozsáhlého okruhu aktivit v rámci muzejněpedagogických procesů.<sup>168</sup> Zde musí muzejní archeolog komunikovat s lektorem či muzejním pedagogem (v každém muzeu se může jmenovat jinak, ale dnes je již v podstatě samozřejmostí) a společně vytvářet doprovodné aktivity, počínaje edukativně-herními prvky přímo ve výstavě, přes pracovní listy pro školní skupiny až po jednorázové tematické akce. V řadě muzeí fungují i samostatné archeologické dílny, kde jsou na objednání k dispozici různé programy a aktivity přibližující život v pravěku či středověku, případně některé aspekty archeologie jako takové (nejčastěji archeologický výzkum ve formě pískoviště se zahrabanými předměty). Právě prezentace základních principů moderní archeologie tímto způsobem má podle nás velký potenciál a zároveň velké rezervy. Vybudovat ve výstavě „archeologický trenažér“ (již vzpomenuté pískoviště s přimíchanými střepy) je dnes již běžnou záležitostí,<sup>169</sup> jde ale jen o jednu aktivitu vytrženou z kontextu. V archeologické dílně či ve stále archeologické expozici by měla mít archeologie vymezený prostor pro komplexní prezentaci oboru včetně takových základních věcí jako je stratigrafie či mezioborová spolupráce. Samozřejmě víme, že interaktivní prezentace např. problematiky nedestruktivní archeologie,<sup>170</sup> tak aby ji pochopily i děti, je velká výzva, vždyť tento archeologický podobor hemžící se cizojazyčnými termíny je obtížné vysvětlit i dospělým laikům na přednáškách pro veřejnost.

Při komunikaci archeologů s laickou veřejností nelze opomenout nové muzejní trendy, které zaujmou zejména mladou „smartphone“ generaci. Pro moderní technologie se konkrétně při prezentaci archeologie otevírají netušené možnosti. Příkladem mohou být aplikace na rozšířenou realitu či užití prvků herních prostředků shrnutých pod velmi ošklivým slovem gamifikace. Z vlastní zkušenosti víme, že „kešky“ s archeologickou tematikou odlovují děti, dospělí, senioři i celé rodiny. Nebojme se mobilních technologií, žijeme v době, kdy seznámí školáka s užitím kamenné sekery je lehčí přes sociální sítě než povinnou četbou Eduarda Štorcha. Jestli je to dobře nebo špatně, to sami nevíme.

Pokud jsme již zmínili spisovatele E. Štorcha, musíme smutně konstatovat, že se v našem prostředí dosud nenašel jeho plnohodnotný nástupce, který by prostřednictvím literatury přivedl k archeologii celé další generace laického publika. Přitom beletristicky zpracovaná témata z minulosti lidstva jsou mezi čtenáři stále žádaná, o čemž svědčí například úspěch historických knih Vladimír Vondrušky,<sup>171</sup> který pro svoji tvorbu z období vrcholného středověku hojně využívá archeologické reálie. Ještě horší situace je v případě kvalitní čes-

168 ŠTECH, Stanislav. Vzdělávací programy mají umožnit poznání aneb Brána myslí otevřená. In BRABCOVÁ, Alexandra (ed.). *Brána muzea otevřená: průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod: Juko, Praha: Nadace Open Society Fund, [2003], s. 66–85; VAVRDOVÁ, Alena. Význam spolupráce muzea a školy při poznávání regionu. *Acta musealia: Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně: články a studie, musealia, personalia*, 2009, roč. 9, Supplementa 3/2009, s. 38–40.

169 Kterou děti sice ocení, ale důsledně vzato jde jen o rozšiřování dalšího archeologického mýtu, že archeologové se jen hrabou v zemi a jde jim jen o to nalézt co nejvíce předmětů.

170 Letecká archeologie, magnetometrie, snímkování LIDAR, atd. – viz např. KUNA, Martin a kol. *Nedestruktivní archeologie*. Praha: Academia, 2004.

171 Vlastimil Vondruška. In *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Vlastimil\\_Vondruška>](https://cs.wikipedia.org/wiki/Vlastimil_Vondruška).

ké populárně-naučné literatury popisující metody a cíle vědního oboru archeologie. Mezi čestné výjimky úspěšných popularizátorů archeologie můžeme zařadit snad pouze Karla Sklenáře a Michala Lutovského.<sup>172</sup> Obdobné poměry panují i v psané produkci našich muzeí. Srozumitelných a graficky vyvedených katalogů z archeologických výstav či expozic je u nás stále jako šafránu.<sup>173</sup> Pomoci prezentovat záhadné příběhy zaniklých civilizací či popsat atraktivní atmosféru archeologických výzkumů v literatuře, ale třeba i v komiksové tvorbě, televizních dokumentech nebo filmu zůstává tak nesporně dalším úkolem české veřejné archeologie.

## 5.1.5 SHRNUÍ

Na závěr podkapitoly shrneme a stručně vyjmenujeme aktuální problémy při zprostředkování oboru archeologie dnešní veřejnosti:

- je nutná důsledná aplikace moderního pojetí terénní i teoretické archeologické výzkumné činnosti. Archeologové si musí umět během destruktivního i nedestruktivního výzkumu pokládat otázky směřující k co nejkompexnějšímu poznání minulosti lidstva a získávat na ně odpovědi, které je pak možné zprostředkovávat veřejnosti,
- vzhledem k stále se zvyšujícímu objemu archeologických dat musí být informace i samotné artefakty uloženy v paměťových institucích co nejvíce přehledně a strukturovaně. Veřejnost musí být přesvědčena, že muzejní depozitáře nejsou nedostupná zaprášená „skladiště“,
- při komunikaci s veřejností používat důsledně zjednodušenou terminologii a obecně srozumitelný jazyk,
- při prezentaci archeologie ustoupit od převládajícího artefaktuálního pojetí a klást důraz na zprostředkování (pre)historických informací jako ucelených příběhů,
- prezentovat samotný proces výzkumu archeologických pramenů a ukázat tak archeologii jako složitou, nicméně atraktivní mezioborovou vědní disciplínu,
- muzejní prezentaci podpořit edukativními a herními prvky včetně využití moderních technologií.

## 5.2 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ REGIONÁLNÍ HISTORIE ŠIROKÉ MUZEJNÍ VEŘEJNOSTI

Odedávna nacházíme v písemných či výtvarných dílech regionálních autorů neskrývané citové zabarvení a vyznání ze vztahu k rodnému kraji. Od 19. století k nim přibývá nový fe-

<sup>172</sup> Karel Sklenář. In *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://cs.wikipedia.org/wiki/Karel\\_Sklenář](https://cs.wikipedia.org/wiki/Karel_Sklenář)>; Michal Lutovský. In *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://cs.wikipedia.org/wiki/Michal\\_Lutovský](https://cs.wikipedia.org/wiki/Michal_Lutovský)>.

<sup>173</sup> Jako zástupce úspěšné muzejní publikace připomeňme alespoň knihu *Hroby barbarů v Praze Zličíně: svět živých a mrtvých doby stěhování národů*. Praha: Muzeum hlavního města Prahy, 2015.

nomén, a sice vlastivědná muzea.<sup>174</sup> Podkapitola se zamýšlí nad jejich významem v procesu zprostředkování kulturně-historického dědictví v kontextu prezentačních aktivit k nejširší veřejnosti.

## 5.2.1 MUZEJNÍ PEDAGOGIKA A JEJÍ ROLE VE ZPROSTŘEDKOVÁNÍ REGIONÁLNÍ HISTORIE VE ŠKOLNÍ VÝUCE

Z antropologického pohledu je vznik muzeí dán potřebou člověka vytvářet a uchovávat věcnou paměť na minulé děje. Snad i tato potřeba odlišuje člověka od jiných živočišných druhů, umožňuje mu se dle potřeby vztahovat k minulosti, a tento kontakt jej buď posiluje, nebo naopak varuje (viz známá okřídlená věta ze školních sešitů dějepisu: „Kdo se nepoučil z minulosti, je nucen si ji prožít znovu.“). Při vnímání autentických předmětů se člověku vybavují vzpomínky, jejichž intenzita souvisí s citovým poutem.<sup>175</sup> Pokud je tedy člověk svou podstatou puzen k tomu, aby si vytvářel věcnou paměť, potom nutně musí existovat muzea a v tomto smyslu jsou věčná, podstatné pouze je, jak budou své poslání v měnících se podmínkách společnosti plnit. **Dnešní pohled na muzea** vychází z definice organizace ICOM, která říká, že „*Muzeum je stálá nevýdělečná organizace ve službách společnosti a jejího rozvoje, která získává, uchovává, zkoumá a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.*“<sup>176</sup> Jedním z hlavních úkolů pro současná muzea je proto právě jejich začlenění do vzdělávací soustavy. Vždyť muzea mohou odpovědět na měnící se potřeby lidí právě tím, že naleznou své místo v informační společnosti 21. století, v níž se vzdělání a informace stávají klíčovým kapitálem. V tomto procesu se však neobejde bez ukotvení do teorie muzejní pedagogiky a muzejní edukace, které vycházejí zejm. z disciplín muzeologie a věd o člověku (pedagogika, psychologie, sociologie).

V návaznosti na předchozí vývoj<sup>177</sup> v českém prostředí první hlubší teoretickou práci o edukačním potenciálu muzea publikoval v roce 1980 Josef Beneš pod názvem *Muzeum a výchova*. Po Benešovi se tématu muzejní edukace soustavněji věnoval v 90. letech 20. století Vladimír Jůva, který např. v díle *Dětské muzeum. Edukační fenomén pro 21. století* (2004) představuje v českém prostředí prakticky neznámý fenomén dětského muzea coby inovativního hybridu mezi muzeem, školou a volnočasovou institucí. Prostřednictvím aktuálně publikovaných monografií se teorii a praxi muzejní pedagogiky a prezentace věnuje zejm. Petra Šobáňová, např. v publikaci *Edukační potenciál muzea* (2012). I v 21. století však některá muzea výchovný a vzdělávací potenciál nedoceňují, případně se jej vědomě zřikají. K určitému nepochopení také přispívá desinterpretace kontextu vnímání (opodstatnění

174 Problematika v textu dále rozpracovaná samozřejmě souvisí i s činností nadregionálních, resp. národních muzeí, pole jejich působnosti v prostoru i čase je však samozřejmě výrazně širší.

175 ŠEBEK, František. Definice muzea a podstata jeho činnosti. In BURIÁNKOVÁ, Michaela, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK (eds.). Úvod do muzejní praxe. Učební texty základního kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace Muzeí a galerií České republiky. Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 19.

176 Srov. Museum Definition. In *International Council of Museums ICOM* [online]. ICOM 2010–2017 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>](http://icom.museum/the-vision/museum-definition/).

177 Viz JAGOŠOVÁ, Lucie, Otakar KIRSCH a kol. *Muzejní profese a veřejnost 1. Nástin historie a současnosti vzájemných vztahů muzeí a jejich publika* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://archo-muzeo.phil.muni.cz/media/3056324/muzejni\\_profese\\_a\\_veřejnost.pdf>](https://archo-muzeo.phil.muni.cz/media/3056324/muzejni_profese_a_veřejnost.pdf).

a významu) muzejní pedagogiky v systému oboru muzeologie a muzejní praxi, zapříčiněná nedostatečným studiem muzeologické literatury.<sup>178</sup> K praktickému významu využívání edukačního potenciálu muzea se vyslovuje např. Alexandra Brabcová svou publikací *Brána muzea otevřená* (2003), vycházející ze stejnojmenného projektu,<sup>179</sup> a podporou rozvoje spolupráce muzea a školy. Muzea představují místa, která vypovídají o historii a uchovávají svědectví o křížovatkách, na nichž stáli ti před námi, o volbách, jež učinili nebo jež musíme udělat my, o naší vzájemné i osobní zodpovědnosti.<sup>180</sup>

V současnosti snad již není pochyb, že **výchovná a vzdělávací funkce** patří spolu se sbírkotvornou a ochrannou k základním funkcím muzea. Role muzea může být stěžejní například ve výuce<sup>181</sup> regionální historie – v muzeu se totiž „pod jednou střechou“ často nacházejí nejen předměty a dokumenty, ale i znalosti, které jsou k výuce potřebné. Význam regionálních dějin zdůrazňují v českém školském systému i základní profesní dokumenty, a to od počátku školní docházky. Ve vztahu ke vzdělávacím institucím je základním pilířem úspěchu navázání muzejních aktivit na *rámcový vzdělávací program* (RVP), který již sám o sobě nabádá k návštěvě muzeí či ostatních paměťových institucí všude tam, kde si mají žáci osvojit schopnost interpretovat minulost či objasňovat historické souvislosti s využitím různých zdrojů informací. Vzdělávací obsah např. základního vzdělávání je v RVP rozdělen do devíti vzdělávacích oblastí, z hlediska uplatnění regionálních dějin se jedná konkrétně o vzdělávací oblasti Člověk a jeho svět a Člověk a společnost. Člověk a jeho svět je koncipována pouze pro 1. stupeň základního vzdělávání. Na druhém stupni na tuto vzdělávací oblast navazuje Člověk a společnost, zahrnující obory Výchova k občanství a Dějepis. Jejich hlavním posláním je kultivace historického vědomí jedince a uchování kontinuity historické paměti prostřednictvím poznání historických jevů a událostí. Poznávání a interpretace regionálních dějin sice není hlavním cílem výuky dějepisu, ale právě s pomocí regionálních pramenů je možné snáze rekonstruovat a vysvětlovat historické děje, čímž regionální dějiny přispívají k rozvoji schopností a dovedností žáka a podněcují tak ke kritickému historickému myšlení.

Volba metod práce s historickým regionálním materiálem je samozřejmě ovlivněna funkcí regionálního materiálu vzhledem k cíli a obsahu vyučovací hodiny, na druhou stranu využití prezentačních aktivit muzea se vzhledem k výše řečenému přímo nabízí. Aby však byla spolupráce didakticky přínosná, je třeba v rámci spolupráce volit systematický postup – jejich přínos je totiž možný jen tehdy, pokud skutečně tvoří součást tematického celku učiva a jsou tedy s učivem v souladu.

178 V důsledku neporozumění tak může být zcela nesmyslně považován za jednoho z hlavních odpůrců edukačního potenciálu muzeí např. Zbyněk Z. Stránský, respektovaný autor základních muzeologických děl (*Úvod do muzeologie*, 1972), mylně považovaný za rezervovaného k muzejní pedagogice a edukaci z obavy, aby se nezúžila muzejní činnost pouze na jeho prezentační, potažmo edukační činnost. Obdobně další z respektovaných autorů, Friedrich Waidacher (*Průručka všeobecné muzeologie*, 1999) odsuzován za domnělé neakceptování muzejní pedagogiky a edukace v muzeu.

179 Projekt byl realizován v letech 1997–2002 a zkoumal možnosti rozšíření městských a regionálních muzeí směrem k širší veřejnosti.

180 BRABCOVÁ, Alexandra. Oživená historie. In BRABCOVÁ, Alexandra (ed.). *Brána muzea otevřená: průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod: Juko, Praha: Nadace Open Society Fund, [2003], s. 289–297.

181 Pod pojmem výuka netřeba chápat pouze školní výuku, ale jakékoliv edukační a prezentační aktivity směrem k veřejnosti – neboť i ty zákonitě musí vycházet z platných pedagogických zásad a didaktických principů.

## 5.2.2 MOŽNOSTI ZPROSTŘEDKOVÁNÍ (REGIONÁLNÍ) HISTORIE NA PŘÍKLADU ČINNOSTÍ A AKTIVIT MUZEA REGIONU VALAŠSKO

Na muzeum jako takové nelze samozřejmě nahlížet jen jako na atraktivní učebnu pro školní výuku, neboť muzejní edukaci je nutno chápat v kontextu muzea coby prostoru, v němž se institucionalizovanou formou realizuje především potřeba shromážďovat a času navzdory uchovávat hmotné doklady o vývoji člověka a jeho prostředí.

Muzeum regionu Valašsko směřovalo až donedávna své aktivity a výstupy především směrem k odborníkům a úžeji nedefinovaným skupinám laické veřejnosti. Roku 2010 poprvé nabídlo veřejnosti vzdělávací programy a aktivity vycházející z hlavních činností a funkcí muzea dle zákona č. 122/2000 Sb.,<sup>182</sup> i v souladu s definicí ICOM. Vzdělávací činnost má nově zakotvenou i ve své zřizovací listině, která definuje muzeum mimo jiné jako edukační, popularizační a paměťovou instituci.<sup>183</sup>

Sbírkové předměty prezentované výstavními aktivitami tak sice vyprávějí příběhy zašlých věků či vztahu člověka a krajiny, ale teprve zážitkové **edukační programy** vedené odbornými pracovníky i lektory je povyšují na zábavně-edukační zprostředkovatele oněch příběhů. Popularita edukačních programů muzea neustále stoupá a tvoří již čtvrtinu veškeré návštěvnosti muzea. Programy samozřejmě nevznikají nahodile – reflektují aktuální nabídku výstav, expozic či muzejních akcí, jsou také především výsledkem dlouhodobé a úzké spolupráce s pedagogy, založené na profesionalitě a vytváření nových strategií. Tyto programy patří k oblíbeným aktivizujícím metodám výuky, neboť jsou realizovány zkušenými odborníky s pedagogickým vzděláním, kteří kladou důraz na motivaci žáků a jejich samostatnou aktivitu. O jejich rostoucí atraktivitě hovoří především jejich návštěvnost – zatímco v roce 2011 se na celkové návštěvnosti všech poboček našeho muzea podíleli návštěvníci lektorských programů 4,7 % (3024 návštěvníků z celkových 64 296), v roce 2013 tvořili 14,2 % návštěvníků (13 934 návštěvníků z celkových 89120), v roce 2014 byli zastoupeni 24 % (17 414 návštěvníků z celkových 72 381, přičemž do celkového počtu návštěvníků se promítl fakt, že zámek Vsetín procházel od dubna roku 2014 do listopadu 2015 celkovou rekonstrukcí a byl tudíž veřejnosti nepřístupný), v roce 2015 již 25 % (19 238 návštěvníků z celkových 76 961).

Ve snaze zohlednit v nabídce edukačních aktivit specifické potřeby zmíněné cílové skupiny se odráží i založení **muzejní pedagogické rady**, složené jak z muzejníků, tak pedagogů místních základních a středních škol. Z jejího podnětu také došlo k přípravě **akreditovaných vzdělávacích programů**. Muzeum regionu Valašsko nabízí aktuálně akreditované čtyři vzdělávací programy<sup>184</sup> určené učitelům základních a středních škol, ale také pedagogům zájmových kroužků či školních družin a klubů. Programy byly akreditovány Mini-

182 Zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů: poslední stav textu k 9. 12. 2013. In *eMuzeum* [online]. Praha: Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.emuzeum.cz/admin/files/zakon-c-122\\_2002-zmena-z-2013.pdf](http://www.emuzeum.cz/admin/files/zakon-c-122_2002-zmena-z-2013.pdf)>.

183 Viz *Zřizovací listina Muzea regionu Valašsko, příspěvkové organizace* [online]. Zlín: Zlínský kraj, 2014 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://media.muzeumvalassko.cz/mrv/media/data/ostatni/ostatni-zrizovaci-listina-mrv-dodatky-1-9-2014.pdf>>.

184 První vzdělávací program je zaměřen na oživení výuky regionální historie, druhý na astronomii a meteorologii, třetí pak na oblast přírodopisu a environmentální výchovy a čtvrtý na oblast výtvarné výchovy a valašských tradic.

sterstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci kariérního systému vzdělávání pedagogických pracovníků jako studium k prohlubování odborné kvalifikace. Muzeum jejich prostřednictvím může a chce pedagogům nabídnout zejména regionální pohled na uvedená témata, zprostředkovat výsledky prováděných výzkumů, otevřít depozitáře a poskytnout jejich obsah jak pedagogům k osobnímu odbornému růstu, tak také jejich prostřednictvím žákům základních a středních škol pro oživení a zatraktivnění výuky.

Edukační programy a prezentační aktivity Muzea regionu Valašsko jsou určeny především žákům mateřských, základních i středních škol, ale i dalším návštěvníkům z řad široké veřejnosti, přičemž vždy zohledňují konkrétní věkovou skupinu účastníků. Rozšiřují a zpěsňují učivo přírodovědných, společenskovedních i uměleckých oborů, využívají muzejních výstav a expozic, interaktivních herních prvků a moderních výukových metod. Cílem všech programů muzea je ukazovat a vysvětlovat hodnoty, kořeny (pozitivní vzory, významné osobnosti, tradice, možnosti učit se z minulosti včetně chyb) či souvislosti (v rámci přírodních nebo společenských věd).

Témata jednotlivých programů vycházejí z aktuálních krátkodobých výstav, expozic či událostí a jsou tedy nabízeny buď celoročně, nebo po dobu trvání dané výstavy či aktuálnosti tématu.<sup>185</sup> V nabídce doprovodných aktivit muzea se vedle vzdělávacích programů a doprovodných akcí v samotném muzeu velké oblibě těší v průběhu let úspěšně variované programy vedené formou **terénních exkurzí**, které mají svůj počátek v akcích pro veřejnost – ať se jednalo o *Dny architektury* (v letech 2013–2014) či *Architektonické procházky* (v letech 2012–2015).<sup>186</sup> Cyklus sezónních architektonických procházek, provázející návštěvníky dějinami a architekturou města od jeho nejstarších počátků, přes hodnotné funkcionalistické realizace až po soudobou architektonickou tvorbu, ale i napříč tématy od sochařství a uměleckých památek, přes politické a náboženské dějiny, vyvrcholil v roce 2013 výpravnou večerní kostýmovanou procházkou, při níž se odborní pracovníci muzea proměnili v bílou paní, morového lékaře či majitelku prvorepublikového krámků na náměstí. O rok později ke spolupráci přizvali členy valašskomeziříčského divadla Schod, kteří spolu s muzejními pracovníky oživilo přímo v kulisách města dávný příběh o tom, jak již ostatně samotný název akce napovídá, *Kudy krácela šlechta*.

Samotné dlouholeté odborné, badatelské a z toho plynoucí prezentační úsilí odborných pracovníků muzea, věnované historii a architektuře města, směřovalo ke svému vrcholu ve **výstavě *Krása v dřevě ukrytá***, věnované 140. výročí založení tzv. dřevařské školy ve Valašském Meziříčí, připomínanému v roce 2014. Školy, jejíž jméno nebude nikdy zapomenuto nejen díky tomu, že odkaz její tradice žije dál v její nástupnické instituci, a sice současné Střední průmyslové škole stavební ve Valašském Meziříčí, ale především faktem, že za celou dobu své existence stála u počátků rozjezdu úspěšné profesní dráhy desítek jmen významných osobností české architektury a umění. Výstava samotná tedy měla být věnována nejen historii samotné instituce, ale především osobnostem jejích studentů, absolventů či pedagogů, kteří nezřídka stáli u počátku zrodu chápání Valašského Meziříčí coby významného kulturního a uměleckého centra regionu.

185 Pobočka muzea v zámku Kinských ve Valašském Meziříčí například nabízí v školním roce 2016/2017 celkem 30 krátkodobých a celoročních programů s přírodovědným či společenskovedním zaměřením. Muzeum sestavuje svou aktuální nabídku edukačních programů tak, aby již v druhé polovině srpna měli pedagogové všech mateřských, základních a středních škol ve spádové oblasti muzea naši nabídku na nový školní rok k dispozici.

186 Konkrétní informace ke všem výstavám, expozicím a akcím jsou zájemcům k dispozici na webových stránkách muzea: Archiv uskutečněných událostí. In *Muzeum regionu Valašsko* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z <http://www.muzeumvalassko.cz/search.php?sw=archiv+uskute%C4%8Dn%C4%9Bn%C3%BDch+ud%C3%A1lost%C3%AD&button=>>.



**obr. 13:** Z večerní procházky *Kudy kráčela šlechta* (28. 8. 2014) (foto: archiv Muzea regionu Valašsko)



**obr. 14:** Z interiéru výstavy *Krásy v dřevě ukrytá* (foto: archiv Muzea regionu Valašsko)

K prezentaci zvoleného tématu vizuální výstavní podobou přispěly nejen četné podsbírky muzea, které se staly hlavní obsahovou náplní výstavy, ale i externí zápůjčky. Celou výstavu doplnily četné interaktivní prvky, které jistě přispěly k návštěvnické úspěšnosti výstavy, neboť toto téma, pro především mladší věkové kategorie návštěvníků málo atraktivní, dokázaly hravou formou přiblížit i jim. Při přípravě použitých interaktivit byl kladen důraz na jejich autentičnost, tedy například i k výrobě „obyčejných“ pracovních listů byly použity původní předlohy z učebnic kreslení používaných na dřevařské škole na přelomu 19.–20. století, na rýsovacím prkně byly napnuty skutečné projektové úkoly, dle kterých se před lety výuka na středních stavebních školách vedla atd. K interaktivním prvkům patřily dále dva modelovací stolky – jeden s předlohou v podobě busty, druhý s modelovací hlinou a modelářskými očky. Zde si mohli návštěvníci vyzkoušet postup při modelování dle předlohy, případně při práci s hlinou uplatnit vlastní fantazii. Menším dětem byly určeny stavebnice dřevěných intarzií, ze kterých si mohly opět dle předlohy či dle fantazie poskládat například vzor podlahových parket.

V souladu s důrazem na edukační aktivity Muzea regionu Valašsko byl kladen zvláštní zřetel na přípravu **doprovodného edukačního programu k výstavě**. Program byl vždy individuálně přizpůsoben věku a znalostem návštěvníků, navazoval na RVP a podporoval rozvoj klíčových kompetencí a naplnění průřezových témat ve výuce.<sup>187</sup> Cíle lektorského programu byly vymezeny v návaznosti na cílovou skupinu návštěvníků, kterým představil, jak spletitá cesta vede od semínka v lese přes mohutný strom až po dokonalý kus nábytku v naší domácnosti. Vzdělávací program byl vzhledem k individuálnímu přístupu vhodný pro všechny věkové kategorie návštěvníků, ke specifické skupině patřili především studenti středních škol, pro které byl program doplněn o architektonickou procházku městem. V tomto případě byl pak samozřejmě kladen větší důraz na odbornou stránku výkladu než zážitkovost celého programu, i tak se ovšem jednalo o oblíbenou formu neformálního vzdělávání, kterou se svými studenty využila řada středoškolských pedagogů. Neopomíjenou skupinou návštěvníků byli i žáci se speciálními vzdělávacími potřebami, vyžadující individuální přístup.<sup>188</sup>

V průběhu konání výstavy proběhly také dvě **odborné přednášky**. V rámci první přednášky nazvané *Ke 140. výročí založení dřevařské školy ve Valašském Meziříčí* byla představena historie školy a její nejvýznamnější pedagogové a absolventi. Druhou přednášku *Dřevařská škola a její vliv na výtvarné umění regionu* si vyslechli zájemci o význam školy na poli výtvarného umění.

Na počátku realizace dalšího z doprovodných programů, resp. řemeslných dopolední, stála touha pedagogů školy zúčastnit se nějakým způsobem výstavy a zajistit si tak svou vlastní propagaci, vítanou hlavně v souvislosti se získáváním zájemců o studium v maturitních i učebních oborech školy. Impuls ze strany muzea byl naopak motivován snahou přinést alternativu k dosud převládající formě vzdělávacích aktivit pro školy. Tak tedy vznikly návštěvnický mimořádně atraktivní *Dřevohrátky*, kterých se kromě muzejníků zúčastnili studenti školy pod dozorem mistrů odborného výcviku. Žákům mateřských a základních škol byla nabídnuta komentovaná prohlídka výstavy a především výroba dřevěných soustružených hraček, které si návštěvníci museli sami zkompletovat a dozdobit.

<sup>187</sup> Edukační program vhodně doplňoval výuku přírodovědných a vlastivědných předmětů a navazoval na RVP ve vzdělávacích oblastech Člověk a příroda, Člověk a svět práce, Člověk a jeho svět, Umění a kultura, dále naplňoval průřezová témata Environmentální výchova a využíval metody k naplnění klíčových kompetencí. Po předběžné domluvě s pedagogem bylo možné program uzpůsobit výuce a zaměřit hlouběji na požadované téma.

<sup>188</sup> Mezi nejčastější návštěvníky této skupiny patří v muzeu ve Valašském Meziříčí především pohybově a sluchově handicapovaní žáci a dále pak žáci se specifickými vývojovými poruchami učení a chování. Výukový program byl i pro ně upraven tak, aby maximálně odpovídal jejich schopnostem a dovednostem.



Výstavu *Krásy v dřevě ukrytá* za dobu jejího trvání ji zhlédlo 4127 návštěvníků, a to včetně návštěvníků doprovodných programů a akcí. Ze struktury návštěvníků vyplývá podstatný fakt, se kterým bylo kalkulováno již ve fázi přípravy výstavy – a sice že zvolené téma pravděpodobně nebude příliš návštěvnicky atraktivní širokým cílovým skupinám návštěvníků a návštěvnost výstavy tedy bude nutné podpořit konáním doprovodných programů a akcí. Počty návštěvníků jednotlivých akcí nakonec skutečně zdaleka převýšily skupinu návštěvníků, která přišla do muzea opravdu jen za účelem zhlédnutí této výstavy – těch bylo ve výsledku pouhých 1115.

Muzeum návštěvníkům nabízí i řadu jiných aktivit, které v rámci zmíněné výstavy využity nebyly, přitom však tvoří integrální součást nabídky. K novinkám patří např. **interaktivní výukové pomůcky**, pořízené v rámci dvou projektů realizovaných v roce 2015. První projekt je zaměřen na smyslové a estetické vnímání přírody a lidské společnosti prostřednictvím barev, druhý tento koncept rozvíjí a interpretuje pestrost krajiny, její vývoj a vztahy s lidskou společností na konkrétním příkladu valašské krajiny. Pořízené učební pomůcky jsou založeny na metodách pedagogického konstruktivismu a interdisciplinarity. Zároveň jsou do vzdělávacího obsahu zařazeny znalosti a postoje, které jsou pro formování zodpovědného a uvědomělého občana nezbytné. Učební pomůcky jsou určeny pro žáky 2. stupně ZŠ a studenty SŠ, ale mají širší možnosti využití, neboť zahrnují počítačové hry, výukové animace, karetní a stolní hry, pracovní a metodické listy, výukovou techniku a další nástroje, které jsou využívány při výstavách, workshopech, edukačních programech, tj. při speciálních programech k výstavám a expozicím a při dalších akcích.<sup>189</sup>

Pracovníci muzea aktuálně pracují na přípravě **regionální učebnice** – coby součásti nově připravované muzejní expozice, reflektující vztahy člověka a krajiny.<sup>190</sup> Regionální učebnice má v souladu s její obecně platnou metodikou usnadnit pedagogům, rodičům i širší veřejnosti výchovu dětí provázanou s tradicemi, historií, geniem loci, přírodou a krajinou či se specifiky proměn místa, kde děti žijí, osvojují si vědomosti, dovednosti a postoje, vytvářejí vlastní žebříčky hodnot, citové vazby a empatii k lidem, krajině, domovu.

V muzeu disponujícím archeologickým pracovištěm mohou nabídku prezentačních aktivit zatraktivnit programy vztahující se k **experimentální a amatérské archeologii**. Možnost účasti na archeologickém výzkumu je tradičně oblíbeným předmětem zájmu veřejnosti, jak dokládá i jeden z nedávných projektů. V rámci něj se studenti místního Gymnázia Františka Palackého měli možnost zúčastnit výzkumu na vrchu Helštýn nad Valašským Meziříčím.<sup>191</sup> Cílem bylo pokusit se najít pozůstatky významného pohřebiště lužické kultury z doby bronzové a odkrýt základy letohrádků rodu Žerotínů zvaného také Belveder, který tu stával někdy mezi lety 1730–1850. Během dvou dnů se na Helštýně vystřídaly dvě skupiny studentů z prvního, druhého a třetího ročníku gymnázia i absolventi školy, nyní vysokoškolští studenti oboru historie. Pod odborným vedením si vyzkoušeli, jak probíhá archeologický průzkum od vyměření sondy v terénu, přes odkrytí zeminy za pomoci silných svalů, krompáčů a rýčů, až po pečlivé hledání dochovaných předmětů a jejich zlomků ve vykopané

189 V roce 2016 byly projekty pod názvem Inovace učebních pomůcek zaměřených na interakci člověka a přírody přihlášeny do Národní soutěže muzeí Gloria musealis, vyhlašované Ministerstvem kultury, Asociací muzeí a galerií České republiky, z. s., a Českým výborem ICOM. Projekty získaly zvláštní ocenění v kategorii Muzejní počín roku 2015.

190 Bohatou knihovnou regionálních učebnic napříč Českou republikou disponuje např. Lipka – školské zařízení pro environmentální vzdělávání. Z její produkce doporučujeme též publikaci ZOUHAROVÁ, Dáša a kol. *Regionální učebnice. Metodika tvorby regionální učebnice jako výchovně-vzdělávacího prostředku regionální výuky*. Brno: Lipka, 2012.

191 Výzkum probíhal 1. a 2. října 2015 pod vedením archeologa muzea Mgr. Samuela Španihela a městského památkáře Bc. Petra Zajíce.

hlíně, začišťování odkrytých částí základů stavby a jejich přesné zaměření. Dvoudenní akce přinesla celou řadu informací o historii města a studentům též radost z potvrzení existence barokní stavby, která dříve bývala významnou pohledovou dominantou krajiny.

Řadu možností využití regionální historie v prezentačních aktivitách muzea může nabídnout i **orální historie**. Příkladem výstupu tohoto typu aktivit je např. projekt realizovaný Muzeem regionu Valašsko v roce 2014. Projekt *Vzpomínky zmizelé v čase – historická paměť měst Valašské Meziříčí a Čadca ve starých fotografiích* si kladl za cíl zachytit mizející, nebo již dávno zmizelou, podobu měst Valašské Meziříčí a Čadca. Důležitým dokladem historické paměti města jsou přitom například dobové snímky a fotografie, zachycující každodenní realitu života v prostředí proměňujícím se v čase. Právě ty se také staly hlavním předmětem zájmu autorského kolektivu, který je v jarních měsících roku 2014 shromažďoval a to nejzajímavější představil ve stejnojmenné výstavě. Pro zjištění okolností života v obou městech v dobách vymezených především 1. polovinou 20. století byl kladen důraz především na soupis vzpomínek pamětníků, konkrétní poznání však již často limitoval jejich věk. Z objektivních důvodů se proto od výstupů projektu výčet historických reálií a faktů nedal očekávat, s negativními reakcemi návštěvníků se však muzejní pracovníci nesetkali – snad i oni tehdy došli k závěru, že jsou to právě ony drobné každodenní radosti a starosti, které, zahaleny závojem času, píší s odstupem onu velkou historii lidského pokolení.

## 5.2.3 SHRNUÍ

Role muzeí, regionálních nevyjímaje, spočívá především v pomoci zprostředkovávat historické souvislosti pomocí sbírkových předmětů-autentických svědků minulosti. Tím na sebe kladou úkol sladit vlastní cíle a výstupy s požadavky a potřebami společnosti, a to za využití sbírek ať už z oblasti historie, umění, etnografie či přírodních věd – autentických dokladů o životě místních lidí a okolní přírodě. Právě jejich prostřednictvím se proto mohou muzea snažit nabízet zážitkové programy a nechávat promlouvat staré sbírkové předměty o svých příbězích. Aby tomu tak skutečně bylo, neobejdou se bez svého publika. To se však postupem času mění a muzea by se tedy měla snažit měnit s ním. Mohou využívat a skutečně již také většinou využívají svých specifík, které jejich nabídku odlišují od ostatních vzdělávacích institucí: mají kurátory, odborníky v daných oborech, mají vlastní odbornou činnost, mají také bohaté zkušenosti s lektorováním vzdělávacích programů nejen pro žáky.

## 5.3 VÝZNAM SOUNÁLEŽITOSTI MEZI MUZEJNÍKY A VEŘEJNOSTÍ Z POHLEDU MUZEJNĚPEDAGOGICKÝCH PROFESIONÁLŮ

Pro jaké jiné pracovníky v české kultuře – než pro pedagogicky orientované profesionály zaměřující se na zprostředkování příběhů z minulosti – je setkávání s nejrůznějšími lidmi na půdě našich muzeí každodenním chlebem. Při doprovázení návštěvníků mají dnes právě muzejní pedagogové celou škálu příležitostí uvědomovat si, jaké výhody přináší záměrná

podpora skupinového vědomí mezi nimi a muzejníky, případně na jakém širším významu v praxi dále nabývá. Přijetí této myšlenky a chopení se jí jako profesní výzvy pak může nejednoho zájemce o rozvoj vnitřní i vnější muzejní spolupráce přivádět k reflektivnímu jednání, například k pokusům o detailní studium interního prostředí domovské instituce. Je vhodné naslouchat radám odborníků na danou problematiku, kteří doporučují zaměřit svá pozorování<sup>192</sup> především na dodržování profesních rituálů,<sup>193</sup> a přitom neopomenout pozorně si všimnout existence dobrých mravů, ale i přežívajících zlovyků. V širokém slova smyslu lze popisovanou analýzu profesního prostředí konkrétního muzea a realizaci „změn k lepšímu“ přičítat k iniciativám k aplikaci inovativních trendů do českého a slovenského muzejnictví. Tyto mají za cíl napomoci nejrůznějším muzejním institucím nabývat na přátelské podobě. Jde o to učinit takové profesní kroky uvnitř té či oné muzejní instituce, které by napříč pracovníky nejrůznějších muzejních profesí nastartovaly kýžený proces společného hledání zodpovědnosti za vysokou úroveň práce s veřejností. Popisovaný způsob úspěšného nastolování interních ozdravných postupů v muzejních institucích pak může být zcela oprávněně považován za účinnou podporu české a slovenské kultury rozvíjející se v multikulturním prostředí střední Evropy.

### 5.3.1 MUZEUM JAKO (NE)VSTŘÍCNÉ PROSTŘEDÍ

Závěry z veřejně sdílených profesních zkušeností odborníků, kteří mají letité zkušenosti jak s nejrůznějšími formami práce s lidmi, tak s koučováním různorodých pracovních skupin, se víceméně shodují na překvapivém názoru, že na půdě jakékoliv instituce lze velkých změn zpravidla docílit s poměrně malým úsilím.<sup>194</sup> Mnohdy na pracovišti stačí vytvořit jen příjemnější atmosféru nebo o něco lépe motivovat pracovníky. O uskutečňování náročnějších procesů ve změnách interní kultury se pak hovoří teprve v souvislosti s realizací pokusů nasměrovaných na úpravy postojů jednotlivých pracovníků, případně i na transformaci jejich chování. Pojdme se nyní společně vrátit do muzejní oblasti a zkusme se kritickým okem poohlédnout po aktuálních podobách muzejní reality. Zjišťujeme, že je stále možné narazit na nevstřícné chování některých pracovníků prvního styku s veřejností, což v instituci sloužící veřejnosti považujeme za alarmující zjištění. Tato zneklidňující zpráva odráží jev, který pravděpodobně souvisí s všeobecně neutěšenou transkulturní situací a negativy postmoderního způsobu života obyvatel Evropy v posledních letech a přitom odkazuje na hluboce zakořeněný způsob lidského myšlení pramenící z lenosti člověka jako jeho odvěké

192 Otevřené, zúčastněné pozorování jako jedna z často využívaných kvalitativních výzkumných metod nabízí při studiu interních vztahů možnost oscilace mezi rolemi „účastník jako pozorovatel“ a „pozorovatel jako účastník“. Uvedenou metodu a její využití při výzkumu sociálního světa ze zahraničních autorů popsal např. významný britský sociolog, Robert G. Burgess. BURGESS, Robert G. *In the field: an introduction to field research*. Boston: Allen, 1984, s. 78–85. Z našich autorů se na jeho vysvětlení metody často odvolává např. Markéta Levínská, a to konkrétně ve studijních materiálech pro pedagogické obory. LEVÍNSKÁ, Markéta. *Aplikovaná metodologie pro učitele II: kvalitativní výzkum*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta, 2014, s. 50–55.

193 Za načtení stojí například odborné články významného holandského specialisty na výzkum postojů a hodnot zaměstnanců, Geerta Hofstede. Např. HOFSTEDE, Geert. *Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes*. *The UNESCO Courier: Modern Management and Local Traditions* [online]. April 1994, s. 12–16 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000969/096934eo.pdf>](http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000969/096934eo.pdf).

194 Rozvíjet kulturu organizace nemusí vždy znamenat investovat velké peníze nebo se pouštět do dramatických změn. O aplikaci manažerských strategií do každodenních situací byla v posledních letech vydána jak v zahraničí, tak i u nás celá řada odborných knižních titulů. Např. ŠKRLA, Petr. *101 příběhů a metafor z manažerské praxe: kreativní nástroj pro lektory, manažery a edukátory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.

bazální přirozenosti. Poodhalený nešvar pracovníků v první linii lze považovat za pomyslný vrchol ledovce, protože je v každodenní muzejní praxi snad nejlépe viditelný. Zkušenosti z praxe však také ukazují na nepříjemný fakt, že se ne jeden návštěvník muzea setkal ze strany zástupců ostatních muzejních profesí s nejrůznějšími projevy nevole či odporu vůči těm, co přicházejí „zvenčí“. Tento neoprávněný postoj k návštěvníkům jako k lidem, „kteří stále obtěžují a stále chtějí něco vidět,“ tak v povědomí veřejnosti může rychle vytvořit nechťný obraz o nevstřícnosti toho či onoho muzea směrem ven. Každý takový neprofesionální výstup, za nímž kolikrát v praxi stojí i jeden jediný pracovník, tak způsobí celé instituci, ale také všem muzejníkům, kteří v ní pracují, plno obtíží. Potřebné změny, směřující k adekvátnímu jednání jedinců ve prospěch profesního společenství, však v naší společnosti doposud rozhodně nepatří k samozřejmosti.

Kromě apelu na dodržování zdvořilého chování a etických kodexů při práci s návštěvníkem<sup>195</sup> nezbyváá reflektivním praktikům z řad muzejních pedagogů<sup>196</sup> než se poohlédnout po poučení, jak napomoci vylepšení této situace v jiných oblastech. S odkazem na vymezení vztahu mezi návštěvníkem muzea (jako zákazníkem) a muzejní institucí (jako veřejnou službou)<sup>197</sup> se nabízí přidržen se doporučení a pravidel, jimiž se řídí obchodníci. Brát ohled na vytváření pozitivního vztahu se zákazníkem, obecně znamená pokoušet se dívat jeho očima, snažit se mu rozumět, ale také znát jeho preference.<sup>198</sup> Vytvořit v mysli muzejníků funkční představu o správném řízení vztahu s veřejností a vylepšit vzájemnou komunikaci každého z nich s návštěvníkem, v neposlední řadě také značí pozměnit jejich pohled na vlastní profesní jednání, ale také na celý svět.

### 5.3.2 ROLE MUZEJNÍHO PEDAGOGA PŘI SDÍLENÍ A PŘEDÁVÁNÍ POCITU (MUZEJNÍ) SOUNÁLEŽITOSTI

O tom, že se zdaleka nejedná o snadný pracovní úkol, podává názorné svědectví například celá řada zavedených, ale i nově vznikajících interních nařízeních týkajících se dodržová-

195 Minimální normy chování a profesionálního jednání v muzejní oblasti stanoví *Profesní etický kodex ICOM pro muzea*, jenž je referenčním nástrojem ICOM pro muzea a jejich pracovníky. LEHMANNOVÁ, Martina (ed.). *Etické kodexy: Etický kodex ICOM. Etický kodex ICOM pro přírodovědná muzea. Dokument o profesi konzervátora-restaurátora*. [B. m.]: Český výbor ICOM, 2014. Pravidla chování na půdě konkrétního muzea, včetně pravidel pro práci s návštěvníkem určuje podle zákona zaměstnavatel.

196 Tzv. reflektivní muzejněpedagogický praktik (stejně jako učitel ve škole) se ohlíží po vlivu pedagogického působení. Dříve než přistoupí k dalšímu vzdělávání návštěvníka (žáka), nenechá bez povšimnutí mnohdy zřetelný rozdíl mezi jeho znalostmi před edukací a po ní.

197 Více informací o muzeu jako veřejné službě se lze dočíst na stránkách metodické příručky, kterou pro potřeby našich muzeí vydalo Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví*. Praha: NIPOS, 2010.

198 O složitém a náročném procesu, za nějž lze cestu zacílenou na uspokojování potřeb zákazníků oprávněně považovat, zasvěceně vyprávějí autoři odborných knih, kteří jsou si vědomi významu aplikace kompletního CRM (Customer Relation Management) řešení do praxe. O významu důsledné koncentrace na zákazníka píše z našich odborníků např. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Ze zahraničních specialistů pak např. GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. Touto problematikou se v našem prostředí zabývá také KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005.

ní pravidel efektivní komunikace s návštěvníkem.<sup>199</sup> I přes uvedenou iniciativu se v těchto materiálech zpravidla **nepíše ani o předávání pocitu (muzejní) sounáležitosti, ale ani o významu jeho sdílení v souvislosti s možným rozvojem efektivní spolupráce mezi muzejníky.** Pravidlo, které je nespočetněkrát ověřené v přírodě, říká, že jedinci ve skupině nebo v pracovním týmu, kteří sdílejí stejný směr a častěji prožívají pocit sounáležitosti, dosahují vytyčených cílů rychleji a snadněji. Stejně jako u ostatních našich kulturních institucí s dlouholetou tradicí patří sice vzájemná profesní podpora mezi muzejníky k nepsaným pracovním požadavkům muzeí, v každodenní praxi její dodržování však řeší jen málokdo. Přitom správným způsobem řízený proces nasměrovaný na vědomé spoluprožívání pocitu muzejní sounáležitosti uvnitř pracovního týmu, může v nejlepším případě vyústit až do vzniku nepsané pracovní filozofie konkrétního muzea, která je vstřícná vůči návštěvníkům. Na následujících řádcích bychom se z pohledu muzejního pedagoga rádi zaměřili na prezentaci myšlenek vyplývajících z reflexe dobré praxe, jejichž obsah se více či méně vztahuje k radám a doporučením směřujícím ke změnám interní kultury v muzejních institucích. Vzhledem k tomu, že se tyto změny většinou dotýkají především přebudování lidských postojů, jde ve své podstatě o úpravy vzorců v myšlení, které kromě jiného souvisejí s iniciací ochoty těchto pracovníků vést vstřícnou komunikaci s návštěvníky. Na samotném počátku ozdravných interních procesů je nasnadě si uvědomit, že máme na mysli dlouhodobou záležitost, která se rozhodně nemůže vyřešit pouze zadáním direktivního příkazu nebo vydáním sebelépe napsaného doplňku k internímu řádu či směrnici muzejní instituce. Náročnost realizace změn „k lepšímu“ v profesním jednání, která se každému jedinci ale i celému týmu muzejníků může časem bohatě vyplatit, je však zapotřebí od prvopočátku nepodceňovat. Také je nutné počítat s poměrně velkým vkladem energie i času, které jsou potřebné pro vysvětlování, obhajobu a uskutečňování řady nepříliš populárních profesních kroků. Bohužel, v některých tradičně smýšlejících českých muzeích přetrvávají až do dnešních dnů rezidua příslušnosti k určitým organizačním jednotkám, z čehož plyne obecná nedůvěra vůči spolupráci příslušníků profesních komunit navzájem. S ohledem na uvedené skutečnosti se v neposlední řadě nabízí společně se zamýšlet také nad důsledným využíváním efektivních způsobů vedení dialogu, které pak mohou dát vzniknout lepší spolupráci jak mezi muzejníky navzájem, tak vyústit do obohacující kooperace s návštěvníkem. Tlak veřejnosti na nutnou změnu přivádí nejednoho ředitele muzea k názoru, že pro zajištění poučeného způsobu otvírání muzeí se dnes pravděpodobně jeví jako nejvhodnější adept muzejní pedagog. Právě on totiž ze samotné podstaty své profesní činnosti nese v muzeu primární zodpovědnost za předávání kulturního dědictví, hodnot, norem, poznání, dovedností a postojů zástupcům široké škály cílových návštěvnických skupin. K jeho stěžejní náplni práce patří také dovednost s úspěchem oslovovat návštěvníky muzejních expozic a výstav, stejně jako schopnost uvažovat o tom, jakým způsobem jim prostřednictvím didakticky účinných edukačních aktivit předávat klíčové historické poznatky a zároveň přitom myslet na možné osvojení nové zkušenosti i neotřelého zážitku.<sup>200</sup> Z uvedených důvodů se může

199 Interní dokumenty pro pracovníky prvního styku s veřejností zpravidla zrcadlí doporučení a rady z příruček pro průvodce cestovního ruchu. Např. ORIEŠKA, Ján. *Metodika činnosti průvodce cestovního ruchu*. 6. přeprac. a dopln. vyd. Praha: Idea servis, 2007. Názorným příkladem interního materiálu v prostředí muzea je kupř. *Návštěvníci jsou u nás vždy vítáni: Pravidla chování pracovníků prvního kontaktu s návštěvníky (pro průvodce a pokladní)*. Přerov: Muzeum Komenského v Přerově, 2010. Interní materiály muzea. Nebo též *Manuál pro pracovníky v první linii: pracovníci ostrahy a dozoru expozic* [online]. Praha: Národní muzeum, Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, [2014]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.emuseum.cz/admin/files/PPP-manuál.pdf>](http://www.emuseum.cz/admin/files/PPP-manuál.pdf).

200 O vybraných didaktických aspektech muzejně-edukačních programů se detailně hovoří v kapitole odborné monografie *Muzejní pedagogika*, za jejímž vznikem stál kolektiv brněnských autorů: JAGOŠOVÁ, Lucie, Vladimír JŮVA a Lenka MRÁZOVÁ. *Muzejní pedagogika: Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010, s. 225–233.

muzejní pedagog také stát součástí široké profesní komunity muzejníků a diskuse o co nejlepší podobě muzejních/kulturních produktů pro veřejnost.

### 5.3.3 NADSTANDARDNÍ PŘÍSTUP K NÁVŠTĚVNÍKŮM... ANEB „JAKO OBVYKLE, PANE?“

Při přečtení názvu se může na první pohled zdát, že jsme si spletli muzeum jako svěbytnou kulturní instituci s restaurací. Za užitím víceméně provokativního titulku se ukrývá autorský zájem připomenout všeobecně uznávanou pravdu, že dobře prodat muzejní/kulturní produkt, není ve své podstatě nic jiného než určitý druh služby zákazníkům. Uvedené pravidlo platí, ať už jde o prodej vstupenky do výstavy nebo o odbornou prezentaci muzejních obsahů, například komentovanou prohlídku vedenou odborným pracovníkem muzea. Připomínáme tak myšlenky autora „čítanky galerijní a muzejní pedagogiky“, který jako první v našem oboru upozornil na paralelu mezi prací edukátora a číšníka.<sup>201</sup> Pod vlivem uvedeného názoru, jehož podstata koresponduje s obsahem nejedné obdobné myšlenky vzešlé z úst výtvarných teoretiků, si mohou po vzoru mnohých muzejněpedagogických profesionálů také nepedagogičtí pracovníci přímého styku s veřejností vytvořit vlídný a nadstandardní přístup k návštěvníkům. Nadstandard není nic jiného než pozitivní rozdíl oproti počátečnímu očekávání. Věříme, že při dostatku informací a institucionální podpoře vstřícného přístupu k návštěvníkovi může poskytovat služby na vysoké úrovni nejen muzejněpedagogický nebo odborný pracovník muzea, ale také průvodce, dozorce, eventuálně i pokladník/recepční.

Koučovat neformální a přitom poučný rozhovor s návštěvníky a koncentrovat se na to, co nás spojuje, posouvá ve znalosti a těší, se postupem času naučili např. průvodci z Muzea Komenského v Přerově. Dnes nejenže profesionálně provázejí skupiny nejrůznějších návštěvníků po muzeu, ale také se s úspěchem podílejí na předávání muzejních obsahů prostřednictvím řady připravených edukačních aktivit. Vysoká míra participace na realizaci edukačních programů je nejednou přivádí k rozhodnutí dát více prostoru přátelské rovně verbálního kontaktu, která může přinést prožitek z kýženého pocitu muzejní sounáležitosti s návštěvníky. V prostředí přerovského muzea, stejně jako na půdě jakékoliv jiné instituce, jde ale tento pocit naplňovat jen v takovém případě, kdy se má o co reálně opřít. Didaktické kazuistiky vybraných klíčových situací realizovaných v edukačních programech přerovského muzea, které dosahují minimálně podnětné úrovně výuky, podávají názorné důkazy o úzké spolupráce mezi muzejní pedagožkou a kurátory výstav i expozic.<sup>202</sup> Díky nadstandardní spolupráci mezi zástupci popisovaných muzejních profesí se podařilo v přerovské muzejní praxi překlenout jinde běžný nedostatek styku odborných pracovníků s návštěvníckou komunitou. Na příkladech předložených k analýze se tak ukázalo, že mělo smysl věnovat dostatek času otevření se dobře míněným radám pracovníků prvního styku s veřejností, které vzešly z reflexe jejich každodenní přímé práce s veřejností. S oporou ve výsledcích dobré praxe se nabízí muzejním manažerům doporučit systematické zařazení pracovních

201 HORÁČEK, Radek. *Galerijní animace a zprostředkování umění: poslání, možnosti a podoby seznamování veřejnosti se soudobým výtvarným uměním prostřednictvím aktivizujících programů na výstavách*. Brno: CERM, 1998.

202 TOMEŠKOVÁ, Kateřina. *Otevřená klenotnice poznávání. Didaktické analýzy edukačních programů Muzea Komenského v Přerově*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. Dostupný též z <http://www.prerovmuzeum.cz/img/muzeum/V%C3%BDzkum/Otev%C5%99en%C3%A1%20klenotnice%20pozn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD.pdf>. [cit. 2018-12-11].

setkání napříč muzejními profesemi např. do plánů výstavní činnosti našich muzeí, které pak může obohatit kreativní myšlení členů výstavního týmu a prospět společným pokusům o vstřícnou komunikaci. Tato pak může být chápána jako výsledek kooperace, který vede jak k rozvoji pocitů sounáležitosti s institucí, tak k posílení vzájemné úcty mezi muzejníky a návštěvníky.

Kooperativní komunikace a sdílení pocitu sounáležitosti k té či oné konkrétní instituci v nejlepším případě může také znamenat, že po určité době společně, ale i nezávisle na sobě, začínají všichni tvrdit, že chodíme do „našeho“ muzea rádi...

### 5.3.4 SPOLU A SPOLEČNĚ NA JEDNÉ LODI – O POKUSECH PROPOJIT PROFESY V PRVNÍ LINII

Stalo se již zavedeným zvykem připojit k obecným úvahám o reálných podobách, úskalích a výzvách z oblasti muzejní a galerijní edukace konkrétní ilustrativní příklady dobré praxe. Ty slouží často jak k mapování nabídky v dané oblasti, tak jako zdroj inspirace. Aktuálně otevřená problematika meziprofesionální spolupráce si ale vyžádá dlouhodobý, systematický a komplexní přístup. Uvědomujeme si dobře, že nyní stojíme opět teprve na pomyslném počátku. Pokusme se tedy o stručné shrnutí vstupních zkušeností, o které chceme opírat další práci směřující k vytvoření funkčního modelu takové spolupráce a vzájemné podpory. Muzejní pedagogové umožnili opakovaná setkání napříč již zmíněnými spolupracujícími profesemi „v první linii“, nabídli tak diskusní platformu spojenou s workshopy, kterou pokládáme za počátek dialogu.<sup>203</sup> Položili si základní otázky: Jsme na jedné lodi? Jak spolupracujeme? Jak spolupracovat lépe? Co o sobě víme? V čem se dotýkají či rozcházejí problémy? Nebylo by možné je řešit společně? Jaký je náš zájem, priority?

Už první setkání v Brně bylo doložením oprávněnosti předpokladu, že mezi muzejníky se nachází mnoho takových, kteří aktivně hledají společnou řeč, a že je lze snadno nalézt napříč profesemi, od odborných pracovníků a kurátorů přes pedagogy a lektory k průvodcům a pokladníkům.<sup>204</sup> Výsledky z druhého setkání v Jihlavě<sup>205</sup> naznačily některé ze směrů, jimiž by se mohla tato skutečná inkluze muzejní edukace do reálné praxe ubírat, a také některé z problémů, kterým bude třeba věnovat pozornost. Mezi nejčastěji zmiňovanými problémy, se kterými se oslovení účastníci setkávají při komunikaci s návštěvníky, se objevily vedle nedostatků na straně instituce (charakterizovanými jako nedostatečné, zastaralé nebo

203 Dosud uskutečněná setkání: V PRVNÍ LINII (poprvé) – *Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti*, 9.–10. února 2015, Brno; Seminář V PRVNÍ LINII (podruhé) – *Spolu a společně*, 15. června 2015, Jihlava; Seminář V PRVNÍ LINII (potřetí) *Komunikace se zákazníkem aneb co může ovlivnit každý z nás*, 7. září 2015, Hradec Králové; V PRVNÍ LINII (počtvrté) *Škola a muzeum – místa edukačně podnětného setkávání*. Aplikace metod zážitkové pedagogiky do školního vzdělávání, 8.–9. února 2016, Litomyšl; završením činnosti v tomto směru bylo Kolokvium Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku 2016 *Jak pracuje tým. Prezentační a edukační aktivity muzeí jako důvod spolupráce napříč muzejními profesemi*, 27.–28. června 2016, Přerov.

204 Viz výstupy kolokvia: JAGOŠOVÁ, Lucie (ed.). V první linii... *Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie a Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, 2015. In *Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://archo-muzeo.phil.muni.cz/media/3017063/v1linii\\_inovativni\\_pristupy\\_pruvodce\\_lector\\_brozura\\_2015.pdf>](https://archo-muzeo.phil.muni.cz/media/3017063/v1linii_inovativni_pristupy_pruvodce_lector_brozura_2015.pdf).

205 Presentováno jako příspěvek: ČERMÁKOVÁ, Silvie. *Přesahy muzejní edukace: Cesty k mezioborové spolupráci v muzejní praxi*. Seminář na téma Muzejní profese a veřejnost: Potenciál muzejních pracovníků „nepedagogické“ profílance směrem k muzejnímu publiku, 25.–26. června 2015, Masarykovo muzeum v Hodoníně.

nevhodné vybavení, špatná organizace, neslučitelnost představ nadřízeného s požadavky a možnostmi instituce) výhrady k chování a jednání návštěvníků. Zde se například nabízí široký a důležitý prostor pro často podceňovanou profesionální přípravu zaměstnanců „v první linii“ na komunikaci s problémovým návštěvníkem nebo zvládnání stresových situací.<sup>206</sup> Dále je z výsledků zjevný výrazně kladný postoj kolegů k existenci profesních manuí a školení. Takto vstřícné a otevřené naladění by nemělo zůstat bez odezvy. Následovala další setkání, z nichž jsou očekávána zhodnocení výsledků tohoto aktivního přístupu k hledání řešení a naplňování této potřeby mezioborové spolupráce a reflexe.

Změna prostředí, seznámení s podmínkami stejné práce v jiné instituci a konzultace problémů s kolegy přinesla další důležitý moment specifické supervize. Možnost zakusit zkušenost „být návštěvníkem ve svém muzeu“ je metoda, která by pravděpodobně v budoucnu mohla přinést zajímavé výsledky. Taková citlivá a řízená konfrontace zažitých rituálů a způsobů by mohla pomoci eliminovat zažité nešvary. V roli spotřebitele umíme být kritičtí, „známe svá práva“ a domáháme se jich. V domovských muzeích takové reflexe zpravidla schopní nejsme a potom hrozí, že například máme sklon tolerovat nevstřícnou až odrazující teritoriální zónu namísto vstupního prostoru orientovaného na návštěvníka. Atmosféru působící zároveň s prvními dojmy u vstupu si odnáší návštěvník s sebou do expozic i domů. Pokud není orientovaná přátelsky jeho směrem, ale působí dojmem dovnitř uzavřeného světa, evokujícího málem jakési spikleneckví, nutně se ocitá každý příchozí v nepříjemné roli narušitele. To ale nedokáže a nemůže změnit samotný muzejní pedagog.

### 5.3.5 NÁVŠTĚVNÍK JE NAD TABULKY – BERME DO HRY VEŘEJNOST

Nelze se smířit s možným standardem chápat veřejnost jako abstraktní substanci, která především generuje návštěvnost. Výkazy návštěvnosti vyžadují zřizovatele a často bývají i pro instituci samotnou jediným argumentem v jednáních o finanční podpoře a důkazem úspěšnosti. Redukovat živé návštěvníky na ukazatele produktivity, ba dokonce kvality, či na pouhé generátory příjmu s sebou ale nese značná rizika a ve výsledku může instituci poškodit. Tento přístup se pochopitelně projektuje do péče, s jakou jsou vzdělávání a motivování zaměstnanci na klíčových pozicích, „v první linii“, tedy průvodci a pokladní. Je nasnadě, že se propíše do dojmu, jaký si návštěvník z dané instituce odnese. A právě na něm by mělo záležet, pokud usilujeme jako organizace o vlastní pevnou pozici v kulturním světě. Veřejnost je nedělitelnou složkou samotné podstaty muzejního bytí, součástí a smysl existence, důvod neustálé progresu v komunikaci a způsobu prezentace (edukace) jako jednoho ze základních muzejních posláních.

Implikovaná role spotřebitele se snad nejpatrněji může osvědčit jako nebezpečná a destruktivní právě na poli kultury. Uplatňování principu participace a intencionality jako cesty k lepšímu obsahu i jeho předávání je především **hledáním nové kvality vztahu**. Tato výzva přitom neplatí jenom pro jednotlivé zaměstnance, týká se komplexního nastavení sebe-realizace muzeí. Stejně jako lidé pláčou před obrazy, ale neroní slzy nad knižní reprodukcí, skutečně funkční komunikaci nelze vést s návštěvností, ale jedine s živým návštěvníkem,

206 Např. *Manuál pro pracovníky v první linii: pracovníci ostrahy a dozoru expozic* [online]. Praha: Národní muzeum, Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, [2014]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.emuzeum.cz/admin/files/ CPP-manuál.pdf>](http://www.emuzeum.cz/admin/files/ CPP-manuál.pdf).



individualitou.<sup>207</sup> Čím dostupnější je všemožná technika, tím vzdálenějším se může stát skutečné sdělení. Audio a videoprůvodce jako zprostředkovatelé mohou selhávat v tom základním – vzdalují od skutečnosti, od prožitku, od autentického setkání. Návštěva muzea není jen saturací jakýchsi informačních nebo kulturních deficitů, je to služba paměti se schopností ovlivnit vztah návštěvníka k instituci jako takové, ale především jeho vnímání sebe sama v kontextu místa a společnosti. To není zanedbatelné.

Změnou, kterou by mohlo přinést takové přizvání k participaci, je proměna edukace v dialog a růst. V takovém modu přirozeně tolerujeme snáze nedostatky a umožníme tak zaměřit se pozitivně na to, co se povedlo, co funguje, a to se pokoušíme rozvíjet. To jsou příležitosti, kterými disponuje přirozený vztah k něčemu, na čem nám záleží jako na vlastním přičiněním stvořené kvalitě. Zadání je zdánlivě jednoduché. Úspěch tkví v implicitním posunutí vnímání návštěvníka muzea z pozice generátora návštěvnosti nebo zákazníka do role vítaného a respektovaného partnera, dokonce někdy spolutváře, v každém případě element participující. Aniž bychom se museli podřizovat jeho vkusu, aniž bychom museli slevovat z kulturně edukačních ambicí, můžeme podpořit tento specifický, kreativně reciproční vztah, založený na samozřejmém východisku, že myslet na návštěvníka se vyplácí, neboť co učiníme v jeho prospěch, činíme ve prospěch vlastní.

### 5.3.6 MY A ONI – O HLEDÁNÍ IDENTITY

Potřeba skutečně funkční komunikační profesní platformy je dlouhodobě uvědomovaná, ale stále ji nenalzáme v oné kýžené otevřené formě. Stále nalzáme do sebe uzavřenou strukturu, vykazující rezistenci vůči pokusům o interprofesní komunikaci. Věnujme se nyní pouze poli muzejní a galerijní edukace, jejíž profesní platformou je např. Asociace muzeí a galerií České republiky (AMG). Přes všechny snahy je AMG bohužel stále spíš organizační strukturou ne příliš transparentní a ponejvíce formální, nikoli živým a kreativním společenstvím. Tento stav nás přivádí k zamýšlení dalším směřováním a hledáním pozitivní vize, ve které je plán vzájemné intenzivní spolupráce a podpory počinem uskutečnitelným, účelným a flexibilním, a to v obou základních rovinách:

**Muzeum jako kulturní, vědecká, paměťová instituce**, tedy struktura s vnitřní dynamikou, zajišťující odborné činnosti a kladoucí důraz na vnitřní profesionalitu.

**Muzeum jako služba** se zaměřením na vnější působení, ekonomické efekty a vnější profesionalitu, tedy výsledný obraz směrem k veřejnosti.

Jakkoliv se toto výhradní profesní sdružení zastřešující také muzejní pedagogy po období realizace snu a růstu možná právě nachází ve fázi stagnace, není důvod se původní ideje vzdát.<sup>208</sup> AMG beze sporu stále má právě ve svých členech potenciál, který můžeme všichni v budoucnu úspěšně a dobře využít. V náš prospěch.

Dalším podpůrným momentem směrem k posílení participativního přístupu (nejen) k muzejní a galerijní edukaci je zájem vyjádřený explicitně samotným vedením instituce, ideálně zapracovaný do strategického plánu.<sup>209</sup> Ten by opět neměl být pouze formalitou, ale něčím živým a důsledně realizovaným.

207 ELKINS, James. *Proč lidé pláčou před obrazy*. Praha: Academia, 2007, s. 176–179.

208 KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 40–42.

209 Viz např. *Strategický plán Regionálního muzea a galerie v Jičíně 2011–2015* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.muzeumhry.cz/images/dokumenty/Strategick\\_pln\\_RMaG\\_v\\_Jin\\_verze\\_pro\\_web.pdf>](http://www.muzeumhry.cz/images/dokumenty/Strategick_pln_RMaG_v_Jin_verze_pro_web.pdf).

### 5.3.7 DLOUHÁ CESTA, MARNÉ VOLÁNÍ – VYTVOŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

V rámci reflektivního pojetí této kapitoly lze zmínit též využití perspektiv, které nám nabízí uvažování o muzeu a muzejní edukaci jako o specifickém segmentu kreativního potažmo kulturního průmyslu. To za předpokladu, že přijmeme jeho definici, která ho označuje za odvětví, „jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent [...] s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví.“<sup>210</sup> K němu patří uvažování o kulturním produktu, o jeho hodnotě a ceně, k němu patří jako nedílná součást vytvoření, přijetí a následné dodržování strategie (i marketingové), uvažování o týmu a vnitřní struktuře instituce.

Hledáme-li kvalitní nastavení vztahu a spolupráce mezi muzejními profesemi „v první linii“, potažmo institucí a návštěvníky, nelze se spoléhat na osobní nasazení jednotlivců, musíme se snažit zapracovat tyto participativní principy do dobře formulované vize a následně důsledně uskutečňovaného strategického plánu, který práci s návštěvníky jako rovnocennými partnery bude zahrnovat. Nepracujeme totiž s tabulkami, ale živými lidmi a v širším slova smyslu veřejným prostorem, za jehož stav jsme tedy logicky také spoluzodpovědní.

Je docela možné, že mnohdy bývá muzejní pedagog pověřen zapracováním průvodců do lektorské činnosti nebo poučením dalších spolupracujících zaměstnanců. To se ale opět ocitáme před problémem specifik jednotlivých pracovišť a řešením problému ad hoc. Hledáme-li skutečnou koncepci, je na takový úkol muzejní pedagog krátký, nejen proto, že mu scházejí potřebné kompetence, ale také proto, že taková separovaná a nesystémová řešení jsou v dlouhodobé perspektivě neúměrnou zátěží a navíc nepřinášejí očekávaný efekt, protože stojí a padají s jednou konkrétní osobou nebo osobami a vztahy mezi nimi, případně končí s danou jednorázovou akcí a vše je třeba budovat příště znovu. Ačkoliv v některých institucích může fungovat systém založený na osobním nasazení a vyladěné konstelaci v rámci malého počtu zaměstnanců, v jiné už stejné podmínky těžko zajistíme a takový model fungovat jednoduše nebude. Bez jasně dané a podpořené struktury, záměru, vize, koncepce, bez strategie je jakýkoliv pokus o změnu neradostného stavu odsouzen k neúspěchu. Od prvních úvah o strategickém plánování v kulturních institucích přitom uplynulo již mnoho času,<sup>211</sup> jsme ale stále na začátku a města k tvorbě funkčních strategických plánů zaměřených na kulturu jen zvolna směřují.<sup>212</sup>

Při hledání cest k dobrému týmu bude dobré a důležité nepropadnout klišé. Jakmile se namísto plnění skutečného poslání dostaneme do sebe prezentace způsobem odpovídajícím billboardovým reklamám, ale nenaplníme je skutečným obsahem, budeme v pasti, kterou jsme si sami připravili. Ze spojených dlaní naplněných hlínou a majících představovat teambuildingem ideálně stmelový tým (iluzorní asi stejně, jako představa že bez květináče může

210 ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Kulturní a kreativní průmysly v České republice* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2017 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://www.idu.cz/cs/publikace/726-kulturni-a-kreativni-prumysly-v-ceske-republice>](https://www.idu.cz/cs/publikace/726-kulturni-a-kreativni-prumysly-v-ceske-republice).

211 KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005.

212 Viz např. *Program rozvoje kultury ve městě Plzni na léta 2009–2019* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <https://www.plzen.eu/obcan/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/clanky/program-rozvoje-kultury-ve-meste-plzni-na-leta-2009-2019.aspx>](https://www.plzen.eu/obcan/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/clanky/program-rozvoje-kultury-ve-meste-plzni-na-leta-2009-2019.aspx).

být tento pěstební pokus úspěšný). Nehledě na to, jak je tento obraz nereálný a otřepaný, ta rostlinka může být masožravá.<sup>213</sup>

### 5.3.8 SHRNUÍ

Podkapitola se pokusila nabídnout další roviny reflektující problematiku muzejní edukace, nahlédnout komplexněji profesi muzejního pedagoga a jeho roli v rámci kulturní paměťové organizace. Na jeho práci nahlížela především jako na jednu ze spolupracujících profesí, součást celku, který jen tehdy dává smysl, jsou-li jeho části účelně a logicky provázané, navazují na sebe a vzájemně se respektují, segment funkční a stále patrněji nezbytný. Takto nastavený model není přitom samozřejmost, dobrá meziprofesionální spolupráce není výsledek náhodné konstelace, ale výsledek záměrného a systematického úsilí a práce procházející všemi profesními „patry“ dané instituce. Výsledná atmosféra a v konečném důsledku také úroveň specifické a výsadní služby veřejnosti, jak lze též muzejní poslání chápat, se zpětně prokreslí jak do vnitřního mechanismu instituce, tak směrem k návštěvníkovi. Pocit, že „nejsme vítáni“, je totiž z pohledu obou stran (jak návštěvníků, tak muzejních pedagogů) nejen nežádoucí, ale především neefektivní a neproduktivní, zpomalující celkově rozvoj instituce. Cesta za dosažením kvalitní meziprofesionální a mezioborové spolupráce skrývá nejedno úskalí. Kooperativní spolupráce je výsledkem jen takové situace, která vychází z pevné struktury, dobře formulovaného záměru a zpětné vazby. Proto je třeba zvolit vhodnou strategii zohledňující podmínky a specifika jednotlivých muzeí, což nemusí být jednoduchý proces, narážející mimo ekonomických zejména na personální limity. Podmínkou úspěchu je podpora vzájemného respektu spolu s podporou kontinuálního vzdělávání. V uchopení tohoto problému se nabízí jako příležitost a zároveň výzva intenzivnější využití potenciálu profesního sdružení Asociace muzeí a galerií ČR jako iniciátora, komunikační platformy i supervizora těchto procesů. Při vědomí, že vstřícnost neznamená podbízivost a že je třeba usilovat o stále vyšší úroveň muzejního prostředí, abychom dostáli povinnostem muzeí jako paměťových institucí a zároveň vyhověli jejich potřebám, vidíme v obecné rovině cestu hledání nové kvality vztahu jako perspektivní a nezbytnou. Participace a intencionalita pak může přirozeně přinést i novou kvalitu muzejní edukace.

## 5.4 PROFESNÍ VZDĚLAVATELE V MALÉM MUZEU

### 5.4.1 POJEM „MALÉ“ MUZEUM

Asociace muzeí a galerií České republiky (AMG) vyvinula na počátku nového století určité úsilí stanovit možnosti a limity „malého muzea“. Zařadila tento původně diskusní problém do koncepce své činnosti. Ve druhé polovině roku 2005 vznikla pracovní skupina, která se

213 HÁJEK, Václav. *Jak rozpoznat odpadkový koš. Eseje o stereotypch ve vizuální kultuře*. Praha: Labyrint, 2011, s. 27–29.

ujala úkolu jednak zobecnit problematiku slučování sbírkotvorných institucí, ale také vytvořit definici malého muzea a obsahovou stránku zamýšlené příručky pro „malá“ muzea.<sup>214</sup> Zástupci exekutivy i pracovníci sekretariátu se tak snažili podpořit činnost muzeí, ve kterých vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců se nedostává sil na pokrytí veškerých potřebných aktivit na zajištění legislativních povinností a samotného provozu. Cílem bylo nastolit a udržet také potřebnou autoritu institucí u zřizovatele i občanské veřejnosti. Především však sestavit argumenty pro jejich nezastupitelnou úlohu ve společnosti, zejména v samotném regionu působnosti. Museli si ale položit otázku, která muzea považujeme za „malá“. K jejímu zodpovězení nemohlo postačit kritérium, které nabízí samotný zákon č. 122/2000 Sb. Ten v zásadě totiž neshledává rozdíl mezi malými a velkými muzei. Pouze dle počtu sbírkových předmětů rozlišuje rozsah povinnosti jejich evidence. Umožňuje muzeu, které by mělo ve své sbírce 3000 a méně věcí movitých nebo 11 a méně nemovitých, vést pouze jednoduchou evidenci sbírkových předmětů.<sup>215</sup> I velmi nepočtená sbírka ale může vyžadovat velmi náročnou péči. „*Muzeum, které bude mít pouhých 50 sbírkových předmětů, ale když si představíte 50 lokomotiv, o které je třeba se starat, z nichž část bude schopna provozu, představuje to značné nároky na prostor, na personální zajištění, na rozpočet atd.*“<sup>216</sup> Velikost sbírky a rozsah péče o ní není skutečně lehce měřitelná pouhým množstvím předmětů. Výše členských poplatků AMG je určena dle počtu zaměstnanců muzea, který je bezesporu velmi důležitým faktorem rozsahu možné muzejní práce a určení „velikosti“ muzea. Více než 50 % řádných členů tvoří muzea do 10 zaměstnanců.<sup>217</sup> V roce 2008 bylo obesláno na 150 těchto řádných členů dotazníkem, který šetřil jejich zájem o vydání specializované příručky muzejní práce pro „malá“ muzea. Z vlastní zkušenosti lze uvést, že šetření probíhalo v nevhodné době turistické sezóny. Autoři dotazníku tak museli opakovat svou výzvu. Nakonec obdrželi pouhých 30 odpovědí (20 % oslovených respondentů), ve kterých nenašli shodu. Tento neúspěch pomoci nedefinovaným „malým“ muzeím neodradil především členky *Komise pro muzejní management AMG*, které se rozhodly najít jinou cestou. Založily tradici každoročních setkání pracovníků ze státních muzeí s muzejníky z menších a malých organizací, zřízených obcemi, spolky i jednotlivci s regionální působností nad vybraným tématem z problematiky muzejní práce.<sup>218</sup> Otázka, zda všechna členská muzea do 10 zaměstnanců lze považovat za „malá“, zůstala otevřená. Mezi další kritéria hodnocení „malého“ muzea patřily následující otázky – kdo je jejich zřizovatel, v jakém a jak velkém regionu působí, nejen kolik má zaměstnanců, ale také kolik má dobrovolníků, jaké má potřeby i jaký je jejich mediální obraz. Zřizovatelem „malého“ muzea může být územně správní celek (město, obec apod.), státní instituce, právnická (z. s.) i fyzická osoba. „Malé“ muzeum působí a sbírá převážně v místě sídla a v jeho nejbližším okolí a vhodně doplňuje svou činností aktivity ostatních kulturních institucí v místě i muzeí

214 *Výroční zpráva AMG za rok 2005* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2006 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/UserFiles/File/vyrocní%20zpravy/vyrocka2005.pdf>](http://www.cz-museums.cz/UserFiles/File/vyrocní%20zpravy/vyrocka2005.pdf).

215 ŽALMAN, Jiří. Aktuální a problematické otázky ochrany a správy sbírek muzejní povahy. *Věstník AMG ČR*, 2008, č. 1, s. 3.

216 ŽALMAN, Jiří. Malá muzea (přednáška na semináři v Plzni). *Věstník AMG ČR*, 2007, č. 2, s. 8.

217 *Výroční zpráva AMG ČR za rok 2014* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2015/AMG/organy/VZ\\_2014\\_WEB.pdf>](http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2015/AMG/organy/VZ_2014_WEB.pdf).

218 DITERTOVÁ, Eva a Helena KOENIGSMARKOVÁ. Velké problémy malých muzeí. *Věstník AMG ČR*, 2009, č. 1, s. 11–12.

v širším regionu.<sup>219</sup> O vyšším počtu zaměstnanců než 10 bylo uvažováno pouze výjimečně.<sup>220</sup> Zaměstnanci těchto muzeí jsou nuceni vykonávat různorodé pracovní povinnosti několika profesí. Pracovníci dobře znají sociální prostředí a převážně výborně komunikují s obyvateli a zájmovými spolky v místě působnosti, tj. dobrovolníky. Podporují vzájemnou motivaci a inspiraci k činnostem, které přispívají ke kulturnímu obohacení a potěšení všech. Média jim věnují pozornost omezenou a samotná muzea převážně propagují pouze svou činnost určenou široké veřejnosti.

## 5.4.2 PROFESÍ V „MALÉM“ MUZEU

Není jistě pochyb, že pracovníci v „malém“ muzeu musí být schopni zastávat více různorodých profesí ve svém pracovním úvazku, a to bez ohledu na zaměření svého odborného vzdělání. Z tohoto důvodu je stále vítaný a vyhledávaný roční základní kurz „Škola muzejní propedeutiky“ AMG za podpory MK ČR, který je určen pracovníkům muzeí, kteří se podílejí na odborné správě a využívání sbírek a nejsou absolventy školy poskytující odborné muzeologické vzdělání.<sup>221</sup> Společenská podpora kombinovaného studia na vysokých školách umožnila v posledním desetiletí řadě dosud středoškolsky vzdělaných muzejníků s přispěním jejich vlastní péle získat nejen vyšší vzdělání, ale také často novou odbornost. Zároveň současní absolventi humanitních oborů jsou nuceni hledat uplatnění i v menších kulturních institucích. Tvrzení, že také v „malých“ muzeích přibývá pracovníků – absolventů vysokých škol, není zatím doloženo žádným šetřením. Lze však předpokládat, že situace bude odpovídat celostátnímu trendu. Vhodným zdrojem při vyhledávání informací o profesním zařazení pracovníků v „malých“ muzeích se jeví jejich výroční zprávy.<sup>222</sup> Ukázalo se, že jejich zveřejnění není vždy dodržováno. U dostupných výročních zpráv panuje stále diskutovaná nejednotnost v jejich obsahu mezi jednotlivými muzei.<sup>223</sup> Na základě znalostí o muzeích u nás uvádíme několik málo příkladů.

Muzeum s 10 stálými zaměstnanci (respektive 10 úplnými pracovními úvazky) může již být velmi dobře odborně zabezpečeno. Vedení muzea zajišťují dvě osoby (ředitel a ekonom).

219 ANDEROVÁ, Lucie a Jitka VELKOVÁ. *Malá muzea*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie, 2008. Seminární práce.

220 ŽALMAN, Jiří. Malá muzea (přednáška na semináři v Plzni). *Věstník AMG ČR*, 2007, č. 2, s. 8.

221 *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/web/amg/titulni>](http://www.cz-museums.cz/web/amg/titulni).

222 Zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, § 10a, odst. 2, písmeno c. Viz Zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů: poslední stav textu k 9. 12. 2013. In *eMuzeum* [online]. Praha: Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.emuzeum.cz/admin/files/zakon-c-122\\_2002-zmena-z-2013.pdf>](http://www.emuzeum.cz/admin/files/zakon-c-122_2002-zmena-z-2013.pdf).

223 Statistické sledování oboru muzejnictví a registrační systém muzeí v ČR. In *Výroční zpráva AMG ČR za rok 2013*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2014, s. 3–4; Statistické sledování oboru muzejnictví a registrační systém muzeí v ČR. In *Výroční zpráva AMG ČR za rok 2014* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015, s. 4 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2015/AMG/organy/VZ\\_2014.WEB.pdf>](http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2015/AMG/organy/VZ_2014.WEB.pdf); Statistické sledování oboru muzejnictví a registrační systém muzeí v ČR. In *Výroční zpráva AMG ČR za rok 2015* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2016, s. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2016/AMG/Organizacni%20AMG/Vyrocni%20zprava%20AMG%20za%20rok%202015\\_web\(1\).pdf>](http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2016/AMG/Organizacni%20AMG/Vyrocni%20zprava%20AMG%20za%20rok%202015_web(1).pdf).

Oddělení přírodovědné čtyři osoby (botanik, zoolog, dokumentátor a oddělení společensko-vědní (historik, archeolog, správce sbírky-konzervátor, výstavař-dokumentátor).<sup>224</sup>

Muzeum s 5–6 stálými zaměstnanci vede ředitel a s ekonomickou a personální administrativou mu pomáhá účetní. Odborně vzdělaný je jeden archeolog nebo historik. Ostatní pracovníci spravují jednotlivé sbírky a knihovnu, zároveň „kolektivně“ působí jako jejich dokumentátoři, výstavaři a průvodci. Odborná a publikační činnost je často koníčkem pro „dlouhé zimní večery“ u vlastního počítače.<sup>225</sup> Výjimečně bývá zastoupen také velmi potřebný konzervátor.<sup>226</sup>

Pracovní náplně v muzeu s 2–4 pracovníky obsahují až neuvěřitelné seskupení činností, za které každý z nich odpovídá.<sup>227</sup> Pracovníci jsou pak často zařazeni pouze pod základní profesi.<sup>228</sup> Zřizovatel i veřejnost si tak nemůže rozsah vykonávaných činností vůbec představit. Do této kategorie patří často také muzea, která byla sloučena do centrální kulturní instituce např. s knihovnou, infocentrem, kulturním domem i mateřským centrem.<sup>229</sup> Praxe snad ukazuje, že část obecné a ekonomické administrativy pak nezasahuje do muzejní práce a sloučení může být prospěšné pro její vykonávání.<sup>230</sup> Důležité je však zachování samostatného rozpočtu pro muzeum. Pro pracoviště s minimálním personálním obsazením je bezesporu největším problémem legislativní povinnost inventarizace sbírky, zvláště pokud zahrnuje několik desítek tisíc sbírkových předmětů.<sup>231</sup> Velkým přínosem pro odbornou

224 Výroční zpráva Muzea Českého lesa v Tachově za rok 2014 [online]. Tachov: Muzeum Českého lesa v Tachově, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeum.tachov.cz/vyrocnizpravy.html>>.

225 Např. Milevské muzeum: „V. Š. – ředitel, sbírka militárií. L. P. – sbírka fotografií a pohlednic. J. P. – numismatická sbírka. H. P. knihovna, umělecko-historická sbírka. K. P. – archeolog. Z. V. – účtárna.“ Milevské muzeum [online]. Milevsko: Milevské muzeum [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumvmilevsku.cz/>>.

226 Např. Městské muzeum ve Volyni [online]. Volyně: Městské muzeum ve Volyni, 2008 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeum-volyne.cz/>>.

227 Např. dle výroční zprávy k personálu městského muzea v Netolicích s. 11: „Zaměstnanci. L. D. – ředitelka muzea, správce depozitáře č. 1 a kurátor sbírky, správa webového portálu CES MK ČR, agenda administrativy a provozní záležitosti, programový a výstavní plán, publikační činnost, služby badatelům, práce s návštěvníky, požární prevence, zpracování grantů, ostraha objektu. L. Z. – zástupkyně ředitelky, ekonom, agenda administrativy a provozních záležitostí, správa sbírek v systému Bach, správce depozitáře č. 2 a kurátor sbírky, výstavní činnost, správa webového portálu facebook, provozní záležitosti a práce s návštěvníky, ostraha objektu. L. L. – pracovnice muzea, zabezpečování úklidových prací, výstavní činnost, správce depozitáře č. 3 a kurátor sbírky, správa CES MK ČR, správa webového portálu e-sbírky, provozní záležitosti a práce s návštěvníky, ostraha objektu. P. J. – pracovnice infocentra – poskytování informací a doplňování databází, správa knihovny, sběr podkladů pro kroniku a výstřižková služba, provozní záležitosti, správa webových portálů, propagační činnost a práce s návštěvníky, pokladní služba, ostraha objektu.“ Viz Muzeum JUDr. O. Kudrny v Netolicích: Výroční zpráva za rok 2015 [online]. Netolice: Muzeum JUDr. O. Kudrny v Netolicích, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumnetolice.cz/muzeum/vyrocnizpravy/>>.

228 Např. Městské muzeum Dačice: „M. M. – ředitelka. H. B. – účetní. H. L. – průvodkyně.“ Viz Městské muzeum a galerie Dačice [online]. Dačice: Městské muzeum a galerie Dačice, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumdacice.cz/>>.

229 Např. Městské muzeum Bechyně a „dvě pracovnice bez uvedení funkce.“ Viz Městské muzeum Bechyně. In Kulturní středisko města Bechyně [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.kulturnidum.cz/klient-451/kino-140/stranka-3775>>.

230 Např. muzeum Blatná: „M. L. – kurátor výstav, edukační pracovník, správce sbírek. P. Ch. historik, dokumentátor. T. F. – muzeolog, kurátor sbírkových a mobiliárních fondů.“ Viz Centrum kultury a vzdělávání Blatná [online]. Blatná: Centrum kultury a vzdělávání Blatná, 2012–2018 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.ckvb.cz/muzeum/uvod-muzeum/>>.

231 Např. Městské muzeum Týn nad Vltavou. Viz Městské centrum kultury a vzdělávání. In Týn nad Vltavou: oficiální stránky města [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.tnv.cz/mckv/ds-1194/archiv=0>>.

činnost, na kterou se pracovníkům času a sil pak nedostává, jsou dobrovolníci a nadšenci muzejního spolku.<sup>232</sup>

Profesní zařazení pracovníků „malých“ muzeí se zaměřuje především na plnění legislativních povinností a odbornou činnost. Očekáváme však, že do muzea nepřicházejí jen badatelé, ale převážně návštěvníci expozic a výstav za poznáním i potěšením. Profesně by pracovník v „malém“ muzeu se s nimi měl setkávat pouze jako průvodce, který zájemcům poutavě sděluje základní fakta k vystaveným předmětům a dílům. Přitom většinu pracovního času stráví s návštěvníkem při vzdělávacích přednáškách, výukových projektech, tvůrčích workshopech či jen při zábavném historickém odpoledni pro rodinu. Počet návštěvníků je pro zřizovatele často rozhodujícím ukazatelem opodstatněné existence a kulturní prospěšnosti muzea bez ohledu na jeho velikost. Muzejníci tak musí stále hledat možnosti pobízet návštěvníky napříč věkovému a zájmovému spektru k rozhodnutí zúčastnit se akcí, které pořádají. Zveřejňované nabídky<sup>233</sup> dokládají, že fantazie, neuvěřitelné nasazení a organizační schopnosti jim nechybí. Určitě ve svých řadách postrádají programové a edukační pracovníky. Rozšiřování pracovního týmu však pro zřizovatele převážně není žádoucím.

### 5.4.3 VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY V „MALÉM“ MUZEU – BEZ MUZEJNÍHO PEDAGOGA

Muzejním pedagogem se pracovník „malého“ muzea stává často z vlastního rozhodnutí. Náročnou obsahovou i administrativní přípravu a následnou konkrétní realizaci každé odborné výstavy doprovází touha jejího realizátora, aby byla hojně navštívená. Její vzdělávací poslání bylo naplněno a poznatky z výstavy obohatily výuku v místních školách a společně strávené nedělní odpoledne v rodinách. Záhy zjistí, že přitažlivé plakáty a pozvánky zůstávají bez povšimnutí na školních nástěnkách a veřejných výlepových plochách mezi bohatou nabídkou dalších institucí z širokého okolí. Je tak donucen vytvořit strategický plán pro práci v první linii.<sup>234</sup>

Dobré možnosti vzdělávat se a získávat podněty a informace<sup>235</sup> a především znalost místní komunity, škol a jejich pedagogů jsou výbornými předpoklady k dosažení cíle. Zveřejněné školní vzdělávací programy a jejich přesná specifikace vzdělávacích potřeb umožňují vypracovat návrh muzejních lektorských programů pro jednotlivé věkové kategorie přesně na míru pro konkrétní školu v dané obci a regionu a pro právě probírané historické období. Materiální a duchovní bohatství muzejních sbírek, expozic i dočasných výstav se může dobře využít pro výuku zážitkem. Žák tak poznává, že učení a příprava ve škole má smysl, a to

232 Viz např. Městské muzeum Dačice: „*Spolek přátel v Dačicích – Dačický vlastivědný sborník*.“ *Městské muzeum a galerie Dačice* [online]. Dačice: Městské muzeum a galerie Dačice, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.muzeumdacice.cz/>](http://www.muzeumdacice.cz/).

233 Např. Festival muzejních nocí. In *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/prihlasky/festival\\_muzejnich\\_noci/>](http://www.cz-museums.cz/prihlasky/festival_muzejnich_noci/).

234 JAGOŠOVÁ, Lucie. V první linii... Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti. *Věstník AMG ČR*, 2015, č. 2, s. 26.

235 Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku. In *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cz-museums.cz/web/amg/organy-amg/komise/komise-pro-praci-s-verejnosti-a-muzejni-pedagogiku/>](http://www.cz-museums.cz/web/amg/organy-amg/komise/komise-pro-praci-s-verejnosti-a-muzejni-pedagogiku/).

právě teď.<sup>236</sup> Vhodné je se seznámit s učebnicemi, ze kterých se žáci a studenti učí. Nejdůležitější je navázat komunikaci se vstřícnými pedagogy, kteří záhy sami muzeum vyhledávají pro spolupráci zejména ve dnech projektového vyučování a pro realizaci projektů s tématy z regionální a rodinné historie.<sup>237</sup> Struktura školních vzdělávacích programů by měla být vytvořena pro předškoláky, žáky I. stupně ZŠ, žáky II. stupně ZŠ a studenty SŠ. Některé programy jsou vhodné i pro dvě věkové kategorie. Zkušenost autorky ukázala, že řada školních programů je velmi dobře použitelná také pro práci se seniory i s veřejností, tj. rodinami a spolky.<sup>238</sup> Lektorské programy by měly být určitě hravé, ale vždy by měly obsahovat výchovně vzdělávací cíle – jejich účastník by měl získávat konkrétní dovednost, vědomost i znalost. Doporučením je z počátku vytvořit nabídku s omezeným počtem programů. Jejich realizátorem totiž zůstává v „malém“ muzeu sám jejich autor, který ve své kumulované profesi pak snadno čelí přetížení, až vyčerpání. Z tohoto důvodu je potřeba zapojit při tvorbě nabídky také ostatní kolegy – odborné pracovníky a průvodce podle jejich schopností a založení. Motivovat je k vytvoření odborně jim blízkých programů.<sup>239</sup> Vzniklou nabídku vždy prověří zájem ze strany učitelů a žáků. Určitě je nutné zaujímat kritický postoj a dle výsledků ji aktualizovat. Asertivně reagovat na podněty ze školních a sociálních institucí, ale i od členů zájmových spolků a jednotlivých návštěvníků.<sup>240</sup>

Tvorba programů úzce souvisí s aktuálním výstavním plánem. Při jeho tvorbě v „malém“ muzeu velmi pomáhá spolupráce s odborníky z jiných muzeí (archeologie, historie, přírodověda), s místními spolky (regionální osobnosti a události) i s aktivními občany daného sídla (společensky angažovaná témata). Vlastní zkušenosti prokázaly, že se při takových prezentacích daleko lépe daří zapojovat ostatní muzejníky do přípravy a především realizace programů pro žáky a studenty. Dosavadní průvodci snad po několika letech „unavení“ stereotypem prohlídek stálé expozice projeví nadšení, které vždy dokázali přenášet také na návštěvníky.<sup>241</sup> Mimořádnou zpětnou vazbou je prohlášení malého chlapce: „*Už se těším, až zase půjdeme do našeho muzea a do naší galerie*“.

Dobrým edukátorem v „malém“ muzeu může být každý jeho pracovník. Není důležité jeho komplikované profesní zařazení a nezáleží pouze na jeho odborné erudici a schopnosti program připravit. Podstatná je jeho ochota naslouchat, spolupracovat a komunikovat se všemi návštěvníky muzea, a to i s těmi, kteří zatím nepřišli.

236 VELKOVÁ, Jitka. *Muzeum hrou: vzdělávací programy Městského muzea a galerie Vodňany*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie, 2009, s. 24. Magisterská diplomová práce.

237 HUTNÍKOVÁ, Jana. Dětské muzeum „po Tachovsku“. *Věstník AMG ČR*, 2011, č. 5, s. 8–9.

238 Např. viz *Městské muzeum a galerie Vodňany* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-a-galerie>>.

239 HUTNÍKOVÁ, Jana. Práce se školami bez muzejního pedagoga. *Věstník AMG ČR*, 2016, č. 1, s. 18–19.

240 Např. vzdělávací programy *Putování za prameny* [online]. Vodňany: Městské muzeum a galerie Vodňany 2001–2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-galerie/texty/381-putovani-za-prameny>>; *Záhadné Vodňany* [online]. Vodňany: Městské muzeum a galerie Vodňany 2001–2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-galerie/texty/802-zahadne-vodnany>>.

241 Např. *1400 papírových jeřábů* [online]. Vodňany: Městské muzeum a galerie Vodňany 2001–2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-galerie/ctete-vice/751-1400-papirovych-je-rabu>>.



## 5.4.4 SHRNUÍ

Odborníci i veřejnost pojem malé muzeu přiřazují k paměťové instituci s historickou či výtvarnou sbírkou s maximálním počtem 10 zaměstnanců. Tato muzea jsou nedílnou a potřebnou součástí kulturního dění určitého místa a jeho okolí. Pracovní náplně zaměstnanců malých muzeí obsahují velmi bohatou a pestrou směs činností, a to odborných i provozních. Neustálý nutný rozvoj pracovní flexibility může napomáhat vzniku výukových programů i bez pedagoga. Malá muzea postrádají pedagogy mezi stálými zaměstnanci. Jsou však aktivními a důležitými vzdělavateli návštěvníků, žáků a studentů i občanů konkrétního místa a jeho regionu.

## 6. ZÁVĚR

Z pohledu muzejních pracovníků i veřejnosti dochází v působení muzejních institucí k přirozenému propojování vědy a edukace, stejně jako zcela logickému spojování muzejních pracovníků v týmy, kde jsou zastoupeni nositelé znalosti vzdělávacího obsahu (tzv. „odborní pracovníci“ – zástupci oborů v muzeu zastoupených, kurátoři) a nositelé kompetencí muzejnědidaktických (muzejní pedagogové, lektoři). Zejména u centrálních muzeí pomáhají zprostředkovávat vzdělávací obsah srozumitelnou a atraktivní formou různorodé aktivity pro veřejnost (od interaktivních výstav, přes edukační programy pro školy, terénní exkurze až např. k akreditovaným vzdělávacím programům pro učitele) za vzájemné spolupráce k tomu specializovaných edukačních oddělení. Obvykleji však nacházíme v muzeích pracovníky v kumulovaných funkcích (často spojujících odbornou disciplínu a edukaci) anebo absenci pracovníka pro edukaci (zejm. u tzv. „malých muzeí“) kompenzuje jinak profilovaný zaměstnanec.

Navzdory různorodosti aktuální personální situace v jednotlivých institucích jsou kladeny na edukační pracovníky v muzeu (tak jako na další odborné profese v muzeu) nároky na kontinuální profesní rozvoj v osvojování odborných kompetencí (znalost teorie, muzejní didaktiky, psychologie návštěvníka atd.). Díky tomu je možné eliminovat neznalosti specifík muzejní edukace a práce s muzejním publikem a v edukačním procesu předcházet jak nežádoucí intuitivnosti a absolutizaci empirické báze, tak nepochopení a nedostačujícímu respektu ke specifickým sbírkovým předmětům v kontextu prezentovaných oborů. Optikou některých vědeckých disciplín v muzeu zastoupených, které obvykle pracují s vizuálně atraktivními či emocionální podněcujícími exponáty (např. výtvarné umění), se řada jiných oborů ze svého pohledu potýká s „neatraktivními“, ke klasické muzejní prezentaci (didakticky) nepřilíživými či problematicky uchovatelnými (na manipulaci náchylnými nebo neuchovatelnými), příp. technicky nefunkčními reprezentanty vědeckého poznání. Důležitou roli při edukaci tak kromě dobré orientace v daném oborovém tématu hraje také schopnost efektivně využívat didaktický potenciál substitutů (např. modely, makety, odlitky, 3D tisky). Jednotlivý rámec této různorodosti svým předmětovým záběrem tvoří muzeologie a muzejní pedagogika jako jedna z jejích klíčových subdisciplín v oblasti muzejní prezentace a edukace. V samotné muzejní praxi pak významnou roli hraje schopnost využívat atraktivní, dostatečně srozumitelné a návštěvníky vítané nové formy muzejní prezentace a popularizace výsledků vědeckého výzkumu v muzeích.

## SUMMARY

Among topical issues in present-day museology and museum practice is the dynamic relationship between science and education. The functionality of this interconnection in museum practice is projected into various forms of communication of research results achieved by professional museum workers to the general public. This mainly concerns the creation of well-understandable and visitor-attractive temporary and permanent exhibitions, spe-

cialised education programmes for schoolchildren or other groups, popularising thematic lectures and other accompanying programmes and cultural events for the public, which at the same time observe the didactic rules of scientificity, presentiveness, interconnection of theory and practice etc. The second volume of the publication *Muzejní profese a veřejnost* (Museum Professions and the Public) offers a current insight into selected scientific disciplines involved in museum institutions and into the specifics of museum practice in the field of popularisation and mediation of their educational potential to the general public. Through the introductory discussion essay and through the perspective of strategic marketing possibilities for a mutual balanced and successful interdisciplinary cooperation between individual museum professions (specialist in a discipline and museum pedagogue) it shows how the museum research results are communicated to the public in the sphere of social, technical and natural sciences. The specifics and pitfalls of mediation of scientific information from the viewpoint of selected disciplines are illustrated on several examples representing archaeology, regional history and museum pedagogy. The publication also pays attention to the museum practice of so-called “small museums” or “one-man museums”, which do not have their own education specialist. With regard to the wide thematic scope of presented areas, each contentual unit in the book has a short summary attached. One of the main goals of the publication in this regard is to emphasize the fact that museology and museum pedagogy are irreplaceable disciplines in the field of museum presentation and education, because their thematic focus creates a unifying frame to various fields of interest. Very important in the museum practice is the ability to use attractive, well-understandable and visitor-friendly new forms of museum presentation and popularisation of results of scientific research in museums.

## ZUSAMMENFASSUNG

Zu den aktuellen Themen der gegenwärtigen museologischen und museumspraktischen Diskussion gehört die dynamische Beziehung zwischen Wissenschaft und Bildung. In der Museumspraxis wird die Zweckmäßigkeit dieser Verbindung auf verschiedene Formen der Vermittlung von Forschungsergebnissen einzelner professioneller Museumsmitarbeiter an die Öffentlichkeit fokussiert. Dazu gehört vor allem die Gestaltung von gut verständlichen und besucheranziehenden Wechsel- und Dauerausstellungen, speziellen Bildungsprogrammen für Schulkinder und andere Gruppen, populären thematischen Vorträgen sowie anderen Begleitprogrammen und Kulturveranstaltungen für die Öffentlichkeit, die gleichzeitig auch die didaktischen Prinzipien der Wissenschaftlichkeit, Anschaulichkeit und Verbindung von Theorie Praxis usw. befolgen sollten.

Der zweite Teil der Publikation *Muzejní profese a veřejnost* (Museumsprofessionen und die Öffentlichkeit) präsentiert einen aktuellen Einblick in ausgewählte in Museen vertretenen wissenschaftlichen Disziplinen sowie in die Spezifika der Museumspraxis hinsichtlich ihrer Popularisierung und Vermittlung an die Öffentlichkeit. Durch den einleitenden Diskussionsaufsatz und aus der Sicht der Möglichkeiten des strategischen Marketings zugunsten einer ausgeglichenen interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen einzelnen Museumsprofessionen (FachspezialistIn und MuseumspädagogIn) gibt das Buch auch Einblick in die Art der Vermittlung der Ergebnisse der Museumsforschung in den Bereichen der Sozial-, Natur- und der technischen Wissenschaften. Die Spezifika und Schwierigkeiten der Vermittlung

von wissenschaftlichen Informationen aus der Sicht der ausgewählten Wissenschaftsdisziplinen wird an einigen Beispielen, aus den Bereichen Archäologie, Regionalgeschichte und Museumspädagogik illustriert. Die Publikation befasst sich ebenfalls mit der Museumspraxis in sogenannten „Kleinmuseen“ oder „Ein-Mann-Museen“, die keine eigene BildungsspezialistIn bzw. MuseumspädagogIn zur Verfügung haben. Im Hinblick auf die thematische Breite der vertretenen Fachbereiche sind nach jedem inhaltlichen Bereich kurze Zusammenfassungen beigefügt. Eines der Hauptziele der Publikation ist in dieser Hinsicht die Betonung der Tatsache, dass Museologie und Museumspädagogik eine unersetzbare Rolle im Bereich der musealen Präsentation und Bildung spielen, denn ihr thematischer Fokus bildet einen gemeinsamen Rahmen für ein breites Spektrum wissenschaftlicher Disziplinen. Eine wichtige Rolle in der Museumspraxis spielt die Möglichkeit, attraktive, gut verständliche und besucherfreundliche neue Formen der musealen Präsentation und Vermittlung von Ergebnissen der Museumsforschung anzuwenden.

---

---

## SEZNAM ZKRATEK

**AMG** – Asociace muzeí a galerií České republiky

**CES** – Centrální evidence sbírek

**ČD** – České dráhy

**ČR** – Česká republika

**ICOM** – International Council of Museums

**IT** – informační technologie

**MHD** – městská hromadná doprava

**MKČR** – Ministerstvo kultury České republiky

**NIPOS** – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

**NTM** – Národní technické muzeum

**PR** – public relations; vnější vztahy

**RVP** – rámcový vzdělávací program

**SŠ** – střední škola

**TMB** – Technické muzeum v Brně

**UNESCO** – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**ZŠ** – základní škola

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1400 papírových jeřábů [online]. Vodňany: Městské muzeum a galerie Vodňany 2001–2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-galerie/ctete-viace/751-1400-papirovyh-jerabu>>.
- ANDEROVÁ, Lucie a Jitka VELKOVÁ. *Malá muzea*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie, 2008. Seminární práce.
- Archiv uskutečněných událostí. In *Muzeum regionu Valašsko* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumvalassko.cz/search.php?sw=archiv+uskutecnenych+udalosti>>.
- Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií. Deset let činnosti*. Praha: Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií, 2000.
- Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.cz-museums.cz/web/amg/titulni>>.
- BAHN, Paul. *Jak blufovat v archeologii*. Praha: Tallpress, 1995. ISBN 80-85609-71-1.
- BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. NROS edice. ISBN 80-902302-0-2.
- BEDNÁR, Peter. Počiatky Nitrianskeho hradu = The Beginnings of the Nitra Castle. In BEDNÁR, Peter, Viliam JUDÁK a Jozef MEDVECKÝ (eds.). *Kolíška kresťanstva na Slovensku: Nitriansky hrad a Katedrála sv. Emeráma v premenách času*. Nitra, Bratislava: Biskupský úrad v Nitre, Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2011, s. 114–121. ISBN 978-80-970809-8-3.
- BEDNÁR, Peter a Zuzana POLÁKOVÁ. Archeologický výskum Katedrály sv. Emeráma. In *Archeologické výskumy a nálezy na Slovensku v roku 2008*. Bratislava: VEDA, 2011, s. 37–40. ISBN 978-80-8931-538-3.
- BENDL, Stanislav a Hana VOŇKOVÁ. Využití pojmových map ve výuce pedagogiky. *Pedagogická orientace*, 2010, roč. 20, č. 1, s. 16–38. ISSN 1211-4669.
- BENEŠ, Josef. *Kulturně výchovná činnost muzeí*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981.
- BENEŠ, Josef. Kulturně výchovná činnost muzeí, její teorie a praxe. *Muzeologické sešity: Supplementum* 3, 1986, s. 45–46.
- BLACK, Graham. *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. New York: Routledge, 2005. ISBN 978-0-415-34557-6.
- BOYLAN, Patrick J. (ed.). *Running a Museum: A Practical Handbook* [online]. Paris: ICOM, 2004 [cit. 2016-03-19]. Dostupný z www: <[http://icom.museum/uploads/tx\\_hpoindexbdd/practical\\_handbook.pdf](http://icom.museum/uploads/tx_hpoindexbdd/practical_handbook.pdf)>. ISBN 92-9012-157-2.
- BOYLAN, Patrick a Vicky WOOLARD. *The Trainer's Manual: For Use with Running a Museum: A Practical Handbook* [online]. Paris: UNESCO, ICOM, 2006 [cit. 2015-05-07]. Dostupný z www: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147869E.pdf>>.
- BRABCOVÁ, Alexandra (ed.). *Brána muzea otevřená: průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod: Juko, Praha: Nadace Open Society Fund, [2003]. ISBN 80-86213-28-5.
- BRABCOVÁ, Alexandra. Muzejní pedagogika nebo výchova ke vztahu ke kulturně historickému dědictví. *Múzeum*, 2009, roč. 55, č. 2, s. 11–12. ISSN 0027-5623.
- BRABCOVÁ, Alexandra. Oživená historie. In BRABCOVÁ, Alexandra (ed.). *Brána muzea otevřená*. Praha: Nadace Open Society Fund, 2003, s. 289–297. ISBN 80-86213-28-5.
- BRABCOVÁ, Alexandra. Vzdělávání v muzeu jako veřejná kulturní služba. In *Muzeum a škola. Sborník příspěvků z konference Muzeum a škola. Acta musealia suplementa 2007/1*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2007, s. 30–32. ISBN 978-80-87130-01-8.

- BŘEZINOVÁ, Gertrúda a kol. *Nitra – Chrenová. Archeologické výskumy na plochách stavenísk Shell a Baumax*. Nitra: Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2003. ISBN 80-88709-62-2.
- BŘEZINOVÁ, Gertrúda a Marián SAMUEL. „Tak čo, našli ste niečo?“ *Svedectvo archeológie o minulosti Mostnej ulice v Nitre*. Nitra: Archeologický ústav Slovenskej akadémie vied v Nitre, 2007. ISBN 80-88709-94 -6.
- BUREŠ, Michal. Archeologie a veřejnost – podmínka úspěchu oboru. In KŘENKOVÁ, Zuzana a kol. (ed.). *Veřejná archeologie. 1. Příspěvky ke konferenci Archeologie a veřejnost 2004*. Ústí nad Labem: V. Králová, 2005, s. 33–40. ISBN 80-903412-2-5.
- BURGESS, Robert G. *In the field: an introduction to field research*. Boston: Allen, 1984. ISBN 978-0-415-07867-2.
- BURIÁNKOVÁ, Michaela, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK (eds.). *Úvod do muzejní praxe. Učební text zákl. kurzu Školy muzejní propedeutiky AMG*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2010. ISBN 978-80-86611-40-2.
- BYCKO, Michal, Martin CUBJAK a Rastislav SOTÁK. *Aplikačné stratégie a modely práce muzeodukológa*. Medzilaborce: Experimentálne centrum umeleckej výchovy SAW, 2004. ISBN 80-968703-3-5.
- CAMARERO, Carmen, María José GARRIDO a Eva VINCENTE. Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial. *Journal of Cultural Heritage*, 2015, roč. 16, č. 2, s. 228–235. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2014.05.006>
- Centrum kultury a vzdělávání Blatná* [online]. Blatná: Centrum kultury a vzdělávání Blatná, 2012–2018 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.ckvb.cz/muzeum/uvod-muzeum/>](http://www.ckvb.cz/muzeum/uvod-muzeum/).
- CES on-line* [online]. Praha: Centrální evidence sbírek muzejní povahy [cit. 2018-12-11]. Dostupný z [www: <http://www.cesonline.cz>](http://www.cesonline.cz).
- Česká republika. Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ze dne 7. dubna 2000. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36, s. 1686–1691.
- ČÍHOVSKÝ, Jaroslav. K vývoji názorů na volný čas (Od Aristotela k Dumazedierovi). In HODAŇ, Bohuslav. *Volný čas a jeho současné problémy: Sborník příspěvků přednesených na vědeckém sympoziu v Olomouci ve dnech 20. a 21. května 2002*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, 2002, s. 9–17. ISBN 80-85783-37-1.
- ČÍŽ, Marian. Metódy a formy múzejnej komunikácie – veková kategória detí a mládeže, skúsenosti z pohľadu ICOM CECA a Múzea vo Svätom Antone. *Múzeum*, 2003, roč. 49, č. 4, s. 15. ISSN 0027-5263.
- ČÍŽ, Marian a Ivan LUKÁČ (eds.). *Partnering in Museum Education – Enhancing the Adventure: ICOM/CECA annual international conference 2005 proceedings*. Banská Štiavnica, Bratislava: ICOM/CECA, 2005. ISBN 80-89090-20-6.
- DITBERTOVÁ, Eva a Helena KOENIGSMARKOVÁ. Velké problémy malých muzeí. *Věstník AMG ČR*, 2009, č. 1, s. 11–12. ISSN 1213-2152.
- DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0401-3-5.
- DOLÁK, Jan. K některým obecným aspektům tvorby muzejních expozic. In CHOVANČÍKOVÁ, Irena (ed.). *Muzejní výstavní tvorba. Sborník přednášek ze semináře 26.–27. 6. 2007*. Hodonín: Masarykovo muzeum v Hodoníně, 2008, s. 87–93. ISBN 80-903628-8-5.
- DOLÁK, Jan. *Prezentace archeologie*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie, 2012. Disertační práce. Vedoucí práce prof. PhDr. Vladimír Podborský, DrSc.



- DOLÁK, Jan (ed.). *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009. ISBN 978-80-86413-61-7.
- DOUBRAVA, Lukáš. Proč neučit přímo v muzeu? *Učitelství noviny* [online]. 12. 12. 2006 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=88>>.
- DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- DUDEKOVÁ, Gabriela. Stratégie prežitia v mimoriadnej situácii. Vplyv Veľkej vojny na rodinu na území Slovenska. *Forum Historiae* [online]. 2009, roč. 3, č. 1, s. 1–19 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.forumhistoriae.sk/documents/10180/39170/dudekova.pdf>>.
- Důl Michal v Ostravě* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[www.dul-michal.cz](http://www.dul-michal.cz)>.
- DUNANT, Henri. *Vzpomínka na Solferino*. Tišnov: Sursum, 2007. ISBN 80-7323-136-0.
- EARLE, Wendy. Cultural Education: Redefining the Role of Museums in the 21st Century. *Sociology Compass*, 2013, roč. 7, č. 7, s. 533–546.
- ELIAŠOVÁ, Silvia. K niektorým psychologicko-pedagogickým aspektom vzťahu lektor návštevník. In *Studia historica Nitriensia*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2006, roč. 13, s. 239–250. ISBN 80-8094-068-1.
- ELIAŠOVÁ, Silvia. Múzejná výstava Za cisára pána v podaní študentov Katedry muzeológie FF UKF v Nitre. *Studia historica Nitriensia*, 2014, roč. 18, č. 2, s. 409–416. ISSN 1338-7219.
- ELIAŠOVÁ, Silvia. Múzeum ako médium vo vzťahu k miestnemu spoločenstvu. In *(Ko)Média. Vedecké a odborné štúdie zamerané na mediálnu a marketingovú komunikáciu*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2012, s. 431–440. ISBN 978-80-558-0191-9.
- ELIAŠOVÁ, Silvia. Vikingovia – Dobyvatelia zo Severu. *Náš čas: časopis Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre*, 2013, roč. 17, č. 6, s. 35. ISSN 1338-3272.
- ELIAŠOVÁ, Silvia a kol. *Mesto pod mestom. Dejiny Nitry v školskej praxi*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2011, 150 s. ISBN 978-80-558-0152-0.
- ELIAŠOVÁ, Silvia, Daniela PRELOVSKÁ a Janka HEČKOVÁ. *Výstava „Mesto pod mestom“*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012. 34:20 min. ISBN 978-80-558-0200-8.
- ELIAŠOVÁ, Silvia a Miroslav PALÁRIK. Distribúcia kultúrneho odkazu v múzejnej inštitúcii s dôrazom na súčasné trendy – výstava „Mesto pod mestom“ v Ponitrianskom múzeu v Nitre. In MICHALÍK, Boris (ed.). *Marketing kultúrneho dedičstva v kontexte konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu. Zborník z medzinárodnej konferencie, ktorá sa konala 28. 9. 2012 na pôde Nitrianskeho samosprávneho kraja*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012, s. 84–94. ISBN 978-80-558-0167-4.
- ELKINS, James. *Proč lidé pláčou před obrazy*. Praha: Academia, 2007. ISBN 80-200-1509-4.
- Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví*. Praha: NIPOS, 2010.
- Festival muzejních nocí. In *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.cz-museums.cz/prihlasky/festival\\_muzejnich\\_noci/](http://www.cz-museums.cz/prihlasky/festival_muzejnich_noci/)>.
- FIALOVÁ, Dagmar. Vyhodnocení výzkumu. Analýza sbírkových fondů muzeí ČR 1994–1996. *Muzejní obzory*, 1999/2.
- FORNARO, Salla a Laura KOKKONEN (eds.). *It's all mediating. Conference report: International conference on curationg and education in the exhibition context May 30–31, 2012, Helsinki, Finland* [online]. Helsinki: Finnish Association for Museum Education Pedaali, 2013 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.pedaali.fi/en/publications>>. Pedafooni 3. ISBN 978-952-67915-0-0.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

- GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-318-9.
- GOGOVIČ, Stanislava. *Archeológia a múzejná prezentácia*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2011. ISBN 978-80-86413-88-4.
- HÁJEK, Václav. *Jak rozpoznat odpadkový koš. Eseje o stereotypch ve vizuální kultuře*. Praha: Labyrint, 2011. ISBN 978-80-87260-31-9.
- HAMMOND, Alen. *Which World? (Global Destines Regional Choices – Scenarios of the 21st Century)*. London: Taylor & Francis, 1998. ISBN 978-1-85383-528-7.
- HEČKOVÁ, Janka. K problematike laténskeho osídlenia v Nitre – Šindolke. In *Študijné zvesti Archeologického ústavu Slovenskej akadémie vied v Nitre*, 1994, roč. 30, s. 73–96.
- HEČKOVÁ, Janka. Prvé historické etniká na území Nitry. In *Nitra. Príspevky k najstarším dejinám mesta*. Nitra: Slovenská akadémia vied, 1993, s. 64–73.
- HEČKOVÁ, Janka. *Rimania & Germáni na strednom Dunaji*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2005. ISBN 80-8050-882-8.
- HEGER, Ladislav. *Staroislandské ságy*. Praha: Garamond, 2015. ISBN 978-80-7407-284-0.
- HEIN, George E. *Learning in the museum*. Abington: Routledge, 2002. ISBN 978-0-415-09776-5.
- HETÉNYI, Martin a Peter IVANIČ. *Cyrilo-Methodské dedičstvo a Nitra*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012. ISBN 978-80-558-0060-8.
- HLOŽEK, Martin. *Encyklopedie moderních metod v archeologii*. Praha: Libri, 2008. ISBN 978-80-7277-230-8.
- HOFSTEDE, Geert. Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes. *The UNESCO Courier: Modern Management and Local Traditions* [online]. April 1994, s. 12–16 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000969/096934eo.pdf>>.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean. Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 2000, roč. 6, č. 1, s. 9–31. ISSN 1352-7258. <https://doi.org/10.1080/135272500363715>
- HOOPER-GREENHILL, Eilean (ed.). *Jak napsat vzdělávací strategii muzea*. Praha: Open Society Fund, 1999.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean. *Museums and their Visitors*. 2. vyd. London: Routledge, 1996. ISBN 0-415-06857-6.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean. *The Educational Role of the Museum*. London: Routledge, 1999. ISBN 0-415-19826-7.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean (ed.). *Writing a Museum Education Policy*. Leicester: University of Leicester, Department of Museum Studies, 1991.
- HORÁČEK, Radek. *Galerijní animace a zprostředkování umění: poslání, možnosti a podoby seznamování veřejnosti se soudobým výtvarným uměním prostřednictvím aktivizujících programů na výstavách*. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-084-7.
- HOBZA, Václav. *Ekonomie a volný čas – paralely*. In HODAŇ, Bohuslav. *Volný čas a jeho současné problémy: Sborník příspěvků přednesených na vědeckém symposiu v Olomouci ve dnech 20. a 21. května 2002*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, 2002, s. 66–74. ISBN 80-85783-37-1.
- Hroby barbarů v Praze Zličíně: svět živých a mrtvých doby stěhování národů*. Praha: Muzeum hlavního města Prahy, 2015. ISBN 978-80-87828-15-1.
- HUSOVÁ, Beáta. Hrad Devín – otevřená brána ku kultúrnemu – historickému dedičstvu. *Múzeum*, 2014, roč. 60, č. 1, s. 10–13. ISSN 0027-5623.
- HUSOVÁ, Beáta. Všetko o múzeu v detskom ateliéri Muzeum má budúcnosť. *Múzeum*, 2012, roč. 58, č. 1, s. 16–18. ISSN 0027-5623.
- HUTNÍKOVÁ, Jana. Dětské muzeum „po Tachovsku“. *Věstník AMG ČR*, 2011, č. 5, s. 8–9. ISSN 1213-2152.

- HUTNÍKOVÁ, Jana. Práce se školami bez muzejního pedagoga. *Věstník AMG*, 2016, č. 1, s. 18–19. ISSN 1213-2152.
- IVANIČ, Peter. *Západní Slovania v ranom stredoveku: história – kultúra – hospodárstvo – náboženstvo*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2011. ISBN 978-80-8094-992-1.
- JADUŠOVÁ, Jana. Múzeá a ich podiel na vývoji spoločnosti. In *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009, s. 121–126. ISBN 978-80-86413-61-7.
- JAGOŠOVÁ, Lucie. Kdo je muzejní pedagog? In *Muzeum a škola: sborník příspěvků z konference Muzeum a škola*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy, 2009, s. 17–23. ISBN 978-80-87130-08-7.
- JAGOŠOVÁ, Lucie. Múzejný pedagóg – kompetencie, vzdelávanie, úskalia. In *Čo letí v múzejnej pedagogike?* Bratislava: Slovenské národné múzeum v Bratislave, 2010, s. 33–39. ISBN 978-80-8060-252-9.
- JAGOŠOVÁ, Lucie. V první linii... Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti. *Věstník AMG ČR*, 2015, č. 2, s. 26. ISSN 1213-2152.
- JAGOŠOVÁ, Lucie (ed.). V první linii... Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie a Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, 2015. In *Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://archeo-muzeo.phil.muni.cz/media/3017063/v1linii\\_inovativni\\_pristupy\\_pruvodce\\_lektor\\_brozura\\_2015.pdf](https://archeo-muzeo.phil.muni.cz/media/3017063/v1linii_inovativni_pristupy_pruvodce_lektor_brozura_2015.pdf)>.
- JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Profese muzejního pedagoga v teorii a praxi. In *Muzeologie na počátku třetího tisíciletí/Museology at the Beginning of the Third Milenium: sborník z mezinárodní konference Teorie a praxe 2008*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2009, s. 159–170. ISBN 978-80-86413-61-7.
- JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Tradition of museum pedagogy in the Czech Republic and the role of Brno museology in its development. *Museologica Brunensia*, 2015, roč. 4, č. 2, s. 56–64. ISSN 1805-4722.
- JAGOŠOVÁ, Lucie, Otakar KIRSCH a kol. *Muzejní profese a veřejnost 1. Nástin historie a současnosti vzájemných vztahů muzeí a jejich publika* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://archeo-muzeo.phil.muni.cz/media/3056324/muzejni\\_profese\\_a\\_verejnost.pdf](https://archeo-muzeo.phil.muni.cz/media/3056324/muzejni_profese_a_verejnost.pdf)>. ISBN 978-80-210-8432-2.
- JAGOŠOVÁ, Lucie, Vladimír JŮVA a Lenka MRÁZOVÁ. *Muzejní pedagogika: Metodologické a didaktické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010. Kultura a edukace, sv. 1. ISBN 978-80-7315-207-9.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- JOVANKOVIČ, Samuel, Hana MLYNARČÍKOVÁ a Viliam KRATOCHVÍL. Štátny vzdelávací program. Dejepis. Príloha ISCED 2 [online]. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 2011 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/dejepis\\_isced2.pdf](http://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/dejepis_isced2.pdf)>.
- JŮVA, Vladimír. *Dětské muzeum: edukační fenomén pro 21. století*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-901737-2-1.
- JŮVA, Vladimír. *Vývoj německé muzeopedagogiky*. Brno: Paido, 1994. ISBN 80-901737-2-1.
- KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 80-7008-236-4.
- KAISEROVÁ, Kristina a Walter SCHMITZ (eds.). *Česko-saské vztahy v proměnách času. Odborné prameny. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Krajský úřad Ústeckého kraje, Thelem, 2013. ISBN 978-3-942411-91-2.*

- KAISEROVÁ, Kristina a Walter SCHMITZ (eds.). *Česko-saské vztahy v proměnách času*. Odborné texty. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Krajský úřad Ústeckého kraje, Thelem, 2013. ISBN 978-3-942411-91-2.
- Karel Sklenář. In *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://cs.wikipedia.org/wiki/Karel\\_Sklenář](https://cs.wikipedia.org/wiki/Karel_Sklenář)>.
- KEEGAN, John. *První světová válka*. Praha: BETA, 2003. ISBN 80-7306-062-0.
- KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1104-4.
- KJÆR, Henrik, Hans Jorgen SKRIVER a Erik STAUNSTRUP. *Organisation*. Kodaň: Gads Forlag A/S, 2010. ISBN 978-87-92098-02-3.
- KMEŤ, Miroslav. Stručne k problematike humanizácie dejepisného vyučovania. *Acta Historica Neosoliensia*, 2007, roč. 10, s. 326–331. ISSN 1336-9148.
- Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku. In *Asociace muzeí a galerií ČR* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.cz-museums.cz/web/amg/organy-amg/komise/komise-pro-praci-s-verejnosti-a-muzejni-pedagogiku>>.
- KÖNIGSMARKOVÁ, Helena. Matra – Česko-nizozemská muzejní spolupráce. In FIALOVÁ, Dagmar a Irena PEKÁRKOVÁ (eds.). *Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií. Deset let činnosti*. Praha: Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií ČR, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Neil G., Philip KOTLER a Wendy I. KOTLER. *Museum marketing & strategy: Designing Missions, Building Audience, Generating Revenue & Resources*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. ISBN 978-0-7879-9691-8.
- KOTLÍKOVÁ, Jana. *Orientace na návštěvníka: Srovnání vybraných muzeí u nás a ve Spojených státech*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2015. Diplomová práce.
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KRATOCHVÍL, Viliam a kol. *Dokumentární film ako školský historický obrazový prameň. Metodické podnety*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2008. ISBN 978-80-7165-690-6.
- KUKLÍK, Jan (ed.). *Regionální dějiny v dějepisném vyučování. Sborník z konference konané 23.–24. listopadu 2005*. Ústí nad Labem: Filozofická fakulta Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2006. ISBN 80-7044-843-1.
- KUNA, Martin a kol. *Nedestruktivní archeologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1216-8.
- LALKOVIČ, Marcel. Problematika priemyselného dedičstva v kontexte kultúrneho dedičstva. In LOBODOVÁ, Dagmar a Štefan JAVNICKÝ (eds.). *Priemyselné dedičstvo ako súčasť kultúrneho dedičstva. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie*. Košice: Slovenské technické múzeum v Košiciach, 2004, s. 11.
- LANG, Caroline, John REEVE a Vicky WOOLLARD. *The Resposive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*. Farnham: Ashgate, 2006. ISBN 978-0-7546-4560-3.
- LEHMANNOVÁ, Martina (ed.). *Etické kodexy: Etický kodex ICOM. Etický kodex ICOM pro přírodovědná muzea. Dokument o profesi konzervátora-restaurátora*. [B. m.]: Český výbor ICOM, 2014. ISBN 978-80-260-7405-2.
- LENCOVÁ, Hana. *Česko-saské vztahy v proměnách času*. Historicko-didaktické koncepce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Krajský úřad Ústeckého kraje, Thelem, 2013. ISBN 978-3-942411-91-9.

- LEVÍNSKÁ, Markéta. *Aplikovaná metodologie pro učitele II: kvalitativní výzkum*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta, 2014.
- LUKÁČOVÁ, Marcela (ed.). *Čo letí v múzejnej pedagogike: Vzdelávanie a výchova v múzeách na Slovensku*. Bratislava: Slovenské národné múzeum, 2010. ISBN 978-80-8060-252-9.
- Manuál pro pracovníky v první linii: pracovníci ostrahy a dozoru expozic* [online]. Praha: Národní muzeum, Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, [2014]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.emuzeum.cz/admin/files/PPP-manuál.pdf>>.
- MASARIK, Pavel, Júlia IVANOVIČOVÁ a Katarína SZÍJÁRTÓOVÁ. *Edukátor a jeho komunikatívne kompetencie*. Nitra: Pedagogická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2003. ISBN 80-8050-571-3.
- MATOUŠEK, Václav. Archeologické muzejní expozice v Čechách jako odraz koncepce studia pravěku a středověku. *Archeologické rozhledy*, 2000, roč. 52, s. 453–463. ISSN 0323-1267.
- MERTOVIČOVÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=9&clanek=118)>. ISSN 2336-1824.
- Městské centrum kultury a vzdělávání. In *Týn nad Vltavou: oficiální stránky města* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.tnv.cz/mckv/ds-1194/archiv=0>>.
- Městské muzeum a galerie Dačice* [online]. Dačice: Městské muzeum a galerie Dačice, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumdacice.cz/>>.
- Městské muzeum a galerie Vodňany* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-a-galerie>>.
- Městské muzeum Bechyně. In *Kulturní středisko města Bechyně* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.kulturnidum.cz/klient-451/kino-140/stranka-3775>>.
- Městské muzeum ve Volyni* [online]. Volyně: Městské muzeum ve Volyni, 2008 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeum-volyne.cz/>>.
- Metodické pokyny. In *Metodické centrum konzervace* [online]. Brno: Metodické centrum konzervace, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://mck.technicalmuseum.cz/poskytovane-sluzby/metodicke-pokyny/>>.
- MEZŘICKÝ, Václav (ed.). *Globalizace*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-748-5.
- Michal Lutovský. In *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://cs.wikipedia.org/wiki/Michal\\_Lutovský](https://cs.wikipedia.org/wiki/Michal_Lutovský)>.
- Milevské muzeum* [online]. Milevsko: Milevské muzeum [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumvmilevsku.cz/>>.
- MLYNKA, Ladislav. Muzeológia a kultúrne dedičstvo – spoločné cesty k identite. In *Múzeum a muzeológia – ich determinanty a perspektívy v kontexte súčasného sveta*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008, s. 55. ISBN 978-80-8083-596-5.
- Monitoring návštěvníkého provozu. Interní metodický materiál předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.
- MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-11279-6.
- MRÁZOVÁ, Lenka. Poznámky k pojmu motivace v práci muzejního pedagoga. *Museologica Brunensia*, 2013, roč. 2, č. 3, s. 26–31. ISSN 1805-4722.
- MRÁZOVÁ, Lenka. *Tvorba pracovních listů: metodický materiál*. Brno: Moravské zemské muzeum, Metodické centrum muzejní pedagogiky, 2012. ISBN 978-80-7028-403-2.
- MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. Studenti na hrad! Mezioborové didaktické setkávání studentů FF MU Brno v edukační laboratoři Muzea města Brna. *Kultura, umění a výchova* [online]. 2016, roč. 4, č. 1 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo\\_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133](http://www.kuv.upol.cz/index.php?seo_url=aktualni-cislo&casopis=10&clanek=133)>. ISSN 2336-1824.

- MÚCSKA, Vincent a Marián SKLADANÝ. *Dejepis 2. Európa v období stredoveku*. Bratislava: Orbis Pictus Istropolitana, 2000. ISBN 80-71-5827-5-1.
- MUŠKOVÁ, Eva (ed.). *Jak se žilo v Plzni za císaře „Procházky“*. Katalog výstavy. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0431-5.
- Museum Definition. In *International Council of Museums ICOM* [online]. ICOM 2010–2017 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>>.
- Muzeum JUDr. O. Kudrny v Netolicích: Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Netolice: Muzeum JUDr. O. Kudrny v Netolicích, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeumnetolice.cz/muzeum/vyrocnizpravy/>>.
- NAVRÁTIL, Aleš. Česká archeologie a čtvrt století užívání detektorů kovů. *Přehled výzkumů*, 2015, roč. 56, č. 1, s. 119–130. ISSN 1211-7250.
- Návštěvníci jsou u nás vždy vítáni: Pravidla chování pracovníků prvního kontaktu s návštěvníky (pro průvodce a pokladní)*. Přerov: Muzeum Komenského v Přerově, 2010. Interní materiály muzea.
- NEUSTUPNÝ, Evžen. *Metoda archeologie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-075-8.
- NEUSTUPNÝ, Jiří. *Otázky dnešního musejnictví: příspěvky k obecné a speciální museologii*. Praha: Orbis, 1950.
- O Techmanii* [online]. Plzeň: Techmania Science Center [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://techmania.cz/cs/category/vyrocnizpravy/>>.
- Odborná komisia pre výchovu a vzdelávanie v múzeách* [online]. Banská Bystrica: Zväz múzeí na Slovensku, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupný z www: <<http://okvav.zms.sk/>>.
- ORIEŠKA, Ján. *Metodika činnosti průvodce cestovního ruchu*. 6. přeprac. a dopln. vyd. Praha: Idea servis, 2007.
- PALÁRIK, Miroslav. Aplikácia regionálnych dejín do školskej praxe prostredníctvom realizácie projektu Mesto pod mestom. *Studia Historica Nitriensia*, 2013, roč. 17, č. 2, s. 220–227. ISSN 1338-7219.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management vedení a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRELOVSKÁ, Daniela. Múzejná komunikácia – netradičná výstava. In SZÓRADOVÁ, Eva (ed.). *Retrospektíva a perspektívy v edukácii 1. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie v Nitre*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2005, s. 565–577. ISBN 80-8050-918-2.
- PRELOVSKÁ, Daniela. Študenti muzeológie – história – detský návštevník. *Múzeum*, 2005, roč. 51, č. 1, s. 25–28. ISSN 0027-5263.
- PRELOVSKÁ, Daniela. Študenti muzeológie s deťmi a pre deti (netradičná výstava). In *Studia historica Nitriensia XI*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2003, s. 289–302. ISBN 80-8050-702-3.
- PRELOVSKÁ, Daniela. Výstava Inkovia – deti Slnka. *Studia historica Nitriensia*, 2015, roč. 19, č. 1, s. 156–168. ISSN 1338-7219.
- Program rozvoje kultury ve městě Plzni na léta 2009–2019* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.plzen.eu/obcan/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/clanky/program-rozvoje-kultury-ve-meste-plzni-na-leta-2009-2019.aspx>>.
- Project-based organizing and strategic management* [online]. 1. vyd. Bingley, U. K.: Emerald Group Pub., 2011 [cit. 2016-04-18]. Dostupný z www: <<http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10520751>>. *Advances in strategic management*, sv. 28.

- PUPALA, Branislav a Ľudmila OSUSKÁ. Stimulácia učenia detí pomocou pojmového mapovania. *Pedagogická revue*, 1997, roč. 49, č. 4–5. ISSN 1335-1982.
- Putování za prameny [online]. Vodňany: Městské muzeum a galerie Vodňany 2001–2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-galerie/texty/381-putovani-za-prameny>>.
- RÁBOVÁ, Šarka Caitlín. *Sbírky muzeí v České republice a jejich struktura*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Filozofická fakulta, 2014. Bakalářská práce.
- SEET, Daniel. Power: The Functional Manager's Meat and Project Manager's Poison? In *PM Hut*, 2009, February 6. Retrieved on March 2, 2010.
- SKLENÁŘ, Karel. Archeologie a veřejnost – archeologie pro nearcheology. *Živá archeologie*, 2004, roč. 5, s. 24–25. ISSN 1213-1628.
- SKLENÁŘ, Karel. Stručné dějiny archeologie v Českých zemích. In SKLENÁŘ, Karel a Zuzana SKLENÁŘOVÁ. *Biografický slovník českých, moravských a slezských archeologů*. Praha: Libri, 2005, s. 12–33. ISBN 80-7277-253-8.
- STÖHROVÁ, Pavla (ed.). *Teorie a praxe 2007. Setkání vyučujících muzeologie na vysokých školách v České republice a na Slovensku. Sborník z mezinárodního semináře*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2008. ISBN 978-80-86413-51-8.
- STRÁNSKÝ, Zbyněk Z. *Úvod do studia muzeologie: Určeno pro posluchače International Summer School of Museology – ISSOM*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-1272-2.
- Strategický plán Regionálního muzea a galerie v Jičíně 2011–2015 [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.muzeumhry.cz/images/dokumenty/Strategick\\_pln\\_RMaG\\_v\\_Jin\\_verze\\_pro\\_web.pdf](http://www.muzeumhry.cz/images/dokumenty/Strategick_pln_RMaG_v_Jin_verze_pro_web.pdf)>.
- Strategie celoživotního učení [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2015-09-20]. Dostupný z www: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>>.
- Studentské hodnocení stáží. *Záznamy předmětu Stáže z muzejní pedagogiky 2013–2016*. Brno: Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav archeologie a muzeologie, 2016. Interní materiál.
- ŠČIGULINSKÁ, Barbora. *Výstavné projekty studentů Katedry muzeologie – skúmanie vplyvu v rámci otázky budovania publika v Ponitrianskom múzeu*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, Katedra muzeologie, 2014. Bakalářská práce.
- ŠEBEK, František. Definice muzea a podstata jeho činnosti. In BURIÁNKOVÁ, Michaela, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK (eds.). *Úvod do muzejní praxe. Učební texty základního kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace Muzeí a galerií České republiky*. Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 9–20. ISBN 978-80-86611-40-2.
- ŠEBEK, František. Muzea, památníky a galerie (muzea výtvarných umění). In *Kultura České republiky v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/1\\_Kultura-v-%C4%8D%C3%ADslech\\_2015\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/1_Kultura-v-%C4%8D%C3%ADslech_2015_web.pdf)>.
- ŠEBEK, František. Vysokoškolská výuka muzeologie z pohledu potřeb muzejnictví. In MEDŘÍKOVÁ, Petra (ed.). *Sborník z mezinárodní konference Muzeum a změna/ The Museum and Change (Praha 16.–18. X. 2002)*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003, s. 173–175. ISBN 80-86611-04-3.
- ŠEBEK, František a kol. *Muzea ČR v letech 2012–2014 ve světle statistiky*. Praha: Národní informační středisko pro kulturu, 2015. ISBN 976-80-7068-300-2.
- ŠKRLA, Petr. *101 příběhů a metafor z manažerské praxe: kreativní nástroj pro lektory, manažery a edukátory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2141-5.

- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Edukační potenciál muzea* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012 [cit. 2015-03-24]. Dostupný z www: <[http://old.kvv.upol.cz/PROJEKTY/vv\\_ve\\_sveve\\_souc\\_um/download/edukacni\\_potencial\\_muzea.pdf](http://old.kvv.upol.cz/PROJEKTY/vv_ve_sveve_souc_um/download/edukacni_potencial_muzea.pdf)>. ISBN 978-80-244-3034-8.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Muzejní expozice jako edukační médium*. I. díl. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy, 2014. ISBN 978-80-244-4302-7.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. Předpoklady spolupráce muzea a školy – prezentace výsledků výzkumného šetření. *Studia historica Nitriensia*, 2014, roč. 18, č. 2, s. 332–342. ISSN 1338-7219.
- ŠTECH, Stanislav. Vzdělávací programy mají umožnit poznání aneb Brána mysli otevřená. In BRABCOVÁ, Alexandra (ed.). *Brána muzea otevřená: průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod: Juko, Praha: Nadace Open Society Fund, [2003], s. 66–85. ISBN 80-86213-28-5.
- TALBOYS, Graeme K. *Museum Educator's Handbook*. Aldershot, Brookfield: Gower, 2000. ISBN 0-556-08173-3.
- TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0.
- TOMEŠKOVÁ, Kateřina. *Otevřená klenotnice poznávání. Didaktické analýzy edukačních programů Muzea Komenského v Přerově*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4622-6.
- TRAN, Lynn Uyen a Heather KING. The Professionalization of Museum Educators: The Case in Science Museums. *Museum Management and Curatorship*, 2007, č. 2, s. 131–149. ISSN 0964-7775.
- VALENTOVÁ, Jarmila. Současné české archeologické expozice – výraz společenské pozice archeologie? *Muzeum: Muzejní a vlastivědná práce*, 2014, roč. 52, č. 1, s. 21–28. ISSN 1803-0386.
- VAŇKOVÁ, Petra. *Pojmové mapy ve vzdělávání* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2014 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://vzdelavani-dvpp.eu/download/opory/final/09\\_vankova.pdf](http://vzdelavani-dvpp.eu/download/opory/final/09_vankova.pdf)>. ISBN 978-80-7290-650-5.
- VÁŠKOVÁ, Barbora. Výročné správy muzeí v roce 2014. *Múzeum*, 2015, roč. 61, č. 3, s. 67–68. ISSN 0027-5263.
- VAVRDOVÁ, Alena. Význam spolupráce muzea a školy při poznávání regionu. *Acta musealia: Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně: články a studie, musealia, personalia*, 2009, roč. 9, Supplementa 3/2009, s. 38–40. ISSN 0862-8548.
- VELKOVÁ, Jitka. *Muzeum hrou: vzdělávací programy Městského muzea a galerie Vodňany*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie, 2009, s. 24. Magisterská diplomová práce. Vedoucí práce Mgr. Lenka Mrázová.
- Vikinská expanzia a vznik škandinávskych kráľovstiev. In MÚČSKA, Vincent, Miroslav DANIŠ a Zuzana ŠEVČÍKOVÁ. *Dejiny európskeho stredoveku I. Raný stredovek. Od 5. storočia do polovice 11. storočia*. Bratislava: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006, s. 130–150. ISBN 80-7165-576-7.
- VITÁSEK, Tomáš a kol. *Vize a cíle Muzea regionu Valašsko, p. o. na období 2014–2016*. Vsetín: Muzeum regionu Valašsko, 2014.
- VITÁSEK, Tomáš a kol. *Zpráva o činnosti a hospodaření příspěvkové organizace za rok 2015*. Vsetín: Muzeum regionu Valašsko, 2015.
- Vlastimil Vondruška. In *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[https://cs.wikipedia.org/wiki/Vlastimil\\_Vondruška](https://cs.wikipedia.org/wiki/Vlastimil_Vondruška)>.
- Výroční zpráva AMG za rok 2005 [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2006 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.cz-museums.cz/UserFiles/File/vyrocní%20zpravy/vyrocka2005.pdf>>.



- Výroční zpráva AMG ČR za rok 2014* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2015/AMG/organy/VZ\\_2014\\_WEB.pdf](http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2015/AMG/organy/VZ_2014_WEB.pdf)>.
- Výroční zpráva AMG ČR za rok 2015* [online]. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2016/AMG/Organizacni%20AMG/Vyrocní%20zprava%20AMG%20za%20rok%202015\\_web\(1\).pdf](http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/2016/AMG/Organizacni%20AMG/Vyrocní%20zprava%20AMG%20za%20rok%202015_web(1).pdf)>.
- Výroční zpráva Muzea Českého lesa v Tachově za rok 2014* [online]. Tachov: Muzeum Českého lesa v Tachově, 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://www.muzeum.tachov.cz/vyrocní-zpravy.html>>.
- Writing a learning strategy & policy document* [online]. Gillingham: Group for Education in Museums, [200?], příl. 1–2 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://gem.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/Guidance-notes-Writing-a-learning-strategy-policy-document.pdf>>.
- Záhadné Vodňany* [online]. Vodňany: Městské muzeum a galerie Vodňany 2001–2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.muzeumvodnany.cz/muzeum-galerie/texty/802-zahadne-vodnany>>.
- Základní statistické údaje o kultuře v České republice. I. Díl: Muzea, galerie a památkové objekty* [online]. Praha: Národní a informační středisko pro kulturu, 2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupný z www: <[http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2014\\_I.KULTURNI\\_DEICTVI.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2014_I.KULTURNI_DEICTVI.pdf)>. ISBN 978-80-7068-293-7.
- Zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů: poslední stav textu k 9. 12. 2013. In *eMuzeum* [online]. Praha: Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, 2007 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <[http://www.emuseum.cz/admin/files/zakon-c-122\\_2002-zmena-z-2013.pdf](http://www.emuseum.cz/admin/files/zakon-c-122_2002-zmena-z-2013.pdf)>.
- ZOUHAROVÁ, Dáša a kol. *Regionální učebnice. Metodika tvorby regionální učebnice jako výchovně-vzdělávacího prostředku regionální výuky*. Brno: Lipka, 2012. ISBN 978-80-87604-13-7.
- Zřizovací listina Muzea regionu Valašsko, příspěvkové organizace* [online]. Zlín: Zlínský kraj, 2014 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<http://media.muzeumvalassko.cz/mrv/media/data/ostatni/ostatni-zrizovaci-listina-mrv-dodatky-1-9-2014.pdf>>.
- ŽALMAN, Jiří. Aktuální a problematické otázky ochrany a správy sbírek muzejní povahy. *Věstník AMG ČR*, 2008, č. 1, s. 1–8. ISSN 1213-2152.
- ŽALMAN, Jiří. Malá muzea (přednáška na semináři v Plzni). *Věstník AMG ČR*, 2007, č. 2, s. 8–10. ISSN 1213-2152.
- ŽÁKOVÁ, Eva et al. *Kulturní a kreativní průmysly v České republice* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2017 [cit. 2018-12-11]. Dostupný z www: <<https://www.idu.cz/cs/publikace/726-kulturni-a-kreativni-prumysly-v-ceske-republice>>.

# SEZNAM VYOBRAZENÍ

## Tabulky

**tab. 1:** Analytická tabulka stálých expozic

**tab. 2:** Základní schéma přípravy projektu

**tab. 3:** Mezioborové studentské stáže se zaměřením na muzejní pedagogiku: krátké shrnutí základních metodických východisek

## Schémata

**schéma 1:** Grafické znázornění podílu muzejních profesí na přípravě a zpracování strategického dokumentu

**schéma 2:** Základní složky fungující organizace

**schéma 3:** Pojmové mapovanie – dom: Analýza

**schéma 4:** Spolupráce múzejného historika a múzejného pedagóga

## Obrázky

**obr. 1:** Vypĺňanie pracovného zošita počas historickej hry

**obr. 2:** Lektorovanie vo výstavnom priestore o vikinskom strome života – Iggdrasil

**obr. 3:** Návštevníci „osídľujú“ pevninu

**obr. 4:** V hlavnom stane

**obr. 5:** Nákup pred a v posledných rokoch vojny

**obr. 6:** Odlitek stopy rysa ostrovida (*Lynx lynx*) umístěné v zásuvce interaktivního sloupu v přírodovědné expozici ve Vlastivědném muzeu v Olomouci

**obr. 7:** Interaktivní sloup se zvukovými odkazy jednotlivých zástupců našich druhů ptáků společně s ukázkou vybraných srstí našich savců žijících v lese

**obr. 8:** Jarní ornitologická vycházka se studenty v rámci nabídky zoologického pracoviště Vlastivědného muzea v Olomouci, Tovačovské rybníky

**obr. 9:** Bryologický determinační seminář pro pedagogy ZŠ a SŠ ve spolupráci botanického oddělení Vlastivědného muzea v Olomouci a Moravského zemského muzea

**obr. 10:** Geologický čas – studenti mají za úkol přiřadit jednotlivé děje související s vývojem naší planety do „ciferníku“, jež znázorňuje vývoj naší planety v jedné hodině. Animační program Vlastivědného muzea v Olomouci – Člověk a kámen

**obr. 11:** Simulace pohybu litosférických desek po natavené části svrchního zemského pláště. Animační program Vlastivědného muzea v Olomouci – Člověk a kámen

**obr. 12:** Samostatná práce v expozici Příroda Olomouckého kraje zaměřena na využití nerostů a jejich nalezišť v Olomouckém kraji. Animační program Vlastivědného muzea v Olomouci – Člověk a kámen

**obr. 13:** Z večerní procházky Kudy kráčela šlechta (28. 8. 2014)

**obr. 14:** Z interiéru výstavy Krása v dřevě ukrytá

## EDITOŘI A AUTOŘI

**Mgr. SILVIE ČERMÁKOVÁ**

**(kap. 5.3)**

Muzeum Vysočiny Jihlava

*cermakova@muzeum.ji.cz*

**Mgr. SILVIA ELIAŠOVÁ, PhD.**

**(kap. 4.2)**

Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra muzeologie

*seliasova2@ukf.sk*

**Mgr. ZUZANA HOLUBOVÁ**

**(kap. 5.1)**

Muzeum města Brna

*holubova@spilberk.cz*

**Mgr. LUCIE JAGOŠOVÁ, DiS.**

**(ed., kap. 1, 6)**

Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie

*jagosova@phil.muni.cz*

**Mgr. OTAKAR KIRSCH, Ph.D.**

**(ed., kap. 1, 6)**

Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie

*9857@mail.muni.cz*

**Mgr. TOMÁŠ KUČERA**

**(kap. 4.3)**

Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie

*tomas.kucera63@email.cz*

**Mgr. MONIKA KYSELÁ**

**(kap. 4.4)**

Vlastivědné muzeum v Olomouci

*kysela@vmo.cz*

**Mgr. MONIKA MAŽÁROVÁ**

**(kap. 3)**

Jihomoravské muzeum ve Znojmě

*edukace@znojmuz.cz*

**PhDr. PETRA MERTO VÁ, Ph.D.**

**(kap. 4.3)**

Technické muzeum v Brně

*mertova@tmbrno.cz*

**Mgr. LENKA MRÁZOVÁ****(kap. 4.1)**

Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie  
*mrazova.l@phil.muni.cz*

**Mgr. IVANA SPITZER OSTŘANSKÁ****(kap. 5.2)**

Muzeum regionu Valašsko  
*ostranska@muzeumvalassko.cz*

**Mgr. MIROSLAV PALÁRIK, Ph.D.****(kap. 4.2)**

Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra histórie  
*mpalarik@ukf.sk*

**Mgr. JITKA PEŠKOVÁ****(kap. 3)**

Jihočeská univerzita České Budějovice, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky a psychologie  
*JitkaPeskova@seznam.cz*

**Mgr. MgA. BARBORA SVÁTKOVÁ, Ph.D.****(kap. 4.1)**

Muzeum města Brna  
Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie  
*svatkova@spilberk.cz*

**PhDr. FRANTIŠEK ŠEBEK****(kap. 2)**

Univerzita Pardubice, Filozofická fakulta, Ústav historických věd  
Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie  
*frsebek@seznam.cz*

**Mgr. KATEŘINA TOMEŠKOVÁ, Ph.D.****(kap. 5.3)**

Národní pedagogické muzeum a knihovna J. A. Komenského  
*tomeskova@nmpk.cz*

**Mgr. PETR VACHŮT****(kap. 5.1)**

Muzeum města Brna  
Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav archeologie a muzeologie  
*vachut@spilberk.cz*

**Mgr. JITKA VELKOVÁ****(kap. 5.4)**

Městské muzeum a galerie Vodňany  
*mag@vodnany.net*

---

---



**MUZEJNÍ PROFESE A VEŘEJNOST 2**  
**REFLEXE EDUKAČNÍHO FENOMÉNU V SOUČASNÉ MUZEJNÍ PRAXI**

**Lucie Jagošová, Otakar Kirsch (eds.)**

PŘEKLADY: Mgr. Jana Kličová

GRAFICKÁ ÚPRAVA A SAZBA: Bc. Šárka Trávníčková

NÁVRH OBÁLKY: Mgr. Jitka Ščerbová

Vydala Masarykova univerzita  
Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno

1., elektronické vydání / 2018

ISBN 978-80-210-9485-7

<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-9485-2018>

---

# MUZEJNÍ PROFESE A VEŘEJNOST

# 2

REFLEXE EDUKAČNÍHO FENOMÉNU  
V SOUČASNÉ MUZEJNÍ PRAXI

LUCIE JAGOŠOVÁ, OTAKAR KIRSCH (EDS.)

---

MUNI  
PRESS

MUNI  
ARTS