

Vizuální komunikace, otevřený prostor k výchově a vzdělávání – komplexní inovace pedagogických, výtvarně-pedagogických a uměnovědných studijních oborů, reg. č.: CZ.1.07/2.2.00/28.0075

Kniha se věnuje plánování edukačních aktivit v prostředí muzea a objasňuje podstatu strategického plánování. Téma autorky nahlíží ze tří úrovní: úrovně muzea jako celku, úrovně edukačního oddělení a úrovně konkrétního muzejního pedagoga. Jednotlivé kapitoly se nejprve věnují plánování na úrovni celého muzea a představují úspěšný koncept strategického plánování. Strategický plán dává potřebný rámec všem činnostem jednotlivých organizačních jednotek muzea, tedy i edukačnímu oddělení, které se zabývá komunikací s návštěvníkem, tvorbou a realizací vzdělávacích programů nebo organizací doprovodných aktivit muzea pro veřejnost. Je-li činnost tohoto oddělení plánovitá a obsahuje-li jasně formulovaný rámec a zacílení, pak lze hovořit o edukační strategii muzea, jejíž důležitost autorky zvláště podtrhují. Na kapitoly věnované edukační strategii muzea navazuje oddíl pojednávající o fázích plánování dílčího edukačního programu a využitelných modelech jeho přípravy. Téma plánování edukace je uvedeno v kontextu analýzy vztahu mezi myšlením pedagoga a jeho jednáním během edukačního procesu. Knihu uzavírá analýza dokumentů strategického významu v českých muzeích a galeriích, která ukazuje, že u nás není strategické plánování dosud běžně využíváno a že vzdělávacím aktivitám není v dokumentech strategické povahy zdaleka věnována stejná pozornost jako jiným oblastem muzejních činností. To podtrhuje aktuálnost tématu knihy, která je určena nejen studentům muzejní pedagogiky a muzeologie, ale i pracovníkům muzeí, kteří se muzejnímu plánování věnují v praxi.

## Plánování edukačních aktivit v muzeu

Petra Šobáňová, Michaela Johnová Čapková



Petra Šobáňová  
Michaela Johnová Čapková

## Plánování edukačních aktivit v muzeu



Univerzita Palackého v Olomouci  
Pedagogická fakulta  
Katedra výtvarné výchovy

Petra Šobáňová  
Michaela Johnová Čapková

**Plánování edukačních aktivit v muzeu**  
Od strategického plánu k přípravě edukačního  
programu

Olomouc 2015



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Publikace vznikla v rámci projektu Vizualní komunikace, otevřený prostor k výchově a vzdělávání - komplexní inovace pedagogických, výtvarně pedagogických a uměnovědných studijních oborů, reg. č.: CZ.1.07/2.2.00/28.0075 realizovaného katedrou výtvarné výchovy Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

### Řešitelé projektu:

doc. PhDr. Hana Myslivečková, CSc., hlavní řešitelka projektu

Mgr. Petra Šobáňová, Ph.D., garantka publikační činnosti

Mgr. Veronika Jurečková, koordinátorka projektu a studijních modulů

doc. Vladimír Havlík, garant mezinárodní spolupráce

### Oponenti

Mgr. MgA. Barbora Svátková, Ph.D.

Mgr. Veronika Jurečková

1. vydání

© Petra Šobáňová, Michaela Johnová Čapková, 2015

Cover photo © Zdeněk Sodoma, 2014

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2015

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní popř. trestněprávní odpovědnost.

ISBN 978-80-244-4626-4

### Poděkování

Autorky děkují oponentkám publikace Mgr. MgA. Barbora Svátková, Ph.D. a Mgr. Veronice Jurečkové za podnětné připomínky k rukopisu a řediteli Muzea umění Olomouc Mgr. Michalu Soukupovi za laskavé poskytnutí fotografií z archivu jeho instituce. Poděkování patří také Janě Jiroutové, autorům fotografií a všem muzeím a galeriím, jejichž dokumenty autorky analyzovaly a citovaly v knize.

## Obsah

### Fotografie na předělech

**Předěl 1** Animační program pro rodiče a děti k výstavě *Stín kvetoucí sakury* | *Japonské umění z olomouckých sbírek*, Muzeum umění Olomouc, foto Zdeněk Sodoma, 2012

**Předěl 2** Animační program pro děti od dvou do šesti let k výstavě *Doteky Olomouckého hradu* | *Výstava nejen pro nevidomé*, Muzeum umění Olomouc, foto Zdeněk Sodoma, 2012

**Předěl 3** Animační program během Léta dětí k výstavě *Stín kvetoucí sakury* | *Japonské umění z olomouckých sbírek*, Muzeum umění Olomouc, foto Zdeněk Sodoma, 2012

**Předěl 4** Animační program pro školy k výstavě *Olomoucké baroko* | *Výtvarná kultura let 1620–1780*, Muzeum umění Olomouc, foto Michaela Johnová Čapková, 2011

**Předěl 5 a 6** Animační program pro školy k výstavě *Pohledy do sbírek IV.* | *Victor Vasarely* | *Nová akvizice I, II*, foto Michaela Johnová Čapková, 2015

### Autoři obrázků

Michaela Johnová Čapková, Biswarup Ganguly, Jana Jiroutová, Zdeněk Sodoma

Úvodem	9
<b>1 Strategické plánování v muzeu</b>	<b>13</b>
<b>2 Fáze strategického plánování</b>	<b>17</b>
2.1 Rozhodnutí strategicky plánovat	18
2.2 Analýza současného stavu organizace a podmínek, v nichž působí	20
2.3 Stanovení strategické vize a poslání	27
2.4 Stanovení dlouhodobého, celospolečenského cíle	35
2.5 Výběr a formulace strategií, tvorba strategického plánu	37
2.6 Implementace zvolené strategie	41
2.7 Organizování, řízení a vyhodnocování	42
<b>3 Strategické plánování edukačních aktivit</b>	<b>45</b>
3.1 Fáze a specifika strategického plánování edukačních aktivit muzea	45
3.2 Cíle edukačních aktivit muzea	48
3.3 Další aspekty strategického plánování edukačních aktivit	56
<b>4 Edukační strategie muzea – obsah a struktura dokumentu</b>	<b>59</b>

<b>5</b>	<b>Plánování edukačního programu</b>	<b>67</b>
5.1	Plánování edukačního procesu	68
5.2	Cyklus pedagogického uvažování a jednání podle L. S. Shulmana	69
5.3	Různé modely přípravy edukačního programu	71
5.4	Stanovování cílů edukačního programu	76
5.5	Plánování dalších komponent edukačního programu: metod, organizačních forem a didaktických prostředků	80
5.6	Písemná příprava edukačního programu	85
<b>6</b>	<b>Analýza dokumentů strategického významu v českých muzeích a galeriích</b>	<b>93</b>
6.1	Zřizovací dokumenty	94
6.2	Výroční zprávy	98
6.3	Strategické dokumenty	99
	<b>Závěrem</b>	<b>106</b>
	<b>Summary</b>	<b>108</b>
	<b>Literatura</b>	<b>110</b>
	<b>O autorkách</b>	<b>117</b>



## Úvodem

Přestože Artur Bloch, autor slavných Murphyho zákonů, je přesvědčen o tom, že nikdy nic nevychází podle plánu, obecně panuje přesvědčení (a autorky této knihy ho sdílejí), že plánovat je třeba každou smysluplnou činnost. Týká se to i činnosti muzea a jakýchkoliv jeho dílčích edukačních aktivit.

V naší knize bychom se rády věnovaly právě plánování edukačních aktivit v prostředí muzea. Toto téma přitom nahlédneme v několika různých úrovních. Je zřejmé, že v praxi řeší muzejní pedagog především problém plánování vlastní edukační činnosti – ze zřetele by však neměl ztrácet ani obecnější rovinu, která souvisí s celkovou vzdělávací strategií muzea a posláním dané instituce. Také muzeum jako celek zřejmě není izolovaným ostrůvkem a ve svých aktivitách by mělo zohledňovat celospolečenské potřeby a vnější situaci, v níž se právě nachází. Jen tak budou všechny jeho jednotlivé činnosti zacíleny potřebným směrem a získají odezvu u návštěvníků.

Je vidět, že plánování edukačních aktivit muzea probíhá nejméně na třech úrovních:

- **na úrovni muzea jako celku**, které by mělo dát vzdělávacím aktivitám jasně stanovené místo a ideový rámec daný posláním instituce a cíli, které muzeum naplňuje;
- **na úrovni edukačního oddělení** či jinak nazvané organizační jednotky muzea, která by měla mít ze strany vedení jasně dané cíle a úkoly;
- **na úrovni konkrétního muzejního pedagoga**, který autonomně projektuje svou edukační činnost v rámci daném cíli a úkoly edukačního oddělení a posláním muzea jako celku.

Přestože naše publikace nemá velký rozsah, téma se pokusíme zpracovat na všech zmíněných úrovních. Odpovídají jim jednotlivé kapitoly naší knihy. Nejprve začneme plánováním na úrovni muzea a představíme úspěšný koncept známý z oblasti tzv. strategického managementu. Je jím strategické plánování vedoucí k tvorbě komplexních strategických dokumentů a jejich naplňování.

Strategický plán dává potřebný rámec všem činnostem jednotlivých organizačních jednotek muzea, tedy i edukačnímu či jinak nazvanému oddělení, které se zabývá komunikací s návštěvníkem, tvorbou a realizací vzdělávacích programů a jednorázových akcí nebo organizací doprovodných aktivit muzea pro veřejnost. Je-li činnost tohoto oddělení plánovitá a obsahuje-li jasně formulovaný rámec a zacílení, pak lze hovořit o edukační

strategii muzea. Její důležitost bychom v rámci naší publikace chtěly zvláště podtrhnout, protože plánování vzdělávacích aktivit nemá v muzeích potřebnou oporu a usměrňující rámec, kterým je např. v případě formálního vzdělávání celonárodní kurikulum a jeho konkretizace v podobě školních vzdělávacích programů. Tento rámec si musejí muzea vytvářet sama v závislosti na poslání své instituce, vnějších podmínkách a charakteru svého sbírkového fondu.

Absence podobného rámce je v praxi jasně viditelná. Projevuje se nejen velmi odlišným zaměřením edukační činnosti muzeí, ale i její kolísavou kvalitou. Usilují-li muzea o vysokou kvalitu své vzdělávací nabídky, měla by k jejímu vytváření i realizaci přistupovat minimálně se stejnou profesionalitou jako k jiným oblastem své činnosti. Jen tak nebudou edukační aktivity brány v rámci muzea jako něco navíc, jako nezávazná hra s dětmi nebo zábava pro školní třídy na výletě.

Konečně třetí rovina je plánování edukačních aktivit na úrovni jednotlivých muzejních pedagogů. Jejich činnost by měla být rámcově vymezena zmíněnou vzdělávací strategií muzea a svým dílem přispívat k naplňování poslání celé instituce. V textu se pokusíme popsat fáze plánování a přípravy edukačního programu a navrhnout jeho strukturu, tak aby mohla případně pomoci začínajícím muzejním pedagogům. Téma plánování edukačního programu bude uvedeno v kontextu analýzy vztahu mezi myšlením pedagoga a jeho jednáním během edukačního procesu. Seznámíme se ve stručnosti se složitým cyklem pedagogického uvažování a jednání, jehož součástí je i plánování a realizace konkrétní edukační aktivity. Pro uchopení specifčnosti požadavků kladených na muzejního pedagoga využijeme zejména Shulmanův pojem didaktické znalosti obsahu, náležející do komplexní poznatkové báze učitelství, již tento vlivný autor rozpracoval. (Shulman, 1987)

Věříme, že porozumění všem rovinám plánování vzdělávacích aktivit muzea může pomoci k tomu, aby koncipování těchto činností v praxi přestalo být intuitivním a tápavým. Naším cílem je podpořit profesionalizaci práce muzejních pedagogů a poskytnout jim k tomu nezbytnou metodickou podporu. Kniha, již nabízíme k praktickému využití, však nezůstává pouze na úrovni metodiky. Obecný rámec plánování v prostředí muzea je totiž v naší publikaci doplněn také analýzou dokumentů strategického významu v českých muzeích a galeriích. Ve svém šetření jsme se zabývaly otázkou, zda obecně přijímané teze o potřebnosti strategického plánování a jeho přínosech nacházejí odezvu také v praxi. Využívají české pamětové instituce strategické plánování? Plánují česká muzea a galerie svou edukační činnost na obecnější, tedy strategické, resp. koncepční úrovni? Vytvářejí edukační strategie a seznamují se svými plány a strategiemi veřejnost?

Cílem empirické studie, která doplňuje teoretický vstup do problematiky, byla analýza dokumentů strategického významu, které jsou veřejně dostupné na internetových stránkách vybraných státních a soukromých kulturních institucí. Rozboru a komparaci byly přitom podrobeny jak strategické dokumenty obecné povahy, tak i (bohužel nečetné) dokumenty, které definují edukační činnost daných institucí. Analýza nejenže ukázala, že v našem prostředí není strategické plánování dosud běžně využíváno, ale bohužel také potvrdila, že vzdělávací aktivity jsou v dokumentech strategické povahy upozadovány a není jim zdaleka věnována stejná pozornost jako jiným oblastem muzejních činností.

Získané poznatky tak ukazují, že téma naší knihy je aktuální a že je nutné na potřebnost strategického plánování stále poukazovat. Naším přáním je přispět k tomu, aby muzea byla schopna definovat své poslání a došlo k propojení všech jejich činností, včetně těch vzdělávacích, do jednoho celku. Jen tak budou naše muzea schopna plnit svou roli ve společnosti a adekvátně odpovídat na výzvy dneška.

Petra Šobánová  
Michaela Johnová Čapková

V Olomouci 20. října 2014



## 1 Strategické plánování v muzeu

Petra Šobáňová

*„Člověk roste se svými většími cíli.“*  
Johann Christopher Friedrich Schiller

Téma strategického plánování či strategického řízení je v současnosti velmi aktuální a pojem *strategie*, resp. *strategické plánování* se užívá v mnoha kontextech. Strategické plány se vytvářejí a realizují na různých rovinách – na úrovni mezinárodních společenství, na úrovni států, ale i na úrovni konkrétních organizací. Podobně často se hovoří rovněž o edukačních strategiích – ať již se týkají různých rovin vzdělávacího systému, nebo jsou zaměřeny na konkrétní třídu či žáka.

V této kapitole budeme strategické plánování chápat jako součást řízení organizace<sup>1</sup>, tedy výkonu role jejích vedoucích pracovníků, resp. managementu. Jedním z jejich hlavních úkolů je rozhodovat o tom, kam by se jejich organizace měla ubírat a jakým způsobem může dosáhnout cíle. Týká se to i muzeí a dalších kulturních institucí – přestože v tomto sektoru donedávna panovalo pevné přesvědčení, že manažerské postupy do kulturních nebo paměťových institucí nepatří.<sup>2</sup> V mnoha ohledech jsou však muzea organizace podobné všem ostatním<sup>3</sup> a není důvod, aby také ony nevyužily ověřených a úspěšných postupů řízení. Naopak se to dnes jeví jako nezbytné – mimo jiné proto, že se podstatně mění očekávání zřizovatelů a veřejnosti vůči muzeím. Dnes již nestačí instituci

- 1 V celé knize užíváme pojem *organizace* v sociologickém slova smyslu, tedy jako označení pro seskupení lidí, které má neosobní charakter a které vzniká a dále existuje s konkrétním záměrem. (Giddens, 2005, s. 288) V organizaci jsou pravidelně a v určitém čase a prostoru koordinováni lidé nebo produkty jejich práce, a to podle psaných, neosobních pravidel a v určité hierarchii. Tato hierarchie se týká zejména rozhodování (moc je soustředěna na nejvyšších příčkách struktury), ale i kompetencí jednotlivých zaměstnanců. (Viz Weberův klasický výklad organizací a jejich vývoje, 1925)
- 2 To se však mění, jak o tom svědčí např. prudký rozvoj oboru arts management, který se etabloval na několika vysokoškolských pracovištích.
- 3 Plyne to mimo jiné z povahy všech formálních organizací, jež jsou v samotném svém základu uměle vytvořeným „*nástrojem koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem*“. (Keller, 2007, s. 9) Jejich formálnost se projevuje právě v tom, že principy jejich fungování jsou do značné míry podobné, ať již se jedná o zabezpečení výroby či obrany, péče o nemocné, podporu vědeckého poznání, zajištění vzdělávání nebo klasických funkcí muzea. „*I když tuto podobnost nelze přeceňovat, není možné ji ani zcela přehlížet.*“ (Tamtéž)



pouze udržovat a za její přínos považovat samotnou její existenci – hodnotí se více i její konkrétní výstupy, výsledky, resp. účinky, které můžeme pojmenovat jako prokazatelný společenský přínos. (Kesner, 2005, s. 280)

V mnoha menších organizacích, muzea nevyjímaje, má plánování obvykle neformální charakter, v jiných, zvláště větších soukromých subjektech je řízení součástí dobře vymezeného plánovacího rámce. Takové organizace definují a redefinují své základní poslání a pravidelně rozpracovávají cíle svého působení a plány na jejich uskutečnění. Daft (2010) se domnívá, že ze čtyř základních úkolů vedoucích pracovníků, za které považuje plánování, organizování, vedení a řízení, je právě plánování úkolem zásadním. Vše ostatní totiž vychází právě z plánování. Přesto se plánování často zlehčuje poukazem na to, že je nemožné cokoliv projektovat v neustále se měnícím prostředí. Žádný plán sice není a ani nemůže být dokonalý, na druhou stranu organizace bez plánů a cílů stagnuje. Dobří manažeři to chápou a počítají s tím, že plány se musejí měnit v závislosti na nových podmínkách a skutečnostech – zcela v duchu Eisenhowerova bonmotu, že plány jsou ničím, avšak plánování je vším.

V nejobecnější rovině se za plánování považuje formulace cílů a následné stanovení účinných strategií, jejichž realizace vede k dosažení těchto cílů. Plánování je zároveň vytvářením nějaké ideje, která se týká budoucnosti, avšak vychází z poznání minulosti. Plán pak syntetizuje všechny poznatky a předpovídá, stanovuje jednu z možných cest vedoucích k cíli. (Obst, 2006, s. 31) Patashnick (2001) vystihuje plánování ve zkratce jako současné aktivity ovlivňující budoucí výsledky. Jak se však plánování stane strategickým?

Koncept strategického plánování reaguje na známé neduhy všech plánů, které často zůstávají pouhými deklaracemi anebo formálními dokumenty uloženými v šuplíku. Strategické plánování se snaží o efektivitu a vychází z reálných podmínek. Vzhledem k tomu, že vzniklo v oblasti managementu a vychází z prostředí podnikatelských subjektů, vykazuje

značnou míru pragmatičnosti a zabývá se konkrétními problémy. Existují mnohé definice strategického plánování. McGrath (1998) je definuje jako nepřetržitý a interaktivní proces, během něhož organizace formuluje své poslání a vizi svého působení, provádí situační analýzu, stanovuje dlouhodobé cíle a strategie vedoucí k jejich naplnění a operacionalizuje tyto cíle a strategie. Během strategického plánování si organizace a zainteresovaní lidé kladou následující otázky: Kde jsme nyní? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme? Jak si ověříme, že jsme v cíli? (Upraveno podle Tokai, 2008) Hledání odpovědí na tyto otázky se dotýká všech podstatných úrovní plánování, protože obsahuje jak analýzu současného stavu, tak i náhled do budoucna, hledání způsobů, jak plán realizovat, a konečně jeho ověření.

Z výše uvedeného je zřejmé, že strategické plánování je dlouhodobý a dynamický proces – vnější podmínky i aktuální stav samotné organizace se totiž stále proměňují. Rovněž cíle se mohou měnit v závislosti na společenské situaci i konkrétních podmínkách, v nichž organizace působí. Strategické plánování je tedy systematický proces, během něhož se vyhodnocuje jak současná, tak i budoucí situace. (Veselý, 2009) Vzniká během něj jasná představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnu zabývat, jaké služby a programy chce nabízet a jakou cestou musí projít, aby své záměry mohla uskutečnit. (Bárta, 1997, Fotr et al., 2012) Kaiser, autor publikace *Strategické plánování v umění* (2009), předkládá schéma celého plánovacího procesu (viz schéma 1).

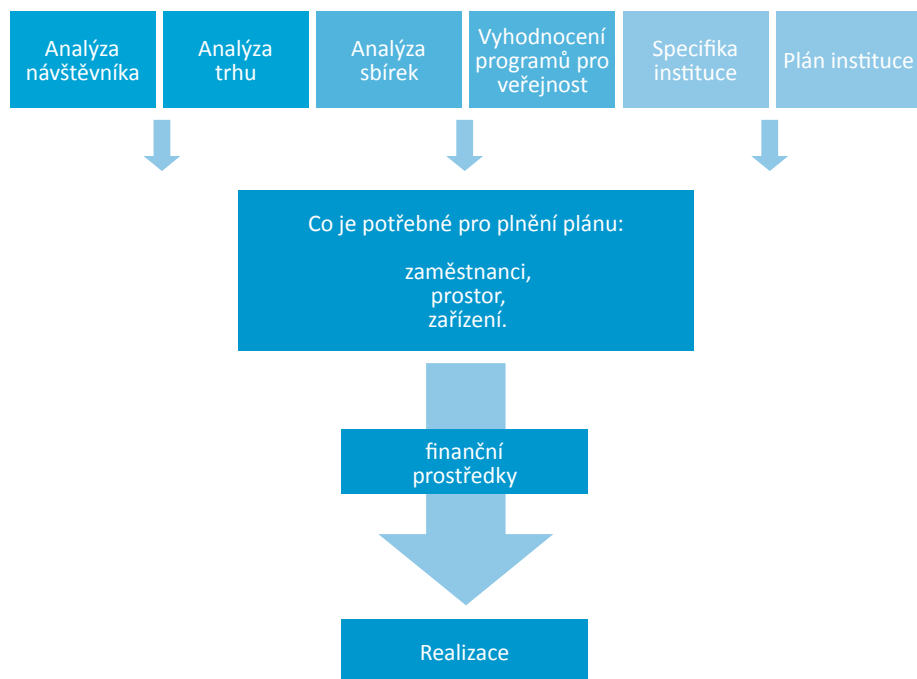
Ne vždy se v souvislosti s muzejními institucemi hovoří přímo o strategickém plánování. Autorská dvojice Barry a Gail Dexter Lordovi<sup>4</sup>, známá nejen pro svou četnou publikační činnost, ale také díky činnosti své organizace *Lord Cultural Resources*, hovoří prostě o muzejním plánování. Tomuto tématu zmínění autoři věnovali obsáhlou publikaci s názvem *Manuál k muzejnímu plánování* (Lord a Lord, 2003). Vycházeli přitom z četných praktických zkušeností, protože jejich služby v této oblasti již řadu let využívají známá muzea po celém světě. Plánování v jejich pojetí (v mnoha rysech odpovídající výše zmíněnému plánování strategickému) pomáhá muzeím pracovat účelněji a efektivněji uchovávat a zprostředkovávat hmotnou kulturu jim svěřenou. Muzejní plánování v podání zmíněných autorů zahrnuje vše od analýzy komunity, v rámci které muzeum funguje, až po plán sbírkotvorné činnosti, zohlednění návštěvníků se speciálními potřebami, zabezpečení ochrany sbírek a lidí v muzeu atd. Zvláštní pozornost věnují také analýze trhu (viz dále). Autoři si všimají celé řady komponent, jejichž sehraný komplex teprve umožňuje optimální fungování muzea na úrovni vyspělé soudobé společnosti (Lord, Lord, 2003). Proto také některé z jejich myšlenek a doporučených postupů – v češtině dosud nedostupných – zmíníme na příslušných místech našeho textu.

Podle Lordové a Lorda (2003) je muzejní plánování profesionální odezvou na současné problémy spojené s vystavováním sbírek. Autoři apelují právě na profesionální přístup vedení muzea, díky kterému lze předejít mnoha budoucím problémům. Obavy z nákladů, které profesionální plánování vyžaduje, vedou často k tomu, že se neplánuje



Scéma 1 Rámec pro strategické plánování podle Kaisera (2009, s. 20)

4 Gail Dexter Lordová a Barry Lord jsou spolueditory obsáhlých příruček *The Manual of Museum Planning* (Lord, Lord, 2003) a *The Manual of Museum Exhibitions* (Lord, Lord, 2001). Jsou také spoluautory knihy *The Manual of Museum Management* (Lord, Lord, 2001).



**Schéma 2** Celkový pohled na proces muzejního plánování (převzato podle Lord a Lord, 2003, překlad Jana Jiroutová)

vůbec anebo diletantsky a při rozhodnutích (týkajících se např. přestavby či rozšiřování muzea) pak může docházet k později těžko napravitelným chybám, jako jsou např. nedostačující prostory depozitářů, jejich nevhodné vybavení, chybějící zázemí pro návštěvníky apod. Citovaní autoři definují muzejní plánování jako samostatný muzeologický obor a zároveň jako praxi tohoto oboru. Obě roviny plánování napomáhají plnit poslání muzeí tím, že zajišťují všechny potřebné komponenty a z muzea vytvářejí konstruktivní celek fungující s maximální efektivitou. Cílem muzejního plánování je zabezpečit nejen vnitřní fungování organizace, ale také vytvářet její vnější, veřejnosti kladně přijímanou tvář: veřejné prostory a muzejní produkty, jež jsou nejen esteticky kvalitní, ale také efektivní při uchovávání sbírek a jejich interpretaci návštěvníkům. Plánování napomáhá tomu, aby se stávající instituce udržovaly v chodu a dobré kondici, tak aby byly schopny efektivně vykonávat všechny své funkce. Zcela nezbytné je pak při zakládání nové muzejní instituce nebo při tvorbě nového produktu muzejní činnosti. (Lord, Lord, 2003)

## 2 Fáze strategického plánování

Petra Šobáňová

Bylo již řečeno, že strategické plánování je systematickým procesem, a proto také obsahuje relativně ustálené fáze. V literatuře se sice setkáváme s různými formulacemi, ale podstata tohoto procesu zůstává stejná. Podněty různých autorů (Dafta, 2010, Tokaie, 2006, Kaisera, 2009, Vostrovského a Štůska, 2008, Veselého, 2009, Bárty, 1997) se v této kapitole pokusíme aplikovat do modelu vhodného pro muzeum. V jednotlivých podkapitolách budeme hovořit o strategickém plánování, které se týká všech činností muzea, nikoliv jen jeho edukačních aktivit. Vzdělávací aspekt jeho působení zohledníme v kapitolách 3–5, kde od strategického plánování přejdeme až k plánování konkrétních edukačních programů.

Strategické plánování je komplexní proces, který se týká celé instituce. Nelze si např. představit, že by cíle jednotlivých součástí muzea nebyly ve vzájemném souladu. A přesto k tomu v praxi dochází: svědčí o tom mnohé neformální rozhovory muzejních pedagogů. Ti se setkávají například s tím, že jejich snahu otevřít muzeum širokým skupinám uživatelů zhatí třeba nepříjemný personál nebo nevhodná opatření managementu. Strategické plánování je z tohoto hlediska příležitostí, jak si v širokém fóru všech zaměstnanců ujasnit, jaké poslání má dané muzeum, jaké cíle chce do budoucna naplňovat a jak jich lze dosáhnout.

Proto je ideálním stavem, když proces strategického plánování iniciuje vedení muzea a do jednotlivých fází zahrne zástupce všech oddělení instituce.

Podle Kaisera (2009, s. 14) zahrnuje strategické plánování tyto kroky:

1. přípravu (přijetí strategického rámce a formulaci poslání),
2. analýzu (analýzu prostředí a vnitřní analýzu),
3. vypracování strategií (vypracování strategií, jež povedou k realizaci poslání organizace).

Proces strategického plánování lze však rozčlenit také podrobněji a do modelu zařadit ještě kroky potřebné pro samotnou realizaci plánu: tedy implementaci strategií a organizační, resp. řídicí, fázi. Model strategického plánování pak obsahuje tyto fáze:

1. rozhodnutí strategicky plánovat,
2. analýzu minulého a současného stavu organizace a podmínek, v nichž působí,
3. stanovení strategické vize a poslání,

4. stanovení dlouhodobého, celospolečenského cíle,
5. výběr a formulaci strategií, tvorbu strategického plánu,
6. implementaci zvolené strategie,
7. organizování, řízení a vyhodnocování.

Barry a Gail Dexter Lordovi (2003) zdůrazňují, že plánování v muzeu by mělo být permanentně probíhajícím procesem. Během něj se muzejní plán periodicky znovu vyhodnocuje a přepracovává tak, aby reflektoval měnící se potřeby dané instituce a její návštěvnické komunity. Pro úspěch procesu je nutná vzájemná spolupráce lidí znalých daného projektu, jejich neustálá účast na plánování i realizaci plánu a také to, čemu autoři s nadsázkou říkají „plánování plánu“, tedy velká pozornost věnovaná samotnému plánování. Selhání při vytváření souhrnného plánu Lordovi považují za jeden z hlavních důvodů, proč různé projekty nedosáhnou svých cílů. (Tamtéž)

## 2.1 Rozhodnutí strategicky plánovat

Nyní se krátce zastavíme u jednotlivých kroků plánování. Prvním z nich je **rozhodnutí strategicky plánovat**, které by v praxi mělo vycházet od vedení instituce. Podnětem k tomuto rozhodnutí se mnohdy stávají důležité změny ovlivňující chod instituce nebo její finanční či jiná krize. Plánování se často stává prostředkem k překonání krizového období a zároveň preventivním krokem pro to, aby ke krizovým situacím v budoucnu nedocházelo. Zvažuje-li muzeum, zda přistoupit ke strategickému plánování, mělo by zhodnotit jeho výhody a nevýhody.

Za přínos strategického plánování se považuje (podle Bárty, 1997):

- zlepšení výkonnosti instituce,
- vyjasnění její budoucí orientace,
- vytvoření ovzduší vzájemného sdílení hodnot uvnitř instituce,
- pocit společné odpovědnosti za osud instituce na straně zaměstnanců,
- rozvíjení týmové práce mezi zaměstnanci,
- řešení klíčových problémů,
- schopnost přežít s omezenými financemi,
- proaktivní přístup,
- účinnější komunikace s dalšími lidmi (či organizacemi), kteří ovlivňují její chod (dárci, sponzoři, zřizovatel).

Pokud organizace přistoupí ke strategickému plánování, přestanou ji pravděpodobně trápit mnohé nedostatky, které např. běžně zaznamenáváme u muzeí v praxi. Kesner (2005, s. 271) připomíná nejčastější z nich:

- nedostatek perspektivy a s tím související volba náhodných kroků,
- uplatňování osobních cílů a ambicí ve vedení organizace,

- nedostatek nasazení (strategický plán naopak působí jako překvapivě účinný nástroj k angažování pracovníků),
- nedostatek respektu k vedení (bez jasného cíle totiž nelze organizaci dobře řídit),
- „království“ v organizaci, tedy chybějící souhra mezi jednotlivými stupni řízení.

Tentýž autor také shrnuje nejčastější námitky proti strategickému plánování, s nimiž se lze setkat v praxi. Kromě negativní konotace samotného pojmu *plánování* k nim patří názor řady ředitelů muzeí, že plánování nepotřebují, protože sami již nyní dobře vědí, co je potřeba. Na plánování nemají čas, protože potřebují řešit aktuální úkoly. Kesner (tamtéž, s. 270) výstižně podotýká, že v pozadí tohoto postoje může být „*obava z vlastní neschopnosti formulovat vizi a strategii*“, a upozorňuje, že muzeum jako organizace ve službách veřejnosti musí do svého fungování zahrnout také její zájmy a ne pouze operovat nepodloženými představami členů vedení. Obavu některých ředitelů z toho, že plánování by mohlo svazovat jejich tvůrčí aktivitu, vyvrací vysvětlením, že strategický plán není žádnou svěřací kazajkou a rozhodně není v rozporu s kreativitou ředitele. Je spíše potřebnou zárukou, že energie a vize vedení budou orientovány správným směrem a že budou skutečně zhodnoceny. (Tamtéž)

Další okruh námitek se týká toho, že v kulturním sektoru České republiky panuje nestabilní situace jak v legislativním rámci, tak v ekonomických podmínkách. Strategie se za těchto okolností stává zbytečnou, protože není možné ovlivnit její naplňování. Odhodláni zřizovatele vytvářet potřebné podmínky pro řízení organizace je skutečně nezbytné, zároveň však podle Kesnera nelze čekat na optimální podmínky. „*Samo přijetí principů plánování totiž výrazně proměňuje tradiční podobu kulturní instituce, spoluutváří situaci a podmínky její existence. Proto také ti, kteří stávající podmínky a situaci změnit nechtějí, se oprávněně mohou obávat následků, které praxe strategického plánování přinese.*“ (Kesner, 2005, s. 270)

Strategické plánování – zvláště je-li nesprávně uchopeno – však může mít skutečně také některé nevýhody. Patří k nim např. nežádoucí stav, kdy náklady na plánování převyšují jeho přínosy. Strategický plán nepřinese užitek také v případě, že existují pochybnosti o tom, zda bude vůbec naplněn. Některé instituce navíc mohou řešit zcela akutní problém, na jehož vyřešení se strategické plánování nemůže podílet kvůli svému zaměření na budoucnost a kvůli pomalým účinkům současných rozhodnutí. Je přitom samozřejmé, že naléhavé záležitosti mají přednost před těmi plánovanými. Plánování, do něhož se zapojují různí profesionální konzultanti, bývá skutečně finančně náročné. Lordovi (2003) však dokládají, že finance vynaložené na dobrý plán se instituci vrátí, a uvádějí řadu příkladů, které ukazují, že dobré plánování naopak může finance ušetřit.<sup>5</sup>

Kaiser (2009) dokládá, že ve většině ohledů se řízení kulturní organizace neliší od řízení nějakého podniku – i když samozřejmě mají zcela odlišné poslání. Přínosy plynou

5 Pokud se např. předem nevyřeší odvětrávání místností, funkčnost a snadná údržba podlahové krytiny ve výtvarném studiu nebo řešení problému vlhkosti v depozitáři, při pozdějších připomínkách může být na jakékoli úpravy a změny v plánu už pozdě a dořešení problémů si žádá peníze navíc. Pečlivé plánování pomáhá předcházet takovýmto nežádoucím situacím.

zvláště z formulace tohoto poslání a dále z analýzy prostředí, v němž kulturní organizace působí, a objektivní analýzy vlastních silných a slabých stránek. Právě těmto analýzám je věnován další oddíl knihy.

## 2.2 Analýza současného stavu organizace a podmínek, v nichž působí

Dalším krokem v procesu strategického plánování je velmi důležitá **analýza současného stavu organizace a podmínek, v nichž působí**. Někteří autoři tuto fázi nazývají výstižně inventurou aktuálního stavu instituce. Jedno čínské přísloví praví, že přemýšlíme-li o minulosti, poznáme budoucnost. Zvláště to platí o muzeích, která jsou často institucemi s velmi bohatou minulostí, zařízeními tradičními, někdy silně konzervativními. Není neobvyklé, že v takovýchto institucích mnoho plánů ztroskotá právě na zažitých, v minulosti silně zakořeněných způsobech přemýšlení nebo na zavedených postupech práce zaměstnanců, jež nelze inovovat bez obtíží. Také proto je analýza současného stavu organizace i zamyšlení nad tím, jak se do dnešního stavu promítá její minulost, velmi důležitým krokem. Není totiž nutné, aby muzeum jeho neúspěšná minulost nebo nepříznivá současnost brzdila v opatřeních vedoucích k úspěšné budoucnosti.

Kromě zevrubné analýzy stavu instituce, kam patří zamyšlení nad její vnitřní strukturou, organizací činností, finanční kondicí, stavem zaměstnanců a jejich schopnostmi je nezbytné provést také analýzu sbírek a vytvořit strategii týkající se uchování, ochrany, příp. rozšiřování sbírkového fondu muzea. Součástí analýzy zaměřené na sbírky jsou podle B. a G. D. Lordových následující kroky:

- vytvoření kvalitativní analýzy sbírky z hlediska jejího zaměření, rozsahu a odvětví,
- posouzení kritérií uplatňovaných na sbírku jako celek,
- rozdělení sbírky na „výstavní předměty“, „badatelské předměty“ a „předměty k úschově“,
- vytvoření kvantitativní analýzy podle kategorií a subkategorií, materiálu a velikosti,
- vyčíslení požadavků na dokumentaci a ochranu sbírek,
- odhad dalšího růstu sbírky podle kategorie a velikosti,
- výpočet poměru mezi výstavní plochou a prostorem pro uchování sbírek (depozitáři),
- výpočet kapacity a současného zaplnění výstavních a depozitářních prostor,
- přenesení vývojové strategie sbírky a z ní vyplývajících změn do výše uvedených faktorů. (Podle Lord a Lord, 2003)

S analýzou sbírkového fondu souvisí také nutnost plánování požadavků na personál, prostory a další zařízení tak, aby byla péče o sbírky dobře zajištěna.

### Sbírková strategie Muzea vědy (Science Museum) – úryvek:

Posláním Muzea vědy je objasnit vědu, jež utváří náš život. Vytváření sbírek je činnost, která toto poslání ztělesňuje – základním přínosem jsou právě sbírky. Muzeum vědy již shromáždilo národní sbírky v oboru vědy, lékařství, technologií a strojírenství. Každý nový sbírkový předmět odkazuje k těmto již existujícím

exponátům. Kurátoři a správci sbírek navrhují do sbírky přidávat nejen „ikony“, ale i předměty každodenní, neboť

- tyto předměty reprezentují nové oblasti vědecké činnosti nebo nové důležité produkty;
- moderní chápání dějin a současná praxe nás přesvědčuje o tom, že musíme prezentovat nové teorie, které dosavadní exponáty nejsou schopny dokumentovat;
- návštěvníci od nás očekávají nové příběhy a způsoby interpretace (např. bychom si přáli lépe reprezentovat nezápadní vědu a technologie).

### Příklad 1 Příklad sbírkové strategie, Science Museum v Londýně (upraveno)

Do této fáze plánování se zahrnuje rovněž analýza vnějšího okolí organizace, např. typu obce, v níž muzeum působí, demografického složení místní společnosti, problémů a zájmů místních občanů, vývoje oboru, technických inovací, boomu informačních a komunikačních technologií apod. Do analýzy vnějšího prostředí muzea se doporučuje zahrnout také sociální, technologické, ekonomické a politické faktory, stejně jako specifika daného regionu nebo změny ve způsobech trávení volného času, k nimž dochází u mládeže, ale i u dospělé populace. Bárta (1997, s. 35) nazývá tuto fázi strategického plánování situační analýzou a zahrnuje do ní:

- analýzu skladby finančních zdrojů a jejich užití,
- analýzu potřeb klientů a způsobů jejich uspokojování,
- analýzu konkurence,
- analýzu výše „podpory“, kterou využívají návštěvníci, když užívají služeb muzea<sup>6</sup>,
- SWOT analýzu (podrobněji viz dále).

Analýza vnějších podmínek by měla zohlednit také dnešní vlivné trendy celospolečenského charakteru. Patří k nim např. průvodní jevy a důsledky globalizace, nástup nových technologií a dalekosáhlý vliv, který mají na fungování společnosti a každodenní život lidí, specifické projevy dnešní moderní, resp. hypermoderní doby (změny stratifikace a etnického složení západní společnosti, proměna chování jednotlivců, jejich očekávání a finančních, časových i jiných možností, změna v náhledu na tradici a modernitu aj.), nástup konzumerismu a všeobecná komercializace našeho světa, demografické trendy, urbanizace, proces hledání evropské a národní identity, palčivé otázky trvale udržitelného rozvoje a mnohé další. Lordovi (2003) hovoří podrobněji také o analýze trhu a vytvoření tržní strategie muzea. Připomeňme, že analýza trhu obecně usiluje o získání informací o tom:

- co lidé vyhledávají,
- 6 Tato analýza může ukázat, kolik prostředků vynakládá muzeum na určité své služby veřejnosti a kolik za ně platí jejich uživatelé – tedy individuální návštěvníci, školní skupiny, badatelé apod. Tato analýza může napomoci v rozhodování, které služby by bylo vhodné v budoucnu zpoplatnit nebo které z nich omezit či podpořit. Neziskový charakter muzea a jeho dobře vymezené poslání vstupuje do této ekonomické analýzy a usměrňuje její výsledky.

- jaká mají přání a potřeby,
- na co vynakládají své finanční prostředky,
- kde a jak nakupují,
- na základě čeho se při vydávání peněz rozhodují,
- jak vnímají cenu určitých produktů, resp. jak jsou citliví na změnu této ceny nebo zpoplatnění dosud volně dostupných služeb<sup>7</sup> apod.

Poznatky o trhu tedy zahrnují jak informace o nabídce, poptávce a ceně různých produktů, ale i o segmentaci trhu (v případě muzeí jde o diverzifikaci populace do návštěvnických skupin) a jeho trendech (např. potenciál některých služeb a produktů), o zákazníkovi, konkurenci, rizicích a příležitostech, reklamě i marketingu. Patří sem také analýza samotného produktu, který má organizace v plánu přivést na trh. Tvůrce zajímá, zda je jejich produkt jedinečný a nebo již existuje, v jakých podobách se vyskytuje, jak je úspěšný, jakými specifiky se vyznačuje. Díky všem těmto informacím lze předcházet různým omylům a zabezpečit úspěšnost chystaného produktu, ať již má povahu komerční služby či výrobku, nebo má charakter kulturní nabídky. Cílem této fáze je ovšem také stanovit současně a potenciální uživatele služeb muzea. Podle Lordů (2003) je proto potřebné:

- vytvořit průzkum návštěvnické obce a vyhodnotit ho,
- analyzovat demografická data a způsoby chování návštěvníků,
- načrtnout profily současných a potencionálních trhů,
- analyzovat tržní segmenty,
- navrhnout tržní strategii,
- stanovit kýženou návštěvnost, míru prodeje a výši zisku.

Dalším krokem je podle citovaných autorů plánování programů pro veřejnost, my je však vyčleníme zvlášť do kapitoly 5. Jak zdůrazňují Lordovi (2003) a mnozí další autoři, veškeré plánování by mělo sloužit k dosažení lepších služeb pro lidi a mělo by směřovat k uspokojování potřeb návštěvníků a rozšiřování návštěvnické komunity. Smyslem celé situační analýzy je uvědomit si, co vše může ovlivňovat chod instituce a které faktory je nutné zohlednit při pozdějším výběru nejvhodnějších strategií. (Bárta, 1997) Co se týká analýzy současného stavu organizace, většina odborníků doporučuje použití tzv. SWOT analýzy. Tato metoda je vhodným koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, která „*usnadňuje porovnání vnějších brozeb a příležitostí se silnými a slabými stránkami*“ dané instituce. (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 29) Zcela konkrétní kombinace silných stránek i slabín a příležitostí umožňuje vymezit vhodnou strategii pro řešení dané situace panující v určitém muzeu. SWOT analýzu doporučuje rovněž Wilkinsonová (1999) a v kontextu vzdělávání navrhuje věnovat náležitou pozornost opravdu podrobné analýze všech aspektů edukačního působení muzea – tedy zvážit a zhodnotit možné zdroje, prostor, finance, čas, dostupná zařízení, schopnosti a dovednosti personálu, profil, potřeby a očekávání návštěv-

níků, ale i konkurenční zařízení, která se nacházejí v okolí či na komunitu vlivně působí. Muzeum by mělo posoudit:

#### Silné stránky

Silnými stránkami rozumíme pozitivní vnitřní podmínky instituce, přednosti daného muzea, „to“, v čem je muzeum lepší než ostatní.

Př.: Schopný management, vzdělání a pracovití zaměstnanci, ochotní a příjemní pracovníci přicházející do styku s návštěvníkem, kvalita edukačních pracovníků, jedinečnost nabídky, kvalitní expozice, bohatý sbírkový fond, moderní technické vybavení, estetická hodnota sídla muzea, okruh přátel a podporovatelů muzea, bohatá návštěvnická komunita, věrní a zainteresovaní návštěvníci, dobrá image a pověst instituce, bohaté spektrum nabídek, kvalitní zázemí muzea, dobré prostorové podmínky.

#### Slabé stránky

Slabé stránky jsou „bolístkami“ muzea, jeho negativními vnitřními podmínkami; jsou tím, co muzeum dosud nezvládá a co mu působí problémy. Slabé stránky muzea jsou jeho handicapem a příčinou neúspěchu či malé efektivity a kvality jeho působení.

Př.: Neschopný management, nedostatek pracovníků, neuspokojivá erudice či malé pracovní nasazení zaměstnanců, nedostatečně vyškolení, neochotní a nepřijemní pracovníci přicházející do styku s návštěvníkem, absence nebo nízká kvalita edukačních pracovníků, zastaralé expozice, neuspokojivá či nezajímavá nabídka, omezený sbírkový fond (absence „taháků“, tedy známých či exkluzivních exponátů), nedostatečné či zastaralé technické vybavení, nevyhovující a zastaralé sídlo muzea, absence zainteresovaných návštěvníků a podporovatelů muzea, malá návštěvnická komunita, nevýrazná image organizace, nedostatečné povědomí o instituci a její nabídce, malé spektrum nabídky, chybějící zázemí pro práci s návštěvníky, špatné prostorové podmínky.

#### Příležitosti

Tato položka SWOT analýzy se týká možností, které se muzeu nabízejí v jeho vnějším prostředí. Posouzení příležitostí by mělo být v těsné souvislosti s odhalením a pojmenováním slabých stránek organizace. Právě slabiny se totiž dají chápat jako konkrétní příležitosti ke zlepšení kvality. Příkladem mohou být nejen nové finanční zdroje (např. řešení rozvojových projektů, fundraising aj.), ale i zapojení nových technologií, oslovení nových spolupracovníků, zapojení dobrovolníků, rozšíření nabídky o žádané služby atd.

#### Rizika

Rizika znamenají možné hrozby nacházející se ve vnějším prostředí. Jde např. o nepříznivé vyhlídky v oblasti financování příspěvkových organizací, malých dotačních příležitostí souvisejících s poklesem ekonomiky a škrty v rozpočtech, malé množství kvalitních zájemců o práci v nedostatečně ohodnocené profesi muzejníka, nezájem dárců o financování kulturních institucí, nedostatečně vyvinutý systém mecenášství, měnící se potřeby občanů a následný nezájem o návštěvu muzea, nepochopení ze strany ředitelů škol, přepracování učitelů a jejich neochota navštěvovat muzeum se svými žáky. Ohrožením se může

<sup>7</sup> V této souvislosti připomeňme emoce, jaké před časem vzbudilo zpoplatnění prohlídky chrámu sv. Víta v Praze, k němuž došlo v souvislosti se změnami vlastnictví této významné památky.

stát rovněž zvyšující se konkurence – nejen ze strany ostatních muzeí, ale také ze strany dalších poskytovatelů kulturní nabídky nebo ze strany komerčních subjektů, která se muzeím „pletou do řemesla“ (nákupní centra, kočující populární výstavy (polo)komerčního charakteru). Souvisejícím rizikem jsou pak měnící se preference potenciálních návštěvníků a jejich konzumní chování a příklon ke komerční nabídce.

Výše představeným způsobem SWOT analýzy je možné hodnotit také muzejnictví jako celek. Pokusili se o to např. tvůrci *Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010–2014* (dále jen koncepce), kteří vyjmenovávají množství pozitivních i negativních rysů, jimiž se současné české muzejnictví vyznačuje. Za silné stránky české muzejní kultury označuje koncepcí (2010, s. 3–5) např. početný a kvalitní sbírkový fond, který tvoří významnou součást evropského a světového kulturního dědictví, dále stabilizovanou síť muzeí, dobrou úroveň právní ochrany sbírek muzejní povahy, jejich centrální evidenci a propracovanou metodiku správy sbírek, zvyšující se počet stálých expozic a krátkodobých výstav na dobré úrovni, kvalitu programů a publikací a mnohé další.

Citovaný materiál se věnuje také slabým stránkám českého muzejnictví, za něž na prvním místě považuje finanční situaci, konkrétně nevyhovující poměr mezi financemi na provoz muzeí – režijními náklady včetně mezd – a financemi, které lze použít na samotné akviziční, prezentační a publikační aktivity a obecně na práci s veřejností. Koncepcí se zmiňuje také o tom, že zřizovatelé mnohdy uplatňují problematický přístup k plnění základních funkcí muzeí – někdy se jedná až o nepochopení smyslu a významu muzeí a o nekompetentní zásahy do jejich řízení. Autoři materiálu konstatují, že dosud chybí „systematické začleňování muzeí a galerií do vzdělávacích a výchovných programů“ a že potenciál sbírek není optimálně využíván. (Koncepcí, 2010, s. 4) Podle koncepce se do praxe jen obtížně prosazují současné moderní metody zprostředkovávání sbírek a poznatků z nich získaných (autoři výslovně zmiňují digitalizaci sbírkových předmětů) a nedostatečně je využíván potenciál muzeí přispívat k celoživotnímu vzdělávání dospělých (tamtéž).

Na základě našeho nedávného výzkumu (Šobáňová, 2014a, 2014b) lze k vyjmenovaným silným a slabým stránkám doplnit ještě mnohé další. Naše muzejní kultura se vyznačuje mimo jiné značnou diverzitou, která znesnadňuje jakékoliv paušalizující hodnocení, přesto však lze česká muzea označit za celospolečensky významná komunikační a edukační média. K silným stránkám českého muzejnictví patří:

- diverzita české muzejní kultury, zajímavé a hojné výstavní počiny, vysoká úroveň nově vznikajících expozic a kvalitní exponáty, vznik a rozvoj science center,
- množství kvalitních muzejních pedagogů a jimi připravovaných edukačních programů,
- posun ke kontextuálnímu a funkčně-ekologickému přístupu k prezentaci,
- snaha o aktivizaci návštěvníka, uplatnění interaktivity, nových médií nebo didaktických a zábavních prvků,
- zavádění prvků zohledňujících handicapované návštěvníky,
- stoupající efektivita muzejních expozic jako edukačního média.

Naopak za slabiny považujeme:

- přetrvávající konzervativní postoj k inovacím prezentace, opomíjení původního kontextu exponátů a řídké uplatnění narativního přístupu,
- opomíjení role muzejního pedagoga při tvorbě expozice a s tím související malá sdělnost řady expozic a jejich pojmání jako zdroje odborných informací, nikoliv jako edukačního média,
- nízká úroveň doprovodných služeb a fakt, že česká muzea nejsou „visitor friendly“. (Podrobněji viz Šobáňová, 2014b.)

I když se výše uvedené silné a slabé stránky týkají muzejnictví jako celku, považujeme je za zajímavý podnět také pro analýzu konkrétních institucí. Jednotlivým muzeím totiž umožňují srovnat svou instituci s ostatními a vztáhnout dané slabiny i silné stránky celého sektoru na stav své organizace. Dále uvádíme alespoň jeden konkrétní příklad SWOT analýzy přímo z praxe. Jedná se o analýzu Muzea východních Čech v Hradci Králové, již vypracovala ředitelka tohoto muzea, Mgr. Naďa Machková Prajzová, Ph.D., jako součást koncepčního dokumentu této instituce (viz *Koncepcí rozvoje 2013–2017*, 2012, s. 8–9).

#### SWOT analýza Muzea východních Čech v Hradci Králové

##### S - Silné stránky

- kvalitní a rozsáhlá sbírka,
- tradice, dobrá značka,
- přední odborníci v některých oborech,
- atraktivní sídlo v centru města,
- nová budova Muzea války roku 1866 na Chlumu,
- edukační činnost,
- vědeckovýzkumný potenciál,
- cenová dostupnost.

##### W - Slabé stránky

- absence stálé přírodovědné expozice,
- nevyhovující stav objektu Gajerových kasáren,
- nekonceptně pojatá historická expozice,
- nedostatečný marketing a propagace,
- slabé profesní zastoupení problematiky 1866,
- nedostatečný počet pracovníků s kvalitním profesním vzděláním.

##### O – Příležitosti

- využití zrekonstruovaného prostoru Gajerových kasáren,
- vytvoření nových stálých expozic,
- spolupráce s dalšími kulturními organizacemi, školami,
- změna organizační struktury,
- zaměření se na sponzoring, fundraising a čerpání dotací,
- využití Muzea války roku 1866 na Chlumu a přilehlého areálu bojště,
- rozvoj zahraniční spolupráce,
- využití výzkumného a vzdělávacího potenciálu.

##### T – Hrozby

- nedostatek finančních prostředků,
- sídlo muzea je v pronájmu,
- vznik jiných areálů v kraji s výstavní činností,
- nedostatečné využívání muzejních sbírek jako pramenů přírodních a společenských věd,
- příklon veřejnosti k pasivní zábavě a změna způsobu trávení volného času,
- nedostatek kvalitně vzdělaných odborníků,
- neschopnost konkurovat na trhu s kulturními statky.

**Příklad 2** SWOT analýza Muzea východních Čech v Hradci Králové (*Koncepcí rozvoje 2013–2017*, 2012, s. 8–9)

Mnoho autorů do analýzy vnějšího prostředí zahrnuje rovněž tzv. analýzu klienta. V případě muzeí je klientem návštěvník a právě stanovení a analýza návštěvnických skupin a jejich potřeb je dalším logickým krokem v procesu strategického plánování. V oblasti tzv. visitor studies bylo publikováno mnoho různých výzkumů, které analyzují potřeby návštěvnických skupin konkrétních muzeí, avšak zobecnění jejich výsledků není jednoduché. Každé muzeum musí vycházet jednak z vlastních zvláštností a pak ze specifických podmínek, v nichž jako instituce působí a které také ovlivňují potřeby a zvláštnosti uživatelů jeho služeb.

Cílové skupiny muzeí se formulují různě, nejčastěji se však uvažuje o:

- dospělém návštěvníkovi,
- rodinných skupinách,
- školních skupinách,
- seniorech,
- návštěvnících se specifickými potřebami.

Edukační aktivity muzea se mohou zaměřovat na celou škálu návštěvníků: organizovaných i neorganizovaných, laiků i odborníků, školních skupin různých typů (od dětí z mateřských škol až po vysokoškolské studenty), skupin turistů, rodin atd. Edukace v muzeu se účastní jak dospělí, tak děti různých věkových skupin, zvláštní aktivity směřují také ke skupinám se specifickými potřebami: k seniorům, dětem cizinců a menšin, k osobám s hendikepem apod. Lze ještě připomenout podrobné členění návštěvnických skupin, jež publikoval Talboys (2000). Do jeho dělení patří:

- děti do pěti let;
- děti a mládež od pěti do šestnácti let v rámci státem financovaného školského systému (formálního vzdělávání);
- děti a mládež od pěti do šestnácti let v rámci neformálního vzdělávání (organizované skupiny);
- děti a mládež od pěti do šestnácti let v rámci informálního učení (rodinné skupiny);
- mládež od šestnácti do devatenácti let v rámci dalšího vzdělávání;
- mládež od šestnácti do devatenácti let v rámci „vyššího“ vzdělávání – v našich podmínkách jde o studenty středních, středních odborných škol či vyšších odborných škol;
- vysokoškolští studenti;
- studenti učitelství;
- učitelé v rámci dalšího vzdělávání;
- dospělí návštěvníci;
- různé další skupiny (neúplné rodiny, pěstounské rodiny, studenti na výměnném studijním pobytu, členové různých zájmových uskupení a občanských sdružení, organizovaní „přátelé“ muzea a mnoho dalších);
- náhodní návštěvníci;
- osoby se zdravotním postižením. (Talboys, 2000, s. 63)

Talboysovo členění nemusí být v našich podmínkách zcela vyhovující, resp. vyčerpávající, to zde však není podstatné. Důležité je, aby tvůrci strategií znali své klienty a aby muzea usilovala o uspokojení všech hlavních skupin stávajících i potenciálních návštěvníků. Analýza klienta totiž zahrnuje nejen vymezení cílových skupin, ale také shromáždění informací o tom, kdo služby muzea vyhledává, proč a kdy ji potřebuje a jak reaguje na různé typy nabídky. Důležité je také zjistit, zda jsou stávající uživatelé spokojeni a zda jsou v muzeu dostatečně uspokojovány jejich potřeby, k nimž nepatří pouze požadavky kulturní, ale i potřeby společenské a fyziologické.

Podrobnější charakteristika jednotlivých návštěvnických skupin již přesahuje možný rozsah tohoto textu, avšak analýza dosavadních návštěvnických skupin a stanovení dalších cílových kategorií návštěvníků a zohlednění jejich potřeb by mělo být pro muzea v praxi prioritou. Vždy by se však mělo vycházet z aktuální situace daného muzea. To by mělo zjistit, které skupiny a z jakých důvodů jeho služby vyhledávají, a které naopak mezi jeho klienty chybí. Na ně se pak může zaměřit a svoji nabídku jim upravit.

### 2.3 Stanovení strategické vize a poslání

Stanovení strategické vize a poslání instituce patří v procesu strategického plánování k zvláště důležitým krokům. Vizí rozumíme představu o tom, čím hodlá instituce v budoucnosti být, jde o „mentální model budoucího stavu organizace“. (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 44) Vize je důležitým integrujícím a motivačním prvkem pro zaměstnance, měla by být – spolu s posláním – zdrojem jejich profesní hrdosti a přesahujícím činitelem jejich každodenní činnosti. Vize by měla být srozumitelná a motivující, protože udává směr činnosti muzea a je podnětem pro formulaci jeho cílů. Jak zdůrazňují mnozí autoři (např. Parikh, 1994, nebo Kaiser, 2009), dobře formulovaná vize inspiruje, je originální, výjimečná, vytváří společně sdílenou identitu instituce a umožňuje ji reprezentovat navenek. Díky vizi je možné myslet v dlouhodobém horizontu a vyhodnocovat důležitost různých aktivit muzea a závažnost problémů, které se uvnitř instituce každý den řeší.

Na vizi toho, čím chce muzeum v budoucnu být, navazuje poslání instituce. V poslání jsou zohledněny silné i slabé stránky organizace a vyjadřuje se rozhodnutí uskutečňovat všechny podstatné činnosti muzea ještě kvalitněji. Je vidět, že poslání navazuje na analýzu, o níž jsme hovořili výše. Poslání lze totiž nejlépe definovat tehdy, když víme o svých silných stránkách i slabínách, a tehdy, když víme, co společnost potřebuje a jaké příležitosti se k realizaci daných úkolů nabízejí. Je zřejmé, že konkrétní muzea se mohou při stanovování své vize i poslání orientovat podle definice muzeí, jak ji formulovala Mezinárodní rada muzeí ICOM (International Council of Museums). Podle ní je muzeum „stálou nevydělečnou institucí ve službách společnosti a jejího rozvoje. Muzejní instituce je otevřená veřejnosti, získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení“. (ICOM, 2001)

„Posláním muzea je získávat, uchovávat a zhodnocovat sbírky a přispívat tak k uchování přírodního, kulturního a vědeckého dědictví. Jeho sbírky jsou významným veřejným dědictvím, z pohledu zákona zaujímají zvláštní postavení a jsou chráněny mezinárodním právem. Tomuto poslání, které je veřejným zájmem, je vlastní pojem dobré správy založené na zásadách zákonného vlastnictví, trvalosti, dokumentace, dostupnosti a odpovědného vyřazování.“ (Profesní etický kodex ICOM pro muzea, 2006)

### Příklad 3 Poslání muzeí formulované v Profesním etickém kodexu ICOM (2006)

Výše uvedená vyjádření jsou samozřejmě pouze rámcovým vodítkem a pochopitelně nezohledňují specifika konkrétních muzeí. V poslání se na každý pád shrnuje, proč muzeum existuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Jak upozorňuje Kesner (2005), poslání nemá být pouhý výčet funkcí, resp. činností instituce. Poslání obrazně, ale zároveň stručně a jasně vyjadřuje smysl její existence. Obsahuje sdílená přesvědčení a hodnoty a také definuje svou působnost a potencionálního klienta. (Podrobněji Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 46) Je to krátké, ale výstižné prohlášení o smyslu existence dané instituce a o tom, čeho chce svou činností docílit.

Byť se může zdát formulování vize a poslání pouze jako symbolický krok, ve skutečnosti jde o důležitý integrující prvek, který napomáhá vzájemnému sdílení společných hodnot mezi zaměstnanci. Má schopnost aktivovat pracovníky a posilovat jejich pocit odpovědnosti za to, jak se instituce projevuje navenek. Poslání spoluvytváří optimální klima uvnitř instituce a její „fremní“ kulturu. Zvláště důležité je poslání pro paměťové instituce, kde se postupně vytratil smysl její existence a kde je motivace zaměstnanců a odpovědných osob nízká. K formulování poslání by se mělo přistoupit všude tam, kde je nejasné, kam instituce směřuje a v čem jsou její silné stránky. (Bárta, 1997)

Na následujících stranách této kapitoly lze najít příklady poslání českých a zahraničních muzeí. Z příkladů je patrné, že formulace strategické vize a poslání se v praxi neřídí nijakými závaznými pravidly. Je věcí každého muzea, resp. jeho pracovníků a vedení, jak k tomuto úkolu přistoupí. Výše uvedené zásady tak lze přijmout jako doporučení a následující příklady jako inspiraci.

#### Národní muzeum

Národní muzeum je největším muzeem České republiky. Je ústředním státním muzeem s funkcí sbírkotvornou, vědeckou, osvětovou a metodickou. Jeho posláním je přispívat k rozvíjení národní identity, stejně jako vědomí příslušnosti k širšímu celku evropského a světového společenství a kultury.<sup>8</sup>

#### Metropolitan Museum of Art

(Metropolitní muzeum umění)

Posláním Metropolitního muzea umění je vytvářet sbírku, uchovávat ji, studovat a vystavovat a dále stimulovat zájem o hlubší povědomí o uměleckých dílech, která společně reprezentují širší spektrum

<sup>8</sup> Zdroj: <http://www.nm.cz/Historie-NM/Instituce/>

lidského snažení nejvyšší kvality, a to vše ve službách veřejnosti a podle nejvyšších odborných standardů.<sup>9</sup>

#### Museum of Modern Art

(Muzeum moderního umění)

Muzeum moderního umění podporuje tvořivost, povzbuzuje mysl a přináší inspiraci. Muzeum si klade za cíl vytvářet prostřednictvím výstav a expozic prezentujících nejlepší světové sbírky současného a moderního umění dialog mezi minulostí a současností, mezi zavedeným a experimentálním. Naším posláním je pomoci vám rozumět umění naší doby a těšit se z něj.<sup>10</sup>

#### J. Paul Getty Museum

(Muzeum J. Paul Gettyho)

Vytvářením sbírek, uchováváním, vystavováním a interpretací uměleckých děl vysoké kvality a historické důležitosti usiluje muzeum o to, aby budilo zájem o výtvarné umění a pomohlo veřejnosti rozumět mu a radovat se z něj. Pro dosažení tohoto poslání muzeum dále rozšiřuje své sbírky nákupem sbírkových předmětů a přijímáním darů. Muzeum také vytváří výstavní programy, publikuje, provozuje badatelskou činnost, usiluje o vzdělávání veřejnosti a podporuje takové druhy scénického umění, které osloví různorodou skupinu domácích i zahraničních návštěvníků. Veškerá tato činnost je umocněna zcela jedinečným architektonickým řešením budov a přilehlých zahrad dvou věhlasných objektů, Getty Villa a Getty Centrum.<sup>11</sup>

#### United States Holocaust Memorial Museum

(Americké muzeum holokaustu)

Jedná se o americkou národní instituci, jež se zaměřuje na dokumentaci, výzkum a interpretaci dějin holokaustu a slouží jako státní památník milionů lidí zavražděných v období holokaustu. Předním posláním muzea je prohloubit a šířit poznatky o této bezprecedentní tragédii, uchovávat památku těch, kteří trpěli, a vyzývat návštěvníky k zamýšlení nad morálními a duchovními otázkami, jež vyvolávají události holokaustu, a zároveň nad jejich vlastními povinnostmi jako členů demokratické společnosti.<sup>12</sup>

#### Digital Game Museum

(Muzeum počítačových her)

Muzeum počítačových her uchovává, vystavuje a zkoumá historii a vývoj počítačových her a sleduje vliv her na jedince, komunitu a celou společnost.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Zdroj originálu viz <http://www.metmuseum.org/about-the-museum/mission-statement>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobánková.

<sup>10</sup> Zdroj originálu viz <http://www.moma.org/about/>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobánková.

<sup>11</sup> Zdroj originálu viz <http://www.getty.edu/museum/about.html>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobánková.

<sup>12</sup> Zdroj originálu viz <http://www.ushmm.org/information/about-the-museum/mission-statement>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobánková.

<sup>13</sup> Zdroj originálu viz <http://www.digitalgammuseum.org/our-mission/>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobánková.



**Black History 101 Mobile Museum**

Mobilní muzeum „Černá historie 101“

Posláním muzea je zvyšovat povědomí o Afroameričanech jako nedílné součásti lidské rodiny, a to prostřednictvím sdílení artefaktů, které vyzdvihují příspěvek Afroameričanů k rozvoji kultury a prezentují jejich úspěchy a zkušenosti.<sup>14</sup>

**Příklady 4–9** Veřejně dostupné formulace poslání vybraných českých i zahraničních muzeí

Některá muzea při formulování svého poslání a vize postupují odlišně a přistupují k tvorbě podrobnějších dokumentů. Do takového „mission statement“, tedy veřejného prohlášení o poslání muzea, pak zahrnují kromě poslání a vize také cíle svého konání, základní hodnoty, jimiž se jako instituce řídí, nebo obsáhleji vymezenou filozofii své činnosti. V dále uvedených příkladech prohlášení se instituce prezentuje také přednostmi, jimiž může zaujmout návštěvníky a jimiž se v rámci společnosti reprezentuje.

**Příklady podrobnějších prohlášení o poslání a filozofii muzea:****Smithsonian: National Museum of Natural History**

(Smithsonian: Národní přírodovědné muzeum)

**Poslání:**

Pomocí úspěšného výzkumu, sbírek, výstav a vzdělávacích aktivit prohlubujeme povědomí o přírodě a kultuře a inspirujeme k jejich poznávání s vidinou jejího zachování pro budoucnost.

**Vize do budoucna:**

Porozumění světu přírody a našemu postavení v něm.

**Základní hodnoty:**

**Věda** Vědecké metody používáme k tomu, abychom formulovali a potvrdili hypotézy a rozšiřovali tak své vědomosti.

**Intelektuální svoboda** Zaměstnáváme a zaučujeme personál s vysokým intelektuálním a lidským potenciálem a při hledání odpovědí na klíčové otázky mu dáváme naprostou svobodu.

**Vysoká kvalita** Ve všech oblastech naší činnosti, od výzkumných prací po výstavy a vzdělávací programy, vytváříme produkty a služby nejvyšší kvality.

**Rozmanitost** Využíváme bohatství, které nabízí rozmanitost.

**Etika** Našich cílů dosahujeme podle našeho nejlepšího vědomí a svědomí.

**Základní silné stránky:**

**Lidé** Naši zaměstnanci a dobrovolníci jsou velmi zkušení a jsou plně oddáni poslání muzea.

**Sbírky** Pečujeme o největší přírodovědnou sbírku světa.

**Uznání** Naše muzeum má dlouholetou tradici a těší se velké popularitě po celých Spojených státech i za jejich hranicemi.

**Poloha** Naše hlavní sídlo ve Washingtonu, D.C., nás činí přístupnými pro tuzemské i mezinárodní partnery a návštěvníky a pro všechny součásti naší organizace má symbolickou hodnotu.

**Partnerství** Naším cílem je spolupráce s dalšími institucemi Smithsonian muzeí, státními organizacemi, univerzitami a dalšími americkými a zahraničními muzei.<sup>15</sup>

**Příklad 10** Podrobně formulované poslání Smithsonian: National Museum of Natural History**Digital Game Museum**

(Muzeum počítačových her)

**Poslání:**

Muzeum počítačových her uchovává, vystavuje a zkoumá historii a vývoj počítačových her a sleduje vliv her na jedince, komunitu a celou společnost.

**Cíle:**

Při naplňování svého poslání muzeum postupuje podle nejvyšších standardů kvality, ve spolupráci s partnery, poctivě a transparentně. Muzeum:

- vytváří sbírku počítačových her a souvisejících materiálů a archiv světové kvality, které slouží jako deponiář pro studium dějin počítačových her,
- využívá sbírkových předmětů a dokumentace k porozumění kultuře hraní počítačových her,
- tvůrcům počítačových her vzdává poctu tím, že uchovává a sdílí jejich příběhy,
- sdílí s veřejností nadšení naší hráčské komunity a předkládá inovativní a podmanivé výstavní předměty,
- organizačních vzdělávacích programů aktivně pomáhá další generaci hráčů a programátorů her,
- společně s hráčskou komunitou plánuje vývoj a další růst muzea počítačových her.

**Hodnoty:**

Muzeum počítačových her vytváří sbírky, provádí výzkumy a čerpá důležité informace vycházející z blízké spolupráce s hráčskou komunitou. Jsme přesvědčeni o tom, že počítačové hry mají velký potenciál a že hrají zásadní úlohu jako forma zábavy při vzdělávacím procesu a jako sociální médium. Klademe si proto za cíl uchovat a prezentovat našim příznivcům a široké veřejnosti dějiny počítačových her – objektivně a s nadšením pro věc.

**Zaměření:**

Muzeum počítačových her zaměřuje své aktivity na počítačové hry a související artefakty, které vypoví-

14 Zdroj originálu viz <http://www.blackhistory101mobilemuseum.com/>, přeložila a upravila Petra Šobáňová.

15 Zdroj originálu viz <http://www.mnh.si.edu/>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobáňová.

dají o vývoji a designu počítačových her a jejich kultury. Počítačové hry zahrnují všechny elektronické hry, analogové nebo digitální, počítačové hry, hrací automaty, herní konzole a mobilní hry.<sup>16</sup>

#### Příklad 11 Poslání Digital Game Museum

##### Écomusée du fier monde

(Ekomuzeum hrdého světa)

Écomusée du fier monde je nejen muzeem pracující třídy a zaměstnanců v průmyslu, ale i komunitním muzeem v Montrealu. Jeho poslání je:

- upozornit na význam dělnické práce v Montrealu od doby industrializace,
- soustředit se na část *Centre-Sud* (střední a jižní) Montrealu jako na hlavní předmět studia v historickém a současném kontextu,
- využít muzejních aktivit jako formy vzdělávání a emancipování veřejnosti,
- ve spolupráci s různými partnery přispívat k místnímu rozvoji této části Montrealu.

##### Hodnoty, které Écomusée vyznává, jsou:

- význam muzea pro komunitu,
- respekt k dělnické práci a k lidem, kteří ji vykonávají,
- překonávání překážek a kvalita.

##### Význam muzea pro komunitu:

Écomusée je inspirováno oficiálním prohlášením ze zasedání komise Table ronde de Santiago du Chili (1972) a mimo jiné také filozofií ekomuzejnictví, jak ji formuloval Hugues de Varine. To se odráží ve filozofii muzea, jež je založena:

- na vzdělávání veřejnosti – na učení, které využívá různorodých vědomostí široké veřejnosti a usiluje o prohlubování vzdělání lidí a jejich motivování k reflexi;
- na kulturní demokracii; ta stojí na rovnosti mezi lidmi a různými společenskými skupinami a na právu těchto skupin vyjádřit svůj názor a podělit se o své vědomosti, což muzeum podporuje zejména u těch skupin muzejních návštěvníků, jež jsou minoritními, nebo jimž je ve společnosti dán malý prostor;
- na daném místě a na lidech, kteří mají v muzeu přednost před výstavními předměty (zvláště patří-li k okrajovým skupinám);
- na vztazích, které muzeum navazuje se svým okolím;
- na angažovanosti – muzeum podporuje lidi a organizace, kteří se chtějí zapojit do procesu rozvíjení společnosti a ztotožňují se s přesvědčením, že konání jedince může přispět ke změně světa a zlepšení stavu společnosti.

16 Zdroj originálu viz <https://www.digitalgamemuseum.org/our-mission/>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobáňová.

##### Respekt k dělnické práci a lidem, kteří ji vykonávají:

Pro Écomusée je dělnická práce více než tématem, je to společenský problém a současně hodnota. Ekomuzeum, tedy muzeum zakořeněné ve své komunitě, nevyhnutelně usiluje o dokumentaci a vyzdvížení jedinečnosti svého okolí. Část *Centre-Sud* (Montrealu, pozn. Petry Šobáňové) je kolébkou průmyslové revoluce a zároveň mikrokosmem industrializace v Montrealu. Tato městská část, toto město i celá společnost jsou dědici plodů dělnické práce, již vynaložily celé generace lidí a která stále pokračuje dnes, stejně jako bude pokračovat i v budoucnu. Tato práce, předmět uznání a respektu, je v muzeu vyzdvihována stejně tak jako lidé, kteří ji vykonávají.

Écomusée nahlíží na dělnickou práci jako na významný společenský problém společnosti, a to již dlouhá léta. Zajímat se hlouběji o dělnickou práci znamená pochybovat o panujících společenských poměrech. Úlohou komunitního muzea právě na místě *Centre-Sud* je zajímat se o dělnickou práci minulosti, současnosti a budoucnosti, neboť právě ona stojí v centru našich osobních životů a zároveň tvoří naši kolektivní budoucnost.

Respekt vůči dělnické práci ve všech jejích formách se projevuje i ve vztazích, které má Écomusée se svými partnery, dobrovolníky i personálem.

##### Překonávání překážek a kvalita:

Écomusée bylo vytvořeno v duchu komunitního života a se záměrem vzdělávat veřejnost. Stalo se akreditovaným, profesionálním muzeem a je oceňováno za kvalitu své činnosti. Za metodiku podporující využití muzejních aktivit a pomůcek ke vzdělávání veřejnosti získalo uznání i ze strany jiných muzeí. Écomusée pracuje s vnitřně rozrůzněnou komunitou a s rozličnými cílovými skupinami svých vzdělávacích aktivit. Aktivně podporuje vyjadřování názorů a postojů různých jedinců a skupin, především těch, které jsou odsunuty na okraj celospolečenského zájmu. Také tento přístup je zcela v souladu s ideou komunitního muzea.

Écomusée usiluje o nejvyšší kvalitu svých aktivit (výzkumu, výstavní činnosti, vzdělávání, komunitních aktivit apod.) a vytrvale přitom překonává různé překážky. Požadavek na kvalitu se projevuje také v partnerstvích, které Écomusée navázalo, a ve vizi efektivní kooperace s dalšími muzei a místními i regionálními partnery. Schopnost překonávat překážky a úsilí o nejvyšší kvalitu patří také k přednostem personálu a vedení muzea.<sup>17</sup>

#### Příklad 12 Poslání Écomusée du fier monde

##### Muzeum Říčany

##### Poslání, cíle, směřování

**Vize** Naší vizí je muzeum, které posiluje místní identitu a zprostředkovává poznání historie, kultury a přírody regionu všem věkovým skupinám. Úsilí směřujeme k povzbuzení vzájemné spolupráce lidí, respektu, jejich zájmu a odpovědnosti ke svému okolí.

**Poslání** Poskytujeme informace o přírodě, historii a kultuře regionu. Tvoříme sbírky, dokumentujeme současnost a předáváme praktické dovednosti, které vycházejí z místních tradic. Nabízíme místo pro setkávání všech věkových skupin. Provoz muzea je šetrný k životnímu prostředí, snažíme se k tomuto

17 Zdroj originálu viz <http://ecomusee.qc.ca/>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobáňová.

přístupu inspirovat také návštěvníky. Je pro nás samozřejmostí osobní přístup, otevřenost a vstřícnost.

#### Environmentálně šetrný provoz muzea

Hlavní budova je nízkooenergetická stavba

- stěny i střecha jsou zateplené minerální vlnou,
- okna s trojskly,
- budky pro netopýry zabudované ve fasádě.

#### Vytápění

- tepelným čerpadlem,
- podlahové vytápění s regulací v každé místnosti a s čidly venkovní teploty,
- k větrání využíváme rekuperaci.

#### Voda

- dvojitý rozvod – užitková do WC, pitná do kohoutků,
- ohřev teplé vody tepelným čerpadlem,
- dešťová voda se vsakuje na pozemku muzea.

#### WC

- splachujeme 3 nebo 6 litry (dvě tlačítka),
- splachujeme užitkovou vodou ze studny,
- používáme recyklovaný toaletní papír.

#### Třídíme odpady

- papír, plast, sklo, nápojové kartony, hliník, nebezpečné odpady, bioodpad, komunální odpad.

#### Kompostujeme

- klasický kompost a vermikompostér,
- na zahradě máme i komunitní kompostér pro místní občany.

#### Zahrada

- je obhospodařovaná bez chemických prostředků,
- hnojíme kompostem,
- zaléváme užitkovou vodou ze studny,
- máme domeček pro hmyz.

#### Používáme

- úklidové prostředky šetrné k životnímu prostředí,
- recyklovaný papír pro tisk,
- staré papíry na poznámky,
- úsporné spotřebiče.

Máme parkoviště pro kola.

Provozujeme environmentální poradnu.

Jsme aktivní odběrné místo pro stanici handicapovaných živočichů ve Vlašimi.

#### Podporujeme udržitelný život

máme podsědáků pro výukové účely z chráněné dílny, propagujeme fair trade produkty<sup>18</sup>.

#### Příklad 13 Poslání Muzea Říčany

## 2.4 Stanovení dlouhodobého, celospolečenského cíle

Na formulaci vize a poslání navazuje další fáze strategického plánování, kterou je stanovení vrcholného, celospolečenského cíle instituce. Tento cíl či cíle jsou dlouhodobé, protože jejich naplnění vyžaduje realizaci mnoha dílčích postupných kroků. Cíle převádějí obecně nebo obrazně formulovanou vizi a poslání do konkrétní podoby, umožňující jejich skutečné naplnění konkrétními kroky.

Cíle vyjadřují budoucí stav, kterého chce muzeum dosáhnout, konečný stav, k němuž směřují všechny aktivity organizace (podrobněji Daft, 2010, Vostrovský, Štůsek, 2008, aj.). Cíle by měly formulovat výsledek činnosti, nikoliv pouze činnost samotnou, a měly by se týkat přesně stanovených témat. V prostředí muzea existují tři základní cílové oblasti strategických cílů: selekce, tezaurace a prezentace, přičemž součástí prezentace je i vzdělávací činnost muzea. Oblasti však mohou být definovány i jinak: cíle se mohou týkat celé společnosti, určité komunity, ale i vnitřního klimatu instituce nebo celkové prosperity muzea. Dlouhodobé cíle formulují to, čeho chce instituce dosáhnout v období několika let. Časový horizont naplnění cílů má odpovídat období, pro které byl vypracován celý strategický plán.

Problematické stanovování cílů a jejich vhodného formulování se věnuje mnoho autorů. Většinou se shodují na tom, že cíle by měly být konkrétní, přiměřené, kontrolovatelné a konzistentní. (Eger, Bartoňková, 2003) Pro úspěšné stanovení cílů doporučuje řada autorů využít „metodu“ SMART. SMART cíle jsou:

- S (specific) – konkrétní, specifické;
- M (measurable) – měřitelné, dávající možnost zpětně zhodnotit úspěšnost činnosti;
- A (acceptable) – akceptovatelné, takže účastníci se s nimi mohou ztotožnit;
- R (realistic) – realistické, splnitelné;
- T (time scheduled) – časově vymezené, dobře načasované. (Jurečková, 2007)

Naopak lze také formulovat, jakých chyb bychom se při formulování cílů neměli dopouštět. Cíl by např. neměl být pouhou proklamací dobrých záměrů – za nevhodně formulovaný cíl považujeme takový, který není dostatečně specifikován a u kterého není možné ověřit, zda ho bylo dosaženo. Např. proklamace „Posílíme výchovné využití expozic.“ neurčuje,

<sup>18</sup> Zdroj: <http://www.ricany.cz/org/muzeum/o-muzeu/poslani-cile-smerovani>

jakým způsobem muzeum výchovně využít svých expozic posílí a jak vlastně poznáme, že k tomuto posílení došlo. Nebo formulace „Zvýšíme návštěvnost.“ neuvádí, o kolik procent usiluje muzeum návštěvnost zvýšit, a není zřejmé, jaké úsilí je třeba vyvinout, aby byl daný cíl naplněn. Nevhodný je rovněž cíl nereálný, tedy takový, jehož naplnění není v dohledné době možné – byť by to bylo žádoucí. Takto stanovený cíl přestává být motivací, protože k jeho naplnění ve skutečnosti nikdy nedojde. Na druhé straně není vhodné stanovovat ani cíle příliš snadné – ani ty nejsou motivující. Platí zde Goethův výrok, že vysoké cíle, byť nespílitelné, jsou cennější než nízké, třebaže splnitelné. Cíl také nesmí být formulován nejasně či nesrozumitelně. Jak upozorňuje Bárta (1997), cíle slouží jako vodítko pro všechny pracovníky dané instituce, a je proto nezbytné, aby každý z nich přesně rozuměl tomu, co se pod formulací cíle skrývá a co je jí myšleno. Tentýž autor zdůrazňuje, že formulované a zveřejněné cíle pomáhají všem, jichž se týkají, aby si uvědomili svoji roli a vlastní přínos k naplňování vize a poslání své organizace. Cíle jsou integrující bází pro management a zpřehledňují nejdůležitější úkoly organizace. Plní úlohu norem, od nichž se odvíjí hodnocení pracovníků, jednotlivých oddělení organizace i instituce jako celku. (Tamtéž, s. 51.)

#### Cíle Muzea vědy (Science Museum) v Londýně

Strategický dokument londýnského Muzea vědy s názvem *Science Museum Group Plan 2013–14* obsahuje celkem čtyři strategické cíle. Každý z nich je rozvinut do cílů dílčích, cíle tak tvoří celkem tři úrovně. My zde uvedeme pouze ukázkou z tohoto komplexu cílů.

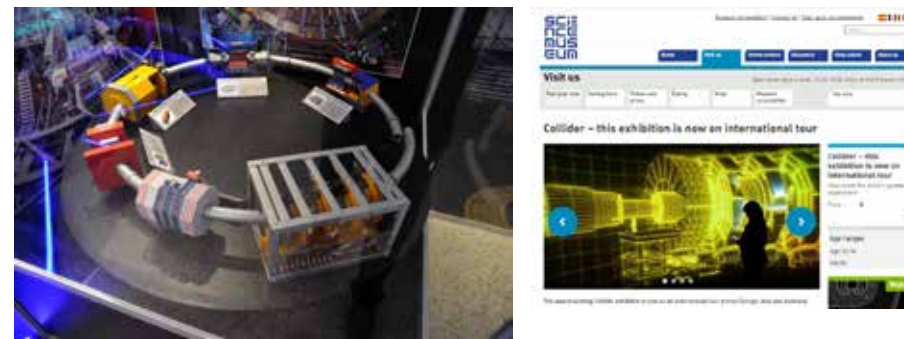
Jedním ze strategických cílů tohoto muzea je rozšířit svou působnost a vliv na národní i mezinárodní úrovni. Tento obecný cíl je rozvinut do následujících cílů dílčích:

- 1 Dílčí cíl: Spolupracovat s ostatními na národní i mezinárodní úrovni, a to ve prospěch našich návštěvníků a na podporu politických a kulturních účinků vědy;
- 2 Dílčí cíl: Zintenzívnit digitalizaci sbírek a on-line zapojení muzea.  
Také tyto cíle jsou dále konkretizovány:
  - 2.1 dodat postupně digitalizovaný obsah v rámci MMX a jako součást projektu *Making Modern Communications*,
  - 2.2 digitalizovat výběr vzorků z obchodní literatury 18. a 19. století uchovávané ve sbírce muzejní knihovny,
  - 2.3 podpořit projekty digitalizace spojené s výzkumem využití digitalizovaného obsahu veřejností,
  - 2.4 zahrnout digitální zdroje do standardní součásti vzdělávací nabídky muzea určené všem návštěvníkům,
  - 2.5 zpřístupnit návštěvníkům aplikaci *Dějiny vědy / Spectacular Science app*,
  - 2.6 zlepšit online prezentaci současné vědy,
  - 2.7 kompletně přebudovat část webových stránek Science Museum s názvem Navštivte nás,
  - 2.8 zkvalitnit webovou podporu krátkodobých výstav, včetně výstavy *Large Hadron Collider exhibition*,
  - 2.9 vypracovat digitální stopu pro aplikaci *Media space* v Londýně.

Citovaný dokument uvádí kromě strategických a dílčích cílů velmi vhodně také očekávané výsledky plánu. Patří k nim:  
nové, vnitřně diverzifikované publikum, které považuje muzeum „za své“,

vyšší počet individuálních dospělých návštěvníků, inspirované a dobře informované obecnost s přírodovědnou gramotností, rozšířené porozumění veřejnosti politickým a kulturním účinkům vědy, Science Museum jako skutečně mezinárodní organizace, Science Museum v čele výzkumu a inovací, Science Museum sloužící vědecké obci.<sup>19</sup>15

**Příklad 14** Příklad formulace dlouhodobých cílů ze strategického plánu Science Museum v Londýně (upraveno)



**Obr. 1–2** Nahoře pohled do výstavy *Science Museum Large Hadron Collider exhibition* (foto: Biswarup Ganguly, 2015), vpravo ukázka její komplexní webové podpory, již muzeum zahrnuje do svého strategického plánu.

## 2.5 Výběr a formulace strategií, tvorba strategického plánu

V procesu strategického plánování jsou důležité všechny jeho etapy. Od rozhodnutí strategicky plánovat, přes analýzu současného stavu organizace a vnějších podmínek, stanovení strategické vize, poslání, celospolečenských i dílčích cílů až po výběr a formulaci strategií ústící do strategického plánu, který obsahuje konkrétní opatření vedoucí k naplnění poslání instituce a dosažení jejích cílů.

Strategie je termín původně vojenský a znamenal určitý způsob vedení války nebo válečných operací vedoucích k dosažení stanovených cílů. V oblasti plánování si pojem zachoval svůj původní význam, jen byl přenesen do jiných oblastí, kde je rovněž zapotřebí plánovat a stanovovat postupy vedoucí k naplnění cílů. Podstatné je, že strategie je

<sup>19</sup> Zdroj originálu viz <http://www.sciencemuseum.org.uk/~/media/AAC84483E5D-F4F05AFDE983E4080122E.pdf>, překlad a úprava Petra Šobánková.

aktivizujícím prvkem veškerého plánování, protože přeměňuje poslání a cíle v konkrétní výsledky. (Vostrovský, Štůsek, 2008)

Strategii lze chápat jako jakýsi scénář dalšího postupu. Stanovuje totiž konkrétní způsoby, jimiž se budou naplňovat stanovené cíle. Jde o podrobný plán, v němž jsou navrženy potřebné konkrétní kroky a činnosti včetně jejich časového harmonogramu. Strategie by měla vycházet nejen z provedené analýzy vnějších a vnitřních podmínek, ale měla by být přímo navázána na stanovenou vizi, poslání a cíle.

Proto lze jen velmi těžko – na obecné úrovni – hovořit o možných strategiích. V literatuře se hovoří např. o strategii ofenzivní, která je spojena s iniciativou a aktivně usiluje o změnu stávající situace, nebo naopak strategii defenzivní, která usiluje o zachování statu quo a odrazuje případného protivníka od ofenzivního konání.

Strategické postupy mohou směřovat k tomu, aby muzeum přežilo ve stávající či omezené podobě, aby se konsolidovalo a zachovalo stávající úroveň i do budoucna, nebo aby se rozšiřovalo a rostlo.

Autoři Vostrovský a Štůsek (2008, s. 60) hovoří o následujících strategických alternativách:

- zůstávat tam, kde jsme,
- poskytovat nové služby stávajícím klientům,
- poskytovat dosavadní služby novým klientům,
- poskytovat nové služby novým klientům.

Obvykle se doporučuje (např. David, 1995), aby strategie přímo vycházely z provedené SWOT analýzy, tedy ze silných a slabých stránek a z příležitostí a hrozeb.

Strategie pak jsou celkem čtyři:

- strategie vycházející ze silných stránek instituce a příležitostí, jichž je možné využít (tzv. SO strategie);
- strategie vycházející ze slabých stránek instituce a příležitostí, které mohou tyto slabiny odstranit (tzv. WO strategie);
- strategie vycházející ze silných stránek instituce a hrozeb, které je možné těmito silnými stránkami eliminovat (tzv. ST strategie);
- strategie defenzivní, minimalizující slabé stránky a vyhýbající se hrozbám (WT strategie).

Je zřejmé, že „nejúdernější“ je první ze zmíněných strategií, a pokud je to možné, každá organizace by měla tuto strategii preferovat. Avšak každá z daných strategií má jistě své využití, a to v závislosti na stavu a podmínkách, v nichž se muzeum nachází.

### Příklad možných strategií vycházejících ze SWOT analýzy

<b>VNITŘNÍ FAKTORY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> chybějící strategie absence společného cíle a vize muzea napjatý rozpočet malá motivovanost pracovníků zastaralá expozice nepříjemný personál chybějící sociální zázemí pro návštěvníky malé množství doprovodných programů nízká návštěvnost chybějící místnost pro edukační aktivity	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> ochota vedení muzea řešit problémy unikátní a bohatý sbírkový fond historická budova v centru města erudovaní vědeckí pracovníci kvalitní vědecké výsledky společenská prestiž instituce funkční webové stránky dobrý stav depozitářů	
<b>VNĚJŠÍ FAKTORY</b>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> grantové příležitosti fundraising zájem o dobrovolnictví z řad seniorů zájem o práci/brigádu/stáž v muzeu ze strany studentů zájem částí mladých lidí o neziskové aktivity zájem mladých lidí o technologie, atraktivita ICT, popularita sociálních sítí návrat částí společnosti k tradičním hodnotám změny ve vedení zřizovatelského subjektu sít školských zařízení v kraji	<b>Strategie „hledání“ spočívá v překonání slabé stránky využitím vhodné příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pověření konkrétního pracovníka sledováním grantových příležitostí</li> <li>• vytvoření týmu, který připraví několik konkrétních projektových žádostí</li> <li>• oslovení významných podnikatelských subjektů</li> <li>• vytvoření designově zajímavých produktů, jejichž zakoupením mohou muzeu přispět drobní dárci</li> <li>• spustit komunikaci prostřednictvím Facebooku</li> <li>• připravení textových edukačních materiálů pro školy a jejich zpřístupnění na webu muzea</li> </ul>	<b>Strategie „využití“ spočívá ve využití silné stránky ve vztahu k příležitostem (uchopení příležitostí s využitím silných stránek instituce)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redefinovat úkoly zaměstnanců, tak aby byly v souladu se záměry vedení, kontrola jejich plnění</li> <li>• přijetí nových zaměstnanců</li> <li>• spuštění systému dobrovolníků</li> <li>• odborně zaškolení dobrovolníků a využití je v expozici (kontaktní místa v expozici, hands on stánky s dobrovolníkem)</li> <li>• zapojit studenty a mladé lidi do kolektivu průvodců a kustodů</li> <li>• investovat do edutainmentových aplikací a integrovat je do webu instituce</li> <li>• zveřejnit na webu soubor digitalizovaných exponátů a doplnit k nim informace</li> <li>• oslovit nové vedení zřizovatelského subjektu a prezentovat chod a výsledky instituce, nabídnout konkrétní spolupráci při propagaci kraje či obce</li> </ul>

<p><b>RIZIKA</b> další škrtů v rozpočtu demografické změny konkurence ze strany komerčních subjektů nezájem veřejnosti o nekomerční nabídku lhostejnost ze strany škol a učitelů závislost mladých lidí na internetu, sociálních sítích a on-line aktivitách, jejich nezájem o tradiční instituci muzea</p>	<p><b>Strategie „vyhýbání se“ spočívá v minimalizaci slabé stránky a snaze vyhnout se ohrožením a rizikům</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jako preventivní opatření proti budoucímu poklesu návštěvnosti cíleně oslovovat nejmladší návštěvníky – připravovat edukační (popularizující) programy pro rodiny s dětmi a mateřské školy</li> <li>• pracovat na přitažlivém image instituce, posílit PR a prezentovat vizi muzea nejen prostřednictvím tradičních médií</li> </ul>	<p><b>Strategie „konfrontace“ spočívá ve využití silné stránky s cílem aktivně odvrátit hrozící rizika či ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podchytit sílící cílovou skupinu seniorů</li> <li>• nabízet seniorům aktivní trávení volného času v muzeu (prožitkové a vzdělávací akce v muzeu)</li> <li>• komunikovat s komerčními subjekty a hledat možnosti spolupráce</li> <li>• obohatit nabídku muzea o nové služby a proniknout do prostoru sociálních sítí</li> <li>• občasný pronájem části budovy k pořádání veřejných či soukromých akcí</li> <li>• požadovat po vědeckých pracovnících také popularizační výstupy (ve spolupráci s muzejním pedagogem) a prezentovat je např. v časopise pro děti nebo v regionálním tisku</li> </ul>
---	---	--

**Příklad 15** Příklad strategií vycházejících ze SWOT analýzy

Strategie, k nimž se v praxi uchylují instituce náležející do neziskového sektoru, lze formulovat i jiným způsobem. Vzhledem k omezenému rozsahu našeho textu uvedeme již jen přehled, který ve své práci uvádí Bárta (1997, s. 56–57):

**Strategie růstu** – zaměřuje se na posílení vlivu organizace, rozšíření nabídky jejích služeb, nárůst finančních zdrojů;

**Strategie spolupráce** – tato strategie vede ke spojení mezi podobnými organizacemi, ke sdílení určitých služeb, dělbě nákladů;

**Strategie zeštíhlení** – zde se instituce uchyluje k omezení svých služeb a činností, průvodním projevem je rušení oddělení či propouštění zaměstnanců;

**Strategie specializace** – instituce určí své silné stránky a na ně se orientuje, omezuje přitom některé své dosavadní služby a činnosti;

**Strategie podnikání** – instituce rozvíjí svoji podnikatelskou činnost, jejíž výnosy napomohou tomu, aby dosavadní služby nemusely být omezeny (muzejní obchod, provoz restaurace, kavárny, pronájem prostor aj.);

**Strategie vládního kontraktu či zakázky** – organizace se zaměřuje na služby či aktivity, které lze financovat ze státního, krajského nebo obecního rozpočtu;

**Strategie profesionalizace** – organizace se snaží stavět na potenciálu svých pracovníků a motivuje je k další profesionalizaci a vzdělávání;

**Strategie omezení profesionality** – tato strategie snižuje náklady na kmenové zaměstnance, zapojuje finančně méně náročné externisty a zavádí systém dobrovolníků, kteří se mohou podílet na zajištění dosavadních služeb;

**Ukončení činnosti** – tato mezní strategie se volí, když organizace není schopna (např. z finančních důvodů nebo z nedostatku vhodných pracovníků) naplňovat své poslání, anebo v případě, když své poslání již naplnila.

Nejvhodnější strategie pro muzeum je pak ta, která je přijatelná, přiměřená, realizovatelná a pomáhá instituci získat konkurenční výhodu před ostatními subjekty, které buď poskytují podobné služby, anebo lépe oslovují potenciální návštěvníky. Strategie formulovaná do strategického dokumentu by měla být co nejvíce srozumitelná, stručná, logicky strukturovaná a pravdivá, resp. reálná. Ideální je, když je strategie výsledkem široké shody mezi lidmi, jichž se týká.

## 2.6 Implementace zvolené strategie

Implementace znamená naplnění, uskutečnění plánu. Tato fáze nastává ve chvíli, kdy má organizace ujasněno, k jakým cílům chce směřovat a jaké strategie k dosažení cílů bude používat. Implementovat znamená realizovat plán, uvádět ho do života. K tomu je potřeba stanovovat a organizovat dílčí kroky a kontrolovat jejich naplňování. Někteří autoři (např. Bárta, 1997, s. 64, Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 84, a další) hovoří proto o implementačním plánu. Ten obsahuje zcela konkrétní položky, jako jsou:

- krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení muzea či pro oblasti jeho činnosti (management, tvorba nových expozic, výzkum, vzdělávání aj.);
- plán konkrétních služeb, které bude muzeum nabízet, či projektů, které bude realizovat;
- plán personálního zajištění všech výše jmenovaných služeb nebo projektů a všech podpůrných činností;
- přehledný rozpis významných úkolů a akcí, které muzeum plánuje, a to s určením odpovědných osob a termíny jejich splnění a realizace;
- odhad všech výdajů spojených s realizací akcí a splněním úkolů, finanční plán;
- pravidla, jimiž se budou pracovníci řídit během implementace strategického plánu;
- alternativní plán implementace, který by byl použit v případě mimořádných událostí.

Implementační plán určuje, co přesně je potřeba udělat, aby byly naplněny zvolené cíle a strategie. Je spojnicí mezi strategickým plánem a každodenní činností všech pracovníků muzea. Jde o konkrétní návod, jak dosahovat všech cílů a naplňovat poslání instituce. (Bárta, 1997)

## 2.7 Organizování, řízení a vyhodnocování

Je zřejmé, že uvádění strategického plánu v život je třeba koordinovat, řídit a také kontrolovat. Řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím dalších lidí, pracujících ve formálně organizovaných skupinách. Řízení nelze chápat jako činnost jednorázovou, naopak jde o průběžný proces, v rámci kterého řídící pracovník rozhoduje, organizuje, operativně řídí a kontroluje. Součástí procesu řízení je i motivace, kterou je potřebné uplatňovat při práci s lidmi. Vhodná motivace napomáhá jejich optimálnímu pracovnímu nasazení. (Obst, 2006, s. 13) Autoři Siegl a Brodský (2004) se domnívají, že plánování a kontrolování jsou jakýmsi „siamským dvojčaty“ managementu. Jakýkoliv pokus o realizaci plánu bez účinné kontroly jeho plnění je totiž odsouzen k nezdaru – stejně jako je nesmyslné cokoli kontrolovat, aniž by bylo zřejmé, čeho máme dosáhnout. Plán je proto pro kontrolu normou. V praxi je kontrola úkolem vedení muzea a vedoucích jeho jednotlivých oddělení, případně koordinátorů konkrétních projektů. Účinné kontroly zajišťují chod instituce a umožňují zjistit, zda jsou plněny stanovené cíle, a pokud tomu tak není, zjišťují důvody neplnění plánu. (Robbins, Coulter, 2012) Připomeňme, že kontrola by měla probíhat ve třech časových rovinách: ihned po vypracování plánu (ověřujeme si, zda je realistický, zda máme k dispozici potřebné zdroje aj.), průběžně během jeho plnění a na závěr, kdy kontrolu spojujeme s hodnocením. (Obst, 2006, s. 35)

Úlohou řídicích pracovníků je objasnit zaměstnancům nejen stanovené cíle, ale i konkrétní kroky, které vedou k jejich naplňování. Všem zainteresovaným skupinám pracovníků v instituci by mělo být jasné, co se od nich očekává a proč dochází ke změnám a zavádění nových činností. Koordinování a řízení změn není lehkým úkolem, a proto se někdy hovoří o strategickém řídicím procesu. Je to „množina činností a jim odpovídajících rozhodnutí, která vedou k formulování dlouhodobého plánu organizace a k jeho realizaci“. (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 121) Aktivity instituce jsou usměrňovány a realizovány tak, aby se naplňovalo její poslání a realizovaly stanovené cíle. Řízení s sebou nese rozhodování o klíčových záležitostech, k nimž beze sporu patří vytvoření vize instituce jako celku, včetně jasné perspektivy všech jejích organizačních jednotek. Řízení se přitom týká mnoha různých oblastí: řízení rozsahu aktivit, harmonogramu, nákladů, kvality služeb, lidských zdrojů, komunikace v rámci instituce, rizik, obstarávání smluvních vztahů a konečně řízení změn. (Podle Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 70)

Strategické řízení není nahodilé – naopak je pevně podloženo strategickým plánem a jde v podstatě o řízení podle stanovených cílů a priorit. Znamená to, že vedení instituce stanoví cíle a podřízení pracovníci se s těmito cíli ztotožňují a naplňují je. Během realizace vytýčených aktivit se také dobře ukáže, zda byly cíle formulovány vhodně – zda byly dostatečně konkrétní, aby bylo možné kontrolovat jejich naplnění, a zda měly vhodně a realisticky stanovený časový horizont jejich naplnění. Aby bylo řízení efektivní a vedlo k úspěšné realizaci plánu, doporučuje se provádění určitých dílčích kroků. Strategický, tedy dlouhodobý plán, je vhodné rozdělit na krátkodobější, obvykle roční plánování. Někde se plánuje i na úrovni pololetí nebo kvartálu, tak aby na obecné cíle navazovaly cíle konkrétní, krátkodobé, které v praxi naplňují konkrétní oddělení muzea a jejich pracovníci.

Úspěch je možný jen tehdy, když je všem pracovníkům jasné, jaké jsou jejich úkoly pro nadcházející období a proč je jejich realizace důležitá. Plnění dílčích cílů by se mělo pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat, pracovníkům by mělo být zřejmé, že výsledky jejich práce jsou sledovány, že vedení jim věnuje pozornost a úspěchy dovede ocenit. S tím souvisí také otázka sociálního klimatu uvnitř instituce, k jehož kvalitě přispívá dobrá organizace činností, integrující prvek v podobě společně sdílených hodnot a poslání, zájem o pracovníky ze strany vedení a spravedlivé ohodnocení jejich zásluh. Bárta (1997, s. 117) také doporučuje, aby pracovníci jednou za čas zpomalili své tempo a podívali se s odstupem na to, čeho již bylo dosaženo. Dosažené úspěchy by se měly vyzdvihnout a oslavit. Nezbytné je pravidelné, např. půlroční vyhodnocování toho, jak implementace strategického plánu pokročila. Případně lze dílčí činnosti upravit tak, aby se posílila práce na úkolech dosud neúspěšně realizovaných. Na závěr ročního období je vhodné vyhodnotit stav implementace strategického plánu a vrátit se k jeho východiskům. Plán totiž není jednou provždy daným dogmatem, ale je možné a potřebné upravit ho či přehodnotit, pokud dojde ke změně vnějších podmínek nebo zvrátům uvnitř organizace.

Posledním krokem je v rámci strategického plánování konečné vyhodnocení jeho realizace. Vyhodnocení nastává po ukončení posledních fází plánu a ve chvíli, kdy jsou známa data pro posouzení úspěšnosti jeho implementace. Toto vyhodnocení může mít podobu dokumentu,<sup>20</sup> který sumarizuje všechny dosažené výsledky a hodnotí, zda a v jaké míře byly naplněny stanovené cíle. Vyhodnocení je důležité proto, aby bylo možné posoudit úspěšnost plánu a to, zda byly investice, čas a úsilí vynaloženy efektivně. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Lord a Lordová (2003) přisuzují dobře pojatému vyhodnocení schopnost zpětně zlepšit muzejní plánování a výkonnost instituce pro řešení případných dalších projektů či plánů. Ve vyhodnocení analyzujeme a dokumentujeme výkonnost muzea vůči plánům původním, porovnáváme skutečné náklady s původním rozpočtem a konečně sdílíme získané poznatky a informace. Daft (2010) a další autoři doporučují formulovat na závěr jakási ponaučení, která napomohou tomu, aby se v budoucnu získané zkušenosti využily a aby se neopakovaly zbytečné chyby. Vedoucí pracovníci by se měli poučit z výsledků a mohou zahájit nový plánovací cyklus.

20 V prostředí muzeí a dalších neziskových i komerčních subjektů je podobným dokumentem výroční zpráva.



### 3 Strategické plánování edukačních aktivit

Petra Šobáňová

Plánování má samozřejmě své důležité místo i ve školství a v široké oblasti neformálního vzdělávání. Můžeme se setkat jak se strategickými dlouhodobými plány (vyjadřují např. vzdělávací politiku státu) a s plány střednědobými (na úrovni škol vyjadřují jejich záměry v horizontu několika let), tak i s plány krátkodobými, obvykle ročními. V nich konkrétní vzdělávací instituce předkládají nejen svoji vizi rozvoje, ale i cíle a kroky vedoucí k jejich naplnění. (Podrobněji Obst, 2006, s. 38–39.) V součinnosti s těmito plány pak projektuje svou výuku i pedagog v konkrétním vzdělávacím zařízení.

V didaktice se obvykle uvádí, že prvním krokem při plánování určitých vzdělávacích aktivit je studium učebních osnov, resp. celonárodního kurikula, a jeho konkretizace v podobě školního vzdělávacího plánu. Tento závazný rámec však v případě muzejní edukace není stanoven, a to je také hlavní důvod, proč autorky této knihy tématu koncepčního plánování edukačních aktivit muzeí věnují svou pozornost.

Proč vlastně není výchovné působení muzeí usměrňováno nějakou obdobou celonárodního kurikula? Má to několik důvodů: muzea nejsou chápána jako součást formálního vzdělávacího systému, kde je závazné kurikulum nutností. Jejich vzdělávací aktivity jsou sice považovány za žádoucí, avšak jejich rozsah nebo kvalita nebývá zřizovateli definována, někdy ani sledována, řízena nebo hodnocena podle nějakých předem vymezených kritérií. Druhým důvodem může být to, že ani na úrovni samotných muzeí nejsou vzdělávací aktivity obvykle chápány jako rovnocenné ostatním muzejním činnostem – které se tradičně koncepčně plánují (např. odborná práce se sbírkami, výstavní činnost, akvizice aj.). Na potřebnosti koncepčního, resp. strategického, plánování také této oblasti muzejních činností to však nic nemění.

#### 3.1 Fáze a specifika strategického plánování edukačních aktivit muzea

Obecně lze říci, že pro strategické plánování edukační činnosti platí stejná doporučení jako v případě plánování celkové činnosti muzea. Do procesu plánování vzdělávacích aktivit však navíc vstupují další aspekty, u kterých je vhodné krátce se zastavit.



Již jsme objasnili, že strategie jsou jakýmsi konceptem a dlouhodobým programem a vyjmenovali jsme výhody, které strategické plánování přináší. V případě strategického plánování vzdělávacích činností jde o stejné benefity jako v případě instituce jako celku: vyjasňuje se budoucí orientace edukačních aktivit a jejich zaměření, zlepšuje se výkonnost oddělení (resp. jeho pracovníků) zodpovědného za vzdělávání v muzeu, řeší se podstatné problémy související s realizací vzdělávacích programů. Důležité je, že se díky strategickému plánování vytváří ovzduší vzájemného sdílení hodnot mezi spolupracovníky, rozvíjí se týmová práce mezi muzejními pedagogy a všichni zainteresovaní zaměstnanci mají pocit společné odpovědnosti za kvalitu edukačních aktivit, které instituce nabízí veřejnosti. Již jsme vyzdvihli, že strategické myšlení je spojeno s proaktivním přístupem a díky němu se lépe a účinněji komunikuje s návštěvníky (srov. Bárta, 1997).

Také zde pomáhá strategie vytvářet jasnou vizi a stanovuje cíle daného muzea ve výchovně-vzdělávací oblasti. (Moffat a Wollard, 1999) S edukační strategií muzea by měl být obeznán každý člen personálu a měl by také mít možnost se na ní – podle zaměření svých pracovních úkolů – podílet. Pracovníci muzea by měli v tomto smyslu tvořit jednotný, spolupracující tým. V edukační strategii je stanoven žebříček hodnot muzea a jeho priority. Jak jsme již uvedli, nezbytná je formulace cílů – zde spíše obecných, případně dílčích (ovšem nikoliv operačních). Stanovená strategie musí zůstat otevřenou pro změny – měla by být pravidelně evaluována a operativně pozměňována podle měnících se potřeb návštěvníků nebo podle nových akvizic a změn v oborech, kterých se dotýká sbírkotvorná činnost muzea.

Specifikem každého muzea jsou jeho sbírky, proto vzdělávací strategie muzea formuluje, v čem jsou tyto sbírky specifické a jakým způsobem mohou návštěvníka obohatit. Muzeum by mělo v této souvislosti analyzovat své postavení v dané komunitě a formulovat, jak a čím ji chce kultivovat a obohacovat.

Edukační strategii tvoříme na základě stejných či podobných kroků, které jsme představili v předchozím textu. Po rozhodnutí strategicky plánovat by měla následovat analýza minulého a současného stavu organizace a podmínek, v nichž působí – ovšem s ohledem na vzdělávání.

Je samozřejmě možné stanovit strategickou vizi a poslání edukačního oddělení, vhodnější je však navázat na vizi a poslání, které si stanovilo muzeum jako celek – za předpokladu, že tato vize není jednostranně orientována mimo oblast výchovy. Co se týká cílů, je vhodné operacionalizovat dlouhodobé cíle instituce – a konkretizovat je právě pro oblast vzdělávání. Problematické obecných cílů vzdělávacích aktivit muzea bude věnována následující podkapitola; ve strategickém plánu – tedy dokumentu směřovanému dovnitř instituce – však mohou být cíle stanoveny směrem k muzeu a jeho pracovníkům (cílem může být např. vybavit prostor pro vzdělávací aktivity). Nemusí se tedy jednat o edukační cíle, kterých chceme dosáhnout při práci s návštěvníkem (cílem může být např. rozvíjet přírodovědnou gramotnost dětí a mládeže).

Máme-li stanoveny cíle, je třeba vybrat a formulovat strategie, které povedou k naplnění našich záměrů. Zde by měly být konkrétně pojmenovány kroky, pomocí nichž cílů dosáhneme. Opět se mohou týkat jak provozních úkolů (např. oslovíme sponzora, který

bude ochoten dodat nám výtvarný materiál), tak obecnějších výchovných strategií, které chceme uplatňovat (např. uplatnění konceptu přátelského muzea, zásada „hands on“, „family friendly“ muzeum aj.).

Součástí strategického plánování je i tvorba strategického plánu, jenž mívá v praxi dvojí podobu. Jednak může jít o vnitřní dokument, kterým se řídí zaměstnanci muzea a pomocí něhož se orientují ve své práci (typicky jde o součást výročních zpráv nebo koncepce muzea), anebo může jít o dokument veřejný, kterým se muzeum reprezentuje na venek a pomocí kterého svoji vzdělávací nabídku prezentuje veřejnosti. Tento dokument můžeme pracovníčně nazvat edukační strategií muzea – jeho obsahu a struktuře se budeme věnovat v kapitole 4. Zůstaneme-li na rovině strategického plánování vzdělávacích aktivit, pak je třeba i zde uzavřít plánovací cyklus implementací zvolené strategie, organizováním a řízením činností a konečně vyhodnocováním plánu.

Lordovi (2003) zdůrazňují, že v rámci celkového muzejního plánování má mít projektování edukačních a jiných programů pro veřejnost centrální postavení. Celé muzeum (zejména jeho veřejnosti přístupné prostory a zařízení) by mělo být co nejlépe uzpůsobené k veřejnému užívání. Doporučují mj. stanovit principy přístupu pro veřejnost, vyhodnotit existující výstavní strategii a plán (a případně projektovat nové) a konečně navrhnout další nebo vyhodnotit existující strategie pro muzejní programy. V nich by se mělo muzeum zaměřit na zprostředkování a interpretaci sbírkového fondu, vzdělávání návštěvníků, rozšiřování působnosti muzea, publikační činnost, na styk s veřejností a publicitu, plánování zvláštních událostí, zabezpečení občerstvení návštěvníků, prodej sortimentu souvisejícího s muzeem a vybavení konkrétních prostor. V rámci plánu je třeba myslet na personální zabezpečení všech potřebných činností, tak aby bylo možné programy pro veřejnost úspěšně realizovat.

Z přehledu je vidět, že plánování se týká jak celkové koncepce, tak i napohled podružných bodů. Všechny však mají svou důležitost a jejich podceňování se nevyplácí.

#### VNITŘNÍ FAKTORY

##### SLABÉ STRÁNKY:

chybějící strategie,  
absence společného cíle a vize muzea,  
napjatý rozpočet,  
malá motivovanost pracovníků,  
zastaralá expozice,  
nedostatek didaktických prostředků v expozici,  
nepříjemný personál,  
chybějící sociální zázemí pro návštěvníky,  
malé množství doprovodných programů,  
nízká návštěvnost,  
chybějící místnost pro edukační aktivity.

##### SILNÉ STRÁNKY:

ochota vedení muzea řešit problémy,  
unikátní a bohatý sbírkový fond,  
historická budova v centru města,  
erudovaní vědecktí pracovníci,  
vědecké výsledky,  
společenská prestiž instituce,  
funkční webové stránky,  
dobrý stav depozitářů.

VNĚJŠÍ FAKTORY	
<b>PŘÍLEŽITOSTI:</b> grantové příležitosti, fundraising, zájem o dobrovolnictví z řad seniorů, zájem o práci (brigádu nebo stáž) v muzeu ze strany studentů, zájem mladých lidí o neziskové aktivity, zájem mladých lidí o technologie, atraktivita ICT, popularita sociálních sítí, návrat části společnosti k tradičním hodnotám.	<b>RIZIKA:</b> další škrty v rozpočtu, demografické změny, konkurence ze strany komerčních subjektů, nezáměr veřejnosti o nekomerční nabídku, nezáměr ze strany škol a učitelů, závislost mladých lidí na internetu, sociálních sítích a on-line aktivitách.

**Příklad 16** Příklad SWOT analýzy týkající se vzdělávacího působení muzea

### 3.2 Cíle edukačních aktivit muzea

Na důležitost cílů jsme poukázali již v kapitolách věnovaných strategickému plánování na úrovni celého muzea. Stejně podstatnou roli hrají v oblasti plánování edukačních aktivit, a proto jim vymezíme prostor také na tomto místě.

Výchovné a vzdělávací cíle patří k základním didaktickým kategoriím, které podléhají proměnám v závislosti na vývoji společnosti a na tom, co se právě považuje za zásadní. Odrážejí se v nich různé historicky podmíněné etické systémy, panující mravy, kulturní zvyklosti. (Holoušová, 2008) Cíle v kontextu edukace vyjadřují společenský ideál, představu, čeho se má za pomoci různých výchovných činitelů dosáhnout. Formulují „požadavky na člověka, jaký má být, pro jaký osobní rozvoj a jaké společenské potřeby je nutné ho připravit. Výchovné cíle dávají činnosti vychovatele i vychovávaného jasný směr, perspektivu i tvůrčí aktivitu. Z výchovných cílů vyplývá obsah, prostředky, principy, metody i formy výchovy“. (Tamtéž, s. 101–102)

Při pokusu o formulaci edukačních cílů nutně přicházíme na to, že některé z nich mohou být velmi obecné (týkají se celkového působení muzea a k jejich splnění nelze dospět v krátkém časovém období) a jiné jsou zcela konkrétní (týkají se konkrétní oblasti působení muzea a jsou splnitelné v krátkém čase). Také cíle výchovy a vzdělávání mají rozličnou úroveň obecnosti: od cíle vrcholného, který odráží nejobecnější, ideální pojetí člověka v dané společnosti, až po tzv. cíle operační, vztahující se k jednotlivým dílčím edukačním situacím a výukovým aktivitám. (Průcha et al., 2009) Proto – nejen v pedagogice, ale i v oblasti managementu – hovoříme o hierarchii či „pyramidě“ cílů.<sup>21</sup>

21 Hierarchie cílů jsme se dotkli již v kapitole 2.4, kde jsme uvedli ukázkou strategických cílů londýnského Science Museum.



**Obr. 3** Pyramida cílů podle Průchy et al., 2009, s. 133

Variantou této hierarchie pro potřeby muzejní pedagogiky může být tato pyramida cílů:



**Obr. 4** Pyramida edukačních cílů v muzejní pedagogice

Je zřejmé, že v praxi se muzejní pedagog zabývá především stanovováním a plněním cílů dílčích a cílů operačních, týkajících se konkrétního edukačního programu. Ze zřetel by však neměl ztrácet ani cíle obecnější, ať již souvisejí s celkovou edukační strategií muzea, nebo s cíli celospolečenskými. To je také důvod pro vytváření komplexních vzdělávacích strategií muzea, protože absence dlouhodobých, celospolečensky zaměřených cílů může mít za následek tápání a nebo úkroky stranou.

Než konkrétní muzeum přistoupí k formulování dlouhodobých edukačních cílů, musí si odpovědět na otázku, jak může – prostřednictvím svých sbírek – přispět ke vzdělání svých návštěvníků. Jaké vědění může veřejnosti předat? Jak se může podílet na osobnostním rozvoji návštěvníků a k jakým hodnotám je chce vést?

V této souvislosti považujeme za vhodné připomenout, že v současnosti existuje hned několik vlivných způsobů cílové orientace edukačních aktivit, jimiž se vyznačují

různé články řetězce oficiálního vzdělávacího systému a nebo neformálního vzdělávacího sektoru. Některé z nich jsou až protichůdné, jiné se od těch druhých odlišují pouze akcentem na jiný aspekt lidské existence. Při úvahách nad koncepcí edukační činnosti muzea je vhodné zvážit každou z daných možností, zaujmout k nim kritický postoj a na základě této koncepční rozvahy zvolit vlastní cílovou orientaci.

Helus (2014, s. 15–16) vymezuje celkem čtyři cílové orientace edukace, které zastupují vlivné proudy současné pedagogické teorie, praxe a politiky. Cílem těchto jednotlivých orientací je:

1. vytváření lidských zdrojů pro ekonomický růst a konkurenceschopnost ekonomiky,
2. výchova konzumentů, individuí, která se vyznačují hédonismem,
3. výchova lidí vybavených různými typy gramotností,
4. výchova jako prostředek k „nápravě věcí lidských“.

#### Ad 1. Vytváření lidských zdrojů pro ekonomický růst a konkurenceschopnost ekonomiky

První z představených cílových orientací souvisí s neoliberálním pojmáním vzdělávání, jehož úspěšnost se hodnotí podle výkonu ekonomiky a její konkurenceschopnosti. K ní jsou potřeba „lidské zdroje“, tedy dostatečný počet lidí schopných efektivně se zapojit „do procesů ekonomického růstu a posilování konkurenceschopnosti jakožto dynamizující síly produkce a nákupu“, lidí schopných dosahovat kariérního vzestupu, jenž je dnes často považován za hlavní měřítko životní úspěšnosti člověka. (Helus, 2014, s. 15) Je zřejmé, že takto pojmávaný cíl edukace opomíjí řadu podstatných aspektů lidské existence a je značně redukcionistický. Proto je také v současnosti podrobován kritice ze strany teoretiků výchovy i pedagogů, přestože ekonomická úspěšnost země patří k nejlivnějším tématům veřejné debaty a k tomu, co veřejnost zajímá.<sup>22</sup> Do oblasti muzejnictví se takto pojatá cílová orientace promítá jen okrajově – souvisí např. se vznikem řady science center v poslední době. Ta financoval stát, resp. Evropská unie, ve snaze podporovat vzdělávání v oblasti přírodovědných a technických oborů a vychovávat si tímto způsobem „lidské zdroje pro inovační procesy“ (viz Národní inovační politika, 2005), díky nimž může v budoucnu zvýšit svoji konkurenceschopnost. Výsledek této podpory v podobě daných science center – byť vychází původně z ryze ekonomicky podmíněných cílů – naštěstí překvapuje svou kvalitou a za redukcionistický jej rozhodně nepovažujeme.

#### Ad 2. Výchova konzumentů, individuí, která se vyznačují hédonismem

Druhá z cílových orientací souvisí s tou první: také ona je vzdálena klasickým ideálům výchovy, jak je po staletí formulovala antická a židovsko-křesťanská tradice, a také ona hodnotí úspěšnost vzdělávání na základě ekonomických parametrů. Zde se však nevztahujeme ke společnosti jako celku, nýbrž k individu. Vzdělávání má sloužit k tomu, aby

<sup>22</sup> Alespoň soudě podle sledovanosti debat v médiích, činnosti řady hnutí, podle zaměření předvolebních diskusí (a jejich výsledků) nebo podle protestních akcí odborů a dalších skupin, jejichž příčinou jsou platy a ekonomická výkonnost podniků a celé země.

si mohl člověk užívat a aby vytěžil ze života co nejvíce hmotných a jiných, na financích založených, požitků. (Helus, 2014, s. 15) Lidé jsou dnes osvobozeni od tradičních norem, orientují se výhradně na přítomnost a stali se „hypernarcistickými jedinci“. (Lipovetsky, 2013, s. 25) Spojuje je to, že vyhledávají slast a citový prožitek, vlastní potěšení a více či méně dobrovolně podléhají módě, svůdnosti a přitažlivosti nejrůznějších výrobků, služeb i mediální a kulturní nabídky.

Dá se říci, že takovéto pojetí života dnes charakterizuje téměř celou západní společnost: ve všech oblastech společenského života totiž můžeme sledovat všeobecnou komercializaci a uplatňování tržních principů. Neoliberální názory a pravidla tržní společnosti se uplatňují ve vzdělávání, v kultuře, umění i v muzejnictví. Současná společnost se často označuje za konzumní, nebo dokonce hyperkonzumní, a jak s nadsázkou a ironií říká Liessmann (2012), konzumerismus je dnes hlavním životním úkolem občanů – vedle práce, kterou ovšem vykonávají jen proto, aby mohli konzumovat. Žijeme ve věku „zážitkové kultury“, která je spektakulární, masová, povrchní, neoddelitelně spojená s ekonomickými aspekty. Zdá se, že umění a kultura musejí kapitulovat před masovým vkusem a požadavky ekonomiky. (Liessmann, 2012, s. 77)

Komerce se propojuje se vším a ani muzejní kultura jí nezůstala nedotčena. Projevy této cílové orientace (resp. daného společenského ovzduší) můžeme sledovat v řadě muzeí: některá muzea přijala danou cílovou orientaci cele (a vytvářejí převážně komerční nabídku, spektakulární a povrchní, bez hloubky a kvality), jiná pouze přebírají všeobecně uplatňované mechanismy „svádění a podbízivosti“ (srov. Lipovetsky, 2013)<sup>23</sup>, jimiž reagují na nelibostnou konkurenci komerčních subjektů. Zdá se, že dnes bez těchto mechanismů muzea nemohou přežít, a proto se také nebyvalou měrou rozvíjí jejich management. Muzea analyzují vnější podmínky „trhu“ i „klienta“ a vytvářejí na základě těchto analýz sofistikované strategie, jak účinně oslovit tohoto stále náročnějšího klienta a jak na trhu kulturní nabídky obstát. K tomu ostatně také vybízí naše publikace. Zároveň však upozorňujeme na to, že není možné ztratit ze zřetele základní poslání muzea. Muzea jsou neziskovými organizacemi a důvodem jejich existence není generování finančního zisku. Jejich úkolem není bavit publikum a obstát jako ekonomicky soběstačný subjekt, nýbrž přispívat prostřednictvím svých sbírek ke kulturní kontinuitě, kritickému myšlení a samostatnému úsudku lidí o historii i současnosti. A to jde přímo proti principu komercializace, která nejen muzea, ale i ostatní kulturní subjekty včetně všech typů médií tlačí k rezignaci na hloubku úvah a k potlačování přemýšlení ve prospěch nabídky prchavých prožitků a zábavy. (Šobáňová, 2014a)

#### Ad 3. Výchova lidí vybavených různými typy gramotností

Třetí z dnes vlivných cílových orientací stojí na konceptu různých „gramotností“, tedy

<sup>23</sup> Lipovetsky (2013, s. 66) k nim řadí permanentní nabídku novinek a individuálního výběru, princip samoobsluhy, nabídku lepšího pocitu ze života i ze sebe samého, humor, rozptýlení, erotiku, zábavu a další. Faktem je, že lidé jsou na tyto mechanismy uvyklí a bez nich si sebelepší nabídky nepovšimnou a nezareagují na ni. (Šobáňová, 2014a)

schopností jedince aplikovat ve svém životě některé specifické znalosti a dovednosti týkající se různých kontextů. (Viz Průcha, Walterová, Mareš, 2013.) Hovoří se např. o gramotnosti počítačové, matematické, vizuální, finanční atp. Vychází se z předpokladu, že cílem vzdělávání nemá být suma znalostí, nýbrž komplex dovedností – zatímco nabyté vědomosti člověk během života ztrácí a informace zapomíná (anebo rychle zastarávají), dovednosti zůstávají člověku napořád a umožňují mu potřebné informace najít a efektivně používat.

Přestože je toto pojetí cílové orientace dnes velmi vlivné a představuje logickou reakci na krizi herbartistického, nepružného vzdělávacího systému, také ono má své od-půrce.<sup>24</sup> Ti upozorňují na to, že představa nějakých univerzálních dovedností, které lze pěstovat bez obsahu, tedy znalostí, je zcela pomýlená. Je to totiž právě určitý obsah, který vzdělávaného jedince proměňuje, posouvá do dalších úrovní myšlení a přivádí k novým ideám. Proto je i zde vhodné uplatnit pravidlo zlatého středu: ani memorování dat ani výcvik dovedností bez smysluplného obsahu není správnou cestou.

Helus (2014) na obranu této cílové orientace vzdělávání podotýká, že oproti prvním dvěma orientacím je tato třetí zaměřena na kvalitu života jedince. Právě tato kvalita (a nikoliv společnost, resp. její ekonomická výkonnost a blahobytnost konzumentů) je měřítkem při posuzování úspěšnosti vzdělávání. Podstatné je, že přitom není redukována pouze na ekonomický, resp. kariérní, úspěch člověka – který sice kvalitu života jedince ovlivňuje, avšak rozhodně není jejím synonymem. Kvalitou života je myšleno např. také to, že si člověk ví rady s organizováním svého života, že se orientuje ve společenském dění a umí řešit problémy, je s to činit politická rozhodování a angažovat se ve veřejném životě, je schopen realizovat vlastní představy o směřování svého života, o rodinném životě, zdravém životním stylu, využívání volného času atd. (Helus, 2014, s. 16)

Oblast muzejní edukace je tímto cílovým zaměřením ovlivněna spíše sekundárně: je přítomno v kurikulárních dokumentech českého vzdělávacího systému, který se k této orientaci přiklonil ve své poslední reformě, a tak ovlivňuje i zaměření muzejní edukace, kterou muzea požadavkům škol často přizpůsobují. Je pochopitelné, že muzea jsou směřováním vzdělávacího systému ovlivněna, vždyť nepůsobí ve vzduchoprázdnu a měla by jistou měrou a s ohledem na vlastní poslání s formálním vzděláváním konvenovat.

#### Ad 4. Výchova jako prostředek k „nápravě věcí lidských“

Poslední z cílových orientací edukace, již zde představíme, čerpá z humanistických tradic evropského pedagogického myšlení a zastánci prvních dvou orientací by ji zřejmě označili za idealistickou a bez rychlých, dobře viditelných efektů. Helus (2014) ji také proto označuje za nejradikálnější ze všech a spojuje ji s Komenského vizí výchovy jako závažné aktivity „nápravy věcí lidských“. Tato snaha v době Komenského vycházela – a vychází i dnes – z vědomí společenské krize, již nikdy nemohou vyřešit jednoduchá opatření, nýbrž výchova lidí a pozvolná přeměna jejich smýšlení, životní orientace a způsobu jejich praktického jednání.

<sup>24</sup> Viz Liessmann (2008) a jeho kniha s příznačným titulem *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*.

Edukace je v tomto pojetí „aktivním, tvořivým výrazem starosti o člověka, aby se našel ve svém poslání, naplnil smysl života svého osobního i obecně lidského. Aby rozvinul svou osobnost, realizoval své potenciality“. (Tamtéž, s. 16) Aby se stal plnou lidskou bytostí, již – jak je pevně přesvědčena tradice pedagogického i filozofického myšlení – nelze redukovat jen na některou z jejích mnoha rovin: člověk není pouze „lidským zdrojem“ pro hospodářství, není ani pouhým konzumentem nebo občanem. Jsme tělo a duše, vytváříme svět kultury a mravů, jsme částí přírody, a zároveň ji překračujeme. (Pelcová, 2010, s. 238) Člověk má své racionální dispozice a lze jej definovat jako *animal rationale*, zároveň je však *imago Dei* (obrazem Božím s duchovními dispozicemi a etickými výzvami). Je zároveň Frischovým *homo faber* a zároveň komplikovanou bytostí vybavenou emocemi, intuicí, tvořivostí i iracionalitou. O všech těchto jeho tvářích ostatně vypovídají muzejní sbírky, které stejně jako výchova sama plní úkol „být sebeporozuměním člověka“. (Tamtéž)

Z výše představených pojetí zcela jasně plyne, se kterou cílovou orientací souvisí instituce muzea nejvíce. Přestože cíle muzea v oblasti vzdělávání jsou závislé také na jeho konkrétním oborovém zaměření a mohou tak velmi dobře souviset např. s dnešní snahou budovat různé typy gramotnosti nebo s jinou dílčí stránkou výše předstřehovaných pojetí, samou svou podstatou je muzeum odpovědí právě na výzvy výchovy jako prostředku k porozumění věcem lidským a jejich „nápravě“. Podle Heluse (2014, s. 17 a 20) má toto cílové zaměření vést jednak k analýze panující krize (jež je podle něj především „krizí člověka, způsobu jeho života a jeho chápání hodnot“) a jednak k „edukaci obratu“, jež je odpovědí na „starost o člověka“ a koncepcí nápravy. Daný trend výchovy přitom akcentuje několik hledisek:

- zřetele antropologické (týkající se člověka, jeho kořenů a vývoje),
- zřetele etické (vědění nesmí být izolováno od etických otázek),
- zřetele ekologické (v nejširším slova smyslu, tedy s akcentem na zodpovědnost člověka jako součásti širšího systému, v němž panují určité vztahy a jehož části se vzájemně ovlivňují),
- zřetele transcendentující (tedy přesahující ryze účelovou orientaci lidského života).

Zdá se, že způsob, jakým se během svého vývoje profilovala instituce muzea a jak ji chápe muzeologie i praxe, s takto vymezenou „edukací obratu“ úzce koresponduje. Muzea totiž svými sbírkami připomínají jak antropologickou, tak i kulturně-antropologickou, etickou i duchovní stránku člověka. Stejně tak zobrazují životní prostředí člověka a analyzují vzájemné vztahy panující mezi člověkem a přírodou. Muzejní expozice zkrátka ukazují všechny tváře lidské bytosti, její kultury i prostředí. Na tuto souvislost je potřeba poukazovat a stále připomínat kulturní a kulturotvorný význam muzea a jeho edukační činnosti, která vyvěrá právě z těchto hlubokých kořenů a která má bezesporu celospolečenskou závažnost.

Napohled se může zdát, že jsme poněkud odbočili od zaměření naší knihy a že pasáže charakteru manažerského jsme náhle a nekonceptně vystřídali pasážemi filozofujícími. Je tomu však přesně naopak: jedním z poselství naší knihy má být totiž připomínka

toho, že byt' může být vhodné a žádoucí přebírat některé postupy plánování ověřené v komerčním prostředí, muzeum stále musí zůstat „své“. Naším cílem není „manažerizovat“ muzea a dívat se na ně jako na jakékoliv jiné organizace, ale naopak vést je k tomu, aby se při plánování zamýšlela skutečně do hloubky nad smyslem své existence a nad tím, co je „výzvou doby“. Bez kladení otázek a poctivého hledání odpovědí bude jejich práce stát na hliněných nohou a muzea tváří v tvář složitým problémům společnosti selžou.

Přestože formulování strategických cílů v oblasti edukace je věcí každého muzea, stejně jako formulování jejich poslání a vize, jako inspiraci pro stanovování dlouhodobých cílů nabízíme následující odstavce. Navazujeme v nich na cílovou orientaci současného všeobecného vzdělávání, již je snaha zvyšovat kvalitu života jedinců budováním dovedností a nabýváním různých gramotností, stejně jako na humanistickou tradici evropského pedagogického myšlení, reprezentovanou Komenského úsilím o „nápravu věcí lidských“ a pozorností ke všem důležitým zřetelům: antropologickému, kulturně-antropologickému, etickému, ekologickému i duchovnímu.

Cílem takto zaměřeného edukačního působení muzea může být např.:

- přispívat ke kulturní kontinuitě,
- podílet se prostřednictvím svých sbírek na všeobecném vzdělání a rozvoji osobnosti svých návštěvníků,
- být inspirativním prostorem využitelným k celoživotnímu učení návštěvníků,
- umožnit návštěvníkům pochopit zákonitosti vývoje lidské kultury a pomoci jim včlenit se do ní,
- pomoci návštěvníkům pochopit zákonitosti vývoje přírody a vzájemnou provázanost lidské kultury a přírodního prostředí,
- vytvářet podnětnou atmosféru pro pochopení muzejních hodnot v širších sociálních, kulturních a historických souvislostech,
- kultivovat receptivní schopnost návštěvníků a skrze interpretaci je vést k hlubšímu porozumění sbírkovým předmětům a osobní komunikaci s nimi,
- nabízet interakci s jedinečnými a autentickými nositeli kulturních hodnot jako zdroji specifického poznání a obohacení jedinců přicházejících do muzea,
- napomáhat k pochopení muzejního fenoménu jako specifického projevu lidské kultury, způsobu poznání a osvojování skutečnosti,
- nabízet exponáty jako předmět subjektivně jedinečného vnímání, citění, prožívání a jako prostředek k rozvíjení tvůrčích schopností návštěvníků, kultivování jejich projevů, usměrňování jejich potřeb a k utváření jejich hodnotové hierarchie,
- připomínat minulé i nedávné události, jevy a procesy a vybízet návštěvníka k jejich pochopení,
- formovat návštěvníky jako autonomní, svobodné a zodpovědné osobnosti, které rozumí podstatě historických procesů a díky tomu chápou svou úlohu v procesech současných,
- ukazovat návštěvníkům jejich místo v naší kultuře, která se také jejich přispěním stále dynamicky vyvíjí,

- napomáhat tomu, aby si návštěvníci v interakci s muzeálieři uvědomovali sami sebe jako součást lidské komunity a spolutvůrce kulturních hodnot a jako svobodné jedince, kteří svým tvořivým přístupem ke světu mohou přispět k jeho zachování a rozvoji,
- vést návštěvníky k zaujímání osobních postojů k hodnotám prezentovaným v muzeu,
- vybízet návštěvníky k vyjadřování osobních názorů, prožitků i postojů k jevům a vztahům v mnohotvárném světě, jehož obrazem je muzeum,
- učit návštěvníky nejen zodpovědnosti za kvalitu lidského soužití, ale také za kvalitu soužití člověka s přírodou, která tvoří jeho životní prostor,
- vést návštěvníky k aktivní ochraně kulturního i přírodního bohatství a k vnímavosti vůči potřebám jednotlivých lidí, společnosti jako celku i přírody,
- prostřednictvím setkání s muzeálieři jako relikty minulosti a svědectvími o různých podobách lidského myšlení a jednání rozvíjet zodpovědnost návštěvníků za jejich chování vůči druhým lidem, kulturním a přírodním hodnotám,
- vést je k tolerantnímu přístupu k různorodým kulturním hodnotám současnosti a minulosti i ke kulturním projevům, potřebám a duchovním statkům odlišných komunit, národů a etnik.

Z nastíněných cílů je patrné, že edukační působení muzeí je – v nejobecnější rovině – výrazným přispěním k enkulturaci člověka. V subjektivní rovině má muzeum a muzejní edukace potenciál utvářet a rozšiřovat osobní zájmy konkrétních návštěvníků, přispívat k překonávání jejich životních stereotypů a jednostrannosti a obohacovat jejich emocionální život. Muzea mají – díky svým autentickým sbírkovým předmětům – potenciál překonávat přetrvávající verbalismus vzdělávání a tuto skutečnost je vhodné zdůraznit v každém koncepčním dokumentu.

Formulace cílů jsou nedílnou součástí celkového strategického myšlení i nezbytným prvkem projektování konkrétních edukačních programů. Proto se k nim ještě vrátíme v kapitole věnované plánování dílčích edukačních programů. Předložené formulace obecných, dlouhodobých cílů korespondují se současným pedagogickým územ. Ten spatřuje cíl zejména v plnohodnotném a svobodném rozvoji jedince jako aktivní osobnosti, která usiluje o svůj další seberozvoj, a také v optimálním rozvoji společnosti a lidské civilizace, kterým se rozumí např. mírové soužití, zmírnění chudoby, trvale udržitelný rozvoj apod. (Holoušová, 2008, s. 119) Výše navržené cíle jsou rovněž v souladu s étosem pedagogiky kultury, která cíl výchovy a vzdělávání spatřuje ve „vrůstání“ jedince do kulturních, resp. nadindividuálních, hodnot společnosti a zdůrazňuje snahu připravovat jedince na aktivní a tvůrčí účast na společenském životě. (Holoušová, 2008, s. 105) Je sice zřejmé, že takto pojaté cíle edukačního působení muzea pracují s ideálními představami, přesto z nich – podle našeho názoru – zřetelně vyplývá směr, kterým se lze při strategickém plánování vydat. Jde o potřebnou perspektivu, vizi, již lze zajisté konkretizovat každodenní činností pověřených pracovníků.

### 3.3 Další aspekty strategického plánování edukačních aktivit

Při tvorbě edukační strategie muzea je třeba brát v úvahu, že jde o plánování edukace, která je složitým komplexem mnoha komponent. Oproti dílčí přípravě programu se při tvorbě strategického dokumentu muzeum zamýšlí nad tím, co při plnění své výchovné role považuje za zásadní, na co se chce přednostně soustředit a které znalosti, dovednosti či hodnoty by si přálo svými vzdělávacími aktivitami u návštěvníků podporovat. Celkové zaměření vzdělávacích aktivit muzea vychází z požadavků návštěvníků a jejich specifik a ovšem z charakteru a zaměření sbírkového fondu. Ten je primárním zdrojem obsahu muzejní edukace realizované v daném muzeu. Zaměření edukačních aktivit muzea vychází ovšem také ze zkušeností a kvalifikace muzejních pedagogů, a proto ke strategickému rozvažování patří také důležitá otázka personálního zajištění vzdělávacích aktivit muzea. Je třeba rovněž zohlednit tradici konkrétního muzea a jeho roli v komunitě a společnosti. Mělo by být samozřejmostí, že edukační činnost je plně v souladu s posláním a vizí muzea a vychází z jeho sbírek a podmínek.

Jak jsme již předeslali, zamýšlet se nad vzděláváním skutečně koncepčním způsobem znamená zohlednit četné didaktické aspekty edukace a odpovědně volit ze škály možných metod, organizačních forem a strategií, stejně jako zajišťovat vnější podmínky pro edukaci a materiální didaktické prostředky, které by učení návštěvníků podpořily. Strategické myšlení v oblasti muzejního vzdělávání předpokládá komplexní přístup ke vzdělávací činnosti a jejímu zaměření. Připomeňme proto, že muzejní edukace není muzejní jen proto, že se odehrává v prostoru muzea. Centrem muzejní edukace a zdrojem jejího obsahu a specifčnosti jsou muzejní sbírky. Muzeálie nesou celý komplex hodnot, které se s vývojem společnosti stále proměňují. Zatímco úkolem muzeologie je rozpoznat tyto hodnoty v předmětech, které nás obklopují nebo které jsou již tezaurovány, zkoumat je a interpretovat, úlohou muzejní pedagogiky je nalézt účinné nástroje k tomu, aby těmto hodnotám porozuměli také návštěvníci.

V praxi se lze setkat s velkým rozptylem obsahového, resp. cílového zaměření edukačních aktivit muzeí. Někde muzea více akcentují transmissi muzeologických poznatků v kombinaci s poznatky oborovými, jinde se více zohledňuje školní kurikulum. Dnes se považuje za samozřejmé, že muzea připravují programy „kompatibilní“ se školními vzdělávacími programy, a to podle oboru, s kterým souvisí sbírkový fond daného muzea. Domníváme se však, že národní kurikulum, závazné pro všeobecné a odborné formální vzdělávání, nemá být jediným určujícím aspektem, který muzeum zohledňuje při plánování své vzdělávací činnosti. Právě strategické plánování se může stát příležitostí pro formulování vlastního autonomního zaměření a specifčnosti, tak aby vzdělávací nabídka muzea byla odlišná od jiných ať již formálních, nebo neformálních vzdělávacích subjektů.

Již jsme upozornili, že muzejní edukace – ostatně jako každá jiná – je velmi dynamickým dějem, tvořeným celým komplexem jevů, činností, procesů a vztahů. V nejobecnější rovině jde v případě muzejní edukace o specifický druh lidské činnosti, spočívající ve vzájemné součinnosti muzejního pedagoga a návštěvníků, která usiluje o dosažení určitých cílů. Hovořit o muzejní edukaci znamená mít na mysli celý systém vzájemně pro-

pojených vztahů mezi jednotlivými komponentami edukačního procesu. O nich pojedná pátá kapitola. V této kapitole jsme se pokusili objasnit výhody a potřebnost koncepčního, strategického plánování výchovných a vzdělávacích aktivit muzea, poukázali jsme na důležitost cílů a formulované cílové orientace muzea a další, didaktické aspekty tohoto dlouhodobého plánování. Dále předložíme doporučenou strukturu edukační strategie muzea a ukážeme několik příkladů podobných dokumentů přímo z praxe.



## 4 Edukační strategie muzea – obsah a struktura dokumentu

Petra Šobáňová

V předchozí kapitole jsme hovořili o potřebě koncepčního dokumentu, ve kterém by muzeum shrnulo svoji vzdělávací nabídku a formulovalo zaměření a strategie svého výchovného a vzdělávacího působení. Pro podobný typ dokumentů je v pedagogice zaveden pojem *vzdělávací program*. V muzejní pedagogice se však ustálilo použití tohoto termínu pro konkrétní edukační program, resp. pro dílčí organizační jednotku muzejní edukace. Tento terminologický problém lze zajisté vyřešit použitím jiného adekvátního termínu, např. *edukační strategie muzea*.<sup>25</sup> K tomuto termínu se také přikláníme v naší knize. V obdobném či stejném významu se používají rovněž pojmy *vzdělávací strategie muzea*, *edukační plán muzea*, v zahraničí se setkáme s označením *educational policy* (*edukační politika*). Podstatné je, že jde o výsledek komplexního uvažování o vzdělávací roli daného muzea a že se jedná o veřejný dokument, který je adresován návštěvníkům.

I když se i v rámci pedagogiky termín *vzdělávací program* používá v několika významech, my hovoříme o dokumentu, který komplexním způsobem vymezuje koncepci, cíle, obsah, případně jiné parametry vzdělávání na určitém druhu vzdělávacích zařízení (srov. Průcha, Walterová, Mareš, 2003). V případě formálního vzdělávání jde o normativní kurikulární dokument, např. národní kurikulum. V případě neformálního vzdělávání, kam náleží i vzdělávání vázané na sbírky muzea, jde o edukační plán konkrétního vzdělávacího zařízení a jeho specifickou koncepci či zaměření. Vymezuje profil daného subjektu a vzdělávací strategie, k nimž se daná organizace přiklání. Svou edukační strategii, resp. vzdělávací program, prezentují muzea jako vlastní vzdělávací nabídku pro návštěvníky a vytvářejí ji na základě svého strategického uvažování.

Obdobou vzdělávacích programů muzea může být např. školní vzdělávací program. Při návrhu struktury vzdělávacích programů muzea jsme se částečně přidrželi jeho nejčastěji doporučované skladby. Kromě identifikačních údajů a charakteristiky muzea je nejpodstatnější částí popis edukační činnosti muzea, tedy zaměření vzdělávacích aktivit muzea, jejich cílové skupiny, výchovné a vzdělávací strategie, případné propojení s kuri-

<sup>25</sup> Při hledání vhodného termínu, který by byl využitelný pro označení dokumentu strategické povahy, formulujícího cíle a strategie vzdělávacích aktivit muzea, se nabízí kromě termínu *vzdělávací program* rovněž pojem *vzdělávací strategie* nebo *vzdělávací koncepce muzea* aj.

kulem školního vzdělávání a aktuální vzdělávací nabídka. K pedagogické činnosti vždy patří rovněž evaluace, zaměřená na různé aspekty vzdělávací činnosti muzea.

V případě, že muzeum edukační strategií dosud nemá a s její tvorbou teprve začíná, vychází muzejní pedagog primárně z charakteru a výstavního plánu instituce, z expozic, aktuálních výstav či obsahu depozitářů – a samozřejmě ze svých pedagogických znalostí, zkušeností a preferencí. Pro usnadnění tohoto nesnadného úkolu přikládáme modelovou strukturu takového koncepčního plánu a postupně objasníme jeho jednotlivé položky. Také tuto část knihy jsme doplnili příklady z praxe.

#### Obsah a doporučená struktura dokumentu:

##### 1. Identifikační údaje

Název dokumentu.

Která instituce dokument předkládá (název muzea, jeho adresa, jméno ředitele, kontakty).

Zřizovatel muzea (název, adresa, kontakty).

Platnost dokumentu (datum schválení či vytvoření dokumentu).

Jméno osoby odpovědné za obsah dokumentu (faktický tvůrce dokumentu či koordinátor jeho tvorby).

##### 2. Charakteristika muzea

###### Profil muzea

(celkové zaměření a typ muzea, umístění expozic, charakter sbírek, obsahové zaměření stálých expozic, zaměření krátkodobých výstavních aktivit).

**Vybavení muzea s ohledem na vzdělávání** (materiální, prostorové, technické, hygienické charakteristiky).

Muzeum zde prezentuje, co vše má k dispozici pro vzdělávání a práci s návštěvníky, co lze využívat pro realizaci edukačních programů i další aktivity návštěvníků, jaké podmínky a zázemí mají muzejní pedagogové, jaké zázemí poskytuje muzeum návštěvníkům (prostor pro osobní hygienu, místa pro stravování a relaxaci návštěvníků, opatření týkající se jejich bezpečnosti atd.). Na tomto místě je také vhodné stručně představit expozice, a to ze vzdělávacího hlediska: muzeologické, výstavnické, pedagogické aj. postupy uplatněné v expozici, způsob, jakým expozice podporují učení návštěvníků. Případně lze zmínit další vzdělávací příležitosti (možnosti návštěvy depozitářů, virtuální prohlídky expozic apod.), které muzeum nabízí.

###### Charakteristika edukačního oddělení

(počet edukačních pracovníků, jejich odborná kvalifikovanost a další specifické dovednosti, které se využívají pro vzdělávání návštěvníků).

###### Realizace projektů

(jaké projekty orientované na vzdělávací oblast muzeum samo realizuje, případně do ja-

kých školních, univerzitních či jiných regionálních, krajských, celostátních nebo mezinárodních projektů je muzeum zapojeno).

##### Spolupráce s dalšími subjekty

(dlouhodobá či jednorázová spolupráce s dalšími subjekty – obcí, školou, univerzitou, obecně prospěšnými společnostmi, občanskými sdruženími, nadacemi, nadačními fondy či jinými neziskovými subjekty, spolupráce s komerčním sektorem aj.).

### 3. Charakteristika edukační činnosti muzea

#### Zaměření edukačních aktivit muzea

Zde muzeum uvádí, co ve výchovné a vzdělávací oblasti považuje za stěžejní, na co se přednostně zaměřuje, co usiluje edukačními aktivitami u svých návštěvníků podporovat a rozvíjet, co je jeho prioritou atd. Měly by zde být uvedeny obecné cíle a obsahy muzejní edukace, která se v muzeu realizuje. Zaměření edukačních aktivit muzea vychází z potřeb a specifik návštěvníků a z povahy sbírkového fondu, který je zdrojem obsahu muzejní edukace realizované v konkrétním muzeu (např. zaměření na oblast výtvarného umění a kultury, environmentální problematiku, historii obce, prehistorii aj.). Orientace vzdělávací činnosti muzea vychází také ze zkušeností, kvalifikace a zaměření muzejních pedagogů, zohledňuje se tradice daného muzea a jeho role v komunitě a společnosti. Edukační aktivity jsou v souladu s posláním a vizí muzea a vycházejí ze sbírek a podmínek muzea. Na tomto místě je rovněž možné zmínit vizi výchovného a vzdělávacího působení muzea, k jejímuž naplnění se již nyní orientují dílčí aktivity muzea.

#### Cílové skupiny edukační činnosti muzea

Zde se uvádí, na jaké cílové skupiny se zaměřuje edukační činnost muzea a jak se zohledňují specifické vzdělávací a jiné potřeby těchto skupin.

#### Výchovné a vzdělávací strategie

Strategie vycházejí ze zaměření edukačních aktivit muzea; jde o upřednostňované postupy, metody a formy práce, které se uplatňují ve většině edukačních programů muzea či které jsou pro tyto programy typické. Vybrané strategie by měly být uplatňovány trvale a pokud možno všemi pedagogy působícími v muzeu. Za strategii můžeme považovat např. zadávání problémových úkolů, důraz na samostatnost návštěvníků při řešení úloh, práce v expozici, kontakt s autentickými muzeáliemi, uplatňování zásady „hands on“, artefaktického zaměření výtvarných programů, reflexe v komunitních kruzích, uplatnění konstruktivistických poznatků a postupů, začlenění metod kritického myšlení, kooperativní učení, postupy zážitkové pedagogiky aj.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Povědomí o různých strategiích získává pedagog stálým sebevzděláváním a studiem, protože dobře fungující didaktický diskurz oboru poskytuje pedagogům stále nové a nebo inovované nástroje, které doporučuje a ověřuje praxí a výzkumem. Neocenitelná je v tomto směru také vzájemná výměna zku-



### Propojení s kurikulem školního vzdělávání

Tento bod se týká spolupráce muzea a školy a objasňuje, zda a jak jsou vzdělávací aktivity muzea propojeny s kurikulem školního (formálního) vzdělávání. Mělo by se zde objevit, které vzdělávací obory a oblasti (vymezené v kurikulu) souvisejí se sbírkami muzea a obsahem programů. Je vhodné stručně uvést, kterých položek vzdělávacího obsahu stanoveného kurikulem se programy týkají, resp. které školní učivo (vědomosti, dovednosti, hodnotová orientace jedince, jeho zájmy, přesvědčení, postoje) si návštěvníci během edukačních programů muzea osvojují. Nezbytností je detailní znalost kurikula – zejména rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, základní vzdělávání, gymnaziální či střední odborné vzdělávání.

### Aktuální edukační nabídka muzea

Zde se muzeum může prezentovat svojí aktuální vzdělávací nabídkou, v níž může být uvedeno jednak obecné spektrum nabízených programů (komentované prohlídky, animační programy, workshopy, muzejní noci aj.) nebo jejich témata a jednak konkrétní názvy programů s jejich stručnými anotacemi.

### Evaluace edukační činnosti muzea

Evaluace znamená zdůvodněně hodnocení výsledků a fungování edukačního oddělení muzea a jeho pracovníků. Může být buď vnější, externí (nezávislým hodnotitelem, účastníky programů, spolupracujícími učiteli), anebo vnitřní, při které činnost hodnotí vedení muzea a nebo sami muzejní pedagogové. Oblastmi evaluace mohou být kvalita edukačních programů, jejich zaměření na dostatečně širokou cílovou skupinu návštěvníků, efektivita uplatňovaných metod, způsob oslovování návštěvníků nebo organizování programů. Hodnoceny mohou být také prostorové, materiální či personální podmínky ke vzdělávacím aktivitám, stejně jako celkové sociální klima, které v muzeu panuje a které se odráží na kvalitě návštěv a edukačních programů. Podstatnou oblastí evaluace jsou také vzdělávací efekty, jichž se pomocí edukačních programů u návštěvníků dosahuje. Evaluaci můžeme provádět mnoha metodami, např. sledováním návštěvnosti a struktury návštěvnických skupin, pozorováním, dotazníkovým šetřením, anketou mezi návštěvníky, pomocí hospitací, řízených diskusí, evaluačních schůzek s učiteli, pomocí diskusí na sociálních sítích nebo diskusního fóra na webových stránkách muzea. V dokumentu by mělo být stručně uvedeno, kterých oblastí se bude evaluace týkat, jaká kritéria jsou sledována a jakými metodami získáme relevantní data pro hodnocení.<sup>27</sup>

šeností mezi pedagogy v praxi – a právě za tímto účelem vznikají různá profesní sdružení, oficiální akce i neformální setkání pedagogů.

27 Pedagogická teorie i praxe nabízí celou řadu modelů evaluace. Žádný z nich však není univerzální a nelze jej doporučit jako nejlepší. Je to proto, že evaluace může mít různé cíle a může být zaměřena na hodnocení rozličných aspektů edukačního programu. Např. model CIPP, představený v publikaci *T-Kit, Pedagogická evaluace v práci s mládeží* (2014, s. 20), navrhuje sledování těchto čtyř oblastí:

- kontextu: Jsou zvolené cíle správnými cíli pro tuto aktivitu?

Vzhledem k tomu, že jen málokteré muzeum u nás disponuje podobnou vzdělávací strategií (jak ještě ukážeme v kapitole věnované analýze těchto dokumentů v českém prostředí), muzejní pedagog často zůstává při plánování konkrétních programů bez jakékoliv opory. Je jen na něm, zda se rozhodne koncepční plánování ve své instituci iniciovat nebo zda se sám zamyslí nad vlastní cílovou orientací a pokusí se formulovat své oblíbené přístupy a využívané strategie. Náš model mu snad bude užitečný, stejně jako modely přípravy na konkrétní edukační situace, které předložíme v kapitole následující.

### Příklady edukačních strategií muzeí

#### Edukační strategie Ashmolean Museum of Art and Archaeology (Ashmoleanova muzea umění a archeologie)

##### 1. Učení a vzdělávání v Ashmolean Museum

Ashmolean Museum je součástí University of Oxford a uchovává univerzitní umělecké a archeologické sbírky. Jako univerzitní muzeum považuje Ashmolean učení a vzdělávání za základ své práce. Zavázali jsme se k podpoře a rozvoji znalostí o civilizacích světa, přispíváme k jejich poznání a zhodnocování prostřednictvím podpory vzdělávání a potěchy z objektů a archivních materiálů v naší péči. Usilujeme o to stát se zdrojem učení návštěvníků všech věkových kategorií, různého původu, zaměření a schopností, a být přínosem jak pro životy našich návštěvníků, tak i pro komunity, v nichž žijí.

##### Cíle:

Vytvořit přístupné prostředí, které podporuje učení všech našich návštěvníků a které odstraňuje překážky fyzického, intelektuálního, smyslového, ekonomického nebo kulturního charakteru.

Nabízet širokou škálu efektivních a zábavných vzdělávacích programů, které zapojují, inspiřují a zajímají širokou škálu návštěvníků.

Rozvíjet udržitelné programy a partnerství, která podporují nové návštěvníky ve využívání vzdělávacích příležitostí v muzeu, a to včetně těch, kteří muzeum tradičně nenavštěvují.

Vhodnými programy pro školy (od KS1 až k šestému ročníku) podporovat národní kurikulum.

Nabízet vzdělávací programy pro učitele, týkající se využívání muzeí a podpory národního kurikula – a spolupracovat přitom s regionálními programy zaměřenými na vzdělávání učitelů.

Spolupracovat s regionálními institucemi včetně univerzitního centra pro celoživotní vzdělávání na podporu celoživotního vzdělávání.

Nabízet návštěvníkům bohatou škálu „hands-on“ a jinak zaměřených vzdělávacích příležitostí informálního charakteru s cílem napomoci překonávání intelektuálních nebo jazykových bariér bránících využívání sbírek.

- vstupu: Je program dobře naplánován? Jsou k provedení dané aktivity k dispozici dostatečné zdroje?
- procesu: Jaký by byl průběh aktivity? Jaká byla zpětná vazba ze strany účastníků?
- výstupu: Bylo dosaženo cílů?

Podobných modelů existuje celá řada. Citovaný materiál, jenž je k dispozici v odkaze uvedeném v seznamu literatury, jich nabízí hned několik, další lze dohledat v jiných publikacích.

Využívat evaluace a konzultací s návštěvníky různého zaměření, původu a schopností, a to během všech příslušných fází plánování naší práce se záměrem podporovat učení v muzeu.

Rozvíjet odborné znalosti o sbírkách a činit je dostupnými prostřednictvím:

- poskytování programů pro širokou veřejnost,
- výuky v rámci univerzity,
- vyučování skupin mimo univerzitu a různých specialistů,
- kurátorského posuzování soukromých nálezů a uměleckých děl.

Být prospěšný regionu jako centrum pro poradenství a vedení v oblastech, jako jsou odborná činnost, veřejné školství, konzervace.

Nabízet stále expozice i dočasné výstavy, a to způsobem, který podporuje učení na mnoha různých úrovních. Prezentace sbírek budou:

- přitažlivé, informativní a poučné,
- přístupné návštěvníkům s rozličnými styly učení a různých schopností.

Činit sbírky a archivy dostupnými prostřednictvím:

- dokumentace sbírek,
- vyvíjení obsažné databáze dostupné v muzeu a na webu,
- fyzické přístupnosti sbírek,
- užívání studoven.

Vydávat publikace o sbírkách, a to jak tiskem, tak na webu, včetně:

- publikací pro celou škálu zájemců od akademiků, přes poučené laiky až po školní děti a běžné návštěvníky,
- odborných katalogů a dalších publikací.<sup>28</sup>

#### Příklad 17 Edukační strategie Ashmolean Museum of Art and Archaeology

##### Edukační strategie Douglas County Museum (Muzeum okresu Douglas)

Naše formální vzdělávací strategie vychází z prohlášení o „Odborných standardech muzejních pedagogů“, přijatého členy americké muzejní asociace (the American Association of Museums). Toto prohlášení vychází z předpokladu, že:

*„Každé muzeum má vzdělávací povinnost vůči komunitě, které slouží. Muzea zprostředkovávají jedinečné setkání lidí různých věkových kategorií, zájmů, schopností a vzdělání s jedinečnými předměty a myšlenkami. Muzejní pedagogika upevňuje toto setkání tím, že vytváří mosty mezi zkušenostmi a očekáváním návštěvníka a zážitky a myšlenkami, které vycházejí z muzejních sbírek.“*

##### Záměr

Muzeum se zavazuje sdílet vědomosti související s historií regionu Douglas a středovýchodní částí Illinois

nejen se školními dětmi, ale i s širokou veřejností všech věkových kategorií, povolání a vrstev. Exponáty a programy budou sloužit k tomu, aby stimulovaly zvědavost návštěvníků a motivovaly je k učení.

**Cíl 1** Muzeum skýtá prostor, ve kterém nabízí obohacující zážitky založené na interakci s lidmi či předměty a myšlenkami. Muzeum bude podporovat odbornou diskusi pomocí organizovaných symposií, přednášek, slavností a programů.

**Cíl 2** Všechny vzdělávací programy budou vycházet z intelektuální poctivosti, pravdivé prezentace a etických standardů a budou podporovat celoživotní vzdělávání.

**Cíl 3** Muzeum si také klade za cíl podpořit učitele v jejich úsilí plnit celostátní plán Illinois pro vzdělávání v oblasti společenských a dalších věd.

**Cíl 4** Muzeum bude podporovat a pěstovat spolupráci mezi muzeem a komunitou a bude ve spolupráci s místními školami, knihovnami, občanskými sdruženími apod. vytvářet společné programy zaměřené na vzdělávání veřejnosti v oboru historie a nebo se na podobných programech bude podle svých možností podílet.

**Cíl 5** Vzdělávací programy budou vycházet především ze sbírek, které poskytnou návštěvníkům příležitost ke studiu a porozumění souvislostem mezi jejich vlastními životy a životy lidí minulých generací.

**Cíl 6** Muzeum si také klade za cíl sloužit jako školicí centrum pro budoucí muzejní a edukační pracovníky.

**Cíl 7** Vzdělávací programy muzea budou vyhodnocovány na základě návštěvnosti, neformálních dotazníků, doporučení ze strany muzejního personálu a dobrovolníků a také na základě formálních průzkumů.<sup>29</sup>

#### Příklad 18 Edukační strategie Douglas County Museum

28 Zdroj originálu viz <http://www.ashmolean.org/documents/ADMINeducationpolicy.pdf>, přeložila Petra Šobáňová.

29 Zdroj originálu viz <http://www.douglascountymuseum.org/home.html>, přeložila Jana Jiroutová, upravila Petra Šobáňová.



## 5 Plánování edukačního programu

Petra Šobáňová

V předchozích kapitolách jsme se postupně věnovali plánování na úrovni muzea jako celku a plánování na úrovni edukačního oddělení nebo jiné organizační jednotky muzea, jejímž úkolem je koncepční, dlouhodobé plánování edukačních aktivit muzea. Nyní se konečně dostáváme na úroveň konkrétního muzejního pedagoga. Ten by měl svou edukační činnost autonomně projektovat v rámci daném cíli a úkoly edukačního oddělení a posláním muzea jako celku.

Logickým krokem při plánování jakékoliv výuky je studium kurikula, resp. učebních osnov a učebnic, které reprezentují učivo (srov. Kálhous, Obst a kol., 2002, a další). Roli kurikula plní v případě neformálních vzdělávacích aktivit muzea právě strategický koncepční dokument, o jehož potřebnosti, přípravě a doporučené struktuře jsme hovořili v předchozí kapitole. Má-li muzeum svoji vzdělávací strategii formulovanou v určitém veřejném či interním dokumentu, je to ideální situace – pak se muzejní pedagog této strategii přidrží a naplňuje ji. Takovýto dokument sice nestanovuje konkrétní obsah muzejní edukace, ale formuluje obecné směřování, filozofii edukačního působení daného muzea, vizi, k níž by měla tato činnost instituce směřovat. Konkrétní edukační program, jehož přípravě se budeme nyní věnovat, je vždy součástí dalších – nejen vzdělávacích – činností muzea a měl by s nimi být „kompatibilní“. To také předpokládá pravidelné sestavování plánu konkrétních edukačních aktivit, aktuálního např. pro pololetí či celý rok a vycházejícího z plánu výstavního. V tomto plánu by mělo být zahrnuto pokud možno celé spektrum různých typů programů a měl by zohledňovat různé cílové skupiny návštěvníků. Podobný plán muzeum zveřejňuje formou své aktuální nabídky pro školy a veřejnost.

V této kapitole však opustíme dlouhodobou i střednědobou perspektivu plánování a zaměříme se na plánování konkrétních edukačních programů a situací. Ve snaze podpořit začínající pedagogy i inspirovat pedagogy zkušenější postupně představíme několik využitelných modelů plánování edukace a nabídneme k použití také modelovou strukturu písemné přípravy edukačního programu. Nejprve se však zamyslíme nad tím, jaké znalosti a dovednosti pedagog potřebuje k plánování a realizaci edukační činnosti a také nad komplexitou a procesualností edukace, jež plánování poněkud komplikuje.

## 5.1 Plánování edukačního procesu

Přestože každý pedagog přistupuje k projektování vlastní výuky po svém a během své praxe si ověřil různé úspěšné i méně vhodné postupy, existuje několik relativně ustálených fází takového plánování. Během přípravy konkrétního edukačního programu se sice můžeme více zaměřit na určitou jeho část nebo rovinu, uvažovat bychom však měli o všech komponentách edukačního procesu. Podle Skalkové (2007) k nim náleží cíle edukace, její obsah, součinnost pedagoga a žáků (zde návštěvníků), metody, organizační formy, didaktické prostředky a podmínky, za nichž se edukační proces realizuje. Každá z těchto komponent má svou důležitost a při plánování zasluhuje pozornost.

Vztahy mezi danými komponentami jsou zdrojem značné dynamiky edukačního procesu. Činnost, kterou muzejní pedagog vykonává společně s návštěvníky, je naplněna zvoleným obsahem a směřuje k určitému obecnému i specifickému cíli. Z pozice návštěvníka během edukace probíhají poznávací, resp. učební procesy, spočívající v osvojování nových vědomostí, dovedností, hodnot, postojů. Z pohledu pedagoga je edukace samotná realizací dopředu plánovaného a promyšleného edukačního procesu. V podobě „ideálního“ plánu existuje již předem v předstávách pedagoga.

Pro úspěch při realizaci tohoto plánu pedagog předem didakticky transformuje vědění z určité oblasti, které usiluje návštěvníkům předat, a to samozřejmě s ohledem na jejich specifika. Jeho zodpovědnost spočívá dále ve volbě vhodných metod, organizačních forem a didaktických prostředků. Do edukačního procesu však zasahují i skutečnosti, které předem plánovat ani ovlivnit nelze: momentální nálady, stavy či myšlenkové procesy všech účastníků edukace, stejně jako veškeré vnější podmínky této edukace.

Plánování edukačních aktivit je obtížná činnost, při níž se uplatňují nejen znalosti muzejního pedagoga z určitého oboru lidské činnosti (k němuž náleží sbírky spravované muzeem), ale také – a to zejména – jeho znalosti didaktické. Právě ony činí pedagoga expertem v jeho oboru. L. S. Shulman zavedl pro pojmenování těchto znalostí užitečný pojem *didaktické znalosti obsahu*, které zasazuje do komplexní *poznatkové báze učitelství*. (Shulman, 1987, in Janík et al., 2007) Ta je tvořena kategoriemi vázanými jednak na obsah (znalosti obsahu, didaktické znalosti obsahu a znalosti kurikula) a jednak na obecné principy a strategie řízení a organizace skupiny, na znalosti o žákovi (návštěvníkovi) a jeho charakteristikách, znalosti o kontextech vzdělávání a jeho smyslu, cílech a hodnotách. (Janík et al., 2007) Připomeňme ještě, že tzv. didaktické znalosti obsahu jsou podle Shulmana znalostní strukturou tvořenou ze dvou nedílných složek: složky obsahové (týkající se učiva, resp. obsahu edukace) a složky didaktické (týkající se zprostředkování obsahu edukace žákům).

Na základě svých didaktických znalostí obsahu pedagog hledá účinné analogie, vhodné ilustrace, příklady, vysvětlení, „ideální“ způsoby formulování tématu, které ho umožňují přiblížit druhým a učinit je srozumitelným. (Janík et al., 2007) Právě tyto znalosti učitelů umožňují didakticky zpracovávat obsahy, kterým se mají žáci učit. (Tamtéž, s. 28) Je tedy více než zřejmé, že muzejní pedagog nemůže být pouze odborníkem na oblast, které se muzeum věnuje (být etnologem, biologem, numismatikem, kunsthistori-

kem), ale zároveň – a to především – odborníkem-pedagogem, který disponuje znalostmi a dovednostmi, které mu pomohou při analýze učiva a při hledání optimálních způsobů, jak o něm s návštěvníky komunikovat. Právě jeho didaktické znalosti obsahu se stávají potřebným mostem mezi muzeálieři a edukačním procesem, který v návaznosti na sbírky probíhá.

## 5.2 Cyklus pedagogického uvažování a jednání podle L. S. Shulmana

V praxi se někdy setkáváme s názorem, že úspěšný pedagog musí mít pro učitelství jakýsi přirozený talent. Ne vždy se o učitelství uvažuje jako o činnosti expertní, tedy o činnosti vyžadující komplex znalostí a dovedností. Také v prostředí muzea se sice uznává, že úspěšně „přetlumočit“ obsah výstavy dětem nebo naprostým laikům je třeba umět, avšak o muzejním pedagogovi se obvykle nehovoří jako o odborném pracovníkovi, jako o expertovi. Naopak se muzejní profese tradičně dělí právě na odborné pracovníky (kurátory, autory výstav) a na ty ostatní, včetně pedagogů, edukátorů, lektorů či jinak nazvaných edukačních pracovníků.

Zatímco ti první rozhodují o všech „podstatných“ věcech (jež se také koncepčně plánují), ti druhí – včetně muzejních pedagogů – jsou pouhým „personálem“. Ten mnohdy stojí zcela stranou rozhodovacích procesů a vykonává cosi jako neodbornou, servisní činnost. Přestože tato situace našťastí nepanuje ve všech muzeích, pro naše muzejnictví jako celek je dosud příznačná. Mimo jiné se to projevuje v zažitém způsobu tvorby výstav a expozič, jehož součástí muzejní pedagog u nás obvykle není – na rozdíl od zahraničních center muzejní kultury. Pedagog se u nás často dostává až k hotovému produktu – ten má návštěvníkům přetlumočit, aniž by měl možnost podobu výstavy jakkoliv ovlivnit.

Takový přístup vychází z nepochopení podstaty pedagogické profese. Pedagog nemůže být pouhým tlumočnickem předem připraveného obsahu, protože představa, že vědění návštěvníkům jednoduše předáme („vlijeme“ do hlavy), je mylná. Ukáže to názorně právě níže uvedený Shulmanův model komplikovaného a navýsost expertního pedagogického uvažování a jednání.<sup>30</sup>

Shulman (1987) na základě své analýzy toho, jaký je vztah mezi myšlením pedagoga a jeho jednáním během edukačního procesu, rozčlenil cyklus pedagogického uvažování a jednání do těchto několika fází:

1. porozumění,
2. transformace (příprava, reprezentace, výběr a přizpůsobení učiva žákům),
3. vlastní vyučování,
4. hodnocení,
5. reflexe,
6. nové porozumění. (Janík et al., 2007, s. 26)

<sup>30</sup> Z jiných stran to potvrzují také poznatky o fungování poznávacích procesů jedince.

Celý cyklus stojí na porozumění, které znamená, že pedagog musí skutečně do hloubky rozumět předávanému obsahu. V muzeu je to obsah týkající se sbírkového fondu, témat expozic, výstavních projektů a jejich kontextu. Klíčová je následná transformace, která se neobejde bez porozumění tomuto obsahu. Porozumění obsahu je nutné transformovat (přetvářet či redukovat) tak, aby byl srozumitelný i pro návštěvníky, resp. pro různé typy návštěvníků, což je jeden z nejnáročnějších úkolů pedagoga a zároveň klíčová pedagogická dovednost, jíž ostatní muzejní profese nedisponují. Během didaktické transformace se podle Shulmana odehrávají tyto kroky:

- **příprava** zahrnující kritickou analýzu a interpretaci tématu, jeho strukturování a rozfázování s ohledem na cíle,
- **reprezentace** na základě zodpovědných úvah o tom, jaké představitele obsahu je nejvhodnější použít (volba exponátu, který nejlépe reprezentuje prezentovaný jev či skutečnosti, dále hledání různých analogií, metafor, demonstrací atd.),
- **výběr** nejlepších přístupů a strategií (nejvhodnější způsob organizace a řízení edukačního programu),
- **přízpusobení obsahu** cílové skupině, tedy zohlednění specifík návštěvníků, jejich potřeb, předchozích znalostí, pohlaví, věku, motivace, zájmů, schopností aj. (Upraveno podle Janík et al., 2007, s. 26.)

Po prvních dvou fázích následuje teprve **vlastní vyučování**, jež zahrnuje komplex činností pedagoga během edukačního procesu. Po vyučování se odehrává **hodnocení** a **reflexe**. Také tyto fáze jsou klíčové, protože pedagog hodnotí, zda byl edukační proces úspěšný, a ověřuje si, zda návštěvníci porozuměli obsahu edukace. Hodnocení se týká také úspěšnosti pedagogova jednání a jeho práce s obsahem. Následuje reflexe, jakýsi kritický pohled zpět, na jehož základě se může pedagog poučit z proběhnutého vyučování. Pedagog sumarizuje všechny získané zkušenosti a posouvá se dál na cestě k pedagogickému mistrovství. Celý cyklus se uzavírá fází, jíž Shulman pojmenoval jako **nové porozumění**. Touto fází se rozbíhá nový počátek celého cyklu. Pedagog hlouběji porozuměl cílům svého pedagogického snažení a ověřil si způsoby, jimiž lze s učivem pracovat. S novým porozuměním vstupuje do další fáze svého působení. (Upraveno podle Janík et al., 2007, s. 26.)

Shulmanův cyklus dobře ukazuje, jak komplikovaná je pedagogická činnost a jak složité je pedagogické uvažování a jednání. Pomocí tohoto modelu lze také lépe porozumět mnohým problémům praxe. V prostředí muzea se jedná např. o problém značné variability obsahu muzejní edukace, který je dán tematickou pestrostí výstavních projektů muzeí<sup>31</sup>, nebo o již zmíněný problém izolování muzejního pedagoga od procesu přípravy výstav.

Transformaci nelze kvalitně provádět bez dobrého porozumění tématu výstavy a jeho širokému kontextu – a k optimálnímu porozumění nemůže pedagog dojít ze dne na den – např. těsně před otevřením výstavy pro veřejnost, jak se v praxi mnohde očekává.

31 A který klade na pedagoga mnohdy neúnosné nároky, protože se předpokládá, že jeden a týž pedagog je schopen připravit jednou program na téma z oblasti biologie a jindy na téma určité historické události nebo na téma umělecké tvorby místního rodáka.

Také pedagog musí mít čas na detailní studium tématu, protože bez skutečně hlubokého porozumění nelze didaktickou transformaci provést kvalitním způsobem.<sup>32</sup> Účast pedagoga na tvorbě výstavy umožní nejen jeho hlubší porozumění tématu a kvalitnější podobu edukačních programů, ale zajistí také potřebnou integraci didaktických prvků přímo do expozice a uplatnění základních zásad zohledňujících potřeby návštěvníků. Změníme-li dosavadní muzejní hierarchii, v níž mají kurátoři při tvorbě výstav hlavní slovo, bude vznikat méně „mrtvých“ expozic, do nichž lidé nemají důvod zajít. (K tomu viz Šobánková, 2014a.)

Tento názor je v souladu se současnou teorií muzejní práce (za všechny např. Dean, 1994, Lord a Lord, 2001, aj.) i s praxí mnoha významných zahraničních muzeí. Zastávají ho rovněž významné profesní organizace – kromě ICOM i vlivné asociace amerických, australských a jiných muzeí.

Shulmanův cyklický model pedagogického uvažování a jednání není samozřejmě jediným schématem, které podává podstatu učitelské profese. Mnohé další modely – orientované na samotnou přípravu edukačních programů – ostatně představíme v dalším oddílu. Shulmanův cyklus však patří jistě k těm nekomplexnějším, a tím i k nejnávštěvnějším. Díky němu lze porozumět mnoha didaktickým problémům praxe i povaze pedagogické profese – ať již se realizuje v rámci školy, nebo v muzeu.

### 5.3 Různé modely přípravy edukačního programu

Existuje řada různých pokusů popsat proces přípravy pedagoga na výuku. Některé se odlišují v akcentu na určitou složku přípravy, jiné se liší pouze pojmenováním jejich fází. Podobné modely jsou užitečné tím, že inspiřují začínající učitele a ty zkušenější mohou upozornit na některé složky přípravy, jejichž opomíjení může mít za následek, že se pedagogické dílo nedaří.

Zormanová (2014) rozpoznává v procesu projektování výuky dvě hlavní fáze: tou první je didaktická analýza učiva a teprve tou druhou je samotná příprava učitele na vyučování. Didaktická analýza podle Zormanové (2014, s. 95–96) zahrnuje pojmovou analýzu, operační analýzu a analýzu z hlediska mezipředmětových vztahů.

Pojmovou analýzou je myšlena analýza klíčových pojmů, jež se vztahují k danému vzdělávacímu obsahu. Z těchto pojmů pedagog vytváří logické pojmové struktury, spojuje např. staré pojmy s těmi novými, na předem známých nebo již osvojených pojmech staví novou učební látku, odhaluje vztahy mezi těmito pojmy. Operační analýza je pak analýzou činností a operací (např. učebních úloh), které pedagog se svými svěřenci vykonává, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Konečně analýza z hlediska mezipředmětových

32 To je ostatně dobře vidět u průvodců v památkových objektech, kteří často pouze memorují naučený text připravený odborníkem – že je takový výklad nedůvěryhodný a neúčinný, nemusíme ani připomínat.

vých vztahů má vést k interdisciplinárnímu pojmání vzdělávacího obsahu a k integrování jednotlivých vzdělávacích oblastí do dané vyučovací jednotky, programu nebo projektu. Teprve na základě této didaktické analýzy učitel připravuje svou výuku. Postup tvorby přípravy obsahuje tyto kroky:

1. stanovení cílů výuky,
2. výběr učebních úloh a aktivit,
3. sestavení časového plánu vyučovací hodiny,
4. vytvoření učebních pomůcek,
5. doladění přípravy. (Zormanová, 2014, s. 96–97)

Příprava má být písemná, má obsahovat časový harmonogram, návrhy otázek k diagnostice vědomostí, seznam potřebných materiálně-didaktických prostředků, bodový obsah výkladu, návrh otázek a aktivit, jimiž lze napomoci fixaci a shrnutí učiva, a konečně případný návrh další, navazující (např. domácí) úlohy. (Tamtéž, s. 98)

Pečlivá příprava vyučovací jednotky umožňuje jasně a konkrétně promyslet, jaký typ učení bude navozen, jaký obsah a strukturu bude hodina mít, kolik času budeme věnovat jednotlivým aktivitám. Dobrá příprava je předpokladem efektivního vedení výuky, a to proto, že během samotného edukačního procesu se pedagog musí věnovat konkrétním problémům a komunikaci s žáky – a obvykle nemá prostor zabývat s rozhodnutími typu co dělat a v jakém sledu, jaký způsob práce zvolit, co se žáky, kteří jsou již hotovi apod. I když ani sebelepší příprava nemusí zajistit úspěšný průběh programu, dává učiteli jistotu a potřebnou oporu při „akci“. (Kyriacou, 2004)

Kyriacou (tamtéž, s. 31) považuje při plánování a přípravě výuky za klíčové tyto prvky:

1. **výběr výukových cílů** – rozhodnutí o cílech, k nimž bude edukační proces směřovat,
2. **výběr činností a rozvržení edukační jednotky** – výběr charakteru činností (metod, organizační formy), jejich pořadí a časové rozvržení, výběr didaktických pomůcek,
3. **příprava pomůcek** – příprava edukačních materiálů, vzorových příkladů, kontrola techniky, nácvik technologie či postupu, který chci demonstrovat, aj.,
4. **rozhodnutí o způsobu hodnocení žáků** – jak v průběhu edukačního programu, tak po jeho skončení – díky hodnocení lze posoudit, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

Stejný autor přináší také výčet praktických zásad či „zákonů“, na které bychom při plánování edukačního programu měli pamatovat. Tyto zásady jsme mírně upravili pro potřeby muzejních pedagogů. Jaké to jsou?

- Edukační program bychom měli plánovat tak, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů – a také jeho účastníkům by měl být smysl činností jasný.
- Edukační program by měl mít logickou strukturu a obsahovat různé typy činností a metod.
- Účastníci by měli být aktivní, nikoliv pasivní.
- Jakýkoliv výklad vhodně doplňujeme obrazovými materiály či přímo exponáty v expozici.
- Většina aktivit ve skutečnosti zabere více času, než jsme předpokládali.

- Je třeba mít připraveny doplňkové činnosti pro účastníky, kteří jsou již s prací hotovi – proto vždy připravujte více, než je nutné.
- Je také dobré využívat vhodného týmování – aktivity tak mohou probíhat postupně po skupinách nebo paralelně. (Upraveno podle Kyriacou, 2004.)

Protože každý program je součástí určitého kontextu<sup>33</sup>, muzejní pedagog jej zařazuje do svého plánování. Buldioski et al. (2014, s. 68, upraveno) doporučují zvážení následujících okolností:

#### 1. **Potřeb, osobní motivace, cílů a institucionálního kontextu**

Tyto faktory vyjadřují podle autorů stěžejní sociální, resp. politický rámec programu. Ptáme se např.: Jaké jsou potřeby vedoucí k uspořádání programu a kdo je vyjádřil? Jaké potřeby vedou k zorganizování tohoto typu programu? Co pedagoga osobně motivuje k uspořádání právě tohoto typu programu?

#### 2. **Cílů programu**

Jaké jsou všeobecné cíle programu? Rozumí těmto cílům celý tým, který se na realizaci daného programu podílí? Co by měl nebo mohl tento konkrétní program dokázat? Čeho přesně chceme dosáhnout? Jaké výstupy a výsledky očekáváme?

#### 3. **Zdrojů**

Jaké finanční a materiální zdroje máme pro realizaci tohoto programu k dispozici? Jakými „zdroji“ disponuje sám pedagog, jaké jsou jeho znalosti, kapacita a schopnosti, míra energie a času, který může do programu investovat?

#### 4. **Profilu účastníků**

Jaká je charakteristika účastníka, kterého chceme oslovit? Jaké podmínky by měli účastníci splnit, aby pro ně byl program vhodný? Jaké je jejich vzdělání? Z jakého prostředí přicházejí? Jaké jsou jejich potřeby, motivace a zájmy? Jaké jsou jejich zkušenosti, jakého jsou druhu a úrovně?

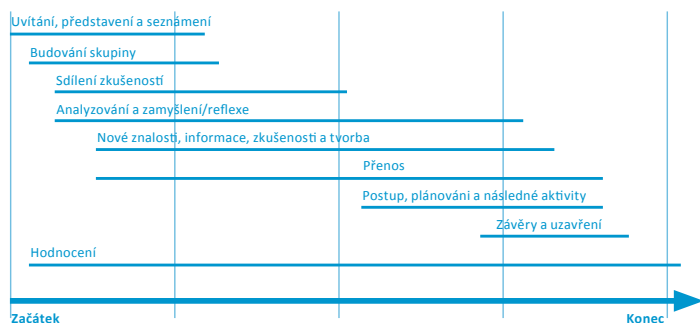
Po této fázi následuje plánování obsahu programu zahrnující tyto kroky:

- vytvoření prvotních návrhů možných obsahových prvků programu,
- prodiskutování těchto návrhů,
- odsouhlasení obsahových prvků,
- stanovení priorit (Které prvky jsou nejdůležitější? Nad čím chceme během programu strávit nejvíce času?),
- seřazení obsahových prvků do podoby programu s ohledem na optimální skupinovou dynamiku a strategii.

Logicky další fází je hledání nevhodnějšího pedagogického přístupu. Je třeba stanovit metody a organizační formy, pomocí kterých předáme účastníkům obsah programu. Při volbě metod a forem přihlížíme nejen k vlastním oblíbeným a osvědčeným postupům,

<sup>33</sup> Jemu jsme se věnovali v předchozích kapitolách (od poslání a vize muzea přes podmínky, v nichž se organizace nachází, až k cílům a možným strategiím).

ale také k tomu, zda lze jejich použitím vytvářet opravdu podnětné, rozvíjející situace. (K tomu viz Janík et al., 2013.) Neztrácíme ze zřetele, že podstatou edukačních programů má být přijímání nových znalostí, učení se novým dovednostem a získávání nových zkušeností. Existují také obecná doporučení týkající se časování a posloupnosti jednotlivých částí programu. Buldioski et al. (2014) tok modelového edukačního programu vizualizovali pomocí přehledného schématu (viz obr. 5).



Obr. 5 Schéma toku modelového edukačního programu; převzato podle Buldioského et al. (2014, s. 72)

Existuje samozřejmě celá řada dalších, jinak pojatých modelů pedagogického plánování. Autoři Kalhous, Obst a kol. (2002, s. 358) navrhují klást si při přípravě na edukační proces následující otázky (byly upraveny pro naše potřeby):

- **Jaké cíle si kladu? Co chci? Čeho zamýšlím dosáhnout?**
- **Jakými prostředky chci těchto cílů dosáhnout?** (Obsah edukace, metody, didaktické pomůcky, metodický postup určité aktivity atd.)
- **Jaká zvláštní didaktická hlediska je třeba zohlednit?** (Predispozice návštěvníků, specifika dané návštěvnícké skupiny, jakým způsobem návštěvníky aktivizovat a motivovat, jak individualizovat edukační proces, bezpečnostní, hygienické a technické aspekty aj.)
- **Jaké výchovné možnosti se zde nabízejí?** (Výchovný – ve smyslu educatio – aspekt výstavy, jeho relevance pro danou komunitu, pro utváření kolektivní paměti, pro vytváření etických postojů návštěvníků, jejich hodnot aj.)
- **Jak zajistit organizaci edukačního programu?** (Organizační formy muzejní edukace, potřebný prostor, pracovní podmínky atp.)
- **Kolik času si vyžádají jednotlivé fáze edukačního programu?** (Jde o jakýsi bodový scénář programu i s konkrétním časovým rozvrhem jednotlivých jeho fází.)
- **Jak budu zjišťovat, zda došlo ke splnění cílů?** (Hodnocení, evaluace programu, reflexe proběhnutých aktivit.)

Autoři příruček k programu *Čtením a psaním ke kritickému myšlení* (Steelová et al., 1998) navrhují poněkud odlišnou strukturu přípravy pedagoga a následné vyučovací jednotky,

zohledňující konstruktivistické teorie vycházející z přirozených pochodů, jež probíhají v mozku učícího se člověka. Na základě těchto teorií byl navržen třífázový model učení obsahující fázi evokace, uvědomění si významu a reflexe. Tento model se pochopitelně odráží také v přípravě pedagoga na vyučování. Upravili jsme jej pro potřeby muzejních pedagogů, avšak upozorňujeme, že zmíněný program *Čtením a psaním ke kritickému myšlení* zdůrazňuje především kognitivní aspekty vzdělávání. Nezaměřuje se tolik na osvojování postojů nebo změny v hodnotové orientaci, kategorii estetického nebo citového prožitku, které může muzejní pedagog – v závislosti na charakteru výstavních projektů své instituce – upřednostňovat.

<b>Před edukačním programem:</b>	<b>1. Motivace</b> Proč je právě toto téma pro návštěvníky zajímavé? Jak souvisí s jejich dosavadními zkušenostmi a znalostmi? V případě, že jde o navazující cyklus edukačních programů: jak toto téma souvisí s tím, co se návštěvníci v muzeu již naučili? Jaké příležitosti ke kritickému myšlení téma nabízí?
	<b>2. Cíle</b> Co konkrétního se návštěvníci naučí? Čemu by měli porozumět? Jak s tím mohou dále naložit? K čemu konkrétně jim to bude?
	<b>3. Nezbytné předchozí znalosti a dovednosti</b> Co musí návštěvníci předem znát či umět, aby pro ně program měl smysl?
	<b>4. Hodnocení</b> Jaké důkazy mohou získat o tom, že se návštěvníci něčemu naučili?
	<b>5. Pomůcky a časové rozvržení</b> Jaké pomůcky budeme potřebovat? Jak časově rozvrhneme jednotlivé aktivity?
	<b>6. Týmování</b> Jak budou návštěvníci rozděleni do skupin?
<b>Vlastní edukační program:</b>	<b>1. Evokace</b> Jak návštěvníky povedu k tomu, aby formulovali otázky a sami si stanovili cíle učení v návaznosti na vlastní zkušenosti a potřeby? Jak zjistím jejich dosavadní znalosti o tématu?
	<b>2. Uvědomění si významu</b> Jakým způsobem (metodami, činnostmi aj.) budou návštěvníci zkoumat téma? Jak budou sledovat, zda a jak obsahu rozumí?
	<b>3. Reflexe</b> Jak návštěvníci použijí to, co se naučili? Jaký to má pro ně smysl? Jak je povedu k tomu, aby dál uvažovali o tom, co se dozvěděli a hledali odpovědi na další související otázky?
	<b>4. Závěr</b> K jakým závěrům bychom měli na konci edukačního programu dospět? Je žádoucí (příp. do jaké míry) vyřešit společně všechny předložené problémy?

**Po absolvování programu:**

Další výsledky: Jaké další učení a činnosti návštěvníků může tento program vyprovokovat? Jaké další otázky? Co by měli návštěvníci při dalších návštěvách muzea pochopit? Čemu by měli porozumět?

**Tabulka 1** Příprava pedagoga podle třífázového modelu učení

## 5.4 Stanovování cílů edukačního programu

Ve všech dosud představených modelech přípravy na výuku byly – kromě jiného – zdůrazněny jako stěžejní bod plánování cíle. Od nich se totiž odvíjí volba konkrétních metod nebo forem výuky. O cílech jsme v naší knize hovořili již několikrát a zvýšenou pozornost jsme jim věnovali právem: vždyť se jedná o ústřední kategorii jak v rámci strategického plánování, tak v rámci projektování didaktického. Proto jsme postupně hovořili o cílech muzea jako celku a věnovali jsme se také obecné cílové orientaci jeho edukačního působení. Všechny tyto cíle byly pochopitelně formulovány velmi všeobecně, šlo o abstrahované formulace, které je třeba v praxi konkretizovat podle zaměření konkrétního edukačního programu. Přes svou obecnost jsou tyto cíle základem, s nímž může muzejní pedagog pracovat při formulaci specifických cílů svých konkrétních aktivit s návštěvníky. Právě operacionalizace obecných cílů k cílům dílčím (souvisejícím např. s konkrétní expozicí či výstavou) je ostatně další důležitou fází strategického plánování.

V souladu s pojetím současné pedagogiky chápeme cíl edukace v muzeu jako zamýšlený výsledek, k němuž ve vzájemné součinnosti směřuje pedagog s návštěvníky. Tento edukační efekt spočívá ve změnách, jichž je prostřednictvím edukace dosaženo ve vědomostech, dovednostech a vlastnostech jejich účastníků, stejně jako v utváření jejich hodnotové orientace a v jejich osobnostním rozvoji. (Skalková, 2007) Tyto změny můžeme popsat např. výrazy jako porozumění muzeáliím, osvojení vědění o nich, přisvojení si schopnosti samostatně je interpretovat, navázání vztahu k nim.

V této části se krátce pokusíme formulovat pravidla pro stanovování dílčích či operativních cílů muzejní edukace, tedy cílů spojených s konkrétním edukačním programem. Tyto dílčí cíle by měly přesně specifikovat, jaký obsah si mají návštěvníci v muzeu osvojit, a měly by být formulovány tak, aby bylo možné ověřit si, zda jich bylo, či nebylo dosaženo. Měly by být spíše krátkodobé (což je nezbytné u většiny edukačních programů v muzeích, jež jsou pro jednotlivého návštěvníka zpravidla jednorázové) a být vytýčeny tak, aby byly v souladu s dosaženým poznáním v oboru a zároveň vyhovovaly pedagogovi a cílové skupině návštěvníků. (Petty, 2006)

V dílčích cílech edukačních aktivit by měla být specifikována výsledná změna ve vědomí návštěvníka. Cíle je proto potřeba formulovat jednak jasně, stručně a výstižně a jednak pomocí aktivních slovesných tvarů. (Eger, Bartoňková, 2003) Na oblast cílů se pro jejich důležitost zaměřují různé výzkumy edukačního procesu na školách. Vališová a Kasíková (2011) na jejich základě zmiňují několik nejčastějších problémů, které se s kategorií cílů pojí:

- cíle jsou formulovány velmi obecně („aby se žáci naučili něco o renesanci“), proto cíl není tím, co směřuje vyučování a žákovu učení;
- cíl je zaměřován za obsah vyučování („cílem hodiny je dílo K. J. Erbena“), takže uvažování pedagoga (a tím i žáka) směřuje k formalismu a neobsahuje otázku po smyslu vyučování, tj. proč, s jakým cílem se budeme zabývat právě tímto obsahem;
- cíl není zformulován vůbec, což znamená, že učitel, a tím ani žák, nepřemýšlejí o zaměření jejich společné činnosti, ani o tom, zda to, co se jedinec naučí, jej bude provázet i poté, co školu opustí. (Tamtéž, s. 136)

Je žádoucí, aby byl návštěvník s cíli seznámen, nejlépe již v anotaci edukačního programu, o jehož absolvování uvažuje. Valná část muzejní edukace je neformální a dobrovolná a návštěvník má právo rozhodnout se na základě předem poskytnutých výstižných informací, zda se daného programu chce zúčastnit a zda pro něj může být přínosný. Proto by měly být cíle formulovány tak, aby byly pravdivé, výstižné, jasné – a zároveň pro návštěvníka lákavé. Měly by ho povzbuzovat k jejich dosažení. Snahou muzejního pedagoga také je, aby cíle zohledňovaly skutečné potřeby návštěvníků.

Již víme, že cíle tvoří celou složitou hierarchii. Při jejich formulaci lze upadnout buď do příliš obecné roviny, v praxi v podstatě nevyužitelné, nebo naopak zůstat pouze na rovině cílů operačních – bez potřebného přesahu do celospolečenského kontextu našeho pedagogického snažení. V praxi se muzejní pedagog většinou věnuje stanovování cílů dílčích nebo operačních, měl by však vědět, k jakým obecnějším cílům jeho činnost i působení celého muzea směřuje. Proto opakovaně zdůrazňujeme důležitost strategického plánování i v oblasti vzdělávání. Vhodně stanovená vize, poslání i dlouhodobé cíle utvářejí potřebný rámec pro všechny dílčí vzdělávací aktivity muzea.

Na tomto místě budeme kategorii cílů nahlížet z hlediska osobnosti návštěvníka. Může jít přitom o cíle:

- kognitivní, zaměřené na poznávací procesy a jejich rozvoj,
- afektivní, zaměřené na utváření postojů a hodnotové orientace člověka,
- psychomotorické, zaměřené na rozvoj činností spojujících psychiku (duševní procesy) a motoriku (pohyb, tělesné procesy). (Vališová, Kasíková, 2011)

V obecné pedagogice existují celé taxonomie cílů, které se vytvářejí zejména proto, aby pedagogům ukázaly možné rozpětí a náročnost cílů, upozornily na jejich návaznost a vedly učitele ke komplexnímu uvažování o cílech výuky. Tyto taxonomie lze samozřejmě velmi dobře použít i v muzejní pedagogice. Asi největší vliv má v současné pedagogické teorii i praxi **Bloomova taxonomie** cílů v kognitivní oblasti, jež se skládá ze šesti kategorií: zapamatování, porozumění, aplikace, analýzy, syntézy a hodnocení. Dané kategorie se přitom týkají různých dimenzí znalosti: znalosti faktů, znalosti pojmů, znalosti postupů a metakognitivních znalostí. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 139) Dále uvedená tabulka výstižně ukazuje, že cíle edukace by se neměly týkat pouze určité základní úrovně na rovině znalostí (např. návštěvník si zapamatuje nějakou informaci), nýbrž že by měly směřovat i ke složitějším úrovním, např. hodnocení (návštěvník je schopen argumento-



vat, kritizovat, posoudit, zaujmout stanovisko, diskutovat aj.). V tabulce jsou mj. uvedeny vhodné výrazy, jimiž může pedagog popsat činnosti, kterých by měl být návštěvník po absolvování konkrétního edukačního programu schopen. Tyto výrazy mohou čtenáři využít při přípravě vlastního edukačního programu a při formulaci jeho cílů.

	Hladina	Popis	Vhodné výrazy popisující činnost – návštěvník bude schopen
1.	Znalost	Návštěvník si dokáže vybavit či reprodukovat dříve osvojené informace, jde o znovupoznání, vybavování si informace.	definovat, doplnit, napsat, reprodukovat, vybavit si, uvést seznam, identifikovat, nazvat, označit, vybrat, seřadit;
2.	Porozumění	Návštěvník dokáže vlastními slovy vyjádřit naučené poznatky, pochopil „učivo“ a je schopen své znalosti použít.	dokázat jinak formulovat, vyjádřit vlastními slovy, ilustrovat, uvést příklad, popsat, vypočítat, shrnout;
3.	Aplikace	Návštěvník dokáže použít nabyté znalosti (pojmy, pravidla nebo generalizace) při zpracování nových poznatků.	aplikovat, demonstrovat, interpretovat, navrhnout, nalézt, vybrat, rozřídit, uvést vztah, vyčíslit, vyzkoušet;
4.	Analýza	Návštěvník dokáže rozčlenit složitou věc či proces na komponenty a vysvětlit, proč je daná sestava vztahů uspořádaná daným způsobem či jaké jsou důvody tohoto uspořádání.	porovnat, rozhodnout, rozlišit, analyzovat, rozdělit, vysvětlit proč, ukázat jak, nakreslit schéma, načrtnout;
5.	Syntéza	Návštěvník dokáže z několika jednodušších komponentů vytvořit původní a složitý celek, vytváří strukturu.	klasifikovat, kombinovat, tvořit, stavět, organizovat, vytvořit originál, komponovat, psát, řešit, předvést, stanovit, předpovědět;
6.	Hodnocení	Návštěvník dokáže na základě dříve naučených norem a kritérií stanovit hodnotu nebo cenu složitěho produktu, s využitím daných kritérií dokáže věc posoudit.	argumentovat, obhájit nebo vyvrátit, rozvíjet a kritizovat, posoudit, zaujmout nebo podpořit stanovisko, diskutovat, rozhodnout.

**Tabulka 2** Bloomova taxonomie cílů v kognitivní doméně – převzato od autorů Egera a Bartoňkové (2003, s. 28) a upraveno Petrou Šobáňovou.

Bloomova taxonomie však nemusí v muzejní pedagogice vyhovovat vždy: zdůrazňuje totiž kognitivní aspekty a nesleduje např. kategorii citového prožitku, osvojování postojů, změny v hodnotové orientaci nebo kvalitu estetického vnímání (Skalková, 2007), což jsou kategorie v muzejní edukaci velmi důležité. Proto lze muzejním pedagogům doporučit další taxonomie. V oblasti afektivní patří k nejznámějším taxonomie D. R.

**Krathwohla**, který se zaměřil právě na oblast postojů a hodnot. Krathwohl edukační cíle řadí do tohoto hierarchického schématu:

1. vnímání, resp. přijímání podnětů (návštěvník si je vybírá, volí),
2. reagování na ně (návštěvník je s nimi v interakci, reaguje na ně),
3. oceňování hodnot (iniciují návštěvníka k porovnávání s jeho stávajícími názory, přesvědčeními a postoji; jedinec je o tom schopen vypovídat),
4. systematizace hodnocení (návštěvník si podněty uspořádává, dochází k jejich konceptualizaci a novému organizování hodnotového systému jedince s ohledem na dané afektivní učení),
5. zvnitřňování hodnot (návštěvník je podněty ovlivněn, osvojuje si komplexní soubor hodnot a životní filozofie, podněty ho vedou ke kladení otázek a novému přístupu k životu a učení). (Neuman Allen a Friedman, 2010, Kalhous, Obst a kol., 2002)

Co se týká taxonomie v oblasti psychomotorické, zmíníme taxonomii Simpsonové, založenou na následujících kategoriích:

1. vnímání,
2. zaměření,
3. řízená motorická reakce,
4. automatizace jednoduchých motorických dovedností,
5. automatizace komplexních motorických dovedností,
6. schopnost motorické adaptace,
7. motorická tvořivost. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 139)

Z výše představených taxonomií je zřejmé, že cíle se mohou týkat rozličných oblastí rozvoje jedince. Při veškerých edukačních snahách je třeba zohlednit harmonický rozvoj všech složek osobnosti – a nelze se např. zaměřovat pouze na aspekty kognitivní a nebo afektivní. Příklon k určité oblasti je však zajisté podmíněn typem muzea a jeho sbírek. Lze očekávat, že science centra se více zaměří na oblast kognitivní, naopak muzea umění nebo společenskovední muzea budou více pracovat s cíli z oblasti afektivní. Dětská muzea určená nejmenším návštěvníkům zajisté zohlední – více než muzea jiná – aspekty psychomotorické.

Cíle lze dosáhnout jen tehdy, když jej učící se jedinec přijme za svůj. Proto se také považuje za důležité o cílech s účastníky programu hovořit a pracovat s cíli nejen během plánování, ale i během samotného edukačního procesu. Samotným stanovením cílů však plánování edukačního programu teprve začíná. Na další body přípravy se zaměříme v následující podkapitole.

## 5.5 Plánování dalších komponent edukačního programu: metod, organizačních forem a didaktických prostředků

Již jsme uvedli, že mezi složky každé edukace v muzeu patří její cíle, obsah, součinnost pedagoga a návštěvníků, metody, organizační formy a didaktické prostředky, jichž se při edukaci používá, a podmínky, za nichž proces edukace probíhá. Již při tvorbě strategií je třeba mnohé z těchto komponent promýšlet, při plánování dílčího edukačního programu je to přímo nezbytné. Týká se to zejména obsahu, cílů, metod, organizačních forem a materiálních didaktických prostředků.

Obsah muzejní edukace vzniká didaktickou redukcí, resp. transformací vědění různých oblastí lidské kultury do procesu edukace. Lidská kultura v nejširším slova smyslu zahrnuje vědu, techniku, umění, společenské jevy, hodnoty a veškeré myslitelné aktivity člověka. Zde je prostor pro muzeum, aby didakticky zhodnotilo své sbírky a stanovilo obsahové priority, které začlení do plánovaných vzdělávacích aktivit.

Při didaktickém zpracování lidského vědění se určujícím způsobem uplatňuje kategorie cílů, k nimž je daný obsah zaměřen. (Skalková, 2007) Proto jsme také cílům opakovaně věnovali zvláštní prostor. Druhým významným činitelem je subjekt edukace, v muzeu návštěvník, který má svá specifika, daná např. věkem, vzděláním, sociokulturním původem, měrou zájmu o určitou oblast aj. Důležitou roli má v předávání obsahu během edukace samozřejmě i pedagog. Těsná součinnost pedagoga a návštěvníků během edukace je naplněna právě jejím obsahem.

Již jsme uvedli, že při edukaci dochází ke zprostředkování určitého vědění, k rozvoji schopností a dovedností jedince. Muzejním „učivem“ tedy nejsou ani pouhé vizuální informace získané pozorováním exponátů, ale dokonce ani bližší věcné informace o nich. Muzejní edukace směřuje nejen k získání znalostí, ale muzejním „učivem“ může být také např. rozvíjení percepčních schopností návštěvníků, jejich schopnosti abstrahovat, myslet v obecných pojmech a pracovat s hypotetickými soudy (podle Kalhouse, Obsta a kol., 2002), srovnávat, analyzovat, klasifikovat, užívat postupů indukce a dedukce, experimentovat a kriticky hodnotit (srov. Skalková, 2007). Při vědomí hodnotové kvality muzeálí je třeba za „muzejní učivo“ považovat ještě transmissi kulturních hodnot spojených s exponáty.

Úkolem edukace tedy rozhodně není pouze stupňování rozsahu vědomostí a dovedností, nýbrž také osvojování sociálních norem a hodnot. (Grecmanová et al., 1997) Veverková (2002) přehledně objasňuje, že komplexně nahlížený obsah edukace má celkem tři složky, a sice vědomosti, dovednosti a hodnotovou orientaci jedince, jeho zájmy, přesvědčení, postoje. Muzejní pedagog se snaží při edukaci vytvářet takové didaktické situace, které podporují rozvoj všech uvedených složek. Případné posílení některé z nich, nebo naopak jejich rovnoměrné zohledňování může být chápáno jako jedna ze strategií vzdělávací činnosti muzea.

Pro úspěch svých snah používá muzejní pedagog nejvhodnější metody, organizační formy a dostupné didaktické prostředky. Metody muzejní edukace jsou velmi různorodé.

Spolu se způsobem uspořádání vnějších podmínek a organizací edukace představují jeden z prostředků, pomocí kterého dosahujeme vytčeného cíle. V případě metod jde o systém různorodých aktivit muzejního pedagoga a návštěvníků – a jejich volbu (upřednostňování jedněch na úkor jiných, nebo naopak jejich různorodost) lze opět chápat jako další ze strategií, s nimiž lze ke koncipování programů přistupovat.

V didaktické literatuře lze najít řadu přehledných klasifikací metod uspořádaných podle rozličných kritérií. Nelze však říci, že by některou z nich bylo možné považovat za obecně platnou. Pro plánování edukační činnosti však mohou být podobné přehledy užitečné, proto některé z nich uvedeme (vycházíme přitom zejména z Maňáka, 1995, a Vališové, 2010).

**Přehled metod podle pramene poznání a typu poznatků:**

- 1. Metody slovní:** metody monologické (přednáška, výklad, vyprávění, vysvětlování, instruktáž), dialogické metody (rozhovor, diskuse, dramatizace), metoda písemných prací, metoda práce s textem (učebnicí, knihou, pracovním listem).
- 2. Metody názorně-demonstrační (přímého poznávání předmětů a jevů):** metoda pozorování předmětů a jevů, metoda předvádění (demonstrace) obrazů a předmětů, pokusů, činností, metoda projekce (statické nebo dynamické).
- 3. Metody praktické (praktických činností):** nácvik pohybových a praktických dovedností, žákovy pokusy a laboratorní činnosti, grafické a výtvarné práce, pracovní činnosti.

**Přehled metod podle stupně aktivity a samostatnosti žáka:**

1. metody informativně-receptivní,
2. metody stimulačně-receptivní – reproduktivní,
3. problémový výklad – mezní,
4. metody heuristické – produktivní,
5. metody badatelské.

**Přehled metod podle typu myšlenkových operací žáka**

Metody využívající: srovnávání, indukci, dedukci, analýzu, syntézu.

**Metody podle jejich funkce v edukačním procesu:**

1. metoda motivační,
2. metoda expoziční (pomocí ní dochází k osvojování nových vědomostí a dovedností),
3. metoda fixační (vede k upevňování vědomostí a opakování učiva),
4. metody diagnostické a hodnotící,
5. metody aplikační.

**Přehled metod podle stupně aktivity jedince:**

1. heuristické metody (heuristický rozhovor, beseda aj.),
2. diskusní metody (diskuse spojená s vysvětlováním, problémová, skupinová, pódiová diskuse, brainstorming aj.),
3. problémové metody (řešení problémové situace, úlohy, problémové vyučování aj.),

4. situační metody (řešení konkrétního případu, učení se prostřednictvím konfliktní nebo zátěžové situace),
5. inscenační a simulační metody (učení se prostřednictvím hraní určité situace v simulovaných podmínkách, metoda neviditelného divadla aj.),
6. metoda didaktické hry,
7. projektová metoda (učení se prostřednictvím řešení projektu),
8. výzkumná metoda (samostatné řešení problému výzkumné povahy, shromažďování podkladů, jejich analýza a vyhodnocení).

#### Metody podle povahy činností pedagoga a učícího se jedince:

1. metody teoretické (přednáška, přednáška s diskusí, cvičení a seminář),
2. metody teoreticko-praktické (diskusní metody, problémové metody, programovaná výuka, resp. výuka pomocí vzdělávací aplikace, diagnostické a klasifikační metody, projektová metoda),
3. metody praktické (instruktáž, stáž, exkurze). (Maňák, 1995, Vališová, 2011)

Byť se mohou v muzeu uplatňovat téměř všechny z uvedených edukačních metod, z přehledu je zřejmé, které metody se v muzeu upřednostňují. Muzejní expozice je totiž zcela ideálním edukačním prostředím zejména pro uplatnění metod názorně-demonstračních, metod heuristických, resp. badatelských, metod inscenačních a simulačních, ale i metody didaktických her (viz didaktické exponáty nebo herny dětských muzeí). Rovněž upřednostňování určitých metod, např. metody badatelské nebo metody didaktické hry, patří k edukačním strategiím, které v praxi uplatňují konkrétní týmy muzejních pracovníků.

Na půdě muzeí se postupně vyvinulo také mnoho různých organizačních forem, ve kterých jsou uspořádány aktivity muzejního pedagoga a návštěvníků, směřující ke stanoveným obecným i konkretizovaným cílům muzejní edukace. Muzejní pedagog vybírá ty nejhodnější formy především s ohledem na cíl edukace, ale i na charakter jejího obsahu, na potřeby a zvláštnosti návštěvníků a ovšem s nutným ohledem na možnosti, jež má v konkrétním muzeu k dispozici. (Podle Skalkové, 2007.) Forma přímo souvisí s plánovanými a skutečně použitými metodami a dala by se označit za jejich vnější stránku. Organizační formy tvoří „konkrétní organizační rámec, v němž se uskutečňuje proces přetváření učiva, tj. soustavy poznatků a činností obsažených v učivu, do soustavy vědomostí a dovedností žáků“ (Vonková, 2011, s. 173) Rovněž volba organizačních forem a případné upřednostňování některých z nich je výrazem strategického myšlení týmu, který má v konkrétním muzeu na starost jeho edukační působení.

Některé edukační formy v muzeu převažují, jiné se používají jen ojediněle. U organizačních forem, kterými tradičně rozumíme vnější stránku edukačních metod, příp. „komplexní systémové pojetí řízení a uspořádání výuky v určité vzdělávací situaci“ (Průcha et al., 2003, s. 148), jsou důležitá zejména dvě hlediska. Prvním je to, s kým a jakým způsobem se při edukaci pracuje, a druhým je vnější prostor edukace.

(Kalhous, Obst a kol., 2002) Podrobnější vymezení forem muzejní edukace lze najít u Horáčka (1998) nebo Šobánové (2012b). V praxi muzeí se využívají zvláště tyto formy muzejní edukace:

- prohlídka expozice s průvodcem,
- komentovaná prohlídka,
- komentovaná prohlídka doplněná praktickou etudou,
- prohlídka s textovou pomůckou,
- přednáška,
- beseda,
- kurzy, ateliéry, workshopy,
- animace,
- zvláštní edukační programy (např. muzejní noc, den otevřených dveří, speciální akce k různým výročím, doprovodné akce k významným muzejním událostem, dětské narozeniny v muzeu aj.).

Jak jsme již naznačili, rozlišování forem a metod edukace je vždy poněkud teoretické, protože v praxi tvoří těsně provázaný celek. V některých případech nelze jednoznačně rozlišit, zda hovoříme o organizační formě, nebo spíše o metodě (viz přednáška, beseda). Každá metoda totiž vyžaduje určité organizační uspořádání, a naopak. Prohlídka, přednáška a beseda jsou např. spojeny se slovními metodami, a to s monologickými nebo dialogickými. Při kurzech, ateliérech, workshopech a animacích pracujeme s celým spektrem nejrůznějších metod, s metodami názorně-demonstračními (pozorováním díla, předváděním činností souvisejících s výtvarným postupem nebo technikou, demonstrací obrazů, projekcí filmového nebo dalšího obrazového materiálu), praktickými (vyzkoušením a nácivkem výtvarných postupů, výtvarnými, pohybovými, dramatickými, literárními nebo hudebními aktivitami spojenými s expresivní interpretací) a slovními.

Protože tyto formy muzejní edukace usilují o aktivizaci návštěvníka, užívají se zde hojně metody aktivizační (motivační metody, diskusní nebo inscenační metody, didaktické hry apod.). Při práci se samoobslužnými pracovními listy pracujeme v základu také s metodami slovními (návštěvníci užívají textový materiál), ty jsou však libovolně doplněny dalšími metodami spojenými s aktivitami, k nimž zadání pracovních listů vybízí (jde v zásadě o metody samostatné práce návštěvníků na nabídnutých úlohách).

Nyní se ještě krátce zastavíme u materiálních didaktických prostředků, které spolu s dalšími komponentami edukace představují užitečný a často nezbytný prostředek k dosažení stanovených cílů. Jde o materiální předměty a vybavení, které dosažení edukačních cílů napomáhají zejména ve spojení s vyučovací metodou a organizační formou výuky. (Maňák, 1995) Didaktické prostředky jsou potřebné pro usnadnění učebních procesů subjektu edukace a umožňují zapojit během nich co nejvíce jeho smyslů. Proto je třeba zařadit do strategického plánování i úvahu nad didaktickými prostředky a možnostmi jejich zajištění.

Co vše patří mezi didaktické prostředky? Skalková (2007) k nim řadí veškeré vybavení výukových prostor, za jejich zvláštní kategorii pak považuje učební pomůcky. Po-

můcky usnadňují učení a pomáhají hlubšímu osvojování vědomostí a dovedností. Malach (1993) člení didaktické prostředky následujícím způsobem:

- učební pomůcky,
- technické výukové prostředky,
- organizační a reprografická technika,
- výukové prostory a jejich vybavení a vybavení učitele a žáka.

Zřejmě nenajdeme typ didaktického prostředku, který bychom při edukaci v muzeu nemohli využít. Zvláště při práci s mladšími návštěvníky se doporučuje užívat různých zvukových záznamů, modelů statických, funkčních nebo stavebnicových či různých zobrazení v podobě didaktických obrazů (tabulí), fotografií, map nebo zobrazení prezentovaných prostřednictvím didaktické techniky. Taková zobrazení jsou často přímo součástí muzejních expozic, stejně jako zvukové záznamy, nebo dokonce zdroje podnětů čichových a jiných.

Také nejrůznější technické výukové prostředky nacházejí v muzejní edukaci své bohaté využití, v současnosti jde zvláště o počítačové kiosky s dotykovými displeji, tablety, dataprojektory, interaktivní tabule, ale i běžné přehrávače hudby a videa.

K didaktickým prostředkům můžeme přiřadit i substituty<sup>34</sup>, jejichž využití při muzejní edukaci je velmi časté, a to zvláště v případech, že je originální exponát nedostupný a nebo náchylný k poškození. Je potěšitelné, že v poslední době dochází i u nás k rozmachu didaktických exponátů, tedy předmětů, které jsou součástí expozice či výstavy a slouží primárně k objasnění nějaké kulturní nebo přírodní skutečnosti, již muzeum tematizuje ve svém výstavním projektu. (K tématu didaktických exponátů viz Šobáňová, 2014a a 2014b.)

Stálící se v muzejním prostředí staly textové pomůcky, které pomáhají návštěvníkům v pochopení expozice a v osvojování základních či podrobnějších vědomostí o exponátech. V poslední době se kromě klasických textových materiálů v podobě průvodců, katalogů či výpravnějších publikací těší velké oblibě pracovní listy.

Nejen pro mladé lidi je velmi atraktivní využití nejrůznějších technologických novinek. Velký rozvoj můžeme sledovat u využívání mobilních technologií pro edukační účely – muzea vytvářejí nejen interaktivní průvodce, ale i celé didaktické aplikace. Také webové prostředí dnes obsahuje množství edukačních příležitostí: mnohá muzea se zasloužila o spuštění celých e-learningových portálů nebo bohatě využitelných informačních a vzdělávacích databází.

Speciální pomůckou, vázanou výhradně na prostředí muzea a nebo galerie je muzejní kufřík. Jedná se o soubor didaktických pomůcek, uložený do kufříku, tašky nebo jakéhokoliv boxu, který návštěvník obdrží při vstupu do expozice nebo při začátku edukačního programu. V muzejních kufřících se často nacházejí i zcela běžné pomůcky jako nůžky, barvy, hlína či další výtvarné nebo jiné pomůcky. Obvykle však kufřík obsahuje i speciální materiály (průvodce, katalog, pracovní list, CD ROM), nějakou didaktickou

hru nebo muzejní substitut. S předem připravenými kufříky pak návštěvníci pracují buď přímo v expozici, nebo v ateliéru či učebně muzea.

Co se týká výukových prostor v muzeu a jejich vybavení, situace se liší muzeem od muzea. Někde je celá expozice pojata jako interaktivní prostor pro didaktickou hru a názornou demonstraci různých skutečností, jinde má formalistický, vitrinový charakter a návštěvníci žádný prostor pro edukaci využít nemohou. V roce 2004 údajně disponovalo pouze 20 % muzejních institucí speciálním prostorem pro práci s návštěvníky (viz šetření Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku Asociace muzeí a galerií ČR, Fialová, Stehlík, 2005). Dnes je situace mnohem lepší, ale stále existují muzea, která speciálními prostory určenými pro práci s návštěvníky nedisponují. Na druhou stranu přibýlo množství muzeí, v nichž návštěvníci mohou využít široký servis: učebny, ateliéry, technické herny vybavené interaktivními hračkami či modely nebo aktivní zóny přímo v expozici. Zajištění vhodných prostor pro práci s návštěvníky patří k důležitým úkolům v rámci strategického plánování a při realizaci přijatého plánu.

## 5.6 Písemná příprava edukačního programu

V předchozích oddílech jsme postupně objasnili složitost procesu plánování výuky a ukázali, kolika složek edukačního procesu se plánování týká. Je proto přirozené, že pedagogové své programy nejen plánují, ale také že své plány písemně zaznamenávají. Dávají tak edukačnímu programu jasný tvar.

Na základě zkušeností muzejních pedagogů v praxi navrhujeme v této podkapitole modelovou strukturu přípravy, již mohou využít zvláště méně zkušení pedagogové. Oproti modelům příprav, které jsme představili v kapitole 5.3, obsahuje ta naše navíc položku anotace programu, kterou muzejní pedagog formuluje kvůli účinné komunikaci s návštěvníky. Seznam nabízených programů muzeem obvykle vyvěšuje na své webové stránce nebo je distribuuje jiným způsobem; je vhodné doplnit ho stručným shrnutím obsahu jednotlivých programů, uvést, jakých sbírek se program týká, jaké téma zpracovává, pro koho je určen aj. Vzhledem k tomu, že mezi hlavní specifika muzejní edukace patří zaměření na sbírkový předmět, je třeba postavení muzeologie v procesu muzejní edukace zohlednit i při její přípravě. V modelové přípravě jí tedy věnujeme samostatný prostor, kam může pedagog zaznamenat, jaké obsahy se s tímto předmětem či jejich skupinou váží, případně které z nich podle specifík skupiny a stanovených cílů vybírá.

Název edukačního programu:

Anotace programu:

Cílová skupina:

Cíle programu:

34 Podrobněji in Waidacher, 1999, nebo Šobáňová, 2012b a 2014a.

Obsah programu:	Na jakou expozici či výstavu program navazuje?
	Který z exponátů je nositelem obsahu programu?
	Které vědomosti, dovednosti či hodnoty (orientaci jedince, jeho zájmy, přesvědčení, postoje) jsou obsahem programu?
	Má program souvislost se školním kurikulem?
Bodový scénář edukačního programu Název a stručný popis aktivity:	Metody, organizační formy, didaktické prostředky, časová náročnost:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Didaktické poznámky: (didaktická hlediska jako zvláštnosti skupiny, specifické vzdělávací potřeby návštěvníků, zvláštní metody motivace a aktivizace, možná omezení pohybu v expozici, zvláštní režim návštěv výstavy apod.).	
Evaluace:	

### Příprava edukačního programu k výstavě Pohledy do sbírek / Victor Vasarely, Muzeum umění Olomouc

**Název edukačního programu:** Vasarelyho tvarohraní

**Autorka přípravy:** Michaela Johnová Čapková

**Anotace edukačního programu:**

Okouzující řech geometrických tvarů jako základní téma animačního programu. Inspirováni vybranými díly Victora Vasarelyho zkrotíme neposedné kruhy, trojúhelníky a čtverce, objevíme rytmus a složíme symetrii. Tvarovou fantazii podpoříme také vlastní tvorbou. Cílem programu je rozvíjet představivost dětí prostřednictvím výtvarných a dramatických aktivit, podpořit dialog s uměním a přinést nevšední zážitek z návštěvy muzea. Program trvá 90 min a je přizpůsoben věku a potřebám malých návštěvníků.

**Cílová skupina:** MŠ a 1. stupeň ZŠ.

**Cíle programu:**

Malí návštěvníci budou objevovat svět geometrických tvarů, symetrii, asymetrii, řád a rytmus pravidelného střídání. S vyššími ročníky 1. stupně ZŠ se zaměříme na Vasarelyho optické hry a princip trojrozměrnosti vyjádřený v ploše. Všechny aktivity povedou k porozumění geometrické abstrakci, hlavní výtvarný úkol nebude napodobovat principy Vasarelyho tvorby, ale děti se pokusí pracovat s připravenými tvary volně, podle vlastní fantazie.

**Obsah programu:**

Program navazuje na výstavu významného zástupce op-artu Victora Vasarelyho a nositelem obsahu edukačního programu jsou vybrané grafické listy a tapiserie. Předškoláci si osvojí nebo zopakují znalosti základních geometrických tvarů – kruh, čtverec, trojúhelník a obdélník, a žáci budou objevovat principy optických iluzí. Vybranými aktivitami prozkoumáme, co je symetrie, rytmus a řád, tyto principy si názorně předvedeme. Nedílnou součástí animace bude skupinová komunikace, rozvíjení spontaneity prostřednictvím kreativních her a pomůcek (např. hra s tvary), snaha zprostředkovat dětem prožitek a kontakt s estetickým prostředím. Program volně souvisí s kurikulem předškolního vzdělávání, podle kterého se děti seznamují s jednotlivými geometrickými tvary prostřednictvím výtvarných a jiných aktivit. V oblasti vzdělávání na I. stupni ZŠ potom navazuje program na matematiku (geometrie v rovině a prostoru) a výtvarnou výchovu (linie, barvy a tvary). V těchto předmětech se postupně žáci seznamují se složitějšími tvary, tělesy a osovou souměrností.

**Bodový scénář:**

#### 1. Úvod

Přivítání, představení a vysvětlení podmínek, které je třeba v muzeu dodržovat. Viktor Vasarely – životopisné informace (přizpůsobit věku) a jeho láska k tvarům a barvám.

#### 2. Struktura z geometrických tvarů vyskládaná na podlahu před stěnu s tapisérií.

Vznikne chaotická struktura z geometrických tvarů, budeme ji srovnávat s tapisérií, na které jsou tvary organizované, mají určitý řád. Vhodně kladené otázky přivedou děti na to, jaký rozdíl je v těchto dvou „dílech“. Otázky budou směřovat k hledání rozdílů v barevnosti a tvarech, hledání určitých zákonitostí – plocha a obrys, chaos a řád, vrstvení.

Metoda: monolog a dialog, individuální praktická činnost, srovnávání předmětů.

**Organizační forma:** individuální práce. Děti nejprve pojmenují geometrické tvary, které jsou jim ukázány, poté si vyberou několik tvarů z hromádky a volně je položí na určené místo, jeden tvar vedle druhého – bez přemýšlení.

**Didaktické prostředky:** sady geometrických tvarů z pěnového materiálu – čtverce, kruhy, obdélníky a trojúhelníky.

**Časová náročnost:** 15 minut.

#### 3. Skupinové skládání tvarů

Rozdělit se na 4 skupinky – kruhy, čtverce, trojúhelníky a obdélníky. Každá skupina si shromáždí svoje tvary a následně rozdělí správný počet ostatním, tak aby měli všichni stejný počet všech tvarů. Další geometrickou strukturu už budeme skládat se záměrem vytvořit obrazec, starší děti mohou vytvářet obrazec symetrický. Na závěr této aktivity si společně prohlédneme vzniklé motivy a podle věku žáků vysvětlíme nebo připomeneme symetrii. V průběhu aktivity je třeba děti podporovat a chválit, pochvala pro všechny i na závěr.

**Metoda:** skupinová praktická činnost, názorná ukázka symetrie, dialog.

**Organizační forma:** skupinová práce.

**Didaktické prostředky:** sady geometrických tvarů z pěnového materiálu – čtverce, kruhy, obdélníky a trojúhelníky.

**Časová náročnost:** 15 minut.

#### 4. Procházka galerií s komentářem, který je přizpůsoben věku návštěvníků

Komentář a následný dialog k vybraným dílům – povíme si o optickém působení tvarů a barev a jak lze na ploše vytvořit iluzi prostorovosti – kostky, vajíčka. Starším žákům velmi jednoduše na vystavených dílech demonstrují perspektivu a zmíním se o op-artu. V závěru ještě pozorujeme zblízka a z dálky malý a velký formát, komentujeme, co se děje s dílem.

**Metoda:** slovní a názorně-demonstrační metoda, vysvětlení základních principů perspektivy.

**Organizační forma:** společný komentář vybraných exponátů.

**Časová náročnost:** 15 minut.

#### 5. Lepení puzzle

Žáci se usadí na podsedáky ve vedlejší části galerie (zde jsou dobré světelné podmínky), každý dostane šedý papír formátu A5 a obálku s puzzle. Úkolem dětí bude složit správně část Vasarelyho díla, které je vybráno se záměrem zopakovat si principy prostorovosti na ploše. Chválím a pomáhám. Následně puzzle přilepíme na papír a jdeme dílo hledat do galerie. Předškolní děti dostanou zvětšenou strukturu Vasarelyho díla, která je převedena do obrysu jako omalovánka. Děti si ji podle libosti vybarví a následně složíme jeden společný obrázek před Vasarelyho dílem.

**Metoda:** praktická výtvarná činnost k zafixování vybraných principů Vasarelyho práce, pozorování, vyhledávání.

**Organizační forma:** individuální práce v části galerie s dobrými světelnými podmínkami; výstava Vasarelyho je světelně nevyhovující pro výtvarnou práci (jde hlavně o účinek nasvícených exponátů).

**Didaktické prostředky:** rozstříhaná reprodukce vybraného díla, šedý podkladový papír A5 a lepidlo, Vasarelyho struktura převedená do linek na formátu A4, pastelky.

**Časová náročnost:** 20 minut.

#### 6. Návrh na kobereček

Následuje chvíle před gobelínem; vysvětlíme si význam slova, s mladšími zůstaneme u termínu nástěnný koberec. Ukážeme si, jak Vasarely jednotlivé tvary skládal do větších obrazců. Následují otázky na to, jestli a jaký koberec mají děti doma – motivy, obrazce. Poté půjdeme zpět do osvětlenější části galerie a vytvoříme vlastní návrh na koberec – druhá strana šedého papíru. Děti dostanou určitý počet samolepicích barevných čtverců a koleček. Zadáni zní: navrhout vlastní koberec s použitím všech samolepek, které mají k dispozici. Chválím a pomáhám.

**Metoda:** praktická výtvarná činnost, motivace k přemýšlení nad tvary, barvami a jejich kombinování.

**Organizační forma:** individuální práce v části galerie, kde jsou vhodné světelné podmínky.

**Didaktické prostředky:** samolepicí tvary – kruhy a čtverce různých velikostí a barev, šedý papír formátu A5.

**Časová náročnost:** 20 minut.

#### 7. Závěr

Návrhy na koberečky vyskládáme na podlahu před Vasarelyho gobelínem a touto výstavou se rozloučíme. Zhodnotím jejich práci, pochválím bohatost tvarů. Upozorním na fakt, že všichni měli stejné množství tvarů, ale každý návrh je jiný. V případě některých podobných si je ukážeme, ale určitě nebudou úplně stejné. Nechám místo pro otázky dětí, případně vysvětlím, co bude třeba. Ještě jednou poděkuji za spolupráci a moc dětí pochválím za jejich chování a šikovnost.

**Metoda:** závěrečná diskuse, zhodnocení programu.

**Organizační forma:** skupinová komunikace.

**Časová náročnost:** 5 minut.

**Didaktické poznámky:** Výstava V. Vasarelyho je instalována velmi efektně, jednotlivá díla jsou samostatně nasvícena, což ale neumožňuje práci v samotné výstavě. Výtvarné činnosti budou probíhat v přilehlé části galerie, kde jsou vyhovující světelné podmínky. Pozitivní na této situaci je fakt, že děti nejsou přímo ovlivněny vystavenými Vasarelyho díly a více mohou projevit vlastní fantazii.

**Evaluace:** Vlastní hodnocení programu bude probíhat nepřetržitě během aktivit. Na závěr zjistím preference dětí, které dílo na ně opravdu zapůsobilo – mohou se k nim postavit; případně se zeptám na nejzáživnější aktivitu. Je možno vytvořit krátký dotazník pro pedagogický doprovod, který může otázky směřovat např. na vhodnost tématu a souvislost s ŠVP. Vzhledem k časové náročnosti animačního programu nebudu dotazník realizovat.

**Příklad 19** Příklad písemné přípravy edukačního programu *Vasarelyho tvarohraní* k výstavě *Pohledy do sbírek / Victor Vasarely v Muzeu umění Olomouc*, autorka přípravy Michaela Johnová Čapková



**Obr. 6** Z programu Michaely Johnové Čapkové pro rodiče s dětmi v rámci muzejní noci v Muzeu umění Olomouc, foto Zdeněk Sodoma, 2015

Poukázali jsme na to, jak složité je plánování edukačního procesu a na co vše musí pedagog během projektování konkrétního programu myslet. Ukázali jsme, že je zcela mylná představa některých pracovníků muzea zpochybnující expertní charakter profese muzejního pedagoga, představa, že pouze tlumočí to, co mu připraví odborní pracovníci muzea. Takový názor je nepochopením podstaty a smyslu pedagogické profese, ale i zákonitostí poznávacích procesů jedince přicházejícího do muzejního prostředí. Pedagog nemůže být pouhým tlumočnickem, protože předávání vědění na principu pouhé transmise, jakéhosi „nalévání“ informací do hlavy návštěvníka, zkrátka nefunguje. Proto jsou tak důležité didaktické dovednosti, jež pedagog nezbytně potřebuje pro efektivní plánování výuky a pro navrhování cest, jakými lze vědění návštěvníkům co nejlépe předat.

Komplikovaný cyklus pedagogického uvažování a jednání, které jsme představili na Shulmanově modelu, obsahuje řadu neopomenutelných fází, od porozumění obsahu a jeho následné transformace, až po vlastní vyučování, jeho hodnocení a reflexi a konečně nové porozumění, jímž celý cyklus kontinuálně pokračuje. Ukázali jsme, že klíčovou fází je zejména didaktická transformace, samotné jádro plánování edukačního procesu. Ten jsme se pokusili předvést v několika různých modelech. Dále jsme se zabývali jednotlivými komponentami edukačního programu a nabídli možnou strukturu jeho písemné přípravy. V následující kapitole tuto rovinu dílčího plánování opustíme a znovu se vrátíme na úroveň obecnější. Nabídneme pohled do praxe a předložíme analýzu dokumentů, jež v našem prostředí plní roli strategických plánů. Zvláště nás bude zajímat, zda se tyto dokumenty strategického významu zabývají edukačním působením muzea a zda se v praxi formulují strategie či koncepce tohoto působení.



## 6 Analýza dokumentů strategického významu v českých muzeích a galeriích

Michaela Johnová Čapková

Potřeba plánovat svoji činnost patří neodmyslitelně ke každodennímu fungování jedince i společnosti. Ať už to nazveme plánem, vizí nebo strategií, tušíme, že se jedná o potřebu dát směr jednotlivým činnostem a naplnit tak svůj cíl. Pojmy *koncepce* či *strategie* jsou dnes stále častěji zmiňovány také v souvislosti s fungováním kulturních institucí, což považujeme za velmi důležité. Kvalitně zpracovaná strategie umožní instituci pružně reagovat na měnící se společenské, ekonomické a kulturní podmínky, a jak víme z předchozího textu, v obecné rovině obsahuje soubor postupů a opatření, která vedou k dosažení daného cíle v určeném časovém období.

Cílem této studie je analýza dokumentů strategického významu, které jsou veřejně dostupné na internetových stránkách vybraných státních a soukromých kulturních institucí. Strategickým dokumentem rozumíme takový text, který formuluje činnost instituce a stanovuje cíle, jež realizuje prostřednictvím jasně daných aktivit. Je to svého druhu taktika jak efektivně využít daný potenciál na úrovni celku i jednotlivců. Komparaci podrobíme nejen dokumenty obecné povahy, ale pokusíme se vyhledat a srovnat dokumenty kulturních institucí, ve kterých definují svoji vzdělávací, resp. edukační činnost. Vytváření smysluplné programové nabídky muzea či galerie by se mělo řídit určitými pravidly, která vedou k naplňování poslání. Jedná-li se o výstavní činnost, většina institucí pracuje s tzv. výstavním plánem, který tvoří vyhlídku na několik let dopředu. Jen málo institucí má však zpracovaný plán práce s veřejností, který by jasně definoval, jaké edukační programy a pro koho v určitém období připraví. Právě takové dokumenty dokládající přístup instituce ke své vzdělávací roli nás zajímají, neboť máme za to, že vzdělávací roli by měly muzea a galerie pevně zakotvit do celého svého plánování.

Důležitost takových dokumentů spatřujeme nejen v jasném formulování vizí a jejich naplňování, ale také v informovanosti veřejnosti o dlouhodobých záměrech muzea či galerie. Instituce, která má zřetelně formulované směřování, ukotvené v dokumentech strategického významu, může efektivněji naplňovat svoje poslání a získat tak dlouhodobou podporu návštěvníků i sponzorů.

Jak je patrné z předchozího textu, zahraniční muzea a galerie svoje základní strategické dokumenty prezentují nejširší veřejnosti na svých internetových stránkách.



V těchto dokumentech obvykle najdeme formulované zaměření instituce, její strategii, cíle a dílčí kroky vedoucí k naplnění. Nežřídka najdeme vyhodnocení a evaluaci za určitá, většinou čtyřletá, období. Zahraniční muzea a galerie takto postupují řadu let, můžeme tedy strategické plánování považovat za osvědčený způsob fungování institucí a inspirovat se vhodnými postupy.

## 6.1 Zřizovací dokumenty

Muzea a galerie jsou instituce, které svojí odbornou a vzdělávací činností přispívají k ochraně kulturních hodnot a ke kultivování společnosti. Posláním takových institucí definují zřizovací listiny, které se liší podle toho, jde-li o státní či soukromou instituci. Státní muzea a galerie jsou zřizovány Ministerstvem kultury, kraji nebo obcemi a jsou finančně podporovány z jejich rozpočtů. Soukromé instituce často fungují jako neziskové, obecně prospěšné společnosti (o.p.s.), spolky, společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) nebo akciové společnosti (a.s.). Předmět jejich činnosti v obecné rovině definují stanovy a dále takové dokumenty, které považují jednotlivé instituce za důležité.

### Muzea a galerie zřizované státem

Činnost institucí zřizovaných státem ovlivňuje státní kulturní politika; na internetových stránkách Ministerstva kultury najdeme koncepční dokument, který jasně formuluje směřování kulturní politiky obvykle na období pěti let. Dokument *Státní kulturní politika* definuje cíle pro jednotlivé oblasti a jejich konkrétní naplňování prostřednictvím úkolů a opatření. Jednotlivé cíle se zaměřují na ekonomickou, společenskou, občanskou oblast, dále na roli zřizovatele při zachování a tvorbě kulturních hodnot a také na roli státu při tvorbě pravidel pro podporu kultury.<sup>35</sup>

Jak již bylo uvedeno, v České republice existují muzea a galerie zřizované různými subjekty. Instituce zřizované státem jsou zavázány podle zákona 122/2000 Sb. k ochraně sbírek muzejní povahy a mimo jiné k poskytování veřejně prospěšných služeb; ty jsou v zákoně uvedeny v odstavci 5: „*Veřejně prospěšnými službami poskytovanými muzeem nebo galerií jsou služby, které slouží k uspokojování kulturních, výchovných, vzdělávacích a informačních potřeb veřejnosti (dále jen „veřejná služba“). Veřejné služby jsou zčásti nebo zcela financovány z veřejných rozpočtů.*“<sup>36</sup>

Dokument, který v obecné rovině definuje statut a poslání státního muzea či galerie, nazýváme *zřizovací listina*; vymezuje základní činnost instituce, oprávnění zastupovat organizaci a jednat jejím jménem a nastavuje podmínky hospodaření. Existuje možnost, kdy např. město založí galerii nebo muzeum jako veřejně prospěšnou

společnost, v tomto případě má zakládací dokument podobu notářského zápisu. Tyto veřejné listiny, mimo právní náležitosti, formulují druh a podmínky poskytování obecně prospěšných služeb.

Obecně definovaná vzdělávací role institucí ve zřizovacích dokumentech najdeme nejčastěji pod těmito body:

- kulturně výchovná činnost pro nejširší veřejnost,
- kulturní a vzdělávací programy,
- vzdělávací a přednášková činnost,
- kulturně výchovné aktivity,
- kulturně vzdělávací programy,
- zajištění a organizace kulturních a kulturně společenských služeb a činností,
- vzdělávací a zábavné programy.

#### Zřizovací listina Husitského muzea v Táboře, státní příspěvkové organizace

Článek IV

Vymezení základního účelu zřízení organizace a předmětu její činnosti

Základní účel

Husitské muzeum v Táboře (dále jen „organizace“) plní funkce muzejní instituce podle ustanovení §2 odst. 3 zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s tímto ustanovením se zřizuje za účelem získávat, shromažďovat, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky muzejní povahy, provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj týkající se sbírky muzejní povahy a sbírkových předmětů a prostředí, z něhož jsou získávány sbírkové předměty, a šířit výsledky výzkumu a vývoje prostřednictvím výuky, publikování, muzejních výstav a muzejních programů, metodiky nebo převodu technologií.

**Příklad 20** Ukázka ze zřizovací listiny Husitského muzea v Táboře, státní příspěvkové organizace (2013)<sup>37</sup>

#### Sladovna – galerie hrou Písek, obecně prospěšná společnost

Čl. IV.

Druh obecně prospěšných služeb poskytovaných společností, doplňková činnost:

- zajištění a organizace kulturních a kulturně společenských služeb a činností, zejména provozu dvou stálých expozic i příležitostných výstav v objektu Sladovny,
- zajištění správy a provozu budovy čp. 113 Velké náměstí včetně vstupního atria,
- zajištění a organizace nabídky vzdělávacích služeb a činností, včetně uměleckých dílen a workshopů,
- zajištění a organizace podpory kulturních a kulturně společenských aktivit občanů města, občanských sdružení (založených podle zákona číslo 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů) a jiných subjektů,

35 Zdroj: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>

36 Zdroj: [http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/pravni-predpisy-a-metodicke-pokyny/zakon-c-122\\_2002.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/pravni-predpisy-a-metodicke-pokyny/zakon-c-122_2002.pdf)

37 Zdroj: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/prispevky/Zrizovaci-listina-Husitskeho-muzea-v-Tabore.pdf>

- poskytování informačních, servisních a agenturních služeb pro neziskový sektor a další fyzické osoby i právnické osoby,
- vydávání neperiodických publikací ve smyslu zákona číslo 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- spolupráce s jinými fyzickými a právníckými osobami při zajišťování výstavní, kulturní a kulturně společenské činnosti v rozsahu vymezeném účelem zřízení obecně prospěšné společnosti,
- spolupráce, zajišťování a organizace služeb a činností vyplývajících z partnerských vztahů města Písku. Druh poskytovaných obecně prospěšných služeb lze po odsouhlasení zakladatelem měnit.

**Příklad 21** Ukázka z Notářského zápisu Sladovny – galerie hrou Písek, obecně prospěšné společnosti (2012)<sup>38</sup>

### Nestátní kulturní instituce

Soukromá muzea a galerie svoje zřizovací dokumenty zveřejňují jen zřídka, mnohem častěji najdeme na jejich stránkách formulované poslání a směřování instituce.

#### Stanovy Galerie Orlovna města Kroměříže, občanské sdružení, Kroměříž

##### I.

Občanské sdružení GALERIE ORLOVNA města Kroměříže, o. s. je dobrovolnou, nezávislou, neziskovou, demokratickou a nepolitickou společenskou organizací sdružující občany a organizace města Kroměříže a mikroregionu Kroměřížsko, kteří mají zájem účastnit se na jeho činnosti a podílet se na společenském a kulturním životě města.

##### III.

Cíle a úkoly sdružení

Cílem sdružení je vybudovat v Kroměříži Galerii moderního umění - Kulturně výtvarné centrum UNESCO a přispět tak k rozvoji kulturního života regionu, města, jeho obyvatel a návštěvníků.

**Příklad 22** Ukázka stanov občanského sdružení Galerie Orlovna města Kroměříže, o.s.<sup>39</sup>

#### Muzeum Olomoucké pevnosti, občanské sdružení, Olomouc

Článek III.

Cíle činnosti

1. Cíle činnosti sdružení Muzeum Olomoucké pevnosti, o.s. (dále jen „Sdružení“):

Sdružení chce ve své činnosti navázat na historický význam a tradice města Olomouce a jeho bohaté kulturní dědictví a zároveň svými aktivitami posilovat pozici Olomouce jako důležitého kulturního centra a vytvářet jeho pozitivní obraz v České republice i zahraničí. Cílem Sdružení je vytvořit nový atraktivní kulturní a historický projekt, který by byl ojedinělý svým rozsahem, kvalitou a výjimečností v rámci his-

<sup>38</sup> Zdroj: <http://www.sladovna.cz/files/file/Notarsky%20zapis.pdf>

<sup>39</sup> Zdroj: <http://www.galerie-orlovna.cz/index/article/page/6>

torických a historicko vojenských tradic a kulturního kontextu střední Evropy, a přispěl by k uchování a tvorbě nových kulturních hodnot.

**Příklad 23** Ukázka stanov Muzea Olomoucké pevnosti, o.s.<sup>40</sup>

#### Galerie Gud Praha, obecně prospěšná společnost

O nás

Společnost Umění pro děti, o.p.s. byla založena jako nezisková organizace za účelem podpory vztahu dětí k umění. Hlavním cílem je správně pochytit vnímání dětí na začátku jejich rozvoje a pomoci se jim vymanit ze současného trendu vnímání masové kultury. Prvním realizačním projektem Galerie umění pro děti GUD je víceúčelový multimediální prostor věnovaný dětem od cca 2 do 13 let.

**Příklad 24** Ukázka z internetových stránek Galerie Gud Praha<sup>41</sup>

#### FOX GALLERY, společnost s ručením omezeným, Praha

Život je umění

Jedni tvoří, druzí jej užívají. Všichni máme svůj podíl na tvorbě i na užítku. Naše životy motivují autory v jejich tvorbě a sami pak v umění žijeme, aniž bychom si to uvědomovali. Pořádáme tematické výstavy, performance. Chceme Vám umožnit alespoň na čas být jedním z tvůrců. Připravujeme lektorské programy a dětské art campy. Naším cílem je motivovat Vás k životu v umění. Přejí bychom si, abyste nacházeli cestu k jakémukoli umění nejen u nás ve FOX. Nejsme totiž klasickou galerií, ale místem pro inspiraci a motivaci k návštěvě všech galerií, muzeí a jiných obohacujících míst. Chceme sebe i Vás přimět k nalézání jiných hodnot, než je pouhá spotřebnost. Věříme v generaci nově vyrůstajících, a proto mimo jiné aktivity pracujeme také pro děti. Víme, že právě život sebou přináší moudro a proto jsme tu také pro Vás, kteří již něco pamatují a mají chuť svůj vyzrálý život obohatit, bavit se a žít na plno. Největší odměnou pro nás je, když se u nás budete cítit příjemně a najdete cestu zpět, protože to pro Vás bude mít význam. Jsme tu pro Vás, nadšence umění, architektury a designu, ale také pro Ty z vás, co cestu k umění hledají.

**Příklad 25** Ukázka z internetových stránek FOX Gallery, s.r.o., Praha.<sup>42</sup>

#### Centrum současného umění DOX Praha, DOX Prague, akciová společnost

Cíle

Podporovat prezentaci českých umělců v mezinárodním kontextu a poskytnout platformu pro dialog mezi místní a mezinárodní uměleckou scénou.

Rozvíjet výměnu a přesahy mezi různými uměleckými odvětvími a obory, od malířství a sochařství k foto-

<sup>40</sup> Zdroj: <http://www.pevnostolomouc.cz/data/clanky/45/dokumenty/stanovy-mop.pdf>

<sup>41</sup> Zdroj: <http://www.galeriegud.cz/o-nas/>

<sup>42</sup> Zdroj: <http://www.foxgallery.cz/o-fox.php>

grafii, designu, architektuře, filmu, videu či novým médiím.

Vytvořit prostředí, jež umožňuje střetávání, rozvíjení a inspiraci prostřednictvím rozdílných pohledů. Cílem není „pouze“ prezentace výstav a uměleckých děl, ale vytvoření dynamického fóra pro společenskou interakci.

**Příklad 26** Ukázka z internetových stránek DOX Prague, a.s.<sup>43</sup>

Nutno dodat, že ve zřizovacích dokumentech státních či nestátních kulturních institucí nenajdeme zprávy o tom, jakým způsobem bude instituce vzdělávací činnost naplňovat. To je však pochopitelné, jedná se totiž o dokumenty obecné povahy, vymezující základní činnost institucí. Jak tedy efektivně zajistit naplňování těchto deklarovaných cílů? Pochopitelně vytvořením dokumentu, který tyto obecné body rozpracuje v konkrétní cíle a aktivity vedoucí k jejich dosažení.

## 6.2 Výroční zprávy

Další dokument, prezentovaný na internetových stránkách kulturních institucí, je výroční zpráva. Ta není strategickým dokumentem, jelikož nijak neřeší cíle, opatření a úkoly k dosažení lepších výsledků v nadcházejícím období. Má podobu materiálu, který informuje o činnosti za uplynulý rok, zahrnuje základní informace o instituci a jejím personálním obsazení, organizační strukturu, zprávu o hospodaření, informuje o odborné a vzdělávací činnosti. Z pohledu, který nás zajímá, a to je vzdělávací činnost instituce, zde najdeme statistický přehled uskutečněných akcí pro školy a nejširší veřejnost, zpravidla se dočteme, kolik návštěvníků navštívilo jednotlivé programy. Výroční zpráva neobsahuje informace o vyhodnocení těchto aktivit a o případných krocích, které návštěvnost kulturně vzdělávacích akcí a výstav mohou zvýšit. Zajímavé je, že ve struktuře výroční zprávy se vzdělávací a edukační činnost velmi často zmiňuje až za výčtem jiných aktivit, např. za publikační činností, soupisem zápisů, akvizicemi, propagací, za zprávou o knihovně aj. V menší míře potom edukační činnost plynule navazuje na činnost výstavní. Zůstává tedy plně na vedení instituce, v jakém rozsahu o vzdělávací činnosti ve výroční zprávě informuje.

Způsob členění výroční zprávy se mění v závislosti na organizaci. Některé informují o činnostech v souladu s organizačním schématem (zmiňují např. aktivity jednotlivých oddělení), ty větší potom prezentují činnost po jednotlivých objektech. Výroční zprávy mají obvykle zajímavé grafické pojetí a text bývá doplněn obrazovou přílohou, která dokumentuje aktivity instituce pro nejširší veřejnost. Svým obsahem se v zásadě neliší výroční zprávy státních a nestátních kulturních institucí.

Je velmi těžké vybrat nejpříkladnější výroční zprávu, ale z našeho pohledu patří k dobrým ukázkám výroční zpráva Muzea hl. města Prahy. Mimo úvodní zprávy a zhod-

<sup>43</sup> Zdroj: <http://www.dox.cz/cs/o-nas/o-centru-dox>

nocení činnosti zde najdeme informace o vzdělávání edukačních pracovníků, kompletní seznam realizovaných animačních programů a soupis vydaných pracovních listů. Dalším velice zdařilým příkladem může být kapitola *Edukační aktivity a ostatní doprovodné akce* z výroční zprávy Galerie hl. města Prahy; zde je podán vyčerpávající přehled o aktivitách pro jednotlivé cílové skupiny návštěvníků.

### Výroční zpráva Galerie hl. města Prahy 2014

Skupiny znevýhodněných a handicapovaných

Výtvarné akce jsou v Galerii organizovány i pro skupiny znevýhodněných dětí, dospělých, případně i seniorů, kterým jsou vždy adekvátně přizpůsobeny. Do budoucna plánujeme stále rozšiřovat a podporovat tyto akce pro skupiny znevýhodněných a navázat spolupráci s dalšími organizacemi, ústavy a institucemi koncentrujícími se na tyto skupiny – na děti mentálně a tělesně handicapované, duševně nemocné, opuštěné, z dětských domovů, sociálně slabší, uprchlíky apod. Po celý rok 2014 GHMP navštěvovaly skupiny ze speciálních škol a institucí pro znevýhodněné. V týmu externistů GHMP je i specialistka na znevýhodněné s aprobací výtvarná výchova + speciální pedagogika, která po domluvě s konkrétními skupinami koncipuje, organizuje a realizuje programy (prohlídky a workshopy) přímo koncipované na míru konkrétním skupinám.<sup>44</sup>

**Příklad 27** Ukázka z Výroční zprávy Galerie hl. města Prahy (2014, s. 23)

### Ukázka z Výroční zprávy DOX Centrum současného umění (DOX PRAGUE, a.s.) 2014

Zvláštní péči věnuje DOX začleňování specifických skupin obyvatel Prahy a celé ČR do uměleckých a kulturních aktivit. Program centra DOX obsahuje přednášky, besedy, diskuze, komentované prohlídky, speciální programy pro rodiče s dětmi i široké spektrum výchovně vzdělávacích programů, které odpovídají požadavkům Rámcového vzdělávacího programu podle MŠMT. Cílem doprovodných a vzdělávacích programů je oslovovat rozmanité cílové skupiny, generační i profesní okruhy a umožňovat výměnu různých názorů a zkušeností. Program centra DOX tak významně obohacuje kulturní nabídku, která Prahu v oblasti současného umění přibližuje ostatním evropským metropolím.

**Příklad 28** Ukázka z Výroční zprávy DOX Centra současného umění (DOX PRAGUE, a.s., 2014)<sup>45</sup>

## 6.3 Strategické dokumenty

Nyní přejdeme k dokumentům, které z našeho pohledu můžeme zařadit do kategorie strategických a které jsou volně dostupné na internetových stránkách muzeí a galerií nebo ministerstva kultury. Z malého množství veřejně dostupných dokumentů jsme vybrali vzorek institucí, které jsou zřizovány státem. Soukromé instituce, včetně těch zmiňova-

<sup>44</sup> Zdroj: <http://www.gbmp.cz/data/files/Vyrocnizprava-2014-GHMP.pdf>

<sup>45</sup> Zdroj: <http://www.dox.cz/cs/o-nas/o-centru-dox>

ných v naší studii, takovéto koncepční dokumenty nemají veřejně dostupné, snad je považují za jakési „firemní tajemství“, anebo jsou to interní dokumenty sloužící pro potřeby zaměstnanců.

**Ve vybraných veřejně dostupných dokumentech se zaměříme na tato kritéria:**

- názvy dokumentů,
- celkovou koncepci,
- vzdělávací strategii a její cíle – jaká část dokumentu se věnuje vzdělávací funkci,
- dílčí cíle, nástroje a aktivity vedoucích k naplnění deklarovaných cílů a definování jednotlivých cílových skupin návštěvníků,
- vyhodnocování efektivity strategických dokumentů.

**Vybrané státní instituce zveřejnily svoje strategické dokumenty pod těmito názvy:**

Strategie rozvoje Valašského muzea v Rožnově pod Radhoštěm do roku 2023, 2013,  
 Koncepce rozvoje Národního muzea 2009–2018, 2010,  
 Koncepce Muzea hlavního města Prahy se zaměřením na období 2009–2014, 2008,  
 Plán činnosti Muzeum Komenského v Přerově na rok 2015, 2014,  
 Koncepce rozvoje Moravské galerie v Brně na období 2014–2018, 2014,  
 Zásady směřování Hornického muzea Příbram příspěvkové organizace, na období 2012–2016, 2012,  
 Strategický plán Regionálního muzea a galerie v Jičíně 2011–2015, 2010.

Koncepčností dokumentu máme na mysli celkovou strukturu a její logické členění, ve které má vzdělávací činnost svoje pevné místo. Struktura všech dokumentů je přehledná a jasná, některé instituce zasazují svoje fungování do kontextu regionu nebo celé České republiky a chápou svoji činnost také jako turistický cíl. V úvodu dokumentu je vždy zmíněn současný stav muzea či galerie, některé zahrnují i popis stavu, kterého by chtěla instituce dosáhnout, tzn. jakou vizi chtějí následovat. Bohužel spíše je kladen důraz na popis organizace a jednotlivých pracovišť a jen málo se dovíme o samotném postupu, jak ideálního stavu dosáhnout.

Rozdíl je také v samotné obsaženosti dokumentů, v podrobném popisu pilířů, cílů, dílčích cílů, aktivit a opatření. Některé instituce považují otázky implementace a nástroje naplňování cílů za interní sdělení a jsou tedy obsaženy v neveřejných dokumentech, které slouží výhradně pro potřeby zaměstnanců.

Z hlediska časové struktury jsou vybrané dokumenty rozděleny na různé části, nejčastěji mají podobu krátkodobých ročních plánů vázaných na rozpočet organizace, dále potom na střednědobé a dlouhodobé plány. V některých dokumentech je navrženo každoroční zhodnocení efektivnosti navržených nástrojů a aktivit, v oblasti práce s veřejností např. formou dotazníkového šetření.

### Regionální muzeum a galerie v Jičíně

Obsah strategického plánu:

- I. Stručná charakteristika výchozího stavu instituce
  - II. Popis cílového stavu, k němuž má organizace dospět v časovém období, pro něž je zpracována koncepce
  - III. Popis jednotlivých cílů včetně dílčích kroků a způsobů řešení (neveřejná část)
- Uvedené základní cíle jsou dále přiblíženy v následujícím textu koncepce a souvisejících interních dokumentech. Všechny tyto dílčí dokumenty dále rozvíjí základní text pro konkrétní oblasti a představují tak plán činnosti s konkrétními údaji o záměrech instituce v daném období. Tato část koncepce je neveřejná.

**Příklad 29** Ukázka ze Strategického plánu Regionálního muzea a galerie v Jičíně (2010, s. 2 a 7)<sup>46</sup>

### Hornické muzeum Příbram

Vizi Hornického muzea Příbram, příspěvkové organizace, můžeme vyjádřit touto myšlenkou: „*Chceme ochraňovat, udržovat a rozvíjet kulturní a přírodní dědictví hornického Příbramska, jedné z nejvýznamnějších lokalit Středočeského kraje v srdci Čech, a to i v mezinárodním kontextu, v duchu uspokojování potřeb člověka.*“

K dosažení vize si vytyčujeme 8 prioritních oblastí:

1. Základní muzejní funkce (péče o svěřené hodnoty),
2. Přístup,
3. Produkt,
4. Vzdělávání,
5. Lidské zdroje a institucionální kultura,
6. Organizace a řízení,
7. Financování,
8. Spolupráce a synergie.

**Příklad 30** Ukázka ze Strategického plánu rozvoje Hornického muzea Příbram (2012, s. 447)

### Valašské muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm

Cíle a opatření rozvoje Valašského muzea v přírodě

- Pilíř 1 – Paměťová funkce
- Pilíř 2 – Vědecko-výzkumná funkce
- Pilíř 3 – Vzdělávací funkce
- Pilíř 4 – Zážiteková funkce
- Průřezová témata

**Příklad 31** Ukázka z dokumentu Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě Rožnov pod Radhoštěm (2013, s. 4)<sup>48</sup>

46 Zdroj: [http://www.muzeumbry.cz/images/dokumenty/Strategick\\_pln\\_RMAG\\_v\\_Jin\\_-\\_verze\\_pro\\_web.pdf](http://www.muzeumbry.cz/images/dokumenty/Strategick_pln_RMAG_v_Jin_-_verze_pro_web.pdf)

47 Zdroj: [http://www.muzeum-pribram.cz/userfiles/dalsi/pdf/strategicky\\_plan.pdf](http://www.muzeum-pribram.cz/userfiles/dalsi/pdf/strategicky_plan.pdf)

48 Zdroj: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/strednedoba-koncepce-rozvoje/strednedoba-koncepce->

Vzdělávací role institucí je v dokumentech nejčastěji definována jako vzdělávací a zážitková funkce, vzdělávání, vzdělávací či edukační činnost, práce s veřejností, práce s mládeží nebo kulturně výchovné akce. Většinou se jedná o jednotlivé body a dílčí cíle. Jde o součást obecnějších cílů a nehovoří se o samostatné strategii. Samostatnou edukační strategii veřejně nejprecizněji předkládají dva dokumenty, ostatní ji považují za součást kulturní činnosti nebo zvyšování návštěvnosti a produktů s tím souvisejících. Jak bylo uvedeno, v některých případech jsou konkrétní informace součástí interních dokumentů, nelze tedy s jistotou říci, že je instituce postrádají. Pozitivní je ovšem fakt, že všechny zmiňované dokumenty, sice v různé míře, počítají s aktivitami pro nejširší veřejnost a začleňují je do celkového chodu institucí.

Definování jednotlivých návštěvnických skupin je součástí každého ze zmiňovaných dokumentů. Dá se říci, že kulturní instituce si velmi dobře uvědomují diferenciaci publika a podle toho navrhuji doprovodné programy. Většina dokumentů podává výčet skupin návštěvníků, pro které plánuje zkvalitnit vzdělávací nabídku, v polovině případů najdeme zmínku i o návštěvnících se speciálními potřebami. Ve všech dokumentech je patrná potřeba přilákat do institucí různorodé skupiny veřejnosti – děti, mládež, rodiny s dětmi, školní skupiny, seniory, návštěvníky se speciálními potřebami, laiky i odborníky. V polovině dokumentů najdeme část věnovanou spolku přátel včetně podrobných informací o členství. Informace o dílčích cílech, nástrojích a aktivitách vedoucích k naplňování cílů a jejich konkrétnost není ve všech případech ideální, většinou najdeme jen obecný popis. Ve dvou případech seznamují dokumenty velmi detailně s nástroji a aktivitami, které povedou k samotné realizaci jednotlivých kroků.

#### Moravská galerie v Brně

##### II.3.5 Edukační aktivity a doprovodné programy

Oddělení pro práci s veřejností MG bude hrát při plnění koncepce klíčovou úlohu. Cílem MG je zvýšit kredit jeho práce, vést oddělení k emancipaci se zodpovědností za celkový úspěch výstavy nebo daného typu muzejního produktu. Práci oddělení bude nutné více strukturovat a racionalizovat. Jde o velmi důležitý segment činnosti MG, kde se dá snadno měřit poměr nákladů a výnosů, poměr vynaloženého času do přípravy konkrétního programu a reálného výsledku. Práce oddělení pro práci s veřejností se v mnohém překrývá s činností oddělení marketingu a komunikace i s kurátorskou prací a kvalita výsledku bude vždy záviset na dobré spolupráci s kurátory i marketingovým oddělením.

**Příklad 32** Ukázka z dokumentu Koncepce rozvoje Moravské galerie v Brně (2014, s. 28)<sup>49</sup>

Vyhodnocování efektivity navržených aktivit je ze zkoumaných bodů tím nejproblematictější, protože většina institucí neuvádí, jakým způsobem hodlá účinky svých plánů vyhodnocovat. Výjimku tvoří Valašské muzeum v Rožnově p. Radhoštěm v kapi-

*rozvoje-valasskeho-muzea-v-prirode-v-roznove-pod-radhostem-2009-2013.html*

<sup>49</sup> Zdroj: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/prispevky/Koncepce-rozvoje-Moravske-galerie-v-Brne-na-obdobi-2014-18.pdf>

tole *Implementační systém, hodnotící a monitorovací systém*, který je založený na personální zodpovědnosti a vytvoření jednoletých plánů vázaných na rozpočet instituce. „*Takto je vytvořena vazba mezi cíli a opatřeními Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě na straně jedné a položkami rozpočtu na straně druhé.*“ (Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2013, s. 154)

Pokud lze srovnávat předložené dokumenty, tak snad ve smyslu jisté koncepčnosti, schopnosti stanovit si jasné priority, které budou v časovém plánu naplňovány. Každý z nich má jiný rozsah i strukturu, řeší jiné časové období, ale za důležité považujeme ochotu vedení institucí takové dokumenty zpracovat nebo spíše nechat zpracovat. Z našeho pohledu může být uspokojivé zjištění, že se do budoucna s návštěvníky počítá, že si instituce čím dál častěji uvědomují i svoji vzdělávací funkci. Svoji komplexností si jednoznačně nejlépe vedou strategie Valašského muzea v Rožnově pod Radhoštěm nebo Moravské galerie v Brně. Tyto dokumenty řeší vzdělávací roli instituce velmi zodpovědně a důležitost práce s publikem si plně uvědomují.

Ve všech sledovaných oblastech z našeho pohledu zvítězila Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. Zpracovatelský tým z Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně sledoval při zpracování „tradiční metodický přístup na bázi strategického plánování s rozlišením analytické a návrhové části, a doplněním o systematické implementace, respektive hodnocení a monitoring.“ (Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2013, s. 5) Byla provedena SWOT analýza, stanoveny jednotlivé pilíře, cíle a opatření, to vše s ohledem na dlouhodobý a střednědobý plán rozvoje. Obecně mezi slabé stránky českého muzejního sektoru řadí autoři strategie „...nedostatečné pochopení komplexnosti funkce muzeí, chybějící systematické začleňování muzeí do vzdělávacích programů včetně dalšího vzdělávání či dosud ne zcela optimalizovaná činnost metodických center.“ (tamtéž, s. 10) S tímto faktem se autoři dokumentu snažili vypořádat ve dvou ze čtyř pilířů strategie, které nazvali *Vzdělávací funkce* a *Zážitková funkce*. Jednotlivé cíle a opatření pro tyto dva pilíře jsou uvedeny v následujících tabulkách (Příklad 33 a 34).

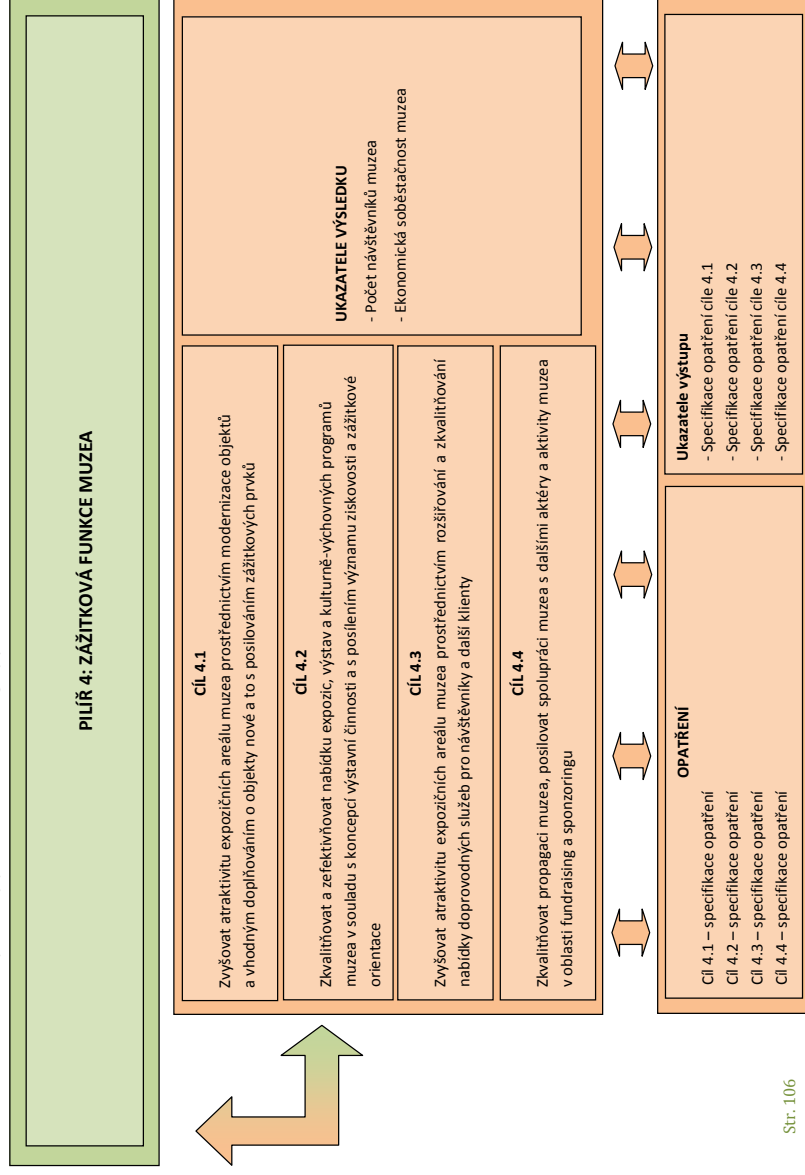
Jak vyplývá z našeho průzkumu, v České republice existuje řada kulturních institucí, které berou vzdělávací činnost jako rovnocennou těm ostatním, které mají ze zákona vykonávat. Dlouhodobě podceňovaná vzdělávací role muzeí a galerií nachází svůj směr, protože je více než jasné, že systematická práce s veřejností je důležitou součástí fungování institucí. Tato stručná přehledová studie představila jen některé dokumenty a doufáme, že uvnitř institucí existuje mnoho dalších, které sice nejsou veřejně dostupné, ale které vedou instituce k efektivnímu naplňování jejich poslání. Věříme, že dobře řízená a organizovaná instituce bude mnohem snadněji přenášet svoje záměry směrem k nejširší veřejnosti.

**Tabulka 8-3: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Vzdělávací funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření
Cíl 3.1 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku vzdělávacích programů pro školy s důrazem na řemeslné a technické vzdělávání	3.1.1 - Realizovat nabídku školních vzdělávacích programů	Současný svět globalizace je charakteristický stále vyššími nároky, které jsou kladeny na klíčové kompetence osob v průběhu celého jejich života. Doba, kdy člověk trávil celý svůj život na jednom pracovišti, je minulostí. Současný svět akcentuje flexibilitu pracovníků a jejich schopnost adaptovat se na nové podmínky prostřednictvím celoživotního vzdělávání. Ekonomická struktura České republiky je charakteristická relativně vysokým zastoupením výrobních odvětví ve struktuře zaměstnanosti. V současnosti často kritizovanou slabou stránkou České republiky je nedostatek kvalifikovaných technických a řemeslných pracovníků. Manuální zručnost je kompetence, která se mezi mladými lidmi stále častěji vytrácí. Ne náhodou patří technické a řemeslné pozice mezi nejčastěji poptávaná volná pracovní místa na trhu práce. Dvě výše uvedené úvahy stojí v pozadí existence široké škály finančních nástrojů, které se zaměřují na podporu rozvoje jednak řemeslného a technického vzdělávání a jednak celoživotního a dalšího vzdělávání. Tradice Valašského muzea v přírodě v oblasti řemesel jej přímo předurčuje k akceptaci významné role ve vzdělávání řemeslníků, a to až již z řad žáků a studentů škol nebo z řad potenciálních účastníků dalšího a celoživotního vzdělávání. Cíle 3.1 a 3.2 reagují na tyto skutečnosti svým důrazem na vytváření projektů financovaných z externích finančních zdrojů (viz opatření 3.1.4 a 3.2.2), které zároveň přinesou potřebné prostředky pro zvyšování klíčových kompetencí pracovníků muzea v roli lektorů respektive možnost modernizace potřebného vybavení. Základním předpokladem realizace projektu je jeho nasazení do spolupráce se školami či jinými institucemi. Zdůrazňme, že opatření 3.1.3 a 3.2.1 jsou chápány jako přípravná fáze tvorby takto koncipovaných projektů, a to na bázi dílčího projektu postupného etablování primárně vědecko-výzkumného Centra tradičních technologií (viz vazba na opatření 2.2.3). Takto bude mít hlavní rozvojová fáze, spojená s přípravou projektů pro financování ze strukturálních fondů Evropské unie, svou oporu v již existující spolupráci utvořené v rámci realizace opatření 3.1.3 respektive 3.2.1.
	3.1.2 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivity školních vzdělávacích programů s nahrazením neefektivních programů	
Cíl 3.2 - Vytvářet nabídku programů dalšího a celoživotního vzdělávání s důrazem na řemesla a tradiční technologie	3.1.3 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání žáků škol	
	3.1.4 - Vytvořit a realizovat vzdělávací projekt se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+	
	3.2.1 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie	
	3.2.2 - Vytvořit a realizovat projekt dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+	

**Příklad 33** Ukázka z dokumentu Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě Rožnov pod Radhoštěm (2013, s. 103)

**Obrázek 8-4: Schéma podstaty přiběhu intervenční logiky pilíře „Zážitková funkce“**



**Příklad 34** Ukázka z dokumentu Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě Rožnov pod Radhoštěm (2013, s. 106)

## Závěrem

Petra Šobáňová

Současné české muzejnictví dosahuje řady úspěchů, vykazuje však i slabé stránky, k nimž patří zejména nedostatečné využívání edukačního potenciálu sbírek a malé provázání života institucí se zájmy a potřebami veřejnosti – plynoucí většinou z neujasněného nebo mylného chápání smyslu muzejních institucí ve společnosti. Mnohá muzea stále odvíjejí svou činnost z přesvědčení, že jejich primárním zájmem mají být sbírkové předměty – jejich shromažďování, tezaurace, vědecké zpracování a vystavování. Z povahy a smyslu procesu muzealizace je však patrné, že teprve návštěvníci naplňují kulturní a kulturotvorný smysl shromažďování, uchovávání a prezentace sbírek. Proto také již na počátku 20. století volali mnozí vizionáři i zástupci veřejnosti po větší aktivitě muzeí v oblasti vzdělávání, popularizace výzkumů a zprostředkování exponátů. Právem kladli muzeím za vinu, že si je lidé spojují s něčím vzdáleným, málo pochopitelným a pro život nepodstatným.

Naše muzea již vykonala mnohé pro překonání tohoto stavu, stále však existují velké rezervy, které se dobře vyjevují ve srovnání s muzei v zahraničních centrech muzejní kultury. Jsme přesvědčeni o tom, že k nápravě přetrvávajících nedostatků může značně přispět strategické plánování – pomáhá totiž muzeím vyjasnit si své budoucí zaměření a zaměřuje se na řešení skutečně klíčových problémů, k nimž hledání smyslu činnosti muzea a jeho orientace nepochybně patří. Strategické plánování má však i další benefity: pomáhá vytvářet klima vzájemného sdílení hodnot uvnitř muzea a pocit společné odpovědnosti zaměstnanců za osud organizace. Přestože naším hlavním zájmem bylo sledovat plánování edukačních aktivit, v knize jsme chtěli ukázat, že vzdělávání nelze z celkového muzejního plánování vyjmát. Musí být jeho integrální součástí a napomáhat – spolu s dalšími činnostmi – naplňování poslání muzea. Ukázali jsme, že plánování edukačních aktivit prorůstá – v optimálním případě – do všech úrovní: muzea jako celku, edukačního oddělení i myšlení konkrétního muzejního pedagoga, který autonomně projektuje svou edukační činnost v rámci daném cíli a úkoly edukačního oddělení a posláním muzea jako celku.

Naše kniha objasnila podstatu a výhody strategického plánování a zvláštním způsobem se zaměřila na strategické plánování vzdělávacích aktivit muzeí. Kriticky zhodnotila fakt, že vzdělávacím aktivitám není v procesu muzejního plánování věnována stejná pozornost, již se těší ostatní tradiční činnosti muzea, zejm. péče o sbírky, akviziční čin-

nost, příprava výstav a expozic nebo věda a výzkum. Domníváme se, že edukační činnost by měla být plánována a řízena se stejnou pečlivostí jako jiné aktivity muzea. Sbírkové předměty uchovávané v muzeích totiž samy o sobě trvání kultury nezajistí, kulturní kontinuitu zajišťují především samotní lidé – návštěvníci vstupující do tvůrčí interakce s exponáty, návštěvníci učící se v muzeu chápat nejen obsah vědních a technických oborů nebo uměleckého pole, ale i samotné fungování lidské kultury a své místo v ní. Tuto tezi dnes sice muzea přijímají, avšak ne vždy ji důsledně aplikují do svých činností a ne vždy ji zahrnují do svého koncepčního myšlení a plánování, které má v případě veřejných muzeí samozřejmě zcela jiný smysl než např. v případě komerčních subjektů, kde je hlavním cílem finanční zisk, nebo v případě čistě vědeckých a výzkumných organizací.

Zdůrazňujeme proto na závěr, že hybnou silou veškerého muzejního plánování, ať už se jedná o jakoukoliv úroveň, by měli být návštěvníci. Tato „lidská“ dimenze je určujícím měřítkem, podle kterého lze posuzovat, zda muzeum skutečně a efektivně naplňuje svou společenskou roli a zda dostatečnou měrou zaměřuje cíle na interpretaci významu jednotlivých sbírkových předmětů, srozumitelnou co nejšířší skupině návštěvníků. Stojí-li hned na samotném počátku muzejního plánování návštěvník, pak je celé plánování včetně cílů zaměřeno na uspokojování jeho potřeb, a to nejenom obecně formulovaných, ale i zcela prozaických. Takto koncipovaná muzea pak návštěvníci skutečně navštěvují a jen taková muzea mají šanci překonat všechny případné finanční a jiné problémy.

## Summary

### **The Process of Planning Educational Activities in Museum: From a Strategic Plan to the Preparation of Educational Programme**

The book addresses the process of planning educational activities in museum setting, and sheds light on the concept and advantages of strategic planning. The authors approach the process of planning educational activities in museum from three various standpoints: a museum as a whole which is to provide educational activities with a specific space and ideological framework informed by the mission and objectives set and pursued by a given institution; an educational department which is to follow clearly defined objectives and tasks given by the management; and a particular museum educator who autonomously designs their own educational activities on the basis of the framework of the particular objectives and tasks of the educational department as well as the mission of the museum as a whole.

Chapters of the book first deal with planning from the standpoint of museum as a whole and introduce a successful concept of strategic planning known from the area of strategic management. A strategic plan gives a necessary framework to all activities which individual museum organisational units engage in. It therefore also outlines the work of educational department whose focus is directed on the communication with visitors, the preparation and realisation of educational programmes and one-off events, or the organisation of accompanying museum activities for public. Where museum activities of such a department are based on a plan and contain a clearly defined framework and objectives, the museum can be characterised as having an educational policy the importance of which is strongly emphasised by the authors. They realise that the planning of educational activities lacks the much needed support of museums and a regulative framework which in the case of formal education is represented by a curriculum. The chapters dealing with an educational policy of a museum are followed by a section reflecting on individual phases of the process of planning an individual educational programme while illustrating applicable models of preparation procedures. The issue of planning educational activities is studied in the context of the analysis of the relationship between educators' way of thinking and their conduct in the course of an educational process.

The book is concluded with an analysis of documents reporting on the strategic practice in the Czech museums and galleries. The analysis shows that strategic planning is not commonly employed in Czech museum and gallery institutions. It also indicates that educational activities are marginalised and assigned proportionately less space than other areas of museum activities on the pages of strategic documents.



## Literatura

- BÁRTA, Jiří. 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti. 126 s. ISBN 80-902302-0-2.
- BULDIOSKI, Goran et al. 2014. *T-Kit, Základy školení*. Praha: Dům zahraniční spolupráce. 131 s. ISBN 978-80-87335-71-0.
- DAFT, Richard L. 2010. *Management*. Mason: South-Western Cengage Learning. 667 s. ISBN 13-978-0-324-59584-0.
- DAVID, Fred R. 1995. *Concepts of Strategic Management*. New Jersey, Prentice Hall. 355 s.
- DAVID, Fred R. 1997. *Strategic Management*. New Jersey, Prentice Hall. 1000 s. ISBN 978-0-13-486011-4.
- DEAN, David. 1994. *Museum Exhibition: Theory and Practice*. London and New York: Routledge, 177 s. ISBN 978-0415080163.
- DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a Ondřej CINGL. 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- EGER, Ludvík a Hana BARTOŇKOVÁ. 2003. *Studijní texty v distančním vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 64 s. ISBN 80-244-0755-8.
- FOTR, Jiří et al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1999. Praha: Argo. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- GRECMANOVÁ, Helena, HOLOUŠOVÁ, Drahomíra a Eva URBANOVSKÁ. 1997. *Obecná pedagogika I.*. Olomouc: HANEX. 231 s. ISBN 80-85783-20-7.
- HELUS, Zdeněk. 2014. Edukace jako projev starosti o člověka. In: JEDLIČKA, Richard (ed.). *Teorie výchovy - tradice, současnost, perspektivy*. Praha: Karolinum. s. 13-34. ISBN 978-80-246-2412-9.
- HOLOUŠOVÁ, Drahomíra. 2008. Cíle a obsah výchovy. In: KANTOROVÁ, Jana a kol. *Vybrané kapitoly z obecné pedagogiky I.* Olomouc: Hanex. s. 101-126. ISBN 978-80-7409-024-0.
- HORÁČEK, Radek. 1998. *Galerijní animace a zprostředkování umění*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. 142 s. ISBN 80-7204-084-7.
- ICOM. 2006. *Profesní etický kodex ICOM pro muzea*. Nečíslováno. Paříž: Conseil international des musées (ICOM). ISBN 92-9012-260-9. Dostupné také z: [http://www.mzm.cz/fileadmin/user\\_upload/dokumenty\\_mzm/eticky\\_kodex\\_ICOM.pdf](http://www.mzm.cz/fileadmin/user_upload/dokumenty_mzm/eticky_kodex_ICOM.pdf). 9
- JANÍK, Tomáš a kol. 2007. *Pedagogical content knowledge, nebo, Didaktická znalost obsahu?*. Brno: Paido. 123 s. ISBN 978-80-7315-139-3.
- JANÍK, Tomáš et al. 2013. *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. Brno: Masarykova univerzita. 434 s. ISBN 978-80-210-6349-5.
- JUREČKOVÁ, Veronika. 2007. Financování a řízení kulturních projektů. In: *Škola muzejní pedagogiky 5*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 31-87. ISBN 978-80-244-1870-4.
- KAISER, Michael M. 2009. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.
- KALHOUS, Zdeněk, OBST, Otto a kol. 2002. *Školní didaktika*. Praha: Portál. 447 s. ISBN 80-7178-253-X.
- KELLER, Jan. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- KESNER, Ladislav. 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
- Koncepce Muzea hlavního města Prahy se zaměřením na období 2009–2014*, [online]. 2008. Praha: Muzeum hlavního města Prahy, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: [http://www.muzeumprahy.cz/content/files/vyrocní\\_zpravy/KM2009.pdf](http://www.muzeumprahy.cz/content/files/vyrocní_zpravy/KM2009.pdf)
- Koncepce rozvoje 2013–2017*. 2012. Hradec Králové: Muzeum východních Čech v Hradci Králové. 20 s. ISBN neuvedeno.
- Koncepce rozvoje Moravské galerie v Brně na období 2014–2018*, [online]. 2014. Brno: Moravská galerie v Brně, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/prispevky/Koncepce-rozvoje-Moravske-galerie-v-Brne-na-obdobi-2014-18.pdf>
- Koncepce rozvoje Národního muzea 2009–2018*, [online]. 2010. Praha: Národní muzeum, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: <http://www.nm.cz/Vlevo/Novinky/KONCEPCE-ROZVOJE-NARODNIHO-MUZEJA-20092018.html>
- Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010–2014 (koncepce rozvoje muzejnictví)* [online]. 2010. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, [cit. 2009-10-19]. 18 s. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz>
- KYRIACOU, Chris. 2004. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Praha: Portál. 155 s. ISBN 80-7178-965-8.

- LISSMANN, Konrad Paul. 2008. *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia. 125 s. ISBN 978-80-200-1677-5. Dostupné také z: <http://eknihy.nkp.cz/search/handle/uuid:fc3377dd-e38d-11e0-9a5e-001e4ff27ac1>.
- LISSMANN, Konrad Paul. 2012. *Univerzum věcí: k estetice každodennosti*. Praha: Academia, 137 s. ISBN 978-80-200-2060-4.
- LIPOVETSKY, Gilles. 2013. *Hypermoderní doba: od požítka k úzkosti*. Praha: Prostor, 144 s. ISBN 978-80-7260-283-4.
- LORD, Barry a Gail Dexter LORD (eds.). 2001. *The Manual of Museum Exhibitions*. Walnut Creek, Lanham, New York, Oxford: Altamira Press. 544 s. ISBN 0-7591-0234-1.
- LORD, Gail Dexter a Barry LORD (eds.). 2003. *The Manual of Museum Planning*. Walnut Creek, Lanham, New York, Toronto, Oxford: Altamira Press. 462 s. ISBN 0-7425-0406-9.
- LORD, Gail Dexter a Barry LORD. 2001. *The Manual of Museum Management*. Lanham: Altamira Press. 276 s. ISBN 0-7591-0249-X.
- MALACH, Josef. 1993. Materiální didaktické prostředky. In: KURELOVÁ, Milena a Eva ŠTEFLÍČKOVÁ. *Pedagogika II.* Ostrava: Pedagogická fakulta OU. s. 224–247. ISBN 80-7042-068-5.
- MAŇÁK, Josef. 1995. *Nárys didaktiky*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Pedagogická fakulta. 104 s. ISBN 80-210-1124-6.
- McGRATH, Michael. 1998. Strategic Planning within a Postmodern Context. *Journal of Humanistic Education and Development*, 37(2) 78–84. ISSN 2164-4683.
- MOFFAT, Hazel a Vicky WOLLARD (eds.). *Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice*. London: The Stationary Office. s. 11–22. ISBN 0-11-702695-6.
- Národní inovační politika České republiky na léta 2005–2010*. 2005. Praha: Rada pro výzkum, vývoj a inovace. 50 s. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/storage/att/D585A235FD706523B2F40970946EC49B/NIP-%20851.pdf>
- NEUMAN ALLEN, Karen a Bruce D. FRIEDMAN. 2010. *Affective learning: A taxonomy for teaching social work values*. Bakersfield Journal of Social Work Values and Ethics, 7(2), strany nečíslovány.
- Notářský zápis, Sladovna – galerie hrou Písek, obecně prospěšná společnost* [online]. 2011. Písek, [cit. 2015-1-12]. Dostupné z: <http://www.sladovna.cz/files/file/Notarsky%20zapis.pdf>
- OBST, Otto. 2006. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 121 s. ISBN 80-244-1359-0.
- PARIKH, Jagdish. 1994. *Managing Your Self: Management by Detached Involvement (Developmental Management)*. Malden, Oxford, Melbourne: Wiley-Blackwell. 200 s. ISBN 13-978-0-631-19307-4.
- PATASHNIK, Eric M. 2001. The Politics of Planning. In: SMELSER, Neil J. a Paul B. BALTES (eds.) *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam et al.: Elsevier, s. 11483-11485. ISBN 0-08-043076-7.
- PELCOVÁ, Naděžda. 2010. *Vzorce lidství: filosofické základy pedagogické antropologie*. Praha: Portál. 261 s. ISBN 978-80-7367-756-5.
- PETTY, Geoffrey. 2006. *Moderní vyučování*. Praha: Portál. 380 s. ISBN 80-7367-172-7.
- Plán činnosti Muzea Komenského v Přerově na rok 2015*, [online]. 2014. Přerov: Muzeum Komenského v Přerově, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: <http://www.prerovmuzeum.cz/muzeum-komenskeho-v-prerove/o-muzeu/plan-cinnosti/plan-cinnosti-muzea-komenskeho-v-prerove-na-rok-2015>
- PRŮCHA, Jan (ed.). 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, Jan, Walterová, Eliška a Jiří Mareš. 2003. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. 2012. *Management*. New Jersey: Prentice Hall. 643 s. ISBN 978-0-13-216384-2.
- SHULMAN, Lee S. 1987. Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform. *Harvard Educational Review*, 57(1) 1–21.
- SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. 2004. *Management: pro kombinované studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2 sv. díl I. 89 s., díl II. 69 s. ISBN 80-7194-680-X.
- SKALKOVÁ, Jarmila. 2007. *Obecná didaktika*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- Stanovy Galerie Orlovna města Kroměříže, občanského sdružení* [online]. 2007. Kroměříž, [cit. 2015-2-12]. Dostupné z: <http://www.galerie-orlovna.cz/index/article/page/6>
- Stanovy Muzea Olomoucké pevnosti, občanského sdružení* [online]. 2007. Olomouc, [cit. 2015-2-12]. Dostupné z: <http://www.pevnostolomouc.cz/data/clanky/45/dokumenty/stanovy-mop.pdf>
- Státní kulturní politika 2009 – 2014* [online]. 2009. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, [cit. 2015-1-29]. 12 s. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>
- STEELOVÁ, Jeannie L. et al. 1998. *Plánování vyučovací hodiny*. Praha: Kritické myšlení. 18 s. ISBN neuvedeno.
- Strategický plán Regionálního muzea a galerie v Jičíně 2011–2015*, [online]. 2010. Jičín: Regionální muzeum a galerie Jičín, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: [http://www.muzeumbry.cz/images/dokumenty/Strategick\\_pln\\_RMAG\\_v\\_Jin\\_-\\_verze\\_pro\\_web.pdf](http://www.muzeumbry.cz/images/dokumenty/Strategick_pln_RMAG_v_Jin_-_verze_pro_web.pdf)
- Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm do roku 2023* [online]. 2013. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/strednedoba-koncepce-rozvoje/strednedoba-koncepce-rozvoje-valasskeho-muzea-v-prirode-v-roznove-pod-radhostem-2009-2013.html>

- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2012a. *Edukační potenciál muzea*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 394 s. ISBN 978-80-244-3034-8.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2012b. *Muzejní edukace*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 140 s. ISBN 978-80-244-3003-4.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2014a. *Muzejní expozice jako edukační médium: Přístupy k tvorbě expozic a jejich inovace (1. díl)*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 364 s. ISBN 978-80-244-4302-7.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2014b. *Muzejní expozice jako edukační médium: Výzkum současných českých expozic (2. díl)*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 470 s. ISBN 978-80-244-4394-2.
- TALBOYS, Graeme K. 2000. *Museum Educator's Handbook*. Aldershot, Hampshire in England and Brookfield, Vermont in USA: Gower. 220 s. ISBN 0-556-08173-3.
- T-Kit: *Pedagogická evaluace v práci s mládeží*. 2014. Praha: © Dům zahraniční spolupráce. 118 s. ISBN 978-80-87335-84-0. Dostupné také z: <http://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/8448400/T-Kit10-Pedagogick%C3%A1+evaluace+v%C2%A0pr%C3%A1ci+s%C2%A0ml%C3%A1de%C5%BE%C3%AD.pdf/76d11cf2-9ad1-478a-863f-1ad4c0b84e42>
- TOKAI, Epeli. 2005. Global perspectives on strategic planning in education. In: PUAMAU, Priscilla a Bob TEASDALE (eds.). *Educational Planning in the Pacific: Principles and Guidelines* [online]. The PRIDE Project Pacific Education Series. s. 15–23. ISBN neuvedeno. [cit. 2013-10-31]. Dostupné z: <http://www.usp.ac.fj/index.php?id=planning>.
- VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ (eds.). 2011. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada. 456 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-3357-9.
- VESELÝ, Arnošt. 2009. Bílá kniha a strategické plánování ve vzdělávání v ČR. In: *Podkladové studie k analýze naplnění cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice (Bílé knihy) v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání*. Praha: MŠMT. s. 11–30. [cit. 2013-10-05]. Dostupné z: [www.msmt.cz/file/10093\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/10093_1_1/)
- VEVERKOVÁ, Helena. Učivo. 2002. In: KALHOUS, Zdeněk, OBST, Otto a kol. *Školní didaktika*. Praha: Portál. s. 121–143. ISBN 80-7178-253-X.
- VONKOVÁ, Hana. 2011. Organizační formy vyučování. In: VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ (eds.). *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada. s. 173–182. ISBN 978-80-247-3357-9.
- VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.
- Výroční zpráva Centra současného umění DOX 2013 [online]. 2013. Praha: Centrum současného umění DOX, [cit. 2015-1-29]. 9 s. Dostupné z: <http://www.dox.cz/cs/o-nas/o-centru-dox>
- Výroční zpráva Galerie hlavního města Prahy 2014 [online]. 2014. Praha: Galerie hlavního města Prahy, [cit. 2015-1-29]. 23 s. Dostupné z: <http://www.ghmp.cz/data/files/VyrocníZpráva-2014-GHMP.pdf>
- WAI DACHER, Friedrich. 1999. *Průručka všeobecné muzeologie*. Bratislava: Slovenské národné múzeum - Národné múzejné centrum, Vydavateľstvo SNM. 477 s. ISBN 80-8060-015-5.
- WEBER, Max. 1925. *Grundriss der Sozialökonomik. III. Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft*. 2., verm. Aufl. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 2 sv. (xii, 385 s.; viii, s. 387–862).
- WILKINSON, Sue. 1999. In: MOFFAT, Hazel a Vicky WOLLARD (eds.). *Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice*. London: The Stationary Office. s. 11–22. ISBN 0-11-702695-6.
- Zákon 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů [online]. 2013. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, [cit. 2015-1-12]. 1 s. Dostupné z: [http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/pravni-predpisy-a-metodicke-pokyny/zakon-c-122\\_2002.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/pravni-predpisy-a-metodicke-pokyny/zakon-c-122_2002.pdf)
- Zásady směřování Hornického muzea Příbram příspěvkové organizace, na období 2012–2016, [online]. 2012. Příbram: Hornické muzeum Příbram, [cit. 2015-2-11]. Dostupné z: [http://www.muzeum-pribram.cz/userfiles/dalsi/pdf/strategicky\\_plan.pdf](http://www.muzeum-pribram.cz/userfiles/dalsi/pdf/strategicky_plan.pdf)
- ZORMANOVÁ, Lucie. 2014. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada. 239 s. ISBN 978-80-247-4590-9.
- Zřizovací listina Husitského muzea v Táboře, státní příspěvkové organizace [online]. 2013. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, [cit. 2015-2-12]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/prispevky/Zrizovaci-listina-Husitskeho-muzea-v-Tabore.pdf>

#### Webové stránky

ASHMOLEAN MUSEUM OF ART AND ARCHAEOLOGY. © 2012. University of Oxford: Ashmolean Museum [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.ashmolean.org/>

BLACK HISTORY 101 MOBILE MUSEUM. 2014. The Black History 101 Mobile Museum [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.blackhistory101mobilemuseum.com/>

CENTRUM SOUČASNÉHO UMĚNÍ DOX. [2015]. O nás [online]. [cit. 2015-1-29]. Dostupné z: <http://www.dox.cz/cs/o-nas/o-centru-dox>

- DIGITAL GAME MUSEUM. 2014. Our Mission [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <https://www.digitalgamemuseum.org/our-mission/>
- DOUGLAS COUNTY MUSEUM. [2014]. Mission + vision [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.douglascountymuseum.org/about.html>
- ÉCOMUSÉE DU FIER MONDE. ©2012–2013. Écomusée du fier monde [online]. [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://ecomusee.qc.ca/>
- FOX GALLERY. [2015]. O nás [online]. [cit. 2015-1-29]. Dostupné z: <http://www.foxgallery.cz/o-fox.php>
- GALERIE UMĚNÍ PRO DĚTI GUD. [2015]. O nás [online]. [cit. 2015-1-29]. Dostupné z: <http://www.galeriegud.cz/o-nas/>
- ICOM. 2001. Mezinárodní rada muzeí ICOM [online]. [cit. 2009-10-19]. Dostupné z: <http://www.cz-icom.cz/doc0008.html>
- J. PAUL GETTY MUSEUM. [2014]. About the J. Paul Getty Museum [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.getty.edu/museum/about.html>
- METROPOLITAN MUSEUM OF ART. © 2000–2014. Museum Mission Statement [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.metmuseum.org/about-the-museum/mission-statement>
- MUSEUM OF MODERN ART. © 2014. Profile [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.moma.org/>
- MUZEUM ŘÍČANY. © 2012–2014. Poslání, cíle, směřování [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.ricany.cz/org/muzeum/o-muzeu/poslani-cile-smerovani>
- NÁRODNÍ MUZEUM. [2014]. Význam a historie Národního muzea [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.nm.cz/Historie-NM/Institute/>
- SCIENCE MUSEUM. [2014]. Masterplan [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.sciencemuseum.org.uk/>
- SMITHSONIAN: NATIONAL MUSEUM OF NATURAL HISTORY. 2014. About The Museum [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.mnh.si.edu/>
- UNITED STATES HOLOCAUST MEMORIAL MUSEUM. 2013. The United States Holocaust Memorial Museum [online]. [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.ushmm.org/>

## O autorkách

### Mgr. Petra Šobáňová, Ph.D. (\* 1975)

Po studiu učitelství vyučovala na několika typech škol, od roku 2004 působí jako odborná asistentka na katedře výtvarné výchovy Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Zde se zasloužila o akreditování studijního oboru muzejní a galerijní pedagogika. Odborně se zaměřuje na muzejní pedagogiku a didaktiku výtvarné výchovy. Je autorkou řady publikací, jmenujme monografie *Téma – akce – výpověď* (s kolektivem spoluautorů), *Muzejní expozice jako edukační médium* (1. a 2. díl), *Užitečná symbióza* (s kolektivem spoluautorů), *Muzejní edukace a Edukační potenciál muzea*. Je členkou několika profesních a odborných organizací a řešitelkou řady projektů. Je zakladatelkou odborného recenzovaného časopisu *Kultura, umění a výchova* a jeho vedoucí redaktorkou. Působí jako školička v rámci doktorského studijního programu, absolvovala řadu pracovních cest a stáží v zahraničí a přednáší na českých i zahraničních konferencích.

### Mgr. Michaela Johnová Čapková (\* 1977)

Titul magistr získala v roce 2004 na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. V letech 2010–2012 studovala obor kulturní studia, také na Univerzitě Palackého. Po absolvování pedagogické fakulty vyučovala dějiny výtvarné kultury a výtvarné předměty na střední škole. Od roku 2005 se aktivně zajímá o možnosti zprostředkování umění, což od roku 2008 aplikuje v praxi jako muzejní pedagožka v Muzeu umění Olomouc. Během posledních let se zaměřuje na způsoby práce s publikem, objevuje disciplíny visitor studies a audience studies. V současné době je studentkou doktorského studijního programu, obor Výtvarná výchova (teorie výtvarné pedagogiky a výtvarné tvorby). Výzkumné téma zaměřila na aktuální postupy, způsoby a trendy v oblasti zprostředkování výtvarného umění. Zajímá se o to, jakým způsobem muzea a galerie plánují výstavní expozice, a zda plánování a koncepce samotných expozic reaguje na měnící se potřeby publika i společnosti.



### Kontaktní údaje

Univerzita Palackého v Olomouci  
Pedagogická fakulta, katedra výtvarné výchovy  
email: [petra.sobanova@upol.cz](mailto:petra.sobanova@upol.cz),  
[johncapkova@olmuart.cz](mailto:johncapkova@olmuart.cz)

Mgr. Petra Šobáňová, Ph.D.  
Mgr. Michaela Johnová Čapková

## **Plánování edukačních aktivit v muzeu**

### **Od strategického plánu k přípravě edukačního programu**

Výkonná redaktorka Mgr. Emilie Petříková  
Odpovědná redaktorka Mgr. Jana Kreiselová  
Technická redakce Jakub Konečný  
Návrh obálky Tomáš Chory  
Překlad souhrnu Jana Jiroutová

Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 8, 771 47 Olomouc  
[www.upol.cz/vup](http://www.upol.cz/vup)  
[vup@upol.cz](mailto:vup@upol.cz)

1. vydání

Olomouc 2015

ISBN 978-80-244-4626-4

č. z. 2015/0169

Neprodejná publikace