

Cíle vzdělávacích aktivit v kontextu muzejního plánování¹

Petra Šobáňová

Mgr. Petra Šobáňová, Ph.D.
Katedra výtvarné výchovy
Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Univerzitní 3-5
771 40 Olomouc
e-mail: petra.sobanova@post.cz

Muzeológia a kultúrne dedičstvo, 2014, 2:1:41-56

The paper deals with the objectives of educational activities in the context of the complete museum planning. We examine the process from the strategic planning stage in which the objectives are followed by the mission and vision of a museum to the final setting of general objectives of museum's educational activities which are subsequently implemented by partial and operational objectives. A proposal for general objectives of museum teaching is formulated and the taxonomy of educative objectives as currently applied in education is proposed. The paper emphasizes the fact that the visitors must ultimately determine all museum planning, which is to say, they are the determinants to all objectives at all stages of museum planning.

Key words

museum education, educational objectives, objectives of museum teaching, strategic management, museum planning

Úvodem

Smysl cílů snad nejlépe vystihuje okřídlený výrok Friedricha Schillera: „Člověk roste se svými většími cíli.“ Platí to jistě i pro muzea a další paměťové instituce, v nichž je stanovování cílů pevnou součástí jakéhokoliv plánování. Plánování probíhá v muzeu na různých úrovních a týká se všech oblastí jeho působení. Na nejširší úrovni souvisí téma cílů se „strategickým myšlením“,² resp. s celkovým strategickým plánováním v muzeu, tedy s komplexním procesem, během něhož muzeum formuluje své poslání a vizi svého působení, provádí situační analýzu, stanovuje dlouhodobé cíle a strategie vedoucí k jejich naplnění a konečně operacionalizuje vymezené cíle a vybírá vhodné strategie.³

Uvažujeme-li nad plánováním a cíli v tomto měřítku, ocitáme se v oblasti strategického managementu, resp. ve specifické zóně tzv. muzejního plánování, které coby zvláštní muzeologický obor vyčleňuje známá dvojice Barry a Gail Dexter Lor-

¹ Text je jedním z výstupů projektu Česká muzejní edukace v kontextu současných evropských trendů, P407/12/P057, který byl podpořen Grantovou agenturou České republiky.

² JOHNSON, Anna, et al. *The museum educator's manual : educators share successful techniques*. Plymouth : AltaMira Press, 2009.

³ McGRATH, Michael. Strategic Planning within a Postmodern Context. In: *Journal of Humanistic Education and Development*, 37 (2), 1998, s. 78-84.

dovi. Tito autoři jsou známí nejen pro svou četnou publikační činnost,⁴ ale také díky působení své organizace *Lord Cultural Resources*, která asistuje známým muzeím právě při snaze efektivně plánovat svou činnost. Tématu plánování, a tedy i stanovování cílů jako jeho integrální součásti, autoři věnovali obsažnou publikaci s názvem *Manuál k muzejnímu plánování*.⁵

Plánování v jejich pojetí (v mnoha rysech odpovídající výše zmíněnému plánování strategickému) pomáhá muzeím efektivněji uchovávat a zprostředkovávat svěřené sbírkové fondy a pracovat přitom co nejúčelněji. Muzejní plánování v podání zmíněných autorů zahrnuje vše od analýzy komunity, v rámci které muzeum funguje, zohlednění návštěvníků se speciálními potřebami, až po plán sbírkotvorné činnosti či zabezpečení ochrany sbírek a lidí v muzeu. Autoři si všímají celé řady komponent, jejichž sehraný komplex teprve umožňuje optimální fungování muzea na úrovni vyspělé soudobé společnosti.⁶ Přestože jejich plánování se více zaměřuje na vznik nových muzejních institucí nebo zásadní restrukturalizaci institucí stávajících, mnohé z jejich tezí jsou uplatnitelné i v běžném provozu zavedených muzeí.

Celkové strategické plánování muzejních činností však není hlavním tématem našeho textu - postupně se chceme více zaměřit na vzdělávací aktivity muzeí a jejich cíle. Je zřejmé, že i cíle edukační činnosti muzea se pohybují na různých úrovních obecnosti, pro něž platí jiná pravidla, a i ony jsou součástí celkového strategického plánování. Plánování vzdělávacích 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.

Každá z těchto úrovní se odráží také na způsobu formulování cílů a jejich charakteru, budeme jim proto věnovat samostatný prostor.

Cíle, jejich hierarchie a místo v procesu muzejního plánování

Již jsme připomněli, že stanovování cílů je součástí nejen plánování edukačních aktivit, ale rovněž celkového muzejního plánování. V této souvislosti se často hovoří o strategickém plánování či strategickém myšlení. Strategickým plánováním rozu-

⁴ Gail Dexter Lordová a Barry Lord jsou spolueditory obsáhlých příruček *The Manual of Museum Planning* (2003) a *The Manual of Museum Exhibitions* (2001). Jsou také spoluautory knihy *The Manual of Museum Management* (2001), Barry Lord editoval také příručku *The Manual of Museum Learning* (2007), která vzdělávání v muzeu pojímá jako součást procesu celoživotního učení a nabízí řadu praktických rad, díky kterým lze koncipovat edukační programy jako přitažlivé a efektivní.

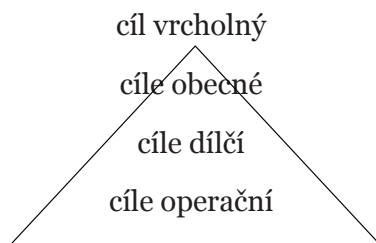
⁵ LORD, Gail Dexter, LORD, Barry (eds.). *The Manual of Museum Planning*. Walnut Creek, Lanham, New York, Toronto, Oxford : Altamira Press, 2003.

⁶ LORD, LORD, ref. 5.

míme nepřetržitý a interaktivní proces, během něhož muzeum formuluje své poslání a vizi svého působení; provádí situační analýzu; stanovuje dlouhodobé cíle a strategie vedoucí k jejich naplnění a nakonec tyto cíle a strategie operacionalizuje.⁷

Během strategického plánování si organizace a zainteresovaní lidé kladou následující otázky: Kde jsme nyní? Kde chceme být? Jak se dostaneme do cíle? Jak si ověříme, že jsme v cíli?⁸ Cíle pak vyjadřují budoucí stav, kterého chce muzeum dosáhnout, konečný stav, k němuž směřují všechny aktivity organizace.⁹ Cíle by se měly týkat přesně stanovených témat a formulovat výsledek činnosti, nikoliv pouze činnost samotnou. V prostředí muzea existují tři základní cílové oblasti strategických cílů: selekce, tezaurace a prezentace, přičemž za součást prezentace považujeme i vzdělávací činnost muzea. Oblasti však mohou být definovány i jinak: cíle se mohou týkat muzea jako celku a jeho fungování, vnitřního klimatu instituce nebo celkové prosperity instituce.

Při pokusu o formulaci cílů – ať již v kontextu celkového plánování nebo při přípravě konkrétního edukačního programu – nutně přicházíme na to, že některé z cílů mohou být velmi obecné a jiné jsou zcela konkrétní. Obecné cíle se mohou týkat celkového fungování muzea anebo obecného výchovného působení instituce. Jsou dlouhodobé, takže k jejich splnění nelze dospět v krátkém časovém období. Naopak dílčí cíle edukačních aktivit vyjadřují, které zcela konkrétní znalosti či dovednosti bude návštěvník po skončení edukačního programu ovládat. Cíle muzejního plánování i jeho výchovně vzdělávací činnosti mají tedy 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.¹⁰ Proto v pedagogice - ale i v managementu či muzejním plánování - hovoříme o hierarchii či „pyramidě“ cílů (viz obr. č. 1 a 2).



Obr. č. 1: Pyramida cílů podle Průchy et al.¹¹

⁷ McGRATH, ref. 3.

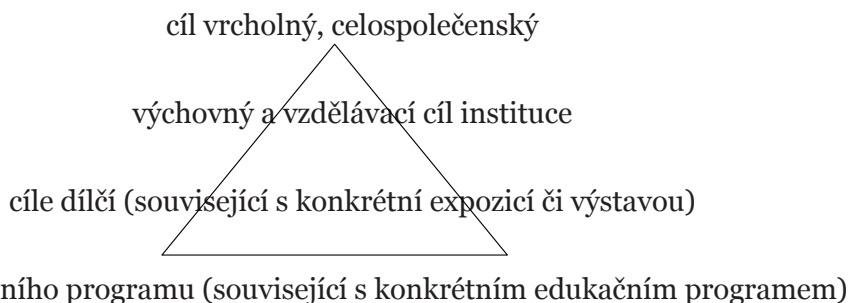
⁸ Upraveno podle TOKAI, Epeli. Global perspectives on strategic planning in education. In: PUAMAU, Priscilla a Bob TEASDALE (eds.). *Educational Planning in the Pacific: Principles and Guidelines* [online]. The PRIDE Project Pacific Education Series, 2005[cit. 2013-10-31]. s. 15-23. ISBN neuvédno. Dostupné z: <http://www.usp.ac.fj/index.php?id=planning>

⁹ Podrobněji DAFT, Richard L. *Management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. nebo VOSTROVSKÝ, Václav - ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. a další.

¹⁰ PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. 936 s.

¹¹ PRŮCHA, ref. 10, s. 133.

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



Obr. č. 2: Pyramida edukačních cílů v muzejní pedagogice

Dlouhodobé cíle muzea by měly formulovat to, čeho chce instituce dosáhnout v období několika let. Měly by vycházet z poslání a vize muzea, jejichž formulace patří k důležitým krokům muzejního plánování. Vizí rozumíme představu o tom, čím hodlá instituce v budoucnosti být, jde o „*mentální model budoucího stavu organizace*“.¹² 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; udává směr činnosti muzea a je podnětem pro formulaci jeho cílů. Jak zdůrazňují mnozí autoři,¹³ 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. Poslání lze nejlépe definovat tehdy, když víme o svých silných stránkách i slabinách, a tehdy, když víme, co společnost potřebuje a jaké příležitosti se k realizaci daných úkolů nabízejí. V poslání se říká, proč muzeum existuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Poslání obrazně, ale zároveň stručně a jasně vyjadřuje smysl existence dané instituce. Obsahuje sdílená přesvědčení a hodnoty a je v něm definována působnost muzea a potencionální uživatel jeho služeb.¹⁴ Jde o krátké, ale výstižné prohlášení o smyslu existence dané instituce a o tom, čeho chce svou činností dosáhnout.

Byť se může zdát formulování vize a poslání pouze jako symbolický krok, ve skutečnosti jde o důležitý integrující prvek, který napomáhá vzájemnému sdílení

¹² VOSTROVSKÝ, ŠTŮSEK, ref. 9, s. 44.

¹³ PARIKH, Jagdish. *Managing Your Self: Management by Detached Involvement (Developmental Management)*. Malden, Oxford, Melbourne: Wiley-Blackwell, 1994.

¹⁴ VOSTROVSKÝ, ŠTŮSEK, ref. 9, s. 46.

společných hodnot mezi zaměstnanci. Má schopnost aktivovat pracovníky a posilovat jejich pocit odpovědnosti za to, jak se muzeum projevuje navenek. Poslání spoluvytváří optimální klima uvnitř instituce a její „firemní“ kulturu. Zvláště důležité je poslání pro paměťové instituce, kde se mnohdy vytratil původní smysl jejich existence anebo kde je nutné jej přehodnotit.¹⁵

Jak jsme již zdůraznili, cíle by měly vycházet z vize a poslání muzea a konkretizovat, čeho chce instituce dosáhnout. Cíle nesmějí být formulovány nejasně či nesrozumitelně. Slouží jako vodítko pro všechny pracovníky muzea, a proto je nezbytné, aby každý z nich přesně rozuměl tomu, co se pod danou formulací skrývá a co je jí myšleno. Formulované a zveřejněné cíle pomáhají všem, jichž se týkají, aby si uvědomili svoji roli a přínos k naplňování vize a poslání své organizace. Cíle jsou integrující bází pro management a zpřehledňují nejdůležitější úkoly organizace. Slouží také jako normy, od nichž se odvíjí hodnocení pracovníků, jednotlivých oddělení organizace i instituce jako celku.¹⁶

Cíle by proto neměly být pouhou proklamací dobrých záměrů – za nevhodně formulovaný cíl považujeme takový, který není dostatečně specifikován a u kterého později není možné ověřit, zda ho bylo dosaženo. Např. proklamace „Posílíme výchovné využití expozic.“ neurčuje, jakým způsobem muzeum výchovné využití 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 cíl naplněn.

Nevhodný je rovněž cíl nereálný, tedy takový, jehož naplnění není v dohledné době možné – byť by bylo žádoucí. Takto stanovený cíl přestává být motivující, 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, třebaže nesplnitelné, jsou cennější než nízké, třebaže splnitelné.

Obecné cíle vzdělávacích aktivit muzea

Jednou ze základních odborných činností v muzeu je „sprístupňovanie zbierkových predmetov a zbierok a historických objektov v správe múzea“, stejně jako příprava rozličných výchovně vzdělávacích a prezentačních aktivit.¹⁷ Také tyto činnosti patří do muzejního plánování a týká se jich problematika cílů.

Je zřejmé, že v praxi řeší muzejní pedagog především stanovování a plnění cílů dílčích a cílů operačních, týkajících se konkrétního edukačního programu. Ze zřetel by se však neměly ztrácet ani cíle obecnější, ať již souvisejí s cíli celospolečenskými, celkovým posláním muzea nebo jeho vzdělávací strategií. V kontextu muzejní pedagogiky je třeba se ptát, jak mohou muzea – samozřejmě především prostřednictvím svých sbírek – přispět ke vzdělání svých návštěvníků, jaké vědění

¹⁵ BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997.

¹⁶ BÁRTA, ref. 15, s. 51.

¹⁷ PAVLIKÁNOVÁ, Martina. Dít sa, diviť sa, rozumieť? Obsah a odraz umenia vo vzdelávaní. In: *Kultura, umění a výchova*. 1(1), 2013.

jim mohou předat, jak se mohou podílet na jejich osobnostním rozvoji a především: k jakým hodnotám je chtějí vést.

V souladu s pojetím současné pedagogiky chápeme cíl edukace (a tedy i edukace muzejní) jako zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž ve vzájemné součinnosti směřuje pedagog se svými svěřenci (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.¹⁸ Tyto změny můžeme popsat např. výrazy jako porozumění muzeáliím, osvojení vědění o nich, přisvojení si schopnosti samostatně je interpretovat, navázání vztahu k nim.

Při pokusu obecně vymežit cílové zaměření muzejně pedagogických aktivit se lze inspirovat v bohaté literatuře k umělecké výchově, avšak cíle výchovy uměním nemohou postihnout všechny aspekty výchovy muzejní. V dílčích statích různých autorů lze nalézt roztroušené poznámky k směřování muzejní edukace, avšak většinou jsou to pouhé zmínky. Např. K. Sokolová¹⁹ vidí jako základní smysl edukačního procesu v muzeu,²⁰ spočívajícího na recepci a interpretaci díla, kultivaci receptivní složky jedince, tj. „učení vidět umění“ (překlad ze slovenštiny autorka článku). Tuto formulaci cíle lze dobře uplatnit i v obecné „výchově muzeáliemi“. Mnozí autoři hovoří o pěstování vizuální, umělecké či obecně kulturní gramotnosti.²¹ Mnoho autorů o aktivitách v muzeu nehovoří jako o edukaci, a cíl „muzejně pedagogických“ aktivit vidí např. ve zprostředkování exponátů, jejich interpretaci či v budování vztahu k nim.

Velmi důležitou otázkou je, zda vůbec lze – s přihlédnutím ke škále typů muzeí a odlišnosti jejich koncepcí - nějaké obecné cíle muzejní edukace stanovit a kdo je k tomu oprávněn. Pokud by se o to muzejní pedagogika pokusila, mohlo by jít pouze o vysoce abstrahované formulace cílů, které by teprve muzea v praxi konkretizovala podle svého zaměření a které by se mohly stát rámcem, s nímž by konkrétní pedagog mohl pracovat při formulaci specifických cílů svých konkrétních aktivit s návštěvníky. Muzejní pedagogika by cílenou aktivitou v tomto směru nabyla normativního charakteru, který doposud zcela postrádá – na rozdíl od některých jiných směrů a disciplín pedagogiky.

Při pokusu formulovat obecné cíle vzdělávacího působení muzeí je možné začít pohledem do všeobecného vzdělávání, v rámci něhož jsou hierarchie cílů velmi dobře rozpracovány, a mohou se tak stát inspirací i pro plánování vzdělávací činnosti muzeí.

¹⁸ SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: Grada, 2007.

¹⁹ SOKOLOVÁ, Katarína. Existenciálny priestor múzejnej edukácie: Reflexia aktuálnych možností výchovy k umeniu. In: HORÁČEK, Martin, MYSLIVEČKOVÁ, Hana, ŠOBÁŇOVÁ, Petra (eds.). *Muzejní pedagogika dnes : Sborník příspěvků z mezinárodní konference*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. s. 85-91.

²⁰ Uvažuje přitom o galerii, tedy o muzeu umění.

²¹ FULKOVÁ, Marie. *Diskurs umění a vzdělávání*. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2008., SOKOLOVÁ, ref. 19.

V nedávnej dobe bola v ČR venovaná zvýšená pozornosť cieľom českého školného vzdelávania - v súvislosti s kurikulárnou reformou českého vzdelávacieho systému. Domnívame sa, že by dané vymedzenie cieľov – konkrétne napr. pro základní vzdelávání – mohlo sloužit jako podnět a základ pro diskusi mezi muzejními pedagogy a uvnitř muzeí. Současné vymedzení cílů základního vzdělávání totiž reaguje na aktuální potřeby společnosti a její směřování, a navíc je dostatečně všeobecné i všestranné. Zajímavou otázkou jistě je, nakolik jsou cíle základního vzdělávání přijatelné i pro muzea, v čem se s pohledem muzeí shodují, a v čem naopak odlišují. Uvedme je proto alespoň ve zkratce právě s tímto záměrem.

Základní vzdělávání má podle Rámcového vzdělávacieho programu pro základní vzdělávání²² žákům pomoci utvářet a postupně rozvíjet klíčové kompetence, tedy kompetence k učení, k řešení problémů, kompetence komunikativní, sociální a personální, občanské a pracovní. Mělo by žákům poskytnout základ všeobecného vzdělání orientovaného na situace blízké životu a praktickým potřebám. Škola by měla přispět k tomu, aby si žáci osvojili účinné strategie učení a aby byli motivováni pro celoživotní učení, měla by žáky podněcovat k tvořivému myšlení, logickému uvažování a k řešení problémů. Škola by měla žáky vést k všestranné, účinné a otevřené komunikaci a rozvíjet u nich schopnost spolupracovat a respektovat práci a úspěchy vlastní i druhých.

Škola chce žáky připravovat k tomu, aby se projevovali jako svébytné, svobodné a zodpovědné osobnosti, aby uplatňovali svá práva a naplňovali své povinnosti. U žáků by měla vytvářet potřebu projevovat pozitivní city v chování, jednání a v prožívání životních situací; rozvíjet vnímavost a citlivé vztahy k lidem, prostředí i k přírodě.

Podle RVP ZV²³ je třeba učit žáky aktivně rozvíjet a chránit fyzické, duševní a sociální zdraví a být za ně odpovědný, vést je k toleranci a ohleduplnosti k jiným lidem, jejich kulturám a duchovním hodnotám, učit je žít společně s ostatními lidmi. Škola by také měla pomáhat žákům poznávat a rozvíjet vlastní schopnosti v souladu s reálnými možnostmi a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování o vlastní životní a profesní orientaci (tamtéž).

Z výše uvedeného je zřejmé, že škola dnes již není primárně zdrojem informací a poznatků, ale spíše iniciačním činitelem uvádějícím děti do společnosti vrstevníků, zprostředkovávajícím pravidla jejího fungování a pokoušejícím se dát žákům co nejvíce příležitostí k osobnostnímu zrání a zkušeností uplatnitelných v jejich dalším životě. V tomto základu se pak cíle všeobecného vzdělávání v mnohém shodují s tím, o co usiluje muzeum. V reakci na uvedené vymedzení cílů základního vzdělávání je možné – ve velmi obecné rovině – cíle edukačního působení muzeí ve společnosti formulovat níže uvedeným způsobem.

²² Dále RVP ZV, JEŘÁBEK, Jaroslav, TUPÝ, Jan. *Rámcový vzdělávacie program pro základní vzdělávání : (se změnami provedenými k 1. 9. 2007)*. Praha : VÚP, 2007. 124 s. Dostupné z WWW: <<http://www.vuppraha.cz/aktualita/23/60>>.

²³ JEŘÁBEK, TUPÝ, ref. 22.

Muzea by se měla prostřednictvím svých sbírek podílet na všeobecném vzdělání a rozvoji osobnosti svých návštěvníků, měla by být inspirativním prostorem využitelným k jejich celoživotnímu učení. Muzeum by mělo usilovat o vytváření vstřícné a podnětné atmosféry pro pochopení muzejních hodnot v širších sociálních, kulturních a historických souvislostech. Je schopno kultivovat receptivní schopnost návštěvníků a skrze interpretaci je vést k hlubšímu porozumění muzeáliím a osobní komunikaci s nimi, protože právě ony jsou jako jedineční a autentičtí nositelé kulturních hodnot zdrojem specifického poznání a obohacení jedinců přicházejících do muzea.

Muzejní edukace vede návštěvníky k pochopení muzejního fenoménu jako specifického projevu lidské kultury, způsobu poznání a osvojování skutečnosti. Ukazuje muzeálii jako předmět subjektivně jedinečného vnímání, cítění, prožívání a jako prostředek k rozvíjení tvůrčích schopností návštěvníků, kultivování jejich projevů, usměrňování jejich potřeb a k utváření jejich hodnotové hierarchie.

Muzeum by mělo připomínkou minulých i nedávných událostí, jevů a procesů návštěvníky formovat jako autonomní, svobodné a zodpovědné osobnosti, které rozumějí podstatě těchto procesů a chápou svou úlohu v procesech současných. Muzeum ukazuje návštěvníkům jejich místo v dané kultuře, která se také jejich přispěním stále dynamicky vyvíjí. Muzejní edukace umožňuje, aby si návštěvníci v interakci s muzeáliemi 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.

Muzejní edukace výrazně přispívá ke kulturní kontinuitě. Je hodnotově zaměřenou, protože její prostředek, muzeálie, je nositelem kulturních hodnot. V rámci muzejní edukace jsou návštěvníci vedeni k zaujímání osobních postojů k těmto hodnotám a svou účastí v procesu interpretace muzeálií jsou vedeni k vyjadřování osobních názorů, prožitků i postojů k jevům a vztahům v mnohotvárném světě, jehož obrazem je muzeum.

Muzeum učí návštěvníka nejen zodpovědnosti za kvalitu lidského soužití, ale také za kvalitu soužití člověka s přírodou, která tvoří jeho životní prostor. Umožňuje návštěvníkům pochopit vzájemnou provázanost lidské kultury a přírodního prostředí. Cílem muzejní edukace je vést návštěvníky k aktivní ochraně kulturního i přírodního bohatství a k vnímavosti vůči potřebám jednotlivých lidí, společnosti jako celku i přírody.

Přímé setkání s muzeáliemi jako relikty minulosti a svědectvími o různých podobách lidského myšlení a jednání by mělo rozvíjet zodpovědnost návštěvníka za své chování vůči druhým lidem, kulturním a přírodním hodnotám a vést ho k tolerantnímu přístupu k různorodým kulturním hodnotám současnosti a minulosti i ke kulturním projevům, potřebám a duchovním statkům odlišných komunit, národů a etnik.

Muzea mají – díky svým autentickým sbírkovým předmětům – potenciál překonávat přetrvávající verbalismus vzdělávání a skrze muzejní předmět umožňují

návštěvníkovi pochopit zákonitosti vývoje lidské kultury a včlenit se do ní. Muzejní edukace je tedy – v nejobecnější rovině – výrazným přispěním k enkulturaci člověka. V subjektivní rovině má muzeum a muzejní edukace potenciál utvářet a rozšiřovat osobní zájmy konkrétních návštěvníků, přispívá k překonávání jejich životních stereotypů a jednostrannosti a obohacuje jejich emocionální život.

Dílčí cíle vzdělávacích aktivit muzea a jejich taxonomie

Na úrovni operačních a dílčích cílů je za jejich formulaci zodpovědný konkrétní muzejní pedagog, resp. instituce, v rámci níž se dané edukační aktivity plánují a realizují. Také autoři publikace *The Museum Educator's Manual: Educators Share Successful Techniques*²⁴ považují stanovování cílů a další plánování edukačních aktivit za integrální součást práce muzejního pedagoga, a to vedle škály dalších činností, např. školení průvodců či učitelů, vytváření programu prohlídek a speciálních programů a akcí, kurzů, dílen, on-line vzdělávacích aktivit anebo tvorby publikací, evaluace programů, či dokonce marketingu. S problematikou cílů souvisí zvláště samotné vytváření nových programů či tzv. interpretační plánování, při němž dochází k analýze vzdělávacích potencialit souvisejících s konkrétním sbírkovým předmětem. Právě toto interpretační plánování, které tito zkušení autoři vnímají jako týmovou činnost muzejního pedagoga, kurátora, projektanta výstavy a dalších muzejních pracovníků, vede k formulacím cílů a v neposlední řadě k úspěchu a efektivitě vzdělávacího působení expozice.

U problematiky edukačních cílů se lze inspirovat v obecné pedagogice, konkrétně u teoretiků, kteří na obecné rovině rozpracovali celou řadu různých taxonomií cílů. Ty lze velmi dobře použít i v muzejní pedagogice a v praxi mohou muzejním pedagogům pomoci při formulaci specifických cílů jejich konkrétních edukačních aktivit.

Asi největší vliv má v současné pedagogické teorii i praxi Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů,²⁵ která se skládá ze šesti dále členěných kategorií. Jde o kategorii zapamatování (znalost) informací, jejich pochopení, aplikaci, analýzu, syntézu a konečně hodnotící posouzení. Níže uvedená tabulka vhodně ukazuje, že cíle edukace by se neměly týkat pouze určité základní úrovně na rovině znalostí (návštěvník si zapamatuje nějakou informaci), nýbrž že by měly směřovat i ke složitějším úrovním, např. hodnocení (návštěvník je schopen argumentovat, kritizovat, posoudit, zaujmout stanovisko, diskutovat aj.). V tabulce jsou mj. uvedeny příhodné výrazy, jimiž může pedagog formulovat činnosti, kterých by měl být návštěvník po absolvování konkrétního edukačního programu schopen.

²⁴ JOHNSON, Anna, et al. *The museum educator's manual : educators share successful techniques*. Plymouth : AltaMira Press, 2009.

²⁵ KALHOUS, Zdeněk - OBST, Otto a kol. *Školní didaktika*. Praha : Portál, 2002.

	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, rozřadit, 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, ospravedlnit, diskutovat, rozhodnout.

Tabulka č. 1: Bloomova taxonomie cílů v kognitivní doméně - převzato od autorů Egera a Bartoňkové²⁶ a upraveno pro potřeby muzejní pedagogiky

Bloomova taxonomie (viz tabulka č. 1) 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,²⁷ což jsou kategorie v muzejní edukaci velmi důležité.

Proto lze muzejním pedagogům doporučit také další taxonomie, které napomohou vyváženosti poznatků, dovedností a postojů, jejichž získání se stane benefitem návštěvy muzea a jeho programů. Kromě Bloomovy poznávací taxonomie se doporučuje využití Daveovy psychomotorické a Niemerkovy afektivní taxonomie²⁸ nebo taxonomie D. R. Krathwohla,²⁹ který se zaměřil právě na oblast afektivní, tedy postojovou a hodnotovou. Krathwohl řadí edukační cíle do tohoto schématu:

1. vnímání podnětů
2. reagování na ně
3. jejich hodnocení
4. systematizace hodnocení
5. zvnitřňování hodnot

²⁶ EGER, Ludvík - BARTOŇKOVÁ, Hana. Studijní texty v distančním vzdělávání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. s. 28.

²⁷ SKALKOVÁ, ref. 18.

²⁸ Podrobněji viz PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006.

²⁹ KALHOUS, OBST A KOL., ref. 25.

Právě tyto cíle by zřejmě měly být - při edukaci skrze muzeální, která je zde oním hlavním podnětem - sledovány především. Při veškerých edukačních snahách je však nejlépe zohlednit harmonický rozvoj všech složek osobnosti – a nelze se zaměřovat pouze na aspekty kognitivní nebo afektivní. Je třeba se vyvarovat jak intelektualizmu, tak přílišné citové expresivity. Před „citovými výlevy“ (u obrazů v galerii) ostatně varoval již A. Lichtwark,³⁰ a naopak nástrahy intelektualizmu jsou dobře známé z klasického školního prostředí.

Formulování dílčích či operačních cílů muzejní edukace, tedy cílů spojených s konkrétním edukačním programem, má svá pravidla a shrnují je mnohé příručky pro pedagogy. Většinou se shodují na tom, že cíle by měly být konkrétní, přiměřené, kontrolovatelné, konzistentní a v souladu s kurikulem, vzdělávacím programem či vzdělávací strategií instituce.³¹

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.³²

Dílčí cíle přesně specifikují, co si mají návštěvníci v muzeu osvojit, a měly by být formulovány tak, aby bylo možné ověřit si, zda jich bylo, či nebylo dosaženo. Jejich charakter je obvykle krátkodobý (což je nezbytné u většiny edukačních programů v muzeích, jež jsou pro jednotlivého návštěvníka zpravidla jednorázové) a vytýčeny by měly být tak, aby byly v souladu s dosaženým poznáním v oboru a zároveň vyhovovaly pedagogovi a cílové skupině návštěvníků.³³

V dílčích cílech edukačních aktivit má být specifikována výsledná změna ve vědomí návštěvníka. Cíle je proto třeba formulovat jasně, stručně a výstižně a pomocí aktivních slovesných tvarů.³⁴ Je žádoucí, aby byl návštěvník s cíli seznámen, nejlépe již v anotaci edukačního programu, o jehož absolvování uvažuje. Je třeba vzít v potaz, že valná část muzejní edukace je neformální a dobrovolná, a návštěvník má proto právo rozhodnout se na základě předem poskytnutých výstižných informací, zda se chce programu zúčastnit a zda pro něj může být přínosný.

Z výše uvedeného je dobře zřejmé, co bylo zdůrazněno již dříve: 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.

³⁰ LICHTWARK, Alfred. *Výcvik nazírání na díla umělecká : Dle pokusů se žáky vydalo Umělecké sdružení pro uměleckou výchovu v Hamburku*. Praha : Dědictví Komenského, 1915.

³¹ EGER, BARTOŇKOVÁ, ref. 26.

³² JUREČKOVÁ, Veronika. *Financování a řízení kulturních projektů*. In: *Škola muzejní pedagogiky 5*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 31-87.

³³ PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování*. Praha : Portál, 2006.

³⁴ EGER, BARTOŇKOVÁ, ref. 26.

V praxi se muzejní pedagog většinou věnuje stanovování cílů dílčích či operačních, měl by však vědět, k jakým obecnějším cílům jeho činnost i působení celého muzea směřuje. Domníváme se proto, že stanovování cílů - od úrovně celkového působení muzea, přes jeho dlouhodobé vzdělávací strategie až po konkrétní edukační program - je obzvláště důležitým prvkem muzejního plánování a mělo by být nahlíženo komplexně. Cíle napomáhají verbalizovat smysl edukačního působení paměťových institucí a mohou posloužit při polemikách s odpůrci pojetí muzea jako výchovné instituce. Umožňují lépe vysvětlovat potřebnost muzejní edukace a její provázanost se společenským posláním muzeí, slouží také při vysvětlování smyslu paměťových institucí a objasňování jejich přínosu.

„Cílem cílů“ je spokojený návštěvník

Na závěr připomeňme, že úvahy nad posláním instituce, její vizí, cíli a strategiemi mají v případě veřejných muzeí zcela jiný smysl než např. v případě komerčních subjektů nebo v případě čistě vědeckých a výzkumných organizací. I když škála úkolů muzea je široká a jeho činnost má mnoho aspektů (od ekonomických přes odborné, výzkumné a jiné), přesto by se nemělo ztrácet ze zřetele, že muzeum je institucí určenou lidem.

Proto také opakovaně zdůrazňují B. a G. D. Lordovi³⁵ a mnozí další, že smyslem veškerého plánování v muzeu by měl být právě návštěvník. A to přestože stále přetrvává názor (zvláště v evropském prostředí), že muzea by se měla zaměřovat primárně na sbírkové předměty - jejich shromažďování, teauraci, vědecké zpracování a vystavování. Z povahy a smyslu procesu muzealizace je však patrné, že teprve návštěvníci naplňují kulturní a kulturotvorný smysl tohoto procesu. Větší aktivitu v oblasti vzdělávání, popularizaci výzkumů, účinnější zprostředkování exponátů - to vše již na počátku 20. století požadoval A. Lichtwark a mnozí další. Kladli muzeím za vinu, že si veřejnost s pojmem muzeum spojuje představu něčeho nepochopitelného, neaktuálního a skutečnému životu cizího. Zvýšený důraz na odbornost a vědecké kvality muzejní práce v Evropě (jinak záslužný) došel do extrému: muzea se soustředila především na odbornou práci se sbírkami, aniž by dostatečně pečovala o komunikaci s veřejností. „*Mnohá muzea se věnovala více výzkumu než úkolům, které měla plnit jako instituce poskytující služby veřejnosti*“.³⁶

Dnes většina muzeí chápe, že muzealizované prvky samy o sobě trvání kultury nezajistí a že kulturní kontinuitu zajišťují především samotní živí lidé.³⁷ Ti musejí vstoupit do interakce s muzeáliemi a osobně je interpretovat. Jen tak mohou sbírkové předměty ovlivnit jejich reflexi a sebepojetí kultury. Tuto tezi dnes muzea přijímají, avšak ne vždy ji důsledně aplikují do svých činností a ne vždy ji zahrnují do svého strategického myšlení a plánování.

³⁵ LORD, LORD, ref. 5.

³⁶ WAIDACHER, Friedrich. *Průručka všeobecné muzeologie*. Bratislava : Slovenské národné múzeum - Národné múzejné centrum, Vydavateľstvo SNM, 1999. s. 72.

³⁷ SOKOL, Jan. Antropologie kultury. In: *Křesťanství a kultura II.*. Olomouc : Refugium Velehrad-Roma, 2006.

Zdůrazněme proto, že návštěvníci musejí být tou pravou hybnou silou veškerého muzejního plánování, ať už se jedná o jakoukoliv úroveň - globální, národní či místní. 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 reálným návštěvníkům.³⁸

Stojí-li hned na samotném počátku muzejního plánování návštěvník, pak je celý plánovací proces včetně cílů zaměřen na uspokojování jeho potřeb, a to nejenom vzletně a obecně formulovaných, ale i zcela prozaických (přístup do budovy, dopravní dostupnost, sociální zázemí, možnost občerstvení, šance odpočinout si během prohlídky aj.). Takto koncipovaná muzea pak návštěvníci skutečně navštěvují.

Dodejme, že detailní plánování má smysl nejen kvůli efektivitě činností muzea a plánování edukačních aktivit, ale rovněž kvůli optimální komunikaci s návštěvníkem. Připomeňme, že muzejní edukace se obvykle odehrává ve volném čase návštěvníků, jde o „free-choice learning“, jak ji označuje např. Falk a Dierking a další anglosasští autoři.³⁹ Toto „učení svobodnou volbou“ je motivováno zájmy konkrétních osob, a ty mají také plné právo být dostatečně informovány o cílech, obsahu i způsobu organizace nabízeného programu.

Lze jen doporučit, aby edukační cíle vycházely důsledně z vize a celospolečenského poslání instituce a konkretizovaly, čeho usiluje muzeum dosáhnout. Srozumitelně formulovaný, konkrétní a jasný cíl integruje a aktivizuje všechny aktéry dění v muzeu. Formulace cílů jako nedílná součást celkového strategického myšlení i jako prvek projektování konkrétních edukačních programů pak přispívá k tomu, aby kvalita veškerých služeb muzea vítězila nad jejich kvantitou⁴⁰ a aby tyto služby nacházely své spokojené adresáty.

Objectives of Educational Activities in the Context of Museum Planning

Petra Šobáňová
Summary

In this paper, we examine the issue of the objectives of a museum's educational activities in the context of overall museum planning. This planning is done on many levels and involves all aspects of a museum's activities. In the broadest sense, these objectives are closely related to the fundamental strategic thinking, i.e. strategic planning involved in the establishing of a museum's mission and vision

³⁸ LORD, LORD, ref. 5.

³⁹ FALK, John Howard - DIERKING, Lynn Diane. *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesback Books, 1992.

⁴⁰ JOHNSON, Anna, et al. *The museum educator's manual : educators share successful techniques*. Plymouth : AltaMira Press, 2009.

based on the analysis of the museum's location in time and space and resulting in the creation of set goals and the selection of appropriate implementation strategies. This fundamental level of museum planning is thus best described as a strategic management issue which is in museum studies defined as the subfield of museum planning (cf. Barry and Gail Dexter Lord). The next phase, i.e. setting general objectives of the museum's educational activities and their implementation as partial and operational objectives, is then discussed and a list of specific objectives is proposed based on the general taxonomy of educational objectives as currently used in education. In lieu of conclusion, we highlight the oft-ignored fact that it is the visitor who should be the focus of all museum planning on all levels. A museum's mission, vision, goals and strategies are fundamentally different from other institutions, be they commercial enterprises or institutions dedicated to pure education or research. And while a museum is similar to all of those, it should never be forgotten that its primary reason for being is being visited. Any definition of goals, whether as a part of strategic planning or as a component in the implementation of specific educational programs should favor quality over quantity and set visitor satisfaction as the ultimate measure of success.

Použitá literatúra a pramene

- BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 126 s. ISBN 80-902302-0-2.
- DAFT, Richard L. *Management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. 667 s. ISBN 13-978-0-324-59584-0.
- EGER, Ludvík - BARTONKOVÁ, Hana. *Studijní texty v distančním vzdělávání*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. 64 s. ISBN 80-244-0755-8.
- FALK, John Howard - DIERKING, Lynn Diane. *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesback Books, 1992. 205 s. ISBN 0-929590-06-6.
- FULKOVÁ, Marie. *Diskurs umění a vzdělávání*. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2008. 334 s. ISBN 978-80-7319-076-7.
- JERÁBEK, Jaroslav - TUPÝ, Jan. *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání : (se změnami provedenými k 1. 9. 2007)*. Praha : VÚP, 2007. 124 s. Dostupné z WWW: <<http://www.vuppraha.cz/aktualita/23/60>>.
- JOHNSON, Anna, et al. *The museum educator's manual : educators share successful techniques*. Plymouth : AltaMira Press, 2009. 250 s. ISBN 978-0-7591-1166-0.
- JUREČKOVÁ, Veronika. *Financování a řízení kulturních projektů*. In: *Škola muzejní pedagogiky 5*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 31-87. ISBN 978-80-244-1870-4.
- KALHOUS, Zdeněk, OBST, Otto a kol. *Školní didaktika*. Praha : Portál, 2002. 447 s. ISBN 80-7178-253-X.
- LICHTWARK, Alfred. *Výcvik nazírání na díla umělecká : Dle pokusů se žáky vydalo Umělecké sdružení pro uměleckou výchovu v Hamburku*. Praha : Dědictví Komenského, 1915, s. I – XXVII. 72 s. ISBN neuvedeno.
- LORD, Barry (ed.). *The Manual of Museum Learning*. Lanham : Altamira Press, 2007. 324 s. ISBN 0-7591-0971-0.
- LORD, Barry - LORD, Gail Dexter (eds.). *The Manual of Museum Exhibitions*. Walnut Creek, Lanham, New York, Oxford : Altamira Press, 2001. 544 s. ISBN 0-7591-0234-1.

- LORD, Gail Dexter - LORD, Barry (eds.). *The Manual of Museum Planning*. Walnut Creek, Lanham, New York, Toronto, Oxford : Altamira Press, 2003. 462 s. ISBN 0-7425-0406-9.
- LORD, Gail Dexter - LORD, Barry. *The Manual of Museum Management*. Lanham: Altamira Press, 2001. 276 s. ISBN 0-7591-0249-X.
- McGRATH, Michael. Strategic Planning within a Postmodern Context. In: *Journal of Humanistic Education and Development*, 37(2), 1998, s. 78–84. ISSN 2164-4683.
- PARIKH, Jagdish. *Managing Your Self: Management by Detached Involvement (Developmental Management)*. Malden, Oxford, Melbourne: Wiley-Blackwell, 1994. 200 s. ISBN 13-978-0-631-19307-4.
- PAVLÍKÁNOVÁ, Martina. Dívat sa, diviť sa, rozumieť? Obsah a odraz umenia vo vzdelávaní. In: *Kultura, umění a výchova*. 1(1), 2013. ISSN 2336-1824.
- PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování*. Praha : Portál, 2006. 380 s. ISBN 80-7367-172-7.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006. 191 s. ISBN 80-7254-712-7.
- PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- SOKOL, Jan. Antropologie kultury. In: *Křesťanství a kultura II.*. Olomouc : Refugium Velehrad-Roma, 2006. s. 84-91. ISBN 80-86715-67-1.
- SOKOLOVÁ, Katarína. Existenciálny priestor múzejnej edukácie: Reflexia aktuálnych možností výchovy k umeniu. In: HORÁČEK, Martin, MYSLIVEČKOVÁ, Hana, ŠOBÁŇOVÁ, Petra (eds.). *Muzejní pedagogika dnes : Sborník příspěvků z mezinárodní konference*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. s. 85-91. ISBN 80-244-1993.
- TOKAI, Epele. 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, 2005[cit. 2013-10-31]. s. 15-23. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://www.usp.ac.fj/index.php?id=planning>
- VOSTROVSKÝ, Václav - ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.
- WAIDACHER, Friedrich. *Průručka všeobecné muzeologie*. Bratislava : Slovenské národné múzeum - Národné múzejné centrum, Vydavateľstvo SNM, 1999. 477 s. ISBN 80-8060-015-5.