

***V PRVNÍ LINII...***  
***Inovativní přístupy v průvodcovské  
a lektorské činnosti***

**Výstupy kolokvia Komise pro práci s veřejností a muzejní  
pedagogiku Asociace muzeí a galerií České republiky**



**Lucie Jagošová (ed.)**

**Brno 2015**

## Obsah

<b>Záměry kolokvia V první linii... Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti</b> Lucie Jagošová.....	3
<b>Pozitiva průvodcovské práce očima průvodkyně v muzeu</b> Olga Halusková.....	4
<b>Negativa průvodcovské práce očima průvodce v muzeu</b> Jaroslav Chmelař.....	7
<b>V první linii – „Spolu a společně“</b> Silvie Čermáková.....	9
<b>Průvodce v muzeu: charakteristika profese</b> Lucie Jagošová.....	11
<b>Workshop <i>Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti</i></b> Lenka Mrázová, Lucie Jagošová.....	14
<b>Vybrané zdroje k tématu</b> Lucie Jagošová.....	21

## Záměry kolokvia

### V první linii... Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti

Lucie Jagošová

Průvodci a lektoři patří mezi muzejní profese, které v každodenní praxi jako jedni z prvních nebo jedni z mála reprezentují svou muzejní instituci směrem k veřejnosti. Nesou také značnou míru zodpovědnosti za ochranu vystavených exponátů a bezpečný pohyb návštěvníků při prohlídkách. V souladu s pracovní náplní bývají vystaveni nutnosti řešit různé problémové situace, související s návštěvnickým provozem, a mnohdy zcela zásadně ovlivňují pocity návštěvníků z návštěvy muzea. **Jsou zkrátka V PRVNÍ LINII. Jejich roli nelze brát na lehkou váhu, přesto významu jejich činnosti v současných českých muzeích není věnovaná dostatečná pozornost...**

Muzejní pedagogové, kurátoři, PR pracovníci, průvodci, lektoři, pokladní i vedoucí pracovníci a zástupci dalších muzejních profesí se proto ve dnech 9.–10. února 2015 v Brně nad touto problematikou sešli na dvoudenním kolokviu Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku AMG. Setkání uspořádalo oddělení muzeologie a Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví Ústavu archeologie a muzeologie Filozofické fakulty Masarykovy univerzity ve spolupráci s Muzeem města Brna.

Připravované kolokvium se zamýšlelo nad specifickým významem činnosti průvodců a lektorů v našich muzeích, galeriích a příbuzných institucích a otázkami:

- **Jaké jsou aktuální problémy průvodcovské a lektorské praxe očima (nejen) průvodců a lektorů?**
- **Umíme se vžít do role návštěvníků ve své vlastní instituci?**
- **Jaký je potenciál vzájemné spolupráce „zevnitř“ mezi muzejními profesemi, aby z muzea odcházeli návštěvníci co nejvíce spokojeni?**

První den kolokvia a workshop *Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti* hostila Filozofická fakulta Masarykovy univerzity. Na čtyřicet muzejníků se zaměřilo na definování tzv. muzejních profesí v první linii, které se věnují každodenní pravidelné a systematické práci s muzejním publikem, a na charakteristiku základních problémů, s nimiž se tyto profese v současnosti potýkají. Prostřednictvím skupinových aktivit a společných diskusí účastníci hledali možné cesty k řešení aktuálních problémů profese a také vlastní potenciál, který by mohl být impulsem pro prvotní změny. Druhý den kolokvia se přesunul do Muzea města Brna, které účastníkům prezentovalo vybrané programy, reflektující specifika průvodcovské a lektorské činnosti. Programy zajistili pracovníci Muzea města Brna ve spolupráci se studenty Ústavu archeologie a muzeologie Filozofické fakulty Masarykovy univerzity.

Materiál, který právě pročítáte, je stručným textovým zachycením průběhu a závěrů tohoto odborného setkání, zveřejněný též na webu Katedry UNESCO pro muzeologii a světové dědictví a také na webu Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku AMG.

# Pozitiva průvodcovské práce očima průvodkyně v muzeu

Olga Halusková

Vážení kolegové, kolegyně,

dovolte, abych se představila. Jmenuji se Olga Halusková a pracuji jako průvodkyně a lektorka Muzea Komenského v Přerově.

Hovořit o záporných stránkách naší práce je mnohdy jednodušší než nalézt její kladné body. Přesto jsou, a je jich mnoho. Je třeba si je neustále připomínat a uvědomovat si je. Jsou to mnohdy maličkosti, které nám připadají jako samozřejmé, ale přesto jsou. Tedy dovolte, abych Vám nyní vyjmenovala klady mé práce, o kterých dobře vím.

1. Vykonávám oblíbenou a pohodovou práci, ve které jsem se našla.
2. Denně se pohybuji ve vyhovujícím prostoru – u mne je to historická renesanční budova přerovského zámku, kde při provázení využívám nejen dobře sladěný prostor expozic a výstav, také se v našich expozicích cítím dobře, dýchají na mě historií a vyzařují pocit, jakoby je lidé žijící v jejich době právě opustili. Využívám velice dobré akustiky nejen v jednotlivých expozicích muzea, ale i nádvoří zámku, kde při početnějších skupinách zahajuji prohlídku.
3. Mám kolem sebe úzký okruh kolegů, kteří mne rádi vyslechnou, poradí, pomohou, zastoupí v mé nepřítomnosti. Mohu se na ně plně spolehnout.
4. Dostávám pravidelný plat.
5. Pohybuji se v uzavřené budově, kde na mne neprší, nefouká, není zima.
6. Mám prostor, v němž si mohu odložit osobní věci, uvařit si kávu či čaj, posvačit, odpočinout si, či jen tak popovídat s kolegy a známými.
7. Mojí vedoucí je žena, která nikdy nezatrhla mnou požadovanou dovolenou, byť hlášenou večer před následujícím pracovním dnem. Potřebuji-li si nutně vyřídit neodkladnou záležitost v pracovní době, uvolní mne a kolegové ochotně moji maličkost zastoupí.
8. Kancelář mé vedoucí je umístěna v jiné budově, tudíž jí nejsem pravidelně na očích.
9. Denně si při práci, tj. při neustálém pohybování, někdy i dokonce běhání po schodech vedoucích do jednotlivých expozic či výstavních prostor, udržuji fyzickou kondici.

**Toto jsou opravdu ony maličké klady mé práce, které si několikrát opakuji v případě splínu, jenž se dostaví.**

**Práce průvodce či lektora skýtá ale i jiné možnosti, jichž je možno využít:**

1. Jsem to právě já, která mohu přímo působit na návštěvníka. Mohu jej příjemně naladit a být účastna jeho příjemně stráveného času v muzeu.

2. Mnohdy se od návštěvníka dozvím spoustu zajímavých věcí, připomínek, životních příběhů, jež často využívám při provázení dalších návštěvníků.
3. Na základě dobře odvedené průvodcovské práce si návštěvníci v naší instituci kupují vstupenky na stálé expozice, výstavy a jiné akce, což příznivě působí na zvýšení návštěvnosti a dobrou reklamu.
4. Neustále se učím nové věci, získávám nové ucelené odborné informace. Takto se mohu v podstatě samovzdělávat při práci. A tzv. nedementním způsobem.
5. Setkávám se s významnými lidmi – majiteli sbírek, potomky slavných, politiky, herci (Alexej Pyško při natáčení filmu Po stopách Žerotínů). Občas od nich dostanu malý dárek ve formě propisky, fotografie, či propagačních materiálů nebo knihy.
6. Při své práci si velmi často mohu sáhnout, dotknout se historického předmětu a také občas vstoupit do tzv. tajné komnaty, či 13. komnaty. Jedná se o jednotlivé depozitáře, avšak vždy v doprovodu odborného kurátora.
7. Pracuji s různými věkovými skupinami návštěvníků: MŠ – zde jsou děti ještě nezkažené a velmi hltají poskytované informace, často se chtějí se mnou fotografovat. ZŠ – zde si mohou dovolit trošičku přitvrdit v našich školních třídách a názorně jim třeba ukázat tělesné tresty či jim udělat zkoušku čtení, apod. U vyššího stupně ZŠ už se kolikrát zasměji pubertálním připomínkám, mohu klást otázky a opět se zasmát nad jejich nesprávnou odpovědí – příkladem je vznik První Československé republiky (28. 10. 1918). Středoškoláci mne naopak dokážou překvapit a to zejména ve školním kabinetu za Rakousko-Uherska u jednotlivých učebních pomůcek, jejichž princip dovedou mnohdy vysvětlit lépe než já. S dospělými návštěvníky je legrace, padají různé průpovídky – „Je to tadyk dobrý, vydržel sem tu dýl než v hospodě.“ U makety neandrtálské ženy – nahotiny: „Jak stará doba, dyť tak vypadá moja sósedka.“ Apod. Mnohdy pro samý smích a slzy nemohu dále pokračovat ve výkladu. Senioři jsou velmi ukáznění posluchači průvodcovského výkladu. Stává se mi, že při něm kolikráte usnou, jelikož v některých expozicích mohou při výkladu sedět. Tu si pohraji se svým hlasem, povídám stále tišeji a tišeji a poté náhle zvednu hlas; to máte vidět jejich reakci. Se skupinou postižených – mentálně je možno si také užít mnoho legrace. Příkladem je jejich návštěva při výstavě Perel muzea, tedy toho nejvzácnějšího co máme. Tu se například podívají na Bibli pražskou a vzkřiknou: „Jé, lexikon kouzel.“ Naproti tomu při prohlížení vzácné historické mísy ze 17. století pronesou: „Krásná miska na brambůrky.“ No, uznejte sami, nejde se mi potom z práce veseleji???
8. Provázení mohu obohatit vlastními nápady i vlastní motivací.
9. V naší organizaci již pět let nabízíme úspěšně pro různé věkové skupiny animační a lektorské programy. Je zde opět výhoda práce s těmito skupinami. Při animacích se z nás průvodců stávají různé historické osobnosti, což již návštěvníci poznají ihned v úvodu na našich dobových kostýmech. Kostýmy mají pro průvodce i lektory výhodu v tom, že mohou říci i to, co by si v civilu mnohdy nedovolili. Tak se já návštěvníkům mohu představit jako manželka zakladatele musea Komenského Františka Slaměniková, či středověká dáma Eliška, nebo pravěká žena. A nejen já, ale mnohdy i žáci si mohou vyzkoušet rozličné kostýmy a spolu s nimi se stát alespoň na chvíli malými herci, či historickými osobami. Animace jsou velice oblíbené a jejich zásluhou dochází opět ke zvyšování návštěvnosti. Jsme také často žádáni, zda by se s námi účastníci animací mohli vyfotografovat. Tyto fotografie jsou poté

vyvěšeny na školních nástěnkách, či se mnohdy objevují ve školních časopisech. Již se nám stalo, že jsme byli požádáni, abychom se v kostýmech účastnili zvláštní školní příležitosti mimo muzeum. Rodiče je mají možnost zhlédnout a samy děti je poté vedou do muzea.

**10.** Jistou výhodou pro průvodce skýtají také různé rozhovory s médii. Už zde můžeme ovlivnit svým vystupováním či vzezřením budoucího návštěvníka. Velice často nás lidé na ulici poznávají a dotazují se na nové výstavy či akce. I zde jsme to opět my, první, kdo ovlivní návštěvnost muzea.

**11.** Vysokým kladem v naší instituci je dobrá spolupráce s výtvarníky ať při požadavcích na doplňky výstav (badatelské listy, certifikáty a ostatní materiály) či šití dobových kostýmů. Vždy se z obou stran jedná o kompromis často odsouhlasený kurátory.

**12.** Velmi kladně hodnotím spolupráci s učiteli škol, kteří nás sami oslovují a žádají spolupráci při sestavování testů pro své žáky. Ty jsou pochopitelně ušity přímo na míru věku a školního učiva.

**To, jak pracujeme, jednáme s návštěvníky, je oním největším měřítkem návštěvnosti a mým přáním, a doufám, že i vašim je, aby si toto uvědomili zejména ti, co stojí nad námi.**

**Moje rada na závěr:** Sepište si sami za sebe klady a zápory vaší práce... otevřou se vám oči...

# Negativa průvodcovské práce očima průvodce v muzeu

Jaroslav Chmelař

## Úvod

Dobrý den. Jmenuji se Jaroslav Chmelař a pracuji jako průvodce v Muzeu Komenského v Přerově. Byl jsem osloven, abych pronesl pár slov ke své práci. Vybral jsem si negativa, se kterými jsem se setkal či setkávám během mé práce.

### 1. média

problémy s nimi (špatné informace, data, reklamy apod.), my pak neustále vysvětlujeme návštěvníkům, že chyba není na naší straně.

### 2. internetové stránky

přehlednost – špatné dohledání ceníku, otevírací doby apod. a následné hádky s lidmi; výška písma, barva pozadí apod. – starší lidé chtějí informace hlavně tiskem, ale dnes je modernější elektronický kontakt (e-mail).

### 3. doprava

hlavně busem – kde parkovat, kudy přijet, uzavírky ulic apod. – v Přerově byl problém s informačními ukazateli po městě – následné bloudění městem. Jsme takoví dopravní dispečeri, kteří musí znát město. V některých případech telefonický hovor s vedoucím skupiny či s řidičem busu.

### 4. budova

počet pater – imobilní občané, vozíčkáři, lidé o holi, senioři – špatný pohyb, nutnost zábradlí (závratě) a odpočinkových míst (křesla, židle).

### 5. vybavení budovy

WC, šatna = bundy, batohy; pokladna – suvenýry, letáčky o akcích apod. V Přerově absence šatny a dostupnosti WC (prozatímní odkládání batohů v expozicích).

### 6. vstupy zdarma

množství lidí – ztráta peněz na tržbě, nechť kupovat suvenýry = pro korunu by si nechali vrtat koleno (i s umělým kloubem), finanční situace v ČR.

### 7. práce přesčas + státní svátky

byť máme příplatek, máme málo času pro rodinu.

8. musíme poslouchat problémy lidí (zdravotní, rodinné, sociální apod.) – chtějí se vypovídat.

9. pochvaly od lidí, co dostaneme, si vedení nevšimne, ale naše chyby nám vytkne hned.

10. nevíme-li odpověď na vysoce odborný dotaz, návštěvník je nemile překvapen.

11. jsme pořád ve střehu, abychom někoho neurazili či neodradili.

12. vstředné chování pokladníka a jeho vystupování i během telefonování, svým chováním může návštěvníka odradit (popř. špatnou objednávkou, nedostatkem informací o akcích muzea či neznalostí) a my pak musíme myslet na doplňkový prodej a na nabízení letáčků s edukačními programy a akcemi muzea.

13. tato konference by měla být i pro pokladníky, neboť i oni jsou v prvním kontaktu s návštěvníky a, má-li pokladník špatné chování a podává-li nedostatek informací, my musíme návštěvníky dobře naladit, aby k nám zase přišli.

14. absence počítače (jen pokladník) – nemůžeme si psát texty apod.

15. absence zázemí pro průvodce – jde spíše o sklad věcí ze skončených výstav. Plánovaná přestavba pokladny a našeho zázemí – podali jsme každý své názory a připomínky, co bychom potřebovali. V konečném řešení naše podněty nejsou téměř využity, neboť se s námi neprojednávaly.

16. problémy s topením v expozicích – hádky o tom, kolik stupňů má být v expozicích. Nakonec vyřešeno tak, že jedna škola měla na programu v expozici 15 stupňů, učitelka podala stížnost řediteli a od té doby je vše v pořádku.

17. nároky na bezpečnost a odpovědnost exponátů a pohybu osob v muzeu.

18. znalost, zdokonalování a učení se nových slovíček cizích jazyků, texty pro návštěvníky v expozicích nestačí (platí též u cizinců), neboť chtějí další a další informace. Totéž platí o zvukových průvodcích. Někteří cizinci nechtějí číst texty, ale poslouchat průvodce a klást mu otázky. Totéž platí u česky mluvících osob.

19. plánování výstav – neznalost počtu osob a cílových skupin návštěvníků v daném měsíci či roce – některé výstavy jsou v nevhodné termíny (např. pro školy – červen-maturity (VOLNO); září – začátek roku (MOC UČIVA); prázdniny atd. = nezjištění si informací.

20. návštěvníci nám radí a dávají podněty, jaké chtějí výstavy, ale plánovací komise je jiného názoru a volí jiná témata.

## **PRŮVODCE vs. KURÁTOR**

1. umístění výstav ve vyšších patrech budovy (u nás velký výstavní sál, 2. patro), absence výtahu, obtížně schůdné pro seniory.

2. výška písma textů na panelech a veškerých tiskovinách (problém lidí se špatným zrakem), osvětlení takového textu = případ u popisků exponátů ve vitrínách (dopad světla na text či exponát).

3. panely s texty a popisy jsou vysoko pro lidi malého vzrůstu.

4. na panelech moc textu, **lidé nechtějí číst**, popř. málo či naopak moc exponátů, každému chybí to či ono a hned je špatný kurátor, ale podle některých lidí mohou za to i průvodci. **Chyby a nedostatky kurátorů nám návštěvníci vytýkají a kárají nás a tím nám zhorší náladu. Kurátor je v pohodě, klídečku u sebe v kanceláři a my jsme káráni.**

### **5. můj názor**

někteří kurátoři mající tituly (Bc., Mgr. apod.) je mají jen proto, aby ty tituly byly vidět na papíře. Člověk bez titulu stojí danou organizaci méně peněz, udělá více užitečné práce a je s ním lepší domluva než s některým titulovaným kurátorem.

Všichni jsme na jedné lodi a my prodáváme a prezentujeme práci kurátorů (byť s jejich chybami, na které poukazují návštěvníci a kárají nás, neboť jsme první na ráně, jako kdybychom za ně mohli my). **Tudíž čekáme od kurátorů více vstřícnosti, důvěry, ochoty ve spolupráci a nehraní si na:**

já jsem kurátor, mám titul a rozhodující slovo a vy jste obyčejní průvodci, někdy dle některých

„líní průvodci“.

### **PROČ SI NEZKUSÍ NAŠI PRÁCI?**

V případě řešení problému či hádky mezi průvodcem a kurátorem u vedení organizace dá podle mě „smírčí soudce“ za pravdu **vždy kurátorovi než obyčejnému průvodci.**

6. zrušení celého edukačního populárního programu (Komenský) kvůli krátkodobé (měsíc) výstavě s doplňující akcí (valašská rychta) a omezení pohybu u dalšího edukačního programu (Školství).



## V první linii – „Spolu a společně“

Silvie Čermáková

Muzejní a galerijní edukací, jejím postavením, profesní vybaveností, úrovni muzejních a galerijních pedagogů a jejich pracovními podmínkami se zabýváme už léta, a to se vši vážností. Přestože mnohde je třeba pomyslnou cestu k novým formám vzdělávání v kulturních institucích stále klestit, situace v oboru se objektivně za tu dobu zlepšila. V rámci měnícího se obrazu „moderního muzea“ se postupně mění také přístup k návštěvníkům a spolu s ním také nároky, které z těchto změn vyplývají pro profese a role dalších zaměstnanců kulturních institucí: kustodů, průvodců, lektorů, ale do nezanedbatelné míry i do práce kurátorů.

Bylo by nesmyslné uzavírat se do profesních komunit. Aby TO fungovalo, aby muzea/galerie mohla dostat svým nově formulovaným ambicím vstoupit do současného evropského proudu, aby návštěvníci nejen přicházeli, ale vraceli se, aby zde poznávali, objevovali, překvapovali se a žasli... krátce aby muzeum/galerie mělo pevnou pozici v kulturním světě, aby mělo smysl i do budoucna, nadešel čas otevřít téma mezioborové SPOLUPRÁCE a PARTICIPACE.

Pokud se muzejní edukace, práce muzejního pedagoga a produkty této činnosti nemají dostávat do kolize s ostatními výše zmiňovanými, je třeba hledat kreativní cesty k vzájemné symbióze. Pro zjednodušení je možné představit si dvě základní osy, na které chceme upřít pozornost s vizí podpory muzea jako úspěšné, vitální kulturní organizace:

**Osa MY + ONI + VEDENÍ**, kdy za „my“ a „oni“ se mohou skrývat v libovolném pořadí a libovolné kombinaci již výše zmíněné profese (muzejní a galerijní pedagogové, lektoři, průvodci a kustodi).

**Osa MY + ONI + MUZEUM/GALERIE**, kde proměnná „my“ znamená souhrn všech muzejních profesí a činností, proměnná „oni“ značí návštěvníky a třetí položkou je výsledný obraz muzea/galerie.

Pokud tyto osy budou v obou variantách prostupné a transparentní, s jasně (a kvalitně) definovanými funkcemi navenek i směrem dovnitř instituce, budou vytvořeny podmínky pro to, aby se eliminovaly pocity vyjádřené opět lapidárně: „VY se NÁM do toho pletete“ či alternativně „VY NÁS k tomu nepustíte“. Takový stav bude potom nepochybně ku prospěchu organizace, jejích zaměstnanců a v neposlední řadě návštěvníků. Jinými slovy budeme z toho moci mít všichni radost.

Jsme si přitom vědomi, že není možné dobrat se jakéhosi univerzálního manuálu. Víme, že možnosti, podmínky a též náplň a poslání se muzeum od muzea (galerie) liší. Zaznamenáme jistě různé koncepce a různé přístupy vedení, různé vize logicky vytvářejí zcela ústrojně odlišné podmínky a kladou odlišné nároky. V důsledku toho se ovšem také může lišit míra dobrovolnosti, s jakou mnohdy nové úkoly muzejníci plní, a s ní je spojena

pochopitelně také míra nadšení, s jakou se jich chopí. Bylo by tedy jistě v zájmu všech, kdyby se podařilo najít co nejvíce vstřícný a pochopitelně co nejefektivnější, funkční model vzájemné spolupráce a podpory. A proto jsme se sešli zde, proto se chceme scházet i nadále.

V tom základním se snad přeci jen shodneme: **jsme v tom všichni společně. Jsme v první linii – a je věcí všech, aby toto označení zůstalo jen nadsázkou, nadhledem, nikoli skutečným bojištěm.**

# Průvodce v muzeu: charakteristika profese

Lucie Jagošová

Profese průvodce se zdá být v aktuální muzejní praxi poněkud nevyjasněná, s velmi volnými mantinely pracovní náplně a kompetencí požadovaných od těchto pracovníků v jednotlivých muzejních institucích. V běžné praxi v muzeích navíc do vymezení pracovního postu průvodce vstupují také ještě o poznání méně vyjasněné profesní profily lektora a muzejního pedagoga. Pokud ale nahlédneme na vymezení profese průvodce do odborné literatury a platné legislativy, zjistíme, že je až překvapivě (na rozdíl od lektora a muzejního pedagoga) jasně, jednoznačně a poměrně precizně formulováno. Charakteristika zahrnuje vnitřní kategorizaci průvodců, pracovní náplň, požadované kompetence a platové zařazení – tedy je strukturována podle odborných nároků, jazykových kompetencí a finančního zařazení.

## Průvodce pohledem teorie muzejní pedagogiky

Podle vymezení muzejních profesí pracujících s veřejností, **průvodce** má na starosti péči o návštěvníky v podobě provedení (doprovázení) určitou muzejní expozicí nebo výstavou s přesně zadanou trasou. Současně poskytuje informace v podobě doslovné reprodukce psaného textu výkladu, který obdrží od nadřízeného muzejněpedagogického pracovníka. Podle dílčí kategorizace mohou průvodci nabízet návštěvníkům služby od pouhé reprodukce textu v mateřském jazyce bez odpovídání na dotazy a jakéhokoli organizování skupiny návštěvníků až po variantu, kdy průvodce hovořící kromě mateřštiny dalšími dvěma cizími jazyky, reprodukuje text a odpovídá na nejčastější dotazy návštěvníků, které mu byly zpracovány nadřízeným muzejněpedagogickým pracovníkem do sylabu pro průvodce. Navíc se průvodce nejvyšší kategorie podílí na sestavování a organizování skupin návštěvníků.

Naproti tomu **dozorce** má především dbát o dohled nad prostorem muzejní expozice a osob, které se v ní pohybují, být schopen pomoci správné orientaci návštěvníků v prostoru, ovládat patřičná technická zařízení (např. uvedení některého muzejního exponátu v pohyb), případně umět podat velmi stručnou informaci o expozici.

Naopak **lektor** je zpravidla odborník v určitém oboru, který prezentuje, vychází z obecného vymezení a podkladů převzatých od muzejního pedagoga, na základě kterých si výklad a trasu expozicí volí sám, čerpá ze znalosti odborné literatury k tématu, svůj výklad je připraven přizpůsobovat specifikům návštěvnických skupin (podle věku, znalostí, profesního zaměření, handicapu apod.). Lektorovaný výklad je schopen provádět nejen v mateřském jazyce a v daném oboru se snaží dále vzdělávat.

**Muzejní pedagog** stojí na nejvyšší příčce muzejněpedagogických profesí, je odborníkem v oblasti pedagogiky a oborů daného muzea (v mnoha případech nemají muzea výhradně funkci muzejního pedagoga na celý pracovní úvazek, často se tak můžeme setkat s

pracovníky v kumulovaných funkcích), ve kterých neustále prohlubuje své znalosti. Je osobou, která zodpovídá za celkovou koncepci edukačních programů daného muzea – od spolupráce na přípravě expozic a výstav a možných edukačních programů v nich, workshopů pro návštěvníky, doprovodných programů k expozicím (např. dětské dílny, programy pro školy, koncerty, přednášková činnost, zájezdy, semináře pro učitele) až po ostatní akce muzea (např. programy k oslavám výročí muzea, muzejní noc, konzultace seminárních, bakalářských a diplomových prací, účast na konferencích).<sup>1</sup>

## Průvodce pohledem platné legislativy

Dokumentem, ze kterého se v praxi v České republice vychází při vymezení pracovního zařazení, náplně práce a požadovaných kompetencí a stanovení finančního ohodnocení zaměstnance, je *Narřízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě*, díl 2.04 Kultura.

Odtud lze jednoznačně vyjít při definování profese **průvodce**,<sup>2</sup> která je rozpracována do pěti kategorií dle požadované náplně práce. Jejich charakteristika, od nejnižší po nejvyšší průvodcovskou kvalifikaci, je následující:

- **4. platová třída:** tento nejnižší stupeň odbornosti spočívá v dohledu nad návštěvnickým provozem ve výstavních prostorách s poskytnutím základních provozních informací nebo doprovázení skupin návštěvníků, případně s reprodukcí průvodcovských textů.
- **5. platová třída:** druhý stupeň představuje doprovázení skupin návštěvníků, včetně reprodukce průvodcovských textů s poskytnutím dalších základních informací pro návštěvníky v českém jazyce.
- **6. platová třída:** práce průvodce v tomto stupni zahrnuje zajišťování návštěvnického provozu, poskytování odborných výkladů a rozšířených informací pro návštěvníky s transformací do jednoho cizího jazyka.
- **7. platová třída:** vyžaduje se organizační zajišťování a koordinaci návštěvnického provozu a poskytování kvalifikovaných výkladů se znalostí dvou cizích jazyků; zahrnuje také poskytování informací a demonstraci činností s vazbou k prezentované expozici, času a prostředí, dohled nad staveb expozic a odpovědnost za svěřené předměty.
- **8. platová třída:** nejvyšším stupněm odbornosti průvodce je organizační zajišťování a koordinace návštěvnického provozu s více prohlídkovými trasami provozovanými současně se schopností komunikovat ve dvou a více cizích jazycích; zahrnuje poskytování výkladů s vysokými nároky na informace z humanitních a přírodovědných oborů s případným používáním dvou i více cizích jazyků.

---

<sup>1</sup> JAGOŠOVÁ, Lucie, JŮVA, Vladimír, MRÁZOVÁ, Lenka. Muzejní pedagogika. Metodologické aspekty muzejní edukace. Brno: Paido, 2010, s. 148. Kultura a edukace, sv. 1. ISBN 978-80-7315-207-9.

<sup>2</sup> *Narřízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě* [online]. 2010, s. 86–87 [cit. 2015-04-28]. Dostupný z www: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog\\_praci.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog_praci.pdf)>.

Kvalifikačně nižší odbornost práce s veřejností, oproti profesi průvodce, je v dokumentu označena jako tzv. **zřízenec v kulturních zařízeních**.<sup>3</sup> Člení se do tří kategorií, a to na uvaděčské práce včetně kontroly vstupenek (2. platová třída), dále podávání informací, prodej propagačních materiálů, dohled a zajišťování provozu při samostatných prohlídkách návštěvníků, pořádková služba při kulturních akcích a dohled a zajišťování provozu v šatnách, včetně případného inkasa peněz (3. platová třída) a konečně podávání odborných informací včetně dozoru (4. platová třída). Těmto třem kategoriím pracovního zařazení v muzeích odpovídají pracovní posty pokladních, šatnářů a dozorců.

Naopak vyšší muzejněpedagogická odbornost, než je průvodce, se v dílu Kultura vůbec nevyskytuje – muzejní pedagog nebo lektor v muzeu prozatím součástí Katalogu prací nejsou. Při profesním a platovém zařazení pedagogických pracovníků si pak logicky muzea pokoušejí vypomoci využitím profesního členění v dílu 2.16 Výchova a vzdělávání, často včetně využití názvosloví – např. **pedagog volného času** nebo **lektor-instruktor**.<sup>4</sup> Z tohoto přístupu ovšem vyplývá nejednoznačnost požadavků na vzdělání a kompetence odborníků, kteří mají v rukou edukační koncepci muzea, což má nesporné dopady i na samotné vnímání této profese. V posledních letech se pozvolna profiluje charakteristika profese muzejních pedagogů, která nyní figuruje v *Národní soustavě povolání*.<sup>5</sup>

Zájem o problematiku pracovníků v první linii a jejich profesionalitu ve vztahu k muzejní veřejnosti (jak návštěvníkům, tak i muzejním kolegům) je vedle každodenní praxe v posledních letech stále intenzivněji reflektována také u odborné veřejnosti.

Jako jeden z výstupů těchto snah publikovalo Centrum pro prezentaci kulturního dědictví při Národním muzeu v Praze např. stručnou metodiku věnovanou přístupu a vystupování pracovníků v první linii a jejich komunikaci s návštěvníky muzeí.<sup>6</sup> Vztahu pracovníků v první linii vůči sobě samým a dalším muzejním profesím věnoval pozornost následující workshop, pořádaný oddělením muzeologie a Katedrou UNESCO pro muzeologii a světové dědictví při Ústavu archeologie a muzeologie Filozofické fakulty Masarykovy univerzity.

---

<sup>3</sup> *Nářízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě* [online]. 2010, s. 89 [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog\\_praci.pdf>](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog_praci.pdf).

<sup>4</sup> *Nářízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě* [online]. 2010, s. 245, 247 [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog\\_praci.pdf>](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog_praci.pdf).

<sup>5</sup> Muzejní pedagog. In *Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102314>](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102314).

<sup>6</sup> *Manuál pro pracovníky v první linii: pracovníci ostrahy a dozoru expozic* [online]. Praha: Národní muzeum, Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, [2014]. 9 s. [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://www.emuzeum.cz/admin/files/PPP-manual.pdf>](http://www.emuzeum.cz/admin/files/PPP-manual.pdf).

## Workshop Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti

vedla **Lenka Mrázová**, do textové podoby zpracovala **Lucie Jagošová**

*Workshopu se aktivně zúčastnilo celkem osm pracovních skupin po 5–6 lidech. K dispozici měli libovolný počet velkých flipchartových archů papíru a fix; většina skupin vystačila s jedním archem. Na skupinovou práci po zadání otázek bylo čistého času 70 minut; na prezentaci jednotlivých otázek bylo 90 minut.*

### Zadání práce ve skupinách

**Definování skupiny:** kdo jsou její členové, jaká je jejich profese a jak se oni sami vnímají.<sup>7</sup>

- 1. Profese průvodce a lektora z mého pohledu:** detailní popis, klady, zápory, názory, úvahy všech členů skupiny.
- 2. Problémy profese – kde to drhne?:** konkrétně, do podrobností, ne známá obecná tvrzení.
- 3. Co by na tyto problémy pomohlo?:** konkrétní, jasně definované kroky, vždy uvést důvod proč je uvádíme a jak by podle nás pomohly.
- 4. Co mohu udělat já sám?:** konkrétní byt' malé kroky, které mohu činit já jako osoba ve svém postavení, s kým se mohu spojit, kde získat podporu, zdroje, vztáhnout k definici skupiny – k jednotlivým zastoupeným členům.

### Prezentace názorů skupin, společná diskuse<sup>8</sup>

#### Definování skupiny:

v jednotlivých skupinách se objevily jako samostatné či různorodě i několikanásobně kumulované profesní posty (nejen) v muzeu: pokladník, průvodce, pedagog volného času, lektor, kurátorka, kastelánka, muzejní pedagožka, produkční, edukátorka, vedoucí pobočky, studentka, odborný pracovník, zoolog, PR pracovník, historik-kurátor, pracovník propagace a produkce, vedoucí oddělení, programová vedoucí, vedoucí výstavního oddělení, kurátor-pedagog, správce sbírky, vysokoškolský pedagog

---

<sup>7</sup> Průběh diskuse byl se souhlasem účastníků nahráván na diktafon a videokameru. Záznamy jsou uloženy v *Archivu ÚAM FF MU, oddělení muzeologie* (nezprac.).

<sup>8</sup> Následující text byl sestaven v souladu s průběhem workshopu; zohledněny jsou jak ústní sdělení, tak písemná podoba podkladů, tedy pracovních flipchartových archů jednotlivých skupin. Tyto archy jsou uloženy v *Archivu ÚAM FF MU, oddělení muzeologie* (nezprac.).

## Pocitové definování skupin:

- „prostě muzejníci“
- „ono to půjde“
- „holky pro všechno“ (shodlo se několik skupin)

## 1. Profese průvodce a lektora z mého pohledu

### PRŮVODCE – kdo to je a co jej charakterizuje:<sup>9</sup>

- je jím vlastně i muzejní pedagog, i dozorce (podle nároků na šíři pracovních činností)
- profesní hrdost a vystupování
- někdo, komu lidé nelezou na nervy
- základní znalost pedagogických zásad
- schopnost improvizace
- sounáležitost s institucí (s jejími cíli i jejím týmem)
- učit se nové
- problémem je vlastní aktivita („přílišná aktivita“)
- prolnutí profese průvodce a lektora
- smysluplnost této práce
- neochota vzdělávat se, neochota vyjít ze zažitého stereotypu (≠)<sup>10</sup>
- vyvažuje očekávání návštěvníka a následnou realitu, jak je téma/výstava zpracována (je jakýmsi nárazníkem očekávání návštěvníků)

### LEKTOR:

- palčivá je pro něj otázka realizace programu, když si jej nepřipravuje sám (ale je mu připravován muzejním pedagogem = lektor nemá program vytvořen sobě na míru)

### Diskuse:

- v současnosti **chybí** jasné vymezení a **podmínky pro spolupráci mezi muzejními profesemi**
- **vnímání profese průvodce a lektora se mění v čase**
- směřování k **prolnutí profesí průvodce a lektora** → jako dvojprofese průvodce-lektor
- pracovníci v první linii jsou **mediátoři všech „neviditelných“ profesí v muzeu**
- pozitivem je **okamžitá zpětná vazba od návštěvníků**

---

<sup>9</sup> Většina skupin se zaměřila výhradně na charakteristiku průvodce. Shodla se na nejasném vymezení kompetencí/funkcí; problém vymezení vidí v souvislosti/míře zasahování do programu. Formulován byl i problém tzv. „přílišné aktivity“ u průvodce.

<sup>10</sup> Značkou (≠) jsou označeny polemické nebo ojedinělejší názory, neodsouhlasené většinou.

→ možnost využívat určitých **evaluačních strategií** (≠)

- **průvodcům se dostává nejmenší pozornosti a nejméně informací**
- **muzejní pedagog je až „marketingový manažer“ = prodává produkty, láká návštěvy, např. školy**

→ **jak zprůchodnit informační toky a v jakém rozsahu?**

→ **potřebná zpětná vazba = vedení muzea a nadřízení pracovníci by měli poslouchat hlasy „zdola“** – tyto hlasy nebývají ani poslouchány, natožpak vyžadovány; vůbec se nepracuje s tímto potenciálem, že pracovníci první linie **výborně znají provoz a bezprostřední reakce návštěvníků** = komunikace funguje pouze jako jednosměrný tok informací shora dolů

## 2. Problémy profese aneb kde to drhne?

- **generační rozdíly v chápání profesí** (a v ochotě spolupráce mezi muzejními profesemi)
- **chybí pozitivní motivace pracovníků v první linii**
- **neochota odborných pracovníků (kurátorů) otevřít se a spolupracovat (≠) – jaké je řešení?**

→ **nepřicházet za odborným pracovníkem s požadavky ale s nějakou nabídkou** = mohu mu pomoci zprostředkovat jeho vědění optimální formou veřejnosti – např. komunikovat se žáky a transformovat místo něj informaci tak, aby mohla být předána laické veřejnosti

→ řešením je **partnerství = spolupráce a spoluautorství**; přicházet za odbornými pracovníky s podněty a šetřit jejich čas (nabízím takovou formu spolupráce, která vás nebude stát moc času ani energie)

→ **kurátoři by mohli průvodce provést výstavou a poskytnout odborný komentář** = pro průvodce to znamená možné kvalitnější následné zprostředkování návštěvníkům

→ **problém komunikace** může být **generační i prostorový** (např. protože pracovníci nesedí v jedné kanceláři)

- **problém komunikace s vedením**
- **plat** (případná **nutnost přivýdělku** jinde)
- **malá motivovanost**
- **konkurence** (jiné instituce nám přebírají klientelu)
- **neorganizovanost** → co přesně mohu/nemohu udělat a co mám udělat (vlastní očekávání i očekávání ostatních profesí/vedení v muzeu)



- **nekompetentnost** (≠) – „pořídili jsme si pejska a teď nevíme, co s ním“ → pro post pracovníka s veřejností je těžké překonat odstup odborných pracovníků (kurátorů) = **muzejní pedagog vnímán jako někdo, kdo kurátorovi bere jeho know-how**
- **problém se zastupitelností** – problémem u kumulovaných funkcí a více vykonávaných činností
  - někdy je očekáváno **vykonávání činností**, které jsou **hluboko pod kompetencemi pracovníka** (např. úklidová činnost)
- **rozdílné vnímání kurátorů x pracovníků v první linii, pro koho výstava je vlastně určena a jaká je její životní dráha?**
  - pro kurátory a vedení muzea často **jakoby výstava končila již vernisáží**
  - **jak následně systematizovat práci s návštěvníkem?**
  - **programy** (k výstavám) jsou pak vnímány jako „popelka“, **v činnostech muzea jsou na okraji zájmu**
  - velkým problémem je případná **oddělenost muzejního pedagoga a jeho aktivit od samotné výstavy a od její přípravy**; u průvodce může být potíž s neumožňovanou obsahovou kvalitou prohlídky (nemá dostatek relevantních dat od kurátora) → často si kurátor výstavou provede sám
- **chápe vůbec veřejnost rozdíl v nabízených programech? Nesplývá jim edukační program a komentovaná/průvodcovaná prohlídka?**
  - **pro návštěvníka není znalost primárním výstupem**
  - **rozdíl je v metodách práce** = kompetence k aktivizujícím metodám; a v cílech, ke kterým směřuje komentovaná prohlídka nebo program; i v cílové skupině a pro jakou instituci a na jaké téma se prohlídka/program připravuje
  - **rovnocenné postavení služeb** = muzeum pro uspokojení různorodých potřeb své klientely potřebuje **nabízet všechny polohy služeb/aktivit pro veřejnost** (v kompetencích průvodce, lektora i muzejního pedagoga)
- **vymezení služeb a pro muzeum potřebných pracovníků** (a jejich očekávané pracovní náplně) **musí jít shora** = už při výběrovém řízení musí být jasné, koho muzeum hledá a co od něj vedení očekává → z jasných očekávání vyplývá následný možný pozitivní postoj vedení a jeho podpora pro pracovníky
- **vztah vedení a pracovníků v první linii: někteří pracovníci v první linii se cítí být od vedení instituce přímo demotivováni – co je důvodem?**

- **vedení neví** (nemá představu), **co daní pracovníci dělají** (je jejich pracovní náplní)
- **vedení sice výsledky vidí/zná, ale kvůli chybějící komunikaci neví nebo nedoceňuje, co za určitým výsledkem stojí času, peněz a úsilí**
- **vedení přikazuje, aniž by znalo situaci**
- není lepší dělat **méně věcí ale lépe?** I z hlediska finančního?
- **kde vedení ví, co pracovníci v první linii dělají?** Funguje to **u menších institucí**, kde lidé pracují společně v týmu

### 3. Co by na tyto problémy pomohlo?

- vyměnit vedení/přímého nadřízeného ( $\neq$ ) → **vzdělanější/osvícenější vedení, kdyby přikládalo práci s návštěvníkem větší význam**, kdyby více podporovalo profesu v první linii a budování renomé (proti „zkamenělosti muzeí“) = **empatičtější vedení**
- **přesněji definovat profil profese**
- zajistit **zázemí pro pracovníky** (určité podmínky pro důstojné vykovávání práce)
- **týmová práce, možnost setkávat se...**
- **motivace**
- **prestiž povolání – není tam žádný kariérní růst**
- **benefity pro průvodce** (např. jazykové kurzy, exkurze do jiných muzeí)
- **prezentace profese v rámci interní komunikace v muzeu** = aby nebyla snižována pozice pedagogických pracovníků v muzeu, osvícené vedení
- **netlačit pedagogické pracovníky do role outsiderů mezi muzejními profesemi** = reflektovat skutečně vnímanou prestiž, reciprocitu = z jejich činnosti vyplývající dobré jméno instituce a taktéž reálný dopad na ekonomické ukazatele
- **trpělivost**
- uvědomění si, že **bezproblémový provoz není samozřejmost**
- jako možná varianta se výhledově nabízejí **supervize** (ideálně externí) – jako prostředník mezi vedením a pracovníky; supervizování i vedoucích pracovníků; + **požadavek na kariérní růst**
- **personální posílení**
- **aby kumulované funkce nebyly až tolik kumulované**
- **pro odbourávání fyzických i psychických bariér**

- pomoci by mohl také **tlak AMG a Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku na vedení muzeí**

#### 4. Co mohu udělat já sám? Co se dá udělat teď hned?

- **standards muzejní práce vůči veřejnosti** – možná/pokud se bude řešit novela zákona 122/2000 Sb.
- můžeme jít **osobním příkladem** – **podpora komunikace napříč muzeem, komunikace s veřejností, odborná setkávání, metodiky, edukační strategie muzeí, publikovat** = být aktivní v komunikaci, neztrácet naději a zůstat aktivní
- **oboustranná inspirace**
- **média**
- poznatky průvodců vnímat jako podstatné – **evaluace**
- **poskytnutí svých zkušeností práce s lidmi odborným pracovníkům**
- **uvědomit si svou roli = význam povolání** = je jednoznačně důležité
- **sebemotivace**
- **sebevzdělávat se a mít ochotu ke změnám**
- **zaznamenávat/postrčit pozitivní zpětnou vazbu/spokojenost návštěvníků směrem k vedení**

→ návštěvní knihy už moc nefungují = nějak jinak

- **evaluace – využít informace od učitelů**
- ze strany odborných pracovníků/kurátorů – otevřít prostor a spolupracovat, dát **partnerský prostor pro muzejního pedagoga na přípravě výstav**
- rozdíl ve vzdělávání – **muzeologické vzdělávání** (reflektující edukační činnost muzeí) je zcela jinde než řada „nezasvěcených“ oborů, které zaměstnanci muzea vystudovali = **je optimálně vnímající – chápe, co pedagogická činnost obnáší**

→ **podporovat výchovu budoucích odborných pracovníků muzeí v různých oborech už na fakultách**

#### Geneze závěrů

V genezi závěrů od účastníků zaznívala především potřeba podpory a rozvoje muzejních profesí, a to zejména nezbytnost precizně vymezit pracovníky v první linii a jejich vzájemné postavení a požadované kompetence, posílit vertikální i horizontální komunikaci a začlenit pracovníky s veřejností do týmové spolupráce jednotlivých profesí uvnitř muzea, nastavit funkční nástroje pro evaluaci práce s návštěvníkem a také pracovníky v první linii silněji motivovat a podporovat v jejich profesním růstu. Z diskuse jednotlivých v úvodu

workshopu zadaných otázek pro skupinovou práci vyplynuly zejména následující obecné závěry, na kterých se v závěrečné diskusi účastníci workshopu shodli:

### **I.) Vymezení profese průvodce, lektor a jejich vzájemné postavení**

- Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku AMG by měla iniciovat systém doporučení = **vzorovou náplň práce a kompetence**
- **profesní kolečko u nových zaměstnanců** = aby si vyzkoušeli a byli tak obeznámeni s obtížností jednotlivých muzejních profesí, včetně těch v první linii
- **obhajoba profese a její význam** (manuál) – argumenty pro
- **doporučené profesní vzdělávání**

### **II.) Spolupráce = propagace, podpora komunikace, týmová práce**

- **komunikace uvnitř instituce** – vertikálně i horizontálně, **týmové vědomí** = „já jako partnerská součást týmu“ (příprava výstavy jako teambuildingová akce)
- **pravidelné porady se zastoupením pracovníků v první linii**

### **III.) Systém evaluace práce**

- Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku AMG: **vytvořit jednoduchý evaluační nástroj ke stažení** (=jako materiál ke stažení z webu)
- promyslet, komu data budou sloužit a jaký má být jejich obsah (=nám+kam dál materiál namířit?)

### **IV.) Motivace (když je pocit, že se situace nikam nehýbe)**

- **stáže u muzejních pedagogů s praxí**
- **podpora/řád kariérního růstu a podpora vzdělávání**
- **ocenění kvalitních projektů/inspirace** – hledání systému (v případě Glorie musaealis musí projekty fungovat minimálně následující tři týdny od přihlášení; edukační programy ale nemají v Glorii samostatnou kategorii, jsou hodnoceny jako součást výstavy; samostatně lze přihlásit pouze v kategorii počin roku, která se nejvíce pro tento účel jako vyhovující)

Průběh a závěry celého kolokvia usilovaly o prvotní rámcové zmapování aktuálního pohledu pracovníků v první linii na vlastní profesi a vazby na další profese v muzeu. Získané podklady jsou chápány jako výchozí data a impuls k iniciování dalšího zkoumání a rozvoje této problematiky.

## Vybrané zdroje k tématu

*Archiv ÚAM FF MU (Ústavu archeologie a muzeologie Filozofické fakulty Masarykovy univerzity), oddělení muzeologie (nezprac.).*

BENEŠ, Josef. *Muzeologický slovník*. Praha: Národní muzeum, Ústřední muzeologický kabinet, 1978.

BOYLAN, Patrick J. (ed.). *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit*. London, New York: Routledge, 1994. ISBN 0-415-07129-1.

FOLDS, Thomas. Educational Personnel in Museums. In *Training of museum personnel: La formation du personnel des musées*. Paris: International Council of Museums, 1970, s. 48–75.

JAGOŠOVÁ, Lucie, JŮVA, Vladimír, MRÁZOVÁ, Lenka. *Muzejní pedagogika. Metodologické aspekty muzejní edukace*. Brno: Paido, 2010. Kultura a edukace, sv. 1. ISBN 978-80-7315-207-9.

KOCICHOVÁ, Ivana, BELAŇOVÁ, Petra. *Muzejní prožitek, vstřícné prostředí a pracovníci v první linii. Muzeum: Muzejní a vlastivědná práce* [online]. 2014, roč. 52, č. 2, s. 3–10 [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://www.emuzeum.cz/admin/files/verze\\_pro\\_zverejneni\\_emuzeum.pdf>](http://www.emuzeum.cz/admin/files/verze_pro_zverejneni_emuzeum.pdf).

LANG, Caroline, REEVE, John, WOOLARD, Vicky (eds.). *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*. Farnham: Ashgate, 2009. ISBN 978-0-7546-4560-3.

*Manuál pro pracovníky v první linii: pracovníci ostrahy a dozoru expozic* [online]. Praha: Národní muzeum, Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, [2014]. 9 s. [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://www.emuzeum.cz/admin/files/PPP-manuál.pdf>](http://www.emuzeum.cz/admin/files/PPP-manuál.pdf).

*Muzejní pedagog*. In *Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102314>](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102314).

*Narizení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě* [online]. 2010 [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog\\_praci.pdf>](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog_praci.pdf).

*Partnering in museum education – Enhancing the adventure: ICOM/CECA annual international conference 2005 proceedings*. Banská Štiavnica, Bratislava: ICOM/CECA, 2005. ISBN 80-89090-20-6.

RUGE, Angelika (ed.). *Museum Professions – A European Frame of Reference* [online]. Paris: International Council of museums, ICTOP, 2008 [cit. 2015-04-28]. Dostupný z [www: <http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/professions/frame\\_of\\_reference\\_2008.pdf>](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/frame_of_reference_2008.pdf).

*The museum in the service of man: today and tomorrow: The museum's educational and cultural role/ Le musée au service des hommes aujourd'hui et demain: Le rôle éducatif et culturel de musée*. Paris: International Council of Museums, 1972.

ZENETOU, Artemis A. Museum professional positions: qualifications, duties, and responsibilities. In GLASER, Jane R., ZENETOU, Artemis A. *Museums: A place to work: Planning Museum Careers*. London, New York: Routledge, 1996. ISBN 0-415-12724-6.

ŽALMAN, Jiří. Systém profesního vzdělávání pracovníků muzeí a galerií. In *Teorie a praxe 2007: Sborník z mezinárodního semináře Setkání vyučujících muzeologie na vysokých školách v České republice a na Slovensku*. Brno: Technické muzeum v Brně, 2008, s. 7–9. ISBN 978-80-86413-51-8.

***V PRVNÍ LINII...***  
***Inovativní přístupy v průvodcovské a lektorské činnosti***

**Kolokvium Komise pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku Asociace muzeí a galerií  
České republiky**

Brno, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity

**9.–10. února 2015**

© Oddělení muzeologie a Katedra UNESCO pro muzeologii a světové dědictví, Ústav  
archeologie a muzeologie, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, **Lucie Jagošová (ed.)**,  
**2015**