

The image shows a vast, modern interior space, likely a museum or gallery. The ceiling is high and features a complex network of dark metal beams and numerous small, industrial-style pendant lights. Two large, white, rectangular panels are suspended from the ceiling by thin cables. The floor is a light-colored, polished concrete. In the background, there are large windows that let in bright light, creating a strong contrast with the darker interior. Several people are walking on the floor, some in motion, which adds a sense of scale and activity to the scene.

Management a hospodaření muzeí

František Ochrana
Michal Plaček
Milan Jan Půček
Antonín Šimčík

Management a hospodaření muzeí

**František Ochrana
Milan Plaček
Milan Jan Půček
Antonín Šimčík**

Recenzovali:

prof. Ing. Elena Žárská, CSc.

doc. PhDr. Jan Šelešovský, CSc.

Vydala Univerzita Karlova
Nakladatelství Karolinum
Redakce Tereza Šnellerová
Grafická úprava Jan Šerých
Sazba DTP Nakladatelství Karolinum
Vydání první

© Univerzita Karlova, 2018

© František Ochrana, Michal Plaček, Milan Jan Půček,
Antonín Šimčík, 2018

ISBN 978-80-246-3638-2

ISBN 978-80-246-3653-5 (online : pdf)



Univerzita Karlova
Nakladatelství Karolinum 2018

www.karolinum.cz
ebooks@karolinum.cz

Obsah

Úvod	9
Část I – Historie muzeí, základní funkce muzea, teoretická východiska managementu a hospodaření. Východiska zkoumání	13
1. Teoretická východiska a přístupy ke zkoumání muzeí	14
1.1 Přístupy ke zkoumání muzeí a muzejnictví	14
1.2 Historicko-genetický nástin vzniku muzeí na území Čech, Moravy a Slezska. „Muzejní politika“ v ČR	18
1.3 Statistika muzeí a vývoje návštěvnosti muzeí v ČR. Veřejné výdaje na veřejné služby v oblasti kultury	24
2. Funkce muzea a jejich role	33
2.1 Funkce muzea	33
2.2 Nové role muzea	38
3. Východiska konceptu řízení, hospodaření a spravování muzeí	46
3.1 Vymezení pojmu „efektivní řízení muzeí“	46
3.2 Pojem „hospodaření muzea“	50
3.3 Pohled na problém řízení muzeí z hlediska veřejně správních teorií a teorie veřejné politiky	58
Část II – Řízení muzeí	63
4. Uplatnění systémového myšlení, manažerských přístupů a metod při efektivním řízení muzeí	64
4.1 Lineární versus systémové myšlení. Uplatnění systémového myšlení při řízení muzea	64

4.2	Analýza role manažera muzea z pohledu teorie managementu	70
	Ředitel, vedoucí zaměstnanec či kurátor jako lídr	77
4.3	Model řízení muzea „dělat správné věci správně“	80
4.4	Metody k vymezování a analyzování problémů, změn a potenciálu pro zlepšování muzea	88
5.	Strategické řízení muzea, řízení podle cílů, metoda BSC	94
5.1	Strategické řízení muzea a jeho zobrazení v procesním modelu	94
5.2	Aplikace metody BSC na řízení muzea	97
5.3	Návrh postupu pro využití metody MBO při zavádění strategického řízení muzea	101
6.	Operativní řízení muzea	105
6.1	Operativní řízení muzea, jeho funkce a uplatnění v procesním řídicím přístupu	105
6.2	Projektové řízení a možnosti jeho uplatnění při řízení muzeí	111
6.3	Další témata spjatá s operativním řízením	112
7.	Řízení lidských zdrojů, personální procesy, kompetenční a výkonnostní management	124
7.1	Řízení lidských zdrojů a personální procesy	124
7.2	Kompetenční a výkonnostní management. Optimalizace počtu pracovníků	128
8.	Řízení a správa budov a majetku muzea	131
9.	Vliv faktorů komunikace, participace a partnerství a síťování na efektivní řízení muzea	135
9.1	Role komunikace na efektivní řízení muzea	135
9.2	Vliv participace a participačních aktérů na efektivní řízení muzea	138
10.	Marketing muzeí a památek	141
10.1	Marketingová strategie muzea	141
10.2	Zaměření marketingu a marketingový mix	144
11.	Faktor kvality a role benchmarkingu muzeí	149
11.1	Kvalita a metody jejího uplatnění při řízení muzeí	149
11.2	Benchmarking jako nástroj hledání „dobré praxe“ v činnosti muzeí	151

12. Efektivní přístupy k ochraně, konzervaci a restaurování sbírek	156
12.1 Přístupy k ochraně, konzervaci a restaurování	156
12.2 Obecné parametry na udržitelné (nízkonákladové) depozitáře	165
12.3 Obecné parametry na udržitelné (nízkonákladové) prostory pro výstavy a expozice	167
Část III – Zásady hospodaření, získávání zdrojů, úspory, a kontrolní mechanismy	169
13. Hospodaření muzeí, finanční řízení, ekonomická soběstačnost a závislost na zřizovateli (vlastníkovi)	170
13.1 Hospodaření a finanční řízení muzeí. Ekonomická soběstačnost muzea	170
13.2 Tvorba rozpočtu. Návrhy na reformu rozpočtování	174
14. Získávání zdrojů, kohezní politika a fondy EU, dotační management	179
14.1 Disponibilita muzeí k vytváření vlastních finančních zdrojů	179
14.2 Dotace, dotační management a dárcovství ve prospěch muzeí	181
15. Řízení nákladů, dosahování racionálních úspor. Řízení rizik	185
15.1 Role managementu muzeí při dosahování racionálních úspor	185
15.2 Řízení rizik	187
Část IV – Případové studie	191
16. Vybrané případové studie z ČR a SR	192
16.1 Případová studie 1: Požadavky na pasivní (nízkonákladové) depozitáře – adaptace a příprava depozitářů ve Slezském zemském muzeu v letech 2009–2014	192
16.2 Případová studie 2: Postoj muzeí ke třem funkcím muzea a k cílům marketingu	196
16.3 Případová studie 3: Zkušenosti ze Slovenska: ekonomická soběstačnost Lubovnianského múzea	197
16.4 Případová studie 4: Hodnocení muzeí zřizovaných kraji	198
16.5 Případová studie 5: Vize, cíle a indikátory cílů Národního zemědělského muzea	200
16.6 Případová studie 6: Systém odměňování – příklad Muzeum regionu Valašsko	202

16.7 Případová studie 7: Koncept účelové budovy univerzálního muzea orientovaného na veřejnost	204
16.8 Případová studie 8: Využití exploračních metod pro vytváření poptávkového způsobu řízení muzeí a naplňování muzejní služby	211
Závěr	226
Summary	228
Literatura	230
Věcný rejstřík	241

Úvod

Muzea představují významné instituce, které napomáhají uchovávání kultury, jsou nositeli informací o historii společnosti, jejích zvycích a tradicích, přispívají k rozvoji cestovního ruchu a plní řadu dalších společensky prospěšných rolí.¹ Je proto podstatné vědecky zkoumat problémy této kulturní instituce. Zkoumáním muzeí se konkrétně zabývá vědní disciplína zvaná „muzeologie“ (viz např. Waidacher, 1999; Waidacher – Gräf, 1987; Beneš, 1997; Stránský, 2000; Stránská – Stránský, 2000). Muzeum jako předmět vědeckého výzkumu je však možné zkoumat i z pohledu jiných vědních disciplín. Identifikovaný výčet různých přístupů nastiňují teoretická východiska této knihy.

V publikaci pracujeme s předpokladem („hypotézou“)², že problematika muzea a muzejnictví je komplexním společenským fenoménem, který je možné poznávat z různých aspektů. Proto je v knize uplatněn interdisciplinární přístup zkoumání, na jehož základě se pokoušíme přispět do vědecké diskuse o muzeích z pohledu teorie managementu a hos-

1 V této knize používáme termín „muzeum“ pro denotaci těchto referentů: pro muzeum jako instituci a organizaci, pro galerii (jako muzeum umění) a pro památník (jako muzeum věnované konkrétní osobnosti či historické události). Ač je v názvu knihy obsažen termín „muzeum“, mají závěry v této publikaci obecnější platnost. Vztahují se právě i na takové kulturní instituce, jako jsou například památníky a galerie. V knize se používá pojem „manažerský přístup“ a „manažersko-správní přístup“. V obou případech jde o řídicí činnosti. Použitím těchto dvou termínů chceme odlišit rozdílný rozsah činností, které se vztahují k řízení. Tam, kde se jedná o činnosti, které mají podobu správně-řídicí činnosti, používáme adjektivum „manažersko-správní“. Kde se jedná o obecnější pohled, pak používáme adjektivum „manažerský“. Pojmy „management“ a „řízení“ chápeme jako synonyma.

2 Vzhledem k pracovní pozici autorů této studie, z níž dva mají přímé zkušenosti z pracovní pozice generální ředitel muzea (Národního zemědělského muzea v Praze a ředitele Slezského zemského muzea v Opavě) a další autoři s nimi spolupracují, předpokládáme, že teoretické výsledky poznání týkající se navrhovaných konceptů řízení a hospodaření muzeí, budou následně v řídicí praxi těchto i dalších muzeí ověřovány a uplatňovány.

podaření muzeí jako kulturních institucí a organizací. Hledáme nové postupy, jak tuto instituci racionálně řídit a ekonomicky spravovat. Jde o pohled, který se opírá o teorii veřejné ekonomie (Stiglitz, 1997), teorii regionálního rozvoje (Žárska et al., 2007), teorii řízení (Skalický, 2002; Vanek, 2000), elementární deskriptivní statistiku (Hronová et al., 2009) a v neposlední řadě i o muzeologii.

Cílem této monografie je přispět k rozpracování teorie managementu a hospodaření muzeí v kontextu následujících výzkumných otázek: (1) Jak se vyvíjí fenomén muzea a jeho funkce? (2) Jaké manažerské nástroje a postupy je možné využít k zefektivnění řídicí činnosti muzeí? (3) Jakými metodami a formami lze zefektivnit hospodaření veřejných muzeí v České republice?

Z předmětu zkoumání a uvedených otázek je odvozena i **logika výkladu a výzkumné okruhy** (struktura) knihy. Prvním sledovaným okruhem je analýza a hodnocení jednotlivých přístupů, modelů, metod, postupů a nástrojů, které se používají v rámci řízení ve veřejné správě. V knize zkoumáme, nakolik je možné tyto přístupy aplikovat v oblasti řízení muzeí. Na základě této analýzy pak pro danou oblast navrhuje a rozpracováváme nové koncepty a přístupy. Druhý okruh problémů tvoří zkoumání muzea jako produkčního systému. Představujeme muzeum jako systém, který produkuje zvláštní druh kulturní služby. Pro ni v publikaci používáme pracovní termín „muzejní služba“ (viz Luksetich a Partridge, 1997). O jejím obsahu a užitné hodnotě vypovídají funkce muzea (resp. muzejnictví). Obecně platí, že produkční systém transformuje vstupy na výstupy. Protože i v případě muzea mají vstupy formu vzácných zdrojů, hledáme způsoby, jak s nimi racionálně ekonomicky nakládat. Vypracováváme zásady hospodaření muzeí, definujeme principy získávání zdrojů, navrhuje koncept (teorii) racionálních úspor a vytváříme teoretický rámec pro kontrolu hospodaření muzeí a řízení jejich nákladů. Třetí oblast problémů má převážně implementační charakter. Zaměřujeme se na vybrané aktuální problémy a zkoumáme muzeum jako vědeckou instituci, resp. návštěvnické středisko. Pokoušíme se ukázat na novou rodící se funkci muzea jako střediska ekologické výchovy a instituce cestovního ruchu. Knihu doplňujeme o vybrané případové studie. Závěr publikace přináší syntézu poznatků a řadu teoretických a praktických doporučení pro další vědecký výzkum a pro efektivní řízení muzeí.

Při psaní knihy byly využity následující **informační zdroje**: Předně reflektujeme relevantní vědecké publikace, jejichž analýza je jádrem úvodní části textu. Jedná se o zhodnocení poznatků, které se týkají předmětného zájmu, jímž jsou jak veřejná muzea, galerie, tak i muzea,

galerie a památníky v soukromém sektoru. Výsledky tohoto bádání využíváme pro vytvoření teoretického a konceptuálního rámce. Dalším informačním zdrojem pro zpracování publikace byla empirická data. Ta byla získána z několika zdrojů. Využili jsme veřejné údaje ministerstva kultury (statistika muzeí NIPOS) a ministerstva financí (data týkající se rozpočtů obcí a krajů na kulturu z databáze MONITOR), dále data Asociace muzeí a galerií a informace jednotlivých muzeí zveřejněných na internetových stránkách a ve výročních zprávách. Vedle sběru a analýzy sekundárních dat byly ke zjištění zkušeností v oblasti managementu a hospodaření provedeny strukturované rozhovory s pracovníky muzeí. Jako neposlední zdroj byly využity autorům dostupné dokumenty z jejich profesní praxe, jakož i „vlastní expertní vědění“ získané osobním působením v muzejních institucích a ve veřejné správě.

Kniha vznikla jako výsledek spolupráce autorů ze tří institucí: Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, Vysoké školy regionálního rozvoje v Praze a Národního zemědělského muzea.

Tato monografie vznikla v rámci systému podpory fakultních monografií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, smluvního výzkumu Vysoké školy regionálního rozvoje v Praze a výzkumné činnosti Národního zemědělského muzea financované z institucionální podpory na dlouhodobý rozvoj výzkumné organizace Ministerstva zemědělství ČR.

Část I – Historie muzeí,
základní funkce muzea,
teoretická východiska
managementu a hospodaření.
Východiska zkoumání

1. Teoretická východiska a přístupy ke zkoumání muzeí

1.1 Přístupy ke zkoumání muzeí a muzejnictví

Fenomén muzea je možné zkoumat z různých aspektů a z perspektiv různých vědních disciplín. Ve vědecké a odborné literatuře zabývající se otázkou muzeí a s tím související problematikou jsme identifikovali následující přístupy:

Tab. 1 Přístupy ke zkoumání fenoménů „muzejnictví“ a „muzeum“

Přístup	Základní rysy a výstupy daného přístupu
Historicko-genetický	Geneze muzeí a muzejnictví jako společensko-historických a kulturních jevů (Šimčík, 2016; Špét, 1980, 2003).
Muzeologický	Muzeologie jako věda zkoumající muzejní fenomén (Sofka, ed., 1980, 1987; Špét, 1980; Stránská – Stránský, 2000; Waidacher, 1999).
Funkční	Muzeum jako organizace umožňující naplňovat společenské funkce. Muzejnictví jako cílevědomá činnost tradičně plnící určité společenské funkce (McLean, 1995; ICOM, 2001; Kesner, 2005; Hájek, 2011; Šulc, 2014).
Statistický	Statistika muzeí jako neziskových organizací a statistika jejich návštěvnosti (Salamon et al., 1996; NIPOS). Národní účty (Hronová et al., 2009).
Sociologický	Muzeum jako předmět sociologické analýzy (Meier, 1974). Muzeum jako organizace; muzejnictví jako instituce.
Ekonomicko-finanční a ekonomicko-právní	Muzeum jako příspěvková a nezisková organizace (Hamerníková, 2000; Rektořík, 1998; Rektořík et al., 2010; Novotný et al., 2004).

Přístup	Základní rysy a výstupy daného přístupu
Ekonomicko-kulturní	Muzeum jako instituce produkující „muzejní službu“ (Luksetich – Partridge, 1997), instituce pečující o kulturní dědictví (Barrio – Herrero – Sanz, 2009) a produkční systém realizující výkon (Anderson, 2004; Basso – Funari, 2003), ekonomika kultury (Škarabelová – Neshybová – Rektořík, 2007).
Kulturněpolitický	Muzeum jako nástroj pro realizaci cílů kulturní politiky (Barnet, 2001; Ratiu, 2009).
Manažerský	Muzeum jako cílevědomě řízený a spravovaný systém (Fopp, 1997; Lord – Lord, 1997; More 1994; More et al., 1999; Genoways – Ireland, eds., 2003) realizující určité funkce.
Správní a veřejně politický	Muzeum jako objekt veřejné politiky. Veřejná politika jako rámec pro činnost aktérů a spravování muzeí. Koncepty veřejné politiky jako zdroj pro tvorbu muzejní politiky. Příslušná explicitní analýza problému dosud v literatuře chybí. Problém je řešen okrajově v rámci vztahu veřejné politiky a samosprávy (Šelešovský – Pavlík, 2013).
Marketingový	Marketing a řízení muzeí (McLean, 1995; Sandell – Janes, eds, 2007; Kesner, 2004), marketing a kulturní dědictví (Johnová, 2008), management muzea cílevědomě přistupující k uspokojení návštěvníků muzea jako svých „klientů“.
Etický	Etické a profesní standardy muzejní práce (Fialová, 2003). Profesní etický kodex muzeí (ICOM, 2001).
Edukační	Výchova v muzeologii (Kavanagh, 1990; Klausewitz, 1994; Sofka, ed., 1983; Stránská – Stránský, 2000)

Zdroj: podle vybraných pramenů autoři

Jak je ze stručného přehledu zřejmé, fenomén muzea je ve vědecké teorii podrobován interdisciplinární analýze, která zkoumá jednotlivé problémy související s fungováním muzea a muzejnictvím³. **Historický přístup** objasňuje vznik muzea a muzejnictví jako kulturní instituce a organizace. Umožňuje vysvětlit, proč, kdy, za jakých společensko-historických podmínek a za jakým účelem muzea vznikala a jakou roli ve vývoji společnosti hrají.

3 Jedná se o tyto společensky užitečné činnosti: získávání, uchovávání, zkoumání, zprostředkování a vystavování hmotných dokladů o člověku a jeho prostředí, jak uvádí definice Mezinárodní muzejní rady (viz Statut ICOM přijatý 16. valným shromážděním ICOM v Haagu 5. září, doplněný a upravený 18. valným shromážděním ICOM (Stavanger, 7. červenec 1995) a 20. valným shromážděním ICOM (Barcelona, 6. červenec 2001)).

Samotný fenomén muzea je zkoumán speciální vědní disciplínou zvanou „**muzeologie**“. Hodnocením současné diskuse o předmětu muzeologie se zabývají Stránská a Stránský (2000). Ke zmíněné diskusi připojujeme okrajovou laickou poznámku, že muzeologii lze chápat jako vědní disciplínu, jejíž předmět zkoumání (fenomén muzea a muzeologie a s nimi spjaté jevy) je předmětem zájmu i dalších vědních disciplín. S tím také souvisí i různorodost přístupů ve zkoumání muzea a muzejnictví.

Funkční pohled na muzeum a muzejnictví umožňuje odhalit společenské funkce, které muzea a muzejnictví plní. Z pohledu systémové teorie (Ashby, 1964; Bertalanfy, 1968; Skalický, 2002) se funkcí rozumí podstatné systémové činnosti. Soudobá teorie obvykle vymezuje tři základní funkce muzeí (paměťovou, didaktickou a vzdělávací – viz např. McLean, 1995). V kontextu idejí systémové teorie a analýzy činností muzejnictví se pokusíme v další části knihy tuto klasifikaci funkcí rozvinout.

Historický pohled na muzea a muzejnictví vhodně doplňuje **statistický aspekt** zkoumání muzeí. Nástroje elementární deskriptivní statistiky jsou v knize využity při analýze vývoje počtu muzeí, počtu expozic, výstav a také při zkoumání proměny návštěvnosti v určité časové řadě. Statistický přístup rovněž umožňuje získat informace o aktivitě a ekonomice muzeí podle druhu zřizovatele.

Dané systupy informačně podporují a doplňují další hlediska zkoumání, jako jsou zejména **sociologický a ekonomický přístup** (resp. ekonomicko-finanční, ekonomicko-kulturní a ekonomicko-právní). **Sociologický přístup**⁴ umožňuje rozlišit pojmy „instituce“ a „organizace“ a odlišit tak činnost „muzejnictví“ od „muzea“ jako organizace. V naší publikaci budeme zkoumat jak činnostní stránku problému, kdy tato analýza vypovídá o tom, jak je muzejnictví realizováno, tak i způsob (organizaci), jak jsou činnosti související s muzejnictvím koordinovány a řízeny. Souslovím „muzeum jako organizace“ budeme označovat takovou organizaci, která je prostředkem k dosažení určitého společenského poslání a cílů. Tyto cíle a poslání definuje zákon 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, ve znění úprav následovně: Muzeum „je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvoř pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvoř získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořů vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez

4 Jde o rozlišení mezi pojmy „instituce“ a „organizace“ (viz např. Jandourek, 2001; Petrusek, red., 1996).

rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku. Galerii je muzeum specializované na sbírky výtvarného umění“ (§ 2).

Sociologický pohled na muzeum jako organizaci podporuje i **právně-ekonomický aspekt**. Ten umožňuje rozlišit muzeum z hlediska právní subjektivity jako organizaci privátního, veřejného či „třetího“ sektoru: tedy jako subjekt (vlastněný soukromníkem), či jako instituci veřejného sektoru (obvykle jako příspěvkovou organizaci zřízenou státem), případně jako neziskovou organizaci. Fungování těchto organizací upravují příslušné právní předpisy. V naší publikaci se soustředíme na analýzu problému muzeí, kdy zakladatelem je veřejnoprávní instituce (stát, samospráva)⁵. Při aplikaci tohoto přístupu vycházíme z idejí neziskové organizace (Rektořík et al., 2010; Novotný et al., 2004), z principů financování neziskového nestátního sektoru (Hamerníková, 2000) a rozpracováváme způsoby, jak efektivně realizovat financování tohoto druhu muzeí. Okrajově (v části věnované statistice) neopomineme ani případy, kdy zřizovateli muzeí jsou podnikatelské (případně jiné) subjekty. Tato analýza je důležitá zejména proto, abychom pochopili ekonomické souvislosti fungování muzeí (např. problém soběstačnosti).

Ekonomicko-kulturní pohled nahlíží na muzeum jako na produkční systém („ekonomickou jednotku“), který přináší svébytný druh veřejné služby mající kulturní povahu. Zákon č. 122/2000 Sb. ze dne 7. dubna 2000, o ochraně sbírek muzejní povahy, ve znění úprav tuto veřejnou službu definuje následovně: „Veřejnými službami poskytovanými muzeem nebo galerií jsou služby, které slouží k uspokojování kulturních, výchovných, vzdělávacích a informačních potřeb veřejnosti“ (§ 4).

V naší publikaci budeme pro označení tohoto druhu veřejné služby používat termín „muzejní služba“⁶. Jde o takový druh služby, která svým uživatelům (společnosti jako celku a návštěvníkovi jako jedinci) přináší zážitkový a kulturní užitek ze studia a vzdělávání a potěšení z artefaktů (statků) minulé doby. Protože muzeum má podobu produkčního systému, k jehož výstupům jsou potřebné omezené zdroje (vstupy), budeme v publikaci navrhnout možné metodické kroky v nakládání s těmito zdroji a sledovat jejich vhodnost, respektive ekonomickou racionalitu.

Za zásadní pak považujeme **manažerský přístup**, který dosud stál při zkoumání muzeí a muzejní činnosti stranou výzkumného zájmu. V publikaci se pokoušíme o jeho rozpracování, a to s ohledem na tzv.

5 Tito zřizovatelé muzeí jsou správci muzejních sbírek. Ve své činnosti se řídí zákonem 122/2000 Sb.

6 Tento termín („museum services“) jsme zaznamenali v publikaci Luksetich a Partridge (1997).

manažersko-správní přístup: v rámci něj zkoumáme roli managementu muzeí jako řídicího subjektu a budeme hledat, jak aplikovat různé metody pro zkvalitnění řízení muzeí. Problém řízení muzeí je spolu s jejich hospodařením klíčovou tematikou předkládaného textu. Nastoluje a řeší problémy, které dosud stály mimo okruh muzeologického bádání.

Při koncipování nového pojetí využijeme i **marketingový přístup**. Ten je ve vědecké a odborné literatuře spojován s problémem návštěvnosti muzeí (viz např. Johnová, 2008). V tomto ohledu navrhuje dva základní přístupy managementu muzeí k návštěvníkovi muzea: nabídkový a poptávkový. Ideu „poptávkového přístupu“ (na rozdíl od ideje „poptávkové funkce po muzejní službě“ – viz Luksetich – Partridge, 1997) jsme při reflexi dostupných odborných pramenů nezaznamenali. Také z toho důvodu se v knize pokoušíme o její širší rozpracování. Inspirací byla publikace Ochrany (2007) a idea „klientelistického“ přístupu z reformy veřejné správy (viz např. Pollit – Bouckaert, 2011).

Při analýze literatury jsme zaregistrovali i etické a edukační pojetí zkoumání. **Etický přístup** se orientuje na formování mravních a profesních standardů muzejní práce (viz např. Fialová, 2003; ICOM, 2001). **Edukační přístup** je obvykle rozvíjen v rámci muzeologie. Zaměřuje se na výchovu a vzdělávání muzejních pracovníků, aby se naučili „muzeologicky myslet a konat“ (viz Stránská – Stránský, 2000; Edson, 1995). Tyto dva zmíněné přístupy (s ohledem na předmět zkoumání) pouze zaznamenáváme a dále nerozvíjíme. Přístupy, které jsou relevantní pro ústřední téma publikace, v textu hlouběji analyzujeme a rozpracováváme.

1.2 Historicko-genetický nástin vzníkání muzeí na území Čech, Moravy a Slezska. „Muzejní politika“ v ČR

V této části publikace se zaměříme na podmínky Čech, Moravy a Slezska a na fenomén vzniku „moderního muzea“ s vyústěním do stavu „muzejní politiky“⁷ v ČR. Termín „moderní muzeum“ používáme

7 „Muzejní politiku“ chápeme v kontextu konceptu „veřejné politiky“, jak ji např. vymezuje Potůček et al. (2016). Je to politika příslušných aktérů ve vztahu ke spravování muzeí jako veřejných institucí. V tomto smyslu můžeme „muzejní politiku“ chápat jako součást (druh) veřejné politiky, kterou realizují příslušní aktéři. Pojem „muzejní politika“ se ale v ČR běžně nepoužívá. Svědčí to i o tom, že tento pojem by měl v podmínkách naší reality prázdnou (či velmi omezenou) denotaci. Je to (mimo jiné) projev vládního selhání, kdy je role Ministerstva kultury jakožto garanta rozvoje veřejného muzejnictví v ČR redukována na pouhé „spravování majetku“ (dohled nad spravováním muzejních sbírek). Ministerstvo kultury by mělo ve vztahu k muzejnictví být aktérem muzejní politiky (jako svébytného druhu veřejné politiky), který

k označení instituce, která se objevuje cca před 250 lety a plní vzdělávací, pamětovou a zážitkovou funkci. **Nejstarším veřejným muzeem** moderního typu je Britské muzeum v Londýně. Muzeum bylo založeno roku 1753 rozhodnutím britského parlamentu s cílem přispět k prezentaci sbírek i vědeckých poznatků. Jeho základem se stala sbírka lékaře a vědce sira Hanse Sloana. K největším světovým muzeím patří Louvre. Jeho historie sahá do 16. století, jako veřejné muzeum bylo však otevřeno až v roce 1793 v období Velké francouzské revoluce. V USA patří k největším muzeím Muzeum umění ve Philadelphii, které bylo založeno v roce 1876.

Muzea vznikají v určitých historických podmínkách. Jejich genezi ovlivnily dobové podmínky a události (viz Louvre), jakož i další mnohdy nahodilé impulsy (Waidacher, 1999). Ostatně historie muzeí je typická diskontinuálním vývojem ovlivněným tu pozitivně, tu negativně působením společenského mikroklimatu i individuálními ambicemi. Nemůže proto překvapit, že při hledání motivací a formulaci cílů sehrávaly důležitou roli i další aspekty, např. působení tradičních subjektů zabývajících se pedagogikou, jakým byl v kontextu střední Evropy kupříkladu jezuitský řád⁸.

Historie muzeí v Čechách, na Moravě a ve Slezsku je nepochybně integrální součástí vzniku a vývoje muzeí jako společenského fenoménu.⁹ I přes řadu starších pokusů lze za nejstarší a dlouhodobě úspěšné reprezentanty považovat především níže zmíněná veřejná muzea. Již od roku 1790 lze díky aktivitám Leopolda Johanna Scherschnika v Těšíně (dnes Cieszyn, Polsko) sledovat genezi imanentní potřeby vytvářet sbírky knih, přírodnin, technických zařízení a starožitností s cílem využít těchto kolekcí pro vzdělávání studentů i širší veřejnosti. Scherschnik svůj projekt (který původně zahrnoval i jakousi botanickou zahradu či torzo zničeného kláštera) v roce 1802 přesunul do někdejší budovy gymnázia

by na základě příslušného novelizovaného (či spíše nového) právního předpisu *komplexně* garantoval oblast muzejnictví v ČR. Očekávali bychom, že příslušný právní předpis (v současné době je jím zákon č. 122/2000 Sb., o správě sbírek muzejní povahy, ve znění úprav) bude operovat s pojmem „muzejní politika“, resp. vymezovat principy tohoto druhu veřejné politiky zabývající se muzejnictvím. Tento zákon však nic takového neobsahuje. Redukuje celou problematiku na pouhou roli muzeí jako správce sbírek.

8 S jezuity se setkáváme již při vydání Quicchebergova (protomuzeologického) traktátu *Inscriptiones vel Tituli Theatri Amplissimi*.

9 V této části publikace podáváme jen stručný nástin geneze muzejnictví v našich zemích. Přehled vývoje muzejnictví se zabýval Špét (1967, 2003), Adámek (1903), historickým vývojem muzeologie jako oboru například Stránská a Stránský (2000). Aktuální přehled o stavu, počtu muzeí a jejich návštěvnosti každoročně zveřejňuje ve svých publikacích Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, které bylo zřízeno Ministerstvem kultury ČR k 1. 1. 1991.

a zajistil tak muzeu sídlo pro další desetiletí. O motivaci svědčí nejen řada zmínek o využívání instituce pro vzdělávání mládeže, ale v neposlední řadě i nápis, kterým nechal opatřit fasádu objektu – „ΨΥΧΗΣ ΙΑΤΡΕΙΟΝ“¹⁰, hlásající poučeným kolemjdoucím poslání instituce. Muzeum tak chápal jako bytostně humanistický projekt, který měl přispívat ke zlepšení lidského života zprostředkováním vzdělání a skrze potěšení z poznávání (Šimčík, 2016).

V roce 1814 zakládají Faustin Ens, Franz Mückusch von Buchberg a Johann Joseph Schößler muzeum v Opavě (nyní **Slezské zemské muzeum**), které je tak nejstarším veřejným muzeem v Česku. Jejich projekt Zemského muzea pro Rakouské Slezsko (od roku 1818 působilo pod vnuceným názvem Opavské gymnazijní muzeum) se podařilo velmi úspěšně rozvinout. I zde hrály klíčovou roli sbírky literatury, přírodnin, technických zařízení a starožitností, přičemž důraz byl kladen na dokumentaci širšího území Rakouského Slezska. Vědecky zpracované sbírky měly být využívány jak pro vzdělávání, tak i pro potěšení (Šimčík, 2014). O aktuálnosti a popularitě této společenské poptávky svědčí nesporně i vznik obou dalších zemských muzeí, a to dnešního **Moravského zemského muzea** v Brně (1817) a **Národního muzea**, které bylo založeno v roce 1818 v Praze pod názvem Vlastenecké muzeum v Čechách. Dodnes tak tyto tři zemské instituce spravují nejvýznamnější muzejní sbírky a disponují potenciálem plnit všechny výše zmíněné funkce muzea. **První tematicky specializované a současné čtvrté nejstarší muzeum** (se zaměřením na lesnictví a lov) vzniklo v roce 1842 na schwarzenberském zámku **Ohrada** u Hluboké nad Vltavou.¹¹ O jeho založení se zasloužil lesní adjunkt Václav Špatný, který nalezl podporu u svého zaměstnavatele Jana Adolfa ze Schwarzenbergu. Zakladatelé jej zasvětili problematice lesnictví a lovu. Není vyloučeno, že toto muzeum je nejstarším podobně specializovaným muzeem vůbec (Slaba, 2006). Činnost specializovaných muzeí (včetně toho na zámku Ohrada) příliš neovlivnila metody a aktivity muzeí. Zásadní význam si i nadále podržela zemská muzea, v druhé polovině 19. století pak doplněná muzei uměleckoprůmyslovými. Bohužel důraz, který byl v nejstarších muzeích kladen na službu veřejnosti prostřednictvím inovativních forem vzdělávání mládeže i dospělých, postupně překrýval stoupající důraz na vědeckou aktivitu muzeí. Nerovnováha mezi výzkumem a prezentací, která byla do jisté míry posílena i modernizací školství, zásadně

10 Nápis „*psyche iatreion*“ je překládán jako „*místo k zotavení duše*“. K tomu viz Žygulski, 2003, s. 12.

11 Nyní je toto muzeum součástí Národního zemědělského muzea.

odklonila muzea od jejich původních cílů a ve své podstatě také od veřejnosti.

Ani **silná vlna zakládání muzeí na přelomu 19. a 20. století**, nesená povětšinou nacionálními společenskými trendy, nezměnila zásadněji zařité schéma. Paradoxně i malá muzea se stávala spíše zázemím pro regionální badatele než místem vzdělávání. Bohužel právě vlna nacionálně motivovaných fundací vedla poprvé ke zneužití muzeí pro nacionální agitaci a prezentaci politických cílů. Tyto „tóny“ nacionalismu bylo v té době možné zaregistrovat i v aktivitách nejvýznamnějších institucí. Počátek 20. století pak lze spojit s masovým rozšířením této praxe, a to jak u českých, tak i u německých či polských muzeí. Je tedy zřejmé, že v průběhu let se měnila společenská poptávka a tím i funkce a forma muzejní činnosti. Zejména závěr 19. století přinesl oživení zájmu o muzea, coby nositele tradic a strážce paměti. Vznikají nové muzejní budovy a tradice se stává inspirací pro inovace, což je velmi dobře patrné zejména u uměleckoprůmyslových muzeí. Tradice se však využívá i v politickém boji, a tak muzea znovu načas získávají pozornost veřejnosti.

Uklidnění společenského dění **po skončení 1. světové války** opět vede k opadnutí zájmu o muzea a k jejich uzavírání se do sebe. Přesto však lze najít výjimky usilující o vyrovnané naplnění funkcí muzejní činnosti. Zmínit můžeme především aktivitu Československého zemědělského muzea, které se v období první republiky díky Josefu Kazimourovi stalo reprezentantem moderního muzejnictví, a to mimo jiné i odmítáním jednostranného důrazu na paměťovou funkci a posílením role vzdělávací a motivační. Nicméně toto pojetí bylo spíše výjimkou z běžné praxe.

Konec první republiky a nástup nacistické a posléze komunistické diktatury dramaticky ovlivnil charakter muzejních aktivit. Část z nich musela být – pro získání podpory vládnoucích elit – věnována propagaci preferovaných témat, zatímco většina odborných kapacit se upínala k vědecké práci, k tvorbě a zpracování sbírek. Muzea se tak stala součástí systému totalitní propagandy a podílela se i na tendenční prezentaci okolního světa, a to především se zřetelem k mládeži. Muzea byla „sjednocena a zneutralizována“, jejich diverzita striktně omezena a vše bylo podřízeno snaze ovládat jejich činnost. Postupně se tak propracovala do pozice veřejností trpěných subjektů s pověstí zaprášených a nepřístupných institucí, které svou činnost spíše tají a uzavírají se před vnějším světem. V kontrastu k této šedi stálo jen nemnoho institucí, z nichž je třeba zmínit např. tehdejší **Valašské muzeum v přírodě** v Rožnově pod Radhoštěm. Populární skanzen tehdy nabízel na rozdíl od běžných

muzeí výrazně jiný, komplexnější typ produktu – s důrazem na zážitek a poučení – a také díky tomu byl pro návštěvníky vysoce atraktivním. Socialistické plánování ideologicky zastřešované Muzeologickým kabinetem nemohlo přinést pozitivní impulsy oboru, který tak intenzivně vyžaduje svobodu a kreativitu. Tento tristní stav zesílený existencí železné opony, která významně omezovala možnost komunikace s odborníky ze zahraničí, se daří narušovat teprve po roce 1989.

Pád totalitního režimu a rozpad sovětského bloku, který umožnil opětovné provázání naší země s tradičním kulturním okruhem, přinesl řadu významných změn. Tou nejdůležitější je volný přístup k informacím. Možnost srovnání, inspirace a spolupráce se zahraničními odborníky a muzei mění náš obor zcela zásadně. Největší pozitivní změnou je pluralita názorů i forem muzejní práce, potažmo muzeí. Nejzřetelnějším pokusem vymanit obor z diktátu Muzeologického kabinetu a dalších metodických center se stalo založení **Asociace muzeí a galerií** v roce 1990. Bohužel devastace oboru dosáhla takových rozměrů, že se doposud stále nepodařilo tento projekt nastavit tak, aby účinně přispíval k volné odborné diskusi a spolupráci bez zátěže totalitní minulosti. Je přitom zřejmé, že právě funkční profesní struktury mohou velmi významně přispět k překonání přechodného období a usnadnit renesanci oboru. Přestože oblast knihoven a archivů, tedy institucí věnujících se správě a využití mentefaktů, je v mnohém odlišná, je možné se zde inspirovat. Příkladem může být nejen funkční a demokratičtější Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky, ale také léta zavedené a úplně vysokoškolské vzdělávání, na jehož rozvoji spolupracují odborníci i úředníci zmíněných rezortů.

Modernizaci muzejní práce omezuje i **nový zákon č. 122/2000 Sb.**, o správě sbírek muzejní povahy, který minimalizuje roli muzeí na správce sbírky – na aktéra, jehož činnost lze snadno kontrolovat. Tato legislativní norma bohužel v mnohém navazuje na socialistický zákon č. 54/1959 Sb., o muzeích a galeriích, a neodráží ani původní motivaci ke vzniku muzeí, ani praxi a kulturní úroveň běžnou v tradičních demokraciích. Zákon bohužel nereflektuje podstatu muzea – vychází z výkladu, že sbírka je tím, co je třeba uctívat. Hodna úcty je však především schopnost předávat znalosti a radost prostřednictvím autentického poznání sbírkových předmětů. Zákon rovněž opomíjí skutečnost, že klíčovým znakem úspěšného muzea je schopnost vybudování a rozvoje týmu, který je kvalifikován a má prostředky k výzkumu reality, její dokumentaci a kvalitní prezentaci pro poučení i potěšení. Při přetrvávající ignoranci významu vysokoškolského muzeologického vzdělávání však

lze jen obtížně dosáhnout profesionalizace a zlepšení kvality výstupů, podobně jako je tomu např. u knihoven.

Je zvláštním paradoxem, že původní orientaci muzeí na službu veřejnosti, vzdělávání a potěšení složitě objevuje **moderní muzeologie** až od třetí třetiny 20. století. Otázka, kterou dnes řeší šéfové světových muzeí, zní: **Proč muzea neumějí sloužit veřejnosti?** Jedním z možných vysvětlení je, že oslnění racionální vědou přineslo adoraci jednoho principu (princip prezentace vědeckého pokroku) a marginalizaci ostatních principů. Tak dochází k tomu, že pokusy přiblížit muzeum publiku jsou zpochybňovány i dnes.

Vědeckým charakterem muzeí se zaštiťují nezřídka i ti, které prezentace sbírek a poznatků o nich obtěžuje. Z taktiky kdysi sloužící k ochraně před socialistickými plánovači se pro někoho stal nástroj zdánlivě relevantně bránící „správný“ charakter muzejní činnosti. Místo muzeí pak máme stále ostrovy, kam se mohou uchýlovat badatelé, zabývající se často marginálními problémy, které spíše odčerpávají veřejné finance a znesnadňují přístup občanů k veřejnému majetku a jeho potenciálu, než aby jej usnadňovali. Tím opět narážíme na zásadní a neřešený problém spočívající v nedostatku vysokoškolsky kvalifikovaných muzeologů, kteří by mohli pomoci tento úkol řešit.

Ministerstvo kultury bohužel poněkud selhává coby garant rozvoje veřejného muzejnictví a upíná svou pozornost k pouhému materialistickému konceptu správy majetku (tedy sbírek) ve veřejném zájmu, případně k oživení socialistického modelu metodických center, která mají být převodovou pákou pro zlepšení muzejní praxe. Nicméně tento dopad je stále téměř nezřetelný. Centralizace a direktivní postupy se neosvědčily v období totality a není pravděpodobné, že by mohly přinést zlepšení v současnosti. Jednostranný a do jisté míry samoučelný důraz na tvorbu sbírky může muzea dokonce paralyzovat. **Návrat k původním hodnotám** a úsilí o rovnováhu při jejich naplňování skýtá nové příležitosti a slibuje udržitelný rozvoj. Primárním odborným cílem by tak měla být úprava legislativy s důrazem na kodifikaci základních funkcí muzeí coby institucí poskytujících nejen poučení a vědecké výstupy, ale rovněž potěšení a radost tak, jak to doporučují i **etické standardy ICOM**. Prozatím toto úsilí selhává. Východisko vidíme ve vytvoření a implementaci konceptu progresivní „muzejní politiky“ v ČR.

1.3 Statistika muzeí a vývoje návštěvnosti muzeí v ČR. Veřejné výdaje na veřejné služby v oblasti kultury

V této části představíme základní deskriptivní statistiky segmentu muzeí, galerií a památníků mezi roky 1995–2014. Hlavním zdrojem informací jsou statistické ročenky Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (dále NIPOS). Jednou z činností této příspěvkové organizace je právě shromažďování a poskytování informací o vývoji kultury v České republice, kam řadíme i segment muzeí, galerií a památníků. V ČR bylo k 31. 12. 2014 celkem 490 muzeí nebo galerií.¹² Z počtu 509 muzeí bylo dle NIPOS 33 muzeí (6,5 %) zřizováno ministerstvy (tedy státem), 96 muzeí kraji (18,9 %), 276 obcemi (54,2 %), 104 muzeí lze považovat za soukromé (20,4 %). Ze 104 soukromých muzeí provozovaly 60 z nich fyzické a právnické osoby a 44 občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, církve a jiné společnosti. Samosprávy (kraje a obce) zřizují dohromady necelých 73 % muzeí. Nejpočetněji jsou zastoupena muzea všeobecná, tzv. vlastivědná (kolem 50 %). Ze specializovaných muzeí tvoří 15 % muzea umění (galerie) a uměleckoprůmyslová muzea. Muzea zaměřená na průmysl, vědu a techniku tvoří 8 % z celkového počtu. Celková návštěvnost expozic (na konci roku 2014 jich v ČR bylo 1992) a výstav všech muzeí v ČR v roce 2014 představovala 11 651 tis. osob. Z těchto statistických údajů lze odvodit významnost muzeí pro kulturní i občanský život. Muzea tak představují významné instituce, které napomáhají vzdělávání obyvatel, podporují místní kulturu, zvyky a společenský život, přispívají k rozvoji cestovního ruchu apod.

Následující tabulka prezentuje **přehledný vývoj základních ukazatelů** počtu muzeí, expozic, výstav a proměnu návštěvnosti muzeí v letech 1995–2014.

12 Do tohoto počtu nejsou započítávány pobočky muzeí – tedy například muzeum, které má kromě centrály další tři pobočky je započítáno jen jednou a ne čtyřikrát. Tuto skutečnost bychom měli mít na zřeteli, abychom pochopili, proč se setkáváme s různými čísly o počtu muzeí.