

EDUKACE JAKO CESTA

ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví
pohledem zahraničních odborníků



Tim COPELAND
Anne RUELLAND
Peter JAMIESON
Mark CROSBY
Alex DRAGO



EDUKACE JAKO CESTA
ke zkvalitňování péče
o kulturní dědictví
pohledem zahraničních
odborníků

Tim COPELAND
Anne RUELLAND
Peter JAMIESON
Mark CROSBY
Alex DRAGO

Praha 2016

Publikace ***Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví pohledem zahraničních odborníků*** vznikla z činnosti metodického centra pro vzdělávání Národního památkového ústavu ve spolupráci s Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy v Praze. Svým obsahem navazuje na výsledky mezinárodní konference *Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví*, která se uskutečnila v roce 2015 v Telči na závěr projektu *Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví České republiky* (DF12P01OVV014).

Autoři:

Tim Copeland, Anne Ruelland, Peter Jamieson, Mark Crosby, Alex Drago

Ediční tým: Hana Havlůjová, Josef Kales, Petr Charvát

Překlady z angličtiny: Josef Kales

Na přípravě publikace dále spolupracovali:

Petr Hudec, Naděžda Rezková Příbylová

Odborná recenze: Mgr. Dušan Klapko, Ph.D.

Na titulní a zadní straně obálky jsou snímky Miroslava Indry a Petra Hudce.

Grafická úprava a sazba: Jan Krčál

Vydal Národní památkový ústav, metodické centrum pro vzdělávání v Telči.

Praha 2016

ISBN 978-80-906167-5-2



Poděkování

Poděkování patří všem inspirativním lidem, kteří nás učí, jak s láskou a radostí pečovat o kulturní dědictví.

Obsah

Předmluva (Hana HAVLŮJOVÁ)	8
„A až vyrostu, dědo Time, bude ještě kulturní dědictví?“ Výchova a vzdělávání jako součást demokratické péče o kulturní dědictví v 21. století (Tim COPELAND)	10
Edukační programy v Cité de l'architecture et du patrimoine (Anne RUELLAND).....	30
Zkušenosti britské Společnosti pro ochranu historických budov: Jak podporujeme své cíle prostřednictvím výchovy a vzdělávání? (Peter JAMIESON)	42
Dobrovolná péče o kulturní dědictví – 120 let zkušeností National Trust (Mark CROSBY)	52
Na cestě změny: Nové strategické přístupy ke vzdělávání v oblasti péče o kulturní dědictví (Alex DRAGO)	62
Projekt <i>The Learning Journey</i>: Tvorba, realizace a hodnocení výsledků vzdělávacích programů na památkových objektech ve správě Historic Royal Palaces (Alex DRAGO)	74
Závěr: Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví – mezinárodní srovnání (Petr CHARVÁT)	88
O autorech	92
Seznam literatury a zdrojů	97
Summaries	99

Předmluva

Hana HAVLŮJOVÁ

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

mám velkou radost, že po mnoha peripetiích, které jsou s překladem a vydáváním publikací zahraničních autorů obvykle spojeny, držíte v ruce svazek, který představuje aktuální trendy na poli památkové edukace a interpretace. V anglosaském prostředí se obě disciplíny, jejichž smyslem je nacházet účinné způsoby, jak všem generacím bez rozdílu zprostředkovávat hodnoty kulturního a přírodního dědictví, rozvíjely ruku v ruce s muzejní a galerijní pedagogikou, stejně jako environmentální výchovou, nejpozději od druhé poloviny 20. století. Jejich teoretické zázemí utvářeli například Freeman Tilden, James Carter, Sam Ham, Peter Stone, Peter Davis, Mike Corbishley, Kate Clarková, ale také Tim Copeland, jenž je autorem první kapitoly. Není jistě bez zajímavosti, že všichni jmenovaní nacházeli prvotní odborné zakotvení v jiných sférách – v architektuře, archeologii, přírodních či literárních vědách. V klíčových momentech profesních kariér však museli svou odbornost překročit, aby dokázali účinněji oslovit laické publikum: návštěvníky národních parků a muzeí, školní děti a mládež, sponzory či politiky.

Otevřenost a ochota hledat společnou řeč vyzářovala z Tima Copelanda i při osobním setkání, na němž jsme domlouvali směřování úvodní kapitoly. Sami se pak můžete přesvědčit, nakolik je různým interpretacím a diskusím přístupný i jeho text věnovaný možnostem památkové edukace v 21. století. Výzvy, o kterých autor mluví, se nám snad mohou zdát příliš vzdálené, než abychom se jimi v rámci památkové péče a potažmo i edukace cíleně zabývali. Začtete-li se však i do dalších kapitol, zjistíte, že otázky formulované Timem Copelandem se dotýkají vzdělávací agendy, kterou řeší Anne Ruellandová ve státní instituci, jakou je pařížské Cité de l'architecture et du patrimoine, stejně jako zástupci britských neziskových organizací Peter Jamieson, Mark Crosby a Alex Drago. Jejich přístupy jsou různé, v mnohém inspirativní, zároveň však sledují stejný cíl – motivovat druhé, aby s nimi sdíleli autentický zájem o kulturní dědictví

Pustíte-li se do čtení kapitol o praktických zkušenostech Cité, Společnosti pro ochranu historických budov, National Trustu či Historických královských paláců, dozvíte se více například o putovních výstavních ateliérech, letních soustředěních pro památkové experty, dobrovolnických úkolech šitých na míru dobrovolníkům či promyšleném systému evaluace neformálních vzdělávacích programů. Mezi řádky však můžete alespoň „na dálku“ potkat také jedinečné autorské osobnosti, které by Vás při osobním setkání patrně udivily osobní skromností, ale dozajista nepřekvapily ochotou překračovat oborové či jazykové bariéry v zájmu lepšího porozumění a sdílení společných hodnot. Pevně proto doufáme, že se nám v překladu v tomto ohledu ztratilo co nejméně.

„A až vyrostu, dědo Time, bude ještě kulturní dědictví?“ Výchova a vzdělávání jako součást demokratické péče o kulturní dědictví ve 21. století

Tim COPELAND

**University of Gloucestershire a Nexus Heritage,
Velká Británie**

V současné době čelí svět mnoha výzvám. Před památkovou edukací se však i díky tomu otevírají nové příležitosti, jak naplnit svou existenci i své cíle. Odtud také název mého příspěvku. Když jsem jej připravoval a probíral se vším, co světovou populaci v 21. století čeká, navštívil jsem zrovna se svým vnukem hrad Chepstow v jižním Walesu. Sedmiletý Teddy se mě zeptal: „Dědečku Time, *až budu velký*, bude ještě kulturní dědictví?“ Nepochybně měl na mysli rozvaliny skvělé normanské pevnosti, které nás obklopovaly, a obával se, že by se mohly rozvalit ještě víc. Pojmu *kulturní dědictví* totiž, domnívám se, tak úplně nerozumí. Odpověděl jsem: „Až vyrosteš, Teddy, kulturní dědictví tu samozřejmě ještě bude.“

Teddyho zvědavost vnesla do mých příprav určitou realistickou perspektivu. Zároveň ale musím přiznat, že také pochybnosti. Když jsem vnuka ujišťoval, že tu kulturní dědictví bude napořád, na mysli mi současně vytanul i dovětek: „...bude nám však ještě k něčemu?“ Proč mě to napadlo?

Inu, můj stávající přehled o obtížích nového století naznačoval, že se do jejich řešení zapojí v první řadě ekonomie spolu s přírodními a environmentálními vědami. Kdo by na pomoc povolával časy minulé? Čím by k nápravě všeho, co se generacím žijícím v 21. století závažného přihodí, mohla přispět památková edukace? Odpovědi na tyto i další otázky jsem se pokusil naznačit v následujícím textu. Nemohu však začít jinak než pokusem o definici výchozího pojmu. Po rozhovoru s Teddym jsem se totiž už zase přistihl, že nevím, nakolik mu doopravdy rozumím.

K definici pojmu *kulturní dědictví*

Co se skrývá pod termínem *kulturní dědictví*, je jedna z nejzapeklitějších otázek, kterou jsem si během svého profesního života kladl. Tak především se tento pojem často směšuje s pojmem *historické prostředí* – ten chápu jako soubor všech známých, odkrytých i neodkrytých lokalit, dochovaných z různých období minulosti v městské i venkovské krajině. Zpravidla se pod něj ale nezahrnují nehmotné prvky místní tradice jako lidová slovesnost, kuchyně či tance. Oproti tomu pojem *dědictví* (angl. *heritage*) vychází z řeckého slova αἵρεώ (translit. *haireó*) ve významu „vybírat, držet se, přichytit se“. Popisuje tedy velmi aktivní proces. Pomocí následující tabulky bych proto rád nastínil, jak se v různých terminologických okruzích promění i naše spíše pasivní chápání pojmu *kulturní dědictví*, když přihlédneme k jeho aktivnímu vymezování.



Obr. 1. Hrad Chepstow (Zdroj: Adobe Stock)

Tabulka 1. Od pasivního k aktivnímu pojetí kulturního dědictví¹

<i>Od dědictví daného...</i>	<i>...k dědictví vybranému a předávanému</i>
hmotné statky	nehmotné statky
viditelné	viditelné i neviditelné
měřitelné	měřitelné i neměřitelné
pamětihodnosti	duševní hodnoty
architektura a krása prostředí	dějinný a společenský význam
národní	skupinové, etnické, komunitní
autoritářské	individuální, participativní
expertně stanovené	vybrané v moderované diskusi s laiky
nacionalistické	reprezentativní vzpomínkové interkulturní
historické	paměťové
statické	dynamické
objektivní	emotivní
kategorizované	prostupující napříč kategoriemi
pozitivistické	konstruktivistické
askriptivní	získané
rigidní, netolerantní zděděné	zdroj obnovy nástroj změny interkulturní médium

1 Upraveno podle Tim COPELAND, *European Democratic Citizenship, Heritage Education and Identity*, Strasbourg 2006, s. 16. Dále viz také TÝŽ, *Heritage Education and Citizenship in the Council of Europe in Branches*, L. (ed.) *Heritage Education for Europe: Outcome and perspective*, Řím 2007, s. 66.

Dříve jsem také rozlišoval mezi *kulturním dědictvím* vymezeným *shora* a *zdola*. Prvním termínem jsem nazýval všechna území a stavby, jež jsme pasivně *zdedili*, přešly na nás z minulosti bez našeho přičinění, a jež jsou státem chráněny, aby dále sloužily k reprezentaci národních hodnot. V některých zemích snese tento soubor označení dědictví *schválené, autorizované, autoritativní* či *výlučné*. Naproti tomu *kulturním dědictvím* vymezeným *zdola* jsem rozuměl všechno obyčejné, každodenní, blízké a místní, co si různé sociální nebo etnické skupiny k uchování a tradování demokraticky a aktivně vybraly, včetně dědictví nehmotného jako jsou příběhy a obyčeje. Popsaný rozdíl mezi dědictvím definovaným *shora* a *zdola* však v edukační praxi obvykle splývá. Pedagogové na památkách celostátního významu využívají i dědictví místní a „obyčejné“, místní památky naopak interpretují v širším kontextu.

Z uvedeného přehledu i zúročení uvedených pedagogických zkušeností vyplývá způsob, jakým definuji pojem *památková edukace*, který hodlám používat v dalším textu:

- Památková edukace umožňuje zkoumat jedinečné a vzácné pozůstatky minulosti, interpretovat je a přiblížit jejich význam současnému publiku pomocí slov, obrazů i praktických činností.
- Památková edukace se zabývá reflexí individuální i kolektivní lidské identity v minulosti i v současnosti a přispívá k ocenění výsledků lidského snažení.
- Památková edukace vychází z možností, které se nabízejí, když začneme o minulosti přemýšlet jako o zdroji obnovy a budoucích změn.

Poslední bod je zvláště důležitý, neboť o minulosti lze s jistotou říci jediné: na obnovu a změny byla vždy velmi bohatá. Listinné, umělecké i archeologické památky, stejně jako dosud stojící historické budovy, jasně dokazují, že lidská společnost po celém světě čelila vždy změnám a krizím, které byly s úspěchem překonávány pomocí kulturních, vědeckých a technologických inovací. Je to trend zřejmý z vývoje raných nástrojů či proměny zemědělských metod, objevných cest a plaveb, stejně jako migračních pohybů. Jakkoli by se nám mohlo zdát, že dřívější úroveň poznání za tou dnešní notně pokulhávala, k současným výtvarným a pokroku vedlo právě kritické myšlení a důmyslné řešení problémů doby minulé. Zároveň je třeba mít na paměti, že každé lidské společenství v každém období dějin disponovalo vlastním kulturním

dědictvím, ať už hmotným či nehmotným, ústním či písemným, jež bylo využíváno k neustálé adaptaci. Archeologické doklady však, bohužel, mnohdy o takových adaptačních procesech mlčí.



Obr. 2. Expozice genetiky: Staré otázky nebo nové výzvy? (Science Museum London, foto M. Indra)

Šestnáct globálních výzev

Výzvy, které přináší 21. století, se zdají být hrozivé, ale stejně tak vzrušující. Z celé škály předpovědí odborníků z oblasti hospodářské, sociální a technologické jsem sestavil následující seznam šestnácti nejzávažnějších otázek. Nejde však o žádnou „sci-fi“, či chcete-li vědecké výmysly, neboť za těch pár let, jež zatím z nového století uplynula, se již začaly mnohé z těchto problémů našeho světa citelně dotýkat:

1. Jak dosáhnout trvale udržitelného rozvoje pro všechny, aniž bychom ignorovali globální klimatické změny?
2. Jak bez konfliktů zajistit dostatek čisté vody pro každého?
3. Jak nasycit rostoucí počet obyvatel planety omezeným množstvím přírodních zdrojů?
4. Jak z autoritářských režimů vykřesat skutečné demokracie?
5. Jak vylepšit rozhodovací procesy tváří v tvář nevídaným a horečným globálním změnám a to s dostatečnou obezřetností a prozíravostí?
6. Jak zajistit, aby z výhod technologické a informační kompatibility těžili všichni?
7. Jak podpořit systémy s etickým tržním hospodářstvím ve snaze snížit rozdíl mezi bohatými a chudými?
8. Jak omezit rizika nových, anebo znovu se vynořivších nemocí, které vznikají díky stoupající rezistenci mikroorganismů?
9. Jak mohou výchova a vzdělávání pomoci lidstvu, aby se inteligentnějším, informovanějším a moudřejším způsobem adaptovalo na globální změny?
10. Jak omezit etnické konflikty, terorismus a riziko užití zbraní hromadného ničení pomocí nových bezpečnostních strategií a společně sdílených hodnot?
11. Jak lze prostřednictvím probíhající proměny společenského postavení žen zlepšit životní podmínky lidstva?
12. Jak zabránit mezinárodním zločineckým sítím, aby přerostly v ještě mocnější a sofistikovanější globální organizace?
13. Jak bezpečně a účinně uspokojit rostoucí poptávku po energiích?
14. Jak zlepšit životní podmínky lidstva dalším zrychlením vědeckého a technologického pokroku?
15. Jak vnést do rozhodovacích procesů na globální úrovni rutinní etickou regulaci?
16. Plánování pokročilé civilizace?

Po přečtení takového seznamu člověka napadá, jak by vůbec mohla památková edukace reagovat na tak ožehavé otázky. Kudy povedou řešení uvedených problémů, když se budeme držet zásady myslet globálně – jednat lokálně a nahlížet vše z evropské perspektivy? V první řadě je bezpochyby třeba spojovat inovace s možnostmi a nástroji, které nám nabízí naše odborné zaměření. I přesto se však domnívám, že se na všech expertních řešeních může tak či onak podílet také památková edukace. Jakým způsobem hodlám ilustrovat na pěti níže popsaných příkladech. Vyplývá z nich rovněž mé přesvědčení, že se nehmotné aspekty kulturního dědictví stanou v budoucnu významnějšími, než za jaké je dnes obvykle považujeme.

Jak z autoritářských režimů vykřesat skutečné demokracie?

Mnozí čtenáři české verze mého textu by patrně na tuto otázku dokázali odpovědět lépe z vlastní, trpce nabyté životní zkušenosti. Přesto si dovoluji nabídnout k diskusi alespoň několik schematicky načrtnutých tezí, které obstály v mezinárodním kontextu.

Podle celé řady autorů, kteří se zabývali demokratizačními procesy v různých částech světa, vyžaduje pohyb od autoritářského státu k subjektu demokratickému, aby se zásadně změnily také priority vzdělávacího procesu.² Na základě rozdílného chápání konceptu občanství dochází ve školách například k transformaci „občanské nauky“ na „výchovu k občanství“. V následující tabulce shrnuji myšlenkové, hodnotové i didaktické posuny, které tuto proměnu doprovázejí, nemá-li zůstat jen na papíře.

2 Viz například John J. COGAN, Paul MORRIS, Murray PRINT (eds.) *Civic education in the Asia-Pacific region: case studies across six societies*, New York, Londýn 2002. Concepción NAVAL, Murray PRINT, Ruud VELDHUIS, Education for democratic citizenship in the new Europe: context and reform, *European Journal of Education*, 37/2, 2002, s. 107–128. Srovnej také David KERR, *Citizenship education: an international comparison*, [online] QCA, 1999, dostupné z: https://www.nfer.ac.uk/research/centre-for-information-and-reviews/inca/TS_Citizenship_Education_an_International_Comparison_1999.pdf. A dále Terence H. MCLAUGHLIN, Citizenship, diversity and education: a philosophical perspective, *Journal of Moral Education*, 21/3, 1992, s. 235–250.

Tabulka 2. Proměny pojetí konceptu občanství a občanského vzdělávání v demokratické společnosti³

<i>Od pojetí občanství (jako) ...</i>	<i>... k pojetí občanství (jako) ...</i>
kolektivní sounáležitosti a poslušnosti	nezadatelných práv jednotlivce
vztahu k politické moci	vztahu ke společnosti druhých lidí
příslušnosti k elitě	příslušnosti ke komunitě
pasivní danosti	aktivní volby
formality	participace
předmětu občanské nauky	cíli, obsahu i smyslu výchovy
založeného na obsahu	založeného na procesu
založeného na osvojení znalostí	založeného na osvojení hodnot
zprostředkovatelného výsledku poznání	výsledku interaktivní interpretace
v praxi snáze měřitelného a dosažitelného	v praxi hůře měřitelného a dosažitelného

Pokud se procesy naznačené v Tabulce 2 uplatní nejen v teorii, ale především ve vzdělávací praxi, vyústí postupně v potřebu respektovat soubor práv a povinností, které se promítnou také do našeho vztahu ke kulturnímu dědictví. V následujícím přehledu jsem se proto pokusil konkretizovat vliv, který může mít demokratizace občanské výchovy na cíle, obsah i metody památkové edukace, pokud se zaměříme na rovinu podporovaných a osvojovaných práv a povinností.

3 Upraveno podle T. COPELAND, *European Democratic Citizenship, Heritage Education and Identity*, s. 8. Dále viz také TÝŽ, *Heritage Education and Citizenship in the Council of Europe*, s. 67.

Tabulka 3. Práva a povinnosti demokratických občanů ve vztahu ke kulturnímu dědictví⁴

<i>Každý občan má právo...</i>	<i>Každý občan má povinnost...</i>
... přisuzovat kulturnímu dědictví vlastní, individuální obsah a význam	... podílet se na odkrývání dějin, paměti, identit a hmotné kultury
... uznávat určité kulturní dědictví jako společné	... kulturní dědictví ochraňovat, sdílet s ostatními a uznávat jeho rozdílnost napříč kulturami
... sdílet své kulturní dědictví s ostatními	... rozvíjet zodpovědnost za společný kulturní blahobyť
... být schopen složky kulturního dědictví chápat jako historické prameny včetně nutnosti jejich interpretace	... chápat a umět docenit kulturní a společenskou diverzitu, ctít ostatní
... svým či skupinovým jednáním ovlivňovat, co bude do kulturního dědictví v daném čase zahrnuto	... uznávat určité kulturní dědictví jako společné v celé jeho různorodosti

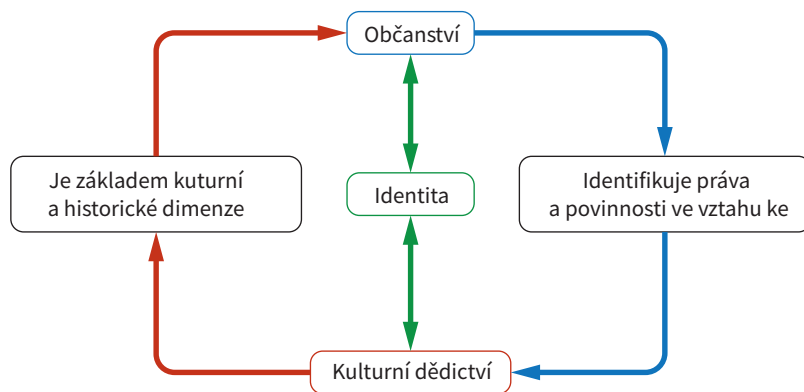


Obr. 3. Digitální interpretace ve službách rozvoje občanských ctností (Queen's Gallery, Buckingham Palace, foto M. Indra)

4 Upraveno podle T. COPELAND, *European Democratic Citizenship, Heritage Education and Identity*, s. 27. Dále viz také TÝŽ, *Heritage Education and Citizenship in the Council of Europe*, s. 72.

Úzký vztah mezi kulturním dědictvím a občanstvím, který z přehledu v Tabulce 3 vyplývá, můžeme vyjádřit také pomocí jednoduchého cyklického schématu (viz. Schéma 1). Představíme-li si navíc vyobrazené souvislosti v toku času, můžeme o nich přemýšlet jako o spirále, v níž nabývá závislost mezi kulturním dědictvím a občanstvím stále kultivovanější podoby.

Schéma 1. Vztah mezi kulturním dědictvím a občanstvím⁵



Jak mohou výchova a vzdělávání pomoci lidstvu, aby se inteligentnějším, informovanějším a moudřejším způsobem adaptovalo na globální změny?

Pojem *edukace*⁶ má v původní latinské podobě dva možné kmény odvozené od společného slovního kořene (-duc-): sloveso *educare* ve smyslu „cvičit, tvarovat“ a sloveso *educere* s významem „vyvádět, vést ven“. Druhá možnost má zjevně demokratičtější nádech a jeví se jako slibnější, pokud usilujeme o kvalifikaci osob, jimž mají být svěřeny rozhodovací pravomoci, stejně jako

5 Upraveno podle T. COPELAND, *European Democratic Citizenship, Heritage Education and Identity*, s. 24. Dále viz také TÝŽ, *Heritage Education and Citizenship in the Council of Europe*, s. 71.

6 Autor užívá pojmu *edukace* (angl. education), který je běžně používán rovněž v soudobé české pedagogické terminologii, chceme-li popsat procesy, které zahrnují zároveň *výchovu a vzdělávání*. *Výchova* je pak definována jako záměrné působení na jedincovu osobnost s cílem dosáhnout pozitivních změn v jejím vývoji. *Vzdělávání* jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, hodnot a postojů realizovaný prostřednictvím činností, při nichž dochází k učení. Podrobněji viz Jan PRŮCHA, Eliška WALTEROVÁ, Jiří MAREŠ, *Pedagogický slovník*, Praha 2009. Pozn. editorů.

o vzdělávání veřejnosti, od níž se očekává, že bude kompetentnímu rozhodování rozumět. „Vyvádění ven“ stojí jako koncept především za konstruktivistickým pojetím vzdělávání, méně již za pozitivistickým utvářením jedince.⁷

Uvedená pojetí od sebe obvykle nejsnáze rozeznáme, položíme-li si během pozorování edukačního programu jednoduchou otázku: „Kdo tu teď nejlíp přemýšlí?“. Záměrem pozitivisticky laděné prezentace kulturního dědictví je návštěvníka obšírně seznámit s jasně definovanou historickou lokalitou či artefaktem. V praxi je pak tento přístup nejčastěji reprezentován dětmi, které si do pracovních listů zapisují „správná“ řešení úkolů typu: „1. Najděte... 2. Nakreslete... 3. Obkreslete... 4. Vybarvěte...“. Při tvorbě takových úkolů, stejně jako uceleného výkladu, se pochopitelně nejvíce zapotí učitel či odborný průvodce, pokud tedy přípravu zcela neodbydou, a to ještě dříve než návštěvníci na památku vůbec dorazí. Díky uvedeným metodám však návštěvníci uvijí systémů tzv. naučené bezmocnosti, kdy zdrojem a arbitrem veškeré učení je vždy odborník, například archeolog, který před nimi zrovna stojí.

Konstruktivistický pohled v sobě naproti tomu zahrnuje předpoklad, že výklad světa, v němž žijeme, si utváříme každý sám; a jelikož minulost už náš svět opustila, nelze si o její povaze ani pravděpodobném průběhu vytvořit povědomí jinak, než na základě toho, co po ní zbylo. Avšak, nechat návštěvníky, aby si všechno jen důkladně prohlédli a osahali, není samo o sobě zárukou, že vyvinou více duševního úsilí, než za ně už zvládli odvést autoři expozice či edukačního programu. I proto je třeba zajistit, aby se při prohlídce památky či muzea zaměstnávala stejně produktivně jako oči a ruce také mysl návštěvníků.

Pracovní listy, ale i jiné pomůcky, by proto měly hrát především roli tzv. strukturované podpory (angl. *scaffolding*) sloužící k rozvoji samostatného myšlení dítěte. Směřuje-li tato podpora například k řešení klíčové otázky typu „Jak se žilo dětem v...?“, umožní svým uživatelům, aby se sami rozhodli, které artefakty potřebují blíže prozkoumat a které informace zjistit, aby dokázali na otázku odpovědět. Podobně, když se v expozici starých hraček zeptáme: „Čím se dnešní hračky liší od hraček našich předků?“, mohou být zdrojem odpovědí

7 Srovnej Tim COPELAND, *Constructing Pasts: Interpreting the Historic Environment in Hems, A and Blockley*, M. (eds.), *Heritage Interpretation*, Londýn, New York 2006, s. 83–95.

nejen sbírkové předměty, ale rovněž komentované kresby či tvůrčí psaní dotázaných dětí.

Se studenty ani dospělými návštěvníky památek či muzeí bychom tedy neměli zacházet jako s „konzumenty“ znalostí, ale raději jako s „mysliteli“, jejichž současné myšlenkové koncepty se neustále prolínají také s představami o minulosti a budoucnosti. V následujícím textu představím několik osvědčených zásad i konkrétní způsoby, jak při interpretaci archeologické lokality respektovat konstruktivistické principy učení. Nedávno jsem je uplatnil pro potřeby dospělých návštěvníků jedné bývalé římské vily. Častěji je ovšem aplikuji při plánování aktivit pro děti a mládež. Nejúčinnější jsou podle mých zkušeností při práci v malých skupinách, některé se však uplatní i v rámci větších komentovaných prohlídek.

Nejprve čtyři obecné zásady:

- Nabídka zážitkových aktivit pro návštěvníky by měla být co nejpestřejší.
- Návštěvníci si z nabízených interpretačních postupů mohou vybrat, do kterých aktivit a jakou měrou se chtějí sami zapojit.
- Interpretace kulturního dědictví musí rezonovat s osobními zkušenostmi návštěvníků.
- Interpretační postupy musí umět návštěvníkům vnuknout otázky a zároveň je motivovat, aby se ptali také sami.

Uvedené principy lze vtělit do devíti praktických doporučení:

- *Používejte prameny spolu s interaktivními a didaktickými pomůckami:* Můžete tak snáze čelit známé pedagogické výzvě, jak co nejlépe navodit kontinuitu návštěvnické zkušenosti,⁸ nebo – zjednodušeně řečeno – motivovat návštěvníky k tomu, aby chtěli rozšířit své stávající zkušenosti a získat nové. Naším úkolem není nic menšího než přispět k transformaci osobních představ o minulosti, kterými již návštěvníci v nepřeberném množství disponují, například z multimédií nebo virtuální reality. Návštěvy památek či muzeí by jim proto měly nabídnout vhodnou příležitost pro společnou diskusi a integraci individuálních poznatků.

8 Srovnej Vít DOČEKAL, Prožitkové, zážitkové nebo zkušenostní učení?, *e-Pedagogium*, 2012, 1, s. 9–17.

- *Podněcujte a vítejte návštěvnickou iniciativu:* Mějte na paměti, že úzce vyprofilované znalosti o určité části minulosti, kterými jakožto odborníci obvykle vládneme, mohou být návštěvníkům na překážku. Zvláště, když se snaží nové téma uchopit po svém a klást si relevantní otázky.
- *Užívejte interpretační metody, při nichž mohou návštěvníci analyzovat a třídit informace a formulovat vlastní hypotézy:* Pomáhejte návštěvníkům, aby porozuměli lokalitě ze všech možných úhlů pohledu a dokázali odhalovat nové souvislosti. Nezapomeňte jejich vlastní interpretační přínos ocenit.
- *Přizpůsobujte metody interpretace odezvám návštěvníků:* Když pečlivě zvážíte potřeby různých návštěvnických skupin, umožní vám to připravovat prezentační schémata vyhovující vždy danému cílovému publiku.
- *Nejprve se návštěvníků ptejte na jejich vlastní názory a teprve potom nabídněte svou „expertní“ interpretaci:* Nezapomeňte si také hned na úvod zjistit, co návštěvníci o památce už vědí a co nového by se rádi dozvěděli.
- *Povzbuzujte návštěvníky k dialogu nejen s odborníky, ale také mezi sebou navzájem:* Nové významy a názory se nejlépe odhalují a utvářejí, když porovnáváme a diskutujeme své vlastní představy s představami ostatních.
- *Podpořte zvědavost návštěvníků pomocí dobře promyšlených, otevřených otázek:* Návštěvníky od tvorby vlastních hypotéz nejčastěji odrazuje obava, že by se mohli „splést“. Budete-li však pokládat otázky, na které neexistuje jen jedna „správná“ odpověď, učiníte tuto návštěvnickou obavu zbytečnou.
- *Snažte se blíže rozvést a řádně prodiskutovat i první návštěvnické nápady či úvahy:* Uvědomte si, že návštěvníci nejsou pouhými příjemci hotových informací, ale samostatně myslícími a uvažujícími lidmi.
- *Vyhradte dostatek času na dotazy, prodiskutování souvislostí či funkčních metafor:* Archeologické lokality bývají obvykle pro pochopení značně složité. Návštěvníci proto potřebují čas, aby se v jejich prostředí nejen zorientovali, ale především propojili své dosavadní znalosti a zkušenosti s novými zážitky a poznatky.



Obr. 4. Otázka po kvalitě edukace může znít: „Kdo tu teď nejvíc přemýšlí?“ (Hampton Court Palace, foto M. Indra)

Ukažme si nyní ještě jeden jednoduchý příklad, jak naznačené postupy účinně zapojit do edukační praxe určené pro školní skupiny. Doprostřed velkého archu čistého papíru postavte nějaký předmět. Dejte žákům nejprve červenou pastelku, ať sepiší všechno, co už o předmětu ví. Pak zelenou, aby poznamenali vše, co se o předmětu pouze domnívají, ale nevědí jistě. Konečně modrou, ať napoví, co by se o věci chtěli dozvědět dále. Je zřejmé, že barvy slouží v daném případě jako výše zmíněná učební opora, která žákům pomáhá strukturovat tázání a přemýšlet analyticky.⁹ Považte jen, jak by nám všem pomohlo, kdyby metodu takového barevného rozlišování informací převzala i muzea. Hned bychom měli jasno, co všechno už kurátoři o předmětech v expozici doopravdy vědí a co by se teprve rádi dozvěděli!

Tyto a jiné konstruktivistické postupy napomáhají, zejména u mladších návštěvníků, především kognitivnímu rozvoji. Je však třeba mít na paměti, že poznávání kulturního dědictví přináší svou pestrostí a bohatstvím také zážitky emoční a tělesné, což je věc neocenitelná a bude patrně i kdykoli v budoucnu. Právě tento aspekt památkové edukace veškeré informační technologie jen těžko zastoupí.

9 Srovnej Kate THOMSON, Tim COPELAND, *At least 101 Things to Do in a Museum*, Cheltenham 1996.

Jak omezit etnické konflikty, terorismus a riziko užití zbraní hromadného ničení pomocí nových bezpečnostních strategií a společně sdílených hodnot?

Bylo by pochopitelně bláhové, kdybychom se domnívali, že terorismu či užití zbraní hromadného ničení zabráníme prostřednictvím památkové edukace. O poznání lépe se ovšem výchova a vzdělávání uplatní, usilujeme-li o prosazování společně sdílených hodnot jako účinné prevence proti růstu etnického napětí, k němuž dochází například v souvislosti s masovými migracemi. Bez špetky sdílených hodnot pak nelze čelit snad žádné z výše popsaných hrozeb.

Donedávna se v euroamerickém kontextu na „méně rozvinuté“ kultury třetího světa, tím spíše pak na prehistorické národy, nahlíželo jako na jakási „lidská zoo“. Dnes už ovšem Západ nejen uznává, ale také vyzdvihuje rozmanitost a autentické hodnoty ostatních kultur, za což mohou tyto vděčit především rozvoji turistického ruchu nebo iniciativám, jako je například Seznam světového dědictví UNESCO. Jak však sdílet své hodnoty napříč velmi odlišnými kulturami s pomocí památkové edukace? A jak vůbec začít, chceme-li zcela odlišným kulturám porozumět?

Jedním z důvodů, proč se zasazují za konstruktivistický přístup ve vzdělávání, je, že umožňuje prostřednictvím tázání a bedlivého pozorování „ozvláštnit známé“ a „přiblížit vzdálené“. Lze toho dosáhnout, když druhým nevnučíme hotové interpretace, ale vytváříme podmínky pro rozvoj jejich autonomních poznávacích procesů. Když žáky pohneme, aby zdánlivě známé skutečnosti, které utvářejí jejich život, ať jsou to místa, kulturní tradice či muzejní exponáty, pozorovali, reflektovali pomocí otázek a svá zjištění si poznamenávali (nejen písemnou, ale také ústní, vizuální či dramatickou formou), podpoříme je, aby si uvědomili, co skutečně vidí a jak se při tom cítí. Dospějí tak vlastně k ozvláštnění běžných a známých skutečností, k nahlédnutí jejich „jinakosti“.

Zrcadlově můžeme rozvinout rovněž proces opačný, tj. přiblížit skutečnosti vzdálené, neboť většina kultur vytváří k uspokojení svých základních potřeb obdobné objekty i struktury. Když tedy žáci podrobí stejné metodě zkoumání, díky které znovu objevili „svůj“ svět, věci na první pohled podivné a cizí, obvykle s překvapením zjistí, že jsou jim vlastně docela známé a blízké.

Prostřednictvím jednoduchých podpůrných učebních aktivit tak postupně sami odhalují, v čem spočívá lidská příbuznost i kulturní rozmanitost. Zjišťují, že „multikulturní“ dědictví je vlastně množinou všech lidských, v mnoha ohledech podobných kulturních odkazů.

Vezměme si nyní ještě jednou na pomoc výše popsanou metodu barevných odpovědí. Tentokrát ji aplikujme nejprve na exponát evropského původu, například středověký keramický džbán. Poté, co žáci pomocí tří různých barev zodpovědí trojici doporučených otázek, zopakují tento postup ještě jednou, avšak na jiném archu papíru, v jehož středu je umístěn džbán z Blízkého východu. Pak si vezmou hnědou pastelku a sepíší seznam všeho, co mají oba džbány společného. Nakonec s pomocí oranžové domyslí důvody, proč tomu tak asi je. Obdobně lze bezpochyby analyzovat i architektonické památky. Trik spočívá v tom, nahlédnout známé jevy jako pozoruhodné a podivné skutečnosti jako ty běžné. Dospějeme-li navíc ke složitému cíli jednoduchou cestou, máme vyhráno!

Pro jistotu dodávám, že jsem krajně nedůvěřivý vůči myšlence „globální vesnice“ a možnosti, že jednou zcela vymizí hranice mezi národy. Doufám spíš, že se rozličné kultury podaří uchovat a tato rozmanitost nás všechny obohatí. Může se to podařit, když se naučíme vzájemné odlišnosti přijímat a oceňovat. Kromě jiného také díky novým digitálním technologiím, které nám usnadňují komunikaci a sdílení informací.

Jak vylepšit rozhodovací procesy tváří v tvář nevídaným a horečným globálním změnám, a to s dostatečnou obezřetností a prozíravostí?

Mohlo by se zdát, že památková edukace obrací náš pohled především do minulosti. V novém kontextu či měřítku reflektuje zajímavé události a kulturní jevy, které však již pominuly. Oproti tomu ekonomové a politologové zkoumají možnosti, jak co nejspolehlivěji ovlivňovat, ne-li přímo řídit, změny, které teprve přijdou. Relevantní „předvídaní“ budoucnosti má podle nich tři fáze, které jsem se rozhodl převzít a upravit i pro naši potřebu. Myslím totiž, že nabízí vhodnou inspiraci i pro další využití kulturního dědictví.

V první fázi jakéhokoli rozhodovacího procesu by nám mělo jít nejprve o *deskriptivní analýzu výchozí situace*. Popíšeme si tedy blíže otázky a problémy, které kulturu dané společnosti v minulosti významně ovlivnily. Ve fázi druhé pak postoupíme k *prediktivní analýze*. Na pozadí informací, které máme o dosavadním kulturním vývoji, můžeme odhadovat pravděpodobný průběh srovnatelných událostí v budoucnosti. Ve fázi třetí následuje *preskriptivní analýza*. Na základě celé škály dat o dřívějším kulturním dění se již snažíme nejen předvídat budoucí vývoj, ale především hledat cesty, jak nastávající změny přiměřeně ovlivnit!

Domnívám se proto, že naším prvořadým úkolem je poskytovat politikům, vědcům a environmentalistům, kteří rozhodují o naší budoucnosti, ucelený přehled a povědomí o tom, která kulturní i individuální dědictví přispělo k formování jejich identity, s cílem učinit toto dědictví orientačním bodem a měřítkem jejich plánů a činů.

Plánování pokročilé civilizace?

Není možné plánovat cokoli na bázi ničeho. Jako základ a současně výchozí bod bude všem novým formám civilizace vždy sloužit minulost. Rovněž generacím, kterým náleží 21. století, nezbyvá než ožивovat starší postupy a stavět na nich řešení výzev, které se přihlásí o slovo. Psycholog Kurt Lewin kdysi řekl, že „nic není tak praktické jako dobrá teorie.“¹⁰ Rád bych teď jeho výrok doplnil a dodal, že nic není tak teoretické jako dobrá praxe. Konkrétní aktivity nám totiž umožňují identifikovat a zobecnit klíčové podmínky úspěchu. Na jejich základě pak dokážeme vyvíjet aktivity a strategie nové.

Jako archeolog jsem „objevil“, že konstruktivismus poskytuje vhodný teoretický model myšlení, který mohu využít, pokud chci propracovat postupy, jež jsem již v praxi intuitivně používal. Detailní zájem o konstruktivismus mi umožnil, abych obstál také jako památkový pedagog a dokázal se o své odborné znalosti a dovednosti podělit s ostatními spíše jako „facilitátor“ než „expert“. Ze svých zkušeností jsem čerpal také při psaní tohoto příspěvku, a proto doufám, že alespoň ty z mých postřehů a námětů, které čtenáři uznají za nejprínosnější, najdou cestu rovněž do jejich praxe.

10 Kurt LEWIN, *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Ed. D. Cartwright, New York 1951.

Každý z nás je teoretikem i praktikem. Také proto se neobejdeme bez neustálého sdílení zkušeností, ať už dobrých nebo špatných, z nichž můžeme čerpat poučení a plány do budoucna. Neuvěřím tvrzení, že se něco „nezdařilo“, dokud pečlivý rozbor situace neprokáže opak. Neváhejme proto zaměřit svou erudici směrem k požadavkům, které společenská i technologická proměnlivost světa neustále přináší. Můžeme uspět – zvláště, pokud bude památková edukace signálem, ne ozvěnou. Bude-li aktivní, nikoli pasivní. Odvážil-li se hledět kupředu a přijmout podíl na utváření konstruktivní a optimistické vize budoucnosti.



Obr. 5. Již staří Římané hledali poučení v minulosti (Chesters, Hadrianův val, foto H. Havlůjová)

Doporučená literatura a zdroje

BRANCHESI, Linda (ed.) *Heritage Education for Europe: Outcome and Perspective*, Řím 2007.

COGAN, John J., Paul MORRIS, Murray PRINT (eds.) *Civic Education in the Asia-Pacific Region: Case Studies Across Six Societies*, New York, Londýn 2002.

COPELAND, Tim, Constructing Pasts: Interpreting the Historic Environment in Hems, A. and Blockley, M. (eds.) *Heritage Interpretation*, Londýn, New York 2006, s. 83–95.

COPELAND, Tim, *European Democratic Citizenship, Heritage Education and Identity*, Strasbourg 2006.

DOČEKAL, Vít, Prožitkové, zážitkové nebo zkušenostní učení?, *e-Pedagogium*, 2012, 1, s. 9–17.

KERR, David, *Citizenship Education: An International Comparison*, [online] QCA, 1999, dostupné z: [https://www.nfer.ac.uk/research/centre-for-information-and-reviews/inca/TS Citizenship Education an International Comparison 1999.pdf](https://www.nfer.ac.uk/research/centre-for-information-and-reviews/inca/TS%20Citizenship%20Education%20an%20International%20Comparison%201999.pdf).

LEWIN, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Ed. D. Cartwright, New York 1951.

MCLAUGHLIN, Terence H., Citizenship, Diversity and Education: A Philosophical Perspective, *Journal of Moral Education*, 21/3, 1992, s. 235–250.

NAVAL, Concepción, Murray PRINT, Ruud VELDHUIS, Education for Democratic Citizenship in the New Europe: Context and Reform, *European Journal of Education*, 37/2, 2002, s. 107–128.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ, Jiří MAREŠ, *Pedagogický slovník*, Praha 2009.

THOMSON, Kate, Tim COPELAND, *At least 101 Things to Do in a Museum*, Cheltenham 1996.



**Nic není tak praktické
jako dobrá teorie.**

Edukační programy v Cité de l'architecture et du patrimoine

Anne RUELLAND

Cité de l'architecture et du patrimoine, Francie

Jako architektku mě vždy zajímalo, jak předávat znalosti o své profesi a architektonickém dědictví druhým lidem. Má poslední dvě zaměstnání mi pak poskytla nejednu příležitost, abych se o to v praxi skutečně pokusila. Poté, co jsem pro ministerstvo školství vytvořila a realizovala projekt s názvem *Adopter son patrimoine* (Adoptuj si své dědictví), do kterého se zapojili školáci po celé Francii kteří se mohli stát průvodci po místních pamětihodnostech, přijala jsem v roce 2005 pozici ředitelky Oddělení péče o návštěvníky a vzdělávání v nově vznikajícím *Cité de l'architecture et du patrimoine* (Centrum pro architekturu a kulturní dědictví, dále jen *Cité*). Z mých zkušeností vychází i následující příspěvek. Nabízí především seznámení s edukačními metodami a projekty, které s kolegy od otevření *Cité* v roce 2007 zajišťujeme pro různé návštěvnické skupiny. Nejprve si však stručně představíme samotný muzejně-studijní komplex a jeho historii.

Cité vzniklo spojením tří starších institucí, které tvoří základ jeho dnešních oddělení, sbírek a činností. *Musée des monuments français* (Muzeum francouzských památek) je zdrojem muzejních a výstavních aktivit, o nichž pojednávám podrobněji níže, neboť se k nim vztahuje také celá řada našich edukačních programů. *Institut Français d'architecture* (Francouzský institut pro architekturu) dokumentuje, podporuje a prezentuje současnou francouzskou architekturu a pečuje o archivní fondy žijících architektů. Konečně *École de Chaillot* je prestižním ústavem pro postgraduální vzdělávání architektů, kteří se specializují na památkovou ochranu, restaurování a revitalizaci historických budov.

Z uvedeného spojení, stejně jako ze zastřešujícího názvu instituce vyplývá, že pozornost *Cité* se od svého založení zaměřuje na originální propojování architektury s kulturním dědictvím. Ve Francii zůstává vztah současné architektury k památkám stále napjatý. Ambicí *Cité* je toto pnutí unikátním, tvůrčím

a dynamickým způsobem reflektovat a poukazovat na jeho rozmanitou míru i podobu. Úkolem *Cité* je pak demonstrovat, že jsou-li architektonické inovace s historickým dědictvím vzájemně provázány, přispívají nejen k upevnování společenské prestiže oboru, ale také jeho kvality.

V tomto duchu reprezentují architektonické muzejní sbírky v *Cité* celou Francii a nabízejí procházku napříč různými regiony i staletími – nejstaršími portály románských katedrál z 11. století počínaje a kreacemi z počátku 21. století konče. Stálá expozice zabírá plochu 8 000 m² a pro aktuální výstavy jsou vyčleněny další 2 000 m². Spolu s významnou oborovou knihovnou, archivem, posluchárnou a konferenčními sály, knihkupectvím a kavárnou je *Cité* se svými 2,2 hektary užitné plochy skutečně největším architektonickým muzeem a studijním centrem v Evropě.¹¹



Obr. 6. Sídlem *Cité de l'architecture et du patrimoine*, největšího evropského muzea architektury, je palác Chaillot na náměstí Trocadéro (Paříž, foto M. Indra)

11 Blíže viz <https://www.citedelarchitecture.fr/>.

Vzdělávací charakter muzejních expozic

Sídlem *Cité* je palác Chaillot na náměstí Trocadéro, odkud se nabízí jedna z nejkrásnějších vyhlídek na protilehlou Eiffelovu věž. Na jeho místě stála původně starší budova paláce Trocadéro, kterou pro světovou výstavu v roce 1878 navrhli architekti Gabriel-Jean-Antoine Davioud a Jules Bourdais. Ve východním křídle byla od roku 1882 umístěna Viollet-le-Ducova sbírka architektonických sádrových odlitků, v křídle západním se pak usídlilo Etnografické muzeum. Další světová výstava, tentokrát v roce 1937, přinesla přestavbu paláce Trocadéro, jehož eklektické tvarosloví odbornou ani laickou veřejnost příliš neoslovilo. Architekti Léon Azéma, Jacques Carlu a Louis-Hippolyte Boileau zachovali, mimo jiné kvůli nedostatku financí, základy, strukturu i hmotové provedení předchozí stavby. Palác Chaillot však opatřili novou modernistickou fasádou a zdvojnásobili výstavní plochu galerií. Reorganizovaná umělecko-architektonická expozice ve východním křídle nového paláce tehdy získala dodnes užívaný název *Muzeum francouzských památek*.



Obr. 7. Odkaz architekta Eugène Viollet-le-Duca: Unikátní soubor sádrových odlitků z neznámějších staveb francouzského středověku (*Cité*, Expozice sádrových odlitků, foto M. Indra)

V současnosti je muzeum rozděleno do tří stálých expozic. Jádro první z nich, *Expozice sádrových odlitků*, tvoří původní sbírka architekta Eugène Viollet-le-Duca. Unikátní soubor vznikl koncem 19. století odléváním sochařských a architektonických prvků z neznámějších dochovaných staveb francouzského středověku. Repliky vrcholných děl domácí stavebně historické produkce v životní velikosti byly doplněny odlitky soch a významných památek antické i jiné provenience. Prvotním a dodnes naplňovaným účelem expozice byla veřejná osvěta: návštěvníci měli možnost srovnávat proměny stavebních a uměleckých stylů jednotlivých francouzských regionů na pozadí děl antických a zahraničních. V roce 1900 pak sbírku odlitků obohatily výukové modely, které vznikly na objednávku tehdy velmi známého architekta Anatola de Baudota.

Expozice kopií nástěnných maleb a vitrají byla založena u příležitosti přestavby muzea v roce 1937 na podnět tehdejšího kurátora Paula Deschampe. Kopie nástěnné výzdoby předních francouzských církevních staveb a dalších interiérů pořizoval dle jeho instrukcí přímo na vybraných místech



Obr. 8. Významné stavby 19. a 20. století jako svědci své doby (Cité, *Expozice moderní a současné architektury*, foto M. Indra)

tým šestnácti freskařů v rozmezí let 1937 až 1965. Plátna se potom převezla do Paříže, sestavila do příslušných celků a ve výstavních sálech paláce Chaillot připevnila na sádrový podklad, který byl vytvarován do podoby originálních interiérů. Jedinečný soubor dokumentuje vývoj francouzské nástěnné malby od 12. do 16. století.

Nejmladší expozice muzea, *Expozice moderní a současné architektury*, byla zpřístupněna veřejnosti v souvislosti s otevřením Cité v září 2007. Je věnována stavbám realizovaným od dob průmyslové revoluce, tedy od poloviny 19. století, do přelomu 20. a 21. století. Má dva velké centrální oddíly, nazvané *Architektura a společnost* a *Návrh a konstrukce*, které jsou sestaveny výběrově a prezentovány formou jedenácti tematických zastavení na ploše 1200 m². Každé zastavení obsahuje modely, výkresy a dokumentaci ze sbírek *Francouzského institutu pro architekturu*, ale také situační plány, historické filmy



Obr. 9. Všestranné a bezbariérové zpřístupnění všech expozic je východiskem pro oslovení co nejširšího publika (Cité, foto M. Indra)

či jiné archiválie. Expozice dbá na paralelní vyobrazení významných staveb 19. a 20. století coby svědků jednotlivých érá a umožňuje tak proti sobě postavit koncepce a inspirační vzory architektů obou staletí. Lze tak například ilustrovat přerod městské zástavby doby průmyslové revoluce v komplexní urbanistická řešení současných sídel.

Jak vyplývá z uvedeného přehledu, muzeum má již od svého vzniku vzdělávací a osvětový charakter. Samotné uspořádání expozic vždy nabízelo příležitost pro komparaci základních stavebně historických epoch a stylů. Nabídka doprovodných aktivit, včetně edukačních programů a příležitostných výstav, se pak v souladu s posláním veřejnoprávní instituce rozvíjí i nadále a orientuje se na co nejširší publikum.

Pokud jde o efektivnější zpřístupnění expozic, byly upraveny a doplněny tak, aby o celkový zážitek z muzea nepřicházeli ani návštěvníci se smyslovým postižením. Mají zde k dispozici například popisky v Braillově písmu, audioprůvodce se sluchátky přizpůsobenými nevidomým i nedoslýchavým, a pochopitelně také možnost prostorové exponáty si osahat. Doprovodné texty i jejich umístění pamatují na mentálně i tělesně postižené návštěvníky.

Všem zájemcům bez rozdílu jsou pak vedle multimediálních informačních stojanů určeny rovněž příruční vizuální průvodce, které pomocí krátkých klipů seznamují s historickým kontextem vystavených architektonických prvků. Na samoobslužném principu je dále založeno šest mobilních stavebnic, díky kterým mohou návštěvníci přímo v expozicích objevovat konstrukční systémy valeného i gotického oblouku, různých typů dřevěných krovů nebo románského portálu. Interaktivní charakter mají také pracovní stoly, u nichž je možné si prohlédnout, ale zčásti též vyzkoušet všechny fáze řemeslného sestavování tabulového barevného okna nebo výrobu sádrových modelů, včetně jejich cizelování a aplikace umělé patiny. Aktivity doprovázejí haptické vzorky materiálů, autentické nástroje, instruktážní filmy či vitrajová skládanka. Tím, že se návštěvníci vlastnoručně seznámí s pracovními postupy, jež byly užity při výrobě replik, které je ve stálé expozici obklopují, roste jejich zájem o historicko-umělecké prvky samotné.

Edukační nabídka pro dětské návštěvníky

V Oddělení péče o návštěvníky a vzdělávání připravujeme celou škálu edukačních a vzdělávacích programů pro různé cílové skupiny, ať už se jedná o školáky, zdravotně či sociálně znevýhodněné návštěvníky, odborníky nebo pedagogy, pro něž jsou určena například speciální didaktická školení. Vzhledem k tomu, že zde nemohu představit všechny tyto aktivity, rozhodla jsem se dále zaměřit pouze na programy a materiály, které reflektují vzdělávací potřeby a nároky dětského publika.

Začít můžeme od dvou uměleckých intervencí, které pro nejmladší návštěvníky muzea vytvořil přímo v expozicích známý francouzský designér Matali Crasset. V prvním případě se inspiroval příklady středověkého sochařství. Pro *Expozici sádrových odlitků* zhotovil velkou, barevnou stavebnici, která dětem umožňuje sestavit si vlastní návrhy hybridních tvorů, které kombinují elementy bájných zvířat, rostlinné i figurativní motivy. K druhé poznávací hře



Obr. 10. Umělecká intervence v *Expozici sádrových odlitků*: stavebnice inspirovaná náměty středověkého sochařství, Matali Crasset (foto M. Indra)

vyzývá autorův průsvitný model katedrály z plexiskla, který umístil v sousedství vitrají z katedrály v Chartres. Děti si zde mohou po vzoru slavných exponátů navrhnout vlastní výzdobu plexisklových oken, která následně připevní na příslušné místo Crassetova modelu a proti světlu testují umělecký efekt zvolených barev a tvarů.

V duchu činnostního učení se nesou i všechny edukační programy, které muzeum pro děti a mladé lidi organizuje. Školní návštěvy muzea se vždy skládají alespoň ze dvou částí. Vedle komentované prohlídky exponátů, která obvykle zabere kolem 45 minut, je čas vyhrazen také na tematickou tvůrčí dílnu věnovanou různým výtvarným technikám nebo výrobě autorských architektonických modelů. Výstavní prostory využíváme jako inspirativní prostředí rovněž při speciálně zaměřených prohlídkách, například na výuku kreslení či vyprávění příběhů. Nejen pro děti pořádáme dvou až třídní kurzy cílené na hlubší rozvoj architektonických či uměleckých dovedností, které odrážejí i naše sbírky. Příkladem budiž třídní program, zajišťovaný ve spolupráci



Obr. 11. Návrhy okenní výzdoby inspirované vitrážemi z katedrály v Chartres lze umístit na průsvitný model katedrály z plexiskla, Matali Crasset (Cité, foto M. Indra)

s počítačovými specialisty, který dětem umožňuje získat zkušenosti s digitálním modelováním a 3D tiskem. Programové aktivity jsou navrženy tak, aby rozvíjely a současně i testovaly představivost a tvůrčí talent dětí, které jsou zpočátku třeba jen zvědavé, jak nové technologie fungují.

Pokud jde o edukační materiály, rozhodně se neodříkáme tradičních médií, přestože aktuálně vyvíjíme i řadu digitálních. Pro děti ve věku od 5 do 12 let jsme tak vydali třeba pěti tištěných, hravých brožur od různých autorů. Publikaci *Sauvez l'alchimiste* (Zachraňte alchymistu) napsala kupříkladu Évelyne Brisou-Pellenová, odbornice na dobrodružnou literaturu pro děti a mládež, která se specializuje na středověkou tematiku. Malí návštěvníci s pomocí jejího příběhu, ilustrovaného Marianne Barcionovou, někdy sami, jindy s dopomocí rodičů, zachraňují kocoura Archibalda v expozici odlitků. Brožury lze příležitostně využít také v rámci komentovaných prohlídek pro školní skupiny.

Z produkce nových médií stojí bezpochyby za zmínku webová stránka *Archikids*, jež vycházejí ze sbírek *Cité*, ale mají mnohem širší a obecnější dosah. To ostatně naznačuje i jejich ocenění ministerstvem kultury, které webu udělilo status inovativní služby v oblasti kultury. Jedná se o první dvojjazyčné webové stránky svého druhu, věnované architektuře a didakticky uzpůsobené pro děti od 7 do 12 let, ale též pro potřeby uživatelů s mentálním či zrakovým postižením. Ti všichni mohou v digitálním prostředí objevovat a poznávat architekturu z pohledu historického, technického, uměleckého i společenského. *Archikids* ovšem velmi dobře slouží také učitelům, když se společně s žáky připravují na školní návštěvu muzea, nebo exkurzi posléze reflektují ve výuce.¹² Primárně metodický účel sleduje rovněž projekt Éduthèque, na němž *Cité* úzce spolupracuje s ministerstvem školství. Cílem platformy je bezplatně zpřístupnit učitelům prvního a druhého stupně nejrůznější výukové materiály, v našem případě zaměřené na architekturu.¹³

12 Blíže viz www.archikid.fr.

13 Blíže viz <http://www.edutheque.fr/utiliser/arts-et-lettres/partenaire/cite-de-larchitecture-et-du-patrimoine.html>.

Putovní ateliéry

Interaktivní a názorné seznámení s architektonickými styly, technikami a trendy poskytují mladšímu publiku rovněž putovní ateliéry, které v *Cité* připravujeme v těsné návaznosti na aktuální výstavní projekty. Poté, co výstava v paláci Chaillot skončí, je možné tematický ateliér přesunout do jiného muzea, knihovny či památkového objektu. K dnešnímu dni evidujeme přes čtyřicet různých kulturních institucí po celé Francii, které si některý z putovních ateliérů pronajaly a poskytly jej k užívání veřejnosti ve svých prostorách.

Představme si opět pro ilustraci alespoň tři příklady. V roce 2015 vznikl u příležitosti devadesátých narozenin architekta a designéra Fabiena Vienna ateliér s názvem *Bod. Linie. Povrch. Objem*. Návštěvníci zde měli možnost objevovat dílo autora, který se už víc než dvacet let zabývá návrhy konstrukčních her, jejichž cílem je zkoumat geometrické a matematické principy. Na vlastní kůži tak mohli zakoušet svébytné pojetí geometrie, která není pro Fabiena Vienna pouhým technickým prostředkem, ale tvůrčím způsobem, jak porozumět prostoru a světu.

Na přípravě ateliéru s názvem *Papírová architektura* se podílela pětice designérů, kteří byli do *Cité* pozváni v roce 2013, aby zde představili možnosti umělecké práce s papírovými materiály. Pro děti vytvořili poznávací cestu po papírových modelech významných ikonických budov celého světa. Návštěvníci ateliéru pak mají možnost vytvořit si svá vlastní papírová města. Po skončení výstavy v *Cité* již ateliér prezentovalo více než deset kulturních institucí napříč Francií.

Úspěchy sklízí rovněž ateliér nazvaný *Proměňte své město v zahradu*, který zprostředkovává dětským návštěvníkům téma ekologické budoucnosti měst. Kromě *Cité* jej od roku 2012 hostilo již dalších patnáct míst. Ústředním prvkem ateliéru je velký model přírodou utvářené městské krajiny, na kterém je možno názorně předvést, jaké možnosti mají obyvatelé, kteří chtějí své okolí oživit zelení – ať už jde o komunitní zahrady, porosty fasád, střešní zahrady, městské farmy či o rekultivaci zpustlých lokalit. Model doplňuje soubor přírodních materiálů (např. kameny, půdní vzorky či rostliny) užívaných architekty

a urbanisty, které si mohou děti osahat a tvůrčím způsobem využít, když kreslí návrh svého ideálního „zeleného“ města.¹⁴

Personální zajištění edukační a vzdělávací nabídky

Na závěr bych ještě ráda dodala několik slov o personálním a organizačním zajištění edukačních a vzdělávacích programů, které v *Cité* pro veřejnost realizujeme.¹⁵ Oddělení péče o návštěvníky a vzdělávání má celkem třináct zaměstnanců, jejichž činnost pokrývá čtyři hlavní agendy. Tři kolegové mají na starosti skupinové rezervace, ať už se jedná o školní návštěvy nebo dospělé zájemce. Pětičlenný tým je pověřen plánováním a zajišťováním vzdělávacích a kulturních aktivit pro všechny typy návštěvníků. Tříčlenný tým se věnuje putovním ateliérům, od jejich návrhů, přes produkci až po koordinaci zápisů dalším institucím. Rozvojem partnerské spolupráce se zájmovými cílovými skupinami, ale také kvalitativními a kvantitativními průzkumy, díky kterým získáváme zpětnou vazbu o složení, zájmech i návštěvnosti publika, se zabývají dvě osoby. S přípravou specializovaných didaktických programů, ať už pro pedagogy nebo pro žáky, nám navíc jednou týdně pomáhají dva učitelé, kteří se orientují v aktuálních potřebách škol.

14 Blíže viz http://www.citechaillot.fr/fr/expositions/expositions_ateliers/archives/.

15 Počínaje rokem 2012 provozuje oddělení prostřednictvím webové služby Flickr také veřejnou databázi, jež slouží k archivaci, katalogizaci a publikaci fotografické dokumentace sbírek, výstav, workshopů, kurzů a jiných událostí. Fotogalerii měla v roce 2015 již více než 3300 alb a přes 780 000 návštěv. Dostupné z <https://www.flickr.com/photos/citearchi/>.

Doporučená literatura a zdroje

RUELLAND Anne, Exposition-itinérante „Jardiner la ville“ in Emma Nardi and Cinzia Angelini (eds.) *Best Practice 3: A Tool to Improve Museum Education Internationally*, Řím 2014, s. 171–180.

RUELLAND Anne, CUSSON François, *Dehors, dedans. Ce que cachent les façades parisiennes*, Paříž 2007.



Obr. 12. Instalace putovního ateliéru Proměňte své město v zahradu v Marseilles (Zdroj: Cité)¹⁶

16 Dostupné z <https://www.flickr.com/photos/citearchi/21272226798/in/album-72157658668014562/>.

Zkušenosti britské Společnosti pro ochranu historických budov: Jak podporujeme své cíle prostřednictvím výchovy a vzdělávání?

Peter JAMIESON

Society for the Protection of Ancient Buildings, Friends of Czech Heritage, Velká Británie

Společnost pro ochranu historických budov (angl. Society for the Protection of Ancient Buildings, dále jen SPAB) je nevládní neziskovou organizací, registrovanou ve Velké Británii, jejímž cílem je ochrana architektonického dědictví. V otázkách památkové péče zachovává SPAB osobitý konzervátorský přístup a patří mezi nejstarší instituce tohoto druhu na světě. V současnosti sdružuje přes 6 400 členů z řad odborné i laické veřejnosti a zajišťuje poradenský, právní a vzdělávací servis. Cílem tohoto příspěvku je přiblížit vznik sdružení, pojetí péče o historické objekty, které zastává, a metody, kterými své cíle naplňuje.

Počátky společnosti a Manifest SPAB

Zakladateli SPAB se stali v roce 1877 dva přátelé, sociální reformátor a designér William Morris a architekt Philip Webb. Jejich snaha čelit dobové praxi destruktivních rekonstrukcí historických staveb, především církevních, se odrazila nejen v názvu společnosti, ale také v jedné z prvních názorových bitev, kterou SPAB svedla o záchranu katedrály sv. Albána nedaleko Londýna.¹⁷ Přestože se tehdy Morrisovy argumenty proti puristické přestavbě památky nesetkaly s úspěchem, společnost se i nadále zasazovala o *ochranu*, nikoli *rekonstrukci* historických objektů.

17 Bliže viz <http://www.victorianweb.org/art/architecture/churches/stalbans2.html>



Obr. 13. a 14. Srovnávací fotografie katedrály sv. Albána před a po rekonstrukci (Zdroj: SPAB)

Zdánlivě jemný terminologický rozdíl je zde náramně důležitý. Pojem *rekonstrukce* naznačuje, že jde o návrat stavby k její dřívější, ideální podobě. V praxi se však takový návrat neobejde bez domněnek a ztráty historického stavebního materiálu. Výsledkem jsou hypotetické, historicky málo podložené přestavby, zbavující památku autenticity a pestrého nánosu času, což dokládá mimo jiné podoba mnoha britských kostelů, které byly rekonstruovány právě v 19. století.

Oproti tomu SPAB od svého počátku věří, že charakter stavby utvářejí všechny dílčí proměny, jimiž ve svých dějinách prošla. Namísto *rekonstrukce* proto společnost propaguje *konzervátorský přístup tak, jak jej William Morris a Philip Webb definovali již v zakladatelském Manifestu*.¹⁸ Dodnes jsou tedy určujícími principy i procesními zásadami SPAB například ohled na rozmanité stavební fáze budov v rámci historického vývoje, stejně jako požadavek neodstraňovat tuto rozmanitost rekonstrukcemi. Manifest také žádá, aby architekti a vlastníci budov „dávali ochraně přednost před rekonstrukcí a zánik odvraceli každodenní údržbou.“¹⁹

18 Blíže viz <https://www.spab.org.uk/what-is-spab-/the-manifesto/>

19 Tamtéž.

Manifest měl ve své době podpořit především záchranu „starobylé“ domácí architektury; jeho principy lze však vztáhnout na všechny historické stavby kdekoli na světě. Aktuálně se nabízejí například budovy z 20. století, které vznikly v předválečné modernistické éře, v českém prostředí pak konkrétně kupříkladu vila Tugendhat či stavby od Adolfa Loose.

Principy a metody památkové péče zastávané SPAB

Na základě Manifestu, který vyšel v roce založení společnosti, vypracovala SPAB také návod, jak v praxi k opravám historických objektů přistupovat. Odborní členové společnosti rovněž postupem let nashromáždili a díky praktickým zkušenostem také ověřili mnoho užitečných poznatků. Považovali za správné používat neinvazivní postupy oprav a materiály, které historické vrstvy neničí, ani si na ně nehrají a které umožňují – navzdory vizuálnímu sjednocení – vždy rozpoznat, kde končí původní, autentický prvek a kde došlo k novému zásahu.

Prioritou Williama Morrisa a Philipa Webba však nebylo jen ustanovení konzervačních metod, ale také školení nastupujících generací architektů, kteří by šetrný přístup k památkám ve své práci skutečně uplatňovali. Také s jejich pomocí pak vedla SPAB úspěšnou kampaň, díky které britský parlament v roce 1913 nakonec odsouhlasil legislativní ochranu historických objektů. Na jejím základě byl do praxe postupně zaveden systém „zápisu“ či registrace památek, u nichž stavební úpravy podléhají zákonné regulaci a úřednímu povolení.

Z podnětu členů SPAB začaly také vycházet informační letáky, které umožňovaly sdílet dosavadní konzervátorské znalosti a zkušenosti. V roce 1929 pak vyšla poprvé souhrnná publikace *Repair of Ancient Buildings* (Oprava historických budov), jejíž přetisky jsou vydávány dodnes.²⁰

Stojí za to připomenout, že Manifest SPAB rovněž zaujal poměrně odvážné stanovisko k novým stavebním zásahům do budov včetně přístaveb. Pokud se ukázaly jako nezbytné, měly původní stavbu harmonicky doplňovat, ale zároveň se stylově hlásit k období své realizace. Imitace a napodobeniny byly zapovězeny. K uplatnění této zásady došlo například po první světové válce,

20 A. R. POWYS, *Repair of Ancient Buildings*, Londýn 2015 (4. vydání). Blíže viz <https://www.spab.org.uk/publications/repair-of-ancient-buildings/>

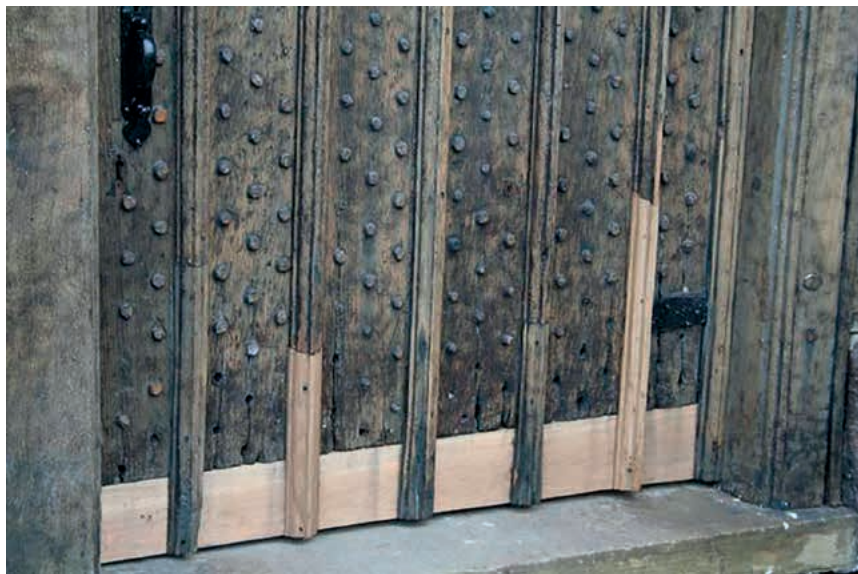


Obr. 15. Staré a nové: příklad architektonické intervence založené na kombinaci porozumění historickým hodnotám a moderního designu (Zdroj: SPAB)

když se začal prosazovat trend nahradit obvykle již prostorově a hygienicky nevyhovující venkovskou či chudinskou zástavbu. Dotčené chalupy či domky byly zpravidla odsouzeny k demolici. Studie, již SPAB publikovala v roce 1918, argumentovala proti plošné likvidaci a navrhovala stávající objekty zachovat a citlivě modernizovat.

O rovnováhu mezi snahou zachránit starobylé hodnoty a vyhovět novodobým požadavkům usiluje SPAB dodnes. Není to cesta právě snadná, avšak původní principy a léty prověřené metody památkové péče, které společnost dodržuje a prosazuje, jsou nejlepším vodítkem, jak nakonec k rovnováze dospět. I nadále proto SPAB doporučuje odvozovat hodnotu budovy od komplexního stavebně historického průzkumu, počínaje studiem architektonického záměru přes analýzu dochovaných materiálů a technologií, až po reflexi funkčních struktur a celkového kontextu stavby. Také proto SPAB například odmítá přesouvání nemovitých památek nebo neorganickou preparaci a proměnu jejich vnitřku, po níž přežije jen historická fasáda. Přijatelnější je naopak provádět dostavby a zásahy do historického prostředí tak, aby se stávající objekty neparodovaly, nýbrž doplňovaly a vyzdvihovaly. Příkladem takového vhodného zásahu z českého prostředí může být Oranžerie Pražského hradu od Evy Jiřičné.

Nejúčinnější ochranu však památkám skýtá průběžná a soustavná údržba, slovy Williama Morrisse „uctívá a neutuchající péče“.²¹ Jsou-li i přesto stavební úpravy na základě odborného výzkumu a jeho interpretace shledány jako potřebné, pak SPAB navrhuje uplatňovat u všech typů staveb konzervační principy: nahrazovat původní prvky novými pouze v nezbytně nutné míře, zároveň však respektovat jejich původní tvar a podobu; kdekoli je to možné, užít tradiční materiály a řemeslné postupy; ctít přirozené stáří objektu včetně povrchové patiny. Ne nadarmo získala již v 19. století SPAB přezdívku *Anti-Scrape* (Neškrabaví),²² neboť protestovala proti tehdejší restaurátorské praxi, kdy se z církevních staveb běžně odstraňovala stará omítka nebo celá štuková výzdoba.



Obr. 16. Staré a nové: příklad přiznané opravy historické památky (Zdroj: SPAB)

21 William MORRIS, The Annual Report of the SPAB, *The Architect*, 6 July 1878, s. 7–8.

22 Srovnej E. P., THOMPSON, *William Morris: Romantic to Revolutionary*, New York 1976, s. 228.

Čím se zabývá SPAB v současnosti?

Kampaně na podporu či záchranu ohroženého architektonického dědictví zůstávají spolu s poradenskou a vzdělávací činností středobodem aktivit SPAB také v současnosti. Byť jsou patrně nejviditelnější složkou práce společnosti, vycházejí stejně jako její poradenský servis a vzdělávací projekty z neustále se rozšiřující databáze odborných znalostí a zkušeností. Předpokladem úspěšné ochrany památkového fondu není pochopitelně jen znalost fyzikálních vlastností historických budov, ale také orientace v nových materiálech a technologiích. Odborníci z řad SPAB proto pravidelně hodnotí nové konzervační materiály, dodávané na trh, a prověřují jejich účinky v terénu. Řemeslníkům, vlastníkům památek i dalším zájemcům pak poskytují bezplatné technologické rady, ať už prostřednictvím speciální telefonní linky, webových stránek nebo tištěných informačních brožur. V roce 2008 vydala SPAB rovněž praktického průvodce opravami a údržbou historických domů pod názvem *Old House Handbook* (Příručka péče o starý dům).²³

Poměrně úspěšnou osvětovou kampaň vedla SPAB například v oblasti vápenných směsí. V polovině 20. století se ve Velké Británii přestaly stavební hmoty na bázi vápna téměř používat a byly nahrazeny cementovými „vodotěsnými“ materiály, což mělo pro řadu staveb katastrofální následky. Záslouhou SPAB dochází k postupné renesanci původních, vápenných směsí, které umožňují zdivu dýchat. Významným tématem, kterým se SPAB aktuálně zabývá, je energetická náročnost historických budov a možnosti jejího snižování. Společnost se na tomto poli účastní řady výzkumných projektů a výše zmíněného průvodce nedávno na trhu doplnila mladším přírůstkem pod názvem *Old House Eco Handbook* (Příručka ekologicky šetrné péče o starý dům).²⁴

Tak jako v časech Williama Morrisa a Philipa Webba má i nadále mimořádnou důležitost podpora odborné konzervátorské přípravy architektů, stavitelů i řemeslníků. Neméně klíčovou je rovněž osvěta mezi zainteresovanou laickou veřejností, zejména vlastníky historických objektů. V tomto ohledu klade SPAB důraz zejména na účinné předávání tradičních řemeslných i technologických

23 Roger HUNT, Marianne SUHR, *Old House Handbook. A Practical Guide To Care And Repair*, Londýn 2008.

24 Marianne SUHR, Roger HUNT, *Old House Eco Handbook. A Practical Guide To Care And Repair*, Londýn 2013.

postupů. Řada vzdělávacích aktivit společnosti proto směřuje k tomu, aby časem prověřené dovednosti zůstaly zachovány i pro příští generace.

Každoročně SPAB kupříkladu vybere pět mladých profesionálů ze stavebních oborů, kteří se chtějí specializovat na konzervátorství památek, a poskytne jim školení ve všech souvisejících oborech. Navštěvují aktuálně probíhající konzervační práce v terénu, účastní se specializovaných workshopů, provádějí stavebně historické průzkumy a řeší i další úkoly. Na konci devítiměsíčního kurzu obdrží prestižní titul *SPAB Scholar* (Odborný člen SPAB), který má ve světě památkové péče značné renomé. Analogicky je každý rok vybrána také pětice začínajících řemeslníků, ať už tesařů, zedníků, štukatérů či klempířů, pro které je určen šestiměsíční kurz zaměřený na opravy a údržbu památek. Absolventi kurzu obdrží certifikát *SPAB Fellow* (Spolupracující člen SPAB). I tento titul představuje na trhu památkových služeb záruku kvality.

Kromě uvedených specializačních školení pořádá SPAB nejen pro stavitele, řemeslníky nebo majitele historických budov, ale také pro další zájemce celou řadu jednodenních či víkendových, tematicky a prakticky zaměřených seminářů. Jsou věnovány práci s různými stavebními materiály (např. již výše zmíněné vápno), údržbě architektonických prvků jako jsou například hrázděné konstrukce, či problémům s kondenzací vodní páry a vlhkostí. Snahou těchto kurzů je oslovit zvláště vlastníky obytných historických budov a představit jim nejen způsoby šetrné údržby, ale též možnosti, jak provoz budov zlevnit či zefektivnit.

Zvláštní kapitolu pak představuje podpora udržitelné péče o kostely. Zmenšování místních církevních sborů co do počtu věřících, ale též fondů vyhrazených na údržbu a opravy kostelů, přináší specifické problémy. V rámci víceletého projektu se proto SPAB rozhodla pořádat školení pro jednotlivé farnosti, kde se dobrovolníci učí, jak se o kostely starat na svépomocné bázi. V roce 2014 bylo pod záštitou projektu úspěšně založeno již sedmáct místních sdružení, která si mezi sebou vypomáhají radou, vybavením i dobrovolnickou prací.

Jednou ročně pořádá SPAB rovněž týdenní pracovní soustředění v prostorách historického objektu či areálu, který naléhavě volá po opravě, avšak vlastník nemá na její provedení dostatečné finanční prostředky. Zde se pak v plné míře uplatňují památkové principy i praktické postupy, které SPAB od

svého založení propaguje. Podmínkou účasti je zájem, nikoli míra zkušeností či znalostí. Dobrovolníky při práci vedou odborníci z SPAB, včetně držitelů výše zmiňovaných profesních certifikátů, a výsledek je přinejmenším dvojitý: účastníci získávají nové dovednosti a zkušenosti a potřebné opravy jsou provedeny v náležité kvalitě. Je až s podivem, kolik práce se dá za jediný týden vykonat. Výroční soustředění SPAB jsou tak zároveň ukázkou efektivitivy dobrovolnické práce, bez které si lze péči o památky představit jen stěží.

Motivační ráz má také jednou ročně vyhlašovaná soutěž pro studenty architektury. Cílem je podpořit zájem nejmladší profesní generace o historické památky a jejich urbanistický kontext. Soutěžící proto vytvářejí návrh nejlepšího možného řešení, které dokáže s využitím soudobých stavebních a uměleckých prostředků vyzdvihnout kvality konkrétního historického objektu či místa. S odstupem času je již možné říci, že diskuse nad návrhy se ukazují jako velmi přínosné nejen pro účastníky soutěže, ale také pro pořadatele z SPAB.

Hlavní agendu společnosti však přesto přese všechno tvoří žádosti o posouzení stavebních úprav, které se týkají budov na seznamu památkově chráněných objektů. Třebaže se jedná o záležitost spíše úřední nežli vzdělávací povahy, tvoří ve Velké Británii osu péče o historické objekty všech kategorií. Zápis na seznamu opravňuje vládu, aby prostřednictvím pověřených institucí poskytovala památkám zvláštní ochranu, která zahrnuje například zákaz jakýchkoli stavebních úprav bez přechozího povolení. Přestože stavební povolení spadá do kompetence místní správy, SPAB je ze zákona dotazována ve všech případech, kdy se jedná o budovách postavených před rokem 1720. Úpravy památek mladších pak posuzují jiné odborné instituce. Většina žádostí je obvykle vypořádána bez připomínek, čas od času se však řízení neobejde bez vleklých sporů s vlastníky.

V roce 2014 kupříkladu společnost obdržela k posouzení přes pět tisíc oznámení stavebního záměru, z toho dvě tisícovky vyřizovali dobrovolníci. I v tomto bodě tedy závisí úspěch SPAB především na velkorysé podpoře členské základny. Vzhledem k tomu, že jde o základnu ze své povahy poměrně roztržštěnou, organizují se zájemci o spolupráci převážně na regionální bázi. Pod hlavičkou SPAB pořádají své vlastní akce, navštěvují zájmové lokality, monitorují stav historických objektů ve svém okolí. Leckde dokážou předejít nebo zabránit vandalismu.

„Pečujeme o majetek těch, kdož přijdou teprve po nás,“ připomněl členům SPAB na dvanácté valné hromadě William Morris v roce 1889.²⁵ Po téměř sto čtyřiceti letech působení na poli památkové péče není třeba na tomto stanovisku nic měnit: členové SPAB zůstávají i nadále s pokorou sobě vlastní jeho aktivními obhájci i zastánci. Jak dokreslují rovněž statistické údaje, vykazala SPAB ve sledovaném roce 2014 příjem 1,4 milionu liber, z toho 70 % tvořily členské příspěvky, peněžní odkazy a granty. Proti tomu stály výdaje ve výši 1,6 milionu, určené ze 60 % na vzdělávací a výzkumnou činnost a technologické poradenství. Očividný přínos dobročinnosti a dobrovolnictví, které umožňuje nejen SPAB, ale také řadě dalších obdobných organizací ve Spojeném království naplňovat svá poslání, nelze proto dostatečně zdůraznit. Čerpá z něj koneckonců také spolek *Friends of Czech Heritage* (Přátelé českých památek), který se – po vzoru SPAB a zcela v duchu zásad Williama Morrise – podílí na záchraně památek v České republice.²⁶

Doporučená literatura a zdroje

HUNT Roger, Marianne SUHR, *Old House Handbook. A Practical Guide To Care And Repair*, Londýn 2008.

MORRIS, William, Address at the Twelfth Annual Meeting, in *SPAB Report*, Londýn 1889, s. 62–76.

MORRIS, William, The Annual Report of the SPAB, *The Architect*, 6 July 1878, s. 7–8.

POWYS, A. R., *Repair of Ancient Buildings*, Londýn 2015 (4. vydání).

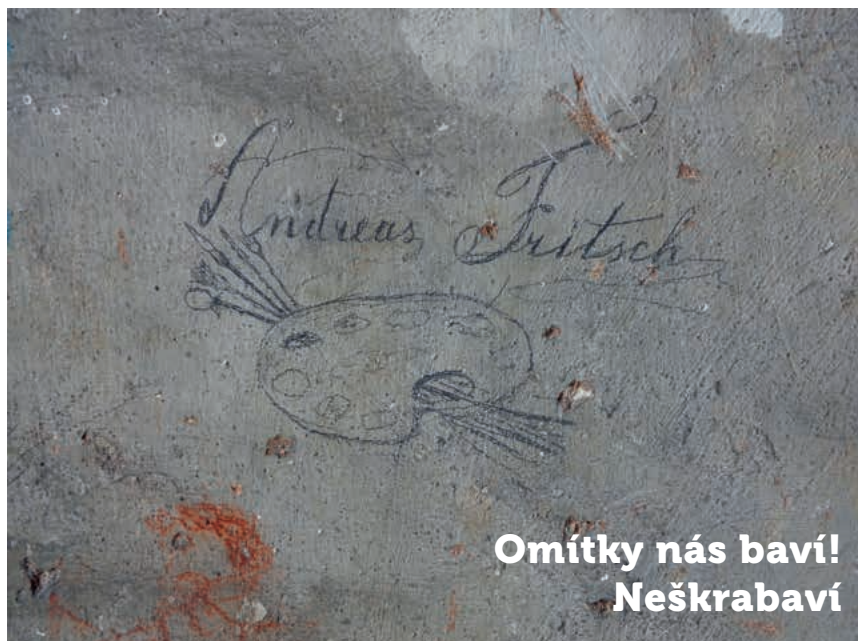
SPAB, *The Manifesto* [online] dostupné z: <https://www.spab.org.uk/what-is-spab-/the-manifesto/>.

SUHR Marianne, Roger HUNT, *Old House Eco Handbook. A Practical Guide To Care And Repair*, Londýn 2013.

THOMPSON, E. P., *William Morris: Romantic to Revolutionary*, New York 1976.

25 William MORRIS, Address at the Twelfth Annual Meeting, in *SPAB Report*, Londýn 1889, s. 62–76.

26 Dobrovolnické skupiny z Velké Británie se od roku 2011 pravidelně účastní prázdninových pracovních soustředění v zámeckém areálu Červený Dvůr na Českokrumlovsku. V letech 2013–2014 přispěli například členové spolku k záchraně stropu novoklasicistního banketního sálu v zámku v Uherčicích. Blíže viz <http://www.czechfriends.net/projects>.



**Omítky nás baví!
Neškrabaví**

Dobrovolná péče o kulturní dědictví – 120 let zkušeností National Trust

Mark CROSBY

National Trust, Velká Británie

„Poskytnout pár vlastních rukou je záslušnější než poskytovat peníze.“

(Octavia Hillová, spoluzakladatelka National Trust)

Veřejně prospěšný spolek *National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beauty* (Národní společnost pro historicky významná místa a krásy přírody, dále jen National Trust) založila v roce 1895 trojice lidí,²⁷ kterým záleželo na uchování kulturního dědictví, přírody a krajiny pro potěchu všech vrstev britské společnosti. Spolek má dnes přes čtyři milióny členů a spravuje po celé Anglii, Walesu a Severním Irsku desetitisíce hektarů lesa, stovky mil pobřeží a pláží a přes pět stovek historických sídel, včetně cenných parků a zahrad. Vedle volně přístupných prostor pod širým nebem se jedná také o památkové objekty a areály s placeným vstupem, které ročně navštíví kolem dvaceti milionů lidí. Všechna tato místa jsou od počátku zpřístupňována tak, aby příchozím nabízela relaxaci i trvalé zážitky, stejně jako poučení a inspiraci.

Jak napovídají v úvodu citovaná slova Octavie Hillové, středobodem úvah, které v závěru 19. století přispěly k úspěšnému rozvoji National Trust, byl důraz kladený na dobrovolnictví. Pochopení, že cíl spolku nelze dosáhnout bez aktivního uplatnění času a talentu dobrovolníků. Jen tak se mohlo z filantropického nadšení hrstky milovníků přírodních krás zrodit širší společenské hnutí, které posléze našlo svůj výraz v rozmanitých spolkových aktivitách, jež přitahují zájem veřejnosti již sto dvacet let. Jako organizace, založená a dodnes zčásti fungující právě na dobrovolnickém principu, se pochopitelně ani v budoucnu National Trust nevyhne určitým změnám. Pro posuzování jejich

27 Spolek založili sir Robert Hunter (1844–1913), Hardwicke Rawnsley (1851–1920) a Octavia Hillová (1838–1912).

nutnosti a rozsahu považujeme za důležité reflektovat nejen soudobé výzvy, ale také zkušenosti z minula. Příspěvek proto ve stručnosti představí, jak se role dobrovolnictví v historii National Trust proměňovala a jak o ní smýšlíme v současnosti.

Od dobrovolnictví k profesionalizaci – a dál?

V prvních čtyřiceti letech své existence se National Trust obešel zcela bez placených zaměstnanců. S rostoucím počtem členů a novými organizačními požadavky se však stáli zaměstnanci ukázali být pro spolek stále potřebnějšími. Zpočátku obstarávali zejména úkoly, do nichž se dobrovolníkům příliš nechtělo nebo překračovaly jejich časové a jiné možnosti. V roce 1937 tak vedle stovek neplacených existovalo v National Trust také dvanáct placených pozic a tento poměr mezi oběma skupinami přetrval další dvě dekády. V padesátých letech byl proto National Trust ještě výhradně dobrovolnickou organizací, přestože počet zaměstnanců pozvolna narostl na sto deset.

Nové majetkové akvizice i ambice rostoucí organizace si však v průběhu šedesátých let 20. století vyžádaly profesionalizaci řízení spolku. Postupně získal navrch placený management. Potřeby a cíle spolku byly stále častěji určovány shora a organizace pak nabírala nové síly především s ohledem na uskutečnění svých záměrů. Význam dobrovolníků se tak z velké části redukoval na „pár ochotných rukou“, které byly k dispozici placenému personálu. Společenské poslání a regionální působení spolku se však nezměnily. V roce 1967 započala například tradice prázdninových táborů, díky nimž se mohou místní zájemci přímo zapojit do činnosti National Trust. Pobývají v inspirativním prostředí památek, které spolek spravuje v jejich blízkém okolí, a pomáhají s realizací zdejších konzervačních prací. Tyto letní brigády probíhají pod názvem Working Holidays Programme dodnes.

V osmdesátých letech se začalo mnohem více dobrovolníků zapojovat také do interpretace zpřístupněných památkových objektů. Díky tomu získala řada návštěvníků s členy National Trust osobní zkušenost. Spolek je však angažoval také proto, aby kromě provádění a komunikace s návštěvníky zastávali ve svěřených prostorách rovněž práci kustodů, tedy bezpečnostního dohledu. Léta devadesátá se pro National Trust, stejně jako pro většinu dobročinných spolků ve Spojeném království, nesla ve znamení profesionalizace dobrovolnické práce. Vše bylo třeba standardizovat, správně strukturovat a vykazovat. Spolupráce s dobrovolníky získala uhlazenější formu, zároveň ale začala připomínat činnost firemního personálního oddělení. Dnes je namísto se ptát, zda je to optimální přístup i do budoucna.



Obr. 17. Dobrovolníci v kostýmech na motivy knihy *Žabákova dobrodružství*. (Zdroj: National Trust).

27 milionů důvodů, proč zlepšovat spolupráci s dobrovolníky

V řeči statistických údajů se aktuální situace National Trust jeví jako navýsost působivá. V roce 2015 přispěl spolku celkem šedesát jeden tisíc dobrovolníků čtyřmi miliony pracovních hodin. Kromě toho má National Trust jedenáct tisíc placených zaměstnanců, z nichž ovšem šest tisíc tvoří sezónní personál, včetně brigádníků v kavárnách či restauracích. Dobrovolnictví v National Trust má při takovém počtu zájemců řadu forem. Někteří lidé se podílejí na údržbě hřebenových partií Jezerní oblasti, jiní ve svém volném čase působí jako kostýmovaní průvodci v historických interiérech. Další organizují třeba tematické akce pro rodiče s dětmi. Právě s těmito lidmi přicházejí návštěvníci spolkových lokalit nejčastěji do styku a jsou to právě oni, kdo v očích veřejnosti National Trust vlastně zosobňují.

Dobrovolníci mají proto stěžejní vliv na skutečnost, zda návštěva dané památky – stejně jako spolupráce se spolkem vůbec – představuje pro ostatní zážitek, anebo zklamání. Tvoří rovněž klíčové spojení s místními komunitami, neboť organizaci poskytují cennou zpětnou vazbu, nakolik jsou lokální aktivity National Trust vítané či přínosné. Zkrátka však nepřicházejí ani dobrovolníci sami. Podíl na smysluplných aktivitách ve spolupráci s dalšími nadšenci vede nejen ke vzniku mnohých přátelství, ale také k jejich odbornému růstu či zájmovému vzdělávání. Dobrovolnictví tedy přináší prospěch všem zúčastněným stranám a pomáhá tak i nadále naplňovat původní poslání National Trust.

Při tak velkém záběru je však třeba vzít v potaz i obavy, zda by rostoucí velikost a ambice spolku nemohly v určitém bodě narazit na vážné překážky, které si nakonec vynutí příliš mnoho razantních změn. Organizace například hodlá v první řadě stále lépe obhospodařovat svůj majetek, což s sebou pochopitelně přináší stále více práce, restaurátorské činnosti nevyjímaje. Rádi bychom také svou činností a příkladem inspirovali a vzdělávali co nejširší veřejnost a pomáhali ke vzniku dobrovolnických aktivit i mimo National Trust. Také proto se ale neobejdeme bez široce založené podpory a zvyšování návštěvnosti, bez přívalu nových dobrovolníků a sponzorů – a konečkonců i nových členů.

S ohledem na možnosti budoucího rozvoje byl proto proveden průzkum veřejného mínění, jehož cílem bylo zjistit, jak lidé National Trust vnímají a jak se k případnému dobrovolnictví stavějí. Výsledky nebyly právě lichotivé. Ze závěrů šetření vyplynulo, že National Trust se řadě respondentů jeví jako předpotopní instituce. Čerství důchodci na prahu sedmé dekády života například prohlašovali, že dobrovolnictví není nic pro ně, neboť na postávání v koutě historické expozice mají ještě dost času. Úlohu kustodů vnímali jako relevantní spíše pro generaci osmdesátníků.

Demografická struktura dobrovolníků v National Trust je naštěstí ve skutečnosti mnohem pestřejší a při správné strategii je možné si i vybírat. Na základě jiného průzkumu se odhaduje, že o dobrovolnickou práci má teoreticky zájem až 27 milionů lidí, pouze však pod podmínkou, že se ve své poptávce National Trust přizpůsobí jejich možnostem a preferencím. I mezi stávajícími dobrovolníky je 41 % těch, kteří si myslí, že jejich dovedností a talentu nedokáže spolek plně využít. Až příliš často na ně totiž organizace stále ještě pohlíží pouze jako na „pár pracovitých rukou“ a přehlíží, že jí nabízejí i své mentální schopnosti a dovednosti. Tradiční argument, že pro kvalifikovanou práci v oblasti péče o kulturní dědictví obvykle postrádají praxi a zkušenosti, například u řady stávajících i bývalých profesionálů z jiných oborů neobstojí. Obojí přece postrádali, i když je nabírali do zaměstnání.

Jinými slovy, časy v organizaci dobrovolnické práce se mění, stejně jako se mění dobrovolníci samotní. Kdo dnes kupříkladu odchází do penze, mívá jiné priority, než měli jeho předchůdci. Nejenže dnešní senioři pracují co nejdéle,



Obr. 18. a 19. Ruce, nebo mozek? Při dobrovolnické práci pro National Trust lze uplatnit velmi široké spektrum schopností a dovedností. (Zdroj: National Trust).

ale vedle vnoučat mívají na starosti nezřídka i vlastní rodiče. Mají také více koníčků a méně času nazbyt. Chtějí zůstat činorodými a nenechat své dovednosti zahálet. Potřebují uznání sebe samých i svých dosavadních profesí. Na dlouhodobé závazky si však obvykle netroufají, přestože právě tento druh závazků je pro National Trust nejvhodnější a spolkem preferovaný. Podobně se mění i priority dobrovolníků z řad mladých lidí, kteří hledají především způsob, jak si průkazně rozšířit portfolio svých dovedností a přidat další položku do životopisu. Takovým zájemcům nyní National Trust nabízí zejména pracovní stáže. Většina mladších dobrovolníků – ale týká se to i velkého počtu starších zájemců o spolupráci – však vládne také počítačovými dovednostmi, pro které organizace není zatím schopna nalézt relevantní uplatnění a nabízené kapacity tak efektivně využít. Leckdo by také rád pomáhal spíše z domova, protože nemůže či nechce pracovat přímo na památce, nebo komunikovat s návštěvníky osobně.

Všechny tyto skutečnosti se odrážejí i ve strategických plánech National Trust do roku 2020. Cílem je angažovat dobrovolníky ve všech oblastech spolkového života, avšak se zvláštním důrazem na rozvoj místní spolupráce. Funkční spolupráci by měl potom koordinovat placený personál, který dokáže podchytit nejen místní zájemce a talenty, ale přizpůsobit jim i podmínky práce a dobrovolnické úkoly. Doufáme, že včasnou adaptací svého přístupu předejdeme neuváženým či neúčinným krokům i do budoucna.

Už dnes totiž přicházejí dobrovolníci stále častěji se slovy: „Tohle umím a tohle vám mohu nabídnout. Chcete toho využít, anebo ne?“ Současně pak zcela právem očekávají, že v řadách dobrovolníků National Trust budou vykonávat činnost nejen prospěšnou nebo poučnou, ale stejně tak i zábavnou. Na jejich iniciativu si proto nemůžeme dovolit reagovat jako personální oddělení. Nelze jen tak vypsat konkrétní pracovní pozici, určit místo výkonu práce a vybírat si mezi zájemci, kteří se sami postaví do fronty. Standardizované formuláře a rozhodovací procesy působí podle našich zkušeností při organizaci dobrovolnické práce více škody než užitku. Časové a místní potřeby National Trust se proto v dnešní době snažíme šít naopak na míru dobrovolnické nabídky. Díky tomu roste podíl lidí, kteří spolku pomáhají po večerech či o víkendech, případně na dálku a přes internet.



Obr. 20. a 21. Příležitost, která vznikla na míru konkrétní skupině dobrovolníků, bylo krátkodobé zpřístupnění modelového bytu v mrakodrapu Balfour Tower, jenž je příkladem poválečné brutalistní architektury. (Zdroj: National Trust).

„Méně Pekingů, více Londýna“: Tři příklady z praxe

Nový přístup National Trust k dobrovolnictví lze vyjádřit ve zkratce metaforou, k jejímuž vzniku přispělo srovnání zahajovacích ceremoniálů letních olympijských her v letech 2008 a 2012. Dospěli jsme k závěru, že potřebujeme „méně spartakiádního Pekingů, zato více excentrického Londýna“. Při organizaci dobrovolnické práce proto usilujeme o zachování rovnováhy mezi nezbytností řádu a plánování, ale zároveň o zachování tvůrčího a energického ducha, který udržuje chuť pomáhat živou a autentickou. Trocha anarchie a chaosu se tak i v rámci rostoucí profesionalizace dobrovolné péče o kulturní dědictví vlastně ukazuje jako prospěšná. Uvedené teze si pak dovoluji v závěru svého příspěvku ilustrovat přiblížením trojice konkrétních akcí, které National Trust v nedávné době realizoval a jež se vizi atypického, unikátním nápadům a místním možnostem přizpůsobeného dobrovolnického programu ideálně přiblížily.

Na podzim roku 2014 se díky dobrovolníkům podařilo na několik týdnů zpřístupnit Balfour Tower, šestadvaceti podlažní bytový věžák ve východním Londýně, který je jako významný příklad poválečné brutalistické architektury zapsán na seznam kulturního dědictví. V souvislosti s nezbytnou památkovou obnovou byla budova vystěhovávána, avšak pozornost veřejnosti poutá pořád. Ve spolupráci se studiem Hemingway Design byl ve dvacátém čtvrtém patře mrakodrapu dobově zařízen jeden z bytů, který skýtal rovněž skvělou vyhlídku.

Po komentované prohlídce blízkého okolí stavby měli návštěvníci možnost přenést se pomyslně do minulosti a prohlédnout si interiér z roku 1968. Akci předcházela nábor dobrovolníků, kteří nejprve probádali historii domu, sepsali průvodce, vypracovali plán prohlídek a nakonec veřejnost osobně po okolí i domě provázeli. Příprava celé události nezabrala ani sedm týdnů, přestože běžně se podobné akce v National Trust obvykle chystají dvě až tři sezóny. Na veřejnosti jsme také díky příznivému mediálnímu pokrytí získali punc instituce dynamické, pohotové a otevřené novým nápadům.²⁸

Druhý příklad úspěšné spolupráce dobrovolníků a placeného personálu je spojen s památkově chráněným areálem textilní továrny Quarry Bank Mill nedaleko Manchesteru. Zde byly až do poloviny 19. století zaměstnávány jako učni také děti, které v areálu textilky i bydlely. Duch vzdělávání a předávání zkušeností je tak v Quarry Bank Mill přítomen odjakživa a National Trust se jej rozhodl příkladně oživit. Dobrovolníci se tu například nejprve v rámci různých kurzů a stáží proškolují v předvádění historických řemesel, načež své nově nabyté zkušenosti a zápal posléze přenášejí na návštěvníky a dětské kolektivy zvláště. O návštěvu místa, které je spojeno s počátky průmyslové revoluce, je mezi školami skutečně enormní zájem. Ročně se v Quarry Bank Mill vystřídá na 30 000 návštěvníků ze všech stupňů škol, tj. až dvě stě padesát dětí a mladých lidí denně. Tradiční systém skupinového provázení proto u větších školních výprav velmi brzy narazil na své limity, neboť velké skupiny obvykle ztěžovaly orientaci a pohyb individuálním návštěvníkům a hromadily se v nejfrekventovanějších místech, zatímco jinde bylo prázdno. Řešením se stal nový přístup k nabídce vzdělávacích programů. Namísto komentovaných prohlídek mají školy na výběr z řady tvůrčích dílen, které rozvíjejí zkušenostní učení a umožňují žákům, aby se do programu sami více zapojili. Je to didakticky i logisticky náročné, ale daří se díky tomu rozptýlit školní skupiny po celém velkém areálu Quarry Bank Mill. Schéma interpretace navíc nevymýšleli správci objektu od stolu, ale vzniklo na základě zkušeností a ve spolupráci s dobrovolníky, kteří programy pro školy realizují a dále rozvíjejí.

Poslední příklad se týká Dunham Massey, exkluzivního šlechtického sídla poblíž Manchesteru, které za první světové války sloužilo jako vojenská

28 Blíže viz <http://www.nationaltrustannualreport.org.uk/highlight/balfron-tower-opening/>.

nemocnice. V roce 2014, u příležitosti sta let od začátku války, byla usedlost na tři návštěvnické sezóny do své přechodné podoby „vrácena“.²⁹ Bylo reinstalováno veškeré dobové nemocniční zařízení, včetně operačního sálu. V čase návštěvnického provozu pak ožil i personál a pacienti. Z pohledu zaškolení dobrovolníků či dramaturgie šlo o náročný a dlouhodobý proces, který měl do tvůrčího, spontánního chaosu daleko. Také z hlediska správy objektů se jednalo o výjimečný počin. Sotva si lze představit, že by se našel dostatek času a peněz, aby bylo možné podobnou akci pravidelně opakovat nebo realizovat i na jiných památkách. V rámci National Trust jsme proto o tomto projektu předem dlouze diskutovali, ale povedl se a získal řadu ocenění. Úspěch se dostavil opět zejména díky intenzivní spolupráci správy objektu s dobrovolníky. Zahájení první sezóny předcházelo náročné několikátýdenní školení, jehož součástí byla spolupráce s místními muzei a archivy, účast na přednáškách, komentovaných prohlídkách či seminářích, ale také velká spousta samostudia. Rozdíl mezi školiteli a školnými se postupně setřel. Když se pak projekt spustil, nevystupoval již před návštěvníky sezónní kompars najatý a vyškolený zaměstnanci National Trust, ale spoluautorský tým, který představoval výsledek spolkové činnosti veřejnosti.

Jakkoli se všechny tři popsané projekty vymykají tradičním představám o roli dobrovolníků v památkové péči, naznačují zároveň cestu, kterou je možné se vydat, zvláště chceme-li přilákat nový nebo opakovaný zájem veřejnosti. Správci majetku National Trust obvykle přemýšlejí o dobrovolnících jako o lidech, na které se mohou spolehnout, protože sezónu co sezónu skvěle plní již kdysi svěřené úkoly. Když však stále stejní dobrovolníci dlouhodobě vykonávají tytéž úkoly, není divu, že je programová nabídka velmi předvídatelná. Po nových zájemcích o spolupráci jsou pak i nadále vyžadovány dlouhodobé závazky. Krátkodobé projekty však přinášejí změnu perspektivy. Umožňují například vytvořit nový program, oslovit jiné spolupracovníky i publikum.

V dělbě práce, povinností a zodpovědnosti mezi managementem, placenými zaměstnanci a dobrovolníky je vždy nutné nalézt a udržovat rovnováhu. V této souvislosti je důležité mít na paměti, že dobrovolník je především člověk, který věnuje druhým svůj volný čas: pranic to nevypovídá o jeho

29 Blíže viz <http://www.nationaltrustannualreport.org.uk/highlight/dunham-massey/>.

kvalifikaci či zkušenostech. Dobrovolníci však chtějí a potřebují mít pocit, že se s nimi počítá, že mají vliv. Přestože spolupráce s nimi může být někdy pro správce památek i řadové zaměstnance zatěžkávací zkouškou, vyplatí se neuhýbat před jejich odvážnými kroky, ale naopak posilovat přirozené nadšení pro přírodní i kulturní dědictví. Kdo ví, třeba tak jednou inspirujeme i Octavii Hillovou budoucností?

Doporučená literatura a zdroje

National Trust, *Annual Reports* [online] dostupné z: <http://www.national-trustannualreport.org.uk/>



Na cestě změny: Nové strategické přístupy ke vzdělávání v oblasti péče o kulturní dědictví

Alex DRAGO

Historic Royal Palaces, Velká Británie

Dobročinná společnost *Historické královské paláce* (Historic Royal Palaces, dále jen HRP) spravuje šestici budov, jež jsou v korunním vlastnictví britské královny. V Londýně je to Tower, Hampton Court, Banketní dům ve Whitehallu a Kensingtonský palác, dále Holandský dům v Kew a korunní rezidence v Hillsborough u severoirského Belfastu. Pětice neobývaných paláců na anglickém území již neslouží původním účelům, Hillsborough pak jen zpola. Všechny objekty jsou památkově chráněny, na jejich správu však stát finančně nijak nepřispívá. Zdroje HRP tak pocházejí především z členských příspěvků, sponzorských darů, tržeb ze vstupného, prodeje průvodců a dalších publikací,



Obr. 22. Šestice historických královských paláců přiláká ročně čtyřmiliónovou návštěvnost, dva a půl milionu připadá jen na londýnský Tower (foto M. Indra).

ale také z rozmanité vedlejší obchodní činnosti. Rovněž nabídka vzdělávacích aktivit, které na památkách ve správě HRP zajišťuje speciální edukační tým, je do značné míry podmíněna komerčním úspěchem.

Význam edukačních programů však stále roste. V roce 2006 tvořilo například Vzdělávací oddělení v HRP jen devět osob, v současnosti je jich pětapadesát a práce je rozdělena do tří skupin. První tým se zaměřuje na programy pro školy, rodiny a mládež do devatenácti let. Druhá skupina zajišťuje vzdělávání pro dospělé a velké akce pro účastníky všeho věku. Třetí tým má na starosti tvorbu, produkci a design digitálních obsahů, audioprůvodců a činnost vydavatelství. Vezmeme-li v úvahu, že zpřístupněných paláců je šest a každý má své specifické podmínky, není uvedený nárůst počtu zaměstnanců až tak překvapivý. Od roku 2013 navíc začaly vzdělávací programy HRP procházet transformací, jejímž cílem je zvýšit odbornost a přístupnost programů, jejich dosah i dopad, a především participaci návštěvníků. Tento příspěvek pak přináší průběžnou zprávu z dosud realizované cesty. Nejprve představí strategii čtyřletého transformačního plánu, následně pak několik praktických příkladů jeho realizace, doplněných významnějšími statistickými údaji.

Nová vzdělávací strategie HRP: Vize, cíle, nástroje

Hlavním zájmem HRP je především nárůst počtu návštěvníků a zainteresovaného publika vůbec. Pro naplnění tohoto cíle jsou edukační projekty většího rozsahu, vytvořené na míru návštěvníků a nezaměnitelné svým charakterem, dlouhodobě nejúčinnější. Paláce ve správě HRP přivítají ročně okolo čtyř milionů návštěvníků, z čehož dva a půl milionu připadá na londýnský Tower. Čtvrt milionu návštěvníků z celkového počtu však již dnes tvoří účastníci výukových programů.

Zdvojnásobení návštěvnické participace do roku 2016 se stalo prvním z cílů probíhající transformace edukační nabídky HRP. Druhým pak je účinná vzdělávací kampaň na celostátní úrovni, nevázaná přímo na návštěvu památek. Někteří lidé k nám totiž z mnoha důvodů nepřijedou, a proto musíme umět veřejnost účinně oslovit i na dálku. Třetím cílem je vtisknout všem

edukačním výstupům HRP jednotící charakter. Jinými slovy, umět prodat se vší odbornou kvalitou to, co jednotlivé objekty a příběhy s nimi spojené nabízejí, to, co je exkluzivní a v čem je zkušenost HRP jedinečná. Celková vize je pak vskutku ambiciózní: ze stávajících čtyř milionů návštěvníků ročně vykřesat za čtyři roky desetinásobek, což lze s trochou nadsázky v praxi vyložit jako „přilákat každého, kdo půjde kolem“.

Větší dosah a dopad vzdělávacích programů má pak podle nové strategie HRP zajistit pětice níže uvedených nástrojů:

- 1) *Nabízet jedinečné zážitky*: Beze zbytku využít všech komparativních výhod, jež svéráz královských paláců k interpretaci nabízí, a zároveň se neangažovat ve všem, co je společné každé kulturní památce v zemi či co nabízejí jiné organizace a spolky.
- 2) *Zkoušet nové cesty*: Kriticky hodnotit všechny užívané postupy a v interním rozboru si klást stále znovu otázku, zda v dané činnosti pokračujeme ze setrvačnosti, anebo proto, že kýžený dosah a dopad opravdu zajišťuje.
- 3) *Využívat spolupráce s partnerskými organizacemi*: Když se spojíme s významnými partnery, jako jsou například BBC nebo Discovery Channel, dokážeme oslovit více lidí.
- 4) *Nabízet méně zboží, avšak ve větším a lepším provedení*: Když organizace roste, přidávají se ke skvěle fungujícím projektům stále nové a další. Žonglovat s rostoucím počtem míčků je však čím dál obtížnější. Počet projektů je proto třeba omezit a zaměřit se spíše na jejich zajištění (personální, finanční) a růst (z hlediska měřítka i záběru).
- 5) *Vzdělávací cesta*: Veškerou didaktickou a organizační snahu vztáhnout k výsledku programu, tedy k jeho účinku na cílové publikum. Umět tento výsledek měřit pomocí jednotných pojmů a kritérií srozumitelných všem zainteresovaným osobám v HRP.³⁰

30 Detailnímu přiblížení tohoto bodu je věnována následující kapitola.

Naplňování nové vzdělávací strategie: příklady z praxe

V případě vzdělávací nabídky platí dvojnásob, že není možné spoléhat se pouze na vlastní záměry nebo způsoby, které k jejich naplnění, ať už podle manažerských nebo pedagogických předpokladů, vedou. Důležitější jsou potřeby a zájmy publika. Ne každý si chce památku procházet sám, nebo dokonce provádět někoho dalšího. Ne každý s námi hodlá spolupracovat dlouhodobě. Při naplňování nové vzdělávací strategie HRP jsme se proto rozhodli hledat rovnováhu mezi různými potřebami a nabízet veřejnosti tři typy programů, které umožňují rozdílnou míru participace. Výčet programů, kterým budu v následující části příspěvku ilustrovat vzdělávací praxi HRP, je tedy utříděn podle cílových skupin, ale zároveň dokládá, že poskytujeme stejnou měrou programy samoobslužné, lektorované i specializované. Pro úplnost dodávám, že programy vedené odbornými lektory mohou trvat od jedné hodiny po celý den, zatímco specializované předpokládají spolupráci více odborníků, opakované návštěvy památek i delší trvání. Umožňují nám ale například rozvíjet dlouhodobější spolupráci na komunitní bázi.



Obr. 23. Prezentace hereckého sdružení Past Pleasures, které se specializuje na interpretaci památkových objektů, v rámci mezinárodní výměny edukačních zkušeností (Tower, foto. M. Indra).

Vzdělávací programy pro učitele. Za nedílnou součást vzdělávací nabídky, kterou edukační tým HRP zajišťuje pro školy všech stupňů, považujeme také školení, které zapadá do schématu dalšího profesního vzdělávání pedagogů. Učitelé mohou program absolvovat přímo na zvolené památce ještě před návštěvou s žáky, což považujeme z metodického hlediska za velmi přínosné.

Kdykoli se totiž učitelů během školních prohlídek ptáme, proč si vybrali právě navštívený palác, zaznívá jako hlavní důvod, že děti si den mimo lavice báječně užijí a že je to pro ně samé často jediná příležitost, kdy se mohou s památkou seznámit. Vzhledem k tomu, že objekty ve správě HRP důvěrně známe, víme, že nabízejí mnohem víc než jen „báječný den mimo lavice“. Pedagogové, zaměstnaní každodenní školní rutinou, mohou naopak ze své „vzdálené“ pozice edukační potenciál královských paláců jen obtížně docenit. Nemůžeme po nich ale obvykle ani chtít, aby se o vzdělávací nabídce HRP sami podrobně informovali. Na přímou nabídku školení často reagují slovy, že přece Tower se svými žáky každoročně navštěvují a na víc už jim nezbyvá čas.

Propagaci vzdělávacích programů proto spíše než na učitele zaměřujeme na vedení škol, která o účasti pedagogů na dalším vzdělávání tak jako tak rozhodují. Motivujeme je takto: „Potřebujete zvýšit úspěšnost svých žáků? Chcete svým učitelům pomoci se zdokonalit? Naše programy vám s tím pomohou.“ Cílem HRP je stát se v rámci Spojeného království, či alespoň v rámci Anglie, poskytovatelem kvalitních vzdělávacích služeb s měřitelnou mírou úspěšnosti a vysokým renomé mezi pedagogy. Ruku v ruce s tímto cílem jde také snaha edukačního týmu HRP přizpůsobit programy pro školy modelu tzv. výuky vedené žáky (angl. *student-led learning*).³¹ Vedení škol na progresivní program slyší, protože je šitý na míru jejich potřebám; učitelé jej ocení, protože díky němu se cítí lépe i oni sami.

První stupeň základních škol. Také programy pro žáky ve věku do 11 let vycházejí vstříc proměně školního kurikula a soustředí se méně na jednotlivá dějinná období (včetně Tudorovců) a více na celkovou proměnu a úpravy paláců. Kulturní dědictví pak pojímají jako průřezové téma a v prostředí konkrétního

31 Didaktický trend, který je pro anglické školy, jež aspirují na úřední označení „vzorové“ (rating „outstanding“ udělovaný britskou školní inspekcí), povinný. Blíže viz <https://www.gov.uk/government/statistical-data-sets/outstanding-providers>.

památkového areálu kombinují výuku čtení, historie, matematiky, přírodovědy, techniky či designu. Učitelé si mohou vybrat z několika atraktivních tematických oblastí, které jsou sladěny s požadavky na výuku pro dané ročníky. Pro starší děti do programu zařazujeme také interaktivní program plnění historických úkolů, který vzešel z projektu Digitální mise, o němž se zmíním podrobně níže. Programy trvají od pětačtyřiceti do šedesáti minut a třicetičlenné školní skupině účtujeme zhruba devadesát liber (plus vstupné, pokud se v objektu vybírá).

Druhý stupeň základní školy a středoškoláci. Trend větší participace žáků od 11 do 18 let na výuce, který prosazuje aktuální změna kurikula, s úspěchem využíváme zejména v programech zaměřených na témata, která učitelé neradi vyučují. Ve Spojeném království mezi taková patří zejména Slavná revoluce, holocaust a cokoli, co je spojeno s otroctvím, mučením, vězněním či náboženstvím: což je v kostce souhrn téměř všeho, čím dějiny příhodně poctily náš londýnský Tower. Na přípravě spolupracujeme s kurátory a konzervátory a žákům umožňujeme pracovat s historickým vybavením, osahat si repliky nástrojů; to utkví v paměti lépe než pouhá prohlídka a činí to program přístupnějším, důvěrnějším. Zaměřujeme se také na cizojazyčné programy pro zahraniční publikum, protože historické paláce ve správě HRP navštěvuje řada francouzských a německých školních výprav.

Obecně lze říci, že programová nabídka pro školní skupiny je tematicky různorodá, ale zároveň se řídí pěti společnými pravidly. Propojuje zkušenosti, které žáci měli již před návštěvou paláců, s těmi, které získají při programu, ale také po jeho skončení. Pobízí účastníky, aby sami navštívená místa prozkoumávali, a poskytuje jim k tomu praktickou oporu i orientační nápovědy. Vyvažuje učení a zábavu. Zvyšuje zájem žáků s pomocí digitálních technologií, zejména online přístupu k dalším informacím, edukačním či herním aplikacím.

Rodiny s dětmi. O programech, které připravujeme pro rodinné návštěvníky, přemýšlíme v HRP raději jako o „misích“ než jako o „aktivitách“. Důvod je zřejmý: mise mají vždy nějaký důvod, vypravujeme se do neznáma, abychom našli odpověď na otázky, které nás zajímají, vyřešili lákavý problém. Díky této změně uvažování se nám daří vytvářet a nabízet programy, které mají jasnější směřování a zacílení než například oblíbené tvůrčí dílny.

V roce 2014 jsme například v Toweru pro rodiny s dětmi zavedli v pilotním režimu pátrací hru s názvem *Zmotané příběhy*. Návštěvníci, kteří se chtějí účastnit, obdrží při vstupu do areálu pomíchané obrázky aktérů, předmětů a míst v pevnosti, s jejichž pomocí mají za úkol rekonstruovat šest historických událostí. Nechodí tak po šípkách, ani předem vytyčenou trasou. Detektivní pátrání je naopak sestaveno tak, aby všechna důležitá místa aktivně prozkoumali. Navíc ještě vyhledávají a oslovují figuranty v kostýmech nebo se učí používat repliky historických předmětů. Po faktické stránce jsou *Zmotané příběhy* vzdělávací misí na velmi elementární, dětem přístupné úrovni, zato však umožňují všem členům rodiny, aby zapojili celé spektrum dovedností, včetně sociální interakce.



Obr. 24. Účastníci detektivní mise *Zmotané příběhy* (Zdroj: HRP/Hadley Studios)³²

32 Dostupné z <http://www.towerhamletsarts.org.uk/?guide=events&cat=32&cid=59109>.

Digitální mise. Na principu herní mise vznikl v roce 2014 rovněž projekt, který má širší návštěvnický záběr. Uplatňuje se jak v nabídce formálního, tak neformálního vzdělávání. Účastníky po památce provázejí a současně za plnění interaktivních úkolů bodují digitální aplikace. Smyslem mise je pomoci historické osobnosti s tajným úkolem či vypátrat strategické informace, a získávat tak body. Účastník se například stane benátským vyslancem na dvoře Jindřicha VIII. a musí pátráním po paláci, jeho architektuře a zařízení vypátrat pro svého vladaře, co je nový král zač a jak to na dvoře chodí. Jde o historicky věrná, nesamoučelná zadání, která na hráče působí velmi autenticky. Pohybuje se reálným historickým prostředím, ale zároveň je obklopen příběhem a vyzván k plnění postupných úkolů. Na základě jejich zvládnutí a odměn se pak hráč sám s pomocí tabletu naviguje k cíli a k výhře. Od programu si slibujeme přivést k HRP a zájmu o památky skupiny, které interaktivní herní prostředí dokáže motivovat, a náš dosah a dopad na publikum tak zvýšit. Pilotní rok 2014 v Hampton Court byl v tomto ohledu úspěšný: zapojilo se na 1 800 žáků prvního stupně, 108 učitelů a téměř 300 rodin s dětmi. V další sezóně jsme pak digitální mise zavedli i v Toweru.



Obr. 25. Tablety obsahující podklady pro Digitální misi (Tower, foto M. Indra).

Dospělí. Právě londýnský Tower je svou polohou a ikonicitou ideální pro pořádání přednášek a panelových diskusí pro dospělé, a to i po skončení běžné návštěvní doby. Pořádáme i workshopy a názorné prohlídky konzervačních prací, které se průběžně odehrávají na všech budovách ve správě HRP. Snažíme se cíleně přilákat i ty, kdo v blízkém okolí palácových areálů bydlí či pracují, včetně hipsterů a jiných skupin, jejichž počet je v okolí značný, ale bohužel se v návštěvnosti našich paláců zatím ne a ne odrazit.

Hledáme tedy nové publikum i mezi dospělými a nebojíme se přidat na interaktivitě nebo interpretaci založit na digitálních technologiích. Namísto dějinných sond pak raději společně s účastníky programů diskutujeme, v čem jsou pro dnešní společnost historické události podstatné a určující, nebo kterak se vyvarovat opakování chyb učiněných v minulosti. Počínaje válečným výročím v roce 2014 jsme například v Toweru otevírali témata jako přátelství ve válce tehdy a dnes, jak se středověké kobky lišily od dnešních věznic a jaký vliv nehostinné prostředí na vězněné mělo, ale například také téma historických proměn vztahu vládců k židovským poddaným.

Velké projekty pro všechny. Akce připomínající významná historická výročí mají obvykle samostatnou dramaturgii a všeobjímající rozměr. V roce 2015 se například dočkalo pětistého výročí zahájení výstavby arcibiskupské a královské sídlo v Hampton Court. Oslavili jsme je několika souběžnými akcemi velkého formátu. Vedle aktivit pro děti, rekonstrukce rytířského klání, televizních pořadů, světelné show či pěti stovek osob zpívajících ve sboru to byla také kolektivní produkce krátkého animovaného filmu s názvem *Urozenci, uličníci a my (Royals, Rascals, and Us)*. Tisíce dětí a rodin přispěly svými kresbami a návrhy ve filmařských workshopech, aby pak ve spolupráci s profesionální animátorskou firmou vznikl pětiminutový příběh, zachycující pět století historie paláce z dětského pohledu.³³

33 Film vyrobilo studio Aardman Animations. Blíže viz <http://www.hrp.org.uk/news-and-media/press-resources/hampton-court-palace-press-releases-and-archives/hampton-court-palace-celebrates-its-500th-anniversary-in-2015/#gs.yeHfJ2s>.

Svatý grál? Teenageři! Pro další program spojený s výročím Hampton Court jsme zvolili sugestivní název Časotřesení (Time Quake). Spočíval v tom, že jsme nejen sesypali a pomíchali historické události, ale především angažovali členy mládežnického divadelního spolku, kteří po dobu devíti květnových dnů prováděli po palácovém areálu mladší děti a pomáhali jim dávat dějiny „zpátky do pořádku“. Kdo pracuje v muzejní, galerijní či památkové edukaci, dobře ví, že teenageři jsou „svatým grálem“ a něčím je nadchnout bývá téměř nemožné. Pro mladé ochotníky však bylo nastudování zbrusu nových hereckých rolí – které obnášelo mimo jiné zapamatovat si spoustu historických údajů a obeznámit se s autentickým prostředím paláce, stejně jako jiný druh publika, báječnou zkušeností.

Kostýmovanou interpretaci využíváme také v projektu *Mladý design* (Youth Centered Design), který vznikl, abychom mladé lidi zapojili do tvorby vzdělávacích programů a současně tak od nich zjistili, o jaká témata vůbec mají zájem. Výstupem jsou vedle dosti neotřelé a neformální prohlídky se živými herci-průvodci také audioprůvodce s velmi pestrou zvukovou kulisou, orientované na mladé návštěvníky, a konečně tištěné tematické materiály se standardní prohlídkovou trasou.

Publikum „mimo“ dosah? Vzdělávací programy HRP jsou z podstaty věci úzce navázány na šestici spravovaných palácových objektů. Některé větší a nepravidelné akce však pořádáme i mimo tradiční dosah HRP, abychom tak oslovili nové zájemce o historii, kulturní dědictví či spolupráci. Vůbec první takovou akcí se stal v roce 2015 festival s názvem *Tudorovci na cestách*, zaměřený na životní styl renesanční Anglie. Vedle rytířského turnaje, lukostřelby a dalších forem boje se dostalo také na dobové stolování, zábavy a hry. Festival se uskutečnil se v severozápadní Anglii v Tatton Park v hrabství Cheshire a sklídlil značný ohlas. Během víkendu se zde vystřídalo přes 10 000 platících návštěvníků.

Mnohem početnější publikum, byť na dálku, si pochopitelně udržujeme také vydavatelskou činností. Na trhu je šedesát pět titulů z portfolia HRP. Vedle průvodců, které generují nejvyšší tržby, jsou to i knihy pro děti, monografie o palácích a všeobecně historické publikace.³⁴ Do budoucna se pak plánujeme zaměřit na e-knihy a cizojazyčnou digitální produkci.

Průběžné výsledky nové strategie v řeči čísel

Statistiku návštěvnosti vzdělávacích programů HRP za roky, kdy se transformace rozbíhala, ukazuje Tabulka 4. Největší nárůst dosud zaznamenaly především digitální programy.

Návštěvnost programů HRP (v gesci Vzdělávacího oddělení)		2013/2014 (skutečnost) 1. rok transformace	2014/2015 (odhad) 2. rok transformace	2015/2016 (výhled) 3. rok transformace
Osobní účast (vzdělávací programy v objektech)	školní skupiny	275 200	281 200	296 700
	rodiny a mládež	195 000	203 000	280 000
	dospělí	3 000	5 800	8 200
	celkem	473 200	490 000	585 000
	počáteční odhad (květen 2013)	463 000	500 000	900 000
Účast na digitálních programech	48 000	1 490 000	885 000	
Úhrnná návštěvnost (osobní + digitální projekty)	521 200	1 980 000	1 470 000	

34 Za rok 2014/2015 činily tržby za průvodce po objektech ve správě HRP přes milion liber, za ostatní zmíněné publikace pak čtvrt milionu liber.

Doporučená literatura a zdroje

Historic Royal Palaces, *Annual Reports and Accounts* [online] dostupné z: https://www.hrp.org.uk/about-us/annual-reports-and-accounts/#gs.UH_fQMs.



Projekt The Learning Journey: Tvorba, realizace a hodnocení výsledků vzdělávacích programů na památkových objektech ve správě Historic Royal Palaces

Alex DRAGO

Historic Royal Palaces, Velká Británie

Muzea, galerie i památkové instituce si často nárokují status vzdělávacích institucí. Na rozdíl od svých protějšků, které poskytují akreditované a snadno měřitelné formální vzdělávání, však jen těžko kvantifikují a pojmenovávají vzdělávací dopady muzejní, galerijní či památkové edukace. Pokusy o vyjádření těchto dopadů se pohybují na stupnici od „nemožné“ na straně jedné až po „černou magii“ na straně druhé. Dobročinná společnost Historic Royal Palaces (dále jen HRP) od roku 2013 řeší tento problém s pomocí projektu *Vzdělávací cesta* (The Learning Journey).

Návštěvnická obec nepředstavuje pouhý subjekt edukační činnosti a cíl, k němuž HRP všechnu svou činnost směřuje. Jelikož společnost není příspěvkovou organizací, ale financuje své aktivity na zcela komerční bázi, vybrané vstupné je zárukou ekonomického přežití jak jednotlivých projektů, tak zaměstnanců. Možnost přesně měřit skutečný dosah a dopad jednotlivých programů – a tyto programy napříč sezónami porovnávat – pak ocení a vyžadují jak sponzoři, tak vedení společnosti.

V rámci projektu *Vzdělávací cesta* byl proto vyvinut jednoduchý, ovšem účinný systém tzv. *klíčových ukazatelů úspěšnosti*³⁵ vzdělávacích programů a měření jejich dopadu na cílové skupiny, který je postupně zaváděn do praxe a ověřován na všech objektech ve správě HRP. Příspěvek představuje

35 *Key performance indicators* (KPI) je termín standardně překládaný jako *klíčové ukazatele výkonnosti*. Ve spojení se vzdělávacími programy se však jeví jako vhodnější překlad *úspěšnost* (programu), nikoli *výkonnost* (programu). Pozn. překladatele.



Obr. 26. Jak změřit vzdělávací dopad živé interpretace? (Hampton Court Palace, foto M. Indra)

ohlédnutí za prvními třemi lety projektu, vychází však rovněž z dvanácti let osobní autorovy zkušenosti z památkové sféry, během nichž došlo k vývoji a odzkoušení dvou desítek různých metodik návštěvnického průzkumu.

Tři roviny interakce publika s památkovým objektem

Úhelným kamenem jakýchkoli plánů a strategií v HRP je publikum. Jednotná metodika hodnocení programů pro různé návštěvnické skupiny, která vznikla v rámci projektu *Vzdělávací cesta*, tuto primární orientaci zachovává. Jednotlivé, didakticky podchytitelné *výstupy* těchto programů – jakkoli důležité samy o sobě – pak považuje za pouhý prostředek, s jehož pomocí publikum dospívá k obecnějšímu cíli, jež nazývá *vzdělávacím dopadem*. Klíčové vazby i významy přehledně ukazuje Tabulka 5.

Tabulka 5. Publikum na prvním místě

Metodika Vzdělávací cesty	>>>	výstupy programů u publika	>>>	vzdělávací dopad
(= tvorba, realizace a hodnocení vzdělávacích programů)	zajišťuje jednotlivé	(= znalosti, dovednosti a zkušenosti osvojené v rámci dané prohlídky, workshopu či programu; spokojenost návštěvníka s programem i s HRP, reflexe památkového objektu apod.)	vytváří celkový	(= proměna publika, jeho myšlenkových schémat, reflexe kulturního dědictví a jeho role v dějinách i současnosti)

Tabulka 6. Výstupy vzdělávacích programů z pohledu návštěvníka

Druh výstupu	Poznání	Zapojení	Inspirace
Získané kompetence	Návštěvník pozná fakta, osoby a příběhy spojené s místem a pochopí jejich smysl a vzájemné vztahy.	Návštěvník si aktivní, praktickou participací na místě (individuálně či v rámci skupiny) ověří či vyzkouší své znalosti, nápady a domněnky.	Návštěvník získá vhled do reálií a mentality minulosti, dokáže jej vztáhnout k sobě samému a ke své současnosti a uplatnit jej při studiu, v kariéře i v životě.
V čem je role HRP klíčová?	HRP spravují jedinečné, autentické objekty a současně zajišťují jejich odborný průzkum; vůči veřejnosti tak vystupují jako hlavní autorita ve věci znalostí o reáliích a minulosti památek.	Památková interpretace HRP je tematicky i metodicky mnohovrstevná, plně využívá jedinečnosti a smyslového působení jednotlivých paláců, aby se návštěvník podle svých schopností či preferencí na návštěvnickém zážitku mohl sám interaktivně podílet.	HRP návštěvníkům zprostředkují názorný a poučený kontakt s prostředím, jež bytostně formovalo osoby i události v minulosti a jež i v současnosti jedinci obohacuje individuální, rodinné či společenské vazby.
Jak výstup reflektuje motto HRP?	<i>„Napomoci k poznání...“</i>	<i>„... ve velkolepém prostředí paláců...“</i>	<i>„...vliv na utváření společnosti.“</i>

Mottem a dlouhodobým posláním HRP je „... ve velkolepém prostředí paláců napomoci k poznání, jaký měli monarchové a dvořané vliv na utváření společnosti.“³⁶ Z této myšlenky přímo vychází trojice výstupů, jež u návštěvníků primárně sledujeme a z nichž příprava vzdělávacích programů vychází. Jsou jimi *poznání, zapojení a inspirace*. Tyto tři interakční roviny přehledně zobrazuje Tabulka 6.

Vzdělávací strategie HRP vychází z předpokladu, že účinnost památkové edukace (měřitelná pomocí *vzdělávacího dopadu*) závisí na všech třech popsaných rovinách, přestože se mohou projevat různou silou. Kupříkladu pětileté dítě nenabude po absolvování tematické prohlídky Hampton Courtu právě hlubokých, inspirativních zkušeností pro život; zato právě od něho lze čekat bezprostřední a osobní zapojení všemi smysly, díky čemuž mu z nově nabytých, jakkoli patrně náhodných informací o Jindřichovi VIII. některá dosti pravděpodobně uvízne i v paměti. Naproti tomu zasypat návštěvníka fakty bez možnosti jejich aktivního zpracování či následné reflexe je vzdělávací strategií hodnou leda tak základní školy v Newcastlu, s níž měl autor článku tu čest přijít do kontaktu v osmdesátých letech minulého století. Památkovou interpretaci nelze rovněž omezit ani na uvláčení publika efektními interaktivními programy, zvláště nejsou-li ani navázány na konkrétní objekt či prostředí. Směšná je konečně i snaha bez jakéhokoli kontextu a poznání probouzet v návštěvníkovi osobní reflexi, sotva prošel vstupním turniketem.

I přesto se většina kuloárových diskusí mezi odborníky z praxe památkové edukace daleko spíše než efektivním způsobem předávání informací a znalostí zabývá otázkami participace a inspirace návštěvníků. Sdílíme nejraději, co se které komunitě podařilo zorganizovat či opravit nebo jak se díky každodenní péči o svěřený majetek všichni aktéři i jejich prostředí proměňují. Jakkoli jsou také pro sponzory a nadřazené tyto benefity významné, málokdy je lze přetavit do tvrdých statistických dat. Klíčem může v podobných případech být právě metodika *Vzdělávací cesty*.

36 Blíže viz <https://www.hrp.org.uk/about-us/#gs.qzFlsow>.

Vzdělávací dopad: anketní šetření mezi návštěvníky

Podle tří výše uvedených klíčových vzdělávacích výstupů třídí HRP též oblasti dotazníkových průzkumů, jejichž prostřednictvím zjišťujeme míru úspěšnosti vzdělávacích programů přímo mezi účastníky. Tabulka 7 ilustruje soubor takto rozčleněných kategorií, do nichž lze všechny anketní otázky – z celkového počtu několika set – zařadit.

Tabulka 7. Evaluace vzdělávacího dopadu: kategorie oblastí posuzovaných návštěvníky		
Poznání	Zapojení	Inspirace
Znalosti:	Účast na:	Vnímání sebe sama:
- <i>fakta</i>	- <i>tvůrčí činnosti</i>	- <i>přesvědčení</i>
- <i>sdělení</i>	- <i>imaginativní činnosti</i>	- <i>motivace</i>
- <i>příběhy a vyprávění</i>	- <i>zábavné činnosti</i>	- <i>inspirace</i>
Pochopení:	- <i>hře, výstupu</i>	- <i>cílevědomost</i>
- <i>porozumění</i>	- <i>experimentu</i>	- <i>sebevědomí</i>
- <i>kontext</i>	- <i>objevování</i>	- <i>spokojenost</i>
- <i>přehled</i>	- <i>jiné činnosti</i>	Vnímání ostatních:
Myšlenkové operace:	Sociální dovednosti:	- <i>pochopení</i>
- <i>užití nabytých znalostí</i>	- <i>angažmá pro kolektiv</i>	- <i>empatie</i>
- <i>analýza nabytých znalostí</i>	- <i>plnění skupinových úkolů</i>	- <i>tolerance</i>
- <i>syntéza nabytých znalostí</i>	Ostatní dovednosti:	Vnímání minulosti a HRP:
- <i>vyhodnocení nabytých znalostí</i>	- <i>nácvik a prohlubování specifických dovedností (prezentačních, fyzických, slovesných aj.)</i>	- <i>vytvoření vztahu či vazby</i>
		Osobní výkon:
		- <i>zdokonalení dovedností</i>
		- <i>posílení osobních vztahů a vzájemného pochopení</i>

Příklad konkrétních ankety pak nabízí Tabulka 8. Pedagogové, kteří se v rámci svého dalšího vzdělávání zúčastnili školení HRP o vyprávěcích technikách, obdrželi po absolvování programu sadu hodnotících tvrzení, k nimž se měli vyjádřit prostřednictvím tradiční hodnotící škály (od „Rozhodně ano“ po „Rozhodně ne“). Takto získané odpovědi se následně v běžném tabulkovém procesoru převedou na číselné hodnoty (1–10). Každému realizovanému programu či projektu je tak přidělena trojice ukazatelů, určujících *vzdělávací dopad* pro každou ze sledovaných rovin (tj. *poznání, zapojení a inspirace*), jak o tom pojednávám podrobněji ještě níže.

Tabulka 8. Evaluace vzdělávacího dopadu: příklad ankety

Zadání pro respondenty	„Do jaké míry souhlasíte, či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními, týkajícími se právě uskutečněného setkání?“					
Hodnotící škála/ Druh výstupu		Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Poznání	Dozvěděl/a jsem se nové informace o vizitaci Jindřicha VIII.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznání	Naučil/a jsem se různé vyprávěcí techniky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zapojení	Bylo to zábavné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zapojení	Vyzkoušel/a jsem si nové věci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirace	Osvojené vyprávěcí techniky mi budou užitečné pro tvorbu a vyprávění vlastních příběhů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirace	Mé vyprávěčské dovednosti se aktivní účastí na kurzu prohloubily.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirace	Dokázal/a bych k osvojení podobných vyprávěcích technik přimět či motivovat i ostatní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Klíčové ukazatele úspěšnosti vzdělávacích programů

Univerzální, převoditelnou veličinou pro hodnocení i porovnávání jednotlivých programů jsou *klíčové ukazatele úspěšnosti*. Zatímco výše popsaná trojice hodnot, získaných z návštěvnických anket, jsou ukazatele *vzdělávacího dopadu* na publikum, metodika *Vzdělávací cesty* vyhodnocuje i další číselné indikátory, celkem pro čtyři sledované oblasti:

- **Vzdělávací dopad** měří, nakolik program z pohledu návštěvníků plní své užší didaktické i obecnější společensko-vzdělávací cíle;
- **Kvalita** hodnotí, zda program tematicky, metodicky i praktickým provedením odpovídá standardům HRP a je takto vnímán i veřejností, zda si její účastníci doporučují mezi sebou a nakolik zkušenost s ním předčila očekávání, či jim naopak nedostála;
- **Cena** měří finanční náročnost programu na jednoho účastníka v poměru k poskytnuté službě, a to jak pro HRP, tak pro návštěvníky (tam, kde se vybírá vstupné);
- **Dosah** vyhodnocuje statistická hlediska, tj. zejména návštěvnost programu v rámci objektu, záběr klientů on-line, marketingový dosah a demografické složení publika (věk, pohlaví, etnickou příslušnost, školní třídu či spádovou oblast, bydliště, omezení pohybu a orientace, poměr členské základny HRP vůči široké veřejnosti apod.).

Popsaná struktura je vzorem, podle něžž edukační oddělení HRP statisticky – s pomocí sady týchž klíčových ukazatelů – vyhodnocuje každý realizovaný vzdělávací program či projekt. Díky tomu lze postupem času jednotlivé, tematicky velmi různorodé programy efektivně porovnávat mezi sebou a data navíc snadno sumarizovat pro potřeby čtvrtletních statistik a manažerských výhledů. Zatímco u méně rozsáhlých aktivit (kratší prohlídkový okruh bez průvodce či animátora, hodinový workshop apod.) si pohodlně vystačíme s „povinnou“ statistickou sadou, pro náročnější programy si edukační tým HRP sestavuje doplňkové otázky. Větší metodickou flexibilitu pak vyžadují jednorázové velkoformátové akce, jako například víkendový festival pro stovky rodin s dětmi. Zde není možné požádat každého návštěvníka osobně o rozhovor s dotazníkem v ruce. Zpravidla si proto najímáme externí agenturu, která si



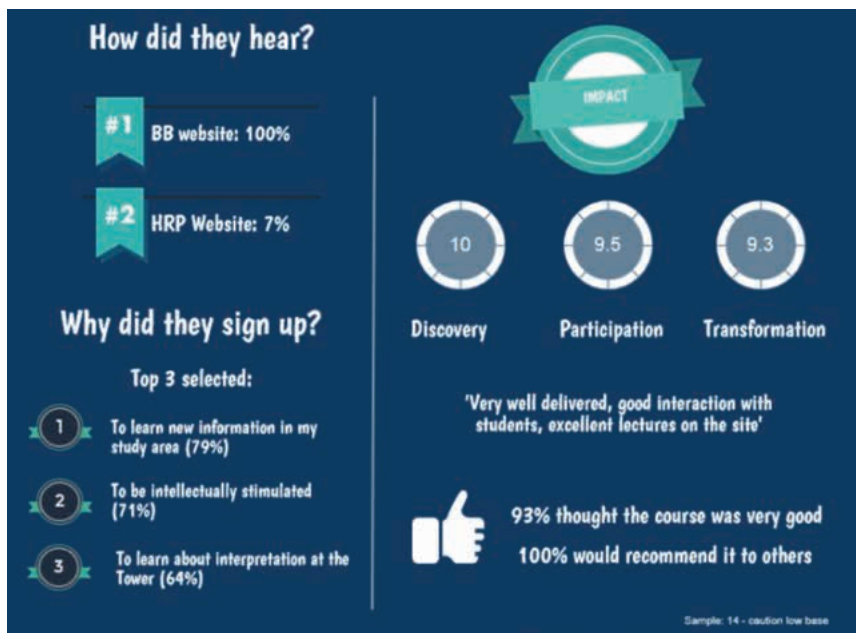
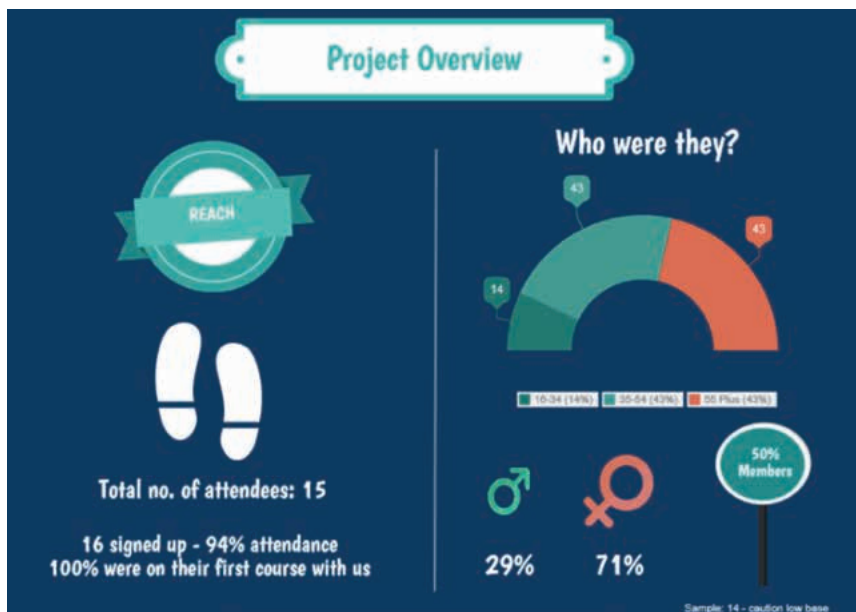
Obr. 27. Jak efektivně porovnávat různorodé programy? (Hampton Court Palace, foto M. Indra)

sestaví vlastní metodiku vzorkování a sběru dat a HRP posléze dodá již zpracované údaje, sestavené na míru výše uvedeným klíčovým ukazatelům.

Příklad typického souhrnného hodnocení realizovaného projektu ukazuje Tabulka 9, jeho převedení do grafické podoby pak Obrázek 17. a 18. Hodnocen byl týdenní přednáškový kurz o možnostech památkové interpretace v Toweru připravený pro studenty partnerské vysoké školy. U tohoto typu náročnější vzdělávací akce nepřekvapí vysoké skóre u hodnoty *poznání* (10 z 10) oproti *zapojení* (9,5) a *inspiraci* (9,3), ani jemná kritika vyšší ceny z pohledu účastníků (té se nezávislá dobročinná organizace financovaná ze vstupného obvykle nevyhne). Zároveň je z přehledu jasné, že pro 100 % frekventantů byl kurz první akcí, které se v prostorách spravovaných HRP zúčastnili. To je důležitá informace, vítaná především při vyhodnocování dosahu naší činnosti mezi širokou veřejností. Z meziročního porovnání respondentských komentářů jsme například dále zjistili, že výrazně ubylo stížností na nevyvážený časový harmonogram kurzu, zejména pak na nedostatek času na jednotlivé části programu. Oproti loňsku jsme tedy dosáhli nápravy. Porovnáváním mezi jednotlivými sezónami i typy programů mají tedy klíčové ukazatele větší výpovědní hodnotu, než by se z izolovaného datového výstupu z jediného kurzu na první pohled zdálo.

**Tabulka 9. Klíčové ukazatele úspěšnosti vzdělávacího programu:
příklad závěrečného souhrnu**

	Dosah	Vzdělávací dopad	Cena
	<p>Celkem účastníků: 15 Celkem přihlášených: 16 (94 % docházka) Pro 100 % účastníků první kurz s HRP</p>	<p>Poznání: 10,0 Zapojení: 9,5 Inspirace: 9,3</p>	<p>Vynaložené náklady odpovídaly přínosu kurzu: Nevím: 8 % Spíše ano: 38 % Rozhodně ano: 54 %</p> <p>„Vynaložených nákladů nelitujeme, ale mohly by být o něco nižší“</p>
Co víme o účastnících?	<p>Věkové složení: 16–34 (14 %) 35–54 (43 %) 55+ (43 %)</p> <p>Ženy 71 % Muži 29 %</p> <p>50 % členové HRP</p>	<p>Kvalita</p> <p>Slovní hodnocení: „Velmi dobře podáno, dobrá interakce se studenty, skvělé přednášky v paláci“</p> <p>Procentuální hodnocení:</p> <ul style="list-style-type: none"> pro 93 % účastníků byl kurz velmi dobrý 100 % účastníků by jej doporučilo ostatním <p>Komentáře účastníků:</p>	
Jak se o kurzu dozvěděli?	<p>Z webu univerzity: 100 % Z webu HRP: 7 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> „Bylo mi velkou ctí se zúčastnit, mělo to řád, promyšlený a zajímavý kurz.“ „Velmi poučné, skvělí přednášející, dobře zvládnuto.“ „Bylo by zajímavé ukázat Tower v kontextu moderního okolí – panoráma s mrakodrapy jako je Okurka, Střep či Struhadlo.“ 	
Proč se do kurzu zapsali?	<p>Tři nejčastěji uváděné důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> načerpat znalosti ze svého studijního oboru (79 %) procvičit se na duchu (71 %) dozvědět se o interpretaci v Toweru (64 %) 	<p>Pozor! Počet respondentů je nízký, pouze 14 osob.</p>	



Obr. 28. a 29. Souhrn projektu: Dosah a Vzdělávací dopad – ukázka grafického zpracování vybraných klíčových ukazatelů. (Zdroj: HRP)

Evaluační procedura v HRP a výhled do budoucna

Význam metodiky *Vzdělávací cesty* spočívá také v tom, že návrhy a rozhodování, jež jsou spojené s evaluací, se rozbíhají paralelně s vývojem samotného edukačního programu. V okamžiku, kdy se akce spustí a klienti dorazí, je již na operativní porady samozřejmě pozdě. Nelze se například až na místě dohadovat, kdo z edukačního týmu opráší svůj dávný koníček a pořídí fotodokumentaci. Ani pak na poradě hloubat, zda se jedna z rodin, kterou nelze dohledat v právě vyhodnocovaných návštěvních statistikách, onehdy náhodou neschovávala za sloupem. Každé fázi přípravy vzdělávacího programu proto musí odpovídat určitá fáze přípravy dotazníkového i jiného šetření. Schvalovací procesy mají svůj pevně stanovený harmonogram a anketní materiály předem danou šablonu. Celou proceduru přehledně zachycuje Tabulka 10. Vyplývá z ní, že jednotlivé kroky si vyžadují těsnou spolupráci autorů programu s jeho zadavatelem i s nadřízeným managementem.



Obr. 30. Fotografie jako zdroj evaluačních dat? (*Tudorovci na cestách, Tatton Park, zdroj: HRP*)

Tabulka 10. Evaluační procedura vzdělávacího programu³⁷

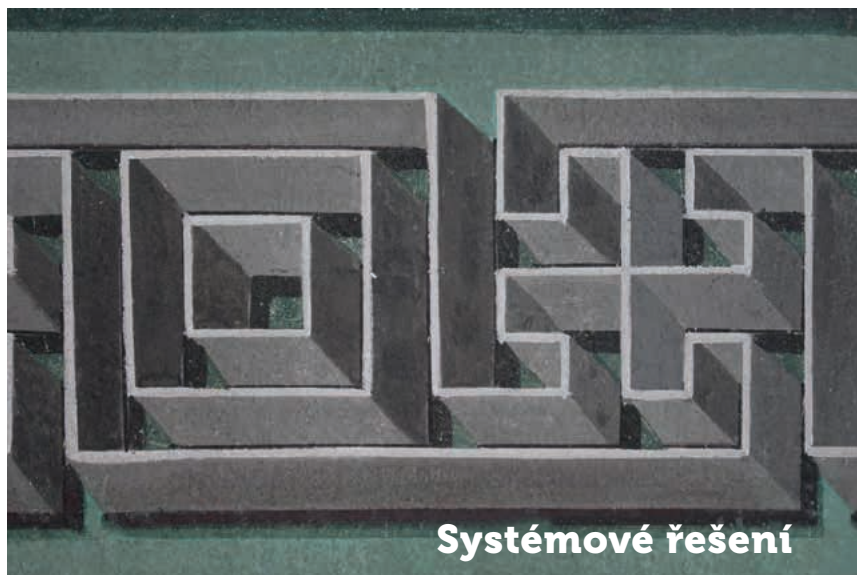
Fáze 1: Návrh	Fáze 2: Vymezení	Fáze 3: Tvorba	Fáze 4: Provedení	Fáze 5: Zhodnocení
<p>po konzultaci se zástupcem publika (ZP) se určí cílová skupina a oblasti jejího zájmu, jež program může uspokojit</p> <p>ZP se v rámci schvalovacího řízení s návrhy seznámí</p>	<p>po konzultaci se ZP se vymezí cíle programu a provede SMART analýza⁴</p> <p>ZP se v rámci schvalovacího řízení se finálně stanovenými cíli seznámí</p>	<p>ZP je zaslán evaluační souhrn (dle jednotné šablony)</p> <p>diskuse na poradě</p> <p>následné sestavení evaluačního plánu a časového harmonogramu (opět dle jednotné šablony); rozhodnutí, do jaké hloubky bude evaluace probíhat a jak široké bude dotazníkové pole, která data bude nezbytné nasbírat</p>	<p>ZP pověřen smluvním zajištěním případných externích dodavatelů a sestavením evaluačních přehledů pro ně</p> <p>pořadatel sestaví a navrhne (dle jednotné šablony) anketní materiály v základní a rozšířené variantě, vzory formulářů a žádosti, evaluační karty a záznamové archy ve spolupráci se ZP zajistí nadstandardní metody průzkumu, jsou-li třeba</p> <p>pořadatel a ZP odsouhlasí finální podobu anketních materiálů</p> <p>pořadatel během konání programu zajistí terénní sběr vstupních dat</p> <p>pořadatel (ve spolupráci se ZP v případě užití nadstandardních metod) zajistí záznam a analýzu sebraných dat včetně kalkulace klíčových ukazatelů</p>	<p>pořadatel uspořádá závěrečnou bilanční poradou</p> <p>pořadatel (ve spolupráci se ZP) vyplní formulář se zhodnocením programu a evaluační kartu</p> <p>pořadatel zašle ZP odkaz na sdílené úložiště finálních dat a jejich vyhodnocení</p>
neformální konzultace	neformální konzultace	odsouhlasení harmonogramu	realizace a monitorování programu	porada se závěrečným zhodnocením
zahájení	schválení	posouzení návratnosti	předání	zakončení

37 Tj. kontrola, zda jsou programové cíle konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované.

Metodika *Vzdělávací cesty* je od roku 2013 stále v pilotním režimu a ne všechny realizované projekty již disponují úplnou sadou evaluačních statistik. Obě tyto skutečnosti zatím tedy poněkud limitují nejen množství zpracovatelných dat, ale především jejich srovnatelnost napříč turistickými sezónami a účetními obdobími. Klíčové ukazatele úspěšnosti a statistiky každého návštěveného programu se však již svádějí do souhrnné databáze, která umožňuje vyhodnotit celkovou návštěvnost v rámci jednotlivých typů programů nebo věkových kategorií. Management HRP si tak může snadno dohledat, že k prvnímu kvartálu letošního roku edukační programy absolvovalo 93 738 návštěvníků přímo na památkových objektech, zatímco na webu a sociálních sítích evidovala společnost téměř dva miliony unikátních návštěv. Zjistit lze také, kolik z těchto zájemců tvořili členové HRP a kolik naopak noví návštěvníci. Obdobným způsobem lze zpětně ověřit a na makroskopické úrovni statisticky vyjádřit spokojenost účastníků s absolvovaným programem, nebo zkoumat, jak v dílčích oblastech program posuzovali.

S přibývajícím množstvím údajů budou souhrnná bodová skóre reprezentativnější, než je tomu dnes. Metodika umožní srovnávání dat a stanovení kritérií úspěšnosti i napříč různými druhy projektů. Časoběrné statistiky pomohou odhalit, které edukační prvky *Vzdělávací cesty* jsou dlouhodobě nejúčinnější z hlediska návštěvnosti nebo které cílové skupiny lze nejlépe oslovit kterými druhy aktivit. To jsou klíčové informace zejména pro sponzory, donátory a pro všechny instituce, s nimiž mají HRP smluvní vztahy. Ať se nám to líbí, či nikoli, většina z nich dnes už nestojí o nadšené slovní popisy, stručné anotace nebo fotografie rozemátých skupinek. Všichni potřebují a vyžadují konkrétně zacílená, tvrdá marketingová data. Máme-li statistiky vytvořené na základě konkrétních edukačních programů pro různé skupiny účastníků, můžeme sponzora snáze oslovit a dát mu vybrat, který program vyhovuje jeho sponzorskému či marketingovému záměru nejlépe.

Ke statistickému měření úspěšnosti a dopadu vzdělávacích programů je proto třeba přistupovat s nadhledem a bez obav, že někdo posuzuje pedagogickou práci jiného kolegy a v neosobní řeči čísel ji pak porovnává s výsledky jiných, mnohdy nesrovnatelných aktivit. Evaluace skýtá pracovníkům v oblasti památkové edukace možnost poučit se z vlastních chyb a snáze určit, kudy vede cesta k nápravě. Především jim však dává do rukou účinný nástroj, jak lidem, kteří rozhodují o finanční podpoře vzdělávání, názorně ukázat, co se naopak podařilo a které cesty vedou k zaručenému a statisticky ověřitelnému úspěchu.



Systemové řešení

Závěr: Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví – mezinárodní srovnání

Petr CHARVÁT

Příběh této publikace se začal psát v průběhu konference, konané v Telči ve dnech 24. – 26. září 2015, jejímž cílem bylo představit v mezinárodním kontextu výsledky a doprovodné teoretické i praktické závěry projektu programu NAKI *Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví České republiky*. Čtyřletý projekt, který vešel ve známost také pod zkráceným označením *Památky nás baví*, realizovaly v plodné spolupráci Národní památkový ústav a pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a Masarykovy univerzity v Brně v letech 2012–2015 nákladem 20 milionů korun.

Jak vyplynulo z dílčích příspěvků i celkových závěrů konference, projekt *Památky nás baví* přispěl zásadním způsobem k rozvoji metodiky zhodnocování kulturního dědictví ČR pro potřeby výchovy a vzdělávání. Stalo se tak rovněž díky přičinění inspirativních zahraničních odborníků, kteří se otázkám památkové edukace věnují již celou řadu let. Mnozí z nich nelitovali času ani energie a přispěli projektu *Památky nás baví* svou radou i pomocí již ve formativní fázi. Na závěrečné konferenci pak mohli s odstupem času posoudit výsledky čtyřletého úsilí, jež bylo české veřejnosti souhrnně prezentováno v roce 2015 formou putovní výstavy, katalogu a pětice unikátních metodických publikací.³⁸

38 Bližší viz Hana HAVLŮJOVÁ, Kateřina CHARVÁTOVÁ, Dušan KLAPKO, Martina VESELÁ a kol., *Památky nás baví: Edukace jako cesta k rozvoji udržitelné péče o kulturní dědictví v České republice. Katalog výstavy k projektu Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví ČR*, Praha 2014. Hana HAVLŮJOVÁ, Martina INDROVÁ a kol., *Památky nás baví 1 – 5*, Praha 2015. A dále Národní památkový ústav, EMA: *E-mapa edukačních programů na památkách* [online]. Dostupné z: <http://www.pamatkynasbavi.cz/E-mapa>.



Obr. 31. Účastníci mezinárodní konference v Telči. V první řadě spoluautoři publikace Anne Ruelland a Peter Jamieson (foto. V. Mašát).

Zrodila se však touha zprostředkovat českým zájemcům rovněž názory a zkušenosti původních mentorů, kteří pochopitelně v uplynulém čase sami nezháhali a mohli se tak s účastníky konference podělit o nové poznatky a postřehy. Pět z nich vyslyšelo žádost k písemnému zpracování kapitol, jež tvoří obsah předkládané knihy, pro potřeby čtenářstva přeložené do češtiny.

Za mimořádnou lze v mnoha ohledech považovat zejména úvodní kapitolu zkušeného britského archeologa a pedagoga Tima Copelanda, který ve směle vizi nastínil význam a úlohu vzdělávání v oblasti kulturního dědictví, a to zejména pro vytváření nových občanských postojů, upevňování demokracie a odhodlání čelit globálním výzvám 21. století.

Pojednání Anne Ruellandové, Petera Jamiesona, Marka Crosbyho a Alexe Draga reflektují z různých manažerských pozic především podmínky, díky nimž se v západní Evropě rozvíjelo společenské využití kulturního dědictví. Rozdíly oproti České republice spočívají především v měřítcích. V geografickém rámci naší země sotva dosáhneme milionů návštěvníků ročně a finančních výnosů

dosahujících sum vyjadřovaných sedmiřádrovými čísly. Nespornou výhodou je pro západní Evropu také tradice a stabilita.

Většina významných organizací zabývajících se odborným ošetřením a společenským využitím památek vznikla ve Francii, stejně jako ve Velké Británii již velmi dávno. Society for the Protection of Ancient Buildings v roce 1877. Sbírka sádrových odlitků uměleckých děl středověké Francie, kterou spravuje Cité de l'architecture et du patrimoine v roce 1882. National Trust v roce 1884. Zvláštní význam je pak třeba připsat i stabilitě právního prostředí zmíněných zemí. Ať již šlo o občanské společnosti britské, nebo většinou státní instituce francouzské, obvykle přetrvávají dlouhodobě.

Třetí faktor, který může inspirovat naše současné úsilí, představují specifické rysy sociální situace západní Evropy. Ochrana a společenské využití památek byly v britském i francouzském povědomí vždy tzv. „in“, podle nepsané, ale dodržované zásady „prostě se to dělá“. Tuto skutečnost názorně ilustrují především kapitoly Petera Jamiesona či Marka Crosbyho, které dokládají velmi rozvinutou práci s dobrovolníky, charakterizující poměry Spojeného království. Nakolik lze na těchto základech stavět a kam až lze z hlediska společenského využití památkového fondu dospět, naznačují kapitoly Alexe Draga věnované vizionářským, zároveň však komerčně úspěšným projektům Historic Royal Palaces.

Do obrazu reflexe vzdělávacích možností francouzských i britských památkových institucí náleží ovšem také realistická upozornění na možné překážky a negativa v oblasti výchovy k úctě ke kulturnímu dědictví. Vždy je třeba počítat s možnou nekázní až nevolí návštěvníckého publika, která může vést k poškození kulturních statků. Na výkyvy v zájmu dobrovolníků o práci na zvelebování zubem času napadených památek upozorňuje Peter Jamieson i Mark Crosby. Možná nebezpečí se však skrývají i ve sféře legislativní. Zatímco řada ochranných opatření, zejména v oblasti krajiny tvorby, je v západních zemích obsažena již ve stavebních zákonech, v České republice tento pohled zatím chybí. Konečně nelze vynechat ani sebezáchovnou tendenci, která se může vyskytnout ve sféře organizací zabývajících se profesionálně kulturní činností, ochranou a společenským využitím památek.

Pokud bychom měli stručně shrnout, na čem se všichni autoři této publikace shodnou, můžeme prohlásit následující. Kvalitních výsledků ve výchově veřejnosti k úctě ke kulturnímu dědictví lze dosáhnout, spočívá-li tato na čtyřech hlavních faktorech. Vzdělaných, motivovaných, schopných a tvůrčích lidech, kteří v této oblasti pracují. Dostupnosti a srozumitelnosti aktuálních výsledků vědních disciplín, které se studiem a ochranou kulturního dědictví zabírají. Podpůrném aparátu, složeném z kvalifikovaných a motivovaných „pomocníků“, kteří zvládají především sféru elektronické tvorby a komunikace. Především však z poučeného, pozorného a zvědavého publika, které je ze všech vyjmenovaných faktorů nejdůležitější. Právě jemu jsme zavázáni poskytovat ty nejkvalitnější služby a nasadit všechny síly pro to, aby se takovým stalo.



O autorech



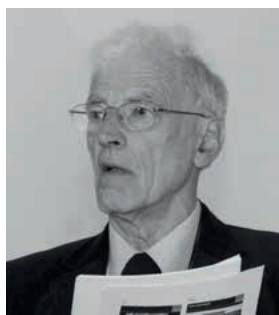
Tim COPELAND

patří mezi přední britské archeology, kteří svou profesní kariéru spojili rovněž s popularizací péče o kulturní dědictví a rozvojem památkové edukace napříč všemi vzdělávacími stupni, a to nejen v rodné zemi, ale také v zahraničí. Vystudoval archeologii a geografii na univerzitě v Manchesteru a podílel se na záchranných archeologických výzkumech v Herefordu a Chepstow. Působil rovněž jako učitel a ředitel základních škol v Oxbridge. Mezioborové profesní zkušenosti zúročil na univerzitě v Gloucestershire, kde dlouhá léta vedl Mezinárodní centrum pro památkovou edukaci, a dále jako předseda Vzdělávacího výboru Rady pro britskou archeologii (1993–2000) a Expertního výboru Rady Evropy pro kulturní dědictví (2001–2006). V současnosti se věnuje výzkumu historické krajiny a publikuje odborné práce věnované pozdní době železné a římské, stejně jako populární průvodce pro národní turistické trasy spravované Natural England. Spolupracuje rovněž s poradenskou agenturou Nexus Heritage.



Anne RUELLAND

zastává od roku 2005 funkci ředitelky Oddělení péče o návštěvníky a vzdělávání v pařížském Cité de l'architecture et du patrimoine (Centrum pro architekturu a kulturní dědictví). Vystudovala architekturu, ale jak sama uvádí, vždy ji zároveň zajímalo, jak předávat znalosti o své profesi a architektonickém dědictví druhým lidem. Před svým současným angažmá proto přijala pozici na ministerstvu školství a vedla projekt s názvem *Adopter son patrimoine* (Adoptuj si své dědictví), do kterého se zapojili školáci po celé Francii. Patří rovněž mezi dlouholeté spolupracovníky sítě Les villes et pays d'art et d'histoire, jež sdružuje více než sto osmdesát francouzských měst a území s uměleckými a historickými hodnotami. Podílí se zejména na metodickém vedení regionálních interpretačních center architektury a kulturního dědictví, která v partnerských lokalitách udržují společné standardy vzdělávací i turistické nabídky.



Peter JAMIESON

působí aktuálně v roli předsedy a projektového koordinátora britského dobročinného spolku The Friends of Czech Heritage (Přátelé českého kulturního dědictví), jenž od roku 2007 podporuje obnovu a restaurování památek v České republice. Původním povoláním architekt a spoluzakladatel architektonické kanceláře MacCormac Jamieson Prichard, vystudoval svůj obor na univerzitách v Cambridge a v Londýně. V soukromém sektoru pracoval přes čtyřicet let, aby se pak mohl věnovat zájmové činnosti v neziskových organizacích. Působí jako konzultant nejen v The Society for the Protection of Ancient Buildings (Společnost pro ochranu historických budov), ale také například v RIBA Drawings Collection (Sbírka kreseb Královského institutu britských architektů) nebo Advisory Committee for the Diocese of Southwark (Poradní výbor southwarkské diecéze).



Mark CROSBY

je od roku 2010 hlavním manažerem dobrovolníků v National Trust, zodpovědným za celkovou strategii spolupráce se zájemci o dobrovolnictví, jejich podporu napříč celou organizací, stejně jako hledání nových cest, jak volnočasovou péči o kulturní dědictví i nadále rozvíjet, oceňovat a zlepšovat. Vystudoval na univerzitách v Birminghamu a Manchesteru matematiku a management, dobrovolnické zkušenosti sám získal při práci pro mezinárodní rozvojové organizace jako je Oxfam a Voluntary Service Overseas (Dobrovolná služba v zahraničí). Kromě práce pro National Trust se podílí rovněž na činnosti Cogges Heritage Trust, který pečuje o historické sídlo Cogges Manor Farm ve Witney.



Alex DRAGO

studoval na univerzitách v Humberside, Leedsu a Londýně společenské vědy, kulturní studia a fotografii. Počátky své profesní dráhy spojil s rozvojem Vzdělávacího oddělení Historic Royal Palaces (Historické královské paláce, dále jen HRP). Od roku 2013 zde zastává roli hlavního manažera zodpovědného nejen za realizaci stávajících vzdělávacích aktivit na šesti historických objektech ve správě HRP, včetně londýnského Toweru nebo palácového areálu v Hampton Court, ale především za inovaci a zkvalitnění vzdělávací nabídky tak, aby lépe odpovídala potřebám a zájmům cílových skupin, stejně jako ambiciózním záměrům HRP. Je spoluautorem projektu *Vzdělávací cesta*, který usiluje vyvinout účinný systém měření úspěšnosti vzdělávacích programů realizovaných v neziskovém sektoru a jejich dopadu na cílové skupiny. Systém je aktuálně ověřován v edukační praxi na všech objektech ve správě HRP.

Seznam literatury a zdrojů

BRANCHESI, Linda (ed.) *Heritage Education for Europe: Outcome and perspective*, Řím 2007.

COGAN, John J., Paul MORRIS, Murray PRINT (eds.) *Civic Education in the Asia-Pacific Region: Case Studies Across Six Societies*, New York, Londýn 2002.

COPELAND, Tim, *Constructing Pasts: Interpreting the Historic Environment*, in Hems, A. and Blockley, M. (eds.) *Heritage Interpretation*, Londýn, New York 2006, s. 83–95.

COPELAND, Tim, *European Democratic Citizenship, Heritage Education and Identity*, Strasbourg 2006.

DOČEKAL, Vít, Prožitkové, zážitkové nebo zkušenostní učení?, *e-Pedagogium*, 2012, 1, s. 9–17.

HAVLŮJOVÁ, Hana, Kateřina CHARVÁTOVÁ, Dušan KLAPKO, Martina VESELÁ a kol., *Památky nás baví: Edukace jako cesta k rozvoji udržitelné péče o kulturní dědictví v České republice. Katalog výstavy k projektu Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví ČR*, Praha 2014.

HAVLŮJOVÁ, Hana, Martina INDROVÁ a kol., *Památky nás baví 1 – 5*, Praha 2015.

Historic Royal Palaces, *Annual Reports and Accounts* [online] dostupné z: https://www.hrp.org.uk/about-us/annual-reports-and-accounts/#gs.UH_fQMs.

HUNT Roger, Marianne SUHR, *Old House Handbook. A Practical Guide To Care And Repair*, Londýn 2008.

KERR, David, *Citizenship Education: An International Comparison*, [online] QCA, 1999, dostupné z: [https://www.nfer.ac.uk/research/centre-for-information-and-reviews/inca/TS Citizenship Education an International Comparison 1999.pdf](https://www.nfer.ac.uk/research/centre-for-information-and-reviews/inca/TS%20Citizenship%20Education%20an%20International%20Comparison%201999.pdf).

LEWIN, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Ed. D. Cartwright, New York 1951.

- MCLAUGHLIN, Terence H., Citizenship, Diversity and Education: A Philosophical Perspective, *Journal of Moral Education*, 21/3, 1992, s. 235–250.
- MORRIS, William, Address at the Twelfth Annual Meeting, in *SPAB Report, Londýn 1889*, s. 62–76.
- MORRIS, William, The Annual Report of the SPAB, *The Architect*, 6 July 1878, s. 7–8.
- Národní památkový ústav, *EMA: E-mapa edukačních programů na památkách* [online] dostupné z: <http://www.pamatkynasbavi.cz/E-mapa>.
- National Trust, *Annual Reports* [online] dostupné z: <http://www.national-trustannualreport.org.uk/>
- NAVAL, Concepción, Murray PRINT, Ruud VELDHUIS, Education for Democratic Citizenship in the New Europe: Context and Reform, *European Journal of Education*, 37/2, 2002, s. 107–128.
- POWYS, A. R., *Repair of Ancient Buildings*, Londýn 2015 (4. vydání).
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ, Jiří MAREŠ, *Pedagogický slovník*, Praha 2009.
- RUELLAND Anne, François CUSSON, *Dehors, dedans. Ce que cachent les façades parisiennes*, Paříž 2007.
- RUELLAND Anne, Exposition-itinérante „Jardiner la ville“, in Emma Nardi and Cinzia Angelini (eds.) *Best Practice 3: A Tool to Improve Museum Education Internationally*, Řím 2014, s. 171–180.
- SPAB, *The Manifesto* [online] dostupné z: <https://www.spab.org.uk/what-is-spab-/the-manifesto/>.
- SUHR Marianne, Roger HUNT, *Old House Eco Handbook. A Practical Guide To Care And Repair*, Londýn 2013.
- THOMPSON, E. P., *William Morris: Romantic to Revolutionary*, New York 1976.
- THOMSON, Kate, Tim COPELAND, *At least 101 Things to Do in a Museum*, Cheltenham 1996.

Summaries

Tim COPELAND, Great Britain, University of Gloucestershire and Nexus Heritage:

‘Granddad Tim, will we still have heritage when I grow up?’ Education and Learning within Democratic Cultural Heritage Management in the 21st Century

Tim Copeland has been involved with heritage education since 1980s both in the UK and across Europe working for the European Union and the Council of Europe. He has experience as a teacher, head teacher and university lecturer, as well as acting as a consultant to all the major heritage agencies in the UK and many across Europe. These experiences gave him an insight into the contested areas of ‘heritage’ and its use for many purposes, economic, political and social. His article explores the implication of the concept of ‘democratic cultural heritage in the 21st century’ for approaches to, suggested pedagogy for, and the management of, heritage education. He shares his thoughts in order to promote discussion about the future of a vital subject of heritage education and learning.

Anne RUELLAND, France, Cité de l’architecture et du patrimoine:

The Educational Programme at the Cité de l’architecture et du patrimoine

French architect Anne Ruelland has been in charge of the Visitors and Education Department at the Cité de l’architecture et du patrimoine since 2005. She is responsible for transmission of knowledge on architecture and heritage to visitors of all ages. First of all, she explains how the Cité started out. There are three departments: the museum, the architecture school for heritage and the department which promotes French modern architecture. All the permanent collections are used for the visits and particularly for workshops. Special educational program has been proposed also for school groups. The article

also presents the website Archikid that has been conceived for children from 7 up to 12 years old. The website could be also used to prepare the visit and by people who live somewhere else than Paris, as well as disabled children. Finally, the concept of travelling exhibitions with workshops is described. The Cité produces an exhibition for families, teenagers and children every year. After five months in Paris these exhibitions with workshops travel to different places in France.

Peter JAMIESON, Great Britain, Society for Protection of Ancient Buildings and The Friends of Czech Heritage:

The Experience of the UK Based Society for the Protection of Ancient Buildings in Promoting Its Core Objectives through Education

The Society for the Protection of Ancient Buildings (SPAB) was founded in 1877 by William Morris, designer, craftsman, social reformer and politician. The Manifesto that set down the SPAB approach to building conservation was written by Morris and still forms the basis on which the SPAB operates today. It is relevant to buildings of all times and styles. In the furtherance of its objectives the SPAB has developed a wide variety of educational initiatives. These aim to support its basic philosophy, which is: conservation not restoration, daily care and repair rather than replacement. New additions to a building should be of their time. The article describes the SPAB's initiatives in providing technical support to professionals, building owners and others, the wide variety of courses in the use of materials and techniques and the training courses and volunteer projects. The Friends of Czech Heritage subscribe to the SPAB philosophy as exemplified in their support of the conservation at the chateau of Uherčice.

Mark CROSBY, Great Britain, National Trust:

The National Trust and the Role of Volunteering: 120 years of Experience

The National Trust of England, Wales and Northern Ireland now owns and protects over 247,000 hectares of land, including over 350 historic houses, gardens and ancient monuments, which it opens to the public. Volunteering has always been at the heart of the National Trust's purposes. The Trust was founded 1895 by three volunteers and for its first 60 years, it was led and largely managed by volunteers. It remains governed by volunteers. In the 1960s and 1970s, accelerating growth and new responsibilities required the Trust to shift towards a more professional staff led organisation. Thus the Trust experienced a substantial growth in paid staff numbers, which re-positioned the old volunteer/staff partnership. For instance, many properties that had been managed by local committees of volunteers became managed by a professional manager, with the committee then having an advisory role. In the 1980s and 1990s, volunteering was more actively promoted and, as a result, there was a huge growth both in the number of volunteers and in the range of work that they were and are able to do for the Trust. Today there are over 70,000 volunteers working for the Trust, who provide 377 million hours of work estimated to be worth £29.2 million (11023 m CZK). The article explains how volunteers are recruited and deployed, whether casual or regular, and how they relate to paid staff and how they are managed. It also refers to the Working Holidays Programme and to the value of Base camps (self-catering accommodation for volunteers whilst working at a local property).

Alex DRAGO, Great Britain, Historic Royal Palaces:

Delivering Transformation: New Strategic Approaches to Delivering Heritage Learning

In 2013 Historic Royal Palaces (HRP) began the implementation of a new three year learning and engagement strategy with the specific intent of taking an audience-focused approach to development, increasing reach and impact, and transforming the way learning is delivered across the organisation. This change in approach has led to the delivery of new and wide-ranging programmes including:

- The creation of digital ‘missions’ for families using smart technology and large-scale family festivals delivered both on and off-site,

- Youth-specific approaches which prioritise participatory and social engagement and facilitate young people delivering tours to mainstream audiences,

- Expansion in school and professional development programmes for teachers, including international schools,

- An innovative range of programming for adults which incorporates digital storytelling, contemporary reflections on historic topics, and a community engagement programme which facilitates mass participatory engagement,

- A range of high-profile partnerships with Discovery Education, Aardman Animations, English Touring Opera, and others to bring additional value and expertise to the programme,

- New evaluation approaches to ensure that all programmes are designed, delivered and evaluated using common learning outcomes and key performance indicators.

The article explores the key principles which underpin this strategy, the successes and challenges associated with this approach, and the impact of the strategy across our audiences, the Learning & Engagement team delivering it, and the wider organisation.

Alex DRAGO, Great Britain, Historic Royal Palaces:

The Learning Journey: Designing, Delivering and Evaluating the Impact of Heritage Learning at Historic Royal Palaces

Museums, galleries, and heritage sites often lay claim to the status of being learning institutions, but unlike their formal learning counterparts who deliver easily measurable accredited learning, quantifying and articulating the impact of museum learning has fallen on a scale which stretches between ‘impossible’ at one end and ‘dark art’ at the other. The Learning Journey project at HRP has sought to challenge these perceptions and create a sustainable, consistent and coherent audience-focused approach to the design, delivery and evaluation of all programmes across all audiences and formats delivered by the organisation’s Learning & Engagement team.

Informed by HRP’s Cause (To help everyone explore the story of how monarchs and people have shaped society, in some of the greatest palaces ever built), and our Learning & Engagement Strategy (which seeks to increase reach through the creation of high quality, distinctive, transformative, and audience-focused content), the Learning Journey has been designed around the delivery and measurement of four key performance indicators – Impact, Quality, Reach, and Value.

The article explores the process of the development of the project and its resulting impact, including:

The creation of an organisational approach to the design, delivery, and measurement of all learning content through the creation of a common language and project management approach,

The development of consistent and sustainable approaches to KPI measurement which can be scaled up and across programmes and audiences,

Facilitating a move toward more participatory forms of engagement across all audiences through greater cross-team collaboration,

The creation of professional development opportunities for the Learning & Engagement team,

Wider organisational impact.

Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví pohledem zahraničních odborníků

Autoři:

Tim Copeland, Anne Ruelland, Peter Jamieson, Mark Crosby, Alex Drago

Ediční tým: Hana Havlůjová, Josef Kales, Petr Charvát

Překlady z angličtiny: Josef Kales

Na přípravě publikace dále spolupracovali:

Petr Hudec, Naděžda Rezková Příbylová

Odborná recenze: Mgr. Dušan Klapko, Ph.D.

Jazyková redakce: Irena Tobiášková

Ilustrační fotografie: Petr Hudec, Miroslav Indra, Viktor Mašát,
Hana Havlůjová a další citované zdroje.

Grafická úprava a sazba: Jan Krčál

Tisk: fronte s.r.o.

Vydal Národní památkový ústav, metodické centrum pro vzdělávání v Telči.

Vydání první.

Praha 2016

ISBN 978-80-906167-5-2



**Památková
edukace
je signálem,
ne ozvěnou**



**NÁRODNÍ
PAMÁTKOVÝ
ÚSTAV**



PAMÁTKY
nás baví

ISBN 978-80-906167-5-2