

FÜGGELÉK 1: Szakértők szöveges válaszai

1. Kérjük, írja le, hogy a muzeális intézmények alkalmasak-e a közoktatás szolgálatára, melyek az erősségeik, gyengeségeik, és milyen jövőbeli feladataik vannak e téren?

Korlátozottan, elsősorban személyi állományuk nem (mindenhol) alkalmas rá, létszámban főképpen, de képzettségben sem mindenhol. Az erősség a gyűjteményekben van, de a szakemberek (muzeológusok) nem mindenhol segítik ezt a munkát, egyéb, tudományos munkáikra hivatkozva. A jövőben erősíteni kellene a szakemberek kötelezettségeit e téren.

Szolgálat helyett kölcsönös együttműködést tartanék szerencsésnek. A múzeumok nem a közoktatás kihelyezett programszervezői. Számos funkciójuk van a tudományostól a reprezentatívig, s ezek egyike az aktív kapcsolat az oktatással; de csak egyike, nem a domináns feladat. A hazai múzeumok gyűjteményei, az intézményi háló sűrűsége, a 19. század óta jelentős közgyűjteményi hagyomány ugyanakkor mind arra utalnak, hogy részvállalásuk a közoktatásban az eddiginél, a jelenleginél sokkal markánsabb lehetne. E két szempont alapján egy reális középutat tartanék üdvösnek: a mostaninál jóval sokrétűbb foglalatosság a közoktatás módozataival, ám anélkül, hogy ebből a múzeumi prioritások teljes, szélsőséges átértékelése következne. Jelentősen differenciálni kell egyes múzeumok, típusok között is: némelyiknél a közoktatási profil valóban akár elsődlegessé is válhat, másutt azonban például a tudományos (vagy egyéb) misszió kell, hogy fókuszban maradjon.

A muzeális és más jellegű kiállító intézmények már küldetésüknél fogva is alkalmasak a közoktatás szolgálatára. A múzeumok hagyományos küldetése a gyűjtés, a megőrzés, kutatás és bemutatás. Mivel a múzeum a társadalom minden rétege előtt nyitott, demokratikus intézmény, ezért a *bemutatás* területe a 20. században új részfeladatokkal bővült ki, vagyis egyre fontosabbá vált a kiállítási tárgyak és tartalmaik látogató irányultságú közvetítése. Kialakult az a határtudomány, amit múzeumpedagógiának vagy művészetközvetítésnek neveznek. A 90-es években a legtöbb nyugat-európai múzeum felismerte továbbá azt a szükségszerűséget is, hogy a múzeumi látogatás *élményként* rögzüljön az intézmények látogatóiban. A múzeumok mint szolgáltató intézmények olyan, addig gyakran elhanyagolt kérdésekre is válaszokat kerestek, amelyek első sorban az újszerű, interaktivitásra ösztönző látványtervekben, installációkban, hangulatos kávézók és múzeumshopok megjelenésében vagy a múzeumpedagógiai programok korszerűsítésében érhetőek tetten. A köz nevelése, oktatása tehát egyértelműen a múzeumok célkitűzésének megkérdőjelezhetetlen része. A gyermekek, fiatalok játékos képzése pedig e helyszíneket a pedagógiai munka különleges helyszínévé avatja. A múzeum egyértelmű erőssége abban rejlik, hogy egyedi, eredeti tárgyakkal, műalkotásokkal rendelkezik, amelyeket a legjobb reprodukció sem pótolhat és ezeket a kiemelt tárgyi emlékeket, ezeket a művészeti alkotásokat a többi, hasonló vagy éppen teljesen más alkotás közelében kontextualizálni tudja. Bizonyos múzeumok gyenge pontja elsősorban az, hogy elavult prezentációkkal, elavult módszerekkel és véletlenszerűen próbálja megszólítani az éppen betévedő látogatót. A jövőbeli feladatok általánosítva nehezen fogalmazhatóak meg, hiszen minden múzeum más, minden helyszín és vonzásköre más, de gyakran homályosak és különbözőek az egyes múzeumok struktúrái, belső és külső kommunikációja is. Ezért a legegyszerűbb és ésszerűbb válasz a jövőbeli feladatokat illetően az, hogy az adott helyszíni hiányosságok felmérése adhatja meg a jövőbeli feladatok halmazát. Magyarországi múzeumoknál mindenképpen fontos lenne erősíteni a múzeumpedagógiai osztályokat és pontosabban kijelölni az egyes munkakörökhöz rendelt kompetenciaterületeket, elvárásokat. Nagyon fontos lenne továbbá annak a nemzetközi szakmai trendnek a meghonosítása, miszerint az állandó kiállításokat legkésőbb öt évente új szempontok szerint át kell rendezni és részben új anyaggal bővíteni.

Nem lehet egyszerűen igennel, vagy nemmel válaszolni: a közoktatásnak rengeteg szintje van, miként a mi intézményrendszerünknek is. A közoktatás egyes szereplői is mást és mást gondolnak a múzeumokról, feladatokról – miként mást és mást gondolnak színházról, zenéről, sok mindenről. (Bánki Donát születése 150. évfordulóján Bakonybánkban voltam. Az ottani általános iskola ünnepi műsora az én kisiskolás-koromat (a '60-as éveket) idézte, ugyanilyen az ottani kis kiállítás is, szinte nem is értették maguk sem, mit keres ott a mi múzeumunk interaktív tárgya. Nekik nyilván egészen más az elvárásuk a múzeumtól, mint a budapesti Fazekas gyakorló általános iskolája diákjainak...) Ezzel együtt az a véleményem, hogy nagyon sok mindenben kell változtatnunk, méghozzá hamar, mert különben elmegy mellettünk a vonat, nem tudunk rá felszállni és a múzeumi szakma a perifériára szorul. (Az év egésze nem Múzeumi Majálisokból és Múzeumok Éjszakájából áll, mit sem ér az ünnepeken a közönség kegyeinek a megnyerése, ha közben a hétköznapokat elveszítjük ...) Ez alapján érthető, ha a kényelmes múzeum abba ringathatja magát, hogy minden rendben... van, hiszen a kis falvakból érkező gyerekeket (akik otthon alig jutnak bármilyen „magas” kultúrához) így is elkápráztatják. A siker azonban csalóka: a látogatás eredménye közelít a nullához – és további nagy veszélyeket rejteget. Persze, a múzeumoknak legalább valamilyen fogalmaik vannak a közönségről, kiállítási tereik látogatókat várnak. Tehát vannak ilyen fogalmaik és tereik, amelyek megfelelő átalakításokkal kiválóak lesznek (majd egyszer) az oktatás számára. (A levéltárak, könyvtárak nehezebben mozdulhatnak, hiszen más alapvetően a dolguk.) (Folyt köv)

Erősségeink: az eredeti, egyedi tárgyak különössége; a meglévő infrastruktúra a közönséggel való kapcsolatra (az, hogy egyáltalán van!); a még meglévő látogatói múzeumtudat, amelyre alapozhatjuk terveinket. **Gyengeségeink:** a rossz szakember- és feladat-finanszírozási struktúra az intézményeken belül; a gyűjtemények feldolgozatlanlansága; a szakemberek közszolgálati tudatának állapota; a távoli elérés szinte teljes megoldatlansága; képzetlenség a digitális feldolgozások terén. Ezekből adódik a megoldandó feladatok sora is: az intézményi szervezeti struktúra lényegi átalakítása; a gyűjtemény-feldolgozó munka erősítése; a „hitbizományi” tudat felszámolása; a digitális feldolgozások általánossá tétele és a gyűjtemények felvitele a rendszerekbe; a múzeumi szakemberek általános képzése mindehhez.

A muzeális intézmények fejlettségét a sokféleség jellemzi. A közoktatás szolgálatára leginkább törvény szerinti múzeumi besorolásba tartozók alkalmasak. A legnagyobb gyűjteményekkel az országos és a megyei múzeumok rendelkeznek. Itt a legnagyobb az infrastrukturális háttér és a képzett szakembergárda, ami az erősséget jelenti. Ezekben az intézményekben lehet a legkönnyebben megteremteni a feltételeket, sok esetben ez már meg is történt. Az elmúlt években ezeknél a szervezetnél költségvetési megszorítások, illetve elbocsátások voltak a legtöbb helyen. A gyengeség sok esetben az, hogy nem képesek újraértékelni a helyzetüket és felismerni azt, hogy a megmaradt kapacitással és lehetőségekkel még mindig jobb helyzetben vannak, mint a területi múzeumok vagy éppen a kisebb gyűjtemények.

Alkalmasak, mivel valamennyi a jogszabályban meghatározott kulcskompetencia oktatásához kapcsolódni tudnak, természetesen nem egyenlő mértékben. Függően az adott intézmény gyűjteményi anyagától és az ott meglévő humán infrastruktúra alkalmasságától. **Erősségeik:** Gyűjtemények, Korszerű kiállítások, Látogatható raktárak, Helyben használható adattár és könyvtár (az intézményi besorolástól függően), A múzeumban folyó oktatás céljára kialakított tér megléte és felszereltsége, Kreativitás. **Gyengeségeik:** A gyűjteményi anyag feldolgozottságának szintje, amely akadályozhatja az oktatási segédanyagként történő felhasználást. (adatbázisok hiánya, digitalizált, könnyen elérhető tartalmak meglétének hiánya.) Értelmszerűen gyengeséget jelentenek mindazok, amelyek az erősségekben felsoroltak hiányát (kiállítás, látogatható raktár stb.) jelentik. (Tekintettel azonban arra, hogy ezek a területek a stratégiai fejlesztések célpontjai, hosszabb távon tartós erősségeként lesznek jelen.) A speciális szakértelem hiánya, amely a múzeumi adottságok felismerésétől, azok oktatásban való hasznosításának lehetőségeiről szól, valamint a megvalósításról. **Jövőbeni feladatok:** Az oktatási partnerintézmények aktív bevonása a múzeumi munkába. Az állandó-, és időszakos kiállítások tervezésétől a lehetséges múzeumi órák kivitelezéséig. (Ebben a folyamatban jó tapasztalatot jelenthetnek a 2008-as Reneszánsz Túrák, illetve a 2009-es Kultúra Élmény pályázatok.) Továbbképzés és átképzés, az intézményen belüli munkaerő átcsoportosítás lehetőségeinek kihasználása. A legjobb gyakorlatok, módszertanok terjesztése, értékelés mindkét oldalról (múzeumi és oktatási). A múzeumhasználó diákok számának és a múzeumban tartott formális és nem formális oktatási alkalmak számának jelentős növelése. Tervezni, mérni és értékelni –ez az a három kulcsfeladat, amely nem igényel többletforrást, „csak” szemléletváltást.

A muzeális intézmények közül azok az országos múzeumok, amelyek az elmúlt évtizedben kialakították a térben (infrastrukturálisan) és szervezetben is elkülönülő múzeumpedagógiai rendszerüket, azok igen. A többiek alkalmasságukon egy-egy kiállításához vagy központi rendezvényekhez (pl. Reneszánsz Év, Múzeumok Őszi Fesztiválja stb.) csatlakozva hoznak létre oktatási kínálatot, nagyon sokszor ad hoc jellegűen, nem szisztematikus, koncepcionális gondolkodás révén. Ezek nagyon sokszor nincsenek is benne éppen ezért a múzeum éves munkatervébe. Kevés az olyan múzeum, ahol középtávon terveznek e téren.

A közoktatás szolgálatára elvileg alkalmasak, de ez az elvi lehetőség csak akkor tekinthető relevánsnak, ha mind a közoktatás, mind pedig a muzeális intézmények stratégiájuk, működésük és kommunikációjuk során ezen elv lehetőséget figyelembe veszik. Ez vonatkozik a szervezeti struktúrára és a feladat meghatározásokra (főként muzeális intézmények estén) éppúgy, mint a közoktatás esetében az allokált időszavokra vagy a tantervek összeállítása során (pl. a helytörténeti) ismeretek meg elhelyezésére.

Erről részletesen írtunk a Múzeum – Iskola 2009 c. jelentésben is. A múzeumok egyfelől olyan kiegészítő szemléltetési és más szemléletmódban való tanításai lehetőséget jelentenek, amit nem tud más intézménytípus szolgáltatni (talán a professzionalizálódó erdei iskolai szolgáltatók azok, akik ilyesmire készülnek). Az eredeti tárgyakkal, tárgye gyűjtésekkel, kiállítási formába rendezett anyaggal és ismeretekkel lehetnek az iskola szolgálatára. Így alkalmasak egy nagyobb tananyag bevezetésére, vagy részletesebb, szemléletesebb tárgyalására, illetve lezárására, összefoglalására is. Oktatási projekt formájában komplex, tantárgyakon átnyúló tematikájú oktatási-tanulási tevékenységet támogathatnak. Másfelől a múzeumok egy része, különböző itt nem részletezendő okok miatt, különleges és modern oktatási, módszertani fejlesztéseket végezve alkalmas a pedagógus szakma részleges megújítására, mert több módszertani területen a közoktatásban gyakorló pedagógusok zöme előtt tartanak. Ilyen területek pl. a tárgyakkal való tanulás, a kíváncsiságon alapuló tanulás, a kooperatív tanulás, a szerepjáték komolyabb formái. Ezeknek kiváltására, gyakoroltatására a múzeumi kiállítások alkalmasak, és sok azokban működő múzeumpedagógus helyismerettel és tapasztalattal dolgoz ki rutinszerűen lefolytatható foglalkozásokat. Egyértelmű gyengeség szokott lenni, hogy ezek tematikailag nem illeszkednek a Nemzeti alaptantervhez, a kerettantervekhez vagy a helyi tantervekhez, ami az iskola (ill. a pedagógusok) rugalmassága esetén

nem volna olyan nagy hátrány. Sok múzeum dolgozott ki fénymásolható, vagy nyomtatásban is megjelent oktatási segédanyagokat, ezek is a múzeumi kiállításokhoz, a múzeumi anyaghoz és szakterületi logikához illeszkednek, és nem a fenti oktatási dokumentumokhoz. Többnyire a pedagógusokra marad, hogy ezeket adaptálják saját oktatási gyakorlatukhoz, saját kívánságaiknak megfelelően. A múzeumok számára lehetőség a közoktatásban széles körben keresett (a Nat-hoz is illeszkedő) foglalkozási témák és foglalkozástípusok felkutatása. Ezekre készíthetők saját, egyedi foglalkozások, vagy a kerettantervek logikai mintájára esetleg némileg formalizált, mintafoglalkozások vagy általános módszertani segédletek (pl. bronzkori, avar kori kiállításokhoz, néprajzi eszköz-kiállításokhoz, természettudományi diorámás kiállításokhoz, és azok ismertté tétele a közoktatás számára). Egy másik lehetőség a pedagógusok képzése úgy, hogy jobban ismerjék a múzeumot vagy múzeumokat és az azokban űzhető oktatási formákat.

2. Véleménye szerint hogyan építhetők be a múzeumok stratégiájába a közoktatás szolgáló törekvések?

Konkrét közoktatási intézményekkel kötött szerződésekkel, megállapodásokkal, s nem általánosságban hangoztatott koncepciókkal; közösen kidolgozott stratégiákkal.

A múzeumok stratégiájába a közoktatást szolgáló törekvések többféle módon is beépíthetőek. Ez a kérdés Németországban, a 70-es években alapos vitát élt meg, melynek fő tanulsága az lett, hogy a múzeum nem csak a múzsák temploma, hanem a tanulás és az élményszerzés helyszíne is. „A múzeumi tárgyak arra készítik a fiatalokat, hogy mögéjük tekintsenek, hogy megkeressék ezek történeti és kultúrtörténeti kontextusát” (Rump, Hans-Uwe: *Museumspädagogik und Schule*. In: *Berufsfeld Museumspädagogik im Wandel*. Kiadta a Museumspädagogisches Zentrum München, München 1998, 120) Pontosabban válaszolva a kérdésre: első sorban az intézmények között szoros együttműködés kiépítésére van szükség. Ezt követheti olyan múzeumpedagógiai ajánlatok összeállítása, amely figyelembe veszi az adott évfolyamok tantervét és az adott, megcélzott iskolák specifikus pedagógiai programját. Ideális esetben meghívhatunk szakági oktatókat, akikkel közösen nézzük át a múzeum gyűjteményét és azt gondoljuk végig, hogy pontosan mit tanítanánk meg az adott évfolyamnak, milyen múzeumi órát hirdessünk meg? Megfelelően képzett múzeumpedagógus esetében, ő maga is kiválaszthatja azt a műtárgy-együttest, amelynek segítségével az adott órát egy tanár a múzeumban megtarthatja. A következő lépésben azt érdemes eldönteni, hogy tanártovábbképzőt ajánl a múzeum és/vagy saját munkaerővel fogja az adott, tantervbe is jól beépíthető órát megtartani. Egy ilyen együttműködés annál sikeresebb, minél több forduló, minél több elemből, tehát részből áll a múzeum és az iskola találkozásainak folyamata (Teamteaching, projektmunka, stb).

Az OKM-hez tartozó országos múzeumok esetében ez nem lehet probléma: központi akarat kell hozzá, a stratégiák kidolgozásához a menedzsmenteknek megvan a tudása. Itt nagyon fontosnak tartom egy a maitól gyökeresen eltérő gondolkodású vezetői gárda felállítását, amely képes lesz nem csak a szavak szintjén az új feladatok elvégzésére (vagy az új típusú feladatvégzésre) ráállítani a munkatársi gárdát. A megyei szervezetek helyzete más: ott az önkormányzatiság miatt nehéz „beavatkozni”. Az illúzió, hogy ebben a kérdésben esetleg valamilyen jogszabályi „segítség” legyen, így másfelé kell keresni az „odautat”. Az oktatás szereplőinek kellene „megrendelőként” fellépni itt (és talán mindenhol), másfajta munkára sarkallva a muzeális intézményeket. Ez szerintem nem illúzió és nem a teendők áttolása a másik térfélre. A magam tapasztalatából tudom, hogy amennyiben a pedagógusok megismerik, milyen lehetőségeik vannak a múzeumban, onnantól szívesen és kezdeményező módon lépnek fel. Ezt nem nehéz elérni, a pedagógus társadalom összetartó, van szervezete, szervezett képzése. Azt is gondolom, hogy változás csak „majd egyszer” lesz érzékelhető, hiszen egy, magát „nagy tudósnak” (és nem másnak) tekintő generációnak kell a szakmából kiöregednie. A most végzőknek úgy kell megtanítanunk a közszolgálatiágot, hogy számukra ez ne legyen probléma, a *szolgálat* tartalma sokkal bővebb legyen, mint elődeiknél. Szerintem ez 4-5 év és rendben leszünk, csak engedjenek oda bennünket ehhez a feladathoz és kaphassunk fiatalokat. Tehát: szakember-csere. Az a múzeumvezetés, amely nem ismeri fel az oktatás meghatározó szerepét a kulturális intézményrendszerben, a saját múzeuma jövőjét biztosan kockára teszi, veszélyezteti. Lehetett ezt odáig egy-két évig (ma már nem), telhetett az idő, de elérkezett. A múzeumnak a legszeleesebb kínálatot kell nyújtania az oktatás számára. Ehhez az kell, hogy a múzeumok nagyon szoros együttműködésben dolgozzanak az oktatás (lehetőleg minél több szintű) szereplőivel, szakértőkkel. Fejlesszenek ki oktatási csomagokat, amelyeket majd megrendelőként használhatnak az iskolák. Figyelni (monitorozni) kell a visszacsatolásokat: mi volt a jó, miben kell változtatni, mi (miért és hogyan) kötötte le a diákok figyelmét, milyen a múzeumi munka eredménye (nem csak az osztályzások, hanem később, versenyeken, felvételikén stb. - ahol csak lehet).

<p>A közoktatásban a tervezési kötelezettséget jogszabályok írják elő. A kormányzati és megyei tervezési szint mellett az iskoláknak pedagógiai és minőségirányítási programjai vannak. A múzeumoknak ma még mindig csak kisebb része rendelkezik stratégiai tervvel. Elsősorban azok, amelyek a fejlesztéseiket pályázati úton valósították meg, ehhez elengedhetetlen volt az írásbeli, átgondolt és vállalható tervezés. Az elmúlt időszakban kiírt Európai Unió pályázatoknál feltétel volt az iskolákkal kötött írásbeli megállapodás. Így a pedagógiai programok és a múzeumi tervezés összehangolásra kerültek. A forrásszerzésnél a jövőben is előírható, hogy hasonló kapcsolódások jöjjenek létre. A szakmai irányítás ezt elvárásaként is megfogalmazhatja. Irányulhatnak erre a szakfelügyelet vagy éppen az éves intézményi beszámoló szempontjai, kérdései.</p>
<p>Amennyiben a „jövőbeni feladatok”-ban meghatározottak megvalósulnak, a közoktatást szolgáló törekvések, nem az általánosság szintjén, hanem az éves feladattervekben, felelősök megjelölésével, folyamatos kiértékeléssel kerülnek beépítésre.</p>
<p>Egy adott múzeum stratégiájába beépíteni, az adott vezetés hozzáállásának, döntésének a kérdése. Országosan nincs megoldva, illetve csak egy-egy kiemelt, hangzatos programmal próbálja az oktatási és kulturális kormányzat megoldani a feladatot (pl. Reneszánsz Túrák pályázat). Ezért folyamatos párbeszéd, ha kell bizottság felállítására lenne szükség a tárca, a múzeumi közművelők és az iskolai pedagógusok bevonásával, melynek célja a múzeumi órák tantervi bevezetése lehetne.</p>
<p>Kommunikáció és kommunikáció. A múzeumok általában (természetesen kivételekkel) teszik saját tudományos munkájukat, míg a közoktatás közoktat. Hiába van egy minisztérium alatt a két terület, ez a munka harmonizációján alig látszik.</p>
<p>Egyszerű válasz: vonzóvá kell tenni számukra vagy elő kell írni, és megfelelő továbbképzéssel, írásos anyagokkal kell a folyamatot megtámogatni. Az eredmény azonban lehet hogy csak időszakos és felületes hatást ér el, mint a hetvenes évek felülről kieresztett, sokak által ellenségesen fogadott (mellesleg jellegzetes torzítással, de világtrendet követő) népművelési fejlesztései. Valódi fejlesztéshez, valódi közeledéshez körültekintő munkára van szükség. Meg kell érteni a múzeumokkal és el kell érni, hogy a közoktatást a jelenleginél fontosabb partnernek tekintsék. Ne csak azon a szinten, hogy engedik a kiállításait látogatni vagy ott foglalkozást tartani, netán a múzeum saját észjárása szerinti foglalkozásokat kínálnak, hanem iskolai pedagógusokkal aktív együttműködésben (azaz a fogyasztót, felhasználót is bevonva) készítsenek az iskola oktatási igényeit kielégítő, ugyanakkor a múzeum specifikumait nem elfelejtő oktatási segédanyagokat, foglalkozásokat. Ehhez meg kell érteni a fenntartókkal és el kell érni, hogy a közoktatásban, a közoktatási szolgáltatásokban végzett munka ellenértékéért egyértelmű előnyökhöz, bevételekhez, kell juttassák a múzeumokat. Meg kell érteni a pedagógusokkal is, hogy aktívan igényeljék a múzeumot és szolgáltatásait, azokat akarják saját pedagógiai gyakorlatuk részévé tenni, és a szülőkkel is, hogy a múzeumlátogatás egy demokratikus, fontos oktatási és kulturális tevékenység. Azaz a fontos szereplők mindegyikének szerepelnie kell egy ilyen stratégiában. Végezetül a törvényhozásnak illetve az ágazati irányításnak kellene úgy megváltoztatnia a Közoktatási törvényt és a Nemzeti alaptantervet, a múzeumok látogatóinak nyújtandó kedvezményekről szóló rendeleteket, hogy a múzeumlátogatás, a múzeumi foglalkozás ne többletterhelés, hanem kívánatos, támogatott tevékenység lehessen. Ez a támogatás a közös kincs, a nagy áldozatok árán létrehozott és megőrzött, jelenleg is sokba kerülő nemzeti kulturális örökség jobb kihasználásának érdekében hatékonyságot fokozó többletköltséget jelentene.</p>

3. Miként teremthetők meg a célok megvalósításához szükséges források? (Kérjük, a pályázati formán túl más lehetőségeket is jelöljön meg!)

A célok megvalósításához szükséges források a fenntartó által biztosított pénzforrásból biztosíthatóak kéne legyenek. Amennyiben ez nem elegendő, akkor pályázatok, szponzorációs munka és fundraising, hallgatói gyakorlati munka és önkéntesek oldhatják meg az akut problémákat. Nem elhanyagolható az az összeg sem, amelyet az osztályok, iskolák, csoportok, egyéni látogatók fizetnek egy-egy tárlatvezetésért vagy foglalkozásért, hiszen ezekből általában fedezhető az anyagköltség vagy a külső munkatárs órábére.

Stratégia és a nyomában készülő múzeumi kínálat nélkül nem találják meg a források a múzeumokat. Egyértelmű, hogy a kínálatot kell megteremteni, gyűjteményben, a honlapok színes tartalmában, a gyűjteményeken és kiállításokon alapuló oktatási csomagokban – és majd akkor elkezdene jönni a támogatók, ha látják, hogy hasznos az, amit csinálunk. (Nem csak hasznosnak kell lenni, hanem annak is kell látszani...!) A magánmecenatúra az első, ezt követheti az önkormányzati támogatások kiépülése, hiszen a mecénások ezekben a testületekben érvényesíteni szokták tudni akarataikat. Persze a múzeumok iskolai tevékenysége drága: oda kell menni (esetleg utazni), a múzeumnak magának is költségei vannak. Sok helyen van több múzeum egymás közvetlen közelében (pl. Esztergom), itt nem múzeumi órákat, hanem múzeumi napokat lehet szervezni osztályoknak, iskoláknak. A költségek pedig mindjárt lecsökkennek. (Igaz, ehhez a társintézmények csatlakozása is kell, ezen bukott meg a Duna Múzeum ilyen irányú kezdeményezése, hiába szerette volna a Városháza is.) De a módszer biztosan olcsóbbá tesz egy-egy órát. Amint már nagyon sokszor, sok helyen elmondtam és leírtam, kiemelkedően fontosnak tartom a gyűjtemények meglévő állományának digitális adatbázisokba történő rendezését és így a gyűjtemények távoli elérésének biztosítását. Ez mind a magyar műtárgy-vagyon megismerése, és így a szakmán belüli kutatások miatt, mind pedig a legszélesebb értelemben vett nagyközönség felé történő nyitás miatt is nagyon hamar megkezdendő feladatunk. Hamar, mert kiállításainkon kívül kiszorulunk a kulturális piacról, ami elsősorban hosszabb távon nagyon veszélyes. Erre minden bizonnyal rendelkeznek olyan állami források, amelyek a munkába szoktatást szolgálják: érettségizett, de továbbtanulni és elhelyezkedni sem tudó, számítógépes alapismeretekkel rendelkező fiatalokat kellene és lehetne alkalmazni így országszerte, a munka pedig évekig tarthat, tehát érdemes rászervezni. Tapasztalatból tudom és állítom (mert végigcsináltuk ezt Esztergomban): azok, akik múzeumokban ezt a kulturális segédmunkát végzik, rendszeres munkához szoknak, munkareferenciát szereznek, így pedig teljesülhet egy fontos cél, az, amiért a munkaügyi forrásokat adják.

Mindenhol a saját lehetőségekhez kell a terveket igazítani. A legkézenfekvőbb valóban a pályázat, de a múzeumi szakemberek a pénzügyi forrásoktól függetlenül léphetnek az iskolák felé. A múzeumok és az iskolák mellett működő alapítványok, egyesületek is nyújthatnak segítséget. Amennyiben a szülőket sikerül a múzeumokban történő oktatás ügyének megnyernünk a szülői munkaközösségek és a szülők, mint szponzorok is támogatást jelenthetnek.

Minden intézmény esetében külön elemzést igényel, hogy milyen költséggel jár az adott tevékenység. Alapvetően az oktatási normatíva részeként kell minden tanuló esetében megteremteni a múzeumi tanóra megtartásának lehetőségét. Ily módon az oktatási intézmény, mint szolgáltatást veszi igénybe a múzeumot.

Lásd az előző. A bizottság „lobbízhatna” azért is, hogy egy külön elnevezésű, nem a Múzeumok Mindenkinek Programon belül működő, **önálló projektet hozzon létre a központi költségvetés erre pl. Múzeumok Iskoláknak Program (MIP) címmel és az Iskolabarát Múzeum, illetve Múzeumbarát Iskola díjak megalapításával** és éves kiosztásával.

Ez nem hiszem, hogy alapvetően forrás kérdés lenne.

Angliában a „Lottery Fund” jelentős támogatásokat nyújt a kulturális szférának, minisztériumok közös támogatási programokkal, és kidolgozott szakmai támogatási hálózattal segítik a nagy, és a „hub-okba” tömörült területi múzeumok munkáját egyaránt. (A hatékonyabb munkához vezető tanácsadás, mint minden hatékonyságnövelő, megtakarítást előidéző lépés, szerintem felfogható forrásként.) Az előre bejelentett iskolai látogatások jelenleg kompenzálatlan ingyenessége nem készíti a múzeumokat többletmunka vállalására. (Soknak az elkötelezettsége igen!). A Ludwig Múzeum második éve szerez támogatót az utaztatás megkönnyítésére, ennek kevésbé kiszolgáltatott, alkalmi formáját talán létre lehetne hozni: vállalkozások, multik is egy múzeumlátogatási alapba adjanak önkéntesen vagy okosan kigondolt rendelet szerint támogatást. Jelenleg pl. a zöldmezős beruházások esetén a feltételezett vagy ismert ott lévő régészeti örökség megmentésére kötelező a beruházás egy részét elkülöníteni. Vajon nagyon nehéz olyan érvrendszert kidolgozni, amely nemcsak a zöldmezős és nemcsak a régészeti, hanem a már megmentett és múzeumban lévő, helyi, nemzeti vagy egyetemes kulturális örökség megőrzésére nézve követeli ki a haszonérdekelt oldal támogatását? Nem a vállalkozások, hanem a társadalom érdekében?

4. Kérjük, írja le röviden, hogy milyen múzeumépületekre lenne szükség! Tapasztalatai szerint milyenek az adottságok ezen a területen, ebből következően milyen fejlesztések szükségesek ahhoz, hogy a múzeumaink megfeleljenek a közoktatás igényeinek? Konkrét, a jó gyakorlatot bemutató, külföldi és hazai példákkal is indokolja véleményét.

A meglévő épületállomány korlátozottan alkalmas csupán ezen feladatok ellátására. Helyiségi igény kiszolgálására pl., illetve erre a feladatra szolgáló infrastruktúra kialakítása terén sem, a kiállításokra és közönségkapcsolatra használatos eszközök mellett nem állnak rendelkezésre külön erre a célra informatikai eszközök, ez sokszor okoz problémát. Jól felszerelt előadótermek, oktatási programok szükségeltetnének (mint pl. Természettudományi Múzeum, Szabadtéri Néprajzi Múzeum)

Nem hiszem, hogy ez főként az épületek kérdése lenne. Inkább az a kérdés, hogyan tölthető meg a múzeumi helyszínek értelmesen kiállítási anyaggal és miért fogják azt érdeklődéssel nézni oktatási csoportok. Azt sem hiszem, hogy Magyarországon érdemi múzeumépítészeti fejlesztésekre lenne kilátás. A jelen gazdasági helyzettől függetlenül vélem úgy, hogy mivel idehaza a múzeumfejlesztések máig ható alapja, a 19. századi döntések többsége zömmel a dualizmuskori ország nagyságára volt reálisan értelmezhető, ezért az ország, különösen a főváros, azóta meglehetősen ambiciózus múzeumi hálózattal és helyenként túlzó, aránytalan épületekkel bír. Ezt nemhogy fejleszteni, de fenntartani sincs igazán társadalmi, politikai akarat – ezért vannak a múzeumok (ideértve a raktárakat, irodákat is) gyakran ilyen lepusztult állapotban. Talán fordítva működhet majd hosszú távon a dolog: ha a nagyobb közoktatási részvétel nyomán olyan generációk nőnek fel, amelyek sajátjukénak érzik a múzeumok ügyét (országos és helyi szinten), akkor másként is tekintik, támogatják majd ezt a területet.

Meglátásom szerint olyan múzeumépületekre lenne szükség, amelyek látványukban, belső felépítésükben és szolgáltatói jellegükben is korszerűek. A nemzetközi példák sorából rengeteg ilyen új épületet lehetne megnevezni, de különösen érdekesek azok a tapasztalatok is, amelyek régi, patinás épületekben sikeresen működnek és elfogadottságukat olyan finom belsőépítészeti átalakításoknak köszönhetik, mint a kényelmes terek, a jó szolgáltatói egységek, tágas foglalkoztató termek, tiszta mellékhelyiségek. Gyakran döntő lehet a humánpolitikai beállítódás is, hiszen a barátságos pénztárosok, teremőrök, múzeumpedagógusok az intézmény imázsát erősítik vagy rombolják.

Múzeumaink? Melyikekre tetszenek gondolni? A békési Jantyik Mátyás Múzeumra, vagy a Néprajzi Múzeumra a Kossuth téren? Nincs bölcsek köve ezen a téren (sem)! Nem látszik olyan fejlesztői akarat, hogy múzeumépületeket építsenek át tömegesen. Errefelé tehát ne keressük a megoldást, hanem inkább a magunk erejéből lehetséges irányok felé. Ez pedig szerintem a kiállítások gyökeres átalakítása oly módon, hogy bennük az oktatás különböző formái lehetőséget kaphassanak. Ez alatt azt értem, hogy legyenek terek egy-egy diákcsoport számára, ahol azok számára „elmondható a történet”, ahol a saját közegükben érezhetik magukat (ez nagyon fontos diáknak és pedagógusnak egyaránt – és a fegyelem, a megértés határfoka is sokkal jobb!). Ehhez az kell, hogy a „kevesebb több” alapon hagyjunk elegendő teret kiállításainkban erre. Ehhez pedig az kell, hogy ne muzeológusok rendezzék a kiállításokat, de legalábbis engedjenek oda múzeumpedagógusokat, látványtervezőket is. Magyarul: már a kiállítások tervezésekor szempontnak kell lennie annak, hogy az oktatás különböző formái hogyan zajlanak majd ott! Ezek a kiállítóterek mindenütt megvannak, tehát adottságaink. Nagyon sok helyen nincs előadóterem, foglalkoztató (mert kicsi az intézmény egésze), tehát csak a kiállításokban tudják megvalósítani az új célokat. Az is lehet nagyon jó persze: az alábbi két múzeum jó példája annak, hogy a kiállítási tér is nagyon jó terepe a közösségi oktatómunkának. Jó példák: Duna Múzeum, Esztergom – a kiállítás tágas, eszközei alkalmasak a bemutatás különböző formáira. Ennek következménye a heti több, mint száz (helyenként kétszáz) csoport a múzeumban. London Museum, London – az állandó kiállítás kifejezetten a bevándorlók „szoktatására” készült, rengeteg pedagógiai foglalkoztató hellyel – tulajdonképpen minden tematikai egységet közösségi hely köré szerveztek a kiállítás tervezői. Nyilván mindkét esetben a fenntartó által megfogalmazott cél volt a meghatározó, és a szervezetek meg is tudnak felelni ennek. Mindkét helyen egyszerű, nem pedig csak építészeti-belsőépítészeti bravúrokkal oldották meg a rendezők azt, hogy kiállításuk sokcélúan legyen használható.

Minden közgyűjteménynek kiállításhoz, illetve gyűjteményhez kapcsolódóan kell a közoktatás igényeit kiszolgálnia. Nem várhatjuk azt, hogy tömegével fognak új múzeumokat építeni a fenti szempontok figyelembevételével. Ezért az eddigi gyakorlatnak megfelelően a saját adottságok között kell a feltételeket kialakítani. Fontosak a szemléltetőeszközök, a modern audiovizuális technika és persze a gyerekeket le kell tudnunk ültetni valahol. Sok jó példát tudok említeni, de ezek azt mutatják, hogy a foglalkozás témája is visszahat a feltételrendszerre. A Miskolci Galériában például vettem részt olyan múzeumpedagógiai órán, ahol a kiállítóteret egy pillanat alatt... ..átalakult foglalkoztató teremmé. A földre ülőpárnák kerültek, a rajzok alá nagyméretű csomagolópapírok, zsúrkocsin érkeztek a festékek, ragasztók, textilek, és kezdetét vette az alkotómunka. Azzal, hogy mindenki saját maga alakította ki azt a „sarkot”, ahol dolgozni kezdett, az átrendezés a foglalkozás szerves részének tűnt. A másik végletre lengyelországi példát hoznék. A Przemysl-i Múzeumban színháztermi felszereltségű, kétszáz fős előadóterem épült, modern technikával, döntött nézőtérrel, ruhatárral,

mosdókkal. Nyilván az ottani igényekhez ezt érezték a legmegfelelőbbnek. Az egri Dobó István Vármúzeumban a Balassi-terem a közoktatás egyik bázishelye. A terem berendezése rusztikus, illeszkedik a XV. századi palota hangulatához. Beépített szekrényekben tároljuk az eszközöket, ruhákat, faragott ládákban a műtárgymásolatokat. Gondolt a tervező a csomagok, kabátok elhelyezésére, és a modern technika használatára is. A minden igényt kielégítő helység egyetlen hiányossága, hogy a mosdók a teremtől kb. 20 méterre találhatóak. A műemléki szempontok miatt, nem is gondolkodhattunk az ilyen irányú átalakításban, pedig a foglalkozások jellege indokolná legalább a kézmosás lehetőségét.

A fenntarthatóság követelményét szem előtt tartva, nagyon gondosan kell mérlegelni minden fejlesztést. A jelenlegi uniós tervidőszakban futó TIOP pályázatok számottevő infrastruktúrabővülést jelentenek majd, tekintettel az új múzeumpedagógiai foglalkoztatók kialakítására. A meglévő múzeumi terekben elsősorban a többfunkciós térkialakításra helyezném a hangsúlyt, nem pedig új épületek létrehozására. Amennyiben ilyen típusú fejlesztésekre gondolunk, mindenképp a raktárak megfelelő voltára, illetve a múzeumépületek külső környezetére, (udvar, kert) és ezek hasznosítására kell koncentrálni. Egyébként a ROP-os források bevonásával a vidéki, zömmel a városközpontokban lévő, műemléképületben lévő múzeumunk külső felújítása is megtörténik.

Általában egy csoportnyi, osztálynyi hely van a múzeumokban, ahol leültetve foglalkozásokat lehet tartani. Háromféle átalakítás lenne szükséges, ha azt akarjuk, hogy mint az európai nagy múzeumok többségében párhuzamosan tudjunk fogadni és foglalkoztatni diákcsoportokat. **Az egyik**, hogy legalább 3 osztály egyidejű leültetésére és foglalkoztatására alkalmas múzeumpedagógiai termeknek kellene lenniük. Ezek a múzeum profiljának megfelelően kerülnének kialakításra, van ahol kísérletező laboratórium jelleggel, van ahol színpadi, színházi játéka, prezentációra alkalmas felszereltséggel stb. Fontos még, hogy az iskola korúaknál fiatalabb óvodás korosztály részére szintén elkülönült „játszóter” legyen, de szigorúan a múzeumban látottakhoz és megismertekhez kötődő játékokkal. **A másik a fogadóterek átalakítása** a gyerekcsoportok igényeinek figyelembevételével. Ma már az univerzális ruhatár nem megfelelő erre a célra; jó példa a konténer jellegű hátizsák, iskolatáska elhelyezés mint pl. a Technisches Museum Wien-ben. **A harmadik pedig, és talán a legfontosabb, hogy az állandó (és ha lehet az időszakos) kiállítási terekben legyen** helye a leülésre, játéka, megpihenésre alkalmas foglalkoztató tereknek mintegy a kiállítás szerves részeként, hiszen a kiállításokkal találkozik először a diák, csak utána megy foglalkozásra.

Az épületek és a kiállítások (és raktárak) az Alfa-program hatására csak az elmúlt években kezdenek közelíteni ahhoz, amit egy látogató, így közoktatásban részt vevők is elvárnának. Speciális igények általában a foglalkoztatókat jelentenek, illetve annak biztosítását, hogy pl. a tanár a múzeumi honlapról letöltött feladatlappal érkezzen a látogatásra.

Az épület infrastruktúrája tudjon kiszolgálni egyszerre legalább egy (nagyobb múzeumban persze több) osztálynyi gyereket (WC, ruhatár, ülőalkalmatosságok, leülésre alkalmas hely stb.) Az infrastruktúra (sajnos) a lehető legegyszerűbb, legstrapabíróbb legyen. Lehesse leülni egy teremben vagy valamennyire izolált sarokban a látogatás elején (bevezetés, beszéd vagy foglalkozás) és a látogatás végén (feldolgozás, összefoglalás, lezárás, továbblépés). Legyenek a kiállításban olyan „állomások”, ahol legalább egy osztálynyi gyerek meg tud állni és mind látja a tanárt. A kisebb helytörténeti gyűjtemények túlszűfolttsága és a művészeti múzeumok tágassága között vélem a megoldást, hiszen gyakran látni iskolás csoportokat, akik a hatalmas térben kis területet foglalnak el, az oktatási szituációnak megfelelően. A nagy terek problémája a több osztály esetén már kellemetlen, a látogatást és az oktatást/tanulást is zavaró zsivaly, ez a terek osztásával és hangszigeteléssel mérsékelhető.

5. Mire lenne szükség ahhoz, hogy a kiállítások tartalmukban és formájukban megújuljanak? Mit kell ezért tenniük a napi munkájuk során a múzeumi szakembereknek?

Hosszabb távú kiállítási koncepció, kevesebb, átgondoltabb kiállítás

Képzelnék el ezt egy folyamatként. Nem csupán az a kihívás, hogy a számos tekintetben még valóban poros hazai múzeumi világ megújítsa magát a múlt rutinokhoz képest, hanem tartósan képes legyen folyamatos megújulásra. A múzeumi szakmáról, hivatásról alkotott képet lenne hasznos megváltoztatni: kezdeményezőbb, nyitottabb, a világ változó jellegére fogékonyabb kollégákra lenne szükség. Ez nem egyszeri váltás, hanem egy tartósan más elvárás. Másik érzésem, hogy ez kontextus nélkül nem megy. Amíg nincs más szemlélet a felsőoktatásban (pl. művészettörténész-képzés), addig eleve már a diplomások kontraszelekcióval, illetve téves prioritások mentén kerülnek kiválasztásra, s így ha múzeumi pályára kerülnek, azt nem is nagyon fogják tudni megújítani. Ezt a két szempontot csak azért vettem előre, hogy – számos további, még felsorolható tényezőtől – a múzeumi átalakulást reálisan, türelmesen, holisztikusan, szélesebb társadalmi mezőben lássuk. A konkrétumok szintjén egyetlen dolgot emelnék ki, a múzeumi munka nyilvános megvitatását, az erről folyó szakmai, de tágabb olvasóközönséghez szóló diskurzust. Ez elengedhetetlen, és sokkal több csatornán, több szerzővel, szereplővel kellene folyjon, mint jelenleg. De a jelen példák (ÉS, Múzeum Café, Műértő, stb.) is nagyon értékesek – szinte függetlenül a tartalmi vagy stílári szintjüktől, vitatható kvalitásaiktól: önmagában a tény, hogy a múzeumi munka megvitatása közügy, rendkívül fontos. Nemcsak az olvasók számára, hanem a múzeumi kollégáknak is egyrészt esély az elismerésre, másrészt figyelmeztetés a felelősségükre.

Ahhoz, hogy a kiállítások tartalmukban és megjelenési formájukban megújuljanak, első sorban kiváló szakemberekre van szükség, akik képesek az együttgondolkodásra és a csapatmunkára. A múzeumi szakemberek folyamatosan képezzék magukat tovább, nem csak szakterületükön, hanem pl. menedzsmenti területen is. Kövessék figyelemmel a nemzetközi tendenciákat, ismerjék a nemzetközi tapasztalatokat, hogy ne kövessenek el hasonló hibákat és alkalmazhassák mások előnyét, jó tapasztalatait. Dialógust folytassanak kollégáikkal, úgy a múzeumon belül, mint azon kívül, legyenek jelen szakmai fórumokon, bel- és külföldön egyaránt.

Már az előző válasz is ennek felelt meg. A legfontosabb, hogy a kiállítások tervezésekor a muzeológusok engedjék oda a kreatív szakembereket, a képzett (!) múzeumpedagógusokat, építészeket (elég volna hallgatókat, mert ők boldogok, ha megvalósulhat valami, amit kitalálnak). Ez a következő tíz évre elég lehet, addig úgysem lesz pénz új múzeumépületekre. A kiállítások meghatározó eleme a látvány (és esetenként „hallvány”), ezt nagyon meg kell erősíteni. Enélkül nem leszünk versenyképesek, a legjobb tartalmat sem tudjuk „eladni”. Talán a marketing erősítése fontosabb, de nem lesz hatásos a látványok erősítése nélkül! A múzeumi szakemberek feladata ebben a tekintetben a méltó visszavonulás a kiállítások megvalósulásának első vonalából (de legalábbis a kizárólagosságból). A kiállítási forgatókönyvek legyenek megengedők a kreatív beavatkozások alkalmazására. A múzeumok pedagógiai szakembereinek már a tervezéskor pedig tudniuk kell, hogy milyen közoktatási kapcsolódásokat kínál a majdani kiállítás. A múzeum menedzsmentje számára az új típusú kiállítási forgatókönyv-készítés, és a hozzá tartozó összetett alkalmazás-sor (pl. oktatási) sok feladatot ad. Sokan hiszik magukat a bölcsek köve kizárólagos birtokosának, ezért nehéz a közös munka ilyenkor. A vezetés számára ezért fontos a múzeumban a csapatszellem megteremtésén munkálkodnia. Ahol ez megvan (megteremthető), sokkal eredményesebb egy-egy projekt kidolgozásában a résztvevők munkája, mert a különböző tehetségek, ötletek erősítik, nem pedig kioltják egymást.

A kiállítások közművelődési és múzeumpedagógiai tervét közösen kellene elkészíteni a muzeológusnak és a múzeumpedagógusnak. A terv kidolgozása során célszerű lenne konzultálni tudományos szakértővel, gyakorló pedagógussal és turisztikai szakemberrel is. A kiállítások mondanivalóját célcsoportok szerinti bontásban végig kellene gondolni. Például mit akarunk elmondani az egyéni látogatóknak, mit a tárlatvezetővel érkező csoportnak és mit a múzeumpedagógiai óra keretében érkező diákoknak. A kiállítások mondanivalójának végiggondolását egy leírt dokumentum formájában a múzeumi szakemberek azoknál az állandó kiállításoknál is elvégezhetnék, melyek felújítása még nincsen napirenden.

A régebben készült állandó kiállítások felújítása, tartalmi megújítása az ALFA program támogatása nélkül is megtehető, a feliratok cseréjével, kiegészítő információkat hordozó kiadványok elkészítésével, a műtárgyak időközönkénti cseréjével. Amennyiben az ALFA programra pályáznak, vagy más forrás segítségével kívánják felújítani a kiállítást, lehetőség van a teljes koncepció újragondolására. Ez a legfontosabb lépés, mivel tapasztalataink szerint sok esetben hiányzik az az ötlet, ami a kiállítás üzenetét jelenti, és ami a forgatókönyv alapját képezi. Az előkészítés során folyamatos együttműködés szükséges az intézmény partneriskolaival, annak érdekében, hogy már a koncepció megfelelően

tükrözze a közoktatásban való felhasználás lehetőségét. Az installáció megválasztásakor is figyelni kell a különböző korosztályok igényeire, az infopontok helyes arányára, a leülési lehetőségekre, a nagyobb létszámban érkezők helyigényére. Az időszakos kiállítások esetében is el kell készíteni a pedagógiai programot és azt megfelelő kommunikációval, időben el kell juttatni az iskolákhoz, hogy lehetőség nyíljon annak beépítésére és sor kerüljön az adott tárlat meglátogatására. A múzeumi szakemberek mindegyikének tudomásul kell venni, hogy szolgáltatást kell nyújtaniuk munkájuk minden területén. Akkor, amikor a közoktatást kell szolgálniuk, ennek az elvárás rendszernek kell megfelelniük. Minősítésükben, munkájuk értékelésekor, munkaköri leírásaikban is tükröztetni kell ezt a feladatot.

Az előző kérdéssorban is hangsúlyozott szemléletváltásra van szükség ehhez, mindenekelőtt a vezetés szintjén, csak utána következhet a muzeológus. Amíg a múzeumpedagógiával kapcsolatos továbbképzésekre és egyéb lehetőségre csak a közművelődési munkatársakat küldik el, amíg nem dolgozik párhuzamosan és szorosan együtt muzeológus és múzeumpedagógus, amíg munkájuk (pl. muzped kiadványok készítése) nem együtt, hanem elkülönülten, gyakran egymástól függetlenül zajlik, addig nem várható el a múzeum értékének és színvonalának megfelelő tartalmi és formai megjelenés. Ez hangsúlyozottan munkaszervezés, vezetői felelősség kérdése, így a vezetői továbbképzéseken ennek kiemelése rendkívül fontos. Ugyanígy **tudatosítani végre, hogy a tárgyak egyik térből (raktár) a másikba (kiállítóter) történő átvitele nem egyenlő a kiállítással!** A „polcokról vitrinekbe helyezük és kiírunk valami túl rövidet vagy túl hosszút” korszaka rég lejárt. Akik ezt nem vesziktudomásul, azok alkalmatlanok, és úgy vélem, hogy a szakmának ki kellene vetnie magából végre őket, mert az egész múzeumügyre, a múzeumok megítélésére hoznak szégyent. Ez természetesen ismét **a felsővezetők lelkiismeretét terheli.** Konceptió, az adott téma kultúrtörténeti kontextusba helyezése és szubjektív mondanivaló (a kiállítás rendezőjének üzenete), valamint az ezeket erősítő és szolgáló látvány (látványtervező bevonásával, aki nem egyenlő a grafikussal!) nélkül ma már jó (sok látogatót vonzó és nyugodtan, csalódás nélkül reklámozható) kiállítást nem lehet csinálni.

Ezt a látogatóbarátságai kutatások már számos alkalommal összegezték (engedjék meg, hogy azt ne ismételjem)

A közoktatást szolgáló megújulás érdekében nem kellene visszariadni attól, hogy meglévő kiállításokban is kis változtatásokat végezzenek, pl. más vagy új feliratokat (is) elhelyezzenek. Ez messze áll általános kiállításkészítési gyakorlatunktól, és a nehézkesség, tehetetlenség sem segít ilyen lépést. A feliratok pl. a számítógépes szerkesztés korában biztosan elkészíthetők úgy, hogy a kiállítás esztétikai megjelenése nem sérül. Ez nem nagy költség. Új kiállítások esetében feltétlenül be kell vonni a múzeumban dolgozó, közművelődéssel, múzeumpedagógiával foglalkozó kollégákat a tervezésbe, az ötleteléstől a látogatóforgalom tervezésén át a szövegírásig, egyenrangú partnereként. De iskolai pedagógus hasonló foglalkoztatása is elképzelhető. Ez sem kíván jelentős többletköltséget (esetleg semennyit). Tudomásul kell vennünk azonban, hogy a múzeumi kiállítások ilyen átalakítása egyediségüket, művészi kvalitásaikat, a rendező (részben ön-) kifejező lehetőségeit csorbítja, ezt veszteségként kell tekinteni.

Ezen túl, a mindennapi munka szintjén nem a kiállításokat, hanem az azokban végzett közművelődési, múzeumpedagógiai munkát kellene a célcsoportokra sokkal jobban figyelő módon tervezni és végezni.

6. A múzeumban dolgozó szakemberek akkor tudnak a közoktatás szempontjainak megfelelő szolgáltatást biztosítani, ha ismerik a szolgáltatást igénybe vevők érdeklődését, elvárásait. Önnek, – múzeumlátogatóként – mikor és melyik múzeumi kiállítás keltette fel az érdeklődését, és hatott maradandó élményként közoktatási szempontból? Miért? Kérjük, választását szövegesen is indokolja.

Ezzel a kijelentéssel teljes mértékben egyet értek és magyarországi oktatói tevékenységem kezdetén ezért mértük fel PPKE-s múzeumpedagógiai hallgatóimmal egyes budapesti múzeumok látogatóinak elvárásait. Nekem, külföldön a karlsruhei Állami Múcsarnok (Staatliche Kunsthalle Karlsruhe) több tematikus foglalkozása tetszett a legjobban. Itt már a hetvenes évektől nagyon jó metodikával rendelkező csapat dolgozik és hihetetlen nyitottsággal közelítenek a felnőttek korosztályához is. Nyitottak a látogatók kérdéseire és válaszaira. Belföldön az Iparművészeti Múzeum Habán foglalkozása nyújtott maradandó élményt számomra, mert itt egyensúlyban volt az ismeretek átadása és a kreativitásra ösztönző, a látottakat, hallottakat elmélyítő foglalkozásrész.

A BTM „Mátyás, a király” c. kiállítása olyan volt, amely elég hosszan tartott nyitva ahhoz, hogy elérhesse, aki csak akarja; kiadványai sokszínűek voltak; honlapja részletes volt és érdekes; a kiállítás maga jól áttekinthető volt és áttekintést adott Mátyás uralkodásáról, sikerének okairól. A kiállítással egy generáció számára adódott lehetőség arra, hogy megismerje reneszánsz királyunk korát. Pedagógiai szempontból is kiemelkedő sikerű volt a kiállítás. Ezután nem mondhatja el a mai kultúra-fogyasztó közönség, hogy nem tud a magyar reneszánszról, mert megvolt rá a lehetősége, hogy megismerje. Ez a kiállítás volt a legjobb a Reneszánsz Év kiállításai között, ezért említettem ezt.

Szerencsére ma már több ilyen kiállítást is említhetnénk, melyek közül a szekszárdi Wosinszky Mór Múzeum állandó kiállítását emelném ki. A kiállítás rendezői a diákok több érzékszervére is hatni próbáltak a hagyományos vizuális élmény mellett. Ezek közül nagyon fontos a tapintás. „Fogd és nézd” címmel edényeket, korsókat, kályhaszemet, tányért, kanalat helyeztek ki, melyek természetesen egy adott történelmi korszak életmódját reprezentálják anyagukkal, formájukkal. A 18-19. századból nemcsak megfoghatók, hanem fel is vehetők a ruhák, melyek viselési módját is megtapasztalhatják a gyerekek. A táplálkozásban egykor fontos gabona- és fűszernövények megismeréséhez a tapintás mellett a szaglásukat is használhatják. A manuális munka számára is kialakítottak pultokat, ahol a kiállításon szereplő élőlényeket rajzolhatnak, így a diákok valamit magukkal is vihetnek, mely erősíti az ismeretek rögzülését. A hangok az élőlények megismerésében segítenek. Tárlat a számítógépes terminálokon keresztül visszacsatolásra is lehetőséget ad. A közoktatás a tananyagokhoz kapcsolódó eredeti tárgyi anyag miatt hívja segítségül a múzeumokat tantárgyi céljai eléréséhez. Amennyiben a tárgyi anyag interpretációja, bemutatási módja, szemléltetése, magasabb színvonalon történik a múzeumban, az oktatás is jobb eredményt tud produkálni a kompetenciák kialakításánál.

Nagyon sok kiállítást lehetne felsorolni. Javasolom az ALFA program keretében vizsgálni a vidéki múzeumok 30 kiállítását, valamint az országos múzeumok állandó kiállításai közül a TTM és az SZNM kiállításait, az SZM felújított állandó tárlatait. A többi múzeum esetében csak speciális vezetés segítségével lehet felhasználni a... kiállításokat az iskolai oktatáshoz. Sem tematikailag, sem didaktikailag nem alkalmasak erre. Nagy lehetőség van a szakmúzeumok kiállításáiban, pl. Elektrotechnikai Múzeum, Soproni Bányászati Múzeum, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum.

A Magyar Természettudományi Múzeum váci múmiák kiállítása, amelyben az előbb leírtak megvalósultak, azaz már a kiállításba be volt építve a tudományos ismeretterjesztés, a leültetés, a kipróbálás, megtapasztalás lehetősége. A kapcsolódó vezetések és múzped programok is ezekre épültek. Ugyanígy a Petőfi Irodalmi Múzeum Grund - Pál utcai fiúk kiállítása, ahol maga a kiállítás volt egyben a múzped foglalkoztató tér is. Mindkét kiállítás marasztalta az embert és a gyereket is! (Vidékről sajnos nem

tudok példát hozni, biztos volt, de amit én láttam az elmúlt években a családi kirándulásaink során, azok nem voltak azok.)

Duna Múzeum: egyszerűen azért, mert érthetően és közérthetően modelleztet, mutatott be információkat, ismereteket, amelyeket pl. a közoktatásban is oktatnak (csak szóban).

Nehéz válaszolnom, mert nem ilyen szempontból nézem a többi múzeumot. Londonban a Természettudományi Múzeum nagyon tudatosan készül a felnőtt, egyéni látogatók fogadására ugyanúgy, mint az iskolai csoportokéra. Nem is annyira a kiállításainkon (amelyekben, az évi 3,8 millió látogatóra számítva, bőségesen van hely, kapacitás) mint inkább a programajánlatukon, amelyben minden iskolai korosztály számára és a tanáraik számára is akad bőséges kínálat, a nemzeti tanterv (national curriculum) alapján, arra tételesen utalva.

7. Véleménye szerint lehet-e mintaprojektek kidolgozásával és a jó gyakorlatok nyilvánossá tételével dinamizálni a változásokat? A mintaprojektek nyújtotta ismeretekhez, gyakorlati tudáshoz miként juthatnak a múzeumi szakemberek? (A múzeumi mintaprojektekről tájékozódhat a mokk.muzeumokmindenkinek.hu oldalon.)

A mintaprojekteket mindenképpen hasznosnak találom, amiket – hazaiakat és külföldieket egyaránt – személyesen meg kellene ismerniük a hazai szakembereknek.

Véleményem szerint részben lehet **mintaprojektek** kidolgozásával dinamizálni a változásokat, de mindig figyelembe kell venni az adott múzeum gyűjteményéből és helyszínéből, struktúrájából fakadó sajátosságokat. A művészetközvetítést nem lehet uniformizálni, amennyiben a múzeumi munkatársak képzettek és feladatuk ellátására alkalmasak. Ennek a témakörnek nagy szakirodalma van, a 90-es években több konferencia foglalkozott ezekkel a kérdésekkel. Saját tapasztalatom és meggyőződésem szerint sok metodikai eszközt meg lehet és kell tanulni, de azt, hogy pontosan hogyan épít fel egy múzeumpedagógus egy adott pl. múzeumi órát, tematikus foglalkozást, dialógikus tárlatvezetést, stb. olyan sokrétű tényezők befolyásolják, amelyek nem egységesíthetőek. Totalitárius rendszerekre jellemző az a gondolkodás, hogy léteznek „receptek”, amelyeket megismerve már mindenki szakemberré válik és a végtelenségig ismételteti ugyanazt a mintát. Hallgatóimnak is mindig kiemelem, hogy az adott alkotásokban rejlik a kulcs a közvetítésre, arra, hogy mit, miért és hogyan fogunk kiemelni. A meglévő metodikai eszköztárból ezután már könnyebben, szabadon válogathatunk. Röviden azt is mondhatnánk, hogy mintaprojektek hasznosak, építő jellegűek, de messze nem elegendőek.

A kérdésfeltevés erősen sugallja a várt választ. Ez persze mellékes: a mintaprojektek bizony nagyon is szükségesek. Éspedig azért, mert a jó gyakorlatot mutatják, és most erre, a jó gyakorlatok felmutatására van leginkább szükség. Nyilvánvaló, hogy a múzeumi szemléletváltás nem megy majd hamar: kell hozzá nem csak a múzeumi szakemberek szemléletváltása, hanem a fenntartói kör átalakulása is. A klasszikus mecénatúrának kell kialakulnia, hogy hosszabb távra biztosan tervezhető legyen egy-egy kulturális intézmény pozíciója a kulturális mezőnyben. Ez nagyon hosszú idő, nem várhatunk addig. Ezért kellene a mintaprojektek, de fontos volna, hogy az ezek mentén folyó képzésben úgy „használják” őket, hogy a képzettek ne másolják majd a „kályhát”, hanem valóban induljanak el tőle és alkotó fantáziával újítsák meg a kiinduló helyzetet. Én nem volnék ellene annak sem, hogy – miként 100 órás gyakorlatra fogadjuk az ELTE muzeológia szakos hallgatóit – a jó gyakorlatot vivő múzeumok, múzeumi szakemberek vállaljanak gyakorlati képzést akként, hogy maguk mellé vesznek 2-3 hónapra egy-egy tehetséges fiatal szakembert, velük együtt dolgoznak, gondolják végig a teendőket, megoldási alternatívákat, a megoldások szempontjait, dolgozzák ki azokat stb. Ez – azt gondolom – rendkívül hatékony lenne, és meg vagyok arról is győződve, hogy évente legalább egyszer szívesen csinálnák jó páran. Ez volna az emberi mintaprojekt.

A mintaprojekt egy feladat megvalósítását modellezi. A témák és a helyszínek kiválasztása is széleskörű volt, így mindenki találhat olyan célt, ami a saját múzeumában is foglalkoztatja a szakembereket. A mintaprojektek kommunikációját az internetes hozzáférhetőség, a tudományos tanácskozás, helyszíni műhelymunka mellett a több helyszínen megszervezett prezentációs bemutatókkal is segíteném. A megszorítások miatt a múzeumi munkatársak utazási lehetősége is szűkült. Különösen a kisebb intézményekben dolgozókat a munkahelyük közelében érhetjük a legjobban el az információval.

Feltétlenül, az egyetlen költséghatékony módszer, amely tükrözteti a sokszínűséget és a gyakorlatban szűri ki a hibákat is.
Feltétlenül, de a személyes megtapasztalás erejét, hatását nagyobbak tartom. Inkább belföldi és külföldi tanulmányutakat, de valóban céltudatosan összeállítva a megnézni érdemeseket, szorgalmaznám. Ez a személyes kapcsolatépítést is jobban szolgálja, és az agyak is jobban beindulnak. Talán a MOKK ajánlhatna megtekintésre feltétlenül érdemes jó példákat is, ha van rá kerete, esetleg finanszírozhatná, meghirdethetné, de szigorúan tanulmányút alapon.
Abszolút egyetértek. A befogadás képessége nélkül azonban a hatások nem lehetnek teljes értékűek...
A mintaprojektek csak a változtatásra vagy a használatra nyitott múzeumok vagy iskolák (ill. munkatársak) számára jelentenek segítséget. Ezek körében is lehet használatos felkészítő foglalkozásoknak, kisebb továbbképzéseknek. A többiek számára a változásra, annak elfogadására is felkészítő képzések, tréningek kellenének.

8. Mitől válik korszerűvé, ugyanakkor időtálló értékűvé egy mai múzeum üzenete? Milyen üzenetet kell és hogyan közvetítenie ahhoz, hogy elérje a múzeum a diáklátogatókat, szüleiket és pedagógusaikat?
Megismételhetetlen, egyszeri és különleges értékeket tud felmutatni, s hogy ezek ismerete feltétlenül fontos a felnövekvő generációk számára.
Egy „mai” múzeum üzenete attól lehet korszerű, hogy nyitott a társadalom bármely rétege valamint a külföldiek felé és, hogy különleges, a maguk nemében egyedi értékeket közvetít akkor, amikor a múlt, a jelen vagy a jövő kérdései köré épített tárlatokat hoz létre. Ahhoz, hogy elérje a múzeum a diáklátogatókat, szüleiket és pedagógusaikat szükségesszerű a változatos múzeumpedagógiai- és keretprogram- paletta, a célcsoport-orientált gondolkodás, a jó kommunikáció, eleve egy olyan alaphangulat megteremtése, ahol a látogató jól érzi magát és képzettségének, érdeklődésének megfelelő kihívásokra lel.
A mai múzeum akkor lesz korszerű, ha felismeri (vagy leginkább vezetni tudja) a látogatók kérdéseit, amit azok a múzeummal szemben megfogalmaznak. Ha felismeri a jó kérdéseket és a kiállításával, honlapjával (vagy még inkább: különböző korosztályoknak szóló honlapjaival!), programjaival megfelel a ki nem mondott várakozásoknak, hosszú távra nyertes lehet. Említettem már, hogy a múzeumoknak van egy olyan erőssége, amiben semelyik másik kulturális szereplő sem tud hozzá hasonlítani sem: az eredeti tárgyainak különössége, az általuk hordozott történet, amely élményszerűvé teszi a múlt történéseit, a tanítani valót. Mindenkit, a szülőket és pedagógusokat is el lehet érni a diáklátogatókon keresztül. Éppen ezért fontos, hogy a kiállítások, programok stílusa olyan legyen, amelyet ők befogadnak, értékelnek. Sajnos, vagy nem, a netről letölthető videoklipek pörgését kell átvennünk, amikor hozzájuk szólunk. Azaz: nagyon gyors váltások, kevés magyarázat, sok kép, lehetőleg hangok is és lehetőleg humor is. Használjuk nagyon bátran a digitális technika kínálta lehetőségeket – bár az az érzésem, hogy ebben nagyon is előttünk járnak, mindig le leszünk maradva a mindenkori „ma” diákjaihoz képest, de azért használjuk, mert ez az ő pályájuk, azon szeretnek focizni!
Múzeumaink többségében a múlt, a művészet üzenetét közvetítik a mának, a múzeumlátogatóknak. Az üzenet megfogalmazásánál fontos az, hogy a látogatók azt érezzék, hogy ez egyaránt fontos és érdekes a számukra. Fontos, mert valamiért aktuális, érinti az életüket. Érdekes, mert olyan nyelven szól hozzánk, amit értünk és használunk esetleg több kommunikációs csatornát is felhasznál egyszerre. A megfogalmazás előtt fel kell deríteni a látogatók igényeit is. Az üzenet megfogalmazása sem könnyű, de a hogyan kérdése legalább ennyire fontos. Az, hogy az üzenet eléri-e a kérdésben felsorolt célcsoportokat az üzenet közvetítésén, a kifejezőmód kiválasztásán múlik.
Az üzenet közvetítésének módjában és eszközeiben kell különbséget tenni, abból a szempontból, hogy kihez szólunk. Magát az üzenetet nem kell a korosztályokhoz igazítani, hanem olyan témákat kell a múzeum nyelvén bemutatni, melyek társadalmi érdeklődést váltanak ki.
A múzeum alapjában időtálló, hiszen a műtárgyai időn felüliek, kívüliek, halhatatlanok. Attól lesz korszerű, hogy mennyire az aktuális társadalmi igényeknek, befogadási formáknak megfelelően tárljuk, csomagoljuk őket. Tehát a jó témaválasztáson múlik, hogy mennyire jut el az üzenetünk, maga a műtárgy (amit adott esetben már megmutattunk jó párszor más-más kiállítás címe alatt) a diákokhoz. És lehet, hogy szentségtörés, de nem is biztos, hogy ma műtárgyakkal kell telezsúfolni egy kiállítást, sokkal inkább az általuk hordozott történetekkel, minél személyesebb hangvételben. A másik nagyon lényeges, hogy a célcsoport világosan megfogható legyen a kiállításon. Ha a diákoknak készül egy tárlat, akkor pl. a feliratokkal juthatunk el a szülőhöz, hiszen azt minden gyerek elmesélné otthon, hogy képzeld anya, olyan magnót láttam, amire az volt kiírva, hogy a szüleim az ezen játszott zenére buliztak, tényleg így volt, volt nektek mambo magnótok stb., stb., stb.

Számos üzenet fogalmazható meg: tudás, ismeret, hagyomány, innováció, szintetizáló képesség stb. Ezek közül egyrészt az OKM-nek, másrészt a múzeumok vezetésének kell a megfelelő arányú elegyet megteremteni. Ez lehet intézményenként más és más. Ugyanakkor csak egy üzenet, pl. „megőrzés”, az kevés.

Korszerűvé attól válik az üzenet, hogy – azért építve a múzeumok múltjából fakadó értékekre – a jelen és a jövő realitásait, lehetőségeit és szükségleteit szem előtt tartva fogalmazzák meg. Időt állóvá azáltal válhat, ha mindenközben sikerül a múzeumokban mélyen őrzött egyetemeset is felmutatni, illetve ha az üzenetben szerepel a változásra való készség (v.ö. semmi sem olyan állandó, mint a változás). A múzeumnak olyan üzenetet kellene megfogalmaznia, amelyben felismerhetően benne szerepelnek az említett szereplők, és nemcsak mint „kiszolgált ügyfelek”, hanem mint fontos partnerek, akiknek – velük együttműködve – a közoktatási és az egyéni, sőt személyes fejlődésében is kész és képes a múzeum különlegesét nyújtani. Világtrend a kulturális szolgáltatók személyes kínálatának erősödése, a magyar múzeumok többségükben viszont mintha félnének megszólítani a látogatójukat. Vagy nem is akarják.

9.a) Ha Önnek rálátása van a felsőoktatásban a muzeológusképzésre, tapasztalata szerint melyek azok a területek, témakörök, amelyeknek oktatására szükség lenne, de jelenleg nem szerepelnek a képzésben?

Pl. Kiállítások elmélete, kritikai elemzése – amint minden szakmát, ezt is oktatni kellene, lehetőleg minden múzeumban dolgozó szakember számára!

Múzeumi látványtervező; művészetpszichológia.

Nincs muzeológus képzési gyakorlatom.

A muzeológus munkakört sokféle diplomával be lehet tölteni ma Magyarországon. A történelem, művészettörténelem, etnográfus végzettségtől a gépészmérnökig. Az ELTE-n a történelem szakhoz kapcsolódva folyik már hosszú idő óta muzeológus képzés. Az itt végzettek a muzeológia széles köréből kapnak ismereteket a gyűjteményektől a kiállításokig. Vannak olyan egyetemi karok, ahol jobban felkészítik a hallgatókat az esetleges múzeumi munkára és vannak, ahol kevésbé. A problémát így elsősorban abban látom, hogy nagyon eltérő felkészültséggel lépnek be ma a fiatalok a múzeumokba, a múzeumok különböző szakterületeire. Nagy szükség lenne bizonyos fokú közgazdasági, marketing és menedzsment ismeretekre, csakúgy, mint a pedagógiára (andragógiára) és a pszichológiára is. Ez utóbbi elsősorban a látogatópszichológia kérdéskörének megértése és kiállítási forgatókönyveknél a hatékonyabb figyelembevétel miatt. Az idősebb kollégák gyakran emlegetik, hogy az egyetemeken a tudományok ismeretére kiválóan felkészítették őket, de a muzeológiát, mint szakmát a múzeumokban kellett megtanulniuk. Ma már jobb a kép, de a muzeológus állás pályázatoknál csak a diploma megnevezése számít és nem feltétlen előny az egyetemi tanulmányok során felvett speciális stúdium. Nem hiszek abban, hogy a legalább tucatnyi szakmuzeológus álláshely betöltésére lehetőséget adó több mint félszáz felsőoktatási intézményben kiadott diplomák egységes ismereteket adhatnak. És ennek oka nem is az említett számokban keresendő, hanem abban, hogy a végzettek csak elenyészően kis része helyezkedhet el múzeumokban. Így a felsőoktatásban sem lehet elsődleges szempont a közgyűjteményi munkára való felkészítés.

Nincs átfogó ismeretem

Az ELTE BTK történelmi-muzeológia szakán oktatok XVIII-XIX. századi művelődéstörténetet a 2. évfolyamos hallgatóknak szemináriumként heti két órában, illetve ezt a szakot végeztem, így mondhatom, hogy van rálátásom. Feltétlenül a kiállításrendezés elmélete és gyakorlata órákat javasolnám.

Élményképzés-élménymenedzsment, kreatíváció

A múzeumi PR-marketing, nem mint csupán bevételnövelő eszköz, hanem mint a múzeum és partnerei, közönsége közötti, két irányban közvetítő és ható eszköz. A múzeumi kommunikáció: összetett és különleges, nem magától értetődően gyakorolható diplomával vagy anélkül. És – bármily messzire vezetne magyarázni – önismeretet, önértékelést.

9.b) Ha Önnek rálátása van a felsőoktatásban a muzeológusképzésre, tapasztalata szerint melyek azok a területek, témakörök, mely, jelenleg is oktatott területekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni?

A kultúramenedzsmentre és a múzeumpedagógiára, hiszen ilyen jellegű tudás nélkül múzeumi csapatmunka nehezen elképzelhető. Örömmel tölt el, hogy pl. a PPKE- n 2009 őszétől MA képzésben indul muzeológia képzés, és hogy 2010-től a MOME-n „design- és művészetmenedzsment” MA képzés veheti kezdetét. Az külön örömmel tölt el, hogy a felsorolt képzések kidolgozásán dolgozhattam.

Nincs muzeológus képzési gyakorlatom.

Nincs átfogó ismeretem

A közművelődés, múzeumpedagógia.

látogatómenedzsment, kommunikáció, illetve az egyes szakterületek közötti átfedések, de nem duplikációk növelése (annak érdekében, hogy megértsék majd a kollégák egymást)

10.a Ha Ön ismeri a muzeológusok számára elérhető szakmai továbbképzéseket, tapasztalata szerint melyek azok a területek, témakörök, amelyeknek oktatására szükség lenne, de jelenleg nem szerepelnek a képzésben?

Projekt-tervezés, projekt menedzsment. A mai finanszírozási szisztéma szerint egyre inkább át kell térni a projektfinanszírozásra, amihez pályázatírásra, projekttervezésre, és menedzselésre van szükség.

Nagyon nagy szükségét látom a 2009 őszétől a MOME ajánlatában, elsőként Magyarországon megjelenő *múzeumi menedzsment* szakirányú továbbképzésnek. Itt kifejezetten olyan felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberekre számítunk, akik hagyományos képzésben részesültek, de már most vagy a közeljövőben a múzeumi vagy a galériaszcéna területén dolgoznak. Ez a képzés abszolút gyakorlatorientált és nagyon magas a választható tárgyak palettája, ezzel is biztosítva a hallgatóknak azt, hogy jövőbeli céljaik szerint, saját maguk szabják meg azokat az ismeretköröket, amelyekben hiányos ismereteiket szeretnék pótolni.

Alapvetően fontos volna az alkalmazott múzeumi informatikai képzés bevezetése. Ez még nincs, ami teljesen érthető - sajnos. Pedig nagyon fontos volna, mert csak így sikerülhet az a cél, hogy széles körben fejlesszék és alkalmazzák végre a digitális gyűjteményi adatbázisokat. (Én magam erre kidolgoztam már egy tantervet, de nem volt még erőm végigszervezni tényleges képzésig, mert a saját múzeumomban sem sikerült áttörést elérnem ezen a téren, hiszen sem komoly szakember, sem vezetői támogatás nincs a dolog mellett.)

A muzeológusok számára a legtöbb szakterületen léteznek továbbképzések. Ezek rendszerint az adott tudományterület újabb eredményeit ismertetik meg és inkább tudományos tanácskozásként jellemezhetőek. A szentendrei Múzeumi Oktatási és Képzési Központ tanfolyamai számos újszerű agyagot ötvöznek, melyek közül az általam ismert vezetési ismeretek, valamint a múzeumpedagógusoknak szóló tanfolyamokat mindenki számára tudom ajánlani. De ezek mellett további tanfolyamok elindítása szükséges kiállításrendezés, gyűjteménymenedzsment, kommunikáció, marketing és reklám a kultúrában stb. témákban. A továbbképzések rendszerének kidolgozásában a pedagógusoktól sokat tanulhatunk, ahol ennek széles skálája működik. A felsőoktatásból nagyon heterogén muzeológiai ismeretekkel érkeznek a közgyűjteményekbe a munkatársak. Az ismeretek egységesítését véleményem szerint egy vizsgarendszer bevezetése oldhatná meg. A köztisztviselőknél is működik az előrelépéshez szükséges vizsgarendszer. Véleményem szerint a segédmuzeológusoknak, ahhoz, hogy muzeológus besorolást kapjanak, át kellene esni egy alapvizsgán, a követelményrendszert egy tanfolyamon, illetve tankönyvből lehetne elsajátítani. A „muzeológus alaptanfolyam” szakjogi alapismereteket (örökségvédelmi, régészeti, közgyűjteményi jogszabályok), etikát, nyilvántartási ismereteket stb. tartalmazhatna.

Nagy eredménynek érzem, hogy elkezdődött a muzeológusok szakmai továbbképzése. A tematika nyilván bővíthető majd, de a jelenlegi helyzetben fontosabbnak tartom, hogy az akkreditált tanfolyamon sikeresen szerepeltek előnyt élvezzenek az alkalmazáskor. Fontos szempont még, hogy az uniós forrásokra épülő továbbképzési lehetőségek elérjenek az intézményrendszerhez. A meglévő kínálat elég sokszínű: jól hangzó, de tartalmilag kevésbé átfogó kurzusok is indulnak. Fontos követelményként javaslom megfogalmazni, hogy ezeken a tanfolyamokon az oktatók számára jelentsen előnyt a múzeumi gyakorlat, mert e nélkülük múzeumról szólni igen nehéz.

Véleményem szerint, mivel **kb. két évtizede nincs Magyarországon posztgraduális képzés a szakmánkban, minden területen kell és szükséges továbbképzéseket tartani!** A könyvtárosok az elmúlt években több mint száz tanfolyamot akkreditáltattak a saját területükön, a múzeumi terület a tavalyi évben összesen hármat! Nem preferálnék semmit, minden részterület, szakág fontos. Régi vesszőparipám, hogy a múzeumban dolgozókkal, akik a kjt. szerint joggal nevezik magukat muzeológusoknak (bár nem végeztek ilyen szakot, nincs erről diplomájuk), de igazából történelem, irodalom stb. szakokat végeztek, adott esetben mérnöki diplomát szereztek, számukra nagyon kellene egy alapmuzeológusi képzés.

Az emberi kapcsolatok, a látogatókkal való viselkedés, a személyiségtípusok, a tanulási stílusok olyan területek, amelyeket a frontszemélyzet minden tagjának, bármely beosztásban, és a frontszemélyzet működéséért felelős minden munkatársnak tanulnia kellene (nem egyforma mélységig persze). Nemcsak a teremőrökkel van időnként problémája a múzeumok látogatóinak, hanem másokkal is, és ebben nemcsak a múzeumokban a műtárgyak és a többi látogató biztonságának, nyugodt szemlélődésének érdekében szükséges viselkedési rendszabályok betartása és betartatása játszik szerepet, hanem egyfajta elitista viselkedési kódexnek a látogatókra erőltetése is. (Mekkora arányt és hogyan változó arányt jelentenek a nyugodt, szótlán vagy suttogó szemlélődést preferáló látogatók nálunk? Milyen mértékben szolgáljuk az ő érdekeiket? Valóban ez nyújtja mindenki számára a befogadás optimális körülményeit? Vagy hiszünk mondjuk Kolb-nak és tudomásul vesszük, hogy van akinek mozogni, van akinek érinteni, van akinek aktivizálódni kell ahhoz, hogy befogadja a múzeumi látóvilágot.)

10.b Ha Ön ismeri a muzeológusok számára elérhető szakmai továbbképzéseket, tapasztalata szerint melyek azok a területek, témakörök, amelyeknek mely, jelenleg is oktatott területekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni?

A múzeumpedagógiára és a kultúramenedzsmentre, hiszen ezek hiányszakmák és a legtöbben munka közben próbálnak beletanulni ezekbe a feladatkörökbe. Nagyon fontos, hogy a MOKK külön képzést indított a múzeumpedagógusok szakképzésre.

Nekem a múzeumi vezetőképzésre van valamelyest rálátásom amiatt, hogy ennek egyik felkért oktatója vagyok. Itt meglepett, hogy mennyire heterogén volt a hallgatók köre, ami bizonyosan nem tett jót az ottani munkának. Az építészeti Mesteriskola példája jutott akkor is eszembe, hogy bizony ott – még ha együtt hallgatott annak idején Makovecz Imre és Fintha József, tehát nagyon eltérő elképzeléseik voltak pontosan ugyanolyan funkciójú épületekről – olyanok ülnek akiknek a „kimenet” ugyanaz: biztosan megvalósulnak majd terveik, mert olyan tehetségűek és olyan helyen dolgoznak. Itt Szentendrén nem volt így: a leendő középvezetők és felső vezetők egy iskolapadba ültetése nem kedvez a hatékony munkának.

Úgy vélem a múzeumpedagógia elég hangsúlyos, de az a baj velem, amit már írtam, hogy csak a múzeumpedagógusokhoz jut el, a vezetőkhöz, muzeológusokhoz nem jutnak el az új irányok stb. Ezen kellene változtatni.

A fogyasztókkal kapcsolatos ismeretek és a velük való bánásmód mellett a kisebbségekkel, a bevándorlókkal és a múzeumok iránt érdeklődést nem tanúsító rétegek ismeretét és a velük való bánásmódját. Egyrészt ők létszámukban is fontos látogatói kört és bevételi forrást jelentenek, másrészt a társadalom számára fontos a feszültségeket is okozó csoportok integrációja, és ebben a folyamatban mindeközül a múzeumokra – Magyarországon – senki sem gondolt. Végül – ezt talán nem lehetetlen akár szakiránytól függetlenül, egységes keretbe ágyazva tanítani – múzeumi vezetőknek kellene tanítani, hogyan keressék és mutassák be a saját intézményük és általában a múzeumok társadalmi hasznosságát a globalizálódó és atomizálódó világban.

11. Véleménye szerint mely munkakörökben és milyen típusú továbbképzésekre van szükség az elvárt kompetenciák biztosítására?

Az elvárt kompetenciák köre számomra nem egyértelmű, egyeztetni kellene az ICOM ICTOP szekció nemzetközi kompetencia-listájával, s időről-időre követni annak változását is...

A 9. és 10.-es pontban említtem a szükséges továbbképzéseket. A *muzeológusok* és *kurátorok* kultúramenedzsmenti, de ezen felül múzeumi menedzsmenti képzettséggel is rendelkezzenek, hiszen pl. művészettörténeti tudásuk manapság már nem elegendő a múzeumi feladatok elvégzéséhez. Akinek nincsen egyetemi, ha lehet bölcsész végzettsége és legalább egy kultúramenedzsmenti, múzeummenedzsmenti vagy múzeumpedagógiai szakirányú képzettsége ne lehessen *múzeumpedagógusként* múzeumi alkalmazott, hiszen ha nem ért ahhoz, aminek lényegét közvetítenie kéne, nem fog tudni színvonalas foglalkozást, dialógikus tárlatvezetést tartani. A *közönségkapcsolatokért* felelős munkatársnak legyen kultúramenedzsmenti végzettsége vagy konkrétan kommunikációs alapképzettsége, hiszen ismernie kell azt is, hogy hosszú távon mit és kinek kommunikáljon, hogy építse fel a sajtót megcélzó munkáját és hogyan kössön látogatókat, támogatókat a múzeumhoz, hogyan vonja be őket a múzeumi munkába. Az eddig említett munkakörökben elengedhetetlen legalább egy idegen nyelv felsőfokú uralása, hiszen minden múzeum nyitott a nemzetközi kooperációra és fogadja a külföldi turistákat. A *látványtervező*, a múzeumi grafikus olyan képzettséggel rendelkezzen, ahol a múzeum-specifikus problémákat is tárgyalják, mert máskülönben nem fog korszerű megoldásokat találni arra, hogy érdekesen és interaktívan prezentálhassa anyagát.

Olyan vagyok, mint Móricka: mindig ugyanaz jut az eszembe! Megint csak az informatikai tudás fejlesztését gondolom nagyon fontosnak. Természetesen nem az ECDL I – VII. által nyújtható tudásra gondolok (az is nagyon fontos, de azt a fiatalok már majd' mind tudják), hanem a tartalmi fejlesztésekről, azok használatáról szóló képzésekre. Múzeumi adatbázisok építése, oktatásfejlesztő csomagok a múzeumi gyűjtemények felhasználásával stb. Egy ilyen képzésre a leendő (kiszemelt) gyűjteményekkel foglalkozó múzeumi középvezetőket szívesen beíratnám, hogy lássák és értsék a dolog hasznát, értelmét, hogy érvényt szerezhessenek az új típusú feldolgozásoknak. Amennyiben a fenntartók (állam, önkormányzatok) akarata megvan arra, hogy a múzeumaikat már távoli eléréssel is az oktatás „szolgálatába” (is) állítsák és ehhez a szükséges igazán nem rettentő sokba kerülő infrastrukturális fejlesztést (hálózatosítás, vasak, programok, szerviz) végigvigyék, a múzeumok számára elegendő egy-egy lelkes és informatikához vonzódó középfokú végzettségű fiatal a muzeológusok és pedagógusok által fejlesztendő leendő adatbázisok és egyéb tartalmak helyi adjusztálására. (Nagyon értelmes és lelkesítő cél egy fiatal ember számára! Ráadásul ezektől a nálunk felnövő fiataloktól – továbbtanulásuk esetén –... ..olyan magas szintű alkalmazásokat remélhetünk majd, amire ma még nem is gondolhatunk!) Az általam látható technikatörténeti múzeumi területen a tárgyi muzeológiában jelenleg inkább mérnökök dolgoznak. Számukra (sajnos) eléggé zárt világ a tárgyaik köre, nem törekszenek az általuk gyűjtött, feltárt, bemutatott terület környezetének bemutatására. Ez pl. kiállításaink alapvető hibája, hogy (szinte mind) korukból kiemelten tárgyaljuk a technika eseményeit, nem pedig azon belül. Pedig hát. Ezen azért lehetne és kellene is változtatni, nyilván a történeti források használatának módját kellene megtanítani. (Ezt is tapasztalatból tudom: nekem már mérnökként óriási élmény volt Bertényi Iván előadás-sorozata a történelem segédtudományairól, büszke is vagyok rá, hogy államvizsgázhattam belőle. Ezt használom azóta is a legtöbbet!)

A szakmai kompetenciák közül folyamatos fejlesztést igényelnek az informatikával kapcsolatos kompetenciák. A múzeum alapfunkciójához kötődően az adatbázis kezelő szoftverekkel kapcsolatos tanfolyamok nagyon hiányoznak. A „képzési piacon” ezek ugyan hozzáférhetőek, de a közgyűjteményi területnek egy sor sajátos ismeretre lenne szüksége. A tanfolyamok rálátást adhatnának a szakmában ma leggyakrabban használt 4-5 szoftverre és a köztük való átjárás lehetőségeire, megismerhetnék a kollégák a nyilvántartás és kutatás, felhasználás jogszabályi hátterét is. Széles kört érintene a muzeológusoktól a gyűjteménykezelőkön és a könyvtárosokon, adattárosokon át egészen a restaurátorokig. Az informatikával kapcsolatos további kompetenciák fejlesztése, már nem önállóan, hanem egy komplex témakör keretében is megvalósulhat. Például a kiállítás tervezés és rendezés ismeretrendszerének a képfeldolgozó, belső építészeti-tervező és kiadványszerkesztő programok megismerése is részét képezheti. A muzeológusok számára a gyűjteményi menedzselés és az ehhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztésére kell törekedni, így a prezentációkészítés, szövegszerkesztés, kommunikáció, internet, pályázatírás. A frontszemélyzetnek is folyamatos képzésekre lenne szüksége, itt azonban különösen fontos a szakmai mellett a személyes kompetenciák fejlesztése is. Kiemelten az ügyfélorientáció, udvariasság, konfliktuskezelés, határozottság, beszédkészség, stb. területein.

A muzeológusi munkakörben halaszthatatlan a továbbképzés, ők, akik a tárgyakkal közvetlen kapcsolatban vannak, tanulják meg, hogyan kell közzétenni, bemutatni őket érthetően és élvezhetően akár kiállítás, akár publikáció, akár múzeumpedagógia formájában. Magukat a muzeológusokat kell tovább képezni, mert ők a szemléletben leginkább lemaradott képviselői szakmánknak.
Nem tudom milyen kompetenciák elvártak, a kompetenciákkal kapcsolatos táblázatban nyilván nem csak szubjektív módon de végül is a saját véleményemet tükröző módon írtam kategóriákat. Azért egy ötlet: Szociálpszichológiát, a társas érintkezés pszichológiáját, kommunikációs készségeket minden munkakörben tanítani, fejleszteni kellene, hogy a múzeumok és a muzeológusok kevésbé befelé fordulók legyenek. De itt is volna veszteség: sok kutató és muzeológus azáltal képes különleges értékévé válni, hogy hagyják békében a témája, tudománya felé fordulni, nem erőltetik rá a fentieket.

12. Igényel-e jogszabályi változásokat, és ha igen, milyeneket az elvárt kompetenciákkal rendelkező szakmbergárda biztosítása?	
Igen	A képzésről, továbbképzésről szóló rendeletet kellene összhangba hozni a kompetenciákkal, s meghatározni, milyen munkakörökhöz milyen kompetenciák tartoznak (minimum standards), s ezeket megkövetelni – bizonyos, munkakörben eltöltött időt figyelembe véve – minden munkatárstól. Ez lenne az alapja a minősítésnek is, egyféle előmeneteli útként, karrier tervezés céljaira (is) szolgálhatna.
Nem	Nem értek hozzá.
Igen	Engem nagyon meglep, hogy a ma készülő múzeumi jogszabályok sem tartalmazznak semmilyen kötelezőséget a digitális feldolgozásokra, a digitális eszközhasználatra, sőt inkább a papír alapú feldolgozásokat konzerválnák. (ld. a működési engedélyekről szóló legutóbbi tervezetet is.) Az ez ügyben az utóbbi fél évtizedben folytatott „megengedő” gyakorlatunk nem vezetett eredményre, az egy-két érdemi eredmény pedig (a digitális adatbázisok terén) ettől teljesen függetlenül született meg. Ezen a téren nagyon fontos volna a változás, hiszen már vannak jó programjaink, vannak szakembereink, vannak vasaink. Van módszer is, hogyan kell csinálni. Csak kényelmesebb nem csinálni az újat, mint nekiállni, mert kétség kívül sok munkát generál magának, aki felvállalja az átállást. Egy darabig nehezebb, az igaz. Valamilyen alapvető tisztázásra szükség van (bizony sajnos nagyon általánosan) a közszolgálati körüli kérdésekben (szerzői és felhasználási jogok, kutatói jogosultságok, hozzáférés stb.). Ezen a téren nagyon rosszul állunk. Isten mentsen, hogy elkezdjek itt „múzeumietikázni”, ez nem etikai kérdés. Azt gondolom, hogy egy képzés minden tartalmat létrehozó és alkalmazó (működtető) közszolgát képezni kellene erre, hogy mindenki egyformán tudja, ami nyilvánvaló: a köz pénzéből a köznek kell szolgálni. (Nem gondolok köztisztviselői tanfolyamokra vizsgával, de igenis gondolok 2-3 napos képzésekre még a kollégák „próbaideje” alatt, nehogy félreértés legyen...)
Igen	Mint azt a 10 pontban jeleztem, a muzeológus álláshely betöltését alapvizsga letételéhez kötném, melyet jogszabályban kellene rögzíteni. Átfogóbb jogszabályi változásokra jelenleg nincsen szükség. A hét éves továbbképzés rendszere jó alapot teremt a jelenleg a közgyűjteményi területen dolgozók hiányos kompetenciáinak kialakításához, fejlesztéséhez. Ehhez kapcsolódva kellene a képzési kínálatot tovább bővíteni és célirányosan publikálni az erről szóló információt az egyes múzeumi területeken dolgozók irányában. Kiadványban összefoglalva is megjelenhetne a képzések tanfolyamok rendszere, megjelölve, hogy elsősorban mely munkakörökben dolgozóknak ajánlott, mikor indul stb. és mely kompetenciák kialakítása a cél. A változásokat a jelenleg a múzeumokban dolgozóakra építve kell végrehajtani, ezért a számukra első lépésben ajánlasként kell megfogalmazni, hogy mely szakterületen, mely kompetenciák fejlesztését tartanánk fontosnak. Az álláshelyek betöltéséhez, munkakörök ellátásához szükséges kompetenciákat 3-5 év múlva lehetne jogilag is szabályozni.
Igen	Feltétlenül szükséges, hogy jogszabályi alátámasztása is legyen a megváltozott szakmai elvárás rendszernek. A konkrét jogszabályok megnevezését mellőzve, a tematikát jelezném: vezetői kiválasztás esetén előnyt jelentsen a vezetési, gazdasági ismeretek megléte. A minőségbiztosítást jelentő szakmai jogszabályban kell szerepeltetni a továbbképzésben való részvételt.

-	<p>A muzeológusi állás betöltésének feltételévé kellene tenni a muzeológusi diploma megszerzését. Tehát aki történész, irodalom szakos stb. tanár, az ne lehessen automatikusan muzeológus a jövőben. (Úgy is túlképzés van már most muzeológus szakosból az ELTE-n pl.) Tudom, hogy a kjt. épp az idén januártól változott, de a legközelebbinél talán lehetne természetesen teljes szakmai konszenzussal. Tudatosítsuk már, hogy ez egy szép, de külön szakma, melynek nagy megbecsültsége lehet, ha jól csinálják.</p>
Igen	<p>Én most itt szociális kompetenciákra gondolva írok véleményt. Úgy gondolom a „múzeumi törvény”-től az ügyrendi szabályzatig a múzeumokat fenntartó társadalom érdekeinek szolgálata, mint fontos szempont, meg kellene expressis verbis jelenjen. Nemcsak az eszmei, hosszú távú érdekei, mert a társadalom (benne az egyén) egyre kevésbé képes hosszú távon gondolkodni, illetve egyre haszonelvűbben, közvetlen megtérülésekre gondolva működik. A társadalmi folyamatokat a múzeumi világ számára is érthetően, elfogadhatóan, lefordíthatóan kellene tálalni, és ezekre is figyelve a múzeumi világnak kellene saját stratégiáját kialakítania. A műtárgyakra jó gazdaként, a látogatókra jó házigazdaként gondolva. A jelenlegi szabályozás a műtárgyat, a gyűjteményt tartja evidenciában. De ilyen léptékű változások elindításához nem elégséges a múzeumokkal kapcsolatos szabályozás megváltoztatása, lehet hogy az Alkotmánnyal, az emberi jogok egyetemes nyilatkozatával kellene kezdeni és újragondolni működésünket a Földön. Nem értelmetlen ezt a múzeumokkal kapcsolatba hozni, jól használva nagyon nagy megtartó erőt jelenthetnek. (Ezt szellemi képességeim tudomásom szerint teljes épségében írtam.)</p>