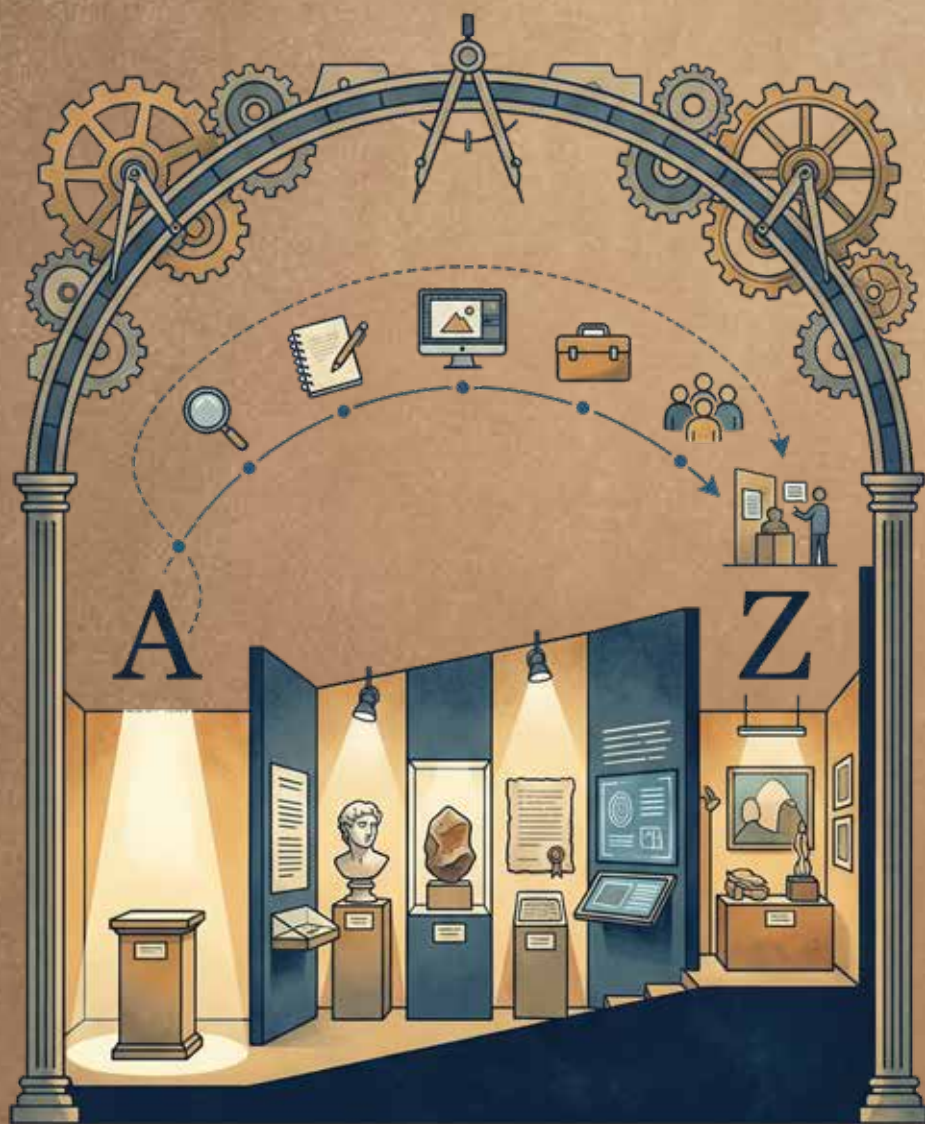


# Výstava od A po Z

Metodická pomôcka  
k tvorbe múzejných výstav



Viera Jurková – Diana Lajzová – Františka Sarnecká

# Výstava od A po Z

Metodická pomôcka k tvorbe múzejných výstav

Viera Jurková – Diana Lajzová – Františka Sarnecká



[www.vhu.sk](http://www.vhu.sk)



[www.zms.sk](http://www.zms.sk)

**Bratislava – Banská Bystrica**

2025

## Výstava od A po Z

Metodická pomôcka pre tvorbu múzejných výstav

© Mgr. Františka Sarnecká, PhD., PhDr. Viera Jurková, PhDr. Diana Lajzová

© Zväz múzeí na Slovensku

© Vojenský historický ústav Bratislava



Publikácia je dostupná aj na [www.vhu.sk](http://www.vhu.sk) a [www.zms.sk](http://www.zms.sk) – Open Access – pri zachovaní všetkých pravidiel autorstva príspevkov a vydavateľských práv vydavateľa – verejná licencia Creative Commons CC BY – NC – ND 4.0.

Nepredajné.

**Recenzent:** PhDr. František Šebek  
Mgr. Peter Barta

**Vydavateľ:** Vojenský historický ústav Bratislava  
Zväz múzeí na Slovensku Banská Bystrica

**Grafická úprava:** Bc. Martin Horváth

**Jazyková korektúra:** Mgr. Barbora Nosková

**Rok vydania:** 2025

**Tlač:** DMC, s.r.o., Nové Zámky

Prvé vydanie

ISBN 978-80-69060-13-5 (print)

ISBN 978-80-69060-14-2 (pdf)

## OBSAH

### Múzejná prezentácia a jej miesto medzi odbornými múzejnými činnosťami..... 8

Výstava ako jedna z prezentačných foriem múzeí..... 11

### Koncepcia výstavy ..... 15

Od nápadu k formulácii hlavnej témy a cieľa výstavy ..... 15

Výstava očami persón ..... 16

Dramaturgia výstavy ..... 18

Miesto zbierkových predmetov v príprave výstavy ..... 19

Výber predmetov na výstavu z iných inštitúcií ..... 22

Financie hýbu svetom – finančné zabezpečenie výstavy ..... 27

Akým spôsobom môžem získať doplnkové financie na výstavu? ..... 28

Finančný rozpočet výstavy ..... 30

### Realizácia výstavy ..... 34

Kľúčové dokumenty realizácie výstavy ..... 35

Libreto ..... 35

Scenár výstavy ..... 40

Inštalácia výstavy vrátane niektorých princípov architektonického a priestorového riešenia ..... 47

Architektonické a priestorové riešenie ..... 48

Ochrana zbierkových predmetov s dôrazom na klimatické a svetelné podmienky ... 50

Inštalácia a technické zabezpečenie ..... 52

Texty a grafika ..... 53

Odporúčania a časté chyby ..... 55

Výstava a jej využitie v múzejnej pedagogike ..... 56

Formy a metódy múzejnej pedagogiky ..... 57

Interaktivita a zapojenie publika – Aktivizujúce metódy múzejnej pedagogiky ..... 58

Didaktické pomôcky v procese múzejného vzdelávania ..... 59

Múzejný pedagóg a jeho prínos k tvorbe výstavy ..... 59

Tvorba vzdelávacích programov ..... 61

Marketing výstav ..... 62

Marketingová stratégia výstavy ..... 63

Segmentácia trhu: Pre koho bude výstava určená? ..... 64

Marketingový mix výstavy ..... 66

Koncepcia tvorby výstavy a marketingové aktivity.....	69
Výber nástrojov používaných v dizajnových procesoch služieb.....	69
Zhrnutie k marketingu.....	71
<b>Ukončenie a zhodnotenie výstavy.....</b>	<b>72</b>
Význam post-expozičnej fázy v životnom cykle výstavy.....	72
Systematické hodnotenie výstavy.....	72
Fyzická deinštalácia a správa výstavných predmetov a techniky.....	75
Komplexná dokumentácia a archivácia projektu.....	76
Syntéza poznatkov pre budúcu excelentnosť.....	78
<b>Záver.....</b>	<b>79</b>
<b>Resumé.....</b>	<b>81</b>
<b>Zoznam použitej a odporúčanej literatúry.....</b>	<b>83</b>
<b>PRÍLOHY.....</b>	<b>87</b>
Pomôžte si check listom k výstave.....	87
I. Prípravná fáza: Námet a expozičný zámer (program a ciele).....	87
II. Libreto (interpretácia témy a základný výber prostriedkov).....	88
III. Scenár (detailný plán inštalácie a technické detaily).....	89
IV. Realizácia a prístupňovanie (fyzické prevedenie a služby).....	90
V. Záverečná fáza (zhodnotenie a demontáž).....	91

## Úvod

Múzeum vždy bolo aj bude kľúčovou inštitúciou v procese uchovávaní, výskumu a interpretácie kultúrneho a prírodného dedičstva. Je definované ako pamäťová inštitúcia, ktorej základnú existenciu podmieňuje prítomnosť a vyváženosť jej primárnych funkcií, medzi ktoré patrí akvizičná činnosť, odborná správa zbierkového fondu a odborná ochrana predmetov. Nemenej dôležitým pilierom múzejných odborných činností je však tiež komunikačná funkcia, ktorá sa realizuje predovšetkým prostredníctvom múzejnej prezentácie. Táto prezentácia by mala vychádzať z autenticity zbierkového predmetu ako pôvodného, nesprostredkovaného zdroja poznania a priameho svedka dokumentovanej skutočnosti. Múzeá sa stávajú tiež kľúčovým miestom pre dialóg, kritické myslenie, spoločenské stretávanie sa a poznávanie kultúrneho dedičstva. Výstava ako hlavný komunikačný nástroj múzea zohráva v tomto procese nezastupiteľnú úlohu. Prostredníctvom nej sprístupňujeme výsledky našej práce, prehĺbujeme dialóg s verejnosťou a prispievame k vzdelávaniu a reflexii spoločnosti.

Kvalitná múzejná prezentácia predstavuje komplexnú záležitosť, ktorá sa historicky vyvíjala. V kontexte súčasného dynamického sveta a neustále sa meniacich očakávaní návštevníkov je však nevyhnutné, aby spĺňala tie najvyššie štandardy. Medzi hlavné predpoklady patrí predovšetkým profesionalita, orientácia na návštevníka, využívanie moderných prístupov a technológií a dôkladná príprava podložená odbornými znalosťami. Súčasnú múzejníctvo musí pri tvorbe výstav zohľadňovať tiež diferencované potreby publika vrátane múzejnej pedagogiky zameranej na špecifické skupiny návštevníkov.

Dnešná doba kladie na múzejníctvo vysoké nároky. Kľúčovým bodom je prekonanie tradičného, často statického a textovo preťaženého prístupu k tvorbe prezentačných výstupov. Moderná múzejná výstava už nie je len depozitárom artefaktov s popiskami; stáva sa mnohovrstevným, interaktívnym a zážitkovým priestorom. Plní úlohu istej formy trávenia voľného času, preto možno povedať, že v tejto transformácii na zážitkovú inštitúciu nadobúda múzejníctvo aj novú, esenciálnu funkciu: stáva sa aktívnym a nevyhnutným článkom v reťazci regionálnych turistických bodov záujmu a spoločenského života. Popritom si však aj naďalej zachováva svoju vzdelávaciu a vedeckú integritu.

Na Slovensku čelíme v oblasti múzejného výstavníctva mnohým výzvam, ako sú napr. optimálne využitie obmedzených finančných a personálnych zdrojov, rešpektovanie striktných podmienok ochrany zbierok a zároveň integrácia moderných digitálnych technológií. Medzi ďalšie komplikácie môžeme zaradiť aj generačnú výmenu múzejníkov, ktorí sú síce doma vo svojich odboroch, avšak im chýbajú základné vedomosti z oblasti aplikovanej muzeológie. V múzeách častokrát absentujú základné interné smernice či metodické pomôcky, ktoré by kurátorov aspoň v metodologickej oblasti usmernili. Vo všeobecnosti na Slovensku absentuje nový alebo aspoň aktuálnejší metodický materiál, ktorý by danú oblasť dostatočne pokrýval. Pravdaže, viacerí autorov z radov múzejníkov a muzeológov sa téme múzejnej prezentácie venuje komplexne, ale na problematiku sa pozerajú skôr všeobecne, z pohľadu múzejnej teórie. Chýba akási pomôcka, menší návod, ktorý by pomohol s praktickými záležitosťami pri tvorbe výstav.

Odborná komisia pre odborné múzejné činnosti (OKOMČ) pri Zväze múzeí na Slovensku (ZMS) sa preto v rámci svojich aktivít rozhodla tejto problematike venovať. V máji 2024 sa v Kinosále Múzea SNP v Banskej Bystrici konal odborný seminár s názvom *Výstava od A po Z*, ktorého cieľom bolo otvoriť a usmerniť otázku tvorby múzejných výstav v súčasnosti, načrtnúť základné charakteristiky tvorby výstav, predstaviť najväčšie chyby, ale aj príklady dobrej praxe, a zároveň ukázať aj pohľad externých subjektov participujúcich na príprave a realizácii výstav. Na seminári vystúpili traja prednášajúci: doc. PhDr. Jan Dolák, Ph.D. (Filozofická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave) so svojou prednáškou *Slovenské múzejné výstavníctvo – súčasnosť a trendy*. Druhá prednáška, ktorej autorom bol PhDr. František Šebek (Ústav historických vied, Univerzita Pardubice), niesla názov *Některá úskalí a limity muzejního výstavnictví z pohledu reálné praxe*. V poslednej prednáške s názvom *Pohľad zvonku* sa predstavila Mgr. Dominika Mlčúchová (Ústav technológií a inovácií). Záver odborného seminára bol venovaný diskusii, do ktorej sa aktívne zapojila viac než stovka prítomných účastníkov seminára a ktorá poukázala na ďalšie biele miesta v metodologickom prístupe k tejto problematike. V nadväznosti na to sa autorský trojlístok z členskej základne OKOMČ – Mgr. Františka Sarnecká, Ph.D. (Lubovnianske múzeum v Starej Lubovni), PhDr. Diana Lajzová (Novohradské múzeum a galéria Lučenec) a PhDr. Viera Jurková (VHÚ – Vojenské historické múzeum Piešťany), rozhodol zhrnúť základné pravidlá tvorby výstav do krátkej pomôcky. Na jej vydaní participuje okrem ZMS aj Vojenský historický ústav Bratislava, ktorého Vojenské historické múzeum Piešťany je aktívnym členom ZMS.

Predkladaná publikácia *Výstava od A po Z. Metodická pomôcka k tvorbe múzejných výstav* sa snaží čo najkomplexnejšie pokryť danú problematiku. Jej cieľom je prístupnou formou poskytnúť múzejným profesionálom systematický rámec pre tvorbu a realizáciu moderných výstav. Sumarizuje kľúčové teoretické východiská a praktické postupy nevyhnutné pre modernú výstavnú tvorbu. Jednotlivé kapitoly a podkapitoly systematicky pokrývajú všetky fázy životného cyklu múzejnej výstavy od prvotného zámeru až po jej deinštaláciu. Autorky sa dotkli aj problematiky múzejného marketingu a múzejnej pedagogiky, ktoré sú úzko prepojené s múzejnými výstavami. Predložená metodická pomôcka nebola vytvorená s ambíciou nahradiť rozsiahlu špecializovanú literatúru či štúdie k parciálnym otázkam, bola koncipovaná ako ucelený a koncepčný materiál, ktorý má slúžiť ako kompaktná a ľahko uchopiteľná príručka pre prax.

V texte sú odkazované a citované pramene a diela popredných muzeológov. Hoci kompletný Zoznam použitej a odporúčanej literatúry je uvedený v prílohách, publikácia čerpá nosné koncepčné východiská okrem iného z prác Davida Deana (*Museum Exhibition. Theory and Practice*), Friedricha Waidachera (*Príručka všeobecnej muzeológie*), ako aj zo špecializovaných prác Jána Doláka a Petry Šobáňovej (*Muzeum a prezentace, Museum presentation*). Rovnako sú tu spomínané a boli používané aj inštitucionálne dokumenty, ako napríklad *Etický kódex múzeí ICOM*, *Zásady múzejného výstavníctva* a príslušná slovenská legislatíva (napr. Zákon č. 206/2009 Z. z. o múzeách a o galériách a o ochrane predmetov kultúrnej hodnoty a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestup-

koch v znení neskorších predpisov - „múzejný zákon“). Tieto zdroje poskytujú teoreticko-metodologický základ pre pochopenie procesu, ktorý začína definíciou výstavy a končí jej dokumentáciou a hodnotením.

Milí kolegovia,

pevne veríme, že predložená publikácia vám poslúži ako komplexná metodická pomôcka pri tvorbe modernej, profesionálnej a návštevnícky orientovanej výstave.

*Autorky*

## Múzejná prezentácia a jej miesto medzi odbornými múzejnými činnosťami

(Viera Jurková)

Spoločnosť v súčasnosti prechádza turbulentnými zmenami spojenými s globalizáciou, migráciou, rôznymi vojensko-politickými udalosťami či zavádzaním rôznych technológií, využívaním umelej inteligencie a pod. Dochádza tak aj k zmene vnímania historických, kultúrnych a náboženských okolností. A práve múzeá – zbierkotvorné inštitúcie, ktorých existencia je bytostne spätá s dokumentovaním týchto okolností a udalostí, majú vďaka hmotným dokladom – zbierkovým predmetom, výnimočné možnosti, ako spoločnosti tieto zmeny pomôcť pochopiť.

Rovnako aj spoločenské vnímanie múzeí prešlo istou transformáciou, hoci ich hlavné úlohy – akvizícia, teaurácia a komunikácia, zostali nezmenené. Múzeá sú naďalej miestom spoločenského stretávania sa, poznávania a vzdelávania, zároveň však interpretujú naše kultúrne dedičstvo, čím prispievajú k formovaniu svetonázoru návštevníkov.<sup>1</sup>

Každý múzejník väčšinou na základe svojej praxe už pozná svojich návštevníkov a vie vydedukovať motív ich návštevy. Je všeobecným faktom, že dôvody návštev múzeí sú naozaj rôznorodé a nie vždy súvisia práve s túžbou po poznávaní a rozširovaní si vedomostí.<sup>2</sup> Zaujať návštevníka, ktorý je ochotný obetovať svoj čas návšteve múzea bez ohľadu na jeho motív, je v dnešnej mediálnej a technologickej dobe preto naozaj náročné. Spoločnosť je zahltená informáciami rôzneho druhu, ktoré na ňu „vyskakujú“ doslova odšadiaľ. Pred múzeami tak v súčasnosti stojí dôležitá úloha: obhájiť svoje miesto v spoločnosti a dôležitosť svojho poslania.

Hlavným a zároveň najsilnejším argumentom, vďaka ktorému si múzea toto osobité postavenie môžu obhájiť, je prezentácia originálov – zbierkových predmetov ako hmotných i nehmotných dokladov o spoločnosti a kultúre, o vývoji a zmenách v prírode, o vývoji technických výtvarných a pod. Práve týmto faktorom sa múzea odlišujú od iných prezentačných centier. Na druhej strane, len samotný zbierkový predmet na zaujatie častokrát nestačí. Spomenuté zmeny v spoločnosti ovplyvnili aj očakávania verejnosti vo vzťahu k múzeám, ktoré sa chtiac-nechtiac s týmto fenoménom musia vysporiadať. Návštevníkov už neuspokojuje len jednoduché prezeranie si zbierok, chcú byť fascinovaní ich príbehmi, chcú mať z návštevy múzea zážitok.<sup>3</sup> Práve preto sa základné prezentačné formy – expozície

a výstavy, ktorými tieto zbierkotvorné inštitúcie zároveň plnia službu verejnosti, stávajú jednými z najdôležitejších nástrojov múzejnej komunikácie.

V zmysle definície múzea ICOM z roku 2022 musia byť múzeá „... otvorené verejnosti, prístupné a inkluzívne, podporovať rozmanitosť a udržateľnosť, eticky a profesionálne komunikovať za účasti komunit a ponúkať skúsenosti pre vzdelávanie, potešenie, reflexiu a zdieľanie vedomostí.“<sup>4</sup> V tomto kontexte treba ešte zdôrazniť, že múzeá majú búrať bariéry – a to nielen tie fyzické (a brať ohľad na rôzne fyzicky znevýhodnené skupiny návštevníkov), ale aj bariéry psychologické. Žiadny z návštevníkov nemôže mať pocit, že v múzeu nie je vítaný, že tam nepatrí alebo že jeho rozsah vedomostí nepostačuje na pochopenie prezentovaných reálií. Jednoducho povedané: my, múzejníci, vieme, aké poklady v múzeu máme. Je len na nás, ako toto naše nadšenie pre prezentované zbierky predáme a „nakazíme“ ním našich návštevníkov.

Pojem múzejná prezentácia môžeme teda definovať ako tú časť múzejnej komunikácie, ktorá sa zameriava na šírenie poznatkového a hodnotového obsahu zbierok múzea, respektíve ich dokumentačnej sústavy. Jej východiskom by mala byť autenticita zbierkového predmetu ako pôvodného, nesprostredkovaného zdroja poznania a hodnotenia, priameho svedka dokumentovanej skutočnosti. V širšom zmysle môže zahŕňať aj prácu s bádatelmi či edukačné programy, avšak v praxi sa najčastejšie realizuje prostredníctvom expozícií a výstav.<sup>5</sup> Cieľom múzejnej prezentácie má byť efektívna forma komunikácie o vybraných javoch v určitej dobe a prostredí, doplnená o vysvetlenie ich väzieb a javov, ktoré návštevník častokrát nepozná. Jej základným pilierom by mal byť zbierkový predmet (muzeálie) ako nezastupiteľný zdroj informácií a zároveň ako hlavný zdroj pôsobenia na návštevníkov.<sup>6</sup>

Kvalitná múzejná prezentácia je komplexnou záležitosťou, ktorá sa v priebehu histórie výrazne vyvíjala. Ide o celkový a hĺbkovo premyslený proces, ktorý v sebe integruje vedecké a umelecké myslenie. Tvorbou múzejnej prezentácie by mala byť koncepčne uchopená a zohľadňovať súčasný stav poznania v muzeológii.<sup>7</sup> V súčasnosti kladie dôraz na viaceré kľúčové faktory, ktoré môžeme zhrnúť do niekoľkých bodov:

- **Profesionalita a riadenie** – prezentačná činnosť múzea musí byť vysoko profesionálna, pričom kľúčová je integrácia vedného odboru a muzeológie. Tvorba expozície či výstavy je kolektívne dielo, ktoré musí podliehať pravidlám projektového riadenia. Potrebné je dlhodobé strategické plánovanie výstavnej činnosti, ktoré zabezpečí prechod od živelného praktikizmu či individuálneho amatérstva ku kolektívnemu a vysoko profesionálnemu výkonu. Zároveň je nutné mať k dispozícii dostatočne vzdelaný a kreatívny personál vrátane kurátorov, architektov a múzejných pedagógov. Podceňovať by sme nemali ani dôkladnú odbornú prípravu, zahŕňajúcu vypracovanie

1 PODUŠELOVÁ, Gabriela. Expozičná činnosť múzeí – okno do zbierkového fondu múzea. In: Michaela ŠKODOVÁ, ed. *Expozičná, výstavná a prezentačná činnosť po roku 1989*. Banská Bystrica – Lučenec: Zväz múzeí na Slovensku – Novohradské múzeum a galéria, 2019, s. 6 – 10. ISBN 978-80-971748-8-0.

2 Florian Pollack, riaditeľ marketingovej komunikácie v Kunsthistorisches Museum vo Viedni, vo svojej prednáške na medzinárodnej konferencii TEDx v Linzi uviedol, že mnohých návštevníkov privedie do múzea studené, upršané alebo naopak horúce počasie, približne 1/5 návštevníkov tvoria deti, ktoré tu buď prídu s rodičmi, alebo v rámci nejakého vzdelávacieho programu. Na základe našej múzejnej praxe môžeme len konštatovať, že v slovenských podmienkach je to, žiaľ, často veľmi podobné. POLLACK, Florian. *The museum of the future – the museum of the world*.

3 PODUŠELOVÁ, Gabriela. Expozičná činnosť múzeí – okno do zbierkového fondu múzea, s. 6 – 10.

4 *Definícia múzeí ICOM* [online]. ICOM Slovensko, 2022. Dostupné na: <https://www.icom-slovakia.sk/kto-sme/#tab-7dc65ab48d0f0ada279>, 2022.

5 DOLÁK, Jan. *Múzeum a prezentace*. Bratislava: Muzeológia a kultúrne dedičstvo, o. z., 2015, s. 9. ISBN 978-80-971715-8-2.

6 DOLÁK, Jan. *Múzeum a prezentace*, s. 41.

7 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018, s. 357. ISBN 978-80-244-5522-8.

vane ideového zámeru, libreta, scenára a technického scenára, ktoré by mali prejsť odbornou oponentúrou. Pre ďalšie napredovanie a vyvarovanie sa chýb sú taktiež dôležité zber a vyhodnocovanie spätnej väzby. Prekážkami pri realizácii prezentačnej činnosti však môžu byť finančné zabezpečenie a podpora zriaďovateľa.

- **Orientácia na návštevníka a inkluzívnosť.** Múzeá musia byť „visitors friendly“. Návštevníci nemôžu byť vnímaní ako homogénna skupina, ale naopak, treba ich rozlišovať podľa rôznych kritérií a ich špecifických potrieb. Nemenej dôležitá je aj snaha predchádzať vzniku únavového syndrómu vhodným architektonickým riešením a vytvorením odpočinkových zón.<sup>8</sup>
- **Kontextualita a naratívnosť.** Postupne dochádza k výraznému odklonu od formalistického prístupu smerom ku kontextuálnemu prístupu – prezentačné aktivity sú často stavané na príbehoch, určitej téme alebo chronológii a zbierkové predmety slúžia ako doklady týchto udalostí.<sup>9</sup>
- **Interaktivita a zážitkové vzdelávanie.** Múzeum sa stáva živým spoločenským centrom, kde sa dôraz kladie na zážitkové vzdelávanie a priamy kontakt návštevníkov so zbierkovými predmetmi (resp. jeho substitútmi). Kľúčom je aktivizácia návštevníka, aby nebol len pasívnym príjemcom nových informácií.<sup>10</sup> Expozície a výstavy sú dopĺňané o rôzne multimediálne a interaktívne prvky, ich súčasťou sa stávajú pracovné listy a rôzne vzdelávacie aktivity.
- **Využívanie moderných technológií.** Súčasná doba prináša do prípravy výstav nové možnosti vo forme rôznych technológií (interaktívne prvky, veľkoplošné projekcie, hologramy, dotykové obrazovky, simulácie, audioguidy a pod.), ktoré sú vítaným a nenahraditeľným pomocníkom. Tieto technológie ale nemôžu byť využité samoučelne, majú slúžiť len ako doplnok a pomôcka k objasneniu toho, čo nie je možné vyjadriť vystavenými exponátmi.<sup>11</sup>
- **Edukačný potenciál a ciele.** Múzeá sú vnímané ako prezentačné a edukačné médium. Mali by pomáhať formovať kritické myslenie a schopnosť formulovať vlastný postoj k prezentovanej realii. Edukácia však musí byť plánovitá a účelová a vychádzať z jasne definovaných cieľov. Je potrebné dodržiavať základné didaktické zásady (napr. názornosť, primeranosť veku, postupné podávanie témy a pod.).<sup>12</sup>
- **Holistický prístup a dizajn.** Moderné trendy vo svetovom múzejníctve smerujú k upusteniu od striktného odborového delenia expozícií a uprednostňujú celostný holistický prístup, ktorý integruje viaceré vedné odbory. Pri tvorbe prezentačných aktivít je dôraz kladený na kvalitu a hĺbku kontaktu návštevníka s vystavenými exponátmi. V dizajne sa experimentuje s rôznymi architektonickými riešeniami, s využitím farieb, zvukov, svetla a pod. Zároveň je však dôležité zabezpečenie optimálnych klimatických,

svetelných a bezpečnostných podmienok. Princíp ochrany zbierkového predmetu musí byť vždy nadradený požiadavkám prezentácie.<sup>13</sup> Dizajn výstavy musí zohľadňovať aj ľahkú údržbu, upratovanie a bezpečnosť návštevníkov.

Príprava kvalitnej a vydarenej prezentačnej aktivity v sebe zahŕňa niekoľko aspektov, ktoré na seba nadväzujú a vzájomne sa dopĺňajú:

- **Vedecký aspekt** – zahŕňa v sebe dôslednú vedeckovýskumnú a odbornú prípravu, s dôrazom na správnosť údajov a ich interpretácie.
- **Komunikačný aspekt** – predstavuje vizualizáciu prezentovanej skutočnosti. Inak povedané, zahŕňa posolstvo, ktoré chce múzeum svojmu návštevníkovi vybranou prezentačnou aktivitou odovzdať.
- **Muzeologický aspekt** – dôslednosť pri dodržiavaní základných muzeologických princípov a postupov pri tvorbe prezentačných aktivít.
- **Výtvarno-technický aspekt** – sa uplatňuje pri celkovom vizuálnom a grafickom spracovaní expozície alebo výstavy.
- **Prevádzkový (bezpečnostný) aspekt** – sleduje optimálnosť podmienok využitia prezentačnej aktivity skupinami i individuálnymi návštevníkmi vrátane zabezpečenia bezpečnosti návštevníkov a v neposlednom rade aj vystavených exponátov.<sup>14</sup>

Múzejná prezentačná činnosť ako jedna zo špecifických odborných činností múzeí je osobitou komunikačnou formou a jednou z jej hlavných úloh vo vzťahu k spoločenskému povedomiu je potlačanie deformácie vnímania návštevníkov a popularizácia vedeckých poznatkov.

V súčasnosti sa toto poslanie múzea realizuje najmä prostredníctvom troch základných, navzájom prepojených foriem:

- **Klasické prezentačné formy** – krátkodobé a dlhodobé výstavy a iné typy prezentácií, kde sa uplatňuje princíp ostenzie (ukazovania) originálnych zbierkových predmetov.
- **Edukačné procesy** – priamo alebo nepriamo sprostredkované vzdelávacie aktivity, ktoré posilňujú účinok klasickej prezentácie.
- **Alternatívne prezentačné formy** – využívajú digitálne technológie, kde je originálny múzejný predmet nahradený jeho digitálnym substitútom.<sup>15</sup>

## Výstava ako jedna z prezentačných foriem múzeí

(Viera Jurková)

Pokiaľ vychádzame z premisy, že zbierkové predmety sú hmotnými i nehmotnými dokladmi o spoločnosti a kultúre, o vývoji a zmenách v prírode, o vývoji technických výtvarných atď. (de facto i prameňmi výskumu), samotné zbierkové fondy slovenských múzeí môžeme považovať za pokladnice s nesmierne cennými informáciami. Hlavným poslaním múzeí je tieto informácie „dešifrovať“ a sprostredkovať svojim návštevníkom.

13 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 66 – 67.

14 BENEŠ, Jozef. *Základy muzeológie*. Opava: Slezská univerzita, 1997, s. 90. ISBN 80-901974-3-4.

15 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum presentation*, s. 27.

8 DOLÁK, Jan. *Jak vystavovat archeologii. Metodika k tvorbě archeologických expozic*. Brno: Moravské zemské muzeum, 2018, s. 9. ISBN 978-80-7028-508-4.

9 ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Expozice jako místo pro vzělávání. Metodika k tvorbě expozic zohledňujících vzdělávací potřeby návštěvníků*. Brno: Moravské zemské muzeum, 2017, s. 14. ISBN 978-80-7028-494-0.

10 ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Expozice jako místo pro vzělávání. Metodika k tvorbě expozic zohledňujících vzdělávací potřeby návštěvníků*, s. 23 – 24.

11 DOLÁK, Jan. *Muzeum a prezentace*, s. 86 – 87.

12 ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Expozice jako místo pro vzělávání. Metodika k tvorbě expozic zohledňujících vzdělávací potřeby návštěvníků*, s.39.

Múzejný zákon ukladá v zmysle § 8 múzeám povinnosť okrem vykonávania iných odborných činností práve sprístupňovanie zbierkových predmetov a zbierok. V zmysle § 15 múzejného zákona ich má sprístupňovať prostredníctvom:

- **stálych expozícií,**
- **dlhodobých, krátkodobých a putovných výstav,**
- **publikačnej a edičnej činnosti,**
- **iných odborných, výchovno-vzdelávacích a prezentačných aktivít.**

Medzi najčastejšie využívané formy múzejnej prezentácie patria najmä **expozície a výstavy**, ktoré múzejný zákon jednotne definuje ako „súbor zbierkových predmetov vrátane faksimílií, kópií, replík a reprodukcí a predmetov kultúrnej hodnoty, ktoré nie sú odborne spravované múzeom alebo galériou, vrátane ich faksimílií, kópií, replík, reprodukcí, ktoré sú zostavené do tematického celku s cieľom ich verejnej prezentácie a sprístupnenia.“<sup>16</sup>

Z uvedenej definície nie je na prvý pohľad zjavné, aký je medzi týmito dvoma prezentačnými formami rozdiel. **Expozícia** je najzákladnejšou formou múzejnej prezentácie. Je orientovaná koncepčne, sprostredkováva hlavný obsah múzejného tezauru a zohľadňuje zberové, výskumné, dokumentačné a komunikačné ciele múzea. Mala by byť postavená na najaktuálnejších vedeckých poznatkoch a výskumoch a následne byť posúdená vedeckou radou, prípadne odbornou oponentúrou. Rovnako dôležité je, aby mala zrozumiteľný obsah a jej koncepcia by mala zohľadňovať potreby rôznych kategórií návštevníkov, ich vekové, vzdelanostné rozdiely, rozdiely v sociálnej príslušnosti, geografickom a kultúrnom pôvode. Z hľadiska trvácnosti ide o dlhodobú formu prezentácie, ktorá však pripúšťa možnosť malých priebežných úprav či miernu obmenu exponátov.<sup>17</sup> Samozrejme, z praktického hľadiska by malo byť v záujme múzea, aby expozícia reflektovala aktuálne potreby svojich návštevníkov, a tak by, prirodzene, malo tiež dôjsť po nejakom období k jej reinkarácii.<sup>18</sup>

#### Výstava

Dynamickejším prostriedkom múzejnej prezentácie je **výstava**, ktorej vytvorenie vyžaduje menej času, peňazí a pod. a ktorá pružnejšie reaguje na potreby verejnosti. Oproti expozícii, ktorá je v podstate viazaná na priestory daného múzea, výstava môže byť aj hosťujúca, putovná či mobilná.<sup>19</sup> Jej charakter preto treba zohľadniť už pri samotnej príprave a nutné je tomu prispôbiť aj dizajn a výtvarno-technické riešenie.<sup>20</sup> V konečnom dôsledku musí byť zohľadnená aj potenciálna možnosť prepravy vystavených zbierkových predmetov. Na druhej strane to ponúka možnosti rozšírenia o nové zbierkové predmety či iné úpravy, ktoré môžu zvýšiť hodnotu prezentovanej výstavy.

Výstavy sú často výsledkom viacročnej vedeckovýskumnej činnosti, ale môže ísť aj o systematickú prezentáciu vybraného javu, priblíženie významných udalostí a výročí, alebo pred-

stavenie mimoriadnych nálezov či akvizícií. Ich zmyslom je tak prezentácia dielčieho rozšírenia poznatkov a zbierok, keďže väčšina zbierkových predmetov zostáva pred návštevníkmi skrytá v depozitároch.<sup>21</sup>

Výstavy možno klasifikovať z viacerých hľadísk. Vzhľadom na to, že na problematiku výstav sa každý muzeológ pozerá cez iný periméter, zodpovedá tomu aj množstvo rôznych klasifikácií.<sup>22</sup> Pre zjednodušenie si uvedieme niekoľko príkladov delenia.

#### 1. Delenie výstav podľa trvania a mobility:

- **expozícia,**
- **dlhodobá výstava** (spravidla 6 mesiacov – 2 roky),
- **krátkodobá výstava** (spravidla niekoľko týždňov).<sup>23</sup>

Ďalšie formy špeciálnych krátkodobých výstav súvisiacich s mobilitou:

- **hosťujúca výstava,**
- **putovná výstava,**
- **mobilná výstava** (v autobuse, vlaku, kontajneri a pod.),
- **tzv. instantná výstava** – prezentačná forma ideálna pre výstavy edukačného charakteru, ktorá nie je viazaná na reálny artefakt (originálny zbierkový predmet), je dostupná v elektronickej podobe a môže byť vystavovaná na viacerých miestach naraz. Ich popularita vzrástla najmä počas pandémie Covid-19 (2020 – 2021). Predstavuje efektívny spôsob, ako uchovať obsah výstavy a prakticky neobmedzene ho šíriť medzi virtuálnych návštevníkov.<sup>24</sup> Za istú formu instantnej výstavy môžeme považovať aj virtuálne prehliadky expozícií a výstav.

#### 2. Delenie výstav podľa zamerania a účelu:

- **ťažiskové výstavy** (predstavujú prevažnú časť výstavnej činnosti a sú výsledkom viacročnej vedeckovýskumnej činnosti),
- **výstavy k významným výročiam** (patria k „povinným jazdám“ múzejnej činnosti),
- **výstavy predstavujúce mimoriadne nálezy či akvizície**
- **výstavy s typickým tematickým zameraním** (historické, prírodovedné, archeologické, botanické, hudobné a pod.).

#### 3. Delenie výstav z hľadiska rozsahu témy a komplexnosti:

- **úzko zamerané výstavy** (prezentujú iba izolovaný fenomén, napr. výnimočný zbierkový predmet),
- **integrálna expozícia** (prezentuje vzájomne prepojené fenomény komplexným spôsobom).

21 KACÍREK, Luboš a Pavol TIŠLIAR. Múzejné výstavníctvo na Slovensku v súčasnosti. In: *Museologica Brunensia*. 2025, roč. 2, č. 2, s. 42 – 47. ISSN 1805-4722.

22 Viac DOLÁK, Ján a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*, s.118 – 156; Waidacher, Friedrich. *Príručka všeobecnej muzeológie*, s. 154 – 157.

23 Ide o zaužívaný koncept delenia, hoci je v súčasnosti už pomerne prekonaný. Európska komisia pre múzejnú štatistiku (EGMUS) rozlišuje výstavu ako inštaláciu vytvorenú na dobu určitú (t. j. má stanovený začiatok a koniec) a expozíciu ako inštaláciu vytvorenú na dobu neurčitú (t. j. má stanovený len začiatok). Viac: [https://www.egmus.eu/en/statistics/definitions\\_explanations/](https://www.egmus.eu/en/statistics/definitions_explanations/)

24 Ide o v podstate novú formu múzejnej prezentácie, ktorá sa v slovenských podmienkach ešte neujala. Slovenskí múzejníci však mohli zaregistrovať instantnú výstavu KOMenský v KOMixe, ktorá pochádza z ČR. Viac: KOBASOVÁ, Barbora. *Možnosti výstavy a její následné edukačné transformace*. [Bakalárska práca]. Praha: Karlova univerzita, 2021, s. 38 – 40.

16 *Zákon č. 206/2009 Z. z. o múzeách a o galériách a o ochrane predmetov kultúrnej hodnoty a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov* [online]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2009/206/>

17 Waidacher, Friedrich. *Príručka všeobecnej muzeológie*. Bratislava: SNM – Národné múzejné centrum, 1999, s. 153. ISBN 80-8060-015-5.

18 V ideálnom prípade po 10 – 15 rokoch. Bližšie o tejto problematike: DOLÁK, Ján. *Muzeum a prezentace*, s. 44.

19 Waidacher, Friedrich. *Príručka všeobecnej muzeológie*, s. 153 – 154.

20 DOLÁK, Ján. *Muzeum a prezentace*, s. 45 – 46.

#### 4. Delenie výstav podľa cieľovej skupiny (napr.):

- výstavy pre rôzne vekové skupiny,
- výstavy pre deti a rodiny s deťmi,
- výstavy pre školské skupiny a pod.

#### 5. Špecifické inštalácie (napr.):

- pamiatkové inštalácie – súbor predmetov v pôvodnom usporiadaní s maximálnou väzbou na pôvodné prostredie,
- dotykové/haptické výstavy – zamerané na sprístupnenie exponátov pre hmatové vnímanie.

Definovanie výstavy, ktorú pripravujeme, napomáha už pri samotnej tvorbe. Patrí k základným pilierom prípravy námetu a cieľa výstavy, čím určuje svoje zaradenie v štruktúre výstav. Výstavy a expozície majú v mnohých ohľadoch rovnaký postup práce a prípravy. Zohľadňuje sa však ich priestor, čas trvania a najmä cieľové publikum. Nasledujúce časti sa venujú skôr praktickej príprave výstav, a to z toho dôvodu, že ide o častejšie využívaný prezentačný prvok.

## Koncepcia výstavy

### Od nápadu k formulácii hlavnej témy a cieľa výstavy

(Františka Sarnecká)

Základom každej výstavy je nápad. Nápad, resp. námet výstavy je základným pilierom tvorby výstav. Ako bolo vyššie spomenuté, múzejníci majú pri tvorbe výstav oproti iným výstavným inštitúciám niekoľko výhod, no zároveň aj viacero povinností a poslaní. Osobitné postavenie v rámci výstavných projektov majú múzeá vďaka autentickým predmetom zo svojich zbierkových fondov, prostredníctvom ktorých dokážu vyrozprávať príbehy minulosti.<sup>25</sup> Základom každej výstavy je **nápad alebo idea samotnej výstavy**. Impulzom k tomuto nápadu môžu byť mnohé okolnosti:

- výsledok výskumu,
- iniciatíva zamestnanca,
- inšpirácia z inej inštitúcie,
- iniciatíva vedenia,
- všeobecné životné okolnosti atď.

Vo všetkých týchto prípadoch je hlavným cieľom múzeí v rámci prezentácie vyplniť jednu zo základných činností múzeí, ktorá predstavuje službu verejnosti.<sup>26</sup> Nápad na výstavu by nemali byť prvoplánové. To znamená, že výstavná činnosť múzea by mala vychádzať z konceptuálnej činnosti, dlhodobu, či krátkodobu plánovanej.

Plánovanie výstav vychádza zo samotného námetu a zároveň samotný námet dáva možnosti plánovania. Hlavná myšlienka/téma výstavy je počiatkom tvorby výstavy. Na začiatku je potrebné pretriasť ju sitom, ktoré ukáže, či je námet realizovateľný alebo nie. Je preto dobré zodpovedať si niekoľko otázok:

1. Čo chceme výstavou povedať?
2. Je téma výstavy už dostatočne spracovaná alebo je potrebný výskum?
3. Máme dostatočne vhodný priestor a vhodný výstavný mobiliár na realizáciu výstavy?
4. Máme dostatočné personálne obsadenie na realizáciu výstavy alebo oslovíme externých spolupracovníkov?
5. Aké financie chceme a môžeme do výstavy investovať?
6. Komu chceme výstavu venovať?<sup>27</sup>

Keď nápad prejde cez prvotné sito, ktoré rozhodne o jeho realizácii, je možné prejsť k samotnej príprave výstavy. Hlavným bodom príprav je stanovenie cieľa, ktorý zároveň určuje aj ďalší postup. Rovnako ako pri hľadaní námetu a jeho výbere, aj pri stanovení cieľa je potrebné položiť si niekoľko základných otázok:

25 PRASCH, Hartmut. Prezentácia. In: *Zásady štandardizácie a zvyšovania kvality múzeí*. Bratislava: Zväz múzeí na Slovensku, 2015, s. 93. ISBN 978-80-972076-0-1.

26 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*. London-New York: Routledge, 1996, s. 8 – 11. ISBN 0-203-16153-X.

27 *II. Zásady múzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů*, s. 8 – 9 [online]. Masarykova univerzita Brno [cit. 19. 9. 2025]. Dostupné na: [https://is.muni.cz/th/110761/ff\\_m/2.zasady\\_a\\_pojmy.pdf](https://is.muni.cz/th/110761/ff_m/2.zasady_a_pojmy.pdf)

1. Aký je príbeh/téma, ktorú chceme návštevníkom predstaviť?
2. Je tento príbeh/téma zaujímavý pre návštevníkov?
3. Čím chceme naplniť príbeh/tému? Aké zbierkové predmety použijeme? Aké komunikačné prostriedky použijeme?
4. Aký má byť charakter výstavy? (Je potrebné si uvedomiť, že múzejné výstavy by oproti iným výstavám mali v sebe okrem samotnej prezentačnej časti vždy niesť najmä edukačnú časť.)
5. Čím sa chceme odlíšiť od iných inštitúcií? (Múzeí, galérií, zábavno-oddychových inštitúcií atď.)

Pri stanovení cieľa výstavy je veľmi dôležité pozrieť sa na výstavu nielen z pohľadu tvorcu, ale predovšetkým z pohľadu návštevníka. Základom múzejnej prezentačnej činnosti je nevytvárať výstavy len sami pre seba. Každá výstava musí mať hlbší zmysel. Cieľ, ktorého naplnenie zahŕňa všetky múzejné činnosti, čím ich prezentuje navonok. Otázky z pohľadu návštevníka sú pri stanovení cieľa preto veľmi dôležité. V súčasnosti je toto rozhodovanie veľmi ťažké, keďže spoločnosť je ovplyvňovaná množstvom vnemov. Tu je potrebné využiť jednu z najväčších devíz, ktoré múzeá ponúkajú oproti virtuálnej realite a najmä oproti iným zábavno-oddychovým inštitúciám. Touto devízou je autentickosť. Múzeá svojim návštevníkom ponúkajú možnosť vidieť originálne predmety, ktoré odzrkadľujú nielen dobu, v ktorej vznikli, ale sú predovšetkým nositeľmi príbehov. Pri hľadaní cieľa je teda potrebné nájsť také možnosti, ktoré by zodpovedali otázkam návštevníkov, ako napr.:

- *Prečo by som mal ísť navštíviť túto výstavu? Čím je zaujímavá? Čím je iná?*
- *Je téma výstavy/cieľ výstavy pre mňa zrozumiteľný?*
- *Čo si odnesiem z výstavy za moje investované peniaze?*<sup>28</sup>

Pri plánovaní i samotnej realizácii výstavy je potrebné neustále myslieť na stanovený cieľ a predovšetkým na jeho realizáciu nie z pohľadu tvorcu výstavy, ale predovšetkým z pohľadu návštevníka. Pozor na sklznutie do jednoduchého pohľadu „Disneylandu“. To znamená, nevytvárajme pre návštevníkov iba atmosféru oddychu, ale dbajme aj na nenásilnú vzdelávaciu stránku výstav. K naplneniu tejto požiadavky je preto veľmi dôležité rozhodnúť, komu je výstava určená.

## Výstava očami persón

(Diana Lajzová)

„... čo tvorí zážitok v múzeu, prečo ľudia navštevujú múzeum a prečo nie, kto navštevuje múzeum a kto nie?“<sup>29</sup>

Tieto otázky sú pri realizácii výstav stále aktuálne. Pri ich plánovaní pracujeme aj s pojmom ako **cieľová skupina**, definujúcim základné špecifikácie segmentu návštevníkov, ktorým je výstava primárne určená. Cieľom je sústrediť sa na tých návštevníkov, pri ktorých je najväčší potenciál uspokojiť ich potreby ponukou múzea. Účinný cielený marketing pritom podľa

28 PRASCH, Hartmut. Prezentácia, s. 94.

29 SHETTEL, Harris. H. Exhibits: Arts Form of Education Medium? In: *Museum News. The Journal of the American Association of Museum*. 1973, vol. 52, No. 1, s. 32 – 41.

Kotlera vyžaduje:

1. identifikovanie a vyprofilovanie odlišných skupín spotrebiteľov, ktorí sa líšia svojimi potrebami a želaniami (segmentovanie),
2. vybranie jedného alebo viacerých segmentov, cielenie (*targeting*),
3. pre každý z cieľových segmentov vytvoriť a komunikovať odlišný prínos trhovej ponuky (*positioning*).<sup>30</sup>

Ale ak chceme ísť viac do hĺbky a pochopiť potreby a motivácie k návšteve múzea, existuje nástroj „**persóny**“.

Výstava je kolektívne dielo. Kurátor, architekt, výtvarný technik, grafik a ďalší vnímajú výstavu cez perspektívu, prostredníctvom ktorej sa snažia posudzovať výslednú kvalitu výstavy. Ich spoločným zámerom je vytvoriť pre potenciálneho budúceho návštevníka zážitok, ktorý ho obohatí, zaujme, poteší. Jednoducho zážitok, ktorý bude adekvátny k jeho očakávaniam. Niekedy sa ale stane, že návštevník a jeho potreby sa v procese vytratia z pozornosti tvorcov výstavy. Ako nezabudnúť na návštevníka? Jednou z možností je práve tvorba persón. Na základe správania návštevníkov v minulosti alebo v súčasnosti je možné predpovedať, ako sa bude pravdepodobne vyvíjať ich správanie aj v budúcnosti.

## Persóny

Persóny predstavujú fiktívne profily reprezentujúce návštevníkov, ktorým je výstava primárne určená. Okrem klasických demografických charakteristík obsahujú aj psychografické znaky, ciele a motivácie fiktívneho návštevníka. Motivácie k návšteve múzea sa menia. Pri identifikácii motívov návštevníkov Falk definoval päť rôznych osobností, identít. Každá z týchto osobností má osobitný cieľ, ktorý chce uspokojiť:

- *prieskumníci* (poháňaní zvedavosťou),
- *facilitátori* (sociálne motivovaní),
- *profesionáli* (cítia úzku väzbu medzi múzeom a ich profesionálnymi alebo hobby vášňami),
- *hľadači zážitku* (múzeum vnímajú ako dôležitú destináciu),
- *dobíjači* (snažia sa o duchovný a/alebo regeneračný zážitok).<sup>31</sup>

Persóny umožňujú tímu, ktorý sa podieľa na príprave výstavy, nestratiť v celom procese potreby tých, pre ktorých výstavu realizujú. Persóny vychádzajú z reálnych potrieb, motívov a správania potenciálnych návštevníkov – zo získaných dát o návštevníkoch. Mnohé menšie múzeá nemajú kapacity ani prostriedky na systematickú tvorbu persón, na realizovanie rozhovorov, pozorovania návštevníkov či testovanie návrhov. Základný, minimálny zdroj dát môžu predstavovať interakcie návštevníkov s obsahom na sociálnych sieťach, odkazy v knihe návštev, recenzie a podobne. Ďalším zdrojom by mali byť informácie od zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi. Po zhromaždení dát je potrebné sledovať vzorce

30 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013, s.251. ISBN 978-80-247-4150-5.

31 SHELLEY, Abrams. *Personas and designing the ideal museum experience* [online]. Transcend Strategic Consulting, 2019 [cit. 20. 6. 2025]. Dostupné na: <https://www.transcendstrategic.com/blog/2019/10/28/personas-and-designing-the-ideal-museum-experience>

v správaní, cieľoch či motiváciách. Tieto vzorce pomôžu rozdeliť používateľov do skupín a následne pre každú z nich vytvoriť persónu. Na základe cieľov a charakteru výstavy je potom možné vyselektovať vhodné persóny.

#### Profil persóny

Profil persóny by mal obsahovať demografické údaje (meno, vek, povolanie, vzdelanie, rodinný stav, bývanie, príjem a ekonomická situácia), aj keď od týchto údajov sa pomaly ustupuje. Dôležitejšie sa javia byť ďalšie prvky, ako:

- *psychografické charakteristiky*: osobnostné rysy a temperament, hodnoty, záujmy a hobby, životný štýl,
- *vzťah ku kultúre a múzeám*: frekvencia návštev, preferované typy kultúrnych inštitúcií, motivácia pre návštevu, predchádzajúce skúsenosti s múzeom,
- *digitálne správanie*: digitálna gramotnosť, používané zariadenia, spôsob vyhľadávania informácií,
- *potreby a očakávania*: čo očakáva pri návšteve múzea, aké existujú prekážky a frustrácie pri návšteve, či využíva doplnkové služby,
- *citáty/výroky* charakterizujúce postoje a očakávania.

Vytváranie persón je súčasťou dizajnu zameraného na návštevníka, teda princípu, ktorý umiestňuje návštevníka do centra procesu návrhu výstavy. Zahŕňa pochopenie potrieb, cieľov a správania cieľovej skupiny, ako aj navrhovanie zážitkov z výstavy, ktoré zodpovedajú jej potrebám a preferenciám.

Persóny je okrem iného možné následne využiť pri spracovaní ďalších nástrojov na využitie v rámci dizajnu služieb, UX či CX dizajnu, napr. mapovanie cesty návštevníka (*service blue print*). Cieľom týchto nástrojov je vytvorenie kvalitného zážitku pre návštevníka, budovanie vzťahov a lojality, identifikácia a eliminácia tzv. *pain-pointov* (negatívnych faktorov, ktoré znižujú kvalitu zážitku).

## Dramaturgia výstavy

(Františka Sarnecká)

Dramaturgia výstavy v sebe zahŕňa predovšetkým hľadanie spôsobov naplnenia cieľa. Ide o snahu naplniť cieľ prostredníctvom zbierkových predmetov, textovej časti, využitím múzejnej pedagogiky či rôznymi komunikačnými prostriedkami.

Základným bodom dramaturgie je **tvorba námetu/zámeru výstavy**, za ktorým nasleduje **libreto** a nakoniec **scenár**, ktorý je konečnou formou realizácie výstavy.

Vhodné je všetky fázy dramaturgie zaznamenať aj písomnou formou, keďže ide o súčasť múzejnej dokumentácie. Hoci sa tak častokrát nedeje, múzea by mali dbať na písomné doloženie všetkých fáz prípravy a realizácie výstav. Ide predovšetkým o archiváciu a dokumentáciu činnosti samotného múzea. Tieto písomnosti sa následne stávajú aj podkladom pre neskorší výskum a prezentáciu vývoja výstavnej činnosti daného múzea. Pri spolupráci s externým prostredím je písomná forma zaznamenávania všetkých fáz prípravy výstavy nevyhnutná.

Príprava priebehu dramaturgie výstavy vychádzajú z cieľa výstavy, ktorý je zhrnutý v **ná-**

**mete výstavy**. Námet je kľúčový dokument, ktorý definuje program a cieľ múzejného posolstva.<sup>32</sup> Služi na formulovanie základných rámcov a strategických rozhodnutí a sú v ňom zahrnuté všeobecné informácie.<sup>33</sup>

Námet výstavy v písomnej forme obsahuje najmä:

- cieľ výstavy,
- priestor, kde má byť výstava prezentovaná,
- predpokladaný finančný rozpočet a možnosti financovania.<sup>34</sup>

Táto prvotná fáza zároveň obsahuje **rozdelenie jednotlivých rolí** v rámci príprav a realizácie výstav. Prvotnú rolu zohráva *vedenie*, ktoré po stotožnení sa s námetom výstavy rozdelí jednotlivé činnosti medzi určených pracovníkov. V ideálnom prípade tvorí minimálny počet zainteresovaných osôb *kurátor výstavy*, *múzejný pedagóg* a *projektant* alebo *technický pracovník*.

Kľúčovú úlohu v rámci autorského tímu má **kurátor výstavy**. Jeho úlohou je na základe výskumov predložiť všetky vedecké poznatky k výstave a zároveň vybrať zbierkové predmety, ktoré majú byť súčasťou výstavy. Kurátor výstavy by mal mať dostatočné znalosti a zručnosti pre riadenie a prípravu výstavy. Jeho pomocníkom a poradcom by mal byť **múzejný pedagóg**, ktorý má kurátorovi radiť z pohľadu edukačných výstupov výstavy. Múzejný pedagóg má vypracovať informačnú bázu potrebnú pre návštevníkov, jednotlivé edukačné programy, sprístupnenie výstavy pre jednotlivé skupiny návštevníkov vrátane návštevníkov s rôznymi obmedzeniami. Zároveň má v spolupráci s kurátorom vyškolit sprievodcov. V neposlednom rade je dôležitou súčasťou prípravného tímu výstavy **technický pracovník/projektant**, ktorý zostaví technickú stránku výstavy. Jeho výstupy vychádzajú z informácií, ktoré získal od kurátora a múzejného pedagóga, a jeho úlohou je pretvoriť tieto myšlienky do reálnej podoby.<sup>35</sup>

Všetky tieto osoby tvoria **výstavný tím**. Ten sa podieľa na ďalšej príprave a predovšetkým na realizácii výstavy. Po výbere a určení námetu nasleduje príprava libreta, ktoré by sa malo stať podkladom pre prípravu scenára a technického scenára výstavy. Tu už výstava nadobúda reálne kontúry, čím dochádza k jej postupnej realizácii.<sup>36</sup> Preto sa podrobnejší popis libreta a scenára v tejto publikácii nachádza v časti *Realizácia výstavy*.

## Miesto zbierkových predmetov v príprave výstavy

(Františka Sarnecká)

Najdôležitejšie miesto v príprave výstavy má predmet. Z pohľadu múzejníkov by malo ísť predovšetkým o zbierkový predmet, no nie je to nevyhnutné (môže ísť aj o iné predmety, ktoré nemusia byť zbierkovými predmetmi). Práve predmet predstavuje základný pilier múzejnej činnosti aj samotnej výstavy. Je tou hodnotou, ktorou múzea disponujú na rozdiel od iných výstavných, no nemúzejných inštitúcií. Autentický predmet je tým, čo odlišuje múzejné

32 DOLÁK, Ján. *Muzeologie pro nemuzeology*. Bratislava: Muzeológia a kultúrne dedičstvo, o. z., 2019, s. 41. ISBN 978-80-89881-12-8.

33 II. Zásady múzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 8.

34 DOLÁK, Jan. *Muzeum a prezentace*, s. 79.

35 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 14 – 15.

36 DOLÁK, Jan. *Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic*, s. 10.

výstavy od plenárových, banerových či iných foriem prezentácie. Mal by byť východiskovým bodom a základným kameňom pri tvorbe každej výstavy. Výber predmetov na výstavu vychádza z prvotného námetu a formuje sa podľa zvoleného typu výstavy:

- **výstava zameraná na zbierkový predmet/zbierkové predmety,**
- **výstava zameraná na tému,**
- **hybridná výstava – zameraná aj na tému, aj na zbierkový predmet.**<sup>37</sup>

Pri **výstave zameranej na zbierkový predmet** je tento predmet nositeľom hlavného cieľa výstavy. V tomto prípade je potrebné sústrediť sa na predmet všetkými možnými výskumnými aj prezentačnými prostriedkami.<sup>38</sup> Už v rámci cieľa výstavy je na kurátorovi, ktorú rovinnu predmetu predstaví. Môže sa zamerať len na samotný zbierkový predmet, ktorý je v tejto rovine prezentovaný na výstave najmä z vizuálneho hľadiska (najčastejšie sa to týka umeleckých predmetov). Predmet je v tomto prípade predstavený vo svojej základnej podstate. To znamená, že náplňou výstavy je opis predmetu, jeho výzor a jeho obsah. Predmet prezentuje sám seba. Pri tejto forme prezentácie predmetu je potrebné dbať na jedinečnosť predmetu. Vyzdvihnúť jeho odlišnosť, prípadne vyzdvihnúť, čím predmet bol v minulosti. Hoci predmety na výstave dokumentujú minulosť, v múzeu získavajú úplne inú funkciu. Je práve na kurátorovi výstavy, ktorú funkciu/pozíciu predstaví návštevníkom. Podľa konceptu výstavy môže ísť o pozíciu historickú, pozíciu súčasnú ako zbierkového predmetu/exponátu, ale aj o pozíciu budúcu. Determináciu predmetu v tomto prípade ohraničuje fantázia kurátora. Pozor, ide o múzejnú výstavu, takže každá prezentovaná informácia musí byť vedecky podložená!

Častejším výstavným počínom sú múzejné **výstavy zamerané na tému**. V tomto prípade sú zbierkové predmety vybrané v širšom kontexte. Pri tomto type výstav sa stávajú dokladom, nositeľom témy a pre ich výber je potrebný hlbší výskum. Výber predmetov pre tematickú výstavu vychádza vždy z hlbšieho výskumu najčastejšie konkrétneho zbierkového predmetu, ktorý sám odhalí a zároveň ponúkne tému, kontext pre výstavu. Úlohou kurátora je následne vybrať tie zbierkové predmety, ktoré danú tému dokumentujú a dokladujú. Predmety sa tak stávajú živým organizmom, ktorý prostredníctvom poznatkov komunikuje vybranú tému výstavy návštevníkom.<sup>39</sup>

Najčastejším typom výstav sú však **hybridné výstavy**, ktoré komunikujú vybranú tému, no poukazujú aj na jednotlivé špecifické zbierkové predmety. Tento typ výstav je z istého uhla pohľadu jednoduchý, pretože sa kurátor sústreďuje pri výbere predmetu na tému výstavy a zároveň v prípade výnimočného zbierkového predmetu môže využiť jeho potenciál.

**Výber zbierkových predmetov** je výsostne závislý od typu prezentácie, zvolenej prípravnej tímy. Najväčšiu úlohu v tom zohráva kurátor výstavy, ktorý urobí prvotný výber predmetov na základe stanovenej témy a cieľa výstavy. Z charakteru výstavy vychádza najmä to, či predmet je nositeľom hlavnej informácie, ktorá má byť sprostredkovaná návštevníkom, alebo je len jej dokladom. Z tohto pohľadu je potrebné rozhodnúť aj o type zbierkových predmetov, ktoré majú byť prezentované na výstave. Pozor na prvoplánový výber predmetov! Pri výbere v rámci témy a cieľa výstavy je potrebné pozeráť nielen na samotný predmet, ale napríklad aj na jeho stav. Všetky tieto skutočnosti je potrebné zohľadniť pri výbere zbierkových predme-

to, ktorý je jedným z najdôležitejších úkonov pri príprave výstavy a jeho rozloženie v rámci plánovania vychádza zo samotného námetu. Napríklad námetom pre tvorbu výstavy sa môže stať výskum konkrétneho zbierkového predmetu. Výber zbierkových predmetov sa tak uskutoční už v prvej fáze, čiže pri hľadaní námetu. Pri tematických výstavách dochádza k výberu predmetov až po prvotnom schválení námetu a počas výskumu spojeného s prípravou výstavy. V tomto prípade je výskum témy podkladom pre výber zbierkových predmetov a iných objektov, ktoré budú v rámci výstavy prezentované.

Pri výbere predmetov na výstavu teda vždy zohľadňujeme nasledujúce aspekty:

- **Predmet samotný** – informácia, ktorú predmet nosí, čoho je dokladom, čo výberom tohto predmetu chceme návštevníkom komunikovať. Predmet, ktorý má byť prezentovaný na výstave, musí byť v súlade s múzejným zákonom skatalogizovaný. Pozor na predmety citlivého charakteru! Pri výbere a následnej prezentácii predmetov kultúrnej citlivej povahy (napr. ľudských pozostatkov) je potrebné pri ich inštalácii zohľadniť profesijné štandardy, no zároveň dbať na to, či inštalácia nepohoršuje niektorú zo skupín obyvateľstva/spoločnosti. To znamená, že je potrebné zohľadniť, či napríklad neuráža minority, sociálne, kultúrne či náboženské skupiny. Takéto predmety musia byť vystavené citlivo, s dôrazným ohľadom na ľudskú dôstojnosť.<sup>40</sup>
- **Stav predmetu** – častokrát je stav predmetu nositeľom informácie alebo dokladom istej činnosti, napr. poškodený predmet, ktorý bol zasiahnutý počas druhej svetovej vojny je dokladom vojenskej činnosti; predmet, ktorý bol poškodený pri požiari je dokladom tohto požiaru a zároveň nesie iné informácie podľa svojej povahy; list stromu, ktorý je z väčšej časti ohrozený larvami hmyzu, je nositeľom informácie nielen o samotnom strome, ale aj o jeho význame pre hmyz, alebo je dokladom napr. degradačnej činnosti hmyzu.
- **Veľkosť predmetu** – práve tento aspekt môže byť veľkým determinantom výberu predmetu. Častokrát nám veľkosť predmetu určuje aj ďalšie činnosti v rámci výstavy, ktoré sa môžu odraziť predovšetkým vo finančnej náročnosti výstavy.
- **Podmienky uchovávania predmetu** – je veľmi potrebné pred exponovaním zvážiť možnosti ochrany predmetu. Ak si predmet vyžaduje špeciálne podmienky (osvetlenie, vlhkosť, spôsob uloženia atď.), je potrebné toto všetko zohľadniť nielen pri výbere predmetu, ale predovšetkým pri príprave inštalácie, kde je nutné zahrnúť zabezpečenie všetkých vhodných podmienok. Treba ale zdôrazniť, že práve špecifickosť uchovávania sa môže stať nositeľom inakosti, rozlíšenia, a teda aj nástrojom na zvýšenie atraktivity predmetu.
- **Vlastník predmetu** – múzejná výstava predstavuje obrovskú paletu možností pre získanie predmetov, ktoré chceme na výstave prezentovať. Samozrejme, ak na základe povahy výstavy, či z dôvodu jej zatriktívnenia plánujeme použiť predmety nielen z vlastného zbierkového fondu, je potrebné všetky tieto skutočnosti zohľadniť v rámci plánovania výstavy.

37 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 3 – 5.

38 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 22 – 28.

39 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum presentation, s. 78 – 79.

40 *Etický kódex múzeí* [online]. Bratislava: SK ICOM, 2009, s. 15. Dostupné na: <https://www.icom-slovakia.sk/docs/eticky-kodex-muzei.pdf>

## Výber predmetov na výstavu z iných inštitúcií

(Františka Sarnecká)

Pre hlbšie vyjadrenie námetu výstavy si kurátori častokrát vyberajú zbierkové predmety aj mimo vlastného zbierkového fondu. Motívom pre toto konanie môže byť okrem absencie daného typu predmetu vo vlastnom fonde aj zatriktívnenie výstavy výnimočným predmetom, či ukážka spolupráce medzi inštitúciami. Predmety na výstavu nemusíme zapožičať iba od múzejných inštitúcií. Častokrát vlastní množstvo zaujímavých predmetov aj iné kultúrne či vzdelávacie inštitúcie. Rovnako sa veľké množstvo zaujímavých predmetov nachádza v súkromných zbierkach. Základom pre výber takýchto predmetov je **doklad pôvodu predmetov**. Múzeá nesmú v rámci svojich výstav prezentovať predmety, ktoré boli nadobudnuté nelegálnym spôsobom, alebo nie je možné preukázať ich pôvod! Pomyselnú výnimku tvoria iba výstavy predstavené v spolupráci s orgánmi činnými v trestnom konaní, ktoré chcú nimi zaistené predmety istým spôsobom ukázať. V tomto prípade je však pravidlo o preukázaní pôvodu dodržané, pretože tieto orgány získali predmety z povahy vlastnej činnosti.<sup>41</sup>

Získať predmety z iných inštitúcií je možné tromi spôsobmi:

- **výpožička** (bezplatná),
- **nájom** (odplatná výpožička),
- **úschova** = deponát.

Všetky tieto spôsoby musia byť **zmluvne podložené**. Pri výpožičke ide o *zmluvu o výpožičke* predmetov, ktorá je bezodplatná. To znamená, že predmety sa zapožičiavajú bez nároku na poplatok. V rámci zmluvy však môžu byť zahrnuté iné poplatky, napr. za prepravu alebo obalový materiál. Povinnou súčasťou zmluvy o výpožičke by mala byť podmienka poistenia predmetov počas konania výstavy, prípadne, ak nebolo dohodnuté inak, aj počas prepravy. *Nájomná zmluva* predstavuje prenájom predmetov za finančnú odmenu. Okrem samotného nájomného – poplatku za výpožičku predmetov, môže táto zmluva, rovnako ako zmluva o výpožičke, zahŕňať aj iné poplatky, napr. licenčné. V prípade *úschovy* (deponovania) ide o dohodu medzi zmluvnými stranami, na základe ktorej zostáva predmet (depozit) v múzeu uložený bezodplatne. Vlastník dáva v tomto prípade múzeu právo na využívanie predmetu, no zároveň má právo kedykoľvek ukončiť úschovu (samozrejme, v zmysle zmluvy ukončenie vopred oznámi) a môže si predmet vziať. Všetky tieto spôsoby majú svoje výhody aj nevýhody, ktoré vychádzajú najmä z povahy samotného predmetu.

### Ako získať predmety na výstavu od iných inštitúcií?

Život v modernej digitálnej dobe umožňuje využívanie inteligentných technológií, čo výrazne urýchľuje možnosti vyhľadávania potrebných predmetov. V súčasnosti môžeme na Slovensku pre vyhľadávanie predmetov z iných inštitúcií využiť dve základné, verejne dostupné platformy: **Slovakiana**<sup>42</sup> a **Web umenia**.<sup>43</sup> Pre múzejníkov je bezplatne dostupná platforma **cemuz.slovakiana.sk**, kde je potrebné sa registrovať.<sup>44</sup> Po registrácii získavate prístup k centrálnej evidencii

41 Etický kódex múzeí, s. 15.

42 *Slovakiana* [online]. [cit. 20. 6. 2025]. Dostupné na: <https://slovakiana.sk/domov>

43 *Webumenia* [online]. [cit. 20. 6. 2025]. Dostupné na: <https://www.webumenia.sk/>

44 *CEMUZ Slovakiana* [online]. [cit. 30. 6. 2025]. Dostupné na: <https://cemuz.slovakiana.sk/w4cm/#/login>

múzejných zbierok, kde sa ukladajú informácie z múzeí na Slovensku. Táto platforma umožňuje vyhľadávanie v múzejných zbierkach, pričom obsahuje aj opis predmetov. Vzhľadom na prudký vývoj technológií je možné, že v dohľadnej dobe pribudne aj množstvo ďalších nových prehľadacích platforiem. Je preto dobré sledovať najnovšie trendy v digitálnych múzejných platformách.

Pre vyhľadávanie predmetov je rovnako možné využiť aj prístupné svetové platformy. Zároveň mnohé svetové múzeá majú v súčasnosti zbierkové fondy dostupné aj na svojich webových stránkach. Je potrebné ale podotknúť, že ak sa vám aj podarí vyhľadať predmety za pomoci rôznych platforiem a možností, vždy je vhodné **overiť si dostupnosť a podmienky** výpožičky týchto predmetov.

Niet nad pracovnú kolegialitu a ľudský element. Napriek tomu, že množstvo informácií si dnes vieme nájsť online, múzejná kolegialita je najlepším pomocníkom pri výbere predmetov z iných inštitúcií. Základom je osloviť s požiadavkou priamo kolegov, odborníkov či zberateľov. Pri prvotnom kontakte je dobré oboznámiť inštitúciu/kolegu/zberateľa s námetom výstavy, s plánom jej realizácie, najmä časovým harmonogramom, a postupom pre výpožičku predmetov. Vďaka tejto priamej komunikácii sa dozvieme o možnostiach a pravidlách výpožičky, ktoré si každá inštitúcia určuje sama na základe všeobecných nariadení a v súlade s platnou legislatívou. Je potrebné počítať s časovým rámcom nevyhnutným pre vybavenie výpožičky, najmä ak ide o výpožičku zo zahraničia.

Pri výpožičke predmetov zo zahraničia je nutné zistiť okrem všeobecných nariadení, napr. v rámci Európskej únie,<sup>45</sup> aj možnosti výpožičky a povinnosti žiadateľa o výpožičku v danej krajine. Množstvo krajín má vo svojej legislatíve zakotvené povolenie na výpožičku nielen z pozície inštitúcie, ale predovšetkým štátnych orgánov, či sú to ministerstvá alebo iné inštitúcie spravujúce evidenciu predmetov kultúrnej hodnoty daného štátu. Osobitne je potrebné zistiť všetky možnosti pri výpožičkách prírodných predmetov (napr. živočíchy, rastliny), ktoré sa aj v rámci Európskej únie riadia osobitnými predpismi.<sup>46</sup> Obzvlášť obozretní by ste mali byť najmä pri vývoze alebo dovoze zbierkových predmetov mimo colného územia Európskej únie, kde je treba zohľadniť okrem tradičných podmienok výpožičky aj colné zákony jednotlivých krajín.<sup>47</sup> Tieto skutočnosti platia aj pri výpožičke predmetov od súkromných osôb. Vyššie opísané skutočnosti sú jedným z dôvodov, prečo je potrebné dlhodobé plánovanie výstav, najmä ak ide o výpožičky predmetov z iných krajín, kde tento proces môže trvať aj viac ako jeden rok.

45 *Nariadenie Rady (ES) č. 116/2009 z 18. decembra 2008 o vývoze tovaru kultúrneho charakteru (kodifikované znenie)* [online]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32009R0116>

46 *Nariadenie Rady (ES) č. 338/97 z 9. decembra 1996 o ochrane druhov voľne žijúcich živočíchov a rastlín reguláciou obchodu s nimi; ďalej tiež Nariadenie Komisie (ES) č. 865/2006 zo 4. mája 2006, ktorým sa ustanovujú podrobné pravidlá týkajúce sa vykonávania nariadenia Rady (ES) č. 338/97 o ochrane druhov voľne žijúcich živočíchov a rastlín reguláciou obchodu s nimi; Vykonávacie nariadenie Komisie (EÚ) č. 792/2012 z 23. augusta 2012, ktorým sa stanovujú pravidlá vzoru povolenia, potvrdenia a iných dokladov stanovených v nariadení Rady (ES) č. 338/97 o ochrane druhov voľne žijúcich živočíchov a rastlín reguláciou obchodu s nimi a ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie Komisie (ES) č. 865/2006.*

47 Tieto skutočnosti rieši napr. *Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/880 zo 17. apríla 2019 o vstupe a dovoze tovaru kultúrnej hodnoty. Vykonávacím predpisom pre vývoz a dovoz predmetov je Vykonávacie nariadenie Komisie (EÚ) č. 1081/2012 z 9. novembra 2012 k nariadeniu Rady (ES) č. 116/2009 o vývoze tovaru kultúrneho charakteru (kodifikované znenie). Okrem toho je potrebné na Slovensku zohľadniť aj: zákon 199/2004 Z. z. Colný zákon a o zmene a doplnení niektorých zákonov a najmä zákon 207/2009 Z. z. o podmienkach vývozu a dovozu predmetu kultúrnej hodnoty a o doplnení zákona č. 652/2004 Z. z. o orgánoch štátnej správy v colníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*

V súlade s § 12 ods. 3 múzejného zákona: „Múzeum alebo galéria, ktorá je právnickou osobou, alebo právnická osoba, ktorej organizačným útvarom je múzeum alebo galéria, sú povinné pri výpožičke zbierkového predmetu uzavrieť s druhou zmluvnou stranou zmluvu o výpožičke<sup>48</sup> zbierkového predmetu, alebo pri nájme zbierkového predmetu uzavrieť zmluvu o nájme<sup>49</sup> zbierkového predmetu, v ktorej sú stanovené podmienky výpožičky alebo nájmu zaručujúce všestrannú ochranu, bezpečnosť a starostlivosť o vypožičaný zbierkový predmet alebo prenášaný zbierkový predmet počas jeho prepravy a prezentácie a zodpovednosť za škody spôsobené pri preprave a prezentácii zbierkového predmetu.“<sup>50</sup> Povinnosti múzea pri evidencii výpožičiek a nájmov definuje § 13 Výnosu MK SR č. MK-2544/2015-110/11648 o podrobnostiach vykonávania základných odborných činností v múzeách a v galériách a o evidencii predmetov kultúrnej hodnoty.

Vývoz zbierkových predmetov do zahraničia rozoberá múzejný zákon osobitne v § 17. Na tieto časti netreba zabudnúť obzvlášť pri príprave výstav v zahraničí. Múzejný zákon však rieši iba vývoz zbierkových predmetov. Pokiaľ by ste v rámci výstavy mali predmety, ktoré sú predmetmi kultúrnej hodnoty, no nie sú zbierkovými predmetmi, je potrebné sa pri vývoze riadiť zákonom č. 207/2009 Z. z. o podmienkach vývozu a dovozu predmetu kultúrnej hodnoty a o doplnení zákona č. 652/2004 Z. z. o orgánoch štátnej správy v colníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení. Ohľadom dovozu hovorí múzejný zákon v § 17 ods. 12 iba o prekážkach dovozu zo zahraničia, ak bol predmet dovezený:

- a) bez súhlasu príslušného orgánu štátu, z ktorého má byť dovezený alebo prepravený, ak je zaručená vzájomnosť,
- b) ak je zrejmé, že ide o predmet, ktorý bol nezákonne vyvezený alebo prepravený zo štátu pôvodu alebo z tretieho štátu,
- c) ak je zrejmé, že ide o odcudzený predmet.

Všetkým týmto skutočnostiam je potrebné predísť už pri vývoze predmetov z krajiny. Ak by došlo k porušeniu vyššie vymenovaných predpisov, nebol by ani dovoz predmetov na Slovensko legálny.

#### Výpožičky predmetov – zhrnutie

Pri výpožičke predmetov na výstavu je potrebné vždy zohľadniť niekoľko faktorov:

- **Každá manipulácia so zbierkovým predmetom predstavuje jeho ohrozenie.** Výpožička predmetov, ale aj presun predmetov z depozitárnych priestorov predstavujú pre predmet riziko. **Povinnosťou vystavovateľov je zabezpečiť čo najvhodnejšie podmienky pre daný predmet**, v ideálnom prípade totožné podmienky, z akých bol prevezený (samozrejme, v prípade, že podmienky, v ktorých bol uložený, boli vhodné). Pre dokumentáciu týchto podmienok slúži v múzeu **facility report (správa o prevádzke)**. Facility report je dokument, ktorý zoskupuje všetky náležité postupy, ktoré budú uplatňované vypožičavateľom (inštitúciou, ktorá si predmet požičiava) počas celej doby výpožičky. Podstatou tohto dokumentu je ubezpečiť požičiavateľa (inštitú-

ciu, ktorá predmet vlastní), že vypožičiavajúca inštitúcia je solídna a bude k predmetu pristupovať profesionálne a zodpovedne. Jeho hlavným cieľom je pomôcť identifikovať potenciálne problémy a dohodou dosiahnuť ich vyriešenie. Správa o prevádzke by mala byť vyplnená čo najpresnejšie, so všetkými relevantnými informáciami. Zahrňuje detailný popis nasledovných aspektov:

- Výstavné priestory: Detailný popis priestorov, kde bude predmet umiestnený.
- Prístup do výstavných priestorov: Informácie o prístupových cestách, napríklad či sú prítomné schodisko alebo úzke priestory.
- Manipulácia so zbierkovými predmetmi.
- Klimatické podmienky vo výstavných priestoroch.
- Bezpečnosť a história poistenia danej inštitúcie, ako aj informácie o realizovaných výpožičkách.

Druhým dôležitým dokumentom je **condition report (správa o stave)**, ktorá vzniká zvyčajne po detailnom preskúmaní zbierkového predmetu a sprevádza ho počas výpožičky kvôli poistným postupom.<sup>51</sup> Condition report je dokument, ktorý slúži ako protokol o aktuálnom stave zachovania zbierkového predmetu. Správa o stave musí byť zostavená s vysokou mierou presnosti, jasnosti a konzistentnosti a mala by obsahovať:

- Popis zistených podmienok: Musí obsahovať popisy miesta, povahy a rozsahu zaznamenaných podmienok. Teda detailne popisuje stav, v akom sa predmet nachádza.
- Dátum a podpis: Správa musí byť datovaná a podpísaná.
- Terminológia a miery: Terminológia by mala byť dôsledná, jasne definovaná a presná. Miery a rozmery by mali byť zaznamenané a odobraté v jednotnom formáte zodpovedajúcom objektu.
- Grafické zobrazenie: Zvyčajne je sprevádzaná aj grafickým zobrazením predmetu (diagram, fotografia). Fotografie by mali obsahovať mierku.
- Existujúce škody a opravy: Musí obsahovať záznamy o už existujúcich škodách a opravách na predmete.

Správa o stave by mala byť zreteľná a stručná. Zvyčajne ju vypracúva kurátor/kurátorka s pomocou konzervátora/konzervátorky a dokumentátora/dokumentátorky. Pri výpožičke predmetov je dôležité, aby si obe strany (požičiavateľ a vypožičavateľ) ponechali kópiu tejto správy.<sup>52</sup>

- **Manipulácia s predmetmi je možná iba v prípade ich primeraného stavu.** Povolenie na presun predmetu by mal dať kurátor po konzultácii s konzervátorom. Povolenie na manipuláciu s predmetom by mal dať konzervátor aj písomne.
- **Pri výpožičke predmetu na výstavu netreba zabudnúť na nasledujúce parametre:**
  - krehkosť, citlivosť na klimatické podmienky, reakcia na svetlo a pohyb,
  - veľkosť a váha predmetu, čo spôsobuje komplikácie najmä pri manipulácii,
  - podmienky vystavovania v inštitúcii, ktorá si predmet vypožičiava, najmä vhodné

48 Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v platnom znení, § 659 – 662 [online]. Dostupné na: <https://www.slovlex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1964/40/>

49 Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník..., § 663 – 723.

50 Zákon č. 206/2009 Z. z. o múzeách a o galériách a o ochrane predmetov kultúrnej hodnoty a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov [online]. Dostupné na: <https://www.slovlex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2009/206/>

51 TOMÁŠKOVÁ, Tatiana. Mobilita múzejných zbierok. Postupy a zásady pri manipulácii so zbierkovými predmetmi mimo ich uloženia v depozitároch. In: Muzeológia a kultúrne dedičstvo. 2017, roč. 5, č. 2, s. 170. ISSN 1339-2204. Dostupné aj na: [https://www.muzeologia.sk/index\\_htm\\_files/MKD\\_2\\_17\\_Tomaskova.pdf](https://www.muzeologia.sk/index_htm_files/MKD_2_17_Tomaskova.pdf)

52 TOMÁŠKOVÁ, Tatiana. Mobilita múzejných zbierok..., s. 170; WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*. Wien – Köln – Weimar: Böhlau Verlag, 2005, s. 80. ISBN 3-205-77268-7.

- klimatické a svetelné podmienky,
- trvanie vystavovania predmetu (berie sa tým do úvahy nielen samotná výstava, ale napr. aj možnosti putovania výstavy, čo znamená viacnásobný presun = vyššiu mobilitu).
- **Zmluvy o výpožičke zaväzujú najmä vypožičiatela.** Dôraz je kladený predovšetkým na dodržiavanie klimatických podmienok (teplota, vlhkosť), svetelných podmienok, bezpečnostných podmienok vrátane ohrozenia pri živelných pohromách a krízových situáciách. Vypožičiatel nesmie zasiahnuť do predmetu bez predošlej konzultácie s vlastníkom. Napr. nesmie vybrať obrazy z rámov, predmety z obalov, ktoré sú ich integrálnou súčasťou.
- Okrem samotného stavu predmetu **je vhodné, aby konzervátor odporučil možnosti manipulácie a vhodné podmienky na vystavovanie** (vhodné klimatické podmienky, osvetlenie, napr. aj možnosť fotografovať a pod.). Odporúčanie môže byť súčasťou condition reportu zbierkového predmetu a malo by byť súčasťou zmluvy.<sup>53</sup>

#### Výber zbierkových predmetov – zhrnutie

Výber zbierkových predmetov je najdôležitejšou časťou prípravy múzejnej výstavy. Pri selekcii predmetov sa zameriavame na tieto faktory:

- *Spĺňa predmet cieľ výstavy?*
- *Je informačná báza k predmetu dostávajúca alebo je pre potreby výstavy nutný ešte hĺbkový výskum?*
- *Spĺňa stav predmetu možnosti vystavovania?*
- *Spĺňa veľkosť predmetu možnosti vystavovania?*
- *Je potrebné predmet pred vystavením odborne ošetriť?*
- *Je potrebná výpožička predmetu? V prípade, že áno, má múzeum možnosti:*
  - *Zabezpečiť všetky podmienky pre vystavovanie zapožičaného predmetu?*
  - *Zabezpečiť všetky právne úkony v súlade so zákonmi na výpožičku predmetov?*
  - *Zabezpečiť potrebnú dokumentáciu pre vývoz/dovoz predmetov zo/do Slovenskej republiky?*
- *Je pri manipulácii s predmetom nutná odborná asistencia?*

Už pri výbere predmetu výstavný tím predstavuje jeho pozíciu na výstave: **umiestnenie**, zdôraznenie v rámci výstavy i jeho **pozíciu** v komunikačnej línii výstavy. To všetko zahrnie v pripravovanom librete a rozpíše v scenári výstavy. Následne technický realizátor spracuje v technickom scenári informácie z libreta a scenára do praktickej realizácie vystavenia predmetu. Nezapúdajme, že **výber predmetu na výstave musí byť pre návštevníka zrozumiteľný**. Za pomoci textov musí byť návštevníkovi jasné, prečo sa daný predmet na výstave nachádza. **Nešífujme a neprekombinujme výber predmetov**, aby sme nesprávnym výberom a najmä jeho nesprávnou komunikáciou návštevníka skôr neznechutili, než navnadili.

## Financie hýbu svetom – finančné zabezpečenie výstavy

(Františka Sarnecká)

Finančná otázka, žiaľ, často najviac ovplyvňuje tvorbu alebo skôr netvorbu výstav. Hoci financie hýbu svetom, z pohľadu múzejných činností by malo byť pre tvorbu výstav kľúčové naplnenie povinnosti múzejnej prezentácie. Tá je ale nevyhnutne spojená s rozpočtom organizácie, ktorý otvára možnosti a zároveň limituje tvorbu výstav. Toto všetko sú skutočnosti, ktoré vnímajú múzea interne.<sup>54</sup> Bohužiaľ, z pohľadu návštevníka nie je výstava poslaním, ktoré múzeum nesie na svojich pleciah a ktoré chce odovzdať návštevníkom. Väčšina návštevníkov si príde do múzea oddýchnuť, niektorí možno aj s vedomím, že robia niečo pre vlastné kultúrne obohatenie a vzdelávanie.

Ako zdôrazňuje aj aktuálna definícia múzea ICOM, schválená v roku 2022, múzea nie sú zo svojej podstaty hospodárske podniky a ich cieľom nie je dosahovať zisk. Múzeum má plniť spoločenské poslanie – uchovávať pamäť, sprostredkovať vzdelanie a kultúrne hodnoty.<sup>55</sup> Preto sú múzea financované najmä z verejných zdrojov, čo však nemožno chápať ako „dotácie na luxus“, ale ako podporu jednej zo súčastí kultúrnej infraštruktúry, ktorú má štát zabezpečiť. Ekonomické myslenie je síce dôležité, no ak sa múzea zameriavajú iba na prilákание návštevníkov a krátkodobú atraktivitu, riskujú zanedbanie svojich základných úloh, ako sú dokumentácia, výskum, konzervovanie či prezentácia aj menej populárnych, no dôležitých poznatkov. Je preto viac než vhodné, ak sa múzeu podarí skĺbiť odborné múzejné činnosti s dobrou marketingovou prezentáciou, ktorá môže napomôcť k finančnému zabezpečeniu inštitúcie.<sup>56</sup>

Keďže múzea, podobne ako iné inštitúcie, vedú svoje financie v účtovnej evidencii, je pochopiteľné, že z účtovného hľadiska sa kladie dôraz najmä na príjmy. Hlavnými príjmami múzeí sú príspevky od zriaďovateľa, príjmy zo vstupného, predaja publikácií a suvenírov, z licencií a služieb, a tiež kapitálové výnosy, dary či sponzoring. Na druhej strane výdavky musia pokryť mzdy, údržbu a bezpečnosť budov aj zbierok, administratívu, výskum, tvorbu výstav aj vydávanie publikácií. Okrem bežnej prevádzky dochádza aj k mimoriadnemu financovaniu väčších projektov, najmä ak múzea vlastnia historické objekty, ktoré vyžadujú neustálu a finančne náročnú údržbu. Zrejme aj kvôli týmto skutočnostiam sú v ostatnej dobe mnohé múzea svojimi zriaďovateľmi čoraz viac tlačené do pozície „zábavných parkov.“ Dôvodom je najmä to, že pre zriaďovateľov, ktorí všetko posudzujú väčšinou z hľadiska noriem, je najrelevantnejším ukazovateľom činnosti múzea práve návštevnosť a s ňou spojené príjmy.<sup>57</sup>

Ako bolo vyššie spomenuté, múzea môžu na financovanie svojej činnosti využiť okrem príspevkov od zriaďovateľa aj doplnkové zdroje. Ide napríklad o **fundraising**, ktorý je síce veľmi prínosný, no vyžaduje si čas a odborné zázemie. Profesionálne fundraisingové aktivity potrebujú 1 – 2 roky, kým prinesú výsledky. Musíme preto počítať s tým, že ak budeme od zamestnancov múzea, ktorých pracovnou náplňou sú napr. odborné múzejné činnosti, žiadať, aby sa venovali fundraisingovým aktivitám, pôjde to často na úkor ich odborných povinností.<sup>58</sup>

54 DOLÁK, Jan. Muzeologie pro nemuzeology, s. 56.

55 Definícia múzeí ICOM 2022.

56 Kol. *Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku* [online]. Banská Bystrica: ZMS, 2018, s. 30 [cit. 26. 9. 2025]. Dostupné na: [https://zms.sk/wp-content/uploads/2019/03/standardy\\_komplet\\_material\\_upravy2018.pdf](https://zms.sk/wp-content/uploads/2019/03/standardy_komplet_material_upravy2018.pdf)

57 DOLÁK, Jan. Muzeologie pro nemuzeology, s. 56.

58 WAIDACHER, Friedrich. Museologie – knapp gefasst, s. 221 – 227.

53 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 216.

## Akým spôsobom môžem získať doplnkové financie na výstavu?

V ideálnom prípade by mali byť náklady na výstavy hradené z rozpočtu zriaďovateľa. Mnohé inštitúcie zahŕňajú ich tvorbu pravidelne do svojich plánovaných rozpočtov, čo opäť súvisí s dlhodobým plánovaním výstav.<sup>59</sup> Ako sa však vraví, „každá korunka je dobrá“, je preto vždy vítané, ak sa podarí získať aj ďalšie financie, ktoré môžu realizácii výstavy a s ňou spojených aktivít len pomôcť.

Možnosti doplnkového financovania v múzeu – využitie konkrétnych fundraisingových aktivít určuje najčastejšie sám zriaďovateľ. Mnohé múzeá sa napríklad nemôžu zapojiť do štátnych dotačných fondov alebo nie sú oprávnenými žiadateľmi (sú vyňaté z komerčných dotačných fondov už len z dôvodov svojej povahy).

### 1. Granty a dotácie

Významným prvkom financovania múzeí na Slovensku sú externé dotačné mechanizmy, ktoré dopĺňajú štátne rozpočtové prostriedky. Kľúčovým poskytovateľom podpory je Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky (MK SR), ktoré vyhlasuje programy zamerané na obnovu kultúrneho dedičstva, podporu umenia a kultúry znevýhodnených skupín. V detailnej správe sa uvádza, že medzi rokmi 2015 a 2019 sa objavilo rastúce zastúpenie dotácií vyplácaných MK SR.<sup>60</sup> Bohužiaľ, mnohé múzeá v zriaďovateľskej pôsobnosti MKSR alebo iných ministerstiev sú z tejto grantovej schémy vyňaté.

Z hľadiska štruktúry dotácií zohráva významnú úlohu Fond na podporu umenia (FPU), ktorý rozširuje podporu aj na aktivity, ako sú výstavy, digitalizácia zbierok, vydateľská činnosť či vzdelávacie podujatia. FPU je chápaný ako doplnkový zdroj financovania a v žiadnom prípade nemá nahrádzať základné povinnosti zriaďovateľa inštitúcie. Každoročne však prechádza zmenami, a preto musia múzeá pravidelne sledovať výzvy, ktoré sú pre nich vhodné a najmä do ktorých majú oprávnenie sa zapojiť.<sup>61</sup>

Paralelne fungujú aj špecializované mechanizmy financovania – napríklad fondy zamerané na kultúru národnostných menšín alebo cestovného ruchu, ktoré síce v určitom rozsahu umožňujú zapojenie múzeí, no často sú orientované na aktivity s komerčnejším charakterom. Na regionálnej úrovni svoju úlohu zohrávajú dotačné schémy vyšších územných celkov a miestnych samospráv, ktoré môžu byť relevantné najmä pre menšie či nezriaďované múzeá.

Okrem verejných zdrojov sa významne uplatňujú aj neštátne grantové mechanizmy – kultúrne nadácie, ktoré podporujú obnovu pamiatok, tradičnú kultúru, inovácie vo výstavnej a vzdelávacej činnosti. Tieto nadácie často vystupujú nielen ako grantoví donori, ale aj ako partneri či sponzori výstav a sprievodných projektov.<sup>62</sup>

59 DOLÁK, Jan. *Muzeologie pro nemuzeology*, s. 56.

60 Ministry of the Culture of the Slovak Republic. *Culture Spending Review. Final Report* [online]. July 2020. Dostupné na: [https://www.mfsr.sk/files/archiv/57/Culturalspendingreview\\_FINAL\\_ENG.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/57/Culturalspendingreview_FINAL_ENG.pdf); *Dotačný systém Ministerstva kultúry Slovenskej republiky na rok 2025* [online]. Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky. Dostupné na: <https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/dotacie-mk-sr/dotacie-2025/>

61 *Fond na podporu umenia* [online]. Dostupné na: <https://www.fpu.sk/sk/>

62 Ide o nadačné systémy bánk – napr. VÚB, Slovenská sporiteľňa, či veľkých spoločností ako napr. SPP.

### 2. Sponzoring a partnerstvá

Ďalšou formou fundraisingu je **spolupráca s firmami**, pre ktoré je podpora kultúrnych projektov často súčasťou spoločenskej zodpovednosti. Sponzoring je časovo obmedzené partnerstvo (spravidla max. na tri roky) medzi kultúrnou inštitúciou a súkromným podnikom. Sponzor nie je darca ani mecén, ale koná na základe ekonomickej úvahy. Preto sú pre sponzorov zaujímavé najmä umelecké múzeá s imidžom estetiky, originality a prestíže. Sponzoring nemusí mať podobu len finančnej podpory, ale aj materiálnej či organizačnej pomoci (priestory, technika, transport, know-how). Cieľom sponzora je zviditeľnenie svojho mena prostredníctvom prenesenia imidžu na verejnosť a médiá. Preto je nutná spoločná mediálna prezentácia. Dôležité je, aby múzeum a sponzor fungovali ako partneri – s jasne definovanými právami a povinnosťami, zakotvenými v zmluve. Tá musí chrániť integritu múzea: sponzor nesmie zasahovať do jeho činnosti, firemné značky sa nesmú používať priamo v expozícii a všetky materiály sponzora, ktoré sa týkajú múzea, musia byť múzeom schválené.<sup>63</sup> Na Slovensku sú častými podporovateľmi banky, poisťovne alebo veľké energetické a technologické firmy.

Sponzori väčšinou očakávajú istú protihodnotu. Samozrejmosťou je umiestnenie loga sponzora na všetky materiály súvisiace s výstavou. Spravidla sa už pri prvotnom stretnutí ohľadom sponzoringu dohodne, čo všetko zahŕňa protihodnota sponzoringu. Okrem reklamy to môžu byť benefity pre zamestnancov sponzora, prípadne špeciálne podujatia pre firmu (špeciálne prehliadky, workshopy, školenia, programy) atď. Bohužiaľ, sponzoring v slovenskom prostredí je zatiaľ iba v počiatočnej fáze. V prvom rade je potrebné zmeniť zmýšľanie a názor verejnosti na múzeá.

### 3. Crowdfunding

Pre menšie projekty je vhodný crowdfunding. Crowdfunding je spôsob financovania projektov, pri ktorom viacero ľudí prispieva menšími sumami, aby sa spoločne vyzbierala potrebná suma na konkrétny cieľ. Pochádza zo spojenia anglických slov *crowd* (dav) a *fund* (financovanie). Funguje tak, že autor projektu, v našom prípade múzeum, zverejní svoj zámer na špecializovanej online platforme. Uvedie, akú sumu potrebuje, načo bude použitá a v akom časovom horizonte sa má vyzbierať. Ľudia, ktorí chcú projekt podporiť, môžu poslať príspevky. Podľa modelu crowdfundingu môžu za svoj príspevok (často v závislosti od jeho výšky) dostať aj symbolickú odmenu alebo benefit, napríklad pozvánku na vernisáž, podpísanú knihu či malý darček. Ak sa cieľová suma vyzbiera, projekt sa môže uskutočniť.

Existuje viacero typov crowdfundingu. V prípade múzeí je najčastejší *darovací model*, ktorý je založený na tom, že prispievatelia nedostávajú žiadnu protihodnotu. Pri ďalšom, *odmeňovacom modeli*, dostávajú podporovatelia drobné odmeny. V prípade múzeí to môžu byť napr. katalógy, vstupenky alebo iné darčeky. Poslednými typmi sú tzv. *investičný model*, kde sa prispievatelia stávajú spolujateľmi projektu a môžu získať podiel na zisku, a *pôžičkový model*, v ktorom dav poskytuje pôžičku a projekt ju neskôr spláca. Tieto dva modely sú však pre múzeá neprijateľné. Respektíve v slovenskom prostredí takmer nemožné pre praktické využitie.

63 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 226 – 227.

#### 4. Benefičné podujatia

Medzi tradičné fundraisingové aktivity patria benefičné podujatia – koncerty, aukcie alebo gala večery. V slovenskom prostredí sa do popredia dostávajú najmä benefičné aukcie umenia, ktoré organizujú väčšie galérie a podporujú ich aj nadácie.<sup>64</sup> Tento typ fundraisingu je však možné využiť aj formou rôznych podujatí na podporu jednotlivých častí výstavy. Napr. benefičný koncert v múzeu na podporu vydania katalógu k výstave alebo na podporu reštaurovania predmetu, nevyhnutne potrebného na výstavu. Základom úspechu tohto typu fundraisingu je pozvánka vplyvných, pomerne zámožných osôb, ktoré dokážu svojím príspevom napomôcť k úspešnému výsledku.

#### 5. Členstvá a priateľské kluby

Stabilným zdrojom financií môžu byť aj členské programy. Model „Priatel'ia múzea“ môže na Slovensku fungovať tak, že pri múzeu sa vytvorí občianske združenie alebo iná nezisková organizácia. Tá je vytvorená za účelom pomoci múzeu pri rôznych činnostiach. Musí mať s múzeom vytvorenú písomnú zmluvu/dohodu, ktorá presne stanovuje možnosti a formy podpory múzea. Členovia tejto organizácie platia členské príspevky, za čo môžu získať rôzne benefity – voľné vstupy, pozvánky na vernisáže, zľavy na publikácie či exkluzívne prehliadky. Viaceré múzeá na Slovensku tento systém úspešne využívajú. Zároveň takéto organizácie majú možnosť stať sa poberateľom 2 % z dane fyzických a právnických osôb.

#### Finančný rozpočet výstavy

Finančný rozpočet výstavy je pomerne dôležitým, v dnešnom materiálnom svete najdôležitejším, bodom prípravy výstavy. Pri príprave rozpočtu výstavy je smerodajná tzv. *Velká trojka*: t. j. čas, ľudia a peniaze. Finančné plánovanie musí byť súčasťou prípravy výstavy, bez ktorej nie je možné výstavu zrealizovať.<sup>65</sup> Podľa Waidachera z celkového rozpočtu výstavy tvoria 20 % plánované náklady, 60 % výrobné, teda technické náklady, 10 % tvoria zmeny, ktoré nastanú počas realizácie a 5 % predstavujú zmeny a vyhodnotenie po sprístupnení výstavy. Posledných 5 % je rezerva na neočakávané výdavky.<sup>66</sup>

#### S čím treba počítať pri plánovaní rozpočtu výstavy

V rámci rozpočtu výstavy je potrebné počítať s mnohými výdavkovými položkami.<sup>67</sup> Nasledujúca časť je rozdelená podľa častí výstavy. Jednotlivé výdavkové položky sú predstavené heslovite s dodatočným vysvetlením.<sup>68</sup>

64 ROVNÁKOVÁ, Ivana. *Firemný fundraising neziskových organizácií na Slovensku so zameraním na oblasť kultúry*. Magisterská práca [online]. Brno: Janáčkova akadémia múzických umení v Brně, 2013, s. 28, 36 [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: [https://theses.cz/id/t18lqr/prca\\_Ivana\\_Rovkov\\_2013.pdf](https://theses.cz/id/t18lqr/prca_Ivana_Rovkov_2013.pdf)

65 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 15.

66 WAIDACHER, Friedrich. *Průručka všeobecné muzeologie*, s. 270.

67 Najjednoduchšia forma prípravy rozpočtu výstavy je predstavená na: *Budgeting for an Exhibition* [online]. Carleton [cit. 24. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.carleton.edu/arts-director/exhibitions/exhibition-planning/resources/budget/>

68 V jednotlivých častiach nie sú zahrnuté všetky výdavkové položky, predstavené náklady prezentujú najčastejšie sa opakujúce náklady pri výstavách. Nie je pravidlom, že každá výstava musí zahŕňať všetky predstavené položky. Všetko záleží od charakteru výstavy a od možnosti realizátora. Predstavený zoznam môže slúžiť aj ako

#### 1. Priestor

- **Prenájom výstavných priestorov** – základom výstavy je priestor. Ak pripravujeme výstavu nie vo vlastnom priestore, je potrebné počítať s nájmom priestoru, pokiaľ nie je dohodnuté inak.
- **Rekonštrukcia výstavných priestorov** – aj v prípade, že organizujeme výstavu vo vlastnom priestore, je potrebné počítať s istými úpravami/rekonštrukciou priestoru, kde sa bude odohrávať výstava. Rovnako je možné uskutočniť zásahy (po dohode s vlastníkom) v prenajatom priestore.
- **Označenie výstavných priestorov** – aby bola výstava pre návštevníkov ľahko lokalizovateľná, je potrebné ju vhodne a dostatočne označiť.

#### 2. Personálne náklady

- **Členovia výstavného tímu** – pokiaľ ide o pracovníkov múzea, ich mzda tvorí pracovnú mzdu v rámci múzea, čo nepredstavuje osobitný výstavný rozpočet. Je však možné, že členmi výstavného tímu môžu byť externí spolupracovníci, v tom prípade je potrebné počítať s ich mzdou.
- **Obslužný personál** – v prípade, že na výstave bude prítomný sprievodca, ochranár alebo dozorca a nejde o trvalého zamestnanca múzea.
- **Externí odborníci** – v rámci výstavy je možné spolupracovať s externým prostredím aj v rovine výskumu, v tom prípade je potrebné počítať aj s týmito personálnymi nákladmi.
- **Externí realizátori výstavy = externá firma** – dizajnérske firmy alebo priamo firmy zaoberajúce sa tvorbou výstav tvoria významnú položku v rámci rozpočtu. V prípade firmy, ktorá sa komplexne zaoberá realizáciou výstavy, môžu náklady na túto firmu zahŕňať aj výdavky na ďalšie položky, ako je technické zabezpečenie, preprava, inštalácia predmetov, zabezpečenie licencií atď.
- **Architektúra výstavy** – technický scenár výstavy, dizajn samotnej výstavy, grafické riešenie výstavy, grafika sprievodných materiálov – plagáty, pozvánky, brožúry, katalógy, prezentačné materiály v médiách a na sociálnych sieťach.
- **Prekladateľské a korektorské práce** – odporúčaný preklad min. do jedného cudzieho jazyka (univerzálnym jazykom v súčasnosti je angličtina, podľa blízkosti k hraniciam je odporúčaný aj jazyk najbližšej susednej krajiny), jazyková korektúra všetkých textov výstavy.
- **Licencie** – súčasťou výstavy môžu byť aj autorské diela (texty, kresby, grafiky atď.), ktorých použitie a prezentáciu je potrebné vyriešiť prostredníctvom licencie, ktorá môže byť bezodplatná, ale môže v sebe zahŕňať aj jednotlivé poplatky za odovzdanie autorských alebo majetkových práv.

#### 3. Predmety

- **Nájom predmetov** – poplatky za zapožičanie zbierkových predmetov.
- **Preprava** – zahŕňa poplatky na prepravu zbierkových predmetov na a z výstavy.
- **Manipulácia s predmetmi** – zahŕňa zabezpečenie predmetov pred poškodením

pomôcka alebo inšpirácia pri tvorbe libreta a zároveň pri tvorbe „ideálneho“ rozpočtu plánovanej výstavy pre potreby grantových systémov.

najmä počas prepravy a inštalácie, t. j. obalové a ochranné materiály. V prípade rozmerných predmetov môže táto položka zahŕňať aj náklady na prenájom techniky, ktorá umiestni predmet na výstave.

- **Poistenie predmetov** – poistenie počas trvania výstavy, ale aj počas prepravy.
- **Licenčné poplatky** – v prípade autorských diel je potrebné započítať licenčné poplatky za autorské a vlastnícke práva.
- **Nezbierkové predmety** – nákup predmetov, ktoré sú dekoračné alebo edukačné, napr. haptické pomôcky pre nevidiacich, repliky predmetov, predmety využívané na sprievodné programy výstavy.

#### 4. Technické náklady

- **Inštalčné materiály** – montážny materiál (skrutky, klince, háčiky, pásky, drevené a kovové časti), vitríny, stojany, poličky, podložky, závesné systémy a pod.
- **Osvetlenie** – lampy, žiarovky, led-osvetlenie, svetelné rampy, diorámy atď.
- **Ozvučenie** – pri využití zvukových efektov – reproduktory, slúchadlá, podľa povahy výstavy aj samotné rádiá, prehrávače alebo gramofóny.
- **Digitálne technológie** – počítače, 3D animácie, dataprojektory, dotykové monitory, videoprojekcie, hologramy atď.
- **Ochrana**
  - *mechanická ochrana* – zábrany, ochranné sklá, nerozbitné vitríny, ochranné obaly,
  - *elektronická ochrana* – elektronický zabezpečovací systém, elektronický požiar-ny systém, monitoring pohybu, monitoring poškodenia, alarm, zabezpečenie proti odcudzeniu, protipožiarna ochrana, ochrana v prípade krízových situácií.
- **Zabezpečenie a monitoring vhodných klimatických podmienok** – klimatizácia, snímače vlhkosti, snímače teploty, materiály na zabezpečenie vhodnej vlhkosti, odvlhčovače, zavlažovače, svetelné senzory, snímače prachu, snímače mechanického poškodenia.
- **Textové časti** – sprievodné texty, popisky, pomocné texty, informačné texty – tieto náklady veľmi závisia od druhu prezentácie textov, t. j. tlačený text na rôzne materiály, plotrovanie, gravírovanie, prezentácia pomocou elektroniky – projekcia, obrazovka, 3D animácia, hologram.
- **Dekoračný materiál** – predmety, ktoré esteticky a dizajnersky doplnia výstavu, napr. závesy, poťahy, dekorácie, vázy, kvety, koberce, nábytok (sedačky, vaky, stoly, stoličky) atď.

#### 5. Vernisáž

- **Pozvánky** – pokiaľ múzeum nemá vlastného grafika, tak ide o náklady spojené s vytvorením pozvánky (návrh pozvánky, resp. niekoľko návrhov), ďalej materiál pozvánky (nemusí to byť vždy len papier) a samotná tlač/výroba pozvánok.
- **Darčekové predmety.**
- **Občerstvenie.**
- **Sprievodný program** – honorár pre účinkujúcich, napr. hudobné vystúpenie.

#### 6. Prezentácia a propagácia

- **Tlačené materiály** – pozvánky, plagáty, bannery, sprievodné texty, katalógy, brožúry.
- **Pamiatkové predmety** – predmety súvisiace s výstavou, vhodné na prezentáciu.
- **Reklama** – mediálna kampaň, billboardy, sociálne siete, webové rozhranie.
- **Mediálna propagácia** – médiá, platené platformy v rámci sociálnych sietí.
- **Dokumentácia výstavy** – fotografovanie, video, trailer, digitalizácia výstavy.
- **Feedback** – tvorba rôznych materiálov a dokumentov pre získavanie spätnej väzby.

#### 7. Sprievodné programy

- **Propagácia jednotlivých programov** – plagáty, pozvánky, sprievodné texty, mediálna propagácia, propagácia na sociálnych sieťach, dokumentácia, pamiatkové predmety.
- **Programy venované rôznym skupinám návštevníkov** (školy, dospelí, rodiny s deťmi, seniory atď.):
  - honorár účinkujúcich, lektorov,
  - náklady na scénu (ak je okrem samotnej výstavy potrebná).
- **Workshopy:**
  - honorár lektorov,
  - náklady na materiály nevyhnutné na realizáciu workshopu,
  - občerstvenie.
- **Konferencie, odborné semináre, kolokviá:**
  - honorár prednášajúcich, odborných garantov, moderátorov,
  - technické zabezpečenie,
  - občerstvenie,
  - ubytovanie lektorov/účastníkov,
  - prezentačné materiály – pozvánky, prihlášky, program, inštruktáž,
  - pamiatkové predmety,
  - doprava – v prípade, že je súčasťou exkurzia alebo je v rámci podujatia prednášajúcim preplácaná cesta.

#### 8. Neočakávané náklady – zlatá rezerva.

Pri všetkých rozpočtových položkách je potrebné zohľadniť nielen možnosti vystavovateľa, ale predovšetkým povahu výstavy. Rozpočet výstavy je častokrát limitovaný aj zo strany samotného vystavovateľa, ktorý je oklieštený množstvom finančných prostriedkov, personálnym zabezpečením alebo priestorovými možnosťami. Býva to však aj naopak. Teda múzeum má k dispozícii istý rozpočet na výstavu, ktorú môže vyčerpať, čomu sa prispôbuje celá realizácia výstavy. Treba si ale pamätať, že ľudská kreativita je nezaplatiteľná a v mnohých prípadoch je možné dostať aj „za málo peňazí veľa muziky“. Dobrý nápad a kreatívny a odhodlaný duch múzejníkov je na nezaplatenie.

## Realizácia výstavy

(Františka Sarnecká)

V procese realizácie výstavy je kľúčovým hráčom kurátor výstavy, ktorý je najčastejšie zároveň aj scenáristom.<sup>69</sup> V múzeu sú kurátori odborní, vysoko špecializovaní pracovníci, ktorých práca je úzko spojená s ich dosiahnutým vzdelaním a zameraním (napr. archeológ, historik, etnograf atď.).<sup>70</sup> Hlavnými úlohami kurátora pri realizácii výstavy, ktoré vyplývajú z jednotlivých fáz tvorby múzejných výstav, sú:

### 1. Vedeckovýskumná a koncepcná práca

Základným obsahom kurátorovej práce je vedeckovýskumná činnosť vrátane výskumu informácií o zbierkových predmetoch, ich odborného spracovania a vedeckého zhodnocovania.<sup>71</sup> Táto činnosť sa odráža aj pri činnosti kurátora v rámci prípravy a realizácie výstavy. Na základe jeho činnosti je definovaný ideový zámer a zároveň je kurátor tvorcom obsahu výstavy. Po prvotnej fáze prípravy pokračuje jeho práca pri tvorbe libreta. Kurátor (v spolupráci s ďalšími odborníkmi) je zodpovedný za dôkladné spracovanie témy, dát a najdôležitejších informácií týkajúcich sa výstavy.<sup>72</sup> Zároveň interpretuje tému a vykonáva dokumentačnú selekciu.<sup>73</sup> Musí premeniť odborné myšlienkové obsahy do zhmotnenej podoby, aby vytvoril pútavý obraz, ktorý priláka návštevníkov.<sup>74</sup> Z toho vyplýva jeho ďalšia dôležitá činnosť pri realizácii výstav, a to je práca so zbierkovými predmetmi.

### 2. Výber a správa exponátov<sup>75</sup>

Ako bolo vyššie spomenuté, zásadnú úlohu pri práci so zbierkovým fondom múzea má kurátor výstavy (kurátor).<sup>76</sup> V rámci libreta rieši výber a prípadnú výpožičku zbierkových predmetov, ktoré sa k téme viažu.<sup>77</sup> Pri (neustále odporúčanom) dlhodobom plánovaní výstavnej činnosti kurátor zároveň participuje na akvizičnom pláne múzea aj systematickým výskumom rôznych prameňov a získavaním predmetov potrebných pre realizáciu výstavy.<sup>78</sup> Okrem samotného výberu exponátov je jeho úlohou (ako scenáristu) umiestniť exponáty na miesto, zodpovedajúce komunikačným prostriedkom, ktorými chce návštevníkom interpretovať tému výstavy. Inak povedané: úlohou kurátora je rozmiestniť predmety v rámci výstavy tak, aby čo najlepšie vystihli cieľ výstavy. Jeho úloha je v tomto prípade častokrát riskantná, pretože predmet, ktorý si v rámci výstavy najviac cení, môže byť z pohľadu návštevníka málo atraktívny.<sup>79</sup> Samozrejme, kurátor zabezpečuje aj kompletnú odbornú starostlivosť o predmety určené na výstavu. Okrem

69 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 78 – 79.

70 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 31.

71 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 31.

72 II. Zásady múzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 8 – 9.

73 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 79.

74 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 46.

75 Pod pojmom exponát tu rozumieme nielen zbierkový predmet, ale všetky, aj nemúzejné predmety, ktoré sú v rámci výstavy vystavené, teda exponované.

76 Nemyslí sa tým odborný pracovník múzea – kurátor. Ide tu skôr o autora výstavy, o jej hlavného koordinátora.

Pri väčších výstavách môže ísť aj o autorský kolektív.

77 II. Zásady múzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 8 – 9.

78 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 30 – 31.

79 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 78 – 79.

toho, že zodpovedá za odbornú katalogizáciu zbierkových predmetov,<sup>80</sup> je súčinný s konzervátormi a reštaurátormi pri návrhoch na konzervovanie a reštaurovanie predmetov. V spolupráci s konzervátormi je zodpovedný za klimatické podmienky (teplota, relatívna vlhkosť) v priestoroch, kde sú zbierkové predmety umiestnené vrátane prezentácie mimo múzea.<sup>81</sup>

### 3. Tvorba scenára a technická príprava

Ďalšou, asi najdôležitejšou činnosťou kurátora v rámci prípravy je tvorba scenára.<sup>82</sup> Scenár je považovaný za definitívny popis koncepcie múzejnej prezentácie a slúži ako „návod na použitie“ a návod na inštaláciu.<sup>83</sup> Kurátor v rámci scenára a v rámci technického scenára rieši umiestnenie jednotlivých výstavných predmetov, osvetlenie výstavy, ktoré by malo byť kompromisom medzi ochranou predmetov (požiadavky múzejníkov) a požiadavkou návštevníkov na dobrú viditeľnosť, a tiež popisky a texty. V scenári je uvedené umiestnenie popiskov, ich text, veľkosť a typ písma, farba pozadia a ďalšie detaily. Taktiež rieši, ako umiestniť texty tak, aby boli dobre čitateľné.<sup>84</sup> Okrem toho spolupracuje aj na technickom scenári výstavy. Pre väčšie akcie, najmä ak výstavu realizuje externá firma, je nevyhnutný **technický scenár**. Ten detailne popisuje priestorové a výtvarné riešenie vrátane požadovaného uloženia predmetov, použitej techniky, textov a veľkosti písma.<sup>85</sup> Každý kurátor, ktorý tvorí scenár, by mal byť aj umelec. Mal by pracovať s dramatizačnými prvkami, aby dosiahol, že prezentácia v rámci výstavy bude gradovať až do záveru.<sup>86</sup>

### 4. Spolupráca v realizačnom tíme

Aj keď je kurátor kľúčovou postavou pri príprave výstavy, nikdy by v tomto procese nemal ostať sám. Tvorba múzejného scenára a realizácia výstavy by mala byť **kolektívne dielo**. Kurátor (ako scenárista) v tíme na prípravu múzejnej výstavy by mal spolupracovať s odborníkmi z iných oblastí – architektom, hlavným výtvarníkom, aranžérom, dokumentátorom a produkčným. Samozrejme, všetko záleží od veľkosti a častokrát najmä od rozpočtu múzea. Ani kurátor ako tvorca scenára nie je vždy vševediaci, preto je dobré, ak scenár prejde oponentúrou, ktorá posúdi jeho muzeologickú, výtvarnú, odbornú a finančnú realizovateľnosť.<sup>87</sup>

## Kľúčové dokumenty realizácie výstavy

(Františka Sarnecká)

### Libreto

Výstavné libreto, známe aj pod pojmmami „storyline“ alebo „treatment“, predstavuje základný koncepcný dokument a písomný plán každej profesionálne pripravenej výstavy. Je to kritický

80 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 144.

81 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 30.

82 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 78 – 79.

83 DOLÁK, Jan. Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic, s. 9 – 10.

84 II. Zásady múzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 10.

85 DOLÁK, Jan. Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic, s. 10.

86 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 46.

87 DOLÁK, Jan. Muzeologie pro nemuzeology, s. 41.

most, ktorý spája počiatočnú, často abstraktnú myšlienku s jej finálnou fyzickou realizáciou v priestoroch múzea či galérie. Jeho strategický význam ďaleko presahuje jednoduchý zoznam. Libreto je nástroj, pomocou ktorého výstavný tím formuje zmysluplný naratív a definuje celkový návštevnícky zážitok. Je prvým krokom k tomu, aby sa výstava stala nielen informatívnou, ale aj pútavou a zrozumiteľnou pre cieľové publikum.<sup>88</sup>

V kontexte moderného múzejníctva, kde kultúrne inštitúcie čelia rastúcej konkurencii v boji o čas a pozornosť návštevníkov, je systematické plánovanie nevyhnutnosťou.<sup>89</sup> Výstavné libreto sa v tomto prostredí stáva kľúčovým strategickým nástrojom, ktorý zabezpečuje, aby výstava nebola len súborom predmetov, ale premysleným a cieľovým komunikačným aktom. Súčasná muzeologická prax odráža zásadný posun od tradičného prístupu, ktorý vnímal výstavu ako vizualizáciu depozitára, k modernému, koncepcne orientovanému modelu. Tento nový prístup kladie dôraz na príbeh, kontext a predovšetkým na návštevníka. Kritika formalistických expozícií, ktoré sa zameriavali len na systematické radenie objektov, poukázala na ich neschopnosť efektívne komunikovať s laickou verejnosťou.<sup>90</sup> Libreto riadený proces tvorby výstavy je priamou odpoveďou na túto výzvu.

Výstavný projekt je výsledkom kolektívneho úsilia a libreto slúži ako centrálny dokument, ktorý zjednocuje víziu celého tímu. Zabezpečuje, aby kurátor zodpovedný za obsah, múzejný pedagóg zameraný na vzdelávací rozmer a dizajnér formujúci vizuálnu stránku pracovali na základe spoločných cieľov a jednotného jazyka. Táto synergia je nevyhnutná pre vytvorenie skutočne kvalitného a koherentného výstavného celku.<sup>91</sup> Vďaka libreto sa predchádza nedorozumeniam a zabezpečuje sa, že všetky zložky výstavy – od výberu exponátov cez texty až po priestorové riešenie – prispievajú k naplneniu jej hlavného cieľa.

Jasne formulované ciele v librete sú základným predpokladom pre neskoršie hodnotenie (evalváciu) úspešnosti výstavy. Bez vopred stanovených kritérií, ktoré definujú, čo má výstava návštevníkovi odovzdať, alebo akú emóciu má v ňom vyvolať, je prakticky nemožné zistiť, či výstava splnila svoj zámer. Spoliehať sa len na počet návštevníkov ako meradlo úspechu je nedostatočné. Libreto stanovené ciele umožňujú tímu po skončení výstavy objektívne posúdiť, do akej miery sa podarilo naplniť edukačné, emocionálne či komunikačné zámery. Strategický význam libreta teda spočíva v jeho schopnosti transformovať muzeálnu prácu z izolovanej prezentácie objektov na cieľový komunikačný akt. Definuje výstavu ako premyslený príbeh, zjednocuje tím a stanovuje merateľné ciele. Tieto strategické funkcie potvrdzujú, že libreto nie je len plánovací dokument, ale aktívny nástroj, ktorý premostuje odbornú prácu múzea s očakávaniami a potrebami jeho návštevníkov.<sup>92</sup>

#### *Ako vzniká libreto?*

Tvorba libreta nie je vytvorením statického dokumentu, ale predstavuje dynamický proces založený na spolupráci. V tejto etape sa abstraktné myšlienky začínajú formovať do konkrétneho plánu.<sup>93</sup> Úspešné libreto je výsledkom spolupráce odborníkov z rôznych oblastí. Každý člen tímu prináša jedinečnú perspektívu, ktorá je pre vytvorenie komplexného zážitku

88 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*, s. 279.

89 DEAN, David. *Museum Exhibition: Theory and Practice*, s. 2.

90 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*, s. 127.

91 DEAN, David. *Museum Exhibition: Theory and Practice*, s. 14, 104.

92 DEAN, David. *Museum Exhibition: Theory and Practice*, s. 92 – 96.

93 DEAN, David. *Museum Exhibition: Theory and Practice*, s. 14 – 15.

nevyhnutná. Libreto vytvára najmä hlavný výstavný tím, ktorý v ideálnom prípade tvoria už spomínaní: Kurátor, ktorý je zodpovedný za obsahovú a vedeckú správnosť, výber kľúčových exponátov a formuláciu hlavnej myšlienky. Múzejný pedagóg/edukátor, ktorého úlohou je didaktická transformácia obsahu. Zabezpečuje, aby bola téma a jej sprostredkovanie prístupné a zrozumiteľné pre cieľové skupiny návštevníkov a definuje vzdelávacie ciele výstavy.<sup>94</sup> Projektant alebo technický pracovník, ktorého úlohou je už v počiatočnej fáze testovať, či je navrhovaný námet a koncepcia priestorovo a vizuálne realizovateľná. Zabezpečuje, aby sa abstraktné myšlienky dali pretaviť do funkčného a pôsobivého fyzického zážitku a navrhuje, ako môžu dizajn a atmosféra aktívne podporiť rozprávanie príbehu.

Proces tvorby libreta možno rozdeliť do niekoľkých logických krokov, ktoré zabezpečia systematický postup od nápadu k hotovému konceptu:

1. **Brainstorming a zber nápadov:** Tím sa stretáva, aby diskutoval o možných témach, prístupoch a hlavných posolstvách. V tejto fáze je dôležitá otvorenosť a kreativita.
2. **Formulácia hlavnej myšlienky a cieľov:** Nápady sa zúžia a tím spoločne sformuluje jednu hlavnú myšlienku a špecifické ciele výstavy, ako bolo popísané v predchádzajúcej kapitole.
3. **Výskum a tvorba námetu:** Kurátor a ďalší odborníci realizujú hĺbkový výskum témy – na jeho základe sa vytvára štruktúra príbehu, ktorý bude výstava rozprávať, a identifikujú kľúčové tematické okruhy.
4. **Spísanie a revízia libreta:** Na základe predchádzajúcich krokov sa spíše prvá verzia libreta. Tento dokument následne prechádza niekoľkými kolami pripomienkovania a revízií v rámci celého tímu, kým sa nedosiahne finálna, všetkými stranami schválená podoba.

Kvalitné libreto sa vyznačuje nielen správnou štruktúrou, ale predovšetkým dodržiavaním niekoľkých základných princípov, ktoré sú zamerané na návštevníka a efektivitu komunikácie. Tieto princípy transformujú dokument z obyčajného plánu na skutočný strategický nástroj pre tvorbu úspešných výstav.

#### *Návštevník na prvom mieste*

Najdôležitejším princípom je neustále myslieť na návštevníka. Libreto sa odborné poznatky prekladajú do jazyka, ktorý je pre laickú verejnosť nielen zrozumiteľný, ale aj pútavý. Návštevníka treba vnímať ako „motivovaného laika“, ktorý do múzea neprichádza s cieľom systematicky študovať fakty, ale hľadá podnety, zážitky a inšpiráciu. Práve tento prístup zameraný na návštevníka robí z libreta skutočný most, pretože prekladá interný, odborný jazyk múzea do jazyka pútavého a zrozumiteľného pre verejnosť.<sup>95</sup>

#### *Sila príbehu a emocionálneho prepojenia*

Ludská myseľ si oveľa lepšie pamätá príbehy ako izolované fakty. Úspešné libreto preto nestavia len na prezentácii dát, ale aktívne vytvára tému, ktorá dokáže návštevníka zaujať a emocionálne ho vtiahnuť do deja. Libreto by sa mali cielene hľadať spôsoby, ako vyvolať emócie

94 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*, s. 295.

95 WAIDACHER, Friedrich. *Príručka všeobecnej muzeológie*, s. 13.

– či už je to zvedavosť, údiv, empatia alebo prekvapenie. Práve emocionálne prepojenie je to, čo robí návštevu múzea zapamätateľnou a transformačnou.<sup>96</sup>

*Jasnosť, stručnosť a vizuálny jazyk*

Efektívna komunikácia vo výstavnom prostredí si vyžaduje rešpektovanie kognitívnych limitov a obmedzenej pozornosti návštevníkov. Pri tvorbe obsahu libreta je preto vhodné riadiť sa nasledujúcimi praktickými radami:

- **Jednoduchosť:** Vyhýbajte sa odbornému žargónu a zložitým vetným konštrukciám. Myšlienky formulujte čo najjasnejšie.
- **Stručnosť:** Textové bloky by mali byť krátke a výstižné.
- **Vizuálne myslenie:** Už pri písaní libreta je dôležité premýšľať o tom, ako sa dajú jednotlivé myšlienky vyjadriť vizuálne – prostredníctvom zbierkových predmetov, obrazov, grafov alebo inštalácií – a nie sa spoliehať výlučne na text.<sup>97</sup>

*Didaktická transformácia obsahu*

Kľúčovú úlohu pri premene vedeckého obsahu na pútavý a zrozumiteľný vzdelávací zážitok zohráva múzejný pedagóg. Jeho úlohou je tzv. **didaktická transformácia**. Nejde o zjednodušovanie či banalizáciu témy, ale o premyslený proces hľadania najvhodnejších metód a prostriedkov na sprostredkovanie komplexných informácií. Cieľom je, aby návštevník nielen porozumel prezentovanému obsahu, ale aby si ho dokázal spojiť s vlastnými skúsenosťami a vedomosťami, čo vedie k hlbšiemu a trvalejšiemu poznaniu.<sup>98</sup>

Dodržiavanie týchto princípov zabezpečí, že výsledné libreto bude pevným základom pre výstavu, ktorá bude nielen odborne korektná, ale aj návštevnícky úspešná.

*Z čoho sa skladá libreto?*

### 1. Téma a hlavná myšlienka

Základom každého libreta je jasne a stručne formulovaná hlavná myšlienka. Tá má byť návštevníkovi jasne predstavená. Odporúča sa, aby sa táto myšlienka dala vyjadriť v jedinej, ľahko zapamätateľnej vete, ktorá jednoznačne opisuje obsah a zámer výstavy. Táto veta slúži ako kompas pre celý tím počas celého procesu tvorby.<sup>99</sup>

### 2. Ciele výstavy a definícia cieľového publika

Nevyhnutnou súčasťou libreta je presná špecifikácia toho, čo má výstava dosiahnuť a komu je primárne určená. Ciele definujú, aký dopad má mať výstava na návštevníka, pričom návštevníci môžu byť rozdelení do niekoľkých kategórií:

- **Kognitívne ciele:** Čo sa má návštevník dozvedieť? (Např. pochopiť historické súvislosti, spoznať nový vedecký koncept.)
- **Emocionálne ciele:** Čo má návštevník pocítiť? (Např. údiv, empatiu, nostalgiu, inšpiráciu.)
- **Behaviorálne ciele:** K akej akcii má byť návštevník motivovaný? (Např. záujem o ďalšie štúdium témy, zmena postoja k ochrane pamiatok.)

96 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 309.

97 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 114, 118.

98 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 295, 311.

99 WAIDACHER, Friedrich. Průručka všeobecné muzeologie, s. 155.

Rovnako dôležitá je analýza cieľového publika. Poznanie jeho potrieb, očakávaní, veku, vzdelania a predchádzajúcich znalostí je kľúčové pre efektívnu komunikáciu. Bez tohto hrozí, že všetka snaha vyjde navivoč.<sup>100</sup>

### 3. Príbeh výstavy, obsah

Príbeh je podstatou celej výstavy. Práve on mení súbor predmetov na zmysluplný a pútavý zážitok. Libreto sa hlavná myšlienka rozvíja do štruktúrovaného rozprávania s úvodom, jadrom a záverom. Tento prístup pomáha návštevníkovi ľahšie pochopiť zložité súvislosti, udržať si pozornosť a vytvoriť si emocionálne prepojenie s prezentovanou témou.<sup>101</sup> Naratívna štruktúra určuje logickú postupnosť tematických celkov a vedie návštevníka výstavou.

### 4. Zoznam kľúčových exponátov a komunikačných prostriedkov

Libreto obsahuje predbežný, ale cieleň výber hlavných zbierkových predmetov, ktoré budú nositeľmi a ilustráciami príbehu. Nejde o kompletný zoznam, ale o výber predmetov, ktoré najlepšie podporujú hlavnú myšlienku výstavy. Okrem originálnych zbierkových predmetov libreto načrtáva aj použitie ďalších komunikačných prostriedkov, ktoré pomáhajú sprostredkovať obsah ako kópie, modely a rekonštrukcie, didaktické a interaktívne prvky, či audiovizuálne médiá (projekcie, zvukové stopy alebo krátke filmy). Tieto doplnkové prostriedky sú kľúčové pre vytvorenie viacvrstvového zážitku.<sup>102</sup>

### 5. Koncept textov a uloženie informácií<sup>103</sup>

Libreto načrtáva aj základnú štruktúru a tón všetkých textov vo výstave. Prehľadnosť a zrozumiteľnosť informácií závisí od ich správneho uloženia. Texty by mali byť štruktúrované nasledovne:

- **Nadpisy a podnadpisy** – majú upútať pozornosť, nastaviť tón a poskytnúť rýchlu orientáciu v tematických celkoch.
- **Úvodné panely** – stručne prezentujú hlavnú myšlienku výstavy alebo jednotlivých sekcií.
- **Texty k tematickým celkom** – rozvíjajú príbeh a poskytujú kontext k väčším skupinám exponátov.
- **Popisky k jednotlivým objektom** – obsahujú špecifické informácie o konkrétnom exponáte (názov, datovanie, materiál, krátky kontext).<sup>104</sup>

Zloženie libreta odhaľuje jeho komplexnosť – od jedinej ústrednej myšlienky až po detailnú hierarchiu textov. Tieto komponenty spoločne tvoria ucelený koncepčný rámec. Definovať obsah je však len polovica úspechu; rovnako dôležité je pochopiť dynamický proces, ktorým tento dokument vzniká a ako sa následne pretavuje do realizačného scenára.

*Prechod k scenáru*

Je dôležité odlíšiť libreto od scenára. Zatiaľ čo libreto je koncepčný a strategický dokument, scenár je jeho detailným technickým a realizačným rozpracovaním. Scenár vzniká až po

100 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 288 – 289.

101 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 131, 290.

102 WAIDACHER, Friedrich. Průručka všeobecné muzeologie, s. 157; DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 92, 97.

103 Tu je podoba textov iba stručne načrtnutá. Podrobne sa textom venuje časť Východiská pre tvorbu scenára.

104 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 111.

schválení libreta a slúži ako presný návod pre realizačnú fázu. Scenár nad rámec libreta pridáva nasledujúce prvky:

- Presný a finálny zoznam všetkých exponátov s ich konkrétnym umiestnením v priestore.
- Finálne znenie všetkých textov, titulkov a popiskov.
- Podrobné technické výkresy, dizajnové špecifikácie a vizualizácie.
- Detailný plán osvetlenia, rozmiestnenie multimédií a špecifikácie interaktívnych prvkov.
- Detailný rozpočet a presný časový harmonogram realizácie jednotlivých krokov.<sup>105</sup>

Precízne vypracované výstavné libreto nie je byrokratickou prekážkou ani zbytočnou formalitou. Naopak, je to najsilnejší a najefektívnejší nástroj, ktorý má kurátor a jeho tím k dispozícii na premenu myšlienky na skutočný zážitok. Predstavuje strategický plán, ktorý zaručuje obsahový a vizuálny súlad, zjednocuje prácu celého tímu a kladie potreby návštevníka do centra pozornosti. Investícia času, energie a odborných znalostí do prípravy kvalitného libreta sa mnohonásobne vráti v podobe výstavy, ktorá nielen informuje, ale aj rezonuje, vzdeláva a inšpiruje.

## Scenár výstavy

V kontexte modernej muzeológie predstavuje precízne vypracovaný scenár výstavy strategický nástroj, ktorý odlišuje múzejnú výstavu od jednoduchej prezentácie predmetov. Nie je len technickým dokumentom, ale tiež základom pre efektívnu komunikáciu s publikom a premenu odborných poznatkov na zmysluplný a pútavý zážitok. Scenár zabezpečuje, aby výstava nebola iba súborom predmetov, ale aby priniesla príbeh, ktorý naplní edukačné a spoločenské poslanie múzea.

Scenár výstavy je teda komplexný dokument, ktorý slúži ako písomný plán pre edukačný obsah, dizajn a produkciu výstavy. Obsahuje opis námetu výstavy, osnovu, zoznam predmetov a hierarchizovanú štruktúru sprievodných textov.<sup>106</sup> Predstavuje detailný opis cieľa výstavy, ktorý zahŕňa aj presný zoznam exponátov, návrh sprievodných materiálov a stratégiu oslovenia cieľových skupín.<sup>107</sup> V podstate ide o „stavebný plán“ pre celý tvorivý tím od kurátora až po dizajnéra.

### Východiská pre tvorbu scenára

Kvalitný scenár nevzniká vo vákuu. Je výsledkom dôkladnej prípravnej fázy, ktorá zahŕňa hĺbkovú analýzu poslania múzea, potrieb komunity a predovšetkým intenzívnej tímovej spolupráce. Práve tieto strategické základy zaručujú, že výstava bude nielen odborne korektná, ale aj relevantná a zrozumiteľná pre svoje publikum. Práve poznanie cieľového publika je základným predpokladom pre tvorbu efektívneho scenára.<sup>108</sup> Scenár musí byť prispôbený tak, aby dokázal osloviť rôznorodé skupiny ľudí a ponúknuť im zmysluplný zážitok. Pri tvorbe scenára je nevyhnutné zamerať sa na nasledujúce aspekty publika:

- **Rôzne úrovne záujmu** – scenár by mal poskytnúť informácie pre rôzne typy návštevníkov – od tých, ktorí hľadajú len vizuálnu stimuláciu a rýchly prehľad, až po tých, ktorí sa zaujímajú o hlbšie detaily.
- **Štýly učenia** – ľudia spracúvajú informácie odlišne. Niektorí preferujú logické, textové a analytické informácie (funkcia ľavej mozgovej hemisféry), iní zase reagujú na vizuálne, priestorové a emocionálne podnety (funkcia pravej mozgovej hemisféry). Kvalitný scenár by mal preto kombinovať textové panely s vizuálnymi prvkami, interaktívnymi stanicami a senzorickými podnetmi, aby podporil oba štýly učenia.<sup>109</sup>
- **Praktické potreby** – pri plánovaní scenára a dramaturgie priestoru výstavy je nutné myslieť aj na fenomén tzv. „múzejnej únavy“. Scenár by mal zahŕňať miesta na odpočinok a reflexiu, aby si návštevníci mohli oddýchnuť a spracovať prijaté informácie. Samozrejmosťou by už malo byť plánovanie bezbariérového prístupu pre návštevníkov so zníženou mobilitou.<sup>110</sup>

### Štruktúra a obsah scenára výstavy

Scenár nie je monolitický text, ale štruktúrovaný dokument zložený z niekoľkých jasne definovaných častí. Každá z nich plní špecifickú funkciu a spoločne tvoria komplexný plán, ktorý vedie výstavný tím celým procesom realizácie výstavy:

#### 1. Námet: rozprávanie príbehu

Jadrom každého scenára je námet, ktorý obsahuje ucelený príbeh, alebo hlavnú argumentačnú líniu výstavy. Tento text transformuje komplexné odborné poznatky do pútavého a zrozumiteľného rozprávania, ktoré je určené pre široké publikum.<sup>111</sup> Nie je to vedecká štúdia, ale skôr esej, ktorá využíva príbehy, analógie a emocionálne prvky na sprostredkovanie hlavnej myšlienky výstavy. Pri tvorbe námetu je možné využiť faktografický aj fiktívny prístup. Zatiaľ čo faktografický námet sa striktno drží overených historických alebo vedeckých faktov, fiktívny námet môže využívať príbehy konkrétnych (hoci fiktívnych) postáv na ilustráciu širších spoločenských javov. Pri použití fiktívnych prvkov je však absolútne nevyhnutné a eticky závažné jasne odlíšiť historickú rekonštrukciu od overených faktov, aby nedošlo k zavádzaniu návštevníka.<sup>112</sup>

#### 2. Osnova výstavy a dramaturgia priestoru

Po vytvorení naratívneho dokumentu nasleduje jeho transformácia do štruktúrovanej osnovy. Táto osnova delí výstavu na logické tematické celky, kapitoly a podkapitoly, ktoré určujú postupnosť informácií a pohyb návštevníka v priestore. Cieľom je vytvoriť plynulý a logický tok, ktorý návštevníka intuitívne vedie od úvodných myšlienok cez jadro témy až k záverečnej reflexii.<sup>113</sup> Na vizuálne plánovanie postupnosti tém a kľúčových momentov vo výstave sa často využíva tzv. „storyboard“. Tento nástroj, prevzatý z filmovej praxe, umožňuje tímu vizualizovať jednotlivé „scény“ výstavy, navrhnuť umiestnenie kľúčových exponátov a textových

105 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 279 – 280.

106 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 103.

107 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 279 – 280.

108 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 20; WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 124.

109 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 28 – 30.

110 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 62.

111 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 103.

112 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 136.

113 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 157.

panelov a lepšie si predstaviť celkový rytmus a dramaturgiu návštevníckeho zážitku.<sup>114</sup>

### 3. Zoznam zbierkových predmetov a výstavných doplnkov

Táto časť scenára predstavuje presný a detailný súpis všetkých prvkov, ktoré budú vo výstave použité. Musí obsahovať:

- **Zoznam vybraných exponátov:** Zahŕňa všetky autentické zbierkové predmety, repliky, modely a faksimile. Pri každom predmete musí byť jasne uvedené jeho prepojenie na námet – prečo je vystavený a akú časť príbehu pomáha rozprávať. Nestačí predmet len identifikovať, je nutné zdôvodniť jeho úlohu v koncepte výstavy.
- **Zoznam sprievodných médií:** Okrem fyzických objektov musí scenár špecifikovať aj všetky doplnujúce médiá, ako sú audiovizuálne projekcie, interaktívne stanice, zvukové inštalácie, mapy, grafy a didaktické pomôcky. Aj pri týchto prvkoch je potrebné definovať ich obsah a funkciu v rámci hlavnej myšlienky výstavy.<sup>115</sup>

### 4. Rozloženie a funkcia textov<sup>116</sup>

Texty vo výstave tvoria komplexný komunikačný systém s jasnou hierarchiou. Každá úroveň textu plní špecifickú funkciu a je určená pre inú úroveň pozornosti návštevníka. Scenár musí túto hierarchiu presne definovať.

Texty v expozíciách a na výstavách majú primárne racionálnu úlohu, zatiaľ čo predmety hrajú relatívne väčšiu emocionálnu úlohu.<sup>117</sup> Úlohou textov je teda doplnenie a vysvetlenie. Vo všeobecnosti by sa mala múzejná prezentácia oproti od koncepcie „knihy na paneloch“.<sup>118</sup>

#### Rozloženie textov podľa scenára

- Scenár uvádza rozkreslenie predmetov, umiestnenie popiskov, ich text, veľkosť a typ písma, farbu pozadia atď. – skrátka všetky detaily, podľa ktorých sa dá výstava usporiadať.
- Popisy jednotlivých výstavných predmetov je potrebné umiestniť tak, aby boli dobre čitateľné všetkým návštevníkom.
- Ideálne umiestnenie popiskov je vo výške cca 1 m.
- V scenári je tiež potrebné riešiť ochranu exponátov: v prípade, že by vysoká intenzita svetla vyžadovaná pre dobrú čitateľnosť textu poškodzovala citlivé exponáty (napr. papier, textil), je možné ponechať exponáty v prítomí, ale sprievodné informácie (texty) prezentovať mimo vitríny s väčšou intenzitou svetelného žiarenia.<sup>119</sup>

#### Požiadavky na formu a obsah textu

Texty na výstave (popisky, hlavné texty) musia spĺňať prísne kritériá, ktoré sú definované v rámci scenára.<sup>120</sup>

1. **Zrozumiteľnosť a jednoduchosť** – vlastný text musí byť čo najzrozumiteľnejší a najjednoduchší. Prílišná odbornosť a dĺžka textom škodí.<sup>121</sup>

114 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 108.

115 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 280.

116 Waidacher, Friedrich. Průručka všeobecné muzeologie, s. 287 – 299.

117 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 28 – 29.

118 DOLÁK, Jan. Muzeum pro nemuzeology, s. 31.

119 II. Zásady muzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 10 – 11.

120 DOLÁK, Jan. Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic, s. 10.

121 II. Zásady muzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 11.

2. **Dĺžka** – dĺžku textov nie je možné kvantifikovať. Uvádza sa, že návštevník málokedy číta texty dlhšie ako 60 – 65 slov, čo však nie je možné vnímať všeobecne, keďže to v mnohom závisí od schopností a záujmu návštevníka. Je však isté, že nadmerné texty návštevníka vyčerpávajú a odpútávajú ho od autentického diela.<sup>122</sup>
3. **Štruktúra a gramatika** – popisky musia byť gramaticky a štylisticky správne. Texty je žiaduce štruktúrovať a graficky odlišiť. Text by sa mal zarovnávať vľavo (ale súborný text je vhodné zarovnávať do bloku).
4. **Písma a kontrast** – je potrebné použiť dostatočne veľký a výrazný typ písma a k nemu dostatočne kontrastnú farbu podkladu. Písma by malo byť skôr bezpätkové (napr. Arial, Verdana), než pätkové. Nie je vhodné používať kurzívu ani rôzne ozdobné fonty a text obtekať obrázok. Častou chybou je umiestnenie textov na lesklý či priehľadný podklad, alebo obrázkové pozadie.
5. **Veľkosť písma** – pri dobre osvetlenom exponáte, ku ktorému sa dá priblížiť, môže byť veľkosť písma približne 14 (s riadkovaním 1,5). Pri vzdialenejších exponátoch alebo pri horších svetelných podmienkach je potrebné voľiť väčšie písmo.<sup>123</sup>
6. **Viaceré jazyky** – ak je žiaduce komunikovať aj so zahraničnými návštevníkmi, snaha umiestňovať dvoj- alebo trojjazyčné popisky priamo v expozícii naráža na problémy, pretože celkový rozsah textu sa tak zdvojnásobuje/strojnásobuje. V takýchto prípadoch je vhodnejšie použitie prenosných technických zariadení (audiosprievodca) poskytujúcich informácie v cudzom jazyku.<sup>124</sup>
7. **Zdroje** – vždy je potrebné uvádzať zdroje citácií a zdroje prevzatých fotografií.<sup>125</sup>

#### Typy textov a ich rola v komunikácii

Texty, ktoré tvoria súčasť expozície, sa líšia podľa svojej funkcie:

1. **Orientačné/hlavné texty** (úvodné/súhrnné/základné informácie): Slúžia na úvodné zorientovanie návštevníka do témy a mali by byť ľahko identifikovateľné.
2. **Vysvetľujúce/doplňujúce texty:** Poskytujú detailnejšie vysvetlenie.
3. **Popisky:** Ide o základné, identifikačné údaje k jednotlivým exponátom.<sup>126</sup>
4. **Audiosprievodca:** Je častokrát dobrou voľbou pre návštevníkov, ktorí majú záujem o väčší objem informácií o exponátoch/téme výstavy oproti tým, ktoré sú uvedené priamo na výstave. Hovorené slovo (napr. v elektronickom sprievodcovi – audioguide) trvá často dlhšie (napr. 90 minút).<sup>127</sup>
5. V prípade digitálnych (virtuálnych) výstav, kde scenár pracuje s obrazovkami, je rovnako kladený dôraz na stručnosť textov (odporúča sa nepresiahnuť 500 znakov) a ich zrozumiteľnosť. Najzaujímavejšie informácie by mali byť hneď na začiatku textu, nakoľko návštevníci dlhé texty nečítajú. Podrobnejšie informácie je možné pripojiť v samostatnom súbore na stiahnutie.<sup>128</sup>

122 DOLÁK, Jan. Muzeum pro nemuzeology, s. 36.

123 DOLÁK, Jan. Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic, s. 18.

124 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 56 – 57.

125 II. Zásady muzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů, s. 11.

126 DOLÁK, Jan. Muzeum pro nemuzeology, s. 35.

127 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 34 – 35.

128 *Jak vytvořit úspěšnou virtuální výstavu* [online]. Indiha Exhibition [cit. 29. 6. 2025]. Dostupné na: <https://nnis.github.io/indihu-manual/uspesna-vystava/>

## Stručný prehľad odporúčaných rozsahov textov na výstave

Typ Textu	Funkcia	Odporúčaný rozsah
<i>Nadpis výstavy</i>	Pritiahnutie pozornosti, oznámenie hlavnej témy.	Max. 10 slov.
<i>Úvodný panel</i>	Prezentácia hlavnej myšlienky a zdôvodnenie výstavy.	Do 200 slov, rozdelených do krátkych odsekov.
<i>Text ku skupine</i>	Poskytuje kontext pre skupinu súvisiacich exponátov.	Do 75 slov.
<i>Popisky k objektu</i>	Identifikuje a interpretuje jednotlivý exponát.	Do 75 slov (interpretačná), alebo len základné fakty (identifikačná).

V koncepcii didaktického výstavného jazyka zohrávajú texty dôležitú úlohu, ktorá zdôrazňuje význam predmetov a prenos znalostí. Používa sa vo väčšine expozícií, ktoré obsahujú množstvo máp, ilustrácií a názorných vyobrazení, časté je aj použitie kópií. Naopak, pri asociatívnom výstavnom jazyku je úloha textov len doplnujúca.<sup>129</sup> Pri tvorbe výstav je však vždy potrebné zohľadniť aj charakter výstavy, jej rozsah a mnohé ďalšie aspekty, ktoré vplývajú na samotný text výstavy. Použitie a druhy textov závisia nielen od charakteru samotnej výstavy, ale najmä od exponátov, spôsobu ich vystavenia a prístupnosti textov.

### Stručné zhrnutie tvorby scenára

Poznanie štruktúry scenára je kľúčové, ale pre úspešnú realizáciu je rovnako dôležité aj dokonalé ovládanie základných princípov jeho tvorby:

### 1. Tvorba pútavého príbehu: Od „skladu“ k „príbehu“

Moderná muzeológia zaznamenala zásadný posun od tradičného, objektovo orientovaného prístupu („skladu“) k naratívne orientovanému prístupu, ktorý vníma výstavu ako „príbeh“. Cieľom už nie je len systematicky ukázať predmety, ale zasadiť ich do zmysluplného kontextu a odhaliť ich skryté významy a súvislosti.<sup>130</sup> Predmety nie sú samoúčelné, ale slúžia ako dôkazy a ilustrácie v rámci širšieho rozprávania. Prístup „skladu“ sa často spolieha na jednoduché identifikačné popisky, zatiaľ čo prístup „príbehu“ si vyžaduje premyslenú hierarchiu textov – od evokatívnych úvodných panelov až po kontextové texty k skupinám. Základnými nástrojmi na tvorbu pútavého príbehu sú princípy kontextuality a narativity.

**Kontextualita** znamená prezentovanie exponátov nie ako izolovaných entít, ale v ich pôvodnom funkčnom, sociálnom a historickom kontexte. Návštevník tak nechápe predmet len ako vec, ale ako svedka života, technológie či udalosti.

**Narativita:** Znamená usporiadať exponáty a informácie do príbehovej štruktúry s úvodom, jadrom a záverom. Príbeh pomáha návštevníkovi lepšie si zapamätať informácie a nadviazať emocionálne puto s témou výstavy.<sup>131</sup>

129 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 30.

130 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 12.

131 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 130 – 131.

## 2. Písanie efektívnych výstavných textov

Texty sú neoddeliteľnou súčasťou výstavy, ale ich tvorba si vyžaduje špecifický prístup, ktorý sa líši od akademického písania. Musia byť navrhnuté pre rýchle čítanie v stoji a v prostredí plnom vizuálnych vnemov. Medzi kľúčové pravidlá patrí:

- **Jasnosť a stručnosť:** Používajte jednoduchý a zrozumiteľný jazyk. Vyhýbajte sa odbornému žargónu a zložitým súvetiam. Priemerná dĺžka vety by nemala presiahnuť 12 – 15 slov.<sup>132</sup> Dodržiavajte odporúčané rozsahy pre jednotlivé typy textov (napr. popisok do 75 slov).<sup>133</sup>
- **Vizuálna priťažlivosť:** Formátovanie textu je rovnako dôležité ako jeho obsah. Používajte dostatočne veľké písmo, zabezpečte dostatočný kontrast medzi textom a pozadím a preferujte ľavostranné zarovnanie (tzv. „na zástavku“), ktoré je pre oko čitateľnejšie ako zarovnanie do bloku. Nechajte medzi odsekmi voľný priestor, aby text pôsobil vzdušne.<sup>134</sup>
- **Tón:** Namiesto suchého konštatovania faktov používajte jazyk, ktorý evokuje predstavivosť, kladie otázky a podnecuje emócie. Cieľom je nadviazať dialóg s návštevníkom, nie ho len poučovať.<sup>135</sup>

## 3. Dizajnovanie pre návštevnícky zážitok

Scenár musí zohľadňovať aj fyzické a psychologické aspekty návštevy múzea. Výskumy správaní návštevníkov odhalili niekoľko typických vzorcov, ktoré je potrebné brať do úvahy pri plánovaní dramaturgie priestoru:

- **Tendencia zatáčať doprava:** Pri vstupe do otvoreného priestoru má väčšina ľudí tendenciu inštinktívne zabočiť doprava a pokračovať pozdĺž pravej steny. Tento jav je možné využiť pri umiestňovaní úvodných panelov a kľúčových exponátov.<sup>136</sup> Pozor, ak je pri vstupe do miestnosti bariéra vpravo (napr. otvorené dvere, predmet brániaci prechod atď.) automaticky človek prejde do voľného priestoru, teda aj doľava.
- **Múzejná únava a klesajúca pozornosť:** Fyzická a mentálna únava sa dostavuje relatívne rýchlo. Pozornosť návštevníkov je najvyššia na začiatku výstavy a postupne klesá. Preto je potrebné umiestniť najdôležitejšie posolstvá a najatraktívnejšie exponáty do prvej tretiny expozície.<sup>137</sup>
- **Potreba odpočinku a reflexie:** Scenár by mal aktívne plánovať miesta na sedenie a odpočinok. Tieto zóny nie sú len servisným prvkom, ale dôležitou súčasťou zážitku, ktorá umožňuje návštevníkovi spracovať informácie a načerpať nové sily pre ďalšiu prehliadku.

Tieto predvídateľné vzorce správania návštevníkov nie sú len zaujímavými postrehmi; sú to kritické údaje, ktoré musia byť priamo zohľadnené v osnove a priestorovej dramaturgii scenára, aby viedli návštevníkovu cestu a zmierňovali únavu už od samého začiatku. Zohľadnenie týchto princípov je rovnako dôležité ako samotný kreatívny obsah. Okrem

132 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 167.

133 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 114.

134 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 120 – 122.

135 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 31.

136 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 50 – 51.

137 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 317 – 318.

nich je však nutné pamätať aj na kritické praktické a etické aspekty, ktoré môžu rozhodnúť o úspechu či neúspechu celého projektu.

*Na čo sa v rámci prípravy scenára sústrediť?*

Aj najlepší kreatívny zámer môže zlyhať na zanedbaní praktických, bezpečnostných a etických aspektov:

### 1. Praktické obmedzenia: čas, personálne a finančné zdroje

Scenár musí byť od začiatku realistický a ukotvený v reálnych možnostiach inštitúcie. „Veľká trojka“ obmedzení – **čas, personálne zdroje a peniaze** – definuje rámec, v ktorom sa projekt môže pohybovať. Je neprofesionálne vytvoriť ambiciózne scenár, ktorý výrazne prekračuje dostupné zdroje. Plánovanie rozpočtu a časového harmonogramu musí byť integrálnou súčasťou tvorby scenára už od jeho úvodných fáz, nie až dodatočným krokom.<sup>138</sup>

### 2. Ochrana a bezpečnosť zbierkových predmetov

Ochrana zbierkových predmetov je primárnym poslaním múzea a scenár musí túto skutočnosť plne rešpektovať. Požiadavky na konzerváciu a bezpečnosť nie sú len technickým detailom, ale musia byť integrované priamo do koncepcie výstavy. To zahŕňa:

- **Klimatické podmienky:** Scenár musí zohľadniť špecifické požiadavky na teplotu a relatívnu vlhkosť pre citlivé materiály (textil, papier, drevo).
- **Osvetlenie:** Úroveň a typ osvetlenia musia byť v súlade s konzervátorskými normami, aby sa predišlo poškodeniu svetlocitlivých exponátov. Dôraz na dobrý dizajn osvetlenia je kľúčový, pretože môže celý projekt pozdvihnúť alebo zničiť.<sup>139</sup>
- **Bezpečnosť:** Dizajn vitrín, výber materiálov a celkové usporiadanie priestoru musia zabezpečiť ochranu predmetov pred krádežou a mechanickým poškodením.<sup>140</sup>
- 

### 3. Plánovanie pre prístupnosť a inklúziu

Múzeum musí byť v súčasnosti inštitúciou otvorenou pre všetkých. Plánovanie prístupnosti pre návštevníkov so zdravotným znevýhodnením preto nesmie byť len dodatočným riešením, ale musí byť súčasťou scenára od úplného začiatku. Kľúčové oblasti, na ktoré sa treba zamerať, sú:

- **Fyzická prístupnosť:** Zabezpečenie bezbariérových trás, rámp a dostatočného manipulačného priestoru pre vozíčkarov,<sup>141</sup> samozrejme, v rámci možností inštitúcie a samotného priestoru, aby sa nenarušila celistvosť a hodnota architektúry.
- **Senzorická prístupnosť:** Integrácia prvkov, ako sú texty v Braillovom písme, audio-komentáre pre nevidiacich, videá v posunkovom jazyku pre nepočujúcich a hmatové exponáty alebo modely, ktoré umožňujú spoznávať predmety dotykom.<sup>142</sup>

138 DEAN, David. Museum Exhibition: Theory and Practice, s. 15.

139 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences [online]. LinkedIn [cit. 28. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/pulse/23-top-tips-engaging-museum-exhibition-design-simon-morris/>

140 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences.

141 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences.

142 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 190 – 207.

*Na čo si dať pozor a čomu a vyhnúť pri scenári?*

Na základe dlhoročných skúseností z múzejnej praxe je možné identifikovať niekoľko opakujúcich sa chýb, ktoré znižujú kvalitu a efektivitu výstav.

- **Informačné preťaženie** – mnoho múzeí sa v rámci výstavy snaží návštevníkovi „povedať všetko“. To vedie paradoxne k tomu, že si z nej návštevník neodnesie takmer nič. Scenár musí byť selektívny a zamerať sa na sprostredkovanie hlavnej myšlienky, nie na vyčerpávajúci výklad.<sup>143</sup>
- **Odborný jazyk** – často sú texty písané pre odborníkov, nie pre laickú verejnosť. Používanie nezrozumiteľných termínov a zložitých formulácií odrádza návštevníkov od čítania a vytvára bariéru v komunikácii.<sup>144</sup>
- **Uloženie „bez ladu a skladu“** – prezentovanie izolovaných predmetov bez príbehu a súvislostí znižuje ich výpovednú hodnotu. Exponát bez kontextu je pre laika často len pekná alebo škaredá „stará vec“ – záleží od vkusu návštevníka.
- **„Kniha na stene“** – takto sa označujú výstavy, ktoré ignorujú vizuálny a priestorový charakter výstavného média a spoliehajú sa takmer výlučne na rozsiahle textové panely. Takýto prístup je únavný a nerešpektuje špecifiká múzejnej komunikácie.<sup>145</sup>

Vyvarovanie sa týchto chýb a dôsledné zohľadnenie kritických aspektov sú kľúčom k premenenému scenára z teoretického plánu na úspešnú a rešpektovanú výstavu.

*Scenár ako účinná zbraň v rukách múzejníkov*

Scenár výstavy je oveľa viac než len technický alebo administratívny dokument. Predstavuje základný nástroj pre premyslenú, cieľenú a pôsobivú múzejnú komunikáciu, ktorý transformuje statické zbierkové predmety na živý príbeh a odborné poznatky na prístupný a obohacujúci zážitok. V dnešnom konkurenčnom kultúrnom prostredí však jeho úloha nekončí realizáciou výstavy. Dobře vypracovaný scenár musí byť vnímaný ako živý, dynamický dokument, ktorý vedie celý tím od počiatkovej myšlienky až po finálne zhodnotenie. Musí byť dostatočne flexibilný, aby dokázal reagovať na nové výzvy – či už ide o integráciu digitálnych médií, prispôbenie sa meniacim sa očakávaniam publika, alebo o zabezpečenie trvalého významu v neustále sa vyvíjajúcom svete. Práve kvalita a adaptabilita scenára v konečnom dôsledku rozhodujú o tom, či výstava naplní svoje edukačné, estetické a spoločenské poslanie a zanechá v návštevníkoch trvalý dojem, ktorý potvrdí pozíciu múzea ako neodmysliteľnú súčasť v kultúrnom živote spoločnosti.

## Inštalácia výstavy vrátane niektorých princípov architektonického a priestorového riešenia

(Františka Sarnecká)

Úspešná múzejná výstava je oveľa viac než len pasívna prehliadka vzácnych artefaktov. Je to skôr starostlivo navrhnuté a precízne realizované komunikačné médium, ktoré v sebe spája priestor, svetlo, informácie a emócie. V súčasnosti už cieľom výstavy nie je len prezentovať,

143 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 340.

144 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 342.

145 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 122; DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 301.

ale predovšetkým nadviazať dialóg a vytvoriť zmysluplný a nezabudnuteľný zážitok. Vystavený predmet prestáva byť iba pasívnym dôkazom minulosti a stáva sa aktívnym nástrojom na rozprávanie príbehov, ktoré rezonujú so súčasným publikom.

Pre realizáciu architektonického a výtvarného riešenia výstavy je dôležitým a smerodajným dokumentom technický scenár, ktorý je nanajvýš potrebný najmä pri spolupráci s externým prostredím. Technický scenár je podrobným technickým podkladom pre výrobu a inštaláciu. Špecifikuje všetky použité materiály (napr. typy panelov, podláh), konštrukčné detaily (napr. spôsob kotvenia), typy a umiestnenie osvetľovacích telies, presný spôsob inštalácie a zabezpečenia predmetov vo vitrínach a grafické normy pre texty a vizuálne prvky.<sup>146</sup>

## Architektonické a priestorové riešenie

Architektúra výstavy nie je iba pasívnou kulisou pre vystavené exponáty, ale aktívnym nástrojom, ktorý zásadne formuje zážitok návštevníka. Správne priestorové riešenie vedie jeho kroky, ovplyvňuje tempo jeho prehliadky, formuje jeho vnímanie a pocity a v neposlednom rade zaisťuje jeho komfort a bezpečnosť. Celkový dizajn musí zohľadňovať ľudský faktor – od ergonomie až po psychológiu vnímania priestoru. Táto časť sa zameriava na kľúčové aspekty dizajnu priestoru od navigácie a riadenia toku návštevníkov cez priestorovú dynamiku až po nevyhnutnú požiadavku bezbariérovosti a univerzálneho dizajnu. Efektívne riadenie pohybu návštevníkov je prvým krokom k vytvoreniu zrozumiteľného a príjemného prostredia.

### 1. Tok návštevníkov a orientácia

Spôsob, akým návštevníci prechádzajú výstavou, zásadne ovplyvňuje ich schopnosť vnímať a spracovať informácie. Existujú dva základné prístupy k riadeniu toku návštevníkov. Prvým je **prísne riadený tok**, ktorý vedie návštevníkov po presne stanovenej trase ako „myši v labryrinte“, čo zaručuje, ževidia všetko v zamýšľanom poradí. Druhým je **voľný pohyb**, ktorý návštevníkom poskytuje „slobodu potulovať sa“ a objavovať obsah podľa vlastného záujmu.<sup>147</sup>

Pri návrhu trasy je dôležité zohľadniť prirodzené tendencie správania. Ako bolo vyššie uvedené, výskumy ukazujú, že väčšina ľudí má v novom a neznámom prostredí tendenciu inštinkatívne sa otáčať doprava.<sup>148</sup> Nezávisle od zvoleného prístupu je kľúčová prítomnosť jasného a intuitívneho orientačného systému. Využitie farieb, ľahko zapamätateľných symbolov a prehľadného značenia pomáha návštevníkom ľahko sa orientovať, dodáva im pocit istoty a predchádza pocitu zablúdenia.<sup>149</sup>

### 2. Priestorová dynamika a ľudský faktor

Dizajn výstavného priestoru priamo ovplyvňuje psychiku, pozornosť a fyzické pohodlie návštevníka. Striedanie veľkosti a charakteru priestorov je účinným nástrojom na konštrukciu príbehu a predchádzanie monotónnosti. Veľké, otvorené a monumentálne priestory môžu

146 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 77.

147 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences; DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 54.

148 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 92; DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 316.

149 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 63.

signalizovať dôležitosť témy, zatiaľ čo menšie, intímnejšie zóny vytvárajú pocit súkromia a sú vhodné na prezentáciu detailnejších alebo osobnejších príbehov.<sup>150</sup>

Kvalitný dizajn musí rešpektovať základné ergonomické princípy:

- **Výška očí** – dôraz na umiestnenie predmetov a textov vo výške očí. Priemerná výška očí stojaceho dospelého človeka je približne 155 – 165 cm. Kľúčové predmety a texty by teda mali byť umiestnené v tejto zóne pre maximálny komfort.<sup>151</sup>
- **Priechody** – je dôležité v okolí textov a predmetov dodržiavať priechody. Minimálna šírka priechodu pre jednu osobu je 66 cm, pre osobu na invalidnom vozíku alebo s barlamami je to 90 cm.<sup>152</sup> Pre pohodlný obojsmerný pohyb je treba počítať s väčšou šírkou.

Fyzická únava je významným faktorom, ktorý skraca čas a znižuje kvalitu návštevy. Preto je nevyhnutné integrovať do dizajnu výstavy **oddychové zóny** s lavičkami alebo inými miestami na sedenie. Tieto „zastávky“ umožňujú návštevníkom nielen fyzicky si oddýchnuť, ale aj mentálne spracovať videné informácie.<sup>153</sup>

### 3. Bezbariérovosť a univerzálny dizajn

Múzeá 21. storočia majú etickú aj praktickú povinnosť zabezpečiť, aby ich výstavy boli prístupné pre všetkých návštevníkov bez ohľadu na ich fyzické alebo zmyslové obmedzenia. Legislatíva stanovuje jasné požiadavky na bezbariérovosť.<sup>154</sup> To zahŕňa nielen inštaláciu rámp, výťahov a zabezpečenie dostatočne širokých priechodov pre vozíčkarov, ale aj ďalšie úpravy.<sup>155</sup>

Základné pravidlá pre debarierizáciu:<sup>156</sup>

#### a) Vstupy a komunikácie

- Dvere: čistá šírka minimálne 800 mm, odporúčaná 900 mm (pri verejných budovách ideálne 1000 mm).
- Priechodná šírka chodby: min. 1200 mm (aby sa zmestil invalidný vozík, optimálne 1500 mm).
- Obratisko pre vozík: priemer kruhu min. 1500 mm.
- Prahy: max. 20 mm (lepšie bez prahu).
- Rampy: max. sklon 1 : 12 (t. j. na 1 m výšky aspoň 12 m dĺžky rampy).
- Madlá na rampách/schodoch: vo výške 900 mm a 700 mm (dvojité), nepretržité a predĺžené o 300 mm pred začiatkom rampy/schodiska.

#### b) WC pre osoby so ZŤP

- Priestor na obrat vozíka: Ø 1500 mm.
- Misa: výška sedadla 460 – 480 mm od podlahy.
- Madlá: pevné aj sklopné, vo výške 750 mm, vzdialenosť od osi WC 300 mm.

150 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences; DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 49.

151 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 142.

152 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 142; DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 42.

153 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 62; DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 246.

154 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences.

155 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 202.

156 Technické normy STN EN 17210:2021, STN EN 81-70:2021, STN 92 9201, STN EN 115-1:2017.

- Umývadlo: výška 800 mm, pod ním voľný priestor na kolená min. 670 mm.
  - Dvere: otváranie smerom von, šírka min. 900 mm.
- c) **Orientácia a informácie**
- Kontrast: farebný kontrast min. 30 % medzi podkladom a piktogramom/textom.
  - Písmo: bezpätkové,<sup>157</sup> min. veľkosť 14 – 16 pt pre bežné nápisy; čím väčšia vzdialenosť, tým väčšie písmo.
  - Braillovo písmo a reliéf: pri dôležitých orientačných prvkoch (expoziácie, WC, výťahy).
  - Akustické a vizuálne signály: kombinácia svetelných (blikajúce svetlá) a zvukových upozornení.
- d) **Expozície a vitríny**
- Výška vitrín a popiskov: optimálne 900 – 1200 mm (aby boli čitateľné aj zo sedu).
  - Sklon čítacích panelov: 15 – 30°.
  - Audiovizuálne materiály: musia mať titulky, ideálne aj tlmočenie do posunkového jazyka.
  - Digitálne panely/kiosky: musia spĺňať normu EN 301 549 (napr. kompatibilita s čítačkami obrazovky).

Princíp univerzálneho dizajnu ide ešte ďalej a snaží sa vytvoriť prostredie, ktoré je komfortné a zrozumiteľné pre čo najširšie spektrum ľudí. To zahŕňa:

- **pre zrakovu postihnutých:** haptické (hmatové) modely exponátov, reliéfne plány, popisky v Braillovom písme a audiosprevodcov.
- **pre sluchovo postihnutých:** videosprievodcovia v posunkovom jazyku, textové prepisy audiostôp a indukčné slučky.
- **pre deti a seniorov:** zohľadnenie ich výšky pri umiestňovaní exponátov, použitie väčšieho písma a poskytnutie dostatku miest na odpočinok.

Cieľom je vytvoriť inkluzívne prostredie, kde sa každý návštevník cíti vítaný a môže plnohodnotne vnímať obsah výstavy.<sup>158</sup>

## Ochrana zbierkových predmetov s dôrazom na klimatické a svetelné podmienky

Primárnou zodpovednosťou každého múzea je ochrana a zachovanie zvereného kultúrneho dedičstva pre budúce generácie. Samotný akt vystavenia predmetov, hoci je nevyhnutný pre naplnenie verejného poslania inštitúcie, so sebou prináša riziká. Tieto riziká, spojené najmä s nevhodnými environmentálnymi podmienkami, je však možné a nutné eliminovať. Každý vystavený predmet totiž podlieha postupnému, často neviditeľnému, no nezvratnému poškodzovaniu.

<sup>157</sup> Bezpätkové písmo je odporúčané najmä pre nevidiacich a slabozrakých. Často nie je obľúbené pre tvorcov výstav, pretože pre ľudí bez porúch zraku sa zdá až príliš jednoduché, nezaujímavé, pre niekoho ťažko čitateľné. To je potrebné zohľadniť pri tvorbe výstavy a prípadne toto bezpätkové písmo použiť výhradne pre návštevníkov so zrakovým postihnutím.

<sup>158</sup> DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. Museum Presentation, s. 197, 205.

## 1. Klimatické podmienky

Stabilné klimatické podmienky sú absolútnym základom pre dlhodobú ochranu zbierkových predmetov. Kolísanie teploty a najmä relatívnej vlhkosti (RH) spôsobuje v materiáloch pnutie, ktoré vedie k ich postupnej a nezvratnej degradácii. Každý materiál reaguje na zmeny vlhkosti inak, čo je obzvlášť nebezpečné pre predmety zložené z viacerých materiálov (napr. drevo a kov).

Pre zjednodušenie je možné riziká vlhkosti zhrnúť nasledovne:<sup>159</sup>

Riziko	Dôsledky na materiály
<b>Príliš vysoká vlhkosť</b>	Zmäkčenie a rozpad papiera, kože, textílií; ideálne podmienky pre plesne a mole; korózia kovov; napučovanie dreva.
<b>Príliš nízka vlhkosť</b>	Vysychanie a krehnutie organických materiálov (drevo, koža); vznik trhlín a prasklín; oddelenie jednotlivých častí kompozitných predmetov.
<b>Rýchle zmeny vlhkosti</b>	Najničivejší faktor; spôsobuje pnutie v materiáloch, odlupovanie farebných vrstiev, praskanie a trvalé deformácie.

Všeobecne odporúčané hodnoty pre zmiešané zbierky sú stabilná teplota okolo 18 °C a relatívna vlhkosť v rozmedzí 55 – 60 %. Kľúčovým slovom je však stabilita. Udržiavanie konštantných hodnôt, aj keď mierne odlišných od ideálu, je pre predmety oveľa prospešnejšie než snaha dosiahnuť ideálne hodnoty za cenu častých výkyvov.<sup>160</sup> Okrem klímy je nevyhnutné chrániť exponáty aj pred prachom a plynými škodlivinami, ako sú prchavé organické látky (VOC), ktoré sa môžu uvoľňovať z nevhodných stavebných a výstavných materiálov.<sup>161</sup>

## 2. Osvetlenie ako nástroj aj hrozba

Osvetlenie má vo výstavnom dizajne dvojité úlohu. Na jednej strane je svetlo základným prvkom pre vytvorenie atmosféry a zvýraznenie zbierkových predmetov. Na druhej strane je zároveň jedným z najväčších rizík pre ich dlhodobé zachovanie. V rámci výstavy rozlišujeme medzi ambientným osvetlením, ktoré zabezpečuje celkovú viditeľnosť v priestore, a akcentačným osvetlením (napr. bodové a pásové svetlá), ktoré cielene zvýrazňuje konkrétne objekty a vedie pozornosť návštevníka.<sup>162</sup>

Každé svetlo, viditeľné aj neviditeľné (ultrafialové – UV a infračervené – IR žiarenie), je formou energie, ktorá spôsobuje fotochemický rozklad materiálov. Toto poškodenie je kumulatívne a nezvratné – každá hodina vystavenia svetlu sa počíta a škody sa nedajú opraviť.<sup>163</sup> Preto je nevyhnutné dodržiavať prísne limity pre maximálnu intenzitu osvetlenia (meranú v luxoch – lx) v závislosti od citlivosti materiálu:

- **Vysoko citlivé materiály (textil, papier, akvarely, prírodné farbivá):** max. 50 lx
- **Menej citlivé organické materiály (olejomalby, drevo, koža):** max. 100 – 150 lx

<sup>159</sup> WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 70 – 71.

<sup>160</sup> DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 70; WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 75.

<sup>161</sup> Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 16 – 17.

<sup>162</sup> WAN, Martin. A *Definitive Guide To Museum Lighting* [online]. LEDYI, 22. 9. 2023 [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.ledyilighting.com/a-definitive-guide-to-museum-lighting/>

<sup>163</sup> DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 79; WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 64.

- **Necitlivé materiály (kov, kameň, keramika, sklo):** Úroveň osvetlenia nie je kritická z hľadiska poškodenia, ale je dôležitá pre správny vizuálny dojem a zamedzenie oslnenia.<sup>164</sup>

Denné svetlo je obzvlášť nebezpečné pre vysoký podiel UV žiarenia a malo by sa používať len cez špeciálne filtre. Je tiež potrebné vyhnúť sa nevhodným praktikám, ako je osvetlenie zospodu, ktoré vytvára neprirodzené a deformujúce tieň na objektoch.<sup>165</sup>

## Inštalácia a technické zabezpečenie

Po zvládnutí strategického plánovania a kreatívneho návrhu prichádza kľúčová fáza fyzickej realizácie, v ktorej sa teoretický koncept premieňa na skutočný zážitok. Táto etapa si vyžaduje mimoriadnu precíznosť a odbornosť, pretože práve tu sa rozhoduje o konečnom vizuálnom dojme, funkčnosti a predovšetkým o bezpečnosti exponátov aj návštevníkov. Nesprávna manipulácia s predmetmi, použitie nevhodných materiálov alebo zanedbanie bezpečnostných predpisov môžu znehodnotiť celú predchádzajúcu prácu a spôsobiť nenaopraviteľné škody.

### 1. Umiestnenie predmetov

Umiestnenie exponátov nie je len estetickou záležitosťou, ale predovšetkým vizuálnym nástrojom na rozprávanie príbehu a vedenie pohľadu návštevníka. Správna kompozícia skupiny predmetov pomáha vytvárať logické vzťahy a hierarchiu dôležitosti.<sup>166</sup>

Medzi základné kompozičné pravidlá patria:<sup>167</sup>

- **Zarovnanie na stredovú os** – pri vystavovaní skupiny plošných predmetov (napr. obrazy, grafiky) rôznych veľkostí je potrebné zarovnať ich na spoločnú vertikálnu os. To vytvára pocit vizuálnej rovnováhy a poriadku.
- **Horizontálna línia** – usporiadanie predmetov pozdĺž spoločnej hornej alebo dolnej línie prináša do kompozície harmóniu a stabilitu.
- **Usmernenie** – mnohé predmety (napr. sochy, nástroje, figúry na maľbách) majú v sebe prirodzené línie alebo naznačený smer. Tieto línie by mali byť využité tak, aby viedli pohľad diváka dovnútra skupiny predmetov a podporovali jej súdržnosť, nie von z nej.

### 2. Výstavné prvky a vitríny

Výstavný mobiliár, ako sú panely, sokle a vitríny, je nevyhnutnou súčasťou každej inštalácie. Zatiaľ čo vitrína poskytuje najvyšší stupeň ochrany, jej nadmerné alebo stereotypné používanie môže viesť k monotónnosti, čo vytvára vizuálnu aj psychologickú bariéru medzi návštevníkom a predmetom.<sup>168</sup> Pri výbere materiálov pre všetky výstavné prvky je absolútne kľúčové, aby boli chemicky inertné. To znamená, aby nijako nereagovali s vystavenými predmetmi ani neuvolňovali látky, ktoré by ich mohli poškodiť. Materiály ako

niektoré drevotriesky, lepidlá, farby alebo textílie môžu do uzavretého priestoru vitríny uvoľňovať škodlivé prchavé organické látky (VOCs), ktoré chemicky reagujú s povrchom exponátov a spôsobujú ich koróziu alebo rozklad.<sup>169</sup> Na stabilizáciu mikroklimy vo vnútri tesne uzavretých vitrín sa často používa silikagél, ktorý absorbuje alebo uvoľňuje vlhkosť, a tak tlmí jej výkyvy.<sup>170</sup>

### 3. Bezpečnosť predmetov a návštevníkov

Zabezpečenie výstavy má dva rovnako dôležité rozmery. Prvým je ochrana exponátov a druhým ochrana návštevníkov. Exponáty musia byť chránené pred krádežou, vandalizmom a náhodným mechanickým poškodením. To sa dosahuje použitím vitrín, bariér, alarmov a diskretným, ale pozorným dohľadom.<sup>171</sup>

Bezpečnosť návštevníkov je prvoradá. Je nevyhnutné systematicky eliminovať všetky potenciálne riziká a predchádzať úrazom. Medzi najčastejšie hrozby patria:

- **Úraz elektrickým prúdom** – nesprávne inštalované alebo nechránené zásuvky a káble.
- **Zakopnutie a pád** – nerovné povrchy, zle umiestnené sokle, nedostatočné osvetlenie.
- **Pád predmetov** – nestabilne nainštalované exponáty alebo konštrukčné prvky.
- **Požiarne nebezpečenstvo** – jedno z najväznejších rizík. Je nutné používať nehorľavé alebo protipožiarne ošetrené materiály, zabezpečiť dostatočný počet hasiacich prístrojov, voľné únikové cesty a inštalovať systémy včasného varovania (dymové hlásiče).<sup>172</sup>

## Texty a grafika

Samotné zbierkové predmety, vytrhnuté zo svojho pôvodného kontextu, „nehovoria samy za seba“. Sú to práve sprievodné texty a grafické prvky, ktoré im poskytujú nevyhnutný interpretovaný rámec, premieňajú pasívne videnie na aktívne chápanie a odhaľujú ich príbeh a význam. Kvalita tohto komunikačného dizajnu – od pútavosti titulkov až po čitateľnosť popiskov – priamo ovplyvňuje, koľko informácií a aký zážitok si návštevník z výstavy odnesie. Zle napísané, príliš dlhé alebo nečitateľné texty môžu návštevníka odradiť a znehodnotiť aj tú najlepšie pripravenú expozíciu.

### 1. Tvorba efektívnych textov

Hoci je tvorba textov už neodmysliteľnou súčasťou scenára, je dobré zopakovať si niektoré pravidlá pre tvorbu textov aj pri inštalácii. Efektívna textová komunikácia vo výstave je založená na princípe vrstvenia informácií. Tento prístup umožňuje návštevníkom, aby si sami

164 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 65.

165 DOLÁK, Ján. Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic, s. 14.

166 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 175.

167 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 57 – 60.

168 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 172.

169 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 16 – 17.

170 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 80.

171 DOLÁK, Jan. Muzeum a prezentace, s. 79; MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences.

172 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 91.

zvolili hĺbkú, do akej sa chcú do témy ponoriť, a rešpektuje rôzne úrovne ich záujmu a časových možností.<sup>173</sup> Ako bolo uvedené už pri tvorbe scenára, štandardná hierarchia textov zahŕňa nasledujúce úrovne:<sup>174</sup>

- **Hlavný titul a podtituly** – fungujú ako novinové titulky – musia byť krátke, pútavé a jasne komunikovať hlavnú myšlienku sekcie. Ich úlohou je upútať pozornosť a nalákať na ďalšie čítanie.
- **Úvodný text** – poskytuje rýchly a stručný prehľad hlavných myšlienok celej výstavy alebo jej kľúčovej časti. Mal by byť rozdelený do krátkych, ľahko čitateľných odsekov.
- **Popisky k objektom** – interpretujú konkrétny predmet alebo malú skupinu súvisiacich predmetov. Ich cieľom nie je len identifikovať, ale aj vysvetliť význam a kontext. Kľúčovým pravidlom je stručnosť.<sup>175</sup>

Pri písaní je nevyhnutné používať prístupný jazyk, aktívne slovesá a dôsledne sa vyhýbať odborným pojmom a zložitým vetným konštrukciám.<sup>176</sup>

## 2. Typografia a čitateľnosť

Vizuálna podoba textu je rovnako dôležitá ako jeho obsah. Čitateľnosť je vlastnosť grafického spracovania, ktorá umožňuje ľahké a rýchle rozpoznanie informácie bez zbytočnej námahy.<sup>177</sup> Pre zaistenie maximálnej čitateľnosti je potrebné dodržiavať niekoľko základných typografických pravidiel:<sup>178</sup>

- Výber písma** – pre dlhšie bloky textu (napr. úvodné panely) sú vhodnejšie pätkové (serif) písma, ako napr. Times New Roman, pretože pätky vedú oko pozdĺž riadku. Pre titulky, podtituly a krátke popisky sú vhodnejšie bezpätkové (sans-serif) písma ako Helvetica, ktoré pôsobia čisto a moderne.
- Kontrast** – najlepšiu čitateľnosť poskytuje tmavé písmo na svetlom podklade. Tento variant je pre oko najmenej únavný. Opačný kontrast (svetlé písmo na tmavom pozadí) je vizuálne náročnejší a mal by sa používať len pre veľmi krátke texty, ideálne do 20 slov.
- Zarovnanie** – text zarovnaný vľavo (na zástavku) je najčitateľnejší, pretože poskytuje oku pevný začiatkový bod pre každý riadok. Zarovnanie do bloku (justified) môže vytvárať nerovnomerné medzery medzi slovami („rieky“), ktoré sťažujú čítanie. Dajte pozor taktiež na šírku riadku, mala by vychádzať z predpokladanej vzdialenosti čitateľa od textu.
- Veľkosť písma** – písmo musí byť dostatočne veľké, aby ho bolo možné pohodlne čítať z primeranej vzdialenosti.

173 *A Guide to Exhibit Development*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution, 2018, s. 9 [online]. Smithsonian Institution [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: <https://exhibits.si.edu/wp-content/uploads/2018/04/Guide-to-Exhibit-Development.pdf>

174 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 171; DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 111 – 115.

175 *A Guide to Exhibit Development*, s. 10; DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 114.

176 DOLÁK, Jan. *Muzeum a prezentace*, s. 57; DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 117.

177 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 167.

178 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 121 – 124; DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*, s. 331.

## Odporúčania a časté chyby

Tvorba múzejnej výstavy je komplexný proces, v ktorom sa prelína veda, umenie a remeslo. Vyžaduje si nielen hlboké odborné znalosti, ale aj empatiu voči návštevníkovi, zmysel pre detail a schopnosť koordinovať prácu mnohých špecialistov. Úspech či neúspech závisí od nespočetných rozhodnutí v každej fáze projektu.

### Zásady úspešnej realizácie

#### 1. Priorizujte návštevníka

Vždy myslite na potreby, pohodlie, bezpečnosť a schopnosti vnímania vášho publika. Výstava je tvorená pre nich.

#### 2. Rozprávajte príbeh

Usporiadajte exponáty a informácie do logického, zrozumiteľného a pútavého príbehu, ktorý má úvod, jadro a záver.

#### 3. Dbajte na stabilitu prostredia

Udržujte konštantnú teplotu a relatívnu vlhkosť. Stabilita je dôležitejšia ako snaha o dosiahnutie ideálnych hodnôt za cenu výkyvov.

#### 4. Používajte svetlo strategicky

Zvýraznite kľúčové objekty, vedte pohľad návštevníka a vytvárajte atmosféru, ale vždy s ohľadom na prísne limity pre citlivé materiály. Urobte z ochrany citlivých materiálov exkluzivitu.

#### 5. Vrstvite informácie

Poskytnite texty na rôznych úrovniach (titulky, úvodný text, popisky), aby si každý návštevník mohol zvoliť mieru detailu, ktorá mu vyhovuje.

#### 6. Zaisťte bezpečnosť

Dôkladne zabezpečte exponáty proti poškodeniu a krádeži a systematicky eliminujte všetky potenciálne riziká pre návštevníkov od zakopnutia až po požiar.

#### 7. Plánujte oddych

Integrujte do dizajnu dostatok miest na sedenie. Umožnite tak návštevníkom fyzicky aj mentálne si oddýchnuť a predĺžite čas, ktorý strávia na výstave.

### Čomu sa vyhnúť na výstave?

#### 1. Príliš veľa textu

Vyhňte sa dlhým, hustým a akademicky písaným textovým blokom. Návštevníci ich nebudú čítať a budú sa cítiť zahltení a frustrovaní.<sup>179</sup>

#### 2. Nedostatok kontextu

Nevystavujte predmety v nekonečných, monotónnych radoch bez vysvetlenia ich významu, funkcie a vzájomných súvislostí. Takáto prezentácia pripomína skôr sklad než výstavu.<sup>180</sup>

#### 3. Nerešpektovanie ergonómie

Neumiestňujte dôležité exponáty alebo texty príliš nízko (núti k zohýbaniu) alebo príliš vysoko (núti k zakláňaniu). Vedie to k dehonestácii návštevníka a ku komickým

179 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 117.

180 DOLÁK, Jan. *Muzeum a prezentace*, s. 104 – 106.

situáciám. Rešpektujte priemernú výšku očí návštevníka.

#### 4. Vizuálny chaos

Nezahlcujte priestor príliš veľkým množstvom predmetov, farieb, písiem a dizajnových prvkov, ktoré navzájom súťažajú o pozornosť a vytvárajú neprehľadný a únavný dojem.

#### 5. Technika ako cieľ, nie prostriedok

Neimplementujte interaktívne technológie len preto, že sú moderné. Musia slúžiť príbehu, byť funkčné, intuitívne a spoľahlivé. **Nefunkčná technológia je horšia ako žiadna!**

#### 6. Ignorovanie údržby

Nepoužívajte materiály alebo technické riešenia, ktoré sa rýchlo opotrebujú, zašpinia a bude ťažké ich udržiavať v bezchybnom stave počas celej dĺžky trvania výstavy. Dojem z vynikajúcej výstavy razom zničí špina a prach.

#### 7. Zanedbanie bezpečnosti

Nepodceňujte riziko úrazu návštevníka alebo poškodenia exponátu. Dôkladná bezpečnostná previerka pred otvorením výstavy je absolútnou nutnosťou.<sup>181</sup> Aj keď ľudská vynaliezavosť, predovšetkým v možnosti ohrozenia exponátov i seba samých, je nevyčerpatelná, snažte sa v rámci výstavy čo najviac eliminovať všetky možnosti deštrukcie ako predmetov, tak i návštevníkov.

Tvorba výstavy je komplexným počínom, ktorý si vyžaduje množstvo činností. Otvorením výstavy však práca okolo výstavy nekončí. Je veľmi dôležité zamerať sa aj na poexpozičnú časť. To znamená po inštalácii/prístupnení a aj po deinstalácii výstavy musí nastúpiť kritická a hodnotiacia časť, ktorá zároveň otvára dvere nových možností a eliminácie chýb pri ďalších výstavách.

## Výstava a jej využitie v múzejnej pedagogike

(Viera Jurková)

V procese sprístupňovania múzejných obsahov, ktoré sú bytostne späté so zbierkovým fondom a výstavnou činnosťou inštitúcie, tvorí jednu z kľúčových úloh aj vzdelávanie. Našťastie, aj v slovenských múzeách je tomuto fenoménu prikladaný čoraz väčší význam, hoci múzeá vykonávali túto činnosť de facto v istých formách aj doteraz. Zmenil sa však nielen prístup k týmto aktivitám, ale postupne dochádza aj k akémusi „sprofesionalizovaniu“ múzejného vzdelávania. Múzejná edukácia je tvorená celým komplexom javov, činností, procesov a vzťahov. Vo všeobecnosti to môžeme definovať ako špecifický druh ľudskej činnosti s určitým cieľom, ktorá si vyžaduje spoluprácu múzejného pedagóga a návštevníkov.<sup>182</sup> V centre tejto činnosti a zdrojom jej obsahu a špecifickosti je zbierkový predmet (eventuálne téma výstavy). Úlohou múzejného pedagóga je nájsť také nástroje, ktoré by pomohli

181 WAIDACHER, Friedrich. Príručka všeobecnej muzeológie, s. 91.

182 ŠOBÁŇOVÁ, Petra a Michaela JOHNNOVÁ-ČAPKOVÁ. *Plánovanie edukačných aktivít v múzeu. Od strategického plánu k príprave edukačného programu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015, 56 – 57. ISBN 978-80-244-4626-4.

návštevníkom lepšie porozumieť hodnotám, ktoré tieto muzeálie nesú.

Edukačné programy, ktoré tvoria hlavnú formu vzdelávania v múzeách a často sú naviazané práve na prebiehajúce múzejné výstavy, musia byť výsledkom komplexného premýšľania a interdisciplinárnej spolupráce.

Pri tvorbe vzdelávacích aktivít je preto dôležité **strategické plánovanie**, ktoré by malo vychádzať primárne od vedenia. Zároveň by malo formulovať jasné, konkrétne, merateľné a realistické ciele s ohľadom na návštevníka a malo by aktívne vyhľadávať príležitosti na zlepšenie alebo zapojenie nových technológií a pod.<sup>183</sup> Plánovanie edukačných aktivít by malo prebiehať na minimálne troch úrovniach:

- **Múzeum ako celok** – výsledkom plánovania je koncepčný dokument, v ktorom sa stanoví rámec, zdefiniuje poslanie inštitúcie a všeobecné ciele, vytvára sa edukačná stratégia múzea.
- **Edukačné oddelenie** – s jasne danými cieľmi a úlohami od vedenia.
- **Múzejný pedagóg** – autonómne pripravuje vzdelávaciu činnosť v zmysle cieľov a úloh stanovených na predchádzajúcich dvoch úrovniach. V ideálnom prípade by mal byť spolutvorcom koncepcie výstavy, aby už v zárodku uplatnil svoje skúsenosti s potrebami návštevníkov a zásady výstavnej didaktiky.

Tieto všeobecné princípy sa špecificky aplikujú v rámci výstavnej činnosti prostredníctvom tzv. *výstavnej didaktiky*, ktorá vníma múzejné expozície a výstavy ako médium s výrazným informačným a výchovným potenciálom. Spája v sebe poznatky z múzejného výstavníctva a múzejnej komunikácie a dopĺňa ich o pedagogický náhľad na danú problematiku. Do procesu tvorby výstav zapája poznatky z teórie učenia a konštrukcie poznania. Jej hlavným cieľom je uľahčenie komunikácie smerom k návštevníkom a pri tvorbe výstav tak môže byť vhodným nástrojom prevencie pred komplikáciami spojenými s optimalizáciou poznávacieho zážitku.

## Formy a metódy múzejnej pedagogiky

Vzdelávanie v múzeách v kontexte prezentačnej didaktiky využíva rôzne formy a metódy, ktoré patria prevažne do sféry neformálneho vzdelávania a informálneho učenia. Edukačné aktivity múzea sa pritom môžu zameriavať na širokú škálu návštevníkov (organizovaných i neorganizovaných, laikov i odborníkov, školské skupiny, turistické skupiny a pod.). Pri tvorbe a plánovaní týchto aktivít je potrebné zohľadniť špecifické vzdelávacie potreby, motivácie a očakávania rôznych skupín návštevníkov: dospelí, deti, rodinné skupiny, školské skupiny, seniori a návštevníci so špeciálnymi potrebami.<sup>184</sup> Každá z týchto skupín si žiada pri plánovaní vzdelávacej aktivity špeciálny prístup a najmä zohľadnenie jej špecifických potrieb.

183 ŠOBÁŇOVÁ, Petra a Michaela JOHNNOVÁ-ČAPKOVÁ. *Plánovanie edukačných aktivít v múzeu. Od strategického plánu k príprave edukačného programu*, s. 13.

184 DOLÁK, Jan et al. *Základy múzejnej pedagogiky. Studijní texty*. Brno: Moravské zemské múzeum Brno, 2014, s. 61. ISBN 978-80-7028-441-4.

Medzi tradičné formy múzejnej pedagogiky, ktoré sa v našich podmienkach využívajú, najčastejšie patria:

- **Edukačné programy** – systematické a organizované vzdelávacie aktivity mimo formálnych inštitúcií; môžu byť teoretické (dôraz je kladený na výklad) alebo praktické (s podporou tvorivých činností).
- **Komentované prehliadky a prednášky** – slovné metódy, ktoré sú bežnou ponukou sprievodných programov.
- **Tvorivé dielne (ateliéry) a workshopy** – praktické programy, ktoré umožňujú návštevníkov vzdelávať sa prostredníctvom vlastnej tvorby, experimentovania a následnej reflexie.
- **Animácie a diskusie** – najkomplexnejšia forma, ktorej podstatou je tvorivá činnosť účastníkov, pri ktorej je klasický výklad nahradený diskusiou.
- **Interaktívne prvky a hands-on výstavy** – didakticky najúčinnější spôsob vzdelávania.

### Interaktivita a zapojenie publika – Aktivizujúce metódy múzejnej pedagogiky

V súčasnosti sa v múzejnej pedagogike postupne upúšťa od tradičných postupov a cieľom múzeí je čoraz väčšia interakcia návštevníka nielen so samotným lektorom (múzejným pedagógom), ale aj s vystavenými zbierkovými predmetmi. Čoraz väčší dôraz sa tak kladie na aktivizáciu návštevníka pri získavaní poznatkov a ich motiváciu k poznávaniu. Hlavným cieľom je nielen návštevníka zaujať a lepšie mu pomôcť pochopiť obsah expozície alebo výstavy, ale aj prehĺbiť jeho záujem o tému, čo v konečnom dôsledku môže zlepšiť jeho zážitok z návštevy múzea. Pre dosiahnutie želaného výsledku môžeme využiť tzv. **aktivizujúce metódy**. Predstavme si aspoň niektoré:

- **Objektové učenie:** patrí k základným metódam múzejnej didaktiky a má stáť v jadre všetkých učebných aktivít v múzeu. Táto metóda kombinuje priamu zmyslovú skúsenosť s racionálnym poznaním.<sup>185</sup>
- **Diskusné metódy:** patria sem dialógové metódy ako rozhovor, debata, diskusia, brainstorming a pod.
- **Heuristické metódy:** ide najmä o heuristický rozhovor alebo riešenie problémovej situácie, k riešeniu ktorej sa využíva analýza, syntéza a hodnotenie. Ich cieľom je podnietiť kritické a tvorivé myslenie. Typickým príkladom je napr. hľadanie artefaktov v pieskovej pôde, alebo rozpoznávanie rozdielov medzi mamuťou a ľudskou kosťou a pod.
- **Situačné metódy:** zahŕňajú riešenie konkrétneho prípadu, alebo učenie sa prostredníctvom konfliktnej či záťažovej situácie.
- **Inscenačné a simulačné metódy:** využívajú prvky dramatickej výchovy ako hranie rolí, simuláciu problémovej udalosti, metódu neviditeľného divadla či živých obrazov.
- **Didaktické hry:** príkladom sú rôzne digitálne hry, interaktívne prezentácie, kvízy,

185 JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Objektové učení jako základ muzejní didaktiky. In: Martin HORÁČEK, Hana MYSLIVEČKOVÁ a Petra ŠOBÁŇOVÁ, eds. *Muzejní pedagogika dnes: sborník příspěvků z mezinárodní konference pořádané Katedrou výtvarné výchovy PdF UP v Olomouci* 6. 5. 2008. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta. s. 225 – 236. ISBN 978-80-244-1993-0.

puzzle, ale aj rôzne hmatové dielne a hry (hľadanie artefaktov) a pod.

- **Projektové metódy:** učenie sa prostredníctvom riešenia projektu (napr. výroba dobového kostýmu), táto metóda je využívaná najmä pri workshopoch či tvorivých dielnach.

K veľmi často využívaným špeciálnym aktivizujúcim technikám patria aj *brainstorming*, *pojmové mapovanie* či *myšlienková mapa*, *storytelling* (princíp príbehovosti), ale aj *múzejné kino* vrátane využívania rôznych *audiovizuálnych prvkov*.<sup>186</sup>

### Didaktické pomôcky v procese múzejného vzdelávania

Múzejný pedagóg pri svojej práci môže využívať aj rôzne didaktické prostriedky, ktoré spolu s vhodnými metódami a organizačnými formami môžu predstavovať užitočný prostriedok k dosiahnutiu stanovených edukačných cieľov. Ide v princípe o materiálne predmety a vybavenie, ktoré uľahčujú učebné procesy a umožňujú zapojiť čo najviac zmyslov. Rozdeliť by sme ich mohli do viacerých kategórií:

- **učebné pomôcky a zobrazenia** – modely, fotografie, mapy, pracovné listy a pod.,
- **exponáty, resp. ich substitúty a haptické prvky** – didaktické exponáty, haptické prvky a modely,
- **technické a digitálne výukové prostriedky** – interaktívne technológie, zvukové a audiovizuálne záznamy, e-learningové produkty,
- **výukové priestory** – učebne, ateliéry, interaktívne stanovišťa, relaxačné zóny a pod.<sup>187</sup>

### Múzejný pedagóg a jeho prínos k tvorbe výstavy

V ideálnom svete má každé múzeum, ktorému záleží na profesionálnom prístupe k múzejnému vzdelávaniu, svojho vlastného **múzejného pedagóga** (kurátora pre vzdelávanie), v lepšom prípade celé oddelenie. Slovenská múzejná realita je však od tejto premisy vo väčšine prípadov na míle ďaleko. Žiaľ, väčšinou úlohu múzejného pedagóga supľujú samotní kurátori, lektori a pod.

V súvislosti s tvorbou výstav treba povedať, že múzejný pedagóg tvorí dôležitú súčasť prípravného tímu, aby už od začiatku uplatnil svoje skúsenosti s potrebami návštevníkov a zásady výstavnej didaktiky. V rámci prípravného procesu môže riešiť didaktické úpravy a návrhy už pri inštalácii výstavy (napr. výšku umiestnenia exponátov, písmo a pod.), dopĺňať aktivizujúce prvky či zaistiť, aby boli zohľadnené priestorové požiadavky na samotnú edukáciu. Jeho hlavnou úlohou je transformovať vedecké poznatky do zrozumiteľnej podoby a garantovať didaktickú účinnosť prezentovaného obsahu.<sup>188</sup>

Práca múzejného pedagóga pri tvorbe výstavy (alebo súvisiacich edukačných programov)

186 Viac o tejto problematike: MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. *Aktivizující metody v muzejní pedagogice. Studijní materiál kurzu Základy muzejní pedagogiky* [online]. [cit. 20. 9. 2025]. Dostupné na: [https://www.mcmp.cz/fileadmin/user\\_upload/vzdelavani/kzmp/F\\_\\_Aktivizujici\\_metody\\_MCMP\\_Mrazova\\_Svatkova.pdf](https://www.mcmp.cz/fileadmin/user_upload/vzdelavani/kzmp/F__Aktivizujici_metody_MCMP_Mrazova_Svatkova.pdf)

187 ŠOBÁŇOVÁ, Petra. Expozice jako místo vzdělávání. Metodika k tvorbě expozic zohledňujících vzdělávací potřeby návštěvníků, s. 28 – 29.

188 ŠOBÁŇOVÁ, Petra a Michaela JOHNNOVÁ-ČAPKOVÁ. Plánování edukačních aktivit v múzeu. Od strategického plánu k přípravě edukačního programu, s. 70 – 71.

sa ideálne začína na úrovni **úzkej medziodborovej spolupráce** s kurátormi a ďalšími odbornými pracovníkmi. Cieľom je zabezpečiť, aby prezentačný projekt (výstava) zohľadňoval potreby rôznych cieľových skupín a maximalizoval edukačný potenciál múzea.<sup>189</sup>

### 1. Zapojenie do koncepcie a prípravy výstavy

V optimálnom prípade by mal byť múzejný pedagóg **súčasťou realizačného tímu** výstavy už od jej koncipovania. Medzi praktické úlohy múzejného pedagóga v tejto fáze môžeme zaradiť:

- **Spolupodieľanie sa na tvorbe výstavy:** Múzejný pedagóg by mal prispievať k výbere tém a exponátov, ako aj k didaktickým návrhom a úpravám pri inštalácii.
- **Aplikácia didaktických zásad:** Múzejný pedagóg využíva znalosti výstavnej didaktiky, aby zabezpečil integráciu didaktických prvkov priamo do expozície. Môže napríklad riešiť rozmiestnenie, výtvarné riešenie a grafické doplnky výstavy.
- **Vytváranie aktívnych prvkov:** Zapojenie aktivizujúcich prvkov do výstavy, ktoré podporujú činnostné a skúsenostné učenie, je kľúčové.

### 2. Plánovanie a realizácia edukačného programu

Bez ohľadu na mieru zapojenia do tvorby samotnej výstavy je **prvoradým praktickým krokom** múzejného pedagóga plánovanie konkrétneho edukačného programu, ktorého príprava sa riadi osvedčenými fázami didaktického procesu:

- **Porozumenie obsahu a transformácia:** Múzejný pedagóg musí hlboko porozumieť obsahu výstavy a jej kontextu. Následne vykonáva didaktickú transformáciu obsahu, čo je pretváranie vedomostí, aby boli zrozumiteľné a prístupné pre rôzne typy návštevníkov. Zodpovednosť spočíva vo výbere účinných analógií, vhodných ilustrácií a vysvetlení.
- **Stanovenie cieľov:** Múzejný pedagóg formuluje **dielčie ciele** programu, ktoré sú špecifické, dosiahnuteľné a kontrolovateľné (t. j. je možné overiť, či boli dosiahnuté). Tieto ciele by mali vyjadrovať výslednú zmenu vo vedomostiach, zručnostiach a hodnotovej orientácii návštevníkov.
- **Štruktúra a výber metód:** Vyberá sa charakter činností, ich poradie a časové rozvrhnutie. Odporúča sa používať rôzne typy činností a metód. Uprednostňované postupy (stratégie) môžu zahŕňať metódu *hands on*, bádateľské metódy (heuristické), inscenačné a simulačné metódy, ako aj postupy zážitkovej pedagogiky. Je dobré pripraviť si aj doplnkové aktivity pre účastníkov, ktorí aktivitu zvládnu rýchlejšie.
- **Príprava didaktických prostriedkov:** Múzejný pedagóg pripravuje edukačné materiály, pomôcky, vzorové príklady, kontroluje techniku. Môže ísť o *múzejné substitúty* (repliky) alebo rôzne *materiálne didaktické prostriedky*. Akýkoľvek výklad by mal byť vhodne doplnený obrazovými materiálmi alebo priamo exponátmi v expozícii.
- **Písomná príprava (scenár aktivity):** Plán edukačných aktivít k výstave by mal byť zaznamenaný písomne, čím získa jasný tvar. Modelová štruktúra obsahuje **anotá-**

**ciu programu** (pre komunikáciu s návštevníkmi), ciele, obsah, informáciu o tom, ku ktorej výstave sa program viaže a ktorý exponát je nositeľom obsahu.

- **Hodnotenie a reflexia:** Múzejný pedagóg rozhoduje o **spôsobe hodnotenia** splnenia cieľov (počas programu aj po jeho skončení). Po ukončení edukačného programu nasleduje **reflexia** (kritický pohľad späť), aby sa múzejný pedagóg poučil z priebehu programu a získal *nové porozumenie*, čím sa uzatvára cyklus pedagogického uvažovania.

### Tvorba vzdelávacích programov

Termín „vzdelávací program“ sa obvykle používa na označenie verejného dokumentu definujúceho koncepciu a ciele vzdelávania inštitúcie. Zvyčajne má každé múzeum istú ponuku vzdelávacích programov, ktoré by mali priamo nadväzovať na múzejnú vzdelávaciu stratégiu.<sup>190</sup> Pre každú vzdelávaciu aktivitu by však mal múzejný pedagóg vypracovať detailnú didaktickú prípravu.<sup>191</sup> Pri vytváraní vzdelávacích programov by si mal každý múzejný pedagóg hneď na začiatku položiť niekoľko otázok:

- *Spĺňa mnou vytvorený vzdelávací program potrebu našich návštevníkov?*
- *Zaujímajú sa návštevníci o tento druh témy?*
- *Zodpovedá tento program základným cieľom múzea, vzťahuje sa na zbierky alebo výstavu a podporuje ju?*
- *Viem zaistiť potrebné finančné krytie, materiálno-technické vybavenie, personál?<sup>192</sup>*

V prípade kladných odpovedí na všetky vyššie položené otázky možno prejsť k samotnému procesu prípravy edukačného programu, ktorý má niekoľko fáz:

- **Koncepcné a didaktické plánovanie** – vychádza z didaktickej analýzy kontextu (program by mal vždy vychádzať z vystavených zbierkových predmetov a objektívnych informácií s nimi spojených) a potrieb (je nutné stanovenie návštevníckej skupiny a zváhanie jej potrieb). Zahŕňa aj priestorové, materiálové, finančné a časové podmienky a prípadné prepojenie na školské osnovy. Kľúčovým bodom plánovania je stanovenie cieľov programu, od ktorých sa následne odvíja výber použitých metód a foriem. Výsledkom je vytvorenie scenára podujatia vrátane časového plánu.
- **Písomná príprava programu** – bodový scenár podujatia (návrh scenára v tabuľke nižšie).
- **Implementácia (realizácia)** – fáza naplnenia a realizácie, počas ktorej sa organizujú a kontrolujú dielčie kroky.
- **Evaluácia (hodnotenie)** – záverečná fáza, počas ktorej sa sleduje naplnenie cieľov a ktorá má pomôcť vedúcim pracovníkom poučiť sa z výsledkov. Mala by zahŕňať aj spätnú väzbu od účastníkov.

189 MERTOVIÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. Proces vzniku doprovodného edukačného programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření. In: *Kultura, umění & výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2025-09-20]. ISSN 2336-1824. Dostupné na: <https://www.kuv.upol.cz/post/proces-vzniku-doprovodného-edukačného-programu-jako-důvod-spolupráce-reflexe-dotazníkového-šetření>

190 ŠOBÁŇOVÁ, Petra a Michaela JOHNOVÁ-ČAPKOVÁ. Plánování edukačních aktivit v múzeu. Od strategického plánu k přípravě edukačního programu, s. 59.

191 ŠOBÁŇOVÁ, Petra a Michaela JOHNOVÁ-ČAPKOVÁ. Plánování edukačních aktivit v múzeu. Od strategického plánu k přípravě edukačního programu, s. 84 – 85.

192 WAIDACHER, Friedrich. Příručka všeobecné muzeologie, s. 302 – 303.

	Popis z hľadiska výstavy/programu
Názov edukačného programu	Krátky, výstižný názov.
Anotácia programu	Stručné zhrnutie obsahu, témy a určenie cieľovej skupiny.
Cieľová skupina	Určenie veku, typu návštevníkov.
Cieľ programu	Špecifikácia zamýšľaných výsledkov.
Obsah programu	Objasnenie, na ktorú expozíciu/výstavu program nadväzuje, ktorý exponát a aké vedomosti, zručnosti a hodnoty sú nositeľom jeho obsahu. V prípade školských skupín alebo vzdelávacích programov pre deti je dôležité spomenúť aj súvislosť so školskými osnovami.
Časový harmonogram	Konkrétny časový rozvrh jednotlivých fáz.
Aktivity a metódy	Názov a stručný popis každej aktivity, použité metódy, organizačné formy a použité didaktické prostriedky.
Evaluácia/Reflexia	Spôsob, akým sa zistí splnenie cieľov (hodnotenie, spätná väzba, kritický pohľad a pod.).

## Marketing výstav

(Diana Lajzová)

Výstavy sú jedným z kľúčových produktov, prostredníctvom ktorých múzeá sprostredkujú svoje poslanie verejnosti. Predstavujú najviditeľnejšiu časť múzejných činností. Sú kombináciou odbornej kurátorskej práce prepojenej so zážitkovým rozmerom.

Na rozdiel od komerčného sektora marketing múzeí hľadá rovnováhu medzi popularizáciou a odborným prístupom, ekonomickým a spoločenským dopadom. V predchádzajúcej časti „Konceptia výstavy“ sú už naznačené niektoré marketingové koncepcie, nakoľko pracovníci múzeí s nimi intuitívne pracujú.

Ale najskôr si v skratke predstavíme, čo tvorí dopyt po výstupoch múzeí. Podľa autorov B. S. Freya a S. Meiera je možné identifikovať dopyt po múzeách nasledovne:

- **súkromný dopyt** – tvorený návštevníkmi, ktorí sa zaujímajú o výstavy ako o voľnočasové aktivity alebo ako súčasť profesie. Návštevnosť ovplyvňujú determinanty ako výška vstupného, náklady obetovanej príležitosti, cena alternatívnych aktivít, atraktivnosť výstavy či individuálne preferencie.<sup>193</sup>
- **sociálny dopyt** – predstavujú ho osoby a organizácie, ktoré sami múzeum nenavštevujú, ale určitým spôsobom benefitujú z existencie zbierkotvorných inštitúcií, napr. dopady na hospodársku činnosť v oblasti, kde múzeum pôsobí,<sup>194</sup> **dopyt po vedeckých výstupoch múzea**, napr. formou poradenskej činnosti.<sup>195</sup>

193 PROKŮPEK, Marek. *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*. Praha: Wolters Kulwer ČR, a.s., 2020, s. 30 – 31. ISBN 978-80-7598-686-3.

194 PROKŮPEK, Marek. *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*, s. 31 – 32.

195 PROKŮPEK, Marek. *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*, s. 29.

Táto časť je zameraná na tzv. súkromný dopyt po zážitkoch z návštevy múzea. A vzhľadom na rýchlo sa meniace trhové prostredie si predstavíme základné prvky pre tvorbu marketingovej stratégie so zameraním na výstavy, t. j., čomu prispôbime marketingový mix výstavy.

## Marketingová stratégia výstavy

Zmyslom marketingovej stratégie výstavy je určiť základné smerovanie, ktoré povedie k naplneniu stanovených cieľov výstavy. Zároveň prezentuje metódy, s pomocou ktorých majú byť dané ciele naplnené. Podľa Jakubíkovej patria k strategickým rozhodnutiam:

- **voľba trhu, segmentov:** Akému publiku je výstava primárne určená?
- **voľba stimulácie trhu:** Prečo by sa mali návštevníci o výstavu zaujímať?
- **určenie pozície voči konkurencii:** V čom bude ponuka iná oproti konkurencii?<sup>196</sup>

Pri tvorbe marketingovej stratégie výstavy by sme mali vychádzať z pochopenia potrieb návštevníka, a to prostredníctvom strategického rozdelenia trhu a zacielenia na konkrétny segment návštevníkov. Vďaka tomu bude možné vytvoriť špecifické postavenie značky výstavy.

Aktuálna doba prináša veľké množstvo rýchlych zmien, ktoré priamo vplyvajú na trhové prostredie múzeí a zároveň na správanie spotrebiteľov, čo ovplyvňuje aj výstavnú činnosť múzeí. Nemennou konštantou ostáva snaha poskytnúť návštevníkom relevantnú skúsenosť uspokojujúcu ich želania, túžby či potreby.<sup>197</sup>

Jednu zo stratégií predstavuje **omnikanálový marketingový prístup**, ktorý Kotler definuje ako integráciu viacerých kanálov, vytvárajúcich bezproblémovú a konzistentnú, v našom prípade návštevnícku skúsenosť naprieč online a offline kanálmi.<sup>198</sup> Jej cieľom je stieranie hraníc medzi fyzickým a digitálnym svetom tak, aby návštevníci zažívali bezproblémový (mnohokanálový) zážitok.<sup>199</sup> K dosiahnutiu tohto cieľa musia múzeá poznať a navrhnúť každý tzv. **kontaktný bod návštevníka so značkou**. Pre zvýšenie efektivity je potrebné zamerať pozornosť na tie kontaktné body, na ktorých záleží z pohľadu návštevníka.<sup>200</sup>

Omnikanálová marketingová stratégia pre výstavu by teda mala zahŕňať využitie rôznych marketingových kanálov a taktík na oslovenie a zapojenie návštevníka vo všetkých kontaktných bodoch návštevníckej skúsenosti so značkou. Jedným z kľúčových aspektov by malo byť zabezpečenie **konzistentnej marketingovej komunikácie a brandingu**.

V súčasnosti neexistuje priama rovnováha medzi online a offline marketingovými aktivitami. Dopyt bude aj naďalej kolísať podľa toho, ako sa menia postoje a okolnosti spotrebiteľov. Pre udržanie si návštevníka a prilákanie nových bude dôležité sledovať trendy v ich správaní a následne prispôbovať produktové portfólio, ponúkané služby či spôsob komunikácie.

196 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy. 2., rozšírené vydanie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 160. ISBN 978-80-247-4670-8.

197 KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2017, s. 28. ISBN 978-1-119-34106-2.

198 KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, s.140.

199 KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, s.167.

200 KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, s. 149 – 150.

## Segmentácia trhu: Pre koho bude výstava určená?

Základom segmentácie je analýza správania a postojov návštevníkov, ich následné rozdelenie do skupín s podobnými záujmami (čím vzniknú trhové segmenty) a tvorba špecifickej ponuky pre každý z relevantných segmentov.<sup>201</sup> **Cielový segment výstavy** je možné určiť zväzšením faktorov ako: *ciele výstavy, obsah výstavy, lokalita výstavy, cenová úroveň vstupného, doplnková ponuka*. Zámerom je sústrediť sa na tých návštevníkov, pri ktorých je najväčší potenciál uspokojiť ich potreby ponukou výstavy,<sup>202</sup> Ako už bolo spomenuté, účinný cielený marketing podľa Kotlera vyžaduje:

- identifikovanie a vyprofilovanie odlišných skupín spotrebiteľov, ktorí sa líšia svojimi potrebami a želaniami (**segmentovanie**),
- vybranie jedného alebo viacerých segmentov, cielenie (**targeting**),
- pre každý z cieľových segmentov vytvoriť a komunikovať odlišný prínos trhovej ponuky (**positioning**).<sup>203</sup>

Segmentáciu je možné realizovať napr. na základe deskriptívnych charakteristík (geografické, demografické a psychografické faktory) alebo prostredníctvom behaviorálnych charakteristík, akými sú reakcie spotrebiteľov na rôzne benefity, príležitosti používania produktu/značky.<sup>204</sup>

### Segmenting

Medzi kritériá segmentácie Kotler zaraďuje:

- **merateľnosť**: veľkosť, kúpna sila,
- **významnosť**: segmenty by mali byť dostatočne veľké a ziskové,
- **prístupnosť**: mali by byť efektívne dosiahnuteľné a obsluhovateľné,
- **diferencovateľnosť**: mali by byť konceptuálne odlišiteľné a reagovať odlišne na rôzne prvky a programy marketingového mixu,
- **akčnosť**: pre prilákanie a obsluhu segmentu je možné formulovať účinné marketingové programy.<sup>205</sup>

V kontexte výstavy môže segmentácia zahŕňať **rozdelenie potenciálnych návštevníkov** do skupín na základe faktorov, ako sú: vek, záujmy, geografická poloha alebo kultúrne pozadie. Múzeá často delia svojich potenciálnych návštevníkov do skupín, ako sú: rodiny s malými deťmi, nadšenci umenia, milovníci histórie, zberatelia, pedagógovia alebo miestni obyvatelia, ktoré sú ďalej rozdelené do segmentov podľa veku.

### Targeting

Po identifikácii cieľových trhov môžeme vyvinúť stratégiu cielenia tak, aby sa marketingové aktivity **zamerali na konkrétny segment alebo segmenty**. Môže to zahŕňať vytváranie produktov či marketingových komunikačných aktivít, ktoré sú prispôbené záujmom a potrebám cieľového trhu, alebo používanie špecifických marketingových kanálov, ktoré majú väčší potenciál osloviť daný segment.

201 AJTÁKOVÁ, Marie et al. *Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum*. Bratislava: EUROKÓDEX, 2010, s. 56. ISBN 978-80-89447-29-9.

202 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 251.

203 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 251.

204 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 252.

205 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 270.

### Positioning

**Positioning** sa týka obrazu alebo vnímania, ktoré chce múzeum vytvoriť v myslí svojho cieľového trhu o výstave. Odlíšiť ponuku múzea, teda konkrétnu výstavu od konkurentov, a zvýrazniť jedinečnosť exponátov múzea a kvalitu návštevníckej skúsenosti.

Charakter nových návštevníkov nás vedie k tomu, aby sme si uvedomili, že budúcnosť marketingu bude plynulá zmes online a offline skúseností.<sup>206</sup> Podľa Kotlera je portrét budúcich návštevníkov možné definovať ako **paradox pripojených, ale rozptýlených**, čo môže byť zapríčinené aj znižovaním priemerného rozsahu ľudskej pozornosti, ktorý je aktuálne osem sekúnd (Národné centrum pre biotechnologické informácie, 2013).<sup>207</sup> Spotrebiteľia sú zároveň čoraz viac koncepcne sofistikovanejší, vizuálne gramotnejší a technicky zdatnejší.<sup>208</sup> Podľa Hilla je budovanie publika v kontexte špecifik múzeí zamerané na povzbudzovanie k opakovaným návštevám (fyzickým alebo virtuálnym) od existujúcich členov publika a generovanie nových účastníkov (teda diverzifikácia publika).<sup>209</sup>

Skúsenosti návštevníka, to, čo si pamätá a ako vníma svoju skúsenosť z návštevy v tom istom múzeu, sa môžu pri každej návšteve líšiť. Tá istá osoba môže pri každej návšteve zažívať výrazne odlišnú návštevnícku skúsenosť, nakoľko jej motivácie k návšteve múzea sa menia.<sup>210</sup> Pri identifikácii motivácií, resp. profilov návštevníkov múzea Falk definoval päť rôznych osobností – identít, ktoré predstavujú rôzne motivácie návštevníkov múzea, pričom každá z týchto osobností má osobitný cieľ, ktorý chce uspokojiť:

- **Prieskumníci**: návštevníci, ktorí sú poháňaní zvedavosťou a majú záujem o obsah múzea. Očakávajú, že nájdu niečo, čo upúta ich pozornosť a podnieti ich záujem o učenie.
- **Facilitátori**: návštevníci, ktorí sú sociálne motivovaní. Ich návšteva je zameraná predovšetkým na umožnenie skúseností a učenia sa s druhými v rámci sociálnej skupiny.
- **Profesionáli/Hobojisti**: návštevníci, ktorí cítia úzku väzbu medzi múzeom a ich profesionálnymi alebo hobby vášňami. Ich návštevy sú zvyčajne motivované túžbou uspokojiť konkrétny cieľ súvisiaci s obsahom.
- **Hľadači zážitku**: návštevníci, ktorí sú motivovaní k návšteve, pretože múzeum vnímajú ako dôležitú destináciu. Ich spokojnosť pramení predovšetkým zo samotného faktu, že „boli tam a urobili to“.
- **Dobíjači**: návštevníci, ktorí sa snažia predovšetkým o duchovný a/alebo regeneračný zážitok. Múzeum vnímajú ako útočisko pred každodenným svetom práce.<sup>211</sup>

206 KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, s. 24.

207 KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, s. 26.

208 BARRY, Pete. *The advertising concept book. A complete guide to creative ideas, strategies and campaigns*. 2. vyd. London: Thomson & Hudson, 2012, s. 9. ISBN 978-0-50029-03-16.

209 BARTAK, Amelia. The departing train: on-line museum marketing in the age of engagement. In: Ruth RENTSCHLER a Anne-Marie HEDE. *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. London: Routledge, 2007, s. 21 – 37. ISBN 978-0750680653.

210 SHELLEY, Abrams. *Personas and designing the ideal museum experience*.

211 SHELLEY, Abrams. *Personas and designing the ideal museum experience*.

## Marketingový mix výstavy

Omnikanálová marketingová stratégia kombinuje online a offline interakciu medzi výstavou a jej publikom. Podľa Kotlera v súčasnosti, v čoraz silnejšom vplyve online sveta, offline zážitky či interakcie predstavujú silnú konkurenčnú výhodu.<sup>212</sup> Nárast nových technológií, skracovanie životných cyklov produktov a rýchlo sa meniace trendy zapríčinili, že aj múzeá musia byť pri realizácii výstavy dostatočne dynamické, aby sa v trhových situáciách správali adekvátnym spôsobom.<sup>213</sup> V prepojenom, hybridnom svete sa koncept marketingového mixu vyvinul tak, aby vyhovoval väčšej účasti zákazníkov.

Mapovaním bodov kontaktu v rámci cesty návštevníka je možné identifikovať jeho jednotlivé interakcie s prvkami/nástrojmi marketingového mixu a na základe toho navrhnúť efektívnu stratégiu implementácie marketingových rozhodnutí, napr. aj o technologických riešeniach.

Zohľadnením jednotlivých prvkov v marketingovom mixe výstavy môžeme prijať holistický prístup k marketingu a efektívnejšie uspokojiť potreby a očakávania svojich návštevníkov. Holistický marketingový koncept je pritom založený na vývoji, dizajne a implementácii marketingových programov, procesov a aktivít.<sup>214</sup> Uznáva ich vzájomné závislosti.

Fyzické priestory múzeí budú potrebovať alternatívne formáty na zapojenie návštevníkov na interaktívnejšej úrovni, a to umožnením digitálnej a fyzickej synergie pre poskytnutie omnikanálového a pohlčujúceho (imersívneho) zážitku: kedy si návštevníci budú môcť zážitok z výstavy preniesť domov, budú mať obsah dostupný odkiaľkoľvek a bude im umožnené zostať v kontakte s múzeom pred, počas a aj po návšteve výstavy.<sup>215</sup>

Nasledujúci náhľad sa zaoberá rozšíreným marketingovým mixom výstavy:

### 1. Produkt

Výstava ako produkt je najdôležitejším prvkom marketingového mixu, je nositeľom hodnoty pre návštevníka. Jej postavenie v rámci marketingového mixu kultúrnych organizácií je špecifické. Napríklad podľa Tajtákovskej „na rozdiel od tradičných oblastí aplikácie marketingu v kultúre sa produkt neprispôsobuje predstavám trhu.“ Naopak, produkt je od určitých premenných trhu nezávislý: „Predstavuje východiskový bod marketingovej stratégie a má dominantnú úlohu aj pri determinovaní povahy ostatných premenných marketingového mixu.“ Medzi spoločné vlastnosti výstav patria: obsah kreatívneho alebo umeleckého prvku, jedinečnosť, nezameniteľnosť. Výstava ako produkt má jednotlivé úrovne, ktoré naplňujú potreby návštevníkov:

- **jadro** – samotný kultúrny zážitok,
- **vlastný produkt** – konkrétna ponuka organizácie (tvorí ho: téma, kurátorský koncept, exponáty),
- **očakávaný produkt** – očakávania spotrebiteľa spojené s konzumáciou produktu,
- **rozšírený produkt** – doplnkové výrobky a služby, neočakávané výhody pre návštevníka (sprievodné podujatia, katalógy, digitálne aplikácie, edukačné programy).<sup>216</sup>

212 KOTLER, Philip et al. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, s. 46.

213 KOTLER, Philip et al. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, s. 49.

214 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, s. 49.

215 Smartify at the Van Abbemuseum: creating a multi-layered visit.

216 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 150 – 151.

## 2. Cena

Na rozdiel od trhu spotrebných tovarov cena kultúrnych statkov a služieb, kam zaraďujeme aj výstavy, len zriedkakedy odráža skutočnú výšku nákladov vynaložených na ich produkciu. Ide o tzv. cenu dotovaných, resp. subvencovaných, pre ktorú je typické, že „spotrebiteľ zaplatí iba časť nákladov vynaložených na produkt. Na zvyšku sa podieľa štát, sponzori, darcovia, prípadne príjmy z komerčných aktivít organizácie.“ **Cenová diferenciácia** v kultúre sa uplatňuje najmä z dôvodu eliminovania sociálnych bariér.<sup>217</sup> Kritériá cenovej diferenciácie sa najčastejšie delia podľa:

- **spotrebiteľských segmentov** – zvýhodnené vstupné pre vybrané segmenty,
- **času** – zvýhodnené časy vstupov, napr. vstup zdarma v prvú nedeľu v mesiaci,
- **miesta** – cenová diferenciácia pre interiérové a exteriérové vstupy,
- **zákazníckej vernosti** – zvýhodnené vstupné napr. pre členov klubu.

## 3. Distribúcia

Úlohou distribúcie v marketingovom mixe výstavy je **sprístupniť zážitok cieľovému trhu vo vhodnom čase a na správnom mieste**.<sup>218</sup> Medzi faktory ovplyvňujúce distribúciu patria:

- **miestna dostupnosť** – nielen miesto realizácie, ale aj napr. predaja vstupeniek, možnosti parkovania, dostupnosť verejnou dopravou,
- **časová dostupnosť** – priamy vplyv na frekvenciu, štruktúru a typ návštevníkov, otváracie hodiny, špeciálne vstupy,<sup>219</sup>
- **nové technológie** – vytvárajúce nové distribučné kanály, online sprístupnenie výstavy.

## 4. Marketingová komunikácia

Cieľom marketingovej komunikácie v kultúrnych organizáciách je „ovplyvniť zmyslenie a postoje cieľového trhu tak, aby došlo k pozitívnej zmene v správaní, ktorá sa prejaví ako zvýšenie dopytu po produktoch, zlepšenie imidžu, zvýšenie lojality voči značke, odporúčanie produktu známym a pod.“<sup>220</sup>

Pri tvorbe marketingovej stratégie výstavy je dôležité stanoviť **merateľné ciele komunikácie**. Kotler charakterizuje nasledovné marketingové komunikačné ciele:

- **potreba kategórie** – nové produkty vstupujú na trh vždy s komunikačným cieľom vytvoriť samotnú potrebu kategórie,
- **povedomie o značke** – posilnenie schopnosti spotrebiteľov rozpoznať alebo vyvolať z pamäti značku v rámci určitej kategórie,
- **postoj ku značke** – pomôcť spotrebiteľom pri hodnotení schopnosti značky uspokojiť ich aktuálnu potrebu,
- **zámer kúpiť značku** – presvedčiť spotrebiteľa, aby sa rozhodol kúpiť značku.<sup>221</sup>

Kvalitu marketingovej komunikácie ovplyvňuje aj **voľba komunikačného mixu**, ktorý je determinovaný zvoleným cieľovým publikom a jeho spôsobom prijímania obsahu. Komuni-

217 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 158 – 159.

218 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 163.

219 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 164.

220 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 167 – 168.

221 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, s. 522 – 523.

kačný mix výstavy by sa mal tvoriť hybridnou formou online a offline kanálmi. Nasledujúci zoznam definuje jeho základné nástroje:

- **reklama** – platená forma neosobnej prezentácie a propagácie,
- **podpora predaja** – široká škála krátkodobých impulzov podnecujúcich vyskúšanie alebo nákup,
- **udalosti a zážitky** – sponzorované aktivity a programy navrhnuté pre vytvorenie interakcií značky so spotrebiteľmi,
- **PR** – škála programov s cieľom podporovať či chrániť image spoločnosti, alebo komunikovať jej jednotlivé produkty; vytváranie vzťahov s komunitou,
- **priamy marketing** – priama komunikácia – vyvolanie dialógu s konkrétnymi a potenciálnymi zákazníkmi,
- **interaktívny marketing** – online aktivity a programy navrhnuté na oslovenie zákazníkov alebo potenciálnych zákazníkov priamo či nepriamo, usilujúce sa o zvýšenie povedomia, zlepšenie image alebo podporu predaja produktov či služieb,
- **ústne šírenie** – medzilidská komunikácia vzťahujúca sa k skúsenostiam s nákupom alebo používaním produktu/služby,
- **osobný predaj** – interakcia tvárou v tvár s cieľom ponúkajú výrobok prezentovať, zodpovedať otázky a prijať objednávky.<sup>222</sup>

## 5. Ľudia

Z hľadiska marketingu výstavy je dôležité venovať pozornosť jednotlivým rolám zamestnancov a ich vplyvu na návštevníkov. **Každý zamestnanec je nositeľom značky múzea.** Rozdelujeme ich podľa úrovni kontaktu s návštevníkom a vplyvu na tvorbu marketingových stratégií. Pričom *kontaktný personál* je bežne v kontakte s návštevníkom a *konceptný personál* je zodpovedný za vytváranie a koordinovanie marketingových stratégií. Pri príprave jednotlivých programov, stratégií či definovaní cieľov nesmú konceptní pracovníci (vedenie, odborní pracovníci) zabúdať na diskusiu s kontaktnými pracovníkmi (predovšetkým lektori, pokladníčky a pod.), ktorí poznajú skladbu návštevníkov najlepšie, vstupujú s nimi do priamej interakcie, a teda vplývajú na ich celkový zážitok a dojem z produktu.<sup>223</sup>

## 6. Fyzické prostredie

Fyzické prostredie reprezentuje priestor, v ktorom dochádza k spotrebe kultúrnych produktov, pričom v prípade múzeí chápeme pod priestorom **samotnú budovu**, v ktorej inštitúcia sídli, **výstavné a expozičné priestory** a tzv. **komunikačný, relaxačný priestor**. Význam fyzických atribútov a atmosféry týchto prostredí u návštevníkov vzrastá. Zapríčinili to rôzne faktory, ako napr. zvyšujúca sa úroveň požiadaviek spotrebiteľov na kvalitu verejného priestoru, zdieľanie zážitkov návštevníkmi v online priestore, keď vyhľadávajú fotogenické miesta. „Rastúci význam fyzického prostredia v kultúre bezprostredne súvisí s fenoménom tzv. zážitkového marketingu.“<sup>224</sup> Ide o marketingové aktivity, ktoré návštevníkovi neponúkajú len uspokojenie jeho potreby či očakávania, ale sľubujú mu spoločenský alebo emocionálny zážitok. V súčasnosti je potrebné **venovať pozornosť samotnému vzhľadu i funkčnosti priestorov**,

222 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, s. 518 – 519.

223 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 178.

224 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum, s. 180 – 181.

**ich dizajnu.** Okrem architektonického riešenia je dôležitá aj **vizuálna identita výstavy** či vhodné zapojenie digitálnych prvkov.

## Koncepcia tvorby výstavy a marketingové aktivity

### 1. Produkčná fáza (plánovanie výstavy)

V tejto časti produkcie výstavy je cieľom marketingových aktivít: **vytvoriť stratégiu, segmentácia publika, vytvoriť komunikáciu na silnom koncepte.** Vychádzame z dokumentov ako libreto a scenár výstavy, v ktorých sú definované ciele výstavy, téma a primárne publikum. Vytvára sa hlavná komunikačná správa a vizuálna identita výstavy, ktorá by mala byť konzistentná. Pri voľbe kanálov, ktoré budú v rámci marketingového mixu využité, vychádzame zo segmentácie a zvyklostí daných segmentov komunikovať.

### 2. Realizačná fáza (otvorenie a priebeh výstavy)

V tejto časti produkcie výstavy je cieľom marketingových aktivít **prilákať návštevníkov, udržať pozornosť, zapájať komunitu.** V tejto časti sa zvyšujú aktivity PR a komunikácie na sociálnych sieťach. Počas výstavy sa javí ako atraktívne vytváranie tematických okruhov a mikro aktivít, ktoré môžu prilákať návštevníkov k opakovanej návšteve výstavy. Počas trvania výstavy je vhodné **zbierať dáta** od návštevníkov napr. prostredníctvom krátkych dotazníkov.

### 3. Postprodukčná fáza (po skončení výstavy)

V tejto časti produkcie výstavy je cieľom marketingových aktivít **zhodnotiť, predĺžiť životnosť výstavy, budovať dlhodobý vzťah s publikom.** *Digitálny archív výstavy* by mal obsahovať jednotlivé komunikačné materiály (plagát, tlačová správa), fotodokumentáciu z inštalácie, vďaka čomu bude možné sprístupnenie obsahu pre vzdelávacie účely aj po skončení výstavy.

## Výber nástrojov používaných v dizajnových procesoch služieb

Marketingové procesy, či príprava omnikanálovej marketingovej stratégie sa začínajú zmapovaním cesty návštevníka a identifikáciou toho, kde **marketingové technológie** (tzv. marktech) majú potenciál vytvoriť pridanú hodnotu a zlepšiť výkonnosť marketingu na trhu.<sup>225</sup> Aktuálnym rizikom pre múzea je uviaznutie v nepružnom portfóliu produktov a služieb, ktoré neumožňujú prispôbenie sa potrebám jednotlivých generácií. Ďalšou hrozbou sa javí skracovanie životného cyklu produktov, zapríčinené neustále sa meniacimi potrebami a želaniami mladších generácií. Zároveň je pre spoločnosť potrebné nájsť rovnováhu medzi dvoma cieľmi: maximalizovanie tvorby hodnoty v súčasnosti a začatie umiestňovania značky pre budúcnosť,<sup>226</sup> čo platí aj pre múzea a výstavy. Výber z nástrojov používaných v dizajnových procesoch služieb:

- **Cesta užívateľa:** vizuálne znázornenie cesty, ktorú návštevník musí absolvovať s cieľom dokončiť určitú úlohu. Jej úlohou je analyzovať správanie návštevníkov v jednotlivých

225 KOTLER, Philip et al. Marketing 5.0: *Technology for Humanity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2021, s. 15. ISBN 978-1119668510.

226 KOTLER, Philip et al. Marketing 5.0: *Technology for Humanity*, s. 20 – 21.

bodoch kontaktu so značkou.

- **Empatická mapa:** vytvára mapu zdieľaných nepochopených potrieb návštevníkov, akcií, myšlienok, bodov frustrácie a príležitostí na ceste užívateľa.
- **Persóny:** fiktívne profily, ktoré reprezentujú koncových cieľových návštevníkov.
- **Hodnotová ponuka:** má formu stručného vyhlásenia, sumarizujúceho jedinečné výhody, ktoré môžu návštevníci získať.<sup>227</sup>

Pri aplikovaní marketingovej stratégie v múzeách je teda potrebné vychádzať z niekoľkých zásad, ako je **podriadenosť marketingu špecifickému postaveniu zbierkotvorných inštitúcií** na trhu. Marketing má byť organizácii nápomocný pri naplnení jej poslania a nezameriavať sa len čisto na komercializáciu ponuky. Nakoľko primárnou úlohou marketingu v kultúre „nie je prispôbovať produkt požiadavkám trhu, ale pritiahnúť publikum k aktuálnej ponuke. V praxi to znamená, že produkt sa najskôr vytvorí a až potom sa umiestňuje na trh.“<sup>228</sup> Aj Prokúpek upozorňuje na efekt, kedy múzea a galérie vytvárajú aj spoločenskú hodnotu, za ktorú nie sú kompenzované finančne. Charakterizuje päť efektov:

- **hodnota možnosti:** ľudia si vážia, že niekedy v budúcnosti budú mať možnosť si prehliadnuť zbierky,
- **hodnota existencie:** ľudia určitým spôsobom benefitujú z vedomia, že múzeum existuje, aj keď ho sami zatiaľ nenavštívili,
- **hodnota odkazu:** ľudia získavajú uspokojenie z vedomia, že ich potomkovia a ďalší členovia komunity budú mať možnosť služby múzea v budúcnosti využiť,
- **hodnota prestíže:** ľudia získavajú úžitok z vedomia, že múzeum je uznávané ľuďmi žijúcimi mimo ich komunity,
- **hodnota vzdelania:** ľudia sú si vedomí, že múzeum prispieva k budovaniu ich vlastného zmyslu pre kultúru alebo zmyslu pre kultúru iných ľudí a že múzea vzdelávajú spoločnosť.<sup>229</sup>

Vyselektované javy, ktoré sme v kontexte témy marketingu výstav považovali za relevantné na sumarizáciu:

- **poslanie a ciele múzea:** ovplyvňujú rozhodovanie o cieľovom publiku (súladiť s hodnotami), teda procesy segmentovania, targetingu a positioningu inštitúcie. Často sú determinované zriaďovacou listinou, ktorá definuje základnú špecializáciu múzea, či už v kontexte špecializácie, alebo geografického pôsobenia,
- **zbierkový a vedomostný fond:** ovplyvňujú ciele na publikum (záujem o vystavené exponáty),
- **zážitok návštevníka:** celková skúsenosť návštevníka vrátane dizajnu múzea, ústretovosti a kompetencií personálu či kvality exponátov – vplyvajú na povesť múzea a tzv. ústne podanie (WOM),
- **faktory vplývajúce na návštevnícku skúsenosť:** obsah zbierkového fondu, usporiadanie výstavy, dizajn výstavy a služby, vybavenie dostupné pre návštevníkov či doplnkové aktivity.

227 LEVY, Jaime. *UX Strategy: Product Strategy Techniques for Devising Innovative Digital Solution*. 2. vydanie. O'Reilly Media, 2021, s. 45. ISBN 978-1492052432.

228 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. *Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum*, s. 45.

229 PROKÚPEK, Marek. *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*, s. 31 – 32.

Vytváranie produktov pre online aj offline skúsenosť návštevníka sa javí ako kľúč ku konkurenčnej výhode budúcnosti, čo môže byť dosiahnuté experimentovaním s rôznymi produktmi a službami, ktoré návštevníkom ponúknu pridanú hodnotu v kontexte neustále sa meniacej dynamiky trhu. Aj s prihliadnutím na zásadu uplatňovanú v marketingu kultúry – „*podradenosť marketingu umeleckým cieľom*“<sup>230</sup> predstavujú práve substitučné produkty a služby priestor, ktorý by mal reagovať na meniace sa potreby trhu.

## Zhrnutie k marketingu

Pre tvorbu správnej marketingovej stratégie pri výstavách je potrebné zodpovedať si nasledujúce otázky:

1. *Poznáme našich návštevníkov?*
2. *Vieme, pre koho pripravujeme výstavu?*
3. *Ako návštevníci vnímajú priestor?*
4. *Čo návštevníci najčastejšie žiadajú?*

**Bonus tip:** Ak ešte vaše múzeum nemá wiki stránku na Wikipédii, zvážte jej vytvorenie a následne sledovanie jej prípadných zmien. V čase písania týchto riadkov (jeseň 2025) sa vyhľadávanie prostredníctvom AI stáva čoraz výraznejšie. SEO vyhľadávanie či organický dosah klesajú. AI modely vo svojich odpovediach využívajú Wikipediú, nakoľko je štruktúrovaná a pri výbere zdrojov AI modely preferujú neutrálny obsah, ktorý nepôsobí ako reklama.

230 TAJTÁKOVÁ, Marie et al. *Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum*, s. 56.

## Ukončenie a zhodnotenie výstavy

### Význam post-expozičnej fázy v životnom cykle výstavy

(Františka Sarnecká)

Ukončenie výstavy je v životnom cykle múzea oveľa viac než len logistická bodka. Predstavuje kľúčovú fázu, v ktorej sa uzatvára jeden cyklus a zároveň sa kladú základy pre budúce úspechy. Činnosti, ktoré nasledujú po demontáži posledného panelu – **hodnotenie, dokumentácia a archivácia** – sú kritickou súčasťou procesu učenia sa a zlepšovania inštitúcie. Nie sú to iba administratívne úlohy, ale nevyhnutné kroky, ktoré umožňujú múzeu naplniť svoje verejné poslanie a preukazovať zodpovednosť voči zriaďovateľovi, komunite a návštevníkom. Systematický prístup k týmto procesom potvrdzuje dôveru verejnosti v múzeum ako inštitúciu, ktorá spravuje spoločenský záznam.<sup>231</sup>

Troma hlavnými piliermi post-expozičnej fázy, ktoré spoločne tvoria základ pre budúce úspešné projekty a inštitucionálny rast, sú:

1. **Systematické hodnotenie** – ide o zber a analýzu dát o dopade výstavy na publikum.
2. **Fyzická deinštalácia a správa aktív** – teda bezpečná manipulácia so zbierkovými predmetmi a udržateľné nakladanie s výstavnou architektúrou.
3. **Komplexná dokumentácia a archivácia** – je dôležitou činnosťou pre uchovávanie inštitucionálnej pamäte pre budúce generácie kurátorov, manažérov a výskumníkov.

Pochopenie týchto procesov je investíciou do budúcej excelentnosti. To znamená, že neúspechy jednej výstavy nás posúvajú v ďalšej výstave. Prvým krokom k tomu, aby sme sa mohli učiť z minulosti, je dôkladné pochopenie jej dopadu a výsledkov.

### Systematické hodnotenie výstavy

Hodnotenie, alebo evaluácia výstavy nie je len meraním návštevnosti či povrchným zisťovaním spokojnosti. Je to strategický nástroj, ktorý múzeu poskytuje hlboké pochopenie svojho publika, jeho motívácií, potrieb a spôsobu, akým vníma prezentované obsahy.<sup>232</sup> Cieľom je zistiť, či výstava efektívne prezentovala hlavnú myšlienku a či dosiahla stanovené vzdelávacie a emocionálne ciele. Bez systematickej spätnej väzby sa budúce plánovanie stáva len odhadom a inštitúcia stráca príležitosť na relevantné prepojenie s komunitou, ktorej slúži.<sup>233</sup>

#### Teoretické východiská a ciele hodnotenia

Základnou úlohou hodnotenia je posúdiť efektívnosť výstavy ako komunikačného média. Nejde len o to, koľko ľudí prišlo, ale aj o to, čo si z návštevy odniesli. Zisťujeme, či výstava dokázala ovplyvniť ich vedomosti, postoje alebo pocity, a či boli prezentované informácie zrozumiteľné a pútavé. Samotné čísla návštevnosti nikdy neodhalia účinnosť komunikácie.<sup>234</sup>

231 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 11.

232 WAIDACHER, Friedrich. Museologie – knapp gefasst, s. 127.

233 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 19 – 20.

234 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 92 – 93.

Hodnotenie má nasledovné hlavné ciele:

- **Overenie dosiahnutia cieľov** – hlavnou úlohou je zistiť, do akej miery sa podarilo naplniť pôvodné ciele výstavy (vzdelávacie, emocionálne, sociálne).
- **Získanie podkladov pre budúcnosť** – identifikovať silné a slabé stránky, aby sa budúce výstavy mohli poučiť z predchádzajúcich skúseností.
- **Pochopenie publika** – získať hlbší pohľad do štruktúry, potrieb a očakávaní návštevníkov.<sup>235</sup>

#### Kritériá úspešnej výstavy

Čo robí výstavu úspešnou? Odpovede sa líšia z pohľadu návštevníkov a múzejných profesionálov, no v mnohom sa prelínajú. Základným kľúčom je **schopnosť výstavy komunikovať jasne, pútavo a zrozumiteľne**.<sup>236</sup>

#### Čo na výstave oceňujú návštevníci:

- *Oživuje tému a robí ju zaujímavou.*
- *Posolstvo je rýchlo a ľahko pochopiteľné.*
- *Je zrozumiteľná pre všetky vekové kategórie.*
- *Človek si ju nemôže nevšimnúť.*
- 

#### Kritériá z pohľadu múzejných profesionálov:

- *Ako dobre výstava usmerňuje pohyb návštevníkov?*
- *Je obsah presný a relevantný?*
- *Ako fungujú interpretačné materiály (texty, popisky, interaktívne prvky)?*
- *Zodpovedá výstava charakteru a očakávaniam návštevníkov?*
- *Ako návštevníci hodnotia dizajn a použité predmety (množstvo, atraktivita, vhodnosť)?*

#### Metódy zberu dát: Kvantitatívny a kvalitatívny prístup

Pre komplexné zhodnotenie výstavy je nevyhnutné kombinovať rôzne metódy zberu dát, ktoré sa delia na dve hlavné kategórie: kvantitatívne a kvalitatívne.

- **Kvantitatívne metódy** – zameriavajú sa na zber merateľných, štatistických údajov od veľkého počtu respondentov. Typickým nástrojom sú **dotazníky a ankety**.
  - **Zisťujú:** demografické údaje (vek, pohlavie, národnosť, vzdelanie), frekvenciu návštev, hodnotenie jednotlivých častí výstavy na škále (napr. 1 – 5) a ďalšie číselné údaje.<sup>237</sup>
  - **Výhody dotazníkov a ankiet:** umožňujú získať reprezentatívne dáta o štruktúre publika a jeho základných postojoch.
  - **Limity ankiet a dotazníkov:** neposkytujú hlbší pohľad do dôvodov hodnotenia. Odpovede sú limitované vopred stanovenými možnosťami. Pre dosiahnutie repre-

235 WAIDACHER, Friedrich. Museologie – knapp gefasst, s. 185.

236 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 101 – 102.

237 THE HERITAGE COUNCIL. *FACTSHEET 8: EVALUATION OF EXHIBITIONS* [online]. [cit. 29. 9. 2025].

Dostupné na: [https://www.heritagecouncil.ie/content/files/Factsheet\\_8\\_Evaluation\\_of\\_Exhibitions.pdf](https://www.heritagecouncil.ie/content/files/Factsheet_8_Evaluation_of_Exhibitions.pdf)

zentatívni je potrebná veľká a náhodne vybraná vzorka respondentov.<sup>238</sup>

- **Kvalitatívne metódy** – idú do hĺbky a snažia sa pochopiť „prečo“ za správaním a postojmi návštevníkov. Medzi hlavné metódy patria **hĺbkové rozhovory a pozorovanie**.
  - **Hĺbkové rozhovory:** umožňujú získať detailné a neštruktúrované odpovede na otvorené otázky. Odhaľujú motivácie, pocity a osobné interpretácie, ktoré by dotazník nikdy nezachytil.
  - **Pozorovanie správania (naturalistic evaluation):** podľa experta Roberta Wolfa ide o jednu z najcennejších metód, pri ktorej výskumník nenápadne sleduje, ako sa návštevníci v expozícii správajú – kde sa zastavujú, čo čítajú, o čom sa rozprávajú a ako využívajú interaktívne prvky.<sup>239</sup> Táto metóda je kľúčová, pretože to, čo ľudia hovoria, a to, čo skutočne robia, sa môže dramaticky líšiť.<sup>240</sup>
- **Syntéza prístupov** – ideálnym riešením je kombinácia oboch prístupov. Kvantitatívne dáta poskytnú celkový obraz (kto sú naši návštevníci a ako hodnotia výstavu), zatiaľ čo kvalitatívne dáta vysvetlia príčiny tohto hodnotenia (prečo sa im páčil jeden prvok a iný ignorovali).

#### Formy hodnotenia podľa fázy projektu

Hodnotenie nie je len záležitosťou obdobia po skončení výstavy. Rôzne formy hodnotenia sa využívajú v rôznych fázach projektu.

- **Formatívne hodnotenie** – realizuje sa počas vývoja výstavy. Jeho cieľom je testovať prototypy jednotlivých prvkov (napr. texty, interaktívne zariadenia, dizajn panelov) na malej vzorke cieľového publika. Umožňuje odhaliť problémy a vylepšiť riešenia ešte pred finálnou produkciou, čím šetrí čas aj financie.<sup>241</sup>
- **Sumatívne hodnotenie** – ide o hlavnú formu hodnotenia po ukončení (alebo počas trvania) výstavy. Jeho cieľom je zhodnotiť celkový dopad, efektívnosť a dosiahnutie stanovených cieľov. Výsledky slúžia ako kľúčový podklad pre plánovanie budúcich projektov.<sup>242</sup>
- **Nápravné hodnotenie (remedial evaluation)** – využíva sa najmä pri dlhodobých a stálych expozíciách. Jeho účelom je identifikovať a riešiť problémy, ktoré sa objavujú až po otvorení výstavy, ako napríklad zlé prúdenie návštevníkov, nefunkčnosť techniky alebo nepochopenie určitej časti výstavy.<sup>243</sup>

#### Analýza a interpretácia výsledkov

Zber dát je len začiatok. **Zozbierané informácie je potrebné systematicky analyzovať a kriticky ich porovnať so stanovenými cieľmi** výstavy.<sup>244</sup> Výsledkom by nemala byť len tabuľka s percentami, ale **komplexná hodnotiacia správa (evaluation report)**. Táto správa by mala obsahovať nielen surové dáta, ale predovšetkým ich interpretáciu a konkrétne, praktické odporúčania pre budúce projekty. Mala by odpovedať na otázky ako: *Čo fungovalo? Čo nefungovalo*

238 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 187.

239 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 99.

240 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 188.

241 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 189; DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 97.

242 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 190.

243 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 191.

244 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 94.

*a prečo? Čo by sme mali nabudúce urobiť inak?*<sup>245</sup>

*Výstavná kritika ako forma externého hodnotenia*

Cenným, aj keď v českom a slovenskom prostredí stále nedostatočne rozvinutým zdrojom spätnej väzby, je **odborná výstavná kritika**.<sup>246</sup> Je dôležité rozlišovať medzi jej jednotlivými formami:

- **Anotácia** – krátky informatívny text, ktorý výstavu ohlasuje.
- **Recenzia** – poskytuje aktuálnu informáciu a obsahuje základné hodnotiace prvky.
- **Kritika** – komplexný analytický text, ktorý hodnotí výstavu v širších súvislostiach, s odbornou argumentáciou a s istým časovým odstupom.<sup>247</sup>

Fundovaná a nezávislá kritika od externého odborníka môže múzeu poskytnúť neoceniteľný pohľad zvonku a identifikovať aspekty, ktoré interný tím prehliada. Po ukončení duševne náročnej práce hodnotenia nasleduje rovnako dôležitá fyzická fáza – deinštalácia výstavy.

#### Fyzická deinštalácia a správa výstavných predmetov a techniky

Fáza fyzickej deinštalácie je logisticky a odborne náročný proces, ktorý si vyžaduje rovnako dôsledné plánovanie ako samotná inštalácia.<sup>248</sup> Hlavným cieľom je zaistiť maximálnu bezpečnosť zbierkových predmetov, efektívne a udržateľne naložiť s výstavnou architektúrou a technikou a pripraviť priestory pre ďalšie využitie.

#### Plánovanie a riadenie deinštalácie

Úspešná deinštalácia začína detailným plánom a harmonogramom, ktorý vychádza z princípov projektového manažmentu.<sup>249</sup> Každý krok musí byť premyslený, aby sa predišlo chaosu, poškodeniu predmetov alebo zraneniam pracovníkov.

#### Kľúčové prvky plánu deinštalácie:

- **Tím a zodpovednosť** – jasné určenie vedúceho deinštalácie a zloženia tímu s definovanými úlohami pre kurátorov, konzervátorov, technikov a ďalších pracovníkov.
- **Časový harmonogram** – podrobný popis jednotlivých krokov v logickej nadväznosti (napr. najprv demontáž citlivých predmetov, potom robustnejšej architektúry).
- **Logistika** – predstavuje najmä zabezpečenie dostatočného množstva vhodného baliaceho materiálu, prepravných kontajnerov a dopravných prostriedkov.

#### Manipulácia a kontrola stavu zbierkových predmetov

Absolútnou prioritou počas celej deinštalácie je **ochrana zbierkových predmetov**. Podľa Friedricha Waidachera „zakaždým, keď sa s objektom hýbe alebo manipuluje, trochu zomiera.“<sup>250</sup> Preto je nevyhnutné minimalizovať riziká.

Po demontáži každého predmetu z expozície sa vykonáva dôkladná kontrola stavu (*condition check*). Tento stav sa porovnáva so záznamom o stave predmetu pred jeho inštaláciou

245 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 287.

246 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum presentation*, s. 179.

247 DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum presentation*, s. 180.

248 DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*, s. 18.

249 DOLÁK, Jan. *Muzeologie pro nemuzeology*, s. 63.

250 WAIDACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*, s. 63.

(*condition report*). Akékoľvek zmeny alebo poškodenia sa musia okamžite zdokumentovať. Následne sú predmety starostlivo zabalené do materiálov, ktoré sú chemicky neutrálne, chránia pred otrasmi, vlhkosťou a prachom.<sup>251</sup>

#### *Správa zapožičaných a vlastných predmetov*

Postupy sa líšia v závislosti od toho, či ide o predmety z vlastného fondu múzea, alebo o výpožičky z iných inštitúcií.

- **Zapožičané predmety** – tieto predmety sa balia a vracajú majiteľom v presnom súlade s podmienkami stanovenými v zmluvách o výpožičke (*loan agreements*).<sup>252</sup> Spravidla sa vyžaduje prítomnosť kuriéra zo zapožičiavajúcej inštitúcie, ktorý dohliada na balienie a transport.
- **Vlastné predmety** – po kontrole stavu a zabalení sa predmety vracajú do depozitárov. Je nevyhnutné okamžite aktualizovať ich lokáciu v evidenčnom systéme. V prípade, že sa predmet vracia do prostredia s odlišnými klimatickými podmienkami (napr. z klimatizovanej výstavnej sály do depozitára bez klimatizácie), je potrebná postupná aklimatizácia, aby sa predišlo poškodeniu v dôsledku teplotného alebo vlhkosťného šoku.<sup>253</sup>

#### *Osud výstavnej architektúry a techniky*

Po odstránení zbierkových predmetov zostáva v priestore množstvo materiálu: panely, vitríny, sokle, textové grafiky, osvetľovacia a audiovizuálna technika. O ich ďalšom osude by sa malo rozhodovať strategicky a s ohľadom na udržateľnosť.

Existujú tri hlavné scenáre:

1. **Archivácia a opätovné použitie** – modúlárne a flexibilné výstavné prvky (napr. vitríny, sokle, časti panelového systému) sa môžu uskladiť a použiť pri budúcich výstavách. Tento prístup je ekonomicky aj ekologicky najvýhodnejší.<sup>254</sup>
2. **Recyklácia a ekologická likvidácia** – materiály, ktoré sa nedajú opätovne použiť, by mali byť ekologicky zlikvidované. Dôraz na environmentálny dopad výstav je čoraz dôležitejší a mal by byť súčasťou plánovania od samého začiatku.<sup>255</sup>
3. **Ponuka iným inštitúciám** – funkčné výstavné prvky, ktoré vlastné múzeum už nevyužije, možno darovať, alebo za symbolickú cenu predať menším múzeám či kultúrnym centrom s obmedzeným rozpočtom.

Keď sú fyzické pozostatky výstavy bezpečne a zodpovedne spravované, prichádza na rad jej nehmotné dedičstvo – **komplexná dokumentácia a archivácia**.

### **Komplexná dokumentácia a archivácia projektu**

**Archivácia projektu** nie je len byrokratická povinnosť, ale aktívne a strategické uchovávanie inštitucionálnej pamäte. Hodnota múzejných zbierok a projektov nezávisí len od fyzickej

251 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 13.

252 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 85.

253 Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku, s. 31.

254 WAIDACHER, Friedrich. Museologie – knapp gefasst, s. 172.

255 MORRIS, Simon. 23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences.

existencie predmetov, ale rovnako aj od dostupnosti a kvality informácií, ktoré sú s nimi spojené. Bez dôkladnej dokumentácie sa cenné poznatky, skúsenosti a výsledky práce strácajú, čo núti budúce tímy „znovu objavovať teplú vodu“.<sup>256</sup>

#### *Definovanie archívneho súboru výstavy*

Po každej výstave by mal byť systematicky zozbieraný a uložený kompletný archívny súbor, ktorý dokumentuje celý jej životný cyklus – od prvej myšlienky až po záverečné hodnotenie. Na základe fáz výstavného manažmentu by mal archívny súbor obsahovať nasledujúce materiály:<sup>257</sup>

- **Koncepcné a plánovacie dokumenty:**
  - ideový námet,
  - libreto a scenár výstavy,
  - rozpočty a finančné správy,
  - zmluvy (s autormi, dodávateľmi, požičiavateľmi),
  - časové harmonogramy výstavy.
- **Obsahové materiály:**
  - finálne verzie všetkých textov (panely, popisky, sprievodné materiály),
  - kompletný zoznam vystavených predmetov (vlastných aj zapožičaných),
  - výskumné podklady a odborná rešerš.
- **Vizuálna dokumentácia:**
  - profesionálne fotografie (a/alebo videozáznam) finálnej inštalácie,
  - fotodokumentácia z vernisáže, sprievodných programov a lektorátov,
  - záznamy z procesu inštalácie a deinštalácie.
- **Hodnotiace materiály:**
  - kompletná hodnotiacia správa vrátane analýzy dát,
  - vzorky vyplnených dotazníkov (anonymizované),
  - prepisy rozhovorov s návštevníkmi,
  - záznamy z pozorovania.
- **Propagačné a mediálne výstupy:**
  - ukážky propagačných materiálov (plagáty, pozvánky, letáky),
  - tlačové správy,
  - monitoring médií (výstrižky článkov, recenzií, záznamy reportáží).

#### *Fyzická a digitálna archivácia*

Dokumenty by sa mali uchovávať vo fyzickej aj digitálnej podobe, aby sa zabezpečila ich dlhodobá dostupnosť a ochrana.

- **Fyzický archív** – papierové dokumenty, tlačené propagačné materiály a fyzické nosiče dát (napr. DVD) by mali byť uložené v archívnych škatuliach z nekyslého materiálu. Každá škatuľa musí byť jasne a jednotne označená názvom projektu, rokom a obsahom.
- **Digitálny archív** – v súčasnosti je kľúčový. Vyžaduje si premyslenú stratégiu, ktorá zahŕňa:

256 WAIDACHER, Friedrich. Museologie – knapp gefasst, s. 91.

257 DEAN, David. Museum Exhibition. Theory and Practice, s. 8 – 18; DOLÁK, Jan. Museologie pro nemuzeology, s. 43 – 44.

- **Jednotnú štruktúru priečinkov** – to znamená vytvorenie logickej a konzistentnej štruktúry pre všetky výstavné projekty.
- **Konzistentné pomenovanie súborov** – múzeum by si malo vytvoriť jasné pravidlá pre názvy súborov (napr. ROK\_NAZOVVYSTAVY\_TYPDOKUMENTU\_v01.format).
- **Výber stabilných formátov** – dokumenty na archiváciu by mali byť v tzv. archívnych formátoch, ako sú PDF/A pre textové dokumenty a TIFF pre obrázky najvyššej kvality.
- **Zálohovanie a metadáta** – v súčasnej digitálnej dobe je zálohovanie jedným zo základných pravidiel dlhodobého uchovávaní informácií. Pravidelné zálohovanie na viacerých miestach a pridávanie metadát k súborom pre jednoduchšie vyhľadávanie v budúcnosti by malo byť už samozrejmosťou.

Precízne vedený a aktívne využívaný archív je základom pre posledný, no najdôležitejší krok celého cyklu: aplikáciu získaných poznatkov do praxe a neustále zlepšovanie.

## Syntéza poznatkov pre budúcu excelentnosť

Fáza po ukončení výstavy nie je jej koncom, ale mostom k budúcnosti. Systematické hodnotenie, dôsledná deinštalácia a komplexná archivácia nie sú samoučelné činnosti, ale strategická investícia do inštitucionálnej pamäte, profesionality a dlhodobej udržateľnosti. Premieňajú jednorazovú výstavu na cennú lekciu, ktorá zvyšuje kvalitu všetkých budúcich aktivít múzea. Aby sa tento potenciál naplno využil, je potrebné zaviesť do praxe konkrétne kroky vedúce k systematickému učeniu sa.

- **Zaveďte hodnotenie ako štandard**

Každá výstava, bez ohľadu na jej veľkosť a rozpočet, by mala prejsť aspoň základnou formou záverečného hodnotenia. Aj jednoduchý dotazník alebo niekoľko cielených rozhovorov môže priniesť cenné poznatky.

- **Uskutočnite post-výstavné stretnutie**

Po ukončení výstavy zorganizujte stretnutie celého tímu. Otvorene prediskutujte výsledky hodnotenia, skúsenosti z každej fázy projektu, logistické výzvy a úspechy.

- **Vytvorte dokument „Lessons Learned“**

Zhrňte kľúčové ponaučenia zo stretnutia a z hodnotiacej správy do stručného a praktického dokumentu. Jasne pomenujte, čo fungovalo výborne a malo by sa stať štandardom a čo sa na budúce musí urobiť inak.

- **Aktívne využívajte archív**

Pri plánovaní novej výstavy urobte z preštudovania archívov podobných minulých projektov povinný prvý krok. Analýza starších scenárov, rozpočtov a hodnotiacich správ je najefektívnejším spôsobom, ako sa vyhnúť opakovaniu chýb.

Dôslednou reflexiou vlastnej práce sa múzeum transformuje na učiacu sa organizáciu. Takáto inštitúcia sa neustále vyvíja, flexibilne reaguje na meniace sa potreby publika a systematicky zlepšuje svoju schopnosť komunikovať, vzdelávať a inšpirovať. Tým nielen zvyšuje kvalitu svojich výstav, ale predovšetkým naplňuje svoje základné spoločenské poslanie v 21. storočí.

## Záver

Samotná podstata múzea spočíva v jeho kľúčovom poslaní – uchovávať, skúmať a interpretovať kultúrne a prírodné dedičstvo. Hoci akvizičná činnosť a odborná správa zbierkových fondov tvoria základné piliere existencie múzea, práve komunikačná funkcia realizovaná primárne prostredníctvom múzejnej prezentácie je nevyhnutná pre dialóg s verejnosťou. V dnešnej dobe dynamických spoločenských zmien a rastúcich očakávaní návštevníkov je kladený vysoký dôraz na profesionalitu a orientáciu na návštevníka, čo si vyžaduje prekonanie často statického a textovo preťaženého prístupu k výstavnej tvorbe. Múzeum sa mení z pasívneho depozitára artefaktov na mnohovrstevný, interaktívny a zážitkový priestor, pričom jeho najväčšou devízou a základným pilierom komunikácie zostáva autenticita zbierkového predmetu ako pôvodného zdroja poznania.

Predložená metodická pomôcka *Výstava od A po Z. Metodická pomôcka k tvorbe múzejných výstav* vznikla ako reakcia na potrebu komplexného metodického usmernenia v tejto oblasti v slovenskom múzejníctve. Priamo nadväzuje na odborný seminár s rovnomenným názvom, ktorý v máji 2024 usporiadala Odborná komisia pre odborné múzejné činnosti ZMS. Cieľom komisie a publikácie bolo otvoriť a usmerniť otázky tvorby múzejných výstav v súčasnom kontexte a poskytnúť múzejným profesionálom systematický rámec pre ich prácu. Metodika sa snaží komplexne pokrývať všetky fázy životného cyklu múzejnej výstavy od prvotného zámeru až po deinštaláciu.

Hlavné myšlienky metodiky zdôrazňujú, že úspešná výstava je výsledkom dôsledného plánovania a interdisciplinárnej spolupráce. Kľúčovými časťami výstavy sú:

1. **Koncepcia a dramaturgia:** Táto fáza sa začína definovaním hlavnej témy a cieľa, pričom je nevyhnutné zohľadniť rôznorodé potreby a motivácie cieľového publika – tzv. persón (napr. prieskumníci alebo hľadači zážitku). Základnými dokumentmi, ktoré transformujú abstraktnú myšlienku na detailný plán, sú libreto (strategický plán) a scenár (realizačný návod).

2. **Ochrana a integrita zbierok:** Múzejná prezentácia je bytostne viazaná na zbierkový predmet. Ochrana zbierkových predmetov musí byť vždy nadradená prezentačným požiadavkám. To sa prejavuje v prísnom dodržiavaní konzervátorských požiadaviek na klimatické (teplota a vlhkosť) a svetelné podmienky (merané v luxoch), ktoré nesmú ohrozovať citlivé materiály.

3. **Timová práca a didaktická transformácia:** Dôležitou súčasťou realizačného tímu je múzejný pedagóg, ktorý zabezpečuje didaktickú transformáciu odborného obsahu a navrhuje aktivizujúce formy vzdelávania a edukačné programy nadväzujúce na výstavu.

4. **Inkluzivita a prístupnosť:** Pri architektonickom a výtvarnom riešení je nutné implementovať princípy univerzálneho dizajnu a zabezpečiť bezbariérovosť pre všetkých návštevníkov.

5. **Finančné a marketingové zabezpečenie:** Plánovanie musí byť realistické. Metodika detailne popisuje možnosti finančného zabezpečenia – od rozpočtu cez granty a sponzoring až po crowdfunding – pričom finančné plánovanie musí byť integrované už do počiatočných fáz projektu. Zároveň je kľúčové prijať omnikanálovú marketingovú stratégiu so zameraním na konzistentný branding, aby sa oslovili rôzne segmenty publika naprieč online a offline prostredím.

6. **Učenie sa a budúca excelentnosť:** Práca sa nekončí otvorením. Nevyhnutnou súčasťou cyklu je systematické hodnotenie (evaluácia), ktoré pomocou kvantitatívnych a kvalitatív-

nych metód (dotazníky, pozorovanie) zisťuje, či boli splnené ciele výstavy. Tieto dáta slúžia spolu s komplexnou dokumentáciou a archiváciou (vrátane libreta, scenára, zmlúv a finančných správ) na uchovávanie inštitucionálnej pamäte a syntézu poznatkov pre budúcu excelentnosť, čím sa múzeum stáva učiacou sa organizáciou.

Veríme, že táto publikácia, ktorá vznikla na váš podnet a najmä vďaka aktivite Odbornej komisie pre odborné múzejné činnosti ZMS, poslúži múzejným inštitúciám ako neoceniteľná a komplexná pomôcka pre tvorbu profesionálnych a návštevnícky úspešných výstav.

## Resumé

Publication serves as a comprehensive guide, necessitated by the absence of current methodological material in Slovak museology, aiming to provide professionals with a systematic framework for creating and realizing modern, visitor-oriented exhibitions. Museums are defined as key institutions for preserving, researching, and interpreting cultural and natural heritage, with exhibition activities serving as the main communication tool to disseminate work results, foster dialogue, and contribute to education. The methodology emphasizes overcoming the traditional, static, and text-heavy approach by creating multi-layered, interactive, and experiential spaces, while maintaining that the *authenticity of the collection item* remains the greatest asset and pillar of communication, as it is the unmediated source of knowledge.

The handbook details the full lifecycle of an exhibition, beginning with the Conception phase, which involves formulating the main theme, scientifically grounded objectives, and financial planning, noting that resources should be secured early via methods such as grants, sponsoring, or crowdfunding. Central to this phase is understanding the audience through “personas” (e.g., explorers, experience seekers, professionals) to ensure the exhibition meets their differentiated needs and motivations. The conceptual phase yields two crucial documents: the *Libreto* (storyline or strategic conceptual document), which transforms the abstract idea into a cohesive, narrative-based plan defining cognitive, emotional, and behavioral objectives, and the *Scenár* (scenario), the detailed realization blueprint specifying the final placement of artifacts, technical requirements, and the hierarchical structure of all texts.

The realization phase focuses on implementation, where the architectural solution must manage visitor flow (noting the instinctual tendency to turn right upon entering a new space) and mitigate “museum fatigue” by incorporating rest zones. Crucially, the principle of collection protection must always be paramount over presentation demands. This includes adhering to strict conservation standards, such as maintaining stable climate conditions (e.g., 18 °C and 55–60% relative humidity stability) and controlling light intensity, particularly for highly sensitive materials like textiles or paper, which should not exceed 50 lux (lx). Furthermore, the methodology stresses the necessity of inclusivity and universal design principles, demanding barrier-free accessibility, sufficient passage widths (minimum 1200 mm for corridors), and sensory accommodations such as Braille, haptic models, and sign language videos. Exhibition texts, which serve to complement and explain the artifacts, must be grammatically correct, simple, and concise, ideally using short blocks (rarely exceeding 60–65 words) with high contrast and legible, often sans-serif, font types. The museum educator plays a key role by integrating didactic principles and promoting visitor activation through methods like object learning and interactive elements.

The exhibition process concludes with the indispensable post-exposition phase, which involves rigorous physical deinstallation and the environmentally sound management of technical assets. The phase’s core purpose is institutional learning achieved through systematic evaluation (summatívne hodnotenie), which goes beyond visitor counts to assess whether educational and emotional objectives were met, utilizing both quantitative methods (surveys) and qualitative methods (in-depth interviews, visitor observation). Finally, the maintenance

of institutional memory is secured through comprehensive documentation and archiving of all project materials – including the *libreto*, *scenár*, financial reports, and the final evaluation data – to synthesize knowledge and drive future project excellence, thereby transforming the museum into a constantly learning organization.

## Zoznam použitej a odporúčanej literatúry

### Právne normy a dokumenty

*Definícia múzeí ICOM* [online]. ICOM Slovensko, 2022. Dostupné na: <https://www.icom-slovakia.sk/kto-sme/#tab-7dc65ab48d0f0ada279>

*Etický kódex múzeí* [online]. Bratislava: SK ICOM, 2009. Dostupné na: <https://www.icom-slovakia.sk/docs/eticky-kodex-muzei.pdf>

*Nariadenie Rady (ES) č. 116/2009 z 18. decembra 2008 o vývoze tovaru kultúrneho charakteru (kodifikované znenie)* [online]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32009R0116>

Technické normy STN EN 17210:2021, STN EN 81-70:2021, STN 92 9201, STN EN 115-1:2017.

*Výnos Ministerstva kultúry Slovenskej republiky z 10. augusta 2015 č. MK-2544/2015-110/11648 o podrobnostiach vykonávania základných odborných činností v múzeách a v galériách a o evidencii predmetov kultúrnej hodnoty* [online]. Dostupné na: [https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/V%C3%BDnos\\_MK\\_SR\\_%C4%8D.\\_MK-2544-2015-110-11648\\_1441188815.pdf](https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/V%C3%BDnos_MK_SR_%C4%8D._MK-2544-2015-110-11648_1441188815.pdf)

*Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v platnom znení* [online]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1964/40/>

*Zákon č. 206/2009 Z. z. o múzeách a o galériách a o ochrane predmetov kultúrnej hodnoty a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov* [online]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2009/206/>

### Internetové zdroje

*II. Zásady múzejního výstavnictví, vysvětlení základních pojmů*, s. 8 – 9 [online]. Masarykova univerzita Brno [cit. 19. 9. 2025]. Dostupné na: [https://is.muni.cz/th/110761/ff\\_m/2.zasady\\_a\\_pojmy.pdf](https://is.muni.cz/th/110761/ff_m/2.zasady_a_pojmy.pdf)

*A Guide to Exhibit Development*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution, 2018, s. 9 [online]. Smithsonian Institution [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: <https://exhibits.si.edu/wp-content/uploads/2018/04/Guide-to-Exhibit-Development.pdf>

*Budgeting for an Exhibition* [online]. Carleton [cit. 24. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.carleton.edu/arts-director/exhibitions/exhibition-planning/resources/budget/>

*CEMUZ Slovakiana* [online]. [cit. 30. 6. 2025]. Dostupné na: <https://cemuz.slovakiana.sk/w4cm/#/login>

*Dotačný systém Ministerstva kultúry Slovenskej republiky na rok 2025* [online]. Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky. Dostupné na: <https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/dotacie-mk-sr/dotacie-2025/>

*Fond na podporu umenia* [online]. Dostupné na: <https://www.fpu.sk/sk/>

*Jak vytvořit úspěšnou virtuální výstavu* [online]. IndiHu Exhibition [cit. 29. 6. 2025]. Dostupné na: <https://nnis.github.io/indihu-manual/uspesna-vystava/>

*Kol. Štandardy odborných múzejných činností na Slovensku* [online]. Banská Bystrica: ZMS, 2018, s. 31 [cit. 26. 9. 2025]. Dostupné na: <https://zms.sk/wp-content/uploads/2019/03/stan->

dardy\_komplet\_material\_upravy2018.pdf

Ministry of the Culture of the Slovak Republic. *Culture Spending Review. Final Report* [online]. July 2020. Dostupné na: [https://www.mfsr.sk/files/archiv/57/Culturalspendingreview\\_FINAL\\_ENG.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/57/Culturalspendingreview_FINAL_ENG.pdf)

MORRIS, Simon. *23 Top Tips on how to create great Museum Exhibition Design experiences* [online]. LinkedIn [cit. 28. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/pulse/23-top-tips-engaging-museum-exhibition-design-simon-morris/>

MRÁZOVÁ, Lenka a Barbora SVÁTKOVÁ. *Aktivizující metody v muzejní pedagogice. Studijní materiál kurzu Základy muzejní pedagogiky* [online]. [cit. 20. 9. 2025]. Dostupné na: [https://www.mcmp.cz/fileadmin/user\\_upload/vzdelavani/kzmp/F\\_\\_Aktivizujici\\_metody\\_MCMP\\_Mrazova\\_Svatkova.pdf](https://www.mcmp.cz/fileadmin/user_upload/vzdelavani/kzmp/F__Aktivizujici_metody_MCMP_Mrazova_Svatkova.pdf)

POLLACK, Florian. *The museum of the future – the museum of the world*. TEDxLINZ. [online]. Youtube [cit. 1. 8. 2025]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=fLp-mRV7mk5s&list=PLsRNoUx8w3rMnHsIxgurZK-nN3aadLKxz>

ROVNÁKOVÁ, Ivana. *Firemný fundraising neziskových organizácií na Slovensku so zameraním na oblasť kultúry*. Magisterská práca [online]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2013 [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: [https://theses.cz/id/t18lqr/prca\\_Ivana\\_Rovkov\\_2013.pdf](https://theses.cz/id/t18lqr/prca_Ivana_Rovkov_2013.pdf)

SHELLEY, Abrams. *Personas and designing the ideal museum experience* [online]. Transcend Strategic Consulting, 2019 [cit. 20. 6. 2025]. Dostupné na: <https://www.transcendstrategic.com/blog/2019/10/28/personas-and-designing-the-ideal-museum-experience>

*Slovakiana* [online]. [cit. 20. 6. 2025]. Dostupné na: <https://slovakiana.sk/domov>  
*Smartify at the Van Abbemuseum: creating a multi-layered visit* [online]. MuseumNext, 12. 10. 2021 [cit. 9. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.museumnext.com/article/smartify-at-the-van-abbemuseum-creating-a-multi-layered-visit/>

THE HERITAGE COUNCIL. *FACTSHEET 8: EVALUATION OF EXHIBITIONS* [online]. [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: [https://www.heritagecouncil.ie/content/files/Factsheet\\_8\\_Evaluation\\_of\\_Exhibitions.pdf](https://www.heritagecouncil.ie/content/files/Factsheet_8_Evaluation_of_Exhibitions.pdf)

WAN, Martin. *A Definitive Guide To Museum Lighting* [online]. LEDYI, 22. 9. 2023 [cit. 29. 9. 2025]. Dostupné na: <https://www.ledyilighting.com/a-definitive-guide-to-museum-lighting/>

*Webumenia* [online]. [cit. 20. 6. 2025]. Dostupné na: <https://www.webumenia.sk/>

## Monografie

BARRY, Pete. *The advertising concept book. A complete guide to creative ideas, strategies and campaigns*. 2. vyd. London: Thomson & Hudson, 2012. ISBN 978-0-50029-03-16.

BENEŠ, Jozef. *Základy muzeologie*. Opava: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-901974-3-4.

BUKAČOVÁ, Jana, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK. *Muzejní výstavnictví. Učební texty nástavbového kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace muzeí a galerií České republiky*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2013. ISBN 978-80-86611-62-4.

BURIANKOVÁ, Michaela, Anna KOMÁRKOVÁ a František ŠEBEK, eds. *Úvod do muzejní praxe. Učební text základního kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace muzeí a galerií České republiky*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2010. ISBN 978-80-86611-40-2.

DEAN, David. *Museum Exhibition. Theory and Practice*. London-New York: Routledge,

1996. ISBN 0-203-16153-X.

DOLÁK, Jan. *Jak vystavovat archeologii: metodika k tvorbě archeologických expozic*. Brno: Moravské zemské muzeum, 2018. ISBN 978-80-7028-508-4.

DOLÁK, Jan. *Museum a prezentace*. Bratislava: Muzeológia a kultúrne dedičstvo, o. z., 2015. ISBN 978-80-971715-8-2.

DOLÁK, Ján. *Muzeologie pro nemuzeology*. Bratislava: Muzeológia a kultúrne dedičstvo, o. z., 2019. ISBN 978-80-89881-12-8.

DOLÁK, Jan a Petra ŠOBÁŇOVÁ. *Museum Presentation*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. ISBN 978-80-244-5522-8.

DOLÁK, Jan et al. *Základy muzejní pedagogiky. Studijní texty*. Brno: Moravské zemské muzeum Brno, 2014. ISBN 978-80-7028-441-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOBLASOVÁ, Barbora. *Možnosti výstavy a její následné edukačné transformace*. [Bakalárska práca]. Praha: Karlova univerzita, 2021.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip et al. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2017. ISBN 978-1-119-34106-2.

KOTLER, Philip et al. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2021. ISBN 978-1119668510.

LEVY, Jaime. *UX Strategy: Product Strategy Techniques for Devising Innovative Digital Solution*. 2. vydanie. O'Reilly Media, 2021, s. 45. ISBN 978-1492052432.

PROKŮPEK, Marek. *Ekonomika a měření výkonnosti muzeí*. Praha: Wolters Kulwer ČR, a.s., 2020. ISBN 978-80-7598-686-3.

MERTO VÁ, Soňa a Pavla VYKOUPILOVÁ. *Proces vzniku doprovodného edukačního programu jako důvod spolupráce – reflexe dotazníkového šetření*. In: *Kultura, umění a výchova* [online]. 2015, roč. 3, č. 2 [cit. 2025-09-20]. ISSN 2336-1824. Dostupné na: [https://www.kuv.upol.cz/post/proces-vzniku-doprovodného-edukačního-programu-jako-důvod-spolupráce-reflexe-dotazníkového-šetření](https://www.kuv.upol.cz/post/proces-vzniku-doprovodneho-edukačního-programu-jako-důvod-spolupráce-reflexe-dotazníkového-šetření)

STRÁNSKÝ, Zbyněk Zbyslav. *Úvod do studia muzeologie*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2000. ISBN 80-2710-1272-2.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Expozice jako místo pro vzělávání. Metodika k tvorbě expozic zohledňujících vzdělávací potřeby návštěvníků*. Brno: Moravské zemské muzeum, 2017. ISBN 978-80-7028-494-0.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra a Michaela JOHNOVÁ-ČAPKOVÁ. *Plánování edukačních aktivit v muzeu. Od strategického plánu k přípravě edukačního programu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4626-4.

TAJTÁKOVÁ, Marie et al. *Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum*. Bratislava: EUROKÓDEX, 2010. ISBN 978-80-89447-29-9.

WAI DACHER, Friedrich. *Průručka všeobecné muzeologie*. Bratislava: SNM – Národné múzejné centrum, 1999. ISBN 80-8060-015-5.

WAI DACHER, Friedrich. *Museologie – knapp gefasst*. Wien – Köln – Weimar: Böhlau Verlag, 2005. ISBN 3-205-77268-7.

## Odborné štúdie a články

- BARTAK, Amelia. The departing train: on-line museum marketing in the age of engagement. In: Ruth RENTSCHLER a Anne-Marie HEDE. *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. London: Routledge, 2007, s. 21 – 37. ISBN 978-0750680653.
- JAGOŠOVÁ, Lucie a Lenka MRÁZOVÁ. Objektové učení jako základ muzejní didaktiky. In: Martin HORÁČEK, Hana MYSLIVEČKOVÁ a Petra ŠOBÁŇOVÁ, eds. *Muzejní pedagogika dnes: sborník příspěvků z mezinárodní konference pořádané Katedrou výtvarné výchovy PdF UP v Olomouci 6. 5. 2008*. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta. s. 225 – 236. ISBN 978-80-244-1993-0.
- KACÍREK, Luboš a Pavol TIŠLIAR. Múzejné výstavníctvo na Slovensku v súčasnosti. In: *Museologica Brunensia*. 2025, roč. 2, č. 2, s. 42 – 47. ISSN 1805-4722.
- PODUŠELOVÁ, Gabriela. Expozičná činnosť múzeí – okno do zbierkového fondu múzea. In: Michaela ŠKODOVÁ, ed. *Expozičná, výstavná a prezentačná činnosť po roku 1989*. Banská Bystrica – Lučenec: Zväz múzeí na Slovensku – Novohradské múzeum a galéria, 2019, s. 6 – 19. ISBN 978-80-971748-8-0.
- PRASCH, Hartmut. Prezentácia. In: *Zásady štandardizácie a zvyšovania kvality múzeí*. Bratislava: Zväz múzeí na Slovensku, 2015, s. s. 93 – 98. ISBN 978-80-972076-0-1.
- SHETTEL, Harris. H. Exhibits: Arts Form of Education Medium? In: *Museum News. The Journal of the American Association of Museum*. 1973, vol. 52, No. 1, s. 32 – 41.
- TOMÁŠKOVÁ, Tatiana. Mobilita múzejných zbierok. Postupy a zásady pri manipulácii so zbierkovými predmetmi mimo ich uloženia v depozitároch. In: *Muzeológia a kultúrne dedičstvo*. 2017, roč. 5, č. 2, s. 169 – 181. ISSN 1339-2204. Dostupné aj na: [https://www.muzeologia.sk/index\\_htm\\_files/MKD\\_2\\_17\\_Tomaskova.pdf](https://www.muzeologia.sk/index_htm_files/MKD_2_17_Tomaskova.pdf)

## Prílohy

### Pomôžte si check listom k výstave

Vytvorenie výstavy v múzejnom výstavníctve je dlhodobý proces s cieľom oboznámiť návštevníka s určitou témou a vysvetliť ju, pri ktorom sa využívajú zbierkové predmety múzea. Tento proces je členený do niekoľkých fáz.

Ponúkame vám prehľadný kontrolný zoznam (*checklist*) pre prípravu výstavy, rozdelený podľa jej hlavných fáz.

### I. Prípravná fáza: Námet a expozičný zámer (program a ciele)

Námet je prvým prípravným krokom k výstave.

Krok	Popis	Zdroje
<b>Definovanie témy</b>	Ujasnenie témy výstavy a zistenie, či je dostatočne spracovaná, alebo či bude potrebný ďalší výskum. Preferovať kompaktné témy a vyvarovať sa zložito štruktúrovaných problémov (pri virtuálnych výstavách).	
<b>Ciele výstavy</b>	Vytvoriť stručný náčrt toho, o čom výstava bude, čo ňou chceme oznámiť. Stanovenie celkového posolstva (príbehu), ktoré chceme sprostredkovať.	
<b>Cieľové publikum</b>	Definovanie cieľového publika je nevyhnutné. Určenie, pre aký okruh návštevníkov je výstava určená (napr. deti, seniori, širšie vrstvy).	
<b>Základné parametre</b>	Určenie umiestnenia výstavy (priestorové určenie), časové vymedzenie jej trvania (odporúčaná dĺžka 3 – 6 mesiacov, max. 2 roky).	
<b>Predbežná logistika</b>	Zváženie času potrebného na prípravu. Určenie celkových nákladov a ich aproximatívny rozpis.	
<b>Personálne zabezpečenie</b>	Určenie komisára (autora), technického realizátora a prípadne výtvarníka.	
<b>Technika a predmety</b>	Výber vhodného výstavného priestoru, výstavnej techniky (základné vybavenie) a výstavných predmetov.	

## II. Libreto (interpretácia témy a základný výber prostriedkov)

Libreto je interpretáciou témy a základom je dôkladné spracovanie témy, dát a medzníkov.

Krok	Popis	Zdroje
<b>Obsah a štruktúra</b>	Dôkladné spracovanie témy, dát a najdôležitejších medzníkov. Popísanie obsahu a rozčlenenie do logickej štruktúry (tematické celky, sekvencie).	
<b>Exponáty (výber)</b>	Základný výber zbierkových predmetov. Výber zbierkových predmetov, ktoré sa k téme viažu.	
<b>Exponáty (zabezpečenie)</b>	Riešenie eventuálnej výpožičky zbierkových predmetov. Zabezpečenie a poistenie zapožičaných predmetov. Ak ide o mobilitu, spracovať „facility report“ (správa o prevádzke) a „condition reports“ (správa o stave).	
<b>Technické vybavenie</b>	Riešenie otázky výstavného vybavenia, ktoré sa použije (panely, vitríny, sokle, lišty na zavesenie). Ak vlastná výstavná technika nepostačuje, riešenie zapožičania, výroby alebo nákupu nového.	
<b>Textový obsah</b>	Charakteristika budúcich textov (popisky, hlavný text, doplnujúci text) a pokiaľ možno, predbežné znenie hlavných a vysvetľujúcich textov.	
<b>Priestorový rozvrh</b>	Rozvrhnutie jednotlivých častí obsahu a exponátov do konkrétneho priestoru (pôdorys). Navrhnutie návštevníckej trasy v hrubých rysoch.	
<b>Výtvarné riešenie</b>	Pripojenie autorových odporúčaní smerujúcich k výtvarnému riešeniu.	

## III. Scenár (detailný plán inštalácie a technické detaily)

Scenár je detailným rozvedením námetu a libreta a je presným návodom na „postavenie“ výstavy.

Krok	Popis	Zdroje
<b>Umiestnenie exponátov</b>	Rozkreslenie umiestnenia jednotlivých výstavných predmetov. Predmety je potrebné vystavovať v prirodzenej polohe (napr. vázy postavené na dne).	
<b>Osvetlenie (plán)</b>	Vyriešenie osvetlenia výstavy. Musí byť kompromisom medzi ochranou predmetu (priorita) a viditeľnosťou pre návštevníkov.	
<b>Osvetlenie (špecifiká)</b>	Ideálne je osvetľovať odrazeným alebo rozptýleným svetlom (napr. krížovým). Svetelný kužeľ by nemal vytvárať odrazy alebo oslepovať návštevníkov. Dôležité je nedávať osvetľovací prvok do vitrín, prípadne použiť svetlo, ktoré neškodí vystavovaným predmetom.	
<b>Popisky a texty (obsah)</b>	Rozkreslenie umiestnenia, text (vrátane doplnujúcich textov/hlavného textu). Text by mal byť zrozumiteľný a jednoduchý; nutné uviesť zdroje citácií a prevzatých fotografií.	
<b>Popisky (dizajn)</b>	Veľkosť a typ písma, farba pozadia atď. Použitie dostatočne veľkého a výrazného typu písma a kontrastnej farby podkladu.	
<b>Popisky (umiestnenie)</b>	Popisy musia byť dobre čitateľné všetkým návštevníkom. Ideálne umiestnenie je vo výške cca 1 m.	
<b>Vizuálna atmosféra</b>	Výtvarné riešenie musí byť v celej výstave jednotné a slúži k dosiahnutiu vhodnej a žiadanej atmosféry. Použitie hudby a zvukov pre navodenie atmosféry a emocionálny dojem.	
<b>Technický scenár</b>	Ak je spracovávaný, mal by nadväzovať na scenár a riešiť všetky detaily potrebné pre usporiadanie výstavy.	

#### IV. Realizácia a sprístupňovanie (fyzické prevedenie a služby)

Krok	Popis	Zdroje
<b>Materiály a ochrana</b>	Používať chemicky stále materiály, ktoré vystavené predmety nepoškodzujú. Zabezpečiť ochranu exponátov pred krádežou, mechanickým poškodením, svetlom, vlhkosťou a škodcami.	
<b>Bezpečnosť</b>	Ochrana návštevníkov proti úrazu (na rovnakej, ak nie väčšej úrovni ako ochrana exponátov).	
<b>Klimatizácia/teplota</b>	Zabezpečiť optimálne klimatické podmienky (teplota a relatívna vlhkosť) s minimálnymi výkyvmi. Múzeum má zadefinovať interval merania a funkčný systém sledovania hodnôt vlhkosti a teploty.	
<b>Návštevnícky pohyb</b>	Návštevník by mal byť smerovaný tak, že si to ani neuvedomí. Expozícia by mala ponechať možnosť voľby tempa a dĺžky trvania prehliadky. Zabezpečenie bezproblémového a nekomplikovaného odchodu kedykoľvek.	
<b>Služby návštevníkom</b>	Ponúknuť možnosť posadiť sa a občerstviť sa. K dispozícii by mal byť audiosprevodca pre návštevníkov žiadajúcich viac informácií.	
<b>Edukačné aktivity</b>	Obohatiť spoločensko-vzdelávacie aktivity spojené s výstavou pre zvýšenie efektivity propagácie a vzdelávania.	
<b>Merchandising</b>	Vývoj kultúrnych a kreatívnych produktov, ktoré si návštevníci môžu odniesť domov, čím sa predlžuje životnosť a vplyv výstavy.	
<b>Propagácia</b>	Realizácia plánu propagácie a sprievodného programu. Vytvorenie video upútavky (teaser), kampaň na sociálne siete, oslovenie miestnych médií a príprava tlačovej správy.	
<b>Údržba</b>	Myslieť na ľahkú údržbu, upratovanie, čistenie a ľahkú výmenu popiskov či pokazených žiaroviek.	

#### V. Záverečná fáza (zhodnotenie a demontáž)

Krok	Popis	Zdroje
<b>Testovanie/pilotné overenie</b>	Otestovanie výstavy niekým mimo tvorivého tímu (najlepšie niekto mimo odboru), aby zistil, či je všetko zrozumiteľné. Overenie, či návštevník stráví na výstave plánovaný čas a podľa toho upraviť dĺžku.	
<b>Propagačné materiály</b>	Archivovanie všetkých propagačných materiálov a mediálnych ohlasov.	
<b>Dokumentácia</b>	Uchovávanie scenára a libreta ako archívnych dokladov, ktoré dokumentujú finančné náklady, realizačný proces, stav zbierkových predmetov (pred inštaláciou aj po nej).	
<b>Zhodnotenie</b>	Celkové zhodnotenie akcie vedením múzea po jej ukončení (napr. pozorovaním, dotazníkmi).	
<b>Demontáž</b>	Realizácia demontáže výstavy („zbúrať“).	

**Poznámky**

**Poznámky**





[www.vhu.sk](http://www.vhu.sk)



[www.zms.sk](http://www.zms.sk)

ISBN 978-80-69060-14-2

