

**A „Múzeumi szakemberek a közoktatás szolgálatában”
című felmérés elemző tanulmánya**

Kárpáti Andrea

Szirmai Anna Linda

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Természettudományi Kar
Multimédiapedagógiai Központ

2009. július

TARTALOM

1. A vizsgálat céljai

2. A vizsgálat módszerei

Múzeumi dolgozók kérdőíve

Szakértői kérdőív

Kompetencia táblázat

3. A vizsgálati minta

Mintavételi eljárás

A minta jellemzése az adatok alapján

4. Múzeumi dolgozók kérdőívének értékelése

5. Kompetencia táblázat értékelése (Múzeumi kompetenciak_15. tabla.doc)

6. Szakértői kérdőívek értékelése

7. Mellékletek - külön dokumentumokban, további elemzések céljára:

**Adatok, diagramok – a kérdőív adatainak feldolgozása táblázatokban és diagramokban
(ezek egy része a szövegben is szerepel)**

Kompetencia táblázat - statisztikai adatok

Szöveges válaszok kigyűjtése– múzeumi dolgozók kérdőívei

Szöveges válaszok – múzeumi dolgozók kérdőívei

1.A a vizsgálat céljai

A vizsgálat legfőbb célja a korszerű múzeumi munka személyi és tárgyi feltételeinek számbavétele szakértői megkérdezés keretében. A megkérdezettek mindegyike szakértő válaszdónak számít annyiban, hogy kapcsolatban van (dolgozóként vagy értékelő-elemzőként) a múzeumok világával, tehát véleményük alkalmas szakmapolitikai döntések meghozatalára, kutatási és fejlesztési tervek készítésére.

A **múzeumi dolgozók kérdőívének** kitöltői a közgyűjteményekben végzett pedagógiai munka feltételeiről és a jelenleg idehaza és külföldön folyó múzeumpedagógiai programokról nyilatkoztak:

Iskoláról, tanításról

- Legfontosabb közoktatási probléma
- Mire lehet büszke a magyar közoktatás?

Múzeumi munkáról

- A magyar múzeumügy legfontosabb problémája
- Mire lehet büszke a magyar múzeumügy?

Múzeumi tevékenység és szemléletváltás

- Tevékenységek rangsora fontosság szerint (1. táblázat)
- Múzeumok missziója, presztízszük forrása (2. táblázat)
- Szükséges szemléleti változások (3. táblázat)
- Szemléletváltást elősegítő lehetőségek (5. táblázat – tkp. 4.)
- Hogyan érhető el a szemléletváltás? (Véleménye szerint a szemléletváltáshoz szükséges ismeretekhez, tudáshoz még miként juthatnak hozzá a múzeumi szakemberek?)

A múzeumok és a közoktatás kapcsolata

- „Egyetért-e azzal, hogy a múzeumok mai és jövőbeli versenyképességének alapja a közoktatás szolgálata?
- Muzeális gyűjtemények és a múzeumok szolgáltatásai a közoktatás számára – fontossági sorrend
- Múzeumi épületek alkalmassága a közoktatás szolgálatára (4. táblázat)
- Kiállítások alkalmassága a közoktatás szolgálatára (5. táblázat)
- Jó gyakorlatok a múzeumpedagógiában – a válaszdók által említett példák

A **múzeumi szakértők kérdőívének** kitöltői az alábbi kérdéscsoportokról mondták el véleményüket:

A muzeális intézmények

- alkalmasak-e a közoktatás szolgálatára; melyek az erősségeik, gyengeségeik, és milyen jövőbeli feladataik vannak e téren?

- Hogyan építhetők be a múzeumok stratégiájába a közoktatás szolgáló törekvések?
- Miként teremthetők meg a célok megvalósításához szükséges források?
- Milyen múzeumépületekre lenne szükség?
- Milyenek az adottságok ezen a területen?
- Milyen fejlesztések szükségesek ahhoz, hogy a múzeumaink megfeleljenek a közoktatás igényeinek?

Példák a jó gyakorlatra Magyarországon és külföldön

- Mire lenne szükség ahhoz, hogy a kiállítások tartalmukban és formájukban megújuljanak?
- Mit kell ezért tenniük a napi munkájuk során a múzeumi szakembereknek?
- Mitől válik korszerűvé, ugyanakkor időtálló értéké egy mai múzeum üzenete?
- Milyen üzenetet kell és hogyan közvetítenie ahhoz, hogy elérje a múzeum a diáklátogatókat, szüleiket és pedagógusaikat?

Muzeológusképzés

- Melyek azok a területek, témakörök, amelyeknek oktatására szükség lenne, de jelenleg nem szerepelnek a képzésben?
- Mely, jelenleg is oktatott területekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni?
- Szakmai továbbképzések muzeológusok számára
- Mely munkakörökben és milyen típusú továbbképzésekre van szükség az elvárt kompetenciák biztosítására?
- Igényel-e jogszabályi változásokat, és ha igen, milyeneket az elvárt kompetenciákkal rendelkező szakmbergárda biztosítása?

A **kompetencia-táblázat** kitöltői számba vették és rangsorolták múzeumi munkához szükséges szakmai és személyes kompetenciák körét, a lényeges képességcsoportokat pedig hozzárendelték az egyes munkakörökhöz.

2. A vizsgálat módszerei

A vizsgálatnak az ebben a tanulmányban értékelt része írásos válaszadással történt. A résztvevőket a vizsgálatot szervező Múzeumi Oktatási és Képzési Központ választotta ki és kérte fel, majd Word, illetve Excel dokumentumként juttatta el a válaszadóknak a kérdőíveket és a kompetencia táblázatot.

A visszaküldés önkéntesen és névvel ellátott fájlok formájában (nem anonim) módon történt. A módszer értéke, hogy a későbbiekben az egyes intézményi igények, elvárások illetve jó gyakorlatok pontosan számba vehetők, ezekre kutatások és képzések építhetők. A kérdések között a válaszadók személyiségi jogait érintő információ nem szerepelt, a névvel történő válaszadást senki sem kifogásolta.

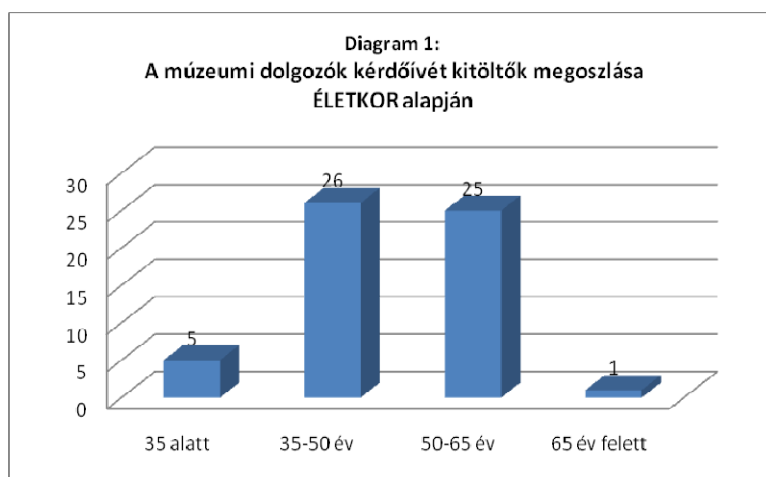
A választásos és rangsoroló kérdések mellett a kérdőívek tartalmaztak nyitott kérdéseket, illetve lehetőséget adtak a válaszadóknak véleményük szöveges indoklására.

Alábbi elemzésünkben minden kérdéskör esetében először táblázatban összegezzük a válaszok statisztikai adatait, majd elemzésünkben felhasználjuk a szöveges válaszokat is. Éppen a szövegek kiváló minősége, nem annyira esszéisztikus, anekdotikus, inkább elemző jellege miatt javasoljuk a későbbiekben a fókuszcsoporthoz vitát vagy az egyéni interjút elsősorban a stratégiai jellegű kérdések további körüljárására.

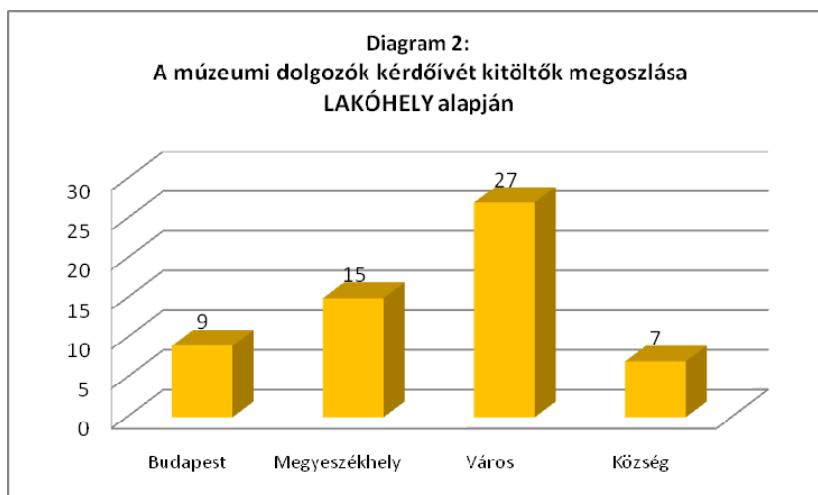
3. A vizsgálati minta

A **múzeumi dolgozók kérdőívét** 61 fő töltötte ki: 21 férfi, 38 nő, átlagéletkoruk eloszlását az alábbi diagram mutatja. Látszik, hogy a minta nagyjából fele-fele arányban oszlott meg a 35-50 évesek és az 50-65 évesek között. Ez az adat jelzi, hogy a múzeumfejlesztési politika meghatározása szempontjából igen jól sikerült a mintaválasztás – a múzeumi szakmákban jártas, aktív dolgozók és pályájuk végén, az áttekintő - értékelő szakaszban lévő szakemberek egyaránt szerepeltek.

A kérdések egy részét – főként a továbbképzésre és a pedagógiai munkával kapcsolatos tervek, elképzelésekre vonatkozókat – azonban érdemes lesz egy „fiatal mintán”, főként pályakezdekből és 2-5 éve a pályán lévőkől álló szakértői fókuszcsoporthoz is megkérdezni. (Ez a kérdőíves kitöltésnél gyorsabb, kevesebb adatot, ugyanakkor sok értékes „narratívát”, személyes ambíciókat hordozó információt hordozó forma egyébként az eredmények megvitatására is ajánlott.)



Láthatjuk, hogy ehhez képest kevésbé homogén a minta megoszlása a lakóhely alapján. Ez természetes is, hiszen bár közgyűjteményeink túlnyomó többsége megyeszékhelyeken és városokban található, sokfelé elszórva találhatunk egyre fejlődő intézményeket és lelkes munkatársakat.



Ezen felül még fontos ismertetni a kitöltők szakmai tapasztalatait mind az oktatás, mind a múzeumi tevékenységek területén. A mintát nagy általánosságban jellemezve elmondhatjuk, hogy átlag 7,32 évet töltöttek a felsőoktatási rendszerben és 20,41 évet múzeumok keretei között dolgozva, tehát igen jól képzett, tapasztalt szakemberekről van szó. Az alábbi két diagram azonban részletesebb képet nyújthat: a minta tanítási tapasztalat alapján igen jelentékenyen szór, ehhez képest a múzeumi tapasztalatok homogének. Mindez arra figyelmeztet, hogy a múzeumi szakmákkal, a múzeum, mint kiállító és őrző – feldolgozó intézmény megítélése szempontjából a válaszok igen hitelesek, viszont a pedagógiai munkatapasztalatokra kevésbé hagyatkozhattak a válaszadók.

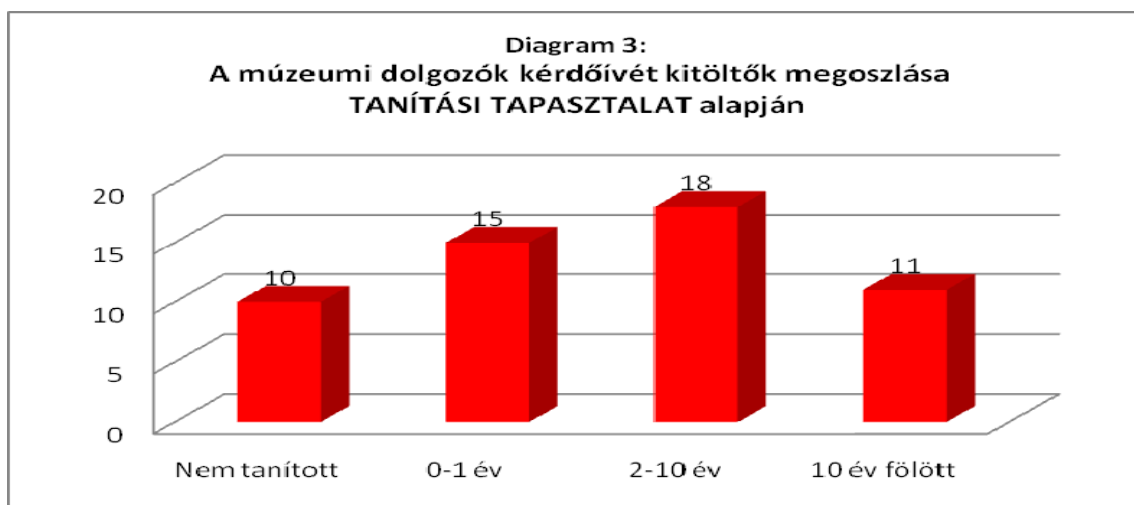
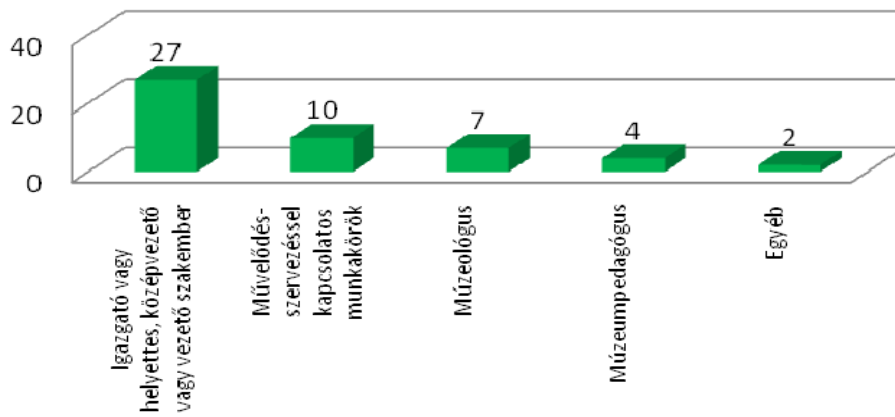


Diagram 4:
**A múzeumi dolgozók kérdőívét kitöltők megoszlása
 MÚZEUMMAL KAPCSOLATOS MUNKATAPASZTALAT alapján**



Elmondhatjuk tehát, hogy bár a mintavétel hozzáférési alapon történt, nem a teljes populációval arányos merítésre került sor, mégis meglehetősen heterogén csoport véleményét képezi le, akik ugyanakkor több évtizedes tapasztalattal rendelkeznek a múzeumokkal kapcsolatos ügyek és feladatkörök terén. A minta torzító jellemzője, hogy a kitöltők nagyjából 90%-a városi körülmények között él, majdnem fele pedig megyeszékhelyen vagy Budapesten, így nem állítható, hogy a kisközségek múzeumaira is egyértelműen általánosíthatóak lesznek majd az eredmények. Összességében azonban kijelenthető, hogy **a kutatás feltáró jellegének tökéletesen megfelelő heterogén és szakértői mintáról van szó.**

A múzeumi dolgozók kérdőívének értékelése

Iskoláról, tanításról

Legfontosabb problémák a közoktatással

A múzeum közművelődési intézmény, annak ellenére, hogy funkciói között a munkatársak szerint első helyen áll az állomány gyarapítása és megőrzése. Ezért fontosnak tartottuk megkérdezni, hogyan vélekednek a közoktatásról a múzeumi dolgozók. Az alábbi táblázatban foglaltuk össze a 49 szöveges válasz eredményeit, amelyek bemutatják, melyek a válaszadók szerint a közoktatás jelenleg legsúlyosabb problémái.

Problémák a magyar közoktatásban	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
Tanári presztízs helyreállítása	12	24,49
Finanszírozás (tanári fizetés)	11	22,45
Tanári jogok helyreállítása	7	14,29
Értékközvetítésre, nevelésre hangsúlyt helyezni	6	12,24
Iskolarendszert megváltoztatni	5	10,20
Pedagógusi pálya alulszelekciója	4	8,16
Pedagógusképzésben szelekció (felvételinél)	4	8,16
Készségtárgyak, manuális készségek oktatása	4	8,16
Pedagógusképzést megváltoztatni	3	6,12
Gyakorlati képzés tanároknak	3	6,12
Múzeumi látogatás beépítése	2	4,08

1. táblázat: A magyar közoktatás problémái

Mivel nyitott kérdést tettünk fel („Ha egyetlen problémát most azonnal megoldhatna a mai magyar közoktatás gondjai közül, melyiket választaná?”), ezért minden megjelenő válasz-kategóriának érdemes jelentőséget tulajdonítani. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért azonban az eredményeket csoportosítva értelmezzük.

A legfontosabb problémakör a tanári foglalkozással, mint szereppel kapcsolatos. A nagyon alacsony tanári fizetések miatt (ez a válaszok 22,45%-ában jelent meg) a nagyon elhivatottakon kívül csak az lép tanári pályára, aki máshova nem tud bejutni – ezt neveztük a pálya alulszelekciójának (8,16%). Ez többek között azt eredményezi, hogy a tanári hivatás és a tanár szerepe elvesztette súlyát, hitelességét, tiszteletét – egyszóval a presztízsét (24,49%). Ennek helyreállítása lenne tehát elsődleges cél. A helyreállításnak több szinten kell megtörténnie: az európai színvonalú bérezés mellett fontos lenne válaszadóink szerint a tanár szabadságának, a tanári jogoknak a visszaállítása (14,29%). Ez alatt értik a fegyelmezésre

való jogot, a szülőkkel és diákokkal szembeni jogaikat, illetve a tananyag átadásának módszerében való szabadságot is.

Ehhez a szabadsághoz kapcsolódik az a felvetés, hogy magának a kötelezően oktatott tananyagnak kellene megváltoznia oly módon, hogy az értékközvetítés, a nevelés nagyobb hangsúlyt kapjon, a mennyiség helyett a minőség legyen a legfőbb szempont (12,24%). Ide sorolhatóak még olyan javaslatok, mint a művészeti tárgyak kötelezővé tétele az oktatás minden szintjén (8,16%) vagy a **múzeumi órák beépítése a tananyagba** (4,08%). Ahhoz azonban, hogy egy ilyen jellegű tananyagot a tanár megfelelő módon tudjon átadni, a pedagógusképzés átalakítására is szükség lenne. Már a felvételi során jobban szelektálni kellene és csak a pályára alkalmasakat felvenni (8,16%); a képzési anyag színvonalát növelni (6,12%), például úgy, hogy a képzés gyakorlat-orientáltabbá váljék (6,12%), amely során a tanárok megtanulnak kreatívan közvetíteni egy-egy anyagot. Végül pedig nem elhanyagolható gondolat volt az iskolarendszer magasabb, országos-politikai szinten történő megváltoztatásának, egységesítésének vágya (10,42%).

Mire lehet büszke a magyar közoktatás?

Az állandó fejlődésre-fejlesztésre való törekvésnek azonban fontos része kell, hogy legyen a már meglévő értékek ismerete, hangsúlyozása, megóvása. Az alábbi táblázatban foglaltuk össze, melyek is ezek az értékek válaszadóink szerint.

Mire lehetünk büszkék ma a közoktatásban?	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
Közoktatásunk múltjára	13	26,00 (!!!)
Színvonal, tárgyi tudás, szerteágazó műveltség	9	18,00
Még létezik (hányattatott körülmények között)	7	14,00
Kibocsátott tehetségekre, tehetséggondozásra	7	14,00
Semmire	6	12,00 (!!!)
Elhivatott pedagógusaira	6	12,00
Hozzáférhetősége (ingyenes)	5	10,00
Természettudományos tárgyak oktatásának színvonalára	3	6,00
Átjárhatóság és választás lehetősége	2	4,00
Fogyatékkal élők gondozására	2	4,00
Kreativitásra és innovációra	2	4,00
Magyarságtudatra	1	2,00

2. táblázat: A magyar közoktatás érdemei

Az előző kérdéskörhöz képest itt *nagyobb homogenitást mutattak a válaszok*: kevesebb kategória merült fel, valamint egy-egy kategória előfordulása nagyobb mértékű is

volt. Ebben a kérdéskörben jelentős az egyetértés a múzeumi szakemberek között. A leginkább egyértelmű sokak számára az volt, hogy **a magyar közoktatás jelenleg elsősorban múltjára lehet büszke (26,00%)**. Olyan példákat idéztek fel válaszadóink, mint „Az 1926-os törvényekben lefektetett magyar iskolareformra.”, „Klebsberg miniszterségének idejére” vagy „Régi gimnáziumaira”. Ezzel szembeállítva a közoktatás jelene illetve közelmúlt éveit úgy jelennek meg, mint egy korszak, amit csoda, hogy túlélte az oktatási rendszer teljes széthullás nélkül (14%) és az, hogy erre képes volt, már büszkeség tárgya lehet. Szépen mutatja ezt az is, hogy a válaszadók 12%-a szerint jelen pillanatban nincs olyan, amire büszkének lehetnénk az oktatás terén. Az ezután következő válaszok ennek némiképp ellentmondani látszanak, azonban az általános elkeseredettség és a tapasztaltak után már csak „borúvárú” hangulatot jól leképezi ennek a válaszkategóriának a megjelenési gyakorisága.

A legtöbbször említett pozitívum, amely a jelenlegi állapotokra vonatkozik, a magyar oktatás által közvetített tárgyi tudás, amely széleskörű, egyetemes műveltséggel látja el diákjait (18%). (A magyar oktatásról ezt már sokszor elmondták, így nem meglepő az eredmény.) Külön említésre méltónak találta a válaszadók 6%-a a természettudományos tárgyak oktatásának színvonalát. A rendszernek szintén sokszor említett (10%) és nem elhanyagolható előnye az, hogy – lévén ingyenes – mindenki számára hozzáférhetővé teszi az oktatás alapvető szintjét, aminek következményeként az iskolaköteles gyerekek közel 100%-a legalább bekerül a közoktatási rendszerbe. A hozzáférhetőség egyik aspektusa a 4+8 / 6+6 / 8+4 és egyéb elrendezések választhatósága, a rendszert átjárhatósága miatti jellemző szabadság (4%). Valamint – bár csak a válaszok 4%-ában jelent meg –, hogy ez a hozzáférhetőség a fogyatékkal élőkre is vonatkozik, amely további előnye az oktatási rendszernek.

A múzeumi munkáról

A magyar múzeumügy legfontosabb problémái

A múzeumok rendelkezésére álló szűkös erőforrások beosztása szigorú rangsor felállítására kényszeríti a múzeumok vezetőit. Döntésüket befolyásolja, mit tekintenek a szakemberek a mai magyar múzeumügy legégetőbb problémájának.

Problémák a mai magyar múzeumüggyel	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
Finanszírozás	31	55,36 (!!!)
Szerkezeti átalakulás (átfogó országos koncepció és rendszer, normatívák, stb.)	12	21,43
Szakmai összefogás és (akár országos) érdekképviselés	6	10,71
Gyűjtemény megóvása, raktározása	5	8,93
Szakmai-szemponitú irányítás (szakemberek által)	4	7,14
Munkakörök meghatározása	3	5,36
Gyűjtemény feldolgozása	3	5,36
Látogatóbarátság	2	3,57
Személyzet átalakítása	2	3,57
Ne legyen bevétel-központú, termelés-hangsúlyos	2	3,57
Szemléletváltás, felkészítés a kreatív és rugalmas alkalmazkodásra	2	3,57
Önértékelés	1	1,79
Épületek építése	1	1,79
Múzeum mint tananyag kerüljön be a NAT-ba	1	1,79
Ne vesszenek el a szakmai szempontok és értékek	1	1,79
Társadalmi beágyazottság	1	1,79

3. táblázat: A magyar múzeumügy problémái

Nem meglepő módon a válaszadók több mint fele (55,36%) említette meg valamilyen formában a finanszírozás problémáját: felhívták a figyelmet arra, hogy a minőségi múzeumi munkához elengedhetetlen, hogy **folyamatos és megbízható pénzügyi háttér legyen** biztosítva, amellyel tervezni lehet. Talán a problémára mintegy válaszként jelenik meg sorrendben a második, a szerkezeti átalakulásra vonatkozó szintén erősen megjelenő igény (21,43%). Szerkezeti átalakulás alatt általában az egységes, központi irányítás alá vonást értették a válaszadók (sokan az állami irányítást értve ez alatt), amely képes a minőségbiztosítás és általában a működés normatíváit megfogalmazni, egy általános koncepciót kitűzni és ez által **minden múzeumot egy átlátható rendszerbe bevonni**. Ehhez kapcsolhatjuk az alacsonyabb elemszámmal megjelenő, a munkakörök pontos meghatározására (5,36%), a személyzeti átalakításra (3,57%), illetve a szemlélet megváltoztatására (3,57%) vonatkozóan megfogalmazott igényeket is (összesen 12,5%).

Az átalakulási törekvés egy alternatívája lehet a **szakmai összefogás, mint cél** (10,71%): egy országos, a jelenlegi múzeumi szervezeteket egybetömörítő szakmai érdekképviselőre lenne szükség, amely koordinálja a múzeumi működéseket tudományos szempontból és nem hagyja, hogy az egyes kezdeményezések szétforgácsolódjanak. Ehhez a gondolathoz kapcsolható egyértelműen például a múzeumok szakmai irányítására vonatkozó igény (7,14%) a fenntartótól való függés helyett. Ugyan keveseknél jelent csak meg a gondolat, de felmerült a látogatóbarát kiállítások kialakításának (3,57%), a termelés-bevétel elsődlegességének (3,57%), illetve ezekkel párhuzamban a szakmaiság elveszésétől való félelemnek (1,79%) a kérdése (összesen 8,93%). Ezt a gondolatot azért tartjuk fontosnak itt megemlíteni, mert a későbbiek során több szöveges válaszban is fel fog merülni ezen szempontok egyensúlyának kérdése.

Mire lehet büszke a magyar múzeumügy?

A mai magyar múzeumügy büszkeségei	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
Világhírű és sokszínű gyűjteményeire	18	32,14
Szakmai színvonalra (oktatás, kutatás, szaktudás, hitelesség)	14	25,00
Megújulási képességére (fejlődik, alkalmazkodik, kreatív, innovatív)	10	17,86
Elhivatott és kitartó munkatársaira	10	17,86
Arra, hogy minden körülmények között fennmaradt, még létezik	8	14,29
Országos, sok múzeumból álló hálózatára	7	12,50
Kiállításaira, programjaira	7	12,50
Értékmegőrző és -közvetítő szerepére	5	8,93
Semmire	2	3,57
Egyéni sikerekre	2	3,57
Országos programokra-projektekre	2	3,57
Gyűjtemények feldolgozottságára	2	3,57
Hagyományaira	2	3,57
"Ingyenességére"	1	1,79
Viszonylagos szuverenitására	1	1,79

4. táblázat: A magyar múzeumügy érdemei

A válaszok alapján úgy tűnik, **a magyar múzeumok jelentős humán erőforrásokkal rendelkeznek** az előbbieken vázolt finánciális nehézségek ellenére. A válaszadók 32,14%-a megemlítette a magyar gyűjtemények nemzetközileg elismert színvonalát és sokszínűségét. A gyűjtemények mellett a magyar múzeumok legnagyobb erőforrása az ott dolgozóknak rejlik (17,86%): ők biztosítják az oktatás, a kutatás és a kiállítások magas szakmai színvonalát (25%) és képesek a világ változásával párhuzamosan rugalmasan alkalmazkodni, fejlődni és kreatív változásokat indukálni saját hatáskörükön belül (17,86%). Valószínűleg mindezen tényezőknek köszönhető az érdem, amit a válaszadók 14,29%-a kiemelt: hogy a magyar múzeumok képesek voltak fennmaradni a mostoha körülmények között is.

A magyar múzeumok nem csak fennmaradtak, hanem képesek voltak fenntartani a múzeumok országos hálózatát (12,50%), amelyek magas színvonalú kiállításokat rendeznek (12,50%) és ezek segítségével képesek értékmegőrző és -közvetítő szerepet betölteni (8,93%). A közoktatás jellemzésével szemben a múzeumok esetén csak a válaszadók 3,57%-a vélte úgy, hogy nincs semmi, amire jelen pillanatban büszkéek lehetnének, ugyanakkor csak kevesen emelték ki a múzeumi hagyományok (3,57%) vagy a szolgáltatások alacsony árának (1,79%) jelentőségét.

Múzeumi tevékenység és szemléletváltás

Tevékenységek rangsora fontosság szerint

Az alábbi táblázat értelmezésénél javasoljuk, hogy elsősorban az első és utolsó 3 helyen álló tevékenységek rangját tekintsük szignifikáns eredménynek. Ez alapján tehát elmondható, hogy a múzeumi tevékenységek közül az elsődleges és legalapvetőbb a gyűjtemény megőrzése, feldolgozása és kiállításokban való elrendezése, a működtetés. Ezek közül is szignifikánsan kiemelkedik a **gyűjtemény-megőrzés mint abszolút prioritás**, amit a kitöltők 70,49%-a jelölt meg elsőrangú feladatként.

Sajnos, **az utolsó három helyre került tevékenységek között van a program-szervezés** és az esélyegyenlőség – ezek a mai múzeumügyben nem élveznek kiemelt figyelmet. Valószínűleg elsősorban a pénzügyi nehézségek korlátozzák a múzeumokat abban, hogy ilyen jellegű tevékenységekre nagyobb hangsúlyt fektessenek – viszont a bevételgyűjtés mint tevékenység a legutolsó helyre került a rangsorban (a válaszadók 32,78%-a tette ezt az utolsó helyre). A rangsor közepén elhelyezkedő tevékenységek nagy valószínűséggel akkor kaphatnak figyelmet – a Maslow-piramis elvéhez hasonlóan –, amikor az elsődleges tevékenységek le vannak fedve. Ide tartozik a gyűjtemény gyarapítása, amely a múzeumi szakma megkérdőjelezettjei számára előbbre való, mint a kutatás és publikálás, vagy a marketing- és reklám-tevékenység.

Múzeumi tevékenységek végső sorrendje	Tevékenység	Átlagos rangszám
1	Gyűjtemény-megőrzés	1,95
2	Gyűjtemény-feldolgozás	3,32
3	Kiállítások, működtetés	3,54
4	Gyűjtemény-gyarapítás	4,89
5	Foglalkozások iskolai csoportoknak	5,20
6	Kutatás, publikációk	5,32
7	Marketing és reklám	5,70
8	Támogatás-szerzés	5,98
9	Programok szervezése (különböző látogatói csoportoknak)	6,20
10	Esélyegyenlőség érvényesítése	7,36
11	Bevételnövelés (gazdasági tevékenység)	8,35

5. táblázat: A múzeumok feladatai, fontossági sorrendben

Múzeumok missziója, presztízsük forrása

A fenti eredményeket megerősítendő, tekintsük át a 6. táblázatot, amely azt mutatja egy 1-4 fokú skálán, hogy mennyire értettek egyet a kitöltők a múzeum presztízsére vonatkozó kijelentésekkel. (Az 1-es érték jelentette a teljes egyetértést, a 4-es érték pedig a teljes egyet nem értést.)

Észrevehetjük, hogy minden fenti állítással túlnyomórészt egyetértettek a kitöltők (az értékek inkább a „Teljesen egyetértek” és a „Többnyire egyetértek” körül mozognak), így az elemzésnél ismét a sorrendre érdemes helyezni a hangsúlyt (ennek érdekében állítottuk sorrendbe a kijelentéseket az egyetértés mértéke alapján). Örömmel láthatjuk, hogy leginkább olyan kijelentésekkel értenek egyet a kitöltők, amelyek a kifelé nyitásra és a proaktivitásra helyezik a hangsúlyt. Ezzel szemben **a piachoz való alkalmazkodás, illetve a kutatások jótékony hatásának kérdései kissé megosztják a közösséget.**

Kijelentés a múzeumok presztízsének forrásáról	Egyetértés mértékének átlaga
A múzeumoknak sokoldalú kapcsolatrendszerrel kell kiépíteniük, ha fenn akarnak maradni	1,29
A múzeumoknak többet kell tenniük saját jelentőségük érzékeltetéséért	1,49
A múzeumoknak a gyűjteményüket kell elsősorban fejleszteniük és megtartaniuk	1,71
A múzeumoknak törekedniük kell arra, hogy társadalmilag hasznosabbak legyenek	1,76
A múzeumok legfontosabb partnere ma a közoktatás	1,92
A múzeumoknak is alkalmazkodniuk kell a piacgazdasági viszonyokhoz	2,44
A múzeumok szakmai rangját a kutatások adják, ez alapján értékelik őket a fenntartók.	2,72

6. táblázat: A múzeumok presztízsének megőrzése és növelése

Szükséges szemléletbeli változások

Arra, hogy vajon szükség lenne-e bármilyen szemléletbeli váltásra-változásra direktan kérdeztünk rá, külön választ kérve a múzeumok vezetőire és üzenetére, illetve a múzeumok munkatársaira vonatkozóan. Az alábbi táblázat mutatja az egyetértés átlagos mértékét ismét 1-4 fokú skálán, ahol az 1-es érték a teljes egyetértést, a 4-es érték pedig a teljes egyet nem értést jelentette.

Kijelentés a szükséges szemléletbeli változásokról	Egyetértés mértékének átlaga
A vezetők gondolkodásmódjában és a múzeum üzenetének megfogalmazásában szükséges változás	1,44
A múzeumi munkatársak szemléletében szükséges változás	1,49
Nem szükséges változás	3,85

7. táblázat: A múzeumügyben szükséges szemléletbeli változások

Mint láthatjuk, a direkt rákérdezés meglehetősen egyértelmű válaszokat eredményezett: a válaszadók nagyjából egyetértettek abban, hogy **minden szinten szükség**

van szemléletváltásra. Ez az eredmény azért lényeges, mert jelzi: **van esély, mert van igény a megújulásra.** megfelelő továbbképzésekkel, kutatási források megnyitásával és a múzeumi innováció egyéb módszerekkel történő támogatásával gyorsan, jelentős változásokat lehetne elérni, mivel a közreműködők maguk is tisztában vannak ennek szükségességével.

A kérdés második felében megállapításaik indoklására kértünk fel válaszadóinkat, s ezek az eredmények a válaszokat tovább árnyalhatják.

Miért szükséges a szemléletváltás?	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
A látogatók újfajta igényeihez kell alkalmazkodni	25	58,14 (!!!)
Segíteni kell a múzeumok tudásanyagának aktív felhasználását	8	18,60
A munkatársak már váltottak szemléletet	7	16,28
Legyen szemléletváltás, de ne romoljon a szakmai színvonal!	7	16,28
Finanszírozást csak így lehet megoldani	6	13,95
A múzeumok értékeit láthatóvá kell tenni	6	13,95
A jövő potenciális múzeumlátogatóinak megnyerése (és a múzeumokkal kapcsolatos negatív sztereotípiák leépítése)	6	13,95
Nyitni kell a külvilág és a laikusok felé	4	9,30
Munkatársaknak kell szemléletet váltaniuk	4	9,30
Csoportos szakmai munkára van szükség	2	4,65
Az állandó változás és megújulás alapvetően jó	2	4,65
Nagy potenciál, de kis hatás	1	2,33

8. táblázat: Miért van szükség szemléletváltásra a múzeumügyben?

A legfőbb érv sokak (58,14%) számára a **múzeumi közönség**, amely mozgalmas, **élményszerű kikapcsolódásra vágyik** akkor is, amikor a múzeumokba megy. Mivel ez a trend világméretű, ellenállás helyett ésszerűbbnek tűnik a helyzet megismerése, elfogadása és kezelése, mint megoldás. Érdekes módon egyszer sem jelenik meg az interaktivitásra és multimédiás eszközök használatára vonatkozó társadalmi igény úgy, mint a múzeum értékeinek másféle – talán hatékonyabb – prezentálásának lehetősége.

A kirajzolódó kép azonban nem kizárólag külső kényszerűségről tanúskodik: a válaszadók 18,60%-a említi, hogy a gyűjtemények tudásanyagának megmutatása és átadása céljából kell változtatni, azért, hogy **a múzeumok által képviselt értékek a befogadók**

számára is láthatóak, érthetőek legyenek (13,95%). Nem elhanyagolható hatás az sem, hogy talán éppen ez a szemléletváltás és látogatóbarát attitűd fogja felnevelni a jövő potenciális múzeumlátogatóit (13,95%).

Ugyanakkor a válaszadók 16,28%-ban felmerül az aggodalom, hogy vajon ez az egyik válaszoló által „cirkuszra törekvés”-nek nevezett irány nem megy-e majd a szakmai színvonal kárára. Olyan kérdés ez, amelynek megválaszolása befogadás-vizsgálatokkal dönthető csak el. Ugyanakkor prózaibb, de éppen annyira fontos szempont is szól a szemléletváltás mellett: a finanszírozás kérdése (13,95%). Talán **a szemlélet és a működés megreformálásával a pénzügyi problémák egy részét is meg lehetne oldani?** Válaszadóink ebben bizakodnak.

Mindezen célok érdekében egy általános nyitásra van szükség a külvilág, a közönség, a laikusok felé (9,30%). Ahogy többen megfogalmazzák: ezen a területen is szükség van az elefántcsonttorony elhagyására. **A dolgozók ne tekintsék a gyűjteményeket saját szakmai ambíciójuk eszközeinek, ne saját érdeklődésüknek rendeljék őket alá, hanem törekedjenek a tárgyakban testet öltött tudás és élmény minél szélesebb körrel való megosztására.**

Érdekes ellentmondás mutatkozik ugyanakkor a múzeumi dolgozók szemléletváltásának szükségességét illetően (amely a kérdésre adott számszerű válaszok ambivalens megoszlását is magyarázhatja): 16,28% gondolja, hogy munkatársai körében már megtörtént a szemléletváltás, míg 9,30% úgy véli, még mindig a múzeumi dolgozók hozzáállásában kell keresni a problémák gyökerét. Ez a válaszarány talán jól mutatja az országos helyzet megosztottságát: a változás már elindult, de még nem terjedt el szélesebb körben, még nem általános.

Szemléletváltást elősegítő lehetőségek

Tovább árnyalva a fent leírt eredményeket, tekintsük át, hogy a kitöltők szerint milyen intézkedések segíthetnék elő a szükségesnek ítélt szemléletváltást. A felsorolt tényezőknek 1-5-ig lehetett egy rangszámot adni, és mint az alábbi táblázatban láthatjuk, a vélemények meglehetősen szórtaak a mintán belül (a 3-as rang „Közepesen fontos”, a 4-es „Fontos” jelentéshez köthető).

Szemléletváltást elősegítő lehetőségek	Helye a rangsorban
Hazai jó gyakorlatok megismerése a helyszíneken tartott szakmai műhelyekben, továbbképzéseken	3,98
Az iskolabarát múzeum megvalósítása belső intézményi szervezeti változásokat igényel	3,58
A felsőoktatás keretén belül a múzeumpedagógiai képzés további fejlesztése	3,32
Külföldi jó példák megismerése továbbképzéseken, tanulmányutakon	3,20
Tudományos tanácskozások szervezése, a témával kapcsolatos kiadványok nagyobb arányú megjelentetése	3,08

9. táblázat: A múzeumi munkában szükséges szemléletváltás elősegítői

Ismét a szöveges indoklásokhoz érdemes fordulnunk magyarázatért. A 10. táblázat megmutatja, pontosan mivel is indokolhatjuk a válaszok szórását, illetve azt, hogy a válaszadók többsége számára a **hazai gyakorlatok megismerése tűnik legfontosabbnak, a tudományos tanácskozások és publikációk pedig a legkevésbé fontosnak.**

A legnyomósabb érv a hazai tapasztalatok megosztása mellett az, hogy míg a külföldi helyzet sokban különbözhet, a körülményeket válaszadóink egészen eltérőnek vélik (3,64%), addig a belföldi helyzetet nagyjából hasonlóknak látják az országban mindenhol, így a jó példákat nagyobb valószínűséggel és könnyebben lehet átvenni, illeszteni az egyéni helyzethez (27,27%). További érvként szolgál a közismert tény, hogy **a saját tapasztalatnak sokkal erősebb hatása lehet (18,18%), mint az elvont elméleti tudás szóban történő megosztásának (9,09%),** így a megismert és beváltak bizonyult tapasztalat jobban inspirálhatja, változtatásra buzdíthatja az embert (18,18%).

Válaszóinkat megosztotta a múzeumi dolgozók szemléletének korszerűségét, ill. a személyzet és működési struktúra megváltoztatásának szükségességét firtató kérdésünk is. *A szakemberek 20%-a szerint minőségi és lényegi változás nem képzelhető el teljes szerkezeti átalakulás nélkül, míg a válaszadók 9,09%-a szerint az átalakítás nem szükséges,* hiszen változást a jelenlegi felállás, struktúra is képes lenne megvalósítani. Fontos emellett még kiemelnünk, hogy a felsőoktatási képzés megváltoztatására a válaszadók 7,27%-a szerint nincs szükség, hiszen rengeteg jó szakember áll rendelkezésre már így is. (10. táblázat).

Melyik tényező miért fontos a szemléletváltás szempontjából?	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
<i>Belföldön a helyzet hasonló, könnyebb adaptálni a példákat</i>	<i>15</i>	<i>27,27</i>
Szervezeti változás nélkül nem jöhet létre minőségi változás	11	20,00
<i>A gyakorlati tapasztalat erősebben hat, mint az elméleti ismeretek</i>	<i>10</i>	<i>18,18</i>
A gyakorlatban több információ átadására kerül sor (főleg ha a tapasztaltakat meg is vitatják, értékelik)	7	12,73
A gyakorlat ösztönöz, inspirál, cselekvésre buzdít	6	10,91
Itthoni tapasztalatokhoz olcsóbb hozzájutni, mint kiutazni külföldre	6	10,91
Nincs szükség szervezeti megújulásra, a változtatások anélkül is végbemehetnek	5	9,09
A konferenciák csak elvont tudást adnak	5	9,09
Van elég jó szakember, nem a képzésre kell hangsúlyt helyezni	4	7,27
A külföldi helyzet más	2	3,64
Szemléleti változást csak gyakorlati tapasztalat inspirálhat	2	3,64
Fontos a külföldi trendek figyelemmel követése, ismerete	2	3,64

10. táblázat: A szemléletváltást elősegítő tényezők a magyar múzeumügyben

A következő kérdéssel még egy esélyt adtunk annak, hogy az általunk nem felsorolt, de esetleg fontos tényezők is felbukkanhassanak, amelyek tovább tudnák facilitálni a szükségesnek ítélt szemléletváltást (¹.)

¹ A kérdés szó szerint: „Hogyan érhető el a szemléletváltás? (Véleménye szerint a szemléletváltáshoz szükséges ismeretekhez, tudáshoz még miként juthatnak hozzá a múzeumi szakemberek?)”

Milyen intézkedésekre / körülményekre lenne szükség még a szemléletformáláshoz?	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
<i>Továbbképzési lehetőségek (tanfolyamok, tréningek, elsősorban a PR-marketing és az új prezentációs módszerek terén)</i>	10	29,41
Kommunikáció az iskolákkal (közös projektek, közönség megismerése, kétoldalú kapcsolat kiépítése)	10	29,41
<i>Gyakorlati képzések, tapasztalatszerzési lehetőségek (pl. hospitálás)</i>	6	17,65
Szakmai tapasztalatszere és közös gondolkodás (akár internetes fórumon)	6	17,65
Szakmai publikációk olvasása	4	11,76
Külföldi tapasztalatok megismerése (utazással, ösztöndíjakkal vagy csak az internetről)	4	11,76
Önképzés	4	11,76
Fiatalítás / nyugdíjazás	2	5,88

11. táblázat: A szemléletváltást elősegítő további intézkedések

Sokak számára a legelső mód, amellyel ismereteket, ötleteket sajátíthatunk el egyértelműen a célzott továbbképzéseket jelenti: tréningeket, tanfolyamokat (29.41%). Ami fontos, hogy témamegjelölések között sokszor megjelent a PR-marketing alapismeretek, illetve az új prezentációs módszereknek és technikai eszközök megismerését célzó képzésekre való igény.

Kiemelkedően fontos tényező, amely sokak fejében megfordult (29,41%), hogy a szemléletváltásnak nem egyedül a múzeumok berkein belül kell megtörténnie, igen fontos észrevenni, hogy *az iskolákkal való rendszeres kommunikáció kiépítése segíthet megismerni a múzeumok egyik legfontosabb célközönségét, annak tudását és igényeit.* A kiépített kommunikációs hálózat pedig akár közös projekteket is eredményezhet, amely mindkét rendszernek céljait jól tudja szolgálni.

Az előző kérdés alapján nyert adatainkat támasztja alá, hogy a válaszadók itt ismét kiemelték *a gyakorlatban szerzett ismeretek*, a személyes megtapasztalás kiemelkedő fontosságát (17,65%). A személyes tapasztalatszerzésnek itt felmerül egy újabb lehetősége is, a *tapasztalatok szakmai fórumokon való megosztása, megvitatása, értékelése*, amelyet a válaszadók nagy százaléka (17.65%) tart a fejlődés egy lehetséges facilitáló módszerének.

Az eddig említettek mellett fontosnak tűnik (11,76%) az önállóan végzett tanulás-fejlesztés, vagyis az önképzés, amelynek része lehet például a tudományos publikációk nyomon követése, a szakma fejlődésének, a hazai és külföldi gyakorlat megismerésének lehetősége tanulmányutak vagy az internet segítségével.

Korábbi, a szemléletváltást sürgető eredményeinkhez képest meglepő, hogy a múzeumi dolgozók „fiatalítása” csak a válaszadók 5,88%-a számára fontos.

4.3 A MÚZEUMOK ÉS A KÖZOKTATÁS KAPCSOLATA

Mennyire fontos a kapcsolat az iskolákkal, a közoktatási tevékenység?

„Egyetért-e azzal, hogy a múzeumok mai és jövőbeli versenyképességének alapja a közoktatás szolgálata?” Mint ahogy az már korábban is kiderült, a múzeumi közösséget némileg megosztja, hogy a múzeumok tevékenységeinek prioritás-listájában vajon mennyire előkelő helyet kell, hogy elfoglaljon a közoktatás kiegészítése/szolgálata? Jelzi a megosztottságot, hogy kétféle válasz érkezett erre a kérdésre: a válaszadók 58%-a teljesen vagy többnyire egyetértett a kijelentéssel, míg 42%-uk teljesen vagy egyáltalán nem értett vele egyet. *A múzeumi dolgozók körében tehát nincs egyetértés abban, hogy a közművelődési szerep fontos.*

Akik lényegesnek tartják a közművelődés ilyen szolgálatát, a jövő potenciális múzeumlátogató nemzedékét szeretnék a közoktatáson keresztül, még időben elérni. Akik szerint nem fontos az iskolákkal való kapcsolattartás, azzal érvelnek, hogy semmiképpen sem lehet a legfőbb feladata a múzeumoknak a közoktatás „szolgálata” (utóbbi kifejezés elutasítását többen kihangsúlyozták).

Múzeumi épületek alkalmassága a közoktatás szolgálatára

Nem meglepő talán, hogy a válaszok egyhangúan arra utalnak, hogy ezen a területen igen nagyarányú fejlesztésekre lenne szükség. Ami a múzeumi épületeket illeti, bár egyenlőre még rendelkeznek a kiállítások rendezéséhez szükséges alapvető adottságokkal, többségük mostani állapotában nem képes betölteni jelenlegi (pláne jövőbeli) megőrző és bemutató funkcióját. Ugyanakkor – talán a múzeumi dolgozók kitartását és kreativitását mutatja, hogy – nem gondolják az épületeket tökéletesen alkalmatlannak.

Kijelentés a múzeumi épületek állagról	Egyetértés mértékének átlaga
Nagyarányú fejlesztés szükséges a legtöbb múzeumban.	1,89
Vannak jó adottságokkal rendelkező múzeumok, de a többség alkalmatlan.	2,09
A saját múzeumom kisebb fejlesztéssel megfelel a múzeumpedagógiai céloknak.*	2,52
A saját múzeumom terei és infrastrukturális adottságai kiválóan megfelelnek.*	3,26
Jelenlegi állapotukban is megfelelnek.	3,33
Az épületünk alkalmatlan, más módon szükséges megoldást találni.*	3,44

12. táblázat: A múzeumi épületek állapota
1= „Teljesen egyetértek”; **2= „Többnyire egyetértek”;**
3= „Részben értek egyet”; **4= „Egyáltalán nem értek egyet”**

Kiállítások alkalmassága a közoktatás szolgálatára

Összefoglalva a múzeumi működés korábban leírt különböző aspektusait, arra voltunk kíváncsiak, összességében képesek-e a jelenkori kiállítások a közoktatás céljainak megfelelni? A válaszadók véleménye meglehetősen homogén ezen a téren: bár sok hátráltató tényezővel kell szembenézniük, összességében mégis úgy vélik, a mai magyar múzeumok alkalmasak a közoktatás céljainak megfelelni (üzenetükben, tartalmukban, témaválasztásukban, megjelenésükben és interaktivitásukban egyaránt). Erre vonatkozó eredményeinket mutatja be az alábbi táblázat:

Kijelentés	Egyetértés mértékének átlaga
Alkalmasak a mai múzeumi kiállítások üzenetükben,	2,82
tartalmukban, témaválasztásukban	3,04
megjelenésükben	2,47
és interaktivitásukban arra, hogy a közoktatás céljainak jobban megfeleljenek?	2,07

13. táblázat: A múzeumok alkalmassága a közoktatás szolgálatára
1= „Teljesen egyetértek”; **2= „Többnyire egyetértek”;**
3= „Részben értek egyet”; **4= „Egyáltalán nem értek egyet”**

Talán sokak számára meglepőek ezek az eredmények, ezért érdemes áttekintenünk a magyarázatokat, amelyeket a válaszadók pontozásuk mellé fűztek arra vonatkozóan, vajon miért és hogyan alkalmasak (vagy nem) a múzeumok jelenlegi helyzetükben a közoktatás támogatására.

Miért (nem) alkalmasak a jelenlegi múzeumok a közoktatás támogatására?	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
Kevés az interaktivitás a kiállításokon	16	32,00
Finanszírozási problémák miatt nem valósul meg sok változás	14	28,00
Időszakos kiállítások jobbak, mint állandóak - újonnan berendezett kiállítások jobbak, mint régiek	7	14,00
Nincs meg a megfelelő infrastruktúra	7	14,00
Kiállítások tartalmával nincs probléma	7	14,00
Nem korszerű az anyagok "tálalása", bemutatása	5	10,00
Elindultak már pozitív változások, de még nem terjedt el a hatásuk (pl. Alfa-program, ROP, Múzeumok Mindenkinék Program, stb.)	5	10,00
Pedagógusok, illetve az iskolák bevonására lenne szükség (nem tudjuk pontosan, mire lenne igény)	5	10,00
A kiállítás fogadtatása sokban múlik azon, aki végigvezeti a gyerekeket a tárlaton (pedagógus vagy múzeumi dolgozó)	5	10,00
Nem vonják be a múzeumpedagógusokat a kiállítások kialakításakor	4	8,00
A kiállítások minősége nagyon változó az országban (nagy szórás)	3	6,00
Probléma: nehéz egy kiállítást több életkori csoporthoz illeszteni	3	6,00
Nem látogatóbarátok a kiállítások, a szakemberek egymásnak rendezik be	3	6,00

14. táblázat: Múzeumok közoktatási funkciója: előnyös és hátrányos feltételek

A szöveges válaszok alapján inkább úgy tűnik, **az interaktivitás hiánya** meglehetősen nagy probléma (32%). Ez lehet, hogy a pénzügyi (28%) vagy az infrastrukturális (14%) háttér hiányának következménye. Ugyanakkor több válasz is az emberi faktor jelentőségét hangsúlyozza: *sok múlik azon, a pedagógusok/iskolák mennyire kommunikálják igényeiket a múzeum felé (10%)*. Végző soron a *tárlatvezető* (legyen az a tanár vagy a múzeumi alkalmazott), felkészültsége, elkötelezettsége dönti el, hogyan lesz egy tárlat bemutatva (10%). A múzeumi ismeretterjesztő szakember, illetve a jól felkészült pedagógus szinte bármilyen tárlatot élményekkel gazdaggá tehet.

Emiatt is fontos lenne tehát **a kiállítások kialakításakor a múzeumpedagógus és a művelődésszervező bevonása** (8%). Az eszközhiányt leszámítva a gyűjteményekkel és a kiállítások tartalmával úgy tűnik, nincs probléma (14%), azonban ezek „tálalása”, bemutatása úgy tűnik még mindig nem elég korszerű, nem él a kor nyújtotta új lehetőségekkel (10%). Természetesen ez a vélemény nem általánosítható, a kiállítások minősége nagyon szór az országon belül is (6%). Az időszakos és az újonnan berendezett kiállításokra például sokkal újítóbb szemlélet és megvalósítás jellemző, mint az állandó és régen berendezett kiállításokra (14%). Köszönhetően azonban néhány nagy volumenű kezdeményezésnek (pl. Alfa-program, ROP, MMP, stb.) pozitív változásra utaló tendencia mutatkozik országszerte, de még csak kis mértékben (10%).

A kérdőív részeként megkértük a kitöltőket, hogy sorolják fel a múzeumukban jelenleg elérhető és szerintük fontos szolgáltatásokat, valamint javasoljon újakat a jövőre nézve. A 15. táblázatban olvasható egy lista a felsorolt szolgáltatásokról ötletterítés céljából:

Audioguide	„Múzeum a bőröndben”: műtárgymásolat és poszterkiállítások az iskolákban
Bérelrendszer (múzeumlátogatásra szóló)	Múzeumi óra, akár on-line, napközis foglalkozások a múzeumban
Családi foglalkozás, családi nap	Műhelyfoglalkozás
Digitális múzeumi könyvtár	Művész-közönségtalálkozó
Drámapedagógiai foglalkozás	NAVA pont
Előadások	Néprajzosok elkísérése egy-egy kutató útra
Élőképek	Online kapcsolat a múzeum kiállításával, raktári anyagával
Falszövegek	Óvodás foglalkozások
Filmvetítések, fotóarchívum	Pedagógus (tovább)képzés (pedagógusakadémia)
Feladatlapok, foglalkoztató füzetek, CD és DVD anyagok; múzeumi ismertető Braille írással	Programajánlók
Fogyatékkal élők számára rendezett speciális foglalkozások	Projektnapok, vagy hetek
Gasztronómiai-művelődéstörténeti találkozások	Restaurátor-fotó-dekorációs műhelyek
Grafikaoktatás művészeti középiskolásoknak	Régészeti feltárás nyomon követése az első kapavágástól a kiállított tárgyig
Gyűjteményismertető műtárgybemutatóval	Szabadegyetem felsőbb osztályos diákoknak
Hands-on eszközök	Szakkör, pl. honismereti szakkör
Információs pont a múzeumban	Szakmai gyakorlati hely szakiskoláknak ill.

<p> Installációk Internetes hírlevél gyerekeknek, pedagógusoknak Intézményhez kilátogató múzeumi foglalkozás Iskolai projekt-napok a múzeumban, több hónapos feladatsor iskoláknak (dolgozz velünk) iskolanap a múzeumban Játzóház Jeles napokhoz kapcsolódó programok Kézműves műhely, Alkotóház Kiadvány készítés és használat közösen Kiállításokhoz kapcsolódó módszertan: Hogyan készülnek? Készíts Te is! Tématerv, forgatókönyv, látványterv Konzultációk (dolgozat- és szakdolgozatíráshoz kutatási és szakmai tanácsadói szolgáltatás) Kölcsönözhető, de főleg a múzeumban használható kosztümök, kor-specifikus kellékek, tárgymásolatok Könyvtár Közművelődési nagyrendezvények Közös tanmenetek összeállítása (iskola-múzeum) Kutatásmódszertan: témakeresés, jegyzetelés, milyen egy jó tanulmány Leltárkönyv, mutató és leíró kartonok Levéltár Mediátori program Módszertani kiadványok, segédanyagok Multimédiás múzeumi eszközök – digitalizálás </p>	<p> felsőoktatási hallgatóknak Szakmai összejövetelek Szerepjátékok, szituációs játékok korhű eszközökkel és jelmezekkel Születésnap a múzeumban gyerekeknek Szünidei múzeumi gyermekfoglalkoztató napok Tárlatvezetés, tematikus tárlatvezetés, párbeszédközpontú tárlatvezetés Tehetség gondozás (iskolán kívüli) Tematikus foglalkozás (kiállításához, történeti korszakhoz, művészeti irányzathoz, személyekhez, stb. kapcsolódó) Tanfolyamok Tárgyszövegek Társ művészeti rendezvények Táborok, tematikus tábor, gyűjtőtábor, erdei iskola Tréning a tanári karnak, minimum egynapos – nemcsak a múzeum témájába vágó Városnéző séták szakemberekkel Vetélkedők, pályázatok (pl. tényleges múzeumlátogatáson alapuló internetes vetélkedők) Virtuális múzeum Weboldalon külön ifjúsági és gyerek oktatási és szórakoztató oldalak Zene és képzőművészeti osztályfoglalkozás </p>
--	--

15. táblázat: Jelenleg elérhető és kívánatos múzeumi szolgáltatások – egyesített lista

A felsorolásból látszik, szakértőink ismerik valamennyi lényeges kommunikációs és pedagógiai eszközt, s – elméletben – szívesen látnák őket múzeumukban. Ami a gyakorlatot illeti azonban, mint korábbi kérdéseinkből kitűnt, ezekre szánják időt és pénzt utoljára az új kiállítások megtervezésekor.

Mitől jó egy jó egy kiállítási program a múzeumpedagógiában?

Megkértük válaszadóinkat, hogy soroljanak fel olyan *konkrét múzeumpedagógiai programokat, amelyek mások számára mintaként szolgálhatnak*, és indokolják meg röviden, hogy miért éppen ezek a példák jutottak eszükbe. Az alábbi táblázatban azt foglaltuk össze, hogy mik jellemzik ezeket a kiemelkedő múzeumi programokat.

Bár a 16. táblázat magáért beszél (*legfelül a „tanító tárlat”, alul az interaktív, a fogyatékkal élőket is befogadó kiállítás igénye szerepel*), érdemes kiemelnünk a legfontosabb jellemzőket – melyek természetesen legtöbb esetben nem függetlenek egymástól. A múzeumi dolgozók olyan programokat emelték ki, amelyek négy legfontosabb vonása a következő:

- képesek voltak az iskolai tananyag kiegészítésére (21,11%);
- szakmailag magas színvonalúak, hitelesek és megbízhatóak voltak, részletes ismeretanyagot adtak át (12,22%);
- a látogatóktól aktív részvételt, tényleges manuális viselkedést igényeltek (12,22%) és
- különböző kompetenciák fejlesztését célozták meg (8,89%).

Emellett fontosnak tartják *az élmény minőségét*: játékos, színes, izgalmas, érdekes, interaktív, fantáziát és kreativitást serkentő programot, a látogatói csoport korosztályához illesztett foglalkozást tartanak jónak.

Miért jó egy kiállítási program?	Hány válaszban fordult elő (db)	Hány válaszban fordult elő (%)
<i>Kiegészíti az iskolai tananyagot (tudás elmélyítése, olyan ismeretek amiket nem oktatnak, interdiszciplináris, szemléltető)</i>	19	21,11 (!!!)
Szakmailag színvonalas	11	12,22

Manuális gyakorlatok (aktív részvételt igényelnek, nem virtuális hanem valóságos cselekvéssel, stb.)	11	12,22
Kompetencia-fejlesztő feladatokat ad a gyerekeknek	8	8,89
Korhű szerepjátékok, szituációk, élet megismerése	7	7,78
Múlt és kultúra megismerését támogatja	7	7,78
Játékos	5	5,56
Saját alkotást vihetnek haza	5	5,56
Korosztályhoz van igazítva (akár egyszerre többhöz is)	5	5,56
Színes, izgalmas, érdekes	5	5,56
Élményt ad	5	5,56
<i>Interaktív</i>	5	5,56
<i>Fogyatékkal élők számára is élvezhető</i>	5	5,56
<i>Fantáziát és kreativitást serkent</i>	4	4,44
Értékközvetítő (kultúra megbecsülése, más szempontok felvétele, helyidentitás, stb.)	4	4,44
Művészeti technikákat sajátíthatnak el	3	3,33
Közösséget épít	3	3,33
Újszerű	3	3,33
Rendszeres	3	3,33

16. táblázat: Példaszerű múzeumpedagógiai programok jellemzői

5. KOMPETENCIA TÁBLÁZAT ÉRTÉKELÉSE

A vizsgálati minta

A kompetencia táblázatokat a fenti kérdőívnél kevesebben töltötték ki: a szakmai kompetenciákra vonatkozóan 28 fő (8 férfi és 20 nő) adott választ, míg a személyes kompetenciákat 34 fő (10 férfi és 24 nő) értékelte. Ugyanakkor nem érdemes részletesen kitérni az alminta külön jellemzésére, hiszen a kompetencia táblázatok kitöltői a kérdőív kitöltői közül került ki. Illusztrációképpen bemutatjuk, hogy az életkori megoszlás itt is ugyanaz: a minta egyik fele 35-50 éve közötti, másik fele 50-65 év közötti). 52,93%-uk Budapesten vagy megyeszékhelyen él, további 29,41% városban él és csupán 11,76%-uk él községben.

Szakmai kompetenciák és munkakörök – fontossági rangsorok

Az alábbiakban szeretnénk tömören összefoglalni annak a 28 főnek a véleményét, akik kitöltötték a szakmai kompetenciák munkakörökhöz rendelését kérő táblázatunkat. Feladatuk az volt, hogy 1-4ig terjedő skálán ítélik meg, mennyire fontos az adott munkakört betöltő személynek rendelkeznie az adott szakmai kompetenciával – minél magasabb pontszámot adtak, annál fontosabb a munkakör szempontjából az a készség. Az értékelésekből aztán átlagot számoltunk minden munkakör-kompetencia kapcsolatra, de tekintetbe véve, hogy 20 munkakörrel és 31 szakmai kompetenciával van szó, az átlagokat bemutató táblázat meghaladja a publikáció terjedelmét. Informatívabbnak gondoltuk tehát csak felsorolni minden munkakörhöz a 3 legfontosabb és a 3 legkevésbé fontos kompetenciát (alatta feltüntetve a fontosság átlagos mértékét).

Amit minden esetben érdemes kiemelni: az alacsony fontossági értékek mutatják, hogy nagy volt a szórás, korántsem egyértelmű a szakma számára sem, milyen kompetenciákkal kell is rendelkeznie az egyes munkakört betöltőknek. A legmagasabb elért érték egy munkakör-kompetencia viszonyban 2,88 volt, tehát a kitöltők nem értettek egyet abban, mely kompetenciák a legfontosabbak. Viszont a legalacsonyabb elért érték 0,00 – vagyis abban, hogy mely kompetenciákra *nincs* szükség egy munkakörhöz, a kitöltők véleménye homogénebb.

A **vezetői pozíciók**, mint minden szervezetben, itt is elsősorban a munkaerőforrás irányításáért, illetve az anyagi háttér megteremtéséért felelnek. Cserébe egyáltalán nem kell érteniük a honlap-szerkesztéshez, a digitalizáláshoz, vagy a képfeldolgozáshoz – ezekkel az operatív szintű és informatikai ismereteket igénylő feladatokkal az erre szakosodott emberek foglalkoznak. Egy érdekes adat még jól írja le a vezetői szerepekkel szemben támasztott elvárásokat: minden pozícióra kiszámoltuk, hogy átlagosan milyen mértékben tartják a készségeket fontosnak betöltésükhöz. Az igazgatói vagy igazgató-helyettesi pozíció betöltéséhez a 31 készséggel egy 4 fokú skálán átlagosan 2,03 szinten kell rendelkezni a középvezetőknek, a muzeológusnak, a múzeumpedagógusnak, a tudományos titkárnak, a kulturális menedzsernek vagy a kiállítás-szervezőnek 1,46 körül kell rendelkeznie a szakmai kompetenciákkal; míg egy restaurátornak, egy tárlatvezetőnek vagy egy adattárosnak 0,7 körüli az átlaga, végül pedig egy biztonsági őrrel vagy egy teremőrrel átlag 0,3 mértékben várnak el szakmai készségeket. Röviden: a vezetőnek egy kicsit mindenhez kell értenie, sokkal inkább, mint bárki másnak a szervezetében – ebből a szempontból tehát pozíciója mindent látó és egyedül álló.

A **muzeológus**, a **tudományos titkár** vagy a **restaurátor** pozícióihoz elengedhetetlennek tűnik az idegen nyelv ismerete, valamint fontos hogy szaktudásukat valamiképpen prezentálni tudják – így kerülhetett a rangsor elejére a prezentációkészítés,

illetve a szövegszerkesztés. Érdekes módon azonban az ő tevékenységi körükben is elsődleges helyen szerepel a pályázatírás – talán azért, mert az anyagi források szűkössége miatt bármilyen tudományos tevékenységhez előbb a finanszírozást kell előteremteni.

A muzeológus feladatkörétől jól elkülönül a **múzeumpedagógusé**, akitől pedagógiai és andragógiai tudást várnak el, valamint ezek latba vetését a képzési folyamatok tervezésekor. Érdekes módon a múzeumpedagógus kompetenciáitól az **animátoré** csupán a szövegszerkesztésben tér el, a tárlatvezetőnél pedig az idegen nyelv kerül előtérbe (amiért cserébe nem várnak el tőlük fejlesztési tervezést).

Mindezekért cserébe egyetlen tudományos munkatársnak sem kell foglalkoznia sem informatikai megvalósítással (pl. honlap-szerkesztés vagy kiadványszerkesztés), sem stratégiai tervezéssel (pl. humán erőforrás menedzsment vagy szervezetfejlesztés). A vezetőség szervezés-működtetés oldalról való támogatása úgy tűnik a **közművelődési szakember, a kulturális menedzser** feladata, akitől a rendezvények megszervezését, a szolgáltatások menedzselését és a megfelelő külső-belső kommunikációt (PR) várják el.

A szakmai kompetenciák alapján a tudományos ranglétra alacsonyabb fokán áll a **könyvtáros** és a **gyűjtemény- és raktárkezelő**. Míg az előbbihez még szükséges az internethasználat vagy a szövegszerkesztés készsége az adatbázis-kezelés mellett, az utóbbi pozícióban már kizárólag az adminisztratív feladatok megoldásán van a hangsúly. Hasonlóan az operatív műveletek végrehajtása a legfőbb elvárás az **informatikussal, a fotóossal, az adatrögzítővel és a régész-technikussal** szemben. Ami meglepő, hogy a **biztonsági őrnél** és a **teremőrnél** a kifejezetten magas szintű, humán készségekre helyezik a hangsúlyt, mint pszichológia, az idegen nyelv, a jogi ismeretek és a külső-belső kommunikáció.

17. táblázat: Múzeumi munkakörök és kompetenciák

MUNKAKÖR	HÁROM LEGFONTOSABB SZAKMAI KOMPETENCIA			HÁROM LEGKEVÉSBÉ FONTOS SZAKMAI KOMPETENCIA		
Intézményvezető és helyettese	forrásteremtés módszerei	Humán erőforrás menedzsment	szervezet-fejlesztés	digitalizálás	honlap-szerkesztés	képfeldolgozó program
	2,88	2,85	2,79	1,21	0,88	0,84
Középvezető	idegen nyelv	pályázatírás	forrásteremtés módszerei	szociológia	képfeldolgozó program	honlap-szerkesztés
	2,38	2,36	2,25	1,10	0,88	0,65
Muzeológus	idegen nyelv	kiállítás-rendezés	pályázat-írás	honlap-szerkesztés	Humán erőforrás menedzsment	szervezet-fejlesztés
	2,22	2,19	2,12	0,67	0,62	0,45
Tudományos titkár	idegen nyelv	prezentáció-készítés	pályázat-írás	képfeldolgozó program	szociológia	képzési, ped.-, andr.-i foly. tervezése
	2,57	2,38	2,33	1,14	1,14	1,05
Restaurátor	internet	szöveg-szerkesztés	idegen nyelv	menedzsment ismeretek	stratégiai tervezési módszerek ismerete	marketing
	1,58	1,48	1,40	0,14	0,14	0,09
Gyűjtemény- és raktárkezelő	adatbázis-kezelés	internet	táblázat-kezelés (Excel)	szociológia	Humán erőforrás menedzsment	marketing

	2,19	1,73	1,73	0,09	0,09	0,04
Könyvtáros	adatbázis-kezelés	internet	szöveg-szerkesztés	a képzési folyamatok tervezése(pedagógia, andragógia)	szervezet-fejlesztés	Humán erőforrás menedzsment
	2,44	2,12	2,00	0,41	0,25	0,23
Adattáros	adatbázis-kezelés	digitalizálás	adminisztráció / ügyvitel	a képzési folyamatok tervezése (ped., andr.)	szociológia	marketing
	2,33	2,00	1,91	0,10	0,05	0,00
Fotós	képfeldolgozó program	digitalizálás	adatbázis-kezelés	andragógia	Humán erőforrás menedzsment	szociológia
	2,59	2,19	1,82	0,11	0,10	0,05
Múzeum-pedagógus	pedagógiai	andragógia	a képzési folyamatok tervezése(pedagógia , andragógia)	Humán erőforrás menedzsment	jogi ismeretek	szervezet-fejlesztés
	2,88	2,55	2,26	0,77	0,68	0,55
Múz. közműv. szakember, kult.men.	rendezvény-szervezés	PR, kommunikáció	múz. szolgáltatások menedzselése	gyűjtemény-menedzsment	Humán erőforrás menedzsment	szervezet-fejlesztés
	2,64	2,59	2,43	1,17	1,17	0,90
Animátor	pedagógiai	pszichológia	szöveg-szerkesztés	jogi ismeretek	kiadvány-szerkesztés	szervezet-fejlesztés

	1,75	1,73	1,65	0,44	0,44	0,31
Tárlatvezető	idegen nyelv	pszichológia	pedagógiai	szervezet-fejlesztés	honlap-szerkesztés	Humán erőforrás menedzsment
	2,10	1,81	1,76	0,12	0,11	0,11
Múzeumi kiállítás-rendező / tervező	kiállítás-rendezés	képfeldolgozó program	ergonómia	pályázatírás	stratégiai tervezési módszerek ismerete	szervezet-fejlesztés
	2,82	2,24	2,20	0,61	0,59	0,29
Informatikus	adatbázis-kezelés	táblázat-kezelés (Excel)	honlap-szerkesztés	szociológia	szervezet-fejlesztés	Humán erőforrás menedzsment
	2,86	2,76	2,76	0,20	0,19	0,11
Adatrögzítő	adatbázis-kezelés	táblázat-kezelés (Excel)	digitalizálás	marketing	menedzsment ismeretek	szervezet-fejlesztés
	2,32	2,25	2,17	0,12	0,12	0,07
Régész-technikus	szöveg-szerkesztés	táblázat-kezelés (Excel)	digitalizálás	a képzési folyamatok tervezése (pedagógia, andragógia)	rendezvény-szervezés	szervezet-fejlesztés
	2,06	1,93	1,75	0,13	0,07	0,07
Interpretátor	andragógia	pedagógiai	pszichológia	honlap-szerkesztés	szervezet-fejlesztés	Humán erőforrás menedzsment
	1,59	1,53	1,50	0,24	0,13	0,12

Teremőr	idegen nyelv	pszichológia	PR, kommunikáció	kiadvány-szerkesztés	szervezet-fejlesztés	honlap-szerkesztés
	1,38	1,31	1,21	0,10	0,06	0,05
Biztonsági őr	pszichológia	idegen nyelv	jogi ismeretek	marketing	pályázatírás	szervezet-fejlesztés
	1,31	0,78	0,71	0,00	0,00	0,00

Érdemes elemeznünk a kompetenciákkal kapcsolatos elvárásokat is. Mennyire elterjedt megkövetelni egy-egy szakmai kompetenciát a múzeumi alkalmazottaktól? A legszélesebb körben elvárt kompetenciák a következők (rangszám):

- szövegszerkesztés (1),
- internethasználat (2),
- adatbázis kezelés (3),
- idegen nyelv tudása (4),
- táblázatkezelés (5)
- adminisztráció (6).

Ezek az elvárások megegyeznek a diplomához kötött szakmákban általánosan elvárt informatikai kompetencia tevékenységeivel, hozzáadva a szintén általánosan elvárt, és az egyetemi diploma feltételeként amúgy is elsajátított idegen nyelvtudással. Érdekes, hogy ezeket a kompetenciákat válaszadóink a nem felsőfokú végzettséghez kötött szakmáknál is nagy számban szerepeltetik, a múzeumi szférában általános munkaköri elvárásnak tartják.

Bár nem a kiemelt prioritások között, de még az első tíz legfontosabb kompetencia között szerepel a prezentációkészítés (7) és a PR, a külső-belső kommunikáció (9). Ez azt jelenti, hogy *a múzeum bemutatását, a közönségkapcsolatok ápolását már nem csak a vezető beosztású emberektől várják el*, hanem minden dolgozó valamennyire magáénak kell, hogy érezze ezt a feladatot.

A teljes állománytól legkevésbé megkövetelt képességek túlnyomó részét azok a feladatkörök-kompetenciák teszik ki, amelyeket kizárólag a vezető beosztásúaktól várnak el a kérdőív kitöltői, s ezért csak ezeknél a munkaköröknél említették őket:

- szervezetfejlesztés (31),
- humán erőforrás menedzsment (30),
- képzési, pedagógiai és andragógiai fejlesztési terv kidolgozása (28)
- marketing (27),
- menedzsment (25)

A sorrendet részletesen meg lehet tekinteni a külön dokumentumként mellékelte kompetenciatablázat adatfeldolgozásban. ([kompetenciatábla adatok.xls](#)).

Személyes kompetenciák és munkakörök – fontossági rangsorok

A múzeumokban dolgozók igen fontosnak tartják a személyiséget, mint „munkaeszközt”, - erre utal, hogy a fontosság mértéke átlagosan magasabb a személyes kompetenciák esetén, amit az alábbi táblázat adatai illusztrálnak:

Kompetenciák fontossági sorrendje	Szakmai kompetenciák	Személyes kompetenciák
Fontosság mértékének átlaga	1,05	1,82
Legnagyobb felvett érték	2,88	3,24
Legalacsonyabb felvett érték	0,00	0,29
Első három helyre kerülő kompetenciák fontosságának átlaga	2,07	2,49
Utolsó három helyre kerülő kompetenciák fontosságának átlaga	0,38	1,09

18. táblázat: Szakmai és személyes kompetenciák fontossága – átlagértékek

Ezek alapján azt lehet kimondani, hogy a kitöltők a személyes kompetenciákkal kapcsolatban szélsőségesebb álláspontot képviselnek (mindegyiket *fontosabbnak* tartják, mint a szakmai kompetenciákat), másrészt kevésbé képesek közöttük rangsort felállítani (*mindegyiket egyformán* fontosnak tartják). Ezt az eredményt a képzések tervezésénél mindenképpen figyelembe kell venni. ***Nem elég szakmai továbbképzéseket szervezni, szükség van személyiségfejlesztő, elsősorban a kollaboratív képességek fejlődését elősegítő képzésekre is.***

A ***vezetői munkakörök*** terén a személyes kompetenciák közül az *intézmény vezetője* és a *középvezető(k)* számára fontosnak tartott tulajdonságok jelentősen eltérnek: míg az előbbi egyértelműen felel a koordinálásért, a döntések meghozataláért, (ez a vezető klasszikus karaktere), addig a középvezetőtől elsősorban együttműködést, az etikai normák betartását és jó írásbeli kommunikációs készségeket várnak el.

A ***kommunikációs készség***, mint elvárás, a vezetőkön kívül a *muzeológusnál*, a *múzeumpedagógusnál*, a *kulturális menedzsernél*, az *animátornál*, a *tárlatvezetőnél* és a *tudományos titkárnál* jelenik meg még meg (utóbbival szemben semmi más személyiségbeli elvárás nem is tűnik fel, csak hogy jól tudjon kommunikálni szóban és írásban). Az *animátor* és a *tárlatvezető* szerepe pedig gyakorlatilag másból sem áll, mint ún. „ügyfélkezelésből” – legfontosabb náluk a beszéd-készség, az udvariasság és az ügyfél-orientáció, hiszen ők érintkeznek az ügyfelekkel napi szinten a legtöbbit. Velük szemben a *restaurátor*, a *gyűjtemény-kezelő*, az *adattáros*, a *fotós*, a *könyvtáros*, az *informatikus* és az *adatrögzítő* esetében csak a gyakorlatosság, a precizitás, a munkakörrel kapcsolatos etikai normák és a rendszerező-képesség jelennek meg elvárásként, a jó kommunikációról nincs szó.

A *kiállítástervező* ez utóbbi munkaköröktől ***kreativitásában*** különbözik. Rajta kívül egyedül a *múzeumpedagógustól* várnak még el kreativitást, aki természetesen pedagógiai tudásával és tapasztalatával járul még hozzá a múzeum szolgáltatásaihoz.

19. táblázat: Személyes kompetenciák és munkakörök

MUNKAKÖR	HÁROM LEGFONTOSABB SZEMÉLYES KOMPETENCIA			HÁROM LEGKEVÉSBÉ FONTOS SZEMÉLYES KOMPETENCIA		
Intézményvezető és helyettese	döntés-képesség	elemző képesség	irányítás	pedagógiai érzék	humor	ügyfél-orientáció
	3,00	3,00	3,00	2,10	2,03	2,00
Középvezető	együttműködés	etikai normák	komm írásban	humor	improvizáció	kockázatvállalás
	2,81	2,77	2,77	2,10	2,03	2,00
Muzeológus	etikai normák	komm írásban	precizitás	humor	irányítás	kockázatvállalás
	2,52	2,48	2,47	1,44	1,32	1,20
Tudományos titkár	komm írásban	beszéd-készség	komm szóban	kockázatvállalás	pedagógiai érzék	humor
	2,71	2,68	2,68	1,61	1,59	1,59
Restaurátor	precizitás	etikai normák	gyakorlatias ság	kockázatvállalás	irányítás	pedagógiai érzék
	2,61	2,55	2,41	1,00	0,89	0,89
Gyűjtemény- és raktárkezelő	precizitás	etikai normák	gyakorlatias ság	pedagógiai érzék	kockázatvállalás	irányítás
	2,24	2,20	2,18	0,68	0,61	0,55
Könyvtáros	etikai normák	precizitás	rendszerező képesség	irányítás	improvizáció	kockázatvállalás
	2,36	2,30	2,22	0,96	0,96	0,62
Adattáros	precizitás	rendszerező képesség	etikai normák	pedagógiai érzék	irányítás	kockázatvállalás
	2,36	2,17	2,15	0,50	0,42	0,29
Fotós	precizitás	etikai normák	gyakorlatias ság	pedagógiai érzék	kockázatvállalás	irányítás
	2,38	2,28	2,09	0,70	0,57	0,48
Múzeum-pedagógus	pedagógiai érzék	beszéd-készség	kreativitás	kritikus gondolk	irányítás	kockázatvállalás

				dás		
	2,69	2,68	2,62	1,82	1,71	1,37
Múz. közműv. szakember, kult.men.	beszéd-készség	együtt-működés	szervező-készség	pedagógiai érzék	humor	kockázatvállalás
	2,75	2,60	2,60	2,00	1,97	1,73
Animátor	beszéd-készség	ügyfél-orientáció	udvariasság	előrelátás	kritikus gondolkodás	kockázatvállalás
	2,63	2,42	2,40	1,48	1,40	1,10
Tárlatvezető	beszéd-készség	ügyfél-orientáció	udvariasság	komm írásban	kritikus gondolkodás	kockázatvállalás
	2,63	2,57	2,52	1,16	0,87	0,71
Múzeumi kiállításrendező / tervező	kreativitás	precizitás	gyakorlatias ság	pedagógiai érzék	ügyfél-orientáció	kockázatvállalás
	2,75	2,67	2,60	1,42	1,36	1,16
Informatikus	precizitás	figyelem-összpontosítás	etikai normák	kockázatvállalás	humor	pedagógiai érzék
	2,45	2,41	2,30	0,82	0,77	0,62
Adatrögzítő	precizitás	etikai normák	figyelem-összpontosítás	kockázatvállalás	irányítás	pedagógiai érzék
	2,45	2,30	2,22	0,52	0,45	0,43
Régésztechnikus	együtt-működés	etikai normák	precizitás	pedagógiai érzék	kockázatvállalás	ügyfél-orientáció
	3,24	2,29	2,29	0,81	0,75	0,74
Interpretátor	beszéd-készség	ügyfél-orientáció	precizitás	irányítás	kritikus gondolkodás	kockázatvállalás
	2,53	2,22	2,21	1,25	1,16	0,90
Teremőr	udvariasság	ügyfél-orientáció	türelem	irányítás	elemző-képesség	kockázatvállalás

	2,50	2,42	2,19	0,69	0,65	0,40
Biztonsági őr	etikai normák	figyelem-összpontosítás	helyzet-felismerés	kreativitás	rendszeres ökéesség	szintézisre való kéesség
	2,38	2,32	2,32	0,62	0,62	0,55

A személyes kompetenciák esetében is érdemes áttekinteni a leginkább elvárt és a legkevesebb figyelemre méltított tulajdonságok listáját. A **megbízható munkaerő** képe rajzolódik ki előttünk, ha végigtekintünk a személyes tulajdonságok ranglistájának első tíz helyezettjén:

- betartja az etikai normákat (1),
- precíz (2),
- képes figyelme összpontosítására (3),
- együttműködő (4),
- gyakorlatias (5)
- türelmes (7)
- kitartó (8),
- képes a problémamegoldásra (10)

Természetesen ez nem jellemzés, csupán a válaszadók által felvázolt ideálkép (a kérdőívben előre haladva, a rovatok böngészésétől elfáradtan, tehát minden bizonnyal kevésbé átgondoltan kialakított modelltől a jó múzeumi dolgozóról). Az ideális munkatárs tehát leginkább lojális, és kis mértékben (a 10. leggyakoribb említés erre utal) problémamegoldó, önálló. A „fáradtság-faktor” ellenére bizonyosra vehető, hogy a fenti tulajdonság-listát ténylegesen fontosnak tartják, az ilyen dolgozókkal a leginkább elégedettek a múzeumokban.

Érdekes áttekinteni, mely tulajdonságokat vélik a legkevesebb szükségesnek a válaszadók:

- kockázatvállaló magatartás (42),
- irányítás (41),
- **pedagógiai érzék (40. helyen említve!!!),**
- humorérezék (39),
- képes legyen a kritikus gondolkodásra (38),
- tudja hogyan kell tárgyalni (37),
- tudjon improvizálni (36),
- **képes legyen szervezést igénylő programokat lebonyolítani (35!!!),**
- szintézisre törekedjen (34)
- **kezdemenyezzen (33!!!).**

Az eredmények értelmezéséhez fontos még egyszer kiemelnünk, hogy nem sorrendet kellett a tulajdonságok között felállítani (tehát nem kellett egyik érdekében a másiktól lemondani), hanem súlyozni kellett a vonásokat, arról kellett döntést hozni, hogy melyiket milyen mértékben tartják fontosnak a válaszadók. Mindezeket tekintetbe véve mégis úgy tűnik, a személyes tulajdonságok megítélésében is szükség lehet a válaszadók által hangsúlyozott szemléletváltásra.

A személyiség-lista kompetenciáinak utolsó helyezettjei még így is fontosabbnak vannak értékelve, mint a szakmai kompetencialista legkevésbé fontosnak tartott elemei. Ez egyértelműen jelzi a személyiség szerepét a szaktudással szemben a múzeumi munkakörök többségében. Ezt a részt feldolgozó utolsó táblázatunkból ezek az összefüggések derülnek ki.

20. táblázat: Szakmai és személyes kompetenciák sorrendje átlagos fontosságuk alapján a múzeumi munkakörökben:

SZAKMAI KOMPETENCIÁK		
1	szövegszerkesztés	1,72
2	internet	1,72
3	adatbázis-kezelés	1,61
4	idegen nyelv tudása	1,53
5	táblázatkezelés (Excel)	1,52
6	adminisztráció / ügyvitel	1,39
7	prezentációkészítés	1,36
8	digitalizálás	1,31
9	PR, (külső-belső), kommunikáció	1,23
10	képfeldolgozó program használata (pl. Photoshop)	1,15
11	pszichológia	1,11
12	pályázatírás	1,08
13	gyűjteménymenedzsment	1,06
14	kiállítás-rendezés	1,03
15	ergonómia (múzeumi környezet és berendezés)	1,03
16	pedagógiai	1,01
17	andragógia	1,01

SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK		
1	etikai normák	2,37
2	precizitás	2,37
3	figyelemösszpontosítás	2,26
4	együttműködés	2,20
5	gyakorlatiasság	2,15
6	környezetigényesség	2,13
7	türelem	2,08
8	kitartás	2,08
9	problémamegoldás	2,06
10	következetesség	2,06
11	önállóság	2,03
12	udvariasság	2,03
13	diszkréció	1,96
14	nyitottság	1,95
15	helyzetfelismerés	1,95
16	döntésképeség	1,94
17	beszédkészség	1,93

18	múzeumi szolgáltatások menedzselése	0,97
19	kiadványszerkesztés	0,93
20	forrásteremtés módszerei	0,92
21	jogi ismeretek	0,85
22	rendezvényszervezés	0,83
23	stratégiai tervezési módszerek ismerete	0,79
24	gazdasági ismeretek	0,78
25	menedzsment ismeretek	0,75
26	honlap-szerkesztés	0,75
27	marketing	0,72
28	képzési, pedagógiai, andragógiai folyamat tervezése	0,72
29	szociológia	0,68
30	HRM (emberi erőforrás fejlesztés)	0,59
31	szervezetfejlesztés	0,51

18	rendszerező képesség	1,93
19	határozottság	1,90
20	kreativitás	1,89
21	stressztűrés	1,85
22	kommunikáció szóban	1,84
23	időgazdálkodás	1,83
24	rugalmasság	1,78
25	empátia	1,77
26	előrelátás	1,72
27	ügyfél-orientáltság	1,72
28	konfliktuskezelés	1,70
29	elemző képesség	1,69
30	innovatív készség	1,69
31	konszenzuskeresés	1,69
32	kommunikáció írásban	1,64
33	kezdeményező készség	1,57
34	szintézisre való képesség	1,56
35	szervezőkészség	1,53
36	improvizációs képesség	1,53
37	tárgyalási készség	1,52
38	kritikus gondolkodás	1,49
39	humor	1,43
40	pedagógiai érzék	1,36

41	irányítás	1,28
42	kockázatvállalás	1,05

7. A SZAKÉRTŐI KÉRDŐÍV ÉRTÉKELÉSE

A vizsgálati minta

A Szakértői kérdőívet 9 fő töltötte ki: 6 férfi, 3 nő, átlagéletkoruk 47,27 év. Végzettségüket tekintve egy kivétellel mindenkinek legalább PhD-fokozattal rendelkezik. 2 fő tudományos munkatárs (adjunktus ill. docens), a többi 5 fő vezető pozíciót tölt be különböző múzeumokban vagy turisztikai cégnél. A Következőkben problémakörönként tekintjük át a szakértők válaszait. Készítettünk egy teljes kigyűjtést is, amelyet Függelékben közlünk. Ebben kérdésenként szerepelnek a szakértők válaszainak teljes szövegei, a kérdőívek alapján. Ez a gyűjtés további tartalomelemzések tárgya lehet, illetve nyersanyagul szolgálhat további, az egyes problémákkal kapcsolatos intézkedéseket tárgyaló fókuszcsoportos megbeszélésekhez.

Az eredmények értelmezését jelen keretek között szakértői kerekasztal tematikus vitájának tömörített átirataként tűnik célszerűnek bemutatni. Nem feltétlenül a leggyakoribb megállapítások számba vétele, hanem a lehetséges vélemények minél több szempontból történő bemutatása szolgálja a további gondolkodást. Képzeltbeli kerekasztalunk szereplőit (ABC-sorrendben): Balázs György, a Néprajzi Múzeum főigazgató-helyettese, Bertáné dr. Varga Judit a Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum főigazgató-helyettese, Ébli Gábor a MOME Elméleti Intézetének docense, German Kinga a MOME adjunktusa, Kaján Imre, a Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum szakmai főigazgató-helyettese, Dr. Puczkó László, a Xellum Kft. ügyvezető igazgatója, Dr. Veres Gábor, a Dobó István Vármúzeum múzeumigazgatója, megyei múzeumigazgató, Dr. Vásárhelyi Tamás, a Magyar Természettudományi Múzeum Oktatási és Képzési csoportjának vezetője, valamint Dr. Vigh Annamária, az OKM főosztályvezetője. A válaszadás anonimitásának megőrzése érdekében a továbbiakban a válaszokat név nélkül fogjuk feltüntetni.

A MÚZEUM, MINT INTÉZMÉNY

A muzeális intézmények alkalmasak-e a közoktatás szolgálatára, melyek az erősségeik, gyengeségeik, és milyen jövőbeli feladataik vannak e téren?

A vitát érdemes azzal nyitni, hogy a muzeális intézmények alapvetően alkalmasak a közoktatás kiegészítésére, támogatására, hiszen gazdag és egyedi tárgyi állományuk kontextualizáltan tudja bemutatni az iskolában közvetített tudást, amelyet ugyanakkor játszva-gyakorolva sajátíthatnak el a diákok. A múzeumok további erősségei ebből a szempontból, hogy szakemberei magasan szakképzettek, raktáraik látogathatóak, sok helyen használható az adattár és a könyvtár is, valamint egyes múzeumok rendelkeznek direkt az oktatás céljára kialakított terekkel és eszközökkel is.

Ugyanakkor bizonyos szempontból még mindig nem tökéletesen alkalmasak ezek az intézmények, hiszen sokszor infrastrukturális felszereltségük és az alkalmazottak képzettsége nem tud eleget tenni a bemutatás alapvető követelményeinek. Nagy különbség van az egyes múzeumok kapacitása és lehetőségei között: ami egyes múzeumok erősségeként sorolható fel, más intézményeknél – hiányuk miatt – a gyengeségek közé kerül. Ráadásul szembe kell néznünk a rossz szakember- és feladat-finanszírozási struktúrával, a gyűjtemények feldolgozatlanlanságával; a szakemberek közszolgálati tudatának állapotával, a speciális szakértelem hiányával, amely a múzeumi adottságok oktatásban való hasznosításának lehetőségeiről szól, valamint a távoli elérés szinte teljes megoldatlanságával és az ehhez kapcsolódó képzetlenséggel a digitális feldolgozások terén. Azonban a jelenlegi pénzügyi és infrastrukturális viszonyok sok esetben azzal a veszéllyel járnak, hogy a jelentős országos

gyűjtőkörű múzeumok munkatársai nem képesek újraértékelni a helyzetüket és felismerni azt, hogy a még mindig jobb helyzetben vannak, mint a területi múzeumok vagy éppen a kisebb gyűjtemények.

A másik többször felmerülő gondolat, hogy bár a múzeumok küldetése nemcsak a gyűjtés, tárolás, és feldolgozás, hanem a bemutatás is, a közoktatás szolgálata mint cél nem szabad, hogy elsődleges prioritássá váljon. A múzeum, mint kutatóhely elvesztésétől való félelem magyarázza talán, hogy sokszor nem is helyeznek elég hangsúlyt a közművelődésre. Sokkal nagyobb potenciál van a múzeumok oktatással való kapcsolatában, mint amekkorát most kihasználnak. A másik magyarázat erre a jelenségre az lehet, hogy a szándék megvan, de a közoktatásnak sok szintje és ezzel kapcsolatban sokszínű igénye van, hogy szinte lehetetlen mindegyiknek megismerni és teljesíteni az igényeit.

A múzeum, mint korszerű és rugalmas tanulási tér, a 21. században képesek megvalósítani azokat az igényeket, amelyeket az iskola a tudásmérő vizsgálatok eredményei szerint nem minden tantárgy területén alkalmas: változatos, élvezetes, sokoldalú képzést nyújtani. egy része különleges és modern oktatási, módszertani fejlesztéseket végezve alkalmas lesz majd a pedagógus szakma részleges megújítására, hiszen több módszertani területen a közoktatásban gyakorló pedagógusok zöme előtt tartanak. Ilyen területek pl. a tárgyakkal való tanulás, a kíváncsiságon alapuló tanulás, a kooperatív tanulás, vagy a szerepjáték komolyabb formái. Ezek azok a formák, amelyek szinte minden múzeumban megvalósíthatók, s meg is kell valósítani őket. Több szakértőnk kiemeli: ha nem lépünk gyorsan, elmegy a vonat (amelyre a felszállást esetleg a közoktatással való együttműködés jelentené) és a múzeumi szakmák és a múzeumok maguk is perifériára szorulnak.

A jövőben megoldandó feladatok ezek alapján a következők: mindenekelőtt a munkaköröket és felszereltséget kell bővíteni és ezzel párhuzamosan *tisztázni az egyes felelősségi köröket* (kinek a feladata a közoktatással törődni és kinek a tudományos kutatással vagy a gyűjtemény-gondozással). Másrészt szükséges közép- és hosszútávon is tervezni, amely tervezésbe aktívan be kell vonni az oktatási partnerintézményeket. Fontos ugyanis hangsúlyozni, hogy az együttműködés kialakításában a közoktatásnak legalább akkora szerepet kell játszania - például az allokált időszávok vagy a tanterv összeállítása útján. A harmadik feladatkör a továbbképzés és átképzés területe, az intézményen belüli munkaerő átcsoportosítás lehetőségeinek kihasználása. Ez egyrészt vonatkozik a „hitbizományi” tudat felszámolására, másrészt a digitális feldolgozások általánossá tételére, valamint a múzeumi szakemberek általános képzésére az új feladatok ellátása érdekében. Ahogy egyik szakértőnk összefoglalja: *„Tervezni, mérni és értékelni –ez az a három kulcsfeladat, amely nem igényel többletforrást, „csak” szemléletváltást”*.

Hogyan építhetők be a múzeumok stratégiájába a közoktatás szolgáltató törekvések?

Az előző kérdés szerves kiegészítéseként természetesen itt is felmerül a gondolat, hogy *”a múzeumvezetés, amely nem ismeri fel az oktatás meghatározó szerepét a kulturális intézményrendszerben, a saját múzeuma jövőjét teszi kockára”*. Azért emeljük ki ezt az idézetet már az elején, mert jól tükrözi azt a közös véleményt, miszerint szemléletbeli és stratégiai változást elsősorban a vezetőségi kör tud indukálni.

Sajnálatos módon *a múzeumoknak ma még mindig csak kisebb része rendelkezik stratégiai tervvel*. Bár ellenérvként elhangzik, hogy nagy és nemes koncepciók helyett a gyakorlatban kéne cselekedni, alapvetően úgy tűnik – például a pályázati úton megvalósított fejlesztések alapján –, hogy a projektmenedzsment-szerű szemlélet, vagyis a tevékenységek és munkakörök szigorú finansziális és időkerethez kötött megtervezése a jövőben sikerhez

vezető út. Éves feladattervekre, felelősök megjelölésére és folyamatos kiértékelésre van szükség akkor is, ha bármilyen újítást szeretnénk bevezetni. „A múzeum nem csak a múzsák temploma, hanem a tanulás és az élményszerzés helyszíne is”, ahhoz pedig, hogy ez a szemlélet megvalósuljon, lehetséges, hogy a maitól gyökeresen eltérő gondolkodású vezetői gárda felállítására van szükség, amely képes lesz nem csak a szavak szintjén az új feladatok elvégzésére ráállítani a munkatársi gárdát.

Ehhez kapcsolódik egy másik humánerőforrással kapcsolatos kérdés, miszerint egy, magát „nagy tudósnak” (és nem másnak) tekintő generációnak kell a szakmából kiiregednie. „A most végzőknek úgy kell megtanítanunk a *közszolgálatosság*ot, hogy számukra ez ne legyen probléma, a szolgálat tartalma sokkal bővebb legyen, mint elődeiknél.”

A közoktatással való együttműködés kérdésének tárgyalásakor azonban fontos tisztáznunk, a kapcsolat-kialakítást milyen irányból várhatjuk el. *Vajon nem az oktatás szereplőinek kellene „megrendelőként” fellépni* itt is? Vagy inkább múzeumpedagógiai ajánlatok összeállítása az első lépés? Esetleg tanártovábbképző lehetőségeket kéne felajánlani? Válaszul annyit mondhatunk csupán, hogy a folyamatos párbeszéd mindig jó megoldás - ha kell, akár rendszeresen találkozó szakértői csoport felállításán keresztül, a múzeumi közművelők és az iskolai pedagógusok bevonásával. A siker a fenti tényezőkön kívül még függ attól is, hogy milyen hosszú időszakot vesz igénybe az egyeztetés, illetve hogy ez alatt az időszak alatt képesek-e a bevont munkatársak folyamatosan figyelni (monitorozni) a visszacsatolásokat: mi volt a jó, miben kell változtatni, stb..

A fent említett változások elindításához és megvalósításához pedig semmi másra nincs szükség, mint *minél gyakoribb és alaposabb kommunikációra*. A fontos szereplők mindegyikének részt kell vennie egy ilyen stratégia kimunkálásában:

- a fenntartónak (jutalmazza a múzeumot, amely képes a közoktatás bevonására),
- a múzeumnak (közoktatást jelenleginél fontosabb partnernek tekintse), a pedagógusnak (aktívan akarja a múzeumot tanítási gyakorlata részévé tenni),
- a szülőnek (értse meg, hogy a múzeumlátogatás fontos kulturális tevékenység),
- a törvényhozásnak (időről időre átgondolva a vonatkozó közoktatási rendelkezéseket, a Nemzeti alaptantervet és a múzeumok látogatóinak nyújtandó kedvezményeikről szóló rendeleteket úgy, hogy a múzeumlátogatás ne többletterh legyen).

Miként teremthetők meg a célok megvalósításához szükséges források?

Elsőként hadd említsük meg az alapvető és sokszor elvárt forrásokat, mint a fenntartó (akinek minden tevékenységet finanszíroznia kéne); az állam (hiszen az oktatási normatíva részeként minden tanuló esetében meg lehetne teremteni a múzeumi tanóra megtartásának lehetőségét), illetve az állandó bevételek (mint például az osztályok, iskolák, csoportok, egyéni látogatók által egy-egy tárlatvezetésért vagy foglalkozásért kifizetett összeg). Már itt fontos megjegyezni, hogy az erőforrás nem csupán anyagi vagy tárgyi támogatás formáját öltheti: hatalmas segítséget nyújthatna egy kidolgozott szakmai támogatási hálózat is, amely a hatékonyabb munkához vezető tanácsadáson keresztül hatékonyságnövelő, így megtakarítást előidéző hatással lehetne.

Ezek után jönnek az olyan, egyes problémákat megoldó intézkedések, mint a pályázat, a szponzoráció, és az eseti céltámogatás. *A múzeumok állományuk bővítésében történelmük során mindig nagyban támaszkodtak saját mecénási körükre, így ez a közművelődési*

feladatok megoldására sem tűnik elképzelhetetlennek. Egyrészt úgy, hogy a szülőket esetleg meg lehet nyerni támogatóként is a múzeumokban történő oktatás ügyének a gyerekeken keresztül, másrészt mert a magán-mecenatúra jelentheti csak az első lépést, amit az önkormányzati támogatások kiépülése követhet, hiszen a mecénások ezekben a testületekben érvényesíteni szokták tudni akaratukat.

A mecenatúrának egy modernkori változata a *Corporate Social Responsibility* (CSR), magyarul a nagyvállalatok társadalmi szerepvállalása: a nagy tőkével rendelkező akár magyar, akár nemzetközi cégek számára több szempontból is előnyös lehet különféle társadalmi célok támogatása. Egyrészt az általuk nyújtott támogatás az adóalapjuk csökkentését is eredményezheti, másrészt a társadalom felé a gondoskodó, emberbarát vállalkozás szerepét tudja magára öltetni.

A *fundraising* legelterjedtebb formája jelen pillanatban az, hogy a múzeumok és az iskolák mellett működő alapítványokhoz, egyesületekhez fordulunk segítségért. Ezt az utat lehetne támogatni további díjak (pl. „Iskolabarát Múzeum” és „Múzeumbarát Iskola”) megalapításával és éves kiosztásával. A szponzoráció megteremtésének – főleg szakértelem hiányában – kevésbé elterjed módja pedig a PR és marketing tevékenység, ami azon az egyszerű felismerésen alapszik, hogy „majd akkor kezdenek el jönni a támogatók, ha látják, hogy hasznos az, amit csinálunk. Nem csak hasznosnak kell lenni, hanem annak is kell látszani!”

A forrásteremtés végső módja pedig a szakértő válaszadók szerint is a takarékoskodás. Sok helyen van több múzeum egymás közvetlen közelében (pl. Esztergom), itt nem múzeumi órákat, hanem múzeumi napokat lehet szervezni osztályoknak, iskoláknak, a költségek pedig mindjárt lecsökkennek. Az útiköltségek megspórolását szolgálná, ha a gyűjtemények távoli elérését (online múzeumi tárlatokat) biztosítanák. Ezen felül mindig lehet találni lelkes önkénteseket és gyakornokokat. Akár állami forrásokat is lehetne mozgósítani azért cserébe, hogy a munkába szoktatást szolgáló lehetőségeket biztosítani érettségizett, de továbbtanulni és elhelyezkedni sem tudó, számítógépes alapismeretekkel rendelkező fiataloknak.

Mindezen lehetőségek ismertetése után azonban hadd hivatkozzunk azokra a szakértőinkre, akik szerint a célok megvalósítása nem kizárólag, sőt talán nem is elsősorban a források meglétén múlik. Szerencsére ők vannak többségben. Ez egy józanul optimista szakma.

MÚZEUMÉPÜLETEK ÉS KÖZOKTATÁS

Milyenek az adottságok ezen a területen és milyen múzeumépületekre lenne szükség?

Jelentősen **megosztottak a vélemények azon a téren, vajon valóban további építkezéseken kéne-e gondolkodnunk.** Akik ettől eltekintenének, többféle érvet is fel tudnak sorakoztatni. Az egyik tábor nem tartja valószínűnek, hogy Magyarországon érdemi múzeumépítészeti fejlesztésekre lenne kilátás, nem is érdemes tehát errefelé keresni a megoldást, hanem inkább a magunk erejéből megvalósítható irányon kéne elindulni. Ezt a véleményt egészíti ki az elgondolás, amely szerint „idehaza a múzeumfejlesztések máig ható alapja, a 19. századi döntések többsége zömmel a dualizmuskori ország nagyságára volt reálisan értelmezhető, ezért az ország, különösen a főváros, azóta meglehetősen ambiciózus múzeumi hálózattal és helyenként túlzó, aránytalan épületekkel bír. Ezt nemhogy fejleszteni,

de fenntartani sincs igazán társadalmi, politikai akarat – ezért vannak a múzeumok (ideértve a raktárakat, irodákat is) gyakran ilyen lepusztult állapotban”. Lehetséges tehát, hogy a fejlesztési akarat sokszor azért hiányzik, mert az adottságok már így is meglehetősen kiterjedtek, szinte nagyobb a takaró annál, mint amekkorára nyújtózkodni tudunk.

Tekintetbe véve mindezek mellett azt, hogy a legtöbb múzeumi épület műemlék is egyben, amely tovább nyújtja és komplikálja a lehetséges átépítési folyamatokat érdemes lenne inkább arra fókuszálni, vajon hogyan lehetne a már adott lehetőségeket másként felhasználni – úgy, hogy egy minőségileg másmilyen élményt nyújtsanak. Ez egyrészt jelenthet **többfunkciós térkialakítást, másrészt jelentheti a múzeumépületek külső környezetére, (udvar, kert) és ezek hasznosítására való koncentrációt**. Olyan terek kialakítása lenne a cél, amelyek látványukban, belső felépítésükben és szolgáltatói jellegükben is korszerűek, a különböző látogatói csoportok igényeit veszik figyelembe. Tiszta mellékhelyiségek, előadóterem, hely a leülésre legalább a foglalkozás elején és végén; a játékokra, megpihenésre alkalmas foglalkoztató terek legyenek a kiállítás szerves részei, legyenek a kiállításban olyan „állomások”, ahol legalább egy osztálynyi gyerek meg tud állni és mind látja a tanárt, több osztály esetére legyenek a termek hangszigetelve stb.. Mindez fontos, hiszen a kiállításokkal találkozik először a diák, csak utána megy foglalkozásra.

Az ilyen céllal kialakított kiállításnál a „kevesebb több” elvnek kell érvényesülnie – amely szempontot sokszor nem a muzeológus, hanem a múzeumpedagógus és látványtervező képviseli. Az alkalmazottak csapatmunkája és szerepmegosztása tehát szintén alapjaiban módosíthatja a kialakuló élményt. Természetesen infrastrukturális szempontból fontosak a szemléltetőeszközök, a modern audiovizuális technika is, de a látvány mellett legalább ennyire fontos a foglalkozásokban résztvevő szakemberek hozzáállása, a humánpolitikai beállítódás: a barátságos pénztárosok, teremőrök, múzeumpedagógusok az intézmény imázsát erősítik vagy rombolják; a pedagógus pedig, aki már a múzeum honlapjáról letöltött és kinyomtatott feladatlappal érkezik megkönnyíti a múzeumpedagógus és az egész kiszolgáló személyzet munkáját. Ha a fenntartó tisztán és egyértelműen fogalmazza meg a kiállítás célját, a szervezet meg is tud felelni ennek.

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

Fontos mindenekelőtt megjegyezni, hogy itt nem egy egyszeri megújulásról van szó (pl. nem csak a már meglévő kiállítások részleges átalakításáról – felfrissítéséről), sokkal inkább arról, hogyan válhatnak a múzeumok a tartós megújulásra képessé. „Ez nem egyszeri váltás, hanem egy tartósan más elvárás.” Ehhez mindenek előtt **kezdeményező és nyitott, a világ változó jellegére fogékony kollégákra lenne szükség**, akik ugyanakkor képesek a múzeumi átalakulást reálisan, türelmesen, holisztikusan, szélesebb társadalmi mezőben látni és elősegíteni.

A megújulás egyik legmagasabb szintje a múzeum átfogó üzenete, amit a befogadó felé közvetíteni szeretne. Fontos végiggondolni a kiállítások mondanivalóit és azokat rögzíteni egy leírt dokumentum formájában (ez az egyik legfontosabb lépésnek tűnik, mivel tapasztalataink szerint sok esetben nem egyértelmű az az ötlet, ami a kiállítás üzenetét jelenti,

és ami a forgatókönyv alapját képezi). Az üzenet pontosabb meghatározása lehet egy koncepció, amelyet aztán az adott kultúrtörténeti kontextusba helyezünk, és szubjektív mondanivalóját kiemeljük. Még egy időszakos kiállítás esetén is végig kell gondolni, mit üzenünk az egyéni látogatónak, mit a tárlatvezetővel érkező csoportnak és mit a múzeumpedagógiai óra keretében érkező diákoknak és azt megfelelő kommunikációval, időben el kell juttatni a célközönséghez.

Ez a felülről induló változtatás természetesen teljesen más tervezést is igényel: a múzeum menedzsmenete számára az új típusú kiállítási forgatókönyv-készítés, és a hozzá tartozó összetett alkalmazás-sor (pl. oktatási) sok feladatot ad. Ez hangsúlyozottan munkaszervezés, vezetői felelősség kérdése, így a vezetői továbbképzéseken ennek kiemelése rendkívül fontos.

Ha az üzenet már megvan, a közvetítés lépéseit kell megtervezni, amely során tudatosítani kell, hogy szolgáltatást kell nyújtani a múzeumi munka minden területén – az alkalmazottak minősítésében, munkájuk értékelésekor, munkaköri leírásaikban is tükröztetni kell ezt a feladatot. Ehhez kapcsolódik annak felismerése, hogy „a tárgyak egyik térből (raktár) a másikba (kiállítótér) történő átvitele nem egyenlő a kiállítással! Akik ezt nem veszik tudomásul, azok alkalmatlanok, és úgy vélem, hogy a szakmának ki kellene vetnie magából végre őket, mert az egész múzeumügyre, a múzeumok megítélésére hoznak ségnyt.”

A munka megszervezése a feladatok megfogalmazásával és leosztásával kezdődik és már itt újító szemléletnek kell uralkodnia, amely a csapatmunkát erősíti. Csapatmunkát egyrészt a közoktatás szereplőivel: múzeumok pedagógiai szakembereinek már a tervezéskor tudniuk kell, hogy milyen közoktatási kapcsolódásokat kínál a majdani kiállítás. Ehhez az előkészítés során folyamatos együttműködés szükséges az intézmény partneriskolaival, annak érdekében. Másrészt ahhoz, hogy a kiállítások látogatóbaráttá tudjanak válni, a szakemberek lehető legszélesebb körét kell bevonni: a kiállítások tervezésekor a muzeológusok engedjék oda a kreatív szakembereket, a képzett múzeumpedagógusokat. A terv kidolgozása során a muzeológusnak célszerű lenne konzultálni múzeumpedagógussal, tudományos szakértővel, gyakorló pedagógussal és turisztikai szakemberrel is. Így lehetséges egyedül az installáció megválasztásakor egyszerre figyelni a különböző korosztályok igényeire, az infopontok helyes arányára, a leülési lehetőségekre, a nagyobb létszámban érkezők helyigényére, stb.. Egy ilyen ***szakmaközi együttműködésen alapuló munka bizony a kurátor (részben ön-) kifejező lehetőségeit csorbítja,*** ezt veszteségként kell tekinteni, amely érzést nem szabad a szőnyeg alá söpörnünk. „Sokan hiszik magukat a bölcsök köve kizárólagos birtokosának, ezért nehéz a közös munka ilyenkor”. A vezetésnek ezért fontos a múzeumban a csapatszellem megeremtésén munkálkodnia.

A szakmák érintkezésére pedig nem csak egy-egy kiállítás megvalósulása kapcsán, hanem folyamatosan lehetőséget kéne teremteni. Szükség és igény lenne a múzeumi munka nyilvános megvitatására, az erről folyó szakmai, de tágabb olvasóközönséghez szóló diskurzusra, amely egyrészt esély az elismerésre, másrészt figyelmeztetés a felelősségükre. Dialógust lenne érdemes folytatni kollegáikkal, úgy a múzeumon belül, mint azon kívül, szakmai fórumokon, bel- és külföldön egyaránt.

A múzeumi alkalmazottak mindennapjainak változása fentiek mellett a képzésben is meg kell, hogy mutakozzon, amire a későbbiekben bővebben is kitérünk. Most csak azt a megjegyzést szeretnénk kiemelni, amely szerint „amíg nincs más szemlélet a felsőoktatásban (pl. művészettörténet-sz-képzés), addig eleve már a diplomások kontraszelekción, illetve téves prioritások mentén kerülnek kiválasztásra, s így ha múzeumi pályára kerülnek, azt nem is nagyon fogják tudni megújítani”.

Példák a jó gyakorlatra Magyarországon és külföldön

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

Az alábbiakban mintegy felsorolásszerűen mutatnánk be azokat a kiemelkedő kiállításokat, amelyek megragadták szakértőink figyelmét, illetve röviden összefoglalnánk azt, hogyan is tették ezt.

A jó gyakorlatok listája:

- A karlsruhei Állami Múcsarnok (Staatliche Kunsthalle Karlsruhe) több tematikus foglalkozása
- Az Iparművészeti Múzeum „Habán” foglalkozása
- A BTM „Mátyás, a király” c. kiállítása
- A szekszárdi Wosinszky Mór Múzeum állandó kiállítását
- Az ALFA program keretében vizsgálni a vidéki múzeumok 30 kiállítását
- A TTM kiállításai
- Az SZNM kiállításai
- SZM felújított állandó tárlatai
- Nagy lehetőség van a szakmúzeumok kiállításában, pl. Elektrotechnikai Múzeum, Soproni Bányászati Múzeum, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum.
- A Magyar Természettudományi Múzeum „Váci múmiák” kiállítása
- Petőfi Irodalmi Múzeum „Grund - Pál utcai fiúk” kiállítása
- Duna Múzeum
- A londoni Természettudományi Múzeum

Miért? Mert,...

... nyitott a látogatók kérdéseire és válaszáira.

... egyensúlyban van az ismeretek átadása és a kreativitásra ösztönző, a látottakat, hallottakat elmélyítő foglalkozásrész.

... elég hosszan tart nyitva ahhoz, hogy elérhesse, aki csak akarja; kiadványai sokszínűek voltak; honlapja részletes volt és érdekes; a kiállítás maga jól áttekinthető volt, pedagógiai szempontból is kiemelkedő sikerű volt a kiállítás.

... rendezői a diákok több érzékszervére is hatni próbáltak a hagyományos vizuális élmény mellett.

... a tárgyi anyag interpretációja, bemutatási módja, szemléltetése, magasabb színvonalon történik a múzeumban, az oktatás is jobb eredményt tud produkálni a kompetenciák kialakításánál.

... kiszolgálja a pedagógusok igényeit, számos oktatási segédletet ad. A többi múzeum esetében csak speciális vezetés segítségével lehet felhasználni a kiállításokat az iskolai oktatáshoz. Sem tematikailag, sem didaktikailag nem alkalmasak erre.

... érthetően és közérthetően modellez, mutat be információkat, ismereteket, amelyeket pl. a közoktatásban is oktatnak (csak szóban)

... már a kiállításba be van építve a tudományos ismeretterjesztés, a leültetés, a kipróbálás, megtapasztalás lehetősége. A kapcsolódó vezetések és múzped programok is ezekre épültek.

... tudatosan készül a felnőtt, egyéni látogatók fogadására ugyanúgy, mint az iskolai csoportokéra. Nem is annyira a kiállításaikon, hanem a programajánlatukon, amelyben minden iskolai korosztály számára és a tanáraik számára is akad bőséges kínálat, a nemzeti tanterv alapján, arra tételesen utalva.

... „marasztalta az embert és a gyereket is!”

Összességében tehát ***az igények és látogatói viselkedés pontos ismeretére építve alakítottak ki egy olyan közeget és benne olyan eszközöket, amelyek ideálisak voltak az ismeretanyag befogadása céljából.***

Lehet-e mintaprojektek kidolgozásával és a jó gyakorlatok nyilvánossá tételével dinamizálni a változásokat? A mintaprojektek nyújtotta ismeretekhez, gyakorlati tudáshoz miként juthatnak a múzeumi szakemberek?

A mintaprojektek megismerése egyértelműen hasznos minden szakértőnk szerint, mert jelen körülmények között a megvalósítható jó gyakorlatok felmutatására van leginkább szükség. Ráadásul a mintaprojektek tükrözik a sokszínűséget és a gyakorlatban szűrjük ki a hibákat. Ugyanakkor fontos néhány kitélt tenni ehhez a megállapításhoz.

A mintaprojektek kommunikációját nagymértékben erősíteni kellene: internetes hozzáférhetőség, tudományos tanácskozás, helyszíni műhelymunka mellett a több helyszínen megszervezett prezentációs bemutatók is jó módszerül szolgálhatnak, hiszen a megszorítások miatt a múzeumi munkatársak utazási lehetősége is szűkült. Ugyanakkor természetesen a személyes megismerésnek van a legnagyobb hatása, így érdemes lenne pályázati összegeket tanulmányutakra fordítani – ami egyben a személyes kapcsolatépítést is jobban szolgálja.

Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy „az adott alkotásokban rejlik a kulcs a közvetítésre, arra, hogy mit, miért és hogyan fogunk kiemelni.” Fontos volna, hogy úgy „használják” őket, hogy a ne másolják majd a „kályhát”, hanem valóban induljanak el tőle és alkotó fantáziával újítsák meg a kiinduló helyzetet. Ezt segíthetnék ún. „emberi mintaprojektek”: „a jó gyakorlatot vivő múzeumok, múzeumi szakemberek vállalhatnának gyakorlati képzést akként, hogy maguk mellé vesznek 2-3 hónapra egy-egy tehetséges fiatal szakember és velük együtt dolgoznak”.

Végül pedig nem elhanyagolható kitélt, hogy a mintaprojekt hasznosságát mekkora mértékben befolyásolja a közeg befogadó képessége, rugalmassága és nyitottsága. A mintaprojektek csak a változtatásra vagy a használatra nyitott múzeumok vagy iskolák (ill. munkatársak) számára jelentenek segítséget. A többiek számára a változásra, annak elfogadására is felkészítő képzések, tréningek kellenének

Összességében tehát a mintaprojektek hasznosak, építő jellegűek, de messze nem elegendők.

Mitől válik korszerűvé, ugyanakkor időtálló értékke egy mai múzeum üzenete? Milyen üzenetet kell és hogyan közvetítenie ahhoz, hogy elérje a múzeum a diáklátogatókat, szüleiket és pedagógusait?

Legelsőként is azt kell megjegyeznünk, hogy a múzeumok legjelentősebb küldetése az örök és így időtálló értékek közvetítése. „A múzeum alapjában időtálló, hiszen a műtárgyai időn felüliek, kívüliek, halhatatlanok - a múlt, a művészet üzenetét közvetítik a mának. A maguk nemében egyedi értékeket közvetítenek akkor, amikor a múlt, a jelen vagy a jövő kérdései köré épített tárlatokat hoznak létre, amelyek ismerete feltétlenül fontos a felnövekvő generációk számára”. Magát az üzenetet tehát nem kell a korosztályokhoz igazítani, hanem olyan témákat kell a múzeum nyelvén bemutatni, melyek társadalmi érdeklődést váltanak ki.

Ehhez pedig ismerni kell az igényeket: a kiállítások szervezése során időt kell szakítani a látogatók megismerésére. Fel kell deríteni a látogatók szükségleteit és körülményeit is, fel kell ismerni a látogatók kérdéseit, amit azok a múzeummal szemben megfogalmaznak. A múzeum üzenetének azonban nem csak célcsoportja, hanem aktív résztvevője kell hogy legyen a közönség: olyan üzenetet kellene megfogalmazni, amelyben felismerhetően benne szerepelnek az említett szereplők, és nemcsak mint „ügyfelek”, hanem mint fontos partnerek, akiknek – velük együttműködve – a közoktatási és az egyéni, sőt személyes fejlődésében is kész és képes a múzeum különlegeset nyújtani. Amennyiben ezt sikerül elérnünk, az üzenet „egyaránt fontos és érdekes lesz a számukra. Fontos, mert valamiért aktuális, érinti az életüket. Érdekes, mert olyan nyelven szól hozzájuk, amit értenek és használnak”. Ebben az utóbbi üzenetben jól kitapintható, hol ér össze a koncepció és a megvalósítás a látogatók megismerése terén.

Egy „mai” múzeum üzenete attól lehet korszerű, hogy nyitott a társadalom bármely rétege valamint a külföldiek felé. Az, hogy az üzenet eléri-e a kérdésben felsorolt célcsoportokat az üzenet közvetítésén, a kifejezésmód kiválasztásán múlik. Attól lesz korszerű, hogy mennyire az aktuális társadalmi igényeknek, befogadási formáknak megfelelően találjuk, csomagoljuk őket – az üzenet közvetítésének módjában és eszközeiben kell különbséget tenni, abból a szempontból, hogy kihez szólunk. A legfontosabb célközönség pedig sok múzeumi létesítmény számára a diákság: a kiállítások, programok stílusa olyan kell, hogy legyen, amilyet a diákok befogadnak, értékelnek, mert rajtuk keresztül sok más réteget is el lehet érni. Hiába érezheti azt egy múzeumi dolgozó, hogy a digitális technikák terén mindig le lesznek maradva a mindenkori „ma” diákjaihoz képest, „de azért használjuk, mert ez az ő pályájuk, azon szeretnek focizni!”.

Számos üzenet fogalmazható tehát meg: tudás, ismeret, hagyomány, innováció, szintetizáló képesség stb. Ezek közül egyrészt az Oktatási és Kulturális Minisztériumnak, másrészt a múzeumok vezetésének kell a megfelelő arányú elegyet megteremteni. Bármit is választunk azonban fontos, hogy csak egy üzenet, pl. „megőrzés”, az kevés.

MUZEOLÓGUSKÉPZÉS

Mely, jelenleg is oktatott területekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni? *Illetve melyek azok a területek, témakörök, amelyeknek oktatására szükség lenne, de jelenleg nem szerepelnek a képzésben?*

Alább felsoroljuk azokat a területeket, amelyekre szakértőink szerint szükség lenne, hiszen a vizsgálati anyag alapján nem lehet és nem is érdemes rangsort felállítani, s így eldönteni ezeknek fontosságát sorrendjét. Szükség lenne tehát:

- kiállítások elmélete, kritikai elemzése, kiállításrendezés elmélete és gyakorlata órára,
- múzeumi látványtervező képzésre
- pedagógiára (andragógiára), múzeumpedagógiára
- művészetpszichológiára (pl. látogatópszichológia kérdéskörének megértése és kiállítási forgatókönyveknél a hatékonyabb figyelembevétel miatt)
- szociálpszichológiára: a társas érintkezés pszichológiájára, kommunikációs készségekre
- önismeretre
- közgazdasági, PR, marketing és menedzsment ismeretekre (a múzeumi PR-marketing, nem mint csupán bevételnövelő eszköz, hanem mint a múzeum és partnerei, közönsége közötti, két irányban közvetítő és ható eszköz).
- kultúramenedzsmentre
- összefoglalva: *élményképzésre és élménymenedzsmentre*
- A fogyatékkal élőkkel, ill. a kisebbségekkel, bevándorlókkal kapcsolatos ismeretek és a velük való bánásmód: ők létszámukban is fontos látogatói kört és bevételi forrást jelentenek, másrészt a társadalom számára fontos a feszültségeket is okozó csoportok integrációja, és ebben a folyamatban mindeközül a múzeumokra – Magyarországon – senki sem gondolt.

Ugyanakkor érkezett néhány általános érvényű megjegyzés a képzéssel kapcsolatban. Sokan említették, hogy a muzeológus munkakört számos diplomával be lehet tölteni ma Magyarországon, ezért a szakemberek nagyon eltérő felkészültséggel lépnek be a munkaterületére. A képzést ugyanakkor nem lehet teljesen átalakítani, hiszen a végzetek csak elenyészően kis része helyezkedhet el múzeumokban, így a felsőoktatásban sem lehet elsődleges szempont a közgyűjteményi munkára való felkészítés. Felmerült egy javaslat erre a problémakörre, miszerint az ismeretek egységesítését egy vizsgarendszer bevezetése oldhatná meg. További óvatosságra intő megjegyzés, hogy bármely képzés esetén fennállna a veszteség lehetősége is: sok kutató és muzeológus azáltal képes különleges értékévé válni, hogy hagyják békében a témája, tudománya felé fordulni, nem erőltetik rá a fentieket.

SZAKMAI TOVÁBBKÉPZÉSEK MUZEOLÓGUSOK SZÁMÁRA

Melyek azok a területek, témakörök, amelyeknek oktatására szükség lenne, de jelenleg nem szerepelnek a képzésben? Illetve mely, jelenleg is oktatott területekre kellene nagyobb hangsúlyt fektetni?

Ismét kevesen választották el az aktuális képzés és a szükséges képzés irányában támasztott igényeket, így a továbbképzések lehetséges listáját is egységesen közöljük. Szükség lenne:

- projekt-tervezés és projekt-menedzsment képzésre (, mert a mai finanszírozási szisztéma szerint egyre inkább át kell térni a projektfinanszírozásra, amihez pályázatírásra, projekttervezésre, és menedzselésre van szükség). Ide kapcsolhatóak még a múzeumi menedzsment képzésre és a vezetési ismereteket nyújtó képzésre való igény is.
- kiállításrendezés, gyűjteménymenedzsment, kommunikáció, marketing és reklám a kultúrában, stb. képzésekre

- alkalmazott múzeumi informatikai képzésre
- szakjogi alapismeretekre (örökségvédelmi, régészeti, közgyűjteményi jogszabályok), etikát, nyilvántartási ismereteket
- múzeumpedagógiára, múzeumpedagógusok szakképzésére
- alapmuzeológusi képzésre (azok számára, akik a kjt. szerint joggal nevezik magukat muzeológusoknak, bár nem végeztek ilyen szakot, nincs erről diplomájuk hanem történelem, irodalom stb. szakokat végeztek, adott esetben mérnöki diplomát szereztek).

A képzésekről általában pedig annyit érdemes még elmondani, hogy a muzeológusok számára a legtöbb szakterületen léteznek továbbképzések. Hátrányuk talán, hogy rendszerint az adott tudományterület újabb eredményeit ismertetik meg és inkább tudományos tanácskozásként jellemezhetőek, valamint hogy sok jól hangzó, de tartalmilag kevésbé átfogó kurzusok is indul. Ezt kiküszöbölendő fontos lenne követelményként megfogalmazni, hogy ezeken a tanfolyamokon az oktatók számára jelentsen előnyt a múzeumi gyakorlat. További probléma lehet még, hogy csak a múzeumpedagógusokhoz jut el, a vezetőkhöz, muzeológusokhoz nem jutnak el az új irányok. A képzések kritikája társadalmi szinten pedig az, hogy az akkreditált tanfolyamon sikeresen szerepeltek egyelőre nem élveznek egyértelmű előnyt az alkalmazáskor, így a rajtuk való részvétel sokszor „csak” belülről motivált, aminek nagy a veszélye kiégés esetén. Akármilyen képzést is alakítsunk ki azonban a jövőben, fontos figyelni az egyes szakterületek közötti átfedésekre, hogy ne tovább növeljük a már létező képzéseket számát, hanem egy minőségileg új készség-és képességrendszer adjunk át, amely egyben megkönnyíti a kollégák közti kommunikációt és megértést.

Mely munkakörökben és milyen típusú továbbképzésekre van szükség az elvárt kompetenciák biztosítására?

Az elvárt kompetenciák köre sokak számára nem egyértelmű, a szerepkörök elmosódnak, főleg a leépítések óta, amióta egy ember akár több munkakört is kénytelen betölteni. Alapvetően a következő kompetenciák merültek fel:

Muzeológus: a gyűjteményi menedzselés és az ehhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztésére kell törekedni, így a prezentációkészítés, szövegszerkesztés, kommunikáció, internet, pályázatírás. Tanulják meg, hogyan kell közzétenni, bemutatni ismereteiket érthetően és élvezhetően akár kiállítás, akár publikáció, akár múzeumpedagógia formájában.

Múzeumpedagógus: Akinek nincsen egyetemi, jobb esetben bölcsész végzettsége és legalább egy kultúramenedzsmenti, múzeummenedzsmenti vagy múzeumpedagógiai szakirányú képzettsége, az ne lehessen múzeumpedagógusként múzeumi alkalmazott.

Közönségkapcsolatokért felelős munkatárs: kultúrmenedzseri vagy kommunikációs alapképzettség.

Látványtervező: a múzeumi grafikus olyan képzettséggel rendelkezzen, ahol a múzeum-specifikus problémákat is tárgyalják.

Frontszemélyzet: különösen fontos a szakmai mellett a személyes kompetenciák fejlesztése is. Kiemelten az ügyfél-orientáció, udvariasság, konfliktuskezelés, határozottság, beszédképesség, stb. területein – amely területek magas szintű önismeretet igényelnek az emberi kapcsolatok, a személyiség típusok, a tanulási stílusok stb. területén.

Bármely munkakörben:

Elengedhetetlen legalább egy *idegen nyelv* felsőfokú ismerete.

Informatikai tudás fejlesztése: tartalmi fejlesztésekről, azok használatáról szóló képzések, múzeumi adatbázisok építése, oktatásfejlesztő csomagok a múzeumi gyűjtemények felhasználásával, stb.. A rendszer felállása után „elegendő egy-egy lelkes és informatikához vonzódó középfokú végzettségű fiatal a muzeológusok és pedagógusok által fejlesztendő leendő adatbázisok és egyéb tartalmak helyi adjusztálására”. A szakmai kompetenciák közül folyamatos fejlesztést igényelnek az informatikával kapcsolatos kompetenciák. A múzeum alapfunkciójához kötődően az adatbázis kezelő szoftverekkel kapcsolatos tanfolyamok nagyon hiányoznak. A „képzési piacon” ezek ugyan hozzáférhetőek, de a közgyűjteményi területnek egy sor sajátos ismeretre lenne szüksége. A tanfolyamok rálátást adhatnának a szakmában ma leggyakrabban használt 4-5 szoftverre és a köztük való átjárás lehetőségeire, megismerhetnék a kollégák a nyilvántartás és kutatás, felhasználás jogszabályi hátterét is.

Komplex kiállítás-létrehozói képzés: kiállítás tervezés és rendezés ismeretrendszerének a képfeldolgozó, belső építészeti-tervező és kiadványszerkesztő programok megismerése is részét képezheti.

Igényel-e jogszabályi változásokat, és ha igen, milyeneket az elvárt kompetenciákkal rendelkező szakembergárda biztosítása

Az öt, ebben a kérdésben megszólaló szakértő egybehangzó igennel válaszolt a kérdésre. A jelen jogszabályzati rendszerben kapcsolatban azonban különféle hibákat észleltek.

- Egyikük szerint a képzésről, továbbképzésről szóló rendeletet kellene összehangba hozni a kompetenciákkal, s meghatározni, milyen munkakörökhöz milyen kompetenciák tartoznak (minimum standards), s ezeket megkövetelni – bizonyos, munkakörben eltöltött időt figyelembe véve – minden munkatárstól. Ide lehetne kapcsolni a korábban említett muzeológusi alapvizsga ötletét, amelynek állásbetöltéshez kötését akár jogszabályban is lehetne rögzíteni.
- A kompetenciák egyik igen fontos körének tűnik a digitális feldolgozást segítő készségek, amelyekre vonatkozóan a ma készülő múzeumi jogszabályok nem tartalmaznak semmilyen kötelezőséget, sőt inkább a papír alapú feldolgozásokat konzerválnák. „Az ez ügyben az utóbbi fél évtizedben folytatott „megengedő” gyakorlatunk nem vezetett eredményre.”
- Emellett ismét felmerült a közszolgálati körüli kérdések tisztázásának igénye (szerzői és felhasználási jogok, kutatói jogosultságok, hozzáférés stb.). A tisztázásra azonban már a képzés keretein belül sort lehetne keríteni: minden tartalmat létrehozó és alkalmazó (működtető) közszolgát képezni kellene arra, hogy „mindenki egyformán tudja, ami nyilvánvaló: a köz pénzéből a köznek kell szolgálni”.

Szép befejező gondolatként pedig álljon itt a múzeumi működésre vonatkozó jogszabályokat társas-társadalmi szempontból megközelítő, szokatlan vélemény: „Úgy gondolom a „múzeumi törvény”-től az ügyrendi szabályzatig a múzeumokat fenntartó társadalom érdekeinek szolgálata, mint fontos szempont, meg kellene *expressis verbis* jelenjen. A műtárgyakra jó gazdaként, a látogatókra jó házigazdaként gondolva. A jelenlegi szabályozás a műtárgyat, a gyűjteményt tartja evidenciában. De ilyen léptékű változások elindításához nem elégséges a múzeumokkal kapcsolatos szabályozás megváltoztatása, lehet hogy az Alkotmánnyal, az emberi jogok egyetemes nyilatkozatával kellene kezdeni és újragondolni működésünket a Földön. Nem értelmetlen ezt a múzeumokkal kapcsolatba

hozni, jól használva nagyon nagy megtartó erőt jelenthetnek. (Ezt szellemi képességeim tudomásom szerint teljes épségében írtam.)”

Összefoglaló

Az alábbiakban összegezzük a múzeumi dolgozói kérdőívek, a szakértői interjúk és a rangsorolt kompetencia-listák alapján kialakult képet a múzeumok jövőjéről és a fejlesztés kívánatos irányairól. Vizsgálati mintánk a muzeológusi munka szempontjából reprezentatív, a műzeumpedagógiai oldalról azonban nem. A megkérdezettek több, mint fele soha, semmilyen formában nem foglalkozott oktatással, neveléssel. Ez felmérésünk szempontjából azt jelenti, hogy a múzeumi szakmákkal, a múzeum, mint kiállító és őrző – feldolgozó intézmény megítélése szempontjából a válaszok igen hitelesek, viszont pedagógiai munkatapasztalatokra kevésbé hagyatkozhattak a válaszadók. A műzeumpedagógusok nem véletlenül kaptak viszonylag csekély szerepet ebben a felmérésben – nagy részük nem főállású múzeumi dolgozó, hanem alkalmanként, vagy mellékfoglalkozásként vállalja a pedagógiai programok szervezését. A minta elemzése alapján úgy véljük, jó lenne, ha **több pedagógiai tapasztalattal rendelkező kolléga kerülne főállású munkatársként a múzeumok állományába**. Amint egyik szakértőnk megjegyzi: ”a múzeumvezetés, amely nem ismeri fel az oktatás meghatározó szerepét a kulturális intézményrendszerben, a saját múzeuma jövőjét teszi kockára”.

A kérdőív nem teljes mértékben tükrözi az ország múzeumi szakembereinek álláspontját, hiszen a kitöltők nagyjából 90%-a városi körülmények között él, majdnem fele pedig megyeszékhelyen vagy Budapesten dolgozik. További vizsgálatok tárgya kell, hogy legyen a kisebb városok és falvak életében fontos szerepet játszó múzeumok munkatársai – a sokféle munkát ellátó, kutatással, kiállítás-szervezéssel és –rendezéssel, közönségkapcsolatokkal egyaránt foglalkozni kényszerülő „*egyszemélyes intézmények*” tapasztalatainak, terveinek megismerése.

Múzeumi vezetők és szakértők jelentős számban és igen alaposan válaszolták meg kérdéseinket. Ez a **szakma jelentős fejlődési igényéről** és lehetőségeiről egyaránt tanuskodó adat. A szakemberek ötöde véli úgy, hogy minőségi és lényegi változás nem képzelhető el teljes szervezeti átalakulás nélkül, a többiek szerint kisebb lépésekben is végrehajtható a modernizáció. A vizsgálatot egy, a múzeumi munka feltételeinek javítását célzó fejlesztési folyamat első lépcsőfokának tekintők várakozásai remélhetőleg nem lesznek hiábavalók, a vizsgálati anyagban szereplő javaslatokból *kutatási tervek, korszerűsítési programok és képzési kínálat születik hamarosan*.

Abban, hogy a múzeumokban közművelődési tevékenységet kell folytatni, mindenki egyet ért. Hogy mennyi anyagi és emberi erőforrást fordítanak erre a területre, azt minden bizonnyal befolyásolják a múzeumi dolgozóknak az oktatással, neveléssel kapcsolatos attitűdjei. A **közoktatás** megítélése sajnos a múzeumi szakmában sem jobb, mint egyéb területeiken – válaszadóink negyede kárhoztatja a finanszírozást a presztízs-veszteségért. Az iskolával kapcsolatos problémák hosszú sorában azonban *sajnos az utolsó helyen szerepel, ami a kérdezők számára talán a legfontosabb: a múzeumlátogatások beépítése a pedagógiai programba. Elképzelhető, hogy a válaszadók jelentősebbnek vélték az egyéb, a tanárok munkakörülményeivel és az oktatás színvonalával kapcsolatos gondokat, de bizonyos, hogy igen jelentős gond, hogy az iskolák és a múzeumok között nincs rendszeres, a helyi tantervek és tanítási programok szintjén megvalósuló együttműködés*. Talán, ha a szakemberek látnak jó hazai és nemzetközi példákat egy ilyen együttműködésre, komolyabban számítanak majd erre. Elszomorító – vagy inkább a múltbeli jó példák feltárására ösztönző? – tény, hogy kollégáink több mint negyede elsősorban a magyar iskolarendszer múltjára büszke, ötöde

pedig egyetlen olyan jellemzőt sem tudott említeni, ami büszkeséggel töltené el a magyar iskolával kapcsolatban. A természettudományos képzésre minden tízedik válaszadó büszke, pedig épp ezeknek a tantárgyaknak a romló presztízse a magyar közoktatás egyik olyan probléma_területe, ahol a múzeumok sokat tehetnének.

Talán éppen ezért, a múzeumi szakmában *nincs egyetértés abban, hogy a közoktatással fontos kapcsolatot tartani*. Alig hatoda a válaszadóknak vélekedik konzekvensen úgy, hogy ez alapvető, a múzeumok jövőjét döntően befolyásoló feladat. Válaszadóink harmada talált súlyos kifogásolni valót a *tanárképzésben* és továbbképzésben is. A múzeumi órák módszertanának, a pedagógiai programoknak is helye kell, hogy legyen a tanárok felkészítésében. **A múzeum, mint informális pedagógiai tér** azonban válaszadóink múzeumi fejlesztési stratégiáiban sem kap jelentős szerepet. *A közoktatást kritizálják, de nem kívánnak mellé állni, vele együtt tanítani*. A változások kívánatos irányáról szóló kérdésre adott válaszokból úgy tűnik, a szemléletváltásnak nem egyedül a múzeumokban kell megtörténnie. Az iskolákkal való rendszeres kommunikáció kiépítése segíthet megismerni a múzeumok egyik legfontosabb célközönségét, annak tudását és igényeit. Az igény megvan, azonban a kívánatos fejlődési célok megvalósítására egyenlőre kevés a szándék.

A **múzeumok működtetésével** kapcsolatos problémák közül a *folyamatos és megbízható pénzügyi háttér hiánya* került előtérbe. Sokan szeretnének szerkezeti átalakulást, - de míg egy hasonló kérdésre válaszolva a pedagógusok több szabadságot, alternatív tantervet igényelnének, a múzeumi dolgozók szerkezeti átalakulás alatt általában az **egységes, központi irányítást** értik. Úgy vélik, ez garantálná a tervezhető fejlődést és a minőség biztosítását egyaránt. A nemzetközi gyakorlatban ez a központi intézmény, bár létezik (általában minisztériumi osztály formájában) nem irányít, hanem tanácsot ad, és a pályázati rendszerben a múzeumok kvázi egyenrangú társakként nyerhetik el a korszerűsítéshez szükséges támogatást. Hogy miként működne egy központosított múzeumirányítás, arra talán a szakma történetében kereshetjük a választ – igény mindenesetre úgy tűnik, van. A problémák között csak ketten említették a **látogató-barát** intézmény kialakítását – úgy látszik, ez már nem probléma, hiszen országsszerte megvalósult, - vagy fel sem merült?

A többség egyet ért abban, hogy a múzeumok alkalmasak a közoktatás céljainak megfelelni (üzenetükben, tartalmukban, témaválasztásukban, megjelenésükben és interaktivitásukban egyaránt). A múzeumi dolgozók sokkal elégedettebbek saját intézményükkel, mint a szintén közművelődési célú iskolával. Alig akadt egy-két válaszadó, aki úgy vélte volna, semmire sem lehetünk büszkék ezen a területen. A muzeológusok büszkeségének forrása elsősorban a gyűjtemények nemzetközi színvonala és a dolgozók képzettsége. A magyar múzeumok előnyeit áttekintve, egy **barátságos, nyitott kutatóhely** képe bontakozik ki. Sok értékes vizsgálati anyag, jól képzett kollégák, kiállításokban és publikációkban testet öltött, elismert kutatási eredmények – a kérdőívek alapján a múzeumok olyan kutatóintézeteknek tűnnek, ahová rendszeresen beengedik a látogatókat. Hogy ez jó vagy rossz szerep-elképzelés-e, attól függ, mit tekintünk a környezeti gyűjtemények legfőbb feladatának: a megőrzést és feldolgozást-e, vagy a bemutatást? Egyik szakértőnk maliciózus megjegyzése azért megfontolandó: „egy, magát „nagy tudósnak” (és nem másnak) tekintő generációnak kell a szakmából kioregednie. (...) A most végzőknek úgy kell megtanítanunk a közszolgálatíságot, hogy számukra ez ne legyen probléma, a szolgálat tartalma sokkal bővebb legyen, mint elődeiknél.”

A **társadalmi hasznosság** kérdései többször is felmerülnek, és meglehetősen megosztják a válaszadókat. Szerencsés módon, többségben vannak azok, akik úgy vélik, a múzeum egyszerre tudást és élményt „szolgáltató” intézmény, nem oszlopcsarnokkal bevezetett elefántcsont-torony kell, hogy legyen. Ha áttekintjük a kérdőív következő kérdéseit, máris megkapjuk a választ a +mi a múzeumok küldetése:+ kérdésre, amely végigvonul az egész vizsgálati folyamaton. A megkérdezettek igen egységesen, háromnegyed részben a gyűjtés és megőrzés műveleteit sorolják előre. A legutolsó helyen **a bevételszerzés, mint szükséges rossz és lehetőség szerint kerülendő tevékenység** szerepel, melyet a válaszadók harmada tekint a legkevésbé fontosnak. Alig valamivel került előbbre a programszervezés és a fogyatékkal élők számára nyitott múzeumi tér biztosítása. Az ideális múzeumi világban tehát a bőkezű szponzor postán juttatja el támogatását az intézményre, programokra vagy akadálymentes mellékhelységekre nem tart igényt – sarkíthatnánk a válaszokból kirajzolódó képet. Részletes interjút adó szakértőink szerencsés módon nem tartják ennyire ördögtől valónak a pénzszerzést kulturális célokra. Válaszaikban számos jó ötletet találunk a magán és vállalati szponzoráció megszervezésére, a múzeumi munka mecenatúrájának javítására.

Szerencsés módon, amin válaszadóink radikális 10-15 %-a szerint leginkább változtatni kell: éppen ez a **múzeumokat kutatási magángyűjteményként kezelő tulajdonosi szemlélet**. A hatékony, hiteles múzeumi kommunikációhoz elengedhetetlen a tárgyakban testet öltött tudást és élményt megosztásának szándéka. A szemléletváltást sürgetők többsége számára a hazai gyakorlatok megismerése tűnik legfontosabbnak, a tudományos tanácskozások és publikációk ehhez képest kevésbé fontosnak látszanak. (Más kérdés, hogy a szakmai előrejutást egy iskolai osztálynak tartott tárlatvezetés-sorozat vagy az ugyanennyi idő alatt elkészíthető közlemény szolgálja-e jobban. Akárcsak a felsőoktatásban, a múzeumokban is választás előtt állnak a szakemberek: ismeretterjesztőként és kutatóként igen nehéz egyszerre sikeresnek lenni.)

Vajon mennyi esély van rá, hogy a felvetett problémák megoldódjanak? A **múzeumi kommunikáció** fontosságát válaszadóink nagy része felismeri, de ódzkodik a túlságosan populáris programoktól és – a nemzetközi gyakorlatban teljesen megszokott - szponzor-szerzési akcióktól. Több, hasonló tartalmú kérdésre adott választ összeadva úgy tűnik, szemlélet és a működés együttes megreformálásától várható csak a pénzügyi problémák megoldása. A továbbképzések szerepe ebben is alapvetően fontos. A kínálatból válaszadóinknak a **gyakorlat-orientált, egymás munkáját megtapasztaló műhelyfoglalkozások** tűnnek a legnépszerűbbnek. A nyitott, szöveges válaszokból az derül ki, hogy a múzeumi szakma képzésébe és továbbképzésébe még nem épültek be azok a programokkal bevételt szerző technikák, amelyekkel úgy szerezhető támogatás, hogy mindkét fél a lehető legtöbbet hasznosít az együttműködésből, s a múzeum küldetése sem szenved csorbát. Érdekes megoldási javaslat az „emberi mintaprojekt”: „a jó gyakorlatot vivő múzeumok, múzeumi szakemberek vállalhatnának gyakorlati képzést akként, hogy maguk mellé vesznek 2-3 hónapra egy-egy tehetséges fiatal szakember és velük együtt dolgoznak”.

Áttekintve a kiállítások közművelődési jelentőségét, az **interaktivitás, az aktív, együttműködő ismeretszerzésre lehetőséget adó pedagógiai megoldások hiánya** a válaszadók egyharmada szerint alapvető probléma. nem egyszerűen pénzkérdésről van szó, bár az okokat firtatva ezt hozzák fel a legtöbben. Érdemes elgondolkodni azon, vajon miért sorolja a kiállítások sikerét befolyásoló tényezők közül a legkevésbé fontosak közé a kommunikációs és pedagógia tervet, az angol szaknyelvben *museum interpretation* – nek nevezett elemző és tervező munkát a válaszadók 90 %-a. Ugyanakkor minden kérdésnél felmerül, mennyire fontos, hogy az iskolák jelezzék igényeiket. Mivel nem várható el, hogy minden múzeum felméréssel előzze meg új kiállításainak létre hozását, itt gey sajátos

szakértelem látszik hiányozni: a kiállítás tervezésében kezdettől részt vevő, **múzeumi interpretációs tanácsadó**. Az nyilvánvaló a megkérdezettek számára, milyen eszközökre lenne szükség, hiszen szakértőink ismerik valamennyi lényeges kommunikációs és pedagógiai eszközt, s – elméletben – szívesen látnák őket múzeumukban. Ami a gyakorlatot illeti, korábbi kérdéseinkből kitűnt, ezekre szánnak időt és pénzt utoljára az új kiállítások megtervezésekor. A tanácsadó feladata tehát a megfelelő kommunikációs és ismeretterjesztő eszközök kiválasztásán és elhelyezésük meghatározásán túl annak igazolása is lenne, hogy ezek az interaktív megoldások mennyiben segítik elő egy kiállítás népszerűségét, hogyan emelik színvonalát, - mennyire hasznosak a múzeumnak.

A kérdőívek kitöltői érdekes módon csupa közművelődési erényt hoznak fel, amikor arról írnak, miért jó egy kiállítás. **Egy jó kiállításon a tudás közvetítése és az élményszerzés egyaránt fontos válaszadóink számára**, azonos gyakorisággal említik őket. Egyáltalán nem biztos azonban, hogy a különféle közönségrétegek számára élményt jelentő múzeumi megoldások meghatározásában, az interpretáció terén múzeumi szakembereink egyet is értenének a pedagógusokkal. Akinek egyáltalán nincs oktatási gyakorlata, és állandó munkatársai között sincs ilyen jártassággal bíró személy, vajon honnan tudná, milyen élményt jelent egy kiadós ismeretanyagot közvetítő, apró betűs tábla, vagy a műveket kiemelés nélkül felsorakoztató, zsúfolt kiállítótér? Szerintünk itt válik szét az elvileg fontos és a gyakorlatban is lényegesnek tartott múzeumi tevékenységek köre. Számos válaszadónk óva inti a múzeumokat a bombasztikus, túlságosan látványos, közönségcsalogató megoldásoktól – melyek esetleg a külföldi gyakorlatban megszokottak, elfogadottak, sőt, a múzeumpedagógiai képzésben tananyagként szerepelnek.

A szakmailag hiteles, ugyanakkor élvezetes és elgondolkodtató kiállítások létrehozásához és a múzeum működtetéséhez számos képesség és sokféle területről szerzett tudás szükséges. A felmérés részét képező kompetencia-lista rangsoraiból egy **önmagával szemben rendkívül igényes szakma** magas követelményei bontakoznak ki. A válaszokban nagy volt a szórás, tehát korántsem egyértelmű a szakma számára sem, milyen kompetenciákkal kell is rendelkeznie az egyes munkakört betöltőknek. A kitöltők nem értettek egyet abban, mely kompetenciák a legfontosabbak, viszont a legalacsonyabb elért érték 0,00 – vagyis abban, hogy mely kompetenciákra *nincs* szükség egy munkakörhöz, a kitöltők véleménye homogénebb. **A vezetőktől a munkatársak – és a megkérdezett vezetők is – azt várják, hogy mindenhez értsenek, a rangsorban lefelé haladva igen gyorsan csökkennek az elvárások.** A múzeum a vezetők felelőssége – a többiek szakosodhatnak, elég, ha néhány képességgel bírnak. Igen fontosnak tartják a személyiséget, mint „munkaeszközt”, -, pl. a biztonsági őrnél és a teremőrnél a kifejezetten magas szintű, humán készségekre helyezik a hangsúlyt, mint pszichológia, az idegen nyelv, a jogi ismeretek és a külső-belső kommunikáció.

Érdekes, hogy a szinte minden szakmában megkövetelt informatikai jártasságot a múzeumi kommunikáció és pedagógiaterületén nem várják el, - ez magyarázatot adhat a kiállításokon szereplő, igen hagyományos és kisszámú számítógépes megoldásra. Szervezési képességekkel is csak a piramis csúcsán lévőknek kell rendelkezniük. Egyetlen tudományos munkatársnak sem kell foglalkoznia sem informatikai megvalósítással (pl. honlap-szerkesztés vagy kiadványszerkesztés), sem stratégiai tervezéssel (pl. humán erőforrás menedzsment vagy szervezetfejlesztés). Pedig igaz, amit egyik szakértőnk megállapít. Ahogy egyik szakértőnk összefoglalja: „Tervezni, mérni és értékelni –ez az a három kulcsfeladat, amely nem igényel többletforrást, „csak” szemléletváltást”.

Ismerve a hazai múzeumok kis létszámú apparátusát, megfontolandó, talán mégis **szükség lenne alkalmazotti szinten is a sokoldalúságra.** A kiállítás-tervező és a múzeumpedagógus az a két munkakör, ahol a kreativitás, mint kívánatos tulajdonság

megjelenik. Véleményünk szerint a továbbképzések sokat segíthetnének abban, hogy a múzeumi dolgozókat a tervezésben, szervezésben és a kreatív kiállítási kommunikációban és interpretációban egyaránt hasznos informatikai megoldásokba bevezessék. Valószínűleg szintén szükség lenne a humán készségek és a csoportos együttműködés képességeinek fejlesztésére is, hiszen ezeket minden munkakörben elvárják a szakértők, de egyáltalán nem biztos, hogy a felsőoktatásban vagy önképzéssel elsajátítják a dolgozók.

Ami a személyes kompetenciákat illeti, a megbízható dolgozó tulajdonságai szerepelnek az első helyen, amint ez szokásos bármely szakmában végzett felmérésben is. Amint már említettük, nagyok a különbségek a rangsor elején, a végén azonban egységesek a válaszadók. A legkevésbé fontos személyes tulajdonságok között szerepel a kockázatvállaló magatartás, az irányítási készség és a pedagógiai érzék. Ez utóbbit csak egy-két hellyel előzi meg a kritikus gondolkodás képessége és az, hogy a munkatárs képes legyen szervezést igénylő programokat lebonyolítani és kezdeményező legyen. (A szakértői interjúkban éppen ezeket a tulajdonságokat sorolták a múzeumok fennmaradása szempontjából az élre a szakma megújításában élen járók.) A vizsgálati anyag egészét figyelembe véve, talán nem alaptalan a megállapítás: **amíg a múzeumi szakma nem becsüli értékén a pedagógiai készséget és az önállóan kezdeményező, szervező magatartást, jelentős változás a közönségkapcsolatok terén nem várható.** Kutatói erényekkel egy tudományos intézetet lehet csak felvirágoztatni, egy közművelődési intézményben az ismeret-átadási képességek ugyanolyan fontosak.

Mivel nem várható, hogy jelentősen növekednek a múzeumok működtetésére fordítható pénzek, csakis az új munkamódszerekben, a múzeumi munka újraértelmezésében bízhatunk. A válaszadók több mint fele pontosan érzékeli, hogy **változtak a múzeumlátogatók igényei, s a fennmaradás, fejlődés érdekében ezekhez alkalmazkodni kell.** Egyetértenek abban is, hogy *minden szinten szükség van szemléletváltásra.* Ez az eredmény azért lényeges, mert jelzi: *van esély, mert van igény a megújulásra.* Ugyanakkor a válaszadók mintegy ötödében felmerül az aggodalom, hogy vajon ez a „cirkusza törekvés” nem megy-e majd a szakmai színvonal kárára. A külföldi példák azt jelzik, a látogatóbarát, a helyi közösség erkölcsi (és anyagi!) támogatását élvező múzeum az, amelyik nemcsak fennmaradni, de fejlődni is képes.

Szakértőink egyet értenek abban, hogy a legfontosabb feladat minden múzeum számára **stratégiai terv** és részletes megvalósítási ütemterv készítése. (Ebből kiderülhet például, kinek a feladata a közoktatással törődni és kinek a tudományos kutatással vagy a gyűjtemény-gondozással). Elodázhatatlan feladat a meglévő erőforrások jobb kihasználása, **a továbbképzés és átképzés megszervezésre**, az intézményen belüli munkaerő átcsoportosítás lehetőségeinek kihasználása. Ehhez tartozik az a szemléletváltás, melyet egyik szakértőnk a „hitbizományi” tudat felszámolásának nevezett, s a gyűjtemények közkinccsé tétele legfőbb akadályának tartott. Lényeges még a kiállítások és programok rendszeres értékelése is. „Tervezni, mérni és értékelni –ez az a három kulcsfeladat, amely nem igényel többletforrást, „csak” szemléletváltást”. Ez a változás azonban, amint egyik szakértőnk megjegyzi, „nem egyszeri váltás, hanem egy tartósan más elvárás.”

A változtatásnak – ebben minden megkérdozett egyet ért - Ez a felülről indulónak kell lennie, hiszen ha a vezetés nem érzékeny egy új múzeumfejlesztési irányzatra, ennek kicsik az esélyei az intézményben. **A közművelődési célokat egyenrangúnak tekintő múzeumi munka teljesen más tervezést is igényel:** új típusú kiállítási forgatókönyv-készítést, amely párhuzamosan foglalkozik a kiállítás tudományos és pedagógiai tartalmával illetve ezek kommunikációjával. Amint egyik interjú alanyunk megjegyzi: „a tárgyak egyik téből (raktár) a másikba (kiállítótér) történő átvitele nem egyenlő a kiállítással!”

Ezt az összefoglalót a múzeumi dolgozók, látogatók és potenciális látogatók, fenntartók – közötti kommunikáció fontosságának hangsúlyozásával zárjuk, hiszen maga a kutatás is nagy lépés volt ezen a területen. Két interjúalanyunkat idézzük újra, hogy véleményüket – amellyel teljes mértékben egyet értünk – hangsúlyt adjunk: „A múzeum fenntartói és használói nemcsak mint „ügyfelek”, hanem mint fontos partnerek, akiknek – velük együttműködve – a közoktatási és az egyéni, sőt személyes fejlődésében is kész és képes a múzeum különlegeset nyújtani. Amennyiben ezt sikerül elérnünk, az üzenet „egyaránt fontos és érdekes lesz a számukra. Fontos, mert valamiért aktuális, érinti az életüket. Érdekes, mert olyan nyelven szól hozzájuk, amit értenek és használnak”. „A köz pénzéből a köznek kell szolgálni.”