

Jacques Perot

Président de l'ICOM
President of ICOM
Presidente del ICOM

Le soutien à la formation professionnelle et sa promotion sont des orientations fondamentales de notre Organisation depuis sa création. Grâce aux travaux du Comité international de l'ICOM pour la formation du personnel (ICTOP), des normes et des directives ont été développées afin de répondre aux besoins et à l'évolution rapide de nos professions et de nos institutions. Attestant la productivité et du dynamisme de ce Comité, les *Directives de l'ICOM pour les contenus des formations à l'intention des professionnels des musées* de l'ICTOP ont été officiellement adoptées par notre Conseil exécutif comme document professionnel de référence pour les membres de l'ICOM.

Ce dixième numéro des *Cahiers d'étude*, consacré à la formation du personnel, rassemble des expériences originales en matière de formation continue et de développement professionnel au sein d'institutions et de contextes culturels divers. Je souhaite remercier l'ensemble des membres du Comité qui ont apporté leur contribution à cette publication et tout particulièrement Nancy Fuller pour son implication active dans ce projet.

Vous me permettrez également de rendre hommage au Professeur Patrick Boylan, actuel président de ce Comité et ancien vice-président de l'ICOM, pour son dévouement professionnel et personnel à notre Organisation depuis de longues années.

Supporting and promoting professional training initiatives have been amongst ICOM's primary objectives since its inception. Now, thanks to the work of the International Committee for the Training of Personnel (ICTOP), we have a set of norms and guidelines appropriate to the rapidly-changing needs of our professions and institutions. The *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development* produced by ICTOP bear witness to the vitality and dynamism of this Committee, and have been adopted by the ICOM Executive Council as an official reference document for professionals belonging to ICOM.

This volume - the tenth in the *Study Series* - is devoted to the training of personnel, presenting a range of innovative in-service training and staff development initiatives from a variety of institutions and cultural contexts. I would like to thank all the Committee members who worked on this publication, and particularly Nancy Fuller for the very active role she played in the project.

I would also like to pay homage to Professor Patrick Boylan, the present Chairman of ICTOP and a former Vice-President of ICOM, for his long-standing professional and personal commitment to the Organisation.

Desde su creación, nuestra Organización tiene entre sus objetivos principales el apoyo y la promoción de la formación profesional. El trabajo realizado por el Comité Internacional del ICOM para la Formación de Personal (ICTOP) ha dado como fruto el desarrollo de normas y directivas diseñadas para hacerle frente a las necesidades y a la rápida evolución de nuestras profesiones e instituciones. Las *Directrices del ICOM relativas a los planes de estudio para el desarrollo de los profesionales de los museos*, redactadas por el ICTOP, han sido oficialmente adoptadas por nuestro consejo ejecutivo como documento profesional de referencia para los miembros del ICOM, lo que constituye una prueba fehaciente de la productividad y el dinamismo de este Comité.

Este décimo número de los *Cuadernos de Estudios* del ICOM, dedicado a la formación de personal, reúne una serie de experiencias originales en el ámbito de la formación continuada y del desarrollo institucional, llevadas a cabo en instituciones y contextos culturales muy diversos. Deseo aprovechar esta oportunidad para expresar mi agradecimiento a todos los miembros del Comité que contribuyeron a la realización de esta publicación y, especialmente, a Nancy Fuller por su participación en este proyecto.

También quiero rendir homenaje al Profesor Patrick Boylan, actual Presidente de este Comité y ex Vice-Presidente del ICOM, por su compromiso profesional y personal para con nuestra Organización a través de los años. ■

- 1 **Préface - Foreword - Prólogo**
Jacques Perot
- 2 **Editorial**
Des voies nouvelles pour l'enseignement et la formation - New Directions in Education and Training - Nuevas orientaciones en la educación y la formación
Patrick Boylan - Martin Segger - Nancy Fuller
- 4 **Taking on the World: Museums, Contemporary Issues, New Skills**
Lois Irvine
- 5 **Training for Tomorrow's Museums**
Stephen E. Weil
- 7 **Juggling Work, Life and Learning**
Joy Davis
- 8 **Further Issues in Intercultural Museum Teaching and Learning**
Shar Jones
- 9 **Les problèmes de la formation professionnelle muséale en Afrique sub-saharienne**
Emmanuel N. Arinze
- 11 **Museum Studies in Europe: the German Experience**
Angelika Ruge
- 12 **Continuous Professional Development: a Case Study from the United Kingdom**
Chris Newbery
- 13 **Une formation complémentaire à l'intention des conservateurs et gestionnaires de musées universitaires aux Philippines**
Ana M.T. Labrador
- 15 **Personal Change and Leadership Development: a Process of Learning how to Learn**
Sherene Suchy
- 17 **Museo de Artes Visuales, Montevideo, Uruguay: régimen interno para la Formación de Personal**
Raquel Pontet
- 19 **Perfectionnement et formation professionnels au musée national d'Histoire américaine**
Martha Morris
- 21 **La capacitación para el uso y la aplicación del programa informático SUR en museos chilenos**
Lina Nagel y Marcela Roubillard
- 23 **Directives de l'ICOM (Introduction) ICOM Curricula Guidelines (Introduction) Directrices del ICOM (Introducción)**
- 24 **Bibliography**

Président de l'ICOM
President of ICOM Jacques Perot
Presidente del ICOMResponsable de la publication
Managing Editor Manus Brinkman

Responsable de la publicación

Responsable scientifique
Scientific Editor Nancy FullerResponsable científica
Responsable éditorial
Supervising Editor Valérie Jullien

Responsable de la édition

Suivi éditorial
Editor Saskia Brown

Redactora

Traduction

Translation

Christophe Rendu, Victoria Selwyn, Nitzia Sola-Rotger

Traducción

Des voies nouvelles pour l'enseignement et la formation professionnels en muséologie

Partout dans le monde, les musées sont confrontés à la nécessité de transformer et d'adapter leurs modes d'organisation. En conséquence, leur personnel doit posséder des compétences plus étendues et plus variées qu'au cours des décennies précédentes. Le présent numéro des *Cahiers d'étude* de l'ICOM, *Des voies nouvelles pour l'enseignement et la formation professionnels en muséologie*, a été élaboré par l'ICTOP pour aider les membres de l'ICOM à répondre aux exigences d'un environnement en mutation.

Des voies nouvelles reflète deux changements d'orientation fondamentaux. Le premier consiste à prendre acte d'une conception renouvelée du fonctionnement des musées, désormais institutions ouvertes aux influences du dehors plutôt que focalisées sur leur vie interne. L'adaptation du personnel à ce nouveau contexte socio-culturel passe nécessairement par des mesures de formation. Lois Irvine examine ce qui motive l'implication croissante des musées dans la vie locale et s'interroge sur les qualifications professionnelles requises pour ces missions nouvelles. Stephen Weil identifie les trois blocs de compétences que doivent posséder aujourd'hui les personnels de musée pour remplir au mieux leurs fonctions. Les difficultés rencontrées par des formateurs en études muséales ayant une certaine appartenance culturelle face à des publics d'horizons très différents constituent le thème de l'article de Shar Jones. Angelika Ruge retrace l'évolution des études muséales en Allemagne au cours du XXe siècle.

Le second changement d'orientation reconnaît le besoin d'une offre de formation constante et diversifiée. Joy Davis examine les facteurs qui entravent la participation à la formation professionnelle continue et Emmanuel Arinze identifie les obstacles particuliers à la formation que l'on rencontre en Afrique sub-saharienne. Sherene Suchy étudie une méthode pour "apprendre à apprendre" qui favorise l'évolution personnelle et professionnelle au sein d'une organisation et donne droit de cité aux aptitudes liées à l'intelligence émotionnelle.

Deux auteurs proposent des cadres de réponse aux exigences spécifiques de formation dans des contextes culturels déterminés. Chris

Newbery décrit les stratégies de perfectionnement professionnel en Grande-Bretagne. Son propos est illustré, entre autres éléments, par son expérience personnelle. Ana Labrador rapporte les conséquences inattendues d'un atelier destiné aux personnels et aux gestionnaires de musées et de collections universitaires, dont les participants ont décidé de se constituer en association pour la pédagogie muséale.

La création de programmes de formation interne destinés à répondre aux besoins d'évolution professionnelle fournit la matière des trois derniers articles. Raquel Pontet esquisse une méthodologie de la formation où les notions d'orientation professionnelle et de suivi personnalisé tiennent un rôle essentiel. Martha Morris revient sur un plan stratégique qui offre des possibilités d'évolution professionnelle au personnel d'un grand musée national. Lina Nagel et Marcela Roubillard évoquent la mise en œuvre d'un programme didactique visant à former le personnel à l'utilisation d'un nouveau système de documentation.

Ce numéro des *Cahiers d'étude* résulte des actions menées par le groupe de travail de l'ICTOP sur la révision des contenus de formation en vue de l'élaboration des *Directives de l'ICOM pour les contenus des formations à l'intention des professionnels des musées* [voir p. 23]. Ces *Directives* remplacent l'*UNESCO/ICOM Basic Syllabus for Museum Professional Training* (Programme de base UNESCO/ICOM pour la formation professionnelle dans les musées) précédemment élaboré et adopté par l'ICOM en 1971 en vertu d'un contrat de l'UNESCO.

Créé sous sa forme actuelle en 1968, l'ICTOP poursuit le travail qui avait été accompli pendant deux décennies par l'ICOM en faveur de l'éducation et de la formation professionnelles dans les musées. Sa mission est de convaincre, à travers ses publications et ses réunions annuelles, de l'importance que revêtent pour les musées la formation et les échanges d'information. L'ICTOP a également pour objet de seconder l'ICOM dans l'élaboration et la mise en valeur de normes de formation. L'adhésion à l'ICTOP est ouverte à tous les membres de l'ICOM concernés par les questions de formation, qu'ils soient eux-mêmes formateurs ou non. ■

New Directions in Professional Museum Education and Training

Worldwide, museums are confronted with the need for organisational change and adaptation. As a result, their labour forces must possess broader and different competencies than in previous decades. This issue of the ICOM *Study Series*, *New Directions in Professional Museum Education and Training*, has been created by ICTOP to help ICOM members keep pace with the demands of the new environment.

New Directions reflects two crucial shifts in orientation. The first acknowledges the changed approach in museum operations from inwardly focused institutions to externally driven ones, which require staff development to reflect the new socio-cultural context. Lois Irvine considers the rationale behind the more active involvement of

museums in the lives of their communities, and reflects on the competencies needed by museum workers in those roles. Stephen Weil identifies three sets of skills that museum workers of tomorrow must possess in order to perform at optimal level. The issues that confront the Museum Studies instructors of one cultural group when teaching members of vastly different societal conditions is the focus of Shar Jones's paper. Angelika Ruge traces the changing nature of Museum Studies training in Germany in the 20th century.

The second shift in orientation is the recognition of the need for continuous and diverse learning opportunities. Joy Davis discusses the factors that deter participation in formal continuing professional educational activities and Emmanuel Arinze identifies the particular barriers

to training found in sub-Saharan Africa. Sherene Suchy examines a process for “learning how to learn” that promotes personal and professional change within the context of an organisation, including reference to emotional intelligence competencies.

Two authors present models for dealing with specific learning demands in given cultural contexts. Chris Newbery outlines British professional development strategies, illustrated by an account of his personal experience, among other elements. Ana Labrador describes the unanticipated outcomes of a workshop for University Museum staff and collection managers that gave rise to the formation by the group of a learning association.

The creation of in-house training programmes to meet on-going staff development needs is the subject of the final three papers. Raquel Pontet outlines a training methodology that emphasises orientation and mentorship as critical components. Martha Morris reflects on a strategic initiative that provides professional development opportunities for staff of a large national museum. The creation of training

programmes designed to instruct staff in the use of a new documentation system is the focus of Lina Nagel and Marcela Roubillard’s article.

This issue of the *Study Series* emanates from work performed by the ICTOP Curricula Revision Task Force in the creation of the *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development* (see page 23). These replace the UNESCO/ICOM *Basic Syllabus for Museum Professional Training*, originally prepared and adopted by ICOM under an UNESCO contract in 1971.

ICTOP itself was established in its present form in 1968, carrying on ICOM’s 20-year long tradition of concern with professional education and training. Its mission is to promote, through its publications and annual meetings, understanding of the need for museum training and for the exchange of information. It also aims to assist ICOM in the development and promotion of training standards. Membership of ICTOP is open to all ICOM members interested in the field, whether as professional trainers or otherwise. ■

Nuevas orientaciones en la educación y la formación museológica

Los museos en todo el mundo se enfrentan a la necesidad de realizar cambios a nivel organizacional. Por lo tanto, el personal de los museos debe poseer competencias muy diferentes y mucho más amplias que en décadas anteriores. Este número de los *Cuadernos de Estudios* del ICOM titulado *Nuevas orientaciones en la educación y la formación museológica*, ha sido diseñado por el ICTOP para ayudar a los miembros del ICOM a mantenerse al día en este nuevo entorno.

En *Nuevas orientaciones* se registran dos cambios de orientación determinantes. El primero reconoce que los museos, que anteriormente eran instituciones enfocadas en sí mismas, se han transformado en instituciones sujetas a influencias externas. Por lo tanto, el desarrollo de personal en los museos debe estar a tono con este nuevo contexto socio-cultural. Lois Irvine estudia las razones que motivan la creciente participación de los museos en la vida de las comunidades a las que pertenecen y describe las competencias que deben poseer los profesionales de los museos. Stephen Weil identifica tres tipos de competencias que el personal de los museos del mañana debe poseer para realizar un trabajo de calidad. Shar Jones habla sobre los problemas a los que se enfrentan los profesores de Estudios Museísticos pertenecientes a determinado grupo cultural cuando enseñan a miembros de sociedades diferentes. Angelika Ruge describe cómo los Estudios Museísticos en Alemania han cambiado durante el siglo XX.

El segundo cambio en orientación es la conciencia de la creciente necesidad de oportunidades de aprendizaje continuas y diversas. Joy Davis nos habla de los factores que desalientan la participación en actividades de educación continuada y Emmanuel Arinze identifica las diferentes barreras a la formación en África Subsahariana. Sherene Suchy describe el proceso de “aprender cómo aprender”, que promueve cambios personales y profesionales en el contexto de una organización, particularmente en lo relacionado con la inteligencia emotiva.

Dos de los autores presentan modelos para hacerle frente a demandas de aprendizaje específicas en contextos culturales

determinados. Chris Newbery describe las estrategias de desarrollo profesional británicas, partiendo de su experiencia personal, entre otros. Ana Labrador nos habla de los resultados inesperados de un grupo de trabajo para personal de museos universitarios y directores de colecciones que dio pie a la formación de un grupo dedicado a los estudios museísticos.

Los trabajos finales tratan sobre la creación de programas de formación interna para satisfacer las necesidades del desarrollo de personal. Raquel Pontet describe una metodología de capacitación que enfatiza la orientación y la consejería como elementos principales. Martha Morris estudia una iniciativa para proveer oportunidades de desarrollo profesional para el personal de un museo nacional de tamaño considerable. El artículo de Lina Nagel y Marcela Roubillard trata sobre la creación de programas para formar al personal de los museos en la utilización de un nuevo sistema de documentación.

Este número de los *Cuadernos de Estudios* del ICOM está basado en el trabajo realizado por el Grupo de acción del ICTOP para la revisión de los planes de estudio durante la redacción de las *Directrices del ICOM relativas a los planes de estudio para el desarrollo de profesionales de los museos* [ver página 23]. Estas remplazan el *Basic Syllabus for Museum Professional Training* de UNESCO/ICOM (Plan de estudio básico UNESCO/ICOM para la formación de profesionales de los museos), originalmente preparado y adoptado por el ICOM en 1971 bajo contrato con la UNESCO.

El ICTOP fue fundado en 1968, como parte de 20 años de esfuerzos por parte del ICOM para mejorar la educación y la formación profesional. Su misión es promover, mediante publicaciones y reuniones anuales, la formación museística y el intercambio de información, así como ayudar al ICOM en el desarrollo y la promoción de normas de formación. La membresía al ICTOP está abierta a todos los miembros del ICOM interesados en el campo, tales como formadores profesionales u otros. ■

■ Taking on the World: Museums, Contemporary Issues, New Skills

4

Lois Irvine

Museum Consultant, Canada
Secretary General, Commonwealth Association of Museums

Résumé *Les musées s'ouvrent au monde. Problématiques contemporaines et nouvelles compétences*

Ces derniers temps, de plus en plus de conférences organisées par les musées, de réunions, d'articles et de livres sont consacrés à des thèmes économiques et sociaux et à la participation des musées à cette réflexion dans leur cadre local. Cet article analyse brièvement quelques raisons de traiter ces sujets et les conséquences qui en résultent pour la formation et le perfectionnement professionnels. L'auteur décrit notamment des compétences nouvelles dont la communauté muséale a besoin, et considère qu'elles doivent être associées aux compétences traditionnelles pour plus d'efficacité.

Resumen *Los Museos se abren al mundo. Temas contemporáneos y nuevas competencias*
Recientemente, se ha registrado un aumento en la cantidad de congresos, reuniones, artículos y libros relacionados con temas socio-económicos de actualidad y el papel que desempeñan los museos en tratar estos temas dentro de sus comunidades. Este trabajo analiza las motivaciones que llevan a los museos a tratar estos temas y las implicaciones de esta decisión en el ámbito de la formación y el desarrollo profesional. Específicamente, se sugieren nuevas competencias y se propone, como método más efectivo, integrarlas con competencias tradicionales.

The past few years have seen a marked increase in museum conferences, meetings, articles and books concerned with major contemporary social and economic issues and the roles of museums in addressing these issues with their communities. Museum professionals disagree on the extent to which museums should concern themselves with contemporary social and economic issues, some believing that the basic focus of museums is their own collection and the particular subjects and themes that it represents.

EXPANDING THE THEMATIC SCOPE OF MUSEUMS

The argument for our continuing and increasing preoccupation with expanding the thematic scope of museums is partly based on the idea that museums are, at least implicitly, about culture and the transmission of culture. (Culture is used here in its broadest sense of a shared way of life, beliefs, values and traditions, and all their expressions, including our relationship to our physical environment). Objects and other observable manifestations have greater meaning when we are able to place them in a wider cultural context. David Anderson, Director of Learning and Visitor Services, Victoria and Albert Museum, says: "The objects and the works of art which they [museums] hold, embody the ways of life, ideas, values and spirit of those who created them". Museums use objects in strongly evocative ways to transmit both cultural meaning and subject knowledge at several levels.

Even when collections are used to address very focused and specific subjects, the choices museums make as to subjects they deal with, the choice of objects to deal with the subjects, the way in which the

subject is organised and presented all point to culturally specific contexts and send both explicit and implicit messages. To understand the ways in which museums can and are used, we must look at the complete picture and work to identify all the explicit and implicit meanings that are being communicated. For museums to most effectively realise their potential, we must understand those ways as clearly as possible.

Museums cannot avoid a contemporary cultural and social role by not dealing with contemporary issues. They comment on them even by avoiding them.

BECOMING RELEVANT

To become conscious of and to communicate the meanings we intend, museums must therefore interact with and be relevant to their communities and societies, and must work with social, economic and cultural issues through their collections, their research and their programmes, according to their specific mandates. Not to do so is to perpetuate the status quo. Moreover, whatever the audience, what museums say must speak to that audience and what is spoken will only be noticed if it is somehow accessible and important to individuals in their everyday lives. This is what we mean by contemporary issues.

This is not to say that most of what we do will deal directly with global issues. However, by accepting this perspective, museums will recognise when they are dealing with larger issues while creating exhibitions and programmes on specific historical, ethnographic, artistic and scientific topics. And they will recognise when they have a significant opportunity to address issues of importance to their communities and

societies, within the particular focus of their museums.

AN EXAMPLE: "MUSEUMS, PEACE, DEMOCRACY AND GOVERNANCE"

There are many examples of recent conferences and meetings relating to contemporary issues. The author was one of the organisers of the Commonwealth Association of Museums (CAM) meeting on "Museums, Peace, Democracy and Governance", held in Barbados in May 1999. There were several interesting challenges to be met in promoting the seminar and in creating the programme.

When we began to speak to people of the programme, some had already considered this theme, some had no idea how it could relate to museums and some were able to appreciate it after it was explained as part of the contemporary museum's efforts to be relevant to the needs of its communities and its societies. Many too could not get beyond the idea that by the very act of preserving cultural heritage, we somehow automatically addressed the questions of promoting peace, democracy and governance. While preserving cultural heritage is an important ingredient in cultural identity and understanding, it can be used for both good and ill in the service of peace and democracy.

In the conference, the intention was to examine directly how museums promote peace, democracy and good governance and how they can explicitly support these values through some of the sustaining conditions that indirectly help to promote peace and democracy. In thinking about how people responded, it became apparent that there is no common understanding of why museums could or should consider these issues and how. It was particularly difficult for those who have never experienced war or severe civil unrest directly to understand the relevance of such questions. And this, in spite of the fact of significant disharmony in most nations, usually relating to cultural and religious pluralism.

In order to address these contemporary issues in practical ways, within the mandate of the museum, and to make the connection between museums and issues which are relevant to our societies and communities, it is necessary to see the bigger picture. This wider context allows us to see museums as part of the cultural system and to assess what aspects of contemporary issues are meaningful to our audiences and how these issues can be interpreted effectively.

In the CAM conference, it was no easy task to find presenters who were able to clearly describe either the complexities of the general issues themselves or how they

Stephen E. Weil

Scholar Emeritus, Center for Education and Museum Studies, Smithsonian Institution, Washington DC, U.S.A.

could be dealt with through practical museum examples. It requires a leap of the imagination to link the two when most of us are familiar with only one or the other.

DEVELOPING SKILLS AND KNOWLEDGE

The first and essential principle is to view the museum as part of a total social and cultural environment (systems approach). The next requirement in addressing these "enduring issues," as Robert Archibald calls them, is to identify those issues that are currently significant to the broader community and, most importantly, the particular aspect of the general issues which bear directly on the everyday lives of our constituents. The best way to do this on a continuous basis is to be involved in an ongoing relationship and dialogue with the museum's community, however large and varied that might be, and whether it forms our present audience or not.

We are led to reflect on what the museum community must envisage in terms of training, professional development and lifelong learning, if it is to work successfully with contemporary issues as they are expressed in our own communities.

What do we need to know and be able to do as museum workers? It is clear that we cannot learn about every topic that arises and incorporate these topics into our museum studies curriculum or even into our schedule of conferences and workshops. How do we deal with the huge range of subjects that we have unleashed and still retain our focus on the fundamental knowledge and competency requirements that are necessary for museum work? How do we encourage the necessary depth of specialisation for scholarship and judgement that we feel is critical to museum credibility while at the same time expanding our horizons to make our work relevant to current and potential audiences?

It becomes clear that knowing about the limited subject areas within which our museum collections fall is not enough. When we are representing cultures, even our own, none of us have either the breadth of knowledge or exclusive knowledge. It is even more presumptuous to claim to have the necessary knowledge and represent the authentic voice of another culture than our own. The conclusion is not that the museum expert does not have deep and scholarly knowledge but rather that this must be supplemented by expertise from our communities and be a much more inclusive and broader process than we may have traditionally used. To use community expertise and knowledge means we must collaborate with others.

This task can be difficult, as we encounter those who do not have an expert knowledge and those who do not respect the knowledge and technical expertise of the museum. Agreement on good ground rules is important and they are often neglected because it is assumed that initial good will results in good working relationships. A mutual commitment to learning and building knowledge together is a necessary foundation to the best collaboration.

It is also evident that in those areas where we have much less scholarly knowledge as in the case of the ideas and processes of peace, democracy, sustainable development, etc., we must seek that knowledge in the broader community, in order to join it satisfactorily and meaningfully with our more specific collection-related expertise.

We cannot know or learn everything about everything, so we must have the capacity to locate and assess the knowledge within the community - a critical competency. Nor can the museum hold all the objects or materials in its collection that would best stimulate learning through exhibits and programmes.

Museum workers generally need a strong sense of the roles of museums and what that means in terms of knowledge and expertise within the museum. Subject knowledge does not lose its importance because it is critical for using the collections and locating and working with the knowledge in the community. The in-depth knowledge of what museums are, how they do their work and the museum technical skills involved, are essential to continue carrying out museum work and retaining the professional credibility which, in the long run, will earn the respect of those in the community with whom we collaborate.

By expanding our perspectives and seeing museums as contributing to civil society and its development, we can add to our professional education, training and development a number of more general competencies that allow us to use to the fullest the traditional ones we already have.

References

Anderson, David, *A Common Wealth: Museums and Learning in the United Kingdom*. London, Dept. of National Heritage, 1997.

Archibald, Robert, "Preparing and Instituting Change", from *Building a Sense of Community: A Forum*, Washington DC, Institute of Museum and Library Services, 1998, p. 9: "Our success and the future of our communities depend upon our recognition that museums are about culture, about identity both individual and civic". ■

Résumé *La formation pour les musées de demain*

Les changements sociaux et l'apparition de nouveaux enjeux obligent les musées à perdre leur caractère d'institutions refermées sur elles-mêmes et essentiellement consacrées à la préservation et à l'étude des collections pour se tourner vers l'extérieur et fournir avant tout un service public. Pour parachever cette mutation, le personnel de musée devra posséder de nouvelles compétences. Trois domaines de formation revêtent une importance particulière : la formation à la programmation publique ; la formation à l'étude des publics et aux techniques d'évaluation des programmes ; la formation au travail en équipe.

Resumen *Formaciones para los museos del mañana*

Una serie de factores externos y de nuevos retos han obligado a los museos a transformarse de instituciones dedicadas exclusivamente a la conservación y estudio de colecciones en instituciones de servicio público abiertas al exterior. Para que esta transformación se pueda llevar a cabo, es necesario que el personal de los museos adquiera nuevas competencias. Las formaciones en programación pública, en investigación de audiencia, técnicas de evaluación de programas y para trabajar en colaboración con otros son de gran utilidad.

In 1998, reflecting on the post-World War II development of museums in the UNESCO magazine *Museum International*, the late Kenneth Hudson wrote:

the most fundamental change that has affected museums during the [past] half-century...is the now almost universal conviction that they exist in order to serve the public. The old-style museum felt itself under no such obligation. It existed, it had a building, it had collections and a staff to look after them. It was reasonably adequately financed, and its visitors, usually not numerous, came to look, to wonder and to admire what was set before them. They were in no sense partners in the enterprise. The museum's prime responsibility was to its collections, not its visitors¹.

For the transformation that Hudson described to be completed - for the museum

to evolve fully from an inwardly turned institution concerned chiefly with the preservation and study of its collection to an outwardly focused institution primarily devoted to providing a public service - new sets of skills will be required of its staff. Three such skill sets seem particularly worthy of note.

First, as Leslie Bedford - formerly of the Boston Children's Museum and now Director of the Leadership in Museum Education Program at the Bank Street College in New York - has pointed out, the evolving museum of tomorrow will require employees who are trained in public programming. As envisaged by Bedford, a thoroughly trained public programmer would be what she calls a "creative generalist" combining a variety of specialities at present found scattered both within and outside the museum. In contrast to the object-centred skills of the curator, these specialities would include the ability to work directly with all the various communities that the museum hopes to serve in order to assess the ways in which the museum might most appropriately meet their needs. It would also require a solid understanding of how best to use all the myriad means - exhibitions, lectures, films, concerts, programmes of formal education and more - through which the museum might interact with those communities.

Second, to work closely with such public programmers and to provide the feedback essential to keep their work on course, museums will require staff members to have a thorough training in audience research and the techniques of programme evaluation. Beyond just equipping practitioners with those specific skills, however, a basic understanding of how such research and evaluation can most appropriately be used must be provided at every level of the staff. It would be unthinkable, for example, to entrust the guidance of a for-profit organisation to managers unable to read and interpret its basic financial reports. In the not-for-profit sphere to which museums belong, managers must have a comparable ability to read and interpret audience research and programme evaluations. In no other way can they perform their mandated tasks of measuring institutional effectiveness - their equivalent of a bottom line - and determining which of their programmes are successful and which are in need of correction or termination.

Third, museums will require - and again at every level - staff members who have learnt to work collaboratively, both within the organisation and beyond its boundaries. While internal collaboration has long been a hallmark of the successful museum, the increasing importance of external

collaboration can be traced directly to the museum's evolution from an inwardly focused collection-driven institution to an outwardly focused provider of public services. In this latter capacity, museums have come to realise that their ultimate goals - to enrich the quality of individual lives and to enhance the community's well-being - are ones that they share with a wide range of other organisations and that, in many instances, these goals might be most effectively achieved by acting in consort with those others. Writing in *A Common Wealth* - his 1997 Report to the United Kingdom's Department of National Heritage - the Victoria and Albert Museum's Director of Learning and Visitor Services, David Anderson, spelled out the many and surprisingly varied advantages that even the most rudimentary of partnerships can provide. "Partnerships", he said,

allow museums to extend the boundaries of what is possible: to share risks, acquire resources, reach new audiences, obtain complementary skills, improve the quality of service, achieve projects that would otherwise have been impossible, acquire validation from an external source, and win community and political support².

In the United States, two legal developments in the last decade have expanded the collaborative possibilities for museums. In 1991, Minnesota became the first of some 30 states to authorise charter schools - an arrangement whereby not-for-profit organisations, including museums, are authorised to design and operate innovative educational programmes that parents can select as an alternative to traditional state schools. A significant number of museums have now either established such schools or are exploring the possibility. Meanwhile, in 1996 the federal government combined two previously separate agencies to create the Institute of Museum and Library Services. Since then, the Institute has provided a substantial number of grants to stimulate greater cooperation between its two constituencies - museums and libraries.

Speaking only partly in jest, somebody once characterised institutional collaboration as "an unnatural act between consenting partners". Although collaboration at the individual level may be just as natural an instinct as competition - how else to explain families or tribes or neighbourhoods? - collaboration at the institutional level appears to be a learnt behaviour. Building such collaborations requires a high degree of both insight and creativity: the ability to analyse the nature, needs and strengths of potential

collaborators and the imagination to envisage what "fits" with those collaborators and might truly be mutually beneficial. Sustaining a collaboration once established requires still further skills: consensus building, tact, empathy and patience. Although many of those qualities may already be inherent in museum workers, training should be able to further develop and strengthen them.

Finally, it should not be supposed that the skills discussed here are "instead of" those that students of museum studies have sought to acquire in the past. They are, rather, "in addition to". The museums of today are already richly complex organisations. Those of tomorrow will be more complex still. So, in all likelihood, will be the skills required to make them successful. So, in all likelihood as well, will be the training required to provide future museum workers with those skills.

References

1. Hudson, Kenneth, "The museum refuses to stand still" in *Museum International* n° 197, Jan-Mar 1998, p. 43.
2. Anderson, David, *A common wealth: museums and learning in the United Kingdom*, London, Dept. of National Heritage, 1997. ■

Joy Davis

Programme Director, Cultural Resource Management Programme,
University of Victoria, Melbourne, Australia

Résumé *Concilier la vie privée, la vie active et l'apprentissage*

Une série de facteurs complexes et étroitement liés influent sur l'aptitude et le désir des professionnels de musée à s'engager dans la formation professionnelle continue. Cet article repère ces facteurs de motivation ou de dissuasion. Certains tiennent à des attitudes personnelles vis-à-vis du parcours éducatif, d'autres, à des situations liées à l'environnement qui conditionnent la probabilité de participation aux activités de formation.

Resumen *Lidiando con el trabajo, la vida y el aprendizaje*

La participación de los profesionales de los museos en programas de educación continuada está influenciada por factores complejos y relacionados entre sí. Este trabajo describe los factores que estimulan, o, por el contrario, disuaden la participación de los profesionales en este tipo de formación. Entre las razones más comunes que influyen la decisión de participar o no, podemos mencionar motivos personales, tales como la opinión que se tiene sobre los beneficios de tomar parte en experiencias educativas, y situaciones externas o relacionadas con el entorno.

The decision to make room in your life for formal learning activities is not a straightforward one. On the one hand, the benefits seem obvious: new skills and knowledge leading to competence and career advancement, familiarity with emerging issues, opportunities to strengthen professional networks. On the other hand, a perennial lack of time and money, combined with conflicting professional and personal commitments, present obstacles that many museum professionals find difficult to overcome.

Factors that motivate or deter participation are complex and interrelated. A useful starting point is to recognise that they include intrinsic or personal attitudes towards the benefits of educational experiences, and extrinsic or environmental situations that shape the likelihood of participation.

Intrinsic deterrents are those factors that reflect an individual's lack of confidence that educational events can be positive experiences. Discomfort with certain learning environments, lack of self-confidence, fear of failure, lack of faith in either the educational provider or the relevance of the content, or a sense that the training will not be valued in the workplace, all stem from personal attitudes toward the value of education. As such, these deeply felt, often negative, attitudes can be the hardest to acknowledge and change.

The most broadly recognised obstacles fall within the category of extrinsic deterrents. Here, there figure difficulties in locating time, money, and accessible learning opportunities, along with lack of institutional support, and lack of appropriate training content and level. While these deterrents may also be symptomatic of negative attitudes that contribute to the scarcity of

resources for training, most extrinsic deterrents represent very real barriers for those seeking continuing professional education. It is in this area that the museum community has had the greatest success in recognising and mitigating deterrents. Bursary programmes, accessible delivery strategies, frameworks for human resource development planning, career planning models, and course directories are all designed to address extrinsic deterrents.

Even if all these efforts are successful in eliminating barriers, it is crucial to recognise that participation is only likely to occur if the individual is motivated. In the same manner as deterrents, the factors which motivate museum workers to seek education can be divided into categories which group either attitudes toward the value of the experience, or external factors which work to support participation.

A range of attitudes relating to the benefits of educational experience motivate many museum professionals. The pleasure they derive from the acquisition of new knowledge and skills and from their participation in learning activities are cited as powerful motivators. On the whole, museum workers tend to be well-educated when they enter the profession. As such, they are inclined to be comfortable in educational situations, and to embrace the concept of life-long learning, particularly as the field redefines itself as a knowledge industry.

Another intrinsic motivator is the desire to develop competence and earn the accompanying recognition, through continuing professional education. While career progress in the museum sector does not appear to be directly linked to educational participation, most professionals recognise the importance of expertise to career

progress. Educational activities also provide a means of acquiring feedback and affirmation that individuals find lacking in the workplace.

The final elements are the extrinsic or environmental pressures that motivate participation. These include very specific needs for knowledge and skills, in order to perform an existing or emerging task. Depending upon the museum workplace, such needs may be carefully defined through competency analysis and performance planning, or they may be initiated by the individual in response to perceived needs. Since these factors tend to be the easiest to articulate, they are normally the most commonly cited reasons why museum professionals seek training. Other less specific extrinsic motivators include the expectations of colleagues and mentors, a desire for broadly acknowledged credentials and anticipation of a reward such as recognition or an increase in salary. The degree to which an institution's climate acknowledges the benefits of educational activity and creates systems to facilitate participation is also seen as highly influential in determining participation.

While this brief overview only highlights the range of factors that may be at play when museum professionals consider their educational needs, it does provide a starting point for analysis. In a world in which life-long learning has become a foundation for professional practice, it is important that museum professionals - and their institutions, professional associations, and educational providers - understand the dynamics that shape the decision to engage in educational activities. ■

Further Issues in Intercultural Museum Teaching and Learning

8

Shar Jones

University of Sydney Museum Studies Programme, Australia

Résumé *Questions nouvelles de l'enseignement et de l'apprentissage inter-culturels en muséologie*
Cet article relate l'expérience d'enseignants du programme d'études muséales de l'université de Sydney proposant un cursus de troisième cycle inter-culturel à Hong-Kong. L'auteur relie cette expérience à des éléments de la formation muséale qui traitent des dimensions mondiale et locale. D'après cette contribution, l'avenir réside dans une formation des formateurs qui garantisse la spécificité et l'adéquation de la formation muséale aux conditions locales. Si des cursus d'enseignement à distance sont offerts sur le marché mondial grâce à Internet, il faut qu'ils comportent de fortes composantes locales et que des enseignants d'origine locale y secondent les professeurs.

Resumen *Asuntos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje inter-cultural en el campo de la museología*

Este trabajo describe la experiencia de un grupo de profesores del programa de Estudios Museísticos de la Universidad de Sidney que ofrecieron un curso graduado inter-cultural en Hong Kong. El autor parte de esta experiencia para tratar una serie de asuntos relacionados con lo global y lo local en la formación museística. Según el autor, los educadores deberían recibir una formación que los capacite para impartir una enseñanza anclada en lo local. Lo local debería tomar parte integrante en los cursos de aprendizaje a distancia por Internet, en su mayoría diseñados para un mercado global. El desarrollo de estos cursos debería incluir un componente local y también se podrían contratar tutores locales como profesores adjuntos.

At an ICTOP meeting during the ICOM General Conference in Melbourne (October 1998), I alluded to the increasing globalisation in Museum Studies courses and raised issues that had become evident in intercultural Museum Studies projects undertaken by the University of Sydney, in particular the graduate diploma programme offered by the University of Sydney in Hong Kong, in partnership with the School of Professional and Continuing Education of the University of Hong Kong. As a University of Sydney qualification, the course is, for the most part, necessarily identical to the one offered in Sydney, differing only in its focus on Hong Kong museums, and without optional subjects available in Sydney. It is taught intensively and assessed by visiting teachers from the University of Sydney. The third such programme is currently in progress. 93 % of the students enrolled in Hong Kong to date have been employed in museums owned and operated by the Hong Kong and Macau governments. Most have had some years of museum experience in contrast to entry level students in Sydney. This Museum Studies course is occurring in the context of radical changes to the political structures of Hong Kong and Macau following the hand-over of both cities to Chinese rule. The position of cultural workers in each place is necessarily delicate, as new political realities become apparent.

For example, the Museum of Macau, located in the historic Fortaleza do Monte, was developed by the Portuguese colonial government, in co-operation with a Chinese Macanese operational staff, before the hand-over of rule to China, as a celebration of the

complementary development of distinctive Portuguese and Chinese cultures in the city.

It is too early to say whether the Chinese government will wish to promote such an overtly political message. Museum exhibition developers must, of necessity, work within the possible, and correctly gauge the mood of their bureaucratic employers.

In this context, issues I have raised previously are of continuing concern. These include the level of shared understanding about museum issues and the global standardisation of practice through the revolutionary expansion of networking facilities

GLOBAL ISSUES IN MUSEUM THINKING AND PRACTICE

As regards a shared understanding of museum issues, I believe we may be in danger of attempting to impose a new international orthodoxy about the role of museums. Museum thinkers working in a Western post-colonial cultural tradition produce an overwhelming proportion of current museological literature, mostly written in the English language. This is my own cultural context and I have a strong personal commitment to the idea of the museum as a community organisation dedicated to pluralistic representation, including a willingness to deal with controversial subjects, the expression of cultural identity and an interactive relationship with its constituents. However, I am aware that in many parts of the world the very existence of museums is dependent on the ability of their personnel to work in co-operation with governments that voice quite different views. As I learn more about museums in the socio-political context of

Hong Kong and Macau on each successive visit, I become increasingly uneasy about my power, as a teacher, to impose my own philosophical attitudes, particularly in an educational environment where a teacher is perceived as an authority in the subject rather than as a facilitator of learning.

There is a real threat that, even if museums in specific places survive the globalisation of museum attitudes, they may cease to reflect the interests and concerns of their specific communities.

By contrast, however, the expansion of networking facilities offers enormous benefits, not only of improved operational competence through networking but also of provision of universal access to museum collections. For example, the progressive standardisation of documentation practice, particularly through the work of CIDOC (ICOM International Committee for Documentation) and CIMI (Consortium for the Computer Interchange of Museum Information), promises on-line access, in time, to the entire global material heritage held in museum collections.

ISSUES RELATING TO THE UNIVERSITY OF SYDNEY PROGRAMME IN HONG KONG

When speaking about the University of Sydney's Hong Kong Museum Studies programme at the ICOM General Conference in Melbourne, I observed that our experience suggested that local cultural specificities are a key factor in learning about museums. Each of the teachers visiting Hong Kong experienced at first hand cultural "otherness". While I felt immensely privileged to be involved in such an exciting trans-cultural learning experiment I suspected that the modifications planned for the Hong Kong programme simply avoid the big question: that of shared cultural understanding. I thought that we would only develop in a very limited way the understanding our Chinese students have of their own cultures, and that ultimately we would remain "other". And so it proved. While we have worked continually on the development of educational strategies specific to Hong Kong and Macanese needs, these have, to date, been concerned with teaching methodology rather than with a basic approach to the course which remained identical to that taught to entry-level students in Sydney.

Because we seek to offer in our programme more than enhanced professional standing through accreditation and best practice in operational skills - which were already evident at a very high level in Hong Kong and Macau before the University of Sydney programme was initiated - we are now planning major revisions to the programme in order to address the larger

Emmanuel N. Arinze

Président de l'Association des musées du Commonwealth
Directeur exécutif du Conseil national des arts et de la culture du Nigeria

issues that have confronted us. These revisions involve taking into account:

- the employment experience of Hong Kong students
- global and local museum contexts and trans-cultural learning processes
- the different learning patterns of Chinese students and the need for a differently structured approach to teaching from that used in Australia
- the need for teachers with some knowledge of Chinese language and a depth of understanding of Hong Kong and Macanese culture
- the needs of students employed in the Science and Space Museums which are, to some extent, incompatible with those working in art and history museums.

From its inception, we intentionally used the programme to train local trainers. One of the most pressing reasons for doing so is that it soon became evident that English, the teaching language, is a second language for most of the students, and student group discussions had to be translated from Chinese for the teachers. Teachers are unable to review any relevant Chinese literature relating to museums and collections. We are also aware that language is a highly significant aspect in the conceptualisation of cultural identity.

We have now been able to reassess the University of Sydney requirement for identical diploma courses in Sydney and Hong Kong through planning different courses of equivalent value. There will be Hong Kong-specific options offered to enable Science and Space Museum curators to select appropriate subjects. Selected graduates from the three completed programmes will be offered positions as part-time tutors and will conduct a number of Chinese language workshops in each subject, after the visiting teacher has gone, to ensure that the course is both less intensive and more specifically oriented. These tutors will share a common cultural understanding with their students. Within the foreseeable future, some of the tutors will be offered total responsibility for the programme that will become a University of Hong Kong qualification, locally developed to meet local needs.

Our experience in Hong Kong suggests that the capacity of distant academies operating in vastly different societal conditions to offer museum training should be seriously questioned. We are convinced that the way forward is to train trainers so that museum training may be locally specific and relevant. If distance learning courses are offered to a global market on the Internet, there should be substantial local input in their development and local tutors should be employed as adjunct teachers in their delivery. ■

Abstract *Museum Training Issues in Sub-Saharan Africa*

Museum training and professional development in Africa is improving and the pool of well-trained museum professionals is increasing. However, there are still many issues to be addressed in order to develop the potential for excellence that exists in museums and museum professionals in Africa. Africans must be significantly involved in training, in order to continue discussion about, and explain, the context of African museums in general and individual museums in particular. A solid grounding in museum standards of excellence must be combined with practical training on how to meet these standards, as far as possible in the individual situation and with local resources.

Resumen *Asuntos relacionados con la formación museística en África Subsahariana*

La formación y el desarrollo profesional en África están en franca mejoría y el número de profesionales de museos que reciben una formación de calidad va en aumento. Sin embargo, todavía queda mucho trabajo por realizar para poder explotar al máximo el potencial de excelencia de los museos y los profesionales de los museos en África. Los africanos deben continuar sus esfuerzos en el campo de la formación para así continuar con el debate en torno al contexto de los museos africanos en general y los museos individuales en particular. El compromiso con las normas de excelencia en los museos debe ir a la par con una formación que permita poner en práctica estas normas de calidad, en situaciones individuales y con recursos locales.

La formation et la professionnalisation progressent dans les musées d'Afrique, et l'effectif des professionnels ayant reçu une formation adéquate est en augmentation. Mais il reste bien des difficultés à traiter pour voir s'épanouir le potentiel de qualité qui existe dans les musées et dans la profession muséale en Afrique.

Les obstacles qui empêchent tout essor des musées dans certains pays et le freinent dans d'autres tiennent à quatre causes générales. Premièrement, les Africains n'ont pas une tradition muséale, au sens du modèle européen, qui créerait un environnement propice aux musées et encouragerait une fréquentation régulière. Ensuite, bien qu'en forte progression depuis vingt-cinq ans, les infrastructures muséales et les effectifs ayant bénéficié d'une formation professionnelle sont encore insuffisants pour donner aux employés de ce secteur des conditions d'exercice confortables et aisées, dans un environnement favorable tant au sein du musée que dans leur cadre de vie. Par ailleurs, si les ressources manquent souvent pour le patrimoine culturel et naturel, la volonté politique contrarie aussi un développement des musées adapté au contexte. Enfin, le désir de faire face aux grandes priorités nationales relègue les musées au rang de préoccupation accessoire.

Les quatre facteurs qu'on vient d'énoncer influent fortement sur la formation du personnel africain des musées. Ses membres doivent connaître le contexte des musées dans leur propre pays ; développer des

institutions qui puissent attirer un nombre croissant de leurs concitoyens ; savoir travailler dans des conditions difficiles et concilier les critères professionnels les plus exigeants avec le recours aux ressources et aux matériaux locaux ; promouvoir la cause des musées. Mais surtout, leur compétence doit aider les Africains à mieux connaître leur patrimoine naturel et culturel et à utiliser ce savoir lorsqu'ils sont confrontés à des enjeux aussi essentiels que la paix, la démocratie ou le développement économique, en tenant compte des réalités culturelles et pratiques. Les conservateurs doivent en outre développer une conception positive qui vise à obtenir les meilleurs résultats avec le minimum de ressources.

LES MUSÉES D'AFRIQUE FACE AUX PROBLÈMES FONDAMENTAUX DE LA FORMATION.

Les problèmes de formation dans les musées d'Afrique supposent la prise en compte de plusieurs facteurs.

1. Les musées ne sont pas des institutions autochtones en Afrique. Aucun public, si limité soit-il, ne considère par tradition que les musées jouent un rôle intéressant et stimulant dans sa vie. C'est donc une mission essentielle des musées que de conquérir un public plus vaste. Les enfants, qui sont le public de demain, méritent à cet égard une attention particulière. Il importe que les musées suscitent l'intérêt des populations, et donc tiennent compte de leurs valeurs culturelles et de leurs centres d'intérêt. Ainsi,

les modes coutumiers de transmission de la culture et de la tradition que sont le conte, les cérémonies inter-générationnelles et les activités de fête (danse, chant, théâtre, etc.) doivent occuper plus de place dans le répertoire des musées et permettre d'atteindre des publics qui ne peuvent fréquenter le musée. Cette stratégie peut s'avérer essentielle en ce qu'elle fait connaître la valeur des musées.

La création de centres culturels à l'échelon local est un outil précieux pour promouvoir l'enseignement et la connaissance du patrimoine intangible et pour proposer des activités pratiques. Les compétences nécessaires doivent donc faire partie des objectifs de formation muséale du personnel africain.

2. Si certains pays d'Afrique possèdent un niveau significatif d'infrastructures muséales, celles-ci remontent pour beaucoup à l'époque de l'administration coloniale et n'ont pas toujours été remodelées pour jouer leur rôle dans des sociétés contemporaines aux cultures diverses. La même disparité prévaut en ce qui concerne l'enseignement et la formation professionnelle du personnel des musées : on trouve ici et là du personnel qualifié, mais le plus souvent les employés ou la direction sont dépourvus d'une formation véritable qui leur permettrait d'exercer leur fonction avec la compétence professionnelle requise.

3. Les professionnels qualifiés d'Afrique doivent promouvoir la cause des musées ; il leur faut nouer des contacts locaux et établir dans la société les réseaux relationnels adéquats.

4. Enfin, il est de la responsabilité des musées d'Afrique de se saisir des grandes questions contemporaines et de réagir aux événements du monde qui les entoure. La santé, l'éducation, l'entente des cultures, la démocratisation des pratiques et des institutions font partie des questions omniprésentes dans la vie quotidienne des Africains. Les musées peuvent traiter ces thèmes à la lumière du patrimoine culturel et naturel national, régional ou local, dans le cadre des missions qui leur sont confiées.

Les musées d'Afrique ne peuvent en effet ignorer des enjeux sociaux et culturels tels que le sida ou les conflits et leur éventuelle solution, pas plus qu'ils ne peuvent continuer à vivre dans le passé. Les sujets qu'on vient d'évoquer devraient faire partie des programmes de formation conçus à leur intention.

UNE STRATÉGIE DE FORMATION

Au cours du dernier quart de siècle, plusieurs décisions ont été prises pour faire face

aux difficultés que rencontrent les musées africains en matière de formation. En 1963, l'UNESCO créait le Jos Centre au Nigeria puis, dans les années soixante-dix, le Centre de formation de Niamey (Niger). Bien plus tard, dans les années quatre-vingt, le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM) a mis en place le programme PREMA (Conservation préventive dans les musées d'Afrique), qui a fonctionné entre 1990 et 2000. Ce programme a permis de mener à bien la formation de spécialistes en conservation préventive et a eu un impact positif sur plus de 98 % des musées de l'Afrique subsaharienne.

En 2000 et 2001, à l'issue de son programme PREMA, l'ICCROM a ouvert deux centres de formation spécialisés, l'École du Patrimoine africain (EPA) à Porto-Novo (Bénin), et le PMDA (Programme de développement des musées en Afrique) à Mombasa (Kenya). Ces deux centres mettent actuellement en œuvre des programmes qui répondront à la demande de formation et aux besoins professionnels des musées en Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, l'Université du Botswana propose un enseignement d'études muséales sanctionné par un diplôme et l'Association des musées du Commonwealth a mis en place un programme de télé-enseignement auquel collaborent des professionnels de musée africains. Au Kenya, le PMDA organise actuellement avec l'Université du Kenya un diplôme de troisième cycle en gestion des musées et du patrimoine.

Ces différentes initiatives ont eu un impact certain sur les musées africains, puisque les praticiens des musées, les décideurs, gestionnaires et membres des comités de direction ont tous bénéficié des divers programmes.

Cependant, beaucoup reste à faire pour obtenir des résultats qui fassent progresser les musées et le patrimoine dans la hiérarchie des priorités nationales. Il est impératif que les formateurs d'Afrique et d'ailleurs mettent en commun leurs compétences pour favoriser l'enrichissement mutuel des idées, la diffusion des initiatives et des techniques nouvelles, et le développement de relations qui profiteront à la communauté muséale tout entière.

Rappelons pour conclure que les formateurs africains doivent avoir des possibilités d'évolution professionnelle où l'expérience internationale ait sa place ; la participation de formateurs étrangers aux programmes de formation africains est également nécessaire pour permettre l'échange des savoirs et la mise à jour des

compétences. C'est la formation de l'ensemble des personnels, administratifs et autres intervenants du secteur, qui est nécessaire si l'on veut que les membres de la profession exploitent au mieux les compétences acquises. Il est par ailleurs essentiel de susciter des interactions avec le milieu environnant pour accroître le rayonnement des musées, conquérir de nouveaux publics et susciter un mouvement d'adhésion. On fera bien de veiller à l'équilibre des activités proposées pour séduire le public africain, notamment les enfants. Les centres d'intérêt et les besoins spécifiques à la situation africaine devraient former le socle des contenus d'enseignement, et les itinéraires de formation destinés aux professionnels africains des musées ne pas être élaborés en vase clos.

Enfin, il importe pour l'intérêt collectif que toute action de formation développée à l'intention des Africains produise des effets perceptibles sur le fonctionnement de leurs musées, qu'il s'agisse de la collecte des matériaux, de l'exposition des objets, de l'interprétation des collections, du choix des projets (y compris pédagogiques) et de leur organisation. ■

Angelika Ruge

Professor of Museum Studies at the University of Applied Studies (FHTW) in Berlin, Germany

Résumé *Les études muséales en Europe : l'expérience allemande*

Il existe bien des façons de devenir un professionnel de musée en Europe. La question de savoir quelle est la meilleure voie fait toujours l'objet d'un débat. Cet article relève les différents facteurs qui ont influé sur la conception de la formation des professionnels de musée en Allemagne tout au long du XX^e siècle. Parmi ces facteurs, le développement des nouveaux médias et les politiques éducatives de la société dans son ensemble, les changements politiques (tels la Réunification) et l'exigence de nouvelles compétences professionnelles.

Resumen *Estudios museísticos en Europa: la experiencia alemana*

Existen muchas maneras de convertirse en profesional de museos en Europa y los debates en torno al mejor modo de alcanzar este objetivo son numerosos. Este trabajo resume los factores que han influenciado la visión de la formación de profesionales en Alemania durante el siglo XX. Estos factores incluyen el desarrollo de nuevas políticas de enseñanza y medios en la sociedad, cambios políticos (tales como la unificación alemana) y la demanda por nuevas competencias profesionales.

There are many ways to become a museum professional in Europe and the debate about the best route to take is ongoing. A brief history of the German experience provides one example.

In 1907, in the heyday of new museums, the German journal *Museumskunde*, the periodical of the German Museums Association ("Deutscher Museumsbund") discussed the necessity of training museum workers. The first museum courses were set up in Berlin and Leipzig. Women found jobs in the Documentation Department, particularly those trained as photographers. In those days a Doctorate in Art was the prerequisite for becoming a curator, closely followed by qualifications in languages and personal skills. The security personnel were former soldiers. This personnel structure remained in place for a long time.

In the 1920s, the new medium of the radio and new school teaching methods opened the museum up to new visitors. As a result, other professionals such as journalists and schoolteachers were brought into the field as staff. In the 1930s and 1940s politics entered the museum. Exhibitions became part of political propaganda. In the 1960s a new wave of ideas reached the museums in Germany. Again, professionalisation of museum work was discussed. Because Germany was divided into Eastern and Western parts until 1989, the two countries reacted in different ways to the international discussions about training qualifications.

In both German states, museums gained importance in relation to cultural and educational politics. Working with children and adults became a critical activity in all museums. In Leipzig, East Germany,

museum courses were provided at the university level ("Fachschule") as from 1966. Distance learning courses were established in Berlin (East) and in Leipzig at the beginning of the 1980s and, in 1988, a two-year Postgraduate course was started at the Humboldt University in Berlin.

West Germany discussed the setting up of university courses for museum studies but remained with the old tradition of providing training during a two-year internship in a museum after the award of a Doctorate in the arts or sciences. Training on the job was the norm. One exception in the recruitment of personnel was practiced by the "Museum für Verkehr und Technik Berlin" (Museum for Transport and Technology) - today's "Deutsches Technikmuseum Berlin" or German Museum of Technology, Berlin -, founded in 1984. In this museum, the academic qualifications needed to get a job were no longer limited to the arts or sciences. The kind of professional qualification a person had did not matter, as long as there was enthusiasm for collecting, object research and interpretation. In the 1980s, regional museums associations began offering short-term courses in the five main areas of museum work: collection, conservation, presentation, interpretation and research.

During the 1990s, two strong forces in Germany gave rise to discussions on "professionalising the muses" anew: the growing number of new museums, which today are no longer solely publicly financed; and the political changes that resulted in the unification of the country in 1989. Other changes, such as the development of computers, shifts in management theories and new forms of communication entered

the museum workplace. Economic thinking, flexibility and outsourcing demanded new professional skills.

COPING WITH THE NEW CHALLENGES

Regional museums associations are responding very seriously to working professionals' needs for life-long learning opportunities. They are offering courses in managing collections, using new media and other tools. At the preparatory level, four-year degree programmes in Museum Studies are available. Both Leipzig and Berlin, at the University of Applied Sciences, offer courses in the basics of museology. Collection management and museum organisation and management are viewed as the most important pillars of training. Particular emphasis is placed on the relationship between theory and practice. This is accomplished through a series of obligatory internships and practical work experiences. Equally important to the interpretation of museum objects is the use of all forms of media - from print to photography to digital. The Berlin students take a three-semester survey course of all museum fields and then choose an area of specialisation - collection management, museum organisation or object interpretation - for study in the following five semesters. Additional changes in the qualifications for all kinds of museum professionals are planned for the near future.

FUTURE DIRECTIONS OF MUSEUM TRAINING

In Germany as elsewhere in Europe there are on-going discussions as to whether a Bachelor and/or Master's degree will become the general academic level required for employment. Motivating this development is the internationalisation of academic qualifications, given the mobility people must face during their working lives. Should Europe become one economic and political space, it will doubtless influence the future of "professionalising the muses". Moreover, as the Internet opens up new opportunities, training through distance learning courses will increase in importance.

The German university system is an important political domain in the "Länder" of the Federal Republic of Germany. As each of the sixteen "Länder" creates its own system, major changes will occur. In this situation, it is quite possible that Germany will move in the direction of the Anglo-Saxon countries, with Museum Studies becoming an area of Postgraduate study. The courses in Berlin might be divided into Bachelor's programmes and Master's

Continuous Professional Development: a Case Study from the United Kingdom

12

Chris Newbery

Director, Royal Marines Museum, Southsea, United Kingdom

degrees for students with Bachelor degrees in history or science.

The future of museums lies in mutual understanding which is based not only on idealism but also on professionalism. Qualifications for employment in the various positions available in museums will be obtained through a variety of training approaches, often consisting of a combination of academic and professional factors. The *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development* will, hopefully, make a significant contribution to museum training from an international perspective.

References

Peter van Mensch, ed., *Professionalising the Muses: The Museum Profession in Motion*, Amsterdam, AHA Books - Art History Architecture (Discours), 1989. ■

Résumé *La formation professionnelle continue : une étude de cas au Royaume-Uni*
Cet article décrit divers moyens employés pour promouvoir la formation professionnelle continue au Royaume-Uni. L'auteur, qui a lui-même suivi une formation en gestion du patrimoine culturel dans le cadre de son emploi, y analyse aussi son expérience personnelle.

Resumen *Desarrollo profesional continuado: estudio de caso en el Reino Unido*
Este trabajo describe las diferentes maneras en que se promueve la educación profesional continuada en el Reino Unido, e incluye un estudio de caso de la experiencia personal del autor durante su participación en una formación en Gestión de Patrimonio Cultural.

Museum training in the United Kingdom has a long history. The Diploma of the Museums Association has been available as an in-service qualification since the 1930s while the first Postgraduate qualification in Museum Studies was awarded by the University of Leicester in 1966-67. However, there has been a concern in recent years that training is only undertaken at the start of a person's career. There is now recognition within the museum community that training and development should occur on a continuing basis.

THE GUIDELINES OF THE COUNCIL FOR MUSEUMS, ARCHIVES & LIBRARIES

Continuous professional development is promoted in a number of ways in the United Kingdom. The government-funded Museums & Galleries Commission (recently replaced by the Council for Museums, Archives & Libraries) published guidelines for preparing a training and development policy in 1997. To help museums formulate suitable policies, the guidelines pose five crucial questions.

Firstly, "Why is your museum supporting training?" The guidelines explain that it is important to have a clear statement of purposes, such as "to develop the skills, knowledge and attitudes of employees to assist in the achievement of the museum's objectives". There should also be a brief statement setting out how the benefits and impact of training will be measured.

Secondly, "What is your strategy for delivering training?" Museums need a strategy to describe the way in which the skills and practice of *all* staff will be improved as part of a continuing process. The guidelines suggest possible elements of a strategy, including the provision of induction training by the museum and support for staff wishing to take relevant vocational qualifications.

Thirdly, "Who makes training and development happen in your museum?" The

guidelines recognise that, for most museums, this is likely to be a shared responsibility. It is emphasised that line managers should accept some responsibility for the training of their staff while staff should also assume personal responsibility for their development.

Fourthly, "Do you have a budget for training?" While stating that the overall budget will depend on the size of the institution and the priorities that it has identified, the guidelines note advice from the Museum Training Institute (now the Cultural Heritage National Training Organisation) that a minimum of 2% of the overall salary budget should be set aside for training.

The final question is: "Do you give time for training?" The important point here is that the training policy needs to recognise the time commitment required from staff.

The guidelines then proceed to give advice about constructing a training plan that should include a description of the training need; the training or learning activity which will meet this need; the cost and timescale; and how success will be measured.

Interest in using these guidelines has been considerable because the national Registration of Museums Scheme (which sets minimum standards for museums) requires applicant museums to state what they are doing about training. As there is a link between Registration and access to public funding, this provides a powerful incentive for museums to take Registration seriously.

THE MUSEUMS ASSOCIATION

The Museums Association (the professional body for museum workers in the United Kingdom) is promoting life-long learning by linking participation in programmes of Continuous Professional Development (CPD) to its criteria for people wishing to become Associates or Fellows of the Association. To achieve Associateship, the

candidate is required to undertake a minimum of 72 hours CPD over a two-year period. This can include a whole host of activities ranging from participation in formal training courses to job shadowing.

Individual CPD plans are formulated with the assistance of a trained mentor who then plays a crucial role in supporting the candidate throughout the two-year period. The candidate records all CPD activities, including the goals achieved, in a log which is submitted to the Museums Association as part of the final application for Associateship.

According to the Museums Association's Annual Report for 1999-2000, over 500 people, from a wide range of museum roles, are currently working towards the Associateship, while 82 people have achieved this status since 1996 when CPD was first introduced as a requirement. In 1999, the Association launched a revised Fellowship Scheme that requires aspiring Fellows to commit themselves to CPD. Furthermore, the Association has recently been investigating the feasibility of extending CPD to existing Associates and Fellows.

The training and development opportunities available to museum staff in the UK are constantly improving. Many sector-specific training programmes, including Post-graduate courses that can be pursued part-time, utilise standards of competence that have been developed by the Cultural Heritage National Training Organisation. These standards also form the basis of National Vocational Qualifications (NVQs) that are achieved through assessment of competence in the workplace. The qualifications range from the Level 2 "Heritage Care and Visitor Services" to the Level 5 "Cultural Heritage Management".

I am currently pursuing the Level 5 qualification, some 25 years since I achieved the Associateship of the Museums Association. I have found that the NVQ assessment process suits my circumstances. The evidence required to prove my competence is derived from my own work experience, the assessment takes place in my office and I do not necessarily have to spend time away from my job attending training courses. The standards of competence have challenged me to reevaluate working practices and create new policies for the museum.

There is no doubt that the climate of opinion has changed in favour of continuous professional development and the structures are now in place to facilitate this process. ■

Ana M.T. Labrador

Comité des études muséales, Département d'études des arts, Université des Philippines

Abstract *Course Development for University Curators and Museum Managers in the Philippines*

This paper examines issues that became evident during a University of the Philippines workshop on Museum Studies and museum practice that was organised to assess the professional standards within which University Museums are expected to operate. It includes a brief narrative of the participants' decision to form an advocacy group, and their request that distance-learning modules on museum training should be created and that an undergraduate diploma in Museum Studies should be offered. Among the initial plans of the advocacy group is lobbying for University Museum staff positions to become part of career development tracks within academic institutions in the Philippines.

Resumen *El desarrollo de cursos para conservadores universitarios y directores de museos en Filipinas*

Este trabajo analiza una serie de planteamientos que salieron a la luz durante un taller de trabajo sobre Estudios Museísticos y práctica museística en la Universidad de Filipinas, diseñado para evaluar las normas profesionales que rigen a los museos universitarios. Incluye una breve descripción de las razones que motivaron a los participantes a formar un grupo de presión y pedir que se crearan módulos de educación a distancia en el ámbito de la educación museística y que se ofreciera un diploma de Estudios Museísticos a nivel sub-graduado. Uno de los objetivos de este grupo es lograr que las plazas disponibles en los museos universitarios se incluyan como parte de los programas de desarrollo profesional de las instituciones académicas en Filipinas.

En créant le cursus de maîtrise d'études muséales, mes collègues de l'Université des Philippines et moi-même pensions que nos étudiants seraient recrutés dans des musées, soit du secteur privé, soit appartenant à une collectivité locale ou à l'État. Le premier "Atelier de l'Université des Philippines sur les études et les pratiques muséales", un séminaire organisé pour évaluer les normes professionnelles qui devraient avoir cours dans les musées universitaires, mit en évidence l'idée très parcellaire que nous nous faisons de nos étudiants potentiels. Grâce à cet atelier, nous espérons mettre en valeur les collections universitaires, qui sont "un élément souvent négligé du patrimoine national"¹. L'Université des Philippines (U.P.) est une institution financée par l'État, qui possède six centres universitaires à travers le pays. La maîtrise d'études muséales nouvellement créée au sein du département d'études des arts marque le début d'un essor pour la profession muséale aux Philippines, même si d'autres sections proposent aussi des enseignements ayant trait aux musées. Dans chaque centre universitaire, la collection et le musée sont le reflet de la discipline phare ; ainsi l'université de Visaya (dans les îles du centre des Philippines) possède-t-elle une importante collection d'enseignement et de recherche relative à la biologie marine et aux pêcheries.

BUTS ET ACTIVITÉS DE L'ATELIER SUR LES MUSÉES

Le premier atelier de rencontre universitaire sur les musées a eu lieu en novembre 1999. La participation était limitée aux enseignants dispensant une formation muséale et aux responsables de musée ou de collection. L'atelier avait pour objectifs : 1. de créer une structure d'enseignement des études muséales du premier au troisième cycle au sein de l'Université des Philippines ; 2. d'établir les principes qu'un Réseau des collections et des musées de l'Université des Philippines devrait observer pour administrer les collections universitaires et contrôler les normes de la pratique muséale ; 3. d'adopter le *Code de déontologie professionnelle*² de l'ICOM et d'adhérer à l'ICOM en tant que membre institutionnel ; 4. de créer un manuel de l'enseignant ; 5. de définir des normes de conservation des collections universitaires et de pratiques muséales ; 6. d'établir des liens avec d'autres musées universitaires tant aux Philippines qu'à l'étranger.

Dans le cadre de l'atelier, des universitaires ont présenté des thèmes choisis dans les *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development* ("Directives de l'ICOM pour les contenus des formations à l'intention des professionnels des musées")³. Parmi les sujets traités figuraient notamment le niveau d'aptitude requis pour le personnel des musées, la muséologie, la

gestion, les programmes et l'information destinés au public ainsi que la gestion et la conservation des collections. L'atelier proposait des études de cas, des outils méthodologiques et des activités pratiques. Les participants pouvaient également visiter des musées et des collections qui offraient un aperçu intéressant des fonctions de présentation, de conservation et de gestion.

L'objectif premier de l'atelier sur les musées était de favoriser des échanges de points de vue entre les universitaires de l'U.P. Les participants se sont très volontiers exprimés sur des questions ayant trait à leur collection ou à leur musée et sur les difficultés qu'ils rencontrent dans l'enseignement des études muséales. La rencontre a permis d'évoquer la situation qui prévaut aujourd'hui dans les différentes unités de l'Université des Philippines. Malgré l'expansion des collections et des musées universitaires, il n'existe ni mise en réseau ni instance de coordination des centres universitaires en ce qui concerne la gestion des collections, ni harmonisation des programmes d'études muséales. La discussion a porté sur la gestion des collections universitaires lorsque l'espace et les moyens font défaut et sur la nécessité d'une politique des collections qui assure la convergence des activités de collecte. Les participants ont engagé une première réflexion sur les principes devant inspirer des normes professionnelles de gestion, de recrutement et de muséologie pour les collections universitaires. Cette approche leur a semblé susceptible de favoriser l'accès aux collections. Ils ont également estimé que les progrès de la recherche et de l'enseignement et l'accroissement de la fréquentation pouvaient, d'une part, contribuer au progrès social et culturel, et d'autre part provoquer l'intensification des contacts régionaux et internationaux.

Au cours de l'atelier, nous avons présenté notre nouveau cursus de maîtrise d'études muséales. D'aucuns ont alors suggéré la création d'un programme de formation destiné aux gestionnaires ou aux conservateurs qui, comme eux-mêmes, avaient atteint la plus haute qualification dans leur discipline mais recherchaient une formation diplômante de haut niveau dans le domaine des méthodes et techniques muséales. Estimant que leur nomination au poste qu'ils occupaient résultait le plus souvent du hasard, ils considéraient qu'une formation spécifiquement muséale leur conférerait - enfin - une meilleure crédibilité. Nous avons ainsi constaté l'existence d'un besoin de reconnaissance professionnelle de la compétence muséale. Ceux qui l'exprimaient faisaient un parallèle entre cette

compétence et une formation de type universitaire. Spécialistes dans leur domaine, leur attachement pour leur collection et l'usage pédagogique qu'ils en font les a transformés en praticiens passionnés du musée. Les participants ont également dit craindre que, au sein des musées universitaires, des fonctions telles que les leurs soient menacées par des nominations fantaisistes. Il pourrait en résulter, ont-ils expliqué, des risques pour les collections et la survie à long terme des musées universitaires.

LES CONCLUSIONS DE L'ATELIER SUR LES MUSÉES

Les participants ont voté trois résolutions 1. Création d'une structure pour un enseignement d'études muséales à l'Université des Philippines, avec intégration au programme d'enseignement à distance d'un diplôme ou d'un certificat d'études muséales. 2. Définition des principes directeurs d'un Réseau des collections et musées de l'Université des Philippines. 3. Adhésion au *Code de déontologie professionnelle* de l'ICOM, diffusion de ce document et élaboration d'un code de déontologie spécifique pour l'Université.

Tous les participants ont convenu que le développement des normes de conservation des collections devrait aller de pair avec le progrès des programmes d'études muséales ou des disciplines connexes. Un groupe de travail a été constitué sous le nom de l'Association des musées et collections universitaires ("Association of University Museums and Collections", AUMC) pour étudier la définition de normes d'administration des collections universitaires et pour appuyer auprès du Conseil d'Université l'inscription de cette initiative à son ordre du jour. L'AUMC s'est aussi vu confier la responsabilité d'une recherche sur les principes du copyright, l'entretien des collections (y compris les mesures de catalogage et de conservation), le développement d'une politique des collections et le conseil aux gestionnaires des collections universitaires sur les conditions de formation requises pour l'exercice des fonctions muséales. L'AUMC espère obtenir les fonds nécessaires à la publication d'un manuel destiné aux professeurs d'études muséales, portant également sur les ressources pédagogiques des collections universitaires. Une partie conséquente de ce guide, confiée au département d'études des arts, proviendra des actes de l'atelier. En lien d'association avec l'ICOM, l'AUMC pourra travailler activement avec le Comité international des musées et collections universitaires.

À l'issue de l'atelier, mes collègues et moi-même avons reconsidéré sérieusement

l'opportunité d'instaurer de nouvelles formes d'enseignement des métiers des musées afin d'accueillir des étudiants ayant des demandes différentes de celles que nous avions prévues initialement. Grâce à un enseignement en études muséales sanctionné par les diplômes correspondants, il nous semble possible d'établir des normes professionnelles d'entretien et de conservation des collections universitaires.

Références

1. Stanbury, P., en tant que responsable du Groupe international sur les musées universitaires lorsqu'il proposait la création d'un Comité ICOM pour les musées et collections universitaires. Communication personnelle.
2. *Statuts. Code de déontologie professionnelle*, Paris, Conseil international des musées, 1996.
3. Fuller, N. et al., "Proposed ICOM Curriculum Guidelines for Professional Development in Museums and Other ICTOP Projects" in *Museum Training and Cultural Diversity*, Anya-Petrivna, L., ed., Geelong, Victoria, Deakin University, 1998. Voir aussi le site Web de l'ICTOP (<http://www.icom.org/ictop/>). ■

Personal Change and Leadership Development: a Process of Learning how to Learn

Sherene Suchy

Adjunct Lecturer in the Graduate School of Business, University of Technology, Sydney, Australia

Résumé *Transformation personnelle et formation à l'encadrement : une méthode pour apprendre à apprendre*

L'aptitude à l'autonomie et les qualités relationnelles sont de plus en plus reconnues comme indispensables à l'efficacité de l'encadrement, dans des domaines de compétence et des contextes organisationnels très variés. Les conclusions d'importantes recherches internationales menées dans divers secteurs permettent d'attribuer à ces compétences jusqu'à 80 % de l'efficacité d'un individu, tant dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle. Cet article évoque une méthode pour "apprendre à apprendre" qui favorise l'évolution personnelle et professionnelle dans le contexte d'une organisation et donne droit de cité aux aptitudes liées à l'intelligence émotionnelle.

Resumen *Desarrollo personal y liderato: aprendiendo a aprender*

Las aptitudes interpersonales así como aquellas relacionadas con el manejo personal son necesarias para ejercer un liderato efectivo en diferentes ramas de especialidad y contextos organizacionales. Según los resultados de investigaciones en una variedad de campos, la eficacia de una persona en su vida y trabajo depende en un 80% de estas aptitudes. Este trabajo analiza el proceso de "aprender a aprender" que promueve cambios en el ámbito personal y profesional dentro de una organización, particularmente en lo relacionado con la inteligencia emotiva.

In a time of continual change across all industry sectors, the need for increased levels of competency in the area of self-management and interpersonal skills represents an on-going challenge. During the 1990s, self-management and interpersonal skills were researched, identified, and promoted under the term "emotional intelligence" (Gardner 1995; Cooper & Sawaf 1997; Goleman 1998; Suchy 1998). Studies indicated that up to 80% of success in life and work could be attributed to emotional intelligence competencies (self-awareness, empathy, mood management, motivation and social skills). The literature also demonstrated that no matter the area of expertise or the organisational context, to operate at peak levels of competency, people need self-awareness and interpersonal skills, a process for on-going learning, and the tools for change and skills development.

This paper discusses a process of "learning how to learn" based on ten years' experience with three behaviour-based competency development programmes (leadership and change management), in Australia. The challenge of increased levels of competency in any skill can be met successfully by focusing on three factors in programme design and delivery. First, provide input into the learner's current developmental needs through a process of self-evaluation and feedback from significant others. Second, allow time for competency development in a nominated skill area. Third, and most importantly, develop a framework for understanding that will encourage the learner's personal change and development.

SELF-EVALUATION AND FEEDBACK FROM OTHERS

The first and most fundamental skill for personal change and "learning how to learn" is self-awareness. Self-awareness has been recognised as a basic requirement for conscious, proactive personal change and skills development, yet it is usually poorly developed. To heighten self-awareness, a variety of self-assessment and feedback tools are needed. For example, the Myers Briggs Type Indicator (personality preference); an EQ Map (emotional intelligence); or the Intercultural Development Inventory (IDI).

An increasing focus in the field of developing leadership and management skills is the requirement for effective mentoring, coaching and counselling skills. Coaching performance with others is encouraged by providing the opportunity for participants to form and strengthen partnering activities among peers and with the programme facilitator. Co-coaching is taken one step further with the use of development journals for insight into learning how to listen to and trust the "inner coach" or intuitive guide.

SELF-DIRECTED LEARNING FOR SKILLS DEVELOPMENT

For any training and development programme to effect lasting and deep change, there needs to be an opportunity to put the skills into action over a structured period of time. This is achieved through a self-directed development project implemented by the programme participants in their organisation.

Based on outcomes from the self-awareness tools and feedback from others, each individual chooses a particular competency for development. The learner begins by researching existing literature for "best practice" around the targeted competency and for role models. With that information, he or she designs learning goals that are specific, measurable, achievable, realistic and time-bound. The next step is to implement an action plan that involves specific behaviours to be practised, specific locations which provide opportunities for practice, feedback from others including a pre- and post- test, co-coaching with their peer partner as well as programme facilitator, and a six month follow-up. The post-test as well as the six-month follow-up for critical reflection are fundamental processes for measuring change and development.

Among the topics participants select to study are understanding behavioural change processes; interpersonal competency development with a focus on emotional intelligence skills; the connection between self-awareness, emotional intelligence and managerial success; different skill requirements for different organisational or cultural contexts; diversity management including cultural, intercultural, gender management and the issue of ethics; and experiential or group learning. Leadership skills include increasing resilience under pressure, interpersonal connections and creating the future (vision). Applied skills may include delegation, facilitating group process and team development, conflict resolution, negotiation, influence, and targeted leadership competencies.

Shaping a new behaviour requires a minimum of 21 days of consistent practice for change to take place (Boyatzis, Cowen, Kolb 1995). This must be followed by a period of critical review of progress. The review process may take the form of a written paper to consolidate theory and practice or a carefully constructed presentation for the group to describe the journey so far. Change in competency development is understood as a shift from a current state to a desired or best practice level of competency. Thus the review process needs to include some method of assessing the shift. The best gauge of change is feedback from others. Three months after the practice period, the targeted competency should be "behind the person" as second nature rather than standing in front as self-conscious practice. The beauty of self-directed learning projects is that participants learn how to learn and can use the process to shape their own future programmes. At this point,

learning becomes their choice and is under their control.

FRAMEWORKS FOR LEARNING HOW TO LEARN

The framework for developing self-management and interpersonal skills through programmes of personal change and development needs to be based on a balance of theory and practice. Although participants learn about targeted skills through cognitive and theoretical models, they also acquire competence through practice as part of programme activities. Cognitive input comes from lectures, discussion and texts. Experiential learning comes through workshops and activities guided by the workshop facilitator.

The shift from teaching to learning a new behaviour requires a programme design that allows for self-directed learning projects to put theory into practice. A major task for the adult learner is to reconcile or balance the cognitive and experiential activities with their personal reactions and awareness of their own communication skills. The integrated model for teaching management skills provides valuable insight into the teaching processes. The integrated model is based on four elements of learning: concrete experience (active participation), reflective observation (examining the experience), abstract conceptualisation (integrating the experience), and active experimentation (trying out the new learning).

Five important premises underlie leadership development programmes. First, an extended range of behavioural skills enables an individual to relate effectively to others, work with purpose, and experience flow or pleasure in life. Secondly, how an individual manages a current challenge of change (whether personal, organisational or cross-cultural) depends on their ability to continually grow and change, both in their belief systems and in their behavioural skills. Third, the individual learner needs to be encouraged to take responsibility for outcomes in life. Self-directed learning means placing learning in the learners' hands. Fourth, non-judgmental self-awareness and acceptance is absolutely fundamental to personal development. Fifth, people can take charge of their own development provided they are given the tools for learning how to learn. This starts with tools for increasing self-awareness. A particular emphasis needs to be placed on experiential learning, with targeted competencies and "smart" learning goals. When the entire process is approached as a process of discovery, rather than seeking perfection,

whole new worlds open up and magic happens.

References

- Boyatzis, R., Cowen, S., Kolb, D. & Associates, *Innovation in professional education*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
- Carlopio, J., Andrewartha G., & Armstrong, H., *Developing management skills: a Comprehensive Guide for Leaders*, 2nd ed., adapted from the text by David Whetten & Kim Cameron, Sydney, Pearson Education Australia, 2001.
- Cooper, R. & Sawaf, A., *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership & Organisations*, New York, Grosset/Putnam, 1997.
- Gardner, H., *Leading Minds*, New York, Basic Books, 1995.
- Goleman, D., *Working with Emotional Intelligence*, London, Bloomsbury, 1998.
- Suchy, S., "An international study on the director's role in art museum leadership". Unpublished doctoral research thesis. University of Western Sydney, Nepean, 1998. ■

Museo de Artes Visuales, Montevideo, Uruguay: régimen interno para la Formación de Personal

17

Raquel Pontet

Responsable de Educación y Formación de Recursos Humanos, Museo Nacional de Artes Visuales, Montevideo, Uruguay

Abstract *Museum of the Visual Arts, Montevideo, Uruguay: In-House Training of Personnel* Uruguay, which is a small country, has 140 museums of which around 20% are art museums. It does not have institutions that teach Museology or Museum Studies. The downsizing policy of the State has led to relocation of employees, some of whom are taken on by museums. This results in the need for the development and upgrading of museum skills. To meet this challenge, the author has developed short- and medium-term in-house training programmes. The main goals are stated and the methodologies for both theoretical and practical sessions are presented.

Résumé *Le musée des arts visuels de Montevideo, Uruguay : la formation interne du personnel*

L'Uruguay, qui est un petit pays, possède 140 musées, dont 20 % environ de musées d'art. Mais il est dépourvu d'institutions qui enseignent la muséologie ou les études muséales. La politique de réduction d'effectifs menée par l'État a provoqué la reconversion d'une partie de ses personnels ; certains ont été embauchés par des musées. Il en est résulté un besoin de formation et de remise à niveau des compétences dans ce secteur. Pour traiter le problème, l'auteur a élaboré des programmes de formation interne à court et à moyen terme. Elle en détaille les principaux objectifs et expose les méthodologies des sessions théoriques et pratiques.

Uruguay es un país pequeño que tiene 140 museos¹: el 20,1% son museos de artes visuales y el 33,6% son museos de historia que poseen pequeñas colecciones de arte en su acervo.

Quienes trabajan en museos de arte constituyen un número considerable de personas que no tienen oportunidad de asistir a cursos curriculares de Museología en su país.

La política de reducción del aparato estatal ha llevado a las instituciones públicas a perder funcionarios y a reorganizarse. Los museos públicos consiguen personal gracias a esa coyuntura, aunque saben que es difícil mantener equipos calificados pues el personal no siempre permanece. Estos factores hacen pensar que la renovación permanente del personal de museos probablemente continúe siendo la realidad con la cual se lidiará en el futuro en mi país.

A continuación, en lo que constituye un modesto intento de crear una preparación más sistemática para trabajar en museos, que vaya más allá del mero aprendizaje con la práctica, desgloso un plan que sólo emplea los recursos humanos y tecnológicos disponibles dentro de la institución y que cuenta con dos programas relativamente cortos, para diferentes niveles de necesidades. En suma, es un entrenamiento de corto y mediano plazo para un grupo de funcionarios recién ingresados, plan que puede ser cíclico para absorber nuevos ingresos, y que está pensado para ser realizado dentro del museo donde trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN PARA LA FORMACIÓN DE PERSONAL

Uno de los objetivos de este plan es modificar la relación funcionario - colección - institución. Este plan busca desarrollar el sentimiento de pertenencia e involucramiento con la institución², provocar interés y "amor" por la obra de arte mediante el descubrimiento del objeto de arte y aprovechar los gustos y preferencias de cada uno por determinadas secciones de las artes a fin de canalizar la formación de futuros conservadores en áreas específicas.

Al mismo tiempo, apuntando al museo³ como el círculo de aprendizaje que él implica, el plan trata de procurar información externa y generar conocimientos⁴. El plan trata de proveer experiencias provechosas mediante visitas a otras instituciones culturales locales, y asistencia a los eventos organizados por el ICOM. Asimismo, se organizan sesiones formativas en las salas de exhibición, con los docentes a cargo del entrenamiento. También se aprovechan las charlas informales con los curadores de otros museos, que vienen del exterior a realizar las instalaciones de exhibiciones transitorias.

PROGRAMA

El programa está dirigido a seis jóvenes bachilleres destinados a tareas de vigilancia en salas de exhibición, tres estudiantes de Arte y Profesorado de Arte que se desempeñan como docentes voluntarios, y ocho personas destinadas al Departamento

Técnico y la Oficina Curatorial. Se prevé que los instructores sean dos profesionales con experiencia, del mismo museo. El plan consta de dos duraciones y contenidos diferenciados.

Ofrecemos un curso introductorio de dos meses dirigido a todo el nuevo personal pago del Departamento Técnico y la Oficina Curatorial, los voluntarios y el personal de Vigilancia. Este curso consta de sesiones prácticas y teóricas. Durante el primer mes, el grupo completo de recién ingresados trabaja con su instructor durante la primer hora y antes que el museo abra al público. Durante el primer mes se les estimula a discutir sobre las funciones que piensan que tiene el museo y se tratan temas como la obra y el artista, la misión y objetivos del museo, colección, patrimonio y protección, la Ley 14.040 de 1976, el ICOM y el código deontológico. Al final del primer mes se lleva a cabo una evaluación para medir cómo se sienten los estudiantes, cómo se relacionan con el instructor, qué piensan de lo que están aprendiendo y con quien prefieren trabajar. El segundo mes se divide en análisis de obra con apoyo bibliográfico, discusión con el instructor como moderador y manipulación y limpieza de obra, vigilancia, seguridad y prevención. Finaliza con una aproximación a las técnicas artísticas e instrucción sobre las funciones de las respectivas oficinas a las que pertenecen los funcionarios.

DOS PROGRAMAS BÁSICOS

Además, ofrecemos dos programas básicos. Primero, contamos con un programa para funcionarios de la oficina Curatorial con una duración de seis meses. Durante un mes, las dos personas destinadas a Registro comparten su aprendizaje con los guías docentes voluntarios.

La distribución se lleva a cabo de la siguiente manera: dos personas en registro, dos en procesamiento de datos, una como ayudante de investigación, dos en diseño gráfico y montajes, y una como asistente para reportes de conservación de obras en exhibición. Se realiza entrenamiento diferenciado y complementario de los dos meses de curso introductorio. Se incorporan los dos coordinadores del Área Video.

Este trabajo junto al supervisor es una oportunidad para contribuir al desarrollo de aptitudes, conocimientos y destrezas necesarios para desempeñar los trabajos. La adquisición de competencias compartibles, como las de visualizar y proponerse metas, el recabar información, el tener iniciativas personales de gestión e innovación en nivel 1⁵, son propósitos a alcanzar en este caso. Se intenta que estos futuros

profesionales desarrollen competencias funcionales⁶ como conservación, desarrollo de la colección y registro.

El segundo programa es una aproximación a la conservación y está destinado a nuevos miembros de la oficina Curatorial, al responsable del Departamento Técnico y sector de vigilancia y mantenimiento. En este caso, debe tomarse en cuenta la falta de profundización científica en el tema de la conservación así como el hecho de que la colección posee una vastísima variedad de técnicas y materiales que deben ser atendidos por el mismo grupo humano. Además, no se debe olvidar que este es un plan para una institución de generalistas, y a pesar de que se intenta dividir a la gente en diferentes tareas, no dará por resultado la formación de especialistas en terreno alguno.

Este programa está dividido en dos partes. La primera parte tiene como tema el mantenimiento de la colección día a día con énfasis en la conservación preventiva. Se realiza en el taller con una duración de dos semanas y cuenta con charlas de restauradores invitados honorarios, visita a talleres de restauradores y sesiones con los responsables de la Oficina Curatorial de mayor experiencia. Durante la segunda parte, que tiene una duración de seis semanas y está dirigida a miembros de la Oficina Técnica y Curatorial, se abordan temas básicos como preferencia del mínimo tratamiento, reversibilidad y ética; materiales modernos: polímeros sintéticos, cintas magnéticas y soportes digitales; obra en papel; pinturas; esculturas y monumentos expuestos a la intemperie. Esta última parte tiene el mero

objetivo de informar para crear una actitud responsable que ayude a preservar nuestro patrimonio.

El trabajo se realiza en sesiones teóricas de tipo expositivo y de taller con moderador. Las sesiones prácticas, compartiendo el trabajo, permiten al museo obtener resultados. Tres mentores están involucrados en el progreso de los recién ingresados; dos de ellos son, además, los instructores. El tercer mentor tiene el rol de estimular e incrementar el compromiso con el museo y sus metas y ayudar a la gente a alcanzar resultados e integrar sus objetivos espirituales y personales.

PROGRESOS SIGNIFICATIVOS

La formación está generando resultados positivos, considerando el funcionamiento apropiado de las actividades de rutina del museo, así como la asimilación de su misión y mandato. Se observó un involucramiento muy rápido de los funcionarios con el museo, así como una inmejorable actitud hacia las piezas de la colección. Se trabajó con catorce personas que ingresaron juntas, provenientes de una empresa estatal con fines de lucro. Ocho permanecen en el área curatorial y técnica. Se perdieron seis personas de vigilancia que también recibieron formación.

Un resultado no previsto ha sido el servicio a la comunidad que se está brindando desde el sitio Web del museo, directa consecuencia de la posesión de competencias funcionales previas al ingreso al museo por parte de analistas de sistemas y diseñadores

gráficos. El público ha impulsado al museo a un mayor dinamismo y vinculación con su medio. Le hace bien al museo y a los nuevos profesionales que así ven cómo se valora su contribución.

Una meta no alcanzada es el desarrollo del interés por la investigación aunque se cuenta con los recursos humanos adecuados. Diseñar estrategias para conseguirlo será el desafío siguiente.

Referencias

1. Datos relevados a partir de la *Guía Turística de Museos del Uruguay*, del Ministerio de Turismo, 1999; *Guía de Museos del Uruguay*, de la Intendencia Municipal de Montevideo, 1996; *Agentes culturales*, Ministerio de Educación y Cultura, 1994.
2. *Human Resource Management in Cultural Heritage Organization*, UVIC Course, Unit 8 Group Processes, "Change", p. 34.
3. David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 1993, pp. 78-91.
4. Nancy M. Dixon, "The Organizational Learning Cycle". *Muse*, Hiver 1995, pp.38-42.
5. "Competencies for the Canadian Museum Community", *Canadian Museums Human Resource Planning Committee*, June 1997, p.13.
6. *Ibid.*, p. 23. ■



Museo Nacional, Montevideo, Uruguay © Museo Nacional de Artes Visuales, fotógrafo Estudio Testoni

Perfectionnement et formation professionnels au musée national d'Histoire américaine

19

Martha Morris

Directrice-adjointe du musée national d'Histoire américaine, Smithsonian Institution, Washington DC, États-Unis

Abstract *Staff Development and Training at the National Museum of American History*
This paper reviews the staff development programme at the Smithsonian's National Museum of American History created in response to changes in the external environment. Discussed are strategies for 1) establishing a culture that values and includes museum staff; 2) creating a staff development committee to design and monitor a new set of programmes; 3) training in areas such as teambuilding, project management, communications, and managing change; and 4) cross-training for skills-building.

Resumen *Desarrollo y formación de personal en el Museo Nacional de Historia Americana*
Este ensayo trata sobre el programa de desarrollo de personal en el Museo Nacional de Historia Americana Smithsonian, creado como respuesta a una serie de cambios externos. Se discuten las estrategias para 1) crear una cultura que valore e incluya al personal de los museos; 2) crear un comité de desarrollo de personal dedicado a diseñar nuevos programas; 3) crear programas de formación en áreas tales como la creación y el fortalecimiento de equipos de trabajo, la dirección de proyectos, las comunicaciones y técnicas para enfrentarse a los cambios, y 4) la formación interdisciplinaria para adquirir diferentes destrezas.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les États-Unis ont connu des mutations majeures tant dans le secteur marchand que dans le secteur non concurrentiel. Les musées, dont le Smithsonian, n'ont pas fait exception à ce mouvement. En 1994, le musée national d'histoire américaine (NMAH) a engagé une vaste transformation pour faire face aux défis du XXI^e siècle. Le premier acte de ce processus a consisté à redéfinir la mission, le projet et les principes éthiques de fonctionnement du musée. D'emblée, le Dr Spencer Crew, directeur du NMAH, et moi-même avons convenu que la participation du personnel était indispensable au succès de l'opération. La planification du changement a commencé par la création de seize groupes de travail chargés d'étudier le fonctionnement interne du musée. La politique du personnel et ses possibilités d'évolution de carrière figuraient dans le champ d'investigation. L'étape suivante a vu la constitution d'un comité de pilotage représentatif de toutes les catégories d'emplois et de tous les niveaux hiérarchiques. Ce comité a étudié l'environnement externe, dressé le bilan des recommandations des groupes de travail et conçu un plan stratégique de mise en œuvre du nouveau projet du NMAH. Ce plan dégageait six grands axes : Publics, Collections, Recherche, Infrastructure, Finances-Gestion et Dimension humaine. Le présent texte examine les actions entreprises par le musée en ce qui concerne la composante Dimension humaine.

LA CRÉATION DE GROUPES DE TRAVAIL ET D'ORGANES CONSULTATIFS

L'axe "Dimension humaine" visait à "accroître la motivation, la compétence, la

productivité et le niveau de satisfaction" du personnel. Il constituait un "contrat social" passé entre la direction et le personnel. L'objectif était de donner à celui-ci la capacité de faire du NMAH le meilleur musée historique du pays par la recherche d'une qualité optimale des activités et des produits du musée, dans un esprit de respect, de collaboration et de créativité. La transparence de la communication, le sens de la responsabilité individuelle et le perfectionnement continu des compétences, telles étaient les valeurs qui devaient permettre d'atteindre ce résultat. On mettait aussi l'accent sur une série de principes de fonctionnement définie pour nous guider dans notre travail. Parmi ces principes, notons le souci de servir le public, le respect mutuel, la qualité et l'intégrité de notre travail, l'esprit d'ouverture et de collaboration dans nos relations professionnelles.

Pour mettre en œuvre ces divers éléments de l'axe "Dimension humaine", nous avons adopté une double approche. Nous avons tout d'abord créé une structure responsable des ressources humaines, puis nous avons chargé plusieurs groupes de travail, formels ou informels, de faire entendre la voix du personnel dans la gestion du processus de changement. En nous appuyant sur la réussite des groupes de travail lors de la phase de planification stratégique, nous avons constitué des équipes pluridisciplinaires sur le perfectionnement du personnel qui ont travaillé sur divers programmes. C'est d'abord un "Groupe de travail sur la transition" qui a été formé pour faciliter la mise en œuvre des réductions d'effectifs et de la réorganisation. Ce groupe a participé à l'organisation d'un "Atelier sur le changement" et a permis l'expression des problèmes que les mutations en cours

posaient au personnel. Il a également apporté à la direction des propositions précieuses, notamment quant à la clarification des nouvelles fonctions, des nouvelles orientations et des processus de décision. Il s'est avéré que le personnel souhaitait avant tout une communication claire et cohérente et des possibilités de formation permanente.

Nous avons donc reconnu la nécessité d'un comité permanent chargé de conseiller notre équipe de direction sur les orientations futures, de formuler des recommandations en matière de financement et d'évaluer les résultats. Institué en 1996, le "Comité pour le perfectionnement du personnel" réunit des représentants de tous les grands secteurs du musée. Ce Comité de huit membres fonctionne de manière autonome et choisit en son sein son président ou sa présidente. La première mission du Comité pour le perfectionnement du personnel a consisté à faire le bilan des possibilités de formation offertes par le musée et à déterminer quelles formations obligatoires ou facultatives étaient nécessaires. Sur la base des recommandations du Comité pour le perfectionnement du personnel il a été instauré un fonds central de formation et des schémas annuels de dépenses.

UN LARGE ÉVENTAIL DE FORMATIONS

Avec clairvoyance, le Comité a bientôt compris la nécessité d'un éventail de formations qui s'adresse à tous les types d'emplois du musée. Des offres de formation ont été élaborées à l'intention de tout le personnel, dans un souci de grande diversité. Ainsi, pour que chacun fasse sienne notre nouvelle mission et la mette en œuvre, nous avons organisé des cours de niveau universitaire ouverts à tous les collaborateurs du musée, bénévoles et stagiaires compris. Le premier de ces cours, une "Introduction à l'histoire américaine" d'une durée d'un semestre, a eu pour enseignants des collaborateurs du musée et des professeurs de la George Washington University. Le succès de cette initiative nous a conduits à proposer l'année suivante un cours d'"Histoire pour tous" selon la même formule. L'un et l'autre cours devaient être complétés par des lectures personnelles et des séances de discussion. Le personnel du musée bénéficiait du crédit-temps nécessaire pour assister à ces séances hebdomadaires.

Autre aspect des efforts accomplis pour apporter au personnel les compétences nécessaires, des programmes obligatoires et des programmes spécifiques de formation

ont été institués. Tout le personnel a dû suivre les modules "Sécurité au travail" - l'une des premières formations mises en place - et "Prévention du harcèlement sexuel". Les cadres dirigeants étaient tenus de participer à un cycle complet de "Formation à l'encadrement" sur trois à cinq jours, qui portait sur le recrutement, la classification des emplois, la non-discrimination à l'embauche, l'éthique, la formation et le perfectionnement, les objectifs de performance, les conflits, les sanctions disciplinaires et la séparation. Pour évaluer les acquis de formation, ces thèmes étaient incorporés aux objectifs de performance des participants.

L'évolution de nos pratiques professionnelles nous a également incités à créer une formation à la "Gestion de projet" portant notamment sur l'animation des équipes et les techniques de motivation.

Pour améliorer certaines procédures de base, un programme "Repenser les méthodes" a initié le personnel aux pratiques commerciales. Au cours de cette formation, les procédures de base ont été analysées dans le détail et entièrement repensées. C'est dans le service du prêt externe que ces nouvelles méthodes ont d'abord été appliquées et se sont révélées le plus probantes. Le personnel a acquis des connaissances nouvelles sur la rationalisation des opérations et le service des clients - en l'occurrence, des usagers du service de prêt.

Les formations ont eu des effets sur d'autres procédures de base, avec notamment un nouveau programme d'orientation professionnelle du personnel, la communication par email de nombreuses informations courantes ou ponctuelles, l'organisation de réceptions destinées au personnel pour fêter de grandes occasions (inauguration d'une exposition, donation importante...) et d'opérations "Portes ouvertes" qui mettent en valeur les succès obtenus dans tel ou tel secteur du musée.

LE PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DES COMPÉTENCES

En ce qui concerne le perfectionnement du personnel, nous avons décelé un besoin d'élargissement des compétences et des expériences. Indépendamment des connaissances à acquérir dans des domaines fonctionnels clé - utilisation de l'informatique, gestion, options de présentation et service pédagogique des collections -, les employés ont été encouragés à participer au "Programme de diversification des compétences". Chaque année, sept d'entre eux ont été affectés pour six mois à un secteur du musée qui ne leur était pas familier. Les connaissances ainsi acquises ont amélioré

à la fois l'employabilité du personnel et, à long terme, la communication entre les secteurs.

Les employés gênés dans leur travail par un manque de maîtrise de la lecture et de l'écriture se sont vu offrir un module adapté d'instruction élémentaire, "Les savoirs de base dans le travail", destiné à apporter les connaissances indispensables au bon déroulement du travail en lecture, écriture et mathématiques. Pour parfaire cette formation, un module "Mobilité sociale" a été consacré aux matières requises pour un avancement professionnel. Les participants qui obtenaient de bons résultats durant leur formation étaient assurés de passer du niveau d'embauche à un emploi plus qualifié.

Dans un processus de transformation, la communication est à la fois le facteur le plus crucial et l'instrument d'une organisation harmonieuse. Il nous est apparu utile de créer une formation portant sur les principes fondamentaux de la communication - écouter, répondre avec diplomatie, fournir des directives précises. En premier lieu, nous avons mené une enquête à l'échelle du musée tout entier pour mesurer l'avancement du processus de transformation. Puis, nous fondant sur les réponses obtenues, nous avons organisé une série de cours obligatoires pour tout le personnel. Cette démarche a été conduite par une équipe externe d'animateurs rodés aux protocoles de communication. À la suite de plusieurs réunions du personnel, on a dégagé une liste de recommandations et l'équipe de direction a arrêté les règles suivantes : tous les cadres dirigeants convoqueraient régulièrement des réunions du personnel de leur unité ; ces réunions comporteraient un ordre du jour et donneraient lieu à compte rendu ; le rôle et les responsabilités de chacun seraient clarifiés si nécessaire ; une procédure de consultation serait mise en œuvre pour l'aide à la décision sur les sujets sensibles ; la signalétique des bureaux serait améliorée et un répertoire en ligne du personnel créé sur l'Intranet ; le directeur et la directrice-adjointe veilleraient à rester accessibles et poursuivraient leurs contacts avec le personnel lors de réunions formelles et informelles et d'autres rencontres - pique-nique du personnel, par exemple.

En continuant à rendre des services précieux, le Comité pour le perfectionnement du personnel est devenu une composante à part entière de notre système de fonctionnement. Récemment, il a fait le point sur les besoins actuels de formation, tenu une table ronde sur la culture interne de l'organisation et ses mutations, favorisé la

mise en place de formations à la gestion du stress et inauguré une rencontre mensuelle autour d'un déjeuner pour traiter des problèmes qui se posent sur le lieu de travail et explorer les perspectives d'actions nouvelles. ■

La capacitación para el uso y la aplicación del programa informático SUR en museos chilenos

21

Lina Nagel
Marcela Roubillard

Especialistas en documentación en el Centro de Documentación de Bienes Patrimoniales, Chile

Abstract *Training in the Use and Field of Application of the Software "SUR" in Chilean Museums*

The Centre for Heritage Documentation, a branch of the Department of Libraries, Archives and Museums, has developed the documentation system "SUR". Tailored to the particular needs of Chilean state museums and adapted to the work of art historians, archaeologists, anthropologists, and specialists in fields such as pre-Columbian cultures, it is based on the *Categories for the Description of Works of Art* and on the *Object ID* created by the Getty Information Institute. National training programmes for staff at Basic level and Specialised level have been developed.

Résumé *Champ d'application et formation à l'utilisation du logiciel "SUR" dans les musées chiliens*

Le Centre de documentation du Patrimoine, un service de la Direction des bibliothèques, des archives et des musées, a mis en œuvre le système de documentation "SUR". Conçu pour répondre aux besoins particuliers des musées nationaux chiliens et adapté au travail des historiens d'art, des archéologues, des anthropologues et de spécialistes de domaines tels que les cultures précolombiennes, ce système est fondé sur les *Categories for the Description of Works of Art* (Catégories pour la description des œuvres d'art) et l'*Object ID* (Liste de vérification pour l'identification des objets) créées par le Getty Information Institute. Des programmes nationaux de formation du personnel de niveau "élémentaire" et "spécialisé" ont été mis en place.

El Centro de Documentación de Bienes Patrimoniales (CDBP) adscrito a la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) tuvo en el año 1994 la necesidad de adquirir o diseñar un software para las colecciones de 26 museos. Estos museos se encuentran en diversas regiones de Chile y se caracterizan principalmente por conservar una amplia y variada tipología de colecciones, que van desde las bellas artes a objetos arqueológicos y etnográficos. Entonces, se detectó que la metodología aplicada para documentar estas colecciones presentaba importantes deficiencias tales como registros incompletos y disparidades en los niveles de información.

DISEÑO Y DESARROLLO DE SUR

En 1995, se tomó la decisión de diseñar un software en Chile con capacidad para contener información de objetos de diferentes tipologías, manejar necesidades administrativas propias de museos estatales e incorporar una imagen de identificación de cada objeto. Asimismo, este software debía ofrecer la posibilidad de migración a otros soportes.

Durante el diseño se recibieron las *Categories for the Description of Works of Art* (Categorías para la descripción de obras de arte o CDWA por sus siglas en inglés) desarrolladas por el Getty Information Institute (Instituto de Información Getty). La evaluación de las CDWA, de su estructura y

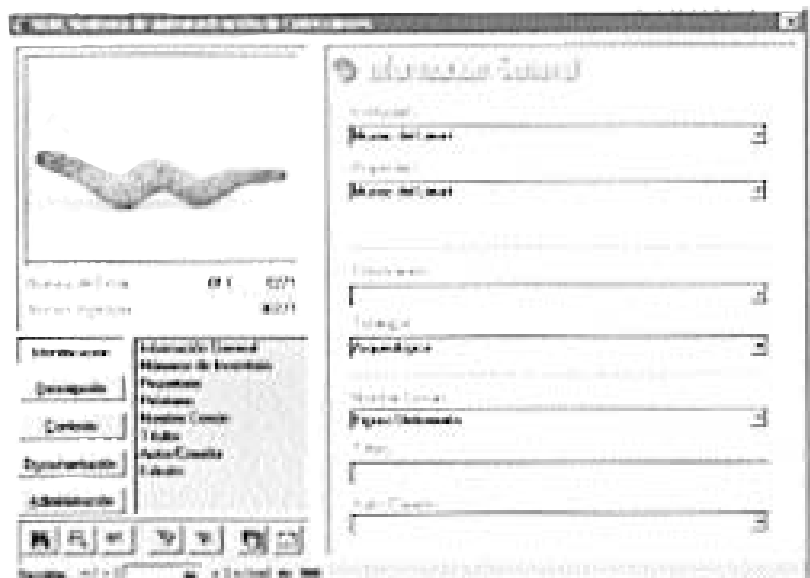
contenido, permitió observar las ventajas de esta herramienta y adaptarlas en un software diseñado de acuerdo a nuestras necesidades y a las diversas tipologías, principalmente objetos arqueológicos y antropológicos.

El *Object ID* (Lista de Verificación para la Identificación de Objetos), un "subconjunto" de las CDWA sentó la pauta para las dos principales divisiones que tendría el SUR: Identificación y Descripción, incorporando la mayoría de los campos sugeridos:

Tipo de Objeto, Materiales y Técnicas, Medidas, Inscripciones y Marcas, Título y Autor. Así se cumple el objetivo principal del SUR, que es la identificación y cuantificación de los objetos de los museos DIBAM.

El Software SUR, como las CDWA, reconoce en el objeto tres divisiones: física, intelectual y administrativa. A partir de estas divisiones se determinaron los siguientes cinco niveles: identificación, descripción, contexto, documentación y administración. Estos niveles permiten a registradores, sin importar su formación profesional, ingresar datos básicos para la identificación, descripción y administración de un objeto. Los niveles contexto y documentación son para uso exclusivo de profesionales especializados, para ingresar información más detallada producto de investigaciones.

Es importante enfatizar que las CDWA proveen una estructura intelectual fundamental para el diseño de una base de datos, complementadas con otras herramientas estándares para la normalización del vocabulario y la clasificación iconográfica tales como el "Art & Architecture Thesaurus" o ATT (Tesoro de Arte y Arquitectura) y el "Iconographic Classification System" o ICONCLASS (Sistema de Clasificación Iconográfica). El AAT se tradujo al español en un proyecto financiado por el Getty Grant Program (Programa de Becas del Getty)¹. Ya que la terminología del AAT no siempre cubre lo relativo a culturas precolombinas, se investiga la terminología en estas disciplinas para sugerirla al AAT para su incorporación. El ICONCLASS abordará la clasificación iconográfica en nuestros museos.



Pantalla del software SUR, del nivel de Identificación, con la Información General © Lina Nagel y Marcela Roubillard

Actualmente, éste muestra una gran diferencia de niveles y sistemas, haciendo casi imposible su búsqueda.

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN EN DOCUMENTACIÓN DE COLECCIONES

Las mayores dificultades a las que se enfrenta la aplicación de una herramienta automatizada de este tipo son el desconocimiento de metodologías de registro, la carencia de normalización del vocabulario y los diferentes niveles de información exigidos. Por esto, la capacitación directa a los profesionales que generan y utilizan un sistema es requisito indispensable para el éxito de programas computacionales en museos.

Entre los años 1999 y 2000, se desarrolló el Programa Nacional de Capacitación en Documentación de Colecciones para normalizar y mejorar los sistemas de documentación de colecciones en los museos chilenos y para crear bases para un programa sistemático y permanente de capacitación. Este programa tiene como objetivo capacitar a profesionales en tareas propias del registro y documentación, impulsar el uso de registros automatizados y normalizados para ordenar, administrar e intercambiar información, fomentar la investigación en colecciones y generar un espacio de discusión sobre la documentación.

El Programa de Capacitación lo orientamos en tres niveles. En primer lugar, ofrecemos un curso nivel básico para personal interno. Este curso está dirigido a los responsables del control y manejo de las colecciones y consiste en una capacitación básica para ordenar sistemas de registro y controlarlos. En este nivel, se logra establecer el ingreso ordenado de la información administrativa, descriptiva e identificatoria de los objetos.

En segundo lugar, contamos con un curso nivel especialista para profesionales internos o externos. Este curso ofrece una introducción a la estandarización de sistemas escritos y visuales, a la normalización de vocabularios y al manejo de SUR en niveles de contextualización y documentación. Está diseñado para los profesionales responsables de generar la información especializada de las colecciones, tales como investigadores o especialistas en conservación y restauración. La aplicación de herramientas internacionales como el AAT y ICONCLASS tiene especial relevancia en este nivel.

Por último, ofrecemos un curso nivel usuarios para usuarios internos. Éste está dirigido a profesionales tales como museógrafos, conservadores y curadores, que requieren información de los objetos para desarrollar tareas al interior de la institución.

Este curso se orientó al uso de las herramientas aplicadas, búsqueda de información en ellas y sus relaciones.

Dada las características geográficas de Chile y la diferencia de tipología de colecciones de los museos, el programa se desarrolló en las regiones norte, centro y sur, permitiendo así una mayor autonomía y relación entre museos de regiones. Los cursos tuvieron una duración de tres a cinco días con un máximo de 15 participantes.

El cuerpo académico de los cursos se conformó por profesionales del Centro de Documentación de Bienes Patrimoniales y por profesores invitados en las áreas de conceptualización, investigación, normalización y estándares, documentación visual y automatización.

EXPERIENCIAS

El programa de capacitación para introducir el programa informático SUR, en el que participaron 50 museos estatales, privados y universitarios en los tres niveles de formación, ha posicionado el tema del registro y documentación de bienes culturales en un lugar importante dentro de las actividades de los museos tanto en Chile como en algunos países latinoamericanos. Este éxito se debe a que en el mundo latinoamericano introdujimos una herramienta normalizada diseñada para nuestras necesidades, que exigen tanto un vocabulario y estándares de uso universal para su información como una capacitación sistemática.

Referencias

1. Diseño del Software SUR y adaptación del CDWA a cargo de Marcela Roubillard y Lina Nagel. Ver M. Roubillard y L. Nagel, "Gestación de la Base de Datos SUR", *Revista Museos*, Nr. 22, 1998, pp. 3-5. ■

Introduction aux Directives de l'ICOM pour les contenus des formations à l'intention des professionnels des musées

23

Les *Directives de l'ICOM pour les contenus des formations à l'intention des professionnels des musées* définissent cinq grands domaines de compétences – qui recouvrent les connaissances, savoir faire et les aptitudes – nécessaires aux personnels des musées d'aujourd'hui pour la bonne exécution de leurs tâches. Il s'agit des compétences communes et fonctionnelles indispensables aux membres des professions muséales pour comprendre et accomplir leur mission. Les compétences communes sont celles que tous les personnels doivent posséder. Les compétences fonctionnelles sont celles que requièrent des activités spécifiques.

Ce document est complété par les *Selected Resources for Developing Museology Curricula* (Choix de ressources pour l'élaboration des programmes d'enseignement de muséologie), qui comprend une liste des principales références et une bibliographie portant sur les besoins de formation en muséologie, l'élaboration des contenus d'enseignement et les méthodes pédagogiques.

L'objectif visé par les *Directives* est double : il s'agit, d'une part, de définir le cadre d'élaboration de cursus de formation complets et cohérents et, d'autre part, d'offrir un outil de gestion des programmes institutionnels de formation et/ou de construction des parcours professionnels individuels. Ce document répond à de nombreux besoins institutionnels : définition des contenus de formation, planification des ressources humaines, recrutement, fidélisation et encadrement du personnel, conseil en orientation professionnelle, financement et évaluation des politiques de formation et aide aux choix individuels de carrière.

Les *Directives de l'ICOM pour les contenus des formations à l'intention des professionnels des musées* sont disponibles en ligne en versions française, espagnole et anglaise. Les lecteurs sont invités à les consulter sur le site de l'ICTOP, <http://www.icom.org/ictop>. Le site contient en outre des comptes rendus approfondis, une analyse du processus ayant présidé à l'élaboration des *Directives* et d'autres éléments de documentation. ■

Introduction to the ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development

The *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development* define five of skills - covering knowledge, competence and abilities - which are necessary for personnel to work effectively in today's museums. They comprise the shared and functional skills required by members of the museum field in order to understand and perform their jobs. Shared skills are those considered important for all workers to possess. Functional are those needed to perform specific activities.

Complementing the document is the *Selected Resources for Developing Museology Curricula*, which comprises a list of important references and a bibliography on museology training needs, content development, and teaching methods.

The purpose of the *Guidelines* is twofold: to serve as a framework for developing sound, comprehensive training syllabi, and to provide

a tool for managing institutional development and/or shaping individual career paths. The document can be used to respond to numerous institutional and sector-wide needs, including curriculum development, human resource planning, employee recruitment, staff retention and supervision, career counseling, funding and policy assessments, and for individuals making career decisions.

The *ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development* are available on-line in French, Spanish and English language versions. Readers are encouraged to view them on the ICTOP Web site, <http://www.icom.org/ictop>. The site additionally contains in-depth reports by the authors, a discussion of the process that informed the creation of the *Guidelines*, and other resource materials. ■

Introducción a las Directrices del ICOM relativas a los planes de estudio para el desarrollo de profesionales de los museos

Las *Directrices del ICOM relativas a los planes de estudio para el desarrollo de profesionales de los museos* definen 5 categorías de competencias profesionales, que cubren las áreas de conocimiento, aptitudes y habilidades, necesarias para que el personal de museos pueda llevar a cabo su trabajo eficazmente en los museos de hoy en día. Se trata de las competencias comunes y las competencias funcionales que deben poseer los profesionales de los museos para entender y realizar sus trabajos. Las competencias comunes son las que deben poseer todos los profesionales de los museos. Las competencias funcionales son las necesarias para realizar actividades específicas.

Los *Recursos seleccionados para el desarrollo de planes de estudio en el campo de la museología* sirven de complemento a las *Directrices*. Este documento provee una lista de materiales de referencias importantes y una bibliografía de recursos en las áreas de necesidades de formación en museología, desarrollo de contenidos y métodos de enseñanza.

Las *Directrices* tienen un doble propósito: ser la base para el

desarrollo de planes de estudio y servir como herramienta para gestionar el desarrollo institucional y/o darle forma a recorridos profesionales individuales. Este documento puede ser muy útil a la hora de tomar decisiones relacionadas con asuntos institucionales y sectoriales, tales como el desarrollo de planes de estudio, la planificación de recursos humanos, la contratación de personal, la fidelización y supervisión del personal, la consejería profesional, el análisis de políticas y financiación. También pueden ser de gran ayuda para aquellos individuos que deben tomar decisiones en cuanto a su carrera.

Las *Directrices del ICOM relativas a los planes de estudio para el desarrollo de profesionales de los museos* están disponible en línea en el sitio web del ICTOP, <http://www.icom.org/ictop>, en versión francesa, española e inglesa. Además, esta web contiene informes exhaustivos realizados por los autores, una descripción del proceso de creación de las *Directrices* y otros recursos de interés. ■

Short Bibliography on Museum Training

- Arinze, Emmanuel N., Mounir Bouchenaki, et al., "Personnel and Training", in *What Museums for Africa? Heritage in the Future. Proceedings of the Encounters Benin, Ghana, Togo*, Nov. 1991. Paris: ICOM, 1992 Vol. II Day Two, Session 1, Theme 1, pp.91-156. (ISBN 92-9012-112-2)
<http://www.icom.org>
- Adams, Roxana and Thomas J. Ritzenthaler, *Museum Studies and Training in the United States, 1999-2000 Guide*, Washington, DC: American Association of Museums, 1999.
<http://www.aam-us.org>
- Bady, Jean-Pierre, "The École nationale du patrimoine since 1990: its Role in the Recruitment and Training of Curators" in *Museum Management and Curatorship*, Vol.18, No. 3, September 2000, pp. 289 - 294. (ISSN 0260-4779) A French-language version is available in *Musées et collections publiques de France*, No 221/222, 1998/1999.
- Boylan, P.J. "Review of Management Training and Development in the Museums, Galleries and Heritage Sector" in *IT: Newsletter from International Committee for the Training of Personnel (ICTOP)* 15 (2), 1998, pp. 5 - 8.
- Boylan, P.J. "La formazione in management dei musei e del patrimonio alla City University di Londra" in *Economia della Cultura* 8 (1998/1), pp. 33 - 42.
- Boylan, P.J. *Museum and Heritage Training in Palestine: A Report and Recommendations towards the Development of a Medium-Term Education and Training Strategy and Plan*, London: City University and East Jerusalem, British Council, 1997. (30 pp.)
- Boylan, P.J., "Museum training in an international perspective" in Van Mensch, P., editor, *Professionalising the Muses: The museum profession in motion*, Amsterdam: AHA Books, 1989, pp. 63-74.
- Boylan, P.J., *University Level Museum Training and NVQs*, Museum Trainers Forum conference paper, 1992, 8 pp.
- Canadian Museums Human Resource Planning Committee, *People, Survival, Change and Success: A Human Resource Action Strategy for the Canadian Museum Community*. Ottawa: CMA, 1995. (ISBN 0-919160-33-1)
<http://www.museums.ca>
- *The Workforce of the Future: Competencies for the Canadian Museum Community* (and Supplement). Ottawa: CMA, 1997 (1999).
<http://www.museums.ca> and
<http://www.chin.gc.ca>
- Cato, Paisley S., R. Robert Waller, Lynn Sharp, John E. Simmons, and Stephen L. Williams, *Developing Staff Resources for Managing Collections*, Martinsville, Virginia: Virginia Museum of Natural History Press, 1996. (ISBN 1-884-54904 7)
<http://www.heritagepreservation.org>
- Côté, Line and Denis Samson, *Guide to Strategic Planning of Human Resources in the Museum Sector*, Québec: la Société des musées québécois, 1995. (ISBN 2-89172-025-3)
<http://www.smq.qc.ca>
- CREAT, *National Museums Competency Standards*, Kings Cross, Australia: Culture, Recreation, Education and Training Australia, 1994.
<http://www.create.aust.com>
- Danilov, Victor J., *Museums Careers and Training: A Professional Guide*, Westport, Conn.: Greenwood, 1994. (ISBN 0-313-28105-x)
- Edson, Gary, editor, *International Directory of Museum Training*, London, New York: Routledge, 1995. (ISBN 0-415-12257-0)
- Glaser, Jane R. with A. Zenetou, *Museums: A Place to Work*, New York: Routledge, 1996. (ISBN 0-415-12256-2)
- Legget, Jane, *Towards a New Zealand Museums Standards Scheme*, a report prepared for National Services Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, Wellington: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, 1999.
<http://www.nz museums.co.nz>
- Matelic, Candace T. and Elizabeth M. Brick, editors, *Cooperstown Conference on Professional Training: Needs, Issues, and Opportunities for the Future Conference Proceedings November 16-19, 1989*. Cooperstown, NY: American Association for State and Local History, 1990. (ISBN 0-942063-08-2)
<http://www.aaslh.org>
- McCormick, Terry, editor, *The Skills Challenge for Cultural Businesses*, Bradford, England: MTI, 1997.
<http://www.chnto.co.uk>
- Michaud, Aline, editor, *Muse*, Vol. 12, No. 4, Winter 1995. (ISSN: 0820-0165). Entire issue devoted to human resource development.
<http://www.museums.ca>
- Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, *National Training Framework for Museums: A Report prepared for Te Papa National Services by Skill Development Associates Limited*, Wellington: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, 1999.
<http://www.nz museums.co.nz>
- Museum Training Institute, *A Review of Management Training and Development in the Museums, Galleries and Heritage Sector*, Bradford, England: MTI, 1997.
<http://www.chnto.co.uk>
- National Institute for the Conservation of Cultural Property, *A Suggested Curriculum for Training in Ethnographic and Archaeological Conservation*. Washington, D.C.: National Institute for the Conservation of Cultural Property, Inc., 1984.
<http://www.heritagepreservation.org>
- *Training for Collections Care and Maintenance: A Suggested Curriculum. Volume I - V: Archaeology and Ethnography, History, Natural Sciences, Fine Arts, Library and Archives Collections*, Washington, D.C.: National Institute for the Conservation of Cultural Property, 1990.
<http://www.heritagepreservation.org>
- Pattillo, Anne, Aneta Wineera, Lesley Harwood, *Museums Training Framework - Building a Stronger Museum Sector*, Wellington: National Services Museum of New Zealand Tongarewa, 1997.
<http://www.nz museums.co.nz>
- Scottish Museums Council. *Managing Training and Development in Museums: A Guide*, Norwich: The Stationery Office, 1997.
- Sutterfield, Carolyn, editor, *ASTC Dimensions*, March/April 2000 (ISSN 1528-820X). Entire issue on "Investing in People"
<http://www.astc.org>
- Teather, J. Lynne, Judy Harvie and with Lynne Kurylo, *Museum Shifts: A Fieldbook for Museum Career Planning and The Development of a Community of Learner for Museums*, Toronto: 1998.
<http://www.utoronto.ca/mouseia>
- Te Papa National Services Museum of New Zealand, "Training Evaluation: a Guide for Museums" in *Technical Bulletin*, Wellington: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, Issue No. 4, June 1998.
<http://www.nz museums.co.nz>
- Thorburn, Dan, "Mentoring Strategies for Museums and Museum Workers: Potential Benefits and Risks" in *Muse*, March 1999, Vol. 16, No. 4, pp. 34-37. (ISSN: 0820-0165)
<http://www.museums.ca>
- Warren, Susanne R., Guest editor, *Spectra*, a publication of the Museum Computer Network, Summer/Fall 1999, Vol. 26, No. 2. Entire issue devoted to professional education (ISSN 1042-3729)

Basic Museology Web Resources

AAM - American Association of Museums
<http://www.aam-us.org>

AASLH - American Association for State and Local History
<http://www.aaslh.org>

ASTC - Association of Science-Technology Centers
<http://www.astc.org>

CAM - Commonwealth Association of Museums
<http://www.maltwood.uvic.ca/cam/>

CHIN - Canadian Heritage Information Network
<http://www.chin.gc.ca>

CHNTO - Cultural Heritage National Training Organisation (Formerly MTI)
<http://www.chnto.co.uk>

CMA - Canadian Museums Association
<http://www.museums.ca>

CREATE Australia - Culture Research Education and Training Enterprise Australia (incorporates the previous group: Arts Training Australia)
<http://www.create.aust.com>

Heritage Preservation
<http://www.heritagepreservation.org>

ICOM - International Council of Museums
<http://www.icom.org>

ICOM - Latin America
<http://www.ilam.org>

ICTOP - International Committee for the Training of Personnel
<http://www.icom.org/ictop>

International Council of African Museums
<http://www.african-museums.org>

La Société des musées québécois
<http://www.smq.qc.ca>

MTI - Museum Training Institute - See CHNTO

NPS - National Park Service / National Center for Preservation Technology and Training
<http://www.ncptt.nps.gov>

Pacific Islands Museum Association
<http://www.pacificislandsmuseum.org>

Te Papa National Services
<http://www.nz museums.co.nz>