

Referencial Europeu das Profissões Museais

Direcção de
Angelika Ruke, Presidente do ICTOP
2008

Colaboradores e Colaboradoras

Axel Ermert, Institut für Museumsforschung, Berlim
Felix Handschuh, FHTW Berlim
Eva-Maria Kampmeyer, FHTW Berlim

Elisabeth Caillet, ICOM França, Paris
Dominique Ferriot, ICOM França, Paris
Geneviève Gallot, INP, Paris
Marie-Clarté O'Neill, INP, Paris

David Vuillaume, ICOM Suíça, Zurique
Marie Claude Morand, ICOM Suíça, Sion
Filippo Rampazzi, ICOM Suíça, Lugano
Margrit Wick-Werder, ICOM Suíça, Bienne

Luigi Di Corato, ICOM Itália, Milão
Alberto Garlandini, ICOM Itália, Milão
Silvia Mascheroni, ICOM Itália, Milão
Salvatore Sutura, ICOM Itália, Milão
Anna Maria Visser, ICOM Itália, Ferrara

Consultor
Rainer Ruge, Berlim

Tradução

Caterina Cafaro, ICOM Itália, Milão
Ida Morisetti, ICOM Itália, Milão
Vaneeda Venchardt-Weisgerber, Paris
Rainer Schachner, Paris

Agradecimentos

Pelo o apoio financeiro

ICOM Paris

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlim

ICOM França, ICOM Itália e ICOM Suíça

Pela a hospitalidade

Institut National du Patrimoine (INP), Paris

Institut für Museumsforschung, Berlim

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, Milão

Musikinstrumentenmuseum, Basel

Índice

Para o leitor / a leitora.....	4
Introdução	5
Esquema funcional.....	17
Referencial.....	18
Bibliografia seleccionada.....	40

Para o leitor / a leitora

1. O **referencial** descreve as relações funcionais e não pretende colocar a tónica nas estruturas hierárquicas.
2. As funções de cada profissão podem ser distribuídas ou agrupadas de formas diversas.
3. As denominações das profissões podem variar consoante os países e as instituições.
4. Para as especificidades nacionais, por favor contacte com os comités nacionais do ICOM.

Introdução

Aquando do encerramento de um colóquio organizado pelo ICOM Itália em Março 2005, em Pesaro, os representantes da Alemanha, França e Suíça, todos eles profissionais de museu com larga experiência, questionaram-se sobre as definições das actividades desenvolvidas no seio dos museus, nomeadamente se os termos *registrar* ou *régisseur* cobriam por completo as mesmas funções em todos os países. Foi assim que nasceu o projecto de criar um referencial europeu das profissões museais. Assim que o ICOM assegurou o financiamento da edição na primavera 2006, a 1 de Junho 2006 reuniu-se um grupo de trabalho no Institut National du Patrimoine de Paris (Elisabeth Caillet, Dominique Ferriot, Geneviève Gallot, Alberto Garlandini, Danielle Jalla, Marie Claude Morand, Angelika Ruge et Margrit Wick-Werder). Os representantes dos ICOM França, Itália e Suíça colocaram a direcção do projecto nas mãos da presidente do ICTOP. O entusiasmo deste primeiro e curto encontro continuou presente em todos os encontros seguintes.

Queremos contribuir para o profissionalismo e a qualidade do trabalho museal a nível nacional e internacional. É por esta razão que um dos objectivos deste referencial é o de contribuir para o reconhecimento nacional e internacional das profissões museais e para a mobilidade profissional. No actual contexto de modernização dos museus por via de acções espectaculares e de actividades economicamente rentáveis, torna-se absolutamente necessário realizar uma reflexão crítica sobre a especificidade da instituição que é o museu. Os museus são feitos por pessoas e para pessoas. Para conseguir este objectivo, é necessário apoiarmo-nos no saber, conhecimentos e responsabilidade de cada colaborador individualmente. É nosso desejo contribuir activamente para dinamizar a discussão europeia das profissões museais. Simultaneamente, as associações nacionais de museus devem ser encorajadas no sentido de criar e elaborar as suas próprias directivas para a identificação dos perfis profissionais dos museus.

Numa fase inicial, decidimos trabalhar com um círculo restrito de países europeus e apresentámos um referencial das profissões museais aquando da última conferência geral do ICOM em Viena, em Agosto 2007. Por razões puramente técnicas, o grupo de trabalho foi limitado a três comités nacionais e a um comité internacional. Cabe-nos

agora definir uma segunda etapa, para a qual outros comités nacionais serão convidados.

Escolhemos o francês como língua de trabalho. Constatámos que o francês mantém a sua identidade face aos anglicismos, mesmo sendo o inglês a “língua franca” no universo dos museus europeus. Aprendemos a reconhecer e a respeitar as diferenças nacionais. Durante o segundo encontro em Berlim, em Novembro 2006, decidiu-se a estrutura e o plano do projecto. Em Milão, em Março 2007, elaborou-se a primeira descrição das profissões museais. As conclusões dos trabalhos de Bale, no princípio de Maio 2007, e de Berlim, em Novembro 2007, serviram de base para a presente edição.

Pontos de referência

A nossa reflexão baseou-se em três projectos nacionais anteriores:

- ✦ *Les professions du musée*, definidas pelo comité do ICOM Suíça, Bâle 1994
- ✦ *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001* de Élisabeth Caillet e Michel Van-Praët com a participação de Jean-Louis Martinot-Lagarde, ed. pelo Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Chroniques de l'AFAA, no. 30, Paris 2001
- ✦ *Carta nazionale delle professioni museali*, Alberto Garlandini (resp.), Milão 2006.

E, finalmente, o *Código Deontológico do ICOM para os Museus* (Code of Ethics for Museums), 2006, foi uma outra referência para o nosso trabalho. Em 2006 a brochura suíça estava a ser revista. A francesa está esgotada e a italiana acaba de ser publicada. Uma análise rápida destas publicações reflecte as alterações verificadas no mundo dos museus

A publicação suíça de 1994 apresentava um breve referencial de 15 profissões museais:

Administrador / administradora

Bibliotecário / bibliotecária

Encarregado / encarregada do planeamento de exposições

Encarregado / encarregada do inventário

Encarregado / encarregada da mediação cultural
 Encarregado / encarregada das relações públicas e da imprensa [media]
 Conservador / conservadora
 Guarda
 Fotógrafo
 Preparador / preparadora
 Responsável pela manutenção e segurança
 Restaurador / restauradora
 Secretário / secretária
 Técnico / técnica da colecção

As descrições detalhadas servem como referência. Na introdução diz-se que todos os responsáveis deviam poder dispor de um instrumento de trabalho que os apoiasse no recrutamento de pessoal. Mesmo que os descritivos das profissões não se apliquem in extenso em cada museu, podem servir como indicador para a melhoria da qualidade de trabalho dos museus¹. Cada descritivo está organizado em quatro pontos: breve descrição, perfil da função, formação/formação inicial e formação complementar.

A publicação francesa de 2001 destaca logo nas primeiras páginas, as mudanças sociais, económicas e políticas no âmbito das quais se desenvolvem as actividades dos museus desde os anos 80 do séc. XX. «Todos estes museus não poderiam ter sido construídos e renovados sem uma profunda transformação no entendimento do conceito de colecções dignas de integrar a memória colectiva... O museu torna-se um media e, para conseguir responder às exigências da sociedade, reorganiza-se internamente centrando-se nas suas reservas e nas suas exposições, cria novas profissões, integra-se na política global da cultura.»

Traçaram-se então três objectivos:

- colocar o público no centro da vocação do museu;
- criar as bases para uma cooperação mais estreita entre museus independentemente do estatuto de cada um;
- acompanhar o processo de descentralização cultural.²

¹ Cf. *Les Professions du musée*, definidas pelo comité do ICOM Suíça, Bale, 1994, p.43

² Cf. *ibid.*, p. 10.

Estes objectivos de uma nova política cultural eram completamente novos para os museus franceses: guias para visitantes, cooperação entre museus de estatutos jurídicos diferentes e descentralização da política cultural. As parcerias com organizações exteriores, com associações e administrações têm-se tornado numa marca particular do novo tipo de trabalho desenvolvido pelos museus. «Assim, os empregos nos museus estão em relação directa com os empregos no exterior, e estes transformam-se também pelo relacionamento que constroem com os museus. As mutações internas dos empregos dos museus condicionaram e foram condicionadas pela evolução dos empregos no exterior: os do ensino, do turismo e do desenvolvimento local.»³

Identificaram-se os seguintes campos de actividade:

- Arquitecto / Mestre de obra
- Programação
- Conservação
- Restauro
- Concepção de exposições
- Concepção de produtos multimédia
- Mediação
- Gestão
- Comunicação
- Acolhimento e vigilância
- Avaliação
- Investigação
- Livrarias, lojas
- Restauração, cafetaria

A significativa importância das actividades tradicionais desenvolvidas pelos museus – *Coleccionar, Conservar, Investigar, Expor, Transmitir* – são perspectivadas no sentido de colocar o museu ao serviço do visitante.

A experiência francesa no tocante á modernização das exposições e utilização dos recursos multimédia abre caminho para novas áreas de actividade. Estas encontram-se explicitadas e completadas nas condições de recrutamento e de formação divulgadas publicamente. As relações entre as diferentes áreas de actividade são

³ Ibid., p. 11. Tradução livre

clarificadas. As condições de recrutamento para os serviços públicos são descritas de uma forma igualmente detalhada. Junta-se a organização das profissões e uma apresentação detalhada das instituições de formação. Nesta matéria, a publicação francesa foi, á altura, um marco. Ainda não foi tomada em conta a re-estruturação da formação universitária com a entrada em vigor do processo de Bolonha (1998).

A *Carta Nazionale delle professioni museali*, concluída em Outubro 2005 e adoptada em Outubro 2006, resulta de um trabalho de cooperação entre diferentes associações de museus italianos.⁴ Responde ás mudanças fundamentais ocorridas nos museus italianos e diagnostica: «O profissionalismo, a competência e a capacidade do pessoal é fundamental é indispensável para garantir que da missão do museu decorrem efectivamente programas e acções. A eficácia e eficiência da instituição dependem do seu pessoal. Por outras palavras, o pessoal representa o presente e o futuro dos nossos museus.»⁵

Nos primeiros cinco anos do presente século foram elaborados *Technical-scientific criteria and standards of performance and development of museums* (2001) e o *Code for the cultural assets and landscapes* (2004). Além disso, a implementação das normas decorre sob a tutela das regiões. «De formas diferentes e com procedimentos diferentes, várias Regiões – Lombardia, Veneto, Emília-Romagna, Piemonte, Toscana, Marcas, Lazio e outras – já afirmaram que a existência de pessoal qualificado é um requisito indispensável para a acreditação ou certificação de museus.»⁶ «Estratégias para o desenvolvimentos de redes de museus regionais satisfazem os quesitos locais, mas as competências profissionais necessárias aos museus são as mesmas para todo o país. O objectivo é criar um corpo científico vocacionado para o desenvolvimento dos museus e para o património, que partilhe métodos, competências e objectivos.»⁷

As associações de museus italianos elaboraram um documento destinado a servir como referência e que equivale aos *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* que o ICTOP apresentou em 2001. A partir do que preconizava o *Código*

⁴ *Carta nazionale delle professioni museali*. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano 2006, p.130. (As citações são retiradas da tradução inglesa do original italiano.). Tradução livre.

⁵ Ibid., p. 127. Tradução livre

⁶ Ibid., p. 131. Tradução livre

⁷ Ibid., p. 135. Tradução livre.

Deontológico, a *Carta Nazionale* identificou quatro campos de actividade (em vez dos três do *Código*):

- Investigação, preservação e gestão das colecções
- Administração, finanças, gestão e comunicação;
- Serviços e relacionamento com o público;
- Estruturas, desenho de exposições e segurança.⁸

«Museus contemporâneos necessitam tanto de um alto grau de experiência profissional como de especialização, de uma marcada capacidade de mudar de um tema para outro, de versatilidade e duma aptidão para trabalho de equipa. É por isto que o Mapa subdivide os principais perfis profissionais em áreas de trabalho interligadas e interactivas»⁹. O director / A directora tem a seu cargo toda a gestão bem como toda a responsabilidade do museu.

La Carta sublinha a importância da museologia enquanto área de conhecimento fundamental para o trabalho museal. «Em primeiro lugar, os trabalhadores dos museus devem ter formação e experiência em museologia, no âmbito e forma requerida pelas suas profissões específicas. Em segundo lugar, todo o profissional de museologia lida com temas de museologia quer na sua rotina diária quer de todas as vezes que contribui, na teoria e na prática, para o estudo, investigação e educação no âmbito do museu.»¹⁰ Desta forma perspectiva-se a avaliação e classificação dos diplomas universitários, mas também as possibilidades de formação contínua.

La Carta deve servir para granjear para as profissões museais, o mesmo reconhecimento de que já beneficiam as profissões de bibliotecário e de arquivista. Os autores estão conscientes que o descritivo detalhado dos empregos deve servir como referência para todos os que trabalham em museus. Isto aplica-se tanto aos empregados permanentes como aos colaboradores temporários e aos benévols.

Olhemos, ainda que brevemente, para o *Código Deontológico do ICOM para os Museus*. Este documento «representa uma norma mínima para os museus. Apresenta-se como uma série de princípios que se desdobram em directivas sobre as práticas profissionais a aplicar. Em certos países, certas normas mínimas encontram-se

⁸ Cf. *ibid.*, p. 133.

⁹ *Ibid.*, p. 132.

¹⁰ *Ibid.*, p. 136. Tradução livre.

definidas na lei ou numa regulamentação nacional. Noutros países, as directivas e uma avaliação das normas profissionais mínimas são disponibilizadas sob a forma de credenciação, de habilitação ou de um sistema de avaliação similar.»¹¹ Na primeira parte mencionam-se três obrigações dos museus: a protecção, a documentação e a divulgação do património natural e cultural da humanidade¹². Para atingir este fim, é necessário um pessoal qualificado que possa tornar o museu capaz de «adquirir, preservar e valorizar as suas colecções com o fim de contribuir para a salvaguarda do património natural, cultural e científico».¹³ Além disso, é proibido aceitar presentes, favores e empréstimos¹⁴. Para garantir a eficiência do pessoal, aconselha-se que os museus elaborem um programa de formação contínua e tomem ainda outras medidas para uma melhor formação do pessoal.¹⁵

Discussão sobre a profissionalização

A discussão sobre a profissionalização do trabalho nos museus é difícil e longa. O trabalho profissional equivale a uma prestação específica, autónoma e que se distingue de outras prestações sociais.¹⁶ Convém destacar, na sociedade, de forma inequívoca a preocupação com a profissionalização e exigir o seu reconhecimento.¹⁷ A discussão sobre a profissionalização no museu, que começou nos anos 80 do século passado nos Estados Unidos¹⁸, na Grã-Bretanha¹⁹ e no Canadá²⁰ está relacionada com as mudanças estruturais e de financiamento dos museus. Em

¹¹ *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, 2006, préambule. Tradução livre.

¹² Cf., *ibid.*, p.1.

¹³ *Ibid.*, p. 3. Tradução livre.

¹⁴ Cf. *ibid.*, p. 12.

¹⁵ Cf. *ibid.*, p. 2.

¹⁶ Rainer Kuhlen, Thomas Seeger, Dietmar Strauch (éds.), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*, 5. éd., t.1, München 2004, p. 37. Cf. ver também *International Standard, Information and Documentation - Vocabulary, ISO 5127*, 2001. Verband der Restauratoren, Neue europäische Standards für Restaurierungen, cf. <http://www.arsprototo-magazin.de> (24.05.2007).

¹⁷ Kuhlen, Seeger, Strauch (eds.), 2004, p. 39.

¹⁸ Gaynor Kavanagh, «The museums profession and the articulation of professional self-consciousness», in: *The museums profession: Internal and external relations*, ed. por Gaynor Kavanagh, Leicester 1991, p. 37-57; Victor J. Danilov, *Museum careers and training: a professional guide*, Westport 1994.

¹⁹ Museums & Galleries Commission, ed., *Museum professional training and career structure. Report by a working party*, London 1987.

²⁰ Martin Segger, «The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museum, museum professionals, and their communities», ICTOP Paper, Stavanger 1995, p. 1-10.

simultâneo, o número de museus cresceu imenso. A democratização dos museus pede uma compreensão nova do papel da instituição na sociedade. Novos campos de acção exigem uma formação contínua geral e específica. Esta constatação tem uma aceitação cada vez mais maior. A profissionalização é o motor que permite evitar que o trabalho no museu estagne e se torne uma rotina. Mas haverá sempre caminhos diferentes para se conseguir o padrão de profissionalização nos museus.

Um objectivo desta natureza traz, desde logo, desafios novos. Nos países em que a profissionalização dos museus já progrediu realmente, constata-se, nos últimos anos, a existência de insuficiências substantivas nas evoluções recentes. Por exemplo, falta uma política de pessoal bem estruturada e por vezes, os salários são demasiado baixos.²¹ Gaynor Kavanagh defende a necessidade de se fazer uma pesquisa sobre as profissões museais, incluindo os aspectos sociológicos e históricos.²² Eva-Maria Kampmeyer e Felix Handschuh mostraram como realizar uma pesquisa dessa natureza na Alemanha, num estudo ainda inédito: analisaram 73 anúncios de emprego, de Dezembro 2006 a Abril 2007.

Obtiveram os seguintes resultados provisórios: nos anúncios detecta-se, de forma cada vez mais nitída, que as actividades museais específicas se tornam cada vez mais importantes em todos os domínios culturais. Cada vez mais se celebram contratos de curta duração. O empregado tem de ser capaz de reagir e de trabalhar num quadro de flexibilidade e mobilidade crescentes. É igualmente exigido uma experiência profissional plurianual, uma capacidade elevada de resistência às dificuldades do trabalho quotidiano, uma capacidade aguda de decisão, bem como o conhecimento de várias línguas estrangeiras. Muitas vezes pede-se conhecimentos básicos de assuntos financeiros, marketing e mecenato. A motivação, a capacidade de trabalhar em grupo e de forma autónoma são indispensáveis em todos os domínios do trabalho cultural. «Conhecimento que leva a um maior conhecimento de si próprio e das suas condições é um pré-requisito de liberdade e o alicerce de mudanças positivas.»²³

Se este pressuposto está correcto, a formação inicial e contínua, bem como a sua avaliação terão um peso cada vez mais importante no desenvolvimento do trabalho

²¹ Maurice Davies, *Staff training and development in UK museums*. Citado a partir de um manuscrito inédito.

²² Cf. Gaynor Kavanagh, 1991, pp. 44-48.

²³ *Ibid.*, p. 53. Tradução livre

dos museus. O envolvimento e o apoio do pessoal são fundamentais para o futuro do museu.²⁴

Há duas categorias de colaboradores que têm cada vez mais importância nos museus – os colaboradores externos aos projectos e os benévolos. Quando se recorre a este tipo de colaboradores, é preciso ter critérios de recrutamento extremamente exigentes. Todos deveriam ter conhecimentos de base em museologia. A qualificação dos colaboradores benévolos é um tema de reflexão recente mas deveria alinhar pelos critérios já existentes para o pessoal permanente.²⁵ «Quem procura resultados a curto prazo pela cooperação com os colaboradores benévolos ficará desiludido. Porque este importante projecto de colaboração benévola necessita de acompanhamento, é um trabalho de grande fôlego, de tolerância e de apoio explícito ao grupo de colaboradores benévolos.»²⁶

Observações fundamentais sobre a presente publicação

Os resultados da cooperação que foi entusiástica no nosso grupo de trabalho, devem contribuir para que a profissionalização dos museus se torne na marca da política cultural.

O referencial apresentado apenas estabelece orientações que devem estimular uma discussão mais profunda. O referencial deve ser a base para estabelecer os referenciais nacionais (ou, quando for caso disso, os regionais) complementares. É imperativo que a diversidade cultural seja respeitada.

O grupo de trabalho identificou uma lista com 20 profissões. Cada uma contribui, na sua especificidade, para valorizar a organização no seu conjunto. Este número corresponde ao contingente mínimo num grande museu. As instituições pequenas e médias terão de fazer as suas escolhas de acordo com as suas obrigações e as suas

²⁴ Matthias Dreyer, Rolf Wiese (éds.), *Museum und Personal* (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54), Ehestorf 2006, com contribuições importantes sobre o tema.

²⁵ Hartmut John, «Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal», in: *Museumskunde*, t. 70, no.1, 2005, p. 42.

²⁶ Stefanie von Knop, *Ehrenamtliche Mitarbeiter - Potentiale und Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Ein Erfahrungsbericht aus der Kunstsammlung NRW*, Düsseldorf, in: Dreyer, Wiese [éds.], 2006, p. 142. Tradução livre.

disponibilidades financeiras. As condições e os objectivos fixados servem de base á tomada de decisão.

As pessoas que trabalham em museus devem respeitar as seguintes exigências:

- um diploma de estudos universitários para a maioria das profissões do museu;
- conhecimentos de museologia²⁷;
- experiência prática nas áreas em causa;
- conhecimento de uma língua estrangeira no mínimo.

A divisão dos diplomas em Licenciatura [Bacharelato], Mestrado e Doutoramento, que deverá estar concluída na Europa até 2009/10, permitirá a organização individualizada de uma carreira profissional. Em princípio, em cada grau universitário adquire-se uma qualificação e novas perspectivas no mercado de trabalho. Nestas condições, a mobilidade profissional na Europa será facilitada. No quadro das grandes linhas de orientação estabelecidas pelo processo de Bolonha, cada Estado europeu tem autonomia para decidir qual a duração dos diferentes ciclos ou as respectivas denominações. Para facilitar a apresentação, utilizamos as referências de primeiro, segundo ou terceiros ciclos. Nas versões nacionais, pode-se indicar as qualificações específicas.

O grupo de trabalho gostaria de destacar em particular que prevê, para todas as actividades de direcção, uma formação científica sólida e uma formação em museologia, teórica e prática, como condições prévias ao recrutamento. O procedimento de recrutamento para os lugares deve ser transparente e público, em particular se se tratar de lugares de direcção. Em certos países, é obrigatório a realização de um concurso.

O domínio da mediação desenvolveu-se enormemente e profissionalizou-se nos últimos anos. As funções dos serviços educativos e a mediação diferenciam-se claramente das outras funções no interior de um museu, como por exemplo as da documentação ou das relações públicas.

Trabalhar num museu significa trabalhar em grupo. As diferentes áreas de actividade podem sobrepor-se ou podem deixar espaços vazios. É preciso estar particularmente atento á complementaridade das funções.

²⁷ Para o ICOM, a museologia contém aspectos teóricos e práticos.

Criámos três pólos fortes para uma organização clara das áreas de actividade:

- Colecções e investigação
- Públicos
- Administração, organização e logística. *

O director / A directora tem uma grande responsabilidade. O *Código de Deontologia do ICOM para os museus* di-lo explicitamente: «A direcção de um museu é um lugar-chave e, aquando de uma nomeação, as autoridades de tutela devem ter em linha de conta os conhecimentos e as competências requeridas para desempenhar este emprego eficazmente. À competência intelectual e ao conhecimento profissional deve-se somar uma conduta deontológica da mais elevada exigência.»²⁸

Mas o esquema funcional mostra explicitamente que o director / a directora está rodeado/a de responsáveis especializados em dadas funções, com os quais trabalha em colaboração. O novo estilo de gestão caracteriza-se por uma autonomia elevada nas diferentes áreas de trabalho. Fiabilidade e confiança nos colaboradores também devem existir. «Uma boa liderança conta com as pessoas e com o seu posicionamento.»²⁹

Cada museu deverá encontrar a sua forma de avaliação externa e interna. Esta deve permitir uma reacção rápida aos problemas, sem prejudicar o trabalho de equipa.

O referencial das profissões museais está organizado de acordo com os seguintes pontos:

- Definição
- Formação inicial³⁰
- Experiência complementar
- Observações.

* Veja-se o esquema funcional na p. 17.

²⁸ *Le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, 2006, p. 2. Tradução livre.

²⁹ «New models for leadership in museums», in: *Museum News*, Nov./Dec. 2003, p. 36. Entrevista com Robert Kegan, Professor na Harvard Graduate School of Education, e Victoria Garvin, assistente do directeur de formação profissional da American Association of Museums. Tradução livre.

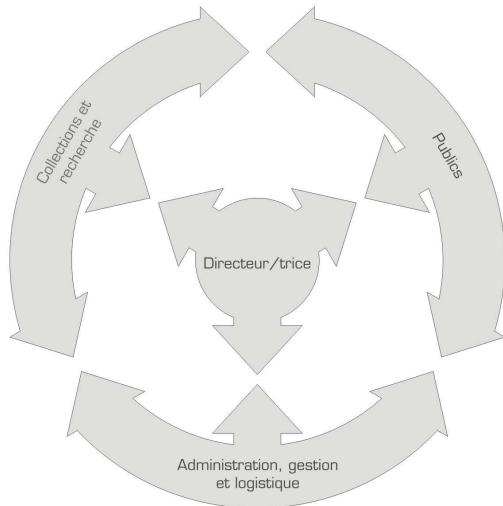
³⁰ Entende-se como formação inicial a formação de base necessária.

O grupo de trabalho espera sinceramente que este documento seja útil e deseja-lhe uma boa leitura.

Angelika Ruge

Esquema funcional

Schéma fonctionnel*



Collections et recherche

- Conservateur/trice
- Responsable des inventaires
- Régisseur d'ouvrages
- Restaurateur/trice
- Assistant/ e de collections
- Responsable du centre de documentation
- Commissaire d'exposition
- Scénographe d'exposition

Publics

- Responsable de la médiation et du service éducatif
- Médiateur/trice
- Responsable du service de l'accueil et de la surveillance
- Agent/ e de l'accueil et de la surveillance
- Responsable de la bibliothèque/médiathèque
- Responsable du site web

Administration, gestion et logistique

- Administrateur/trice
- Responsable de la logistique et de la sécurité
- Responsable des systèmes informatiques
- Responsable du marketing, promotion et recherche de fonds
- Responsable des relations médias

* Ce schéma décrit des relations fonctionnelles et ne donne pas un organigramme hiérarchique.

Nota:

Este esquema descreve relações funcionais e não um organigrama hierárquico

Director/a

Coleções e Investigação
Públicos
Administração, gestão e logística

Coleções e Investigação

Conservador/a
Responsável pelo inventário
Gestor de Peças
Rstaurador/a
Assistente das Coleções
Responsável pelo centro de documentação
Comissário/a de exposições
Designer de exposições

Públicos

Responsável pela mediação e serviço educativo
Mediador/a
Responsável pelo serviço de acolhimento e vigilância
Técnico de acolhimento e vigilância
Responsável pela biblioteca/mediateca
Responsável pelo sítio web

Administração, gestão e logística

Gestor/a
Responsável pela logística e segurança
Responsável pelos sistemas informáticos
Responsável pelo marketing, divulgação e recolha de fundos
Responsável pela comunicação com os media

Referencial

Director/a

Definição

O director /A directora é o/a responsável pelo museu, no âmbito das missões que lhe são atribuídas pela sua tutela ou pelo seu conselho de administração. Ele/Ela define as opções estratégicas que visem a visibilidade e o desenvolvimento da sua instituição. Ele/Ela é o/a responsável pelas colecções e pela qualidade das actividades e serviços disponibilizados pelo museus.

Ele/Ela tem uma tripla função de orientação e de controlo:

Científica: ele/ela define e acompanha as actividades relacionadas com as colecções e o seu enriquecimento; ele/ela acompanha e contribui para a conservação, estudo, segurança e valorização das colecções. Ele/Ela define as linhas de investigação do museu.

- Cultural: ele/ela define as linhas programáticas das actividades relacionadas com a apresentação das exposições de permanentes e as temporárias e está empenhado em melhorar a acessibilidade do público ao museu e aos seus serviços.
- Gestão: ele/ela dirige os diversos serviços do museu, e é responsável pela gestão dos recursos humanos, técnicos e financeiros. Ele/Ela faz a ligação com a entidade de tutela. Ele/Ela representa o museu junto de outras instituições e parceiros, públicos ou privados. Ele/Ela assegura-se que as actividades do museu são avaliadas regularmente.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo, pelo menos numa das especialidades científicas ligadas às colecções do museu, bem como formação ou competência certificada em museologia e gestão.

Experiência complementar

Vários anos num museu ou numa instituição similar, pública ou privada.

Observações

È indispensável que o director / a directora tenha competências de alto nível científico.

È desejável que ele/ela tenha exercido as funções de conservador/conservadora de museu.

Conservador/a

Definição

O conservador/a conservadora é, sob a autoridade do director/da directora, o/a responsável pelas colecções que lhe são confiadas.

As suas funções desenvolvem-se em cinco eixos: a conservação, o enriquecimento, o estudo, a valorização e a gestão das colecções do museu.

- Conservar: ele/ela planeia e implementa o programa para colocação em reserva e inventariação; ele/ela supervisiona os procedimentos de conservação e restauro das colecções bem como os da documentação relacionada.
- Incorporar: ele/ela propõe á direcção um plano de aquisições de peças para as colecções.
- Estudar: ele/ela estuda as colecções, define e coordena projectos de investigação, e assegura a documentação relativa ás colecções e ás exposições.
- Valorizar: ele/ela participa na concepção e realização das exposições de longa duração e das exposições temporárias, das publicações e das actividades direccionadas para o público.
- Gestão: ele/ela gere, sob supervisão do director/da directora, o orçamento e o pessoal que lhe estão afectos.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo numa das especialidades científicas ligadas ás colecções do museu, e ainda formação ou competências certificadas em museologia.

Observações

Na ausência do director/ da directora, as colecções ficam sobre a responsabilidade directa do conservador/da conservadora.

Responsável pelo inventário

Definição

O/a responsável pelo inventário assegura a inventariação das colecções.

- Ele/Ela tem a responsabilidade do recenseamento ou da verificação periódica das colecções expostas ou em reserva.
- Ele/Ela participa quer na documentação das colecções quer na constituição das respectivas bases de dados e também nas publicações científicas.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo com uma especialização ligada às colecções de que é responsável. Conhecimentos de metodologia de inventário e domínio das ferramentas informáticas

Gestor de peças

Definição

O gestor de peças organiza e gere, sob a responsabilidade do conservador/da conservadora, os movimentos das peças em reserva ou em exposição, em colaboração com as diferentes parcerias públicas ou privadas, no interior ou no exterior do museu.

- Ele/Ela organiza o transporte dos objectos e zela pela sua segurança.
- Ele/Ela prepara os contratos de cedência temporária e verifica as condições de seguro.
- Ele/Ela zela pelos empréstimos e mantém actualizado o registo dos movimentos das peças.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo com uma especialização ligada às colecções do museu.

Experiência complementar

Experiência profissional relevante na profissão

Restaurador/a

Definição

O restaurador/A restauradora realiza, de acordo com o conservador/a conservadora, todas as actividades relacionadas com a preservação, a conservação preventiva e o restauro das colecções do museu.

- Ele/Ela estabelece o plano de restauro das colecções e o caderno de encargos dos restauros que ele/ela quer iniciar.
- Ele/Ela realiza, sempre que se justifique, as intervenções decididas para as peças.
- Ele/Ela organiza o controle ambiental das colecções, quer em reserva quer em exposição.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo em restauro, ou um título equivalente.

Assistente de colecções

Definição

O assistente/A assistente das colecções colabora, sob a responsabilidade do conservador/da conservadora ou, quando se justifique, do restaurador/da restauradora, na conservação das colecções e na implementação dos procedimentos relativos á sua gestão, tanto em reserva como em exposição.

- Ele/Ela trata da marcação física das peças, da sua arrumação e dá apoio nas campanhas fotográficas.
- Ele/Ela participa na documentação e na museografia das peças.
- Ele/Ela prepara, sempre que necessário, as peças para conservação, estudo e apresentação aos públicos.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo ou diploma equivalente, com uma especialização ligada ás colecções do museu.

Observações

O papel do/da assistente de colecções varia conforme a natureza das colecções do museu. Em particular nos museus científicos, as funções do/da assistente de colecções são desempenhadas, na totalidade ou em parte, pelo/a preparador/a especializado na preparação dos objectos e moldagens no domínio das ciências da vida, das ciências da terra e da anatomia.

Responsável pelo centro de documentação

Definição

O/A responsável pelo centro de documentação está encarregue de recolher, preparar, tratar e difundir, tanto interna como externamente, a documentação sobre as colecções, as exposições e outras actividades do museu.

- Ele/Ela faz a gere os arquivos e a fototeca em colaboração com a biblioteca/medioteca.
- Ele/Ela efectua, em colaboração com o/a conservador/a ou o/a comissário/a de exposições, as pesquisas documentais necessárias para o estudo das colecções e a preparação de exposições.
- Ele/Ela instala as ferramentas de indexação e tratamento da informação e mantêm-nas actualizadas.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo grau na área da documentação.

Comissário/a de exposições

Definição

O comissário/A comissária de exposições concebe os projectos de exposição temporária e orienta a sua realização, sob a responsabilidade do director/da directora e em colaboração com os conservadores/as conservadoras. Sempre que necessário, ele/ela participam nas exposições de longa duração.

- Ele/Ela elabora os cenários científicos e valida os projectos de design das exposições.
- Ele/Ela colabora com o/a responsável pelos serviços educativos e pela mediação, afim de melhorar a comunicação sobre as exposições e o acesso dos públicos.
- Ele/Ela participa na realização de publicações relacionadas e na promoção dos projectos de que está encarregue.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo numa das especialidades científicas ligadas às colecções do museu.

Observações

Na maior parte das situações, o comissário /a comissária da exposição é um dos conservadores / uma das conservadoras do museu.

Designer de exposições

Definição

O/A designer de exposições concebe o design e acompanha a sua realização em colaboração com o comissário/a comissária da exposição e a equipa científica do museu.

- Ele/Ela propõe o arranjo dos espaços de acolhimento do público.
- Ele/Ela define, se necessário, o esquema gráfico da exposição.
- Ele/Ela coordena os diferentes fornecedores que trabalham na construção e no design.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo especializado na área ou diploma equivalente.

Experiência complementar

Experiência em design de exposições

Responsável pela mediação e serviço educativo

Definição

O/A responsável pela mediação e pelo serviço educativo coordena os programas, actividades, estudos e pesquisas relacionadas que divulguem junto dos públicos existentes e potenciais as peças/os objectos propostos pelo museu.

- Ele/Ela participa, sob a responsabilidade do director /da directora, na definição da política de públicos e define o programa e as actividades em função do conjunto dos públicos-alvo. Para isso, ele/ela estabelece uma rede de organismos exteriores que funcionem com pontos de ligação junto dos públicos-alvo.
- Ele/Ela associa os diferentes responsáveis científicos do museu às acções, á concepção e á realização dos documentos de apoio à visita.
- Ele/Ela é responsável pela formação de mediadores/mediadoras. Ele/Ela participa na formação do pessoal de acolhimento e vigilância.
- Ele/Ela participa na realização das exposições. Ele/Ela prepara e disponibiliza os instrumentos de avaliação dos programas e das acções.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo, com uma dupla competência numa das disciplinas ligadas ás colecções do museu e em museologia ou pedagogia.

Experiência complementar

Experiência plurianual numa instituição museal ou similar, prévia ao exercício da responsabilidade do serviço.

Mediador/a

Definição

O mediador /A mediadora está encarregue de executar as diferentes actividades para todos os públicos actuais e potenciais.

- Ele/Ela participa na conceção e animação das actividades e dos documentos de ajuda que acompanham as exposições de longa duração e as exposições temporárias.
- Ele/Ela participa na avaliação dos programas e das actividades.
- Ele/Ela informa os/as responsáveis sobre as necessidades e expectativas do público no desenvolvimento de novos programas ou de novas actividades.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo numa das disciplinas ligadas às colecções dos museus e/ou em pedagogia e/ou em comunicação.

Responsável pelo serviço de acolhimento e vigilância

Definição

O/A responsável pelo serviço de acolhimento e vigilância organiza o acolhimento dos públicos e zela tanto pelo conforto do visitante como pela segurança dos visitantes e dos objectos/peças.

- Ele/Ela organiza a informação e a orientação dos públicos sob a responsabilidade do director/da directora.
- Ele/Ela faz o enquadramento das actividades do pessoal de acolhimento e de vigilância.
- Ele/Ela é responsável pela vigilância quer no interior quer no perímetro exterior do museu.
- Ele/Ela organiza a bilheteira e os pontos de venda de produtos da loja do museu.
- Ele/Ela assegura-se da boa apresentação dos locais de acolhimento e de conforto.
- Ele/Ela verifica as instalações e as boas condições de funcionamento das instalações de segurança (contra roubo, climatização) e das instalações museográficas (segurança do visitante).
- Ele/Ela participa nos estudos de público, organizando a recolha das informações pedidas pelos inquéritos ou pelas entrevistas.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo ou experiência profissional mínima de 3 anos num museu ou numa instituição cultural comparável.

Experiência complementar

Experiência plurianual no domínio do acolhimento ou da vigilância.

Técnico de acolhimento e de vigilância

Definição

O técnico/A técnica de acolhimento e vigilância tem a seu cargo o acolhimento e a orientação do público e a vigilância de todos os espaços acessíveis.

- Ele/Ela garante os cuidados correntes desses espaços e a manutenção básica [elementar].
- Ele/Ela fornece as primeiras informações ao visitante, controla os acessos e faz respeitar as regras de comportamento.
- Ele/Ela ajuda o público a organizar a sua visita e comunica ao responsável as dificuldades encontradas.
- Ele/Ela verifica o estado quer das colecções em exposição quer das instalações museográficas e comunica qualquer sinal de derioração ou outro ao seu superior hierárquico.
- Ele/Ela responde ás perguntas básicas do visitante relativas ao museu, ás colecções e ás exposições.

Formação inicial

Escolaridade mínima obrigatória.

Experiência complementar

Formação interna obrigatória para cada exposição

Responsável pela biblioteca/ mediateca

Definição

O/A responsável pela biblioteca/mediateca recolhe, organiza e gere as diferentes publicações (em todos os tipos de suporte) realizadas e relacionadas com os diferentes domínios das colecções, das exposições e da história do museu.

- Ele/Ela assegura a conservação, o inventário e a classificação, facilitando o acesso dos públicos e colocando esses recursos á sua disposição.
- Ele/Ela colabora na pesquisa e enriquecimento das colecções da biblioteca/mediateca.
- Ele/Ela colabora com o responsável pelo centro de documentação, por forma a garantir o respeito pela legislação relativa aos direitos de autor e de reprodução.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo em biblioteconomia.

Responsável pelo sítio web

Definição

O/A responsável pelo sítio web concebe e realiza o sítio web do museu em articulação com o responsável pelo relacionamento com a comunicação social.

- Ele/Ela assegura a sua actualização e gere, com o responsável pelo sistema informático, as relações com o fornecedor do serviço.
- Ele/Ela coloca em linha exposições virtuais, sob a responsabilidade do conservador/da conservadora e do comissário/da comissária da exposição.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro grau ou três anos de experiência em concepção e desenvolvimento de sítios web.

Gestor/a

Definição

O gestor/A gestora, sob a responsabilidade do director/da directora, organiza e realiza a gestão administrativa e financeira do museu, os recursos humanos, os procedimentos jurídicos e o funcionamento da instituição.

- Ele/Ela formula as aberturas de concurso, os acordos, as convenções e os contratos necessários ao bom funcionamento da organização.
- Ele/Ela faz com regularidade o ponto da situação no tocante às despesas e receitas, á tesouraria e é responsável pelo controle de gestão.
- Ele/Ela zela para que a gestão do museu se faça de acordo com os princípios de eficiência, eficácia e de transparência.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo grau em economia ou gestão de empresas.

Experiência complementar

Experiência plurianual na gestão de um museu ou de uma outra instituição cultural ou educativa.

Responsável pela logística e pela segurança

Definição

O/A responsável pela logística e segurança está encarregue da conservação do edifício e do bom funcionamento dos serviços técnicos do museu e organiza o arranjo e a manutenção das exposições.

- Ele/Ela providencia o necessário para garantir a segurança do pessoal, dos visitantes, das colecções e dos locais.
- Ele/Ela instala os dispositivos relativos á conservação das colecções.
- Ele/Ela prepara e implementa o plano de prevenção do museu.
- Ele/Ela zela pela aplicação da legislação e da regulamentação em matéria de higiene, saúde e segurança no trabalho, de protecção do meio ambiente e de segurança contra incêndio.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo num dos domínios técnicos envolvidos.

Experiência complementar

Experiência plurianual em manutenção, técnica, logística ou segurança.

Observações

As funções do/da responsável pela logística e segurança podem ser desagregadas, dependendo da dimensão do museu.

Responsável pelos sistemas informáticos

Definição

O/A responsável pelos sistemas informáticos planeia, mantém e gere o parque de equipamento, a rede e os programas informáticos e ainda os sistemas multimédias.

- Ele/Ela assegura o desenvolvimento da rede informática de gestão interna das bases de dados e a comunicação externa.
- Ele/Ela garante a segurança do acesso às bases de dados e á sua conservação.

Formação inicial

Diploma universitário de primeiro ciclo em tecnologias da informação e da comunicação.

Experiência complementar

Experiência profissional na área.

Observações

Esta função pode estar agregada ás do responsável da logística se a dimensão do museu assim o aconselhar.

Responsável pelo marketing, divulgação e recolha de fundos

Definição

O/A responsável pelo marketing, divulgação e recolha de fundos está encarregue de desenvolver, sob a autoridade do director /da directora, as estratégias de marketing, promoção e desenvolvimento da instituição, em particular da sua visibilidade, aumento e fidelização do público e a recolha de fundos.

- Ele/Ela concebe actividades e suportes de informação visando aumentar a notoriedade da instituição e a compreensão do papel do museu na sociedade.
- Ele/Ela identifica os públicos existentes e potenciais e define quais as formas de divulgação adequadas.
- Ele/Ela promove um maior envolvimento do público com a instituição (amigos do museu, apoio benévolo, etc).
- Ele/Ela contribui para as estratégias de desenvolvimento financeiro do museu através da recolha de fundos.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo em gestão ou economia da cultura ou em economia empresarial.

Experiência complementar

Experiência profissional plurianual numa instituição cultural.

Responsável pela comunicação com os media

Definição

O/A responsável pelas relações com os media desenvolve e aplica estratégias que visam a difusão das missões, finalidades, conteúdos e actividades da instituição junto da comunicação social.

- Ele/Ela coordena e apoia os profissionais de museu nas suas relações com os media.
- Ele/Ela desenvolve uma rede de contactos com os profissionais da comunicação social.

Formação inicial

Diploma universitário de segundo ciclo em jornalismo, ciências da comunicação ou relações públicas.

Experiência complementar

Experiência plurianual no domínio da comunicação cultural.

Bibliografia selezionada

Ambrose, Timothy: *New Museums. A start-up guide*, Edinburgh 1987.

Ambrose, Timothy; Runyard, Sue: *Forward Planning. A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London 1991.

Arnold-Foster, Kate; Davies, Stuart: *Collaboration between museums*. A report for the Museums and Galleries Commission, London 1998.

Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli: *Lo storico dell'arte: formazione e professioni. Scuola, università, tutela e mondo del lavoro. Atti del convegno del 15 novembre 2004*, Roma 2005.

Audier, Florence: Modernisation des musées et évolution des qualifications. Journée de l'Étude, 20 et 21 avril 1993, dans: *Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale*, éd. par CNFPT, 1993, p. 47-48.

Bagdadli, Silvia: *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano 2003.

Baldin, Luca: *Le professionalità della didattica museale. Oltre la formazione verso il riconoscimento*, Treviso 2002.

Basting, Barbara: *Kritische Anmerkungen zur Professionalisierung*. Vortrag im Rahmen des Symposiums "Professionalisierung – Fluch oder Segen", Kartause Ittingen/Warth, 2006, www.kulturmanagement.org/fileadmin.

Bates, G.W.: *Museum Jobs from A-Z. What they are, how to prepare, and where to find them*, Jacksonville, FL 1995.

Bondardo Comunicazione, ed.: *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*, Milano 2002.

Bonino, Flaminia; Spurrel, Katy: *Registrar di Opere d'Arte. Atti della Terza Conferenza Europea. Approfondimenti sul ruolo e sulle competenze del registrar in Europa*, Roma 2004.

Boylan, Patrick: The training of museum personnel: a major concern of ICOM and of UNESCO for forty years, in: *Museum International*, publ. pela UNESCO, XXXIX, 4, no. 156, 1987, p. 225-230.

Boylan, Patrick, ed.: *Museums 2000. Politics, people, professionals and profit*, London 1992.

Boylan, Patrick, ed.: *Running a museum: a practical handbook*, Paris 2004.

Burkhardt, Axel: Ehrenamtliche Museumsarbeit – nach Handbuch? in: *Museumsblatt. Mitteilungen aus den Museen Baden-Württembergs*, H. 35, Sept. 2003, S. 35-39.

- Cabasino, Emilio: *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano 2005.
- Caillet, Elisabeth, avec la participation d'Evelyne Lehalle: *A l'approche du musée, la médiation culturelle*, PUL, Lyon 1995.
- Caillet, Elisabeth, Van-Praët, Michel, avec la participation de Jean-Louis Martinot-Lagarde: *Musées et expositions, métiers et formations en 2001*. Chroniques de l'AFAA, no. 30, Paris 2001.
- Canadian Museums Association, ed.: *More than willing hands. A report on voluntarism at museums*, Ottawa 2001.
- Caple, Chris: *Conservation skills. Judgement, method and decision making*, London/New York 2000.
- Chatelet, Jean: *Droit et administration des musées*. La documentation française, Paris 1993.
- Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, Paris 2006.
- Danilov, Victor J.: *Museum careers and training. A professional guide*, London 1994.
- Davies, Maurice: Formazione del personale e sviluppo nei musei del Regno Unito, in: La Regina, Adriano and Valentino, Pietro A., ed. : *La Formazione vale un patrimonio*, Firenze, Milano 2007.
- Davies, Maurice: *The tomorrow people: entry to the museum workforce. Introduction, summary and possible actions*, extract from a report to the Museums Association and the University of East Anglia, London 2007, www.museumsassociation.org.
- De Biase, Francesco; Garbarini, Aldo: *High Tech High Touch. Professioni culturali emergenti tra nuove tecnologie e relazioni sociali*, Milano 2003.
- Delaney, Juliana; Smith, Alan: Managing with the visitor in mind, in: *Museum Development*, ed. bpelo Museum Development Company, Sept.1991, p. 21-26.
- Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM Deutschland, Hg.: *Standards für Museen*, 2. korr. Aufl., Juli 2006.
- Deutscher Museumsbund e.V., Hg.: *Bürgerschaftliches Engagement im Museum*. Kassel, Berlin 2008.
- Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf, Hg.: *Museum und Personal*, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 54, Ehestorf 2006.
- Edson, Gary: *Museum Ethics*, London 1997.
- Evelyn, Hugh, ed.: *Training of Museum Personnel*, London 1970.
- Favarin, Christian; Ferrari, Cristina; Scaringella, Francesco: *Restauratore di beni culturali: regole, profili di competenza, formazione, lavoro. Strade e dimensioni per uscire dal labirinto*, Milano 2003.

- Fopp, Michael A.: *Managing Museums and Galleries*, London 1997.
- Fuchs, Max: *Professionalisierung kulturpädagogischer Praxis*, Remscheid 1991.
- Garlandini, Alberto, ed.: *Carta nazionale delle professioni museali*. Conferenza nazionale dei musei, Milano 2006.
- Garlandini, Alberto, ed.: *Professioni museali in Italia e in Europa*, Venezia 2007.
- Genoways, Hugh H.; Andrei, Mary Anne: Codes of Professional Museum Conduct, in: *Curator*, vol. 40, no. 2, June 1997, p. 86-92.
- Genoways, Hugh H.; Ireland, Lynne M.: *Museums administration. An introduction*, Oxford 2003.
- Glaser, Jane R.; Zentou, Artemis A.: *Museums - A place to work. Planning museum careers*, London 1996.
- Hochlander, Marjorie E.: *Profile of a museum registrar*, Washington D.C. 1979.
- Hudson, Kenneth: *Prayer or promise? The opportunities for Britain's museums and the people who work in them*, London 1992.
- ICOM Code of Ethics for Museums*, Paris 2006.
- ICOM Italia, ed.: *Museo. Formazione e Professionalità*. Formazione del personale direttivo per i beni culturali, Milano 1998.
- ICOM Schweiz in Zusammenarbeit mit ICOM Deutschland und ICOM Österreich, Hg.: *Aufsicht im Museum*, Zürich 2004.
- ICOM Suisse, éd.: *Les professions du musée. 15 profils professionnels pour le travail dans un musée*. Bâle 1994.
- Institut National du Patrimoine (INP), éd.: *Un institut de formation au service des conservateurs et des restaurateurs du patrimoine*, Paris 2006.
- International Standard, Information and Documentation – Vocabulary*, ISO 5127, 2001.
- IRER: *Il profilo di competenze del restauratore di beni culturali*, Milano 2003.
- John, Hartmut: Fortbildungsangebote für Museumspersonal durch Fortbildungsstätten, in: *Museumskunde*, Bd. 59, H. 2-3, 1994, S. 93-96.
- John, Hartmut: Mindeststandards für qualifiziertes Museumspersonal, in: *Museumskunde*, Jg. 70, H. 1, 2005, S. 40-46.
- Kavanagh, Gaynor, ed.: *The museums profession: Internal and external relations*, London/New York 1991.
- Kavanagh, Gaynor, ed.: *Museum provision and professionalism*, London 1994.
- Kawashima, Nobuko: *Museum management in a time of change. Impacts of cultural policy on museums in Britain (1979-1997)*, Warwick 1997.

- Kegan, Robert; Garvin, Victoria: Encouraging leaders. New models for leadership in museums, in: *Museum News*, publ. by AAM, November/December 2003, p. 35-39.
- Keil, Günter; Wasilewski, Rainer: *Der Restaurator – ein freier Beruf? Die Entwicklung eines neuen Berufsbildes in den freien Berufen*, Köln 1985.
- Kilgour, Elaine; Martin, Brian: *Managing training and development in museums. A guide*, Edinburgh 1997.
- Klemm, Friederike, Hg.: *Restauratoren Handbuch* 2006, München 2006.
- Kräutler, Hadwig, ed.: *New strategies for communication in museums*. Proceeding of ICOM /CECA 1996, Wien 1997.
- Kuhlen, Rainer; Seeger, Thomas; Strauch, Dietmar, Hg.: *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. Ein Handbuch zur Einführung in die fachliche Informationsarbeit*, München 2004.
- Lewis, Ralph H.: *Manual for museums*, Washington D.C. 1976.
- Lister, Mary: *Museum job descriptions and organizational charts*, Washington D.C. 1999.
- Lochmann, Hans: Standards für Museumsarbeit, in: *Museumskunde*, Jg. 70, H. 1, 2005, S. 26-28.
- Macdonald, Sharon, ed.: *A companion to museum studies*, Malden, Oxford, Carleton 2006.
- Mandel, Birgit; Prisor, Lothar; Witt, Kirsten, Hg.: *Kulturelle Berufsfelder im Wandel*, Unna 1998.
- Manneby, Hans, ed.: *Guidelines to improve museum quality and standards*. Proceeding of an ICR project 1999-2002, n.p. 2002.
- Mensch, Peter van, ed.: *Professionalising the muses. The museum profession in motion*, Amsterdam 1989.
- Minardi, Everardo: Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura, in: *Sociologia del lavoro*, no. 49, 1993, p.77-81.
- Moore, Kevin ed.: *Museum management*, London 1994.
- Museum careers, in: *Museum International*, publ. by UNESCO, XLV, 4, 1993, p. 4-52.
- Museum Training Institute, ed.: *Museum training and development . The final report*, Bradford 1997.
- Museums & Galleries Commission, ed.: *Museum professional training and career structure*. Report by a working party, London 1987.
- Nicholson, Emily G.; Williams, Stephen L.: Professional ethics revisited, in: *Curator*, vol. 45, no. 3, July 2002, p. 173-178.

Prior, Nick: *Museums and modernity. Art galleries and the making of modern culture*, Oxford 2002.

Professions en mutation, dans: *Revue Publics et Musées*, n° 6, juillet-décembre , Lyon 1994.

Regione Lombardia – Iref: *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001.

Regione Lombardia, ed.: *I servizi educativi del museo e del territorio: profili professionali e percorsi formativi*, Milano 2002.

Segger, Martin: *The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canada: the implications for museums, museum professionals, and their communities*, in: ICTOP Paper, Stavanger 1995, p. 1-10.

Šola, Tomislav: Museum generalists – new professionals in the age of synthesis, in: *Museum Management and Curatorship*, vol. 13, March 1994, p. 61-65.

Springuel, Myriam: Management and Change: Who is invited and who participates? in: *Curator*, vol. 13, January 2001, p. 129-135.

Swinney, H.J., ed.: *Professional standards for museum accreditation. The handbook of the accreditation program of the American Association of Museums*, Washington D.C. 1978.

Teather, Lynne; van Mensch, Peter; Faulkner-Fayle, Sara: *Planning for global museum work shifts. An international experiment in career planning and the development of a community of learners for museums: the Canadian and the Netherlands experience*. Paper presented to the ICTOP 1999 Annual Meeting, London, 1-7 July 1999.

Treff, Hans-Albert, Hg.: *Reif für das Museum? Ausbildung – Fortbildung – Einbildung: Berichte über ein internationales Symposium; veranstaltet von ICOM Deutschland, Österreich, Schweiz; München, London 1995*.

Vaccaro, Wanda: *La formazione per la tutela dei beni culturali: atti del convegno internazionale di studi del 25-26 maggio 2000*, Roma 2001.

Verein Deutscher Archivare, Hg.: *Diplom-Archivarin, Diplom-Archivar heute. Das Berufsbild des gehobenen Archivdienstes*, München 1993.

Walsh, Aidan: Policy and the Profession, in: *Irish Museum Association Journal*, vol. 2, 1992, p. 47-53.

Walz, Markus: *Handbuch der ehrenamtlichen Museumsarbeit. Ein Leitfaden für die Praxis*, Münster 2001.