

---

## PLANIRANJE GLOBALNIH POMAKA NA PODRUČJU RADA U MUZEJIMA. MEĐUNARODNI EKSPERIMENT U PLANIRANJU KARIJERE I STVARANJU MUZEJSKE UČENIČKE ZAJEDNICE: KANADSKA I NIZOZEMSKA ISKUSTVA

---

IM 34 (1-2) 2003.  
TEMA BROJA  
TOPIC OF THIS VOLUME

---

DR. LYNNE TEATHER, DR. PETER VAN MENSCH, SARA FAULKNER-FAYLE\*

---

Tijekom posljednjih nekoliko godina izdane su knjige u kojima se prvi put pojavljuju analize rada u muzejima s detaljnim opisima pojedinih zanimanja i važnim popratnim materijalima o studijima vezanim uz muzeje, muzejskoj etici i stručnoj izobrazbi. Sudeći po uspjehu knjiga poput *Muzeji - radna mjesta: planiranje karijera u muzejskoj struci* Jane R. Glaser i Artemisa A. Zentoua te *Karijere u muzejskoj struci i stručno usavršavanje - stručni vodič* Victora Danilova, postoji veliko zanimanje za profesionalni razvoj u muzejskoj struci (Glaser i Zenitour, 1996., te Danilov, 1994.). Nadalje, unatoč uložnim naporima da struka bude zastupljena na međunarodnoj razini, rasprave se temelje uglavnom na sjevernoameričkim iskustvima, što dovodi u pitanje primjenjivost dobivenih spoznaja na muzejske prilike ostalih zemalja. U posljednje vrijeme raste zanimanje za detaljnijim prikazima znanja i vještina potrebnih za osnovne oblike rada u muzejskoj struci, pa se sve češće postavlja pitanje kako ih muzealci, ili oni koji to žele postati, mogu steći u zemljama poput Kanade, Ujedinjenog Kraljevstva ili Australije. Međutim, i dalje smo suočeni s dilemom o tome mogu li se takvi stavovi o poslovima u muzejskoj struci primijeniti na muzejske sustave ostalih zemalja, razvijenih ili onih u razvoju. Tijekom ovog projekta pokušali smo odgovoriti na prvo pitanje pomoću testa koji smo sastavili za nizozemske radnike u muzejskoj struci.

Mogući pristupi planiranju karijere u muzejskoj struci koji bi bili primjenjivi u specifičnim zemljama i prilikama mogu se oslanjati i na neka druga područja. Tako su se u upravljanju pojavile nove ideje o organizacijskom učenju i "učeničkoj zajednici" koje zaposlene u muzejskoj struci osposobljavaju za samoanalizu i stvaranje strategija planiranja koje odgovaraju njihovim stručnim sposobnostima, te im pomažu razviti vještine i tehnike koje bi im omogućile prilagodbu sve češćim brzim promjenama muzejskog sektora. Strategije učeničkih organizacija uspješno su primijenjene u obrazovanju i poslovanju. Još jedan novi pojam je "planiranje karijere", pri čemu u središtu pozornosti nije čitava organizacija već karijera pojedinačnih muzealaca i njihova uloga u svijetu rada koja se može prilagoditi njihovu položaju u muzeju. Još jedna moguća polazišna točka jest opsežan posao koji su obavile muzejske udruge

poput Udruga muzeja Kanade (Canadian Museum Association) i Instituta za stručno usavršavanje muzealaca (Museum Training Institute) da bi sastavile profil stručnih sposobnosti muzealca kojim bi se koristili pri planiranju karijere i profesionalnog razvoja. Knjiga *Pomaci na području rada u muzeju: terenski dnevnik za planiranje karijere u muzejskoj struci i razvoj muzejske učeničke zajednice* (Museum Job Shifts: A Fieldbook for Career Planning for Museum Work and for a Community of Learners, Toronto, 1998.) posebno je značajna jer uspješno naglašava pojedinačnu perspektivu koju zatim nastoji uklopiti u koncepte organizacijskog učenja i društva učenika te stručnog profila muzealaca i njihova usavršavanja. Knjiga predlaže segmentirane, a ipak sveobuhvatne načine planiranja karijere u muzeju koji bi se mogli prilagoditi pojedinačnim zemljama, muzejima i osobnim situacijama te biti uklopljeni u globalnu muzejsku struku bez obzira na to jesu li organizacijskog, regionalnog, lokalnog ili nacionalnog određenja.

U mnogim zemljama osposobljavanje za rad u muzejima niz je složenih i raznorodnih sustava koji muzealce na različite načine uvode u struku. Mogućnosti stručnog usavršavanja u nekim su zemljama gotovo neograničene, dok u drugima ne postoje. Pojedine zemlje razvile su strogo kontrolirani sustav obrazovanja i testiranja nužan za ulazak u muzejsku struku. U oba slučaja znanja i vještine nužne za rad u muzeju mogle bi poslužiti kao osnova procesa individualnog stručnog razvoja koji bi muzealcima omogućio stjecanje minimuma kontrole nad vlastitim razvojem, bez obzira na to je li riječ o okružju u kojem vladaju zakoni slobodnog tržišta radne snage ili o onome u kojem to tržište kontrolira vlada. Nadalje, pomoću tako stvorene osnove mogli bi se, kroz rasprave različitih nacionalnih i/ili lokalnih društava muzealaca, pomiriti međunarodno određeni profesionalni standardi znanja i vještina s lokalnim specifičnostima. Modeli planiranja karijere u muzejskoj struci stvoreni na jednoj razini (međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj) mogu se prilagoditi potrebama stručnog usavršavanja na drugim razinama te poslužiti kao osnovica daljnjeg napretka.

Pitanje je, dakle, kako izraditi plan procesa planiranja karijere u muzejskoj struci koji bi se mogao prilagoditi

"U mnogim zemljama osposobljavanje za rad u muzejima niz je složenih i raznorodnih sustava koji muzealce na različite načine uvode u struku. Mogućnosti stručnog usavršavanja u nekim su zemljama gotovo neograničene, dok u drugima ne postoje."

svakom pojedinačnome muzejskom sustavu i radu u njemu, a koji bi se istovremeno znao nositi sa stalnim promjenama koje se u kulturnom sektoru događaju na globalnoj razini. Može li se model planiranja karijere u muzejskoj struci razvijati u sjevernoameričkom kontekstu prilagoditi drugim razvijenim zemljama ili pak zemljama u razvoju? Ako može, na koji način?

U ovom su radu autori pokušali analizirati i ocijeniti pozadinu, razvoj, primjenu i perspektivu terenskog dnevnika i istoimene radionice *Pomaci na području rada u muzeju: terenski dnevnik za planiranje karijere u muzejskoj struci i razvoj muzejske učeničke zajednice*. Autorice spomenutog djela su dr. Lynne Teather i Judie Harvie, a iznešene su teorije od listopada 1998. do danas testirane pet puta u Kanadi i jedanput u SAD-u. Dr. Teather prešla je u drugu fazu testiranja *Dnevnika* za moguću primjenu u Nizozemskoj. Nizozemska bi verzija bila nazvana *Pomaci u muzejskoj karijeri*. Ta je inicijativa pokrenuta u suradnji s dr. Peterom van Menschom s Akademije Reinwardt te stažisticom Sarom Faulkner-Fayle, istraživačicom i voditeljicom projekta koji sponzorira Udruga muzeja Kanade (Canadian Museum Association) te Međunarodni program stažiranja za mlade kanadskog Ministarstva vanjskih poslova. Direktori projekta koordiniraju rad s Udrugom muzeja Nizozemske.

#### **PRVA FAZA: MUZEALCI U POKRETU: POMACI NA PODRUČJU RADA U MUZEJU: KANADSKA FAZA**

*Pomaci u muzejima* počeli su 1995., djelomično kao odgovor na program razvoja nacionalne strategije upravljanja ljudskim resursima u muzejima diljem Kanade, koji je kulminirao objavljivanjem dvaju ključnih djela: *Ljudi, preživljavanje, uspjeh i promjene* (1995.) te *Radna snaga budućnosti: stručne sposobnosti kanadskih muzealaca* (1997.). Spomenuti je program vodio Odbor za upravljanje ljudskim resursima Udruge muzeja Kanade (CMHRPC - Canadian Museum Association Human Resources Planning Committee). *Pomaci u muzejima* bili su, zapravo, prirodan nastavak rada prof. Teather, koja je posljednjih dvadeset i pet godina sudjelovala u radu Društva vezanom uz stručno usavršavanje. Također, u skladu sa zadaćom sveučilišnog profesora koji sudjeluje u formalnom stručnom osposobljavanju muzealaca, prof. Teather se zbog svojih studenata i kolega muzealaca bavila i savjetovanjem o profesionalnom razvoju. Zastupala je stajališta individualnog muzejskog djelatnika u doba kad su trendovi stručnog usavršavanja u Kanadi bili obilježeni organizacijskom orijentacijom na području razvoja i upravljanja ljudskim resursima, a stručno se usavršavanje općenito smatralo zastarjelim i nepotrebnim.

Pitanje položaja i planiranja karijere muzealaca postalo je bitno i nezaobilazno jer su tijekom posljednjeg desetljeća kanadske federalne, provincijalne ili općinske vlasti prije ili kasnije naišle na neki oblik fiskalnih ograničenja. Konzervativna ekonomska politika pogodi-

la je i muzejsku struku, a muzeji su se neprestano reorganizirali, smanjivali broj radnika i zatvarali radna mjesta, što je dovelo do otpuštanja ili ranog umirovljavanja stalno zaposlenih muzealaca. Tako stvorena tjeskoba zahvatila je ne samo muzejske djelatnike nego i one koji su tek namjeravali ući u struku. Nadalje, brojne su knjige pisane na temu budućnosti zapošljavanja proricale "kraj radnog odnosa" i uvjerile radnike da njihova karijera ima vlastiti životni ciklus te da tijekom radnog vijeka sami djelatnici moraju proći različite "stadije" koji podrazumijevaju različite oblike rada, poput rada na ugovor, slobodnjaštva, savjetodavnog rada, rada na nepuno radno vrijeme ili dijeljenja radnog mjesta. *Pomaci u muzejima* na takvo su stanje reagirali nudeći strategiju stručnog usavršavanja muzealaca koja bi mogla pomiriti institucionalne i individualne interese. Da bi se takvo rješenje moglo ponuditi, trebalo je situaciju sagledati iz perspektive drukčije od one koja je dotad prevladavala u radu na stručnom usavršavanju i koja je u središte pozornosti stavljala instituciju muzeja.

Osnovna pretpostavka *Pomaci u muzejima* jest da će se s promjenama u muzejskoj struci biti moguće nositi samo ako se usvoji osobni pristup profesionalnom razvoju u čitavom sektoru.

Tako bi se na osnovi zaključaka Udruge muzeja Kanade o potrebnim znanjima i sposobnostima muzealaca mogle razraditi metode planiranja karijere koje bi podjednako koristile muzejima, djelatnicima i čitavom sektoru, a proces bi polazio od inovativnog koncepta organizacijskog učenja, koji bi omogućio osnivanje društava učenika u pojedinim muzejima ili između više njih. Tako bi se znanja od individualnih učenika širila na svim razinama i stvorila bi se kultura cjeloživotnog učenja u čitavom sektoru. Nadalje, autori projekta zamislili su ga kao uistinu muzeološki pothvat koji bi odrazio transformacijske promjene muzejske prakse posljednjih desetljeća i pripremio stručne djelatnike na buduće epistemološke promjene vezane uz muzejska znanja i svakodnevni rad. Muzejska struka dosad je djelovala na dva načina: ili od muzeja kao organizacije naniže ili unutar muzeja kao organizacije. Ovaj pristup nastoji promijeniti takve načine rada i polako ih preusmjeriti na ideje i praksu učeničkih organizacija. Pitanja na koja program nastoji odgovoriti su: kako individualni muzealci, vođeni osobnim željama i sposobnostima, mogu preuzeti kontrolu nad vlastitim razvojem a da pritom potpuno shvaćaju muzejski svijet i sve promjene koje se u njemu zbivaju, te mogu li muzealci postati uspješni pokretači promjenjiva muzejskog svijeta, a ne njegove žrtve.

*Pomaci u muzejima* rezultat su istraživačkog rada vođenog u nekoliko faza. Prvo smo proveli bibliografsko istraživanje: skupili smo i bilješkama popratili svu kritičku literaturu vezanu uz upravljanje i ljudske resurse u muzejima, stručno usavršavanje i planiranje karijere. Taj smo materijal priložili knjigama o planiranju karijere te Bibliografskim izvorima studija vezanih uz muzejsku struku. Materijal je također dostupan i na internetu na: <http://www.utoronto.ca/museum>.

“Pitanja na koja program nastoji odgovoriti su: kako individualni muzealci, vođeni osobnim željama i sposobnostima, mogu preuzeti kontrolu nad vlastitim razvojem a da pritom potpuno shvaćaju muzejski svijet i sve promjene koje se u njemu zbivaju, te mogu li muzealci postati uspješni pokretači promjenjiva muzejskog svijeta, a ne njegove žrtve.”

U sljedećoj smo fazi ispitali niz muzealaca različitog položaja s obzirom na način rada: stalno zaposlene koji su na svom položaju već duže vrijeme, radnike čija je karijera u usponu, one koji su nedavno ušli u struku i one koji bi tek željeli ući te smo za svakog od ispitanika odredili elemente potrebne za napredak u karijeri. Pritom smo konzultirali brojne stručnjake i organizatore s područja stručnog usavršavanja. Prof. Teather imala je tu sreću da je tijekom izrade projekta mogla surađivati s Judy Harvie, stručnjakinjom za planiranje karijere koja desetljećima radi na području Toronta i koja nam je dopustila da se koristimo njezinim radom. Koristeći se vlastitim saznanjima, uspjeli smo prilagoditi njezin rad prilikama u muzejskom sektoru i osnovali smo probnu radionicu za primjenu programa sa 12 sudionika predvođenih Lynne Teather, Judy Harvie i Lynne Kurylo.

Naš rad na planiranju karijere postao je plodan u kasno proljeće 1997., kada su Harvieni pristupi toj djelatnosti i pretpostavke o učeničkim organizacijama te stručnom usavršavanju muzealaca zastupljeni u teorijskoj literaturi provedeni u praksu i integrirani u terenski dnevnik prof. Teather.

Prema definiciji Petera Sengea, koji se bavi učeničkim organizacijama, učeničke su organizacije mjesta gdje ljudi neprestano poboljšavaju svoje sposobnosti postizanja željenih rezultata, gdje se njeguju novi i sveobuhvatni načini razmišljanja, gdje se oslobađaju kolektivne težnje i gdje ljudi neprestano uče kako zajedno učiti. (Senge, 1994.).

Da bi se takva učenička organizacija ostvarila, potrebno je proći kroz pet faza tj. disciplina:

1. Sustavno razmišljanje: podrazumijeva razmišljanje o snagama i međuodnosima koji oblikuju ponašanje sustava te jezik koji ih opisuje i pokušava razumjeti. Ova nam disciplina pomaže shvatiti kako što učinkovitije promijeniti sustav i kako djelovati u skladu sa širim procesima prirodnog i ekonomskog svijeta.
2. Osobno svladavanje situacije: odnosi se na učenje kako poboljšati osobnu sposobnost postizanja željenih rezultata te na stvaranje organizacijske okoline, koja potiče sve svoje članove na razvoj usmjeren odabranim ciljevima i funkcijama.
3. Mentalni modeli: označavaju promišljanje vlastite unutarnje vizije svijeta, njezino neprestano objašnjavanje i poboljšanje. Ti nam modeli također pomažu uvidjeti kako naša mentalna slika svijeta određuje naše postupke i odluke.
4. Zajednička vizija: izgrađivanje predanosti i odgovornosti unutar grupe stvaranjem zajedničke vizije budućnosti koju nastojimo ostvariti te postavljanjem principa i smjernica pomoću kojih tu zamišljenu budućnost želimo realizirati.
5. Timskim učenjem: mijenjaju se konverzijske sposobnosti i sposobnosti kolektivnog razmišljanja kako bi grupe međuovisnih ljudi mogle razviti inteligenciju i sposobnosti koje nadilaze zbroj individualnih talenata.

Terenski dnevnik *Pomaci u muzejima* sagledao je svih pet Sengeovih disciplina polazeći s najpovoljnijeg stajališta, stajališta individualnog muzealca, i oslanjajući se na hipotezu koju je Robert Janes iznio u svojoj knjizi *Muzeji i paradoks promjene: ... govorimo o učeničkim organizacijama, ali organizacije nisu učenici - učenici su ljudi unutar organizacija. Kad se sve zbroji i oduzme, svi se naši napori i težnje promjenama svode na učenje, učenje iz iskustva, iz uspjeha i neuspjeha, učenje od ljudi, od vođa i sljedbenika.*

Jedina je konstanta u cijeloj situaciji pojedinac, bilo da proučavamo muzejski sektor, muzeje ili pak različite oblike rada - savjetodavni rad, ugovore i nezaposlenost. Svaki pristup napredovanju u karijeri i transformacijskim promjenama muzejskog sektora mora uključivati muzealca pojedinca, posebno u situacijama kada se tradicionalno poimanje stalnog muzejskog zaposlenika naglo mijenja. Isto bi se tako pristupi napredovanju u karijeri bitno poboljšali prihvaćanjem teza o organizacijskom učenju i društvima učenika. Umjesto pojma *učenička organizacija* ponekad se upotrebljava pojam *učenička zajednica* kako bi se izbjegli institucionalni okviri i prikazali složeni odnosi u koje zaposlenici ulaze tijekom procesa učenja, kako bi pojam uključio različite oblike zaposlenika (stalne zaposlenike, slobodnjake, zaposlenike na ugovor) te kako bi se dočarao proces i životni ciklus radnog vijeka koji se zasniva na ideji o cjeloživotnom učenju. Unutar muzejskog sektora, termin *učenička zajednica* pogodan je jer bolje odražava različitost radnog mjesta muzealaca, od kojih su mnogi zaposleni unutar organizacije, ali ne treba zanemariti ni rastući broj onih koji rade na ugovor ili kao slobodnjaci. Čitav koncept oslanja se na takav pristup upravljanju muzejima koji bi objedinio kreativnost i novitete na području upravljanja te sposobnost i stručnost individualnih radnika. Ukratko, taj je termin primjenjiv i izvan organizacija i institucija: primjenjiv je na brojne vrste odnosa u koje je uključen svaki radnik, bez obzira na to radi li unutar muzeja ili je slobodnjak, savjetodavac, nezaposlen ili pak nešto dugo. Međuljudski odnosi tkivo su radnog života, oni omogućavaju normalno djelovanje radnog prostora. Takva je situacija sve češća i u muzejskom sektoru te između muzeja i drugih baštinskih i kulturnih organizacija. Obavljeni je rad sve više oblik nekog zajedničkog rada, rezultat timskih projekata ili grupnih aktivnosti, i to ne samo na profesionalnom već i na društvenom planu.

Zbog svega navedenog *Pomaci u muzejima* zasnivaju se na pet Sengeovih disciplina primijenjenih na pojedinca i njegovo stručno usavršavanje pomoću učeničkih zajednica, koje možemo shvatiti kao tvorevine unutar organizacije bez obzira na to da li pod organizacijom razumijevamo institucionaliziranu muzejsku sredinu, muzejski sektor ili društvo muzejskih mentora ili kolega. Knjigom se može koristiti pojedinac ili nekoliko kolega, ona može poslužiti u radionici, u instituciji prilikom planiranja upravljanja ljudskim resursima ili u udruzi muzeja.

Fleksibilnost je bitna sastavnica ovog pristupa koji odražava rastuću složenost rada u muzejima. *Pomaci u muzejima*, dakle, organizirani su u pet dijelova koji su djelomični ekvivalenti pet Sengeovih disciplina, razrađenih u *Petoj disciplini*.

#### **Poglavlje I.** / 1. korak: SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE - SVIJET RADA U MUZEJU

Taj dio nastoji odgovoriti na pitanje gdje sam ja, a gdje smo mi. U uvodnom je dijelu sudioniku radionice predstavljena budućnost rada općenito te budućnost rada u muzejskom sektoru. Sudionik može ocijeniti implikacije koje to sagledavanje situacije ima na njega i ostale radnike na području kulture ili baštine.

#### **Poglavlje II.** / 2. korak: KORAK DALJE - OSOBNO SVLADAVANJE SITUACIJE

##### I. Tko sam ja?

U tom dijelu sudionici korisno provode vrijeme razmišljajući o svojoj karijeri, obrazovanju i dosadašnjem životnom putu, posvećujući posebnu pozornost iskustvima u kojima su uistinu uživali i onome što zaista smatraju ispravnim.

##### II. Što mogu ponuditi?

U tom dijelu sudionici sastavljaju potpun i detaljan inventar svih svojih znanja, sposobnosti, interesa, vrijednosti te osobnih stilova i stilova učenja. Kad potpuno shvate dar, stupanj obrazovanja i potrebe kojima na radnome mjestu raspolažu, nastavljaju razvijati istinski osjećaj za misiju te jasno izražavaju ciljeve i prioritete svog usavršavanja. Takva analiza mora uključivati stručne ali i ostale sposobnosti. Sudionike se potiče da potraže znanja i razviju sposobnosti vezane uz područja nužna za rad u novome muzejskom sektoru.

#### **Poglavlje III.** / 3. korak: MUZEOLOŠKI MENTALNI MODELI

Iako je ovaj korak dodan tijekom projekta, otkrili smo koliko je zapravo nužan za profesionalnu komunikaciju te osobnu i sektorsku preobrazbu. Senge *mentalne modele* definira kao *slike, pretpostavke i priče* koje sadrže naše osobne slike i vrijednosti koje određuju svijet. Takve predodžbe ne utječu samo na našu sliku svijeta nego i na naše shvaćanje tog svijeta i djelovanje u njegovim okvirima. Mentalni modeli mogu zaustaviti učenje ili ga pospješiti. S obzirom na to, možemo zaključiti da moramo naučiti kako izraziti mentalne modele ne samo kako bismo ih izrekli, nego i kako bismo ih mogli istražiti i preoblikovati kroz dijalog sa svijetom i ljudima. Muzeološki mentalni modeli, pretpostavke i koncepti ključni su za promjenu i preobrazbu muzeja, a kreću se od rasprava o tome što je muzej do sagledavanja uloge i filozofije muzeja te njihova odnosa prema predmetima, istraživanjima i javnosti. Djelatnik muzeja mora moći bez poteškoća artikulirati vlastite pretpostavke o muzeologiji te na taj način

istraživati i uključivati druge u raspravu koja se u njihovu okruženju odvija, što će im pak pomoći preoblikovati i promijeniti vlastitu viziju.

#### **Poglavlje IV.** / 4. korak: OD INDIVIDUALNOG DO ZAJEDNIČKOG UČENJA

I. Rad u muzeju i strategijsko upravljanje karijerom  
Ako želimo uspješno odabrati put vlastite karijere, bilo bi dobro imati razvijene vještine istraživanja i učenja te znati promijeniti trenutni proces upravljanja. Nužno je znati vlastite ciljeve, ali je jednako tako korisno znati protumačiti razna istraživanja područja, shvatiti povezivanje elemenata u široku mrežu, uočiti i pregledati podatke prikupljene analizama radnog mjesta i njegove uloge te znati pripremiti prijedloge. Kako bi sudionicima pružili iskustvo međuovisnosti rada nekoliko pojedina, knjiga potiče sudionike da ovom projektu pristanu s drugim ljudima. Takav je zajednički pristup projektu ključan u ovoj fazi napretka u karijeri.

II. Strategije održanja muzejske karijere u pokretu  
Jednom kad sudionici shvate da prestrukturirana radna okolina stvara nove potrebe i mogućnosti i kad nauče kako vlastite vještine, interese i iskustva pomiriti s tim novonastalim potrebama, bit će sposobni održati karijeru u pokretu i proživjeti svoju viziju. Novija istraživanja jasno pokazuju da postoji nekoliko mjerljivih faktora koji pomažu održati karijeru živom. U tom dijelu knjige oni su navedeni i objašnjeni.

#### **Poglavlje V.** / 5. korak: U POTRAZI ZA UČENIČKOM ZAJEDNICOM

U tom dijelu terenskog dnevnika ukratko je objašnjen dosadašnji napredak sudionika ostvaren sudjelovanjem u projektu te su postavljena nova pitanja i otvorene nove mogućnosti. Prije svega, autori napominju da bi sudionici trebali pregledati svoje planiranje karijere. To je logičan nastavak naše radionice. Nakon toga sudionike potičemo na istraživanje dinamike učenja unutar zajednice ili organizacije te na proučavanje mogućnosti koje se otvaraju njima i njihovoj stručnoj učeničkoj zajednici.

Tako smo u ljeto 1997. napravili pokusnu skicu *Pomaka u muzejima* i organizirali njezinu primjenu kroz pokusnu dvodnevnu vikend-radionicu u Torontu. Radionica je uključivala petnaest sudionika, a rezultati tog iskustva i povratne informacije sudionika uklopljeni su u istoimenu revidiranu verziju posvećenu planiranju karijere - knjigu *Pomaci u muzejima*. Istovremeno je s Davidom Barrom na dizajniranju CD ROM-a i buduće internet verzije terenskog dnevnika, nastojeći tako doprijeti do što većeg broja muzealaca. Nadalje, shvativši da mogući problemi i primjena projekta ovise o mogućnosti njegove prilagodbe različitim muzejskim prilikama, prof. Teather testirala je radionicu sa studentima muzeologije i na različitim skupovima, kao što su godišnja konferencija AAM-a te konferencije Udruge

muzeja Alberte i Udruge muzeja Kanade. Prilika za testiranje hipoteza o planiranju karijere na području Nizozemske pružila se kad se prof. Peter van Mensch s Akademije Reinwardt u Amsterdamu počeo zanimati za njezin rad na području planiranja karijere. Profesori Teather i van Mensch dijelili su epistemološko shvaćanje muzeologije i svaki je od njih bio upoznat s radom drugoga na tom području, što je bila solidna osnova za nastanak nove verzije *Pomaka u muzejima* prilagođene nizozemskom muzejskom sektoru. Međutim, prije nastavka projekta trebalo je odgovoriti na neka pitanja. Primjerice, zašto bi terenski dnevnik o planiranju karijere u muzejskoj struci nastao u Kanadi bio na bilo koji način bitan za muzealce, muzejske udruge ili organizatore stručnog usavršavanja u Nizozemskoj ili bilo kojoj drugoj zemlji? Bismo li mogli sastaviti kakav test utemeljen na međunarodnoj suradnji u području stručnog usavršavanja muzealaca i kako bi se takav test održao?

#### **DRUGA FAZA: MUZEALCI U POKRETU: NIZOZEMSKA MOGUĆNOST "POMAKA NA PODRUČJU RADA U MUZEJIMA"**

Do prije nekoliko godina je područje muzeologije u Nizozemskoj bilo prilično ograničeno. Postojala su dva bitna i sveobuhvatna programa, Akademija Reinwardt (ustanovljena 1976.) i Škola za restauratore (ustanovljena 1978.), te petnaestak manjih dodiplomskih ili diplomskih programa, ustanovljenih uglavnom potkraj 1980-ih i početkom 1990-ih, od kojih se najznačajniji odvijao pri Amsterdamskom sveučilištu. Iako su se oba glavna programa održavala u Amsterdamu, nisu surađivali ni komunicirali, a slično je bilo i s muzeološkim programom pri Amsterdamskom sveučilištu. Od 1995. godine škole su počele intenzivnije surađivati na projektima i sada su promjene neizbježne. Predviđamo da će infrastruktura studija muzeologije u amsterdamskim školama u 21. stoljeću biti potpuno drukčija.

Prekretnica u povijesti Akademije Reinwardt bio je posjet Odbora za ocjenu kvalitete (Quality Assessment Panel) 1995. te posjet Ocjenjivačkog odbora Britanskog instituta za stručno usavršavanje muzealaca (Britain Museum Training Institute Validation Panel) 1998. godine.

Posjet Odbora za ocjenu kvalitete potaknuo je odgovorne na usavršavanje programa: ustanovljena je interna procjeniteljska procedura i pojačana je interakcija s muzejskim sektorom. Vlada je financijski pomogla sastavljanje novog akademskog programa, uvedenog 2000./01. godine. Na pripremu tog novog programa uvelike je utjecala nacionalna rasprava o ulozi stručnog obrazovanja u umjetnosti, koju je pokrenulo Ministarstvo obrazovanja, kulture i znanosti. Dio tog projekta bilo je određenje stručnih sposobnosti djelatnika na polju umjetnosti, što je uključivalo i muzejske djelatnike. Upravo je ta potreba za određenjem sposob-

nosti potakla Akademiju Reinwardt i Školu za restauratore na udruživanje snaga. Tako je u proljeće 1999. Ministarstvu predan izvještaj u kojem je određeno pet osnovnih zanimanja muzejskog sektora. Standardi stručnih sposobnosti zanimanja Instituta za stručno usavršavanje muzealaca (Museum Training Institute - MTI, Velika Britanija) te *Radna snaga budućnosti* Udruge muzeja Kanade pomogli su pri određenju stručnih sposobnosti.

Rad na definiranju sposobnosti pospješio je suradnju Akademije Reinwardt i Škole za restauratore. Na suradnju su pozvali i Amsterdamsko sveučilište koje je u to doba već planiralo novi postdiplomski studij za kustose. Sumnja i suzdržanost koje su u prošlosti bile glavne značajke odnosa spomenutih institucija, nestale su i počeo se negovati novi duh suradnje. Tu će suradnju vjerojatno razvijati i nova politika Ministarstva, koja bi trebala osigurati okvire budućeg razvoja novih institucija za studij muzeologije.

Udruga muzeja Nizozemske (NMV - Nederlandse Museumvereniging) do danas se nije uključila u proces, unatoč iskazanom interesu i želji. Prioritetom muzejskog sektora smatra se obrazovanje onih koji ulaze u struku. Zbog osamostaljenja nacionalnih muzeja (proces otpočet 1991.) te uvođenja nacionalne sheme osposobljavanja (1997.) javila se potreba za većom svijesti o stručnim sposobnostima. Zbog trenutnog inzistiranja na razvoju poduzetničkog duha kulturnih institucija i izuzetne važnosti plana upravljanja zbirkama, koji je postao preduvjetom dobivanja financijske potpore vlade, nužno je jasno odrediti pojam profesionalizma. Ukratko, Udruga muzeja Nizozemske pokrenut će nacionalnu raspravu o sposobnostima i osposobljavanju koja će se temeljiti na radu triju amsterdamskih programa.

Rezultati rada posljednje tri godine su sljedeći:

1. određenje stručnih sposobnosti za barem pet muzejskih struka/specijalnosti,
2. novi akademski program dodiplomskog studija na Akademiji Reinwardt,
3. prijedlog novog skraćenog programa diplomskog studija na Akademiji Reinwardt,
4. prijedlog novog postdiplomskog tečaja za kustose pri Amsterdamskom sveučilištu,
5. zajednički studijski segmenti Akademije Reinwardt, Škole za restauratore i Amsterdamskog sveučilišta.

Postoje još dva nedostatka čijem bi se rješavanju trebalo posvetiti. Jedan od njih je uvođenje i primjena tih sposobnosti u muzejskom sektoru. Tu je dužnost na sebe preuzela Udruga muzeja Nizozemske, čije su administrativne službe počele planirati općenacionalne rasprave o određenju, sadržaju i razvoju stručnih sposobnosti muzejske struke. Drugi je problem preslabo isticanje uloge individualnih muzealaca i razvojnog puta njihovih karijera. Škole koje sudjeluju u procesu

planiranja slažu se da bi dio procesa usavršavanja trebao naučiti studente tehnikama i sredstvima planiranja karijere te da bi, nakon toga, planiranje karijere trebalo uključiti u novi akademski program. *Pomaci u muzejima* u razvoj novog akademskog programa uvedeni su u pogodnom trenutku jer su ponudili izvrstan model koji bi se mogao prilagoditi nizozemskim studentima i stručnjacima. Međutim, zanimljivo je da *Pomaci u muzejima* otvaraju još jednu perspektivu unutar programa. Kako članovi odbora iz različitih škola te stručnih i vladinih organizacija počinju stvarati viziju budućnosti muzejske struke u Nizozemskoj, postaje im jasno da će ne samo institucijama nego i pojedincima trebati znanje, sredstva i potpora koji će im omogućiti uspješno upravljanje budućom radnom snagom Nizozemske. Iako su planovi stvaranja radionica poput *Pomaka u muzejima* još u povojima, projekt *Pomaci u muzejima* u proces promjene koji se trenutačno događa u struci uspješno je uveo novu svijest o mjestu i važnosti pojedinačnih muzealaca.

Korak dalje: *Pomaci na području rada u muzeju* - kretanje prema međunarodnim okvirima

### **TREĆA FAZA: SURADNJA NA PROJEKTU PRILAGODBE POMAKA NA PODRUČJU RADA U MUZEJU, PLANIRANJU KARIJERE I STRUČNOM USAVRŠAVANJU U NIZOZEMSKOJ**

U trećoj fazi pratimo Muzejsku učeničku zajednicu (COLM - Community of Learners for Museums) u njezinu formalnom i funkcionalnom razvoju tijekom kojeg se nastoji prilagoditi alternativnoj, a ne potpuno različitoj, zajednici muzealaca Nizozemske. U ovom ćemo dijelu raspraviti o okvirima i metodologiji nužnim za uspješnu primjenu i okončanje programa. Analiza najčešćih problema nizozemskih muzealaca i njihove reakcije na *Pomake na području rada u muzeju* daju nam razloga za optimizam.

Prve smo mjesece rada u Nizozemskoj uglavnom proveli istražujući. Prevedena štiva i iscrpni intervjui s različitim muzealcima dali su nam uvid u nizozemski "svijet muzeja", tj. muzejsku kulturu, trendove, brige i izazove koji oblikuju muzejsku zajednicu i njenu stručnu radnu snagu te utječu na njih. Naravno, rezultati ovih istraživanja uključeni su u radnu bilježnicu o planiranju karijere koja je poslužila kao priprema za radionicu održanu u lipnju 1999.

Proces integracije informacija prikupljenih u Danskoj u kanadski Terenski dnevnik predstavljao je izazov i javili su se neki problemi, većinom banalni, ali ipak ključni za uspjeh Terenskog dnevnika. Tako je, primjerice, većina tekstova bila prepravljena ili ponovo napisana kako bi ih potencijalna publika, koja se engleskim koristila kao drugim jezikom, mogla prihvatiti. Uklonjeni su ili prepravljani različiti aksiomi, popularni izrazi (posebno oni korišteni u američkoj "Teoriji novog upravljanja"), metafore i citati, zbog čega se nova knjiga vizualno činila manje dinamičnom od originala. Kao rezultat

svoga navedenog počeli smo koristiti stilski kompromis koji je tekst približio publici različitih kultura i tako ga učinio funkcionalnijim. Najočitiiji izraz naše želje da dopremo do nizozemskih muzealaca bila je promjena imena knjige u *Pomaci u muzejskoj karijeri*. Kroz intervjue smo, naime, uočili da za Nizozemce izraz "rad u muzeju" ima drukčije konotacije i označava prvenstveno zadatak ili posao koji treba obaviti pa smo se odlučili za riječ "karijera", koja nosi pozitivnije značenje i bolje odgovara našim namjerama.

Nadalje, logistika potrebna za ostvarenje našeg plana intervjuiranja što većeg broja muzealaca zahtijevala je puno rada u samo osam mjeseci. Srećom sastanak s Udrugom muzeja Nizozemske (Nederlandse Museumvereniging), koji se održao u ranijim fazama projekta, pomogao nam je doprijeti do velikog broja različitih muzealaca. Novi tekst sadržava ideje, mišljenja i brige muzealaca iz nacionalnih i općinskih muzeja, iz muzeja kojima upravlja odbor i iz onih koji kombiniraju različite vrste uprave. Tekst ne isključuje ni savjetodavce ni studente muzeologije. Intervjui su provedeni s:

- osobljem i studentima Akademije Reijwardt,
- članovima Odjela za kadrovska pitanja stručnu izobrazbu Nizozemskog instituta za kulturnu baštinu (Instituut Collectie Nederlandse - ICN),
- nekoliko radnika tajništva Nederlandse Museumvereniging (NMV),
- članovima savjeta NMV-a, tj. predstavnicima malobrojnih muzeja članova,
- ravnateljem Openluchtmuseuma (prvog nacionalnog muzeja koji se 1991. osamostalio od vlade),
- upraviteljem Kadrovskeg odjela Tropenmuseuma (jednog od malobrojnih nizozemskih muzeja koji je osjetio vladino "rezanje budžeta") i
- upraviteljem Kadrovskeg odjela Amsterdams Historisch Museuma (koji je uveo program za osobni razvoj i stručno usavršavanje želeći tako stvoriti učeničku zajednicu unutar muzeja).

Taj nam je izbor muzealaca također pružio uvid u nizozemsku muzejsku zajednicu te je postao izvrstan referentni materijal i baza podataka za daljnji razvoj *Pomaka na području rada u muzeju*.

Bitno je napomenuti i da se stručna iskustva kanadskih i nizozemskih muzeja bitno razlikuju. U kanadskom je slučaju Terenski dnevnik bio odgovor na institucionalne traume iz 1990-ih koje su u brojnih radnika izazvale tjeskobu zbog trenutačnih ili strah od budućih promjena ili pak nelagodu zbog moguće nezaposlenosti. Nizozemski muzealci dosad nisu bili pretjerano izloženi "smanjenju" broja radnika ni promjenama koje takvo smanjenje prate. Njih više zabrinjava stagnacija radne snage u Nizozemskoj i potreba za većom profesionalnom mobilnošću koja iz te stagnacije proizlazi. Manji muzeji u Kanadi i Nizozemskoj imaju vrlo slične probleme, poput oskudnog života, uprave na dobrovoljnoj bazi i nesigurnosti posla, kojoj su izloženi brojni muzealci.

Iako se radna snaga u Kanadi i Nizozemskoj razvija različitim brzinom, barem kad je riječ o velikim i srednje velikim muzejima, a dugoročno zaposleni u muzejima nisu podjednako sigurni u obje zemlje, barem u nekim područjima rada u muzejima, zanimljivo je da smo te razlike uglavnom uspjeli pomiriti pomoću općenitijih rasprava o prioritetima stručnog usavršavanja koji su se mogli primijeniti i na kanadske i na nizozemske muzeje. Također se nadamo da bi vladine gospodarske i političke strategije s vremenom mogle utjecati na nizozemske muzejske ustanove u istom smjeru u kojem su utjecale i na one kanadske, posebno uzevši u obzir razvojne trendove Europske zajednice. Posebno se nadamo da bi takvim promjenama mogla biti podložna područja poput određenja sposobnosti muzealaca, uloge pojedinca u muzejskim organizacijama i široj muzejskoj zajednici te budućnosti profesionalnih institucija i organizacija koje se bave stručnim usavršavanjem muzealaca. Sve te "općenite" teme vezane uz stručnost i stručno usavršavanje bitne su sastavnice *Pomaka na području rada u muzeju* i radionice nastale iz tog dnevnika. Sve su te teme također omogućile otvoren i konstruktivan razgovor nizozemskih i kanadskih sudionika o Terenskom dnevniku i njegovoj mogućoj primjeni na području Nizozemske.

Kad smo odredili zajedničke teme rasprave, vizija verzije *Pomaka na području rada u muzeju* prilagođene nizozemskoj publici postala je realnija, a nastojeći riješiti gorući problem prilagodljivosti i primjenjivosti rada u međunarodnom kontekstu, pokrenuli smo i neka osnovna pitanja. Često su stručnjaci iz svih područja i sa svih razina rada u muzejskoj struci govorili o stručnim sposobnostima i vještinama. Što za pojedinačnog muzealca znači visoka kvaliteta i kako je postići? Kako pojedinac može postići razinu zadovoljstva i uspjeh u karijeri koji mu priznaju muzejske institucije, kolege i zajednice? Kako pojedinca možemo motivirati da poželi postići tu visoku kvalitetu? Kako muzejska zajednica može u pojedincu potaknuti potrebu za učenjem i želju za poboljšanjem stručnih sposobnosti koje bi mu pomogle poboljšati kvalitetu rada i povećati zadovoljstvo poslom?

Još je jedna briga kanadskih djelatnika našla odjeka i u Nizozemskoj: i toj je zemlji potrebna vizija jednog sveobuhvatnog sustava stručnog usavršavanja radnika i upravitelja. Ta potreba za vizijom rezultat je želje da se poboljša muzejska mreža, da razgovori o problemima struke budu učinkovitiji te da se pospeši učenje na razini pojedinca i institucije. Kako profesionalni instituti za stručno usavršavanje mogu udovoljiti tim zahtjevima i potrebama individualnih muzealaca i samih muzeja? Kako bi radna snaga budućnosti morala ili mogla izgledati? Kako radnici moraju biti opremljeni da bi mogli djelovati unutar te buduće radne snage? Na zadnje pitanje moći ćemo odgovoriti tek kad se dogovorimo kako će ta radna snaga izgledati i tko će je oblikovati).

Zakupljenost traženjem odgovora na ova pitanja posebno je došla do izražaja tijekom radionice *Pomak u muzejskoj karijeri*, održane 27. lipnja 1999. na Akademiji Reinwardt u Amsterdamu. Sudionici radionice, iako očito zainteresirani za Terenski dnevnik, puno su više pozornosti posvećivali procjeni metodologije, preispitivanju pristupa te razmišljanju o tome kako najbolje prilagoditi Dnevnik njihovim specifičnim institucionalnim i individualnim prilikama. Dnevnik je postao izvor informacija pomoću kojeg bi mogli naći odgovore na svoja pitanja te polazište za uvođenje novog načina razmišljanja o stručnom razvoju pojedinca i njegovoj ulozi u nizozemskom muzejskom sekoru. Ukratko, Dnevnik je skup sirovina koje bi se mogle oblikovati prema specifičnim nizozemskim prilikama.

Najzanimljiviji je ishod radionice bila činjenica da su sudionici vrlo odobrvali i dobro prihvatili koncept "učeničke zajednice". Tijekom brojnih rasprava postalo je očigledno da, iako je taj koncept većini ljudi novost, upravo on nosi najveći potencijal za nizozemsku muzejsku zajednicu, zajednicu koja se sastoji od male grupe stručnjaka koja bi mogla biti usko povezana. Sudionici su naglasili potrebu bolje komunikacije među muzealcima, čak i stvaranja mreže muzealaca koja bi proširila mogućnosti radnika, te potrebu stvaranja većeg broja foruma na kojima bi se raspravljalo o pitanjima bitnim za zajednicu/e. Okupljanje muzealaca iz svih područja i sa svih razina, kakvo se ostvarilo tijekom radionice a kakvo dotad i nije bilo praksa muzejskog sektora, pokazalo se uspješnom metodom poticanja rasprava koje mogu obuhvatiti čitavu struku.

Zbog svega navedenog sudionici su svjesno sudjelovali u stvaranju prototipa učeničke zajednice koju je grupa ocijenila ne samo produktivnom nego i ugodnom.

**ZAKLJUČAK.** U zaključku bismo se htjeli osvrnuti na pitanje postavljeno na početku rada: je li moguće stvoriti proces planiranja karijere koji bi bio bitan na međunarodnoj razini i koji bi se mogao prilagoditi neprestanim promjenama globalnog kulturnog sektora? Uspjeh ovog projekta dokazao je da se prerađene verzije *Terenskog dnevnika* nastalog u specifičnom muzejskom okruženju jedne zemlje mogu prilagoditi drugim zemljama, barem ako je riječ o onim razvijenima. Ipak je naš projekt nesumnjivo bio ograničen skromnošću sredstava i poteškoćama u komunikaciji, unatoč svim prednostima interneta koji pomaže svladati daljinu i ostale prepreke u komunikaciji. U idealnim bi prilikama prof. Teather trebala posjetiti Nizozemsku ranije tijekom projekta kako bi u potpunosti shvatila nizozemski radni svijet muzealaca i kako bi mogla bolje surađivati s prof. van Menschom, te bi sva ta saznanja trebala učinkovito utkati u sadržaj radionice. Očito je da će buduće preinake projekta i daljnje adaptacije Dnevnika zahtijevati više sredstava ili ćemo morati pronaći zamjenski način prenošenja različitih kulturnih iskustava vezanih uz muzej kao radnu okolinu. Moramo

“Što za pojedinačnog muzealca znači visoka kvaliteta i kako je postići? Kako pojedinac može postići razinu zadovoljstva i uspjeh u karijeri koji mu priznaju muzejske institucije, kolege i zajednice? Kako pojedinca možemo motivirati da poželi postići tu visoku kvalitetu? Kako muzejska zajednica može u pojedincu potaknuti potrebu za učenjem i želju za poboljšanjem stručnih sposobnosti koje bi mu pomogle poboljšati kvalitetu rada i povećati zadovoljstvo poslom?”

biti posebno pažljivi i ne generalizirati uspjeh prilagođavanja načina planiranja karijere. Naime, ne znamo još je li taj način pogodan i za treći svijet jer ga nismo još testirali.

Isto je tako moguće potaknuti sudionike da u prvom koraku, sustavnom razmišljanju, odrede posebnosti svojih prilika i uklope ih u proces stručnog napredovanja u karijeri te razvoja pojedinca učenika. Na taj bi se način rad mogao prilagoditi lokalnim ili posebnim potrebama, bez obzira na to radi li se o muzealcima razvijenih zemalja ili zemalja u razvoju. Kako bismo radnu bilježnicu mogli upotrebljavati u svim prilikama, ona bi također morala uključivati niz različitih primjera, poput Kanade, Nizozemske, Australije ili Južnoafričke Republike. Tako bi muzealci iz vrlo različitih muzejskih sustava mogli uspješno prilagoditi teoriju o stručnim sposobnostima svojim osobnim potrebama i zahtjevima situacije.

#### \*AUTORI

Prof. LYNNE TEATHER gostujući je profesor na Programu studija muzeologije pri Sveučilištu u Torontu. Glavni je autor knjige *Pomaci na području rada u muzeju: terenski dnevnik za planiranje karijere u muzejskoj struci i razvoj muzejske učeničke zajednice*, Toronto, 1998.

Dr. PETER VAN MENSCH predavač je na odsjeku za muzeologiju Akademije Reinwardt u Amsterdamu.

SARAH FAULKNER FAYLE magistrirala je studij muzeologije 1997. te je bila voditeljica projekta *Pomaci na području rada u muzeju* u Nizozemskoj.

#### LITERATURA

Napomena: radovi koji se bave stručnim usavršavanjem i akademskim programom studija muzeologije dostupni su u ICOM-ovom Vodiču kroz studij, 2000.

Popis literature dostupan je na:

<http://museumstudies.si/ICOM-ICTOP/index.htm>

1. Baeker, Greg i Leslie Oliver. *Određivanje stručnih sposobnosti u kanadskim muzejima (Mapping Professional Competencies for Canadian Museums)*. Ottawa: *Primijenjeni kulturalni principi (Applied Cultural Principles)*, 1996.
2. Odbor za upravljanje ljudskim resursima Udruga muzeja Kanade. *Ljudi, preživljavanje, uspjeh i promjena: strategija upravljanja ljudskim resursima u kanadskoj muzejskoj zajednici (People, Survival, Change and Success: A Human Resource Action Strategy for the Canadian Museum Community)*. Ottawa: CMA, 1995. (dostupno u CMA)
3. *Radna snaga budućnosti: sposobnosti kanadske muzejske zajednice (The Workforce of the Future: Competencies for the Canadian Museum Community)*. Ottawa: CMA, 1997., <http://www.chin.gc.ca>
4. Coté, Line i Denis Samson. *Vodič kroz strateško planiranje upravljanja ljudskim resursima u muzejskom sektoru (Guide to Strategic Planning of Human Resources in the Museum Sector)*. Quebec: Udruga muzeja Quebeca (La Société des Musées Québécois), 1996.
5. Edson, Gary (ur.). *Međunarodni vodič kroz stručno usavršavanje muzealaca (International Directory of Museum Training)*. London: Routledge, 1995.

6. Glaser, Jane s A. Znetou. *Muzeji - radna mjesta (Museums: A Place to Work)*. New York: Routledge, 1996.

7. Danilov, Victor. *Karijere u muzejskoj struci i stručno usavršavanje - stručni vodič (Museum Careers and Training: A Professional Guide)*. Westport, Conn.: Greenwood, 1994.

8. Mensch, Peter van, (ur.). *Kako učiniti muze profesionalnima: muzejska struka u pokretu (Professionalising the Muses: The Museum Profession in Motion)*. Amsterdam: AHA Books-1989.

9. *Paradigma, konkurencija, uposlivost*, (Paradigm, Competition Employability) Katedra za muzeologiju u Nizozemskoj

10. Konferencija *Muzeologija u 21. stoljeću. Teorija i praksa* izlaganje na Sveučilištu Aristotel, Thessaloniki, 21.-24. studenoga 1997.

11. Muzejski i galerijski odbor. *Karijere u muzejima, baštinskom sektoru i očuvanju*. (Museums and Galleries Commission. *Careers in Museums, Heritage and Conservation*). Bradford, Engleska: MTI, 1997.

12. *Kvalifikacijski materijali struke za Englesku, (National and Scottish Vocational Qualification Packs)* Bradford Wales i Škotsku. Bradford, Engleska: MTI.

13. *Standardi stručnih sposobnosti (Occupational Standards of Competence)*. 6v. Bradford, Engleska: Institut za stručno usavršavanje muzealaca, 1995.

14. *Pregled razvoja i usavršavanja uprave muzeja, galerija i institucija baštinskog sektora (A Review of Management Training and Development in the Museums, Galleries and Heritage Sector)*. Bradford, Engleska: MTI, 1997.

15. Senge, Peter. *Peta disciplina: umijeće i praksa učeničkih organizacija (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)*, (New York: Doubleday Currency Publishing), 1990.

16. *Terenski dnevnik Peta disciplina*.

Predavanje *Planiranje globalnih pomaka na području rada u muzejima. Međunarodni eksperiment u planiranju karijere i stvaranju učeničke zajednice: kanadska i nizozemska iskustva* održano je na Godišnjem sastanku ICTOP-a u Londonu, Engleskoj, 1.- 7. srpnja 1999.

Izvorni tekst preuzet je s web stranice:

<http://www.city.ac.uk/ictop/teather-1999.html>

**Prijevod s engleskog jezika: Ana Babić**