

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ : Δρ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΚΑΒΑΛΛΙΕΡΑΚΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ: ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΩΣ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Α Κύκλος Εξειδίκευσης της ΚΖ Εκπαιδευτικής Σειράς «Δημήτριος Τζανάκης» της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Περιεχόμενα

[**1.** **Εισαγωγή: Το Μουσείο ως πολιτικό και πολιτιστικό διακύβευμα** 3](#_Toc69721221)

[**1.1.** ***Η εξέλιξη των Μουσείων στο χρόνο*** 3](#_Toc69721222)

[***1.2. Το Μουσείο και η πολιτιστική διαχείριση στο σήμερα*** 9](#_Toc69721223)

[***1.3 Πολιτιστική Κληρονομιά – Πολιτιστικά Αγαθά*** 16](#_Toc69721224)

[***1.4 Πολιτιστική Πολιτική*** 18](#_Toc69721225)

[***1.5 Πολιτιστικό και εμπορικό προϊόν : 2 έννοιες ασύμβατες;*** 23](#_Toc69721226)

[2 : ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΣΤΟΧΟΙ ή ΜΕΣΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ; 27](#_Toc69721227)

[***2.1 Ιστορική Πορεία των εννοιών Πολιτισμός και Μουσείο*** 27](#_Toc69721228)

[***2.2 ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΜΟΥΣΕΙΑ: Ιστορική αναδρομή και διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου*** 30](#_Toc69721229)

[***2.3 Οι νέες προκλήσεις*** 36](#_Toc69721230)

[***2.4 Μουσεία και πολιτιστική διαχείριση*** 38](#_Toc69721231)

[***2.5 ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘ. 3028/2002 ΦΕΚ A-153/28-6-2002.*** 42](#_Toc69721232)

[3. Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ 45](#_Toc69721233)

[***3.1 Το « νέο Μουσείο»*** 45](#_Toc69721234)

[***3.2*** ***Social Media και Μουσείο*** 49](#_Toc69721235)

[***3.3*** ***Ψηφιακό Αποθετήριο*** 52](#_Toc69721236)

[***3.3 Virtual Museum- Edutainement*** 56](#_Toc69721237)

[4. Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 60](#_Toc69721238)

[***4.1 Η αναγκαιότητα διαχείρισης του Πολιτισμού*** 60](#_Toc69721239)

[***4.2 Οι ιδιαιτερότητες του Marketing και του Management στο Πολιτισμό*** 62](#_Toc69721240)

[***4.2.1 Το Marketing Πολιτισμού*** 62](#_Toc69721241)

[***4.2.2 Management πολιτιστικών οργανισμών*** 71](#_Toc69721242)

[5. ΜΟΥΣΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ 79](#_Toc69721243)

[***5.1 Τα μουσεία στη σύγχρονη διακυβέρνηση*** 79](#_Toc69721244)

[***5.2 Μουσείο και αειφορία*** 81](#_Toc69721245)

[***5.3*** ***Τα μουσεία ως φορείς αλλαγής*** 87](#_Toc69721246)

[***ΕΠΙΛΟΓΟΣ*** 92](#_Toc69721247)

[**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ** 94](#_Toc69721248)

[**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** 95](#_Toc69721249)

## Εισαγωγή: Το Μουσείο ως πολιτικό και πολιτιστικό διακύβευμα

## ***Η εξέλιξη των Μουσείων στο χρόνο***

Η λέξη μουσείο απαντάται ήδη στην αρχαιότητα για να δηλώσει όχι μόνο το χώρο λατρείας των Μουσών αλλά και κάθε πολιτιστικό περιβάλλον που προοριζόταν για την εξυπηρέτηση των τεχνών, που αντιπροσωπεύονταν από τις Μούσες. Το πιο γνωστό μουσείο της αρχαιότητας είναι αναμφίβολα το Μουσείο της Αλεξάνδρειας που ιδρύθηκε από τον Πτολεμαίο Σωτήρα τον 3ο π.Χ. αι., με το οποίο άλλωστε ταυτίστηκε σχεδόν ο όρος μέχρι και την Αναγέννηση. Περιελάμβανε γλυπτά, εκμαγεία, χειρουργικά εργαλεία, αστρονομικά όργανα, καθώς και βοτανικό και ζωολογικό κήπο. Η λειτουργία του πρώτου Μουσείου διέφερε από αυτή των σύγχρονων, καθώς ήταν κυρίως ένας χώρος μελέτης και συγκέντρωσης των επιστημών, έχοντας περισσότερο τη μορφή ακαδημίας. Το Μουσείο της Αλεξάνδρειας καταστράφηκε τον 3ο μ.Χ. αιώνα.

Κατά τη ρωμαϊκή περίοδο το Μουσείο εξελίσσεται. Παίρνει τη λατινική ονομασία «museum» και λειτουργεί όχι ως χώρος έκθεσης, αλλά ως τόπος συνάντησης «ανήσυχων προσωπικοτήτων» που συζητούν για θέματα φιλοσοφίας και επιστήμης. Κατά την ίδια περίοδο πολλές είναι οι ιδιωτικές συλλογές που φιλοξενούν στις επαύλεις τους οι πλούσιοι ρωμαίοι και οι στρατηγοί. Στο Μεσαίωνα η έκθεση συγκεντρωμένων αντικειμένων σε δημόσιους χώρους επικεντρώνεται σε θρησκευτικά αντικείμενα, όπως εικόνες και βιβλία, που προέρχονταν από εκκλησίες και μοναστήρια.

Την ίδια περίοδο, οι Σταυροφόροι κατά την επιστροφή τους έφεραν πολύτιμα αντικείμενα από χώρες που λεηλάτησαν και τα δώρισαν στους ευγενείς της εποχής.

Στην Αναγέννηση, ο όρος Μουσείο άρχισε να χρησιμοποιείται για να δηλώσει το σύνολο των θησαυρών που είχαν στην ιδιοκτησία τους οι πλούσιοι άρχοντες. Είναι η πρώτη φορά που ο όρος Μουσείο πλησιάζει στη σημερινή έννοια της λέξης. Οι συγκροτημένες ιδιωτικές συλλογές έργων τέχνης που υπήρχαν ήδη από τον 15ο αιώνα, όπως αυτή του Λαυρέντιου των Μεδίκων στη Φλωρεντία, αποτέλεσαν στο πέρασμα του χρόνου τον πυρήνα των Συλλογών πολλών ευρωπαϊκών Μουσείων. Τον 18ο αιώνα η συλλογή πινάκων του Λουδοβίκου XIV που το 1715 απαριθμούσε 2.500 έργα ενσωματώθηκε στη συλλογή του Λούβρου. Τον 16ο και 17ο αιώνα η «συνάντηση» με ένα αρχαίο αντικείμενο φάνταζε εξωτική και για πολλά χρόνια η επίσκεψη σε ένα εκθεσιακό χώρο υπήρξε προνόμιο μόνο της αριστοκρατικής τάξης.

Ο «θάλαμος των περιέργων», όπως αποκαλούσαν τους χώρους αυτούς, και τα «πολύτιμα συρτάρια» με αντικείμενα από μακρινές ηπείρους αποτελούσαν κύριο θέμα συζήτησης της αφρόκρεμας της ευρωπαϊκής κοινωνίας.

Ακόμη αρχαιότερη είναι η πρακτική των συλλογών, οι οποίες όμως είτε προορίζονταν για την ενίσχυση του κύρους ή την ικανοποίηση της φιλομάθειας του κατόχου τους είτε συνδέονταν με οικονομικά κίνητρα και ελάχιστα σχετίζονται με τα ανοικτού χαρακτήρα πολιτιστικά ιδρύματα που ονομάστηκαν μουσεία. Καθώς πολλά από αυτά τα αντικείμενα ανήκαν σε ευγενείς και μονάρχες και ήταν εκτεθειμένα σε ιδιωτικούς χώρους, εκλεκτό ήταν και το κοινό που είχε τη δυνατότητα να τα θαυμάσει. Οι περισσότερες συλλογές των ευρωπαϊκών Μουσείων συγκροτήθηκαν από ιστοριοδίφες, πλούσιους συλλέκτες σπάνιων αντικειμένων, τυχοδιώκτες, εξερευνητές ή περιηγητές, οι οποίοι, συνεπαρμένοι από την συνάντησή τους με θαυμαστούς πολιτισμούς ή με παράξενα όντα, θέλησαν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με άτομα του περιβάλλοντός τους κατά το γυρισμό στην πατρίδα. Συχνά οι συλλογές των

αντικειμένων αυτών υπήρξαν μέσον επίδειξης πλούτου και εντυπωσιασμού, κυρίως των ταξιδιωτών και των ηγεμόνων άλλων χωρών. Οι συλλογές είχαν αυστηρά ιδιωτικό χαρακτήρα και απευθύνονταν σε συγκεκριμένο κοινό.

Το 16ο αιώνα εμφανίζονται στην Ευρώπη οι πρόδρομοι των μουσείων, τα cabinets de curiosité , προσωπικές ιδιωτικές συλλογές με περιεχόμενο σπάνιο και παράδοξο που ποίκιλλε ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του συλλέκτη. Κριτήριο για τη συγκέντρωση αυτού του υλικού είναι το υπερβολικό, το εξαιρετικό, αυτό που ξεπερνά τη φύση. Οι συλλογές αυτές διατηρούνταν από ευγενείς, βρίσκονταν αποθηκευμένες και μόνο ένας στενός κύκλος μπορούσε να τις επισκεφθεί. Η πρακτική αυτή εξελίσσεται και από τα τέλη του 17ου αι. αρχίζουν να δημιουργούνται χώροι όπου εκτίθενται συλλογές με αισθητικό ή επιστημονικό ενδιαφέρον, με σκοπό την παρατήρηση και τη μελέτη από εξειδικευμένο ή όχι κοινό.

Η ανάπτυξη του Διαφωτισμού και η εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης συνέβαλαν στην μελέτη και την οργάνωση των συλλογών. Πολλά από τα ευρωπαϊκά Μουσεία ιδρύθηκαν με τη βοήθεια των Πανεπιστημίων (όπως το Μουσείο Ασμόλιαν του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης που είναι και το πρώτο πανεπιστημιακό Μουσείο που ιδρύθηκε το 1683). Οι συλλογές αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης και γνωριμίας των πολιτισμών από όπου προέρχονταν. Οι πρώτοι επιμελητές των Μουσείων, οι οποίοι ήταν ακαδημαϊκοί, εργάστηκαν για την ταξινόμηση και την ερμηνεία τους.

Το πρώτο εθνικό και δημόσιο Μουσείο της Ευρώπης είναι το Βρετανικό Μουσείο του Λονδίνου. Ήδη από το 1753 έφερε την ονομασία του Μουσείου, ακολουθούσε τις αρχές του Ντιντερό και των εγκυκλοπαιδιστών του 18ου αιώνα, ανήκε στο έθνος και ήταν ανοιχτό σε όλους τους «φιλομαθείς και περίεργους ανθρώπους».

Η έννοια του μουσείου, όπως την εννοούμε σήμερα, παρουσιάζεται στην Ευρώπη το 18ο αιώνα. Είναι η εποχή που ιδρύονται το Μουσείο της Δρέσδης (1744), το Βρετανικό Μουσείο (1753), το Μουσείο του Βατικανού (1784) και το Μουσείο του Λούβρου (1793), τα οποία ακολούθησαν την ίδρυση του πρώτου μουσείου, του Ashmolean Museum, το 1683. Τον 18ο και 19ο αιώνα, όμως, οι περισσότερες εκτέθηκαν σε κοινή θέα, καθώς οι κάτοχοι των συλλογών συχνά δεν είχαν ικανοποιητικό εισόδημα ή υπέκυπταν στις εγκλίσεις των τοπικών αρχών. Πολλές συλλογές μεταφέρθηκαν σε δημόσια κτίρια και πωλήθηκαν στο δημόσιο. Τα έργα τέχνης ενσωματώθηκαν σε Μουσεία Τέχνης, ενώ οι βοτανικές συλλογές και τα ταριχευμένα ζώα μεταφέρθηκαν σε Μουσεία Φυσικής Ιστορίας.

Ο ανοικτός χαρακτήρας των νεότερων μουσείων εναρμονιζόταν πλήρως με το πνεύμα του. Το μουσείο όμως θα διαμορφώσει την ταυτότητά του κατά το 19ο αιώνα. Ένας μεγάλος αριθμός μουσείων ιδρύονται αυτή την εποχή. Ταυτόχρονα η έννοια του μουσείου θα διευρυνθεί για να καλύψει όλους τους τομείς της ανθρώπινης γνώσης, ενώ ως θεσμός θα τεθεί στην υπηρεσία της κοινωνίας. Στα αστικά κράτη ανατίθεται στα μουσεία να περισώσουν και να προβάλλουν τα τεκμήρια της εθνικής ιστορίας και να συμβάλουν στην ενίσχυση της εθνικής ταυτότητας. Παράλληλα, το μουσείο θα συνδεθεί με την εκπαιδευτική αποστολή του. Είναι η εποχή που τα μεγάλα μουσεία της Ευρώπης αποκτούν βιβλιοθήκες και αναγνωστήρια. Κυρίως όμως στον 20ο αιώνα τα μουσεία θα ορίσουν ως πρωταρχικό σκοπό την προσέγγιση του κοινού. Η σχέση του μουσείου με το κοινό θα ιδωθεί μέσα από το πρίσμα μιας γενικότερης εκπολιτιστικής προσπάθειας, μερικές φορές αποκτώντας έναν έντονα ιδεολογικό χαρακτήρα. Έτσι, στην Ιταλία και τη Γερμανία τα φασιστικά καθεστώτα οργανώνουν μέσα από τα μουσεία την εκπαίδευση, και ιδιαίτερα την εκπαίδευση των νέων, στο θέμα της ιστορικής κληρονομιάς, με απώτερο στόχο την αναγέννηση του μεγαλείου του παρελθόντος μέσα από το καθεστώς . Στις ΗΠΑ τα μουσεία εργάζονται για τη δημιουργία του κοινού ιστορικού και κοινωνικού πλαισίου, που θα συμπεριλάβει όλες τις ομάδες της πολυπολιτισμικής αμερικανικής κοινωνίας και για τη διαμόρφωση και συνειδητοποίηση των εννοιών της πατρίδας και της παράδοσης. Με το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ο οποίος διέκοψε προσωρινά τη δυναμική πορεία των μουσείων, άρχισε στην Ευρώπη μια αναπτυξιακή διαδικασία η οποία οδήγησε στη ριζική βελτίωση του εισοδήματος και των συνθηκών διαβίωσης των πολιτών. Η βελτίωση αυτή συνοδεύτηκε, όπως ήταν φυσικό, από αυξημένες απαιτήσεις και δυνατότητες για κατανάλωση αγαθών αναψυχής και πολιτισμού. Δεν είναι τυχαίο ότι πάνω από το 90 % των μουσείων διεθνώς δημιουργήθηκαν μετά το 1945, ενώ στην Ευρώπη τα τρία τέταρτα των μουσείων που υπάρχουν στις μέρες μας δεν υπήρχαν το 19507 . Συχνά η τάση αυτή παίρνει εκρηκτικούς ρυθμούς, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη Φινλανδία, όπου υπάρχουν πάνω από 900 μουσεία για ένα πληθυσμό 5 εκατομμυρίων ανθρώπων.

Τη δεκαετία του ’60 διατυπώνεται ένας νέος ορισμός του μουσείου που τονίζει τον ανοικτό προς την κοινότητα χαρακτήρα του. Ο παραδοσιακός τύπος μουσείου, το μουσείο «ναός του αντικειμένου», που συγκέντρωνε αντικείμενα με βάση καθαρά αισθητικά κριτήρια και απευθυνόταν σε ένα περιορισμένο κοινό, φιλότεχνων κυρίως, απείχε από το πνεύμα της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αμφισβήτησης της παραδοσιακής μουσειολογίας, τα μουσεία αναζητώντας νέους τρόπους έκφρασης αναθεώρησαν τη σχέση τους με το κοινό και επεδίωξαν να διευρύνουν τις επαφές τους με το κοινωνικό σύνολο μέσα από νέους τρόπους προσέγγισης. Καθιερώθηκαν έτσι καινούργιοι τρόποι οργάνωσης της έκθεσης του μουσειακού υλικού, που μάθαιναν τον επισκέπτη να αντιμετωπίζει τα αντικείμενα ως μέρη ενός ευρύτερου συνόλου και να κατανοεί τη λειτουργία τους στο φυσικό τους περιβάλλον. Τονίστηκε ο παιδαγωγικός χαρακτήρας των μουσείων και δόθηκε βάρος στα εκπαιδευτικά προγράμματα, που στόχευαν στη διευκόλυνση της μάθησης και την ψυχαγωγία των επισκεπτών κάθε ηλικίας. Από την άλλη πλευρά, το μουσείο διευρύνοντας τα παραδοσιακά του όρια επεδίωξε, σε ορισμένες περιπτώσεις, να δώσει λύσεις σε συγκεκριμένα κοινωνικά προβλήματα. Έτσι, πολύ συχνά βρίσκουμε μουσεία να τίθενται στην υπηρεσία της τοπικής κοινότητας και χρησιμοποιώντας μεθόδους που στηρίζονται στο μουσειακό υλικό να αντιμετωπίζουν θέματα ανάπτυξης, αναλφαβητισμού, φυλετικών διακρίσεων κ.λπ. Η εξέλιξη του θεσμού και η εκάστοτε επικρατούσα αντίληψη για το μουσείο, το κοινό του και τη μεταξύ τους σχέση, σκιαγραφείται κατά τρόπο χαρακτηριστικό στην εξέλιξη της αρχιτεκτονικής των κτηρίων που προορίζονταν για μουσεία. Το πρώτο κτήριο που κτίστηκε με προορισμό τη στέγαση μουσείου ήταν το Βρετανικό που άνοιξε το δρόμο σε μια κλασικιστική αντίληψη για την κατηγορία αυτή κτηρίων. Το 19ο αι. κατασκευάζονται στη Ευρώπη πολυτελή και εντυπωσιακά κτήρια για τη στέγαση των μουσείων, με την προοπτική να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα ψυχικής ανάτασης, που απαιτεί η θέαση των έργων τέχνης.

Στα μουσεία που κατασκευάζονται τον 20ο αι. εμφανίζεται σταδιακά μία τάση προσαρμογής των κτηριακών υποδομών σε νέες λειτουργίες και απαιτήσεις, όπως η ανάγκη για περισσότερη πληροφόρηση, επεξήγηση, επικοινωνία και κίνηση. Οι χώροι που χαρακτηρίζονταν ως βοηθητικοί, όπως η υποδοχή των επισκεπτών και οι αίθουσες διαλέξεων, αποτελούν σήμερα σημεία κεντρικού ενδιαφέροντος και πολλαπλών δραστηριοτήτων. Οι νεώτερες αρχιτεκτονικές μελέτες στοχεύουν στην απλοποίηση του πλαισίου και την προβολή των αντικειμένων. Καθώς τα εξωτερικά δεδομένα αλλάζουν με ταχύ ρυθμό, το μουσείο για να συνεχίσει να είναι ζωντανό καλείται να αναπτύξει ικανότητα προσαρμοστικότητας και ευελιξίας, όχι μόνο διοικητικής και λειτουργικής, αλλά και κτηριακής. Τα μουσεία-πολιτιστικά κέντρα με κινητά στοιχεία για τη διαμόρφωση των εσωτερικών χώρων, που δίνουν τη δυνατότητα μιας εύπλαστης διαρρύθμισης, ίσως να βρίσκονται πλησιέστερα στη φιλοσοφία των σύγχρονων μουσείων.

## ***1.2. Το Μουσείο και η πολιτιστική διαχείριση στο σήμερα***

Ένα Μουσείο σύμφωνα με το ICOM είναι ένα μόνιμο ίδρυμα στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξής της, ανοιχτό στο κοινό, που ερευνά τα υλικά αντικείμενα των ανθρώπων και του περιβάλλοντός τους, αποκτά αυτά τα αντικείμενα, τα διατηρεί, τα ερμηνεύει και πρωτίστως τα εκθέτει προς όφελος του κοινού, κυρίως μέσα από διαδικασίες μελέτης, εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας.

Η λέξη **μουσείο** προέρχεται ετυμολογικά από τις μούσες καθώς στην αρχαιότητα το μουσείον ήταν το τέμενος των Μουσών. Η χρήση του όρου με τη σημερινή του έννοια καθιερώνεται κατά τον 19ο αιώνα όπου το μουσείο αρχίζει να θεωρείται ο κατεξοχήν κατάλληλος **χώρος** για τη φύλαξη τοπικών αρχαιοτήτων και άλλων αντικειμένων με ενδιαφέρον, ο απώτερος σκοπός του οποίου είναι η διδαχή και η αναψυχή του κοινού .

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, αυτόν που δίνει η Ένωση Μουσείων του Ηνωμένου Βασιλείου το μουσείο είναι το ίδρυμα το οποίο «συλλέγει, τεκμηριώνει, συντηρεί, εκθέτει και ερμηνεύει υλικά τεκμήρια και σχετικές πληροφορίες για το κοινό όφελος» (Pears, 2002). Θεμελιώδη ρόλο για την λειτουργία του μουσείου διαδραματίζουν οι **συλλογέ**ς που φιλοξενεί.

Αυτές διαφοροποιούν τα μουσεία μεταξύ τους και προσδίδουν στο καθένα ξεχωριστό χαρακτήρα με αποτέλεσμα κανένα μουσείο να μην διαθέτει την ίδια συλλογή, το ίδιο δηλαδή περιεχόμενο, με κάποιο άλλο. Με άλλα λόγια, κάθε μουσείο είναι μια μοναδική οντότητα και κανένα μουσείο δεν είναι ίδιο με κάποιο άλλο (McLean, 1997).

Το Μουσείο θεωρείται ότι αλλάζει τις ζωές των ανθρώπων , μια επίσκεψη σε αυτό αναζωογονεί τη σχέση μας το παρελθόν και μας βοηθά να κοιτάξουμε το χθες ενταγμένο στο χωροχρονικό συγκείμενο στο οποίο έλαβε χώρα χωρίς αυτό βέβαια να αποκλείει την παροντική κριτική στο χθες.

Το Μουσείο συμπυκνώνεται κατά συνέπεια σ ένα τρίγωνο εννοιών : ο τρίπτυχο: Χώρος (για την εγκατάσταση). Όραμα (για την δημιουργία). Βιωσιμότητα (για τη λειτουργία).

**Μουσείο** ονομάζουμε τους χώρους όπου βρίσκονται συγκεντρωμένα τεκμήρια του ανθρώπινου πολιτισμού, υλικά κατάλοιπα, μάρτυρες της ιστορίας του ανθρώπου αλλά και του φυσικού κόσμου. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη μουσείων και χαρακτηρίζονται, τις περισσότερες φορές, ανάλογα με το είδος των αντικειμένων που συλλέγουν και εκθέτουν. Έτσι, έχουμε στην Ελλάδα μουσεία αρχαιολογικά, λαογραφικά, ιστορικά, τεχνολογίας, τέχνης κλπ. Κάθε μουσείο έχει διάφορες εργασίες που πρέπει να πραγματοποιήσει πριν από την τελική έκθεση των αντικειμένων, που είναι και η πιο άμεση επικοινωνία του με το κοινό.

* Πρώτα από όλα, ένα μουσείο συλλέγει αντικείμενα, τα οποία φυλάσσει σε χώρους, εκθεσιακούς και αποθηκευτικούς, οι οποίοι πρέπει να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για τη διατήρησή τους στον χρόνο (υγρασία, φωτισμός κλπ). Οι προϋποθέσεις αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος των εκθεμάτων, πχ. άλλες συνθήκες απαιτεί ένα έργο ζωγραφικής και άλλες ένα αρχαιολογικό εύρημα.
* Στη συνέχεια, μετά την απόκτηση των αντικειμένων, οι ειδικοί επιστήμονες του μουσείου, οι επιμελητές, ερευνούν και τεκμηριώνουν τα αντικείμενα της συλλογής του μουσείου. Ψάχνουν να βρουν και καταγράφουν τη γνώση, τις ιδέες που είναι κρυμμένες μέσα σε κάθε αντικείμενο. Τα αντικείμενα έχουν να πουν πολλές διαφορετικές ιστορίες και αυτές πρέπει να ερευνηθούν και να τεκμηριωθούν, ώστε να προσφέρουν στο κοινό τη δυνατότητα να γνωρίσει μέσα από αυτά διάφορες εκφάνσεις της ζωής και του πολιτισμού των ανθρώπων.
* Παράλληλα, πραγματοποιούν και εργασίες συντήρησης των αντικείμενων, τόσο για να μπορέσουν να εκτεθούν, όσο και για να μπορέσουν να αντέξουν στον χρόνο.

Τα μουσεία, όμως, έχουν και έναν μορφωτικό και κοινωνικό ρόλο, να προσφέρουν εκπαίδευση και ψυχαγωγία στο κοινό. Γι’ αυτόν τον λόγο, εκθέτουν τις συλλογές τους, συνήθως μάλιστα μόνο τμήματα αυτών, ώστε να μπορεί να τις επισκεφτεί το κοινό. Στα σύγχρονα μουσεία, για τη δημιουργία των εκθέσεων και γενικότερα για την επικοινωνία με το κοινό συμβάλλουν πλεόν πολλές επιστημονικές ειδικότητες. Ειδικοί μουσειολόγοι, σε συνεργασία με τους επιμελητές των μουσείων, τους μουσειοπαιδαγωγούς και τους σχεδιαστές, φροντίζουν για την παρουσίαση των εκθεμάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνονται κατανοητά από όλους τους πιθανούς επισκέπτες, ανεξαρτήτως ηλικίας ή άλλων ιδιαιτεροτήτων. Επιπλέον, για την εκπλήρωση του εκπαιδευτικού τους ρόλου, αλλά και για την επικοινωνία τους με το κοινό, τα μουσεία και ειδικότερα τα μουσειοπαιδαγωγικά τμήματα, προχωρούν στη διοργάνωση ειδικών προγραμμάτων, όπως ξεναγήσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλες εκδηλώσεις. Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, για το τελικό αποτέλεσμα, τη μουσειακή έκθεση, είναι απαραίτητες εξειδικευμένες πλέον εργασίες σε πολλαπλά επίπεδα, όπως και η συμβολή πολλών επιστημονικών κλάδων και ειδικοτήτων. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, για τη λειτουργία ενός μουσείου, εξίσου απαραίτητη και σημαντική είναι και η συμβολή του διοικητικού προσωπικού και του προσωπικού φύλαξης, καθαρισμού και συντήρησης του χώρου.

Στη θεωρία η αποστολή ενός μουσείου δημιουργείται από από τον εκπαιδευτικό του ρόλο (να συλλέγει, να διατηρεί και να εκπαιδεύει) αλλά και να προσαρμόζεται στις ανάγκες του κοινού.Ένα ίδρυμα όπου εξυπηρετεί κυρίως την αποστολή του, θα επέλεγε ένα συνδυασμό και των δύο, με τη μόνη διαφορά ότι θα μοίραζε τα πλήθη έτσι ώστε να μην δυσχεραίνεται ο εκπαιδευτικός ρόλος του μουσείου. Ένα μουσείο για να είναι ακριβές ως προς την αποστολή του, πρέπει να έχει μια ισχυρή αίσθηση του ποια ακριβώς είναι αυτή η αποστολή. Ο εκδημοκρατισμός των μουσείων τα τελευταία χρόνια, έχει ευνοήσει τα μουσεία, και την εικόνα τους προς την κοινωνία, αυξάνοντας τη ζωτικότητά τους και το ενδιαφέρον του κόσμου απέναντι τους.

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο πεδίο της προσέλκυσης κοινού, τα μουσεία μεταβαίνουν από τη φάση της εσωστρεφούς διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς, στη φάση μετατροπής τους σε ζωντανούς κοινωνικούς, πολιτικούς και συμμετοχικούς χώρους. Εδώ και δύο δεκαετίες, οι πολιτιστικοί οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με ζητήματα συνάφειας, συμμετοχής, ένταξης αλλά και ακτιβισμού. Η ενεργή ενασχόληση δεν αποσκοπεί μόνο στην προσέλκυση νέου κοινού και στην αύξηση των εσόδων, αλλά είναι κεντρικό ζητούμενο για τη λειτουργία του μουσείου ως κοινωνικού φορέα και εταίρου.

Αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτιστικού γίγνεσθαι είναι τα μουσεία, καθώς διαμέσου αυτών, το παρελθόν συνδέεται με το παρόν και το μέλλον, και άνθρωποι ανεξαρτήτως κοινωνικού, πολιτισμικού ή οικονομικού υπόβαθρου μπορούν μέσα από τις επισκέψεις τους σε αυτά, να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και την κοινότητα στην οποία ανήκουν. Τα μουσεία έχουν πολυδιάστατη δυναμική καθώς, ταυτόχρονα, είναι εκπαιδευτικά κέντρα που αφηγούνται ιστορίες για όλη την ανθρωπότητα μέσα από συλλογές τοπικού, εθνικού και διεθνούς χαρακτήρα που συμβάλλουν στην ενίσχυση της συλλογικής μνήμης και στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας. Είναι, επίσης, τουριστικοί πόλοι έλξης που βοηθούν στην οικονομική ανάπτυξη της εκάστοτε περιοχής. Επιπλέον, προωθούν το διάλογο και την κριτική σκέψη, αποτελούν χώρους έμπνευσης, καινοτομίας, δημιουργικότητας και αισθητικής απόλαυσης. Τέλος, τα μουσεία ψυχαγωγούν, προσφέρουν συναισθηματική τέρψη και βοηθούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα από τον κοινωνικό τους ρόλο (Pearce S., 1999: 47).

Από το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα, τα μουσεία αρχίζουν να αλλάζουν και να ενδιαφέρονται για το κοινό, αναζητώντας τρόπους προσέλκυσης επισκεπτών. Πέραν της κύριας λειτουργίας τους, να συλλέγουν και να κρατούν σε καλή κατάσταση τις συλλογές τους, ώστε να τις προβάλλουν στο κοινό, ασχολούνται με πολιτιστικές, κοινωνικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Popescu I. 2007 :101).

Ιδιαίτερα για την Ελλάδα, η οποία διαθέτει ένα πλούτο υλικών και άυλων πολιτιστικών, λαογραφικών και αρχαιολογικών στοιχείων και καταγραφών από τα προϊστορικά χρόνια μέχρι και τις μέρες μας, η ύπαρξη μουσείων είναι αναγκαία, ώστε να συγκεντρωθούν και να εκτεθούν τα υλικά τεκμήρια και να διαφυλαχτούν, προβληθούν και καταγραφούν τα άυλα στοιχεία της πολιτιστικής μας κληρονομιάς. Έτσι, τα μουσεία αποτελούν ένα διαδεδομένο πολιτιστικό πόλο έλξης που συνεισφέρει παράλληλα στην οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη ενός τόπου (Defner A., & Metaxas, T., 2006, σελ.62, 79)

Οι ταχύτατες αλλαγές στο επίπεδο της κοινωνίας, της οικονομίας, της τεχνολογίας επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο και το φυσικό περιβάλλον.  Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το σύγχρονο μουσείο πρέπει να γίνει περισσότερο ενεργό και δραστήριο. Από την άλλη πλευρά, αποτελεί μια υπενθύμιση της υποχρέωσης των μουσείων μέσα σε ένα ασταθές και ρευστό φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον να δράσουν, έτσι ώστε να ακουστεί η φωνή τους, αλλά και να φανεί η πολυδιάστατη συμβολή τους στην κοινωνία, την οικονομία, τον πολιτισμό.

Όλο και περισσότεροι επισκέπτες προσμένουν να διερευνήσουν στον χώρο του μουσείου την ταυτότητά τους και να μάθουν περισσότερα για την κοινότητα στην οποία ανήκουν, μέσα από νέες και διευρυμένες εμπειρίες. Όσο οι επισκέπτες αυτοί μετακινούνται από την ιδιότητα του χρήστη –παθητικού αποδέκτη μουσειακού περιεχομένου– σε εκείνη του συν-δημιουργού, τόσο αρκετά μουσεία επαναπροσδιορίζουν την ταυτότητά τους ως ανοικτοί, προσβάσιμοι και ευχάριστοι κοινωνικοί χώροι. Η εμπειρία άλλων οργανισμών και επιχειρήσεων έχει καταδείξει τη μεγάλη αξία τού να παρέχουν τα μουσεία έναν χώρο συνάντησης για ανθρώπους που είτε μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα και κοινές αντιλήψεις είτε θέλουν απλώς να βρίσκονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον όπου είναι όλοι τους καλοδεχούμενοι.

Η άσκηση μιας πολιτικής στον τομέα του πολιτισμού πρέπει να συμπεριλαμβάνει απαραίτητα την προστασία και ενίσχυση πολιτιστικών οργανώσεων όπως τα μουσεία. Τα τελευταία αποτελούν στις μέρες μας όχι μόνο χώρους διατήρησης και έκθεσης πολιτιστικών αγαθών, αλλά και χώρους παραγωγής πολιτισμού που συμβάλλουν στην πολιτιστική και όχι μόνο ανάπτυξη της κοινωνίας. Αποτελεί λοιπόν αίτημα των τοπικών κοινωνιών, των Δήμων η δημιουργία και λειτουργία μουσείων στους κόλπους τους αλλά και η πρόσβαση σε αυτά κάτι που σε διάφορες χώρες αυτό κατοχυρώνεται κιόλας συνταγματικά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικό παράδειγμα τη Γαλλία.

Πλέον μιλάμε για Μουσεία που αναπτύσσονται σε μικρές πόλεις , σε χωριά και διευρύνουν τον ορίζοντα των εκθεμάτων καλύπτοντας όχι μόνο μεγάλες θεματικές ενότητες όπως γινόταν στο παρελθόν αλλά και δραστηριότητες που αποτελούσαν το επίκεντρο .

Τα Μουσεία θεωρούνται κατά συνέπεια σε μια πολιτική πολιτιστικής διαχείρισης ο ακρογωνιαίος λίθος είτε πρόκειται για μια κεντρική διοίκηση η πιο αποκεντρωμένη αλλά συμμετέχουν και στη διαμόρφωση των κρατικών πολιτικών στο χώρο του πολιτισμού. Πχ στην Ελλάδα θα μπορούσε να πει κάποιος ότι έχουμε μια εμπροσθοβαρή πολιτιστική πολιτική που έχει να κάνει με την ανάδειξη της Αρχαιότητας σε μεγάλο βαθμό και σ επίπεδο μουσειακών δομών αλλά και σ επίπεδο σύνδεση με το τουριστικό προϊόν και ελάχιστη με τον νεότερο πολιτισμό ( Χαμηλάκης: 2012).

Τα τελευταία χρόνια η διάδραση των Μουσείων με τη Δημόσια σφαίρα έχει αλλάξει ραγδαία. Τα Μουσεία δεν αποτελούν πλέον απλά χώρους εκθεμάτων και εξιστόρησης κάποιων ιστοριών του παρελθόντος αλλά αποτελούν τόπους μνήμης, διαδρασης με το κοινό, παρέμβασης στο παρελθόν , ματιάς στο χθες, φιλοσοφικής και ιδεολογικής προσέγγισης. Δεν θα ήταν υπερβολή ότι πλέον οι μουσειακές πολιτικές ενσωματώνονται στην εθνική στρατηγική κάθε κράτους. Επιπλέον αφού ενταχτούν στην στρατηγική κάθε κράτους, τα Μουσεία δημόσια και ιδιωτικά καλούντα να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που απαιτούν νέες ολιστικές προσεγγίσεις που έχουν να κάνουν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό , με την « ενσώματη» εμπειρία, με την εικονική αναπαράσταση , με το νέο τρόπο έκθεσης και απεικόνισης ( Kenderdine : 2019 ).

Το Μουσείο μετατρέπεται σε ένα σύνθετο πολυχώρο που καλείται να αφηγηθεί, να παρέμβει, να καταγράψει. Καλείται να αφηγηθεί επιλεγμένες ιστορίες, να είναι σε επαφή και διάδραση μέσα στο ανθρώπινο και δομημένο περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και υπάρχει, να συναλλάσσεται με την κοινότητα από την οποία πηγάζει αλλά να αφουγκράζεται και τα σύγχρονα ρεύματα κινητικότητας. Το Μουσείο είναι μέσο αλλά και στόχος των κρατικών πολιτιστικών πολιτικών αλλά και παράλληλα και κοινωνικός εταίρος στην κατεύθυνση της ανάπτυξης και της προόδου μιας τοπικής κοινωνίας αλλά και ευρύτερων κοινωνικών συνόλων. Παράλληλα βρίσκεται σε μια σχέση αμοιβαιότητας με το κράτος, το τελευταίο φροντίζει για την ύπαρξη τους μέσα από θεσμικό πλαίσιο ή την οικονομική τους ενίσχυση και εκείνα αποτελούν μέρος της αλυσίδας της πολιτιστικής πολιτικής.

Η έννοια της «πολιτιστικής αξίας» προσφέρει στους πολιτικούς ένα πλαίσιο για την κατανόηση της σημασίας του πολιτισμού (ο οποίος για τον Holden αφορά στις τέχνες, στα μουσεία, στις βιβλιοθήκες και εν γένει στην πολιτιστική κληρονομιά που υποστηρίζεται από δημόσιες δαπάνες) και βοήθησε τους πολιτιστικούς οργανισμούς να εκφράσουν αποτελεσματικότερα την αποστολή τους.

Η πολιτιστική παραγωγή που βασίζεται σε δημόσια χρηματοδότηση συγκροτεί ένα ισοσκελές τρίγωνο οριζόμενο από τρεις αξίες, καθεμία από τις οποίες αντιστοιχεί σε έναν από τους τρεις διαμορφωτικούς παράγοντες της πολιτιστικής δημιουργίας και υπονοεί το σύνθετο πλέγμα των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους.

Η πρώτη εγγενής (intrinsic) αξία αναφέρεται στη δυνατότητα του πολιτισμού να επηρεάζει κάθε άτομο ξεχωριστά, σε επίπεδο διανοητικό, πνευματικό και συναισθηματικό. Ωστόσο, λόγω του υποκειμενικού της χαρακτήρα, η εγγενής αξία είναι δύσκολα μετρήσιμη και απαιτεί ποιοτικές και χρονοβόρες έρευνες, εφόσον η αποτύπωση του ίχνους της γίνεται αποκλειστικά σε προσωπικό επίπεδο. Επιπλέον, δεν μπορεί να οδηγήσει σε ευρύτερα συμπεράσματα για τη σχέση του πολιτισμού με την κοινωνία των πολιτών και τη διαμόρφωση ευρύτερων κοινωνικών φαινομένων. Ο μίτος που θα οδηγήσει στην κατανόηση αυτής της αξίας συντίθεται, ωστόσο, από μερικές επιμέρους αξίες, όπως είναι η ιστορική, κοινωνική, συμβολική, αισθητική και πνευματική, διότι αυτές διαμορφώνουν με περισσότερη σαφήνεια και εύληπτο λεξιλόγιο το περίγραμμα μιας κατά τα άλλα νεφελώδους έννοιας.

Η δεύτερη εργαλειακή-συντελεστική αξία (instrumental) αναφέρεται στις επιπτώσεις και τη συμβολή της πολιτιστικής παραγωγής στην ευρύτερη οικονομική και κοινωνική ζωή και στις ποικίλες εκφράσεις της (π.χ. δημιουργική βιομηχανία, κοινωνική συνοχή, εκπαίδευση, τοπική οικονομία κ.ά.). Η χαρτογράφησή της ενδιαφέρει πρωτίστως τους 9 πολιτικούς και τους χορηγούς και απαιτεί εξίσου σύνθετες ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις. Η αιτιακή της σχέση με την παραγόμενη οικονομική ή κοινωνική αξία ενέχει πάντως κινδύνους παρανόησης ή υπεραπλούστευσης, διότι συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη η πολλαπλότητα των παραγόντων που συγκροτούν την πολιτιστική δράση και εμπειρία.

Η τρίτη θεσμική αξία (institutional) διαμορφώνεται ανάλογα με τη φιλοσοφία, το ήθος και την πρακτική κάθε πολιτιστικού οργανισμού, τους τρόπους με τους οποίους επικοινωνεί με το κοινωνικό σύνολο και αφουγκράζεται τις ανάγκες του, όσο και τις μεθόδους που αναπτύσσει για να διαμορφώνει τη δημόσια ταυτότητα και αξία του. Η θεσμική αξία ουσιαστικά είναι συγγενής με την ιδέα της «δημόσιας αξίας» ενός οργανισμού, η οποία κτίζεται με θεμέλιους λίθους την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό που αναπτύσσεται ανάμεσα στο εκάστοτε μουσείο και την κοινωνία των πολιτών, από το επίπεδο του ατόμου σε αυτό των κοινοτήτων έως το ευρύτερο της κοινωνίας. Ως έννοια μέσα στην ευρύτερη συζήτηση για την αξία των μουσείων και των τεχνών, η «δημόσια αξία» έχει προσλάβει τα τελευταία χρόνια πρωταγωνιστικό ρόλο και ερευνάται συστηματικά με τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων.

## ***1.3 Πολιτιστική Κληρονομιά – Πολιτιστικά Αγαθά***

Η **πολιτιστική κληρονομιά** περιλαμβάνει τα αγαθά εκείνα τα οποία αποτελούν τα αποκτήματα της δράσης του ανθρώπου στο πέρασμα των χρόνων, δηλαδή τα πολιτιστικά αγαθά. Σύμφωνα με το πρώτο άρθρο του Ν.3028/2002~~1~~ ως πολιτιστικά αγαθά «νοούνται οι μαρτυρίες της ύπαρξης και της ατομικής και συλλογικής δραστηριότητας του ανθρώπου». Επιπλέον κατηγοριοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

Τα πολιτιστικά αγαθά, όμως, μπορούν να οριστούν πιο γενικά και ως τα παράγωγα της ανθρώπινης πολιτιστικής δημιουργίας και δραστηριότητας, τα οποία έχουν μεγάλη σημασία για την πολιτιστική ζωή (Χριστοφιλόπουλος, 2002).

Τα πολιτιστικά αγαθά διακρίνονται σε **υλικά** και **άυλα**. Στα υλικά αγαθά συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων όλα τα αρχαιολογικά ευρήματα, οι ιστορικοί τόποι, τα έργα τέχνης και τα γραπτά μνημεία. Στα άυλα ανήκουν εκτός των άλλων οι παραδόσεις, τα έθιμα, η γλώσσα, η μουσική και ο χορός (Κόνσολα, 1982).

Στα άυλα περιλαμβάνονται, επίσης, ανθρώπινες δράσεις όπως:

1.Μεσογειακή διατροφή,

2. Τεχνογνωσία της παραδοσιακής μαστιχοκαλλιέργειας στη Χίο,

3. Τηνιακή μαρμαροτεχνία,

4. Μωμοέρια- ένα έθιμο του Δεκαημέρου,

5. Ρεμπέτικο,

6. Τέχνη της ξερολιθιάς, που έχουν ήδη καταχωρηθεί, και

7. Βυζαντινή ψαλτική

Τα πολιτιστικά αγαθά χαίρουν προστασίας τόσο από την διεθνή, όσο και από την ελληνική νομοθεσία. Για τον λόγο αυτό έχουν συναφθεί διεθνείς συμβάσεις για την προστασία των πολιτιστικών αγαθών και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς, αρκετές από τις οποίες έχουν ενσωματωθεί και στην ελληνική έννομη τάξη. Αυτό πηγάζει τόσο από την σημασία που έχουν τα αγαθά αυτά για την διατήρηση της εθνικής μνήμης και ταυτότητας κάθε έθνους, όσο και την ιδιότητα τους ως δημιούργημα και κτήμα της πανανθρώπινης κοινότητας.

Μια από τις σημαντικότερες **διεθνείς συμβάσεις** για την διεθνή προστασία των πολιτιστικών αγαθών είναι η Σύμβαση των Παρισίων (1970), η οποία κυρώθηκε στη χώρα μας με τον Ν.1103/1980. Σύμφωνα με τη σύμβαση αυτή πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των πολιτιστικών αγαθών από την παράνομη εισαγωγή εξαγωγή και μεταβίβαση της κυριότητας τους. Στον κώδικα δεοντολογίας του ICOM καθώς και στο άρθρο 45, παρ. 9 του ν. 3028/2002, το οποίο ενσωμάτωσε τη σχετική οδηγία του ICOM

Τα μουσεία αυτά απαγορεύεται να αποκτούν ή να δέχονται ως δάνειο ή παρακαταθήκη, πολιτιστικά αγαθά για τα οποία υπάρχουν ενδείξεις ότι προέρχονται από κλοπή, παράνομη ανασκαφή ή από άλλη παράνομη ενέργεια ή ότι έχουν αποκτηθεί ή εξαχθεί κατά παράβαση της νομοθεσίας του κράτους προέλευσής τους και οφείλουν να ενημερώνουν χωρίς υπαίτια καθυστέρηση την Υπηρεσία για κάθε τέτοια προσφορά. Η απαγόρευση απόκτησης ή αποδοχής πολιτιστικών αγαθών για τα οποία υπάρχουν ενδείξεις ότι έχουν αποκτηθεί ή εξαχθεί κατά παράβαση της νομοθεσίας του κράτους προέλευσής τους, ισχύει και για τα μουσεία που ανήκουν στο Δημόσιο.

## ***1.4 Πολιτιστική Πολιτική***

Kατά τον Gray η πολιτιστική πολιτική ασχολείται με : «Την πολιτιστική ανάπτυξη της κοινότητας, την πολιτιστική πολυμορφία, την πολιτιστική κληρονομιά, την πολιτιστική βιομηχανία και τις υπηρεσίες της κ.α» (Bell, Oakley,2014:8). Η Κόνσολα (Φραγγεδάκη,2010,σελ.17) υποστηρίζει πως αποτελεί «ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται σε ένα πρόγραμμα για να επιτευχθεί η ενίσχυση και η διάδοση του πολιτιστικού φαινομένου μιας κοινότητας για μια δεδομένη χρονική περίοδο». Όπως αναφέρει ο Εντγκάρ Μορέν η νέα ιδέα της πολιτικής πολιτισμού είναι ότι το κράτος δημιουργεί τις δομές (Ζορμπά,1997).

Η Πολιτιστική πολιτική εφαρμόζεται από το κράτος, τις τοπικές αρχές, αλλά και από πολλές οργανώσεις (Koivunen, Marsio,2007:9). Σύμφωνα με την Άννα Αθανασοπούλου (2002: 138), «ο πολιτισμός εκφράζεται ως πολιτική μέσα από συγκεκριμένες μορφές δράσης και συνδέεται με περιοχές όπως είναι η αρχαιολογική και η αρχιτεκτονική κληρονομιά, η καλλιτεχνική δημιουργία, η εκπαίδευση, ο αθλητισμός αλλά και η επικοινωνία, το περιβάλλον, ο τουρισμός, η κοινωνική συνοχή, η οικονομική ανάπτυξη και οι διεθνείς σχέσεις».

Η μοναδικότητα, η ιδιαιτερότητα και η διαφορετικότητα, στοιχεία που συγκροτούν την ταυτότητα ενός τόπου, διαμορφώνονται και προβάλλονται μέσα από την έννοια του πολιτισμού.

Η σημασία της προστασίας, της διατήρησης και της ανάδειξης της πολιτιστικής φυσιογνωμίας του κάθε κράτους αποτελεί προϋπόθεση για μια ισόρροπη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη. Για τον λόγο αυτό, το πολιτιστικό προϊόν χρήζει αξιοποίησης λόγω της σημασίας του ως εργαλείοοικονομικής , κοινωνικής και πολιτισμικής συνοχής. Ως εκ τούτου, το κράτος πρέπει να διασφαλίζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να αναπτυχθεί η πολιτιστική δημιουργία, τόσο θεσμικά όσο και παρέχοντας τις απαραίτητες υποδομές, αλλά και να παρέχει τα ανάλογα κίνητρα για τη διαφύλαξη, προώθηση και δημιουργία του πολιτιστικού προϊόντος.

Το πολιτιστικό προϊόν παράγεται από μια πληθώρα δράσεων οι οποίες ονομάζονται πολιτιστικές, και οι οποίες αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων στις σύγχρονες κοινωνίες. Το κράτος διαμορφώνει το πλαίσιο εκείνο μέσα στο οποίο οι πολιτιστικές δράσεις βρίσκουν όχι μόνο νομιμοποίηση αλλά και το απαραίτητο έρεισμα για την υλοποίηση τους. Για το λόγο αυτό κάθε σύγχρονο κράτος αναπτύσσει συγκεκριμένη πολιτιστική πολιτική, η οποία στοχεύει τόσο στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, όσο και στην προβολή του πολιτιστικού προϊόντος και στον σχεδιασμό και υλοποίηση πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Η **πολιτιστική πολιτική** λοιπόν μπορεί να οριστεί ως « ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται σε ένα πρόγραμμα για να επιτευχθεί η ενίσχυση και η διάδοση του πολιτιστικού φαινομένου μιας κοινότητας για μια δεδομένη χρονική περίοδο» (Κόνσολα:2006) . Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει πέντε βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το περιεχόμενο κάθε προγράμματος πολιτιστικής πολιτικής: τους σκοπούς που εξυπηρετεί, τους φορείς που την κατευθύνουν, τα μέσα υλοποίησης του, τις δράσεις που το εξειδικεύουν, τον γεωγραφικό χώρο στον οποίο λαμβάνει χώρα, καθώς και την χρονική περίοδο στην οποία εκτείνεται.

Πιο συγκεκριμένα, ένα **πρόγραμμα πολιτιστικής πολιτικής** εξυπηρετεί κυρίως την διατήρηση της εθνικής πολιτιστικής κληρονομιάς αλλά και άλλους σκοπούς, όπως την συμβολή του πολιτισμού στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών καθώς και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρα μέσω την δημιουργίας πρόσθετων θέσεων εργασίας αλλά και της προσέλκυσης τουριστών. Οι φορείς του προγράμματος δύναται να είναι τόσο

κρατικοί, σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, όσο και ιδιωτικοί. Οι δράσεις στις οποίες εξειδικεύεται ένα πρόγραμμα πολιτιστικής πολιτικής περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα.

Ενδεικτικά αναφέρονται: η προστασία των αρχαιολογικών χώρων, η δημιουργία χώρων πολιτισμικής έκφρασης και δημιουργίας, οι εκδηλώσεις για την προβολή και προώθηση πολιτιστικών δράσεων καθώς οικονομική ενίσχυση των φορέων πολιτιστικής δημιουργίας.

Τα προγράμματα μπορούν να αναπτύσσονται τόσο σε επίπεδο χώρας όσο και σε περιφερειακό αλλά και τοπικό επίπεδο. Τα μέσα υλοποίησης τους δεν εξαντλούνται μόνο στους οικονομικούς πόρους, αλλά συμπεριλαμβάνουν και τους ανθρώπινους, δηλαδή τους ανθρώπους εκείνους που κατέχουν την απαραίτητη εξειδικευμένη γνώση για τον σχεδιασμό, προγραμματισμό και υλοποίηση των πολιτιστικών δράσεων, με άλλα λόγια το ανθρώπινο

δυναμικό, το οποίο ασχολείται σε επαγγελματικό επίπεδο με τον πολιτιστικό τομέα.

Ως **πολιτιστική πολιτική** ορίζεται το συνολικό πλαίσιο σκοπών, προγραμμάτων και μέτρων, που λαμβάνονται από τις εθνικές κυβερνήσεις, όσον αφορά τον τομέα του πολιτισμού. Η εξέταση της πολιτιστικής πολιτικής απαιτεί τον προσδιορισμό και την ανάλυση των στοιχείων που την διαμορφώνουν, δηλαδή των σκοπών που επιδιώκονται, των προγραμμάτων που αναλαμβάνονται και των μεθόδων και μέτρων που επιλέγονται για την υλοποίηση των σκοπών αυτών. Επίσης η εξέταση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτιστικής πολιτικής. Άρα η πολιτιστική πολιτική είναι ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται σε ένα πρόγραμμα για να επιτύχει τη γνώση, Οι κυριότεροι σκοποί της πολιτιστικής πολιτικής για τη συντήρηση, προώθηση και διάδοση των πολιτιστικών αγαθών που ως πολιτιστικά αγαθά νοούνται, όλα τα αγαθά που παράγει η ανθρώπινη δραστηριότητα και αναφέρονται κυρίως στον πνευματικό πολιτισμό και ειδικότερα στους τομείς των γραμμάτων, των τεχνών, των εκδηλώσεων, του λαϊκού πολιτισμού και των επιστημών, είναι οι εξής :

* Η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς που ανήκει κατ΄ αποκλειστικότητα στο κράτος
* της πολιτιστικής ταυτότητας.
* Η ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας.
* Η συμμετοχή του λαού στην απόλαυση, αλλά και στη δημιουργία των πολιτιστικών αγαθών.
* Η προώθηση της πολιτιστικής επικοινωνίας με ξένες χώρες, όπως και η βελτίωση της πολιτιστικής εικόνας στο εξωτερικό.
* Η ανάγκη άσκησης πολιτιστικής πολιτικής υποδηλώνεται αφενός με την ύπαρξη των πολιτιστικών πόρων και αφετέρου με την αξιοποίηση αυτών. Φορείς άσκησης της πολιτιστικής πολιτικής είναι κυρίως το ΥΠ.ΠΟ. αλλά και η τοπική αυτοδιοίκηση που προωθεί τις τοπικές υποθέσεις.

Οι παράγοντες που καθορίζουν τον τρόπο και το βαθμό συμμετοχικότητας στον αναπτυξιακό σχεδιασμό είναι :

- Η χρονική διάρκεια του σχεδιασμού.   
- Τα διαθέσιμα οικονομικά κονδύλια.   
- Η επάρκεια στελεχιακού δυναμικού στο οποίο συμπεριλαμβάνονται

και οι ειδικοί επιστήμονες.

- Απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική αναπτυξιακή πολιτιστική πολιτική είναι η ύπαρξη προγραμματισμού, ο οποίος επιτρέπει να αξιοποιηθούν οι πόροι του πολιτισμικού κεφαλαίου, στο οποίο υπάγονται η πολιτιστική κληρονομιά, η παράδοση, το φυσικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέας δημιουργικότητας και τέλος τα αγαθά της πολιτισμικής δημιουργίας και παραγωγής.

Η κρατική παρέμβαση στην πολιτιστική πολιτική μπορεί να παρέμβει σε τομείς όπως ενδεικτικά :  
  
1. Προστασία και ανάδειξη των πολιτιστικών αξιών.

2. Ενίσχυση της τρέχουσας παραγωγής.

3. Ενίσχυση της κατανάλωσης.

4. Δημιουργία υλικής και θεσμικής υποδομής.

5. Βελτίωση της λειτουργίας της αγοράς.

6. Εκπαίδευση του κοινού.

7. Εκπαίδευση των καλλιτεχνών.

8. Μελέτη και έρευνα του πολιτιστικού έργου.

9. Προβολή του πολιτιστικού έργου.

10. Ανταλλαγές με το εξωτερικό.

11. Προστασία των καλλιτεχνών.

12. Ενίσχυση της συμμετοχής

13. Χρηματοδότηση

## ***1.5 Πολιτιστικό και εμπορικό προϊόν : 2 έννοιες ασύμβατες;***

Με την παρούσα οικονομική κρίση, τα πράγματα έχουν αλλάξει ραγδαία. Ποτέ μέχρι σήμερα τα μουσεία, αλλά και το σύνολο τον πολιτιστικών φορέων, δεν είχαν να αντιμετωπίσουν μία τόσο δύσκολη και ζοφερή κατάσταση στα οικονομικά. Μία κατάσταση η οποία θα μπορούσε εύκολα να απειλήσει την βιωσιμότητα των εν λόγω οργανισμών. Ως οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, τα μουσεία δε λειτουργούσαν ποτέ με εξαιρετικά πλεονάσματα και όποιο μικροσκοπικό κέρδος είχαν από τη λειτουργία τους, το επανεπένδυαν στον οργανισμό. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, επί σειρά ετών, να λειτουργούν στην κόψη του ξυραφιού ως αναφορά την οικονομική τους επιβίωση. Με τον ερχομό της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, τα μουσεία και όλοι οι πολιτιστικοί φορείς κλονίστηκαν. Οι κρατικές επιχορηγήσεις πλέον είναι μηδαμινές σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, η επισκεψιμότητα εμφανίζει αισθητή πτώση, ενώ οι γενναιόδωρες, εταιρικές ή ιδιωτικές, χορηγίες και δωρεές των προηγούμενων ετών πλέον έχουν εξαφανιστεί. εποπτευομένων από το κράτος και καθαρά ιδιωτικών μουσείων, καθώς η υγειονομική κρίση αντιμετωπίστηκε διαφορετικά.

Τα κρατικά μουσεία παρέμειναν κλειστά αλλά δεν είχαν κάποιο πρόβλημα χρηματοδότησης, τα εποπτευόμενα, όπως Μουσείο Ακρόπολης, Εθνική Πινακοθήκη επιχορηγήθηκαν εκτάκτως για την αντιμετώπιση των λειτουργικών τους εξόδων. Ακόμη και αμιγώς ιδιωτικά Μουσεία, όπως το Μπενάκη, έλαβαν αυξημένη κρατική επιχορήγηση. Αντίθετα τώρα και λόγω της μεγάλης κρίσης το Μουσείο Ακρόπολης επιχορηγήθηκε με 3,9 εκατ. ευρώ, προκειμένου να αντεπεξέλθει κι αυτό στις υποχρεώσεις του. Αλλά και η Εθνική Πινακοθήκη που είναι επίσης ΝΠΔΔ επιδοτείται κάθε χρόνο από το ΥΠΠΟ. Το ίδιο και η Εθνική Λυρική Σκηνή και τα κρατικά θέατρα που είναι μάλιστα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου.

Με καταγεγραμμένη διεθνώς την τάση για ολοένα μεγαλύτερη μείωση της κρατικής υποστήριξης στα μουσεία, οι λύσεις που προτείνονται για να διασφαλίσει ένα μουσείο τη βιωσιμότητά του κλονίζουν μουσειακά κεκτημένα των τελευταίων 40 χρόνων, χωρίς, κατά τη γνώμη μου, να αντιμετωπίζουν τα αδιέξοδά τους. Την ίδια στιγμή που η λεγόμενη «αλλαγή παραδείγματος» περιλαμβάνει συγχωνεύσεις και κατάργηση δομών ή ακόμα και σχεδιασμό για μη μόνιμη λειτουργία μουσείων ή μουσείων που θα λειτουργούν λίγες μέρες την εβδομάδα, ή ακόμη για επανεξέταση των πολιτικών παραχώρησης-εκχώρησης συλλογών και αμφισβήτηση της ίδιας της χρησιμότητας τόσων διαφορετικών ειδικοτήτων για τη λειτουργία ενός μουσείου , πολλά μουσεία συνεχίζουν να «αντιλαμβάνονται ως μοναδική λύση για την επιβίωση ή την ευημερία τους τον απεριόριστο εμπλουτισμό των συλλογών τους, τα ματαιόδοξα αρχιτεκτονικά εγχειρήματα, τις πολυδάπανες εκθέσεις, τις πωλήσεις των καταστημάτων τους και την ενασχόλησή τους με αριθμούς επισκεψιμότητας» (Janes, 2010).

Ωστόσο, μια άλλη απόπειρα ερμηνείας και αντιμετώπισης αυτών των ζητημάτων κατευθύνει τα μουσεία σε προτεραιότητες με ποιοτικά παρά ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία εν τέλει βασίζονται στις αρχές της περιβαλλοντικής και κοινωνικής αειφορίας. Σε επίπεδο μουσειακής πρακτικής οι αρχές αυτές μεταφράζονται σε μακρόπνοες δράσεις που άπτονται όλων των λειτουργιών ενός μουσείου. Οι δράσεις αυτές διακρίνονται για την αυξημένη διαχειριστική υπευθυνότητά τους, καθώς αναζητούν ένα νέο ρόλο για το μουσείο: το μουσείο οργανικά ενταγμένο μέσα στην κοινωνία συνδημιουργεί πολιτισμικό κεφάλαιο, για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο για το σύνολο των μελών της όσο και των μελλοντικών γενεών.

Ο πολιτισμός είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που παράγουν εμπορεύσιμα αγαθά και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας σπάνιους συντελεστές παραγωγής, και από την άποψη αυτή ενδιαφέρει την οικονομική πολιτική. Την Ελλάδα όμως την ενδιαφέρει ιδιαίτερα και από την άποψη της αναπτυξιακής πολιτικής, δηλαδή σαν ένας τομέας που μπορεί να είναι βιώσιμος σε ανοιχτή και ενοποιημένη αγορά, να συνεισφέρει στην απασχόληση διότι είναι εντάσεως εργασίας και να συμβάλει θετικά στο ισοζύγιο πληρωμών γιατί μπορεί να είναι εξαγωγικός. Η χώρα μας είναι μικρή με μέτριο επίπεδο οικονομικής και τεχνικής ανάπτυξης. Παρόλα αυτά ο πολιτισμός έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί μπορεί να είναι βιώσιμος σε μια τέτοια οικονομία[[1]](#footnote-1)

Στηρίζεται σε πόρους που συναντάμε σε όλες τις κοινωνίες και σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξης ( παράδοση, μνημειακός πλούτος, ταλέντα ). Είναι εντάσεως ανθρώπινου στοιχείου και τοπικών πόρων και γι’ αυτό μπορούν να ασκηθούν ακόμα και σε μικρή κλίμακα και να είναι ανταγωνιστικοί. Διαθέτουν εθνική ιδιορρυθμία που αποτελεί στοιχείο προστασίας από τον ξένο ανταγωνισμό και διαφοροποίησης για διείσδυση σε επιλεγμένες ξένες αγορές Έχουν μεγάλη ευελιξία στην οργάνωση και παρουσίασή τους και επομένως στη διάρθρωση του κόστους, ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από υψηλές εισοδηματικές ελαστικότητες σε περιόδους ανερχόμενων εισοδημάτων αλλά και να δείχνουν ανθεκτικότητα σε δύσκολες εποχές. Δημιουργούν προϋποθέσεις για την ίδια τους την ανάπτυξη με το να επηρεάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών κάνοντάς τους πιο δεκτικούς σε αισθητικές και πνευματικές εμπειρίες.

Όμως σε μια μικρή χώρα η ανάπτυξη που μπορεί να πάρει ο τομέας είναι πιθανό να έχει και περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί είναι :

1. Οι πόροι που αποτελούν την πολιτιστική κληρονομιά είναι περιορισμένοι.
2. H εσωτερική αγορά έχει περιορισμένη απορροφητικότητα με αποτέλεσμα η παραπέρα ανάπτυξη να βασίζεται υποχρεωτικά σε εξαγωγές.
3. Η εθνική ιδιομορφία που αποτελεί προστατευτικό στοιχείο, μπορεί να αποτελέσει και φραγμό για μια ευρύτερη εξάπλωση. Για να ξεπεραστεί ο φραγμός απαιτείται υψηλό κόστος.
4. Η άσκηση της δραστηριότητας σε μικρή κλίμακα σημαίνει περιορισμένες διασυνδέσεις με τους υπόλοιπους κλάδους και επομένως μικρές επιδράσεις.
5. Η τέχνη λειτουργώντας αυτόνομα πολύ συχνά αντί να ευχαριστεί και να προσελκύει το κοινό το απομακρύνει με αποτέλεσμα να μην μπορεί να στηριχθεί στην αγορά και να έχει ανάγκη άλλους χρηματοδότες για να επιβιώσει. Επομένως οι τέχνες έχουν και μια αυτόνομη τάση, η οποία μπορεί να μην συντελεί στην ποσοτική μεγέθυνση του τομέα.

# 2 : ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΣΤΟΧΟΙ ή ΜΕΣΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ;

## ***2.1 Ιστορική Πορεία των εννοιών Πολιτισμός και Μουσείο***

Προκειμένου να κατανοήσει κάποιος το φαινόμενο της πολιτιστικής διαχείρισης, κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστεί κατά το μέγιστο δυνατό η έννοια του «πολιτισμού» και η διάκρισή του από την έννοια της «κουλτούρας». Η διάκριση αυτή, δεν αποτελεί έναν αφηρημένο διαχωρισμό, αλλά είναι μια ιστορική επιβεβλημένη από την κοινωνία διάκριση, που αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη και για την εμπειρική έρευνα. Η λέξη «πολιτισμός», αν και χρησιμοποιείται ευρύτατα στον καθημερινό λόγο και ζωή, έχει περιεχόμενο αρκετά ασαφές και δύσκολα προσδιορίσιμο. Δε δύναται λοιπόν να προσδιοριστεί με σαφήνεια, καθώς «οι λέξεις είναι εργαλεία και ο καθένας μας μπορεί να τις χρησιμοποιεί όπως νομίζει, φτάνει προηγουμένως να εξηγεί τις προθέσεις του» (Braudel,2003:51). Αποκτούν, με λίγα λόγια, κάθε φορά διαφορετικό περιεχόμενο/σημασία αναλόγως με το άτομο που τις χρησιμοποιεί. Η λέξη “civilization” (πολιτισμός) έχει γαλλική προέλευση και είναι σχετικά νέος όρος που εμφανίστηκε το 18ο αιώνα. Ετυμολογικά, προέρχεται από τις λέξεις “civilise” “civiliser”- από το επίθετο “civil” που σημαίνει αστικός- οι οποίες χρησιμοποιούνταν ήδη από το 16ο αιώνα. Η λέξη civilisation είναι πλέον συνώνυμο του πολιτισμού και δηλωτικό της μη βαρβαρότητας.

Η έννοια του πολιτισμού έχει αρχικά διττή σημασία. Περιλαμβάνει τις υποδομές (υλικές αξίες) και το εποικοδόμημα (πνευματικές- ηθικές αξίες). Για το λόγο αυτό, αρκετοί συγγραφείς αισθάνθηκαν την ανάγκη να γίνει ο διαχωρισμός ανάμεσα στις λέξεις culture και civilisation, ώστε η μια να συνίσταται στις «ευγενείς πνευματικές αξίες» και η άλλη να «φορτωθεί τις ταπεινές, τις υλικές» (Braudel,2003:54). Δεν επήλθε όμως ποτέ μια συμφωνία για το ποιο θα είναι το περιεχόμενο της μιας και της άλλης, γι’ αυτό και ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Η κουλτούρα σχετίζεται με τα πνευματικά και ηθικά επιτεύγματα ενός λαού και αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα συνοχής του έθνους (Μπιτσάνη,2004:31). Σύμφωνα με τον Άλφρεντ Βέμπερ(1935), «ο πολιτισμός δεν είναι παρά ένα σύνολο τεχνικών και πρακτικών γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στον άνθρωπο να δρα επάνω στη φύση. Ενώ, κουλτούρα είναι οι κανονιστικές αρχές, οι αξίες, τα ιδεώδη, με άλλα λόγια το πνεύμα». Στη Γαλλία του 19ου αιώνα, (όπως και η Αγγλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες) όπου την πρώτη θέση κατέχει η λέξη civilisation έναντι της Kultur. Στην Γαλλία, η έννοια κουλτούρα δεν υποδηλώνει πλέον τα διανοητικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου αλλά τα συλλογικά γνωρίσματα μιας κοινότητας. Ο όρος αποκτά οικουμενική διάσταση, μεταλλάσσεται σε «κουλτούρα της ανθρωπότητας»(Μπιτσάνη,2004:32). Είναι μάλιστα σχεδόν ταυτόσημη της λέξης πολιτισμός και γι’ αυτό οι Γάλλοι διανοούμενοι δεν αποδέχονται τη διάκριση των δυο εννοιών. Όσον αφορά στην Αγγλία συγκεκριμένα, οι Αγγλοσάξονες ανθρωπολόγοι, με αφετηρία τον Ε. Ταίλορ (Ταίλορ,1874) αναζητούσαν έναν όρο διαφορετικό από το civilisation (ο οποίος γι’ αυτούς σήμαινε προηγμένες κοινωνίες), προκειμένου να τον χρησιμοποιούν για τις πρωτόγονες κοινωνίες που μελετούσαν. Κατέληξαν λοιπόν στις έννοιες «πρωτόγονες κουλτούρες» και «πολιτισμοί των εξελιγμένων κοινωνιών», τους οποίους μάλιστα αποδέχτηκαν όλοι οι ανθρωπολόγοι. Γύρω στα 1819 η λέξη civilisation, που είχε ως τότε μόνο ενικό αριθμό, αποκτά και πληθυντικό. Σταδιακά, από τότε τείνει να διαμορφωθεί στη σκέψη των λαών μια νέα, εντελώς διαφορετική σημασία του πολιτισμού, δηλώνοντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που παρουσιάζει η συλλογική ζωή μιας ομάδας ή εποχής. Πράγματι, στο μυαλό των ανθρώπων του 20ου αιώνα σημαντικότερη θέση από τον ενικό αριθμό κατέχει ο πληθυντικός, καθώς συνδέεται άμεσα με τις προσωπικές μας εμπειρίες.

Τα μουσεία μας βοηθούν να ταξιδέψουμε στο χρόνο και να μυηθούμε στα μυστικά των αρχαίων πολιτισμών. Αλλά ακόμα και όταν μετακινούμαστε μέσα στο χώρο, διαπιστώνουμε και εκεί έντονες διαφοροποιήσεις, καταλήγοντας στη διαπίστωση ότι «ο πολιτισμός δεν είναι ένας αλλά πολλοί» (Braudel:2003). Παρατηρούμε, μάλιστα, ότι με τη χρήση του πληθυντικού αριθμού, προοδευτικά υποβαθμίζεται η ιδέα του 18ου αιώνα περί «ενός πολιτισμού με την ύψιστη ηθική και πνευματική αξία» (Braudel:2003), ο οποίος μάλιστα αποτελούσε προνόμιο ορισμένων λαών και ομάδων, που χαρακτηρίζονταν ως «ελίτ». Παρ’ όλα ταύτα, κάποιοι διανοούμενοι, υποστηρίζουν ότι η ανθρωπότητα εισέρχεται σε μια «καινούρια φάση», όπου καταργείται ο πληθυντικός και επικρατεί ένας και μοναδικός πολιτισμός, που μπορεί να απλωθεί σε όλη την Υφήλιο. Οι απόψεις του αυτές στηρίζονται στο φαινόμενο της διάδοσης κοινών πολιτιστικών αγαθών σε όλη την ανθρωπότητα, το οποίο παίρνει τεράστιες διαστάσεις στην εποχή μας.

Η ιδέα της υιοθέτησης μιας ενιαίας πολιτιστικής πολιτικής και διαχείρισης θεωρήθηκε σύμφυτη με τις φιλελεύθερες δημοκρατίες και μάλιστα αυτές με όχι τόσο ισχυρό κεντρικό σύστημα διακυβέρνησης αφού θεωρήθηκε ένας ισχυρός δεσμός κοινωνικού αλλά και πολιτικού περιεχομένου.

## 

## ***2.2 ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΜΟΥΣΕΙΑ: Ιστορική αναδρομή και διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου***

Η πολιτική προστασίας των αρχαιοτήτων αποτέλεσε μία από τις πιο πρώιμες πολιτικές του νεοσύστατου κράτους λόγω της έκτασης της αρχαιοκαπηλίας, της ανάγκης για προβολή της εθνικής ταυτότητας των Ελλήνων μετά την Επανάσταση και της εμφάνισης του κινήματος του Νεοκλασικισμού. Το 1829 ιδρύεται στην Αίγινα το πρώτο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο19 ως «δημόσιο κατάστημα», με διευθυντή τον Ανδρέα Μουστοξύδη. Την πρώτη περίοδο της ανεξαρτησίας είναι φανερή η ταύτιση της έννοιας της πολιτιστικής κληρονομιάς και του μουσείου με την αρχαιότητα, ενώ το ίδιο το αρχαιολογικό περιεχόμενο περιορίζεται στην αρχαία τέχνη20. Είναι χαρακτηριστικός ο ορισμός του μουσείου που δίνεται στην εγκύκλιο 73/7.8.1829 από τον Π. Αναγνωστόπουλο, Έκτακτο Επίτροπο της Ήλιδας: «Μουσείον ονομάζεται το μέρος, όπου τίθενται οι αρχαιότητες και φυλάττονται». Στο ίδιο κείμενο διαγράφεται και ο σκοπός της προστασίας των αρχαιοτήτων: «Αύται εξυπνούν το πνεύμα των νέων Ελλήνων εις μίμησιν και ενθυμίζουν εις αυτούς την προγονικήν λαμπρότητα και δόξαν. Αύται φέρουν τιμήν μεγάλην εις το Έθνος. Αύται τιμώμεναι από την σοφήν Ευρώπην και ζητούμεναι καθ΄ ημέραν από τους περιηγητάς φανερώνουν την αξίαν των». Διαπιστώνεται, δηλαδή, ότι η πολιτική προστασίας των αρχαιοτήτων τα πρώτα μετεπαναστατικά χρόνια συνδέεται με τις επιδιώξεις των Ελλήνων στο πολιτικό επίπεδο. Η ίδρυση μουσείων στις επαρχίες είχε οριστεί με τον πρώτο αρχαιολογικό νόμο του 1834, που ήταν άκρως αποκεντρωτικός. Στα μουσεία των επαρχιών θα συγκεντρώνονταν τα αρχαία ευρήματα που θα αποκαλύπτονταν στην περιοχή τους. Η μέριμνα για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς ξεκινά ήδη στα χρόνια της Επανάστασης. Στη Γ΄ Εθνοσυνέλευση της Τροιζήνας, το 1927, απαγορεύθηκε η πώληση και η εξαγωγή αρχαιοτήτων εκτός της Ελληνικής Επικράτειας. Με την ίδρυσή του η κυβέρνηση «προσπαθεί να αποταμιεύσει όσας δυνηθή αρχαιότητας με έξοδα της Επικρατείας, ή από προσφοράς φιλοκάλων πολιτών, οι οποίοι προαιρούνται να συνδράμωσι φιλοτίμως εις πλουτισμόν του εθνικού τούτου καταστήματος» Η πραγματοποίηση μιας τέτοιας διάταξης δεν ήταν εύκολη. Έτσι το πρώτο επαρχιακό μουσείο κτίστηκε τελικά το 1874-1876 στην Σπάρτη23 . Το ενδιαφέρον για τη βυζαντινή και μεσαιωνική περίοδο θα ξεκινήσει στις αρχές του 20ου αι. Στα 1910 δημιουργείται για πρώτη φορά θέση Εφόρου Χριστιανικών και Μεσαιωνικών Αρχαιοτήτων ενώ το 1914 ιδρύεται το Βυζαντινό Μουσείο της Αθήνας, το οποίο στεγάζεται από το 1930 στο σημερινό κτήριο. Το 1918 ιδρύεται το Μουσείο Ελληνικών Χειροτεχνημάτων που διαδοχικά ονομάστηκε σε Εθνικό Μουσείο Κοσμητικών Τεχνών και Μουσείο Ελληνικής Λαϊκής Τέχνης, ενώ το 1926 ιδρύεται το Εθνικό Ιστορικό Μουσείο που εγκαταστάθηκε οριστικά το 1962 στη κτήριο της Παλιάς Βουλής.

Το 1931 αποφασίστηκε να ιδρυθούν «Μουσεία πόλεων», ιδρύματα δηλαδή πνευματικής και καλλιτεχνικής κίνησης, όπου θα περισυλλέγονταν και θα φυλάσσονταν οι αρχαιολογικοί και καλλιτεχνικοί θησαυροί της πόλης, ενώ θα διέθεταν βιβλιοθήκες με αναγνωστήρια και αίθουσες για συγκεντρώσεις, διαλέξεις και συναυλίες. Ως σκοπός της ίδρυσής τους αναφέρεται η πολιτιστική τόνωση των επαρχιακών πόλεων. Επρόκειτο, γεγονός αξιοσημείωτο για την εποχή έκδοσης του νόμου, για «πολυδύναμα» μουσεία, τόσο από πλευράς περιεχομένου (αρχαιολογικό, εθνολογικό, λαϊκής τέχνης, καλλιτεχνικό) όσο και από πλευράς πολιτιστικής δραστηριοποίησης της τοπικής κοινωνίας. Οι φιλόδοξες, όμως, αυτές διατάξεις του νόμου έμειναν ανενεργές. Ένα χρόνο αργότερα, με την κωδικοποίηση των αναφερόμενων στην αρχαιολογία διατάξεων σ΄ ένα ενιαίο κείμενο νόμου με τον τίτλο «Περί αρχαιοτήτων» , ορίζεται ότι «ανήκει στο κράτος το δικαίωμα και η φροντίδα περί αναζητήσεως και διασώσεως των αρχαίων σε δημόσια μουσεία». Αργότερα, με το νόμο 1521/43 ορίστηκε ότι: «πάντα τα μουσεία διέπονται υπό κανονισμών εκδιδόμενων μετά γνώμην του αρχαιολογικού συμβουλίου και δημοσιευμένων εις την Εφημερίδα της Κυβερνήσεως». Στη διάρκεια του 20ου αι., μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο κυρίως, αρχίζουν να ιδρύονται μουσεία με εκθέματα ευρύτερης ιστορικής, καλλιτεχνικής ή επιστημονικής . Ο νόμος της 10/22 Μαΐου του 1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών». Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάστηκε για τη δημιουργία λαογραφικών μουσείων και συλλογών, σε επαρχιακές κυρίως πόλεις

Η προστασία και διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς ορίζεται ρητά από το Σύνταγμα του 1975 ως υποχρέωση του Κράτους. Στο άρθρο 24 προβλέπεται ότι η «Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους. Για τη διαφύλαξή του το κράτος έχει υποχρέωση να παίρνει ιδιαίτερα προληπτικά ή κατασταλτικά μέτρα». Οι αρχαιότητες, ιδιαίτερα, με την ευρύτερη έννοια που απέκτησε ο όρος στη συνέχεια, καθώς συμπεριέλαβε όλα τα υλικά τεκμήρια από την προϊστορική έως τη μεταβυζαντινή εποχή, διατηρούν το χαρακτήρα του εθνικού κεφαλαίου που τους είχε αποδοθεί από τις απαρχές της ελληνικής νομοθεσίας. Στο Κράτος εξάλλου αναγνωρίζεται η απόλυτη και αποκλειστική κυριότητα των αρχαίων, από την οποία αναδύεται ως επιβεβλημένο καθήκον και υποχρέωση της διοίκησης η προστασία και διατήρηση τους σε κρατικά μουσεία .

H προστασία των αρχαιοτήτων και συνακόλουθα η ευθύνη για την ίδρυση και λειτουργία αρχαιολογικών και βυζαντινών μουσείων ασκείται από την κεντρική διοίκηση ή τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες της. Αυτό γιατί η παραμονή της αρμοδιότητας για τις αρχαιότητες στην κεντρική διοίκηση συνάδει τόσο με την επιστημονική και αισθητική αξία των αρχαιοτήτων, γεγονός που τις διαφοροποιεί από τα ζητήματα τοπικού ενδιαφέροντος και τις εντάσσει σε εκείνα που χαρακτηρίζονται ως εθνικού ενδιαφέροντος, όσο και με τις διεθνείς συμβάσεις που έχει υπογράψει η Ελλάδα σύμφωνα με τις οποίες η προστασία των αρχαιοτήτων αποτελεί υπόθεση παγκοσμίου ενδιαφέροντος. Η υποχρέωση της πολιτείας για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς με τη διευρυμένη έννοια που προκύπτει από τη νομοθεσία την καθιστά ανάλογα με το βαθμό προστασίας της κάθε κατηγορίας πολιτιστικών αγαθών από ιδιοκτήτη έως τουλάχιστον διαχειριστή του συστήματος διατήρησής τους, κατ΄ επέκταση και των μουσείων. Η αρμοδιότητα για τα μουσεία, με εξαίρεση τις τελευταίες δεκαετίες, αποτέλεσε από τη σύσταση του ελληνικού κράτους κομμάτι της αρχαιολογικής πολιτικής. Φορέας άσκησης της πολιτικής αυτής είναι η Αρχαιολογική Υπηρεσία , η οποία συγκροτήθηκε με το β.δ. της 3/15 Απριλίου 1833, αν και η ίδρυση του πρώτου αρχαιολογικού μουσείου χρονολογείται, όπως είδαμε, ήδη το 1829. Η Αρχαιολογική Υπηρεσία είναι, λοιπόν, από τις παλαιότερες υπηρεσίες του ελληνικού κράτους και μία από τις παλαιότερες της Ευρώπης. Εξασφάλισε πολύ νωρίς νομοθετική και διοικητική διάρθρωση, επιστημονική δεοντολογία για τη διάσωση των αρχαίων και περιοδικά δημοσιεύματα. Βασικό κύτταρο της Αρχαιολογικής Υπηρεσίας υπήρξε από την ίδρυσή της η Εφορεία αρχαιοτήτων, η οποία από τρεις μονάδες το 1834 έφτασε σήμερα τις 25 μονάδες για τις προϊστορικές και κλασικές αρχαιότητες, τις 14 μονάδες για τις βυζαντινές αρχαιότητες ενώ δημιουργήθηκαν 10 ειδικές περιφερειακές υπηρεσίες. Κατά το μεγαλύτερο διάστημα της ιστορίας της υπήχθη στο Υπουργείο των Εκκλησιαστικών και Δημοσίας Εκπαιδεύσεως, που μετονομάστηκε σε Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το καθεστώς αυτό διήρκεσε μέχρι την έκδοση του β.δ. 632/60 με το οποίο μεταφέρθηκαν οι αρμοδιότητες των αρχαιολογικών διευθύνσεων και το προσωπικό τους στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως. 31 Από το 1950 το καθεστώς προστασίας επεκτείνεται και σε έργα τέχνης μεταγενέστερα του 1830 (Ν.1469). Το 1971 ενσωματώνεται στο νεοϊδρυθέν Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών. Ο οργανισμός του Υπουργείου Πολιτισμού και Επιστημών συντάχθηκε τελικά το 1977 (ΠΔ 941/1977, ΦΕΚ Α/320/17.10.1977) και ισχύει μέχρι σήμερα. Η αναθεώρησή του συζητείται από το 1981. Με το Ν. 1558/1985 προστέθηκαν νέες αρμοδιότητες και μετονομάστηκε σε Υπουργείο Πολιτισμού (ΥΠ.ΠΟ). Η μουσειακή πολιτική του ΥΠ.ΠΟ ασκείται από διαφορετικές διοικητικές μονάδες του υπουργείου ανάλογα με το εκθεσιακό υλικό αλλά και τη νομική υπόσταση του μουσειακού ιδρύματος .

Η ευθύνη για την κατασκευή, συντήρηση, επέκταση και επισκευή των κτηρίων που στεγάζουν μουσεία ανήκει στις τεχνικές υπηρεσίες του υπουργείου και συγκεκριμένα στις Διευθύνσεις Μελετών Μουσείων και Εκτέλεσης Έργων Μουσείων της Γεν. Διεύθυνσης Αναστήλωσης Μουσείων και Τεχνικών Έργων.

Από την άποψη της διοικητικής τους υπαγωγής και της νομικής τους υπόστασης τα μουσεία μπορούν να ενταχθούν σε εννέα κατηγορίες:

1. Αρχαιολογικά μουσεία και συλλογές. Ξεπερνούν τα 210 σε αριθμό. Στην πλειονότητά τους διοικητικά υπάγονται αρμόδιες χωρικά Εφορείες Αρχαιοτήτων και εποπτεύονται άμεσα από τα αρμόδια Τμήματα[[2]](#footnote-2) των Εφορειών ανάλογα με τη χρονολόγηση των Συλλογών (Προϊστορικές – Κλασσικές Αρχαιότητες ή Βυζαντινές – Μεταβυζαντινές). Το έργο τους, οι δράσεις τους, η οργάνωση περιοδικών εκθέσεων, η κινητικότητα των μουσειακών συλλογών, η μουσειολογική τους πολιτική συντονίζονται από τη Διεύθυνση Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

«Μητροπολιτικού» χαρακτήρα ή αυστηρώς θεματικά μουσεία λειτουργούν υπό τη Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων σε επίπεδο Διεύθυνσης ως Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες. Πρόκειται για τα ακόλουθα:

1. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο

2. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης

3. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηρακλείου

4. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

5. Μουσείο Βυζαντινού Πολιτισμού

6. Νομισματικό Μουσείο

7. Επιγραφικό Μουσείο

8. Μουσείο Ασιατικής Τέχνης

9. Μουσείο Νεότερου Ελληνικού Πολιτισμού

10. Μουσείο Ελληνικών Λαϊκών Μουσικών Οργάνων «Φοίβος Ανωγειανάκης» - Κέντρο Εθνομουσικολογίας.

. Συστηματικές ονομάζονται οι προγραμματισμένες ανασκαφές που πραγματοποιούνται για ερευνητικούς σκοπούς. Αντίθετα, η διενέργεια σωστικών ανασκαφών αποσκοπεί στην προστασία των αρχαίων όταν έρχονται στο φως χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό, συνήθως κατά την εκτέλεση οικοδομικών εργασιών ή μεγάλων έργων.

3) Λαογραφικά μουσεία. Πέρα από τις λίγες εξαιρέσεις που ανήκουν στο ΥΠ.ΠΟ, τα λαογραφικά μουσεία ανήκουν κυρίως σε συλλόγους, σωματεία και ιδρύματα. Συχνά χρηματοδοτούνται από το ΥΠ.ΠΟ. Α (Διεύθυνση Λαϊκού Πολιτισμού, Τμήμα Λαϊκής Τέχνης και Ζωής), το οποίο και διατηρεί αρχείο τους ( Με βάση τον Οργανισμό του 2003 και τους μετέπειτα ισχύοντες συνεστήθη η Διεύθυνση Νεώτερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, που συντονίζει δράσεις και εγκρίνει επιχορηγήσεις όχι μόνο των Λαογραφικών αλλά και άλλων μουσείων)

4) Πινακοθήκες και άλλα μουσεία εποπτευόμενα από το ΥΠ.ΠΟ.Α .

5) Εκκλησιαστικά Μουσεία και συλλογές. Ιδρύονται συνήθως στις έδρες των Μητροπόλεων ή σε ιστορικά μοναστήρια. Υπάγονται διοικητικά στην Εκκλησία της Ελλάδος.

6) Δημοτικές πινακοθήκες και μουσεία, συνήθως ιστορικά και λαογραφικά ως προς το περιεχόμενο. Εποπτεύονται από τον αντίστοιχο ΟΤΑ.

7) Πανεπιστημιακά Μουσεία, τα οποία ιδρύονται για ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Διοικητικά υπάγονται στο Πανεπιστημιακό Τμήμα που τα συγκροτεί.

8) Μουσεία Δημόσιων Επιχειρήσεων, τα οποία ανήκουν στους φορείς που τα ιδρύουν.

9) Ιδιωτικά μουσεία.

## ***2.3 Οι νέες προκλήσεις***

Ένα Μουσείο στήνεται από την αρχή; Χρησιμοποιεί χώρους που υπάρχουν ήδη από το παρελθόν, προσαρμόζει σε μια ανάγκη του σήμερα. Τι επιδιώκει να δείξει; Συνομιλεί με το σήμερα ή μόνο με το χθες; Πως εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του ; Πολλά ερωτήματα που δεν έχουν εύκολες απαντήσεις καθώς το Μουσείο βρίσκεται σε μια νέα φάση μετεξέλιξης και μετασχηματισμού. Τα μουσεία, βεβαίως, αποτελούν ένα από τα κατεξοχήν κοινωνικά πεδία μάθησης (Lundgaard και Thorek Jense, 2013) , όπου δημιουργικές ιδέες, συναισθήματα και σχέσεις τόσο μεταξύ των ανθρώπων όσο και μεταξύ ανθρώπων και αντικειμένων βρίσκουν χώρο έκφρασης και ανάπτυξης. Τα τελευταία χρόνια βιώνουν και αυτά πολλαπλές πιέσεις για επαναπροσδιορισμό της θεσμικής τους υπόστασης, των αξιών και των στρατηγικών τους προτεραιοτήτων, με στόχο να ανταποκριθούν στις κοινωνικές, πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές προκλήσεις που ως σύνολο καθορίζουν τον σύγχρονο κόσμο

Προσανατολισμένα στις συλλογές τους, η πρωταρχική αποστολή των μουσείων υπήρξε, παραδοσιακά στο πέρασμα των αιώνων, η συλλογή, η διατήρηση και η προβολή των εκθεμάτων τους. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, οι πολιτιστικοί χώροι , καλούνται να αντιμετωπίσουν μία σειρά προκλήσεων και αλλαγών με σκοπό να παραμείνουν σύγχρονοι και λειτουργικοί. Ειδικότερα, η ταχύτατη πρόοδος των νέων τεχνολογιών έχει αλλάξει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο που αυτοί επικοινωνούν με τα κοινά τους, μετασχηματίζοντας οριστικά τη σχέση φορέα – κοινού. Το κοινό των χώρων πολιτισμού έχει αυξηθεί, ενώ παράλληλα αυξάνονται και οι υπηρεσίες και οι προσφορές τους. Υπάρχουν χώροι που δίνουν μικρή σημασία στους στόχους, το όραμα και την αποστολή τους και που τα αντιμετωπίζουν κάτω από ένα στενό πρίσμα. Άλλα, όμως, έχουν μια ευρεία αντίληψη της αποστολής τους, μεγάλη όρεξη για επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, ποικιλία εκθέσεων και δραστηριοτήτων και πολυάριθμο κοινό να εξυπηρετήσουν. Σήμερα, όλο και περισσότεροι χώροι ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία ή βρίσκονται στο δρόμο γι’ αυτή.

Άρα Παραδοσιακά ένα Μουσείο έχει ως σκοπό:

Α) Να συλλάβει και να διατηρήσει τα πρότυπα και τις αξίες ενός πολιτισμού και να καταδείξει τις επιτυχίες του ανθρώπου στις επιστήμες και στις τέχνες   
Β) Να επισημάνει την θέση του ανθρώπου στην ιστορία , την φύση   
Γ) Να αποδείξει και εξηγήσει στον άνθρωπο την προέλευση του, την ιστορία του   
Δ) Να παρέχει μέσω αντικειμένων, ευκαιρίες για εκπαιδευτικές εμπειρίες σε όλους τους τομείς και με την ευρύτερη έννοια του όρου  
 Ε) Να δίνει το ερέθισμα για περαιτέρω μελέτη με σκοπό την κατάκτηση της γνώσης

Τα Μουσεία αγωνίζονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του «πολίτη δέκτη πολλών εμπειριών και ερεθισμάτων της σύγχρονης  εποχής και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις του. Παράλληλα, προσπαθούν να καταρρίψουν τους φραγμούς των συνόρων και των ατοµικών ιδιαιτεροτήτων, ώστε να είναι προσιτά σε όλους. Είναι πλέον ανάγκη για τα Μουσεία να ανανεώνονται συνεχώς και να κατοχυρώσουν τον σηµαντικό ρόλο τους στην σύγχρονη κοινωνία, ώστε να συνεχίσουν να υπηρετούν το σκοπό τους.  
  
To Παγκόσμιο Συμβούλιο Μουσείων ( ICOM) κλήθηκε στο συνέδριο του στο Κιότο ( 2019) να απαντήσει σε 4 βασικά ερωτήματα αξιολογώντας την έως τώρα πορεία τη δεύτερη δεκαετία του 21ου αιώνα και προσπαθώντας να οριοθετήσει στόχους για τα επόμενα χρόνια

Ποια θα ήταν κατά την γνώμη σας η πιο σημαντική συνεισφορά των μουσείων στο κοινωνικό σύνολο κατά την επόμενη δεκαετία?  
  
Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι ισχυρότερες τάσεις και οι πιο σοβαρές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η χώρα μας κατά την επόμενη δεκαετία

Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι ισχυρότερες τάσεις  και οι πιο σοβαρές προκλήσεις  που θα αντιμετωπίσουν τα μουσεία στην χώρα μας κατά την επόμενη δεκαετία

Πώς κατά τη γνώμη σας πρέπει να αλλάξουν τα μουσεία και να προσαρμόσουν τις αρχές , τις αξίες και τις μεθόδους εργασίας τους μέσα στην επόμενη δεκαετία προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις και να εμπλουτίσουν/ενισχύσουν την προσφορά τους

Τα Μουσεία δεν απλά πλέον αποθετήρια εκθεμάτων αλλά πρέπει να τηρούν μια σειρά προϋποθέσεων που να καθιστούν προσιτά σε ευρύτερα κοινά με διαφορετικούς τρόπους Η συμμετοχικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ευρηματικότητα, η δημιουργικότητα, η προσβασιμότητα, η δημοκρατική συμμετοχή, τ0 άνοιγμα σ ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και η εν-συναίσθηση αποτελούν πλέον έννοιες-κλειδιά στην σύγχρονη μουσειακή προσέγγιση.

## ***2.4 Μουσεία και πολιτιστική διαχείριση***

Τελικά είναι τόσο μεγάλη η επίδραση των Μουσείων κομμάτι της πολιτιστικής επίδρασης όσο πιστεύουμε ; Δέχονται Εκατομμύρια επισκέπτες κάθε χρόνο σε όλο τον κόσμο , γίνονται γνωστά για τα εκθέματα τους και αυτονομούνται ως υποκείμενα μέσα στη πολιτιστική δραστηριότητα και χτίζουν το δικό τους brand στη πολιτιστική κοινότητα Αυτό δικαιολογεί και την τάση πολλών Μουσείων να αυτονομούνται από τις επίσημες πολιτιστικές πολιτικές και να προσπαθούν να χτίσουν μια δική τους υπόσταση που τους επιτρέπει να έχουν μια αυτόνομη πολιτική ώστε να μην υπόκεινται σε κρατικό έλεγχο ή να μην έχουν την υποχρέωση να ακολουθούν τις κυβερνητικές οδηγίες. Κάτι τέτοιο βέβαια δημιουργεί άλλα ζητήματα όπως την οικονομικής αυτοτέλειας και της βιωσιμότητας των Μουσείων.  
  
Η διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς πρέπει σήμερα να ανταποκρίνεται σε ένα σύνθετο σύνολο παραγόντων: από την καταστροφή μνημείων και χώρων λόγω πολιτικών κινήτρων έως την παράνομη διακίνηση αγαθών και την κλιματική αλλαγή. Τόσο οι δύο απειλές που ανέφερα όσο και τα προστατευτικά μέτρα που οφείλει κανείς να πάρει έχουν πολιτικές διαστάσεις και φυσικά αφορούν πολιτικές πρωτοβουλίες. Βλέπουμε επίσης πόσο καθοριστική είναι η πολιτική όταν, για παράδειγμα, οι αυτόχθονες πληθυσμοί ζητούν την επιστροφή της πατρογονικής κληρονομιάς τους. Ή όταν συλλογές που έχουν με κάποιο τρόπο καταλήξει σε κάποιο ίδρυμα ή μουσείο (κυρίως όταν συνδέονται με περίπλοκες διαδικασίες απόκτησης) γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης και απαίτησης επαναπατρισμού. Η πολιτική, η ηθική, οι κίνδυνοι, ακόμη και τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι όλα συνδεδεμένα με τη φροντίδα της κληρονομιάς του κόσμου.

Η λέξη διαχείριση είναι στενά συνδεδεμένη με κάθε μορφής οργάνωση, διοίκηση και φροντίδα που θέλει να παρουσιάσει την εικόνα του μοντέρνου και σύγχρονου (Μπιτσάνη,2004:89). Ωστόσο, θα διαπιστώσουμε σύντομα ότι ο «πολιτισμός της διαχείρισης» δεν μπορεί να είναι ταυτόσημος με οποιονδήποτε ορισμό του πολιτισμού. Ο όρος «διαχείριση» είναι δύσκολο να σηματοδοτηθεί με ακρίβεια. Στην πραγματικότητα έχει γίνει αποδεκτή η ταύτισή της(στον τομέα των επιχειρήσεων) με τον όρο management, ο οποίος μέχρι πριν λίγα χρόνια αποδιδόταν στα ελληνικά ως διοίκηση. Το management είναι η επιστήμη της διαχείρισης, δηλαδή το σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης, επί της οποίας στηρίζεται η διαχείριση, η οποία σαν εφαρμοσμένη διαδικασία, δεν μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία τον προορισμό της, αν δεν στηρίζεται σε γνώσεις επιστημονικά τεκμηριωμένες. Η διαχείριση μπορεί να αναφέρεται στην ηγετική ομάδα μιας μεγάλης επιχείρησης, μπορεί όμως να αναφέρεται στην ηγετική ομάδα μιας μεγάλης επιχείρησης, μπορεί όμως να αφορά και τις μεθόδους σχεδιασμού και οργάνωσης της επιχείρησης. Επομένως, δεν παίζουν ρόλο στη διαχείριση μόνο κάποιες μεθοδολογίες και τεχνικές, αλλά και ψυχολογικοί, κοινωνιολογικοί, κοινωνικοί και κοινωνικόπολιτισμικοί παράγοντες δηλαδή μια «διεπιστημονική σύνθεση του φαινομένου της διαχείρισης». Όμως και ο τρόπος με τον οποίο εμφανίζεται σήμερα το φαινόμενο της «διαχείρισης», ανάγεται τελικά στο βασικό πρόβλημα μιας βελτιωμένης διοίκησης επιχειρήσεων. Εν τούτοις, από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης, οι οποίοι μέχρι σήμερα, όχι μόνο δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους, αλλά αντίθετα, έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν τμήμα της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Η διοίκηση είναι τμήμα της επιστήμης της οικονομίας επιχειρήσεων που είναι ισότιμο κοντά σε άλλους τομείς, όπως marketing κλπ. Η διαχείριση (management) συνίσταται στη διαδικασία η οποία σχετίζεται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, που εκτελούνται με σκοπό να καθορισθούν και να υλοποιήσουν στόχους χρησιμοποιώντας ανθρώπους και πόρους. Η μεταπολεμική οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, καθώς και η προοπτική μιας κοινωνίας «αφθονίας» και κατανάλωσης, αναδείκνυαν σταδιακά έναν επικερδή τομέα, την «αγορά του πολιτισμού». Η αγορά αυτή καλύφθηκε από τη μαζική είσοδο ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων, που μέσα από νέες τεχνολογικές μεθόδους επικοινωνίας και παραγωγής επηρέασαν την παραδοσιακή πολιτιστική οργάνωση της ελληνικής κοινωνίας. Είναι λοιπόν απαραίτητη σε μια χώρα η σωστή και δίκαια διαχείριση του πολιτιστικού της πλούτου, των πολιτιστικών της πόρων.

Με τον όρο «διαχείριση των πολιτισμικών πόρων», εννοούμε την πολιτιστική διοίκηση ή διαχείριση. Η επιλογή του όρου «διαχείριση» αναφέρεται στο management , το οποίο αποτελεί κορυφαία διοικητική λειτουργία. Εφόσον όμως οι σχετικές θεωρίες δεν έχουν καταλήξει ακόμα, μπορούμε να χρησιμοποιούμε εναλλάξ και τον όρο διοίκηση. Η διαχείριση λοιπόν του πολιτισμού , περιλαμβάνει κυρίως τις μεθόδους και τεχνικές που ενδυναμώνουν τον πολιτισμό, μια διαχείριση δηλαδή με τη λειτουργική έννοια. Μια λειτουργική διαχείριση μπορεί να εφαρμοστεί εξίσου καλά σε μια επιχείρηση που παράγει βιομηχανικά προϊόντα όπως και σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Επομένως, θα πρέπει να είναι δυνατή η εφαρμογή της επιστήμης της διαχείρισης και στον πολιτιστικό τομέα. Και πράγματι, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς την έννοια της διαχείρισης για μια έκθεση έργων τέχνης ή για μια θεατρική επιχείρηση. Στο σημείο αυτό πρέπει να καταστεί σαφές ότι η διαχείριση του πολιτισμού αποσκοπεί στη διασφάλιση της δυνατότητας στο ευρύ κοινό να γίνει κοινωνός της πολιτιστικής δραστηριότητας και να δημιουργεί (μέσω της κατάλληλης υποδομής) τις προϋποθέσεις για καλλιτεχνικούς, κοινωνικούς και ψυχολογικούς στόχους του πολιτισμού. Ωστόσο, η διαχείριση του πολιτισμού δεν δραστηριοποιείται παιδαγωγικά ή κοινωνικά σε σχέση με τον πολιτισμό. Παράλληλα, δεν αποσκοπεί κατ’ αρχήν στο κέρδος, αλλά στην παραγωγή πολιτιστικής δραστηριότητας. Σε δεύτερο επίπεδο, ακολουθεί στον ιδιωτικό πολιτιστικό τομέα το κέρδος της επιχείρησης, από το οποίο εξαρτάται και η επιτυχία ή μη της επιχείρησης. Στο δημόσιο πολιτιστικό τομέα, ισχύουν άλλα κριτήρια αξιολόγησης, ενώ το κριτήριο της πραγματοποίησης πολιτιστικών, πολιτικών στόχων δεν είναι αντικειμενικά μετρήσιμο. Τέλος είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η διαχείριση μιας επιχείρησης στην πράξη δεν επηρεάζει μόνο τη διαδικασία παραγωγής, αλλά συχνά και τον ίδιο τον παραγωγό. Το ίδιο ισχύει και για την πολιτιστική επιχείρηση. Καταλήγουμε λοιπόν, στο γεγονός ότι η διαχείριση της πολιτιστικής δημιουργίας δεν πρέπει να υπόκειται σε ασυδοσία και άκριτη αντιμετώπιση του πολιτισμού. Η τέχνη και ο πολιτισμός αποτελούν δύο άκρως ευαίσθητους και νευραλγικούς τομείς της κοινωνίας, γι’ αυτό η μετάδοση είναι ανάγκη να γίνεται με σοβαρή συναίσθηση ευθύνης. Θεωρείται απαραίτητο να τεθούν κάποιοι περιορισμοί, σχετικά με το ποιο ακριβώς είναι εκείνο το πολιτιστικό προϊόν που απαιτεί την ανάγκη διαχείρισης. Σε αντίθεση με τον διευρυμένο όρο που επικράτησε για τον πολιτισμό στη δεκαετία του ’70 (ο οποίος περιλαμβάνει και την καθημερινή ζωή του ανθρώπου, την εργασία, την κατοικία, στις δραστηριότητές του κλπ) πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτός ο καθημερινός πολιτισμός δε χρήζει πολιτιστικής διαχείρισης. Είναι φανερό ότι η διαχείριση πολιτισμού περιορίζεται στον πολιτισμό που προορίζεται συστηματικά για το ευρύ κοινό. Έτσι, ο καθορισμός και η επίτευξη των στόχων της πολιτιστικής πολιτικής, ο σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής, η αξιοποίηση των πολιτισμικών πόρων και αγαθών, η συστηματοποίηση και ταξινόμησή τους σε πολιτισμικό κεφάλαιο, η διεργασία όλων αυτών, προκειμένου να σχηματοποιηθεί τελικά το «πολιτισμικό προϊόν», μέσω διαφόρων πολιτιστικών δραστηριοτήτων (εκθέσεων, εκδηλώσεων κλπ), η οργάνωση και επιτυχία των δραστηριοτήτων αυτών αποτελούν αντικείμενο της διαχείρισης πολιτισμού(Μπιτσάνη,2004:94)

## ***2.5 ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘ. 3028/2002 ΦΕΚ A-153/28-6-2002.***

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ  
ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1  
Αντικείμενο  
1.Στην προστασία που παρέχεται με τις διατάξεις του παρόντος νόμου υπάγεται η πολιτιστική κληρονομιά της Χώρας από τους αρχαιοτάτους χρόνους μέχρι σήμερα. H προστασία αυτή έχει ως σκοπό τη διατήρηση της ιστορικής μνήμης χάριν της παρούσας και των μελλοντικών γενεών και την αναβάθμιση του πολιτιστικού περιβάλλοντος.  
2.Η πολιτιστική κληρονομιά της Χώρας αποτελείται από τα πολιτιστικά αγαθά που βρίσκονται εντός των ορίων της ελληνικής επικράτειας, συμπεριλαμβανομένων των χωρικών υδάτων, καθώς και εντός άλλων θαλάσσιων ζωνών στις οποίες η Ελλάδα ασκεί σχετική δικαιοδοσία σύμφωνα με το διεθνές δίκαιο. Η πολιτιστική κληρονομιά περιλαμβάνει και τα άυλα πολιτιστικά αγαθά.  
3.Στο πλαίσιο των κανόνων του διεθνούς δικαίου, το Ελληνικό Κράτος μεριμνά και για την προστασία των πολιτιστικών αγαθών που προέρχονται από την ελληνική επικράτεια οποτεδήποτε και αν απομακρύνθηκαν από αυτήν. Το Ελληνικό Κράτος μεριμνά επίσης στο πλαίσιο του διεθνούς δικαίου για την προστασία των πολιτιστικών αγαθών που συνδέονται ιστορικά με την Ελλάδα οπουδήποτε και αν βρίσκονται.  
  
Άρθρο 2  
Έννοια όρων  
Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος νόμου:  
α) Ως πολιτιστικά αγαθά νοούνται οι μαρτυρίες της ύπαρξης και της ατομικής και συλλογικής δραστηριότητας του ανθρώπου.  
β) Ως μνημεία νοούνται τα πολιτιστικά αγαθά που αποτελούν υλικές μαρτυρίες και ανήκουν στην πολιτιστική κληρονομιά της Χώρας και των οποίων επιβάλλεται η ειδικότερη προστασία βάσει των εξής διακρίσεων:  
αα) Ως αρχαία μνημεία ή αρχαία νοούνται όλα τα πολιτιστικά αγαθά που ανάγονται στους προϊστορικούς, αρχαίους, βυζαντινούς και μεταβυζαντινούς χρόνους και χρονολογούνται έως και το 1830, με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 20. Στα αρχαία μνημεία συμπεριλαμβάνονται σπήλαια και παλαιοντολογικά κατάλοιπα για τα οποία υπάρχουν ενδείξεις ότι συνδέονται με την ανθρώπινη ύπαρξη.  
ββ) Ως νεότερα μνημεία νοούνται τα πολιτιστικά αγαθά που είναι μεταγενέστερα του 1830 και των οποίων η προστασία επιβάλλεται λόγω της ιστορικής, καλλιτεχνικής ή επιστημονικής σημασίας τους, κατά τις διακρίσεις των άρθρων 6 και 20.  
γγ) Ως ακίνητα μνημεία νοούνται τα μνημεία που υπήρξαν συνδεδεμένα με το έδαφος και παραμένουν σε αυτό ή στο βυθό της θάλασσας ή στον πυθμένα λιμνών ή ποταμών, καθώς και τα μνημεία που βρίσκονται στο έδαφος ή στο βυθό της θάλασσας ή στον πυθμένα λιμνών ή ποταμών και δεν είναι δυνατόν να μετακινηθούν χωρίς βλάβη της αξίας τους ως μαρτυριών. Στα ακίνητα μνημεία συμπεριλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, οι κατασκευές και τα διακοσμητικά και λοιπά στοιχεία που αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα τους, καθώς και το άμεσο περιβάλλον τους.  
δδ) Ως κινητά μνημεία νοούνται τα μνημεία που δεν θεωρούνται ακίνητα.  
γ) Ως αρχαιολογικοί χώροι νοούνται εκτάσεις στην ξηρά ή στη θάλασσα ή στις λίμνες ή στους ποταμούς, οι οποίες περιέχουν ή στις οποίες υπάρχουν ενδείξεις ότι περιέχονται αρχαία μνημεία ή αποτέλεσαν ή υπάρχουν ενδείξεις ότι αποτέλεσαν από τους αρχαιοτάτους χρόνους έως και το 1830 μνημειακά, οικιστικά ή ταφικά σύνολα. Οι αρχαιολογικοί χώροι περιλαμβάνουν και το απαραίτητο ελεύθερο περιβάλλον που επιτρέπει στα σωζόμενα μνημεία να συντίθενται σε ιστορική, αισθητική και λειτουργική ενότητα.  
δ) Ως ιστορικοί τόποι νοούνται είτε εκτάσεις στην ξηρά ή στη θάλασσα ή στις λίμνες ή στους ποταμούς που αποτέλεσαν ή που υπάρχουν ενδείξεις ότι αποτέλεσαν το χώρο εξαίρετων ιστορικών ή μυθικών γεγονότων, ή εκτάσεις που περιέχουν ή στις οποίες υπάρχουν ενδείξεις ότι περιέχονται μνημεία μεταγενέστερα του 1830, είτε σύνθετα έργα του ανθρώπου και της φύσης μεταγενέστερα του 1830, τα οποία συνιστούν χαρακτηριστικούς και ομοιογενείς χώρους, που είναι δυνατόν να οριοθετηθούν τοπογραφικά, και των οποίων επιβάλλεται η προστασία λόγω της λαογραφικής, εθνολογικής, κοινωνικής, τεχνικής, αρχιτεκτονικής, βιομηχανικής ή εν γένει ιστορικής, καλλιτεχνικής ή επιστημονικής σημασίας τους.  
ε) Ως άυλα πολιτιστικά αγαθά νοούνται εκφράσεις, δραστηριότητες, γνώσεις και πληροφορίες, όπως μύθοι, έθιμα, προφορικές παραδόσεις, χοροί, δρώμενα, μουσική, τραγούδια, δεξιότητες ή τεχνικές που αποτελούν μαρτυρίες του παραδοσιακού, λαϊκού και λόγιου πολιτισμού.  
στ) Ως Υπηρεσία νοείται η αρμόδια Κεντρική ή Περιφερειακή Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού.  
ζ) Ως Συμβούλιο νοείται το κατά περίπτωση αρμόδιο γνωμοδοτικό συλλογικό όργανο, όπως αυτά ορίζονται στις διατάξεις των άρθρων 49 έως 51.  
  
Άρθρο 3  
Περιεχόμενο της προστασίας  
1.Η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς της Χώρας συνίσταται κυρίως:  
α) στον εντοπισμό, την έρευνα, την καταγραφή, την τεκμηρίωση και τη μελέτη των στοιχείων της, β) στη διατήρηση και στην αποτροπή της καταστροφής, της αλλοίωσης και γενικά κάθε άμεσης ή έμμεσης βλάβης της,  
γ) στην αποτροπή της παράνομης ανασκαφής, της κλοπής και της παράνομης εξαγωγής, δ) στη συντήρηση και την κατά περίπτωση αναγκαία αποκατάστασή της, ε) στη διευκόλυνση της πρόσβασης και της επικοινωνίας του κοινού με αυτήν, στ) στην ανάδειξη και την ένταξή της στη σύγχρονη κοινωνική ζωή και ζ) στην παιδεία, την αισθητική αγωγή και την ευαισθητοποίηση των πολιτών για την πολιτιστική κληρονομιά.  
2.Η προστασία των μνημείων, αρχαιολογικών χώρων και ιστορικών τόπων περιλαμβάνεται στους στόχους οποιουδήποτε επιπέδου χωροταξικού, αναπτυξιακού, περιβαλλοντικού και πολεοδομικού σχεδιασμού ή σχεδίων ισοδύναμου αποτελέσματος ή υποκατάστατών τους.

# 3. Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

## ***3.1 Το « νέο Μουσείο»***

Τον τελευταίο μισό αιώνα οι εξελίξεις στον τομέα των Μουσείων είναι σημαντικές και σε πολλές χώρες εντυπωσιακές. Οι εξελίξεις στα Μουσεία αφορούν στους τομείς της εκπαίδευσης, της προσβασιμότητας, της συντήρησης, της έκθεσης, της κτιριακής εγκατάστασης, του εξειδικευμένου προσωπικού και κυρίως των επισκεπτών.

Το δικαίωμα στη μόρφωση είναι παγκόσμιο και τα Μουσεία κάθε είδους έχουν κατοχυρώσει τον παιδευτικό τους ρόλο. Η προσβασιμότητα όλων των ανθρώπων στα Μουσεία θεωρείται πια βασική αρχή και πρωταρχική ανάγκη ενός Μουσείου που στοχεύει στην εξυπηρέτηση του κοινού του. Θεωρείται,

πλέον, πρόκληση για τους ειδικούς των Μουσείων να κατορθώσουν να περιλάβουν όλες τις κοινωνικές ομάδες στον εκθεσιακό χώρο και να τους εξασφαλίσουν μία ψυχαγωγική εμπειρία, καθώς αυτό αποτελεί στόχο των σύγχρονων Μουσείων. Παράλληλα τα Μουσεία αποκτούν και έναν νέο ρόλο, αυτόν της συμβολής στην ανάπτυξη της κοινωνίας.

Τα Μουσεία πληθαίνουν διαρκώς, αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο παρελθόν και το παρόν και προετοιμάζουν για το μέλλον. Η πρόοδος στον τομέα των Μουσείων είναι αξιοσημείωτη κυρίως στον ευρωπαϊκό χώρο, όπου υπολογίζεται ότι σε κάθε Μουσείο που υπήρχε το 1950 στην Ευρώπη σήμερα αντιστοιχούν τέσσερα νέα Μουσεία. Πιο συγκεκριμένα, στην Ευρώπη υπάρχουν πάνω από 13.500 Μουσεία (εκ των οποίων το ένα τρίτο είναι βρετανικά) ενώ περίπου 13.000 υπάρχουν στον υπόλοιπο κόσμο.

Χαρακτηριστικό των σύγχρονων Μουσείων είναι η ποικιλία που αφορά τις επιλογές που προσφέρουν. Ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει και να επισκεφθεί τα Μουσεία που τον ενδιαφέρουν. Τα περισσότερα από αυτά, εκτός από τις συλλογές τους, προσφέρουν πλούσιο εποπτικό και διαδραστικό

υλικό στους επισκέπτες τους για επιπλέον πληροφορίες, αίθουσες ξεκούρασης, αίθουσες προβολής ταινιών, οπτικοακουστικά μέσα, κήπους, γραφεία πληροφοριών, εστιατόρια, βιβλιοθήκες και πωλητήρια

αναμνηστικών αντικειμένων και βιβλίων κ.ά.

Πιο συγκεκριμένα, η επίσκεψη σε ένα μουσειακό χώρο μπορεί να αποτελέσει μία πολυδιάστατη εμπειρία. Ο επισκέπτης, πλέον, έχει τη δυνατότητα να συνδυάσει μέσω της επίσκεψής του σε ένα σύγχρονο Μουσείο ποικίλες δραστηριότητες που στο παρελθόν, τις περισσότερες φορές, δεν συμπεριλαμβάνονταν σε μία επίσκεψη στο Μουσείο. Χαρακτηριστικά, στην αίθουσα προβολής ενός Μουσείου μπορεί κανείς να απολαύσει μια ταινία μικρού μήκους σχετική με τα εκθέματα ή τη θεματική ενότητα της έκθεσης να μελετήσει σπάνια χειρόγραφα και βιβλία στη βιβλιοθήκη ή να περιηγηθεί με συντροφιά έναν ακουστικό οδηγό (audio guide). Ακόμα, εάν διαθέτει χρόνο, μπορεί να περιπλανηθεί στους χώρους αναψυχής του Μουσείου πίνοντας ένα ρόφημα ή τρώγοντας. Τα περισσότερα Μουσεία διαθέτουν πλέον χώρους εστίασης.

Συχνά, στα Μουσεία προσφέρονται εκπαιδευτικά προγράμματα, και για οικογένειες, όπου οι παρευρισκόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν σε μία ομαδική δραστηριότητα και να γνωρίσουν μαζί με άλλους τα εκθέματα μέσω παιχνιδιών ή ερωτήσεων. Ξεχωριστές εκδηλώσεις με ποικίλα θέματα, όπως δραματοποιήσεις, αφηγήσεις παραμυθιών, παρουσιάσεις νέων εκθεμάτων, καλλιτεχνικές δραστηριότητες, βραδιές με μουσική και ποίηση κ.ά. πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα σε πάρα πολλά Μουσεία.

Στους μουσειακούς χώρους, όπως και σε κάθε άλλη πλατφόρμα περιεχομένου, η εμπειρία του επισκέπτη συντίθεται σε πολλά διαφορετικά επίπεδα και προκύπτει από ποικίλες διαδικασίες. Για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των μετεχόντων στη μουσειακή εμπειρία, διάφορα μέσα επιστρατεύονται, αλλά και αρκετά «εμπόδια» αναδεικνύονται, ορισμένα μάλιστα είναι τρόπον τινά εγγενή στις συνήθεις επιλογές διαχείρισης του μουσειακού υλικού (Simon, 2007).

Αναμφισβήτητα οι ψηφιακές θεωρήσεις ότι η συσχέτιση των δύο (δηλαδή του αυθεντικού αντικειμένου και του ψηφιακού αντιγράφου του) αποτελούν μια πολύ ισχυρή σύζευξη, αν και προφανώς η αύρα του καθενός είναι διαφορετική. Συχνά βλέπουμε πώς οι δύο αυτές «δυνάμεις», η πραγματική και η εικονική, επηρεάζουν η μία την άλλη με τρόπο που να αλληλοσυμπληρώνονται. Σαν να ταλαντεύονται στον ίδιο χώρο. Εντούτοις, κάθε μία μπορεί να είναι μια ισχυρή εμπειρία από μόνη της. Χρειάζεται μια συνολική και ολιστική εμπειρία , που να εμπεριέχει την κλασική επίσκεψη, την συνύπαρξη μέσα από εικονικές αναπαραστάσεις του επισκέπτη με τα εκθέματα και τη χρησιμότητα τους , να μπορεί να αναδημιουργεί έναν ψηφιακό κόσμο αλλά παράλληλα να δημιουργεί και « ενσώματες» εμπειρίες.

Ένα «Νέο Μουσείο» που πρέπει να κινητοποιεί κάθε ανθρώπινη αίσθηση και να αντιμετωπίζει πολλές και διαφορετικές δράσεις.  
Για να καταφέρει το Νέο Μουσείο να αναταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις πρέπει να αντιμετωπίσει «κλασικά» μουσειακά ζητήματα **–**όπως, η επικοινωνιακή και κοινωνική πολιτική του μουσείου και  η διαμόρφωση της δημόσιας εικόνας του, η σημασία της έρευνας κοινού και της μελέτης των επισκεπτών στο μουσείο, η διευκόλυνση της πρόσβασης και το άνοιγμα του μουσείου σε νέες κοινωνικές ομάδες.

Το Νέο Μουσείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα οργάνωσης και σχεδιασμού εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στα μουσεία, σε συνάρτηση με τις διαφορετικές ομάδες κοινού στις οποίες απευθύνονται, συμπεριλαμβανομένων των  εκπαιδευτικών προγραμμάτων για σχολικές ομάδες. Εξετάζει πώς τα μουσεία ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες **–**όπως, η ανάγκη πολιτικής εξωστρέφειας και προβολής τους σε διεθνές επίπεδο και, παράλληλα, της ισχυρής σύνδεσής τους με την τοπική κοινωνία**–** καθώς και στις νέες οπτικές **–**όπως, τα μουσεία ως «τοπόσημα», η συμβολή τους στην αστική αναζωογόνηση και τον πολιτιστικό τουρισμό, η συμμετοχή τους σε εθνικά, ευρωπαϊκά και διεθνή δίκτυα και προγράμματα. Αναλύει κύριες προκλήσεις που αναδύονται δυναμικά τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένης της ανασυγκρότησης μουσειακών συλλογών, των σχέσεων μουσείων και ταυτοτήτων, καθώς και ζητημάτων μουσειακής ηθικής.

.

Κατά τον Kotler (Smithsonian Institution,2001) τα μουσεία που αναζητούν νέο κοινό μπορούν να ακολουθήσουν τρεις στρατηγικές:

1. Την τροποποίηση των υφισταμένων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων τους
2. Την προώθηση των υφιστάμενων προγραμμάτων τους ώστε να γίνουν⎫ περισσότερο αποτελεσματικά Την συνολική καινοτομία μέσα από την διεξαγωγή νέων προγραμμάτων
3. Προκειμένου τα μουσεία να παραμείνουν αλλά και να εξαπλωθούν σε ενα ευρύ κοινό πρέπει προσανατολίσουν την στρατηγική διαχείρισης τους προς τον ίδιο τον επισκέπτη μέσα από την ανάπτυξη κατάλληλων προϊόντων.

Ο Kenneth Hudson επισημάνει τη στροφή του μουσείου προς την εξυπηρέτηση του κοινού. Συγκεκριμένα αναφέρει «μπορεί κανείς να υποστηρίξει με βεβαιότητα ότι η πιο θεμελιώδης αλλαγή που επηρέασε τα μουσεία είναι πλέον η σχεδόν καθολική πεποίθηση ότι τα μουσεία υπάρχουν για την εξυπηρέτηση του κοινού» (Reussner, 2007, 313.).

## ***Social Media και Μουσείο***

Θα πρέπει, επίσης, να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως μέσα διαχείριση της επικοινωνίας των μουσείων, δηλαδή κατά την εκτέλεση οποιασδήποτε ενέργειας που αποσκοπεί στη μετάδοση μηνυμάτων που εκπέμπονται από το μουσείο προς το εκάστοτε στοχευμένο ακροατήριο.

Εξάλλου, όλες οι τεχνικές και οι προσεγγίσεις μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς αποτελούν κατά βάση μια μορφή επικοινωνίας, συνειδητοποίηση που είχε ως αποτέλεσμα μετά τη δεκαετία του ’90 οι έννοιες «μάρκετινγκ» και «επικοινωνία» να θεωρούνται αλληλένδετες και σε πολλές περιπτώσεις ταυτόσημες. Προκύπτει λοιπόν, η ανάγκη να αντιμετωπίζουμε κάθε επικοινωνιακό ενέργημα ως ενέργεια μάρκετινγκ και αντιστρόφως, προκειμένου με αυτό τον τρόπο επιτύχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα όσον αφορά τον επηρρεασμό της συμπεριφοράς του κοινού στο οποίο απευθύνεται ένα μουσείο. Η ύπαρξη στρατηγικού πλάνου ενδυναμώνει των χαρακτήρα των Μουσείων . Βασική προτεραιότητα των πολιτιστικών οργανισμών αποτελεί η επικοινωνία τους με το κοινό. Η εκπαιδευτική διαδικασία και η μάθηση στο μουσειακό περιβάλλον αποτελούν σημαντικό κομμάτι της εμπειρίας που αποκομίζει ο επισκέπτης. Η επικοινωνιακή πολιτική βασίζεται κυρίως στην διεξαγωγή δραστηριοτήτων.

Δεδομένης της διάχυσης της τεχνολογίας, καθώς και της σημασίας που διαθέτουν αλλά και του ρόλου που διαδραματίζουν τα social media στις ημέρες μας, η δημιουργική εμπλοκή κάθε οργανισμού στο πεδίο της κοινωνικής δικτύωσης, ιδιαίτερα δε ενός πολιτιστικού ιδρύματος όπως ένα μουσείο, καθίσταται κορυφαία προτεραιότητα, η οποία, για να αποδώσει, προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός σαφούς πλάνου σχετικού με τη δραστηριοποίηση στο ψηφιακό σύμπαν. Οι διάφορες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, κάθε μία από τις οποίες διακρίνεται από τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, προσφέρουν ένα πλήθος, ανεξάντλητων εν πολλοίς δυνατοτήτων, παράλληλα όμως η χρήση τους ελλοχεύει και σοβαρούς, άγνωστους και απροσδιόριστους συχνά, κινδύνους, ως εκ τούτου είναι αναγκαία η συστηματική και μεθοδική σχεδίαση ενός πλάνου δράσης στα social media που να ανταποκρίνεται λειτουργικά στη φυσιογνωμία του κάθε οργανισμού, μεγιστοποιώντας τα οφέλη και αποτρέποντας ενδεχόμενες ζημίες (Moyes, 2011).

Γι’ αυτό το λόγο και προς άρση των συχνά εύλογων αρχικών ενστάσεων που ενδεχομένως να προκύπτουν στην προσπάθεια ανανέωσης του τρόπου διαχείρισης της μουσειακής δραστηριότητας, σε ό,τι αφορά την κοινωνική δικτύωση, είναι εξαιρετικά χρήσιμη η αξιοποίηση των Οδηγών για τα Κοινωνικά Δίκτυα (Social Media Guidelines), καθώς με αυτόν τον τρόπο τίθενται τα όρια και διαγράφεται το πεδίο εντός του οποίου ασκείται η πολιτική της κοινωνικής δικτύωσης (Richardson, 2011). Έτσι, από τη μία καθίστανται διαφανείς και εκ των προτέρων γνωστοί οι όποιοι περιορισμοί, ενώ από την άλλη συστηματοποιούνται οι μέθοδοι που μπορούν να βελτιστοποιήσουν το αποτέλεσμα χρήσης. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα να ευνοείται η λειτουργική και ομαλή εκτύλιξη των σχετικών διεργασιών, την ώρα που τίθενται οι βάσεις για την όσο το δυνατόν αρτιότερη διαπραγμάτευση των όποιων προκλήσεων και ρίσκων ενέχει η όλη δραστηριότητα που αναπτύσσεται γύρω από τα εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης.

Παράλληλα με τους προαναφερθέντες λόγους, που λίγο – πολύ έχουν να κάνουν με την αφετηριακή θεωρητική διασφάλιση της λειτουργικής, απρόσκοπτης και αποτελεσματικής αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η θέσμιση και η εκμετάλλευση τέτοιων οδηγών βοηθά στην πρακτική οργάνωση του σχετικού έργου. Δεδομένου ότι τα σύγχρονα μουσειακά ιδρύματα αποτελούν δυναμικούς οργανισμούς που στο πλαίσιο της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους, της διεύρυνσης της απεύθυνσής τους, καθώς και της διαφοροποίησης της ύλης τους, εύλογα αυξάνουν και τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτά, είναι φυσικό επακόλουθο να προκύπτουν και νέες αλλά και πιο απαιτητικές ανάγκες ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όλα τα παραπάνω ισχύουν και, αν όχι πρώτιστα, για το χώρο των εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης και τους δραστηριοποιούμενος στο χώρο αυτό. Οι προαναφερθείσες έννοιες της φυσικής επέκτασης, της διεύρυνσης του ακροατηρίου, της διαφοροποίησης του περιεχομένου και της μεγέθυνσης του όγκου των ανθρώπινων πόρων αφορούν ακριβώς στην «καρδιά» της εδραίωσης και της χρήσης των social media στο σύγχρονο μουσειακό περιβάλλον. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις ημέρες μας η δομή των μουσείων συνιστά μία αποκεντρωμένη δομή με αντίστοιχα διαρθρωμένα λειτουργικά κανάλια, αναδεικνύεται άμεσα το ζήτημα του ελέγχου και του συντονισμού των ανθρώπινων μονάδων, αλλά και της παραμετροποίησης των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων τους, στη βάση όμως εξ αρχής θεσμισμένων κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών.

Ο σχεδιασμός και η κατάρτιση οδηγών – εγχειριδίων λοιπόν διευκολύνει την επίτευξη του επιδιωκόμενου βέλτιστου διαχειριστικού αποτελέσματος σε ό,τι έχει να κάνει με όλα τα μόλις προαναφερθέντα. Ασφαλώς όσο πιο διευρυμένος, πολύμορφος, δομικά σύνθετος και λειτουργικά διαφοροποιημένος είναι ένας οργανισμός εν γένει, αλλά και όσο πιο συστηματική, μεθοδική, κανονικοποιημένη, τυπική και βασισμένη σε ένα πλαίσιο προβλεψιμότητας είναι η ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για ένα μουσείο, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη και η χρησιμότητα για την υιοθέτηση των οδηγών – θεμελιωτών καλών πρακτικών και την υλοποίηση των προτεινόμενων πρακτικών στο πλαίσιο μίας ευρύτερης στρατηγικής στόχευσης,

Στο πολύ πρακτικό επίπεδο, οι οδηγοί – εγχειρίδια καλών πρακτικών προς επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων εντός του πεδίου που διαγράφουν θεμελιωδεις αξίακές παραδοχές και κανονιστικές προτάσεις, περιλαμβάνουν, grosso modo, τα ακόλουθα (Roichardson, 2011):

-Μία γενική εισαγωγή ως προς το τι επιδιώκει το μουσείο να επιτύχει μέσω της αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

-Θεμιτές διαδικασίες και εγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας

-Αποδεκτούς όρους προσωπικής χρήσης των social media

-Παραμετροποίηση του παραδεκτού ύφους και του αντίστοιχου τόνου απεύθυνσης στη δημόσια σφαίρα, όταν η απεύθυνση αυτή γίνεται εκ μέρους ή καις το όνομα του μουσειακού ιδρύματος

-Θέσμιση προτύπων που αφορούν στην ορθή χρήση των εικόνων και στη μη επιβλαβή δράση αναφορικά με τα θέματα της πνευματικής ιδιοκτησίας

-Συγκρότηση των όρων και των προϋποθέσεων που συνθέτουν, εδραιώνουν, υποστηρίζουν, προωθούν και βελτιώνουν το εμπορικό σήμα (brand) του μουσείου μέσα από τα εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης.

- Αποτύπωση των μεθόδων, πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης των παραπόνων και των συναφών αντι-δράσεων στο πλαίσιο της διαδραστικής επικοινωνίας που λαμβάνει χώρα στους τόπους κοινωνικής δικτύωσης

-Αρχειοθέτηση όλων των δικτύων social media στα οποία συμμετέχει, δραστηριοποιείται και προβάλλεται το κάθε μουσείο

- Θεμελίωση σαφών, διακριτών, ποιοτικά αναγνωρίσιμων και ποσοτικά μετρήσιμων δεικτών ανάγνωσης, ερμηνείας και αξιολόγησης των εργασιών που εκτελούνται μέσα από τους χώρους της κοινωνικής δικτύωσης

Όλες αυτές οι διαστάσεις, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν ποικιλότροπα, αλλά και να αποτελέσουν μήτρα νέων κατηγοριοποιήσεων, δεν αντανακλούν ένα στατικό δεδομένο, αλλά συγκροτούν ένα δυναμικό πλαίσιο, το οποίο, για να διατηρεί τη λειτουργικότητά του, καθώς και να είναι σε θέση να φέρει αποτελέσματα, είναι στοιχειώδες να αναμορφώνεται, να επικαιροποιείται και να παραμετροποιείται, ώστε αφενός να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, αφετέρου να (ανα)διαπραγματεύεται με ευχέρεια και αρτιότητα όλα όσα ενδέχεται να προκύπτουν στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή να αναδεικνύονται από την ίδια τη δεδομένη χρήση των social media από ένα μουσείο εντός μίας ορισμένης χωροχρονικής συγκυρίας.

## ***Ψηφιακό Αποθετήριο***

Πλέον, σε διάφορα μουσεία ανά τον κόσμο είναι δυνατόν να εντοπιστεί το ενημερωμένο στελεχικό δυναμικό, το οποίο έχει πλήρη γνώση της σημασίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την πλαισίωση, την ανάδειξη και την προώθηση του έργου που επιτελείται εκεί. Βέβαια, συχνά, παρά τον ενθουσιασμό και τη θέρμη που διακατέχει τους ανθρώπους που καταπιάνονται με την κοινωνική δικτύωση στα μουσεία, παρατηρείται έλλειψη όχι τόσο στο θεωρητικό σκέλος, όσο στην πρακτική διεκπεραίωση των σχετικών ενεργειών (Richardson, 2011).

Δεδομένου ότι πολλές φορές τα μουσεία είναι ιδρύματα με μακρόχρονη παράδοση και αντίστοιχη παρουσία στην πολιτιστική και κοινωνική ζωή ενός τόπου, αν όχι στο διεθνές περιβάλλον, καθίσταται εύκολα αντιληπτό ότι όχι σπάνια αποτελεί ένα εγχείρημα – πρόκληση για τους ανθρώπους που ασχολούνται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης να πείσουν τις διοικήσεις των μουσείων, τους φορείς που τα διαχειρίζονται κοκ να δεχθούν να εφαρμόσουν πρακτικές που ενίοτε διαθέτουν αρκετή περισσότερη αντισυμβατικότητα και αιρετικό χαρακτήρα σε σύγκριση με τις παραδοσιακά παγιωμένες τεχνικές επικοινωνιακής και συμβολικής στήριξης του μουσειακού έργου (Richardson, 2011).

Τα ψηφιακά μέσα εδώ και χρόνια αποτελούν μέρος των μουσείων, όμως τον τελευταίο καιρό ο ρόλος και η ανάπτυξή τους έχουν λάβει τεράστιες διαστάσεις. Οι ιστοσελίδες των μουσείων είναι ισχυρά μέσα προκειμένου να επικοινωνούν εύκολα και με μεγάλες ταχύτητες με όσο το δυνατόν περισσότερο κόσμο ανά την υφήλιο. Οι ιστοσελίδες παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στο κοινό, επικοινωνούν στον κόσμο το πρόγραμμα και τις εκδηλώσεις, τις εκθέσεις, τις ώρες λειτουργίας και γενικότερα τις υπηρεσίες του μουσείου. Πολλές από τις ιστοσελίδες των μουσείων παρέχουν και εικονικές εκθέσεις ή μέρος των εκθέσεων. Ορισμένα πάλι παρέχουν και συνδέσεις (links) με blogs και ομάδες συζήτησης στις οποίες οι επισκέπτες μοιράζονται μεταξύ τους τις απόψεις τους για ένα μουσείο, τι τους άρεσε, τι όχι, τι θα ήθελα να δουν κ.ο.κ. Καθώς λοιπόν τα ψηφιακά μέσα έχουν γίνει μέρος της καθημερινής ζωής, οι επισκέπτες των μουσείων αναμένουν τα ψηφιακά αυτά μέσα να εισχωρήσουν και στο μέχρι πρότινος συντηρητικό χώρο των μουσείων είτε υπό την μορφή ηλεκτρονικών υπολογιστών, βίντεο και γενικότερα οπτικοακουστικού υλικού είτε με την διαδραστική εμπειρία μέσω πάλι των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στον αντίποδα, πρέπει να αναφερθεί ότι οι ιστότοποι μπορούν να αποτελέσουν πρόβλημα αν όταν διεκδικήσουν τον ρόλο και την θέση των πραγματικών μουσείων. Κάτι τέτοιο σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφευχθεί καθώς δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι οι ηλεκτρονικές σελίδες ενός μουσείου είναι εικονικές αναπαραστάσεις αυτού και όχι το αυθεντικό υλικό. Τέλος, το διαδίκτυο προσφέρει αμέτρητες συνδέσεις σε άπειρα μουσεία σε όλο τον κόσμο. Όμως, δεν είναι ακόμα ξεκάθαρο αν οι ιστοσελίδες ενός μουσείου ενθαρρύνουν τους on line επισκέπτες τελικά να το επισκεφτούν

Το αποθετήριο έχει ως σκοπό τη δημιουργία ενός ψηφιακού περιβάλλοντος που θα είναι εύκολα προσβάσιμο στον επισκέπτη, θα του δίνει μια συνολική εικόνα των τεκμηρίων, των συλλογών αλλά και των « αθέατων» συλλογών ενός Μουσείου ενώ θα μπορεί να αποκτήσει ψηφιακά κάποια τεκμήρια με συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Οι **προδιαγραφές** του εν λόγω συστήματος θα πρέπει, κατ’ ελάχιστον, να είναι οι παρακάτω:

* **Επεκτασιμότητα**: το σύστημα θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο με τρόπο που να επιτρέπει την επεκτασιμότητα του, τόσο όσον αφορά στον αποθηκευτικό χώρο όσο και στην αποτελεσματικότητα του αλγόριθμου αναζήτησης και παρουσίασης των αποτελεσμάτων. Επίσης, θα πρέπει να είναι επεκτάσιμο και ως προς τον τύπο αρχείων που θα μπορεί να διαχειριστεί (π.χ. στο μέλλον μπορεί να προστεθούν ακουστικά τεκμήρια)
* **Μοντέρνα εμφάνιση**: το προτεινόμενο σύστημα θα πρέπει να είναι οπτικά θελκτικό, χρησιμοποιώντας μοντέρνα σχεδίαση, ώστε να ενθαρρύνει τον χρήστη να το χρησιμοποιήσει. Επίσης, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα ρύθμισης εμφάνισης των αποτελεσμάτων αναζήτησης, όσον αφορά τη διάταξη και το μέγεθος τους δηλαδή ο χρήστης να ελέγχει τις διαστάσεις του gridεμφάνισης των αποτελεσμάτων.
* **Λειτουργικότητα**: λόγω του πλήθους των τεκμηρίων, είναι πολύ σημαντικό το σύστημα να προσφέρει στον επισκέπτη μια εύκολη μέθοδο αναζήτησης τεκμηρίων. Ο χρήστης θα πρέπει να μπορεί να αναζητεί με διάφορα κριτήρια (π.χ. συλλογή, είδος τεκμηρίου, χρονική περίοδος, λέξεις κλειδιά)
* **Απόκριση**: λόγω του πλήθους των τεκμηρίων, είναι πολύ σημαντικό το σύστημα να προσφέρει στον επισκέπτη μια γρήγορη μέθοδο αναζήτησης τεκμηρίων
* **Ασφάλεια**: το σύστημα θα πρέπει να συμμορφώνεται με τις επιταγές της επιστήμης της πληροφορικής στο θέμα της ασφάλειας των δεδομένων (λήψη αντιγράφων ασφαλείας, ενδεχομένως κρυπτογράφηση της βάσης δεδομένων, ασφαλής σύνδεση https:// κ.λπ.)
* **Φιλικό προς ΑμΕΑ**: το προτεινόμενο σύστημα θα πρέπει να ενσωματώνει λειτουργίες για την πρόσβαση του από άτομα με προβλήματα όρασης (έλεγχος του μεγέθους της γραμματοσειράς, επιλογή έντονης αντίθεσης, ρύθμιση του μεγέθους των μικρογραφιών, δυνατότητα ασπρόμαυρης προβολής κ.λπ.)
* **Τεχνολογία**: το σύστημα θα πρέπει να υλοποιηθεί σε σύγχρονη πλατφόρμα ανάπτυξης, με ευρεία κοινότητα υποστήριξης. Προτείνεται η χρήση λογισμικού ανοικτού κώδικα, ούτως ώστε να αποφευχθεί το σχετικό κόστος αγοράς κάποιας εμπορικής πλατφόρμας ανάπτυξης
* **Διασφάλιση πνευματικών δικαιωμάτων**: οποιαδήποτε μορφή παρουσίασης των τεκμηρίων θα πρέπει να γίνεται με πλήρη διασφάλιση τυχόν πνευματικών ή άλλων δικαιωμάτων
* **Δυνατότητα εισαγωγής πληροφοριών από το κοινό**: μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του συστήματος θα πρέπει να είναι η δυνατότητα υποβολής στοιχείων τεκμηρίωσης από το κοινό(user-generated content). Τα στοιχεία αυτά θα αξιολογούνται από τους επιμελητές του Μουσείου και, σε περίπτωση που κριθούν επιστημονικά ορθά, θα εντάσσονται στην τεκμηρίωση των αντικειμένων. Η λειτουργία αυτή είναι εξόχως σημαντική, καθώς σε πολλά τεκμήρια, ιδίως στις φωτογραφίες, υπάρχει μεγάλη δυσκολία αναγνώρισης των εικονιζόμενων προσώπων ή τοπίων.

1. Οφέλη:

Μέσω της υλοποίησης του εν λόγω συστήματος, προκύπτουν πολλαπλά οφέλη, τόσο για το κοινωνικό σύνολο, όσο και για το Μουσείο:

* **Διασώζεται** ένα σημαντικό μέρος της πολιτιστικής κληρονομίας, μέσω της ψηφιοποίησης του
* Τεκμήρια που αλλιώς δεν θα ήταν προσβάσιμα από το κοινό, προσφέρονται σε οποιονδήποτε έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο
* Δίδεται η δυνατότητα **τεκμηρίωσης** μέσω των πληροφοριών που θα υποβληθεί από το κοινό (user-generated content)
* Ενισχύεται η **κοινωνική ενσωμάτωση**(social inclusion) πάσης φύσεως ευπαθών ομάδων (π.χ. ΑμΕΑ με προβλήματα κίνησης, οικονομικά ασθενείς, κοινωνικά αποκλεισμένοι, απομακρυσμένοι χρήστες κ.λπ.), όχι μόνο λόγω της προδιαγραφής για άτομα με προβλήματα όρασης αλλά και γιατί μέσω του ψηφιακού αποθετηρίου – βιβλιοθήκης, άτομα που δεν μπορούν να επισκεφτούν φυσικά το Μουσείο, μπορούν να επισκεφτούν ψηφιακά τις συγκεκριμένες συλλογές του.
* Ενισχύεται ο **ψηφιακός μετασχηματισμός** του Μουσείου.

***3.3 Virtual Museum- Edutainement***  
To “Εικονικό Μουσείο/ Virtual Museum” αξιοποιώντας την πλέον σύγχρονη τεχνολογία της εικονικής πραγματικότητας, δημιουργεί μια εικονική περιήγηση, μέσω γυαλιών VR η οποία προσφέρεται σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Μια τρισδιάστατη απεικόνιση μιας βόλτας ενός επισκέπτη σε έναν μουσειακό χώρο όπου του επιτρέπει να σταθεί απέναντι στα εκθέματα γύρω από τα οποία υπάρχει επιστημονική τεκμηρίωση.  
  
Οι τρισδιάστατοι εικονικοί χώροι χρησιμοποιούνται σήμερα όλο και περισσότερο στη βιομηχανία, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, τις ένοπλες δυνάμεις, την ιατρική, τη φαρμακευτική και την επιστήμη γενικότερα. Μερικές από τις πιο σημαντικές εφαρμογές είναι η τηλεκπαίδευση και η εκπαιδευτική ψυχαγωγία (edutainment). Αρχικά, θα πρέπει να οριστεί η έννοια του τρισδιάστατου εικονικού χώρου. Ουσιαστικά αποτελεί την τρισδιάστατη αναπαράσταση ενός πραγματικού ή φανταστικού χώρου μέσω υπολογιστή, με στόχο τη δημιουργία μιας εφαρμογής. Θεωρητικά, κάθε τι ορατό στον πραγματικό χώρο μπορεί να αναπαρασταθεί σε έναν τρισδιάστατο εικονικό χώρο, όπως για παράδειγμα κτήρια, άνθρωποι, υδάτινοι πόροι, βλάστηση κ.τ.λ. (Moldoveanu A. : 2003) . Πολλοί είναι εκείνοι που έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και εστίασαν την προσοχή τους σε έναν συγκεκριμένο τύπο τρισδιάστατου εικονικού χώρου, το τρισδιάστατο εικονικό μουσείο ή αλλιώς ψηφιακό μουσείο. Συνήθως πρόκειται για ένα αντίγραφο του πραγματικού μουσείου και χρησιμοποιείται αρκετές φορές εντός ή και εκτός του μουσείου για να δώσει πληροφορίες και να καθοδηγήσει τους επισκέπτες. Δυστυχώς, δεν έχει επικρατήσει ένας μόνο ορισμός για την πολύπλοκη αυτή έννοια του ψηφιακού μουσείου. Ένα ψηφιακό μουσείο μπορεί να οριστεί ως μια συλλογή με ψηφιακά αρχεία εικόνων, ήχου και κειμένου εμπλουτισμένα με πληροφορίες ιστορικού, επιστημονικού και πολιτιστικού περιεχομένου, στα οποία μπορεί να έχει πρόσβαση οποιοσδήποτε μέσω μιας ηλεκτρονικής συσκευής. Ένας δεύτερος ορισμός για το ψηφιακό μουσείο είναι, ότι αποτελεί μια συλλογή αντικειμένων σε ψηφιακή μορφή με λογική συνέχεια και σχέση μεταξύ τους, συνοδευόμενα από πολυμέσα. Μια τέτοιου είδους συλλογή έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει παραδοσιακά προβλήματα επικοινωνίας και να «αλληλεπιδράσει» με τους επισκέπτες ανάλογα με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους, καθώς μπορεί οποιοσδήποτε να έχει πρόσβαση σε αυτή (Schweibenz W. :2004). Το ψηφιακό μουσείο δεν έχει πραγματικό, φυσικό χώρο ή τοποθεσία και τα εκθέματα με τις πληροφορίες τους διατίθενται σε όλο τον κόσμο

**Ποιοι οι Στόχοι ενός Εικονικού Μουσείου**;  
 Κυρίως η Παρουσίαση της πολιτιστικής και εκπαιδευτικής δράσης «Εικονικό Μουσείο» σε ιδρύματα και φορείς που υποστηρίζουν ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Βελτίωση της ψηφιακής πλατφόρμας και αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού υποστήριξης της δράσης «Εικονικό Μουσείο». Υπάρχουν όμως και άλλα σημαντικά οφέλη όπως:

* Η προώθηση και βελτίωση της παρουσίας του Μουσείου μέσω Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης
* Προβολή των διαφόρων δράσεων του Μουσείου σε Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
* Προώθηση και αναβάθμιση της ψηφιακής παρουσίας του Μουσείου και των συνεργασιών του με εταιρείες και οργανισμούς
* Σχεδιασμός πρόσθετων πολιτιστικών και εκπαιδευτικών δράσεων με κύριο άξονα την τεχνολογία
* Σχεδιασμός στρατηγικής για την οικονομική ενίσχυση του Μουσείου
* Παρουσίαση της πολιτιστικής και εκπαιδευτικής δράσης «Εικονικό Μουσείο» σε ιδρύματα και φορείς που υποστηρίζουν ευπαθείς κοινωνικές ομάδες
* Σκοπός είναι η προσέγγιση ιδρυμάτων και φορέων κοινωνικής αλληλεγγύης με σκοπό την υλοποίηση της δράσης «Εικονικό Μουσείο», η οποία στοχεύει στην αξιοποίηση της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας της εικονικής πραγματικότητας (VR) ούτως ώστε όλοι οι πολίτες να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες στον πολιτισμό και την παιδεία.

**To «edutainmen**t»: Υπάρχει μια μερίδα ανθρώπων, οι οποίοι πιστεύουν ότι τα μουσεία σήμερα πρέπει να παραμείνουν ως ακριβώς είναι δηλαδή, στατικά, απρόσωπα και με μη διαδραστικές εκθέσεις αντικειμένων της ιστορίας. Στην πραγματικότητα κάποιοι μελετητές του θέματος, πιστεύουν ότι οι επισκέπτες των μουσείων δεν θα πρέπει να ενθαρρύνονται καθώς μπορεί να απειλήσουν την αποστολή των μουσείων για διατήρηση της ιστορίας στο πέρασμα των χρόνων. Στον αντίποδα βρίσκονται μερικοί, πιο «σύγχρονοι» οι οποίοι υποστηρίζουν ότι είναι ανάγκη τα μουσεία να αλλάξουν και να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους επισκέπτες. Πιο συγκεκριμένα, ο Harisson (1997) προτείνει τα μουσεία να εξελιχτούν με γνώμονα τις νέες τεχνολογίες δίνοντας έμφαση τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην ψυχαγωγία, αν θέλουν να διεκδικήσουν κομμάτι από το μερίδιο της αγοράς πελατών - επισκεπτών. Πρέπει να σημειωθεί, ότι τα μουσεία δεν πρέπει να αλλάξουν την αποστολή και τις αρχές τους αλλά ίσως να βελτιώσουν την εξωστρέφεια τους με νέα επικοινωνιακά εργαλεία ώστε να γίνουν πιο ελκυστικά για το κοινό. Επιπροσθέτως, ο όρος της «εκπαιδευοδιασκέδασης» δίνει έμφαση στο σημείο ότι τα μουσεία οφείλουν να καθορίσουν γιατί ο επισκέπτης πηγαίνει σε ένα συγκεκριμένο μουσείο, για διασκέδαση και χαρά ή για εκπαίδευση , επιμόρφωση; Ή μήπως μία σύνθεση και των δυο; Συνεπώς κρίνεται σπουδαίος ο καθορισμός των κινήτρων των επισκεπτών ενός μουσείου και συνακόλουθα το λόγο για τον οποίο το επισκέπτεται κανείς. Πιο συγκεκριμένα, ο Prentice et al. (1997) αναφέρει κάποιους από αυτούς: α) απόκτηση γενικών γνώσεων, β) εξαιτίας προσωπικής περιέργειας, γ) διαφυγή από την καθημερινότητα, χαλαρώνοντας με φίλους και την οικογένεια δ) ως εκδοχή εξόδου.

4. Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

***4.1 Η αναγκαιότητα διαχείρισης του Πολιτισμού***

Με την «διαχείριση πολιτισμικών πόρων» εννοούμε την πολιτιστική

διοίκηση ή διαχείριση. Η επιλογή του όρου «διαχείριση» καθορίζει το

management, το οποίο αποτελεί κορυφαία διοικητική λειτουργία, θα

μπορούσαμε εναλλακτικά, ίσως όχι χωρίς κινδύνους, να χρησιμοποιήσουμε και τον όρο «διοίκηση», μιας και οι σχετικές θεωρίες δεν έχουν καταλήξει στην επικράτηση του ενός ή του άλλου όρου προκειμένου να περιγράφει η ως άνω διοικητική λειτουργία. Αυτό προκύπτει από τις θεωρήσεις των παραπάνω

εννοιών της διοικητικής επιστήμης, οι οποίες είναι συγκρουόμενες, εφόσον

υποστηρίζουν από τη μια ότι η «διοίκηση» είναι ευρύτερη έννοια και από την

άλλη ότι το «μάνατζμεντ (= διαχείριση;)» διεκδικεί αυτή τη θέση. Στην ελληνική γλώσσα χρησιμοποιούνται οι όροι «διοίκηση» και «διαχείριση» κατ' αντιστοιχία των όρων administration και management).

Το ερώτημα φαίνεται να είναι δικαιολογημένο, αν αναλογιστεί κανείς, ότι πολιτισμός και διαχείριση αλληλοαποκλείονται από πολλές απόψεις. Με τον πολιτισμό συνδέουμε δημιουργική ελευθερία, ατομικότητα και δημιουργικό χάος, ενώ στην αναφορά του όρου διαχείριση σκεφτόμαστε αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και οικονομική επιτυχία. Στα περιθώρια για την καλλιτεχνική ανάπτυξη αντιπαραβάλλεται φαινομενικά η θεωρία και πράξη σε σχέση με σχέδια, αριθμούς και έλεγχους στόχων.

Η διαχείριση του πολιτισμού περιλαμβάνει κυρίως τις μεθόδους και τεχνικές που ενδυναμώνουν τον πολιτισμό, μια διαχείριση δηλαδή με την λειτουργική έννοια. Μια λειτουργική διαχείριση μπορεί να εφαρμοστεί εξίσου καλά σε μια επιχείρηση, που παράγει βιομηχανικά προϊόντα όπως και σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Επομένως, θα πρέπει να είναι δυνατή η εφαρμογή της επιστήμης της διαχείρισης και στον πολιτιστικό τομέα. Και πράγματι, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς την έννοια της διαχείρισης για μια έκθεση έργων τέχνης ή για μια θεατρική επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει σαφές ότι η διαχείριση πολιτισμού αφορά:

- τη διασφάλιση της δυνατότητας να παρουσιαστεί στο κοινό συγκεκριμένη καλλιτεχνική και πολιτιστική δραστηριότητα.

- τη δημιουργία υποδομής, που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για καλλιτεχνικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς, παιδαγωγικούς και ψυχολογικούς στόχους του πολιτισμού.

Η διαχείριση πολιτισμού θέλει να καταστήσει δυνατό τον πολιτισμό, δημιουργεί δηλαδή τα πλαίσια για τον πολιτισμό, όχι όμως τον πολιτισμό / την

τέχνη καθεαυτού και επίσης δεν δραστηριοποιείται παιδαγωγικά σε σχέση με

τον πολιτισμό ή κοινωνικά. Η διαχείριση πολιτισμού θα γινόταν αναξιόπιστη - τόσο απέναντι στη γενική επιστήμη της διαχείρισης όσο και απέναντι στην παιδαγωγική του πολιτισμού και της «πολιτιστικής κοινωνικής εργασίας» - αν θα ήθελε να θέσει ως στόχο και τα περιεχόμενα και τις επιπτώσεις του πολιτισμού. Η διαχείριση πολιτισμού υποστηρίζει τις διαδικασίες. Δεν αποτελεί αντίζηλο των τεχνών, της παιδαγωγικής του πολιτισμού και της κοινωνικής διάστασης του πολιτισμού. Αυτό δεν αποδεσμεύει βέβαια την διαχείριση πολιτισμού από την ανάγκη να γνωρίζει τα περιεχόμενα και τις επιπτώσεις του πολιτισμού.

Για να προωθήσουμε αποτελεσματικά ένα πολιτισμικό προϊόν ή μια πόλη, είναι σημαντικό να την αντιμετωπίσουμε πρώτα και πάνω απ' όλα ως ένα προϊόν που μπορεί να αναπτυχθεί και να προωθηθεί στην αγορά, θα προωθηθεί στην αγορά και θα αναπτυχθεί για να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα της και θα προωθηθεί σε πλήθος τομεακών ενδιαφερόντων.

## ***4.2 Οι ιδιαιτερότητες του Marketing και του Management στο Πολιτισμό***

## ***4.2.1 Το Marketing Πολιτισμού***

Πολλές φορές στην καθημερινότητά μας συναντάμε τον όρο μάρκετινγκ. Την έννοια αυτή την έχουμε συνδυάσει κυρίως με τον επιχειρηματικό κόσμο και με την επιθυμία οργανισμών, μεγάλων ή μικρών, να φτάσουν στην εμπορική επιτυχία. Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν μια εταιρία στην επιτυχία, όμως ενδιαφέρον συνήθως εστιάζεται στο μάρκετινγκ.

«Το μάρκετινγκ, περισσότερο από κάθε άλλη επιχειρηματική λειτουργία, ασχολείται με τους πελάτες. Η δημιουργία αξίας και ικανοποίησης για τον πελάτη βρίσκονται στο επίκεντρο της σύγχρονης σκέψης και πρακτικής του μάρκετινγκ» (Kotler 1999)

Είναι γεγονός ότι οι θεωρίες που ισχύουν για μια εταιρεία που παράγει προϊόντα δεν μπορούν να εφαρμοστούν επακριβώς σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό, όπως είναι το Μουσείο. Αυτό συμβαίνει γιατί απουσιάζει ο κεντρικός ρόλος του μάρκετινγκ που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Το μουσειακό μάρκετινγκ στις μέρες μας αναδεικνύει νέους τρόπους θεώρησης των επισκεπτών και νέων προτύπων μάρκετινγκ τα οποία διαφοροποιούν τις πηγές εσόδων μέσω της προσέλκυσης νέων κοινών και δημιουργίας νέων προϊόντων. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, αποσπασματικές και σπασμωδικές ενέργειες με ξεκάθαρα βραχυπρόθεσμο ορίζοντα δεν μπορούν να εγγυηθούν την ευημερία ενός μουσείου. Εντούτοις, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των μουσείων δεν διαθέτει τμήμα ή έστω έναν υπεύθυνο μάρκετινγκ αλλά ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχει τα καθήκοντά του εξαντλούνται στη συγγραφή δελτίων τύπου και σε ενέργειες δημοσίων σχέσεων. Προκύπτει, επομένως ότι η ουσιαστική πρόκληση για τα σύγχρονα μουσεία είναι να δώσουν προτεραιότητα στη μελέτη και το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που να ευθυγραμμίζεται με την αποστολή του μουσείου και να εγγυάται την επίτευξη του οράματος , όπως αυτό έχει προσδιορισθεί από την διοίκησή του. Η συνεπής, εξάλλου, άσκηση του μάρκετινγκ μπορεί να θεμελιώσει ένα μουσείο που να χαίρει της αποδοχής και της εκτίμησης του κοινού του, που θα το αξιοποιεί και θα το υποστηρίζει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό που μπορεί να γίνει.

Στα Μουσεία, η έλλειψη εμβάθυνσης στο μάρκετινγκ είναι αυτή που ενδεχομένως έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση του κοινού τους και σε επιχειρηματικά λάθη. Το φαινόμενο αυτό ίσως να οφείλεται στα εγγενή χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω.

Σε αυτό το σημείο έρχεται να παίξει τον καθοριστικό του ρόλο το μάρκετινγκ. Ως αντανακλαστική απάντηση των πολιτιστικών χώρων στην κρίση, το μάρκετινγκ πλέον χρησιμοποιείται ευρέως και με τρόπο δυναμικό, ακόμα και από χώρους που μέχρι σήμερα αρνούνταν να το χρησιμοποιήσουν εξαιτίας του κερδοσκοπικού του προσανατολισμού. Το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων όλων των πολιτιστικών φορέων. Στο παρελθόν, έβρισκε εφαρμογή μόνο στον τομέα των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια όμως έγινε και μια σημαντική συνιστώσα στις στρατηγικές πολλών μη κερδοσκοπικών οργανισμών, ανάμεσα στους οποίους συγκαταλέγονται και τα μουσεία. Σήμερα, ακόμα και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες αξίες και τους προσανατολισμούς του πελάτη, τον αυξημένο παγκόσμιο ανταγωνισμό, τη χειροτέρευση της ποιότητας του περιβάλλοντος, τις οικονομικές συνθήκες και ένα πλήθος άλλων πολιτικών και κοινωνικών προβλημάτων. Τα μουσεία φαίνεται να έχουν καταλάβει τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του μάρκετινγκ, αφού αυτό τα βοηθάει να επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς να χρειάζεται να συμβιβαστούν με τίποτα λιγότερο. Το μάρκετινγκ λειτουργεί μέσα σε ένα δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον και πρέπει να προσαρμοστεί στους πολιτιστικούς χώρους. Δεν είναι μόνο μια η επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ που να μπορεί να εφαρμοστεί. Κάθε ένα μουσείο πρέπει να προσαρμόσει τα εργαλεία του μάρκετινγκ στις ανάγκες του. Παρόλα αυτά λόγω του χαρακτήρα του μάρκετινγκ θα πρέπει συνεχώς οι πολιτιστικοί χώροι και ιδίως τα μουσεία να ακολουθούν τις εξελίξεις αφού οι γρήγορες αλλαγές μπορούν γρήγορα να μετατρέψουν σε ξεπερασμένες κάποιες στρατηγικές που μέχρι πρότινος θεωρούνταν καλές.

Στις μέρες μας το μάρκετινγκ έχει εξαπλωθεί παγκοσμίως και σε όλους τους τομείς. Ακόμα και οι μεγάλοι ηγέτες «εξαρτώνται» από τις τεχνικές του και θέλουν να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερα σχετικά με αυτό για να μπορέσουν να πετύχουν καλύτερα τους στόχους τους και να προσεγγίσουν ακόμη περισσότερο κόσμο. Όμως αρχικά θα πρέπει να δούμε τι σημαίνει ο όρος μάρκετινγκ, ποιοι είναι οι στόχοι του και ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί. Πολλοί συγχέουν τον όρο μάρκετινγκ με τη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Αυτά βέβαια σχετίζονται με το μάρκετινγκ αλλά δεν είναι τίποτα άλλο πέρα από δύο από τις πολλές λειτουργίες του. Ίσως είναι οι πιο σημαντικές, αλλά σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να τις ταυτίζουμε με το μάρκετινγκ. Η έννοια του μάρκετινγκ είναι μία, όμως κατά καιρούς πολλοί που ασχολούνται με αυτό έχουν διατυπώσει με διαφορετικό τρόπο τον ορισμό του. Είναι αρκετά ενδιαφέρον να δούμε κάποιους βασικούς ορισμούς όπως έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς. Σύμφωνα λοιπόν με τον Τομάρα (2000) «το μάρκετινγκ δεν είναι μια νέα εφεύρεση ή μόδα. Είναι μια νέα έκφραση και πρακτική αντιμετώπισης των σύγχρονων απαιτήσεων στη διοικητική επιστήμη. Το μάρκετινγκ δεν επιβάλλεται αλλά αναπτύσσεται για να βοηθήσει στη διαδικασία της επίτευξης της ισορροπίας στην αγορά με ένα λειτουργικό τρόπο. Είναι ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης Επιχειρήσεων και όχι η απλή παράθεση κάποιων όρων, ξεκομμένων τεχνικών διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Συνδέεται με κάθε άλλη διοικητική δραστηριότητα υιοθετώντας μια νέα προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή υιοθετεί την άποψη ότι η επιχειρηματική δράση πρέπει να εστιάζεται στην ικανοποίηση του πελάτη, η οποία δύναται να επιτευχθεί με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν διαμορφωθεί και παραχθεί μετά από έρευνα και εντοπισμό των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Η διαρκής ικανοποίηση των αναγκών είναι δυνατόν να επιτυγχάνεται με τη συνεχή επαγρύπνηση της επιχείρησης και την εισαγωγή καινοτομιών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες του καταναλωτή». Αυτό που διατυπώνει και η American Marketing Association (Τομάρας 2000, σ. 32) είναι ότι το Μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από την προσφορά στη ζήτηση. Σύμφωνα με τον Kotler, το μάρκετινγκ είναι μια σειρά ανθρώπινων δραστηριοτήτων που έχουν σκοπό τη διευκόλυνση και ολοκλήρωση των συναλλαγών. Επιπλέον, ο ίδιος πάλι εξηγεί ότι «το μάρκετινγκ αποτελεί και μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ό, τι έχουν ανάγκη και ό, τι θέλουν, μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας, προσφοράς και ανταλλαγής προϊόντων μεταξύ τους» . Ο Τομάρας πάλι (ο.π.) ερευνώντας τους ειδικούς παρατηρεί επίσης πως βασικό στοιχείο του Μάρκετινγκ είναι η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ καταναλωτή και επιχείρησης η οποία προσδιορίζει και τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να παράγει ακριβώς τα αγαθά ή ακόμα και τις υπηρεσίες που χρειάζεται ο καταναλωτής. Ακολούθως, ο J. McCarthy (1993, σ. 34) εστιάζει στο ότι η διαδικασία του Μάρκετινγκ είναι μία επιχειρηματική δραστηριότητα όπου εντοπίζονται και ερμηνεύονται οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του καταναλωτή. Έτσι λοιπόν, ορίζονται οι ανάγκες των καταναλωτών, που βρίσκονται αυτοί και πώς θα έρθουν σε επαφή με τα προϊόντα. Εκτιμάται ο ανταγωνισμός, πόσες εταιρίες υπάρχουν, το ύψος των τιμών αλλά και το είδος και η ποιότητα των προϊόντων

Οι Ginsburgh και Mairesse (1997), στην προσπάθειά τους να ορίσουν τη λέξη «μουσείο» παρατήρησαν ότι το κοινό στοιχείο μεταξύ των μέχρι τώρα υπαρχόντων ορισμών σχετίζεται με το είδος των δραστηριοτήτων που ένα μουσείο μπορεί να αναπτύξει και οι οποίες ευθύνονται για τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των μουσείων και άλλων οργανισμών. Αυτές οι δραστηριότητες είναι η διατήρηση - προστασία, η έρευνα και η επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Van Aalst και Boogaarts (2002) η επανεκτίμηση του ρόλου των μουσείων αναπτύσσεται παράλληλα με τις αλλαγές στη διαχείριση του μουσείου. Από αυτή την άποψη, τα μουσεία ─ όπως και οι οργανισμοί ─ ενεργούν περισσότερο ως εκθεσιακοί χώροι, ενώ στις βασικές δραστηριότητές τους (που αναφέρονται παραπάνω) δίνεται μια χαμηλότερη προτεραιότητα. Γι αυτό το λόγο , ο εσωτερικός χαρακτήρας των μουσείων, όπως διάφοροι οργανισμοί και «εσωτερικά περιβάλλοντα» παρουσιάζει μια πολύ πιο πολύπλοκη δομή - συμπεριλαμβανομένης και της «εμπορικής δραστηριότητας» πτυχή (Van Aalst και Boogaarts, 2002). Ο ρόλος των μουσείων είναι πολύ σημαντικός γιατί στηρίζουν τις πόλεις για την προώθηση τους ως πολιτιστικά κέντρα στο εσωτερικό και το εξωτερικό . Με βάση αυτό, θα μπορούσε να παρατηρηθεί ότι τα μουσεία θα μπορούσαν να δρουν ως «εργαλεία» για τις πόλεις όσον αφορά την αναπτυξιακή τους διαδικασία. Ωστόσο, το μέγεθος της αποτελεσματικότητάς τους εξαρτάται από την ικανότητα να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές και τα σχέδια ανάπτυξης. Στην περίπτωση των μουσείων, η συμβολή του μάρκετινγκ βασίζεται στην υιοθέτηση της υπόθεσης ότι τα μουσεία είναι «αγαθά» σε σχέση με ορισμένες αγορές-στόχους, ικανοποιώντας τις ανάγκες, απαιτήσεις και τις προσδοκίες των επισκεπτών/πελατών και επίσης συμβάλλουν στην οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη των πόλεων.

Εισάγοντας το μάρκετινγκ στα μουσεία θα πρέπει να εξεταστούν οι εξής τέσσερις παράγοντες:

α) η επέκταση της διεθνούς ανάπτυξης των μουσείων,

β) η αναζήτηση οικονομικών πόρων,

γ) το ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των μουσείων, και

δ) η ανάγκη των μουσείων να έρθουν πιο κοντά στους επισκέπτες τους.

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες σχετίζεται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών και δράσεων σε ένα πλαίσιο ενός συνολικού σχεδίου μάρκετινγκ που λειτουργούν για την εκπλήρωση των στόχων ενός μουσείου μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα τόσο σε μικρο όσο και μακροοικονομικό επίπεδο. Με βάση αυτή τη λογική, η ανάγκη για τον καθορισμό και την ικανοποίηση των στόχων των μουσείων δημιουργεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή ειδικών στρατηγικών και δράσεων, όπως: την αναζήτηση για δυνητικές αγορές-στόχους, την κατηγοριοποίηση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, τον καθορισμό της εικόνας του μουσείου και την ανάπτυξη μιας μικτής κυκλοφορίας σχεδίου (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση) (Defner και Μεταξά, 2008).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ιδέα των μουσείων ως επιβλητικά κτίρια με τις εκτεταμένες και κουραστικές εκθέσεις έχει αρχίσει να ξεθωριάζει. Στις μέρες μας, μουσεία μικρής κλίμακας που προσφέρουν ευέλικτες και εναλλακτικές εκθέσεις έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται σημαντικά. Επιπλέον, πολλά πλέον έχουν και εκπαιδευτικό χαρακτήρα που προσφέρουν διασκεδαστικές δραστηριότητες. Ένας σημαντικός πρόσθετος παράγοντας για τη σύγχρονη οπτική των μουσείων είναι η αλλαγή από θεσμικές εκθέσεις σε εκείνες που δημιουργούν κοινωνικές, δημιουργικές και συμμετοχικές εμπειρίες οι οποίες είναι πιο προσιτές για το ευρύ κοινό (νέοι). Ο νέος τρόπος προώθησης τέτοιων μουσείων εστιάζει κυρίως σε οργανωμένες εκδρομές που περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση μεταξύ των επισκεπτών και τα εκθέματα, σε ενημερωτικά φυλλάδια, πληροφορίες, χάρτες, οδηγούς και αντίγραφα των εκθεμάτων τους, καφετέριες και εστιατόρια στο εσωτερικό των μουσείων και ένα ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Επίσης συχνά προσφέρονται ειδικά «πακέτα» που προσφέρουν καλύτερες τιμές για οικογένειες και τουρίστες, ενώ πολύ σημαντικό ρόλο στο μουσειακό μάρκετινγκ παίζουν η θέση και η αρχιτεκτονική του κτιρίου που πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένα.

Ο πολιτισμός με την πάροδο του χρόνου εισέρχεται σε μια νέα εποχή όπου κρίνεται πολύ σημαντικός και είναι άκρως απαραίτητη για μια πόλη ή χώρα η σωστή προώθησή του. Τις τελευταίες δεκαετίες τα μουσεία κάνουν μία σημαντική προσπάθεια να προσελκύσουν όλες τις κοινωνικές ομάδες και να απορρίψουν την εικόνα που είχε δημιουργηθεί ως τώρα, εκείνη δηλαδή που τους έδειχνε ότι απευθύνονταν μόνο στις προνομιούχες ομάδες, όπως και ότι αποτελούσαν μαυσωλεία γνώσεων που ήταν προορισμένα μόνο για λίγους. Για να μπορέσουν να το πετύχουν αυτό, ακολουθούν τις στρατηγικές του μάρκετινγκ έτσι ώστε να είναι έτοιμα τα μουσεία να υποδεχτούν και να εξυπηρετήσουν το νέο τους κοινό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πρόκειται για μια συλλογική δουλειά που αφορά όλα τα τμήματα του μουσείου. Εξάλλου είναι γνωστό πως οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν: υπευθυνότητα, ανταγωνιστικότητα, επαγγελματισμός , οικονομική αυτάρκεια, βιωσιμότητα , παραγωγικότητα, καλή αξιοποίηση των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό τμήμα του πολιτιστικού Μάρκετινγκ αποτελεί το μουσειακό Μάρκετινγκ. Το μουσειακό Μάρκετινγκ «συνίσταται στη διαδικασία μάνατζμεντ που συνάδει με την αποστολή ενός μουσείου ή μιας γκαλερί και ευθύνεται για την αποτελεσματική αναγνώρισή τους, τη διαμόρφωση προσδοκιών και την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού τους» (Lewis 1991). Σύμφωνα με τη Rentschler (2002) το μουσειακό μάρκετινγκ έχει περάσει από την άρνηση στην ανακάλυψη. Τα μουσεία συχνά βιώνουν οικονομικές δυσχέρειες και πολλές πολιτιστικές οργανώσεις δεν μπορούν να στηρίζονται μόνο στο εισόδημα από την εργασία. Οι χρηματοδότες, τόσο οι εταιρίες όσο και η κυβέρνηση και τα ιδρύματα ζητούν όλο και μεγαλύτερη υποχρέωση λογοδοσίας για τα χρήματα που χορηγούνται. Ενώ η λογοδοσία και η πίεση για χρηματοδότηση μπορεί να οδηγήσουν τα μουσεία στην κινητοποίηση και στο να τεθούν σε ετοιμότητα ώστε να επωφεληθούν από τις μεθόδους μάρκετινγκ, υπάρχει μια ακόμη πιο ουσιαστική αξία σε αυτό. Ως μάρκετινγκ μπορούν να θεωρηθούν εκείνες οι δραστηριότητες του μουσείου που αποδίδουν φόρο στον κοινωνικό ρόλο του και στην ευθύνη που μπορεί να έχει έτσι ώστε να διευρύνει την προσβασιμότητα, όχι μόνο με την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών αλλά και με την αύξηση της ποικιλίας των ομάδων του κοινού που επισκέπτονται ένα μουσείο. Η Rentscler (2002) παρατηρεί ότι το μουσειακό μάρκετινγκ θεωρείται η επικοινωνία με τους μουσειακούς φορείς όπως είναι οι επισκέπτες, οι χρηματοδότες των μουσείων, οι τοπικές αρχές, το προσωπικό του μουσείου, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, οι επαγγελματίες των μουσείων, οι ερευνητές, οι χορηγοί και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Αυτό διευρύνει το επίκεντρο του μάρκετινγκ πέρα από τη στενή έννοια του κοινού του μουσείου. Το μάρκετινγκ αποτελεί μέρος των απαραίτητων αλλαγών ενός μουσείου.

Τα μουσεία δημιουργούν μια γέφυρα επικοινωνίας προωθώντας το διάλογο μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών και τρόπων ζωής. Όπως προαναφέρθηκε σημαντικό κρίνεται στις μέρες μας η ανάδειξη νέων τρόπων προσέλκυσης του κοινού στα μουσεία και για να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιούνται νέες τεχνικές μάρκετινγκ. Παρ’ όλ’ αυτά, το μουσειακό μάρκετινγκ βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Ο Tobelem (1998) επισημαίνει ότι δυστυχώς η πλειοψηφία των μουσείων δε διαθέτουν τμήμα μάρκετινγκ ή κάποιον υπεύθυνο παρά μόνο κάποιον που συγγράφει τα δελτία τύπου ή που είναι υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων. Αυτό δε συμβαίνει μόνο στα μουσεία αλλά γενικότερα σε πολλούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Εστιάζουν κυρίως στις δημόσιες σχέσεις και δεν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ  
  
Αυτό που είναι σημαντικό κατά τη διαχείριση της επικοινωνίας ενός μουσείου είναι οι εξής παράγοντες σύμφωνα πάντα με τον Tobelem (1998):

-Η ανάπτυξη των μουσείων, τα οποία έχουν εξελιχθεί σε πολύπλοκες οργανώσεις με ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων (διοργάνωση εκθέσεων, διεξαγωγή έρευνας, εκδοτική παραγωγή, θεσμοθέτηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ίδρυση εμπορικών καταστημάτων) και οι οποίες συνεχώς πολλαπλασιάζονται.

-Η αναγκαιότητα εξεύρεσης πόρων για τη υποστήριξη όλων αυτών των δραστηριοτήτων, που σε αρκετές περιπτώσεις οξύνεται λόγω της συρρίκνωσης των κρατικών επιχορηγήσεων.

-Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός που προέρχεται όχι μόνο από μουσεία και αντίστοιχες πολιτιστικές οργανώσεις, αλλά από κάθε οργάνωση που στοχεύει στον ελεύθερο χρόνο των καταναλωτών

-Η αναγκαιότητα ουσιαστικής κατανόησης των αντιλήψεων και των προσδοκιών του κοινού, που δεν είναι καθόλου ομοιογενές, όπως θεωρούνταν στο παρελθόν

Αυτό το οποίο προκύπτει είναι ότι κάθε επικοινωνιακή δραστηριότητα θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται ως ενέργεια μάρκετινγκ και το αντίστροφο έτσι ώστε να έχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Νικηφόρα στρατηγική θεωρείται επίσης και η προσαρμογή της παρεχόμενης υπηρεσίας στις απαιτήσεις των επισκεπτών του μουσείου. Πολλοί επισκέπτες επιθυμούν από τα μουσεία να τους προσφέρουν υπηρεσίες με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, εκτός από τις μόνιμες εκθέσεις τους να περιλαμβάνουν και κάποιες περιοδικές οι οποίες να συνάδουν και με τις επίκαιρες τάσεις της τέχνης ή να οργανώνουν ημερίδες και συνέδρια με θέματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα παραπάνω αποτελούν ευκαιρίες για την αύξηση της επισκεψιμότητας ενός μουσείου. Από την άλλη, είναι δύσκολο και κοστοβόρο εγχείρημα η πλήρης προσαρμογή στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά, για αυτό και θα πρέπει να γίνει κατηγοριοποίηση των αναγκών τους.

Ένας κύριος τρόπος για την εξεύρεση των αναγκών των επισκεπτών του μουσείου είναι οι συστηματικές έρευνες αγοράς καθώς και η αξιολόγηση και αξιοποίηση δευτερογενών πληροφοριών του πληροφοριακού συστήματος του μουσείου. Μεγάλη σημασία έχει και η προσφορά καινοτόμων υπηρεσιών μέσα στα μουσεία. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εύκολο για όλα τα μουσεία καθώς προϋποθέτει ένα μεγάλο κονδύλι το οποίο κανείς δεν ξέρει εάν θα επιφέρει το κέρδος που θα περίμενε η διοίκηση του μουσείου. Για αυτό λοιπόν, τέτοιες καινοτομίες παρατηρούμε να γίνονται μόνο από τα πολύ μεγάλα μουσεία τα οποία έχουν περιθώριο να ρισκάρουν και να σφάλουν. Μία από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές μάρκετινγκ στις μέρες μας είναι ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, και πιο συγκεκριμένα ένα μουσείο κερδίζει όταν με συνέπεια δείχνει υπερβάλλοντα ζήλο στην ανταπόκριση στις προσδοκίες των καταναλωτών. Η ανταπόκριση στις προσδοκίες τους θα τους ικανοποιήσει και ο υπερβάλλων ζήλος θα τους ενθουσιάσει, γεγονός που θα τους κάνει ένθερμους υποστηρικτές, πιστούς πελάτες αλλά και διαφημιστές των υπηρεσιών του συγκεκριμένου μουσείου. Με άλλα λόγια οι σημερινοί καταναλωτές αναζητούν την υψηλότερη ποιότητα, την καλύτερη εξυπηρέτηση, την προσαρμογή στις ανάγκες τους, με το χαμηλότερο κόστος. Είναι λοιπόν προφανές ότι η κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και στην περίπτωση αυτή κάθε πολιτιστικός χώρος θα μπορέσει να ανταποκριθεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και με το υψηλότερο δυνατό κέρδος. Από όλα τα παραπάνω είναι προφανές ότι δεν υπάρχει μόνο ένας δρόμος του μάρκετινγκ που να οδηγεί στην επιτυχία. Το σημαντικό για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν είναι μόνο να χαίρει μεγαλύτερης λειτουργικής αποτελεσματικότητας, αλλά κυρίως να έχει μια εύρωστη στρατηγική που να την οδηγεί στη διαφοροποίηση και επομένως και στην αναγνώριση και την αποδοχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το σχεδιασμό και το στήσιμο της αρχιτεκτονικής μιας στρατηγικής η οποία θα αποτελείται από μοναδικούς σχηματισμούς πολλών αλληλοενισχυόμενων δραστηριοτήτων που είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές οι οποίοι χρειάζεται να δαπανήσουν πολλά στην προσπάθειά τους να αντιγράψουν όλο το φάσμα δραστηριοτήτων του πρωτοπόρου καταλήγοντας στην καλύτερη περίπτωση σε μια ωχρή απομίμηση με μέση απόδοση. Οι «έξυπνες» επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών βελτιώνουν τη γνώση τους για τον καταναλωτή, την τεχνολογία με την οποία διασυνδέονται οι πελάτες τους…προσκαλούν τον πελάτη στο σχεδιασμό του προϊόντος και είναι έτοιμες να κάνουν ευέλικτες προσφορές. Εν συντομία, έχουν ανακαλύψει τρόπους για να δώσουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους.

## ***4.2.2 Management πολιτιστικών οργανισμών***

Το management είναι έννοια με μεγάλο εύρος και δεν μπορεί να διατυπωθεί με μία και μόνο λέξη. Έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί πλήθος ορισμών. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους εξής :

« Το management είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων του οργανισμού όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σ’ αυτόν ». Ένας ακόμα ενδιαφέρον ορισμός είναι : « Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας / διοίκησης και του ελέγχου των προσπαθειών των μελών του οργανισμού και η χρησιμοποίηση όλων των άλλων «πόρων» του οργανισμού για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων »

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό οι βασικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ είναι τέσσερις :

1. Ο Προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης ή λήψη αποφάσεων. Η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων είναι στενή. Οι μάνατζερς έχουν την υποχρέωση να σκέφτονται προκαταβολικά. Οι ενέργειές τους βασίζονται σ’ ένα πρόγραμμα. Ο προγραμματισμός καθορίζει α) όλους τους πόρους που είναι απαραίτητοι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει ο μάνατζερ, β) τα μέλη του οργανισμού, τα οποία θα αναλάβουν την υλοποίηση και γ) τη μέτρηση της προόδου και τις διορθωτικές ενέργειες όπου είναι απαραίτητο. .
2. Στην οργάνωση οι μάνατζερς συντονίζουν το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους του οργανισμού. Είναι δηλαδή η διαδικασία καταμερισμού της εργασίας σε ομάδες και άτομα και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.
3. Η ηγεσία / διοίκηση περιγράφει πώς οι μάνατζερς διευθύνουν και επηρεάζουν τους υφιστάμενούς τους και πώς τους ενεργοποιούν ώστε να εκτελούν με τον πιο σωστό τρόπο τα καθήκοντά τους. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σωστό κλίμα γιατί συντελεί για τη μέγιστη απόδοση.
4. Έλεγχος σημαίνει η προσπάθεια που κάνουν οι μάνατζερς προκειμένου ο οργανισμός να υλοποιήσει τους στόχους του.

Επίσης οι μάνατζερς θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αντιληφθούν τι δεν πάει καλά και να το διορθώσουν. Επίσης οι δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού και πως τα μέλη του την εξασφαλίζουν. Για το σκοπό αυτό καθορίζονται πρότυπα, συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα και γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις αφού πρώτα έχουν ανακαλυφθεί οι αποκλίσεις από τους στόχους. Επίσης πολύ σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ θεωρούμε αυτή της στελέχωσης. Είναι η διαδικασία, η οποία εξασφαλίζει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίησή του. Η δραστηριότητα αυτή δημιουργεί στον οργανισμό το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό. Η αποδοτικότητα της διεύθυνσης Μάνατζμεντ δεν εξαρτάται μόνο από την οργάνωσή της, αλλά και από το πόσο καλά προσδιορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό και στη συνέχεια από το πόσο καλά γίνεται η επιλογή του. Εάν μία διεύθυνση Μάνατζμεντ δεν έχει στελεχωθεί με το κατάλληλο προσωπικό, αυτό θα είναι καταστροφικό όχι μόνο για την ίδια αυτή διεύθυνση αλλά για ολόκληρο τον οργανισμό, μια και η λειτουργία αυτή αποτελεί τη βάση για κάθε οργανισμό.

Όπως προαναφέραμε το μάνατζμεντ αποτελεί κορυφαία διοικητική λειτουργία. Μια λειτουργική διαχείριση μπορεί να εφαρμοστεί εξίσου καλά σε μια επιχείρηση, που παράγει βιομηχανικά προϊόντα όπως και σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Άρα το μάνατζμεντ είναι εφικτό στον τομέα του πολιτισμού όπως και οπουδήποτε αλλού. Είναι μια προσπάθεια συστηματοποίησης και σχεδιασμού. Στοιχεία μάνατζμεντ μπορούν να εισαχθούν σε όλα τα επίπεδα έστω και αν η κλίμακά τους είναι μικρή. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι η ευθύνη του σχεδιασμού δεν θα πρέπει να μεταφέρεται μόνο στα ανώτερα κλιμάκια αλλά να επιμερίζεται σε όλα τα επίπεδα. Η στρατηγική του μάνατζμεντ στον τομέα του πολιτισμού, όπως βέβαια και οπουδήποτε αλλού σχετίζεται με το γενικό προγραμματισμό που αποβλέπει στην πραγματοποίηση των στόχων. Οι στρατηγικές και οι τακτικές θα πρέπει να απαντούν στο ερώτημα πώς ο οργανισμός θα φθάσει εκεί που θέλει δηλαδή στο πώς θα επιτύχει τους στόχους του. Η επιτυχία μιας στρατηγικής που θα εφαρμοστεί εξαρτάται από το κατά πόσο αυτή μπορεί να υλοποιηθεί. Για να υλοποιηθεί μια στρατηγική θα πρέπει να πληροί κάποιους όρους :

Α) Να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων και μεταξύ των τμημάτων των διευθύνσεων αυτών, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν προς την ίδια κοινή κατεύθυνση.

Β) Ο καταμερισμός των μέσων που διαθέτει η διεύθυνση του μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι ορθολογικός και ξεκάθαρος. Με τον όρο «μέσα» εννοούμε τα υλικά και τα χρηματικά μέσα καθώς και το χρόνο που έχει στη διάθεσή του το προσωπικό της συγκεκριμένης διεύθυνσης.

Γ) Η στρατηγική θα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίον θα επιτευχθούν οι στόχοι. Κάθε στέλεχος του μάνατζμεντ θα πρέπει να γνωρίζει καλά τα δυνατά σημεία του οργανισμού. Σε όλα τα επίπεδα (οργανισμού συνολικά ή στις υπομονάδες αυτού) θα πρέπει να τίθενται ερωτήματα τα οποία θα σχετίζονται με την επάρκεια και την αναγκαιότητα των υπαρχουσών διαδικασιών.

Για να επιτευχθεί αυτό απαραίτητη χρειάζεται να υπάρξουν κάποιες προϋποθέσεις, να αποσαφηνιστούν δεδομένα και να απαντηθούν ερωτήματα όπως:

Α) Ιεραρχικό επίπεδο της μονάδας. Ποιος ο βαθμός και πιο το επίπεδο αυτονομίας ή εξάρτησης. Δηλαδή ποιος καθορίζει τη στρατηγική, τις μεθόδους εργασίας κ.λ.π.

Β) Βασικές δραστηριότητες.

1. Ποιο το τελικό προϊόν του οργανισμού.

2. Ποιοι οι αποδέκτες του.

3. Ποιες επιμέρους δραστηριότητες αναπτύσσονται για τη διαφύλαξη του υπάρχοντος προϊόντος.

4. Ποια η κατάταξη των δραστηριοτήτων αυτών κατά σειρά σπουδαιότητας.

5. Ποιες είναι οι ενέργειες εκείνες η μη εκτέλεση των οποίων οδηγεί στη μη διασφάλιση του προϊόντος.

6. Υπάρχουν μέθοδοι αξιολόγησης της δράσης του οργανισμού.

Γ) Επικοινωνιακές διασυνδέσεις.

1. Από πού λαμβάνονται και πού χορηγούνται πληροφορίες, με ποια συχνότητα, σε ποιες κατηγορίες ταξινομούνται.

2. Ποιες πληροφορίες είναι απολύτως απαραίτητες για το προϊόν.

3. Τι είδους συσκέψεις ή συνεργασίες πραγματοποιούνται στον οργανισμό. Δ) Ανθρώπινοι και υλικοί πόροι.

1. Ποιο το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

2. Ποιο το προφίλ του : μορφωτικό επίπεδο, προϋπηρεσία.

3. Ποια η διαδικασία εκτίμησης αναγκών σε προσωπικό και ποιοι οι τρόποι κάλυψής τους.

4. Ποιες οι πηγές χρηματοδότησης.

5. Ποιος ο τρόπος κατάρτισης του προϋπολογισμού.

6. Ποια τμήματά του είναι «κρίσιμα» αναγκαία.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Η Διοικητική μεταρρύθμιση είναι μια διαρκής διαδικασία. Για να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα στον Δημόσιο τομέα, όπως και στον ιδιωτικό, θεωρήθηκε απαραίτητη η χρήση σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία του τομέα αυτού. Λόγω όμως του ιδιαίτερου χαρακτήρα των Πολιτιστικών Οργανισμών , δηλαδή της αδυναμίας εφαρμογής μεθόδων υπολογισμού κόστους - ωφέλειας που τους διέπουν, δεν μπορεί να γίνει απόλυτη εξίσωση μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Μπορεί να γίνει μόνο μεταφορά των μεθόδων που μπορούν να προσαρμοστούν στην ιδιαίτερη φύση των Πολιτιστικών Οργανισμών . Οι δυσκολίες για την εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης οφείλονται στα εξής :

1. Ο ατομοκεντρικός κώδικας αξιών στην ψυχολογία των Ελλήνων έχει περιορίσει την ικανότητα σχεδίασης και διαχείρισης συστημάτων μεγάλης κλίμακας.

2. Δεν υπάρχει διοικητική καλλιέργεια και παράδοση στον τομέα αυτό.

3. Υπάρχει διοικητική ασυνέχεια.

4. Κυρίως ο πολιτιστικός τομέας διαχωρίζεται στον ερασιτεχνικό ή στην καλύτερη περίπτωση στον καλλιτεχνικό χωρίς σπουδές διοίκησης. Επίσης η θετική προσφορά ικανών στελεχών επί το πλείστον εξουδετερώνεται από την εκτεταμένη λειτουργία της κρατικής μηχανής και υπάρχει εξασθένιση του επαγγελματικού στοιχείου της δημόσιας διοίκησης και της αυτοτέλειας του.

Τα παραπάνω οφείλονται:

α) στην κοινωνική πολιτική απασχόλησης,

β) στην πολιτική πατρωνίας,

γ) στην πολιτική αποδυνάμωσης της διοικητικής ηγεσίας με αποκλεισμό από ανώτατες θέσεις που μετατράπηκαν σε πολιτικές και

δ) στην αποξένωση του διοικητικού προσωπικού από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σαν στόχος τίθεται η ύπαρξη μιας διοίκησης που να στηρίζεται μεν στις θεμελιώδες αξίες του Δημόσιου συμφέροντος - δηλαδή της ουδετερότητας, της ισονομίας και της συνεχούς λειτουργίας - αλλά να χρησιμοποιεί παράλληλα επιστημονικές μεθόδους ώστε να παράγει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα με εύλογο κόστος λειτουργίας και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κοινού σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες του πολιτιστικού προϊόντος. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί γίνονται αντικείμενο μελέτης λόγω των οικονομικών μεγεθών που παρουσιάζουν, του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν, των ιδιαιτεροτήτων της οικονομικής λειτουργίας τους, αλλά και της ευρύτερης συμβολής τους στην ανάπτυξη των εθνικών οικονομιών. Για ορισμένες χώρες, η οικονομία του πολιτισμού/τουρισμού αποτελεί «βαριά» βιομηχανία. Π.χ., χώρες όπως η Ελλάδα και η Ιταλία, δύο χώρες της νότιας Ευρώπης που αποτελούν, σχεδόν στο σύνολό τους, εθνικά, «αρχαιολογικά πάρκα», σε συνδυασμό με το εξαιρετικό κλίμα τους και το μοναδικό φυσικό περιβάλλον της Μεσογείου, επενδύουν –όχι αδικαιολόγητα–τόσο στο φυσικό περιβάλλον τους όσο και στα κληροδοτήματα των ανθρώπων της αρχαιότητας για να προσελκύσουν επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Φυσικά, καθώς επενδύει μια χώρα στις βιομηχανίες του πολιτισμού, οφείλει να λάβει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες της πολιτιστικής οικονομίας.

Η μελέτη επομένως των πολιτιστικών οργανισμών είναι χρήσιμη για την εξήγηση των περίπλοκων σχέσεων που διαμορφώνονται στο ευρύτερο πεδίο της οικονομίας του πολιτισμού – τη διαχείριση της δημιουργικότητας, αλλά και τον τρόπο πρόσληψης/κατανάλωσης των συγκεκριμένων προϊόντων από διαφορετικές κατηγορίες κοινού. Επιπλέον, υπάρχει ένας γενικευμένος διάλογος για τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές που αναπόφευκτα επιφέρουν τα προϊόντα του πολιτισμού. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο 20ός αιώνας χαρακτηρίστηκε από έναν εντονότατο εκβιομηχανισμό της κουλτούρας. Τόσο οι διανοούμενοι όσο και οι καταναλωτές πολιτιστικών αγαθών ήρθαν σε επαφή με τη μαζική και τυποποιημένη παραγωγή και διακίνηση πολιτιστικών αγαθών. Καθώς το φαινόμενο εντάθηκε όχι απλά με την εκβιομηχάνιση του πολιτισμού αλλά και με τη σταδιακή συνένωση και εξαγορά διαφορετικών βιομηχανιών, δημιουργήθηκαν παγκόσμιοι μεγα-οργανισμοί με απώτερο στόχο την προώθηση των προϊόντων τους στις διεθνείς αγορές. Η γιγάντωση της πολιτιστικής αγοράς την καθιστά ένα σημαντικό πεδίο έρευνας με διαφοροποιημένο αντικείμενο αφού εμπεριέχει μια σειρά παραγόντων και προϋποθέσεων που συναντώνται μόνο εκεί:

Οι ιδιαιτερότητες της πολιτιστικής οικονομίας • Βιομηχανίες υψηλού ρίσκου • Προϊόντα αμφίγνωμης και ασαφούς αξίας • Προϊόντα «ημι-δημόσιου» χαρακτήρα • Προϊόντα που διαφέρουν μεταξύ τους • Προϊόντα που συγκλίνουν στον ψηφιακό πολιτισμό • Ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών • Συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών και δημιουργία παγκόσμιων εταιρικών συμμαχιών

# 5. ΜΟΥΣΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

## ***5.1 Τα μουσεία στη σύγχρονη διακυβέρνηση***

Τα Μουσεία καταλαμβάνουν πλέον ένα ευρώ πεδίο στη δημόσια σφαίρα και χρησιμοποιούνται ως χώροι φιλοξενίας ενός μεγάλου πεδίου πολιτικών δράσεων και συμβολισμών. Χώροι υποδοχής ξένων ηγετών, εργαλεία πίεσης εξωτερικής και πολιτιστικής διπλωματίας. Χρησιμοποιούνται ως χώροι φιλοξενίας πολλών γεγονότων όπως παρουσιάσεις βιβλίων .  
 αριθμός των μουσείων αυξάνεται, κατασκευάζονται νέα κτίρια, δημιουργούνται εκθέσεις blockbuster, δίνεται έμφαση στην άτυπη εκπαίδευση και ψυχαγωγία και προσελκύονται ολοένα και περισσότεροι επισκέπτες. Νέες επαγγελματικές ταυτότητες αναδύονται, τόσο μέσα από το ίδιο το σώμα του μουσειακού θεσμού όσο και από εξειδικευμένες σπουδές σε νέα επιστημονικά πεδία. Τα μουσεία εξελίσσονται σε δημοφιλείς προορισμούς για την επιτέλεση «ενός συγκεκριμένου είδους καταναλωτισμού» (Desvallées & Mairesse, 2010, ), λειτουργώντας ως φορείς με παράδοση και κύρος μέσα σε κοινωνίες που μετασχηματίζονται «από ομοιογενείς σε πολυπολιτισμικές και σε οικονομίες βασισμένες περισσότερο στην πληροφορία παρά σε πόρους» (Lord, 2003, σ. 1). Στο πνεύμα αυτών των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για την εισαγωγή εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ στη μουσειακή πρακτική, ενώ σταδιακά αυξάνονται οι περιπτώσεις μουσείων με κεντρικό ρόλο σε προγράμματα ανάπλασης και ανάπτυξης πόλεων και ευρύτερων περιοχών.

O επισκέπτης του Μουσείου μπορεί να έχει μια ιδέα για το τι περιμένει πριν επισκεφθεί το Μουσείο αλλά δε μπορεί να γνωρίζει πριν από την είσοδο του σε αυτό την ακριβή εμπειρία που θα βιώσει. Παράλληλα, δεν μπορεί να έχει κάποιο ιδιοκτησιακό ενδιαφέρον για τα εκθέματα, παρά μόνο πρόσβαση σε αυτά.

1.Όσον αφορά στην αδυναμία διαχωρισμού της «παραγωγής» από την «κατανάλωση» της υπηρεσίας, γίνεται κατανοητό ότι η υπηρεσία του Μουσείου παρέχεται μόνο κατά τη διάρκεια που ο ενδιαφερόμενος πραγματοποιεί την επίσκεψή του σε αυτό, συμμετέχοντας έτσι ενεργά στη διαμόρφωσή της. Παράλληλα, η μεταβλητότητα που διακρίνει μια υπηρεσία εμφανίζεται και στη συγκεκριμένη περίπτωση. Η επίσκεψη στο Μουσείο δεν μπορεί να ταυτοποιηθεί πλήρως και επομένως η παρεχόμενη ποιότητα της υπηρεσίας δε μπορεί να είναι πάντα σταθερή.

2 Kάθε επισκέπτης θα ακολουθήσει διαφορετική διαδρομή μέσα στις αίθουσες του Μουσείου, θα αφιερώσει διαφορετικό χρόνο σε κάθε συλλογή ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του, ενδέχεται να έχει ή να μην έχει ξεναγό, μπορεί να ενοχληθεί από τυχόν φασαρία μιας μεγάλης ομάδας επισκεπτών, όπως για παράδειγμα από ομάδα τουριστών ή μαθητών. Πιθανολογείται ακόμα να πραγματοποιήσει την επίσκεψή του είτε ημέρα που παρατηρείται έντονος συνωστισμός, είτε ημέρα με λιγότερο κόσμο. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχει ένα μουσείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, είτε είναι εργαζόμενος στο χώρο αυτό, είτε είναι επισκέπτης.

3 Κατά συνέπεια, η μη σταθερή απόδοση και συμπεριφορά του ανθρώπου αναπόφευκτα σημαίνει αδυναμία σταθερής ποιότητας. Τέλος, σχετικά με τη φθαρτότητα των υπηρεσιών, είναι ευνόητο ότι μια υπηρεσία που παρέχει ένα μουσείο δε μπορεί να αποθηκευτεί. Έτσι ενδέχεται, τις καθημερινές η ζήτηση να είναι χαμηλή και οι επισκέπτες περιορισμένοι σε σχέση με τα Σαββατοκύριακα.

## ***5.2 Μουσείο και αειφορία***

Το 2015, το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων επιλέγοντας για τον εορτασμό της Διεθνούς Ημέρας Μουσείων το θέμα «μουσεία για μια βιώσιμη κοινωνία» συμμετέχει στη συζήτηση που έχει ξεκινήσει από τη δεκαετία του 1980, για τη σχέση του πολιτισμού με την αειφόρο ανάπτυξη. Η αειφορία ως έννοια εισάγεται στον κόσμο των μουσείων από τις αρχές του 21ου αιώνα, ιδιαιτέρως από το 2008 λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης: Τι σημαίνει η αρχή της αειφορίας για το μουσείο;  Πώς συνδέεται με βασικές λειτουργίες του, όπως είναι η συλλογή, η έρευνα και η επικοινωνία; Mε ποιους τρόπους ένα μουσείο επιχειρεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, αλλά και να εκπληρώσει την εξ ορισμού αποστολή του να συμβάλλει στην ανάπτυξη της κοινωνίας;

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, στον απόηχο των πετρελαϊκών κρίσεων που προηγήθηκαν και της οικονομικής ύφεσης, οι αρχές του νεοφιλελευθερισμού και οι πρακτικές του new public management παγιώνονται στη Βρετανία και τις ΗΠΑ και σταδιακά και σε άλλες χώρες: περικοπές πόρων, ιδιωτικοποιήσεις, εισαγωγή μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης, έμφαση στον ανταγωνισμό, ατομική ευθύνη, μέτρηση αποδοτικότητας βάσει κριτηρίων, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά του μοντέλου της νέας δημόσιας διαχείρισης (Hood, 1991), τα οποία σταδιακά αναγνωρίζονται και στο μουσειακό τοπίο. Στην πραγματικότητα, για τα μουσεία του δυτικού κόσμου η δεκαετία του 1980 αποτελεί την αφετηρία μιας σειράς θεμελιακών αλλαγών που φτάνουν μέχρι σήμερα. Παρά την υποχρηματοδότηση του πολιτισμού, ο αριθμός των μουσείων αυξάνεται, κατασκευάζονται νέα κτίρια, δημιουργούνται εκθέσεις blockbuster, δίνεται έμφαση στην άτυπη εκπαίδευση και ψυχαγωγία και προσελκύονται ολοένα και περισσότεροι επισκέπτες. Νέες επαγγελματικές ταυτότητες αναδύονται, τόσο μέσα από το ίδιο το σώμα του μουσειακού θεσμού όσο και από εξειδικευμένες σπουδές σε νέα επιστημονικά πεδία. Τα μουσεία εξελίσσονται σε δημοφιλείς προορισμούς για την επιτέλεση «ενός συγκεκριμένου είδους καταναλωτισμού» (Desvallées & Mairesse, 2010, σ. 21), λειτουργώντας ως φορείς με παράδοση και κύρος μέσα σε κοινωνίες που μετασχηματίζονται «από ομοιογενείς σε πολυπολιτισμικές και σε οικονομίες βασισμένες περισσότερο στην πληροφορία παρά σε πόρους» (Lord, 2003, σ. 1

Στο πνεύμα αυτών των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για την εισαγωγή εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ στη μουσειακή πρακτική, ενώ σταδιακά αυξάνονται οι περιπτώσεις μουσείων με κεντρικό ρόλο σε προγράμματα ανάπλασης και ανάπτυξης πόλεων και ευρύτερων περιοχών.

Στρέφοντας το βλέμμα στο διεθνές περιβάλλον και στο λόγο που διατυπώνεται από θεσμούς όπως ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών και η Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με τη σχέση της αειφόρου ανάπτυξης με τον πολιτισμό και τα μουσεία ειδικότερα, ένας από τους πρώτους σταθμούς είναι η Παγκόσμια Διάσκεψη για τις Πολιτιστικές Πολιτικές της ΟΥΝΕΣΚΟ που πραγματοποιείται στο Μεξικό το 1982. Συνεισφέρει στη συζήτηση ένα διευρυμένο ορισμό της έννοιας «πολιτισμός» ως «ένα σύνολο μοναδικών πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών στοιχείων που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία ή μια κοινωνική ομάδα» που «περιλαμβάνει όχι μόνο τις τέχνες και τα γράμματα αλλά και τρόπους ζωής, τα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα, συστήματα αξιών, παραδόσεις και πεποιθήσεις» (UNESCO, 1982). Παράλληλα, επισημαίνει τη δυνατότητα του πολιτισμού να λειτουργήσει ως εργαλείο με διπλή χρησιμότητα, καθώς παρέχει τις ποιοτικές παραμέτρους αφενός για να επιτευχθεί «ο σκοπός της πραγματικής ανάπτυξης που είναι η διαρκής ευημερία και αυτοεκπλήρωση κάθε ατόμου», αφετέρου για να καταρτιστούν επιτυχημένες στρατηγικές παρέμβασης στη δημόσια σφαίρα (UNESCO, 1982, άρθρα 10 και 16).

Από την άλλη, σταθμός για την εισαγωγή της έννοιας της αειφορίας είναι η δημοσίευση το 1987 της αναφοράς με τίτλο Το Κοινό μας Μέλλον από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Εδώ, διατυπώνεται ο πιο γνωστός ορισμός για την αειφορία από την επικεφαλής της Επιτροπής και πρωθυπουργό της Νορβηγίας Gro Harlem Brundtland: «αειφόρος ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσας γενιάς χωρίς να υπονομεύει τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες» (United Nations, 1987 49). Στόχος της Επιτροπής ήταν να προταθούν μακροπρόθεσμες στρατηγικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της φτώχειας και της περιβαλλοντικής υποβάθμισης σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το κείμενο αυτό –σημείο αναφοράς σε κάθε σχετική συζήτηση– πρόσφερε το βασικό μοντέλο μέχρι σήμερα για τη θεώρηση της έννοιας της αειφορίας: πρόκειται για ένα σύστημα τριών αλληλοεξαρτώμενων παραγόντων ή «πυλώνων», όπως αποκαλούνται, του οικονομικού, του κοινωνικού και του περιβαλλοντικού. Συνέδεσε επιπλέον την αειφόρο ανάπτυξη με το δικαίωμα όλων για ποιότητα ζωής, ενώ τόνισε τη σημασία που έχει η ενσωμάτωση της αρχής της αειφορίας σε όλα τα επίπεδα των διαδικασιών λήψης απόφασης και για όλα τα θέματα που αφορούν την ανθρώπινη διαβίωση και την ανάπτυξη ατόμων και εθνών.

Η Συνάντηση Κορυφής της Γης το 1992 στο Ρίο ντε Τζανέιρο παγίωσε αυτό το σχήμα διακηρύσσοντας την ανάγκη για ενσωμάτωση της αρχής της αειφορίας στις δημόσιες πολιτικές που αφορούν τους τρεις πυλώνες της κοινωνικής ισότητας, της περιβαλλοντικής ισορροπίας και της οικονομικής ανάπτυξης (United Nations, 1992), ενώ το 1998 στη Στοκχόλμη, η Διακυβερνητική Διάσκεψη για τις Πολιτιστικές Πολιτικές για την Ανάπτυξη προχωρεί ένα βήμα παραπέρα διακηρύσσοντας ότι «η αειφόρος ανάπτυξη και η άνθηση των πολιτισμών είναι αλληλοεξαρτώμενες» (UNESCO, 1998 :2) χαρακτηρίζοντας το σεβασμό των πολιτισμικών ταυτοτήτων, την κοινωνικο-οικονομική ισότητα και την ανεκτικότητα απέναντι σε πολιτισμικές διαφορές ως προϋποθέσεις για την ειρήνη και την ανάπτυξη (UNESCO, 1998).

Με το πέρασμα στον 21ο αιώνα, διατυπώθηκε το αίτημα να αναγνωρισθεί ο πολιτισμός ως παράγοντας για την αειφόρο ανάπτυξη, ως συνεκτικός κρίκος των άλλων τριών πυλώνων, καθώς, σύμφωνα με τον διευρυμένο ορισμό του, αφορά κάθε πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Hawkes, 2001, σ. 3). Το επιχείρημα για την ένταξη του πολιτισμού στο μοντέλο της αειφορίας αναπτύσσεται μέσα από μια εργαλειακή προσέγγιση το 2001 από τον Jon Hawkes, στη μελέτη του για τους τρόπους με τους οποίους ο πολιτισμός μπορεί να συμβάλει στην υλοποίηση και αξιολόγηση δράσεων και υπηρεσιών που εκκινούνται από την τοπική κυβέρνηση στην πολιτεία Βικτώρια της Αυστραλίας. Ονομάζει την πολιτισμική αειφορία «τέταρτο πυλώνα», τον οποίο θεωρεί τόσο «απαραίτητο σε μια υγιή και βιώσιμη κοινωνία όσο και την κοινωνική ισότητα, την περιβαλλοντική συνείδηση και την οικονομική επάρκεια» (Hawkes, 2001, 23-24). Συσχετίζοντας άμεσα τον πολιτισμό με την αειφόρο ανάπτυξη, υποστηρίζει ότι για έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό στη δημόσια σφαίρα θα πρέπει να προβλεφθούν δείκτες που αξιολογούν και τον πολιτισμικό αντίκτυπο των παρεχόμενων υπηρεσιών πέρα από τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιπτώσεις τους.

Αυτή η παράμετρος έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί δείχνει ένα κρίσιμο θέμα διεκδίκησης που απασχολεί έντονα, στα χρόνια που ακολουθούν και μέχρι σήμερα, τους ανθρώπους εν γένει του πολιτιστικού τομέα και ειδικότερα των μουσείων: με ποιον τρόπο θα κατακτήσει ο πολιτισμός κεντρική, επιτελική θέση στις αναπτυξιακές πολιτικές, προκειμένου να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, μέσω της πρόσβασης στους ολοένα και πιο περιορισμένους πόρους, ώστε στη συνέχεια να συμβάλει στην αειφορία; Και πώς θα επιτευχθεί αυτός ο διττός στόχος σε μια παγκόσμια κοινότητα που κλυδωνίζεται από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και τη χρόνια υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, στο οποίο στηρίζει ή ελπίζει να στηρίξει την ευμάρειά της;

Δύο διαδοχικές Διακηρύξεις της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών με θέμα «Πολιτισμός και Ανάπτυξη», το 2010 και 2011, ζητούν μια κεντρική θέση για τον πολιτισμό στις αναπτυξιακές πολιτικές, με το επιχείρημα ότι από τον πολιτισμό εκπηγάζουν ταυτότητες, καινοτομία και δημιουργικότητα, στοιχεία που συμβάλλουν σημαντικά στον αγώνα ενάντια στη φτώχεια (United Nations, 2010 και 2011).

Στη Διάσκεψη Ρίο +20 για την Αειφόρο Ανάπτυξη το 2012 (United Nations, 2012,) γίνεται λόγος για τη συμβολή της πολιτισμικής πολυμορφίας, του πολιτιστικού και του οικολογικού τουρισμού στην ανάπτυξη και την απασχόληση. Η προσπάθεια να συμπεριληφθεί ο πολιτισμός στην αναπτυξιακή ατζέντα των Ηνωμένων Εθνών για τη μετά το 2015 εποχή ήταν το βασικό ζητούμενο του διεθνούς συνεδρίου «Πολιτισμός: κλειδί για την αειφόρο ανάπτυξη» που πραγματοποιήθηκε στο Hangzhou της Κίνας στις 15-17 Μαΐου 2013. Στη διακήρυξη του συνεδρίου διατυπώνεται το αίτημα να «συμπεριληφθεί ο πολιτισμός ως τέταρτη θεμελιώδης αρχή στη μετά το 2015 αναπτυξιακή ατζέντα των Ηνωμένων Εθνών, μαζί με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ισότητα και την αειφορία. Η πολιτισμική διάσταση θα πρέπει συστηματικά να περιλαμβάνεται σε ορισμούς για την αειφόρο ανάπτυξη και την ευημερία, καθώς και στη σύλληψη, αξιολόγηση και εφαρμογή αναπτυξιακών πολιτικών και προγραμμάτων» (UNESCO, 2013: 6). Γίνεται επίσης σύσταση να τεθεί «ένας ειδικός αναπτυξιακός στόχος με επίκεντρο τον πολιτισμό στις μετά το 2015 προτεραιότητες των Ηνωμένων Εθνών, ο οποίος θα βασίζεται στην πολιτιστική κληρονομιά, την ποικιλομορφία, τη δημιουργικότητα και τη διάδοση της γνώσης, περιλαμβάνοντας σαφείς στόχους και δείκτες που συσχετίζουν τον πολιτισμό με όλες τις διαστάσεις της αειφόρου ανάπτυξης» (UNESCO, 2013 : 10).

Κλείνοντας αυτήν τη σύντομη επισκόπηση αναφορικά με το πώς προσεγγίζεται η σχέση πολιτισμού και αειφορίας σε  διεθνές επίπεδο, επισημαίνεται ότι αντίστοιχες κατευθύνσεις ακολουθεί το πλαίσιο ανάλυσης και πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο ρόλος του πολιτισμού στο ευρωπαϊκό οικοδόμημα αναγνωρίστηκε επίσημα μόλις το 1992 με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ, ενώ το 2007 με τη Συνθήκη της Λισαβόνας, η θεωρητική, ιδεολογική προσέγγιση του πολιτισμού και τα προγράμματα εφαρμογής της αναπτύσσονται με βάση το δίπολο εθνική/περιφερειακή πολυμορφία – κοινή ευρωπαϊκή πολιτιστική κληρονομιά. Έτσι, την περίοδο 2000-2013, κυρίως μέσα από τα δύο Προγράμματα, το ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ 2000 και το ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ 2007-2013, προκρίθηκαν έργα που προβάλλουν έναν κοινό ευρωπαϊκό πολιτιστικό χώρο ως σύνολο ποικιλόμορφων πολιτισμών σε συνεργασία και αλληλεπίδραση, έργα που προωθούν τον διαπολιτισμικό διάλογο και την πρόσβαση στη γνώση, καθώς και εκείνα που διευκολύνουν την κινητικότητα των πολιτιστικών αγαθών, των καλλιτεχνών και των εργαζομένων στον πολιτιστικό τομέα. Τη νέα προγραμματική περίοδο, με βάση το τριμερές μοντέλο περί αειφορίας, η πολιτιστική κληρονομιά, ειδικότερα, θεωρείται βασικός παράγοντας για την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της Ευρώπης του 2020 για μια «έξυπνη, αειφόρο ανάπτυξη για όλους» .

Οι κυβερνήσεις που έχουν αναπτύξει σχέδια δράσης σχετικά με την προώθηση των δικαιωμάτων των ΑμεΑ αντιστοίχως έχουν αναπτύξει πολιτικές ενσωμάτωσης των ΑμεΑ στην πολιτιστική ζωή της χώρας τους. Σύμφωνα με τον Laaksonen οι πολιτιστικές πολιτικές, οφείλουν να συμβάλλουν στην δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, όπου το δικαίωμα για πρόσβαση και συμμετοχή ικανοποιείται. Για την κοινωνία, η αύξηση της πρόσβασης στον πολιτισμό αποτελεί ένα μέσο για την προώθηση τη ευημερούσας δημοκρατίας αφού οι πολιτιστικές πολιτικές βασίζονται σε δικαιώματα των πολιτών και νομικές υποχρεώσεις των κρατών. O πολιτιστικός αποκλεισμός αποτελεί μια μορφή κοινωνικού αποκλεισμού. Υπό το πρίσμα του κοινωνικού μοντέλου, η αρτιμελής κοινωνία είναι αυτή που επιβάλει σε ένα άτομο και εν προκειμένω στο κοινό ενός μουσείου τον όρο «ανάπηρος» (McGinnis,1999, 278). Στο άρθρο 123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σχετικά µε το δικαίωµα στον πολιτισµό ως θεµελιώδες δικαίωµα των πολιτών της ΕΕ δηλώνεται ό,τι :

1. Ο πολιτισµός θα πρέπει να καταστεί προσβάσιµος σε ένα ευρύτερο κοινό

2. Η πρόσβαση στον πολιτισµό, µε την ευρεία έννοια του όρου, είναι ζωτική για την κοινωνική ένταξη των πολιτών.

3. Το δικαίωµα στον πολιτισµό είναι ένα θεμελιώδες δικαίωµα των πολιτών της ΕΕ και θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως το δικαίωµα για ενεργό συμμετοχή στον πολιτισμό.

## ***Τα μουσεία ως φορείς αλλαγής***

Τα μουσεία και τα πολιτιστικά ιδρύματα μπορούν να αλλάξουν τη ζωή των ανθρώπων. Είναι πυλώνες υγιών κοινοτήτων και ιδανικοί χώροι για τη σύνδεση ανθρώπων. Καθώς οι κοινότητες όλων των μεγεθών σε ολόκληρο τον κόσμο έρχονται αντιμέτωπες με θέματα μετανάστευσης, θρησκευτικής έκφρασης, διακρίσεων, ταυτότητας φύλου και ίσης μεταχείρισης όλων των ανθρώπων, η δέσμευση των μουσείων για ποικιλομορφία, ισότητα, προσβασιμότητα και ένταξη δεν ήταν ποτέ πιο σημαντική.

Ο κοινωνικός αντίκτυπος των μουσείων και ο ρόλος τους στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της συνοχής συνδέονται άμεσα με τη δέσμευσή τους στο κοινό, τη ροή χρηματοδότησης και τη βιωσιμότητά τους.

Εκλαμβάνοντας την ιδέα της προσβασιμότητας των μουσείων ως μία δημιουργική πρόκληση, στο φετινό – έβδομο κατά σειρά – Συνέδριο για τα Μουσεία, θα διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο το «άνοιγμα» σε κάθε πληθυσμιακή ομάδα και η αειφόρος ανάπτυξη συνεπάγονται τη διαρκή προσαρμογή και τη διαφοροποίηση πρακτικών, προγραμμάτων και υπηρεσιών, αξιοποιώντας και συχνά ξεπερνώντας τον παραδοσιακό ρόλο του μουσείου να διατηρεί συλλογές και να τις μοιράζεται με το κοινό. Η κοινωνική αξία δημιουργεί οικονομική αξία – όταν τα μουσεία γίνονται πύλες για κατανόηση, μπορούν να επηρεάσουν την ευημερία και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής για την κοινωνία στο σύνολό της.

Έτσι, λοιπόν, και τα μουσεία αλλάζουν και προσαρμόζονται στη νέα εποχή. Σήμερα ζούμε στην εποχή των νέων τεχνολογιών, του ψηφιακού πολιτισμού, της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης, όπως χαρακτηριστικά αποκαλείται. Μια άλλη σημαντική παράμετρος, που δεν μπορούμε να παραβλέψουμε, είναι ότι στις μέρες μας απαιτούνται νέες προσεγγίσεις για τη διάδοση της μουσειακής εμπειρίας που θα την καταστήσουν προσιτή και ευχάριστη σε όλες τις κατηγορίες κοινού. Είναι κοινή διαπίστωση ότι τα μουσεία στις μέρες μας αποτελούν το επίκεντρο πολλών και διαφορετικών κοινωνικών δικτύων. Το αναμφισβήτητο αυτό γεγονός συμβάλλει στην προσέλκυση ενός νέου κοινού, κυρίως νεότερης ηλικίας, το οποίο μπορεί να προσεγγίζει την πολιτιστική κληρονομιά με τον δικό του οικείο τρόπο. Τα τελευταία χρόνια είναι κοινή η παραδοχή ότι η σχέση μουσείου και διαδικτύου είναι μια σχέση ευθύνης που ανοίγει σημαντικές προοπτικές. Το διαδίκτυο προσφέρει άμεση πληροφόρηση. Με μια σωστά σχεδιασμένη επικοινωνιακή πολιτική μπορεί επιπλέον να καταστήσει το ευρύτερο κοινό συμμέτοχο και συν-διαμορφωτή των μουσειακών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα: Οι ψηφιοποιημένες συλλογές που προβάλλονται διαδικτυακά γίνονται κτήμα όλων μας. Το κοινό έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην τεκμηρίωσή τους, εμπλουτίζοντάς την με γραπτές και προφορικές μαρτυρίες. Να βοηθήσει, δηλαδή, γενικότερα στη μελέτη των μουσειακών συλλογών. Ένα τοπικό μουσείο μέσω του διαδικτύου ξεπερνά το χωρικό του πλαίσιο και ανοίγεται στον κόσμο. Μια περιοδική έκθεση, που προβάλλεται στο διαδίκτυο, μπορεί να κινήσει το ενδιαφέρον πολλών κατηγοριών κοινού. Διαδραστικά εκπαιδευτικά παιχνίδια και άλλο υλικό έχουν τη δύναμη να μεταδώσουν ευχάριστα τη γνώση και να προσελκύσουν τους μαθητές, γιατί μιλούν τη δική τους γλώσσα. Και οι μαθητές –το ξέρουμε– είναι οι δυνητικοί μελλοντικοί επισκέπτες των μουσείων. Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να διασώσουν και να διαδώσουν μια «άυλη» μουσειακή εμπειρία, μια ξενάγηση, μια παράσταση, μια εκπαιδευτική δράση. Αλλά και τα «εικονικά» μουσεία δημιουργούν μια νέα πραγματικότητα.

Παράλληλα τα αίτια τα οποία ενεργοποιούν διαδικασίες κοινωνικού αποκλεισμού ποικίλουν, αλλά μπορούν να διαχωριστούν άτυπα σε δύο κατηγορίες: την αποστέρηση των δικαιωμάτων που πηγάζουν από την ιδιότητα του πολίτη, και τη «διάρρηξη» του κοινωνικού δεσμού. Ο κοινωνικός αποκλεισμός μπορεί να λάβει πολλές μορφές: να είναι άμεσος ή έμμεσος, να περιλαμβάνει ολόκληρες ομάδες ανθρώπων ή/και μεμονωμένα άτομα. Έχει τις ρίζες του στις οικονομικές ανισότητες αλλά και σε ανισότητες ταξικές, φυλετικές και φύλου. Λαμβάνει επίσης συχνά φυσική διάσταση, καθώς σχετίζεται με αναπηρίες ή φυσικά εμπόδια, όπως η περιοχή στην οποία κατοικεί κάποιος, η απόσταση που πρέπει να διανύσει για να έχει πρόσβαση σε πολιτιστικά ή εκπαιδευτικά αγαθά, καθώς επίσης και η απομόνωση κάθε είδους. Το κοινό χαρακτηριστικό των ομάδων με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι ότι έχουν περιθωριοποιηθεί γιατί ξεφεύγουν από την «κοινωνική νόρμα», αποτελούν «απειλή» και είναι κοινωνικά απροστάτευτοι και ανήμποροι να αλλάξουν τη θέση τους (Dodd & Sandell 2001: 9). Το «Πράσινο Βιβλίο» για την Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική υπογραμμίζει ότι: «Ο κοινωνικός αποκλεισμός δεν σημαίνει μόνο ανεπαρκές εισόδημα. Προχωράει πέρα ακόμα και από τη συμμετοχή στην εργασιακή ζωή, εκδηλώνεται σε πεδία όπως η στέγαση, η εκπαίδευση, η υγεία και η πρόσβαση σε υπηρεσίες. Επηρεάζει όχι μόνο άτομα αλλά και κοινωνικές ομάδες (…) που γίνονται αντικείμενα ρατσισμού, απομόνωσης ή εξασθένισης των παραδοσιακών μορφών κοινωνικών σχέσεων (…)». Ποια είναι όμως η σχέση των μουσείων με τις κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες κοινού; Πριν το 1960, η σχέση μουσείου - κοινού ήταν μονοδιάστατη: το μουσείο διέθετε αδιαμφισβήτητη εξουσία, γόητρο και κύρος, ενώ το κοινό του μουσείου αποτελούνταν από όσους -λίγους- το επισκέπτονταν συχνά και αντιλαμβάνονταν τόσο το ρόλο του, όσο και τους όρους υπό τους οποίους δημιουργήθηκε ο θεσμός του (Reeve & Woollard 2006: 5). Σε αυτή την αντίληψη, συντελέστηκε μια στροφή τα τελευταία πενήντα περίπου χρόνια, χάρη στη συνειδητοποίηση ότι το κοινό αποτελείται από πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, με ιδιαίτερες ανάγκες και απόψεις, που επιλέγουν να επισκεφθούν ή όχι το μουσείο - υπάρχει άλλωστε πλέον και η έννοια του «μη επισκέπτη». Ταυτόχρονα, εμφανίστηκε και παγιώθηκε η έννοια της «πολιτισμικής δημοκρατίας» (cultural democracy) και του «εκδημοκρατισμού του πολιτισμού» (democratizing culture). Η πρώτη έννοια συνδέεται με την ισότιμη αποδοχή όλων των πολιτισμών, χωρίς εξαιρέσεις και ιεράρχηση, ενώ η δεύτερη με την υποχρέωση της εξασφάλισης δημόσιας πρόσβασης στα αγαθά του πολιτισμού, χωρίς περιορισμούς, όπως άλλωστε δηλώνεται σαφώς και στη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για τα ανθρώπινα δικαιώματα (Reeve & Wollard 2006: 6-10). Έτσι, ο ρόλος των σύγχρονων μουσείων δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη συλλογή, έρευνα, τεκμηρίωση και παρουσίαση των μουσειακών αντικειμένων, αλλά επεκτείνεται ταυτόχρονα στην εκπαιδευτική και κοινωνική διάσταση της ύπαρξης τους. Γι’ αυτό, καταβάλλεται πλέον συστηματική προσπάθεια ώστε να εξασφαλιστεί σε όλους η πρόσβαση στους πολιτιστικούς οργανισμούς, η ισότιμη εκπροσώπηση της πολυπολιτισμικότητας αλλά και η ένταξη περιθωριοποιημένων ομάδων κοινού στους αποδέκτες της γνώσης και εμπειρίας που δημιουργείται στο μουσείο. Αυτό, με απλά λόγια, σημαίνει την εξασφάλιση πρόσβασης (φυσικής, διανοητικής και πολιτισμικής) στις μουσειακές συλλογές σε ένα μεγαλύτερο εύρος ανθρώπων από τους «παραδοσιακούς» επισκέπτες. Τα περισσότερα μουσεία σήμερα υποστηρίζουν άλλωστε ότι «βρίσκονται στην υπηρεσία του κοινού», όπως άλλωστε διατυπώνεται και στο ορισμό του ICOM, και δρουν έτσι ώστε να προσφέρουν όσο τον δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες για όλους, χωρίς αποκλεισμούς, ώστε να συμβάλλουν στην εξέλιξη της κοινωνίας (Sandell 1998: 407-411). Ο σημαντικότερος ίσως τρόπος που χρησιμοποιούν τα μουσεία για να προσεγγίσουν τις κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες είναι η μουσειοπαιδαγωγική. «Μάθηση ενάντια στον κοινωνικό αποκλεισμό» (inclusive learning) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται από τα μουσεία για να εκφράσουν τη δέσμευσή τους σε σύγχρονες μη-παραδοσιακές προσεγγίσεις της μουσειακής εκπαίδευσης, με στόχο την απήχηση σε ευρύτερες ομάδες κοινού και την ένταξή τους στη μουσειακή εμπειρία. Η νέα αυτή αντίληψη για τη μάθηση, ενθαρρύνοντας τη διαφορετικότητα, καθώς και τις εναλλακτικές μεθοδολογίες μάθησης, έρχεται σε αντίθεση με παλαιότερες πρακτικές, που συχνά οδηγούσαν σε αποκλεισμούς (Gibbs et al. 2007: 84). Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στη μεγάλη επίδραση που έχει ασκήσει σε όλες τις μουσειοπαιδαγωγικές δράσεις –και ειδικά σε αυτές που αναφέρονται σε «διαφορετικές» ομάδες κοινού– η μετάβαση στο «συμμετοχικό μουσείο» (participatory museum), αντίληψη που έχει αποκτήσει μεγάλη απήχηση τα τελευταία χρόνια. Ο όρος εισήχθη από τη Nina Simon (2010), η οποία υποστηρίζει ότι όλα τα μουσεία οφείλουν να αναπτύξουν συμμετοχικές πρακτικές σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας τους, δίνοντας τη δυνατότητα στους επισκέπτες να εμπλακούν ενεργά και έτσι να δώσουν νέα πνοή στο μουσείο και να το «οικειοποιηθούν». Πιο συγκεκριμένα, η Simon προτείνει στα μουσεία πολυσυλλεκτικές, προσωποποιημένες και συνεχώς εναλλασσόμενες δράσεις, με περιεχόμενο που συν-δημιουργείται από το κοινό. Η έννοια της συν-δημιουργίας (περιεχομένου, προγραμμάτων, ερμηνείας) πηγαίνει το μουσείο ένα βήμα πιο πέρα, καθώς πλέον δεν γίνεται λόγος περί «μουσείων για τα αντικείμενα», ούτε λόγος περί «μουσείων για το κοινό», αλλά περί μουσείων που λειτουργούν μαζί με τους επισκέπτες τους. Στην περίπτωση των δράσεων για την κοινωνική ένταξη, η συμμετοχικότητα αφορά τόσο στη δημιουργία περιεχομένου από ομάδες κοινού που παραδοσιακά δεν εκπροσωπούνται και δεν έχουν ενθαρρυνθεί να συμμετάσχουν στο μουσείο, και επομένως να το «οικειοποιηθούν» ως χώρο έκφρασης και δημιουργίας, όσο και στην αξιοποίηση μεθόδων που κάνουν το μουσείο χώρο διαλόγου, ανταλλαγής απόψεων, έκφρασης σκέψεων, συναισθημάτων και προβληματισμών, προσβάσιμο σε όλα τα επίπεδα και από όλους.

Η νέα εποχή θα είναι ψηφιακή και ο νέος αιώνας θα έχει πολλές αλλαγές στα κοινά των Μουσείων . Ο νέος αιώνα θα είναι της κινητικότητας , της Τρίτης Ηλικίας, της πληροφορικής και της επικοινωνίας θα κυριαρχούν. Οι άνθρωποι και ιδιαίτερα οι νέοι θα κινούνται αέναα ανάμεσα στο φυσικό και ψηφιακό περιβάλλον, η Τρίτη ηλικία θα αποτελεί ένα κοινό που πλέον θα έχει μια ειδική θέση στο κοινό των Μουσείων. Η κοινωνική βιωσιμότητα θα είναι το μεγάλο στοίχημα της νέας εποχής και η απεύθυνση σε ειδικά κοινά προσαρμοζόμενο στις ανάγκες τους.

***ΕΠΙΛΟΓΟΣ***

Το Μουσείο ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, δεν έχει χρηματοοικονομικούς στόχους. Δεν αποσκοπεί, δηλαδή, στο να δημιουργήσει ή να μεγιστοποιήσει κέρδη για να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες του. Τα όποια κέρδη επαναεπενδύονται στο ίδιο το Μουσείο για την καλύτερη λειτουργία του.

Οι στόχοι του Μουσείου εστιάζονται στο «κοινωνικό κέρδος» και δεν αξιολογήθηκαν ποτέ με γνώμονα το οικονομικό κέρδος. Τα μουσεία διατήρησαν διαφορετικές αξίες, όπως η προβολή και ανάπτυξη πολιτισμικών δραστηριοτήτων, η ενημέρωση και η εκπαίδευση του κοινού, η ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας. Συνεπώς η επιτυχία ή η αποτυχία του δεν αποτιμάται με χρηματοοικονομικούς όρους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεδομένου ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση, υπόκεινται σε μεγαλύτερου βαθμού και λεπτομερέστερο έλεγχο και οικονομικό απολογισμό. Επίσης, οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι των μουσείων δεν επιτρέπουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά επίλυση των προβλημάτων με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ιδιαίτερα τα μουσεία που ελέγχονται από το κράτος, δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα προκαθορισμένο θεσμικό πλαίσιο, όπου η κρατική νομοθεσία μπορεί να ασκήσει κάποιου είδους πίεση σε ένα μουσείο διαφορετική από αυτή που ασκεί η ελεύθερη αγορά. Ταυτόχρονα, τα Μουσεία απευθύνονται σε πολλές διαφορετικές ομάδες όπως τους επισκέπτες, τους εργαζομένους, τα χρηματοδοτικά σωματεία, τις δημοτικές αρχές, το κράτος, τους τουρίστες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Απευθύνονται δηλαδή σε ένα κοινό το οποίο είναι πολύ ευρύ, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, γνώσεις και ενδιαφέροντα. Ακόμα και αν οι έρευνες δείχνουν ότι συνήθως οι επισκέπτες των μουσείων είναι υψηλότερης μόρφωσης και προέρχονται από τα μεσαία και ανώτερα κοινωνικά στρώματα, το κοινό τους παραμένει, σε μεγάλο ποσοστό ανομοιογενές και καλύπτει μεγάλο ηλικιακό φάσμα. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό κάθε Μουσείου είναι η μοναδικότητα του προϊόντος του. Συνεπώς, κατά μία έννοια, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε τα Μουσεία ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Το κάθε ένα έχει να επιδείξει κάτι ξεχωριστό, το οποίο θα προσελκύσει τον επισκέπτη. Ωστόσο, στη περίπτωση που θέλουμε να προσδιορίσουμε τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος του Μουσείου, από πλευράς ανταγωνιστικότητας, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τον άμεσο και έμμεσο ανταγωνισμό. Ο άμεσος ανταγωνισμός μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ανάλογα με τη θεματολογία των Μουσείων, είτε ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση. Φυσικά, δεν αποκλείεται συνδυασμός και των δυο κριτηρίων. Ο έμμεσος ανταγωνισμός έχει να κάνει με το γεγονός ότι τα Μουσεία είναι χώρος αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου των επισκεπτών και επομένως έχουν να ανταγωνιστούν άλλες δραστηριότητες ψυχαγωγικού χαρακτήρα. Κατά συνέπεια, το Μουσείο στοχεύει να κερδίσει την προτίμηση των ενδιαφερομένων ως επιλογή τρόπου διασκέδασης και ψυχαγωγίας προωθώντας παράλληλα και το εκπαιδευτικό του έργο. Οι πολιτισμικές πληροφορίες είναι πολύμορφες και σχετίζονται με ένα σύνθετο πλέγμα διασυνδέσεων οι οποίες δίνουν νόημα στα πολιτισμικά αντικείμενα. Όταν λείπουν αυτού του είδους οι πληροφορίες, η αξία των πολιτισμικών αντικειμένων μειώνεται δραματικά, καθώς αυτά καταντούν να είναι απλώς ωραία ή μυστηριώδη αντικείμενα για τα οποία είναι γνωστές μόνο οι αισθητικές τους ιδιότητες. Τα μουσεία είναι χώροι ανεπίσημης εκπαίδευσης όπου η εκπαιδευτική λειτουργία είναι εξαιρετικά σημαντική, αλλά η συμμετοχή σε αυτή είναι οικειοθελής από τους επισκέπτες και συνήθως ανεξάρτητη. Ακόμα και όταν υπάρχουν μουσειοπαιδαγωγοί ή άλλο προσωπικό που στηρίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ο ρόλος τους διαφέρει σημαντικά από αυτόν του δασκάλου. Αυτοί προσπαθούν περισσότερο να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε μόνοι τους οι επισκέπτες να ανακαλύψουν τα στοιχεία που τους ενδιαφέρουν. Οι παραπάνω ιδιαιτερότητες δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως ενδείξεις αδυναμίας των Μουσείων αλλά ως ειδοποιά τους στοιχεία τα οποία συνθέτουν την σύγχρονη ταυτότητα τους.

## **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ**

1. Περιγράψτε την ιστορική εξέλιξη του Μουσείου
2. Ποιος είναι ο ορισμός του Μουσείου
3. Ποιος είναι ο ορισμός της Πολιτιστικής Διαχείρισης
4. Τι είναι το Μουσειακό Μάρκετιγκ
5. Σε τι αποσκοπεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός του Μουσείου
6. Πως τα Μεσα Κοινωνικής Δικτύωσης βοηθουν στη προώθηση των σκοπών ενός Μουσείου;
7. Τι είναι το Νέο Μουσείο;
8. Πως συνδέεται το Μουσείο με την κοινωνική βιωσιμότητα;

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Αρχή φόρμας

Αθανασοπούλου Α., Κ.Δάλλας, Α. Μακρή, Αικ. Χαμπούρη-Ιωαννίδου(2003), *Πολιτιστική επικοινωνία*, Τόμος β’, Ε.Α.Π

Καραμπάτσου-Παχάκη Καλλιόπη(2000), *Ο πολιτισμός ως κλάδος οικονομικής δραστηριότητας*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών,

Κόκκου Α.( 1977), Η Μέριμνα για τις Αρχαιότητες και τα Πρώτα Αρχαιολογικά Μουσεία, Διατριβή , Φιλοσοφική Σχολή ΑΠΘ

Κόνσολα Ντ.( 1995), *Η διεθνής προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς*, Παπαζήσης

Κόνσολα Ντόρα(2003), *Θέμα Πολιτιστικής Πολιτικής*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κόνσολα Ντόρα(2006), *Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική*, Παπαζήσης,

Κουρή Μαρία(2008), *Πολιτιστικοί οργανισμοί και εκπαίδευση*, Fagotto

Κυριαζόπουλος Παναγιώτης(2001), *Εφαρμοσμένο marketing*, Σύγχρονη Εκδοτική

Μπιτσάνη Π. Ευγενία(2004), *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*, Διόνικος

Οικονόμου Μαρία(2003), *Μουσείο: Αποθήκη ή ζωντανός οργανισμός;* Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα, Κριτική Α.Ε.

Παπαδάκη Ειρήνη(2007), *Το μουσείο ως διαχειριστής πολιτισμού: το παράδειγμα των Μουσείων Σύγχρονης Τέχνης*, ΤΕΙ Ηπείρου, Τμήμα Λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής, Άρτα

Τομάρας Π. (2000), *Εισαγωγή στο Marketing και την έρευνα αγοράς,* Νέα Έκδοση

Φιλιπποπούλου- Μιχαηλίδου (1998)., Μουσεία σε κρίση ταυτότητας, Επτάκυκλος, τ. 10.

Φλώρος Γ. Χρήστος (1993), *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*(modern business management, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Χριστοφιλόπουλος Δ ( 2002) *Πολιτιστικό περιβάλλον - χωρικός σχεδιασμός και βιώσιμη ανάπτυξη*, Σάκκουλας, Αθήνα

Braudel Fernard(2003), *Γραμματική των Πολιτισμών*, Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης

Kotler P., Amstrong G., Saunders J., Wong V. (1999), *Αρχές του Μάρκετινγκ*, Κλειδάριθμος

Kotler P.,(2000), Μάρκετινγκ Μανατζμεντ: ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος, Interbooks

**ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

American Association of Museums (1984), Museums for a new century. A Report of the Commissions on museums for a new century”, American Association of Museums

Arrendt Hannah(1991), *Κοινωνία και Κουλτούρα, στο Η κουλτούρα των μέσων: Μαζική κοινωνία και πολιτισμική βιομηχανία*, Αλεξάνδρεια

Association of Leading visitor Attractions (2009), Visits made in 2009 to visitor attractions in membership with Alva Bass

Bradford H. (1994), *Museum Management*, Routledge, σ.σ. 41-45

Defner A. and Metaxas T. (2008), *Marketing, management and promotion policies of city image: Defining the role and the contribution of public museums in Greece*

 Desvallées André- Mairesse François, *Concepts clés de muséologie,* Paris : Armand Colin, 2010

Garezou M. X – St. Keramidas, Greek Museums at Crossroads: Continuity and Change, Museum International, vol. 69, 3-4, 2017, 12 – 25.

Holden J., *Capturing Cultural Value* (2004)   
- *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why Culture needs a Democratic Mandate* (2006)

Hood Ch., *A public management for all seasons?,* [The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration](https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199646135.001.0001/oxfordhb-9780199646135) *Edited by Martin Lodge, Edward C. Page, and Steven J. Balla* , Mar 2015

Kotler N. &Kotler P. (1998), *Museum strategy and Marketing*, Josey

[Palmer](https://www.routledge.com/search?author=Catherine%20Palmer" \o "Search for more titles by Catherine Palmer) C.- Tivers J.( 2013), *Creating Heritage for Tourism*, Routledge , London

Pierce S.( 1994), *Interpreting Objects and Collections*, Routledge, London

Rentscler R. (1999), Directors’ roles and Creativity in non-profit Art Museum in Australia and New Zealand, διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μελβούρνης

Thyne Μ. (2000), The importance of values research for nonprofit organizations: The motivation-based values of museum visitors, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, σ.σ. 116-130

Tobelem J-M (1998), The Marketing Approach in Museums, Marketing and curatorship, τ. 16 (4), Ιούνιος 1998, σσ. 463-477

Van Aalst I., Boogaarts, I. (2002), From museum to mass entertainment: the evolution of the role of museum in cities, European Urban and Regional studies, τ.9(3), σ.σ. 195-209

1. https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/greece-10-years-ahead [↑](#footnote-ref-1)
2. Τμήμα Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων και Μουσείων και Τμήμα Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιοτήτων και Μουσείων βάσει των Οργανισμών του 2014 και 2018 ((ΠΔ 4/2018 – ΦΕΚ 7/Α/22.1.2018) [↑](#footnote-ref-2)