

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΚΖ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
«ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΖΑΝΑΚΗΣ»**

**«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ»**

Ζωή Ν. Μάργαρη

ΑΘΗΝΑ 2021

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΚΖ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
«ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΖΑΝΑΚΗΣ»**

**Φάση Μαθημάτων Εξειδίκευσης
Τμήματος Πολιτιστικής Διοίκησης**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

**«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ»**

Συγγραφέας
Ζωή Ν. Μάργαρη

Ομάδα Εργασίας:

Αναστάσιος Χονδρογιάννης – Δωροθέα Ζέλλιου (Συντονιστές)
Ζωή Ν. Μάργαρη (Συγγραφέας)
Φωτεινή Κομσέλη (Εμπειρογνώμονας)

ΑΘΗΝΑ 2021

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή	
Πολιτιστική Διοίκηση και Οργανισμοί Άσκησης Πολιτιστικού Έργου:	
Σύντομη περιγραφή μαθήματος.....	10
Στόχος Μαθήματος.....	12
Ειδικοί στόχοι.....	12
Γνώσεις.....	13
Δεξιότητες.....	15
Στάσεις/Συμπεριφορές.....	15

B. ΜΕΡΟΣ

Συνοπτική περιγραφή μαθήματος κατά διδακτικές ενότητες.....	17
---	----

Γ. ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Πολιτιστική διοίκηση:	
Χάραξη και εφαρμογή πολιτιστικής πολιτικής.....	20
Διδακτικό Περίγραμμα.....	20
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Βασικά δεδομένα.....	20
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Η πρώτη μεταπολεμική περίοδος (μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1950).....	21
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Η περίοδος 1960-1970.....	26
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Η περίοδος 1970-1980.....	28
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Η περίοδος 1980-1990.....	32
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Η περίοδος 1990-2000.....	44
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση:	
Η νέα χιλιετία.....	53
Προτάσεις Μελέτης.....	67
Θεσμικά-Κανονιστικά Κείμενα.....	68
Βασική Βιβλιογραφία.....	75
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	77
Διαδικτυακοί Τόποι.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Πολιτιστική διοίκηση:	
Δημόσια πολιτιστική πολιτική.....	81
Διδακτικό Περίγραμμα.....	81

Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Βασικά δεδομένα.....	81
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Βασικές έννοιες.....	85
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Σκοποί, εύρος και μέσα.....	90
Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η εφαρμογή.....	100
Προτάσεις Μελέτης.....	102
Θεσμικά-Κανονιστικά Κείμενα.....	102
Βασική Βιβλιογραφία.....	103
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	105
Διαδικτυακοί Τόποι.....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού & μοντέλα διοίκησης.....	109
Διδακτικό Περίγραμμα.....	109
Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού.....	109
Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού Τάσεις & μοντέλα διοίκησης.....	111
Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού & Πολυκεντρικά σχήματα διοίκησης.....	116
Προτάσεις Μελέτης.....	118
Βασική Βιβλιογραφία.....	118
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	119
Διαδικτυακοί Τόποι.....	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Εφαρμοσμένα εθνικά μοντέλα διοίκησης.....	121
Διδακτικό Περίγραμμα.....	121
Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Εφαρμοσμένα εθνικά μοντέλα κεντρικής διοίκησης.....	121
Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση της Γαλλικής Δημοκρατίας.....	122
Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας.....	130
Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση του Βασιλείου της Σουηδίας.....	134
Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση της Ιταλικής Δημοκρατίας.....	137
Πολιτιστική διοίκηση:	

Η περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.....	141
Πολιτιστική διοίκηση:	
Η περίπτωση Η περίπτωση της Ελληνικής Δημοκρατίας.....	147
Προτάσεις Μελέτης.....	156
Θεσμικά-Κανονιστικά Κείμενα.....	156
Βασική Βιβλιογραφία.....	157
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	159
Διαδικτυακοί Τόποι.....	160

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Μοντέλα διοίκησης και λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών.....	161
Διδακτικό Περίγραμμα.....	161
Μοντέλα διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών:	
Εισαγωγή.....	161
Κυρίαρχα μοντέλα διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών.....	163
Η Κλασική Σχολή.....	163
Η Σχολή των Συστημάτων.....	166
Η Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	168
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών.....	170
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών:	
Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων.....	170
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών:	
Οργάνωση – Οργανωσιακή Ιεράρχηση.....	174
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Στελέχωση.....	177
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών:	
Οργάνωση – Διεύθυνση – Ηγεσία.....	179
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Συντονισμός.....	180
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Έλεγχος.....	181
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Επικοινωνία.....	183
Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Προϋπολογισμός.....	185
Προτάσεις Μελέτης.....	185
Βασική Βιβλιογραφία.....	186
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	187
Διαδικτυακοί Τόποι.....	188

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Οργανωτική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών &	
Πρακτικές άσκησης πολιτιστικής διοίκησης	190
Διδακτικό Περίγραμμα.....	190
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Οργανωτική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών.....	190
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Κατάρτιση αρμοδιοτήτων & ειδικοτήτων στελεχών	195

Πολιτιστικών οργανισμών.....	
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Χρήσιμα εργαλεία.....	198
Προτάσεις Μελέτης.....	199
Βασική Βιβλιογραφία.....	200
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	201
Διαδικτυακοί Τόποι.....	202
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Σύγχρονες πρακτικές ενεργοποιημένης συμμετοχής.....	204
Διδακτικό Περίγραμμα.....	204
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Πρακτικές ενεργοποιημένης συμμετοχής.....	204
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Προτάσεις εφαρμογής διοίκησης	
Διοίκησης ενεργοποιημένης συμμετοχής.....	208
Προτάσεις Μελέτης.....	211
Βασική Βιβλιογραφία.....	212
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	213
Διαδικτυακοί Τόποι.....	215
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Οργανισμοί άσκησης πολιτιστικού έργου.....	216
Διδακτικό Περίγραμμα.....	216
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Οργανισμοί άσκησης πολιτιστικού έργου.....	216
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Υπουργείο Πολιτισμού.....	218
Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση:	
Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού.....	225
Πολιτιστική διοίκηση:	
Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου.....	231
Προτάσεις Μελέτης.....	238
Θεσμικά-Κανονιστικά Κείμενα.....	238
Βασική Βιβλιογραφία.....	240
Συμπληρωματική Βιβλιογραφία.....	241
Διαδικτυακοί Τόποι.....	241

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Σύντομη Περιγραφή Μαθήματος

Η στοχοθεσία του μαθήματος «Πολιτιστική Διοίκηση και Οργανισμοί Άσκησης Πολιτιστικού Έργου», που απευθύνεται στους σπουδαστές και τις σπουδάστριες της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, αναπτύσσεται σε τρία, συμπληρωματικά επίπεδα τα οποία διαρθρώνονται σπονδυλωτά. Τα εν λόγω επίπεδα εστιάζουν: α. στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων, β. στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και γ. στην παρότρυνση υιοθέτησης συγκεκριμένων στάσεων στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης και της άσκησης πολιτιστικού έργου.

Κύριο σκοπούμενο του μαθήματος αποτελούν η εξοικείωση των σπουδαστριών και των σπουδαστών της Σχολής με όλα τα μοντέλα διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών, όπως αυτά διαμορφώνονται και (ανα)νοσηματοδοτούνται διαχρονικά και η οικείωση με τις εφαρμοσμένες δράσεις ολοκληρωμένης πολιτιστικής διοίκησης.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο του μαθήματος θα παρουσιασθούν και θα αναλυθούν διεξοδικά όλοι οι τρόποι και τα μοντέλα διοίκησης, και θα πραγματοποιηθεί η κριτική επισκόπηση του πεδίου της διοικητικής διαχείρισης του πολιτισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση θα παρουσιασθούν και θα εξετασθούν εποπτικά, οι ρόλοι και οι ιδιαιτερότητες των πολιτιστικών οργανισμών στην άσκηση πολιτιστικού έργου. Θα αναλυθούν οι στοχοθετήσεις, οι στρατηγικές και οι εφαρμοσμένες πρακτικές και θα διερευνηθούν οι πολιτικές που αναπτύσσονται στον τομέα της ανάπτυξης σύγχρονων πολιτιστικών πολιτικών.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην παρουσίαση και την ανάλυση των αμφίδρομων σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ εθνικών-κρατών και διεθνούς κοινότητας προκειμένου να προσεγγισθούν διεξοδικά τα σύγχρονα μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης που επενεργούν καταλυτικά στην ανάπτυξη συγκεκριμένων εθνικών στρατηγικών, εφαρμοσμένων ήδη ή/και εφαρμόσιμων σε τοπικό και υπερτοπικό επίπεδο.

Η ελληνική περίπτωση θα αποτελέσει κομβικό άξονα του μαθήματος που φιλοδοξεί να σχολιάσει τα δεδομένα και να προωθήσει τη συζήτηση για τις σύγχρονες πρακτικές πολιτιστικής διοίκησης, μέσα από γνώριμα και οικεία πολιτιστικά/πολιτισμικά συμφραζόμενα. Με στόχο την εξοικείωση των σπουδαστών και των σπουδαστριών της Σχολής με τα εθνικά δεδομένα, θα παρουσιασθεί και θα αναλυθεί διεξοδικά το ελληνικό μοντέλο εφαρμοσμένης πολιτιστικής διοίκησης και θα σχολιασθούν τα πεδία δράσης και τα επίπεδα εφαρμογής του. Θα παρουσιασθούν οργανισμοί άσκησης πολιτιστικού έργου και θα σχολιασθούν τα θεωρητικά και τα πρακτικά ζητήματα που προκύπτουν από την άσκηση πολιτιστικής διοίκησης που επιτελούν, ενώ ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην ερμηνευτική και αναλυτική προσέγγιση ειδικών περιπτώσιολογικών μελετών.

Ειδικότερα, με στόχο την ερμηνευτική προσέγγιση των πρακτικών πολιτιστικής διοίκησης που εφαρμόζονται, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, θα γίνει παρουσίαση παραδειγματικών περιπτώσεων που θα αναλυθούν διεξοδικά. Θα εξετασθούν τα μοντέλα διοίκησης συγκεκριμένων πολιτιστικών οργανισμών, θα αναλυθούν η στοχοθέτηση και ο προγραμματισμός τους, η άσκηση πολιτιστικού έργου, οι δυνατότητες και οι δυναμικές τους. Θα αναζητηθούν οι αδυναμίες, οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και θα διερευνηθούν τα μεθοδολογικά εργαλεία για την βελτίωση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο κοινωνικών, πολιτισμικών και διοικητικών συμφραζομένων.

Τέλος, αξιοποιώντας τα προαναφερθέντα και εφορμώντας από τα σύγχρονα θεωρητικά σχήματα και τα εφαρμοσμένα μεθοδολογικά εργαλεία άσκησης πολιτιστικής διοίκησης στο διεθνές και εθνικό περιβάλλον, θα συζητηθούν οι νέες κατευθύνσεις και να αναζητηθούν οι νέες προοπτικές της δημόσιας διοίκησης στον τομέα της αειφόρου διαχείρισης του πολιτισμού.

Στόχος Μαθήματος

Η κατανόηση των θεωρητικών σχημάτων και των μεθοδολογικών εργαλείων άσκησης πολιτιστικής διοίκησης. Η ανάλυση και η κατανόηση των δεδομένων άσκησης πολιτιστικής διοίκησης (κεντρική, αποκεντρωμένη συμμετοχική) και η και εμβάθυνση και η κατανόηση των μοντέλων διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών.

Ειδικοί στόχοι:

Ειδικούς στόχους του μαθήματος αποτελούν:

- Η κατανόηση των εννοιολογήσεων της πολιτιστική πολιτικής και της σχέσης της με την πολιτιστική διοίκηση
- Η κατανόηση των μεθοδολογιών και των εφαρμοσθεισών πρακτικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης στη διαχρονία της
- Η κατανόηση των ιδεολογικών προσανατολισμών, των μοντέλων, των μεθοδολογικών εργαλείων και των τεχνικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Η κατανόηση του διεθνούς πλαισίου άσκησης πολιτιστικού έργου και των σχέσεών του με το ελληνικό περιβάλλον άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Η κατανόηση του πλαισίου λειτουργίας των οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου στην Ελλάδα
- Η κατανόηση της έννοιας της αιεφορίας στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού και της εφαρμογής της στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης
- Η κατανόηση των μοντέλων διοίκησης και των λειτουργιών των πολιτιστικών οργανισμών
- Η κατανόηση των δεδομένων οργανωτικής ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών και των πρακτικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Η κατανόηση των εφαρμοσμένων μοντέλων, των μεθόδων και των πρακτικών της αιεφόρου πολιτιστικής διοίκησης των εποπτευόμενων από το κράτος οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου
- Η κατανόηση του θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου που ρυθμίζει την συμμετοχή των πολιτών στην πολιτιστική διοίκηση

- Η κατανόηση της έννοιας της ενεργοποιημένης συμμετοχής και της εφαρμογής της στο πεδίο των οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου.

Γνώσεις

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως μαθησιακό στόχο οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μετά την ολοκλήρωσή της να είναι σε θέση:

- Να κατανοούν τις εννοιολογήσεις της πολιτιστική πολιτικής και της σχέσης της με την πολιτιστική διοίκηση
- Να κατανοούν τους ιδεολογικούς προσανατολισμούς, τα μοντέλα και τις τεχνικές άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Να κατανοούν τα θεωρητικά σχήματα και τα μεθοδολογικά εργαλεία άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Να γνωρίζουν το διεθνές πλαίσιο άσκησης πολιτιστικού έργου και των σχέσεών του με το ελληνικό περιβάλλον άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Να γνωρίζουν το πλαίσιο λειτουργίας των ελληνικών οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου και των σχέσεών του με το περιβάλλον άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν το πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου στην Ελλάδα
- Να κατανοούν τη σημασία του πολιτισμού για τη διαμόρφωση ταυτοτήτων
- Να κατανοούν την έννοια της αιεφορίας στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού και την σημασία της εφαρμογής της στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν τις διεθνείς και εθνικές πολιτιστικές πολιτικές και τις αρχές της πολιτιστικής οργάνωσης και διοίκησης
- Να γνωρίζουν τις βασικές αρχές σχεδιασμού προτάσεων και ανάπτυξης στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων αιεφόρου πολιτιστικής διαχείρισης και διοίκησης

- Να γνωρίζουν και να κατανοούν το σύνολο των ειδικών νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τις δράσεις αιεφόρου πολιτιστικής διοίκησης στην ελληνική περίπτωση
- Να κατανοούν την έννοια της αιεφόρου πολιτιστικής διοίκησης και της εφαρμογής της στο πεδίο των οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν τα εφαρμοσμένα μοντέλα, τις μεθόδους και τις πρακτικές της αιεφόρου πολιτιστικής διοίκησης των εποπτευόμενων από το κράτος οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν το θεσμικό-κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει την συμμετοχή των πολιτών στην πολιτιστική διοίκηση
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν το θεσμικό-κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει την συμμετοχή των πολιτών στην πολιτιστική διοίκηση
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν το σύνολο των μοντέλων διοίκησης και το σύνολο των λειτουργιών των πολιτιστικών οργανισμών
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν το σύνολο των δεδομένων οργανωτικής ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών και το σύνολο των πρακτικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Να γνωρίζουν και να κατανοούν θεσμικό-κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις πρακτικές της ενεργοποιημένης συμμετοχής στο πεδίο των οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου

Δεξιότητες

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως μαθησιακό στόχο οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης να αναπτύξουν τις κάτωθι δεξιότητες:

- Να κεφαλαιοποιούν την εμπειρία που απορρέει από την αξιολόγηση των εφαρμοσμένων πρακτικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Να αξιοποιούν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων των εφαρμοσθεισών πρακτικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης για το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων μοντέλων αειφόρου διαχείρισής της
- Να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τα δεδομένα του εθνικού και διεθνούς θεσμικού περιβάλλοντος για άσκησης πολιτιστικής διοίκησης
- Να σχεδιάζουν και να υλοποιούν επιχειρησιακά στρατηγικά σχέδια άσκησης αειφόρου πολιτιστικής διοίκησης
- Να εκκινούν από τις πρακτικές άσκησης πολιτιστικής διοίκησης και να προωθούν μέσω αυτής την αποδοχή της πολιτισμικής πολυμορφίας και την διαπολιτισμική συνεργασία
- Να συνεργάζονται με συναδέλφους και συναδέλφισσες, στελέχη της τοπικής, περιφερειακής και κεντρικής διοίκησης και την τοπική κοινωνία, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων άσκησης πολιτιστικής διοίκησης με στόχο την αειφορία.

Στάσεις/Συμπεριφορές

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως μαθησιακό στόχο οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης να αναπτύξουν τις κάτωθι στάσεις και συμπεριφορές:

- Να κατανοούν και να υποστηρίζουν εμπράκτως την αειφόρο πολιτιστική διοίκηση

- Να κατανοούν, να σέβονται και να προβαίνουν μέσω της πολιτιστικής διοίκησης στην έμπρακτη προβολή της διαχρονικής αξίας του πολιτισμού
- Να κατανοούν, να αποδέχονται και να προάγουν μέσω της πολιτιστικής διοίκησης το σεβασμό της πολιτιστικής πολυμορφίας
- Να κατανοούν, να αποδέχονται και να προβάλλουν μέσω της πολιτιστικής διοίκησης τη σημασία του πολιτισμού για την διαμόρφωση ταυτοτήτων

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

ΚΑΤΑ ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ

α/α	Τίτλος Διδακτικής Ενότητας	Αναλυτική Περιγραφή Περίγραμμα Διδακτικής Ενότητας	Διάρκεια (ώρες)
1	Πολιτιστική Διοίκηση: Χάραξη και εφαρμογή πολιτιστικής πολιτικής	Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των εννοιολογήσεων της πολιτιστικής πολιτικής και θα διερευνήσουμε την σχέση της με την πολιτιστική διοίκηση. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα προβούμε σε μία ιστορική αναδρομή προκειμένου να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε τους κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες που επενέργησαν στην μεταλλαγή των θεωρήσεων των πολιτικών του πολιτισμού και θα εξετάσουμε τις επιστημονικές παραμέτρους που εγκαθίδρυσαν τα νέα σχήματα χάραξης πολιτιστικής πολιτικής και εφαρμογής της μέσω της πολιτιστικής διοίκησης σε παγκόσμια κλίμακα.	3
2	Πολιτιστική Διοίκηση: Δημόσια Πολιτιστική Πολιτική	Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των σύγχρονων αντιλήψεων που διέπουν το πεδίο της χάραξης και της εφαρμογής δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα προβούμε σε μία παρουσίαση των διεθνών προτύπων για το περιεχόμενο, τους σκοπούς, το εύρος και τα μέσα άσκησης πολιτιστικής διοίκησης, ενώ θα διερευνήσουμε τους λόγους που αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποκέντρωση και στην σύνδεση τους με τις τοπικές κοινότητες. Για την βέλτιστη προσέγγιση των εν λόγω θεμάτων θα βασισθούμε ιδιαίτερα στην πραγμάτευση των δεδομένων που εστιάζουν στις σύγχρονες αντιλήψεις περί εκδημοκρατισμού του πολιτισμού και περί συμμετοχικότητας στην διαχείρισή του οι οποίοι έχουν αναδειχθεί σε βασικούς άξονες της πολιτιστικής διοίκησης.	3
3	Δημόσια Πολιτιστική Διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού & μοντέλα διοίκησης	Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των σύγχρονων μοντέλων άσκησης δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα σύγχρονα δεδομένα που αφορούν την διαχείριση του πολιτισμού σε κρατικό επίπεδο. Θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην παρουσίαση των επικρατέστερων τάσεων άσκησης δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης, την συγκεντρωτική και την αποκεντρωτική, και θα διερευνήσουμε τις	3

		μετανεωτερικές προτάσεις που αναπτύσσονται ως εξέλιξη αυτών με την δημιουργία πολυκεντρικών σχημάτων πολιτιστικής διοίκησης.	
4	Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Εφαρμοσμένα εθνικά μοντέλα διοίκησης	Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των εφαρμοσμένων εθνικών μοντέλων άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα παρουσιάσουμε συνοπτικά επτά παραδειγματικές περιπτώσεις (case studies) και θα διερευνήσουμε βάσει αυτών τις καλές και τις κακές πρακτικές της πολιτιστικής διοίκησης. Θα αναλύσουμε μέσα από περιπτωσιολογικές μελέτες τα εφαρμοσμένα μοντέλα της Γαλλικής Δημοκρατίας, του Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας, του Βασιλείου της Σουηδίας, της Ιταλικής Δημοκρατίας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και κατόπιν αυτού θα επικεντρωθούμε στην Ελληνική περίπτωση προκειμένου να διερευνήσουμε τις σύγχρονες τάσεις και πρακτικές της πολιτιστικής διοίκησης.	3
5	Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Μοντέλα διοίκησης και λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών	Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των μοντέλων διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών. Θα αναφερθούμε αρχικά στα δεδομένα που απορρέουν από την εφαρμογή των γνωστότερων μοντέλων που χρησιμοποιήθηκαν στην πολιτιστική διοίκηση. Θα εξετάσουμε τις εφαρμογές της Κλασικής Σχολής και της Συστημικής Σχολής στα μοντέλα διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών και κατόπιν αυτού θα προχωρήσουμε με την προσέγγιση της Σχολής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που φαίνεται πως μπορεί επενεργήσει βελτιώνοντας σημαντικά το περιβάλλον της πολιτιστικής διοίκησης. Η ενότητα θα ολοκληρωθεί με την προσέγγιση των βασικών λειτουργιών των πολιτιστικών οργανισμών υπό το πρίσμα της «πολιτιστικής διοίκησης ολικής ποιότητας».	3
6	Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Οργανωτική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών & πρακτικές άσκησης πολιτιστικής διοίκησης	Στην παρούσα ενότητα θα επικεντρωθούμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των σχημάτων οργανωτικής ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών. Θα αναφερθούμε στα αρχικά στα δεδομένα που αφορούν την δομή τους και κατόπιν αυτού θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην κατάρτιση των αρμοδιοτήτων και των ειδικοτήτων των στελεχών τους. Τέλος θα αναφερθούμε στα βασικά εργαλεία που θα έπρεπε να χρησιμοποιούνται ως ελάχιστα προαπαιτούμενα από τους πολιτιστικούς οργανισμούς για την εύρυθμη λειτουργία τους και για τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους.	3

7	Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Σύγχρονες πρακτικές ενεργοποιημένης συμμετοχής	Στην παρούσα ενότητα, εκκινώντας από τις τεράστιες αλλαγές που έφερε στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού η πανδημία του COVID 19 θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στις σύγχρονες πρακτικές της πολιτιστικής διοίκησης οι οποίες εδράζονται σε θεωρήσεις σύμπραξης με τους κοινωνικούς εταίρους. Θα εξετάσουμε τις σύγχρονες θεωρήσεις του αντικείμενου της πολιτιστικής διοίκησης που προωθούν, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, τις πρακτικές της «Πολιτισμικής Διαχείρισης Ενεργοποιημένης Συμμετοχής» οι οποίες εδράζονται στις θέσεις της «Πολιτισμικής Παιδείας Γενικού (Δημοσίου) Συμφέροντος παρέχοντας έτσι στους πολιτιστικούς διαχειριστές και τους πολιτιστικούς διοικητές την επιστημονική μεθοδολογία να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις των μετανεωτερικών κοινωνιών.	3
8	Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Οργανισμοί άσκησης πολιτιστικού έργου	Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην παρουσίαση σύγχρονων εφαρμογών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα εκκινήσουμε από την συνοπτική παρουσίαση δεδομένων που αφορούν τους οργανισμούς άσκησης πολιτιστικού έργου με στόχο να επικεντρωθούμε στην ελληνική περίπτωση. Θα ξεκινήσουμε παρουσιάζοντας αναλυτικά την δομή και την λειτουργία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού που αποτελεί τον αρμόδιο εθνικό φορέα άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης της χώρας με αποτέλεσμα να διαμορφώνει το γενικότερο πλαίσιο των εφαρμοσμένων διαχειριστικών πρακτικών του πολιτισμού. Θα συνεχίσουμε παρουσιάζοντας δύο παραδειγματικές περιπτώσεις (case studies) οργανισμών προκειμένου να διερευνήσουμε τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες που αναδεικνύονται μεταξύ τους με στόχο να κατανοήσουμε το σύγχρονο πλαίσιο άσκησης πολιτιστικής διοίκησης.	3
9	Αξιολόγηση Μαθήματος		2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

ΧΑΡΑΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των εννοιολογήσεων της πολιτιστικής πολιτικής και θα διερευνήσουμε την σχέση της με την πολιτιστική διοίκηση. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα προβούμε σε μία ιστορική αναδρομή προκειμένου να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε τους κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες που επενέργησαν στην μεταλλαγή των θεωρήσεων των πολιτικών του πολιτισμού και θα εξετάσουμε τις επιστημονικές παραμέτρους που εγκαθίδρυσαν τα νέα σχήματα χάραξης πολιτιστικής πολιτικής και εφαρμογής της μέσω της πολιτιστικής διοίκησης σε παγκόσμια κλίμακα.

1.1. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Βασικά δεδομένα

Μολονότι η διαπίστωση της σπουδαιότητας της διαχείρισης των πολιτιστικών πόρων, των πολιτιστικών αγαθών και του πολιτισμικού κεφαλαίου¹ για τα εθνικά κράτη σημειώνεται από πολύ νωρίς, οι απαρχές της προσπάθειας διαμόρφωσης ενός συγκροτημένου πλαισίου κρατικής παρέμβασης στον τομέα του

¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά με την εννοιοδότηση του όρου βλ. αναλυτικά: Bourdieu, P. – Passeron, J. C. (1964). *Les hérities: les étudiants et la culture*, Paris: Les Éditions de Minuit.

Διαθέσιμο ηλεκτρονικά

[Bourdieu_Pierre_Passeron_Jean_Claude_Les_heritiers_Les_etudiants_et_la_culture_1966.pdf](#).

πολιτισμού φαίνεται να συστηματοποιούνται, σε παγκόσμια κλίμακα, κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι μαζικές καταστροφές που επέφεραν οι πολεμικές επιχειρήσεις ανέδειξαν, για μία ακόμη φορά στον ταραχώδη 20^ο αιώνα, την αναγκαιότητα θεσμοθέτησης ενός πλαισίου προστασίας και αξιοποίησης όλων των εκφάνσεων του πολιτισμού που φάνηκε πως συνδέονταν ξεκάθαρα με τις εθνικές ταυτότητες αλλά και με τις εθνικές στρατηγικές (ανα)συγκρότησης και (ανα)δήλωσης των εθνικών κρατών.

Ως εκ τούτου, οι έννοιες της διάσωσης, της διαφύλαξης αλλά και της αξιοποίησης του πολιτιστικού αποθέματος και του πολιτισμικού κεφαλαίου συνδέονται με τις προσπάθειες ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής και της προώθησης των εθνικών συλλογικών ταυτοτικών μορφωμάτων. Παρά τις πολιτισμικές, κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές ιδιαιτερότητες που συναντούμε σε κάθε χώρα μεταπολεμικά, ο πολιτισμός αναδύεται σε όλες ως πεδίο συστηματικής κρατικής δραστηριοποίησης.

Σε αυτό το πλαίσιο αρχίζουν να διαμορφώνονται οι βάσεις για τη θεμελίωση των αρχών, των θεωρητικών σχημάτων και των μεθοδολογικών εργαλείων άσκησης πολιτιστικής πολιτικής και της εφαρμογής της μέσω της πολιτιστικής διοίκησης.

1.2. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η πρώτη μεταπολεμική περίοδος (μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1950)

Τα τέλη της δεκαετίας του 1940 και οι αρχές της δεκαετίας του 1950 σηματοδοτούν ξεκάθαρα την προσπάθεια των δυτικοευρωπαϊκών κρατών να εντάξουν στις στρατηγικές τους πολιτικές διαχείρισης του πολιτισμού. Έτσι, μολονότι η μέχρι τότε οι επικρατούσες προπολεμικά κρατικές διοικητικές πρακτικές ήταν εξαιρετικά περιορισμένες, μιας και εστίαζαν σε ελάχιστες πολιτικές, συνήθως υποχρηματοδοτημένες, που εκκινούσαν από την κρατούσα αντίληψη μίας υπεραπλουστευτικής νοηματοδότησης της έννοιας του πολιτισμού που εξομοιώνονταν με την έννοια της τέχνης -και μάλιστα με συγκεκριμένες εκφάνσεις αυτής- σημειώνουμε πως γίνονται οι πρόδρομες ενέργειες για την καλλιέργεια ενός σχήματος δομημένων κεντρικά διοικητικών υπηρεσιών στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού.

Σε αυτό το πλαίσιο λαμβάνει χώρα η πρώτη κοινή προσπάθεια διαμόρφωσης ενός συλλογικού οργάνου επιφορτισμένου με την αρμοδιότητα να διαχειρίζεται ζητήματα πολιτισμού. Πραγματοποιείται με την ίδρυση του

«Ευρωπαϊκού Κέντρου Πολιτισμού» [European Centre for Culture (ECC)] το 1950². Το Κέντρο, το οποίο είχε ως κύριο σκοπούμενο να αποτελέσει ένα δημιουργικό χώρο συνέντευξης των εκπροσώπων-αντιπροσώπων του ευρωπαϊκού πολιτισμού³, υπήρξε το αποτέλεσμα του πρώτου Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Συνεδρίου της Ευρωπαϊκής Κίνησης που έλαβε χώρα στη Λοζάνη το 1949. Εκεί σημειώθηκε η σπουδαιότητα του πολιτισμού για τα κοινωνικά υποκείμενα και δρομολογήθηκαν οι απαραίτητες ενέργειες για την σύσταση του πρωτοποριακού ιδρυτικού του σχήματος που συνέχει, υπό τη φόρμα ενός διεθνούς μη κυβερνητικού ανεξάρτητου οργανισμού με άξονες δράσης τον πολιτισμό και την έρευνα, για την καινοτομία και την δημιουργικότητα, ένα δίκτυο πεντακοσίων μελών - αντιπροσώπων από εικοσιπέντε χώρες⁴.

Σε αυτό το κλίμα ακολουθεί το 1954 η ίδρυση του ανεξάρτητου Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Ιδρύματος [European Cultural Foundation (ECF)]⁵ και λίγους μήνες αργότερα, κεφαλαιοποιώντας την εμπειρία της λειτουργίας των προαναφερθέντων φορέων και των θέσεων της κοινής γνώμης, υπογράφεται στο Παρίσι, από τα μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης, η Ευρωπαϊκή Σύμβαση για τον Πολιτισμό [European Cultural Convention (ECC)]⁶.

² Βλάσσης, Α., (2005). «Ευρωπαϊκός πολιτισμός ή Ευρώπη των πολιτισμών: απόπειρα αποτίμησης και αποκρυστάλλωσης των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης πάνω στον πολιτισμό», *Journal of Greek Center on European Studies* 8. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://orbi.uliege.be/browse?type=journal&value=Journal+of+Greek+Center+on+European+Studies>.

³ Ο.π.

⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Deschamps É., (2016). «The European Centre for Culture», *Digital Research in European Studies*, CVCE. European Navigator. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.cvce.eu/obj/the_european_centre_for_culture-en-dc417483-bdb7-4116-a45b-8699b75a11ea.html.

⁵ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά την ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Ιδρύματος [European Cultural Foundation]: European Cultural Foundation, «Organisation», *European Cultural Foundation*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://culturalfoundation.eu/organisation/>.

⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Council of Europe, (1954). *European Cultural Convention*, *European Treaty Series*. No. 18. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/018>.



Εικ. 1. Επίσημος ιστοχώρος Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Ιδρύματος [European Cultural Foundation (ECF)]. Πηγή: <https://culturalfoundation.eu/>.

Την ίδια περίοδο λαμβάνει χώρα η διαδικασία της υπογραφής της Διεθνούς Σύμβασης της Χάγης «Περί Προστασίας των Πολιτιστικών Αγαθών εν Περιπτώσει Ενόπλου Συρράξεως» (Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict) η οποία ολοκληρώνεται το 1954⁷. Η Σύμβαση που περιλαμβάνει και άρθρα σχετικά με την προστασία πολιτιστικών αγαθών εν καιρώ ειρήνης αποκτά βαθμιαία οικουμενικό χαρακτήρα⁸ γεγονός που θέτει κάποιες κοινές βάσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, ως προς την χρηστή πολιτιστική διοίκηση⁹.

Παρά ταύτα, μολονότι σε διεθνές –και ιδιαίτερα σε ευρωπαϊκό– επίπεδο φαίνεται πως γίνονται βήματα διαμόρφωσης συγκροτημένων πολιτικών του πολιτισμού, σε επίπεδο κρατικό διαφαίνεται πως δεν έχουν ακόμα ενσωματωθεί ανάλογες διαχειριστικές πρακτικές. Η διοικητική διαχείριση του πολιτισμού επιτελείται αποσπασματικά, βασισμένη στην ύπαρξη παραδοσιακών δομών, από

⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Ν.1114/1981 (ΦΕΚ Α 6/08.01.1981): *Περί κυρώσεως της εις Χάγην την 14^η Μαΐου 1954 υπογραφείσης Συμβάσεως "περί προστασίας των πολιτιστικών αγαθών εν περιπτώσει ενόπλου συρράξεως μετά του Κανονισμού εκτελέσεως αυτής, του Πρωτοκόλλου και των υπ' αριθ. I, II και III αποφάσεων της διασκέψεως"* και UNESCO, (1954). *Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.un-documents.net/cpcpeac.htm>.

⁸ Ο.π.

⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Διεθνές θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν., *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 53-55.

στελέχη της δημόσιας διοίκησης που δεν είναι εξειδικευμένα στο αντικείμενο και συνήθως υπηρετούν συντηρητικές απόψεις και πρακτικές¹⁰.

Η ένταξη του πολιτισμού στα αντικείμενα της συστηματικής κρατικής πολιτικής διαχείρισης και των μηχανισμών της κρατικής διοίκησης εκκινεί με την ίδρυση του Υπουργείου Πολιτιστικών Υποθέσεων της Γαλλικής Δημοκρατίας που πραγματοποιείται επί προεδρίας Charles de Gaulle, το 1959¹¹. Πρώτος Υπουργός αναλαμβάνει ο νομπελίστας διανοούμενος André Malraux, ο οποίος ήταν ήδη υπεύθυνος των «εθνικών πολιτιστικών υποθέσεων». Ο Malraux που διατελεί Υπουργός μέχρι και το 1968, στο ιδρυτικό διάταγμα του Υπουργείου που συνέταξε ο ίδιος και δημοσιεύτηκε την 24^η Ιουλίου 1959, δίνει ευκρινώς το πλαίσιο της δράσης του και της κοινωνικής αποστολής του.

Έτσι ορίζεται πως:

«Αποστολή του Υπουργείου είναι:

- *να καταστήσει προσβάσιμο το πολιτιστικό κεφάλαιο της ανθρωπότητας, και πρώτα απ' όλα από της Γαλλίας, σε όσο το δυνατόν περισσότερους Γάλλους,*
- *να εξασφαλίσει το ευρύτερο δυνατό κοινό για την γαλλική πολιτιστική κληρονομιά και*
- *να προωθήσει την δημιουργία της τέχνης και του πνεύματος που την εμπλουτίζει»¹².*

¹⁰ Bianchini, Fr., (1994). «Η ανάπλαση των Ευρωπαϊκών πόλεων. Ο ρόλος των πολιτιστικών πολιτικών» στο Bianchini Fr. - Parkinson M., *Πολιτιστική Πολιτική και αναζωογόνηση των πόλεων*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 17-34.

¹¹ Dardy-Cretin M., (2012). *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2012 : Les services de l'administration centrale*, Paris: Comité d'histoire du ministère de la Culture - La Documentation française. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: [Comité d'histoire du ministère de la Culture / La Documentation française](http://www.comite-histoire-culture.fr/).

¹² Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnjyDwUiyCDpg>.

Art. 3. — Les missions d'aide et de coopération peuvent utiliser le concours d'experts dans les conditions prévues à l'article 4 du décret n° 59-887 du 25 juillet 1959 ou faire appel aux organismes prévus à l'article 4 (dernier alinéa) du décret n° 59-462 du 27 mars 1959.

Art. 4. — Chaque mission d'aide et de coopération est placée sous l'autorité d'un chef de mission qui assure la direction et le fonctionnement de la mission. Le chef de mission bénéficie d'un indice fonctionnel.

Art. 5. — Le chef de mission d'aide et de coopération est nommé par décret pris sur le rapport du ministre d'Etat chargé de l'aide et de la coopération.

Le ministre d'Etat chargé de l'aide et de la coopération nomme par arrêté les autres membres de la mission, sous réserve des dispositions de l'article 6 ci-après.

Art. 6. — Les adjoints financiers pour les affaires d'aide et de coopération sont nommés par arrêté conjoint du ministre d'Etat chargé de l'aide et de la coopération et du ministre des finances et des affaires économiques.

Ils sont placés, par l'intermédiaire des chefs de missions d'aide et de coopération, sous l'autorité conjointe du ministre d'Etat chargé de l'aide et de la coopération et du ministre des finances et des affaires économiques.

Les adjoints financiers visés au premier alinéa du présent article appartiennent aux cadres du ministère des finances et des affaires économiques. Ils sont rémunérés sur le budget de ce ministère.

Art. 7. — Sauf en ce qui concerne les agents visés à l'article 6, le personnel des missions appartenant aux cadres de la fonction publique est placé en position de service détaché

Vu le décret n° 59-444 du 13 mars 1959 relatif à la commission chargée de fixer l'organisation de l'ensemble des services transférés à un ministre d'Etat,

Décète :

Art. 1^{er}. — Le ministre chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent.

Art. 2. — L'administration centrale du ministère chargé des affaires culturelles comprend :

Un bureau du cabinet.

Un service d'administration générale.

La direction générale des arts et lettres, à laquelle sont rattachés des éléments des services de l'éducation populaire qui seront déterminés par arrêté conjoint du ministre de l'éducation nationale et du ministre des affaires culturelles.

La direction de l'architecture.

La direction des archives de France.

Est en outre rattaché au ministère chargé des affaires culturelles le centre national de la cinématographie, conformément au décret n° 59-212 du 3 février 1959.

Art. 3. — Le transfert sous l'autorité du ministre chargé des affaires culturelles des services ayant pour mission dans les divers départements ministériels de promouvoir une action culturelle ou artistique pourra faire l'objet de décrets ultérieurs pris suivant la procédure fixée par le décret n° 59-178 du 22 janvier 1959 et sur le rapport des ministres intéressés.

Εικ. 1.2. Ιδρυτικό διάταγμα Υπουργείου Πολιτιστικών Υποθέσεων της Γαλλικής Δημοκρατίας στο οποίο περιγράφεται η Αποστολή και η Διοικητική Δομή του. Πηγή: Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959, σ. 7413.

Παράλληλα, χάρη στην ιδιαίτερη ανθρωποκεντρική φύση του Malraux διαμορφώνεται η διοικητική δομή του Υπουργείου που εισάγει και υπηρετεί μία κρατική πολιτιστική πολιτική που «σπάει» τους συντηρητικούς κανόνες και φέρνει νέα πνοή στην δημόσια πολιτιστική διοίκηση¹³. Οι αλλαγές στη νοοτροπία που επιφέρει η νέα αυτή πρόταση στη διαχείριση του πολιτισμού, συνδιαλέγονται με νέες πρακτικές και καινοτόμες πρωτοβουλίες που συνδέονται στενά με κοινωνικά αιτήματα και οικουμενικές αξίες που αρχίζουν σιγά-σιγά να σχηματοποιούνται και να ανθίζουν.

¹³ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά και:

Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.

Poujol, G. – Kelly, M., (1991). «The creation of a Ministry of Culture in France», *French Cultural Studies* 2/6, σσ. 251-260. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/095715589100200602?journalCode=frca>.

Fernandez, Cr. – Bart, J.-Y. – Vailler L. *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris -Belin, 1999.

1.3. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η περίοδος 1960-1970

Μέσα στο κλίμα των ζυμώσεων των τελευταίων ετών της δεκαετίας του 1950 και μετά τις αρκετά σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης της Γαλλικής Δημοκρατίας, το Συμβούλιο Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης προχωρά στην σύσταση ενός ακόμα οργάνου με στόχο την προώθηση της Συνεργασίας σε θέματα πολιτισμού. Έτσι ιδρύεται το 1961 το Συμβούλιο για την Πολιτιστική Συνεργασία [Council for Cultural Co-operation (CDCC)], στο οποίο έκτοτε συμμετέχουν αντιπρόσωποι κυβερνήσεων αρμόδιοι για θέματα πολιτισμού, εκπαίδευσης, αθλητισμού, νεολαίας και μέσων μαζικής ενημέρωσης¹⁴.

Παράλληλες ενέργειες λαμβάνουν χώρα και στον Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών ο οποίος, μέσω της UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) που είχε ιδρυθεί το 1945¹⁵, προωθεί την Σύμβαση της Χάγης και θέτει τις βασικές αρχές της διεθνούς συνεργασίας σε θέματα πολιτισμού (Declaration of Principles of International Cultural Co-operation)¹⁶. Ακολουθεί λίγους μήνες αργότερα, η σχηματοποίηση και η υπογραφή του Διεθνούς Συμφώνου για τα Οικονομικά, Κοινωνικά και Πολιτιστικά Δικαιώματα (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights) του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών¹⁷ που προωθεί την ισότητα και την ισονομία σε θέματα πολιτιστικής διοίκησης.

Οι έντονοι κοινωνικοί και ιδεολογικοί μετασχηματισμοί που λαμβάνουν χώρα στα τέλη της δεκαετίας του 1960 απηχούν τις πολυεπίπεδες ζυμώσεις που συντελούνται σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας σφαίρας. Οι νέες κοινωνικές αξίες που αναδύονται, συνδέονται με κοινωνικά κινήματα που προάγουν τον σεβασμό

¹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Council of Europe (1982). «Conseil de l' Europe Committee of Ministers, 20th Anniversary of the Council for Cultural Co-operation DELPHI 1-4 June 1982 European Cultural Centre», *Council of Europe Conseil de l' Europe Committee of Ministers, Strasbourg 24 September 1982*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/09000016804e727a>.

¹⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά: UNESCO (2018). «Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Adopted in London on 16 November 1945 and amended by the General Conference at its 2nd, 3rd, 4th, 5th, 6th, 7th, 8th, 9th, 10th, 12th, 15th, 17th, 19th, 20th, 21st, 24th, 25th, 26th, 27th, 28th, 29th and 31st sessions», στο UNESCO, *Basic Texts, 2018 edition, including texts and amendments adopted by the General Conference at its 39th session (Paris, 30 October – 14 November 2017)*, Paris: UNESCO, σσ. 5-215. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261751.page=6>

¹⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (1966). *Declaration of Principles of International Cultural Co-operation*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13147&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

¹⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (1976). *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 3 January 1976, in accordance with article 27*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

στα ανθρώπινα δικαιώματα και διεκδικούν τον τερματισμό των πολιτικών του φυλετικού, πολιτισμικού και άλλων διαχωρισμών.

Τοιουτοτρόπως διατυπώνεται σταδιακά μία νέα, διευρυμένη οντολογικά, διάσταση για την έννοια του πολιτισμού η οποία φαίνεται να συγκροτείται προσπαθώντας να υπερβεί τα στενά όρια και να αντικρούσει τους περιορισμούς των προηγούμενων θεωρήσεων που βασιζόνταν κυρίως στα θεωρητικά ηγεμονικά σχήματα της ιεράρχησης των πολιτισμών και των πολιτισμικών εκφάνσεων (*cultures vs civilizations* υπό το πρίσμα του εξελικτισμού)¹⁸.

Η διευρυμένη έννοια του πολιτισμού, που σχηματοποιείται προοδευτικά ακολουθώντας τα βήματα των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών και τα νέα κοινωνικά δεδομένα¹⁹, συγκρατάει *cultures* και *civilizations* προωθώντας νέες αντιλήψεις και σχήματα στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης. Ως εκ τούτου, αντικείμενο των πολιτικών του πολιτισμού και της διαμόρφωσης στρατηγικών σχεδίων διαχείρισης του, αποτελούν πλέον όχι μόνο τα μνημεία και τα έργα τέχνης. Αποτελούν πολιτικές που έχουν στο εστιακό τους επίκεντρο την (ανα)νοηματοδοτημένη έννοια του πολιτισμού, που περιλαμβάνει κάθε πολιτισμική έκφανση της ανθρώπινης καθημερινότητας.

Υπ' αυτήν την έννοια, αναδύονται ως αντικείμενο των πολιτικών του πολιτισμού όλες οι εκφράσεις της ανθρώπινης ύπαρξης, όπως ο τρόπος που ζουν και διασκεδάζουν τα κοινωνικά υποκείμενα, ο τρόπος με τον οποίο ψυχαγωγούνται, οι τρόποι με τους οποίους περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους, οι τρόποι με τους οποίους συνάπτουν και διατηρούν τις μεταξύ τους σχέσεις²⁰.

Η σχέση των ανθρώπων με όλες τις μορφές της τέχνης, της εκπαίδευσης και της επιστήμης²¹ καθώς και με όλες τις διαστάσεις των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών συμφραζομένων τους αποκτά εξέχουσα σημασία για την χάραξη νέων πολιτικών του πολιτισμού που ξεπερνούν, λυτρωτικά σχεδόν, τις περιοριστικές θεωρήσεις των περασμένων δεκαετιών.

¹⁸ Για μία αναλυτική προσέγγιση του ζητήματος βλ. Cuche, D., (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris : Éditions La Découverte και την ελληνική έκδοση σε επιμέλεια Μαίρης Λεοντσίνη: Cuche, D., (32001), *Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες*, μετάφραση Φώτης Σιατίτσας, Αθήνα: Τυπωθήτω.

¹⁹ Ο.π.

²⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά και Abercrombie, N. (1982). *Cultural Policy in the United Kingdom*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000048912>.

²¹ Ο.π.

1.4. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η περίοδος 1970-1980

Σε αυτό το κλίμα, προωθούνται δράσεις που ενισχύουν την ανθρωποκεντρική θεώρηση της διαχείρισης και έτσι, προκειμένου να τεθούν κάποιες βασικές αρχές σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης, πραγματοποιείται το 1970 η Διακυβερνητική Διάσκεψη της UNESCO στη Βενετία. Σε αυτή, κεφαλαιοποιείται η μέχρι τότε διεθνής εμπειρία και, με κύριο σκοπούμενο την διαμόρφωση ενός πλαισίου οικουμενικά αποδεκτών θεσμικών, διοικητικών και χρηματοοικονομικών κανόνων, διατυπώνεται μία ευκρινής πρόταση για την εύρυθμη άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής (UNESCO, 1970)²².

Η παραδοσιακή διάκριση μεταξύ «υψηλής» και «χαμηλής» κουλτούρας, την οποία ενστερνίζονταν και υπηρετούσαν επί πολλές δεκαετίες τα έθνη-κράτη τίθεται υπό αμφισβήτηση και προωθείται μία ολιστική –και ως εκ τούτου σαφώς πιο δημοκρατική– προσέγγιση του πολιτισμικού φαινομένου. Έτσι, σύμφωνα με μία πιο ανθρωπολογική και ανθρωποκεντρική θεώρηση του πολιτισμού η εννοιολόγησή του διευρύνεται προκειμένου η έννοια πολιτισμός να περιλαμβάνει πλέον και τις απλές συνήθειες εκφραστικές φόρμες και μορφές καλλιτεχνικής έκφρασης, που αντανακλούν όμως τις σκέψεις, τις αντιλήψεις και τις θέσεις όλων των ανθρώπων όπως αποτυπώνονται μέσω κοινά αποδεκτών, αισθητικών, καλλιτεχνικών και τεχνικών ταυτοποιήσεων, καθώς επίσης και τις αξίες, τις νόρμες και τις πεποιθήσεις οι οποίες προέρχονται από τα ίδια τα κοινωνικά υποκείμενα²³.

Ως εκ τούτου, διοικητικά δεδομένα, αφορώντα ή σχετιζόμενα με την πολιτιστική διοίκηση, αρχίζουν σιγά-σιγά να εξετάζονται με νέους όρους. Ο κλασσικός, παλιός ορισμός του πολιτισμού που περιόριζε το πεδίο στα υψηλότερα πνευματικά και καλλιτεχνικά επιτεύγματα των ανθρώπων αρχίζει προσδευτικά εμβαπτίζεται στα νέα δεδομένα-στοιχεία και έτσι, με πρωτοβουλία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου γίνεται δύο χρόνια αργότερα (1972) στο Κέντρο του Μέλλοντος (Centre du Futur) της Arc et Senans της Γαλλίας, μία σημαντική διεθνής επιστημονική συνάντηση, στην οποία συμμετέχουν ειδήμονες παγκοσμίου εμβέλειας, οι οποίοι

²² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά:

UNESCO, (1970). *Report of the Director-General on the intergovernmental conference on institutional, administrative and financial aspects of cultural policies*. Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals415.pdf. και

UNESCO, (1970). *Final Report Intergovernmental Conference on Institutional, Administrative and Financial Aspects of Cultural policies. Venice 24 August-2September 1970*. Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:

https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals415.pdf.

²³ Deffner, A., Konstadakopoulos, D., Psycharis, Y., (2003). *Culture and Regional Economic Development in Europe: Cultural, Political and Social Perspectives*, Volos: University of Thessaly Press, σ. 459.

επιχειρούν να προσεγγίσουν το ζήτημα των προοπτικών της πολιτιστικής ανάπτυξης και των διοικητικών εφαρμογών της με νέα προοπτική.

Η συνάντηση με θέμα «Prospective du développement culturel» (προοπτικές της πολιτιστικής ανάπτυξης) που έλαβε χώρα υπό την αιγίδα του Γάλλου Υπουργού Πολιτιστικών Υποθέσεων, Jacques Duhamel, που διαδέχθηκε τον Malraux, προετοιμάστηκε από το Ίδρυμα Πολιτιστικής Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Πολιτισμού με την βοήθεια του Συμβουλίου της Ευρώπης και του Γαλλικού Υπουργείου Πολιτιστικών Υποθέσεων με κύριο σκοπούμενο να εξετασθούν όλα τα δεδομένα για μία αναπτυξιακή πολιτιστική διοίκηση. Στόχος να προκύψει από τις επιστημονικές εργασίες της και να τεθεί υπόψη των Υπουργών Πολιτισμού, οι οποίοι επρόκειτο να συναντηθούν στο Ελσίνκι τον Ιούνιο του ιδίου έτους, μία ευκρινής πρόταση στην οποία θα αναλύονταν διεξοδικά τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά και οι άξονες των πολιτιστικών στρατηγικών και της πολιτιστικής διοίκησης προκειμένου να τεθούν συγκεκριμένες αρχές για την επίτευξή της.

Ως εκ τούτου η εν λόγω επιστημονική συνάντηση, τα αποτελέσματα²⁴ της οποίας θεωρούνται ακόμα και σήμερα εξαιρετικά καινοτόμα και προοδευτικά²⁵, που προοριζόταν να αποτελέσει αφετηρία εφαρμοσμένων πολιτιστικών αναπτυξιακών στρατηγικών θέτει καινοφανείς όρους στην πολιτιστική διοίκηση. Η «κρίση του πολιτισμού», που φάνηκε πως δημιουργούσε δυσεπίλυτα διοικητικά προβλήματα σε κυβερνήσεις οι οποίες καλούνταν να ανακαλύψουν ότι δεν είχαν μόνο οικονομικές, νομικές, κοινωνικές ή πολιτικές υποθέσεις να διευθετήσουν, έθεσε νέες προτεραιότητες στον τομέα της κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης. Τα έθνη-κράτη είχαν πλέον διαπιστώσει πως έπρεπε να εσιτιάσουν και στην αναζήτηση νέων κοινωνικοοικονομικών στρατηγικών και στην ανάπτυξη σαφών πολιτιστικών πολιτικών που θα μπορούσαν να συνδυάζονται με αυτές.

Έτσι, στο Διεθνές Συνέδριο για την Πολιτιστική Πολιτική στην Ευρώπη που πραγματοποιήθηκε στο Ελσίνκι λίγους μήνες αργότερα, οι προτάσεις της Συνάντησης υιοθετούνται και κυρώνονται διαμορφώνοντας ουσιαστικά τις απαρχές της πολιτιστικής δημοκρατίας και του πολιτιστικού εκδημοκρατισμού σε όλους τους τομείς του σχεδιασμού της πολιτιστικής πολιτικής και της πολιτιστικής διοίκησης²⁶.

Αξιωματικώς είναι δε πως την ίδια ακριβώς περίοδο, η Γενική Συνέλευση της UNESCO κυρώνει την «Σύμβαση για την Προστασία της Παγκόσμιας

²⁴ Βλ. σχετικά *The Arc et Senans Declaration. Adopted by the Colloquium on the Future of Cultural Development. (7-11 April 1972). Arc et Senans. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/16806b23f2>.*

²⁵ Βλ. ενδεικτικά Schwencke, O., (2010). *Abschlussklärung der Konferenz von Arc et Senans (1972): Das Europa der Kulturen – Kulturpolitik in Europa*. Bohn: Umbruch Edition.

²⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά: Schwencke, O. (2010). *Abschlussklärung der Konferenz von Arc et Senans (1972): Das Europa der Kulturen – Kulturpolitik in Europa*, ό.π..

Πολιτιστικής και Φυσικής Κληρονομιάς» (Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage)²⁷ που εστιάζει στην ανάδειξη και την προστασία των «μνημείων εξαιρετικής αξίας», όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο κείμενο, η οποία διαμορφώνει ένα νέο οικουμενικό πλαίσιο για την διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της ανθρωπότητας²⁸. Σε αυτό καθιερώνονται, τουλάχιστον ως προς το πλαίσιο εφαρμογής της, ως υπεύθυνοι για τη διαχείρισή της οι κρατικοί λειτουργοί, συνεπικουρούμενοι από τους ειδικούς επιστήμονες²⁹, γεγονός που θεσπίζει σε παγκόσμια κλίμακα ένα αρκετά συγκεντρωτικό μοντέλο πολιτιστικής διοίκησης.

Η εφαρμογή της Σύμβασης και η κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας των συγκεντρωτικών μοντέλων που φαίνεται πως επικρατούν σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 συζητούνται στην Διάσκεψη των ευρωπαϊών υπουργών που είναι αρμόδιοι για τις πολιτιστικές υποθέσεις η οποία λαμβάνει χώρα στο Όσλο τον Ιούνιο του 1976. Σε αυτή παρουσιάζονται οι πρώτες εθνικές εκθέσεις για τις πολιτιστικές πολιτικές που εφαρμόστηκαν από τα κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης και διατυπώθηκαν προτάσεις για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της πολιτιστικής διοίκησης και των πολιτιστικών πολιτικών³⁰. Από τη συγκριτική σύνοψη των εκθέσεων που αποτέλεσαν και το βασικό προς ανάλυση υλικό της Διάσκεψης, αναδύεται το ζήτημα του πολιτιστικού εκδημοκρατισμού αλλά και της συμμετοχικότητας των πολιτών στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών του πολιτισμού.

Οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν στη Διάσκεψη του Όσλο απασχόλησαν και την Γενική Διάσκεψη της UNESCO που έλαβε χώρα στο Ναϊρόμπι την ίδια χρονιά. Έτσι, προς επίτευξη του πολιτιστικού εκδημοκρατισμού που αποτελεί πλέον θεμελιώδη αρχή της κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης, σημειώνεται πως κρίνεται

²⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

UNESCO, (1972). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*, (Σύμβαση για την προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/> και UNESCO,(2019). *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention, Edition October 2019*, (Βασικά κείμενα της Σύμβασης για την προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Αναθεωρημένη έκδοση, Οκτώβριος 2019), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://whc.unesco.org/en/basictexts/>.

²⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Μάργαρη, Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν., *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 22-25.

²⁹ Για αναλυτικές πληροφορίες και παραδείγματα βλ. και Cleere, H. F. (επιμ.), (1989). *Archaeological Heritage Management in the Modern World*, London: Unwin Hyman.

³⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Council of Europe. (1976). *Ad Hoc Conference of European Ministers with Responsibility for Cultural Affairs. Report of the Conference*, Oslo: Council of Europe, σσ. 23-56. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142491.pdf>.

απαραίτητη η συμμετοχή και η συνέργεια όλων των κοινωνικών ομάδων και όλων των κοινωνικών στρωμάτων στις πολιτιστικές δράσεις και πολιτικές³¹.

Σε αυτό το πλαίσιο, το ζήτημα της αξιοποίησης των εφαρμοσμένων πολιτικών πολιτιστικής διοίκησης επανέρχεται στο προσκήνιο με αφορμή τη Διάσκεψη των Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών της Ευρώπης που λαμβάνει χώρα το 1978. Με στόχο την αποκεντρωμένη πολιτιστική διοίκηση, επανεκδίδεται με επιμέλεια του Jacques Depaigne η σύνοψη των εκθέσεων των εφαρμοσθέντων εθνικών πολιτιστικών πολιτικών των χωρών μελών του Συμβουλίου της Ευρώπης που είχαν παρουσιασθεί στη Διάσκεψη του Όσλο (1976) με στόχο, μέσα από μία κριτική επισκόπηση των θεσμικών δεδομένων, των οικονομικών πόρων και των στόχων της εκάστοτε πολιτιστικής πολιτικής να προσεγγισθούν ερμηνευτικά και αναλυτικά τα δεδομένα.

Στην έκδοση³² εξετάζονται διεξοδικά οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ της κεντρικής διοίκησης πολιτιστικών υποθέσεων και της κίνησης για τη διάχυση του θεσμικού ελέγχου μεταξύ διαφόρων τοπικών και περιφερειακών μονάδων και κυβερνητικών υπηρεσιών. Παράλληλα, διερευνώνται οι στρατηγικές, οι στοχοθεσίες και τα οικονομικά στοιχεία της πολιτιστικής πολιτικής στα ευρωπαϊκά κράτη ενώ ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην περιγραφή όλων των κοινωνικών κινήματων που σημειώνονται σε αυτά, με στόχο την ενεργό συμμετοχή των μελών όλων των κοινωνικών τάξεων στην κατανάλωση και την απόλαυση όλων των πολιτιστικών υπηρεσιών.

Αξιοσημείωτο είναι ότι τα συμπερασματικά σχόλια της έκδοσης, που εξαίρουν την αύξηση της ευαισθητοποίησης του κοινού για τα θέματα του πολιτισμού, υπογραμμίζουν την έλλειψη της αντίστοιχης αλλαγής στην πολιτιστική πολιτική γεγονός που αναδεικνύει τις σημαντικές αδυναμίες της κρατικής πολιτιστικής διοίκησης. Προς βελτίωση της δραματικής απόκλισης που εντοπίζεται μεταξύ των προσδοκιών του κοινού και των αποτελεσμάτων της δημόσιας διοίκησης συνίσταται ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ τους. Προτείνεται το αυξημένο ενδιαφέρον για την πολιτιστική πολιτική και οι εντατικές απαιτήσεις για πολιτιστικές ευκαιρίες να συνοδεύονται από αντίστοιχη ορθολογική μελέτη και αύξηση των πόρων που θα μπορούσαν να συμβάλλουν τόσο στους τομείς της διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς όσο και στους τομείς της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας³³.

³¹ UNESCO. (1977). *Records of the General Conference, 19th session, Nairobi, 26 October to 30 November 1976, v. 1: Resolutions*. Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114038>.

³² Depaigne, J., (1978). *Cultural Policies in Europe*. Strasbourg: Council for Cultural Cooperation.

³³ Ενδιαφέρον παρουσιάζει πως οι συγκεκριμένες προτάσεις, καίτοι παλαιές, επανέρχονται αρκετά συχνά στο προσκήνιο έκτοτε γεγονός που αναδεικνύει πως οι δημόσιες πολιτικές συχνά δεν

Η έννοια της συμμετοχικότητας επανεξετάζεται και υπογραμμίζεται η σπουδαιότητά της για την αποδοτικότητα των πολιτιστικών πολιτικών. Έτσι, και με το Ψήφισμα της Διάσκεψης των τοπικών και περιφερειακών αρχών της Ευρώπης, υπογραμμίζεται ο θεσμικός ρόλος αλλά και η ουσιαστική τους ευθύνη για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτιστικών στρατηγικών και για την εφαρμογή τους μέσω της ανάπτυξης των ανάλογων δομών και υπηρεσιών πολιτιστικής διοίκησης³⁴.

Έτσι, σταδιακά, κυρίως σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο εντοπίζουμε πως η πολιτιστική στρατηγική και πολιτικές του πολιτισμού συνδέονται με την πολιτιστική δημόσια διοίκηση.

1.5. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η περίοδος 1980-1990

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τις αρχές της δεκαετίας του 1980, τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι δημόσιοι λειτουργοί αλλά και οι αιρετοί που υπηρετούν τον πολιτισμό αρχίζουν να εντάσσουν στα προγράμματά τους τα κοινωνικά αιτήματα που εκφράζονται από τις τοπικές συλλογικότητες, συχνά μάλιστα σε στενή επικοινωνία μαζί τους. Τοιούτοτρόπως εμπράκτως αναδεικνύουν πως η πολιτιστική πολιτική και η πολιτιστική διοίκηση αποτελούν συνδυαστικά ένα σημαντικό πεδίο του κοινωνικού και πολιτικού βίου και της ως εκ τούτου των εφαρμοσμένων πρακτικών της επικοινωνίας με τους κοινωνικούς εταίρους που επιλέγουν να αξιοποιούν για την επίτευξη κοινωνικών και πολιτικών στόχων.

Σε αυτό το πλαίσιο παρατηρούμε πως προωθούνται η συλλογική και η ατομική πολιτισμική έκφραση και διάδραση, ενώ παράλληλα διευρύνονται με συστηματικό τρόπο οι πολιτιστικές δραστηριότητες και οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις. Ενθαρρύνεται η ίδρυση πολιτιστικών συλλογικών συσσωματώσεων (συλλόγων, σωματείων, ομίλων)³⁵ και μέσω της πολιτιστικής πολιτικής επιχειρείται

παρουσιάζουν την προσδοκώμενη αποτελεσματικότητα. Ενδεικτικά βλ. και Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. (2009). *Information systems to support the mobility of artists and other professionals in the culture field: a feasibility study*. United Kingdom: ECOTEC. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc2039_en.htm.

³⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και Merloni, F., (επιμ.) (2016), *Regionalisation trends in the European countries 2007-2015. Congress of local and regional authorities of the Council of Europe*, Brussels: Council of Europe. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/168071aa29>.

³⁵ Για την ίδρυση πολιτιστικών συλλογικών συσσωματώσεων στον ελλαδικό χώρο βλ. σχετικά: Γκιζέλης, Γρ., Αντωνακοπούλου Ηλ., Γαρδίκη-Παπά Ολ., Καρατζά Αν. (1977). *Πρακτική και οργάνωση των κοινωνικοπολιτιστικών δραστηριοτήτων. Έκθεση και συλλογή στοιχείων για τον ελληνικό χώρο*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ) και

να καταστεί εφικτή η αναδιανομή του πολιτισμικού κεφαλαίου. Εκφάνσεις του πολιτισμού στις οποίες είχαν πρόσβαση μόνο ορισμένες ομάδες πληθυσμού των αστικών κέντρων ή συγκεκριμένων κοινωνικών και οικονομικών χαρακτηριστικών επιχειρείται να καταστούν προσβάσιμες από όλους τους πολίτες. Με συστηματικότητα στοχεύεται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο να υπάρξει η δυνατότητα, μέσω του σχεδιασμού εκδημοκρατισμένων πολιτιστικών πολιτικών, της καταπολέμησης των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτισμικών ανισοτήτων και αποκλεισμών.

Σχεδιάζονται δράσεις που εστιάζουν στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση των κοινωνικών υποκειμένων και φιλοδοξούν μέσω την αλληλόδρασης να ενισχύσουν την αίσθηση του «κοινώς ανήκειν» στις τοπικές κοινότητες. Τοιουτοτρόπως προάγονται οι διαδικασίες (ανα)συγκρότησης και (ανα)δήλωσής τους μέσω των πολιτισμικών πρακτικών ενώ περιθωριοποιούνται συστηματικά οι πρακτικές ιδιωτικοποιημένης πολιτιστικής κατανάλωσης.

Διοργανώνονται μεγάλες πολιτιστικές εκδηλώσεις, όπως φεστιβάλ, θεματικές γιορτές, μαθήματα, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, κ.ά. που φιλοδοξούν να συνθέσουν ένα πολυεπίπεδο και πολυσύνθετο σχήμα πολλαπλών επιλογών και ίσων ευκαιριών συμμετοχής των πολιτών στην απόλαυση της πολιτισμικής εμπειρίας. Πολίτες ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου, μορφωτικού και οικονομικού επιπέδου βρίσκονται στο επίκεντρο του σχεδιασμού δράσεων που αφορούν την αξιοποίηση του ελεύθερου τους χρόνου. Τοιουτοτρόπως εδραιώνεται μία νέα σχέση με την δημόσια διοίκηση που ως διαχειριστής του πολιτισμού επιχειρεί –και σε ορισμένες περιπτώσεις επιτυγχάνει– την αναδιανομή του πολιτιστικού και του πολιτισμικού κεφαλαίου.

Οι ζυμώσεις που λαμβάνουν χώρα σε τοπικό επίπεδο συνδέονται άρρηκτα με όλα όσα διαδραματίζονται σε υπερτοπικό, εθνικό και διεθνές. Πολυάριθμες πρωτοβουλίες σημειώνονται με στόχο να προωθηθούν παράλληλα τα *micro* και *macro* πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Το 1984 πραγματοποιείται η Διάσκεψη των υπουργών πολιτιστικών υποθέσεων στο Βερολίνο στην οποία επαναπροσδιορίζονται υπό αυτό, το νέο πολυπρισματικό όραμα, οι πολιτιστικές πολιτικές της Ευρώπης. Στην Διακήρυξη για τις Πολιτιστικές Πολιτικές στην Ευρώπη αποτυπώνονται πολυάριθμες πρωτοβουλίες σημαντικών προσωπικοτήτων των γραμμάτων και των τεχνών, αλλά και πολιτικών ηγετών, που προτείνουν σημαντικές

Γκιζέλης, Γρ., Αντωνακοπούλου Ηλ., Γαρδίκη-Παπά Ολ., Καρατζά Αν. (1977). *Πρακτική και οργάνωση των κοινωνικοπολιτιστικών δραστηριοτήτων. Μητρώο και αρχείο συλλόγων*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ)

Γκιζέλης, Γρ., Καυταντζόγλου, Ρ., Τεπέρογλου, Αφ., Φίλιας, Β. (1984). *Παράδοση και Νεωτερικότητα στις Πολιτιστικές Δραστηριότητες της Ελληνικής Οικογένειας. Πολιτιστικές Δραστηριότητες. Μεταβαλλόμενα Σχήματα*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ).

δράσεις με κύριο σκοπούμενο την δημιουργία προγραμμάτων στήριξης και ενίσχυσης του πολιτισμού³⁶. Ενδεικτικά σημειώνουμε μία από τις πιο σημαντικές της περιόδου αυτής, που αντανακλά με τον καλύτερο τρόπο τις κυρίαρχες αντιλήψεις για την πολιτιστική διοίκηση της εποχής. Στην Διάσκεψη των Υπουργών Πολιτισμού της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας στην Αθήνα το 1983, η τότε Υπουργός Πολιτισμού της Ελλάδας Μελίνα Μερκούρη, εισηγείται την ανάδειξη των πολλαπλών ευρωπαϊκών πολιτισμών και προτείνει στους ομολόγους της, την θεσμοθέτηση της Ευρωπαϊκής Πόλης Πολιτισμού. Η πρωτοβουλία, που ενθέρμως υποστηρίχθηκε και από τον ομόλογό της υπουργό πολιτισμού της Γαλλίας Jack Lang, είχε ως στόχο τη διαμόρφωση ενός θεσμού που θα επέτρεπε, μέσω της συγκρότησης και εφαρμογής κοινών σχημάτων πολιτιστικής διοίκησης, την ανάδειξη της πολιτιστικής και πολιτισμικής πολυμορφίας του κάθε κράτους-μέλους, αλλά και το πλησίασμα μεταξύ τους με κύριο σκοπούμενο την δημιουργία μίας κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας.

Η πρόταση εντάχθηκε στις πολιτικές που σχετίζονταν με την ενδυνάμωση των κοινών δράσεων στον τομέα του πολιτισμού που αποφασίσθηκαν το 1983³⁷ και έτσι αγκαλιάζεται και στην Διάσκεψη των υπουργών πολιτιστικών υποθέσεων που λαμβάνει χώρα στο Βερολίνο (1984) όπου σχηματοποιείται η Διακήρυξη για τις Πολιτιστικές Πολιτικές στην Ευρώπη στην οποία τα ζητήματα της πολιτιστικής διοίκησης τίθενται εκ νέου, με στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Με κύριο σκοπούμενο την βελτίωση της αποδοτικότητας των πολιτικών του πολιτισμού αλλά και την έμπρακτη ανάδειξη της σύμπραξης μεταξύ των κρατών-μελών της Ένωσης η πρόταση της θεσμοθέτησης της «Ευρωπαϊκής Πόλης Πολιτισμού» γίνεται δεκτή με διθυραμβικά σχόλια το 1985³⁸.

Ο θεσμός, που βασίσθηκε στην προσπάθεια σχεδιασμού και υλοποίησης ποικίλων πολιτισμικών, πολιτιστικών, κοινωνικών και οικονομικών παρεμβάσεων

³⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

European Union, (1984). *European Declaration on cultural objectives. Adopted by the 4th Conference of European Ministers responsible for Cultural Affairs. Berlin, Germany, 24 May 1984.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Culture/Resources/Texts/

European Union, (2004/2005). *50 years of the EU Cultural Convention*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2004/2005. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.coe.int/t/dg4/CulturalConvention/Source/Bilan50_EN.pdf και

Schwencke, O., (2010). *Das Europa der Kulturen-Kulturpolitik in Europa. Internationale Konferenz über Kulturpolitik in Europa*, Bonn: Umbruch Edition.

³⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: European Parliament. (1983). *Report*. European Communities. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1980-1989/1983_en.

³⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: European Union, (1985). *Ψήφισμα των αρμοδίων για τα πολιτιστικά θέματα υπουργών συνεληθόντων στα πλαίσια του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 1985 σχετικά με τις ετήσιες εκδηλώσεις «ευρωπαϊκή πολιτιστική πόλη».* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1985:153:0002:0003:EL:PDF>.

προς όφελος των πολιτών, σύμφωνα την απόφαση της Διακυβερνητικής Επιτροπής, διοργανώθηκε με πρώτη Ευρωπαϊκή Πόλη Πολιτισμού (European Capitals of Culture), τιμής ένεκεν, την Αθήνα.



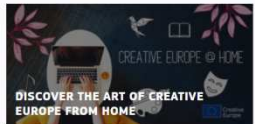
Εικ. 1.3. «Αθήνα: Ευρωπαϊκή Πόλη Πολιτισμού 1985»: Εναρκτήριες εκδηλώσεις εορτασμού. Διακρίνονται από αριστερά προς τα δεξιά οι: Υπουργός Πολιτισμού Μελίνα Μερκούρη, ο Πρόεδρος της Γαλλικής Δημοκρατίας Francois Mitterrand, ο Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας Χρήστος Σαρτζετάκης και ο Έλληνας Πρωθυπουργός Ανδρέας Παπανδρέου. Ενδεικτικά σημειώνεται πως ο Francois Mitterrand στον χαιρετισμό που είχε απευθύνει είχε σημειώσει πως η Ευρωπαϊκή Πόλη Πολιτισμού 1985 ήταν η αφετηρία της κοινής πολιτιστικής πορείας της Ένωσης. Χαρακτηριστικά είχε αναφέρει: «Year One of Europe starts today» [«Το πρώτο Έτος της Ευρώπης ξεκινά σήμερα»] υπογραμμίζοντας την βαρύτητα του θεσμού για την Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Πηγή: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, «Πολιτιστική Πρωτεύουσα», <https://www.culture.gov.gr/el/SitePages/default.aspx>.

Η εξέχουσα σημασία που αποδόθηκε στο θεσμό, σχετίσθηκε κυρίως με την προσπάθεια προώθησης της κοινωνικής διάστασης της πολιτιστικής διοίκησης και επιχειρήθηκε μέσω αυτής η επίτευξη της ανάπτυξης ενός δομημένου πλαισίου ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες που θα διασφάλιζε την προσέγγιση και την πρόσβαση σε όσο το δυνατόν περισσότερες και καλύτερα σχεδιασμένες πολιτιστικές κρατικές πρωτοβουλίες.



RELATED CONTENT

AT A GLANCE



DISCOVER THE ART OF CREATIVE EUROPE FROM HOME

CALLS

PLATFORM FOR THE CROSS-BORDER DISTRIBUTION OF EUROPEAN PERFORMING ARTS WORKS

- Culture sub-programme
- Closed
- Deadline: 31 July, 2020 16.00 CET
- Reference: 2020/S 118-285323

IN 2015, THE EUROPEAN CAPITALS OF CULTURE CELEBRATED THEIR 30TH ANNIVERSARY.
 Discover the [brochure](#) illustrating successful projects in recent European Capitals of Culture (ECOC) and the [factsheet \[pdf\]](#) on the history and highlights of the initiative over the years.



WHAT IS IT?
 The European Capitals of Culture initiative is designed to:

- Highlight the richness and diversity of cultures in Europe
- Celebrate the cultural features Europeans share
- Increase European citizens' sense of belonging to a common cultural area
- Foster the contribution of culture to the development of cities

In addition to this, experience has shown that the event is an excellent opportunity for:

- Regenerating cities
- Raising the international profile of cities;
- Enhancing the image of cities in the eyes of their own inhabitants
- Breathing new life into a city's culture
- Boosting tourism

HOW DOES IT WORK?

DESIGNATION OF EUROPEAN CAPITALS OF CULTURE IN EU MEMBER STATES

Six years before the title-year the selected host member states publish a call for applications, usually through their Ministry for Culture. Cities interested in participating in the competition must submit a proposal for consideration.

The submitted applications are reviewed against a set of established criteria during a pre-selection phase by a panel of independent experts in the field of culture. The panel agrees on a short-list of cities, which are then asked to submit more detailed applications.

The panel then reconvenes to assess the final applications and recommends one city per host country for the title. The recommended city will then be formally designated as European Capital of Culture.

The role of the European Commission is to ensure that the rules established at EU level are respected all along the way.

FROM DESIGNATION TO IMPLEMENTATION...

European Capitals of Culture are formally designated four years before the actual year. This long period of time is necessary for the planning and preparation of such a complex event. The panel, supported by the European Commission, has a continuing role during these four years in supporting European Capitals of Culture with advice and guidance and taking stock of their preparations.

At the end of this monitoring period, the panel will consider whether to recommend or not that the European Commission pays the Melina Mercouri Prize (currently €1.5m funded from the EU Creative Europe programme).

... TO EVALUATION OF THE OUTCOMES

Each year the European Commission publishes an evaluation report on the outcomes of the European Capitals of Culture of the previous year. For the Capitals post 2019, the cities themselves will carry out their own evaluation and send it to the Commission by the end of the year following that of the title.

Deadline: 30 April 2020 - 13.00 CET
 Reference: EAC/S53/2019

[View all calls](#)

SEE ALSO

- Eligibility of non-EU countries
- Creative Europe on the website of the Education, Audiovisual, and Culture Executive Agency
- Creative Europe Desks
- Creative Europe Project Results

CULTURE POLICY

Εικ. 1.4. Η ιστορία του θεσμού της «Ευρωπαϊκής Πόλης Πολιτισμού», οι εφαρμοστέες διατάξεις και οι διοικητικές πολιτιστικές πρακτικές, όπως παρουσιάζονται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πηγή: European Commission, «European Capitals of Culture», *Creative Europe, Supporting Europe's cultural and creative sectors*, https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en.

Ο Θεσμός της «Ευρωπαϊκής Πόλης Πολιτισμού», που φαίνεται πως εδράζεται και υπηρετείται από τη συγκρότηση σαφών πολιτιστικών προγραμμάτων τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν μέσα από σταθερές δομές πολιτιστικής διοίκησης, προωθεί για τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Ελλάδα μία καινοφανή φόρμα πολιτιστικής διαχείρισης η οποία, μολονότι εκκινεί από τα τοπικά πολιτισμικά δεδομένα, εξακτινώνεται υπερτοπικά. Συνέχοντας πολλούς και διαφορετικούς τομείς του πολιτισμού και εμπλέκοντας πολλούς και διαφορετικούς πολιτιστικούς οργανισμούς, σε συνέργεια με κοινωνικές συλλογικότητες και ιδιώτες συνθέτει και διατυπώνει ένα κοινό όραμα για τον πολιτισμό της εορτάζουσας πόλης. Έτσι, με άξονα την πόλη, την ιστορία και τους ανθρώπους της, η τοπική πολιτιστική κληρονομιά συνδιαλέγεται με την σύγχρονη δημιουργία και τις καινοτόμες ή/και πειραματικές μορφές μετανεωτερικής πολιτισμικής έκφρασης που συνδιαλέγονται σε ένα εορταστικό πρόγραμμα πολιτιστικών δράσεων-εκδηλώσεων. Παράλληλα όμως, προωθείται η δημιουργία και η εδραίωση διακρατικών εταιρικών συμπράξεων καθώς η ευρωπαϊκή πολιτιστική στρατηγική εστιάζει στην ανάπτυξη διακρατικών σχέσεων και διαπολιτισμικών δικτύων.

Ενδεικτική της ευεργετικής επενέργειας του εν λόγω θεσμού θα μπορούσε να θεωρηθεί η ίδρυση του Δικτύου των Πολιτιστικών Πρωτευουσών και Μηνών της Ευρώπης [European Cultural Capitals and Months Network, (ECCM)] που έλαβε χώρα το 1992. Το Δίκτυο (ECCM) ήταν ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε από τους διοργανωτές των πρώτων εκδηλώσεων του θεσμού ο οποίος λειτούργησε μέχρι και το 2010 συμβάλλοντας καθοριστικά στην προώθησή του. Κεφαλαιοποιώντας την εμπειρία της υλοποίησης των πολυεπίπεδων δράσεων που συμπεριελάμβαναν οι εορτασμοί του θεσμού, οι συμμετέχοντες στο δίκτυο διατύπωσαν πολλές προτάσεις βελτιωτικών παρεμβάσεων σε επίπεδο χάραξης πολιτιστικής πολιτικής αλλά και ανάπτυξης ικανών δομών πολιτιστικής διοίκησης για να την υπηρετήσουν.



Network of European Cultural Capital Cities and Months

In 1990 another important event took place. The European Union and the city of Glasgow, then Cultural Capital of the year, held a meeting of the then organizers and coordinators of Cultural Capitals in order to benefit from their collective experience. As a result the Network of Cultural Cities of Europe was formed, and a big step taken towards a more concrete, practical and close collaboration between all Cultural Capitals. Since then the Network also undertakes as one of its many tasks to promotion of the idea of European Cultural Capital City in order to persuade the peoples of Europe through such concept the essence and value of culture.

The membership of the Network is limited to representatives and organizers of former and future cities of Culture and cultural months, representatives of the cities themselves, of national government and also of the founding personalities.

These people worked together with their governments, their municipalities, institutions, organizations, artists, intellectuals and citizens. They analyzed situations, they selected the right people to organize new projects and they coordinated the events of the Cultural Capitals of Europe.

The main aims and objectives of the Network are as follows:

- To assist the European cities of Culture and cities with European Cultural Months.
- To organize European and world-wide co-productions.
- To enhance cultural co-operation and promotion on a European-wide basis.
- To share information, skills and contacts concerning the managements and financing of European cultural programs, especially relating new ways of financing cultural activities, including the raising of private and corporate sponsorships and donors.
- To maintain an archive of information about innovative cultural practice and creations.

Furthermore, members of the network have been regularly involved in international forums on general matters of European cultural affairs and on themes related to city planning and development in relation to arts and culture, sponsoring and tourism. They are also regularly asked to forward information to journalists, researchers and university students, interested in the various aspects of the program.

The Network of Cultural Capitals and Cultural Months of Europe serving both the Cultural Capitals and the European Union has had a significant cultural impact and contributed to a deeper understanding of the diversities of European cultures.

From what has been said up to now, it is clear that the event is not only what a cultural city offers and does on its own, but the contribution of all the Cultural Capitals and Cultural Months together as a whole.

Each city shows its cultural heritage, its traditions, its physiognomy and its contemporary creations.

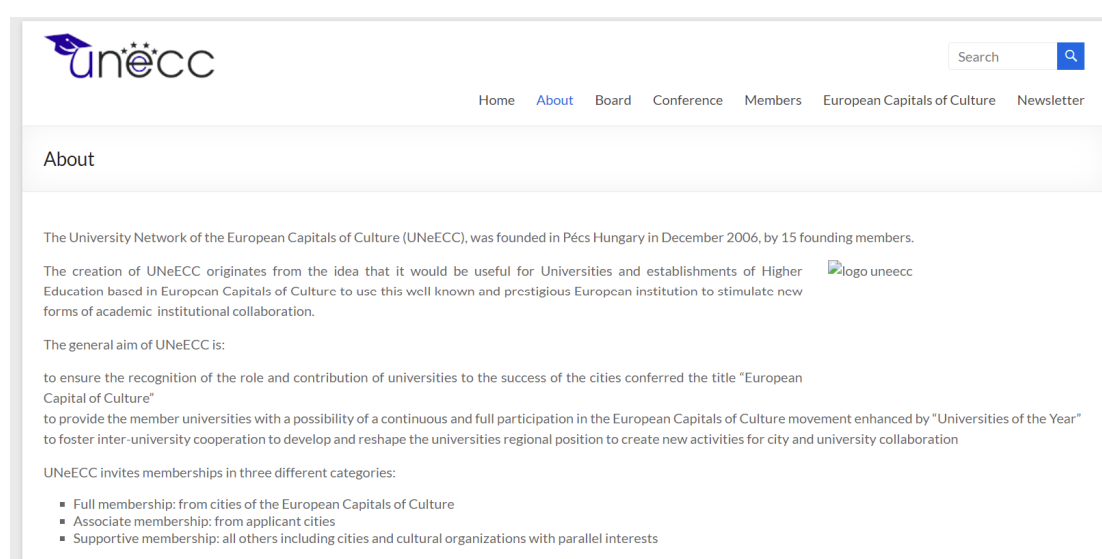
Over the years, and linked by the Network to pass on the experiences made, this cultural event has become an outstanding European institution.

Εικ. 1.5. Το ιστορικό ίδρυσης και οι στόχοι του Δικτύου Πολιτιστικών Πρωτευουσών και Μηνών της Ευρώπης [European Cultural Capitals and Months Network, (ECCM)] όπως παρουσιάζονταν στην καταργημένη πλέον, σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του.

Παρά την σύντομη δράση του, το Δίκτυο επέφερε σημαντικά νέα δεδομένα στους τομείς της πολιτιστικής διοίκησης, κυρίως διότι εκκινούσε από την εφαρμοσμένη εμπειρία και εμπλουτίζονταν από την διακρατική και διαπολιτισμική συνεργασία³⁹. Μετά την παύση των δραστηριοτήτων του Δικτύου, το σύνολο του αρχαιακού του υλικού μετεφέρθη, κατόπιν σχετικής αποφάσεως και σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο Ευρωπαϊκό Κέντρο Τεκμηρίωσης, αξιοποιείται δε ποικιλοτρόπως μιας και συνδυάστηκε και με το Πανεπιστημιακό Δίκτυο των Πολιτιστικών Πρωτευουσών της Ευρώπης [University Network of the European Capitals of Culture (UNeECC)] που ιδρύθηκε το 2006. Το Πανεπιστημιακό Δίκτυο (UNeECC), ιδρύθηκε στην Pécs (Ουγγαρία) από δεκαπέντε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα τα οποία είχαν την έδρα τους σε μία από τις πόλεις που είχαν φιλοξενήσει τον θεσμό και τα οποία, αξιοποιώντας την εμπειρία της εκ του σύνεγγυς επιστημονικής μελέτης της εφαρμογής του, έκριναν ότι θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η

³⁹ Ενδεικτικά σημειώνουμε πως η πρώτη συγκριτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε με χρηματοδότηση του Δικτύου εκπονήθηκε από τον J. Myerscough και δημοσιεύτηκε δύο μόλις χρόνια μετά την ίδρυσή του (1994), με στόχο να εξετάσει διεξοδικά την επενέργεια της λειτουργίας του θεσμού στις τοπικές κοινότητες που τον φιλοξένησαν. Τα ευρήματα της μελέτης ανέδειξαν τις τοπικές ιδιαιτερότητες και τις πολιτιστικές και διοικητικές επιλογές που υπηρέτησαν το όραμα κάθε πόλης αρχικά και την υλοποίησή του στη συνέχεια. Τοιούτοτρόπως, αναδύθηκαν οι διαφορετικές πολιτιστικές επιλογές, οι στοχοθετήσεις, οι στρατηγικές, τα προγράμματα υλοποίησης και οι πρακτικές εκφράσεις αυτών, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματά τους, γεγονός εξαιρετικά χρήσιμο για την σύγχρονη πολιτιστική διοίκηση. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά Myerscough, J. (1994). *European cities of culture and culture months*. Luxembourg: The European Commission and the Network of Cultural Cities of Europe.

σύνδεση των ακαδημαϊκών ευρημάτων με την εφαρμοσμένη πολιτιστική διοίκηση. Ως εκ τούτου, εφορμώντας από την διαπίστωση πως για το σύνολο των τοπικών κοινωνιών –που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων όλους τους δημόσιους φορείς και ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης– αποφασίσθηκε πως θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμη η ανάπτυξη ενός συγκροτημένου πλαισίου συνεργειών που θα βοηθούσε στην προώθηση της αμφίδρομης επικοινωνίας με διττή στοχοθεσία. Αφενός, κύριο σκοπούμενο θεωρήθηκε η υποστήριξη της πολιτιστικής διοίκησης και ο εμπλουτισμός της με νέα επιστημονικά δεδομένα και αφετέρου η προαγωγή της έρευνας με την ενδεδειγμένη μελέτη των νέων προκλήσεων που προκύπτουν καθημερινά στον τομέα της κεντρικής διαχείρισης του πολιτισμού⁴⁰.



Εικ. 1.6. Το ιστορικό ίδρυσης και οι στόχοι του Πανεπιστημιακού Δικτύου Πολιτιστικών Πρωτευουσών της Ευρώπης [University Network of the European Capitals of Culture (UNeECC)] που γεννήθηκε από τον θεσμό της Ευρωπαϊκής Πολιτιστικής Πρωτεύουσας και το Δίκτυο Πολιτιστικών Πρωτευουσών και Μηνών της Ευρώπης [European Cultural Capitals and Months Network, (ECCM)] που τον ακολούθησε το 1990, όπως παρουσιάζεται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του, University Network of the European Capitals of Culture: <https://uneecc.org/about/>.

Επιπρόσθετα, η ίδρυση του Πανεπιστημιακού Δικτύου των Πολιτιστικών Πρωτευουσών της Ευρώπης [University Network of the European Capitals of Culture (UNeECC)], που είναι εξαιρετικά ενεργό, παρείχε και παρέχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης διακρατικών συνεργειών ενώ ιδιαίτερα σημαντικές είναι και οι πρωτοβουλίες του στον τομέα της ενθάρρυνσης της διαπανεπιστημονικής

⁴⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. τη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Δικτύου: University Network of the European Capitals of Culture, *University Network of the European Capitals of Culture. About.* <https://uneecc.org/about/>.

συνεργασίας για την ανάπτυξη και την αναδιαμόρφωση της περιφερειακής θέσης των πανεπιστημίων για τη δημιουργία νέων, επιστημονικών και μη δραστηριοτήτων, για τη συνεργασία της δημόσιας διοίκησης και της ακαδημαϊκής κοινότητας⁴¹.



The image shows a screenshot of the UNECC website. At the top left is the UNECC logo. To the right is a search bar and a navigation menu with links: Home, About, Board, Conference, Members, European Capitals of Culture, and Newsletter. The main content area features a large banner with the text: "EUROPEAN CAPITALS of CULTURE : The ART of REIMAGINING" in white and red, followed by "ONLINE SPECIAL ISSUE !! NOW AVAILABLE !! (link underneath this picture)" in red. The banner background is a photograph of a large, historic stone building with a tower. Below the banner is a URL: "https://mooreinstitute.ie/research-centre/centre-for-creative-arts-research/" and a logo for "NUI Galway OE Gaillimh". Below the banner, there is a text prompt: "To visit the ONLINE SPECIAL ISSUE and watch the webinar again click on the following link : https://mooreinstitute.ie/uneecc-march.2021/".

Εικ. 1.7. Επιστημονικές δράσεις του University Network of the European Capitals of Culture όπως παρουσιάζονται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του Δικτύου: University Network of the European Capitals of Culture, <https://uneecc.org/>.

Το Δίκτυο (UNeECC), προκειμένου να υποστηρίξει το σύνολο των προαναφερθέντων στόχων διακρίνεται για την ανοικτότητα του. Ενδεικτικά σημειώνουμε πως στο Καταστατικό του προβλέπεται ακόμα και η συμμετοχή ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, πόλεων, πολιτιστικών οργανισμών ή άλλων φορέων που δεν έχουν άμεση σχέση με το θεσμό αλλά έχουν κοινά ή παράλληλα επιστημονικά ή διοικητικά ενδιαφέροντα⁴².

⁴¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Δικτύου: University Network of the European Capitals of Culture, *University Network of the European Capitals of Culture. About.* <https://uneecc.org/about/>.

⁴² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: University Network of the European Capitals of Culture, *University Network of the European Capitals of Culture. About.* <https://uneecc.org/about/>.

History

European Capital of Culture

The European Capital of Culture is a city designated by the European Union for a period of one year during which it is given a chance to showcase its cultural life and cultural development. A number of European cities have used the City of Culture year to transform completely their cultural base and, in doing so, the way in which they are viewed internationally.

History

Conceived as a means of bringing citizens of European Union (or EC, as then was) closer together, the European City of Culture was launched on June 13, 1985 by the Council of Ministers on the initiative of the Greek Minister of Culture Melina Mercouri. Since then, the initiative has been more and more successful amongst European citizens and has had a growing cultural and socio-economic impact on the numerous visitors it has attracted.

The European Cities of Culture were designated on an intergovernmental basis until 2004; the Member States unanimously selected the cities most likely to welcome the event and the European Commission granted a subsidy to the selected city each year. As of 2005, the EU's institutions will take part in the selection procedure of the cities that will host the event. In 1990, the Ministers of Culture launched the "European Cultural Month". This event is similar to the European City of Culture but goes on for a shorter period and is addressed to Central and Eastern European countries in particular. The European Commission grants a subsidy for the European Cultural Month each year. As early as 1991, the organisers of the different European Cities of Culture created the Network of European Cultural Capitals and Months (ECCM – info: mmasias@europarl.eu.int) – enabling the exchange and dissemination of information, also to the organisers of future events. This network also carried out in 1994 a study on the impact of the European City of Culture since its creation. ECCM is a non profit organisation based in Luxembourg and acting in close



EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE

collaboration to the European Institutions. Since 2006 it will present in every Cultural Capital and in former ones a travelling exhibition "A Journey to the World: Cultural Capitals". The exhibition is inaugurated for the first time in Patras, Greece on the 27th of March 2006.

Individual cities have looked to evaluate their own experience in different ways; it is not easy to track long term evaluations of city experiences in every case. Charles Landry of the UK-based cultural consultancy Comedia has recently published an interesting evaluation of the Helsinki Year of Culture in 2000. From 2002-2005, Beatriz Garcia led a research project investigating the long term legacy of Glasgow 1990, based at the Centre for Cultural Policy Research, University of Glasgow.

In 1999, the European City of Culture was renamed the European Capital of Culture, and it is now financed through the Culture 2000 programme. Cork City, in Ireland, was the first city in Europe to hold the prestigious Capital of Culture title. The European Parliament and Council Decision of May 25, 1999 integrates this event into the Community framework and introduces a new selection procedure for the Capitals for the 2005–2019 period. This was done to avoid overly fierce competition to win the accolade; each EU member nation will be given the opportunity to "host" the capital in turn. Starting in 2005, two cities will now share this status each year.

In 2004, the European Commission asked Robert Palmer, director of Palmer-Rae Associates, to evaluate the programme of European Capitals of Culture 1994–2004, following an earlier evaluation study examining European Capitals of Culture 1985–1993. The latest study comprehensively deals with cultural, economic, visitor, social and European perspectives of the European Capital of Culture action. It comprises two volumes: one of summary findings, analyses and conclusions; a second of individual case studies. Both volumes can be freely downloaded.

Based on Palmer's findings, the European Commission has made recommendations for changing the procedures for selecting and monitoring European Capitals of Culture and for placing increased emphasis on the cultural and European components of the action.

It is likely that the Parliament will agree to such changes, and continue the action of European capitals of Culture until at least 2019, with the designation of two European Capitals of Culture each year. Details are provided on the website of the European Commission Education and Culture: [Culture in European Union](#)

On 11 March 2006, the Turkish city of Istanbul, the Hungarian city of Pécs and the German city of Essen (representing the Ruhrgebiet region) were selected as European Capitals of Culture for 2010 by the EU council.

Only European cities within member states of the EU are eligible – other European cities are not. However, the EU council can designate one city from a non-EU country for a given year, if that city's designation is approved unanimously in the council.

European Cities/Capitals of Culture

Past European Capitals of Culture

- 1985: Athens (Greece)
- 1986: Florence (Italy)
- 1987: Amsterdam (Netherlands)
- 1988: West Berlin (West Germany)
- 1989: Paris (France)
- 1990: Glasgow (United Kingdom)
- 1991: Dublin (Ireland)
- 1992: Madrid (Spain)
- 1993: Antwerp (Belgium)
- 1994: Lisbon (Portugal)
- 1995: Luxembourg (Luxembourg)
- 1996: Copenhagen (Denmark)
- 1997: Thessaloniki (Greece)
- 1998: Stockholm (Sweden)
- 1999: Weimar (Germany)
- 2000: Reykjavik (Iceland), Bergen (Norway), Helsinki (Finland), Brussels (Belgium), Prague (Czech Republic), Krakow (Poland), Santiago de Compostela (Galicia, Spain), Avignon (France), Bologna (Italy)
- 2001: Rotterdam (Netherlands), Porto (Portugal)
- 2002: Bruges (Belgium), Salamanca (Spain)
- 2003: Graz (Austria)
- 2004: Genoa (Italy), Lille (France)
- 2005: Cork (Ireland)
- 2006: Patras (Greece)
- 2007: Luxembourg (Luxembourg) – Sibiu (Romania)
- 2008: Liverpool (United Kingdom) – Stavanger (Norway)
- 2009: Linz (Austria) – Vilnius (Lithuania)
- 2010: Essen (Germany) – Pécs (Hungary) – Istanbul (Turkey)
- 2011: Turku (Finland) – Tallinn (Estonia)
- 2012: Guimarães (Portugal) – Maribor (Slovenia)
- 2013: Marseille (France) – Kosice (Slovakia)
- 2014: Umea (Sweden) – Riga (Latvia)
- 2015: Mons (Belgium) – Pízen (Czech Republic)

- 2016: Donostia – San Sebastián (Spain) – Wrocław (Poland)
- 2017: Aarhus (Denmark) – Paphos (Cyprus)
- 2018: Leeuwarden (Netherlands) – Valetta (Malta)
- 2019: Matera (Italy) – Plovdiv (Bulgaria)
- 2020: Galway (Ireland) – Rijeka (Croatia)
- 2021: Timisoara (Romania) – Novi Sad (Serbia) – Elefsina (Greece)
- 2022: Esch-sur-Alzette (Luxemburg) – Kaunas (Lithuania)

One thought on “History”

Εικ. 1.8. Η ιστορία του θεσμού της «Ευρωπαϊκής Πόλης Πολιτισμού» [European Capital of Culture] όπως παρουσιάζεται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του University Network of the European Capitals of Culture: <https://uneecc.org/>.

The screenshot shows the website of the University Network of the European Capitals of Culture (UNECC). The header includes the UNECC logo, a search bar, and navigation links: Home, About, Board, Conference, Members, European Capitals of Culture, and Newsletter. The main content area is titled "Universities/Institutions" and features a list of 30 member institutions, each with its name, location, and website URL. A search bar is also present on the right side of the list. Below the list, there are sections for "Archives" (listing dates from August 2018 to February 2015) and "Meta" (with a "Log in" link).

1. KU Leuven (University of Leuven), Belgium
<http://kuleuven.be>

2. Universiteit Antwerpen, Antwerpen, Belgium
<http://www.ua.ac.be>

3. Aarhus University, Aarhus, Denmark
<http://au.dk>

4. University of Athens, Athen, **Greece**
<http://www.uoa.gr>

5. University of Avignon, Avignon, France
<http://www.univ-avignon.fr>

6. College of Europe, Bruges and Warsaw, Belgium and Poland
<http://www.col.europ.be>

7. ICHEC Brussels Management School, Brussels, Belgium
<http://www.ichec.be>

8. Vesalius College, Brussels, Belgium
<http://www.vesalius.edu>

9. Cork Institute of Technology, Cork, Ireland
<http://www.cit.ie>

10. University College Cork, Cork, Ireland
<http://www.ucc.ie>

11. University of Genoa, Genoa, Italy
<http://www.unige.it>

12. FH Joanneum – University of Applied Sciences, Graz, Austria
<http://www.fh-joanneum.at>

13. Bahcesehir University, Istanbul, Turkey
<http://www.bahcesehir.edu.tr>

14. Istanbul Technical University, Istanbul, Turkey
<http://www.itu.edu.tr>

15. Istanbul University, Istanbul, Turkey
<http://www.istanbul.edu.tr>

16. Cracow University of Economics, Krakow, Poland
<http://janek.ue.krakow.pl>

17. The Pontifical University of John Paul II in Krakow, Poland
<http://www.upjp2.edu.pl>

18. AGH – University of Science and Technology, Krakow, Poland
<http://www.agh.edu.pl/en>

19. University of Applied Sciences Kufstein Tirol, Kufstein, Austria
<http://hsj.edu.at>

20. Université Catholique de Lille, Lille, France
<http://www.univ-catholille.fr>

21. University of Lille 4, Science and Technology, Lille, France
<http://www.univ-lille1.fr>

22. Liverpool Hope University, Liverpool, England
<http://www.hope.ac.uk>

23. University of Luxembourg, Luxembourg, Luxembourg
<http://www.uni.lu>

24. Universidad Alfonso X el Sabio, Madrid, Spain
<http://www.uax.es>

25. University of Maribor, Maribor, Slovenia
<http://www.uni-mbi.si>

26. University of Malta, Msida, Malta
<http://www.um.edu.mt>

27. University of Patras, Patras, **Greece**
<http://www.upatras.gr>

28. University of Pécs, Pécs, Hungary
<http://www.pte.hu>

29. Università degli Studi di Perugia, Perugia, Italy
<http://www.unipg.it/en/>

30. Ladislav Sutnar Faculty of Design and Art, University of West Bohemia, Pilsen, Czech Republic
<http://fdz.zcu.cz>

Search

Archives

August 2018

March 2018

September 2017

April 2017

March 2017

February 2017

December 2016

November 2016

July 2016

June 2016

May 2016

January 2016

November 2015

June 2015

February 2015

Meta

Log in

31. University Fernando Pessoa, Porto, Portugal
<http://www.ufp.pt>
32. "Lucian Blaga" University of Sibiu, Sibiu, Romania
<http://www.ulbsibiu.ro>
33. University of Stavanger, Stavanger, Norway
<http://www.uis.no>
34. School of Architecture – Faculty of Engineering, Aristotle University of Thessaloniki, Greece
<http://www.arch.auth.gr>
35. Umea University, Umea, Sweden
<http://www.umu.se>
36. University of Economics, Varna, Bulgaria
<http://www.ue-varna.bg>
37. Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania
<http://www.vgtu.lt>
38. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania
<http://www.mruni.eu>
39. University of Wrocław, Wrocław, Poland
<http://www.uni.wroc.pl>
40. Turība University, Riga, Latvia
<http://www.turiba.lv/en>
41. Université catholique de Louvain, Mons, Belgium
<http://www.uclouvain.be/mons.html>
42. University of Dubrovnik, Dubrovnik, Croatia
http://www.unidu.hr/index_eng.php
43. Széchenyi István University, Győr, Hungary
<http://uni.sze.hu>
44. Juraž Dobriča University of Pula, Pula, Croatia
<http://unipu.hr>
45. Neapolis University of Pafos, Pafos, Cyprus
<http://www.nup.ac.cy>
46. University of Novi Sad, Novi Sad, Republic of Serbia
<https://www.uns.ac.rs/index.php/en>
47. Università degli Studi della Basilicata, Matera and Potenza, Italy
<http://www.unibas.it>
48. University of Pannonia, Veszprém, Hungary
<http://www.uni-pannon.hu>
49. University Business Academy in Novi Sad, Novi Sad, Serbia
<http://www.privrednaskademija.edu.rs/en/>

Εικ. 1.9. Τα μέλη του Πανεπιστημιακού Δικτύου των Πολιτιστικών Πρωτευουσών της Ευρώπης [University Network of the European Capitals of Culture (UNeECC)] όπως παρουσιάζονται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του Δικτύου: University Network of the European Capitals of Culture, <https://uneecc.org/universities/>. Με δική μας επισήμανση σημειώνονται τα ελληνικά ακαδημαϊκά ιδρύματα - μέλη του Δικτύου.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω η επενέργεια του θεσμού της πολιτιστικής πρωτεύουσας ήταν εξαιρετικά σημαντική, απηχεί όμως το γενικότερο ενδιαφέρον για τις πολιτικές του πολιτισμού και για την ανάπτυξη σύνθετων αλλά σταθερών και αποτελεσματικών μοντέλων πολιτιστικής διοίκησης. Προς αυτή την κατεύθυνση, συνηγορεί μία σειρά πολιτικών που εφαρμόζονται σε διεθνές επίπεδο οι οποίες έχουν ως εστιακό επίκεντρο την σταδιακή ανάδειξη της αναπτυξιακής διάστασης της πολιτιστικής πολιτικής.

Η μεταστροφή που παρατηρείται κυρίως από το 1985 και μετά, σχετίζεται με τις νέες νόρμες περί αειφόρου ανάπτυξης η οποία επιδιώκεται σε παγκόσμια κλίμακα, σε μία προσπάθεια να διασφαλιστεί η ευημερία των κοινωνικών υποκειμένων. Στόχος να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης βιώσιμων αναπτυξιακών δράσεων με άξονα τον πολιτισμό που θα επέτρεπε στη δημόσια διοίκηση να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους κοινωνικούς μετασχηματισμούς που είχαν συντελεσθεί στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τα οικονομικά ζητήματα που ανέκυπταν από τους περιορισμένους προς διάθεση στον πολιτισμό πόρους.

1.6. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η περίοδος 1990-2000

Η υπογραφή της Συνθήκης του Μάαστριχτ το 1992, τα άρθρα 151 και 128 της οποίας θέτουν τις βάσεις για τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για τον πολιτισμό και θεσπίζουν δράσεις ενθάρρυνσης της εναρμόνισης του θεσμικού πλαισίου μεταξύ των κρατών-μελών⁴³ επισπεύδει μία τάση αποκέντρωσης σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης. Παρατηρούμε μία μεταβίβαση εξουσιών στις τοπικές κοινότητες, κυρίως μέσω της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Οι περιφέρειες, οι νομαρχίες, οι δήμοι και οι κοινότητες, δίχως να διαθέτουν πάντα τους απαραίτητους διοικητικούς μηχανισμούς ή/και τους οικονομικούς πόρους, καλούνται να υπηρετήσουν την κρατική πολιτιστική πολιτική και να την εφαρμόσουν σε τοπικό επίπεδο ασκώντας πολιτιστική διοίκηση. Προς επίτευξη των στόχων, που φιλοδοξούν να έχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα διατηρώντας όμως σε χαμηλά επίπεδα το κόστος των δαπανών για τις πολιτικές του πολιτισμού, δρομολογούνται ενέργειες για την άμεση σύνδεση της πολιτιστικής πολιτικής με το θεσμό της πολιτιστικής χορηγίας, ενώ παράλληλα ενθαρρύνεται η επιδότηση του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση δράσεων στον τομέα του πολιτισμού. Τοιουτοτρόπως, η δημόσια πολιτιστική διοίκηση αναζητά εργαλεία και μέσα προκειμένου να συνδεθεί λειτουργικά με το ευρύ, τοπικό και υπερτοπικό κοινό και την ιδιωτική πρωτοβουλία. Σε όλη την Ευρώπη αυτή την περίοδο φαίνεται πως αναζητούνται συστηματικά τρόποι, μέθοδοι και εταιρικά σήματα, που θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν την αξιοποίηση των τοπικών πολιτιστικών πόρων και αγαθών με αειφόρο προοπτική.

Πολιτιστικά προγράμματα, εθελοντικές δράσεις, καλλιτεχνικές, επιμορφωτικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες τίθενται στο επίκεντρο αυτής της προσπάθειας, χάρη στην οποία πολύ συχνά οι τοπικές κοινωνίες αναθάλλουν. Χάρη στην σύμπραξη μεταξύ κοινωνικών εταίρων παρατηρείται άνθηση στους τομείς της παροχής πολιτιστικών υπηρεσιών και της παραγωγής πολιτιστικών αγαθών με αποτέλεσμα την βελτίωση σε μεγάλο φάσμα του πεδίου της διαχείρισης του πολιτισμικού κεφαλαίου και συνεπακόλουθα των εφαρμοσμένων πρακτικών της πολιτιστικής διοίκησης.

⁴³ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ.:

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (1992). *Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση OJ C 191, 29.7.1992, σ. 1-112.*
Διαθέσιμη ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT> και

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (1992). *Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΣΕΕ)/Συνθήκη του Μάαστριχτ.*
Διαθέσιμη ηλεκτρονικά στην επίσημη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/el/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/maastricht-treaty>.

Τιουτοτρόπως, σε συνέχεια του φαινομένου του εκδημοκρατισμού της κουλτούρας που είχε ήδη εδραιωθεί, σημειώνεται συμπληρωματικά ως προς την διάσταση της κοινωνικής ανάπτυξης η οικονομική δυνατότητα αξιοποίησης του πολιτισμού. Η πολιτιστική διοίκηση, σε τοπικό κυρίως επίπεδο, σε αρκετές χώρες της δυτικής και κεντρικής Ευρώπης, σχεδιάζει και εφαρμόζει με επιτυχία στρατηγικά προγράμματα πολιτιστικής πολιτικής που έχουν ως στόχο την βελτίωση της πολιτισμικής και πολιτιστικής φυσιογνωμίας των τοπικών κοινωνιών και την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης μέσω του πολιτισμού.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τα πολιτιστικά προγράμματα των τοπικών κοινοτήτων του Σέφιλντ και της Γλασκόβης στο Ηνωμένο Βασίλειο της Μεγάλης Βρετανίας. Στην δεύτερη περίπτωση (της Γλασκόβης) στην Σκωτία, η συμμετοχή των πολιτών καθίσταται με την πάροδο των χρόνων ένα μόνιμο ζητούμενο στο στρατηγικό σχεδιασμό των πολιτιστικών πολιτικών με ευεργετικά αποτελέσματα για την πόλη. Παραδειγματικά αναφέρουμε προγράμματα όπως το Understanding Glasgow. The Glasgow Indicator Project (2007-2012) στο οποίο αναλύονται μεταξύ άλλων και θέματα που σχετίζονται με τον πολιτισμό τα οποία πραγματοποιούνται από δημόσιους φορείς προκειμένου να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη επιχειρησιακών δράσεων.

The screenshot shows the 'Understanding Glasgow' website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'About the project', 'Resources', 'Profiles', 'Assets', 'Films', and 'Using the data'. A search bar is also present. Below the navigation is a large image of a park. The main content area is divided into sections: 'Glasgow Indicators' with a list of 12 categories (Population, Economic participation, Poverty, Health, Social capital, Environment, Transport, Education, Community safety, Lifestyle, Cultural vitality, Mindset), 'Children's Indicators' with a list of 6 categories (Health, Learning, Lifestyle, Poverty, Wellbeing & development, Safety, Population), 'About the project' with a list of 8 sub-projects, and 'About the Glasgow Indicators project' with sections for 'Partners', 'Background', 'Aims', and 'Our model and guiding principles'.

Εικ. 1.10. Πρόγραμμα για την μελέτη και την κατανόηση της τοπικής κοινότητας της Γλασκόβης όπως παρουσιάζεται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του Προγράμματος: Understanding Glasgow. The Glasgow Indicator Project στο οποίο αναφέρονται οι μετέχοντες εταίροι και αναλύονται όλα τα θέματα που σχετίζονται με τον πολιτισμό. Πηγή: Understanding Glasgow. The Glasgow Indicator Project, https://www.understandingglasgow.com/about_the_project/about_the_project.

UNDERSTANDING GLASGOW
The Glasgow Indicators Project

Search site Search the entire site Search

About the project Resources Profiles Assets Films Using the data

Glasgow Indicators

- Population
- Economic participation
- Poverty
- Health
- Social capital
- Environment
- Transport
- Education
- Community safety
- Lifestyle
- Cultural vitality
- Mindset

Children's Indicators

- Health
- Learning
- Lifestyle
- Poverty
- Wellbeing & development
- Safety
- Population

Cultural vitality

- Overview
- Cultural Engagement
- Participation in Cultural Activity
- Attendance at Cultural Events
- Sports Participation
- Presence
- Support
- Targets & Strategies
- Resources

Overview

Cultural Vitality is defined as the creation, participation in and supporting of arts and culture as a dimension of everyday life in communities.

It has three components:

- Presence – of opportunities for cultural participation
- Participation – in arts and culture, either through direct participation in activities or attendance as a consumer
- Support – resources required to bring opportunities for arts and cultural participation to fruition and to sustain or expand them

Click on our infographic to see the key facts from this indicator set.

Summary

(Data mainly from Scottish Household Survey, 2016)

- 89% of Glaswegians took part in some kind of cultural activity in the past 12 months (2016).
- Reading for pleasure is the most common cultural activity of Glaswegians - 62% of adults read for pleasure, while 22% used a computer/social media for creative work and 13% took part in crafts such as knitting or pottery (2016).
- Only 46% of Glaswegians with no qualifications had taken part in a cultural activity in the last year. Those with long term illnesses or disabilities were also much less likely to participate in cultural activities (2016).
- The most attended cultural events or cultural places visited among Glaswegians were: cinema (61%), museums (46%), live music events (38%), libraries (34%) and theatre (30%).
- Glasgow is home to 41% of Scotland's actors, dancers, broadcasters, 38% of its musicians and 29% of its artists and graphic designers (Glasgow Cultural Statistics Digest 2010)

GLASGOW: CITY OF CULTURE?

Cultural vitality is defined as the creation, participation in and supporting of arts and culture as a dimension of everyday life in communities.

89% of Glaswegians took part in some kind of cultural activity in the past 12 months (2016).

62% of adults read for pleasure, while 22% used a computer/social media for creative work and 13% took part in crafts such as knitting or pottery (2016).

Only 46% of Glaswegians with no qualifications had taken part in a cultural activity in the last year. Those with long term illnesses or disabilities were also much less likely to participate in cultural activities (2016).

The most attended cultural events or cultural places visited among Glaswegians were: cinema (61%), museums (46%), live music events (38%), libraries (34%) and theatre (30%).

Glasgow is home to 41% of Scotland's actors, dancers, broadcasters, 38% of its musicians and 29% of its artists and graphic designers (Glasgow Cultural Statistics Digest 2010)

Εικ. 11. Πρόγραμμα για την μελέτη και την κατανόηση της τοπικής κοινότητας της Γλασκόβης όπως παρουσιάζεται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του Προγράμματος: Understanding Glasgow. The Glasgow Indicator Project στο οποίο αναλύονται και όλα τα θέματα που σχετίζονται με τον πολιτισμό. Πηγή: Understanding Glasgow. The Glasgow Indicator Project, https://www.understandingglasgow.com/indicators/cultural_vitality/overview.


Παράλληλα δε, αναπτύσσεται και εδραιώνεται προοδευτικά μία κουλτούρα συμμετοχικότητας που αντανακλάται σήμερα σε μία σειρά δράσεων διαχείρισης του πολιτισμού σε πολλαπλά επίπεδα. Παραδειγματικά αναφέρουμε τις ποικίλες δράσεις του στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδίου για τον τομέα του πολιτισμού που επιτελείται από τους δημόσιους φορείς και τις συλλογικότητες της τοπικής κοινότητας της Γλασκόβης⁴⁴. Όπως σημειώνεται στα σχετικά ενημερωτικά έντυπα που προωθούν την διαβούλευση για την λήψη των αποφάσεων του πολιτιστικού σχεδιασμού για το μέλλον της κοινότητας, αφετηρία του διαλόγου θεωρείται ακόμα και σήμερα η περίοδος του 1980 που ταυτίστηκε με την έναρξη της ανάπτυξης πολλών πολιτιστικών θεσμών και υποδομών. Η εν λόγω περίοδος που ακολούθησε την τραυματική φάση της κοινωνικοοικονομικής κρίσης που προκάλεσε η αποβιομηχάνιση της δεκαετίας του 1970, στιγματίστηκε από την σύμπραξη των κοινωνικών εταίρων που συνέβαλλαν καθοριστικά στην (επαν)ανακάλυψη και την (ανα)κεφαλαιοποίηση του τοπικού πολιτιστικού αποθέματος που

⁴⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά και: Glasgow City Council, *Glasgow Culture Plan*. Glasgow City - Glasgow Life, Glasgow 2019. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: www.glasgowcultureplan.scot.

πραγματοποιήθηκε σταδιακά την δεκαετία του 1990 με εξαιρετικά αποτελέσματα⁴⁵. Ως εκ τούτου, ο συμμετοχικός σχεδιασμός αποτελεί πλέον ένα χρήσιμο εργαλείο της πολιτιστικής διοίκησης που διατηρεί στο επίκεντρο του εστιακού της ενδιαφέροντος την αειφορία των μελών της τοπικής κοινότητας στην οποία εδράζεται αλλά και απευθύνεται.

Glasgow Culture Plan

Shaping a plan for the future of culture in Glasgow



About How to get involved Survey Pop-up events Breakfast

What is Glasgow Culture Plan?

Culture is Glasgow's heart. Making, sharing and enjoying culture is our right, shaping and building the future health, prosperity and sustainability of our world city and its people.

The Glasgow Culture Plan is a framework that supports new ways of doing things and new kinds of initiatives that will enable us to address important challenges.

This plan has been developed as a starting point to give people and organisations something to consider. It needs to be criticised. It needs gaps and deficiencies highlighted. If it gets things right we need to know how, where and why.

Between now and February 2020, we are asking people to tell us what they think about culture in Glasgow, and to respond to this draft document. We invite everyone to work with us to develop a plan to support culture in the city over the next 25 years.

Read the Draft Culture Plan

Download pdf



⁴⁵ Glasgow City Council, *Glasgow Culture Plan*. Glasgow City - Glasgow Life, Glasgow 2019, σ.12. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: www.glasgowcultureplan.scot.

Want to get involved?
 Your voice matters. There are lots of ways to help shape the Culture Plan.

Between now and February 2020 we invite everyone to take part in the events and activities listed below - including a survey, pop-up events across the city, and a concluding breakfast event.

If you have any comments on the draft Culture Plan document, you can let us know by contacting us by email or post.

Details of how to submit a response are available on page 9 of the draft [Glasgow Culture Plan](#).

Alternatively, you can complete our short surveys below.

Take our Survey

Our short survey is a chance to tell us about your experiences of culture in Glasgow and respond to the draft Culture Plan.

We want to find out about the activities that are important to you, to help us understand how the Culture Plan can support the city's diverse communities in the future.

The survey should take around 10 minutes to complete.

There are two ways to complete the survey. You can respond as either an individual, telling us about your own experiences of culture in Glasgow, or from the perspective of an organisation you represent.

[Complete our survey from your personal perspective](#)

[Complete our survey on behalf of an organisation you represent](#)

Take part in our Culture Plan Breakfast
 St Mungo Museum of Religious Life and Art
 Wednesday 15th January
 10am to Midday

Our breakfast event is a conclusion to this engagement process.

We invite everyone to join us to learn more about what you have told us about culture in Glasgow and find out more about how the Culture Plan will evolve in the future.

[Register your attendance](#)

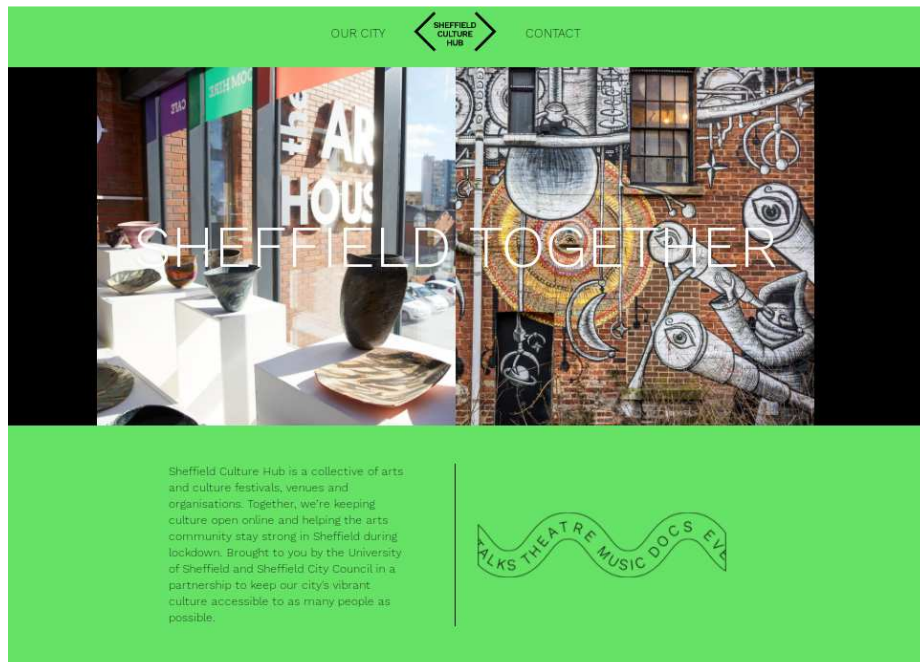
Sign up for updates
 Want to keep up to date with the development of the Glasgow Culture Plan?

[Signup](#)

Glasgow Culture Plan is coordinated by Glasgow Life
 Engagement and Communications are delivered by New Practice
[Privacy Statement](#)

Εικ. 1.13-1.14. Επίσημη ιστοσελίδα για τον στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό στον τομέα του πολιτισμού που επιτελείται από τους δημόσιους φορείς και τις συλλογικότητες της τοπικής κοινότητας της Γλασκόβης, *Glasgow Culture Plan*: <https://www.glasgowcultureplan.com/>.

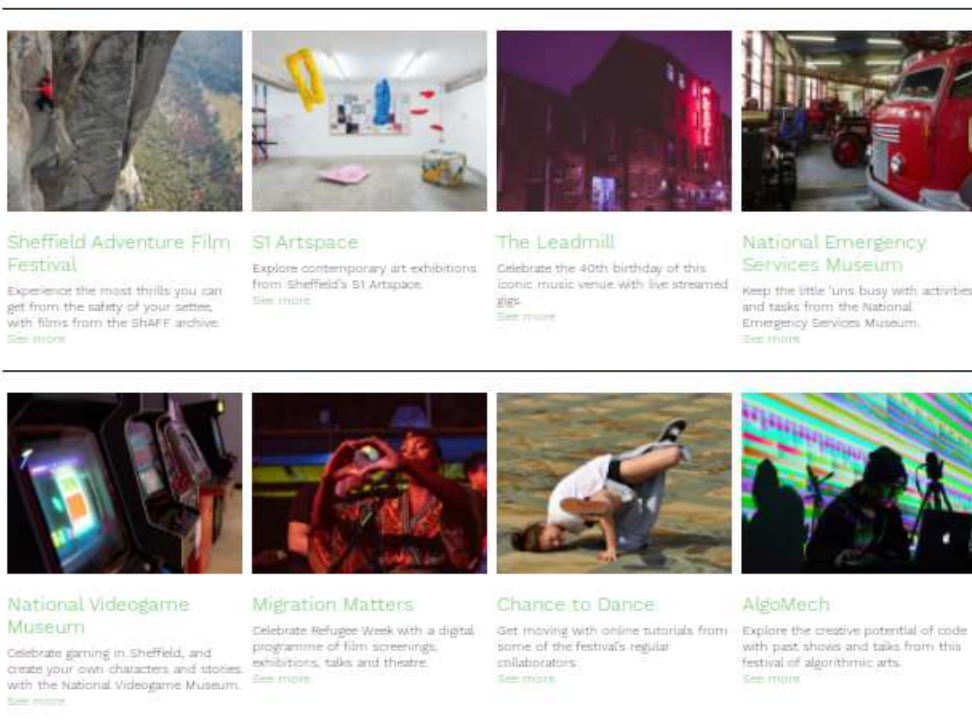
Ανάλογες διαπιστώσεις μπορεί να κάνει κανείς εξετάζοντας και το παράδειγμα της κοινότητας του Σέφιλντ, όπου στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 άρχισαν να εφαρμόζονται με επιτυχία προγράμματα πολιτισμού που ενίσχυσαν την διάδραση μεταξύ πολιτείας και πολιτών και ανέπτυξαν και εδραίωσαν αντίστοιχες πρακτικές συμμετοχικού σχεδιασμού.



SHEFFIELD CULTURE, INDOORS

We're working with [Our Favourite Places](#) to give an online platform to Sheffield's festivals, galleries, theatres, and more. Follow the links below and continue to enjoy inspiring cultural events from Sheffield, at home.

<p>Festival of the Mind</p> <p>10 inspiring days of collaborations between our city's creative folk and University of Sheffield researchers. Taking place online and in galleries this September.</p> <p>See more</p>	<p>Off the Shelf Festival of Words</p> <p>Three weeks of literary delights this October. With online readings, live talks and a poetry drive-in.</p> <p>See more</p>	<p>Bloc Projects</p> <p>The artist-led gallery continues to make space for art and dialogue both online and outdoors.</p> <p>See more</p>	<p>The Lit Collective</p> <p>An online festival centring and celebrating women writers of colour. Stream discussions on Black feminist futures, sisterhood, home in Britain, and more.</p> <p>See more</p>
<p>Sheffield Guild</p> <p>Sheffield Creative Guild brings together people with a passion for the arts. Their online workshops share inspiration, pool ideas and nurture collaboration.</p> <p>See more</p>	<p>Create Sheffield</p> <p>Create Sheffield are champions for creative opportunities for those aged 0-24.</p> <p>See more</p>	<p>Utopia Theatre</p> <p>Utopia's Creative Hub is a huge programme of free online workshops and masterclasses aimed at inspiring the next generation of artists of African origin.</p> <p>See more</p>	<p>Andro and Eve</p> <p>Creators of joyful spaces for the LGBTQ+ community since 2016. Join them this summer for their online programme, starting with a drag king course.</p> <p>See more</p>





Our Favourite Places is the Sheffield culture guide written by in-the-know locals. See its website for more virtual activities, to discover independent places to include in your post-lockdown plans, and to get to know creative folk who happily call Sheffield home.

Visit ourfaveplaces.co.uk
 Subscribe to the weekly OFP Bulletin
 Connect   

Sheffield Culture Hub is brought to you by these folk:






Εικ. 1.15-1.16. Sheffield Culture Hub: Πρόκειται για ιστοσελίδα που δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία του Πανεπιστημίου και του Δήμου του Σεφιλντ με στόχους «να κρατηθεί τη ζωντανή κουλτούρα της πόλης κατά τη διάρκεια της πανδημίας και να καταστεί προσβάσιμη σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους». Το Sheffield Culture Hub κατάφερε μέσα στον ένα χρόνο της λειτουργίας του να συμβάλλει στην διατήρηση της πολιτισμικής επικοινωνίας και έκφρασης των πολιτών την περίοδο της πανδημίας μιας και αποτελεί ένα ανοικτό πλαίσιο ανάπτυξης διαλόγου φορέων, οργανισμών, συλλογικοτήτων, καλλιτεχνών και ιδιωτών που έχουν ως στόχο να διατηρούν τον πολιτισμό «ζωντανό» και «ανοικτό» στο διαδίκτυο ενώ παράλληλα αποτελεί πεδίο για την καλλιτεχνική δημιουργία και έκφραση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται μέσω του Hub στην υποστήριξη της καλλιτεχνικής τοπικής κοινότητας προκειμένου να παραμείνει ισχυρή κατά τη διάρκεια του αποκλεισμού που επιβάλλουν τα μέτρα προστασίας κατά της πανδημίας. Πηγή: Sheffield Culture Hub, <https://www.sheffieldculturehub.co.uk/>.

Σε αυτό το κλίμα, την δεκαετία του 1990 εντοπίζουμε επιπρόσθετα, ιδιαίτερα στην περιοχή της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης, να λαμβάνουν μεγάλη έκταση ζητήματα που απορρέουν από τις πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις που συνδέονται με τις αλλαγές των καθιερωμένων, μέχρι τότε, κυρίαρχων αντιλήψεων και πρακτικών της πολιτιστικής διοίκησης. Μετά τις μεγάλες πολιτικές αλλαγές και την οικονομική αστάθεια που τις ακολούθησε, το κυρίαρχο ζήτημα της διαχείρισης του πολιτισμού σε χώρες όπως η Ελλάδα φαίνεται πλέον να αναπτύσσεται σε διαφορετικούς άξονες.

Τα παλαιά δίπολα κλασσικό-μοντέρνο, παλιό-νέο, έντεχνο-λαϊκό, μαζικό-ελίτ, κ.λπ. φαίνεται, μετά τα μαζικά ρεύματα εισροής μεταναστών από τις χώρες των πρώην Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών να συνδιαλέγονται με στο οικείο-ανοικείο, αναδεικνύοντας την σπουδαιότητα αλλά και την δυναμική του πολιτισμού για την διαμόρφωση των εθνικών ταυτοτικών πολιτισμικών μορφωμάτων. Το μεγάλο δίπολο της δεκαετίας, ειδικά για την χώρα μας που από χώρα αποστολής μεταναστών μετετράπη σε χώρα υποδοχής, ήταν αναντίρρητα το «Εμείς» και οι «Άλλοι», τον πολιτισμό των οποίων αρχίζαμε, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, να γνωρίζουμε και να προσπαθούμε να διαχειριστούμε⁴⁶.

⁴⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. ενδεικτικά τα παρακάτω έργα που πραγματεύονται τα ζητήματα διαχείρισης της αλλότητας τα οποία αναδύθηκαν την συγκεκριμένη περίοδο και σχετίστηκαν με την πολιτιστική διοίκηση:

Βεντούρα, Λ., (2004). «Εθνικισμός, ρατσισμός και μετανάστευση στη σύγχρονη Ελλάδα» στο Μ. Παύλου – Δ. Χριστόπουλος (επιμ.), *Η Ελλάδα της μετανάστευσης. Κοινωνική συμμετοχή, δικαιώματα και ιδιότητα του πολίτη*, Αθήνα: Κέντρο Ερευνών Μειονοτικών Ομάδων (ΚΕΜΟ), σσ. 174-204.

Γκέλνερ, Ε., (1996). *Η Κοινωνία Πολιτών και οι Αντίπαλοι της. Συνθήκες Ελευθερίας*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Διαμαντούρος, Ν., (2000). *Πολιτισμικός δυϊσμός και πολιτική αλλαγή στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.

Μαυρομάτης, Γ. – Τσιτσελίκης, Κ., (2004). «Η εκπαίδευση των μεταναστών στην Ελλάδα (1990-2003). Πολιτικές και πρακτικές» στο Μ. Παύλου – Δ. Χριστόπουλος (επιμ.), *Η Ελλάδα της μετανάστευσης. Κοινωνική συμμετοχή, δικαιώματα και ιδιότητα του πολίτη*, Αθήνα: Κριτική – Κέντρο Ερευνών Μειονοτικών Ομάδων (ΚΕΜΟ), σσ. 121-140.

Παπαδοπούλου, Δ., (2006). «Μορφές Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Ενσωμάτωσης των Μεταναστών. Το παράδειγμα της Περιφέρειας Αττικής» στο Μπάγκαβος Χ. – Παπαδοπούλου Δ. (επιμ.), *Μετανάστευση και ένταξη των μεταναστών στην ελληνική κοινωνία*, Επιστημονική Εταιρεία Κοινωνικής Πολιτικής, Αθήνα: Gutenberg, σ. 291-351.

Σκλιάς, Π. – Χουλιάρης, Α., (επιμ.) (2002). *Η Διπλωματία της Κοινωνίας των Πολιτών*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Στεφανάκη, Κ., (2004). «Πρόσφυγες και Δικαίωμα στο Άσυλο» στο Τσαπόγας Μ. - Χριστόπουλος Δ. (επιμ.), *Τα δικαιώματα στην Ελλάδα 1953-2003. Από το τέλος του εμφυλίου στο τέλος της μεταπολίτευσης*, Αθήνα: Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ) – Καστανιώτης, σσ. 261-271.

Τσίγκανου, Ι., (2002). «Οι εγκληματολογικές όψεις του κοινωνικού αποκλεισμού» στο Ι. Τσίγκανου (επιμ.) (2002) *Οι εγκληματολογικές όψεις του κοινωνικού αποκλεισμού*, Τετράδια Εγκληματολογίας, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σσ. 15-105.

Τσουκαλάς, Κ., (1996) «Ο ρατσισμός σήμερα» στο Π. Καφετζής (επιμ.), *Ταξίδι στο Λόγο και την Ιστορία, Κείμενα 1969-1996*, Αθήνα: Πλέθρον, τ. Α, σσ.137-154.

Η Ευρωπαϊκή πολιτιστική πολιτική, εμμένοντας στις προσπάθειες διαμόρφωσης μίας κοινά αποδεκτής και εφαρμόσιμης πολιτικής του πολιτισμού σε θέματα μετανάστευσης, επενέργησε αναντίρρητα στην προσπάθεια θεσμοθέτησης συγκεκριμένων διοικητικών πολιτιστικών μορφών. Το 1999 πραγματοποιείται στην Κολωνία η συνεδρίαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και αποφασίζεται, μεταξύ άλλων, η θέσπιση του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων για την προστασία μίας σειράς προσωπικών, αστικών, πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων των πολιτών και μόνιμων κατοίκων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο οποίος ολοκληρώνεται και τίθεται πανηγυρικά σε ισχύ στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας το 2000⁴⁷.

Χριστόπουλος, Δ., (2004). «Οι μετανάστες στην ελληνική πολιτική κοινότητα» στο Μ. Παύλου & Δ. Χριστόπουλος (επιμ.), *Η Ελλάδα της μετανάστευσης. Κοινωνική συμμετοχή, δικαιώματα και ιδιότητα του πολίτη*, Αθήνα: Κριτική – Κέντρο Ερευνών Μειονοτικών Ομάδων (ΚΕΜΟ), σσ. 338-366.

Χριστόπουλος, Δ., (2004). «Η Ελληνική Ιθαγένεια στην Εποχή της Μετανάστευσης – ‘Παλιννόστησης’» στο Τσαπόγας, Μ., – Χριστόπουλος, Δ., (επιμ.) *Τα δικαιώματα στην Ελλάδα 1953-2003. Από το τέλος του εμφυλίου στο τέλος της μεταπολίτευσης*, Αθήνα: Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ) – Καστανιώτης, σσ. 99 -109.

⁴⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (1999), *Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133501> και

Ευρωπαϊκή Ένωση – Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1999) C 202/393, *Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=EL>

1.7. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η νέα χιλιετία

Σε εξέλιξη και προς ενίσχυση των στόχων του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο οποίος όπως προαναφέραμε ετέθη σε ισχύ στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας το 2000⁴⁸, ψηφίζεται λίγους μήνες αργότερα η δημιουργία του Προγράμματος «Culture 2000»⁴⁹ που αποτέλεσε ένα από τα σημαντικότερα χρηματοδοτούμενα έργα στον τομέα του πολιτισμού.

Το εν λόγω Πρόγραμμα που ήταν αφιερωμένο στην προώθηση της ιδέας ενός κοινού πολιτισμικού ευρωπαϊκού χώρου, ο οποίος όμως θα χαρακτηρίζεται από την πολιτισμική πολυμορφία του, προέβλεπε την παροχή επιχορηγήσεων για την ανάπτυξη δράσεων συνεργασίας σε καλλιτεχνικό και πολιτιστικό επίπεδο. Για την επίτευξη των στόχων του Προγράμματος που αναπτύχθηκε σε δύο φάσεις (2000-2006 και 2007-2013), οι δαπάνες του οποίου ξεπέρασαν τα 636.400.000 ευρώ, διαμορφώθηκαν κοινές πολιτιστικές διοικητικές πρακτικές για τα κράτη-μέλη και προωθήθηκαν ποικίλες συνεργασίες με τρίτες χώρες γεγονός που επέφερε σημαντικά αποτελέσματα στους τομείς της διαπολιτισμικότητας.

Παρά ταύτα, οι ιδιαιτερότητες που σημειώνονταν μεταξύ των κρατών-μελών και οι αποκλίνουσες προσεγγίσεις που εφαρμόζονταν σε επίπεδο πολιτιστικής πολιτικής, ιδιαίτερα σε θέματα διαχείρισης της αλλόττητας, είχαν ως αποτέλεσμα η κάθε χώρα να αναπτύξει εν τέλει ένα ιδιότυπο, προσαρμοσμένο στα δεδομένα της σχήμα διαχείρισης προκειμένου να διασφαλίσει την πολιτισμική συνοχή της.

⁴⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (1999), *Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133501> και

Ευρωπαϊκή Ένωση – Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1999) C 202/393, *Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=EL>

⁴⁹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Council of the European Union, European Parliament. (2000). *Decision No 508/2000/EC of the European Parliament and of the Council of 14 February 2000 establishing the Culture 2000 programme*, Publications Office of the European Union. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/830abca2-1515-41d0-9d10-4a34f7416b64/language-hr>.

Legal notice Cookies Contact on Europa Search on Europa

English (en)

Search

European Commission > Creative Europe

Supporting Europe's cultural and creative sectors

European Commission > Creative Europe

Home About Updates Culture Media Actions Cross-sector Resources Contact

Culture 2000 programme

Launched in 2000, the Culture 2000 programme ran until 2006, with a budget of €236.4 million dedicated to promoting a common cultural area, characterised by its cultural diversity and shared cultural heritage.

HOW WAS THIS DONE?

The programme's funds were used to provide grants to cultural cooperation projects in the artistic and cultural fields, including:

- performing arts
- plastic/visual arts
- literature
- heritage
- cultural history

A panel of independent experts provide support to the programme management for the selection of projects.

Projects could fall into one of three main categories:

- specific annual activities
- multiannual activities
- special cultural events

WHAT WERE THE RESULTS?

The programme supported a wide variety of projects and initiatives, which are listed by year below.


2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006

- Cultural cooperation in third countries (annual)
- Cultural heritage (annual)
- Cultural heritage (multiannual)
- Culture Heritage Laboratories (special event)
- Literary translation (annual)
- Literature, books and reading (annual)
- Literature, books, and reading (multiannual)
- Multidisciplinary creativity (annual)
- Performing arts (annual)
- Performing arts (multiannual)
- Visual arts (annual)

WANT TO GIVE YOUR FEEDBACK ABOUT THIS PAGE?

RELATED CONTENT

AT A GLANCE



CALLS

PLATFORM FOR THE CROSS-BORDER DISTRIBUTION OF EUROPEAN PERFORMING ARTS WORKS

- Culture sub-programme
- Closed
- Deadline: 31 July, 2020 16.00 CET
- Reference: 2020/S 118-285323

MUSIC EDUCATION AND LEARNING

- Culture sub-programme
- Closed
- Deadline: 30 April 2020 - 13.00 CET
- Reference: EAC/SS3/2019

View all calls

SEE ALSO

Eligibility of non-EU countries

Creative Europe on the website of the Education, Audiovisual, and Culture Executive Agency

Creative Europe Desks

Creative Europe Project Results

CULTURE POLICY


Facebook Twitter Instagram

PRESENTATION
 Leaflet
 Creative Europe Project Results
 Legal Basis
 Corrigendum to Legal Basis
 Press release
 FAQ
 Impact assesment

PREVIOUS PROGRAMME
 Culture Programme (2007-2013)
 MEDIA Programme (2007-2013)

CONTACT
 Creative Europe Desks
 Education, Audiovisual and Culture Executive Agency

Εκ. 1.17. Η ιστορία της πρώτης φάσης προγράμματος «Culture 2000», (2000-2006) όπως περιγράφεται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης: European Commission, «European Capitals of Culture», *Culture 2000 programme*, https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/previous-programmes/culture-2000_en.



CREATIVE EUROPE
Supporting Europe's cultural and creative sectors

Legal notice | Cookies | Contact on Europa | Search on Europa

English (en) ▼

European Commission > Creative Europe

Home | About | Updates | Culture | Media | Actions | Cross-sector | Resources | Contact

Culture programme (2007-2013)

WHAT WAS IT?

The Culture programme was an initiative that ran from 2007-2013 with a budget of €400 million to support projects and activities designed to protect and promote cultural diversity and heritage.

The programme supported multi-annual cooperation projects and measures, as well as a variety of actions and initiatives, as well as cultural organisations, and contributed to policy analysis and dissemination activities.

WHY WAS IT NEEDED?

The culture sector, as noted in the policy section, faces a variety of issues and challenges, some of which are best dealt with at an international level. To tackle some of the issues, the programme provided support to:

- Promoting cross-border mobility
- Encouraging transnational circulation
- Fostering intercultural dialogue

WHAT DID IT ACHIEVE?

in more detail in a dedicated platform; the [Creative Europe Project Results](#).

In addition to the individual projects supported, the programme also established several [actions and initiatives](#) to promote, reward, or highlight aspects of European culture and heritage.

WHAT ARE THE NEXT STEPS?

Although the Culture programme ended in 2013, many activities are set to continue under the [Creative Europe programme](#), which provides opportunities in both the [culture](#) and [audiovisual](#) sectors.

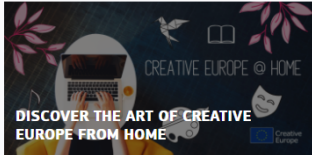
ANNUAL WORK PROGRAMMES

[Annual work programmes](#) for the years 2011-2013 are available.

🗨️ **WANT TO GIVE YOUR FEEDBACK ABOUT THIS PAGE?** ▼

RELATED CONTENT

AT A GLANCE



DISCOVER THE ART OF CREATIVE EUROPE FROM HOME

CALLS

PLATFORM FOR THE CROSS-BORDER DISTRIBUTION OF EUROPEAN PERFORMING ARTS WORKS

- 📁 Culture sub-programme
- 🚪 Closed
- 📅 Deadline: 31 July, 2020 16.00 CET
- 📄 Reference: 2020/S 118-285323

MUSIC EDUCATION AND LEARNING

- 📁 Culture sub-programme

📅 Deadline: 30 April 2020 - 13.00 CET

📄 Reference: EAC/S53/2019

View all calls

SEE ALSO

Eligibility of non-EU countries

Creative Europe on the website of the Education, Audiovisual, and Culture Executive Agency

Creative Europe Desks

Creative Europe Project Results

CULTURE POLICY

PRESENTATION

- Leaflet
- Creative Europe Project Results
- Legal Basis
- Corrigendum to Legal Basis
- Press release
- FAQ
- Impact assessment

PREVIOUS PROGRAMME

- Culture Programme (2007-2013)
- MEDIA Programme (2007-2013)

CONTACT

- Creative Europe Desks
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency
- European Networks

Facebook | Twitter | Instagram

Εικ. 1.18. Η ιστορία της δεύτερης φάσης προγράμματος «Culture 2000», (2007-2013) όπως περιγράφεται στην σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης: European Commission, «European Capitals of Culture», *Culture 2000 programme*, https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/previous-programmes/culture-2000_en.

Μέσα στην ρευστότητα που παρατηρήθηκε, η «παραδοσιακή», ασφαλής θεώρηση της υψηλής κουλτούρας, παρουσιάσθηκε ως μία σταθερή αναφορά, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει μία κοινή αφετηρία μεταξύ τοπικών και μεταναστευτικών πληθυσμών γεγονός που προσέφερε μία ασφαλή, αισθητική επιλογή σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης. Η ιδέα της κοινωνικής ενσωμάτωσης μέσω της τέχνης και του πολιτισμού που συσχετίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο της Σχολής της Φρανκφούρτης⁵⁰, φαίνεται να επηρεάζει αρκετά αυτή την περίοδο την διαμόρφωση της ελληνικής –και όχι μόνο– πολιτιστικής στρατηγικής αλλά και την εφαρμογή της σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης.

Καίτοι η έννοια της πολιτισμικής πολυμορφίας προωθείται σε επίπεδο ευρωπαϊκών πολιτικών του πολιτισμού, γεγονός που συνδυάζεται και με τις πολιτικές που προωθούνται σε επίπεδο Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και επικυρώνονται με την Οικουμενική Διακήρυξη για την Πολιτισμική Πολυμορφία (Universal Declaration on Cultural Diversity) της UNESCO το 2001⁵¹, δεν φαίνεται να γίνονται σημαντικά βήματα σε επίπεδο εφαρμοσμένων πρακτικών πολιτιστικής διοίκησης. Παρότι η Διακήρυξη υπογράφεται μετά την τρομοκρατική επίθεση στους δίδυμους πύργους των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, σε μία προσπάθεια να υπάρξει αποκλιμάκωση στα κύματα μισαλλοδοξίας που γιγαντώνονταν σε παγκόσμια κλίμακα, οι πολιτικές του πολιτισμού εξακολουθούν να εστιάζουν σε κρατικό επίπεδο σε πρακτικές εθνικής επιβεβαίωσης.

Η UNESCO επανέρχεται το 2006 επιχειρώντας να υπερβεί τον μη δεσμευτικό χαρακτήρα της Διακήρυξης με την Σύμβαση για την Προστασία και την Προώθηση της Πολυμορφίας των Πολιτιστικών/Πολιτιστικών Εκφράσεων (Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions)⁵². Η Σύμβαση, που εγκρίνεται εξ ονόματος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας από το Συμβούλιο της Ευρώπης το 2006⁵³ και κυρώνεται από την Ελλάδα με το

⁵⁰ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη Σχολή της Φρανκφούρτης βλ. σχετικά: Βενσάν, Ζ. Μ., (1977). *Η Σχολή της Φρανκφούρτης και η Κριτική Θεωρία*, Αθήνα: Επίκουρος και Πάνου, Σ. Δ., (2006). *Η σχολή της Φρανκφούρτης. Κριτική θεωρία: ιστορία, πρόσωπα, θεωρία: Μ. Χορκχάιμερ, Χ. Μαρκούζε, Τ. Αντόρνο*. Αθήνα: Καστανιώτης.

⁵¹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (2001). *Universal Declaration on Cultural Diversity*, (Οικουμενική διακήρυξη για την πολιτισμική πολυμορφία). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/CLT/pdf/declaration_cultural_diversity_el.pdf.pdf.

⁵² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://en.unesco.org/creativity/convention>.

⁵³ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά «Απόφαση του Συμβουλίου της 18^{ης} Μαΐου 2006 σχετικά με τη σύναψη της σύμβασης της UNESCO για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας της πολιτιστικής έκφρασης», *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*(2006/515/EK), L 201/15/, 25.7.2006. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006D0515&from=EN>.

Νόμο 3520/2006 (ΦΕΚ 274/Α/22.12.2006)⁵⁴ υπογραμμίζει μεταξύ άλλων ότι με τον όρο «πολιτιστική/πολιτισμική πολυμορφία: νοούνται η πολλαπλότητα των μορφών μέσω των οποίων εκφράζονται οι πολιτισμοί των ομάδων και των κοινωνιών» (Άρθρο 4), γεγονός που την καθιστά άρρηκτα συνδεδεμένη έκτοτε με την πολιτιστική διοίκηση, διευρύνοντας έτσι θεσμικά το πεδίο αλλά και τις πρακτικές εφαρμογής της⁵⁵.

Σε αυτό το πλαίσιο, μέσω των διαδικασιών της εναρμόνισης των διεθνών, ευρωπαϊκών και εθνικών νομοθεσιών, και την ανάπτυξη αλλά και την συστηματική ενίσχυση των κρατικών και διακρατικών προγραμμάτων στήριξης της πολιτιστικής διοίκησης σημειώνεται μία προοδευτική διάχυση των μοντέλων των εφαρμοσμένων πολιτικών. Προς αυτό επενεργούν καταλυτικά οι δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που σε συνέχεια των θέσεων που είχαν αποτυπωθεί στη Συνθήκη του Άμστερνταμ το 1997⁵⁶, επανέρχεται το 2007 με τη Συνθήκη της Λισαβόνας⁵⁷ και ενσωματώνει λειτουργικά την Σύμβαση για την Προστασία και την Προώθηση της Πολυμορφίας των Πολιτιστικών/Πολιτιστικών Εκφράσεων της UNESCO⁵⁸ και προάγει, επικαιροποιημένη και εμπλουτισμένη την πρόθεσή της να προωθείται η πολιτισμική ποικιλομορφία στο πλαίσιο κάθε πολιτιστικής δράσης της.

Επιπρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Ένωση θέλοντας να εδραιώσει την παρουσία της ως φορέα διεθνούς εμβέλειας άσκησης ήπιας, αλλά σταθερής και ξεκάθαρης ισχύος στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού⁵⁹ και αναγνωρίζοντας την ανάγκη συγκεκριμενοποίησης των κοινών στόχων και των πολιτικών υλοποίησής τους, εστίασε στην διαμόρφωση ενός κατευθυντήριου πλαισίου που θα μπορούσε να

⁵⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 3520/2006 (ΦΕΚ 274/Α/22-12-2006): *Κύρωση της Σύμβασης για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας των πολιτιστικών εκφράσεων*.

⁵⁵ Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Διεθνές θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 68-69.

⁵⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (1997). *Συνθήκη του Άμστερνταμ που τροποποιεί τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, τις Συνθήκες περί ιδρύσεως των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και ορισμένες συναφείς πράξεις*, Άμστερνταμ, 02.10.1997. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty_of_amsterdam/treaty_of_amsterdam_el.pdf.

⁵⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2007). Συνθήκη της Λισαβόνας για την τροποποίηση της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση και της Συνθήκης περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, Λισαβόνα 13.12.2007. ΕΕ L 2007/C 306/01_17.12.2007. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=OJ:C:2007:306:TOC>.

⁵⁸ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://en.unesco.org/creativity/convention>.

⁵⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: European Commission, (2007). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions of 10 May 2007 on a European agenda for culture in a globalizing world {SEC(2007) 570} /* COM/2007/0242 final */*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:52007DC0242>.

συμβάλλει στην χάραξη και την εφαρμογή ενός επίκαιρου σχήματος πρακτικών διαχείρισης του πολιτισμού.

Ως εκ τούτου, εγκολπώνοντας λειτουργικά τα θεμελιώδη θεσμικά – κανονιστικά κείμενα, όπως η Σύμβαση για την Προστασία της Παγκόσμιας Πολιτιστικής και Φυσικής Κληρονομιάς (The World Heritage Convention)⁶⁰ και η Σύμβαση για τη Διαφύλαξη της Άυλης Πολιτισμικής Κληρονομιάς (Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage)⁶¹ της UNESCO, οι Χάρτες της Αθήνας⁶², της Μπούρα⁶³, της Βενετίας⁶⁴, της Ουάσινγκτον⁶⁵, η Σύμβαση της Φλωρεντίας⁶⁶, αλλά και δράσεις διεθνών οργανισμών όπως το ICOMOS (International Council on Monuments and Sites)⁶⁷ και κεφαλαιοποιώντας τις οικείες

⁶⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

UNESCO, (1972). *The World Heritage Convention*, (Σύμβαση για την προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς). Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/> και

UNESCO (2019). *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention, Edition October 2019*, (Βασικά κείμενα της Σύμβασης για την προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Αναθεωρημένη έκδοση, Οκτώβριος 2019), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://whc.unesco.org/en/basictexts/>

⁶¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage* (Σύμβαση για τη Διαφύλαξη της Άυλης Πολιτισμικής Κληρονομιάς), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.unesco.org/culture/ich/en/convention>

⁶² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

The Athens Charter for the Restoration of Historic Monuments, Adopted at the First International Congress of Architects and Technicians of Historic Monuments, Athens 1931. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/167-the-athens-charter-for-the-restoration-of-historic-monuments>,

Advisory Council for Antiquities and Fine Arts (1931). *Conferenza Internazionale di Atene. Carta Di Atene (1931)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tine.it/NormativaBBCC/CarTE.htm>,

CIAM, (1933). *La Charte d'Athènes*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter04.html και

CIAM (1945). *The Athens Charter*, Trans J.Tyrwhitt. The Library of the Graduate School of Design, Harvard University, 1946. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter04.html.

⁶³ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: ICOMOS, (1999). *The Burra Charter (fourth version): The Australia Icomos Charter for the Conservation of Places of Cultural Significance*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://australia.icomos.org/wp-content/uploads/BURRA_CHARTER.pdf.

⁶⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: ICOMOS, (1965). *International Charter for the Conservation and restoration of monuments and sites (the Venice Charter 1964)*. *11nd International Congress of Architects and Technicians of Historic Monuments, Venice, 1964*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.icomos.org/en/about-icomos/mission-and-vision/mission-and-vision>.

⁶⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: ICOMOS, (1983). *The Washington Charter: Charter on the Conservation of Historic Towns and Urban Areas*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter40.html.

⁶⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Council of Europe (2000). *European Landscape Convention*, (Σύμβαση της Φλωρεντίας για το Τοπίο). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://courses.arch.ntua.gr/fsr/138603/European%20Landscape%20Convention%20-%20Florence%202000.pdf>

⁶⁷ Ενδεικτικά σημειώνουμε:

δράσεις της Ένωσης του Συμβουλίου της Ευρώπης που είχαν προηγηθεί⁶⁸ διατυπώνει μία νέα πρόταση για την διαχείριση του πολιτισμού και την πολιτιστική διοίκηση.

Με αφετηρία οικουμενικές αξίες, που εφορμούν από την αποδοχή της σπουδαιότητας όλων των πολιτισμικών εκφάνσεων και από το δικαίωμα όλων των

ICOMOS, (1982). *Declaration of Dresden*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/184-the-declaration-of-dresden/>

ICOMOS, (1983). *Appleton Charter for the Protection and Enhancement of the Built Environment*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter35.html

ICOMOS, (1993). *Guidelines for Education and Training in the Conservation of Monuments, Ensembles and Sites*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/187-guidelines-for-education-and-training-in-the-conservation-of-monuments-ensembles-and-sites>.

ICOMOS, (1994). *The Nara Document on Authenticity*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: www.international.icomos.org/charters/nara-e.pdf.

ICOMOS, (1996). *Charter for the Protection and Management of the Underwater Cultural Heritage*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/161-charter-on-the-protection-and-management-of-underwater-cultural-heritage>

ICOMOS, (1999). *International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.icomos.org/charters/tourism_e.pdf.

⁶⁸ Ενδεικτικά σημειώνουμε:

Council of Europe, (1969). *European Convention on the Protection of the Archaeological Heritage*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/066>

Council of Europe, (1975). *European Charter of the Architectural Heritage*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/herein-system/council-of-europe>

Council of Europe, Congress on the European Architectural Heritage, ICOMOS, (1975). *Declaration of Amsterdam (1975)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/169-the-declaration-of-amsterdam>,

Council of Europe, (1985). *European Convention for the Protection of the Architectural Heritage of Europe*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/121>.

Council of Europe, (1992). *European Convention for the Protection of the Architectural Heritage of Europe (Revised)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/143>

Council of Europe, (1992). *Third European Conference of Ministers responsible for the Cultural Heritage (Valletta, 16-17 January 1992)*. Resolutions of the conference. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/third-european-conference-of-ministers-responsible-for-the-cultural-he/16808fde13>

Council of Europe, (1996). *Fourth European Conference of Ministers responsible for the Cultural Heritage (Helsinki, 30-31 May 1996)*. Resolutions of the conference. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/third-european-conference-of-ministers-responsible-for-the-cultural-he/16808fde13>

Council of Europe, (2000). *European Convention on Landscape*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/landscape> και

Council of Europe, (2005). *Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: (<https://rm.coe.int/1680083746>).

κοινωνικών υποκειμένων, ανεξαρτήτου φύλου, φυλής, τάξης και ηλικίας στην προσέγγιση, την έκφραση και την απόλαυση αυτών, μορφοποιείται μία εισήγηση για την ευρωπαϊκή πολιτιστική στρατηγική. Εκκινώντας από την αναπτυξιακή διάσταση που αποδίδεται στον πολιτισμό⁶⁹ από το Συμβούλιο της Ευρώπης, την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη-μέλη της, η οποία είχε αποτυπωθεί ήδη από τις αρχές της νέας χιλιετίας⁷⁰ καταρτίζεται το 2007 η Ευρωπαϊκή Ατζέντα για τον Πολιτισμό⁷¹.

Η Ευρωπαϊκή Ατζέντα για τον Πολιτισμό, που επενέργησε καταλυτικά στις πολιτικές του πολιτισμού των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Ελλάδα, αναπτύσσονταν σε τρεις συμπληρωματικούς άξονες οι οποίοι αντανakλούσαν τις κυρίαρχες ιδεολογικές, κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές παραμέτρους που σχετίζονταν άμεσα και θα επηρέαζαν έκτοτε καθοριστικά την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης στον ευρωπαϊκό χώρο.

Οι τρεις, σχετιζόμενοι μεταξύ τους άξονες της Ατζέντας εστίαζαν:

- I. Στην προστασία της πολιτισμικής/πολιτιστικής κληρονομιάς και στην προώθηση της πολιτιστικής πολυμορφίας και του διαπολιτισμικού διαλόγου που συνδέονταν με αυτή.

Εστιακό σημείο του εν λόγω άξονα αποτελούσε ο συσχετισμός του πολιτισμού με τις πολιτισμικές ταυτότητες των κοινωνικών

⁶⁹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: σχετικά Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη και τοπικές κοινωνίες», στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α., Καραμανές Ε., Μάργαρη Ζ. Ν., Ποτηρόπουλος Π. και Καραχρήστος Ι. (2017). *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης σσ. 182-188 Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, πολιτισμικά δίκτυα και τοπικές κοινωνίες», στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α., Καραμανές Ε., Μάργαρη Ζ. Ν., Ποτηρόπουλος Π. και Καραχρήστος Ι. (2017). *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 207-209. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική ανάπτυξη και αειφορία» στο Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σσ.21-22 και

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 94-95.

⁷⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Council of Europe, (2001). Commission Communication (15 May 2001). 'A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development' (Commission proposal to the Gothenburg European Council) [COM(2001) 264 final]. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0264>.

⁷¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: European Council, (2007). Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture. OJ C 287_29.11.2007. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:287:0001:0004:EN:PDF>.

υποκειμένων και οι προσπάθειες ανάπτυξης της ευρωπαϊκής πολιτισμικής ταυτότητας.

II. Στην προώθηση της πολιτισμικής και πολιτιστικής δημιουργίας.

Εστιακό σημείο του εν λόγω άξονα αποτελούσε η σύμπραξη των πεδίων του πολιτισμού και της εκπαίδευσης με στόχο την θεμελίωση καινοφανών σχημάτων συνεργειών που σχετίζονταν με την ανάπτυξη των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών.

III. Στην ανάδειξη και την προαγωγή του πολιτισμού ως βασικού στοιχείου της αναπτυξιακής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των διακρατικών και διεθνών σχέσεών της.

Εστιακό σημείο του εν λόγω άξονα αποτελούσαν αφενός η προστασία και η διαφύλαξη της πολιτισμικής πολυμορφίας που εντοπίζονταν στους κόλπους της Ένωσης και αφετέρου η προβολή και η προώθηση αυτών των πολιτισμικών εκφάνσεων μέσω της ανάπτυξης του διαπολιτισμικού διαλόγου μεταξύ των τοπικών κοινωνιών, των κρατών-μελών αλλά και με τρίτες χώρες.

Οι προαναφερθέντες άξονες, κυρίως μέσω της εφαρμογής των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και ιδιαίτερα μέσω των έργων των δράσεων της δεύτερης φάσης του Προγράμματος «Culture 2000», (2007-2013), επενέργησαν καταλυτικά στις εθνικές πολιτιστικές πολιτικές των κρατών-μελών, θέτοντας συγκεκριμένες κατευθύνσεις στις διαχειριστικές εφαρμογές.

Η πολιτιστική διοίκηση, σε όλα τα επίπεδα, κλήθηκε λόγω των σημαντικών χρηματοδοτικών εργαλείων που διετέθησαν να κινηθεί σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό και διακρατικό επίπεδο ενστερνιζόμενη τις διεθνείς πολιτιστικές επιταγές. Προς αυτή την πρακτική συντελεί η συστηματική επιβεβαίωση της πλήρωσης των στόχων της Ευρωπαϊκής Ατζέντας για τον Πολιτισμό που επιτελείται μεθοδικά. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως το 2008 που εορτάζεται ως «Ευρωπαϊκό Έτος Διαπολιτισμικού Διαλόγου»⁷² ολοκληρώνεται και το Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σχετικά με τις πολιτιστικές βιομηχανίες στην Ευρώπη⁷³.

⁷² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Απόφαση 1983/2006/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, *Ευρωπαϊκό Έτος Διαπολιτισμικού Διαλόγου (2008)*, ΕΕ L 412_30.12.2006. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A129017>.

⁷³ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 10ης Απριλίου 2008 σχετικά με τις πολιτιστικές βιομηχανίες στην Ευρώπη. Ρ6_TA(2008)0123. Διαθέσιμο

Σε αυτό το πλαίσιο αξίζει να αναφερθεί πως οι εθνικές πολιτικές του πολιτισμού προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και έτσι, μέσα σε ένα αρκετά ενδιαφέρον περιβάλλον αλληλόδρασης, με επήρειες, δράσεις, αναδράσεις και αλληλοσυσχετισμούς, οι κοινωνικοί εταίροι, οι πολιτικές ηγεσίες και οι δημόσιοι λειτουργοί συνθέτουν ένα μοντέλο πολιτιστικής διοίκησης που αντανακλά αλλά και (δια)πραγματεύεται τα κοινωνικά, πολιτικά, πολιτισμικά και οικονομικά του συμφραζόμενα.

Η έκδοση της Πράσινης Βίβλου⁷⁴ για την απελευθέρωση του δυναμικού των πολιτιστικών και των δημιουργικών βιομηχανιών που υπεγράφη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2010 αποτέλεσε μία ακόμα σαφή πολιτιστική επιλογή που επηρέασε καθοριστικά την πολιτιστική διοίκηση σε επίπεδο κρατών-μελών. Έθεσε νέες βάσεις για το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των πολιτιστικών βιομηχανιών στο μετανεωτερικό ψηφιακό περιβάλλον και συνέθεσε ένα πλαίσιο κοινής αποτελεσματικής στρατηγικής για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Συγχρόνως, προκρίθηκε η ανάγκη υποστήριξης της επιχειρηματικότητας στους συγκεκριμένους τομείς αλλά και η ενίσχυση του εν λόγω κλάδου με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την βελτίωση των δεικτών προσφοράς και ζήτησης⁷⁵.

Στο ελληνικό υφεσιακό περιβάλλον⁷⁶ η αξιοποίηση των πολιτιστικών και των δημιουργικών βιομηχανιών αποτέλεσε μία πρόκληση για την πολιτιστική διοίκηση. Ακολουθώντας τις νέες προοπτικές και τις νέες κατευθύνσεις επιχείρησε μέσω αυτών να μετασχηματίσει την μέχρι τότε ισχύουσα πολιτική πολιτιστικής διαχείρισης από στατική (κληροδότηση) σε δυναμική γεγονός που αποτυπώνεται σε μία μικρή σειρά, λίγων αλλά επιτυχών δράσεων.

ηλεκτρονικά: <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0123+0+DOC+XML+V0//EL>.

⁷⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: European Commission (2010). *Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*. COM(2010) 183 final (27 April 2010). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1cb6f484-074b-4913-87b3-344ccf020eef/language-en>

⁷⁵ Ο.π.

⁷⁶ Για τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στο ελληνικό περιβάλλον βλ. σχετικά: Αυδίκος, Β. – Μιχαηλίδου, Μ., – Κλήμης, Γ. Μ. (2017). *Μελέτη για την χαρτογράφηση της πολιτιστικής-δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα (συνοπτική παρουσίαση)*. Ερευνητική έκθεση. Αθήνα: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, <http://ep.culture.gr/el/Documents/ΟΔΗΓΟΙ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ΜΕΛΕΤΕΣ/Χartografisi.Short.GR.pdf>

Λαζαρέτου, Σ. (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξέξοδος από την κρίση; Δοκίμιο εργασίας Νο. 175*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών – Τμήμα Ειδικών Μελετών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>.

Έτσι, στην Ελλάδα, που η πολιτιστική πολιτική βασίζονταν μέχρι και τα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα στην τακτική χρηματοδότηση του πολιτιστικού τομέα για την άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής με μικρή συνήθως αποδοτικότητα σε επίπεδο κοινωνίας, διακρίνουμε μια σταδιακή προσπάθεια αναρμόνισης με τις ευρωπαϊκές στρατηγικές. Ως εκ τούτου, σε όλη την κλίμακα της τοπικής, περιφερειακής ή εθνικής πολιτιστικής διοίκησης επιδιώκεται μία πιο ορθολογική και πιο αποτελεσματική σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, συμβολικό, επίπεδο παρέμβαση του κράτους στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού⁷⁷.

Στην Ενοποιημένη Συνθήκη για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης του 2012⁷⁸ γίνεται ειδική μνεία στον τομέα του πολιτισμού⁷⁹ και ορίζεται πως κύριο στόχο της ευρωπαϊκής πολιτικής αποτελεί η άνθηση του πολιτισμού με άξονες την διασφάλιση του σεβασμού της πολιτισμικής πολυμορφίας και την ανάδειξη της ευρωπαϊκής πολιτισμικής κληρονομιάς.

Με στόχο την επίτευξή του προβλέπονται πολλαπλές δράσεις που εστιάζουν στην ενθάρρυνση των πολιτιστικών ανταλλαγών και στην ενίσχυση του πλαισίου των διακρατικών και διεθνικών συνεργασιών σε επίπεδο κρατών και οργανισμών. Εκκινώντας από την διαμόρφωση ενός ενιαίου μοντέλου διοικητικής υποστήριξης των συνεργασιών των κρατών-μελών, εκφράζεται η βούληση μέσω αυτού να διευκολύνεται η πρόσβαση και η συμμετοχή φορέων και πολιτών σε όλες τις πολιτιστικές διαδικασίες, γεγονός που ενσωματώνει προσδοκίες για αποτελεσματικότερη πολιτιστική διοίκηση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

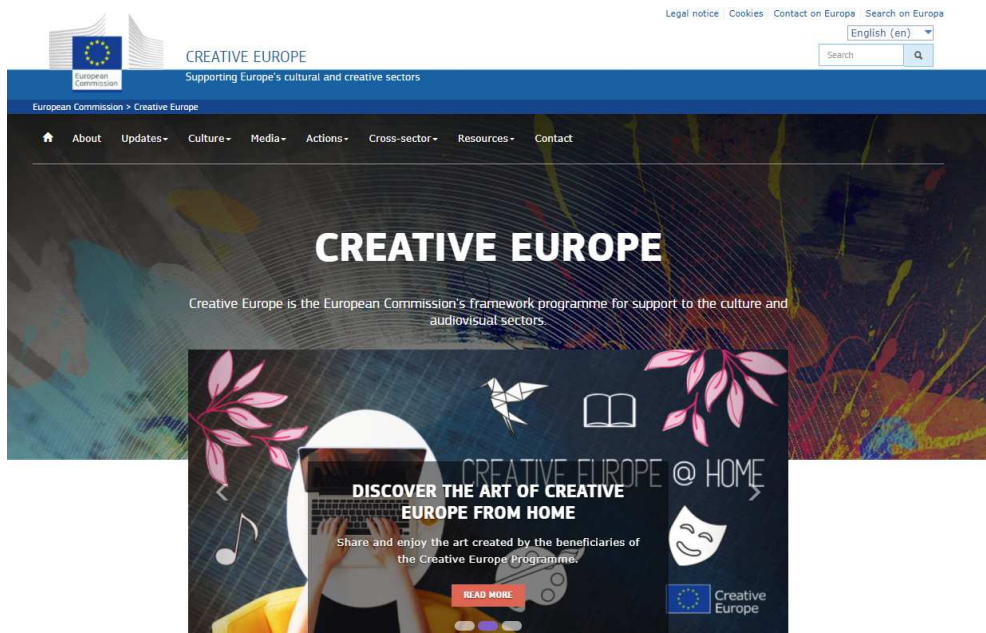
Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ορίζουν ως κύριο χρηματοδοτικό μηχανισμό στήριξης των πολιτικών του πολιτισμού της Ένωσης το πρόγραμμα «Creative Europe»⁸⁰ που τίθεται σε εφαρμογή το 2013 και αγκαλιάζεται ενθέρμως από τα κράτη-μέλη του οργανισμού.

⁷⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά και Κόνσολα Ντ. (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.

⁷⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά *Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. ΕΕ C 326/47 της 26.10.2012. Διαθέσιμη ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:326:FULL:EL:PDF>.

⁷⁹ Ο.π., Ενότητα XIII Πολιτισμός, άρ. 167.

⁸⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Regulation (EU) No 1295/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing the Creative Europe Programme (2014 to 2020) and repealing Decisions No 1718/2006/EC, No 1855/2006/EC and No 1041/2009/EC Text with EEA relevance. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1408546810627&uri=CELEX:32013R1295>



Εικ. 1.19. Επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος «Creative Europe», στο επίσημο ιστοχώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης: European Commission, «Creative Europe», <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/>.

Οι ποικίλες και πολυεπίπεδες δράσεις του, που συνεχίζονται διαρκώς με ιδιαίτερη απήχηση σε όλους τους τομείς του πολιτισμού, επενεργούν καταλυτικά στην αφομοίωση των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην προώθηση των πολιτιστικών πολιτικών της. Όπως και στην περίπτωση του Προγράμματος «Culture 2000», εντοπίζουμε μία σημαντική ώθηση και ως προς την καθιέρωση συγκεκριμένων πολιτικών αλλά και ως προς την σχηματοποίηση και την εδραίωση συγκεκριμένων μοντέλων πολιτιστικής διοίκησης.

Legal notice | Cookies | Contact on Europa | Search on Europa | English (en)

European Commission > EACEA > Creative Europe

ERASMUS+ CREATIVE EUROPE EUROPE FOR CITIZENS EU AID VOLUNTEERS INTRA-AFRICA EUROPEAN SOLIDARITY CORPS ABOUT

Home Creative Europe Actions Funding Beneficiaries Space Selection Results Library News Events Contacts

Creative Europe

Supporting Europe's cultural and creative sectors

Creative Europe

The Creative Europe programme aims to support the European audiovisual, cultural and creative sector.

Regulation of the European Parliament and of the Council establishing the Creative Europe Programme.

The different funding schemes encourage the audiovisual, cultural and creative players to operate across Europe, to reach new audiences and to develop the skills needed in the digital age.

By helping European cultural and audiovisual works to reach audiences in other countries, the programme will also contribute to safeguarding cultural and linguistic diversity.

Latest Creative Europe News

News | About EACEA | 01/02/2021 - 11:15

The new EACEA website is live today.

Go to the new EACEA website.

Read more

Creative Europe Actions Funding Beneficiaries Space Selection Results Library News Events Contacts

The programme will build on and bring together the former Culture, MEDIA and MEDIA Mundus Programmes (2007-2013).

What is it about?

Culture
Enhance the cultural landscape by European

MEDIA
Financial support in the development, distribution and promotion of European Union film and audiovisual industries.

What are you looking for?

FUNDING BENEFICIARIES SPACE
SELECTION RESULTS LIBRARY

See also

CREATIVE EUROPE DESKS
MORE INFORMATION ABOUT CREATIVE EUROPE

Creative Europe Project Results Find now

News | About EACEA | 08/01/2021 - 17:30

Update on EACEA's new generation of funding programmes

Important update about the new programmes

Read more

News | Creative Europe | 10/12/2020 - 09:30

Selection Results: Bridging culture and audiovisual content through digital (EACEA-28-2019)

New selection results

Read more

News | Creative Europe | 11/11/2020 - 09:45

Selection results: Support for Development of Audiovisual Content - Single Project 2020 - deadline 2

Go to the selection results

Read more

News | Creative Europe | 22/10/2020 - 10:30

Selection results: The Distribution "Selective Scheme" - Support for the Distribution of non-National Films 2020 - EACEA/21/2019 - deadline 16/06/2020

New Selective results

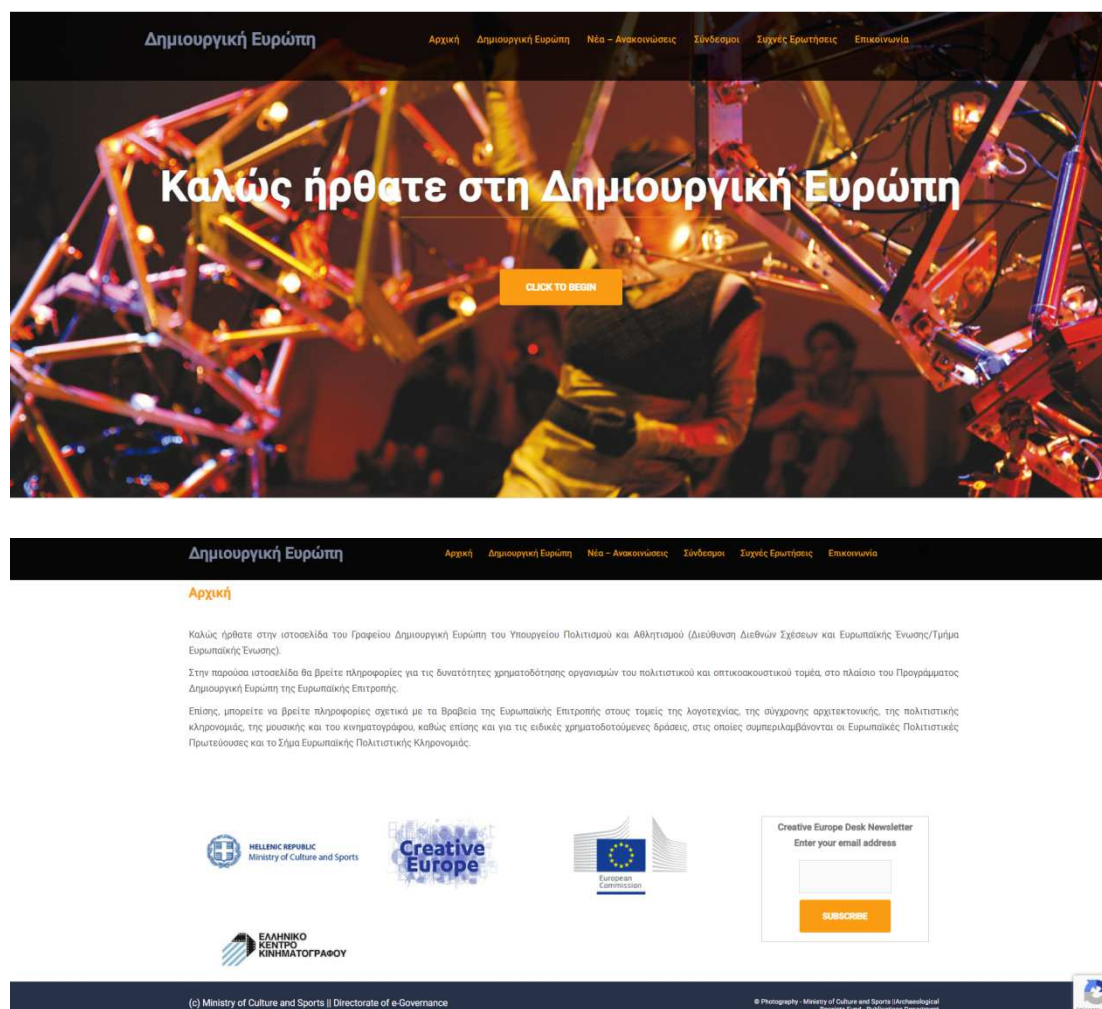
Read more

All News

Εικ. 1.20. Επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος «Creative Europe», στον επίσημο ιστοχώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης: European Commission, «Creative Europe», https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en.

Στην Ελλάδα της οικονομικής ύφεσης η ύπαρξη του συγκεκριμένου Προγράμματος επενέργησε καταλυτικά στον τομέα του πολιτισμού. Αφενός επειδή τα υφιστάμενα δεδομένα της εν λόγω περιόδου είχαν περιορίσει σημαντικά τα διαθέσιμα για τον πολιτισμό κονδύλια και το συγκεκριμένο Πρόγραμμα αποτέλεσε μία διέξοδο που έδωσε πνοή στην πολιτιστική παραγωγή. Αφετέρου, επειδή η διαχείρισή του, που πραγματοποιήθηκε μέσα από τις διοικητικές δομές του

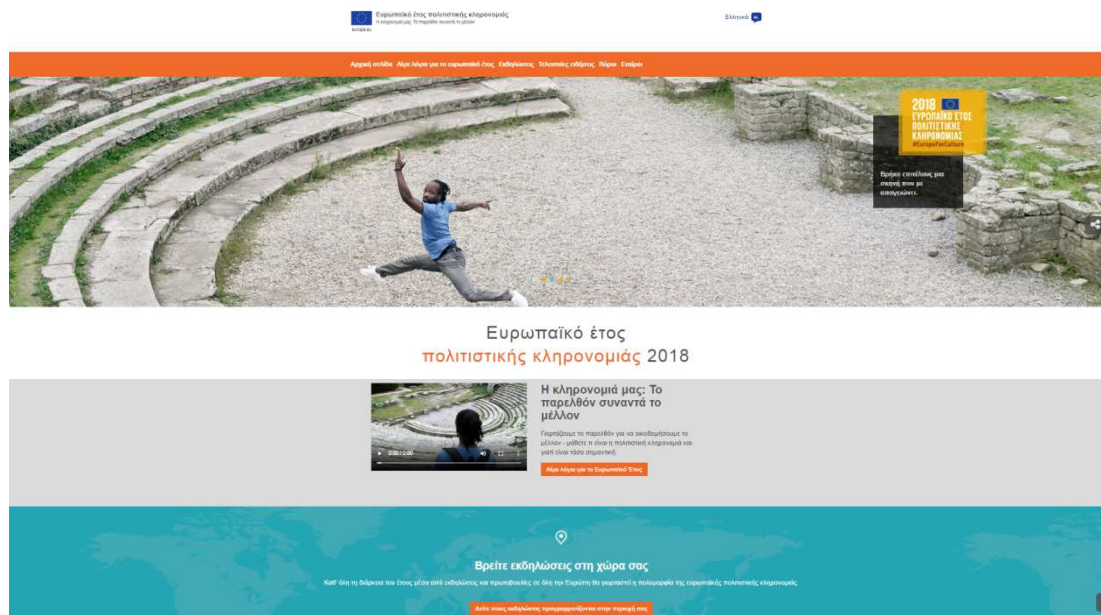
Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, μπόρεσε να λειτουργήσει επιτρέποντας την παράλληλη κεφαλαιοποίηση στις μακράς εμπειρίας της δημόσιας διοίκησης στην διαχείριση του πολιτισμού αλλά και τον εμπλουτισμό της με νέα δεδομένα, κυρίως ως προς την ανάπτυξη σχέσεων αλληλόδρασης και αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον και τους κοινωνικούς εταίρους.



Εικ. 1.21. Επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος «Δημιουργική Ευρώπη» [«Creative Europe»], στον επίσημο ιστοχώρο του Ελληνικού Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Πηγή: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων και Ευρωπαϊκής Ένωσης/Τμήμα Ευρωπαϊκής Ένωσης), «Δημιουργική Ευρώπη» [«Creative Europe»], <http://creative-europe.culture.gr/>.

Ως εκ τούτου, μολοντί η ενοποίηση της πολιτιστικής διοίκησης μέσω των εφαρμοσμένων πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αμφισβητείται, αδιαμφισβήτητη είναι η επίδραση των πολιτικών που προωθούνται μέσω αυτής στα μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης και στις πρακτικές πολιτιστικής διαχείρισης των κρατών-μελών της. Η μακρά παράδοση που εντοπίζεται στις πολιτικές διαχείρισης του

πολιτισμού⁸¹ και φτάνει μέχρι και σήμερα με δράσεις όπως το «Ευρωπαϊκό Έτος Πολιτιστικής Κληρονομιάς»⁸² που εορτάστηκε το 2018 «η πολυμορφία της πολιτιστικής κληρονομιάς σε όλη την Ευρώπη - σε ενωσιακό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο»⁸³ έχει συνθέσει ένα πολύπλευρο και πολυσύνθετο σχήμα που έχει επηρεάσει και συνεχίζει να επηρεάζει καθοριστικά το σύγχρονο περιβάλλον της πολιτιστικής διοίκησης.



Εικ. 1.22. Επίσημη ιστοσελίδα του «Ευρωπαϊκού έτους πολιτιστικής κληρονομιάς 2018», στον επίσημο ιστοχώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης: https://europa.eu/cultural-heritage/european-year-cultural-heritage_el.html.

Εν αναμονή των νέων δράσεων της επόμενης φάσης του χρηματοδοτικού προγράμματος «Creative Europe» που πρόκειται να εξαγγελθούν μέσα στο επόμενο διάστημα οφείλουμε κλείνοντας να σημειώσουμε πως ένα ευκρινές, θεσμικό-κανονιστικό, επιτελικό και διαχειριστικό ευρύ πλαίσιο, βασισμένο στην αρχή της

⁸¹ Παπαγιάννης, Δ., (1995). *Ο πολιτισμός στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το κοινοτικό κερτημένο και οι νέες ρυθμίσεις*. Αθήνα: Σάκκουλας.

⁸² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ.

Απόφαση (ΕΕ) 2017/864 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Μαΐου 2017, σχετικά με το ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς (2018). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017D0864&from=EL> και

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς», *Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς. Η κληρονομιά μας: Το παρελθόν συναντά το μέλλον*, https://europa.eu/cultural-heritage/actions_el.html

⁸³ Βλ. σχετικά: «Δράσεις: Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς», *Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς. Η κληρονομιά μας: Το παρελθόν συναντά το μέλλον*, https://europa.eu/cultural-heritage/actions_el.html.

επικουρικότητας, έχει πλέον εδραιωθεί⁸⁴. Οι τοπικές, υπερτοπικές, εθνικές, διακρατικές και διεθνείς πολιτιστικές πολιτικές εστιάζουν στην μακροπρόθεσμη αειφόρο πολιτιστική διαχείριση και προϋποθέτουν την ύπαρξη μακρόπνοου στρατηγικού σχεδιασμού. Η πολιτιστική διοίκηση αναζητά μεθόδους και εργαλεία επίτευξης της αποτελεσματικότητάς της και της ανταποδοτικότητάς της και βασίζεται όλο και περισσότερο στην σύμπραξη με τους κοινωνικούς εταίρους. Η συμμετοχικότητα και η εξασφάλιση συνεργειών σε micro και macro κλίμακα, η θέσπιση διαύλων και η καθιέρωση δικτύων πολιτισμικής επικοινωνίας επιδιώκεται σταθερά και μολονότι τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών δεν είναι πάντα ιδιαίτερα ορατά, φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πλήρωση των κοινωνικών στόχων που θέτουν τα θεσμικά-κανονιστικά κείμενα.

Σε αυτή τη συνθήκη το ελληνικό κράτος, μέσω των υπηρεσιών και των φορέων του καλείται να υπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πολίτες διαχειριζόμενο με τις βέλτιστες πολιτικές τον τομέα του πολιτισμού. Ως εκ τούτου η σύγχρονη πολιτιστική διοίκηση καλείται να συνθέσει το διαχειριστικό υπόβαθρο που θα επιτρέψει την επίτευξη των ευκαίων αποτελεσμάτων σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του πρώτου κεφαλαίου προτείνεται να ξεκινήσετε την προσέγγισή τους με την μελέτη των σχετικών κανονιστικών κειμένων και να συνεχίσετε με μια περιήγηση στους προτεινόμενους δικτυακούς τόπους. Έτσι, έχοντας γνωρίσει τα θεσμικά-κανονιστικά κείμενα που επενέργησαν στην μεταλλαγή των θεωρήσεων των πολιτικών του πολιτισμού και στις πρακτικές άσκησης της πολιτιστικής διοίκησης, μπορείτε να περάσετε στην μελέτη της προτεινόμενης βιβλιογραφίας, στην οποία γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου.

⁸⁴ Barnett, C. (2001). «Culture, policy and subsidiarity in the European Union: from symbolic identity to the governmentalisation of culture», *Political Geography* 20 (4), σσ. 405-426.

Θεσμικά - Κανονιστικά Κείμενα

- Advisory Council for Antiquities and Fine Arts (1931). *Conferenza Internazionale di Atene. Carta Di Atene (1931)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tine.it/NormativaBBCC/Carte.htm>
- Council of Europe, (1954). *European Cultural Convention, European Treaty Series. No. 18*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/018>.
- Council of Europe, (1976). *Ad Hoc Conference of European Ministers with Responsibility for Cultural Affairs. Report of the Conference*, Oslo: Council of Europe, σσ. 23-56. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142491.pdf>.
- Council of Europe, (1975). *European Charter of the Architectural Heritage*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/herein-system/council-of-europe>
- Council of Europe, (1985). *European Convention for the Protection of the Architectural Heritage of Europe*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/121>.
- Council of Europe, (1992). *European Convention for the Protection of the Architectural Heritage of Europe (Revised)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/143>
- Council of Europe, (1992). *Third European Conference of Ministers responsible for the Cultural Heritage (Valletta, 16-17 January 1992)*. Resolutions of the conference. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/third-european-conference-of-ministers-responsible-for-the-cultural-he/16808fde13>
- Council of Europe, (1996). *Fourth European Conference of Ministers responsible for the Cultural Heritage (Helsinki, 30-31 May 1996)*. Resolutions of the conference. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/third-european-conference-of-ministers-responsible-for-the-cultural-he/16808fde13>
- Council of Europe, (2000). *European Convention on Landscape*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.coe.int/en/web/landscape> και
- Council of Europe, (2001). Commission Communication (15 May 2001). 'A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development' (Commission proposal to the Gothenburg European Council) [COM(2001) 264 final]. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0264>.

- European Council, (2007). Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture. OJ C 287_29.11.2007. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:287:0001:0004:EN:PDF>.
- Council of Europe, (2005). *Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: (<https://rm.coe.int/1680083746>).
- Council of Europe, (2000). *European Landscape Convention*, (Σύμβαση της Φλωρεντίας για το Τοπίο). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://courses.arch.ntua.gr/fsr/138603/European%20Landscape%20Convention%20-%20Florence%202000.pdf>.
- Council of the European Union, European Parliament. (2000). *Decision No 508/2000/EC of the European Parliament and of the Council of 14 February 2000 establishing the Culture 2000 programme*, Publications Office of the European Union. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/830abca2-1515-41d0-9d10-4a34f7416b64/language-hr>
- Council of Europe – Congress on the European Architectural Heritage – ICOMOS, (1975). *Declaration of Amsterdam* (1975). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-français/ressources/charters-and-standards/169-the-declaration-of-amsterdam>,
- CIAM, (1933). *La Charte d'Athènes*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter04.html.
- CIAM, (1945). *The Athens Charter*, Trans J. Tyrwhitt. The Library of the Graduate School of Design, Harvard University, 1946. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter04.html.
- Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, (2009). *Information systems to support the mobility of artists and other professionals in the culture field: a feasibility study*. United Kingdom: ECOTEC. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc2039_en.htm.
- European Commission, (2007). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions of 10 May 2007 on a European agenda for culture in a globalizing world* {SEC(2007) 570} /* COM/2007/0242 final */. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:52007DC0242>.

- European Commission, (2010). *Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*. COM(2010) 183 final (27 April 2010). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1cb6f484-074b-4913-87b3-344ccf020eef/language-en>.
- European Union, (1984). *European Declaration on cultural objectives. Adopted by the 4th Conference of European Ministers responsible for Cultural Affairs. Berlin, Germany, 24 May 1984*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Culture/Resources/Texts/.
- European Parliament, (1983). *Report. European Communities*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1980-1989/1983_en.
- European Union, (1985). *Ψήφισμα των αρμοδίων για τα πολιτιστικά θέματα υπουργών συνελθόντων στα πλαίσια του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 1985 σχετικά με τις ετήσιες εκδηλώσεις «ευρωπαϊκή πολιτιστική πόλη»*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1985:153:0002:0003:EL:P:DF>.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2018) «Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς», *Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς. Η κληρονομιά μας: Το παρελθόν συναντά το μέλλον*, https://europa.eu/cultural-heritage/actions_el.html.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (1992). *Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση OJ C 191, 29.7.1992*. Διαθέσιμη ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT> και
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (1992). *Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΣΕΕ)/Συνθήκη του Μάαστριχτ*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά στην επίσημη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/el/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/maastricht-treaty>.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (1997). *Συνθήκη του Άμστερνταμ που τροποποιεί τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, τις Συνθήκες περί ιδρύσεως των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και ορισμένες συναφείς πράξεις, Άμστερνταμ, 02.10.1997*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty_of_amsterdam/treaty_of_amsterdam_el.pdf.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2006). *Creative Europe Programme (2014 to 2020) and repealing Decisions No 1718/2006/EC, No 1855/2006/EC and No 1041/2009/EC Text with EEA relevance*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1408546810627&uri=CELEX:32013R1295>.

- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2007). Συνθήκη της Λισαβόνας για την τροποποίηση της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση και της Συνθήκης περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, Λισαβόνα 13.12.2007. ΕΕ L 2007/C 306/01_17.12.2007. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=OJ:C:2007:306:TOC>.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2008). *Ευρωπαϊκό Έτος Διαπολιτισμικού Διαλόγου (2008)*, Απόφαση 1983/2006/ΕΚ_ΕΕ L 412_30.12.2006. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A129017>.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2008). Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 10ης Απριλίου 2008 σχετικά με τις πολιτιστικές βιομηχανίες στην Ευρώπη. P6_TA(2008)0123. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0123+0+DOC+XML+V0//EL>.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2017). Απόφαση (ΕΕ) 2017/864 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Μαΐου 2017, σχετικά με το ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς (2018). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017D0864&from=EL>.
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, (1999), *Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133501>.
- Ευρωπαϊκή Ένωση – Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1999) C 202/393, *Χάρτης θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=EL>.
- Ευρωπαϊκή Ένωση – Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2006) «Απόφαση του Συμβουλίου της 18^{ης} Μαΐου 2006 σχετικά με τη σύναψη της σύμβασης της UNESCO για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας της πολιτιστικής έκφρασης», *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*(2006/515/ΕΚ), L 201/15/, 25.7.2006. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006D0515&from=EN>.
- Ευρωπαϊκή Ένωση – Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2012) *Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. ΕΕ C 326/47 της 26.10.2012. Διαθέσιμη ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:326:FULL:EL:PDF>
- Ελληνική Δημοκρατία, (1981). Νόμος 1114/1981 (ΦΕΚ Α 6/08.01.1981): *Περί κυρώσεως της εις Χάγην την 14^{ην} Μαΐου 1954 υπογραφείσης Συμβάσεως "περί προστασίας των πολιτιστικών αγαθών εν περιπτώσει ενόπλου συρράξεως μετά του Κανονισμού εκτελέσεως αυτής, του Πρωτοκόλλου και των υπ' αριθ. I, II και III αποφάσεων της διασκέψεως"*

- Ελληνική Δημοκρατία, (2006). Νόμος 3520/2006 (ΦΕΚ 274/Α/22-12-2006): *Κύρωση της Σύμβασης για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας των πολιτιστικών εκφράσεων*.
- ICOMOS, (1965). *International Charter for the Conservation and restoration of monuments and sites (the Venice Charter 1964). IInd International Congress of Architects and Technicians of Historic Monuments, Venice, 1964*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.icomos.org/en/about-icomos/mission-and-vision/mission-and-vision>.
- ICOMOS, (1982). *Declaration of Dresden*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/184-the-declaration-of-dresden1>
- ICOMOS, (1983). *Appleton Charter for the Protection and Enhancement of the Built Environment*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter35.html
- ICOMOS, (1983). *The Washington Charter: Charter on the Conservation of Historic Towns and Urban Areas*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/research_resources/charters/charter40.html.
- ICOMOS, (1993). *Guidelines for Education and Training in the Conservation of Monuments, Ensembles and Sites*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/charters-and-texts/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/187-guidelines-for-education-and-training-in-the-conservation-of-monuments-ensembles-and-sites>.
- ICOMOS, (1994). *The Nara Document on Authenticity*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: www.international.icomos.org/charters/nara-e.pdf.
- ICOMOS, (1996). *Charter for the Protection and Management of the Underwater Cultural Heritage*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/161-charter-on-the-protection-and-management-of-underwater-cultural-heritage>
- ICOMOS, (1999). *International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.icomos.org/charters/tourism_e.pdf.
- ICOMOS, (1999). *The Burra Charter (fourth version): The Australia Icomos Charter for the Conservation of Places of Cultural Significance*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://australia.icomos.org/wp-content/uploads/BURRA_CHARTER.pdf.

- République Française (1959). *République française Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnjyDwUiycDpg>.
- The Arc et Senans Declaration. Adopted by the Colloquium on the Future of Cultural Development. (7-11 April 1972).* Arc et Senans. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/16806b23f2>.
- The Athens Charter for the Restoration of Historic Monuments, Adopted at the First International Congress of Architects and Technicians of Historic Monuments, Athens 1931.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/167-the-athens-charter-for-the-restoration-of-historic-monuments>.
- UNESCO, (1954). *Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.un-documents.net/cpcpeac.htm>.
- UNESCO, (1966). *Declaration of Principles of International Cultural Co-operation.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13147&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- UNESCO, (1970). *Report of the Director-General on the intergovernmental conference on institutional, administrative and financial aspects of cultural policies.* Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals415.pdf.
- UNESCO, (1970). *Final Report Intergovernmental Conference on Institutional, Administrative and Financial Aspects of Cultural policies. Venice 24 August-2September 1970.* Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals415.pdf.
- UNESCO, (1972). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage.* Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/>.
- UNESCO, (1972). *The World Heritage Convention.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/>
- UNESCO, (1976). *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 3 January 1976, in accordance with article 27.* Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>.

- UNESCO, (1977). *Records of the General Conference, 19th session, Nairobi, 26 October to 30 November 1976, v. 1: Resolutions*. Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114038>.
- UNESCO, (2001). *Universal Declaration on Cultural Diversity*, (Οικουμενική διακήρυξη για την πολιτισμική πολυμορφία). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/CLT/pdf/declaration_cultural_diversity_el.pdf.
- UNESCO, (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage* (Σύμβαση για τη Διαφύλαξη της Άυλης Πολιτισμικής Κληρονομιάς), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.unesco.org/culture/ich/en/convention>.
- UNESCO, (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://en.unesco.org/creativity/convention>.
- UNESCO, (2018). «Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Adopted in London on 16 November 1945 and amended by the General Conference at its 2nd, 3rd, 4th, 5th, 6th, 7th, 8th, 9th, 10th, 12th, 15th, 17th, 19th, 20th, 21st, 24th, 25th, 26th, 27th, 28th, 29th and 31st sessions», στο UNESCO, *Basic Texts, 2018 edition, including texts and amendments adopted by the General Conference at its 39th session (Paris, 30 October – 14 November 2017)*, Paris: UNESCO, σσ. 5-215. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261751.page=6>.
- UNESCO,(2019). *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention, Edition October 2019*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://whc.unesco.org/en/basictexts/>.
- UNESCO,(2019). *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention, Edition October 2019*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://whc.unesco.org/en/basictexts/>

Βασική Βιβλιογραφία

- Abercrombie, N. (1982). *Cultural Policy in the United Kingdom*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000048912>.
- Αυδίκος, Β. – Μιχαηλίδου, Μ., – Κλήμης, Γ. Μ. (2017). *Μελέτη για την χαρτογράφηση της πολιτιστικής-δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα (συνοπτική παρουσίαση)*. Ερευνητική έκθεση. Αθήνα: Υπουργείο

Πολιτισμού και Αθλητισμού, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, <http://ep.culture.gr/el/Documents/ΟΔΗΓΟΙ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ΜΕΛΕΤΕΣ/Xartografisi.Short.GR.pdf>

Βλάσσης, Α., (2005). «Ευρωπαϊκός πολιτισμός ή Ευρώπη των πολιτισμών: απόπειρα αποτίμησης και αποκρυστάλλωσης των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης πάνω στον πολιτισμό», *Journal of Greek Center on European Studies* 8. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://orbi.uliege.be/browse?type=journal&value=Journal+of+Greek+Center+on+European+Studies>.

Bourdieu, P. – Passeron, J. C., (1964). *Les héritiers: les étudiants et la culture*, Paris: Les Éditions de Minuit. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά [Bourdieu Pierre Passeron Jean Claude Les heritiers Les etudiants et la culture 1966.pdf](http://www.eric.ed.gov/fulltext/ED142491.pdf).

Council of Europe. (1976). *Ad Hoc Conference of European Ministers with Responsibility for Cultural Affairs. Report of the Conference*, Oslo: Council of Europe, σσ. 23-56. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142491.pdf>.

Council of Europe (1982). «Conseil de l' Europe Committee of Ministers, 20th Anniversary of the Council for Cultural Co-operation DELPHI 1-4 June 1982 European Cultural Centre», *Council of Europe Conseil de l' Europe Committee of Ministers, Strasbourg 24 September 1982*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/09000016804e727a>.

Dardy-Cretin M., (2012). *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2012 : Les services de l'administration centrale*, Paris : Comité d'histoire du ministère de la Culture - La Documentation française. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: [Comité d'histoire du ministère de la Culture / La Documentation française](http://www.culture.gouv.fr/la-documentation/francaise) .

Deschamps, É., (2016). «The European Centre for Culture», *Digital Research in European Studies*, CVCE. European Navigator. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.cvce.eu/obj/the-european-centre-for-culture-en-dc417483-bdb7-4116-a45b-8699b75a11ea.html>.

European Union, (2004/2005). *50 years of the EU Cultural Convention*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2004/2005. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.coe.int/t/dg4/CulturalConvention/Source/Bilan50_EN.pdf.

European Cultural Foundation, «Organisation», *European Cultural Foundation*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://culturalfoundation.eu/organisation/>.

Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:

<https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.

- Κόνσολα Ντ. (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Λαζαρέτου, Σ. (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση; Δοκίμιο εργασίας Νο. 175*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών – Τμήμα Ειδικών Μελετών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>.
- Merloni, F., (επιμ.) (2016), *Regionalisation trends in the European countries 2007-2015. Congress of local and regional authorities of the Council of Europe*, Brussels: Council of Europe. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/168071aa29>.
- Poujol, G. – Kelly, M., (1991). «The creation of a Ministry of Culture in France», *French Cultural Studies* 2/6, σσ. 251-260. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/095715589100200602?journalCode=frca>

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Barnett, C. (2001). «Culture, policy and subsidiarity in the European Union: from symbolic identity to the governmentalisation of culture», *Political Geography* 20 (4), σσ. 405-426.
- Bianchini, Fr., (1994). «Η ανάπτυξη των Ευρωπαϊκών πόλεων. Ο ρόλος των πολιτιστικών πολιτικών» στο Bianchini Fr. - Parkinson M., *Πολιτιστική Πολιτική και αναζωογόνηση των πόλεων*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 17-34.
- Cleere, H. F. (επιμ.), (1989). *Archaeological Heritage Management in the Modern World*, London: Unwin Hyman.
- Cuche, D., (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris : Éditions La Découverte και την ελληνική έκδοση σε επιμέλεια Μαίρης Λεοντσίνη: Cuche, D., (³2001), *Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες*, μετάφραση Φώτης Σιατίτσας, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Γκιζέλης, Γρ., Αντωνακοπούλου Ηλ., Γαρδίκη-Παπά Ολ., Καρατζά Αν. (1977). *Πρακτική και οργάνωση των κοινωνικοπολιτιστικών δραστηριοτήτων. Έκθεση και συλλογή στοιχείων για τον ελληνικό χώρο*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ) και

- Γκιζέλης, Γρ., Αντωνακοπούλου Ηλ., Γαρδίκη-Παπά Ολ., Καρατζά Αν. (1977). *Πρακτική και οργάνωση των κοινωνικοπολιτιστικών δραστηριοτήτων. Μητρώο και αρχείο συλλόγων*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ)
- Γκιζέλης, Γρ., Καυταντζόγλου, Ρ., Τεπέρογλου, Αφ., Φίλιας, Β. (1984). *Παράδοση και Νεωτερικότητα στις Πολιτιστικές Δραστηριότητες της Ελληνικής Οικογένειας. Πολιτιστικές Δραστηριότητες. Μεταβαλλόμενα Σχήματα*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ).
- Deffner, A., Konstadakopoulos, D., Psycharis, Y., (2003). *Culture and Regional Economic Development in Europe: Cultural, Political and Social Perspectives*, Volos: University of Thessaly Press.
- Διαμαντούρος, Ν., (2000). *Πολιτισμικός δυϊσμός και πολιτική αλλαγή στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Depaigne, J., (1978). *Cultural Policies in Europe*. Strasbourg: Council for Cultural Cooperation.
- Fernandez, Cr. – Bart, J.-Y. – Vailler L. *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris -Belin, 1999.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη και τοπικές κοινωνίες», στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α., Καραμανές Ε., Μάργαρη Ζ. Ν., Ποτηρόπουλος Π. και Καραχρήστος Ι. (2017). *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης σσ. 182-188 Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, πολιτισμικά δίκτυα και τοπικές κοινωνίες», στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α., Καραμανές Ε., Μάργαρη Ζ. Ν., Ποτηρόπουλος Π. και Καραχρήστος Ι. (2017). *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 207-209. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική ανάπτυξη και αειφορία» στο Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σσ.21-22.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Διεθνές θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν., *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 49-77.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν.,

Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 16-31.

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 93-105.

Παπαγιάννης, Δ., (1995). *Ο πολιτισμός στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το κοινοτικό κεκτημένο και οι νέες ρυθμίσεις*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Myerscough, J. (1994). *European cities of culture and culture months*. Luxemburg: The European Commission and the Network of Cultural Cities of Europe

Schwencke, O., (2010). *Abschlussklärung der Konferenz von Arc et Senans (1972): Das Europa der Kulturen – Kulturpolitik in Europa*. Bohn: Umbruch Edition.

Διαδικτυακοί Τόποι

European Cultural Foundation: <https://culturalfoundation.eu/>

Council of Europe: <https://www.coe.int/en/web/portal/home>

European Capitals of Culture: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en

University Network of the European Capitals of Culture: <https://uneecc.org/about/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/el/SitePages/default.aspx>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Δημιουργική Ευρώπη [«Creative Europe»]: <http://creative-europe.culture.gr/>

Creative Europe: https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en.

Ευρωπαϊκό έτος πολιτιστικής κληρονομιάς: https://europa.eu/cultural-heritage/actions_el.html

UNESCO, The Organization's history: <http://www.unesco.org/new/en/%20unesco/about-us/who-we-are/history/>

UNESCO, E-Library: <http://www.unesco.org/library/>

UNESCO, World Heritage List: <https://whc.unesco.org/en/list/>

UNESCO, Intangible Cultural Heritage: <https://ich.unesco.org/en>

CCRCOM, A history of the Organization's first 50 years, 1959-2009:
<https://www.iccrom.org/resources/publications>

ICOMOS, Mission-and-Vision: <https://www.icomos.org/en/about-icomos/mission-and-vision/mission-and-vision>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των σύγχρονων αντιλήψεων που διέπουν το πεδίο της χάραξης και της εφαρμογής δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα προβούμε σε μία παρουσίαση των διεθνών προτύπων για το περιεχόμενο, τους σκοπούς, το εύρος και τα μέσα άσκησης πολιτιστικής διοίκησης, ενώ θα διερευνήσουμε τους λόγους που αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποκέντρωση και στην σύνδεση τους με τις τοπικές κοινότητες. Για την βέλτιστη προσέγγιση των εν λόγω θεμάτων θα βασισθούμε ιδιαίτερα στην πραγμάτευση των δεδομένων που εστιάζουν στις σύγχρονες αντιλήψεις περί εκδημοκρατισμού του πολιτισμού και περί συμμετοχικότητας στην διαχείρισή του οι οποίοι έχουν αναδειχθεί σε βασικούς άξονες της πολιτιστικής διοίκησης.

2.1. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Βασικά δεδομένα

Η σημασία του πολιτισμού για τα έθνη-κράτη και η άρρηκτη σχέση του με τις πρακτικές διαχείρισης, (ανα)συγκρότησης και (ανα)δήλωσης των εθνικών ταυτοτήτων διαπιστώθηκε από τα πρώτα βήματα της ίδρυσής τους⁸⁵. Ως εκ τούτου,

⁸⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. ενδεικτικά:

Anderson, B., (1997). *Φαντασιακές κοινότητες: Στοχασμοί για τις απαρχές και τη διάδοση του εθνικισμού*, Αθήνα: Νεφέλη.

Bloom, W., (1990). *Personal Identity, National Identity and International Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.

όπως διαπιστώνεται από πολλούς μελετητές, τα έθνη-κράτη στην διαχρονία τους αξιοποίησαν τον πολιισμό και τις ποικίλες εκφάνσεις αυτού, ποικιλοτρόπως, προκειμένου να διασφαλίσουν την κοινωνική συνοχή και να εξασφαλίσουν την ευημερία τους.

-
- Bridges, T. (1994). *The Culture of Citizenship*. New York: New York Press
- de Raad B. – Peabody D., (2005). «Cross-culturally recurrent personality factors: Analyses of three factors», *European Journal of Personality* 19 (6), σσ. 451-474.
- Gellner E., (2002). *Εθνικισμός: Πολιτισμός, πίστη και εξουσία*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Gellner, E., (1988[1983]), *Nations and Nationalism*, Oxford: Basic Blackwell.
- Giddens, A., (1991). *Modernity and Self-identity*, California: Stanford University Press.
- Gourgouris, S., (1996). *Dream nation: Enlightenment, colonisation and the constitution of Modern Greece*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hedetoft, U., (1995), *Signs of nations: Studies in the political semiotics of self and other in contemporary European nationalism*, Aldershot: Dartmouth Publishing.
- Hertz, F., (1966 [1944]). *Nationality in History and Politics. A Psychology and Sociology of National Sentiment and Nationalism*, London: Routledge – Kegan Paul.
- Herzfeld, M., (1982). *Ours once more: Folklore, ideology, and the making of modern Greece*. Austin: University of Texas Press ή την ελληνική έκδοση: Herzfeld M., (2002), *Πάλι δικά μας: Λαογραφία, ιδεολογία και η διαμόρφωση της σύγχρονης Ελλάδας*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Hobsbawm, E. – Ranger T. (επιμ.) (2004). *Η επινόηση της παράδοσης, μετάφραση Θ. Αθανασίου*, Αθήνα: Θεμέλιο.
- Hobsbawm, E. J., (1990). *Η εποχή των επαναστάσεων, 1789-1848*, μετάφραση Μαριέτα Οικονομοπούλου, Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας.
- Hobsbawm, E. J., (1994). *Έθνη και εθνικισμός από το 1780 μέχρι σήμερα: Πρόγραμμα, μύθος, πραγματικότητα*, μετάφραση Χρ. Νάντρις, Αθήνα: Καρδαμίτσας.
- Hobsbawm, E. J., (1995). *Η εποχή των άκρων. Ο σύντομος εικοστός αιώνας 1914-1991*, μτφ. Β. Καπετανγιάννης, Αθήνα: Θεμέλιο.
- Hobsbawm, E. (2004). «Επινοώντας παραδόσεις», στο: Hobsbawm, E. & Ranger T. (επιμ.). *Η επινόηση της παράδοσης/μετ. Θ. Αθανασίου*. Αθήνα: Θεμέλιο, σσ. 9-24.
- Hobsbawm, E. (2004). «Η μαζική παραγωγή παραδόσεων: Ευρώπη, 1870- 1914» στο: Hobsbawm, E. – Ranger T. (επιμ.). *Η επινόηση της παράδοσης, μετάφραση Θ. Αθανασίου*. Αθήνα: Θεμέλιο, σσ. 297-345
- McCrone, D. – Stewart R. – Kiely R. – Bechhofer F., (1998). «Who are we? Problematising national identity», *The Sociological Review*, 46 (4), σσ. 629-652.
- Smith, A. D., (2000). *Εθνική ταυτότητα*, μετάφραση Ε. Πέππα, Αθήνα: Οδυσσεύς
- Tzanelli, R., (2006). «“Not MY Flag!” Citizenship and nationhood in the margins of Europe (Greece, October 2001-2003)», *Ethnic and Racial Studies*, 29 (1), σσ. 27-49.
- Ανδρεάδης, Γ., (1989). *Τα Παιδιά της Αντιγόνης: Μνήμη και ιδεολογία στη νεώτερη Ελλάδα*, Αθήνα, Καστανιώτης.
- Βερέμης, Θ., (επιμ.) (2003). *Εθνική ταυτότητα και εθνικισμός στη νεότερη Ελλάδα*. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης (ΜΙΕΤ).
- Βακαλόπουλος, Α. Ε., (1983). *Ο χαρακτήρας των Ελλήνων. Ανιχνεύοντας την εθνική μας ταυτότητα: έρευνα, πορίσματα, διδάγματα*, Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Βέικος, Θ., (1993). *Εθνικισμός και εθνική ταυτότητα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Βόγλη, Ε. Κ., (2007), «Έλληνες το γένος»: *Η ιθαγένεια και η ταυτότητα στο εθνικό κράτος των Ελλήνων (1821-1844)*, Ηράκλειο: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.
- Σβορώνος, Ν., (2004). *Το ελληνικό έθνος: Γένεση και διαμόρφωση του νέου ελληνισμού*, Αθήνα: Πόλις.
- Τσαούσης, Δ. Γ., (1983). «Ελληνισμός και Ελληνικότητα. Το πρόβλημα της νεοελληνικής ταυτότητας», στο Τσαούσης, Δ. Γ. (επιμ.), *Ελληνισμός - ελληνικότητα: Ιδεολογικοί και βιωματικοί άξονες της νεοελληνικής κοινωνίας*, Αθήνα: Εστία, σσ. 15-25.

Συνεπώς, όπως ευδιάκριτα αποτυπώνεται στο σύνολο των πολιτικών που εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού, ο πολιτισμός, με τις όποιες εννοιολογήσεις του στην πάροδο των χρόνων, ενείχε βαρύνουσα σημασία για τα έθνη-κράτη. Δεδομένης της αξίας που του αποδίδεται και συνεχίζει να του αποδίδεται καθίσταται σαφές πως αποτελεί ένα από τα κομβικά σημεία της ύπαρξής τους και έτσι λαμβάνονται από πολύ νωρίς πρωτοβουλίες για την διασφάλιση της κρατικής μέριμνας.

Ενδεικτικά σημειώνουμε πως η Ελλάδα υπήρξε η πρώτη χώρα που με νομοθέτημα έθεσε τις πρώτες βασικές κατευθύνσεις άσκησης πολιτιστικής διοίκησης το 1834 και ακολουθήθηκε από άλλες χώρες όπως η Ισπανία (1860), η Ιταλία (1872), η Αίγυπτος (1881), η Ουγγαρία (1881) και η Μεγάλη Βρετανία (1882)⁸⁶. Ο Ελληνικός Νόμος 10/22.05.1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών»⁸⁷, που συντάχθηκε επί της Αντιβασιλείας του πρώτου βασιλέα Όθωνα, αποτελεί κατά γενική ομολογία, ένα πρωτοποριακό νομοθέτημα που συνέταξε ο Georg Ludwig von Maurer στο οποίο ορίζεται πως το σύνολο των αρχαιοτήτων που βρίσκονται εντός αλλά και εκτός των συνόρων της χώρας αποτελεί «έργο των προγόνων του ελληνικού λαού» και ως εκ τούτου «κτήμα εθνικόν όλων των Ελλήνων εν γένει»⁸⁸. Ο Νόμος προβλέπει την συγκρότηση αρμόδιας «Κεντρικής Επιτροπής», που αποτελεί πρόδρομο του Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου (ΚΑΣ) για την προστασία των αρχαιοτήτων και δίνει

⁸⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 18-19.

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική κληρονομιά: Ελληνικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σ.13 και

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 77-79.

⁸⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά Νόμος 10/22.05.1834: *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834.

⁸⁸ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Νόμος 10/22.05.1834: *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834 και

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 18-19.

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική κληρονομιά: Ελληνικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σ.13 και

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 77-79.

σαφείς κατευθύνσεις για την ανάπτυξη μίας πολιτικής για την διαχείριση των αρχαιολογικών, επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών⁸⁹.

Καίτοι εστιασμένος στις αρχαιότητες, ο Νόμος 10/22.05.1834 αποτελεί μία ξεκάθαρη έκφραση της κρατικής παρέμβασης στο πεδίο του πολιτισμού που επιδιώκει την διασφάλιση, την διαφύλαξη και την προστασία του πολιτιστικού αποθέματος αλλά και την διευκόλυνση της πολιτιστικής διοίκησης. Απαντώντας στην απαίτηση των πολιτών θέτει όρια στην διαχείριση του εθνικού πολιτιστικού κεφαλαίου το οποίο μολονότι ορίζεται ως «κτήμα εθνικόν όλων των Ελλήνων εν γένει», αναλαμβάνει να χειριστεί προς όφελός τους, το κράτος δίχως όμως τη συνδρομή τους.

Οι ταραχώδεις εξελίξεις του 19^{ου} αιώνα συντελούν στην προοδευτική (επαν)ανακάλυψη του πολιτισμού και των ποικίλων εννοιολογήσεων του⁹⁰. Οι ιδεολογικοί περιορισμοί που θέτει η αντικειμενοκεντρική θεώρηση του πολιτισμού που εστιάζει στην διατήρηση υλικών πολιτιστικών τεκμηρίων υψηλής καλλιτεχνικής και ιστορικής αξίας φαίνεται να ξεπερνιούνται σταδιακά και έτσι, ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα σημειώνουμε, σε παγκόσμια κλίμακα, μία προοδευτική επικέντρωση σε θέματα που αφορούν την προστασία αλλά και την προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς και του πολιτιστικού αποθέματος⁹¹.

Κυρίως από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα που συγκλονίζεται από τα τραυματικά αποτελέσματα του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και μετά, σημειώνεται η συστηματική ενεργοποίηση της διεθνούς κοινότητας σε θέματα διάσωσης, διατήρησης και προστασίας της παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς, υπό το πρίσμα της διαμόρφωσης μίας οικουμενικής αντίληψης για την διαχείριση του πολιτισμού. Η ίδρυση διεθνών οργανισμών όπως η UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) που ιδρύεται το 1945⁹², το ICOM (International Council of

⁸⁹ Ο.π.

⁹⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί», στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 17-26 και

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Μοντέλα, μεθοδολογικά εργαλεία και πρακτικές διαχείρισης», στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 33-43.

⁹¹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί», ό. π., σσ. 17-26 και Ζ. Ν. Μάργαρη, (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Μοντέλα, μεθοδολογικά εργαλεία και πρακτικές διαχείρισης», ό.π., σσ. 33-43.

⁹² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά: UNESCO, (2018). «Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Adopted in London on 16 November 1945 and amended by the General Conference at its 2nd, 3rd, 4th, 5th, 6th, 7th, 8th, 9th, 10th, 12th, 15th, 17th, 19th, 20th, 21st, 24th, 25th, 26th, 27th, 28th, 29th and 31st sessions», στο UNESCO, *Basic Texts, 2018 edition, including texts and amendments adopted by the General Conference at its 39th session (Paris, 30 October – 14 November 2017)*, Paris: UNESCO, σσ. 5-215. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261751.page=6>

Museums) που ιδρύεται το 1946⁹³, το ICCROM (International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property) που ιδρύθηκε το 1956⁹⁴ και το ICOMOS (International Council on Monuments and Sites) που ιδρύθηκε το 1965⁹⁵, σε παγκόσμια κλίμακα συνεπικουρούμενη από το Συμβούλιο της Ευρώπης που ιδρύθηκε το 1949⁹⁶, την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα⁹⁷ αρχικά και την Ευρωπαϊκή Ένωση στη συνέχεια⁹⁸ συνθέτουν ένα περιβάλλον που απηχεί το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινότητας για τα ζητήματα της διαχείρισης του πολιτισμού.

Τοιουτοτρόπως φαίνεται πως προωθείται ο διάλογος ο οποίος κορυφώνεται, κυρίως μετά την αρχή της νέας χιλιετίας και έτσι, σε εξέλιξη των όσων σημειώνονται στους συναφείς κλάδους της επιστήμης, μορφοποιούνται και εφαρμόζονται σύνθετα μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης που επιχειρούν την αειφόρο διαχείριση πολιτισμού.

2.2. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Βασικές έννοιες

Όπως εύστοχα παρατηρήθηκε η επίτευξη των πολιτικών του πολιτισμού που αποτυπώνονταν στο σύνολο των θεσμικών και κανονιστικών κειμένων που άρχισαν δειλά – δειλά να κάνουν την εμφάνισή του ήδη από την αρχή του 19^{ου} αιώνα, προϋπέθετε τη διαμόρφωση μίας σειράς διοικητικών δομών και κρατικών υπηρεσιών που θα μπορούσαν να διασφαλίσουν την εφαρμογή τους.

Ως εκ τούτου, πολύ πριν αναπτυχθούν ευρέως σχετικοί επιστημονικοί κλάδοι και αντίστοιχοι επιστημονικοί όροι, είχε διαφανεί πως τα έθνη-κράτη

⁹³ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά: Baghli, S. A. – Boylan, P. J. – Herreman Y. (επιμ.), (1998). *History of ICOM (1946-1996)*. Paris : International Council of Museums. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://icom.museum/fr/ressource/history-of-icom-1946-1996/>.

⁹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά: Jokilehto, J., (2011). *ICCROM and the Conservation of Cultural Heritage A history of the Organization's first 50 years, 1959-2009*. Rome, Italy: ICCROM. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.iccrom.org/resources/publications>.

⁹⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά: ICOMOS (1965). *Report on the Constitutive Assembly Held in Warsaw the 21st and 22nd June 1965*. Διαθέσιμο και ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/about-icomos/mission-and-vision/mission-and-vision>.

⁹⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Statute of the Council of Europe, London, 5th May 1949. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016804965b9>.

⁹⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Συνθήκη περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, Document 11957E/TXT. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teec/sign>.

⁹⁸ Fontaine P. (2014). *Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Η Ευρώπη σε 12 μαθήματα*, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://publications.europa.eu/resource/cellar/009305e8-2a43-11e7-ab65-01aa75ed71a1.0021.01/DOC_1.

επιχειρούσαν να εξασφαλίσουν, μέσα από μία σειρά μέτρων και ένα σύνολο μέσων, εργαλείων και πρακτικών την δυνατότητα επίτευξης στόχων στο πεδίο του πολιτισμού. Τοιουτοτρόπως, εντοπίζουμε πως αντανακλώντας τα κυρίαρχα κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά δεδομένα και σύμφωνα πάντα με τις ισχύουσες αντιλήψεις και τα αντίστοιχα ιδεολογικά σχήματα, εθνικές πολιτιστικές πολιτικές χαράσσονται και εφαρμόζονται. Οι κρατικοί μηχανισμοί καλούνται να υπηρετήσουν το όραμα σε τοπικό και υπερτοπικό επίπεδο και μολονότι οι ρόλοι δεν είναι πάντα ξεκάθαροι και διακριτοί, φαίνεται να αντεπεξέρχονται των προκλήσεων.

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις των δημοσίων αναγκών, που προκύπτουν από την διεύρυνση του εύρους του πολιτισμικού αντικειμένου, αλλά και από τις νέες προκλήσεις στην διαχείρισή του καθιστούν την συστηματοποίηση της πολιτιστικής διοίκησης, σε παγκόσμια κλίμακα, αναγκαία.

Αφετηρία της ενιαίας θεώρησης του πεδίου της πολιτιστικής διοίκησης φαίνεται να αποτελεί ο συσχετισμός του με τις πολιτικές του πολιτισμού, οποίος επιχειρείται με την οικουμενική εννοιολόγηση του πεδίου των εθνικών πολιτιστικών πολιτικών που λαμβάνει χώρα μέσω των δύο πρώτων εκδόσεων της σειράς *Politiques culturelles: études et documents*⁹⁹ της UNESCO οι οποίες δημοσιεύτηκαν το 1969.

Οι εκδόσεις *Cultural policy a preliminary study*¹⁰⁰ και *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*¹⁰¹, συνόψιζαν τις θέσεις που είχαν αναλυθεί στην Επιστημονική Συνάντηση που έλαβε χώρα στο Μόντε Κάρλο το 1967, στην οποία τέθηκαν οι βάσεις για την διερεύνηση του πεδίου και των μεθόδων άσκησης πολιτιστικής πολιτικής. Σε συνέχεια των εκδόσεων, ήδη από το 1969 η πολιτιστική διοίκηση σχετίζεται με την πολιτιστική πολιτική η οποία ορίζεται ως ένα:

«Σύνολο κοινωνικών πρακτικών, συνειδητών και διακριθωμένων παρεμβάσεων (ή μη παρεμβάσεων), που έχουν στόχο την ικανοποίηση κάποιων πολιτιστικών αναγκών με την υπέρτατη δυνατή χρήση όλων των υλικών και ανθρωπίνων πόρων, τους οποίους μια δεδομένη κοινωνία διαθέτει, σε μιαν ορισμένη χρονική στιγμή. Επιπρόσθετα η πολιτική αυτή πρέπει να

⁹⁹ Για περισσότερες πληροφορίες και για το σύνολο των έργων που έχουν δημοσιευτεί στη σειρά βλ. αναλυτικά τον σχετικό ιστοχώρο της UNESCO: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373336>.

¹⁰⁰ UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>

¹⁰¹ UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>.

καθορίζει κάποια κριτήρια της πολιτιστικής ανάπτυξης και να συνδέει τον πολιτισμό με τη διαμόρφωση της προσωπικότητας και την κοινωνικο-οικονομική ανάπτυξη.»¹⁰²

Το ζήτημα της πολιτιστικής διοίκησης προσεγγίζεται αναλυτικά στα κεφάλαια Administrative and financial structures¹⁰³ και Les structures administratives et financières¹⁰⁴ όπου γίνονται σαφείς αναφορές στις πρακτικές της κεντρικής διοίκησης και προτείνεται να διερευνηθούν τα κάτωθι για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών:

1. Η δυνατότητα συντονισμού σε εθνικό επίπεδο, μέτρων που θεωρούνται ιδανικά σε τοπικό επίπεδο, ως τμήματα ενός συνόλου που σχετίζονται με τις τοπικές κοινωνίες.

(Όπως π.χ. η αποκατάσταση μιας παλιάς περιφέρειας, η παροχή βοήθειας σε τοπικούς δημιουργικούς καλλιτέχνες και η οργάνωση ενός πολιτιστικού κέντρου που αποτελούν, για μία πόλη, ένα ενιαίο σύνολο προβλημάτων, τα οποία χειρίζεται ένας αιρετός αξιωματούχος του δήμου.)

Ως εκ τούτου, για να γίνει σωστά κατανοητή και να χρησιμοποιηθεί η κεντρική πολιτιστική διοικητική δομή, θα πρέπει η κρατική πολιτιστική διοίκηση να ασκείται σε συνέργεια με την κάθε τοπική κοινωνία.

2. Η δυνατότητα επίτευξης μιας γενικής συλλογικής αντίληψης για το εύρος και το περιεχόμενο των δράσεων της πολιτιστικής διοίκησης που θα δώσουν

¹⁰² UNESCO, (1969). «La notion de politique culturelle» στο UNESCO. *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO σ.8-9. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345> και

UNESCO. 1969. «The idea of 'cultural policy'», στο UNESCO. *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO, σσ.10-11. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.

¹⁰³ UNESCO. 1969. «Administrative and financial structures», στο UNESCO. *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO, σσ.36-47. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>

¹⁰⁴ UNESCO. 1969. «Les structures administratives et financières» στο UNESCO. *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO, σ.35-47. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>

συνέπεια και συνέχεια σε αυτά που κάποτε ήταν ανόμοια και διαλείποντα μέτρα και, ως εκ τούτου, θα οδηγήσει σε καλύτερη χρήση των δημόσιων πόρων

3. Η δυνατότητα καθορισμού προτεραιοτήτων, σύμφωνα με τους στόχους του εκδημοκρατισμού, με στόχο την αποκέντρωση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων, καίτοι σημειώνεται πως μια φάση περιφερειακής συγκέντρωσης φαίνεται να παραμένει απαραίτητη ως προκαταρκτικό μέσο για την άσκηση πίεσης για πραγματική αποκέντρωση στο μέλλον
4. Η δυνατότητα να δοθεί στα θέματα της πολιτιστικής διοίκησης επαρκής ηθική και πολιτική εξουσία σε κυβερνητικό επίπεδο προκειμένου να μπορούν να ασκηθούν με ουσιαστικό και λειτουργικό τρόπο¹⁰⁵.

Παράλληλα δίνονται σαφείς κατευθύνσεις για εξακρίνιση των υπηρεσιών της πολιτιστικής διοίκησης, για την ανάπτυξη σταθερών δομών και σχέσεων με άλλους κλάδους της δημόσιας διοίκησης όπως η δημόσια εκπαίδευση, αλλά και για τον σχεδιασμό νέων πεδίων που θα μπορούσαν στο μέλλον να αποτελέσουν θεμελιώδεις άξονες αλλά και πεδία νέων συνεργασιών¹⁰⁶. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στην γεωγραφική αποκέντρωση, στην σύνδεση με τις τοπικές κοινότητες, τις τοπικές συλλογικότητες, τις εθελοντικές ομάδες και τον ιδιωτικό τομέα, που υποστηρίζεται πως μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της πολιτιστικής διοίκησης¹⁰⁷.

Οι προοδευτικές προτάσεις που αποτυπώνονται στα εν λόγω δημοσιεύματα, αποτελούν εν πολλοίς τη σύνθεση των θέσεων που διαμορφώθηκαν

¹⁰⁵ UNESCO, (1969). «Les structures administratives et financières» ό.π. σ.35-36 και UNESCO. 1969. «Administrative and financial structures», ό.π., σσ.36-37.

¹⁰⁶ UNESCO, (1969). «Les structures administratives et financières» ό.π. σ.35-46. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: και UNESCO, (1969). «Administrative and financial structures», ό.π. σσ.36-47. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.

¹⁰⁷ UNESCO, (1969). «Les structures administratives et financières» ό.π. σ.35-46. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: και UNESCO. 1969. «Administrative and financial structures», ό.π. σσ.36-47. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.

στη Συνάντηση του Μόντε Κάρλο, όταν κρατικοί αξιωματούχοι, δημόσιοι λειτουργοί, καλλιτέχνες και εξειδικευμένοι επιστήμονες των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών συναντήθηκαν, μετά από πρόσκληση ενός διεθνούς οργανισμού, γύρω από το ίδιο τραπέζι, για να συζητήσουν θέματα του πεδίου του πολιτισμού προκειμένου να διατυπώσουν προτάσεις για το μέλλον της συμμετοχικής διαχείρισής του.

Εκκινώντας από τις προαναφερθείσες προτάσεις παρατηρούμε πως οι βασικές αρχές άσκησης της πολιτιστικής διοίκησης που φαίνεται πως αποτελούν κύριο μέλημα ακόμα και σήμερα του συνόλου των ενασχολούμενων με το αντικείμενο στη δημόσια διοίκηση, παραμένουν ζητούμενα προς επίτευξη. Ως εκ τούτου, το εύρος της πολιτιστικής πολιτικής διευρύνθηκε σημαντικά προκειμένου να συμπεριλάβει το σύνολο των στοιχείων που θα μπορούσαν να συντελέσουν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Κατά συνέπεια, η επιτακτική ανάγκη συγκροτημένης επέκτασης της κρατικής παρέμβασης στον τομέα του πολιτισμού με στόχο, την διασφάλιση της πολιτισμικής κληρονομιάς, την προώθηση της πολιτισμικής δημιουργίας και έκφρασης και την ενίσχυση και την εύρυθμη λειτουργία των πολιτιστικών δραστηριοτήτων συντέινε στην εδραίωση της αμφίδρομης σχέσης πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικής διοίκησης.

Τοιουτοτρόπως, η πολιτιστική διοίκηση καλείται να υπηρετήσει την πολιτιστική πολιτική της οποίας αποτελεί παράλληλα έκφραση. Στο ζήτημα, που συνεχίζει να απασχολεί την UNESCO, επανέρχονται συστηματικά οι δομές του οργανισμού οι οποίες επιχειρούν μέσω των διακρατικών Διακυβερνητικών Διασκέψεων για τις θεσμικές, διοικητικές και οικονομικές πτυχές των πολιτιστικών πολιτικών, όπως αυτή που έλαβε χώρα στη Βενετία το 1970, να προσεγγίσουν διεξοδικά θέματα όπως ο εκδημοκρατισμός του πολιτισμού και η συμμετοχικότητα στην πολιτισμική δημιουργία και έκφραση αλλά και στη διαχείριση του πολιτισμού. Έτσι, εκφράζονται για πρώτη φορά το 1972 από τον Augustin Girard¹⁰⁸ και ακολουθούν το 1983 από τους Augustin Girard και Geneviève Gentil¹⁰⁹ συγκεκριμένες θέσεις που ορίζουν το περιεχόμενο της πολιτιστικής πολιτικής και αναδεικνύουν τη σχέση της με την πολιτιστική διοίκηση.

¹⁰⁸ Girard, A., (1972). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223237?posInSet=2&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.

¹⁰⁹ Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000002228?posInSet=1&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.

Συνοψίζοντας τις προαναφερθείσες θέσεις που διασυνδέουν τον πολιτισμό με την κρατική παρέμβαση και την κρατική παρέμβαση με τον πολιτισμό, σημειώνουμε πως πολιτιστική «πολιτική είναι ένα σύστημα τελικών σκοπών, πρακτικών, στόχων και μέσων, που επιδιώκονται από μια ομάδα και εφαρμόζονται από μια αρχή»¹¹⁰. Επίσης παρατηρείται πως η πολιτιστική πολιτική, όπως κάθε πολιτική, αποτελείται από «συγκλίνουσες συλλογικές πράξεις που στοχεύουν στην επίτευξη ορισμένων σκοπών με τον προγραμματισμό της χρήσης καθορισμένων πόρων»¹¹¹ και σημειώνεται πως οι πολιτιστικές πολιτικές είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν από ένα συνδικαλιστικό όργανο, ένα κόμμα, ένα εκπαιδευτικό κίνημα, έναν οργανισμό, μια πρωτοβουλία σε μια πόλη ή κυβέρνηση. Ανεξάρτητα όμως από τον φορέα που τις σχεδιάζει και τις υλοποιεί, υπογραμμίζεται πως ο όρος πολιτική υποδηλώνει την ύπαρξη τελικών σκοπών (μακροπρόθεσμων), στόχων (μεσοπρόθεσμων και μετρήσιμων), καθώς και μέσων (ανθρώπινο δυναμικό, θεσμικό πλαίσιο, κεφάλαια-πόροι) συνδυασμένα σε ένα σαφές και συνεκτικό σύστημα»¹¹².

2.3. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Σκοποί, εύρος και μέσα

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα μπορούμε να κατανοήσουμε πως εξαιρετικά σημαντικές παράμετροι της πολιτιστικής πολιτικής και της πολιτιστικής διοίκησης που καλείται να την υπηρετήσει είναι οι σκοποί και το εύρος της εφαρμογής τους.

Έτσι, όπως σημειώνει η Ντόρα Κόνσολα, επιχειρώντας να αποδώσει ένα μεστό, επικαιροποιημένο ορισμό της πολιτιστικής πολιτικής, που συνδέεται εξαιρετικά με την πολιτιστική διοίκηση, «η πολιτιστική πολιτική είναι ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται σε ένα πρόγραμμα για να επιτύχουν την γνώση, την ενίσχυση και τη διάδοση του πολιτιστικού φαινομένου μιας κοινότητας για μια δεδομένη χρονική περίοδο»¹¹³.

Ως εκ τούτου, ανάλογα με το πεδίο της εφαρμογής της η πολιτιστική πολιτική μπορεί να διαχωριστεί σε δύο βασικές κατηγορίες. Εάν έχει ως πεδίο εφαρμογής της ολόκληρη την χώρα, τότε προσδιορίζεται ως «**Εθνική Πολιτιστική**

¹¹⁰ Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, ό.π. σσ. 171-172.

¹¹¹ Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, ό.π. σσ. 171-172.

¹¹² Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, ό.π. σσ. 171-173.

¹¹³ Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήση, σ. 13.

Πολιτική», ενώ όταν αφορά μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, προσδιορίζεται ως «**Ειδική Τοπική Πολιτική**». Σε περίπτωση δε, που το εύρος του αντικειμένου της είναι περιορισμένο θεματολογικά, και εστιάζει σε συγκεκριμένη πολιτισμική έκφανση ή πολιτιστική δραστηριότητα, τότε δύναται να προσδιορισθεί ως «**Ειδική Κλαδική Πολιτική**»¹¹⁴.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την χάραξη και την εφαρμογή σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής μέσω της δημόσιας διοίκησης η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου πλαισίου δράσης που πραγματοποιείται σε τρεις διαδοχικές φάσεις: Διάγνωση, Στρατηγική και Υλοποίηση. Προϋποθέτει τον αρχικό σχεδιασμό με τον καθορισμό των βασικών αξόνων δράσης, τον προγραμματισμό της υλοποίησής τους, τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων (φορέων, συλλογικοτήτων, κοινωνικών εταίρων, κ.λπ.) σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού και της υλοποίησης και κυρίως την εφαρμογή μίας ορθολογικής πορείας των εργασιών, ώστε να καταστεί εφικτό να οδηγήσουν σε ένα ποιοτικό αποτέλεσμα¹¹⁵.

Αφετηρία της όλης προσπάθειας είναι ο πολιτιστικός προγραμματισμός ο οποίος θα πρέπει να ξεκινά με τον σωστό και μεθοδευμένο σχεδιασμό, που θα βασίζεται στην προτεραιοποίηση των δεδομένων και την ιεράρχηση των αντικειμενικών σκοπών. Η ευκρινής διατύπωση των στόχων και των σκοπών και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους αποτελούν θεμελιώδεις άξονες χάραξης και εφαρμογής της πολιτιστικής πολιτικής επειδή αποτελούν την έκφραση της σταθμισμένης και ταξιθετημένης κατάταξης των κύριων σκοπούμενων που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο¹¹⁶.

Ο προσδιορισμός αλλά και η ιεράρχηση των σκοπών και των στόχων της πολιτιστικής πολιτικής επηρεάζονται, όπως σημειώνει η Ντόρα Κόνσολα¹¹⁷ από τους κάτωθι πέντε παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πολιτιστική διοίκηση:

I. Ιστορικός παράγων

Ο ιστορικός παράγων θεωρείται εξαιρετικά σημαντικός διότι η διαλεκτική σχέση παλαιού-νέου και η αξιοποίηση της γνώσης των πολιτισμικών/πολιτιστικών μεταβολών/μετοχηματισμών που έχουν συντελεσθεί στη διαχρονική εξέλιξη των πολιτιστικών φαινομένων μπορούν να αποτελέσουν έγκυρη πηγή αξιολόγησης των δεδομένων και κεφαλαιοποίησης της εμπειρίας.

¹¹⁴ Ό.π.

¹¹⁵ Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης, σσ. 28-36.

¹¹⁶ Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σ. 33.

¹¹⁷ Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σ. 34-36.

II. Οικονομικός παράγων

Ο οικονομικός παράγων είναι πρωταρχικής σημασίας επειδή συνδέεται άμεσα με τους οικονομικούς πόρους που μπορούν να διασφαλισθούν για την υλοποίηση των πολιτιστικών πολιτικών οι οποίοι είναι συνήθως περιορισμένοι.

III. Κοινωνικός παράγων

Ο κοινωνικός παράγων αποτελεί την σύνθετη έκφραση όλων των κοινωνικών συμφραζομένων που συνδέονται με τον πολιτισμό. Περιλαμβάνει το σύνολο των εκφράσεων των προτιμήσεων των κοινωνικών υποκειμένων, σε επίπεδο ατόμων και συλλογικοτήτων, και αποτελεί βασική παράμετρο για το σχεδιασμό οιασδήποτε δράσης στον τομέα του πολιτισμού. Για την συλλογή των δεδομένων που αφορούν την κάλυψη των απαιτήσεων του εν λόγω παράγοντα προβλέπεται η πραγματοποίηση εξειδικευμένων μελετών και η συνεργασία με εξειδικευμένους φορείς και ερευνητικά κέντρα που θα μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την κατανόηση της ανθρωπογεωγραφικής ομάδας αναφοράς.

IV. Πολιτικός παράγων

Ο πολιτικός παράγων είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την διαμόρφωση πολιτιστικής στρατηγικής καθώς θέτει ως προϋπόθεση την εναρμόνιση των επιμέρους εθνικών και τοπικών πολιτικών που μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό και την ιεράρχηση των στόχων και των σκοπών. Ενδεικτικά αναφέρουμε την εξωτερική πολιτική, την εκπαιδευτική πολιτική, την τουριστική πολιτική που συνδέονται άρρηκτα με την τις πολιτικές του πολιτισμού και την πολιτιστική διοίκηση.

V. Ο παράγων της Διεθνούς Εμπειρίας

Όπως έγινε σαφές στο προηγούμενο κεφάλαιο, λόγω της διεθνοποίησης του πολιτιστικού τομέα, ο παράγων της Διεθνούς Εμπειρίας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός. Η επίδραση διεθνών οργανισμών όπως η UNESCO, το Συμβούλιο της Ευρώπης και η Ευρωπαϊκή Ένωση διαμορφώνουν μέσω Διεθνών Συμβάσεων, Διακηρύξεων, Συστάσεων και χρηματοδοτικών εργαλείων ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον άσκησης πολιτιστικής πολιτικής που

προωθεί μεταξύ άλλων την διακρατική και διεθνική συνεργασία και την συγκρότηση παγκόσμιων πολιτιστικών δικτύων. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές του πολιτισμού αλλά και η πολιτιστική διοίκηση που καλείται να τις εφαρμόσει πρέπει σε επίπεδο σχεδιασμού να λαμβάνει υπόψη της τα δεδομένα που το επηρεάζουν¹¹⁸.

Δεδομένων των προαναφερθέντων παραγόντων δύναται να σχεδιασθεί λεπτομερώς ένα σχέδιο πολιτιστικής πολιτικής, υλοποιήσιμο προς όφελος του φορέα-οργανισμού υλοποίησης και του κοινωνικού συνόλου. Συνδυάζοντας δε το θεωρητικό πλαίσιο με την πρακτική εμπειρία, όπως αυτή αποτυπώνεται από την μελέτη της εφαρμογής πολιτιστικών πολιτικών σε ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, εντοπίζουμε πως οι κύριοι σκοποί της πολιτιστικής πολιτικής, όπως σχηματοποιούνται από την Ευγενία Μπιτσάνη στο βιβλίο της «Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος»¹¹⁹ είναι:

I. Η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και της πολιτιστικής ταυτότητας

Η πολιτιστική, θα προσθέταμε και πολιτισμική, κληρονομιά διαχωρίζεται σε δυο μεγάλες επιμέρους ενότητες: την υλική (μνημεία, αρχαιολογικοί χώροι, έργα τέχνης κ.λπ.) και την άυλη κληρονομιά (γλώσσα, παραδόσεις, ήθη, έθιμα κ.λπ.). Η προστασία της συνίσταται, σύμφωνα με τα κυρίαρχα δεδομένα, στον εντοπισμό των ποικίλων εκφάνσεών της, στη συστηματική καταγραφή, τη μελέτη, τη συντήρηση (υλική), αποκατάσταση (υλική) και την ανάδειξη των πολιτιστικών αγαθών και των πολιτισμικών πρακτικών. Κύριο σκοπούμενο είναι όχι απλώς να «διασωθεί» και να «διατηρηθεί» η πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά, αλλά και να γίνει και ευρύτερα γνωστή.

II. Η ενίσχυση της σύγχρονης καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας

Ένας από τους βασικούς στόχους της πολιτιστικής πολιτικής και της πολιτιστικής διοίκησης που καλείται να την υπηρετήσει είναι η ποσοτική αύξηση και η ποιοτική αναβάθμιση των πολιτιστικών επιτευγμάτων. Ως εκ τούτου, κύριο σκοπούμενο της κρατικής

¹¹⁸ Για αναλυτικότερες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες βλ. σχετικά: Κόνσολα, Ντ., (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σ. 34-36.

¹¹⁹ Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.

παρέμβασης είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας μέσω πολλαπλών ενεργειών που υποστηρίζουν ηθικά, οικονομικά και συμβολικά τον πολιτιστικό τομέα.

III. Η ανάπτυξη όρων λαϊκής συμμετοχής - διεύρυνσης της πρόσβασης και συμμετοχής των πολιτών τόσο όσον αφορά την απόλαυση όσο και τη δημιουργία των πολιτιστικών αγαθών

Όπως σημειώθηκε, σύμφωνα με δεδομένα του πολιτιστικού εκδημοκρατισμού και την διεύρυνση της έννοιας της κουλτούρας πρέπει να επιδιώκεται, μέσω των προγραμμάτων πολιτιστικής πολιτικής και των δράσεων πολιτιστικής διοίκησης, η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης όλων των πολιτών σε όλες τις μορφές πολιτισμού. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επιδιώκεται η κατάρριψη των διαχωρισμών μεταξύ «υψηλής» και «λαϊκής» - «μαζικής» κουλτούρας μιας και απαραίτητη προϋπόθεση του σχεδιασμού θα πρέπει να είναι η στόχευση της ανάδειξης της πολιτισμικής δημοκρατίας. Όλα τα πολιτισμικά αγαθά και όλες οι πολιτισμικές πρακτικές και υπηρεσίες αποτελούν αναφαίρετο κοινωνικό δικαίωμα όλων των κοινωνικών υποκειμένων των οποίων η συμμετοχή στην απόλαυση και τη δημιουργία πολιτισμού θα πρέπει να διασφαλίζεται.

IV. Η προώθηση της πολιτιστικής επικοινωνίας με ξένες χώρες όπως και η βελτίωση της «πολιτιστική εικόνας» της χώρας στο εξωτερικό

Επιπρόσθετα, λόγω του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος της διαχείρισης του πολιτισμού, ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνεται σε επίπεδο πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικής διοίκησης στους στόχους που συνδέονται με την προώθηση της πολιτιστικής επικοινωνίας. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται πλέον στους στόχους που σχετίζονται με τις διεθνείς σχέσεις και με τις προσπάθειες βελτίωσης της «πολιτιστική εικόνας» της χώρας στο εξωτερικό¹²⁰.

Προς ενίσχυση των όσων προαναφέρθηκαν εκκινώντας από τις θέσεις της Ευγενίας Μπιτσάνη οφείλουμε να συμπληρώσουμε πως ιδιαίτερα ως προς το ζήτημα της πολιτιστικής/πολιτισμικής κληρονομιάς, εξαιρετικά σημαντικές αναδεικνύονται σήμερα η Σύμβαση για την Προστασία της Παγκόσμιας Πολιτιστικής

¹²⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, ό.π. σ. 130.

και Φυσικής Κληρονομιάς της UNESCO¹²¹ του 1972 και η Σύμβαση για τη Διαφύλαξη της Άυλης Πολιτισμικής Κληρονομιάς¹²², που εισάγεται από την UNESCO το 2003 για την διαμόρφωση βασικών σκοπών πολιτιστικής πολιτικής και συγκεκριμένων πρακτικών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης. Και οι δύο Συμβάσεις, αλλά ιδιαίτερα η δεύτερη, επενεργούν καταλυτικά στον τρόπο με τον οποίο επιτελείται η διαχείριση του πολιτισμού μιας και εντάσσουν θεσμικά, ρητώς τις κοινότητες και τα άτομα, που συνδέονται με την πολιτισμική/πολιτιστική κληρονομιά στο πεδίο της διαχείρισής της¹²³.

¹²¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. αναλυτικά UNESCO, (1972). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*, (Σύμβαση για την προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/>.

¹²² Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη Σύμβαση βλ. αναλυτικά: UNESCO (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.unesco.org/culture/ich/en/convention> και Νόμος 3521/2006 (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006) 3521/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την Προστασία της Άυλης Πολιτισμικής Κληρονομιάς» (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006), σ.3.

¹²³ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

- Margari, Z. N., (2016). «Dance Advocacy in the Age of Austerity: UNESCO's Intangible cultural heritage convention and the case of dance» στο *Cut and Paste: Dance Advocacy in the Age of Austerity. Congress on Research in Dance Conference Proceedings / Volume 2016 / Fall 2016*, σσ. 240-250.
- Margari, Z. N., (επιμ.), (2008). *Identity is Future: The Mediterranean Intangible Space. Projet de Valorisation de la Culture Immatérielle*, Kalivia: Municipalité de Kalivia Thorikou.
- Margari, Z. N. (2008). «Projet de Valorisation de la Culture Immatérielle de la Municipalité de Kalivia Thorikou» στο. MARGARI, Z. N, (επιμ.) *Identity is Future: The Mediterranean Intangible Space. Projet de Valorisation de la Culture Immatérielle*, Kalivia: Municipalité de Kalivia Thorikou, σσ. 7-18.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2019). «Ζώσα παράδοση και άυλη πολιτισμική κληρονομιά: Η περίπτωση της Κοζανίτικης Αποκριάς» στο Καρανάσιος Χ., Διάφα-Καμπουρίδου Βασιλική (επιμ.), *Η Κοζάνη και η περιοχή της από τους Βυζαντινούς στους Νεότερους Χρόνους. Πρακτικά Γ' Συνεδρίου Τοπικής Ιστορίας (Κοζάνη, 7-9 Δεκεμβρίου 2018)*, Κοζάνη: Εταιρεία Δυτικομακεδονικών Μελετών, σσ. 705-722.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2018). «Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και σύγχρονες πολιτισμικές πρακτικές: Η περίπτωση των Σαρακατσαναίων» στο *Σαρακατσαναίοι. Πορεία και προοπτική στο χώρο και το χρόνο. Πρακτικά 3^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου, Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Σαρακατσαναίων, Λαμία 4-6 Μαρτίου 2016*, Ιωάννινα: Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Σαρακατσαναίων, σσ. 119-138.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Κεφάλαιο 4. Λαϊκά δρώμενα, τελεστικές τέχνες και αειφόρος ανάπτυξη» στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α., Καραμανές Ε., Μάργαρη Ζ. Ν., Ποτηρόπουλος Π., Καραχρήστος Ι., (2017). *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, σσ. 177-229. (Διαθέσιμο και ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.)
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2016). «“Ο Καραγκιόζης και η UNESCO”: Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και πολιτιστική διπλωματία» στο Μορφακίδης Μ., Παπαδοπούλου Π. (επιμ.), *Ελληνικό θέατρο σκιών – Άυλη πολιτιστική κληρονομιά*, Granada: Centro de Estudios Bizantinos, Neogriegos y Chipriotas Granada, σσ. 719-744.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2016). «Καραγκούνικα ρουγκάτσια: Καραγκούνικη πολιτισμική κληρονομιά στον 21^ο αιώνα. Προκλήσεις και μετασχηματισμοί» στο *Οι Θεσσαλοί Καραγκούνηδες στον κύκλο του χρόνου και της ιστορίας. 3^ο Πανελλήνιο Εθνολογικό Συνέδριο Θεσσαλών*

Ως εκ τούτου, σε επίπεδο κρατικής στοχοθεσίας πολιτιστικής πολιτικής, κύριο σκοπούμενο θα πρέπει να αποτελεί πλέον όχι απλά η προστασία και η διατήρηση της πολιτισμικής/πολιτιστικής κληρονομιάς αλλά και η συνέργεια με τους πολίτες, φορείς και εκφραστές της¹²⁴. Κύρια δε επιδίωξη είναι πλέον μέσω των

Καραγκούνηδων, Φάρσαλα, 10-13 Απριλίου 2014. Πρακτικά, Φάρσαλα: Δήμος Φαρσάλων, σσ. 78-93· Πολυμέρου – Καμηλάκη Αικ, Μάργαρη, Ζ. Ν. (2016). «Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και ψηφιακές τεχνολογίες: Σύγχρονες πρακτικές τεκμηρίωσης, διαχείρισης & προβολής πολιτισμικών δεδομένων» στο *Πολιτισμός, παιδεία, έρευνα, καινοτομία, ψηφιακές τεχνολογίες, τουρισμός. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ψηφιοποίησης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, Βόλος 24-26 Σεπτεμβρίου 2015*, Βόλος: Εργαστήριο Ψηφιακής Πολιτιστικής Κληρονομιάς του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΤΕ.ΠΑ.Κ.), Εργαστήριο Μη Καταστροφικών Τεχνικών Σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών ΑΤΕΙ Πειραιά και Δευτεροβάθμιος Μη Κυβερνητικός Οργανισμός "Δίκτυο Περραιβία", σσ. 452-460·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2014). «Τσακωνιά: Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και αειφορική ανάπτυξη», *Χρονικά των Τσακωνίων* ΚΒ' 1/3 (2014), σσ. 209-236·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2013) «Τελεστικές τέχνες και παράδοση: Μνημεία Άυλης πολιτισμικής κληρονομιάς των Καλυβίων Θορικού», στο *Πρακτικά της 14^{ης} Επιστημονικής Συνάντησης ΝΑ Αττικής*, Καλύβια, Δήμος Καλυβίων Θορικού, 2013, σσ. 351-362.

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2008) «Πολιτικές του Πολιτισμού: "Πολιτιστική Κληρονομιά" και Τοπική Αυτοδιοίκηση», στο *Πρακτικά 12^{ης} Επιστημονικής Συνάντησης ΝΑ Αττικής*, Καλύβια Θορικού: Εταιρεία Μελετών Λαυρεωτικής, Εταιρεία Μελετών ΝΑ Αττικής, σσ. 715-726, όπου και η σχετική βιβλιογραφία.

¹²⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Margari, Z. N., (2016). «Dance Advocacy in the Age of Austerity: UNESCO's Intangible cultural heritage convention and the case of dance» ό.π., σσ. 240-250·

Margari, Z. N., (επιμ.), (2008). *Identity is Future: The Mediterranean Intangible Space. Projet de Valorisation de la Culture Immatérielle*, ό.π.·

Margari, Z. N., (2008). «Projet de Valorisation de la Culture Immatérielle de la Municipalité de Kalivia Thorikou» ό.π., σσ. 7-18·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, ό.π..

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2019). «Ζώσα παράδοση και άυλη πολιτισμική κληρονομιά: Η περίπτωση της Κοζανίτικης Αποκριάς» ό.π., σσ. 705-722·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2018). «Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και σύγχρονες πολιτισμικές πρακτικές: Η περίπτωση των Σαρακατσαναίων» ό.π., σσ. 119-138·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Κεφάλαιο 4. Λαϊκά δρώμενα, τελεστικές τέχνες και αειφόρος ανάπτυξη» ό.π. σσ. 177-229. (Διαθέσιμο και ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.)·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2016). «"Ο Καραγκιόζης και η UNESCO": Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και πολιτιστική διπλωματία» ό.π. σσ. 719-744·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2016). «Καραγκούνικα ρουγκάτσια: Καραγκούνικη πολιτισμική κληρονομιά στον 21^ο αιώνα. Προκλήσεις και μετασχηματισμοί» ό.π., σσ. 78-93·

Πολυμέρου – Καμηλάκη Αικ, Μάργαρη, Ζ. Ν., (2016). «Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και ψηφιακές τεχνολογίες: Σύγχρονες πρακτικές τεκμηρίωσης, διαχείρισης & προβολής πολιτισμικών δεδομένων» ό.π., σσ. 452-460·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2014). «Τσακωνιά: Άυλη πολιτισμική κληρονομιά και αειφορική ανάπτυξη», ό.π., σσ. 209-236·

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2013) «Τελεστικές τέχνες και παράδοση: Μνημεία Άυλης πολιτισμικής κληρονομιάς των Καλυβίων Θορικού», ό.π. σσ. 351-362 και

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2008) «Πολιτικές του Πολιτισμού: "Πολιτιστική Κληρονομιά" και Τοπική Αυτοδιοίκηση», ό.π. σσ. 715-726, όπου και η σχετική βιβλιογραφία.

πρακτικών της πολιτιστικής πολιτικής η πολιτισμική/πολιτιστική κληρονομιά να διαφυλάσσεται, να εκτιμάται αλλά και να καθίσταται προσιτή από τους πολίτες¹²⁵.

Επιπρόσθετα, όπως και στην περίπτωση της πολιτισμικής/πολιτιστικής κληρονομιάς, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διεύρυνση που παρουσιάζεται στον παράγοντα της καλλιτεχνικής δημιουργίας. Όπως σημειώνεται, σύμφωνα με τις Διεθνείς Συμβάσεις σαν την προαναφερθείσα Σύμβαση για την Προστασία και την Προώθηση της Πολυμορφίας των Πολιτιστικών/Πολιτιστικών Εκφράσεων της UNESCO¹²⁶, ο ρόλος του κράτους σε επίπεδο χάραξης εθνικής πολιτιστικής πολιτικής και εφαρμογής πολιτιστικής διοίκησης αναδεικνύεται εξαιρετικά επαυξημένος και σημαντικός. Κυρίως διότι θα πρέπει να διασφαλίζει τον πολιτισμικό/πολιτιστικό πλουραλισμό αλλά και την προώθηση της πολυφωνίας μέσω της ενίσχυσης πρωτοποριακών καλλιτεχνικών ρευμάτων και ιδεών, οι οποίες ενδεχομένως λόγω κοινωνικών προκαταλήψεων ή έλλειψης απήχησης ή εμπορικότητας είναι πιθανό να έχουν περιθωριοποιηθεί¹²⁷.

Για την επίτευξη των ως άνω περιγραφέντων σκοπών χρησιμοποιείται ένας σύνθετος μηχανισμός μέσω των οποίων συνδέονται με την πολιτιστική διοίκηση, που πρέπει να συνδυάζονται αρμονικά, διαμορφώνοντας ένα πολυεπίπεδο λειτουργικό σύστημα. Το εν λόγω σύστημα των μέσων της πολιτιστικής πολιτικής και διοίκησης θα πρέπει να συναρμολογεί όλα τα δεδομένα που μπορούν να επενεργήσουν στην εφαρμογή τους έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των βέλτιστων δυνατών αποτελεσμάτων.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται όπως περιγράφονται ήδη από το 1969 στις μελέτες «Cultural policy a preliminary study» και «Réflexions préalables sur les politiques culturelles» της UNESCO¹²⁸ θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις κάτωθι

¹²⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σσ. 38-39.

Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ.21-22

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ.94-95.

¹²⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: UNESCO, (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://en.unesco.org/creativity/convention>.

¹²⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: και Κόνσολα, Ντ., (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σ. 45

¹²⁸ UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173> και

UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>.

μεγάλες λειτουργικές ενότητες οι οποίες συνδυαζόμενες επιτρέπουν την εκπλήρωση των στόχων της πολιτιστικής πολιτικής:

I. **Θεσμικά Μέσα**

Στη συγκεκριμένη ενότητα εντάσσονται όλα τα θεσμικά μέσα (όπως π.χ. νόμοι, διατάγματα, αποφάσεις κ.ά.) τα οποία συνδέονται με στη διαμόρφωση ή τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου που διέπει τις σχέσεις μεταξύ πολιτείας-κράτους και πολιτών στον τομέα του πολιτισμού.

II. **Οργανωτικά Μέσα**

Στη συγκεκριμένη ενότητα εντάσσονται όλα τα οργανωτικά μέσα όπως οι επιτελικές, κεντρικές, περιφερειακές διοικητικές μονάδες που δημιουργούνται από το κράτος καθώς και οι συνεργατικές δομές τους με άλλα όργανα και νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

Αξιοσημείωτο είναι πως τα οργανωτικά και διοικητικά μέσα που χρησιμοποιούνται στην πολιτιστική πολιτική και την πολιτιστική διοίκηση οφείλουν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις πολιτιστικές ανάγκες των πολιτών και στις απαιτήσεις των πολιτιστικών δημιουργών.

III. **Οικονομικά Μέσα**

Στη συγκεκριμένη ενότητα εντάσσονται όλα τα οικονομικά μέσα που σχετίζονται με το σύνολο των κρατικών δαπανών που πραγματοποιούνται για τον τομέα του πολιτισμού. Σε αυτές περιλαμβάνονται ποικίλες μορφές οικονομικών πόρων (όπως π.χ. οι ενισχύσεις πολιτιστικών συλλόγων-σωματείων, οι επιχορηγήσεις πολιτιστικών φορέων, οι χρηματοδοτήσεις πολιτιστικών εκδηλώσεων, οι επιδοτήσεις δημιουργών, κ.ά.) αλλά και η ίδρυση και λειτουργία πολιτιστικών ιδρυμάτων και οργανισμών και η καθιέρωση βραβείων¹²⁹.

IV. **Μέσα Πολιτιστικής Υποδομής**

Στη συγκεκριμένη ενότητα εντάσσονται όλες οι υποδομές, κτίρια και εγκαταστάσεις με τον υλικοτεχνικό τους εξοπλισμό, που φιλοξενούν ή μπορούν να φιλοξενήσουν πολιτιστικούς οργανισμούς, φορείς και σωματεία που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού.

¹²⁹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά Κόνσολα, Ντ., (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σσ. 57-63.

Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και οι χώροι διοργάνωσης-φιλοξενίας πολιτιστικών, καλλιτεχνικών ή εκπαιδευτικών εκδηλώσεων. Αξιοσημείωτο δε θεωρείται πως η ύπαρξη των εν λόγω μέσων κρίνεται σε συνδυασμό με την εγκαθίδρυση ή/και τη δημιουργία πολιτιστικών θεσμών απαραίτητη για την πολιτιστική αειφόρο κοινωνική ανάπτυξη¹³⁰.

V. **Μέσα Διάδοσης Πολιτιστικών Αγαθών**

Στη συγκεκριμένη ενότητα εντάσσονται όλα τα μέσα διάδοσης των πολιτιστικών αγαθών, όπως οι πολιτιστικοί οργανισμοί, τα σωματεία, τα ιδρύματα, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να «επικοινωνήσουν» τα πολιτισμικά/πολιτιστικά μηνύματα στο ευρύ κοινό.

Τα εν λόγω μέσα, ανάλογα με το ανάλογο με το βαθμό της κρατικής παρέμβασης σε αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες ενότητες:

- i. Στα «παραδοσιακά μέσα»
όπως π.χ. τα πολιτιστικά κέντρα, τα ιδρύματα, τα μουσεία, τα θέατρα, οι βιβλιοθήκες, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οι πινακοθήκες κ.ά. και
- ii. Στις «πολιτιστικές-δημιουργικές βιομηχανίες»
όπως π.χ. η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, το ραδιόφωνο, οι εκδόσεις και τα ψηφιακά μέσα¹³¹.

Το σύνολο των προαναφερθέντων θα πρέπει να συνδυαστεί αρμονικά και να αξιοποιηθεί πολυεπίπεδα προκειμένου τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής να καταστεί εφικτή η επίτευξη των βέλτιστων δυνατών αποτελεσμάτων.

¹³⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σσ. 57-63.

¹³¹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, ό.π. σσ. 57-63.

2.4. Δημόσια πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διοίκηση: Η εφαρμογή

Όπως έχει σημειώσει ο Μακ Κουέιλ ο πολιτιστικός τομέας δράσης και ενεργοποίησης είναι ένας χώρος πολυδιάστατος, που αγγίζει όλες τις πτυχές της σύγχρονης κοινωνίας¹³². Κατά συνέπεια, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πως η πολιτιστική πολιτική και η πολιτιστική διοίκηση που καλείται να την υπηρετήσει, ως πεδίο δράσης που άπτεται του πολιτισμού, αποτελεί τμήμα αυτού, που αγκαλιάζει ένα πολύ ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Ένα φάσμα δραστηριοτήτων που θα πρέπει να συνδυάζεται με την εικόνα, το περιεχόμενο και τις λειτουργίες του πολιτισμού που αφορά ενώ παράλληλα θα πρέπει να νοείται ως πεδίο του πολιτισμού που πραγματεύεται. Ως εκ τούτου η πολιτιστική πολιτική και η πολιτιστική διοίκηση θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως τμήματα του πολιτισμικού φαινομένου που απηχούν, τα οποία αντανakλούν την πολυπλοκότητα και την πολυμορφία της μετανεωτερικής κοινωνίας.

Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται σαφές πως για την άσκηση πολιτιστικής πολιτικής η πολιτιστική διοίκηση καλείται να διαμορφώσει θεσμικά και να εφαρμόσει λειτουργικά σχήματα πολιτιστικής διαχείρισης. Για την υλοποίηση αυτών των πολιτικών ο δημόσιος τομέας συνεργάζεται με όλους τους κοινωνικούς εταίρους που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού.

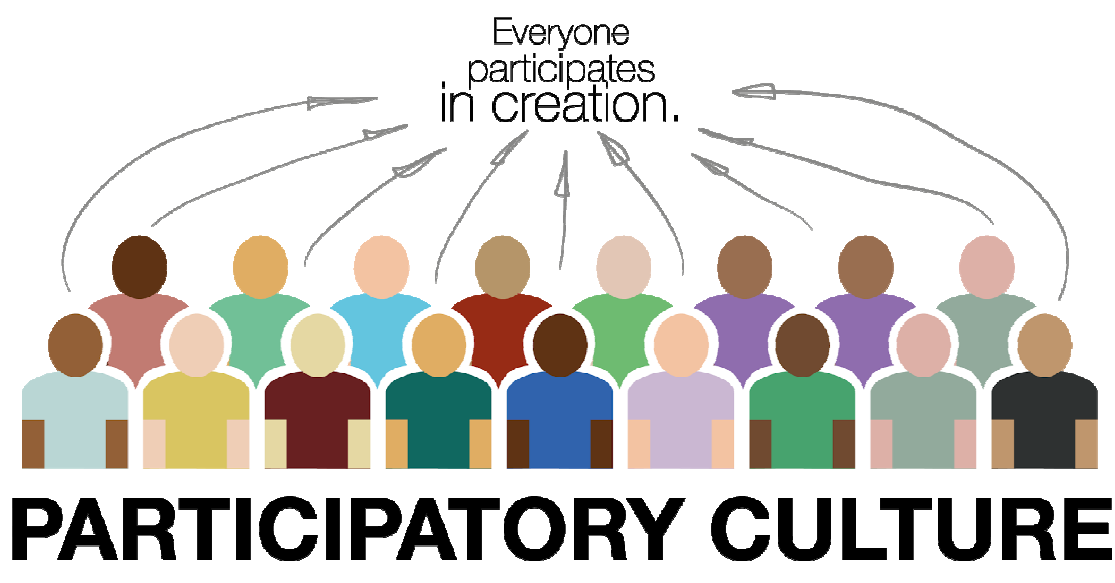
Σε παγκόσμια κλίμακα παρατηρούμε πως με πρωτεργάτες τους δημόσιους φορείς όπως π.χ. τα Υπουργεία και τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και με την καθοριστική συνδρομή των ιδιωτικών φορέων όπως π.χ. των ιδιωτικών πολιτιστικών ιδρυμάτων εταιρειών, χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων-τραπεζών αλλά και πολλών άλλων συλλογικών φορέων όπως οι πολιτιστικοί σύλλογοι και τα σωματεία συγκροτείται ένα εξαιρετικά σύνθετο και πολυεπίπεδο πλαίσιο διαχείρισης του πολιτισμού που διακρίνεται για την συμπληρωματικότητά του.

Αξιοσημείωτο είναι δε πως στο διάμεσο χώρο μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα εντοπίζουμε όλο και περισσότερο τη δράση οργανώσεων του «τρίτου τομέα» όπως οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι Οργανώσεις Κοινωνικής Οικονομίας και οι Οργανώσεις Εθελοντικού Τομέα. Οι εν λόγω οργανώσεις, που βασίζονται κυρίως στην εθελοντική συμμετοχή των κοινωνικών υποκειμένων, φαίνεται να συγκεντρώνουν τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον της πολιτείας. Αφενός επειδή υπηρετούν απόλυτα την αρχή της συμμετοχικότητας και αφετέρου διότι, καθόσον δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα επιτρέπουν, βασισμένες στον εθελοντισμό και την ενεργό συμμετοχή

¹³² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και Μακ Κουέιλ, Ν., (2002), *Σύγχρονα Μοντέλα Επικοινωνίας. Για τη μελέτη της Μαζικής Επικοινωνίας*, Αθήνα: Καστανιώτης, σ. 118-120.

των πολιτών, την συνεργασία με τους φορείς του δημοσίου ακόμα και σε περιόδους μεγάλης οικονομικής δυσχέρειας.

Τοιουτοτρόπως, καθίσταται εφικτή η διατήρηση συνεργειών ακόμα και σε περιόδους κρίσεων και επιτυγχάνεται η σύμπραξη σε επίπεδο κοινωνικών εταίρων γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την πλήρωση των όρων των διεθνών συμβάσεων που προωθούν την ενεργό εμπλοκή των τοπικών κοινοτήτων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή σχεδίων πολιτιστικής πολιτικής. Με αυτή την συλλογιστική, μολονότι διατηρείται η ρυθμιστική αρμοδιότητα του κράτους, γίνεται σαφής η μεταστροφή στο συμμετοχικό πρότυπο της λήψης αποφάσεων¹³³ και της χάραξης πολιτιστικής πολιτικής, με τη σταδιακή μετάβαση από ένα συγκεντρωτικό μοντέλο πολιτιστικής διοίκησης («από πάνω προς τα κάτω») που κυριαρχούσε τις προηγούμενες δεκαετίες ένα αποκεντρωτικό μοντέλο («από κάτω προς τα πάνω»), που διακρίνεται για τη μεταφορά ενός φάσματος αρμοδιοτήτων στο τοπικό επίπεδο, όπου κυρίαρχοι για τη λήψη των αποφάσεων, για τη χάραξη των στρατηγικών και για την εφαρμογή των πολιτικών είναι οι φορείς της τοπικής διοίκησης και οι τοπικές κοινωνίες.



¹³³ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την θεωρία και τις μεθόδους του συμμετοχικού σχεδιασμού σε επίπεδο σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικών βλ. Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του δευτέρου κεφαλαίου προτείνεται να ξεκινήσετε την προσέγγισή τους με την μελέτη των έργων της βασικής βιβλιογραφίας. Ενδεικτικά προτείνεται να προσεγγίσετε τα ζητήματα διερευνώντας τα, μέσα από τα έργα των Girard (1972) και Girard – Gentil (1983) τα οποία θα μπορούσατε να δείτε συνδυαστικά με τις εκδόσεις της UNESCO του 1969. Παράλληλα θα μπορούσατε να δείτε τις μελέτες της Κόνσολα (1990, 2006) και της Μπιτσάνη (2004) που θα είναι χρήσιμα επιστημονικά βοηθήματα για το σύνολο θεματικών ενοτήτων που θα προσεγγίσουμε στο πλαίσιο του μαθήματος. Τέλος, για το ζήτημα του συμμετοχικού σχεδιασμού θα μπορούσατε να συμβουλευτείτε το έργο της Στρατηγέα (2015).

Θεσμικά - Κανονιστικά Κείμενα

Νόμος 10/22.05.1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών» *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/diplomatiki-nomothesia-diethneis-organismoi/nomos-1834-1989-phek-75a-10-3-1989.html>.

Νόμος 3521/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την Προστασία της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς» (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-arxaiotites/nomos-3521-2006-phek-275a-22-12-2006.html>.

Νόμος 3520/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας των πολιτιστικών εκφράσεων» (ΦΕΚ 274/Α/22-12-2006). Διαθέσιμος ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/diethneis-sunthekes/nomos-3520-2006-phek-274-a-22-12-2006.html>.

Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, (1962). *Συνθήκη περί ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας*, Document 11957Ε/ΤΧΤ. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teec/sign>

Council of Europe, (1949). *Statute of the Council of Europe*, London, 5th May 1949. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016804965b9>.

UNESCO, (1966). *Declaration of Principles of International Cultural Co-operation*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13147&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

- UNESCO, (1972). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/>.
- UNESCO, (1972). *The World Heritage Convention*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://whc.unesco.org/en/convention/>
- UNESCO, (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage* (Σύμβαση για τη Διαφύλαξη της Άυλης Πολιτισμικής Κληρονομιάς), Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.unesco.org/culture/ich/en/convention>.
- UNESCO, (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://en.unesco.org/creativity/convention>.
- UNESCO, (2018). «Constitution of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Adopted in London on 16 November 1945 and amended by the General Conference at its 2nd, 3rd, 4th, 5th, 6th, 7th, 8th, 9th, 10th, 12th, 15th, 17th, 19th, 20th, 21st, 24th, 25th, 26th, 27th, 28th, 29th and 31st sessions», στο UNESCO, *Basic Texts, 2018 edition, including texts and amendments adopted by the General Conference at its 39th session (Paris, 30 October – 14 November 2017)*, Paris: UNESCO, σσ. 5-215. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261751.page=6>.
- UNESCO, (2019). *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention, Edition October 2019*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://whc.unesco.org/en/basictexts/>.

Βασική Βιβλιογραφία

- Girard, A., (1972). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223237?posInSet=2&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.
- Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000002228?posInSet=1&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.

- Baghli, S. A. – Boylan, P. J. – Herreman Y. (επιμ.), (1998). *History of ICOM (1946-1996)*. Paris : International Council of Museums. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://icom.museum/fr/ressource/history-of-icom-1946-1996/>.
- Fontaine P. (2014). *Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Η Ευρώπη σε 12 μαθήματα*, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://publications.europa.eu/resource/cellar/009305e8-2a43-11e7-ab65-01aa75ed71a1.0021.01/DOC_1
- Jokilehto, J., (2011). *ICCROM and the Conservation of Cultural Heritage A history of the Organization's first 50 years, 1959-2009*. Rome, Italy: ICCROM. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.iccrom.org/resources/publications>.
- Κόνσολα Ντ. (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήση.
- ICOMOS (1965). *Report on the Constitutive Assembly Held in Warsaw the 21st and 22nd June 1965*. Διαθέσιμο και ηλεκτρονικά: <https://www.icomos.org/en/about-icomos/mission-and-vision/mission-and-vision>.
- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.
- UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.
- UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Anderson B., (1997). *Φαντασιακές κοινότητες: Στοχασμοί για τις απαρχές και τη διάδοση του εθνικισμού*, Αθήνα: Νεφέλη.
- Bloom, W., (1990). *Personal Identity, National Identity and International Relations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bridges, T. (1994). *The Culture of Citizenship*. New York: New York Press
- de Raad B. – Peabody D., (2005). «Cross-culturally recurrent personality factors: Analyses of three factors», *European Journal of Personality* 19 (6), σσ. 451-474.
- Gellner E., (2002). *Εθνικισμός: Πολιτισμός, πίστη και εξουσία*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Gellner, E., (1988[1983]), *Nations and Nationalism*, Oxford: Basic Blackwell.
- Giddens, A., (1991). *Modernity and Selfidentity*, California: Stanford University Press.
- Gourgouris, S., (1996). *Dream nation: Enlightenment, colonisation and the constitution of Modern Greece*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hedetoft, U., (1995), *Signs of nations: Studies in the political semiotics of self and other in contemporary European nationalism*, Aldershot: Dartmouth Publishing.
- Hertz, F., (1966 [1944]). *Nationality in History and Politics. A Psychology and Sociology of National Sentiment and Nationalism*, London: Routledge – Kegan Paul.
- Herzfeld, M., (1982). *Ours once more: Folklore, ideology, and the making of modern Greece*. Austin: University of Texas Press ή την ελληνική έκδοση: Herzfeld M., (2002), *Πάλι δικά μας: Λαογραφία, ιδεολογία και η διαμόρφωση της σύγχρονης Ελλάδας*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Hobsbawm, E. – Ranger T. (επιμ.) (2004). *Η επινόηση της παράδοσης*, μετάφραση Θ. Αθανασίου, Αθήνα: Θεμέλιο.
- Hobsbawm, E. J., (1990). *Η εποχή των επαναστάσεων, 1789-1848*, μετάφραση Μαριέτα Οικονομοπούλου, Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας.
- Hobsbawm, E. J., (1994). *Έθνη και εθνικισμός από το 1780 μέχρι σήμερα: Πρόγραμμα, μύθος, πραγματικότητα*, μετάφραση Χρ. Νάντρικς, Αθήνα: Καρδαμίτσας.
- Hobsbawm, E. J., (1995). *Η εποχή των άκρων. Ο σύντομος εικοστός αιώνας 1914-1991*, μτφ. Β. Καπετανγιάννης. Αθήνα: Θεμέλιο.

- Hobsbawm, E. (2004). «Επινοώντας παραδόσεις», στο: Hobsbawm, E. & Ranger T. (επιμ.). *Η επινόηση της παράδοσης/μετ.* Θ. Αθανασίου. Αθήνα: Θεμέλιο, σσ. 9-24.
- Hobsbawm, E. (2004). «Η μαζική παραγωγή παραδόσεων: Ευρώπη, 1870- 1914» στο: Hobsbawm, E. – Ranger T. (επιμ.). *Η επινόηση της παράδοσης, μετάφραση* Θ. Αθανασίου. Αθήνα: Θεμέλιο, σσ. 297-345
- McCrone, D. – Stewart R. – Kiely R. – Bechhofer F., (1998). «Who are we? Problematising national identity», *The Sociological Review*, 46 (4), σσ. 629-652.
- Smith, A. D., (2000). *Εθνική ταυτότητα*, μετάφραση Ε. Πέππα, Αθήνα: Οδυσσεάς
- Tzanelli, R., (2006). «“Not MY Flag!” Citizenship and nationhood in the margins of Europe (Greece, October 2001-2003)», *Ethnic and Racial Studies*, 29 (1), σσ. 27-49.
- Ανδρεάδης, Γ., (1989). *Τα Παιδιά της Αντιγόνης: Μνήμη και ιδεολογία στη νεώτερη Ελλάδα*, Αθήνα, Καστανιώτης.
- Βερέμης, Θ., (επιμ.) (³2003). *Εθνική ταυτότητα και εθνικισμός στη νεότερη Ελλάδα*. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης (MIET).
- Βακαλόπουλος, Α. Ε., (1983). *Ο χαρακτήρας των Ελλήνων. Ανιχνεύοντας την εθνική μας ταυτότητα: έρευνα, πορίσματα, διδάγματα*, Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Βέικος, Θ., (1993). *Εθνικισμός και εθνική ταυτότητα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Βόγλη, Ε. Κ., (2007), «Έλληνες το γένος»: *Η ιθαγένεια και η ταυτότητα στο εθνικό κράτος των Ελλήνων (1821-1844)*, Ηράκλειο: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Διεθνές θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν., *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 49-77.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ενοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν., *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 16-31.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 79-72.

- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Μοντέλα, μεθοδολογικά εργαλεία και πρακτικές διαχείρισης» στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 33-48.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 93-105.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2008). «Πολιτικές του Πολιτισμού: “Πολιτιστική Κληρονομιά” και Τοπική Αυτοδιοίκηση», στο *Πρακτικά 12^{ης} Επιστημονικής Συνάντησης ΝΑ Αττικής*, Καλύβια Θορικού: Εταιρεία Μελετών Λαυρεωτικής, Εταιρεία Μελετών ΝΑ. Αττικής, σσ. 715-726,
- Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης,
- Σβωρώνος, Ν., (2004). *Το ελληνικό έθνος: Γένεση και διαμόρφωση του νέου ελληνισμού*, Αθήνα: Πόλις.
- Τσαούσης, Δ. Γ., (1983). «Ελληνισμός και Ελληνικότητα. Το πρόβλημα της νεοελληνικής ταυτότητας», στο Τσαούσης, Δ. Γ. (επιμ.), *Ελληνισμός - ελληνικότητα: Ιδεολογικοί και βιωματικοί άξονες της νεοελληνικής κοινωνίας*, Αθήνα: Εστία, σσ. 15-25.

Διαδικτυακοί Τόποι

UNESCO, *Cultural policy*: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373336>

European Cultural Foundation: <https://culturalfoundation.eu/>

Council of Europe: <https://www.coe.int/en/web/portal/home>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/>

UNESCO, E-Library: <http://www.unesco.org/library/>

UNESCO, World Heritage List: <https://whc.unesco.org/en/list/>

UNESCO, Intangible Cultural Heritage: <https://ich.unesco.org/en/>

ICOM: <https://icom.museum/en/>

CCRCOM: <https://www.iccrom.org/resources/publications>

ICOMOS, Mission-and-Vision: <https://www.icomos.org/en/about-icomos/mission-and-vision/mission-and-vision>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των σύγχρονων μοντέλων άσκησης δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα σύγχρονα δεδομένα που αφορούν την διαχείριση του πολιτισμού σε κρατικό επίπεδο. Θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην παρουσίαση των επικρατέστερων τάσεων άσκησης δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης, την συγκεντρωτική και την αποκεντρωτική, και θα διερευνήσουμε τις μετανεωτερικές προτάσεις που αναπτύσσονται ως εξέλιξη αυτών με την δημιουργία πολυκεντρικών σχημάτων πολιτιστικής διοίκησης.

3.1. Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού

Από την αρχή της νέας χιλιετίας έγινε σαφές πως η διαχείριση του πολιτισμού ήταν μία εξαιρετικά περίπλοκη και σύνθετη διαδικασία που απαιτούσε ποικίλες, πολυσύνθετες και πολυεπίπεδες προσεγγίσεις οι οποίες αξιοποιούσαν το σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης που βασιζόνταν σε επιστημονικά τεκμηριωμένες θέσεις. Θεωρητικά σχήματα, μεθοδολογικά εργαλεία και τεχνικές συναρμοσμένα με κοινωνιολογικά, ανθρωπολογικά, εθνολογικά κοινωνικά, ιστορικά, ψυχολογικά κ.ά. δεδομένα συνταιριάζονται και συνδυαζόμενα

με κοινωνικοπολιτισμικούς, οικονομικοπολιτικούς και άλλους παράγοντες καθορίζουν τα διεπιστημονικά πλαίσια της διαχείρισης.

Η πολιτιστική διοίκηση αποτελεί την αποτελεσματική έκφραση του τρόπου με τον οποίο επιτελείται η διαχείριση. Του τρόπου δηλαδή με τον οποίο καθίσταται εφικτή τέλεση μίας σειράς ενεργειών ή/και λειτουργιών από τους αρμόδιους (διοικούντες) για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Οι ενέργειες αυτές κατά τη συνήθη σειρά εφαρμογής τους είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος όλων των συντελεστών διαχείρισης για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων κάθε φορέα-οργανισμού που ασκεί πολιτιστική διοίκηση¹³⁴.

Διατρέχοντας συνοπτικά τις παραπάνω ενέργειες σημειώνουμε πως ανεξαρτήτως εύρους αντικειμένου και αλλά και στελέχωσης (ανθρώπινου δυναμικού) στην πράξη αναδεικνύεται πως οι φορείς-οργανισμοί που ασκούν πολιτιστική διοίκηση παρά τις όποιες διαφορές εντοπίζονται μεταξύ τους θα μπορούσαν να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency) υιοθετώντας τες.

I. Ο προγραμματισμός (planning)

Ο προγραμματισμός αφορά τον καθορισμό των προς επίτευξη στόχων και τη διαμόρφωση των σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους.

Ιδιαίτερη μέριμνα λαμβάνεται στους περιορισμούς και τις ευκαιρίες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτιστικών οργανισμών που καλούνται να ασκήσουν την πολιτιστική πολιτική.

II. Η οργάνωση (organizing)

Η οργάνωση αφορά τον επιμερισμό των εργασιών, την ανάθεσή τους σε άτομα ή/και ομάδες εργασίας, την κατανομή των διαθέσιμων κονδυλίων και πόρων και τον καθορισμό των θέσεων ευθύνης και των σχέσεων εξουσίας.

III. Η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading)

Η διεύθυνση/ηγεσία αφορά την κατεύθυνση και εποπτεία των εργαζομένων και περιλαμβάνει δράσεις για τον επηρεασμό της απόδοσής τους μέσω διαδικασιών παρακίνησης, διαμόρφωσης

¹³⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την άσκηση διοίκησης βλ.:

Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013 και
Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών
Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.

οράματος, ανάπτυξης επικοινωνίας, βελτίωσης εργασιακού κλίματος και διευθέτησης συγκρούσεων.

IV. Ο έλεγχος (controlling)

Ο έλεγχος αφορά την επιθεώρηση-εποπτεία της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, των σχεδίων των ανθρώπινων πόρων κ.λπ. για να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένες δράσεις προκειμένου, εφόσον αυτό είναι αναγκαίο, να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις όταν και όπου αυτό κριθεί απαραίτητο¹³⁵.

Ως εκ τούτου, λαμβάνοντας υπόψη μας ότι για να καταστεί μία πολιτιστική πολιτική βιώσιμη και αποδοτική σε μακροχρόνια βάση απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να είναι βιώσιμος ο φορέας που την ασκεί, θα πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην βελτίωση των δεδομένων που φορούν τους ίδιους τους φορείς άσκησης πολιτιστικής πολιτικής. Θα πρέπει συνεπώς, η άσκηση της δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης που την διακονεί, να επιτελείται από φορείς όσο πιο αποδοτικούς και πιο αποτελεσματικούς γίνεται που θα υπηρετούν τους πολίτες και θα αξιοποιούν τους πόρους, το πολιτισμικό/πολιτιστικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο δυναμικό τους.

3.2. Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού, τάσεις & μοντέλα διοίκησης

Όπως σημειώθηκε στις προηγούμενες ενότητες, από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έγινε ευκρινής, ιδιαίτερα στις χώρες του δυτικού κόσμου, μία σαφής προσπάθεια για καλύτερη διαχείριση του πολιτιστικού τομέα σε επίπεδο κρατικό. Η εν λόγω τάση συνδυάστηκε με την προσπάθεια συγκέντρωσης των κρατικών δομών και των υπηρεσιών που σχετίζονταν με την διαχείριση του πολιτισμού, σε κεντρικούς φορείς, όπως τα Υπουργεία Πολιτισμού. Με αυτό τον τρόπο επιχειρήθηκε, και εν πολλοίς επετεύχθη, η συστηματικότερη και η αποτελεσματικότερη προσέγγιση του πολιτισμικού φαινομένου και ετέθησαν οι βάσεις για την βέλτιστη δυνατή αξιοποίησή του.

Οι προσπάθειες διοικητικής αναδιοργάνωσης συνταιριάστηκαν με πρωτοβουλίες για το συντονισμό της δραστηριότητας των δημόσιων και ιδιωτικών

¹³⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Χυτήρης Λ. (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, ό. π. και Χυτήρης Λ. – Άννινος Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, ό.π. σσ. 19-22.

φορέων, ιδρυμάτων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού. Τοιουτοτρόπως έγιναν ενέργειες καταγραφής των δεδομένων ανά θεματική και γεωγραφική ενότητα και επιχειρήθηκε να τεθούν προϋποθέσεις για την κατηγοριοποίηση των δεδομένων.

Ακολούθησαν, στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, ενέργειες διαμόρφωσης ενιαίου πολιτιστικού προγραμματισμού που εδράζονταν στον κρατικό σχεδιασμό. Η κρατική δραστηριότητα, εστιασμένη στην οργανωμένη διαμόρφωση εθνικής πολιτιστικής πολιτικής και στην εφαρμογή της προώθησε συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης. Τοιουτοτρόπως η Δημόσια Πολιτιστική Διοίκηση (Public Cultural Management) έθεσε τις βάσεις για την οργάνωση της εθνικής πολιτιστικής διαχείρισης κατευθύνοντας την πολιτισμική και πολιτιστική παραγωγή και δράση προς συγκεκριμένες επιλογές, σύμφωνες με τις εθνικές επιταγές.

Σε αυτό το πλαίσιο, το πολιτισμικό φαινόμενο και το πολιτισμικό περιβάλλον κάθε έθνους-κράτους παρουσιάζει συγκεκριμένες προτεραιοποιήσεις που αντανakλούν τις επικρατούσες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές συνθήκες οι οποίες συνδέονται με το εθνικό πολιτιστικό διοικητικό σύστημα. Έτσι, παρά τις ενστάσεις για τον συγκεντρωτικό ρόλο της πολιτείας που ενδέχεται να είναι τόσο έντονος ώστε να μετατρέψει κάθε πολιτισμική δράση/έκφραση ή μορφή τέχνης σε αντανάκλαση των εθνικών προτύπων με αποτέλεσμα την ομογενοποίηση της καλλιτεχνικής δημιουργίας οι οποίες είχαν ήδη εκφραστεί ως προβληματισμός από το 1969 στα δημοσιεύματα της UNESCO για τις πολιτικές του πολιτισμού¹³⁶, παρατηρούμε μία σαφή προσπάθεια κρατικής –περισσότερο ή λιγότερο ανοικτής– παρέμβασης στον τομέα του πολιτισμού.

Ανάλογα με την μορφή αυτής της παρέμβασης και με τον τρόπο που επιτελείται η κατανομή των αρμοδιοτήτων των φορέων που ασκούν την πολιτιστική διοίκηση εντοπίζουμε σε παγκόσμια κλίμακα δύο κυρίαρχες τάσεις οι οποίες, καιτοι διαφορετικές, συχνά τώρα πια φαίνεται σε κάποιες περιπτώσεις να συνδιαλέγονται. Πρόκειται για την Συγκεντρωτική και για την Αποκεντρωτική τάση της πολιτιστικής διοίκησης οι οποίες αποτελούν και τους θεμελιώδεις άξονες για την ανάπτυξη των μοντέλων της πολιτιστικής διοίκησης στη διαχρονία τους.

¹³⁶ Βλ. σχετικά:

UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173> και

UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>

I. Συγκεντρωτική Τάση

Στην συγκεντρωτική τάση εντοπίζουμε πως επιλέγεται το σύνολο σχεδόν των πολιτιστικών υπηρεσιών να συγκεντρώνεται σε ένα κεντρικό φορέα, κατά κανόνα τα Υπουργεία Πολιτισμού.

Ως εκ τούτου, όλες οι αποφάσεις που αφορούν τα θέματα της διαχείρισης του πολιτισμού λαμβάνονται σε κεντρικό εθνικό επίπεδο ενώ παράλληλα καθορίζονται το εύρος αλλά και η κατανομή των οικονομικών πόρων-πιστώσεων.

Κύριο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος θεωρείται η δυνατότητα της συνολικής σύλληψης και του κεντρικού συντονισμού της πολιτιστικής δράσης από την δημόσια διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν η ισόρροπη ανάπτυξη και η ισόνομη διαχείριση για όλο τον εθνικό χώρο¹³⁷.

II. Αποκεντρωτική Τάση

Στην αποκεντρωτική τάση εντοπίζουμε πως επιλέγεται η διοίκηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων να ανατίθεται σε περιφερειακούς ή/και τοπικούς φορείς όπως π.χ. τα Περιφερειακά ή τα Τοπικά Πολιτιστικά Συμβούλια.

Έτσι στα τοπικά ή/και περιφερειακά όργανα μεταβιβάζονται κρίσιμες και ουσιαστικές αρμοδιότητες για την πολιτιστική διαχείριση και διοίκηση. Παράλληλα όμως μεταφέρονται και σημαντικά κονδύλια ή/και οικονομικοί πόροι προκειμένου να είναι σε θέση να υλοποιήσουν τις πολιτιστικές πολιτικές που σχεδιάζουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα κοινωνικά, πολιτισμικά και οικονομικά χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία εδράζονται.

Ως εκ τούτου, υπό αυτό το πρίσμα καθίσταται ευκολότερο οι φορείς της πολιτιστικής διοίκησης να υπηρετήσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων, μιας και συνδέονται περισσότερο με αυτές. Επιπρόσθετα, οι τοπικές/περιφερειακές δομές καλύπτουν τις ανάγκες της άμεσης διοίκησης του πολιτιστικού χώρου και οι κεντρικές αρχές εστιάζουν στην μελέτη γενικότερων σχετικών θεμάτων, στην παροχή κρατικών κεντρικών οικονομικών ενισχύσεων και στην χάραξη των γενικών κατευθύνσεων της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής.

Όπως σημειώνουν πολλοί μελετητές ήδη από την τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα φαίνεται η αποκεντρωτική τάση να υιοθετείται όλο και περισσότερο από

¹³⁷ Βλ. σχετικά Τσιλιμπέρδη Μ. Ν. (2020). *Σύγχρονη Πολιτιστική Δημιουργία και Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες - Σύγχρονες Μορφές Πολιτιστικής Διαχείρισης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σ. 68.

τα έθνη-κράτη. Αφενός, διότι συνδέεται με τους κύριους σκοπούς της πολιτιστικής πολιτικής, δηλαδή με τον πολιτιστικό εκδημοκρατισμό και την πολιτιστική δημοκρατία και με την προώθηση της πολιτιστικής περιφερειακής ανάπτυξης¹³⁸. Αφετέρου επειδή συνδέεται με την συμμετοχικότητα και την ενεργό εμπλοκή των τοπικών κοινοτήτων στη λήψη των αποφάσεων που αποτελεί πλέον έναν από τους βασικούς και κύριους στόχους της.

Ως εκ τούτου, το πρότυπο που φαίνεται πως τείνει να κυριαρχήσει είναι ένας συνδυασμός του συγκεντρωτικού και του αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης, που ικανοποιεί μέσω της σύνθεσης και τις ανάγκες των τοπικών/περιφερειακών δομών για ενίσχυση του ρόλου τους στην πολιτιστική διαδικασία ενώ παράλληλα διατηρεί, στον βαθμό που αυτό είναι απαραίτητο, την ρυθμιστική αρμοδιότητα των κεντρικών φορέων που καλούνται να συνεργαστούν μαζί τους στο πλαίσιο του εθνικού σχεδιασμού¹³⁹.

Υπό αυτό το πρίσμα οφείλουμε να υπογραμμίζουμε πως απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής και αντίστοιχων δομών πολιτιστικής διοίκησης αποτελεί η αποκέντρωση της εξουσίας προς τις δομές της περιφέρειας (οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, περιφέρειες, δήμοι). Ενδεικτικά σημειώνουμε πως στην περίπτωση της Ελλάδας, η εν λόγω πολιτική επιλογή προκρίνεται ήδη ως τακτική για την «πολιτιστική αποκέντρωση» που επιδιώκεται από το ελληνικό κράτος από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Στο Συνέδριο της Τοπικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ) που πραγματοποιήθηκε στην Ύδρα το 1993 εκπρόσωποι της τοπικής αυτοδιοίκησης και επιστήμονες υπογραμμίζουν την σημασία της αποκέντρωσης και ορίζουν ως πολιτιστική αποκέντρωση: «την εντατική και εντατική καλλιέργεια του πολιτισμού. Το γεωγραφικό και πληθυσμιακό άπλωμα της πνευματικής ζωής, την ισόρροπη και ολόπλευρη ανάπτυξη του λαού και του τόπου, τη ισοκατανομή των πολιτιστικών αγαθών, το καταμερισμό και όχι το κατακερματισμό της πνευματικής δημιουργίας» την οποία και θέτουν ως άμεση προτεραιότητά τους¹⁴⁰.

Τοιουτοτρόπως, η πολιτιστική αποκέντρωση, ως εξέχουσας σημασίας πολιτική πράξη¹⁴¹ αναδύεται ως συνειδητή επιλογή του τρόπου προσέγγισης του πολιτισμού που σχετίζεται άρρηκτα με την τοπική κοινωνία. Μολονότι εκκινεί από

¹³⁸ Rásky, B. – Wolf-Perez, E. M., (1996). *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe*. 42 *Outlines*, Vienna: Österreichische Kulturdocumentation, Internationales Archiv für Kulturanalysen.

¹³⁹ Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήση.

¹⁴⁰ Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ), (1993). «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτισμός», στο *Πολιτισμός και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρακτικά και Συμπεράσματα Συνεδρίου, Ύδρα 14-15 Μαΐου 1993*, Αθήνα: Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ), σ. 15.

¹⁴¹ Παπαβασιλείου, Β., (1994). «Αποκέντρωση και πολιτική» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 16

πρωτοβουλία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης του νομού Αττικής, που ήταν σε άμεση επικοινωνία με τις δομές της κεντρικής διοίκησης στην πρωτεύουσα Αθήνα, προωθείται προκειμένου να επιτευχθούν με την συνδρομή των τοπικών κοινωνιών οι αναπτύξεις πολιτιστικών πολιτικών που θα τις περιλαμβάνουν και θα τις αφορούν.

Την ίδια χρονιά, το Υπουργείο Πολιτισμού ανταποκρίνεται και προωθεί το θεσμό του «Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων». Πρόκειται για ένα θεσμό που βασίσθηκε σε χρηματοδοτικά εργαλεία του Β΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (Β΄ ΚΠΣ) ο οποίος δρομολογήθηκε αρχικά ως Πρόγραμμα που κεφαλαιοποιούσε την εμπειρία του θεσμού των Πολιτιστικών Πρωτευουσών. Στόχος του Προγράμματος ήταν «η τόνωση και η ανάπτυξη της πολιτιστικής ζωής επαρχιακών πόλεων, με τη δημιουργία πολιτιστικών θεσμών κύρους», όπως π.χ. το Φεστιβάλ Χορού της Καλαμάτας και το Κέντρο Λαϊκών Δρωμένων Κομοτηνής, των οποίων τη βιωσιμότητα διασφάλιζε σε πρώτη φάση μέσω της ευρωπαϊκής χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τους εμπνευστές του ο θεσμός, «είχε ως στόχο να αποτελέσει έμπρακτη έκφραση της πολιτιστικής αποκέντρωσης και να αποτελέσει ένα ευέλικτο μοχλό ανάπτυξης της περιφέρειας»¹⁴².

Παρά ταύτα, όπως σημειώνεται από αρκετούς επιστήμονες, ο συνδυασμός των δύο μοντέλων αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολος, μιας και τα εφαρμοσμένα βήματα της εμπεδωμένης και λειτουργικής αποκέντρωσης δεν φαίνεται να είναι ακόμα ικανοποιητικά, ιδιαίτερα στην περίπτωση της Ελλάδας¹⁴³. Ως εκ τούτου, η αποκεντρωμένη πολιτιστική διοίκηση φαίνεται να αποτελεί ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα που τελεί ακόμα υπό πλήρωση.

¹⁴² Συναδινός, Π., (1994). «Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων: Ένα παράδειγμα εθνικού σχεδιασμού με στόχο την πολιτιστική αποκέντρωση» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 43-47.

¹⁴³ Ζορμπά, Μ., (2014), *Πολιτική του Πολιτισμού. Ευρώπη και Ελλάδα στο δεύτερο μισό του 20^{ού} αιώνα*, Αθήνα: Πατάκης.

3.3. Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Σύγχρονη διαχείριση του πολιτισμού & πολυκεντρικά σχήματα διοίκησης

Η σύγχρονη εμπειρία της πολιτιστικής διοίκησης έχει αναδείξει πως στις περισσότερες περιπτώσεις, παρά τις σαφείς επιστημονικές και πολιτικές κατευθύνσεις, τα δεδομένα προσαρμόζονται, με τρομερή μάλιστα ευελιξία, στα δεδομένα. Ως εκ τούτου, στις περισσότερες χώρες επικρατούν, με αρκετές ιδιοτοπικές παραλλαγές, πολυκεντρικά σχήματα διαχείρισης του πολιτισμού.

Τα εν λόγω σχήματα βασίζονται στην έννοια της ενδογενούς πολιτιστικής ανάπτυξης που πρέπει να εφορμά από το τοπικό δυναμικό και να αναδεικνύει για κάθε κοινότητα ένα «Πολυκεντρικό Μείγμα Συνέργειας Φορέων και Οργανώσεων» το οποίο θα πρέπει να είναι σε επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση. Συνεπώς, τα «πολυκεντρικά μοντέλα» πολιτιστικής διοίκησης μπορούν να βασισθούν σε σχήματα στα οποία, διαφορετικοί φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, όπως π.χ. υπουργεία, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), ιδρύματα, σωματεία, σύλλογοι, πολιτιστικές βιομηχανίες, επιχειρήσεις κ.λπ. κεντρικοί, περιφερειακοί αλλά και τοπικοί, συνεργάζονται και συνδιαμορφώνουν ένα πολυσύνθετο, πολύπλοκο και πολυεπίπεδο σύστημα σχέσεων, αλληλεπιδράσεων και αλληλεξαρτήσεων προκειμένου να διαχειριστούν, από κοινού τον πολιτισμό μίας συγκεκριμένης ανθρωπογεωγραφικής ενότητας.

Καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του παραπάνω σχήματος παίζουν και οι ενδιάμεσοι φορείς του διάμεσου χώρου της Κοινωνίας των Πολιτών που συμβάλλουν καθοριστικά στην επικοινωνία μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα όπως οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι Οργανώσεις Κοινωνικής Οικονομίας και οι Οργανώσεις Εθελοντικού Τομέα. Οι εν λόγω φορείς λειτουργούν διατηρώντας μεγάλα περιθώρια ευελιξίας και κατορθώνουν να παραμένουν εκτός της κρατικής πολιτιστικής κηδεμονίας, γεγονός που συντελεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, στην μαζική συμμετοχή των πολιτών. Επιπρόσθετα, επειδή ως ευέλικτα σχήματα, μπορούν να αγκαλιάσουν άτυπες συλλογικότητες, όπως οι άτυπες ομάδες πολιτών και να δράσουν με ταχύτερους ρυθμούς, διευκολύνουν συχνά την παροχή πολιτιστικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων λειτουργώντας ρυθμιστικά μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Εδώ οφείλουμε να σημειώσουμε πως οι εν λόγω φορείς της κοινωνίας των πολιτών συνήθως: α. έχουν θεσμική οντότητα, β. έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, γ. είναι αυτοδιοικούμενοι, δ. έχουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και ε. η εμβέλεια των δραστηριοτήτων τους μπορεί να κυμαίνεται από το τοπικό και το υπερτοπικό και να φτάνει μέχρι το εθνικό ή/και το διεθνές επίπεδο. Επιπρόσθετα θα πρέπει να παρατηρήσουμε πως μολονότι εντοπίζονται μεγάλες διαφοροποιήσεις

ως προς τα πεδία δραστηριοποίησής τους, η συντριπτική πλειοψηφία εξ αυτών περιλαμβάνει δράσεις που εστιάζουν στους τομείς της πολιτιστικής/πολιτισμικής κληρονομιάς αλλά και στις μορφές της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας.

Τέλος, αξιωματικώς είναι πως συνήθως στους κόλπους τους εντοπίζονται πολλές και διαφορετικές ομάδες πολιτών, γεγονός που προωθεί με τον καλύτερο τρόπο την διαγενεακότητα και, ευκαιρίας δοθείσης, την διαπολιτισμικότητα. Έτσι, οι εν λόγω οργανισμοί κινούμενοι μεταξύ της «ιδιωτικής» και «δημόσιας» σφαίρας κατορθώνουν να προωθούν παράλληλα την ανασυγκρότηση του ατομικού και του συλλογικού, του «ιδιωτικού» και του «δημόσιου»¹⁴⁴ προσφέροντας πολλαπλά πεδία διάδρασης μεταξύ τους.

Σε όλες τις χώρες του δυτικού κόσμου παρατηρείται η ευεργετική επενέργειά τους στην διαμόρφωση διαύλων επικοινωνίας μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων φορέων και ως εκ τούτου, σε επίπεδο σχεδιασμού και εφαρμογής πολυκεντρικών σχημάτων πολιτιστικής διοίκησης η συμμετοχή τους θεωρείται καθοριστικής σημασίας.

¹⁴⁴ Στασινοπούλου, Ο., (1994). *Ζητήματα Σύγχρονης Κοινωνικής Πολιτικής*, Αθήνα: Gutenberg, σ. 91

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του τρίτου κεφαλαίου προτείνεται να ξεκινήσετε την προσέγγισή τους συνεχίζοντας την μελέτη των έργων της Κόνσολα (1990, 2006), της Μπιτσάνη (2004) και της Στρατηγέα (2015) που προτάθηκαν ήδη από το δεύτερο κεφάλαιο. Συμπληρωματικά θα προτεινάμε να διατρέξετε τα υπόλοιπα κείμενα της βασικής και συμπληρωματικής βιβλιογραφίας αφού όμως πρώτα επισκεφτείτε κάποιους από τους προτεινόμενους ιστοχώρους φορέων που ασκούν πολιτιστική διοίκηση. Στόχος να διερευνηθούν τα μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης που εφαρμόζουν και να αναζητηθούν οι τάσεις βάσει των οποίων λειτουργούν.

Βασική Βιβλιογραφία

- Ζορμπά, Μ., (2014). *Πολιτική του Πολιτισμού. Ευρώπη και Ελλάδα στο δεύτερο μισό του 20^{ού} αιώνα*, Αθήνα: Πατάκης.
- Κόνσολα Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (1990). *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Παπαβασιλείου, Β., (1994). «Αποκέντρωση και πολιτική» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 12-18.
- Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.
- Συναδινός, Π., (1994). «Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων: Ένα παράδειγμα εθνικού σχεδιασμού με στόχο την πολιτιστική αποκέντρωση» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 43-47.

Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.

Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

Rásky, B. – Wolf-Perez, E. M., (1996). *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe. 42 Outlines*, Vienna: Österreichische Kulturdokumentation, Internationales Archiv für Kulturanalysen.

Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ), (1993). «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτισμός», στο *Πολιτισμός και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρακτικά και Συμπεράσματα Συνεδρίου, Ύδρα 14-15 Μαΐου 1993*, Αθήνα: Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ).

Στασινοπούλου, Ο., (1994). *Ζητήματα Σύγχρονης Κοινωνικής Πολιτικής*, Αθήνα: Gutenberg.

Διαδικτυακοί Τόποι

UNESCO, World Heritage Centre: <https://whc.unesco.org/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/>

Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος: <https://kedke.gr/i-kede/>

Περιφέρεια Αττικής: <http://www.patt.gov.gr/site/>

Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης: <https://www.miet.gr/>

Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς: <https://www.piop.gr/>

Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων: <https://www.opanda.gr/>

Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Πειραιά:
<https://www.opanpireas.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΕΘΝΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των εφαρμοσμένων εθνικών μοντέλων άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα παρουσιάσουμε συνοπτικά επτά παραδειγματικές περιπτώσεις (case studies) και θα διερευνήσουμε βάσει αυτών τις καλές και τις κακές πρακτικές της πολιτιστικής διοίκησης. Θα αναλύσουμε μέσα από περιπτωσιολογικές μελέτες τα εφαρμοσμένα μοντέλα της Γαλλικής Δημοκρατίας, του Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας, του Βασιλείου της Σουηδίας, της Ιταλικής Δημοκρατίας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και κατόπιν αυτού θα επικεντρωθούμε στην Ελληνική περίπτωση προκειμένου να διερευνήσουμε τις σύγχρονες τάσεις και πρακτικές της πολιτιστικής διοίκησης.

4.1. Δημόσια πολιτιστική διοίκηση: Εφαρμοσμένα εθνικά μοντέλα κεντρικής διοίκησης

Με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών της διαχείρισης του πολιτισμού σε επίπεδο εθνικών-κρατών μέσω του σχεδιασμού συγκεκριμένων πολιτικών του πολιτισμού και της εκτέλεσης ανάλογων εφαρμογών σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των εφαρμοσμένων πρακτικών. Πρωτίστως διότι μας παρέχει την δυνατότητα να προσεγγίσουμε

ερμηνευτικά και αναλυτικά τα δεδομένα και δευτερευόντως, επειδή επιτρέπει μία ολιστική θεώρηση αυτών που καθιστά ευκολότερη την κατανόηση του σύγχρονου, παγκοσμιοποιημένου πεδίου της πολιτιστικής διοίκησης.

Με κύριο σκοπούμενο την εξέταση των εφαρμοσμένων μοντέλων διαχείρισης του πολιτισμού θα προβούμε ακολούθως στην παρουσίαση έξι παραδειγματικών περιπτώσεων σχημάτων πολιτιστικής διοίκησης που θεωρούνται ενδεικτικές των επικρατούντων δεδομένων και κατόπιν αυτού θα ολοκληρώσουμε με την παρουσίαση της ελληνικής περίπτωσης. Πρόκειται για τα μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης της Γαλλικής Δημοκρατίας, του Ηνωμένου Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας, της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας, του Βασιλείου της Σουηδίας, της Ιταλικής Δημοκρατίας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής που έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο περιβάλλον της πολιτιστικής διοίκησης και τα οποία συνδέονται με έμμεσο ή άμεσο τρόπο με τις πρακτικές της πολιτιστικής διαχείρισης που εφαρμόζονται στην χώρα μας.

4.2. Πολιτιστική Διοίκηση: Η περίπτωση της Γαλλικής Δημοκρατίας

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος, η πρώτη προσπάθεια άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης, επιτελέσθηκε στην Γαλλική Δημοκρατία το 1959, όταν επί προεδρίας του στρατηγού Charles de Gaulle¹⁴⁵ ιδρύθηκε το «Υπουργείο Εθνικών Πολιτιστικών Υποθέσεων» της Γαλλίας.

Πρώτος Υπουργός ανέλαβε, όπως προαναφέραμε ο νομπελίστας διανοούμενος André Malraux, που ήταν ήδη υπεύθυνος των «εθνικών πολιτιστικών υποθέσεων», ο οποίος ανέλαβε να συντάξει και το ιδρυτικό διάταγμα του Υπουργείου που δημοσιεύτηκε την 24^η Ιουλίου 1959¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Dardy-Cretin M., (2012). *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2012 : Les services de l'administration centrale*, Paris : Comité d'histoire du ministère de la Culture - La Documentation française. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: [Comité d'histoire du ministère de la Culture / La Documentation française](http://www.comite-histoire-culture.fr/).

¹⁴⁶ Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnjyDwUiyCDpg>.

JOURNAL OFFICIEL

DE LA REPUBLIQUE FRANÇAISE

LOIS ET DÉCRETS

ARRÊTÉS, CIRCULAIRES, AVIS, COMMUNICATIONS, INFORMATIONS ET ANNONCES

ABONNEMENTS	LOIS ET DÉCRETS			Tous d'impôt général	Décrets et arrêtés	DÉBATS		Social économique et social		Revue	
	FRANCE	ÉTRANGER	ÉTRANGER			Assemblée nationale	État	Année	Mois	Assemblée nationale	État
E. L. F. : DORLIS, Paris	FRANCE	ÉTRANGER	ÉTRANGER	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE	FRANCE
Régularité et Indemnité	1.800	3.500	6.500	4.000	500	2.200	1.600	800	1.000	3.000	3.000
Étranger	3.700	5.300	10.000	5.500	1.200	4.000	2.400	1.200	1.300	4.000	4.000

L'Édition des LOIS ET DÉCRETS comprend : les textes des lois, décrets, arrêtés, circulaires, avis, instructions, annonces et tables mensuelles.
 Les ÉDITIONS des DÉBATS de l'ASSEMBLÉE NATIONALE et du SÉNAT comprennent : les comptes rendus intégraux des séances, les questions posées et les réponses des ministres.
 Les ÉDITIONS des DOCUMENTS ADMINISTRATIFS comprennent : les rapports et statistiques des administrations.
 Les tables mensuelles sont fournies gratuitement sur demande.

DIRECTION, REDACTION ET ADMINISTRATION : 31, Quai Voltaire, Paris (7^e). — Tél. : LIT 27-91

SOMMAIRE

DÉCRETS, ARRÊTÉS ET CIRCULAIRES

Décret du 22 juillet 1959 relatif à la composition du Gouvernement (p. 7111).

PREMIER MINISTRE

Affaires algériennes.

Arrêté portant nomination au cabinet du secrétaire général pour les affaires algériennes (p. 7111).

MINISTÈRE D'ÉTAT

Décret n° 59-887 du 25 juillet 1959 relatif au financement des opérations d'aide et de coopération prévues par le décret n° 59-103 du 27 mars 1959 (p. 7111).

Décret n° 59-889 du 25 juillet 1959 relatif aux conditions d'organisation et de fonctionnement des missions permanentes d'aide et de coopération (p. 7112).

MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGE DES AFFAIRES CULTURELLES

Décret n° 59-889 du 25 juillet 1959 portant organisation du ministère chargé des affaires culturelles (p. 7112).

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Arrêtés portant réintégration, détachement, mise en position hors cadre et admission à la retraite (conseil d'État et administration pénitentiaire) (p. 7112).

Liste d'aptitude à l'embauche de sous-directeur d'établissement pénitentiaire (p. 7111).

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Arrêtés portant détachements (consulats civil et consulaire et secrétariats des affaires étrangères) (p. 7111).

(2 1)

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Décret du 25 juillet 1959 portant approbation de l'édiction d'un monument commémoratif à Saint-Généis-Champagnelle (Puy-de-Dôme) (p. 7111).

Arrêtés portant promotion, reclassement, réintégration, détachement, mutation en congé, admission à la retraite et congés (Flourens) (p. 7111).

Administration: préfectorale (p. 7111).

Personnel des préfectures (p. 7111).

Banquet national (p. 7112).

MINISTÈRE DES ARMÉES

Arrêté portant réintégration (armée de terre, active) (p. 7112).

Liste des candidats éliminés admissibles à la suite des épreuves écrites du concours d'admission à l'école spéciale militaire Interarmes (division Corps de troupes) (p. 7112).

MINISTÈRE DES FINANCES ET DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES

Arrêtés des 2, 4, 7 et 10 juillet 1959 relatifs au fonctionnement et à la nomination d'agents comptables (p. 7111).

Arrêté du 15 juillet 1959 prescrivant les dispositions de l'arrêté du 7 juillet 1958 relatif à l'imposition de 10.000 tonnes de sucre blanc granulé, au titre de la campagne 1958-1959, en Afrique occidentale française (p. 7111).

Arrêté du 25 juillet 1959 portant création de commissariat général du plan, Fuso commission de l'eau (p. 7112).

Arrêté portant désignation des représentants du ministre des Finances et des affaires économiques au comité directeur du fonds d'aide et de coopération (p. 7112).

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Arrêtés du 7 juillet 1959 instituant un brevet professionnel de clavier-dactylographe et un brevet professionnel de mécanicien (p. 7112).

Arrêté du 9 juillet 1959 portant suppression de la section technique du collège moderne de jeunes filles de Mirande (Gers) (p. 7112).

Arrêté du 10 juillet 1959 portant création de certificat d'aptitude professionnelle d'ouvrier en laine en lutherie (querneuse, orgue), d'ouvrier en lutherie et d'ouvrier arbalète (p. 7112).

Εικ. 4.1. Ιδρυτικό διάταγμα Υπουργείου Πολιτιστικών Υποθέσεων της Γαλλικής Δημοκρατίας στο οποίο περιγράφεται η Αποστολή και η Διοικητική Δομή του. Πηγή: Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959.

Στο ιδρυτικό διάταγμα, που περιγράφεται ευκρινώς το πλαίσιο της δράσης του Υπουργείου και υπογραμμίζεται η σημαντική κοινωνική αποστολή του, γίνεται σαφής και η πολυπλοκότητα της διοικητικής υπόστασης του πολιτιστικού τομέα¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet

Το πρώτο ζήτημα που ανακύπτει είναι το θέμα της οριοθέτησης αυτού του πολιτιστικού τομέα-χώρου και συνακολούθως του πλαισίου δράσης του Υπουργείου.

Έτσι αφενός ορίζεται πως:

«Αποστολή του Υπουργείου είναι:

- να καταστήσει προσβάσιμο το πολιτιστικό κεφάλαιο της ανθρωπότητας, και πρώτα απ' όλα από της Γαλλίας, σε όσο το δυνατόν περισσότερους Γάλλους,
- να εξασφαλίσει το ευρύτερο δυνατό κοινό για την γαλλική πολιτιστική κληρονομιά και
- να προωθήσει την δημιουργία της τέχνης και του πνεύματος που την εμπλουτίζει»¹⁴⁸.

Και αφετέρου ορίζεται πως:

«Η κεντρική διοίκηση του υπουργείου πολιτιστικών υποθέσεων περιλαμβάνει:

- Το γραφείο του υπουργικού συμβουλίου.
- Μια κεντρική γενική διοικητική υπηρεσία.
- Τη Γενική Διεύθυνση Τεχνών και Γραμμάτων, στην οποία θα εμπίπτουν οι υπηρεσίες λαϊκής εκπαίδευσης που θα καθοριστούν με κοινό διάταγμα του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και του Υπουργού Πολιτιστικών Υποθέσεων.
- Η Διεύθυνση της αρχιτεκτονικής.
- Η διεύθυνση των αρχείων της Γαλλίας.
- Επιπλέον, προβλέπεται σε αυτό η ένταξη του Εθνικού Κέντρου Κινηματογράφου το οποίο πλέον θα υπάγεται στο Υπουργείο Πολιτισμού.»¹⁴⁹

1959.

Διαθέσιμο

ηλεκτρονικά:

<https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnJyDwUiyCDpg>.

¹⁴⁸ Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959.

Διαθέσιμο

ηλεκτρονικά:

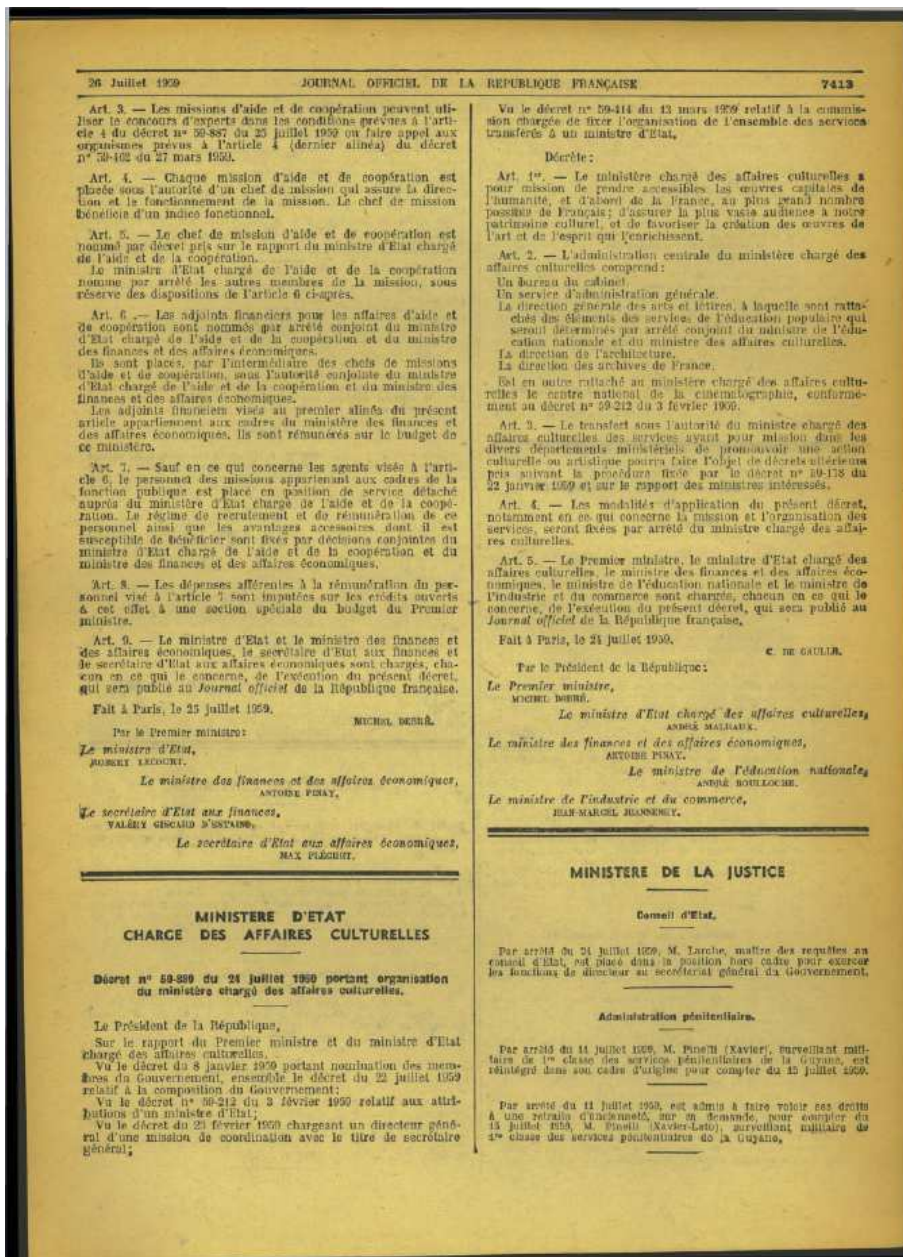
<https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnJyDwUiyCDpg>.

¹⁴⁹ Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959.

Διαθέσιμο

ηλεκτρονικά:

<https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnJyDwUiyCDpg>



Εικ. 4. 2. Ιδρυτικό διάταγμα Υπουργείου Πολιτιστικών Υποθέσεων της Γαλλικής Δημοκρατίας στο οποίο περιγράφεται η Αποστολή και η Διοικητική Δομή του. Πηγή: Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959.

Με την πάροδο των χρόνων και μέσα από μία σειρά σταθερών πολιτιστικών επιλογών το Γαλλικό Υπουργείο Πολιτισμού έχει υπό την αρμοδιότητά του εκτός από το Εθνικό Κέντρο Γαλλικού Κινηματογράφου που προαναφέρθηκε, τα Μουσεία, τα Αρχαία, τα Γράμματα και τις Βιβλιοθήκες, τις Εικαστικές Τέχνες, το Θέατρο, τη Μουσική, τον Χορό και τον τεράστιο τομέα της Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

Επίσης, από το Υπουργείο εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα και μεγάλοι κύρους και εμβέλειας πολιτιστικοί οργανισμοί, με μακρά ιστορία και παράδοση στον χώρο του πολιτισμού όπως η Όπερα, τα Εθνικά Θέατρα, η Εθνική Βιβλιοθήκη, τα Εθνικά Ωδεία (Κονσερβατόρια) κ.ά. Ως εκ τούτου, όπως διαφαίνεται από τα ως άνω δεδομένα, κύριο γνώρισμα της εφαρμοσμένης πολιτιστικής πολιτικής της Γαλλικής Δημοκρατίας υπήρξε η προσπάθεια της συγκεντρωτικής διαχείρισης του πολιτισμού. Σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης γίνεται σαφής η προοδευτική διεύρυνση του Υπουργείου Πολιτισμού προκειμένου να έχει υπό την εποπτεία του το σύνολο των φορέων, οργανισμών, δομών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού¹⁵⁰.

Η υπερδιόγκωση όμως των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων του Υπουργείου Πολιτισμού, μολονότι συνάδουν με την γαλλική παράδοση του συγκεντρωτικού κρατισμού φάνηκε να μην είναι πάντα αποδοτική. Η ευθύνη του προγραμματισμού, του ελέγχου και κυρίως της χρηματοδότησης του μεγαλύτερου μεγάλου μέρους της πολιτιστικής δράσης της Γαλλικής Δημοκρατίας οδήγησε στην ανάγκη διαρθρωτικών αλλαγών προς όφελος της διοίκησης αλλά και των πολιτών.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, κεφαλαιοποιώντας την εμπειρία της πολιτιστικής διαχείρισης μίας τριακονταετίας και ενσωματώνοντας τις προτάσεις των διεθνών οργανισμών όπως η UNESCO για τις νέες εφαρμογές στον τομέα των πολιτικών του πολιτισμού, η Γαλλική Δημοκρατία τροποποιεί τα εργαλεία και τις μεθόδους άσκησης της πολιτιστικής διοίκησης. Με στόχο την αποκέντρωση της διοίκησης του πολιτιστικού τομέα σχεδιάζεται και υλοποιείται η ίδρυση Περιφερειακών Διευθύνσεων του Υπουργείου Πολιτισμού σε όλες τις διοικητικές Περιφέρειες της χώρας. Πρόκειται για τις είκοσι επτά Περιφερειακές Διευθύνσεις του Υπουργείου Πολιτισμού [Directions Regionales des Affaires Culturelles (DRAC)] οι οποίες συστήνονται και λειτουργούν με κύριο σκοπούμενο να φέρουν την κεντρική διοίκηση σε «άμεση και συνεχή επαφή με την περιφέρεια»¹⁵¹.

Με την πρόσφατη αναβάθμιση του οργανογράμματος του Γαλλικού Υπουργείου Πολιτισμού που έλαβε χώρα το 2021 η εθνική δομή διαχείρισης της

¹⁵⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

Dardy-Cretin M., (2012). *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2012 : Les services de l'administration centrale*, Paris : Comité d'histoire du ministère de la Culture - La Documentation française. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: [Comité d'histoire du ministère de la Culture / La Documentation française](http://www.comite-histoire-culture.fr/)

¹⁵¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

Dardy-Cretin M., (2012). *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2012 : Les services de l'administration centrale*, Paris : Comité d'histoire du ministère de la Culture - La Documentation française. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: [Comité d'histoire du ministère de la Culture / La Documentation française](http://www.comite-histoire-culture.fr/) και

Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.

Γαλλικής Δημοκρατίας αποτελείται πλέον από την από κεντρική διοίκηση που διαθέτει τρία είδη αποκεντρωμένων ιδρυμάτων και υπηρεσιών για την βέλτιστη άσκηση του έργου της. Εκτός από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πολιτιστικών Υποθέσεων [Directions Regionales des Affaires Culturelles (DRAC)], ιδιαίτερα σημαντικοί είναι και οι αποκεντρωμένοι δημόσιοι οργανισμοί [Etablissements Publics (EP)], όπως οι πέντε εθνικές σχολές καλών τεχνών της περιφέρειας και οι υπηρεσίες με εθνική αρμοδιότητα [Services à Compétence Nationale (SCN)], όπως τα τοπικά μουσεία, τα ερευνητικά εργαστήρια, τα αρχεία κ.λπ.¹⁵².

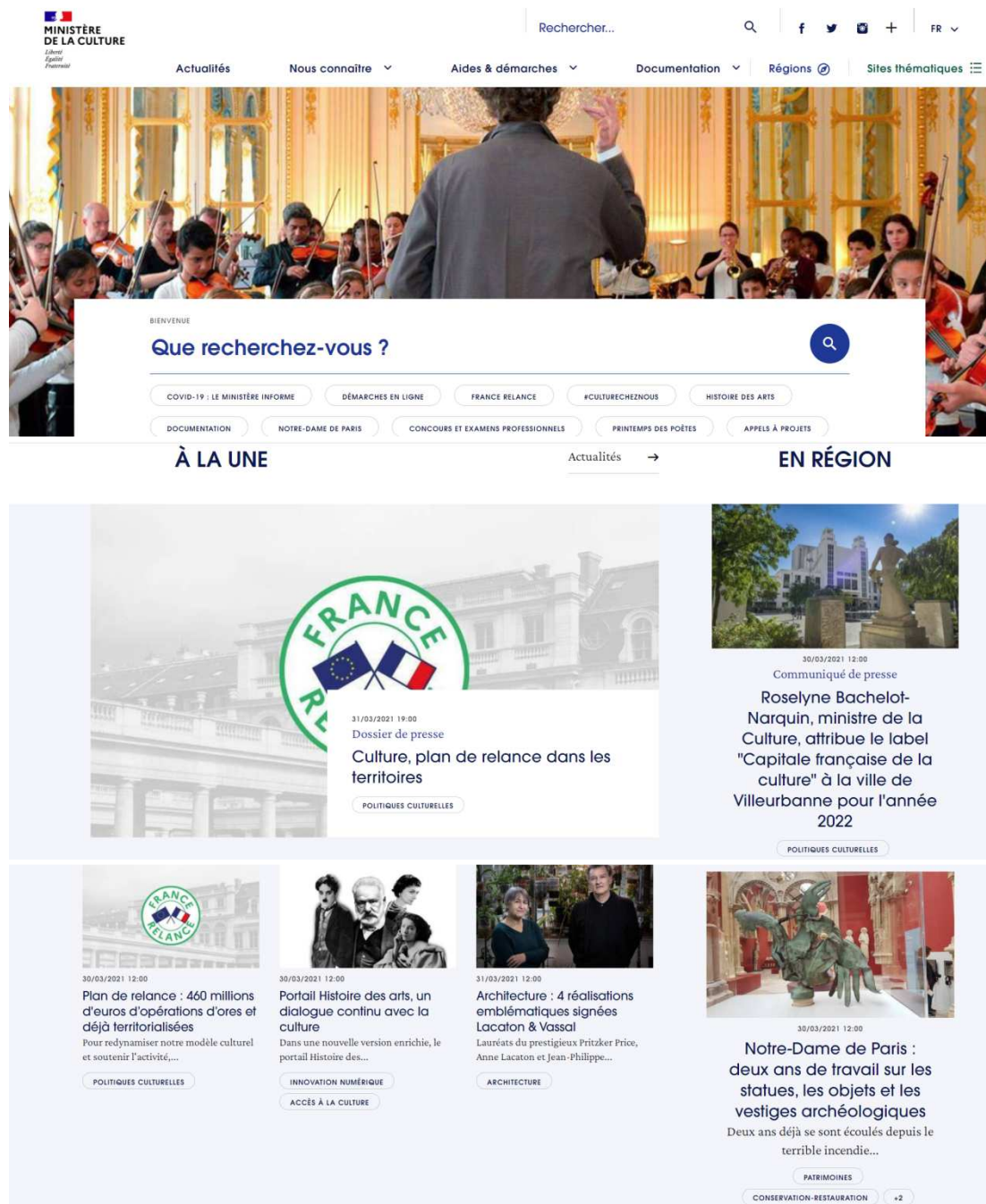
Επιπρόσθετα, προς ενίσχυση των δράσεων της κεντρικής διοίκησης ιδιαίτερης σημασίας αναδεικνύονται και οι αυτοδιοικητικές δομές. Οι Δήμοι και οι Κοινότητες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαχείριση του πολιτισμού μιας και σε συνεργασία με τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πολιτιστικών Υποθέσεων [Directions Regionales des Affaires Culturelles (DRAC)], είναι υπεύθυνες για την αξιοποίηση της τοπικής πολιτισμικής και πολιτιστικής κληρονομιάς. Παράλληλα, σε συνέργεια με τα αρμόδια όργανα του Υπουργείου πολιτισμού, σημειώνουμε πως τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται σημαντικότερη πολιτιστική δραστηριότητα σε όλους τους τομείς του πολιτισμού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Τα μεγάλα αστικά κέντρα αλλά και οι μικρές κοινότητες της γαλλικής περιφέρειας διαθέτουν και παρέχουν στους πολίτες πολιτιστικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου που ανταποκρίνονται άρτια στις υψηλές προδιαγραφές και τους στόχους του Υπουργείου Πολιτισμού. Προφανώς, για την επίτευξη των πολιτιστικών πολιτικών και για την υποστήριξη των διοικητικών δομών η εξάρτηση από την κυρίαρχη, κεντρική υπουργική δομή είναι απαραίτητη σε επίπεδο χρηματοδότησης, όμως όλο και περισσότερες πρωτοβουλίες λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο με στόχο την υλοποίηση τοπικών πολιτιστικών δράσεων που εκκινούν και καταλήγουν στις ίδιες τις κοινότητες.

Οι συνέργειες με φορείς του ενδιάμεσου χώρου της Κοινωνίας των Πολιτών όπως οι τοπικές εθελοντικές οργανώσεις, οι πολιτιστικοί σύλλογοι, τα σωματεία και οι άτυπες ομάδες πολιτών συμβάλλουν τα μέγιστα στην ανεύρεση των απαραίτητων πόρων και στην υλοποίηση εξαιρετικού ενδιαφέροντος πολιτιστικές δράσεις. Η εγκαθίδρυση σχέσεων αμοιβαιότητας και επικοινωνίας μεταξύ δημοσίου τομέα και πολιτών επιτυγχάνεται και παρατηρούμε ήδη μακράς διάρκειας ευεργετικά αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα του σχεδιασμού και της εφαρμογής πολιτιστικής διοίκησης.

¹⁵² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Ministère de la Culture (2021) «L'organigramme institutionnel du ministère de la Culture – 5 Février 2021». Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation>.

Παρόμοια μεθοδολογικά εργαλεία και διοικητικά σχήματα με αυτά της Γαλλικής Δημοκρατίας εντοπίζουμε πως υιοθέτησαν στον τομέα της εθνικής διαχείρισης του πολιτισμού πολλά έθνη-κράτη, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα με περίπου τα ίδια αποτελέσματα.



Εικ. 4.3. Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Πολιτισμού της Γαλλικής Δημοκρατίας. Διακρίνονται ποικίλες αποκεντρωτικές δράσεις όπως η «Culture, plan de relance dans les territoires» που επιτελείται αυτή την περίοδο. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.culture.gouv.fr/>.

En direct des réseaux sociaux

Ministère de la Culture @MinistereCC
#CommuniquédePresse | @jmblanquer et @R_Bachelot lancent le nouveau portail #HistoireDesArts, une offre culturelle riche et gratuite. Site internet de référence, le portail #HistoireDesArts est le point d'entrée vers plus de 5000 ressources gratuites ➔ bit.ly/2QRGGZv

culture.gouv.fr
Αυτό το βίντεο είναι διαθέσιμο πλέον για παρακολούθηση

Ministère de la Culture
#CapitaleFrançaisedelaCulture | Découvrez en image que première Capitale française de la Culture ! Pour en savoir plus ➔ <https://bit.ly/3u4ahDx>
Gouvernement France Diplomatie Ministère de l'Economie, de la Relance Caisse des Dépôts Agence nationale de la cohésion des territoires - ANCT About France Grand Palais - RMN (Officiel)

Grands sites archéologiques
De la Préhistoire à la période contemporaine, l'histoire, la vie quotidienne et les savoir-faire sont présentés par les plus grands spécialistes, à travers des parcours accessibles à tous. Réalisés en collaboration avec le Musée d'Archéologie Nationale.

#Culturechezvous
Le ministère de la Culture vous propose un voyage artistique à travers toutes les richesses de la culture, en réunissant dans un seul site l'offre en ligne de près de 500 acteurs culturels. Regardez, visitez, lisez, écoutez, jouez, participez... bonne exploration !

La ministre, Roselyne Bachelot-Narquin
BIOGRAPHIE →
Le cabinet de la Ministre
Discours

Espace presse
Hommage de Roselyne Bachelot-Narquin à Patrick Juvet
Le ministère de la Culture s'associe à l'opération "Tous en bleu" et s'illumine à l'occasion de la journée mondiale de sensibilisation à l'autisme

Contact
Ministère de la Culture
182 rue Saint-Honoré 75001 Paris
T. 01 40 15 60 00
Nous contacter
Faire une question
Presse

Actualités
Aides & démarches
Partenaires en ligne
Appels à projets
Subventions
Marchés publics
Partenariats, salons et opérations
Café 49 - l'espace de la discussion ouverte sur le monde de la culture
Département spécifique

Nous connaître
Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Culture
Le cabinet de la ministre
Département et territoires
Documentation
Réaliser une publication
Bases de données
Sites Internet et multimédias
Méthodes des ressources documentaires

Ministère de la Culture
service public.fr
data.culture.gouv.fr

Εικ. 4.4. Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Πολιτισμού της Γαλλικής Δημοκρατίας. Διακρίνονται ποικίλες σύνδεσης με τα κοινωνικά δίκτυα. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.culture.gouv.fr/>.

4.3. Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας

Σε αντίθεση με το μοντέλο που υιοθέτησε η Γαλλική Δημοκρατία, το Ηνωμένο Βασίλειο της Μεγάλης Βρετανίας διακρίνεται για μία μακρά σειρά επιλογών που το κατατάσσουν στα πιο αποκεντρωμένα μοντέλα. Η μακρά φιλελεύθερη παράδοση της χώρας, διαμόρφωσε ένα εντελώς διαφορετικό κλίμα στην διαχείριση του πολιτισμού και στην άσκηση κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης.

Μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων της κεντρικής εξουσίας είχαν αποδοθεί εξ' αρχής, σε αντίθεση με τις επιλογές της Γαλλικής Δημοκρατίας, σε περιφερειακούς, αποκεντρωμένους φορείς. Ηγετικό ρόλο στην διαχείριση του πολιτισμού σε επίπεδο εθνικό διαδραμάτιζαν μέχρι και το 1992 που ιδρύθηκε το Υπουργείο Πολιτισμού το εθνικό Συμβούλιο των Τεχνών [Arts Council (AC)] και η Επιτροπή Ενθάρρυνσης της Μουσικής και των Τεχνών [Committee for Encouragement of Music and the Arts (CEMA)].

Η Επιτροπή της Μουσικής και των Τεχνών συστάθηκε με βασιλικό διάταγμα το 1940 και το Συμβούλιο Τεχνών ιδρύθηκε το 1946, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο σε μια εποχή ιδιαίτερα αυξημένων απαιτήσεων στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού. Για εβδομήντα περίπου χρόνια, το Συμβούλιο των Τεχνών [Arts Council (AC)] αποτέλεσε το βασικό μοχλό άσκησης πολιτιστικής διοίκησης μιας και η διαχείριση των πολιτιστικών υποθέσεων επιτελείτο με τρόπο συμπληρωματικό, ενδεχομένως σε κάποιες περιπτώσεις και κατακερματισμένο, μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών, διαφορετικών υπουργείων του Ηνωμένου Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας.

Οι δυστοκίες που εντοπίζονταν στην άσκηση της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής ώθησαν στην ίδρυση Υπουργείου Πολιτισμού, που ονομάστηκε αρχικά Υπουργείο Εθνικής Κληρονομιάς [Department of National Heritage (DNH)]¹⁵³ και στη συνέχεια, μετά την ανάληψη της κυβέρνησης από το Εργατικό Κόμμα, Υπουργείο Πολιτισμού, Μέσων Επικοινωνίας και Αθλητισμού [Department of Culture, Media & Sport (DCMS)] το 1997¹⁵⁴. Στη δικαιοδοσία του υπήχθησαν οι τομείς της πολιτιστικής κληρονομιάς, των μουσείων, του τουρισμού, του αθλητισμού και των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

¹⁵³ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: «Department of National Heritage», *Department for Digital, Culture, Media & Sport*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.gov.uk/government/organisations/department-of-national-heritage>.

¹⁵⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: « Department of Culture, Media & Sport », *Department for Digital, Culture, Media & Sport*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.gov.uk/government/organisations/department-of-national-heritage>.

Το σύγχρονο Υπουργείο μετονομάστηκε σε Υπουργείο Ψηφιακής Τεχνολογίας, Πολιτισμού, Μέσων Ενημέρωσης και Αθλητισμού [Department for Digital, Culture, Media & Sport» (DCMS)] και εστιάζει στην προώθηση της ανάπτυξης, στον εμπλουτισμό της καλλιτεχνικής ζωής και στην προώθηση της Βρετανίας στο εξωτερικό¹⁵⁵. Κύριοι στόχοι του είναι η προστασία και η προώθηση της πολιτιστικής και καλλιτεχνικής κληρονομιάς και ενώ παράλληλα κύριο σκοπούμενο είναι η ενίσχυση των επιχειρήσεων και των κοινοτήτων να αναπτυχθούν επενδύοντας στην καινοτομία και «αναδεικνύοντας την Βρετανία ως ένα φανταστικό μέρος για επισκεφτεί κανείς»¹⁵⁶.

Το σύγχρονο Υπουργείο είναι αρμόδιο για τους τομείς των Ψηφιακών Εφαρμογών, των Τεχνών, των Βιβλιοθηκών, των Δημιουργικών Βιομηχανιών, των Μουσείων και των Φεστιβάλ, της Πολιτιστικής Κληρονομιάς και των εκδηλώσεων που συνδέονται με τους εθνικούς εορτασμούς¹⁵⁷ την εποπτεία των οποίων επιμελείται ενώ εξακολουθεί να συνεργάζεται στενά με τα Συμβούλια των Τεχνών (Arts Council) που εμπλουτίστηκαν και τα οποία από το 2002 συνδέθηκαν λειτουργικά μαζί του.

Ιδιαίτερα στον τομέα των επιτελεστικών-παραστατικών τεχνών, η διαχείριση πολιτισμού επιτελείται κυρίως μέσω των Συμβουλίων των Τεχνών, όπως συνέβαινε από ιδρύσεώς του αρχικού Συμβουλίου το 1946, με ελάχιστη κυβερνητική παρέμβαση. Καίτοι οι πόροι για την υλοποίηση της πολιτιστικής διαχείρισης προέρχονται από την πολιτεία και η διοίκησή του/τους διορίζεται από την εκάστοτε Κυβέρνηση η πολιτιστική πολιτική δεν συνάδει πάντα με τις πολιτικές επιλογές της κυβερνώσας πολιτικής ηγεσίας. Δεδομένης της ιδιαίτερης δομής του/τους, σύμφωνα με την οποία το οργανόγραμμά του/τους προβλέπει πως μέλη τους δεν είναι κρατικοί λειτουργοί, αλλά εκπρόσωποι (Πρόεδροι) των τοπικών Περιφερειακών Συμβουλίων Τεχνών και των Συμβουλευτικών Επιτροπών κάθε πολιτιστικού τομέα διατηρείται μία σχετική αυτονομία που επιτρέπει την καλύτερη σχέση τους με τις τοπικές κοινωνίες.

Προς αυτή την κατεύθυνση οφείλουμε να προσθέσουμε ότι ιδιαίτερη σημασία έχει αποδοθεί τα τελευταία χρόνια και μέσω των πολιτικών που εφαρμόζονται σε τοπικό επίπεδο από το αρχικό Συμβούλιο στην ανάπτυξη των τεχνών σε τοπικό επίπεδο με τη μεταφορά σημαντικών αρμοδιοτήτων του στα

¹⁵⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: «Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)», *Department for Digital, Culture, Media & Sport*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport/about>.

¹⁵⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: «Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)», *Department for Digital, Culture, Media & Sport*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport/about>.

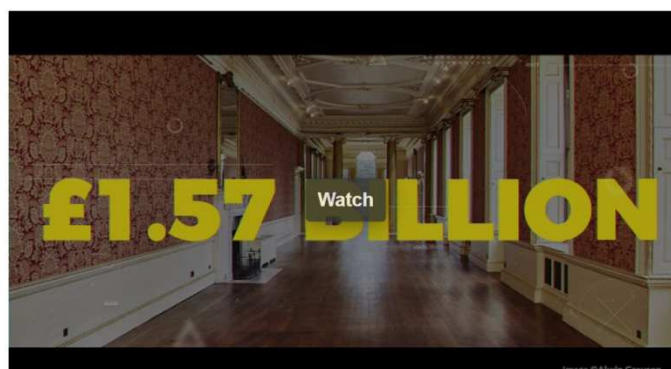
¹⁵⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: «Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)», *Department for Digital, Culture, Media & Sport*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport/about>.

τοπικά Περιφερειακά Συμβούλια Τεχνών (Regional Art Boards). Τα εν λόγω Συμβούλια διασφαλίζουν αποτελεσματικότερα την αποκέντρωση της πολιτιστικής διοίκησης μιας και είναι σχεδόν αυτόνομα στην λειτουργία τους και καταφέρνουν να διαμορφώνουν την πολιτιστική πολιτική τους για κάθε περιφέρεια δίχως να έχουν οιαδήποτε σχέση με την κεντρική πολιτιστική αρχή. Τοιουτοτρόπως, μπορούν να διαχειρίζονται τους πολιτισμικούς/πολιτιστικούς πόρους, να χαράζουν και να εφαρμόζουν πολιτικές με μεγαλύτερη ευελιξία αξιοποιώντας κονδύλια που τους παρέχουν όχι μόνο οι κεντρικές και τοπικές αρχές, αλλά και ιδιωτικοί φορείς.



supporting arts and cultural venues, cinemas and heritage sites
in your community.

Here for culture across the country



Εικ. 4.5. Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Τεχνολογίας, Πολιτισμού, Μέσων Ενημέρωσης και Αθλητισμού [Department for Digital, Culture, Media & Sport] (DCMS)]. Καμπάνια «HERE FOR CULTURE» που επιτελείται την περίοδο της πανδημίας. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport/about> και <https://hereforculture.campaign.gov.uk/>.

Discover how the Culture Recovery Fund is being invested through our partners.

- [Arts Council England](#)
- [BFI](#)
- [Historic England](#)
- [National Lottery Heritage Fund](#)



Be here for culture



We're here for culture. You can be too.

There are a huge range of arts and cultural experiences you can enjoy digitally and safely at home.



[Virtual Backdrops](#)

[Amazing interiors and beautiful backgrounds for every video call](#)

[Explore Heritage](#)

[Virtual guides reveal incredible architecture and hidden history](#)

[Thrilling Tours](#)

[Discover secret spaces, view never before seen footage online](#)

Explore arts and cultural experiences available to you now

Join the conversation on social media using the [#HereForCulture](#) hashtag to show your support for arts and cultural venues, cinemas and heritage sites in your community.

Organisations that have received funding can also use the [#HereForCulture](#) toolkit.



Εικ. 4.6. Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Τεχνολογίας, Πολιτισμού, Μέσων Ενημέρωσης και Αθλητισμού [Department for Digital, Culture, Media & Sport] (DCMS)]. Καμπάνια «HERE FOR CULTURE» που επιτελείται την περίοδο της πανδημίας. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport/about> και <https://hereforculture.campaign.gov.uk/>.

4.4. Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση του Βασιλείου της Σουηδίας

Η περίπτωση του Βασιλείου της Σουηδίας παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον διότι συνδυάζει σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης δράσεις που επιτελούνται σε Τοπικό, Περιφερειακό και Εθνικό επίπεδο. Οι άξονες παρέμβασης της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής συντελούνται ταυτόχρονα σε τοπική, υπερτοπική και εθνική κλίμακα γεγονός που επιτρέπει την ανάπτυξη ενός πεδίου συνεργιών που συνέχουν όλη την επικράτεια.

Κύριο σκοπούμενο, της σουηδικής πολιτιστικής πολιτικής, όπως διαμορφώθηκε τις τελευταίες δεκαετίες, είναι η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κεντρικό κρατικό στο περιφερειακό-τοπικό επίπεδο, με στόχο την επίτευξη της πολιτιστικής αποκέντρωσης. Τοιουτοτρόπως θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε πως εστιακό κέντρο του άξονα διαμόρφωσης της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής υπήρξε η συνεργασία μεταξύ κεντρικών, περιφερειακών και τοπικών φορέων άσκησης πολιτιστικής διοίκησης.

Το σχήμα της πολιτιστικής διοίκησης της Σουηδίας βασίζεται στην ενίσχυση της περιφερειοποίησης (regionalization) χάρη στην οποία θεωρείται και επιτυγχάνεται καλύτερος πολιτιστικός σχεδιασμός σε τοπικό επίπεδο. Υπό αυτό το πρίσμα κύριο όργανο άσκησης πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικής διοίκησης σε τοπικό επίπεδο θεωρούνται τα τοπικά Περιφερειακά Συμβούλια τα οποία έχουν μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Τα Συμβούλια χαράσσουν την τοπική πολιτιστική στρατηγική σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των τοπικών κοινωνιών, καθορίζουν τους στόχους και θέτουν τις κατευθυντήριες γραμμές των πολιτιστικών τους δραστηριοτήτων. Κατόπιν αυτού, σε συνεργασία συνήθως με τις τοπικές δημοτικές αρχές, την εφαρμόζουν οργανώνοντας ποικίλες καλλιτεχνικές, πολιτιστικές, εκπαιδευτικές και άλλες δραστηριότητες. Εξετάζοντας το σύνολο των δράσεων που υλοποιούνται στην Σουηδία παρατηρούμε πως χάρη στην περιφερειοποίηση σημειώνεται μία πολύ μεγάλη ποικιλία πολιτιστικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών οι οποίες συνδυαζόμενες συνθέτουν και υπηρετούν την εθνική πολιτιστική πολιτική η οποία εκφράζεται από τις επιλογές του Υπουργείου Πολιτισμού.

Την κεντρική, συνθετική δράση του Υπουργείου πολιτισμού υποστηρίζουν προς αυτή την κατεύθυνση το Σουηδικό Συμβούλιο Τεχνών [Swedish Arts Council (Kulturrådet)], μια κυβερνητική αρχή της οποίας το κύριο καθήκον είναι η εφαρμογή της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής που καθορίζεται από το Σουηδικό Κοινοβούλιο¹⁵⁸. Το εν λόγω όργανο που μετονομάστηκε σε Εθνικό Συμβούλιο

¹⁵⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Σχετικά τη σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του Συμβουλίου: Swedish National Council for Cultural Affairs, «Swedish National Council for Cultural Affairs», <https://www.kulturradet.se/>.

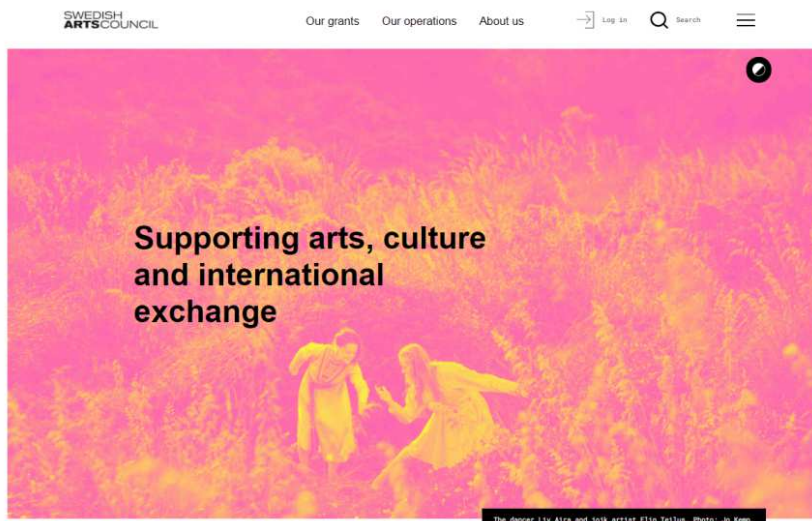
Πολιτιστικών Υποθέσεων (Swedish National Council for Cultural Affairs)¹⁵⁹ εποπτεύει, συντονίζει και βοηθά την συνεργασία και ρυθμίζει την δράση των εθνικών κεντρικών περιφερειακών και τοπικών φορέων πολιτιστικής διοίκησης και έχει, αξιοποιώντας τις προτάσεις και τις πληροφορίες που δέχεται από αυτούς την εύθυνη για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής.

Η χάραξη εθνικής πολιτιστικής πολιτικής επιτελείται με τον έλεγχο του Σουηδικού Κοινοβουλίου (Riksdag) το οποίο καλείται να εξετάσει διεξοδικά και να υιοθετήσει, να τροποποιήσει ή να απορρίψει τις προτάσεις της εκάστοτε Κυβέρνησης οι οποίες όμως διαμορφώνονται μετά από μελέτη των προτάσεων των περιφερειακών, τοπικών τοποθετήσεων για τα πολιτιστικά ζητήματα σε συνεργασία με το Εθνικό Συμβούλιο Πολιτιστικών Υποθέσεων.

Οι εν λόγω προτάσεις που υποβάλλονται προς έγκριση-υιοθέτηση καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τα ζητήματα της πολιτιστικής πολιτικής και αφορούν την χάραξη της εθνικής πολιτιστικής στρατηγικής αλλά και υποθέσεις οικονομικής, νομικής και λειτουργικής φύσεως όπως π.χ. τις αρχές λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών. Το έργο του Κοινοβουλίου διευκολύνεται σημαντικά από την ενυπάρχουσα Ειδική Επιτροπή Πολιτισμού που αναλαμβάνει τις προπαρασκευαστικές διαδικασίες διαχείρισης των ζητημάτων με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σχετικά γρήγορα.

Όπως διαφαίνεται από τα προαναφερθέντα το παράδειγμα του Βασιλείου της Σουηδίας αποτελεί μία εξαιρετικά ενδιαφέρουσα περίπτωση πολιτιστικής διοίκησης. Με την λειτουργική, προσεκτικά όμως σχεδιασμένη και ουσιαστικά συντονισμένη μεγάλη διασπορά ευθυνών διοίκησης σε περισσότερα περιφερειακά όργανα κατορθώνει να συνδυάζει τα τοπικά κέντρα λήψης των αποφάσεων με τους τοπικούς φορείς των εκτελεστικών λειτουργιών και ταυτόχρονα να κεφαλαιοποιεί την εμπειρία τους και την δυναμική τους στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των κεντρικών εθνικών πολιτιστικών πολιτικών.

¹⁵⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Σχετικά τη σχετική ιστοσελίδα του επίσημου ιστοχώρου του Συμβουλίου: Swedish National Council for Cultural Affairs, «Swedish National Council for Cultural Affairs», <https://www.kulturradet.se/>.



Εικ. 4.7. Επίσημη ιστοσελίδα του Σουηδικού Συμβουλίου Τεχνών [Swedish Arts Council (Kulturrådet)]: Καμπάνια «Supporting arts, culture and international exchange» που επιτελείται την περίοδο της πανδημίας. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.kulturradet.se/>.



Programme for artistic freedom

The Swedish Arts Council has launched a new programme to strengthen artistic freedom globally during a three-year period (2021-2023). The programme is realised through financial support from Sida, the Swedish International Development Cooperation Agency, and aims to improve conditions for artists to create, display and distribute their work without being exposed to threats or harassments.



Εικ. 4.8. Επίσημη ιστοσελίδα του Σουηδικού Συμβουλίου Τεχνών [Swedish Arts Council (Kulturrådet)]: Πρόγραμμα «Programme for artistic freedom» που επιτελείται την περίοδο της 2021-2023. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.kulturradet.se/en/news2/programme-for-artistic-freedom/>.

4.5. Πολιτιστική Διοίκηση: Η περίπτωση της Ιταλικής Δημοκρατίας

Σε αντίθεση με το προαναφερθέν παράδειγμα του Βασιλείου της Σουηδίας αλλά και τα προπεριγραφέντα της Γαλλικής Δημοκρατίας και του Ηνωμένου Βασιλείου της Μεγάλης Βρετανίας η περίπτωση της Ιταλικής Δημοκρατίας παρουσιάζει μία εξεχόντως ενδιαφέρουσα ιδιομορφία.

Μολονότι όπως είναι γνωστό, η Ιταλική Δημοκρατία είναι γνωστή σε οικουμενικό επίπεδο για την πολιτισμική/πολιτιστική κληρονομιά της, την νεότερη και σύγχρονη πολιτισμική/πολιτιστική δημιουργία και τον καλλιτεχνικό της πλούτο, στο πεδίο της πολιτιστικής διαχείρισης έχει επιλέξει ένα μάλλον δύσκολο δρόμο για το εύρος του πολυεπίπεδου και πολυσύνθετου πολιτισμικού και πολιτιστικού κεφαλαίου που καλείται να διαχειριστεί. Η Ιταλική Δημοκρατία δεν διέθετε μέχρι και το 2021 κεντρικό πολιτιστικό φορέα διαχείρισης. Η πολιτιστική διοίκηση επιτελείτο αποσπασματικά μιας και οι αρμοδιότητες ήταν διαμοιρασμένες σε οκτώ διαφορετικά υπουργεία, με αποτέλεσμα να σημειώνονται πολλές ανακολουθίες στη χάραξη εθνικής πολιτιστικής στρατηγικής.

Καθοριστικό παράγοντα στην χάραξη πολιτιστική πολιτικής και στην πολιτιστική διοίκηση έπαιζαν και εξακολουθούν να παίζουν δύο κυρίως Υπουργεία. Το Υπουργείο Προεδρίας, που είναι αρμόδιο για την μουσική και τον κινηματογράφο και το Υπουργείο Πολιτιστικών Αγαθών και Περιβάλλοντος (Ministry for Cultural Assets and Environments) που ιδρύθηκε το 1974 και αποτελεί πρόδρομο του σύγχρονου Υπουργείου Πολιτισμού [Ministry of Culture (Ministero della Cultura - MiC)] η ίδρυση του οποίου οριστικοποιήθηκε την 1^η Μαρτίου 2021.

Το κατακερματισμένο σύστημα της πολιτιστικής διοίκησης που ακολούθησε η Ιταλική Δημοκρατία, ακόμα και μετά την σύσταση του Υπουργείου Πολιτιστικών Αγαθών και Περιβάλλοντος (1974) που είχε υπό την εποπτεία του την διαχείριση των αρχαιολογικών χώρων, των μνημείων, των μουσείων, αλλά και των βιβλιοθηκών, των αρχείων όπως και των γραμμάτων και των πλαστικών τεχνών, παρά τη συνδρομή των άλλων φορέων όπως τα συναρμόδια Υπουργεία Δημόσιας Εκπαίδευσης και Δημοσίων Έργων, φάνηκε να αδυνατεί να αντεπεξέλθει στο σύνολο των απαιτήσεων χάραξης και εφαρμογής εθνικής κεντρικής πολιτιστικής πολιτικής και διοίκησης.

Η επιθυμία δημιουργίας ενός ανάλογου κεντρικού οργάνου που θα συγκέντρωνε σε μεγάλο βαθμό αρμοδιότητες και λειτουργίες που προηγουμένως υπάγονταν σε άλλα Υπουργεία όπως π.χ. το Δημόσιας Εκπαίδευσης, Εσωτερικών (κρατικά αρχεία) και Προεδρίας (αρμοδιότητες για διάδοση του ιταλικού πολιτισμού) είχαν ως αποτέλεσμα με το νομοθετικό διάταγμα 368 της 20^{ης} Οκτωβρίου 1998 να δημιουργηθεί το Ministero per i Beni e le Attività Culturali, με

επαυξημένο εύρος δραστηριοτήτων όπως π.χ. ο τομέας της διοργάνωσης καλλιτεχνικών εκδηλώσεων-παραστάσεων και η ενίσχυση όλων των μορφών τους.

Το 2006 επιτελείται νέα διεύρυνση (Διάταγμα 181/2006) του εύρους των αρμοδιοτήτων του Υπουργείου το οποίο δραστηριοποιείται πλέον και σε θέματα τουρισμού. Το 2009 η οργανωτική δομή του Υπουργείου αλλάζει εκ νέου και με το Διάταγμα 91/2009 συντελούνται σημαντικές αλλαγές ως προς τις διοικητικές δομές αλλά και ως προς τη στοχοθεσία του. Ο συντονισμός των υπουργικών καθηκόντων εξακολουθεί να ανατίθεται σε γενικό γραμματέα και ορίζονται οι κάτωθι Γενικές Διευθύνσεις που συνάδουν με το αντικείμενο και τους σκοπούς του Υπουργείου αλλά και οι αρμοδιότητές τους:

Γενικές Διευθύνσεις:

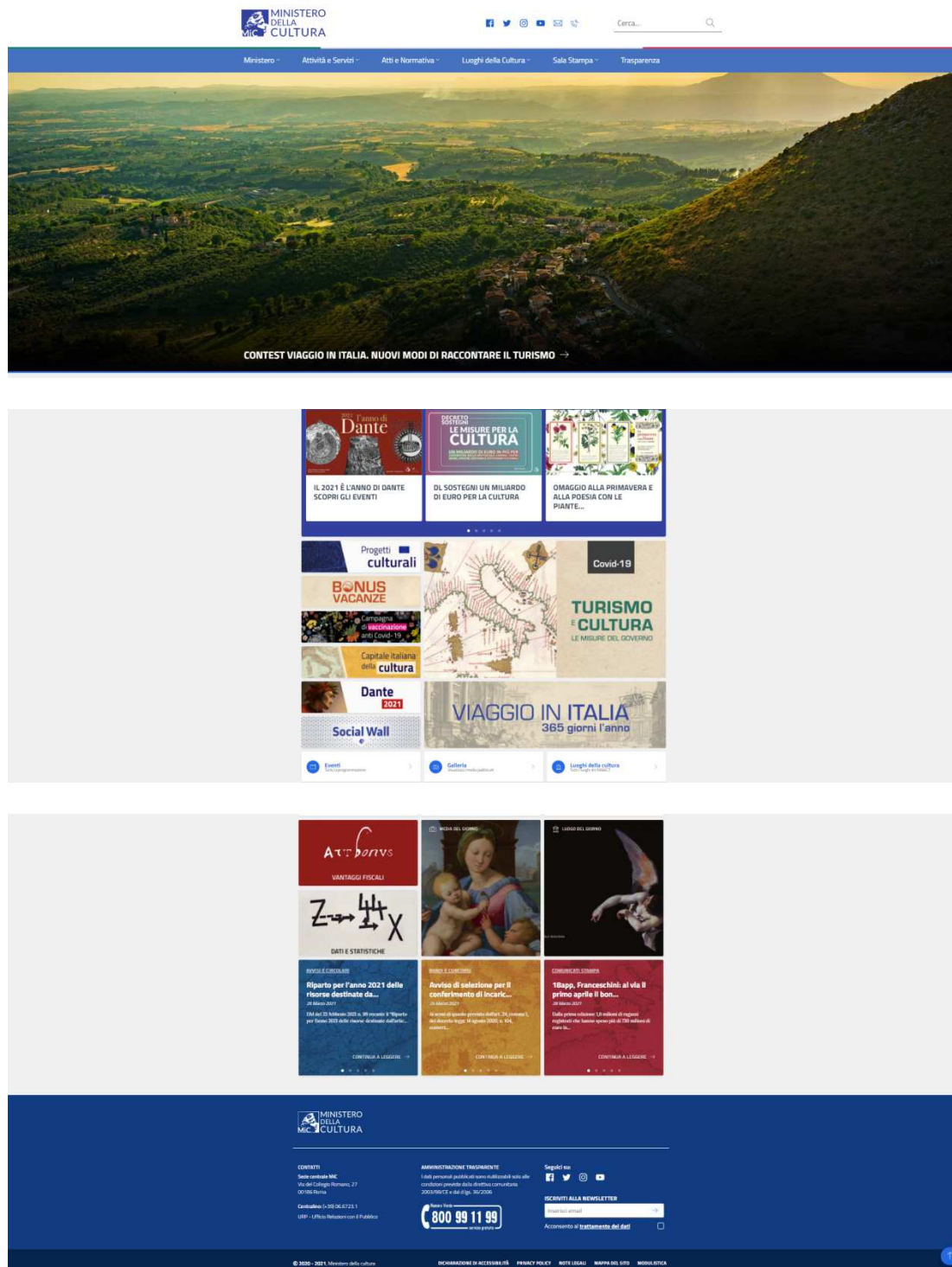
- Γενική Διεύθυνση Αρχαιολογίας, Καλών Τεχνών και Τοπίου (αρμόδια για θέματα τοπίου, καλών τεχνών, αρχιτεκτονικής και καλλιτεχνικής κληρονομιάς)
- Γενική Διεύθυνση Αρχείων (αρμόδια για θέματα αρχείων)
- Γενική Διεύθυνση Βιβλιοθηκών και Πνευματικών Δικαιωμάτων (αρμόδια για θέματα εθνικών βιβλιοθηκών και πνευματικών δικαιωμάτων)
- Γενική Διεύθυνση Κινηματογράφου και Οπτικοακουστικών (αρμόδια για θέματα κινηματογράφου)
- Γενική Διεύθυνση Σύγχρονης Καλλιτεχνικής Δημιουργικότητας (αρμόδια για θέματα τέχνης του 20^{ου} και του 21^{ου} αιώνα)
- Γενική Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Έρευνας και Πολιτιστικών Ινστιτούτων (αρμόδια για τα θέματα των εκπαιδευτικών και πολιτιστικών ιδρυμάτων)
- Γενική Διεύθυνση Μουσείων (αρμόδια για τα θέματα των μουσείων)
- Γενική Διεύθυνση Ασφάλειας της Πολιτιστικής Κληρονομιάς (αρμόδια για θέματα προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς)

- Γενική Διεύθυνση Ψυχαγωγίας (αρμόδια για θέματα παραστατικών τεχνών: μουσικής, χορού και θεάτρου)
- Γενική Διεύθυνση Τουρισμού (αρμόδια για θέματα τουρισμού)

Επιπρόσθετα σημειώνεται πως οι εν λόγω Διευθύνσεις θα συνεχίσουν να υποστηρίζονται για την βέλτιστη επίτευξη των στόχων τους από επιστημονικούς φορείς υψηλού επιπέδου (Κεντρικά Ινστιτούτα, Ερευνητικά Κέντρα κ.λπ.). Παράλληλα, για να ενισχυθεί η περιφερειακή υπουργική δομή του Υπουργείου και η πλήρωση των στόχων του, συμπληρώνεται πως σε δεκαεπτά από τις είκοσι (20) εν συνόλω Περιφέρειες του Ιταλικού κράτους το έργο του Υπουργείου θα υποστηρίζεται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Τοπίου [Direzioni Regionali per i Beni Culturali e il Paesaggio (DRBCP)] τις γνωστές «Soprintendenze».

Αναμφίβολα οι παραπάνω αλλαγές απηχούν την κεφαλαιοποίηση των εμπειριών της Ιταλικής Δημοκρατίας η οποία μέσα από ένα αρκετά περίπλοκο και ιδιαίτερα κατακερματισμένο σύστημα πολιτιστικής διοίκησης επιχείρησε να διαχειριστεί ένα τεράστιο πολιτιστικό πεδίο. Τις δυσλειτουργίες που εντοπίστηκαν σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης καλείται να αντιμετωπίσει το σύγχρονο Υπουργείο Πολιτισμού κεφαλαιοποιώντας τα προαναφερθέντα και υποβοηθούμενο από τις δομές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που φέρουν, μέχρι και σήμερα, ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης για την διαχείριση του πολιτισμού.

Όπως είναι γνωστό, μέχρι πρότινος η λειτουργία Πολιτιστικών Τμημάτων στο σύνολο των Περιφερειών της Ιταλικής επικράτειας (Assessorati alla Cultura), το έργο και η δράση των οποίων συντονίζονταν από την αρμόδια Διαπεριφερειακή Συντονιστική Επιτροπή Πολιτισμού η οποία είχε ως αντικείμενο και την εν συνόλω διαχείριση της πολιτιστικής δράσης των περιφερειακών διοικητικών οργάνων και την παρουσίαση των απόψεών τους στο Κοινοβούλιο, ήταν εξαιρετικά σημαντική. Ενδέχεται, με τα νέα δεδομένα, να μπορεί να συνδυαστεί αρμονικότερα και με το Υπουργείο Πολιτισμού.



Εικ. 4.9. Επίσημη ιστοσελίδα του Ιταλικού Υπουργείου Πολιτισμού [Ministry of Culture (Ministero della Cultura - MIC)]: Διακρίνονται δράσεις και καμπάνιες για τον πολιτισμό και τον τουρισμό. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.beniculturali.it/>.

4.6. Πολιτιστική διοίκηση: Η περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής

Η περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (εφεξής ΗΠΑ) αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον παράδειγμα σε επίπεδο μελέτης των εθνικών πολιτιστικών πολιτικών και της εφαρμογής τους από την δημόσια διοίκηση. Αφενός λόγω της διοικητικής ιδιαιτερότητας του κράτους που αποτελεί μία ομοσπονδιακή συνταγματική δημοκρατία η οποία περιλαμβάνει πενήντα Πολιτείες και μια Ομοσπονδιακή Περιφέρεια και αφετέρου λόγω των ιδιαιτεροτήτων και των πολυεπίπεδων αποκλίσεων που παρουσιάζονται μεταξύ Πολιτειών.

Αναμφίβολα ένα από τα κύρια χαρακτηριστικό της πολιτιστικής πολιτικής και διοίκησης των ΗΠΑ, που απορρέει ενδεχομένως από τις προαναφερθείσες ιδιαιτερότητες, είναι η απουσία συστηματικής κρατικής επέμβασης στον τομέα του πολιτισμού. Ενδεικτικό αυτής είναι η απουσία Υπουργείου Πολιτισμού, μέσα στο πλαίσιο του ομοσπονδιακού κράτους, με αποτέλεσμα οι Πολιτείες να είναι σε θέση να σχεδιάσουν, να επιλέξουν την πολιτιστική πολιτική και να εφαρμόσουν την πολιτιστική διοίκηση που επιθυμούν.

Παρά ταύτα οφείλουμε να σημειώσουμε πως ήδη από το 1961 το Κογκρέσο με κύριο σκοπούμενο την ενίσχυση της «αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ πολιτών των Ηνωμένων Πολιτειών» και των πολιτών των άλλων χωρών ψηφίζει το νόμο Fulbright-Hays ο οποίος αποτελεί μία σαφή έκφραση της προσπάθειας διαχείρισης ζητημάτων πολιτισμικής αλλότητας. Σε συνέχεια αυτού, στο τέλος του ιδίου έτους το Κογκρέσο προχωρά στην ίδρυση του Γραφείου Εκπαιδευτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων [Bureau of Educational and Cultural Affairs (ECA)] που υπάγεται Υπουργείο Εξωτερικών¹⁶⁰.

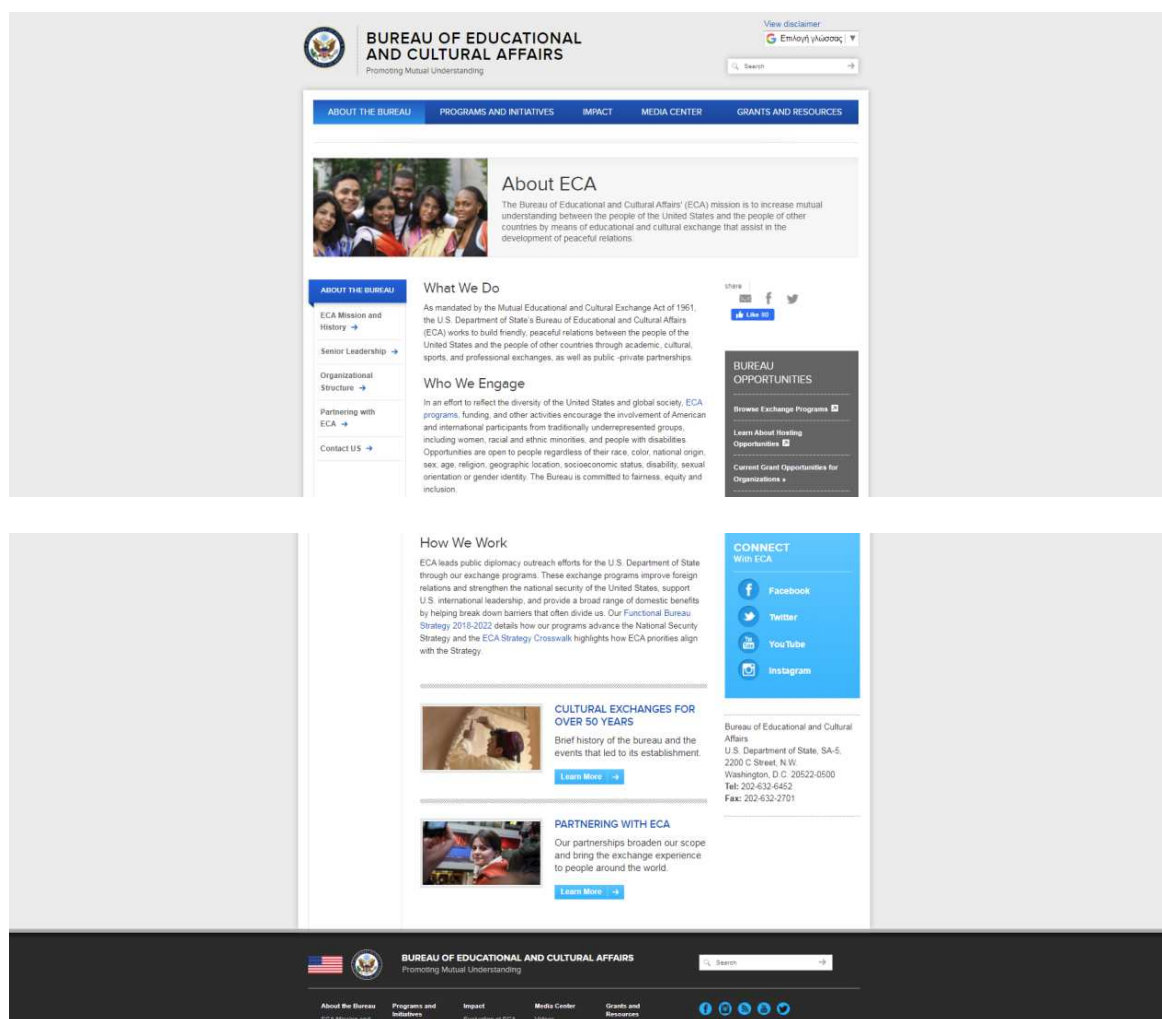
Η αποστολή του Γραφείου Εκπαιδευτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων είναι η προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ όλων των εθνοπολιτισμικών ομάδων όλων των ανθρωπογεωγραφικών ενοτήτων, όλων των Ομοσπονδιακών Πολιτειών αλλά και η προαγωγή της ανάπτυξης σχέσεων κατανόησης μεταξύ αυτών και των ανάλογων ετερόκλητων εθνοπολιτισμικών ομάδων άλλων χωρών μέσω εκπαιδευτικών και πολιτιστικών ανταλλαγών που βοηθούν στην ανάπτυξη ειρηνικών σχέσεων¹⁶¹.

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό του Νόμο, το Γραφείο Εκπαιδευτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εξωτερικών των ΗΠΑ, που εργάζεται για

¹⁶⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Bureau of Educational and Cultural Affairs' (ECA), «History and Mission of ECA», *Bureau of Educational and Cultural Affairs' (ECA)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eca.state.gov/about-bureau/history-and-mission-eca>.

¹⁶¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Bureau of Educational and Cultural Affairs' (ECA), «About ECA», *Bureau of Educational and Cultural Affairs' (ECA)*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eca.state.gov/about-bureau>.

την οικοδόμηση φιλικών, ειρηνικών σχέσεων μεταξύ του λαού των Ηνωμένων Πολιτειών και των ανθρώπων άλλων χωρών μέσω ακαδημαϊκών, πολιτιστικών, αθλητικών και επαγγελματικών ανταλλαγών, καθώς και συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, προωθεί τις «πολιτιστικές ανταλλαγές» (cultural exchanges) και τον διαπολιτισμικό διάλογο.



Εικ. 4.10. Επίσημη ιστοσελίδα του Γραφείου Εκπαιδευτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων [Bureau of Educational and Cultural Affairs' (ECA)]: <https://eca.state.gov/about-bureau>.

Επιπρόσθετα, μολοντί δεν υπάρχει κεντρική υπηρεσία άσκησης εθνικής πολιτιστικής διοίκησης η ανυπαρξία του Υπουργείου Πολιτισμού, φαίνεται σε μοσοπονδιακό επίπεδο να καλύπτεται από τον επιτελικό ρόλο του Εθνικού Ιδρύματος για την Ενίσχυση των Τεχνών [National Endowment for the Arts (NEA)]

που ιδρύθηκε το 1965¹⁶². Το εν λόγω Ίδρυμα θεωρείται εξαιρετικής σημασίας στο σώμα των ομοσπονδιακών θεσμών. Δημιουργήθηκε από το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών και τον Πρόεδρο Lyndon B. Johnson με στόχο να «καλλιεργήσει την αμερικανική δημιουργικότητα, να ανυψώσει τον πολιτισμό του έθνους και να διατηρήσει και να διαφυλάξει τις πολλές καλλιτεχνικές παραδόσεις της χώρας. Η αποστολή του Arts Endowment ήταν σαφής: «να διαδώσει αυτή την καλλιτεχνική ευημερία σε όλη τη χώρα, από τις πυκνές γειτονιές των μεγαλύτερων πόλεων μέχρι τις αχανείς αγροτικές εκτάσεις, έτσι ώστε κάθε πολίτης να απολαμβάνει τη μεγάλη πολιτιστική κληρονομιά της Αμερικής»¹⁶³. Το ίδρυμα που χρηματοδοτεί αδιάλειπτα από το 1965 μέχρι σήμερα εξαιρετικής εμβέλειας πολιτιστικά προγράμματα, επιδιώκοντας να εφαρμόσει τις βασικές αρχές του «πολιτιστικού πλουραλισμού» θα μπορούσαμε να πούμε πως διαμόρφωσε ένα νέο πολιτισμικό περιβάλλον στις ΗΠΑ.

Σε αυτό το πλαίσιο σημειώνεται μία μεγάλη πνοή δημιουργικότητας στις τέχνες και τις επιστήμες, συνδυασμένη με μια άνθηση πολιτιστικών οργανώσεων, φορέων και ιδρυμάτων, συναρμοσμένη με την ενίσχυση του καλλιτεχνικού-δημιουργικού τομέα, την αύξηση των υποτροφιών στον τομέα του πολιτισμού και εν τέλει, την σημαντικότερη διεύρυνση του κοινού στοιχεία τα οποία αποτελούν κάποιους από τους στρατηγικούς στόχους που επεδίωξαν και επέτυχαν οι παραπάνω φορείς.

Μελετώντας τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τους τρόπους με τους οποίους επενέργησαν οι εν λόγω οργανισμοί στην ομοσπονδιακή συνταγματική δημοκρατία των ΗΠΑ παρατηρούμε πως μολονότι η πολιτιστική διαχείριση επιτελείται σε επίπεδο Πολιτειών, και ως εκ τούτου, ο στρατηγικός σχεδιασμός αλλά και η πολιτιστική διοίκηση γίνεται σε πολιτειακό κυβερνητικό επίπεδο, πολλά εκκινούν ή αντανακλούν την στοχοθεσία και τις επιλογές του Εθνικού Ίδρύματος για την Ενίσχυση των Τεχνών και του Γραφείου Εκπαιδευτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εξωτερικών.

Παρατηρώντας τα δεδομένα εντοπίζουμε πως ο σημαντικότερος όγκος της πολιτιστικής δραστηριότητας, που αντικειμενικά μπορεί να θεωρηθεί σημαντική σε επίπεδο πολιτιστικής δημιουργίας, συνδέεται με την ιδιωτική πρωτοβουλία, που είναι συνήθως συλλογική και συναρμόζεται με πλήθος Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), ιδρύματα, σωματεία, συλλόγους, πολιτιστικές βιομηχανίες, επιχειρήσεις αλλά και φορείς του διάμεσου χώρου της Κοινωνίας των

¹⁶² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Bauerlein, M., (2009), *National Endowment for the Arts: A history, 1965–2008*, Washington: National Endowment for the Arts. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.arts.gov/sites/default/files/nea-history-1965-2008.pdf>.

¹⁶³ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Bauerlein M. (2009), *National Endowment for the Arts: A history, 1965–2008*, ό.π. σ. 1.

Πολιτών όπως οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι Οργανώσεις Κοινωνικής Οικονομίας και οι Οργανώσεις Εθελοντικού Τομέα. Οι εν λόγω φορείς, καθορίζουν και ακολουθούν τις δικές τους πολιτιστικές πολιτικές δίχως να υποχρεώνονται να ακολουθήσουν συγκεκριμένες πολιτικές από δημόσιους οργανισμούς, αλλά συμπράττουν συχνά μαζί τους εφόσον αυτό καθίσταται εφικτό.

Ως εκ τούτου, τρόπος με τον οποίο ορίζεται το πεδίο της πολιτιστικής διοίκησης συνάγεται μέσω της ανάπτυξης διαδραστικών σχέσεων αλληλόδρασης πολιτείας-πολιτειών και πολιτών. Η συγκεκριμένη σύνθετη, πολυεπίπεδη, πολυδύναμη και πολύσημη φόρμα εμπλέκει πολίτες, καλλιτέχνες, μελετητές, επιστήμονες, δημόσιους λειτουργούς, κρατικούς αξιωματούχους, αιρετούς και μη και αξιωματούχους οργανισμών και ιδρυμάτων. Παρά ταύτα, επειδή ο ρόλος του κράτους είναι περιορισμένος δεν φαίνεται να μπορεί να εξασφαλίσει τις θεμελιώδεις αρχές των πολιτικών του πολιτισμού που θα πρέπει να διασφαλίζουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών με κύριο σκοπούμενο την προστασία της πολιτιστικής/πολιτιστικής κληρονομιάς και της πολιτισμικής ταυτότητας όλων ανεξαιρέτων των κοινωνικών υποκειμένων, την ενίσχυση της σύγχρονης καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας και την ανάπτυξη όρων ισότιμης λαϊκής συμμετοχής όλων πολιτών στην απόλαυση αλλά και τη δημιουργία όλων των πολιτιστικών αγαθών.



StageOne Family Theatre's production of *Lawbreakers*, one of the grants awarded by the Arts Endowment in celebration of the women's suffrage centennial. Photo courtesy of StageOne Family Theatre

Supporting the Arts in Your Community

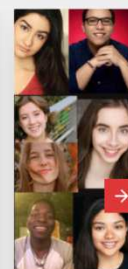
The National Endowment for the Arts supports exemplary arts projects in communities nationwide through grantmaking, initiatives, partnerships, and events.



Arts Endowment Supports the Arts with over \$27.5 Million in Awards in First Round of FY2021 Funding



Check out the archive of "The Culture of America: A Cross-Country Visit with the National Endowment for the Arts National Heritage Fellows" event from March 4, 2021.



Meet the 2020 Music Challenge Winners!

Featured Stories

See All Stories



Blog
Inviting Hope to Stay: A Conversation with Kellee Edusel of Dance/USA



Podcast
Sally Wen Mao
Poet and 2021 NEA Literature Fellow



Magazine Article
Being True to Herself
Toshiko Akkyoshi Brings Japanese Culture to Jazz

Εικ. 4.11. Επίσημη ιστοσελίδα του Εθνικού Ιδρύματος για την Ενίσχυση των Τεχνών [National Endowment for the Arts (NEA)]: Διακρίνονται δράσεις και καμπάνιες για τις τέχνες και τον πολιτισμό που απευθύνονται σε πολλές και διαφορετικές ομάδες του πληθυσμού. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.arts.gov/>.

Featured News

See All News



Visit the Creative Forces: Healing the Invisible Wounds of War online exhibition.

Visual art, music, and performances by military service members and veterans.



Come Celebrate the 2021 NEA Jazz Masters!

Tune in for the virtual tribute concert on April 22, 2021 at 8pm ET/5pm PT.



American Rescue Plan & the Arts

The NEA receives \$135 million to support jobs in the arts sector.

Some Facts about the National Endowment for the Arts

The National Endowment for the Arts is an independent federal agency that funds, promotes, and strengthens the creative capacity of our communities by providing all Americans with diverse opportunities for arts participation.

**Approximately
2,400 Grants**

Recommended for grant awards annually.

42 Percent

Percentage of Arts Endowment grants take place in high-poverty neighborhoods.

35 Percent

Percentage of Arts Endowment grants reach low-income audiences or underserved populations.

Stay Connected to the National Endowment for the Arts

Sign up for our newsletters and magazine

Newsletter Signup

Magazine Signup

About

Contact Us

News

Civil Rights

FOIA

No Fear Act

Inspector General

Accessibility

Privacy Policy

Disclaimers

Open Government

USA.gov

400 7th Street, SW, Washington, DC 20506

202.682.5400



Εικ. 4.12. Επίσημη ιστοσελίδα του Εθνικού Ιδρύματος για την Ενίσχυση των Τεχνών [National Endowment for the Arts (NEA)]: Διακρίνονται δράσεις και καμπάνιες για τις τέχνες και τον πολιτισμό που απευθύνονται σε πολλές και διαφορετικές ομάδες του πληθυσμού. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.arts.gov/>.

4.7. Πολιτιστική Διοίκηση: Η περίπτωση της Ελληνικής Δημοκρατίας

Η περίπτωση της Ελληνικής Δημοκρατίας αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον παράδειγμα σε επίπεδο μελέτης των εθνικών πολιτιστικών πολιτικών και της εφαρμογής τους από την δημόσια διοίκηση. Αφενός διότι αποτελεί έκφραση μίας πολιτιστικής πολιτικής που εκκινεί από την ίδρυση σχεδόν του ελληνικού έθνους-κράτους και αφετέρου επειδή στην διαχρονική πορεία της φαίνεται να συνδιαλέγεται και να ενσωματώνει έως ένα βαθμό στοιχεία που επιτελούνται σε ευρεία κλίμακα στο τεράστιο πεδίο της διαχείρισης του πολιτισμού.

Στην Ελλάδα, μολονότι όπως προαναφέρθηκε εκφράστηκε έμπρακτα το ενδιαφέρον για την άσκηση συντεταγμένης κρατικά πολιτιστικής διοίκησης ήδη από το 1834, όταν επί Αντιβασιλείας Όθωνα συντάχθηκε ο πρώτος Ελληνικός Νόμος «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών»¹⁶⁴, που έθεσε τις πρώτες βασικές κατευθύνσεις η πορεία δεν ήταν η αναμενόμενη. Παρότι το εν λόγω νομοθέτημα που συνέταξε ο Georg Ludwig von Maurer ήταν ιδιαίτερα πρωτοποριακό¹⁶⁵ και μολονότι έδινε σαφείς κατευθύνσεις για την ανάπτυξη μίας πολιτικής για τη διαχείριση των αρχαιολογικών, επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών¹⁶⁶ προβλέποντας την συγκρότηση πολλών αρμόδιων φορέων για την πλήρωσή τους μέσω της άσκησης πολιτιστικής διοίκησης, δυστυχώς δεν επέτυχε την διαμόρφωση ενός καθολικά λειτουργικού πλαισίου.

Έτσι, αν και αποτέλεσε μία ξεκάθαρη έκφραση της κρατικής παρέμβασης στον πεδίο του πολιτισμού, που κατόρθωσε απαντήσει στο κοινό αίτημα για τη την διασφάλιση, την διαφύλαξη και την προστασία του εθνικού πολιτιστικού αποθέματος –και κυρίως των αρχαιοτήτων– δεν κατόρθωσε να συστήσει ένα σαφές και ξεκάθαρο υπόβαθρο που θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για την

¹⁶⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 10/22.05.1834 *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834.

¹⁶⁵ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ενωσιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 18-19.

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική κληρονομιά: Ελληνικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σ.13 και

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 77-79.

¹⁶⁶ Ό.π.: Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ενωσιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί»... σσ. 18-19 και Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική κληρονομιά: Ελληνικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο»..., σ.12-15 και Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο...», σσ. 77-79.

διοικητική διαχείριση του πολιτισμού¹⁶⁷. Ακολουθούν πολλά θεσμικά και κανονιστικά κείμενα που έρχονται προοδευτικά και επιχειρούν να συμπληρώσουν σταδιακά τις ανάγκες της διοίκησης. Παρά ταύτα, η πολυδιάσπαση και ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων που εντοπίζεται στην δημόσια διοίκηση που καλείται να διαχειριστεί τα ζητήματα του πολιτισμού είναι καθοριστική.

Ως εκ τούτου, καίτοι ήδη από το 1834 προβλέπονται: α. η ίδρυση της Αρχαιολογικής Υπηρεσίας και καθορίζονται όλα τα δεδομένα για την ίδρυση των Εφορειών Αρχαιοτήτων αλλά και για τον διορισμό και το έργο των Εφόρων, β. η συγκρότηση της «Κεντρικής Επιτροπής» [που αποτελεί τον πρόδρομο του Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου (ΚΑΣ), η σύνθεση της οποίας ορίζεται με το Βασιλικό Διάταγμα 16/28.11.1836 «Περί διορισμού των μελών της Επιτροπής δια τας Αρχαιότητας»] και γ. δίνονται σαφείς κατευθύνσεις για την ανάπτυξη μίας μουσειακής πολιτικής για τις αρχαιολογικές, επιστημονικές και τεχνολογικές συλλογές δυστυχώς φτάνουμε στο 1971 για να συγκροτηθεί ο πρώτος Κεντρικός φορέας διαχείρισης του πολιτισμού στην Ελλάδα.

Εξαιρετικά ενδιαφέρουσα είναι για εμάς η διατύπωση των σύγχρονων εθνικών στρατηγικών στόχων που υπηρετούνται εν τέλει από το Υπουργείο Πολιτισμού, το οποίο έχει -σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία- και τον επιτελικό σχεδιασμό για την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης. Το Υπουργείο Πολιτισμού που ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1971 [άρθρα 15 και 30 Ν.Δ. 957/1971 (ΦΕΚ166/Α/25-8-1971)¹⁶⁸ έχει ως κύρια αποστολή του:

- την προστασία και την διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας και
- την ενίσχυση της σύγχρονης πολιτιστικής δημιουργίας¹⁶⁹.

Μέχρι την ίδρυσή του, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσα σε πολύ ιδιαίτερες πολιτικές συνθήκες, ανεξάρτητοι φορείς και ιδιαίτεροι οργανισμοί –κάποιοι εκ των οποίων σταδιακά περιήλθαν στο Δημόσιο– είχαν, σε συνδυασμό με υπηρεσίες άλλων Υπουργείων, αναλάβει την διαχείριση του πολιτιστικού/πολιτισμικού κεφαλαίου της χώρας¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Εννοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 18-19.

Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 77-83.

¹⁶⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά και Ν.Δ. 957/1971 (ΦΕΚ166/Α/25.08.1971)

¹⁶⁹ Ό.π. σ. 43.

¹⁷⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και την ενότητα 8.1.1 του παρόντος έργου όπου παρουσιάζεται διεξοδικά η ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Η διάρθρωση του Υπουργείου, που συμπεριέλαβε μόνο ορισμένους από αυτούς, είναι ενδεικτική των αντιλήψεων εκείνης της εποχής για την διαχείριση του πολιτισμού και για την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης. Όπως γίνεται σαφές εστιάζει στους τομείς της διαχείρισης της υλικής πολιτιστικής κληρονομιάς και ως εκ τούτου το Υπουργείο αρχικά βασίζεται για την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης μόνο στην Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικών Υποθέσεων και στην Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Αναστηλώσεων. Έκτοτε, μολονότι έχουν συντελεσθεί τρεις αλλαγές στον Οργανισμό και το οργανόγραμμά του, προκειμένου να υπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι διαχρονικοί σκοποί του, η εστίαση στις υλικές εκφάνσεις του πολιτισμού και ιδιαίτερα στις αρχαιότητες φαίνεται να παραμένει σταθερή¹⁷¹.

Στόχοι του Υπουργείου, τους οποίους καλείται να πληρώσει μέσω της χάραξης εθνικής πολιτιστικής πολιτικής και της άσκησης πολιτιστικής διοίκησης, παραμένουν στη διαχρονία του «η ενίσχυση και προστασία της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας της χώρας» και «η προστασία και η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της»¹⁷². Την επίτευξή τους, που συνδέεται άρρηκτα με τον κοινωνικό ρόλο και την αποστολή του καλείται να διασφαλίσει μέσω νομοθετικών και θεσμικών παρεμβάσεων, γεγονός που επιτελεί με συστηματικότητα και συνέπεια από την ίδρυσή του μέχρι και σήμερα.

Ως εκ τούτου, για την Ελληνική Δημοκρατία το Υπουργείο αποτελεί τον εθνικό φορέα σχεδιασμού και άσκησης της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής και δεδομένων των συνθηκών για τις ανάγκες πλήρωσης των επιτελικών σκοπών του, σύμφωνα με τις αρχές της αποκεντρωμένης διοίκησης, περιλαμβάνει πλέον στο οργανόγραμμά του και σημαντικές συμπληρωματικές υπηρεσίες¹⁷³. Οι κεντρικές (επιτελικές) υπηρεσίες του βρίσκονται στην πρωτεύουσα, ενώ οι περιφερειακές υπηρεσίες του (με τη μορφή ενός σύνθετου δικτύου σε επίπεδο περιφερειακών ενοτήτων) καλύπτουν πλέον ολόκληρη την χώρα¹⁷⁴.

Ο εκσυγχρονισμός της ελληνικής νομοθεσίας σε θέματα διαχείρισης πολιτισμού και άσκησης πολιτιστικής διοίκησης που σχεδιάζεται και προωθείται

¹⁷¹ Για τους Οργανισμούς του Υπουργείου Πολιτισμού βλ. σχετικά: ΠΔ 941/1977, (ΦΕΚ 320/Α/17.10.1977) «περί Οργανισμού του Υπουργείου Πολιτισμού και Επιστημών» (ΦΕΚ 320/Α/17.10.1977) και ΠΔ 191/13-06-2003 (1^η τροποποίηση), ΠΔ 104/28.08.2014 (2^η τροποποίηση) και ΠΔ 4/22.01.2018 (3^η τροποποίηση).

¹⁷² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (2020), *Ιστορία*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx> και Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (2020). *Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://www.culture.gr/DocLib/ΥΠΡΟΑ_istoriko_images_2.pdf.

¹⁷³ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και την ενότητα 8.1.1. όπου και απεικόνιση του τελευταίου οργανογράμματος του Υπουργείου.

¹⁷⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (2020), *Ιστορία*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx> και Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (2020). *Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: http://www.culture.gr/DocLib/ΥΠΡΟΑ_istoriko_images_2.pdf.

από το Υπουργείο Πολιτισμού, κυρίως μετά το 1981, έχει επιφέρει πολλές αλλαγές στο πεδίο του πολιτισμού. Η εναρμόνιση του ελληνικού νομοθετικού πλαισίου με το Διεθνές και το Ευρωπαϊκό θεσμικό περιβάλλον οδηγεί σε αλλαγές με σαφή ανθρωποκεντρικό, αειφορικό και αποκεντρωτικό προσανατολισμό.

Σε συνέχεια του πρώτου Πενταετούς Προγράμματος Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης που σχεδιάσθηκε και υλοποιήθηκε την περίοδο 1978-1982 ξενικά το 1983 το νέο (1983-1987) που συμπεριέλαβε για πρώτη φορά ειδικό άξονα αφιερωμένο στον πολιτισμό και την «πολιτιστική ανάπτυξη». Το εν λόγω Πρόγραμμα μολονότι επιτελέσθηκε δίχως να έχει προηγηθεί σχετική μελέτη και εκπονήθηκε χωρίς την απαραίτητη στελέχωση από εξειδικευμένα στελέχη, αποτέλεσε την πρώτη έμπρακτη έκφραση της πολιτείας να πραγματοποιήσει μακρόπνοο στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο άσκησης πολιτιστικής διοίκησης.

Σε εξέλιξη αυτού, η πολιτιστική πολιτική της Ελλάδας συνδέεται με μία σειρά δράσεων, που υλοποιούνται μέσω των Σχεδίων Περιφερειακής Ανάπτυξης και συνδυάζονται με τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης, της περιόδου 1988-1999. Οι συγκεκριμένες δράσεις έχουν σαφή αναπτυξιακό χαρακτήρα και λόγω της συνάρμοσής τους με την κοινοτική χρηματοδότηση προωθούν τις διεθνείς πολιτικές ως προς την διαχείριση του πολιτισμού. Έτσι, συντελούν στην ανανέωση των πολιτιστικών υποδομών, στην ανάπτυξη πλαισίων για την διαφύλαξη και την προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς και στην ενθάρρυνση της σύγχρονης, λόγιας καλλιτεχνικής δημιουργίας.

Κεφαλαιοποιώντας την εμπειρία της διαχείρισης του πολιτισμού μέσα στο νέο αυτό πλαίσιο το Υπουργείο Πολιτισμού οδηγείται το 2002 σε ένα θεμελιώδες κανονιστικό κείμενο, στο οποίο αποτυπώνεται ο νέος εθνικός ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός του. Πρόκειται για τον Νόμο 3028/2002 (ΦΕΚ 153/Α'/28.06.2002), «Για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς» που διευρύνει σημαντικά εννοιολογικά το αντικείμενο του πολιτισμού καθώς και το πεδίο εφαρμογής των αντίστοιχων διαχειριστικών δράσεων¹⁷⁵.

Παράλληλα, σύμφωνα με αυτόν, αναδιαμορφώνεται και καθορίζεται εκ νέου το ισχύον θεσμικό-κανονιστικό εθνικό πλαίσιο που ρυθμίζει την λειτουργία των εποπτευόμενων από το Υπουργείο πολιτιστικών οργανισμών που συνδέονται με την πολιτιστική διοίκηση. Παραδειγματικά αναφέρουμε το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών, το Ευρωπαϊκό Κέντρο Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Μνημείων, το Μουσείο Ακρόπολης, το Λαογραφικό και Εθνολογικό Μουσείο

¹⁷⁵ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 3028/2002, «Για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς». Διαθέσιμος ηλεκτρονικά: https://www.culture.gov.gr/DocLib/g_1950.pdf.

Μακεδονίας – Θράκης, το Μουσείο Παύλου και Αλεξάνδρας Κανελλοπούλου και το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Απολιθωμένου Δάσους Λέσβου.

Αξιωματικώς είναι πως με τον συγκεκριμένο Νόμο ρυθμίζεται και η λειτουργία του Ταμείου Αρχαιολογικών Πόρων και Απαλλοτριώσεων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού που αποτελεί αφενός τον αρμόδιο κρατικό φορέα για την ανάδειξη και την προβολή των μνημείων και των αρχαιολογικών χώρων της Ελλάδας και αφετέρου τον αρμόδιο φορέα για την διαχείριση των αρχαιολογικών πόρων από σταθερές πηγές εσόδων και από παραγωγικές δραστηριότητες που αξιοποιούν στοιχεία της πολιτιστικής/πολιτισμικής κληρονομιάς της χώρας, γεγονός που το φέρει στο επίκεντρο όλων των σύγχρονων αναζητήσεων για χρηστή και αειφόρο πολιτιστική διοίκηση.

Σε συνέχεια των προαναφερθέντων ακολουθεί μία νέα σειρά δράσεων στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης που συνδέονται και πάλι με τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες διαχέονται και αντανακλώνται μέσα από τις χρηματοδοτούμενες δράσεις του Προγράμματος «Culture 2000». Η Ελλάδα, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρείχαν οι επιλέξιμες δαπάνες του εν λόγω Προγράμματος προωθεί πολλές προτάσεις οι οποίες υλοποιούνται κυρίως μέσω της τοπικής αυτοδιοίκησης η οποία χάρη στην αποκέντρωση που επιχειρείται έχει πλέον διευρυμένο ρόλο και στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης και διοίκησης.

Ενδεικτικά σημειώνουμε πως το 2006 που πραγματοποιήθηκε η Κύρωση του Νέου Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων¹⁷⁶ ορίζεται ότι: «οι Δημοτικές και Κοινοτικές αρχές διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη σχετική βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας». Παράλληλα ορίζεται ότι οι αρμοδιότητες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφεξής ΟΤΑ) κατανέμονται τους κάτωθι επτά (7) θεματικούς τομείς:

- Ανάπτυξης
- Περιβάλλοντος
- Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων
- Απασχόλησης, Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης
- Πολιτικής προστασίας και Παιδείας – Πολιτισμού – Αθλητισμού.

Ειδικότερα δε ορίζεται ότι ο τομέας Παιδείας – Πολιτισμού – Αθλητισμού περιλαμβάνει τα εξής:

¹⁷⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 3463/2006 - ΦΕΚ 114/Α/8-6-2006. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/autodiokese-demoi/n-3463-2006.html>.

- ❖ Την εφαρμογή πολιτικών για:
 - την ανάδειξη και την προστασία του τοπικού πολιτισμού
 - την προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο
- ❖ Την δημιουργία και τη λειτουργία:
 - Πολιτιστικών και Πνευματικών Κέντρων
 - Μουσείων
 - Πινακοθηκών
 - Κινηματογράφων και Θεάτρων
 - Φιλαρμονικών
 - Σχολών Διδασκαλίας Μουσικής
 - Σχολών Χορού
 - Σχολών Εικαστικών Τεχνών (ζωγραφικής, γλυπτικής κ.λπ.)
 - Πολιτιστικών προγραμμάτων
- ❖ Την διοργάνωση θεατρικών παραστάσεων, συναυλιών και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων
- ❖ Την προστασία αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων, μνημείων και μουσείων της εμβέλειάς τους
- ❖ Την ίδρυση και την λειτουργία:
 - Βιβλιοθηκών
 - Κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών
 - Πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής.
- ❖ Την κατασκευή, διαχείριση και βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών του εθνικού συστήματος της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Παιδείας και ιδιαίτερα:
 - Τη συντήρηση

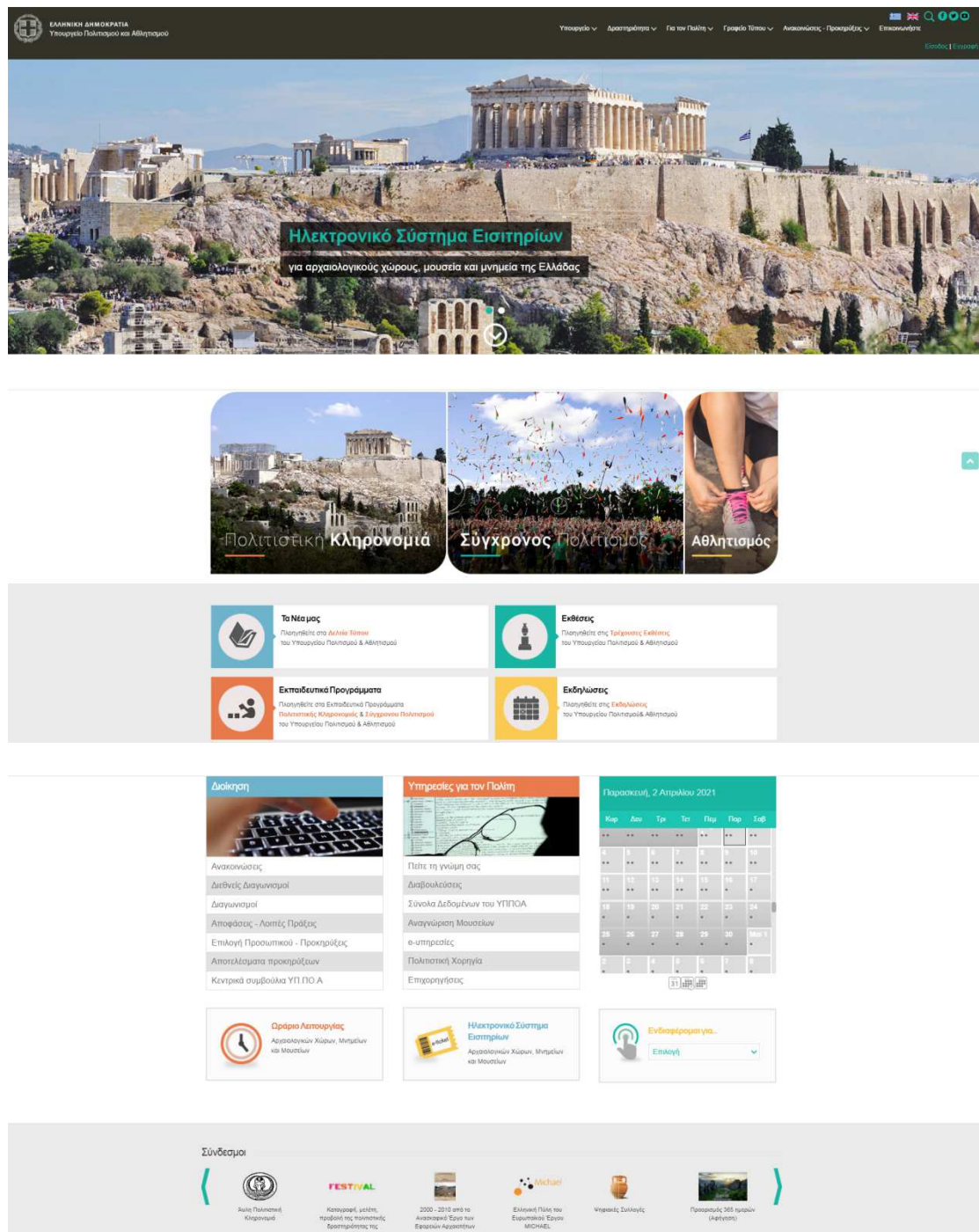
- Την καθαριότητα και
- Την φύλαξη των σχολικών κτιρίων
- ❖ Την επισκευή, την συντήρηση και την αξιοποίηση παραδοσιακών και ιστορικών σχολικών κτιρίων και κτιρίων που παραχωρούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς
- ❖ Την κατασκευή, την συντήρηση και την διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων (γυμναστηρίων, αθλητικών κέντρων και άλλων χώρων άθλησης)
- ❖ Την προώθηση και εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης μαζικού αθλητισμού και διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων
- ❖ Την προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο
- ❖ Την ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού.

Όπως καθίσταται σαφές από τα προαναφερθέντα, το εύρος των αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ διευρύνθηκε σημαντικά γεγονός που συντέλεσε στην ανάπτυξη μίας διοικητικής πολιτιστικής αποκέντρωσης. Τοιουτοτρόπως, η Ελλάδα, φαίνεται να προωθεί την μετάβαση από τα παραδοσιακά «εκ των άνω» (top-down) μοντέλα περιφερειακής πολιτιστικής διοίκησης που αποδέχονταν ως βασικό πολιτικό υποκείμενο δράσης το κράτος στα «εκ των κάτω» (bottom-up) μοντέλα που θεωρούν την διαχείριση του πολιτισμού ένα «ολικό φαινόμενο».

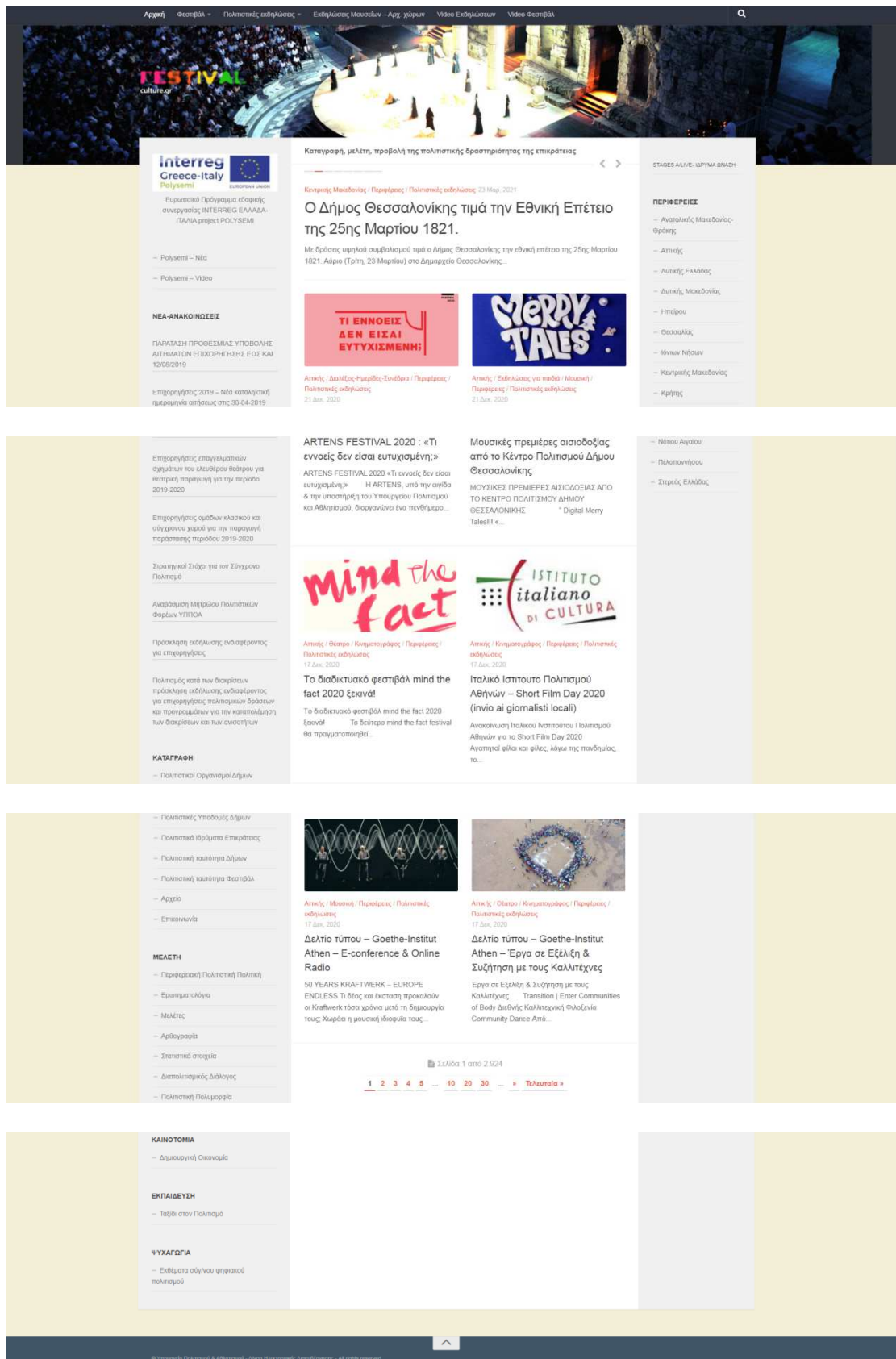
Τοιουτοτρόπως, μολονότι η οικονομική κρίση που βίωσε η χώρα την τελευταία δεκαετία δεν βοήθησε στην εγκαθίδρυση σταθερών, καλοστελεχωμένων πολιτιστικών διοικητικών δομών στην περιφέρεια, αναδεικνύεται πως χάρη στην συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων μέσω φορέων της ιδιωτικής συλλογικής πρωτοβουλίας (ιδρύματα, σωματεία, συλλόγους, πολιτιστικές βιομηχανίες, επιχειρήσεις) αλλά και φορέων του διάμεσου χώρου της Κοινωνίας των Πολιτών όπως οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι Οργανώσεις Κοινωνικής Οικονομίας και οι Οργανώσεις Εθελοντικού Τομέα συντελούνται πολλά και αξιόλογα έργα πολιτιστικής διαχείρισης.

Επιπροσθέτως, η επένδυση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων που διαχειρίστηκαν οι ΟΤΑ, όπως το «Culture 2000» και το «Creative Europe» που υλοποιήθηκαν με τη συμβολή των τοπικών προαναφερθέντων φορέων υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού συνέβαλλε τα μέγιστα στη

διαμόρφωση ενός σταθερού δικτύου αποκεντρωμένης πολιτιστικής διαχείρισης που ενέχει πλέον δεσπόζουσα θέση στις εθνικές επιτελικές στρατηγικές πολιτιστικής διοίκησης (εικ. 4.14).



Εικ. 4.13. Επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού: Διακρίνονται ενημερωτικές ενότητες και υπηρεσίες για τους πολίτες. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <https://www.culture.gov.gr/el/SitePages/default.aspx>.



Εικ. 4.14. Επίσημη ιστοσελίδα για την καταγραφή, μελέτη και προβολή της πολιτιστικής δραστηριότητας της επικράτειας του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: <http://festival.culture.gr/>.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του τετάρτου κεφαλαίου προτείνεται να ξεκινήσετε την προσέγγισή τους μελετώντας συγκριτικά τα μοντέλα της πολιτιστικής διοίκησης που εφαρμόστηκαν στις παραδειγματικές περιπτώσεις (case studies) που παρουσιάζονται. Επισκεφτείτε τους ιστοχώρους των Υπουργείων Πολιτισμού και των λοιπών φορέων και οργανισμών άσκησης πολιτιστικής πολιτικής και εξετάστε τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποίησαν για την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης. Τολμήστε κάποιες συγκρίσεις μεταξύ τους θέτοντας παραμέτρους όπως ο χρόνος. Χρήσιμα θα σας φανούν τα θεσμικά-κανονιστικά κείμενα και τα κείμενα της βασικής βιβλιογραφίας.

Θεσμικά - Κανονιστικά Κείμενα

Νόμος 10/22.05.1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών» *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/diplomatiki-nomothesia-diethneis-organismoi/nomos-1834-1989-phek-75a-10-3-1989.html>.

Νόμος 3521/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την Προστασία της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς» (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-arxaiotites/nomos-3521-2006-phek-275a-22-12-2006.html>.

Νόμος 3028/2002 «Για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς» (ΦΕΚ 153/Α'/28.06.2002). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-arxaiotites/n-3028-2002.html>.

Νόμος 3463/2006 «Κύρωση Νέου Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» (ΦΕΚ 114/Α/8-6-2006). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-3463-2006.html>

Νομοθετικό Διάταγμα 957/1971 «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων» (ΦΕΚ166/Α/25.08.1971) Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/archeol_law.aspx?iID=121.

Νομοθετικό Διάταγμα 941/1977, «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Πολιτισμού [και Επιστημών]» (ΦΕΚ 320/Α/17.10.1977). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/archeol_law.aspx?ilD=121.

Νομοθετικό Διάταγμα 191/13-06-2003 «Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» (1^η τροποποίηση) . Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-archaiotites/proedriko-diatagma-191-2003-fek-146a-13-6-2003.html>

Νομοθετικό Διάταγμα 104/28.08.2014 «Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» (2^η τροποποίηση). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/359770/p.d.-104-2014>.

Νομοθετικό Διάταγμα 4/22.01.2018 «Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» (3^η τροποποίηση). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/350677/p.d.-4-2018>

République Française (1959). *République française Journal officiel de la République française. Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du Ministère Charge des Affaires Culturelles (M. Malraux) JORF n° 0171 du 26/07/1959 du 26 juillet 1959*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.legifrance.gouv.fr/download/securePrint?token=MCGyDF0DnjyDwUiycDpg>.

Ministère de la Culture (2021) «L'organigramme institutionnel du ministère de la Culture – 5 Février 2021». Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaitre/Organisation>

Βασική Βιβλιογραφία

Bauerlein, M., (2009), *National Endowment for the Arts: A history, 1965–2008*, Washington: National Endowment for the Arts. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.arts.gov/sites/default/files/nea-history-1965-2008.pdf>.

Dardy-Cretin, M., (2012). *Histoire administrative du ministère de la Culture, 1959-2012 : Les services de l'administration centrale*, Paris : Comité d'histoire du ministère de la Culture - La Documentation française. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: [Comité d'histoire du ministère de la Culture / La Documentation française](https://www.comite-histoire-culture.fr/) .

- Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.
- Merloni, F., (επιμ.) (2016), *Regionalisation trends in the European countries 2007-2015. Congress of local and regional authorities of the Council of Europe*, Brussels: Council of Europe. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://rm.coe.int/168071aa29>.
- Poujol, G. – Kelly, M., (1991). «The creation of a Ministry of Culture in France», *French Cultural Studies* 2/6, σσ. 251-260. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/095715589100200602?journalCode=frca>
- Κόνσολα, Ντ. (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Παπαβασιλείου, Β., (1994). «Αποκέντρωση και πολιτική» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 12-18.
- Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.
- Συναδινός, Π., (1994). «Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων: Ένα παράδειγμα εθνικού σχεδιασμού με στόχο την πολιτιστική αποκέντρωση» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 43-47.
- Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.
- Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ενοιολογικά δεδομένα και ιδεολογικοί προσανατολισμοί» στο Μάργαρη, Ζ. Ν., *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 16-31.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Ελληνικό θεσμικό, νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 79-72.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Μοντέλα, μεθοδολογικά εργαλεία και πρακτικές διαχείρισης» στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 33-48.
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 93-105.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2008). «Πολιτικές του Πολιτισμού: “Πολιτιστική Κληρονομιά” και Τοπική Αυτοδιοίκηση», στο *Πρακτικά 12^{ης} Επιστημονικής Συνάντησης ΝΑ Αττικής*, Καλύβια Θορικού: Εταιρεία Μελετών Λαυρεωτικής, Εταιρεία Μελετών ΝΑ. Αττικής, σσ. 715-726,
- Μάργαρη, Ζ. Ν. (2018). «Πολιτιστική κληρονομιά: Ελληνικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο» στο Μάργαρη Ζ. Ν., Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σσ.13-19.

Διαδικτυακοί Τόποι

Βασίλειο της Σουηδίας, Swedish National Council for Cultural Affairs:

<https://www.kulturradet.se/>

Γαλλική Δημοκρατία, Ministère de la Culture: <https://www.culture.gouv.fr/>

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Bureau of Educational and Cultural Affairs':

<https://eca.state.gov/about-bureau/history-and-mission-eca>

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, National Endowment for the Arts:

<https://www.arts.gov/>

Ηνωμένο Βασίλειο της Μεγάλης Βρετανίας, Department for Digital, Culture, Media

& Sport: [https://www.gov.uk/government/organisations/department-](https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport)

[for-digital-culture-media-sport](https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport)

Ιταλική Δημοκρατία, Ministry of Culture: <https://www.beniculturali.it/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ:

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των μοντέλων διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών. Θα αναφερθούμε αρχικά στα δεδομένα που απορρέουν από την εφαρμογή των γνωστότερων μοντέλων που χρησιμοποιήθηκαν στην πολιτιστική διοίκηση. Θα εξετάσουμε τις εφαρμογές της Κλασικής Σχολής και της Συστημικής Σχολής στα μοντέλα διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών και κατόπιν αυτού θα προχωρήσουμε με την προσέγγιση της Σχολής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που φαίνεται πως μπορεί επενεργήσει βελτιώνοντας σημαντικά το περιβάλλον της πολιτιστικής διοίκησης. Η ενότητα θα ολοκληρωθεί με την προσέγγιση των βασικών λειτουργιών των πολιτιστικών οργανισμών υπό το πρίσμα της «πολιτιστικής διοίκησης ολικής ποιότητας».

5.1. Μοντέλα διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών: Εισαγωγή

Όπως καθίσταται σαφές, ο στρατηγικός σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής, ο καθορισμός και η επίτευξη σκοπών με στόχους την προστασία της πολιτισμικής/πολιτιστικής κληρονομιάς και των πολιτισμικών ταυτοτήτων, την κεφαλαιοποίηση των πολιτισμικών πόρων και αγαθών, την συστηματοποίηση και ταξινόμησή τους σε πολιτισμικό/πολιτιστικό κεφάλαιο και την πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί η αιεφόρος αξιοποίηση αυτών μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης διαφόρων πολιτιστικών δραστηριοτήτων (καλλιτεχνικών ή/και εκπαιδευτικών εκδηλώσεων

εκθέσεων, κ.λπ.), προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών αποτελούν κύριο σκοπούμενο της πολιτιστικής διαχείρισης που καλείται να υπηρετήσει η πολιτιστική διοίκηση.

Με αυτό τον τρόπο, η πολιτιστική διοίκηση αποτελεί την αποτελεσματική έκφραση της πολιτιστικής διαχείρισης που επιτελείται προκειμένου να οργανωθεί και να πραγματοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και η σχεδίαση, η υλοποίηση και η επιτυχής πλήρωση όλων των δραστηριοτήτων που αποτελούν αντικείμενο της διαχείρισης του πολιτισμού.

Στόχος της πολιτιστικής διοίκησης είναι να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα (effectiveness) και η αποδοτικότητα (efficiency) τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματα του αντικειμένου της. Για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και της αποδοτικότητας (efficiency) στην πολιτιστική διοίκηση υιοθετήθηκαν διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις και ανάλογα μεθοδολογικά σχήματα στα οποία θα αναφερθούμε συνοπτικά παρακάτω.

Οι γνωστότερες εφαρμοσμένες πρακτικές πολιτιστικής διοίκησης βασίζονται σε σχήματα:

- της Κλασικής Σχολής
- της Νεοκλασικής Σχολής
- της Σχολής των Συστημάτων
- της Ποσοτικής Σχολής
- της Σχολής της Θεωρίας των Αποφάσεων
- της Σχολής του Περιβάλλοντος,
- της Σχολής της Ενδεχομενικής Διοίκησης,
- της Σχολής της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους και
- της Σχολής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

5.2. Κυρίαρχα μοντέλα διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών

5.2.1. Η Κλασική Σχολή

Οι γνωστότερες προσεγγίσεις σε επίπεδο πολιτιστικής διοίκησης εκκινούν από τα γνωστά μοντέλα της Κλασικής Σχολής. Η κλασική σχολή της διοίκησης είναι αυτή που έθεσε τα θεμέλια της επιστήμης του αντικειμένου και είχε ως στόχο να διαμορφώσει τις βάσεις για την οργάνωση του πλαισίου εργασίας της εποχής της Βιομηχανικής Επανάστασης, προκειμένου να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας της εποχής και ταυτόχρονα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας¹⁷⁷.

Σύμφωνα με τον θεμελιωτή της επιστήμης της επιστημονικής διοίκησης, τον Αμερικανό Frederik Winslow Taylor (1856-1915), κύριο μέλημα της εφαρμογής της ήταν η ανεύρεση, του «ενός», ενδεδειγμένου για κάθε περίπτωση, «αρίστου τρόπου», για την εκτέλεση των εργασιών προκειμένου να βελτιωθούν ταυτόχρονα η εργοδοτική και η εργατική θέση.

Ως εκ τούτου ο Taylor, με στόχο να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση σε επίπεδο άσκησης διοίκησης θέτει κάποιες βασικές αρχές οι οποίες έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης με πολύ καλά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τις θέσεις λοιπόν του Taylor για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και της αποδοτικότητας (efficiency) στην πολιτιστική διοίκηση θα πρέπει οι φορείς που την ασκούν:

- Να έχουν φροντίσει για την απόρριψη των εμπειρικών μεθόδων στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης και για την υιοθέτηση επιστημονικών μεθόδων για τον προσδιορισμό του εύρους του αντικειμένου και για την επιλογή του βέλτιστου τρόπου εκτέλεσης των εργασιών
- Να έχουν φροντίσει ώστε η επιλογή του προσωπικού να γίνεται με επιστημονικά κριτήρια ώστε ο καταλληλότερος άνθρωπος να υπηρετεί-δουλεύει στην κατάλληλη θέση
- Να έχουν φροντίσει ώστε να δύναται να διαμορφωθεί κλίμα καλής συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων με στόχο την

¹⁷⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σ. 16-35. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5295>.

μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των προσόντων και των δυνατοτήτων τους.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις προτάσεις του θεωρητικού σχήματος του Taylor που θεωρείται μία από τις βασικές πρακτικές στον τομέα της επιτυχούς πολιτιστικής διοίκησης, για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων θα πρέπει:

- Να γίνεται πάντα ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης κάθε έργου, στην περίπτωση μας κάθε πολιτιστικού προγράμματος, υπηρεσίας ή αγαθού
- Να διαμορφώνονται, μετά από ενδελεχή μελέτη για την εκτέλεση ενός έργου στον τομέα του πολιτισμού σαφή πρότυπα εργασίας και
- Να γίνεται σαφής προγραμματισμός του αντικειμένου του συνόλου του έργου καθώς επίσης και των αντικειμένων των επιμέρους έργων που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται ευκρινώς το εργασιακό πλαίσιο.

Συνδυαστικά με τις θέσεις του Taylor αξιομνημόνευτες θέσεις της Κλασσικής Σχολής εκφράστηκαν και από τον Γάλλο Henri Fayol (1841-1926). Ο Fayol διαπιστώνοντας την ομοιότητα μεταξύ διοικητικών αρχών ορίζει πως ακόμα και σε διαφορετικές φαινομενικά δομές συναντούμε κοινές λειτουργίες που διέπουν ή πρέπει να διέπουν την διοίκηση προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

Οι εξαιρετικά επίκαιρες ακόμα και σήμερα θέσεις του Fayol σχηματοποιούνται συνοπτικά στις κάτωθι λειτουργίες, οι οποίες προσαρμοσμένες στην πολιτιστική διοίκησης διαμορφώνονται ως εξής:

➤ **Πρόβλεψη**

Εκκινώντας από τις θέσεις του Fayol υπογραμμίζουμε πως απαραίτητη προϋπόθεση για την άσκηση πολιτιστικής διοίκησης είναι η εξέταση των δεδομένων και ο τρόπος με τον οποίο αυτά πρόκειται να εξελιχθούν στο μέλλον προκειμένου να καταστεί εφικτός ο σχεδιασμός και υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών σε σχέση με τις πληροφορίες που προκύπτουν.

Με βάση την πρόβλεψη καταρτίζεται το μακροπρόθεσμο σχέδιο που αποτελεί και το αποδοτικότερο μέσο προγραμματισμού επιχειρησιακών δράσεων.

➤ **Οργάνωση**

Εφορμώντας από τις θέσεις του Fayol απαραίτητη για την άσκηση πολιτιστικής διοίκησης είναι ο οργανισμός που την ασκεί να είναι εφοδιασμένος με τους απαραίτητους πόρους και το απαραίτητο προσωπικό. Επιπρόσθετα θα πρέπει να έχει διαμορφωθεί η ανάλογη οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία προϋποθέτει:

- ❖ τη διαμόρφωση της δομής της ιεραρχίας
- ❖ τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων
- ❖ τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους και
- ❖ την διάκριση των διαιρέσεων της εργασίας.

➤ **Διεύθυνση**

Η διεύθυνση οφείλει, στην περίπτωση της πολιτιστικής διοίκησης, υιοθετώντας τις θέσεις του Fayol:

- ❖ να αξιοποιεί τα μέσα που διαθέτει ο πολιτιστικός οργανισμός προκειμένου να ασκήσει τη διοίκηση
- ❖ να καθορίζει την πορεία του πολιτιστικού οργανισμού και
- ❖ να καθοδηγεί τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού.

➤ **Συντονισμός**

Ο συντονισμός, σύμφωνα με τις θέσεις του Fayol, στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών που ασκούν πολιτιστική διοίκηση θα πρέπει να έχει ως κύριο σκοπούμενο να εναρμονίσει όλες τις επιμέρους δράσεις που επιτελούνται με το γενικό στόχο-όραμα και την αποστολή του φορέα.

➤ **Έλεγχος**

Ο έλεγχος, αποτελεί μία εξαιρετικά σημαντική διαδικασία η οποία πρέπει να επιτελείται σε όλες τις φάσεις άσκησης της διοίκησης. Ως εκ τούτου, υιοθετώντας τις θέσεις του Fayol, στην πολιτιστική διοίκηση θα πρέπει να προβλέπονται πάντα διαδικασίες με τις οποίες θα εξακριβώνεται εάν οι σχεδιασθείσες εργασίες υλοποιήθηκαν και εάν το πρόγραμμα ακολουθείται. Έλεγχος θα πρέπει να επιτελείται σε όλα τα τμήματα του πολιτιστικού οργανισμού και σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας προκειμένου να διαπιστώνονται τυχόν

δυσλειτουργίες και να προωθούνται άμεσα ενέργειες ομαλοποίησης.

5.2.2. Η Σχολή των Συστημάτων

Σύμφωνα με την Σχολή των Συστημάτων κάθε πολιτιστικός οργανισμός ή φορέας που ασκεί πολιτιστική διοίκηση προσεγγίζεται ως ένα σύνθετο σύστημα. Υπό αυτό το πρίσμα, κάθε πολιτιστικός οργανισμός εκλαμβάνεται ως ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων που συναποτελούν μια ολότητα. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Norbert Wiener ο οποίος αποκαλούσε την συστημική επιστήμη «κυβερνητική επιστήμη», η θεωρία των συστημάτων είναι η πιο κατάλληλη για να υποστηρίξει την δημόσια διοίκηση σε όλους τους τομείς άσκησης διοικητικού έργου¹⁷⁸.

Ως εκ τούτου, στην υπό μελέτη περίπτωση της άσκησης πολιτιστικής διοίκησης, ιδιαίτερα από φορείς του δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα, μπορούμε να εντοπίσουμε πολλές και ενδιαφέρουσες εφαρμογές της Σχολής των Συστημάτων. Εκλαμβάνοντας κάθε πολιτιστικό οργανισμό ως έκφραση ενός σύνθετου *micro* συνόλου και αποδεχόμενοι πως ο ίδιος ο οργανισμός αποτελεί ταυτόχρονα έκφραση ενός *mega* συνόλου που επενεργεί σε επίπεδο τοπικό και υπερτοπικό στην διαχείριση του πολιτισμού γίνεται αντιληπτή η σχετικότητα μεταξύ μέρους και όλου.

Οι συσχετισμοί, οι αλληλεπιδράσεις, οι επενέργειες και οι δυναμικές που αναπτύσσονται σε *micro* και *macro* επίπεδο επενεργούν καταλυτικά στην διαμόρφωση του πλαισίου σχεδιασμού και εφαρμογής των πολιτικών του πολιτισμού και της πολιτιστικής διαχείρισης.

Ως εκ τούτου, η Σχολή των Συστημάτων προσφέρει τα εργαλεία ώστε να εντοπίζονται οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την στοχοθεσία, τον προγραμματισμό, την λειτουργία και γενικότερα την κατάσταση αλλά και την πορεία ενός πολιτιστικού οργανισμού. Κατά συνέπεια η θεωρία των συστημάτων, εφόσον αξιοποιηθεί στην πολιτιστική διοίκηση μπορεί να βοηθήσει ώστε να αναλυθούν εις βάθος τα κοινωνικά, πολιτισμικά, οικονομικά και άλλα συμφραζόμενα μέσα στα οποία καλείται να λειτουργήσει ο πολιτιστικός οργανισμός.

¹⁷⁸ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Wiener, N., (1961[1948]), *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: MIT Press – Wiley.

Με αυτό τον τρόπο θεωρείται πως η Σχολή των Συστημάτων που βασίζεται στην συστημική θεωρία της διοίκησης αποτελεί τον νέο πληρέστερο τρόπο προσέγγισης της λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών. Ειδικότερα θα λέγαμε πως η συστημική θεώρηση της Διοίκησης προσφέρει έναν νέο και πληρέστερο τρόπο προσέγγισης της λειτουργίας των δημόσιων πολιτιστικών οργανισμών, δεδομένου ότι η δυνατότητα της συγχρονικής παρακολούθησης του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιμέρους εσωτερικών υποσυστημάτων τους παρέχει τα κάτωθι πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει να εντοπίζονται και να αναγνωρίζονται οι συνέπειες μιας επιλογής, απόφασης, ενέργειας, ή δράσης στα διαφορετικά εσωτερικά και εξωτερικά υποσυστήματα
- Επιτρέπει να εντοπίζεται και να αναγνωρίζεται η συμβολή κάθε εξωτερικού και εσωτερικού υποσυστήματος στην επιτυχία ή την αποτυχία της επίτευξης των στόχων
- Επιτρέπει να διασαφηνίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών υποσυστημάτων
- Επιτρέπει να διασαφηνίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης του πολιτιστικού οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντός του σε όλα τα επίπεδα
- Προάγει την διευκόλυνση όλων των διαδικασιών χάραξης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων ιδιαίτερα σε ότι αφορά πολυσύνθετα ζητήματα, όπως τα ζητήματα διαχείρισης της εθνικής πολιτιστικής κληρονομιάς και των εθνικών πολιτιστικών ταυτοτήτων.

Δεδομένων των προαναφερθέντων παρατηρούμε πως η συστημική θεωρία στην πολιτιστική διοίκηση φαίνεται να διασφαλίζει την ευημερία, τη ανάπτυξη και η ευελιξία του πολιτιστικού οργανισμού που την εφαρμόζει και την σταθερότητα των σχέσεών του με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι πολλοί υποστηρικτές της θεωρούν πως σύντομα θα αποτελέσει την επικρατέστερη θεωρία στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης προσφέροντας πολλαπλές «λύσεις» σε πολλά προβλήματα της κρατικής διαχείρισης του ευρύτερου τομέα του πολιτισμού.

5.2.3. Η Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία νέα προσέγγιση της διοικητικής φιλοσοφίας η οποία εφαρμόζεται πειραματικά και σε εξαιρετικά μικρή έκταση σε ορισμένους πολιτιστικούς οργανισμούς στο εξωτερικό, κυρίως στην Γαλλική Δημοκρατία και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στην ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτιστικής διοίκησης με στόχο την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του πολιτιστικού οργανισμού που την ασκεί ως σύνολο. Αποτελεί ένα νέο τρόπο άσκησης της πολιτιστικής διοίκησης που προϋποθέτει τη ολιστική συμμετοχή όλων των κοινωνικών εταίρων. Με εστιακό επίκεντρο τους πολιτιστικούς οργανισμούς που ασκούν την πολιτιστική διοίκηση εφορμά πρωτίστως από την σύμπραξη όλων των μελών τους και από την ενεργοποίηση όλων των τμημάτων τους, με στόχο τον σχεδιασμό των εσωτερικών στόχων και την υλοποίησή τους. Παράλληλα όμως προωθεί τις συνέργειες του οργανισμού με όλους τους κοινωνικούς εταίρους από το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να σχεδιασθούν και να εφαρμοσθούν από κοινού δράσεις πολιτιστικής διαχείρισης.

Όπως διαφαίνεται η συγκεκριμένη θεώρηση της πολιτιστικής διοίκησης απαιτεί να τύχει αποδοχής από το σύνολο των κοινωνικών υποκειμένων που εμπλέκονται στην πολιτιστική διοίκηση, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον του πολιτιστικού οργανισμού, γεγονός ιδιαίτερα δύσκολο αλλά ευκαίιο στην περίπτωση των δημόσιων φορέων. Προς ενίσχυση αυτής της προοπτικής οφείλουμε να σημειώσουμε ότι ορισμένες εκ των αρχών της φαίνεται πως ενσωματώνονται ήδη σταδιακά στο μοντέλο της συστημικής πολιτιστικής διοίκησης, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό.

Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Την υιοθέτηση της φιλοσοφίας σταθερού προσανατολισμού ως προς τη στοχοθεσία, τον κοινωνικό ρόλο και το όραμα του πολιτιστικού οργανισμού
- Την έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των εργαζομένων και του κοινού που πλέον δείχνει να απασχολεί όλο και περισσότερους από τους πολιτιστικούς οργανισμούς

- Τη συνεχή παρακολούθηση του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την βελτίωση των μεθόδων, των πρακτικών, των διαδικασιών, των λειτουργιών και των δράσεων που εφαρμόζονται με στόχο την συνεχή ολική ικανοποίηση του κοινού
- Την διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων σε σχετικά με το αντικείμενο θέματα
- Την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους κοινωνικούς εταίρους και την προώθηση μακροπρόθεσμων συνεργασιών και συνεργειών σε θέματα διαχείρισης του πολιτισμού.

Όπως αναδεικνύεται από τα προαναφερθέντα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία διοικητική φιλοσοφία που εστιάζει στην βελτίωση της ποιότητας αλλά και της αποτελεσματικότητας των πολιτιστικών οργανισμών τους οποίους προσλαμβάνει ως σύνολα στο πλαίσιο συνόλων. Αποτελεί ένα νέο τρόπο πολιτιστικής διοίκησης, εξαιρετικά σύνθετο και πολυεπίπεδο που θα μπορούσε όμως να επιφέρει ενδεχομένως σημαντικά αποτελέσματα στον ευρύτερο χώρο του πολιτισμού.

Κλείνοντας, οφείλουμε να σημειώσουμε πως με στόχο την προώθησή του έχουν ήδη εφαρμοσθεί σε παγκόσμια κλίμακα αρκετές δράσεις επιβράβευσης όσων το υιοθέτησαν. Ενδεικτικά σημειώνουμε το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management και τα μοντέλα του ποιότητας του Deming, του Crosby και Oakland.

5.3. Πολιτιστική Διοίκηση και Πολιτιστική Διαχείριση: Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών

Ανεξαρτήτως των διαφορών που συναντούμε στους πολιτιστικούς οργανισμούς, όποιος και αν είναι ο τρόπος και η μεθοδολογία άσκησης της πολιτιστικής διοίκησης που ακολουθούν, παρατηρούμε πως για να πληρώσουν τους στόχους και τους σκοπούς τους οι περισσότεροι αναπτύσσουν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, τις κάτωθι λειτουργίες:

- Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων
- Οργάνωση – Οργανωσιακή Ιεράρχηση
- Στελέχωση
- Διεύθυνση – Ηγεσία
- Συντονισμός
- Έλεγχος
- Επικοινωνία
- Προϋπολογισμός

Προκειμένου να γίνει σαφές το περιεχόμενο και οι επενέργειες των συγκεκριμένων λειτουργιών στις ενότητες που ακολουθούν θα τις προσεγγίσουμε λίγο πιο αναλυτικά.

5.3.1. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων

Ο προγραμματισμός αποτελεί συμβατικά την πρώτη λειτουργία της πολιτιστικής διοίκησης. Σε αυτή θα πρέπει να βασιστούν όλες οι επόμενες λειτουργίες της που αφορούν την οργάνωση του πολιτιστικού οργανισμού, την στελέχωση, την διεύθυνση/ηγεσία, τον συντονισμό, τον έλεγχο, την επικοινωνία και φυσικά τον προϋπολογισμό.

Ο προγραμματισμός εστιάζει στον καθορισμό:

- των στόχων (goals), δηλαδή των αποτελεσμάτων που επιδιώκει να επιτύχει ο πολιτιστικός οργανισμός στο μέλλον

- των σκοπών (purposes), δηλαδή των απώτερων επιδιώξεων του, που σχετίζονται με τους λόγους ίδρυσης και λειτουργίας του και
- της αποστολής (mission) που έχει στη δημόσια σφαίρα

Επίσης, ορίζονται:

- το όραμα (vision), δηλαδή οι φιλοδοξίες του πολιτιστικού οργανισμού οι οποίες στοχεύει πως θα πρέπει να υλοποιηθούν σε μεγάλο βάθος χρόνου και
- ο αντικειμενικός-κύριος στόχος (objective) που θα πρέπει να επιτευχθεί από τον οργανισμό προκειμένου να πληρώνεται η αποστολή του προς το κοινωνικό σύνολο

Οι στόχοι ανάλογα με τη στρατηγική τους σημασία διακρίνονται σε:

- Στρατηγικούς (strategic goals), που αφορούν και σχετίζονται με όλη την διάθρωση του πολιτιστικού οργανισμού
- Τακτικούς Στόχους (tactical goals): που αφορούν και σχετίζονται με τις λειτουργίες του πολιτιστικού οργανισμού
- Λειτουργικούς ή Επιχειρησιακούς (functional goals που σχετίζονται με συγκεκριμένα τμήματα ή επιμέρους εργασίες του πολιτιστικού οργανισμού ή αφορούν υποστόχους του τακτικών στόχων.

Οι στόχοι ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησής τους διακρίνονται σε:

- μακροχρόνιους (long term goals), που έχουν συνήθως προβλεπόμενη διάρκεια υλοποίησης περισσότερα από τρία (3) με πέντε (5) χρόνια

- μεσοχρόνιους (middle term goals), που έχουν συνήθως προβλεπόμενο διάστημα υλοποίησης ένα (1) με (3) χρόνια και
- βραχυχρόνιους (short term goals), που έχουν συνήθως προβλεπόμενο διάστημα υλοποίησης μέχρι ένα (1) χρόνο.

Όπως καθίσταται σαφές από τα προαναφερθέντα ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μία μεγάλη σειρά διαδικασιών που αφορούν τον καθορισμό των στόχων, τον προσδιορισμό των ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν και την ανάπτυξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης που θα πρέπει να υλοποιηθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, προκειμένου να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα, ευκρινώς προσδιορισμένα αποτελέσματα¹⁷⁹. Ως εκ τούτου, ο προγραμματισμός είναι μία εξαιρετικά δημιουργική και σύνθετη διαδικασία η οποία διακρίνεται για τον δυναμικό χαρακτήρα της. Επιτελείται συστηματικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να ανταποκρίνεται στις μεταβολές και τους μετασχηματισμούς του κοινωνικού, πολιτισμικού και οικονομικού εξωτερικού περιβάλλοντος και συντελεί ώστε να καθιστά τους πολιτιστικούς οργανισμούς ικανούς να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

Οι ποικίλες και πολυεπίπεδες διεργασίες του προγραμματισμού κάθε πολιτιστικού οργανισμού θα πρέπει να καταλήγουν στην γραπτή διατύπωση του προγραμματικού σχεδίου του. Το προγραμματικό σχέδιο (plan) κάθε πολιτιστικού οργανισμού είναι σχέδιο μελλοντικών δράσεων, στο οποίο περιγράφεται διεξοδικά η πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

Το προγραμματικό σχέδιο συμπυκνώνει και εκφράζει τις προθέσεις του πολιτιστικού οργανισμού για την μελλοντική δράση του δίνοντας σαφείς απαντήσεις στα ερωτήματα:

- τι πρόκειται να γίνει;
- πώς θα γίνει;
- πότε θα γίνει;

¹⁷⁹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Daft, R., (2006). *The new era of management*, Mason: Thomson-Southwestern

Schermerhorn, J. R., (2012). *Management*, New Jersey: Wiley

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Φαίδιμος και

Χυτήρης Λ. – Άννινος Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.

- ποιος θα το κάνει;
- ποια θα είναι τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή του.

Επιπρόσθετα, ο προγραμματισμός των πολιτιστικών οργανισμών θα πρέπει αξιοποιώντας εργαλεία όπως η SWOT¹⁸⁰ και η PESTEL¹⁸¹ ανάλυση να διερευνά και να καθορίζει:

- Την πολιτιστική πολιτική του οργανισμού
- Τις ευκαιρίες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη επιχειρησιακών δράσεων και
- Τις ενδεχόμενες αλλαγές που πρέπει να δρομολογηθούν σε όλα τα επίπεδα.

Προς διευκόλυνση των εφαρμοσμένων διαδικασιών προγραμματισμού των πολιτιστικών οργανισμών θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε πως μία εύκολα εφαρμόσιμη πρακτική είναι ο επιμερισμός του σε Στρατηγικό και Τακτικό προκειμένου να προσεγγισθούν με μεγαλύτερη ευκολία, συνδυαστικά όμως οι απαιτήσεις του.

❖ **Στρατηγικός προγραμματισμός**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός θα πρέπει να πραγματοποιείται μεθοδικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα επειδή αφορά εξαιρετικής σημασίας αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με την διασφάλιση της βιωσιμότητας του πολιτιστικού οργανισμού.

Ως εκ τούτου θα πρέπει να επιτελείται προκειμένου να διερευνώνται οι ιδιαιτερότητές του σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και να ενισχύεται μέσω

¹⁸⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. ενδεικτικά:

Μαντικός, Β. Μ., (2019). *SWOT Analysis. Αναπτύξτε στρατηγικά τον εαυτό σας και την εταιρία σας*, Αθήνα: IWRITE.

Dunleavy, P. – Rainford, P. – Tinkler, J., (2011), *Innovating out of austerity in local government: a SWOT analysis*, London: London School of Economics and Political Science.

¹⁸¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. ενδεικτικά: Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.

συγκεκριμένων δράσεων η ανταγωνιστικότητά και η υπεροχή του έναντι των άλλων ομοειδών οργανισμών. Εξεχούσης σημασίας κρίνεται η ορθολογικά τεκμηριωμένη αξιοποίηση των πόρων και η ανάλυση των προϋπολογισμών καθώς και ο χρονοπρογραμματισμός προκειμένου να εξασφαλίζεται η επωφελέστερη δυνατή αξιοποίηση των μέσων που έχει στην διάθεσή της.

❖ Τακτικός προγραμματισμός

Ο τακτικός προγραμματισμός θα πρέπει να επιτελείται συστηματικά, σε τακτά χρονικά διαστήματα μιας και συνδυάζεται με τον στρατηγικό.

Εστιάζει στον προγραμματισμό των δράσεων, των τρόπων και των μεθόδων με τους οποίους οι πόροι του πολιτιστικού οργανισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να συντελέσουν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο στην υλοποίηση των σκοπών και στόχων.

5.3.2. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Οργάνωση – Οργανωσιακή Ιεράρχηση

Η Οργάνωση και η Οργανωσιακή Ιεράρχηση αποτελούν βασικές λειτουργίες των πολιτιστικών οργανισμών. Βάσει αυτών επιδιώκεται η οργάνωση όλων των στοιχείων που απαρτίζουν και συνθέτουν τον πολιτιστικό οργανισμό ως μια ολότητα, δηλαδή ως ένα λειτουργικό σύστημα. Ως εκ τούτου, κάθε πολιτιστικός οργανισμός θα πρέπει να νοείται ως ένα σύνολο στοιχείων-οργάνων που συναρμόζονται και συνεργάζονται συντεταγμένα και λειτουργούν οργανωμένα με στόχο την βέλτιστη δυνατή απόδοση.

Εκκινώντας από στις θέσεις των Harold Koontz και Cyril O'Donnell σχετικά με τις βασικές αρχές και λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης¹⁸² αντιλαμβανόμαστε πως η οργάνωση ενός πολιτιστικού οργανισμού αποτελεί την διάρθρωση των ρόλων του συνόλου των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν οι οποίοι δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και στόχων που επιτελούνται στο πλαίσιο του. Ως εκ τούτου, η λειτουργία της οργάνωσης κάθε πολιτιστικού οργανισμού συναρμόζεται με τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και σκοπών, τη

¹⁸² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Koontz, H. – O'Donnell, C., (1980). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήσης.

σαφή περιγραφή των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των εργαζομένων σε αυτόν και με την ευδιάκριτη ανάδειξη ενός πεδίου διαχείρισης εξουσίας και ανάπτυξης δράσεων για κάθε εργαζόμενο¹⁸³.

Συνεπώς, η οργάνωση και η οργανωσιακή ιεράρχηση των πολιτιστικών οργανισμών συμπεριλαμβάνει δράσεις που αφορούν:

- την κατηγοριοποίηση, την ομαδοποίηση και την ταξινόμηση του συνόλου των δράσεων και των δραστηριοτήτων του πολιτιστικού οργανισμού σε ενότητες και την αντιστοίχησή τους σε τμήματα, που το καθένα χωριστά και όλα μαζί, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στην πλήρωση των σκοπών του πολιτιστικού οργανισμού
- την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα ηγετικό-διευθυντικό στέλεχος
- τη διαμόρφωση της ιεραρχικής οργανωτικής δομής όλων των θέσεων εργασίας που προκύπτει από την διάρθρωση των τμημάτων του πολιτιστικού οργανισμού.

Η εν λόγω ιεραρχική οργανωτική δομή, προκειμένου να υπηρετεί τις ανάγκες των πολιτιστικών οργανισμών θα πρέπει να πληροί τις παρακάτω προϋποθέσεις. Θα πρέπει να:

- Οριοθετεί το πλαίσιο και να ορίζει ευκρινώς τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος του πολιτιστικού οργανισμού να γνωρίζει τις αρμοδιότητες, τις ευθύνες, τα υποχρεώσεις, καθήκοντα αλλά και τα δικαιώματά του.
- Διασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες για την απρόσκοπτη εκτέλεση των εργασιών από τους εργαζομένους του πολιτιστικού οργανισμού και να εξασφαλίζει την ύπαρξη ασφαλιστικών δικλείδων για την αποφυγή προβλημάτων που οφείλονται σε σύγχυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων.
- Διαμορφώνει ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μέσω του οποίου θα προωθείται η απρόσκοπτη διακίνηση ιδεών και θα επιτυγχάνεται η

¹⁸³ Ο.π.

μεταβίβαση των γνώσεων, αλλά και των αποφάσεων που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του πολιτιστικού οργανισμού.

Προφανώς οι πολιτιστικοί οργανισμοί παρουσιάζουν πολλές ιδιαιτερότητες ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν. Συνεπώς, μέσω της οργάνωσης καλούνται να διαμορφώσουν ένα σχέδιο ορθολογικής διάταξης των δεδομένων που έχουν στην διάθεσή τους, προκειμένου να επιτύχουν την βέλτιστη επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους. Το σχέδιο αυτό όμως, που στην συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων συνήθως αποτυπώνεται σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό σχήμα, το οργανόγραμμα, δυστυχώς στους περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς απουσιάζει, γεγονός που αποτελεί μία μεγάλη αδυναμία.

Παρά ταύτα, επειδή το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης για κάθε πολιτιστικό οργανισμό είναι μοναδικό, θα πρέπει, παρά τις δυσκολίες που ενδεχομένως αντιμετωπίζονται στην σύνταξη του οργανογράμματος, να επιδιώκεται να γίνει η υλοποίησή του σύμφωνα με τα δεδομένα και τη στρατηγική του ώστε να αποκρυσταλλωθούν σε αυτό:

- Το σύνολο των διευθύνσεων, τμημάτων, γραφείων κ.λπ. που τον απαρτίζουν
- Το εύρος του αντικειμένου κάθε προαναφερθείσας διοικητικής ενότητας και το πλαίσιο στο οποίο θα επιτελούν το έργο τους οι ενότητες αυτές.
- Οι διάφορες ειδικότητες των εργαζομένων που απασχολούνται στον πολιτιστικό οργανισμό και το αντικείμενο απασχόλησής τους
- Οι προβλεπόμενες διαδικασίες και αναγκαίοι διοικητικοί μηχανισμοί για την διεκπεραίωση των εργασιών και για την ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργασιών μεταξύ των στελεχών του πολιτιστικού οργανισμού
- Οι διαδικασίες ανεύρεσης πόρων για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του πολιτιστικού οργανισμού

- Οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις κάθε εργαζομένου προκειμένου να υπηρετείται το οργανωτικό σχήμα του πολιτιστικού οργανισμού.

Το κάθε οργανόγραμμα εφόσον συνταχθεί σε αντιστοιχία με το σύνολο των βασικών παραγόντων που χαρακτηρίζουν τον πολιτιστικό οργανισμό όπως η αποστολή, η στρατηγική, το μέγεθος, η περιοχή δραστηριοποίησης και το εύρος των δραστηριοτήτων, αποτελεί αναπόσπαστο λειτουργικό εργαλείο που διευκολύνει σημαντικά την πλήρωση του κοινωνικού τους ρόλου.

5.3.3. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Στελέχωση

Η Στελέχωση αποτελεί την βασικότερη ίσως λειτουργία της διοίκησης μιας και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει αναδυθεί ως εξαιρετικά σημαντικός για την επίτευξη της πολιτιστικής διοίκησης. Τα δεδομένα των σύγχρονων μετανεωτερικών κοινωνιών έχουν αναδείξει πως απαραίτητη προϋπόθεση για την άρτια πλήρωση των στόχων των πολιτιστικών οργανισμών και για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων που έχουν δημιουργήσει οι κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις στην διαχείριση του πολιτισμού είναι η καλή στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό.

Παλαιότερα, η στρατολόγηση του προσωπικού των πολιτιστικών οργανισμών περιελάμβανε κυρίως την πρόσληψη προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Σήμερα, το περιεχόμενό της έχει διευρυνθεί σημαντικά και περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των διαχρονικών αναγκών του πολιτιστικού οργανισμού σε προσωπικό αλλά και όλες τις διαδικασίες για την ανεύρεσή του. Ως εκ τούτου περιλαμβάνει πλέον μία σειρά ενεργειών που έχουν ως στόχο να καταφέρει ο πολιτιστικός οργανισμός να στελεχωθεί και να παραμείνει στελεχωμένος με εργαζόμενους που έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες προκειμένου να τον βοηθήσουν να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς του στόχους.

Ως εκ τούτου προϋποθέτει:

- Την καλή γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει και που χρειάζεται
- Την καλή γνώση της ενδεχόμενης επικείμενης εξέλιξης των εργαζομένων (π.χ. προαγωγές) εντός του πολιτιστικού οργανισμού που είναι πιθανόν να αλλάξουν το ισχύον οργανόγραμμα και να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας
- Την πρόβλεψη των νέων ενδεχόμενων μελλοντικών αναγκών οι οποίες μπορεί να προκύψουν σύμφωνα με τους σκοπούς και στόχους
- Την διαμόρφωση ενός πλαισίου επιλογής του κατάλληλου τύπου εργαζομένου για κάθε πιθανή θέση εργασίας.

Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής του στελεχιακού δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών –και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών– είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων τους. Οι πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα των πολιτισμικών σπουδών, με την ίδρυση των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών των Τμημάτων Ελληνικού Πολιτισμού και Ευρωπαϊκού Πολιτισμού του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, αλλά και των μεταπτυχιακών προγραμμάτων εξειδίκευσης στην διοίκηση πολιτιστικών/πολιτισμικών μονάδων πολλών ελληνικών πανεπιστημίων έχουν αλλάξει τα δεδομένα. Ως εκ τούτου, μολονότι μέχρι πρότινος στο χώρο εργάζονταν κυρίως στελέχη δίχως την απαραίτητη εξειδίκευση, από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα εντοπίζουμε μία σταδιακή μεταστροφή προς τα ειδικευμένα στο αντικείμενο άτομα, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό.

5.3.4. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Διεύθυνση – Ηγεσία

Η Διεύθυνση και η Ηγεσία συνδέονται άρρηκτα με την εύρυθμη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών. Αφενός διότι συνδυάζουν όλα όσα αφορούν τις αξίες της ομάδας των εργαζομένων και αφετέρου επειδή συνδυάζονται με την ενεργοποίησή της για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Η διεύθυνση και η ηγεσία λοιπόν αποτελούν μία σύνθετη λειτουργία μέσω της οποίας συναρμόζονται όλα όσα συνθέτουν τον πολιτιστικό οργανισμό. Μέσω αυτής συγκροτούνται σε σώμα, ενεργοποιούνται, κινητοποιούνται, διατηρούνται σε διαρκή γόνιμη επικοινωνία και εγρήγορση όλα τα στελέχη του πολιτιστικού οργανισμού ενώ παράλληλα κατευθύνονται προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων αντικειμενικών στόχων.

Η ηγεσία αποτελεί μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία που εστιάζει στην καθοδήγηση του ανθρώπινου στελεχιακού δυναμικού στην οποία ο επικεφαλής θα πρέπει να διαμορφώνει τις προτεραιότητες, να εντοπίζει τα σημεία που εντοπίζονται προβλήματα και να επιχειρεί, μέσω του παραδειγματισμού, να προτείνει ενδεδειγμένες λύσεις ενώ παράλληλα να επιβραβεύει το σύνολο των εργασιών που επιτελούνται σωστά¹⁸⁴.

Αναμφίβολα πάντως, όπως σημειώνουν αρκετοί σύγχρονοι μελετητές ο ρόλος του ηγέτη είναι εξαιρετικά δύσκολος¹⁸⁵, ιδιαίτερα θα συμπληρώναμε όταν πρέπει να συνδυάσει όπως συχνά γίνεται στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών, ανειδίκευτους εμπειροτέχνες με εξειδικευμένους επιστήμονες στην προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων. Σύμφωνα με τα μετανεωτερικά θεωρητικά σχήματα της διοίκησης κύριο μέλημά μας στον τομέα της εφαρμογής της πολιτιστικής διοίκησης στους πολιτιστικούς οργανισμούς παραμένει η επιλογή ηγετών που θα διακρίνονται για τα υψηλά τους οράματα στον τομέα του πολιτισμού, οι οποίοι θα μπορούν να συνδυάζουν το θάρρος της υιοθέτησης καινοτόμων δράσεων με την έμπνευση, την υποστήριξη και την ενεργό σύμπραξη με τις ομάδες που καλούνται να καθοδηγήσουν και να συνεργαστούν για την επίτευξή τους.

¹⁸⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Peters,Th. – Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

¹⁸⁵ Βλέπε ενδεικτικά:

Peters,Th. – Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row και Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

5.3.5. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Συντονισμός

Ο συντονισμός αποτελεί μία λειτουργία που συντελεί στην βέλτιστη επίτευξη όλων των στόχων και των δράσεων των πολιτιστικών οργανισμών. Εστιάζει στην αλληλοσυσχέτιση και την διασύνδεση όλων των επιμέρους τομέων της εργασίας όλων των τμημάτων και όλων των διευθύνσεων του οργανισμού. Παράλληλα φροντίζει για την συναρμογή και τον συνδυασμό όλων των υλικοτεχνικών μέσων και υποδομών του πολιτιστικού οργανισμού και για την αξιοποίησή τους στο πλαίσιο όλων των δράσεων που επιτελούνται με κύριο σκοπούμενο την επίτευξη των στόχων.

Ως εκ τούτου ο συντονισμός συντελεί καθοριστικά στην εναρμόνιση όλων των υλικοτεχνικών δεδομένων και των προσπαθειών του στελεχιακού ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να πληρωθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι σκοποί και η αποστολή του πολιτιστικού οργανισμού.

Δεδομένων των προαναφερθέντων ο συντονισμός αναδεικνύεται σε απαραίτητη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών καθώς μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στον εντοπισμό δυσλειτουργιών αλλά και στην ανάδειξη ενδεδειγμένων εναλλακτικών δράσεων για την επίλυσή τους. Ως εκ τούτου μπορεί να συντελέσει, όπως σημειώνει η Ευγενία Μπιτσάνη, σημαντικά στην αναπροσαρμογή των προγραμμάτων δράσης προσφέροντας πολλές εναλλακτικές ως προς την βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Μπιτσάνη, Π. Ε., (2004). *Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος, σ. 101-102.

5.3.6. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Έλεγχος

Ο έλεγχος αποτελεί μία βασική διαδικασία με την οποία τα στελέχη κάθε πολιτιστικού οργανισμού πρέπει να παρακολουθούν, να αξιολογούν, να μετρούν, να συγκρίνουν και να αναλύουν όλα όσα γίνονται μέσα στο πλαίσιο του και κατόπιν αυτού να προβαίνουν στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών αναθεώρησης, αναπροσαρμογής, ή και διόρθωσης των αρχικών σχεδίων που είχαν εκπονηθεί και των στόχων που είχαν τεθεί¹⁸⁷.

Ο έλεγχος μολονότι είναι εξαιρετικά σημαντικός και θα πρέπει να επιτελείται σε όλη την έκταση της δομής της οργάνωσης συχνά απουσιάζει από τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Ο έλεγχος εστιάζει στην καταμέτρηση της ποιότητας αλλά και της ποσότητας του εργασιακού αποτελέσματος των πολιτιστικών οργανισμών και θα πρέπει, βάσει αυτών να εξετάζει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις από τους σκοπούς και την αποστολή τους. Ως εκ τούτου είναι καθοριστικής σημασίας για κάθε πολιτιστικό οργανισμό προκειμένου να καθίσταται εφικτός ο επαναπροσδιορισμός των στόχων, των μεθόδων και των εργαλείων επίτευξής τους.

Μολονότι, ιδιαίτερα στους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, ο έλεγχος και η αξιολόγηση ταυτίζονται συνήθως με την άσκηση μίας μορφής κεντρικής εξουσίας στην πραγματικότητα είναι η κατακλείδα όλων των διοικητικών ενεργειών μιας και αποτελούν απλά την έκφραση και την ανάλυση των δεδομένων που συνέβαλαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία των επιμέρους δράσεων τους και στην αποτίμηση του συνολικού τους αποτελέσματος.

Ως εκ τούτου, ο έλεγχος συνδέεται στενά και είναι σε μόνιμη αλληλεπίδραση με την λειτουργία του προγραμματισμού, κυρίως διότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος μπορούν να επενεργήσουν καθοριστικά σε όλα τα επίπεδα του σχεδιασμού του. Ο προγραμματισμός εάν στερηθεί τα ευεργετικά αποτελέσματα που απορρέουν από τον αναστοχασμό κινδυνεύει να απολέσει ένα αναπόσπαστο για την επιτυχία τμήμα του.

Όπως συνήθως διαπιστώνεται, στη συντριπτική πλειοψηφία των πολιτιστικών οργανισμών, είναι εξαιρετικά σπάνιο, να μην εντοπίζονται

¹⁸⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά:

Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Φαίδιμος και

Χυτήρης Λ. – Άννινος Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά:

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.

αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό και ως εκ τούτου να μην χρειάζεται να γίνουν παρεμβάσεις. Οι εν λόγω αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι συνήθεις και μπορεί να οφείλονται σε εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. υποστελέχωση, ανεπάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής, οργανωτικός σχεδιασμός) όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες (αλλαγή στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, π.χ. πανδημία COVID 19). Για την διόρθωση της απόκλισης οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να προβαίνουν στον εντοπισμό της αιτίας-πηγής των προβλημάτων και στον σχεδιασμό δράσεων για την επίλυσή τους.

Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να προβούν:

- σε άμεσες ενέργειες, προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη που εντοπίστηκαν ή
- σε βασικές διορθωτικές αλλαγές, εφόσον εξετάζοντας εις βάθος τα αίτια που προκάλεσαν την απόκλιση αυτές κρίθηκαν απαραίτητες.

Σε κάθε περίπτωση πάντως η ορθότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται μετά την διαδικασία του ελέγχου για διορθωτικές ή όχι αλλαγές εξαρτώνται απόλυτα αφενός από την επάρκεια και την ποιότητα των δεδομένων που αξιοποιήθηκαν στο πλαίσιο της αξιολόγησης αλλά και από την βούληση και τις ερμηνευτικές, τις διαγνωστικές και τις αναλυτικές δυνατότητες των στελεχών του οργανισμού να τις αξιοποιήσουν ουσιαστικά.

5.3.7. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Επικοινωνία

Μία από τις λειτουργίες που αναδύεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στον τομέα της πολιτιστικής διοίκησης είναι η επικοινωνία. Ως εκ τούτου το ζήτημα της επικοινωνίας έχει εξέχουσα σημασία για τους πολιτιστικούς οργανισμούς και για την άσκηση πολιτιστικής διοίκησης σε δύο επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο αφορά το εσωτερικό περιβάλλον και την δυνατότητα ανάπτυξης και διατήρησης ενός εύχρηστου και λειτουργικού επικοινωνιακού σχήματος μεταξύ των στελεχών του πολιτιστικού οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται την δυνατότητα διαρκούς επικοινωνία κάθε στελέχους με τους συναδέλφους του, ομοιόβαθμους και ετερόβαθμους προκειμένου να διασφαλίζεται η γόνιμη συνεργασία μεταξύ τους¹⁸⁸.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά την επικοινωνία των πολιτιστικών οργανισμών και των στελεχών τους με το εξωτερικό, σχετικό και ευρύτερο περιβάλλον. Αυτού του επιπέδου η επικοινωνία περιλαμβάνει τους εξωτερικούς συνεργάτες του πολιτιστικού οργανισμού (καλλιτέχνες, διαφημιστές και διαφημιστικές εταιρίες, επιστημονικούς συνεργάτες, μέσα μαζικής ενημέρωσης, ομοειδείς φορείς κ.ά.) και το ευρύ κοινό στο οποίο απευθύνεται με τις δράσεις του.

Η ανεπαρκής επικοινωνία στο εσωτερικό ή το εξωτερικό επίπεδο μπορεί να είναι καταστροφική για έναν πολιτιστικό οργανισμό, το έργο του οποίου κινδυνεύει να μην μπορεί να πληρωθεί εάν δεν διασφαλίζεται καλό επικοινωνιακό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, ιδιαίτερα κατά την μετανεωτερική εποχή που διανύουμε, θα πρέπει από τους πολιτιστικούς οργανισμούς ιδιαίτερη έμφαση να αποδίδεται στην διασφάλιση κατάλληλων μέσων και καναλιών επικοινωνίας προκειμένου να εξασφαλίζεται η μεγίστη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Εκκινώντας από τις θέσεις των Χρήστου Δεριζιώτη, Γιάννη Χαροκόπου και Κυριάκου Σκυφτού¹⁸⁹ που μελέτησαν διεξοδικά το ζήτημα της επιχειρησιακής επικοινωνίας και προσαρμόζοντάς τες στα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες των πολιτιστικών οργανισμών θα θέλαμε να σημειώσουμε πως τα σημαντικότερα σημεία που διασφαλίζουν την καλή επικοινωνία στην υπό μελέτη περίπτωση της πολιτιστικής διοίκησης είναι τα κάτωθι:

¹⁸⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Καραγιάννης, Σ.,(2000). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

¹⁸⁹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά Δεριζιώτης Χ. – Σκυφτός Κ – Χαροκόπος Γ. (2006). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σοφία.

- **Η επικοινωνία θα πρέπει να έχει κάποιο διακριτό σκοπό**
όπως:
 - ❖ την πληροφόρηση κάποιου για μία καλλιτεχνική εκδήλωση ή για ένα πολιτιστικό γεγονός
 - ❖ την καθοδήγηση ή την διδασκαλία για την ανάπτυξη μίας συμπεριφοράς ή μίας δεξιότητας π.χ. για την προστασία της πολιτιστικής/πολιτισμικής κληρονομιάς ή
 - ❖ την άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.

- **Τα νοήματα των μηνυμάτων προς επικοινωνία θα πρέπει να σχεδιάζονται με προσοχή και να δίνονται έτσι ώστε να σχετίζονται άμεσα με το προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου επικοινωνίας.**

- **Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να θεωρείται απαραίτητη για να γίνει κατανοητό κάθε μήνυμα**
Η ανατροφοδότηση αποτελεί μία διαδικασία εσωτερικής και εξωτερικής διόρθωσης και ρύθμισης των δεδομένων και η αξιοποίησή της βελτιώνει σημαντικά και εδραιώνει εν τέλει την επικοινωνία.

- **Ενυπάρχουν επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας τα οποία είναι συμπληρωματικά και τα οποία θα πρέπει να αξιοποιούνται συνδυαστικά.**
 - ❖ Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας καλούνται να μεταφέρουν συνήθως το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο (π.χ. δελτία τύπου, επίσημες ιστοσελίδες κ.ά.).
 - ❖ Τα ανεπίσημα κανάλια της επικοινωνίας συνήθως λειτουργούν ως παράλληλο δίκτυο ενισχύοντας όμως ιδιαίτερα το επίσημο δίκτυο με την εκφραστική επικοινωνία (σελίδες στο facebook, twitter, blogs κ.ά.).

- **Όλα τα μηνύματα που μεταφέρονται, λεκτικά και μη λεκτικά (π.χ. εικόνα) και από όποια μέσα και αν επιλέξουμε να μεταφερθούν θα πρέπει να κατάλληλα σχεδιασμένα για να είναι αποτελεσματική η κατανόησή τους.**

Κλείνοντας, οφείλουμε να σημειώσουμε πως κύριο σκοπούμενο των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών θα πρέπει να αποτελεί η ανάπτυξη ενός καλού δικτύου εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας που θα διασφαλίζει την ταχύτερη, την αμεσότερη και την καλύτερη αμφίδρομη μεταβίβαση δεδομένων και πληροφοριών.

5.3.8. Λειτουργίες πολιτιστικών οργανισμών: Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός αποτελεί μία ιδιαίτερη λειτουργία άρρηκτα συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό. Επιτελείται προκειμένου να πραγματοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η διαχείριση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο ανάλογα με τους στόχους, τα έργα και τις δράσεις που έχουν σχεδιασθεί από κάθε πολιτιστικό οργανισμό.

Ως εκ τούτου, ο προϋπολογισμός των εσόδων-εξόδων με βάση τον χρονοπρογραμματισμό (scheduling) αποτελεί την χρηματοοικονομική ανάλυση του προγραμματισμού η οποία αναδεικνύεται σε εξαιρετικά σημαντική παράμετρο της βιωσιμότητας όλων των πολιτιστικών οργανισμών.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του πέμπτου κεφαλαίου προτείνεται, αφού μελετήσετε τις ενότητές του να πειραματιστείτε επιχειρώντας να σχεδιάσετε τις λειτουργίες ενός πολιτιστικού οργανισμού και να προγραμματίσετε τις δράσεις και τις δραστηριότητές του. Για την επίτευξη της εν λόγω άσκησης μπορείτε να βασιστείτε στα κείμενα της προτεινόμενης βιβλιογραφίας.

Βασική Βιβλιογραφία

- Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000002228?posInSet=1&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.
- Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.
- UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.
- UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>
- Δεριζιώτης Χ. – Σκυφτός Κ – Χαροκόπος Γ. (2006). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σοφία.
- Θερίου, Ν., (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.
- Καραγιάννης, Σ.,(2000). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σ. 16-35. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5295>.
- Μαντικός, Β. Μ., (2019). *SWOT Analysis. Αναπτύξτε στρατηγικά τον εαυτό σας και την εταιρία σας*, Αθήνα: IWRITE.
- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.

Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

Daft, R., (2006). *The new era of management*, Mason: Thomson-Southwestern

Dunleavy, P. – Rainford, P. – Tinkler, J., (2011), *Innovating out of austerity in local government: a SWOT analysis*, London: London School of Economics and Political Science.

Koontz, H. – O'Donnell, C., (1980). *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Peters, Th. – Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

Rásky, B. – Wolf-Perez, E. M., (1996). *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe. 42 Outlines*, Vienna: Österreichische Kulturdokumentation, Internationales Archiv für Kulturanalysen.

Schermerhorn, J. R., (2012). *Management*, New Jersey: Wiley

Wiener, N., (²1961[1948]), *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: MIT Press – Wiley.

Αυδίκος, Β. – Μιχαηλίδου, Μ., – Κλήμης, Γ. Μ. (2017). *Μελέτη για την χαρτογράφηση της πολιτιστικής-δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα (συνοπτική παρουσίαση)*. Ερευνητική έκθεση. Αθήνα: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, <http://ep.culture.gr/el/Documents/ΟΔΗΓΟΙ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ΜΕΛΕΤΕΣ/Xartografisi.Short.GR.pdf>.

- Λαζαρέτου, Σ. (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση; Δοκίμιο εργασίας Νο. 175*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών – Τμήμα Ειδικών Μελετών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>.
- Παπαβασιλείου, Β., (1994). «Αποκέντρωση και πολιτική» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 12-18.
- Συναδινός, Π., (1994). «Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων: Ένα παράδειγμα εθνικού σχεδιασμού με στόχο την πολιτιστική αποκέντρωση» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 43-47.
- Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ), (1993). «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτισμός», στο *Πολιτισμός και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρακτικά και Συμπεράσματα Συνεδρίου, Ύδρα 14-15 Μαΐου 1993*, Αθήνα: Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ).
- Τσιλιμπέρδη Μ. Ν. (2020). *Σύγχρονη Πολιτιστική Δημιουργία και Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες - Σύγχρονες Μορφές Πολιτιστικής Διαχείρισης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Διαδικτυακοί Τόποι

- Council of Europe: <https://www.coe.int/en/web/portal/home>
- Creative Europe: https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en.
- European Cultural Foundation: <https://culturalfoundation.eu/>
- UNESCO, *Cultural policy*: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373336>
- UNESCO, E-Library: <http://www.unesco.org/library/>
- UNESCO, World Heritage Centre: <https://whc.unesco.org/>
- Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος: <https://kedke.gr/i-kede/>

Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης: <https://www.miet.gr/>

Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Πειραιά:
<https://www.opanpireas.gr/>

Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων:
<https://www.opanda.gr/>

Περιφέρεια Αττικής: <http://www.patt.gov.gr/site/>

Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς: <https://www.piop.gr/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Δημιουργική Ευρώπη [«Creative Europe»]:
<http://creative-europe.culture.gr/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ: **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ &** **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα επικεντρωθούμε στην παρουσίαση και την κατανόηση των σχημάτων οργανωτικής ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών. Θα αναφερθούμε στα αρχικά στα δεδομένα που αφορούν την δομή τους και κατόπιν αυτού θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην κατάρτιση των αρμοδιοτήτων και των ειδικοτήτων των στελεχών τους. Τέλος θα αναφερθούμε στα βασικά εργαλεία που θα έπρεπε να χρησιμοποιούνται ως ελάχιστα προαπαιτούμενα από τους πολιτιστικούς οργανισμούς για την εύρυθμη λειτουργία τους και για τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους.

6.1. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Οργανωτική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών

Κοινό τόπο αποτελεί πως οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί, ανεξάρτητα από την φύση τους, την εποχή της μετανεωτερικότητας που διανύουμε, φαίνεται να περνούν μία μεταβατική περίοδο σε πολλά επίπεδα. Είτε είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί, είτε κερδοσκοπικοί είτε μη κερδοσκοπικοί, εξαιτίας των συνταρακτικών εξελίξεων στον τομέα των τεχνολογιών και των τηλεπικοινωνιών και της προόδου που σημειώνεται στους επιστημονικούς κλάδους της διοίκησης, των ανθρωπιστικών και των κοινωνικών επιστημών καλούνται να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που θέτει ο 21^{ος} αιώνας.

Μελετώντας τις οργανωτικές δομές όπως αυτές προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών παρατηρούμε πως το κυρίαρχο μοντέλο παρουσιάζει μικρές αποκλίσεις. Σύμφωνα με την Ευγενία Μπιτσάνη¹⁹⁰ η οργανωτική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών εστιάζει, ή θα πρέπει να εστιάζει στην προσπάθεια αξιοποίησης των διαθέσιμων πολιτιστικών πόρων και στην ταυτόχρονη προσπάθεια αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, η ανάπτυξη συγκεκριμένης οργανωτικής δομής, η οποία θα μπορεί να υπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εξυπηρέτηση των αντικειμενικών στόχων και την αποστολή του οργανισμού.

Σύμφωνα με τα δεδομένα η οργανωτική δομή που φαίνεται να υιοθετείται με μικρές αποκλίσεις από τους πολιτιστικούς οργανισμούς βασίζεται σε όσα προαναφέρθηκαν για την λειτουργία (στελέχωση, οργάνωση, ιεράρχηση, διεύθυνση – ηγεσία, συντονισμό). Βάση αυτών, παρατηρούμε πως ορίζεται το πλαίσιο λειτουργίας και η διαμόρφωση των οργανωτικών ρόλων των στελεχών ενώ παράλληλα καθορίζονται οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους.

Όπως μάλιστα υπογραμμίζει η Ευγενία Μπιτσάνη¹⁹¹ προκειμένου να επιτευχθεί η εκκίνηση της λειτουργίας ενός πολιτιστικού οργανισμού, απαιτείται να υλοποιηθούν αρχικά οι κάτωθι ενέργειες:

- Προσδιορισμός αποστολής, στόχων και σκοπών του πολιτιστικού οργανισμού
- Προσδιορισμός δραστηριοτήτων για την πλήρωση της αποστολής και των προαναφερθέντων στόχων και σκοπών
- Προσδιορισμός στελεχιακών αναγκών του οργανισμού (αριθμός, ιδιότητες και δεξιότητες εργαζομένων)
- Προσδιορισμός οργανογράμματος, διανομή αρμοδιοτήτων
- Προσδιορισμός οικονομικών αναγκών – Προϋπολογισμός

Λαμβάνοντας υπόψη μας τα προαναφερθέντα σημειώνουμε πως οι διαδικασίες της οργανωτικής ανάπτυξης απαιτούν να γίνουν όλες οι

¹⁹⁰ Μπιτσάνη, Π. Ε., (2004). *Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος, σ. 101-102

¹⁹¹ Μπιτσάνη, Π. Ε., (2004). *Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*, ό.π., σ. 109.

απαραίτητες ενέργειες, ει δυνατόν η εκπόνηση μίας μελέτης βιωσιμότητας, η οποία θα επιτρέψει την ανάπτυξη του πολιτιστικού οργανισμού διασφαλίζοντας την εξισορρόπηση των αναγκών για σταθερότητα, για αλλαγές –όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο– και για ύπαρξη ενός αποτελεσματικού κανονισμού λειτουργίας.

Ως εκ τούτου, η οργανωτική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια:

- **Στάδιο Καταμερισμού-Τμηματοποίησης Εργασιών**
Θα πρέπει να γίνει η τμηματοποίηση των εργασιών του πολιτιστικού οργανισμού και ο επιμερισμός τους.
Κατόπιν αυτού θα πρέπει να γίνει ο καταμερισμός και η ανάθεσή τους σε κάθε ένα από τους εργαζόμενους. Τέλος θα πρέπει να γίνει η ανάληψη των καθηκόντων των εργαζομένων.
- **Στάδιο Οργάνωσης σε Διευθύνσεις, Τομείς και Τμήματα**
Θα πρέπει να γίνει ο ορθολογικός διαχωρισμός του πολιτιστικού οργανισμού σε Διευθύνσεις, Τομείς και Τμήματα ανάλογα με τους τομείς των εργασιών που πρέπει να διεκπεραιώνονται από αυτόν και να καταστούν σαφείς οι μέθοδοι και οι τρόποι της μεταξύ τους επικοινωνίας-συνεργασίας.
- **Στάδιο Σχεδιασμού και Εγκαθίδρυσης Διαδικασιών Συντονισμού**
Ο Σχεδιασμός και η Εγκαθίδρυση Διαδικασιών Συντονισμού μεταξύ όλων των Διευθύνσεων, Τομέων και Τμημάτων του πολιτιστικού οργανισμού διασφαλίζει την ορθολογική πορεία των δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων του.
- **Στάδιο Οργανωτικής σχεδίασης**
Ο σχεδιασμός της τελικής οργανωτικής δομής, του πολιτιστικού οργανισμού η οποία θα εξυπηρετεί την στρατηγική, τους στόχους και τους σκοπούς του αποτελεί κομβικής σημασίας στάδιο για την επιτυχή λειτουργία του.

Ακολουθεί η διαμόρφωση της οργανωτικής διάρθρωσης του πολιτιστικού οργανισμού. Αποτελεί το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας του πολιτιστικού οργανισμού και ορίζει την θέση, τον ρόλο και την αποστολή

του οργανισμού ενώ παράλληλα καθορίζει το συσχετισμό των διαφόρων συστατικών μερών που τον απαρτίζουν.

Η οργανωτική διάρθρωση κάθε πολιτιστικού οργανισμού μπορεί να διαρθρώνεται σύμφωνα με τα κάτωθι τρία συμπληρωματικά σχήματα:

➤ **Λειτουργική οργάνωση**

Η λειτουργική οργάνωση αφορά την διαίρεση σε ομάδες εργασίας, στις οποίες το κάθε στέλεχος του πολιτιστικού οργανισμού αναλαμβάνει μια λειτουργική δραστηριότητα. Ενδεικτικά αναφέρουμε γνωστές δραστηριότητες και ρόλους όπως: καλλιτεχνικός διευθυντής, γενικός διευθυντής, οικονομικός διευθυντής, υπεύθυνος επικοινωνίας, κ.λπ.

➤ **Οργάνωση προϊόντος αγοράς**

Η οργάνωση προϊόντος αγοράς αφορά την διαίρεση σε ομάδες ανάλογα με θεματικά αντικείμενα δραστηριότητας. Ως εκ τούτου αφορά την διαμόρφωση ομάδων στελεχών που ασχολούνται με ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό προϊόν, μία συγκεκριμένη πολιτιστική υπηρεσία ή ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό αγαθό. Π.χ. την διοργάνωση ενός φεστιβάλ ή την πραγματοποίηση εκδόσεων κ.λπ.

➤ **Μικτή οργάνωση**

Η μικτή οργάνωση αποτελεί την συνηθέστερη μορφή των πολιτιστικών οργανισμών. Όπως καθίσταται σαφές από το όνομά της αποτελεί τον συνδυασμό των δύο προαναφερθέντων τρόπων οργάνωσης. Σύμφωνα με αυτή την οργανωτική φόρμα το κάθε στέλεχος του πολιτιστικού οργανισμού σχετίζεται με λειτουργικό αλλά και με τομεακό τρόπο με τις εργασίες και τις δράσεις του οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα θα πρέπει να επισημάνουμε πως οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί, ειδικότερα δε οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί, οι οποίοι συνήθως καλούνται να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στον τομέα του πολιτισμού, επιβάλλουν προκειμένου να διασφαλιστεί η ενότητα των υπηρεσιών και του αντικειμένου και να μην κινδυνεύσει με διάσπαση η ολότητά του εξαιτίας μίας κατακερματισμένης οργανωτικής δομής να επιβεβαιώνεται σε κάθε βήμα η ασφάλεια της μεθόδου.

Ως εκ τούτου απαραίτητο κρίνεται σε κάθε επίπεδο να επιβεβαιώνεται πως είναι σαφή και κοινά αποδεκτά σε όλους τους εμπλεκόμενους τα κάτωθι:

- Η αποστολή και ο ρόλος του οργανισμού.
- Η ορθολογική ιεράρχηση των στόχων και ο ρασιοναλιστικός καθορισμός προτεραιοτήτων.
- Η προσήλωση στην ποιότητα των παρεχόμενων πολιτιστικών αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών πολιτιστικού προϊόντος.
- Η βούληση για συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, προϊόντων και αγαθών
- Η χρηστή ορθολογική στελέχωση, η κατανομή θέσεων προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των θέσεων ευθύνης, και η εύρυθμη λειτουργία όλων των τμημάτων.
- Η χρηστή ορθολογική οικονομική διαχείριση.

6.2. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Κατάρτιση αρμοδιοτήτων και ειδικοτήτων στελεχών πολιτιστικών οργανισμών

Για την καλύτερη δυνατή οργάνωση και λειτουργία κάθε πολιτιστικού οργανισμού σημαντικό εργαλείο είναι η διαμόρφωση εσωτερικού κανονισμού υπηρεσιών στον οποίο αποτυπώνονται ευκρινώς οι ειδικότητες και οι ρόλοι όλων των στελεχών του. Είθισται οι ειδικότητες που συναντούμε και διάρθρωση να έχουν, με μικρές συνήθως αποκλείσεις, την εξής μορφή:

- **Καλλιτεχνικό Συμβούλιο – Καλλιτεχνικός Διευθυντής ή/και Καλλιτεχνικός Σύμβουλος**
Είναι αρμόδια όργανα και στελέχη για τα πολιτιστικά προγράμματα του οργανισμού. Καθορίζουν το καλλιτεχνικό όραμα, την στοχοθεσία και τους καλλιτέχνες που συμμετέχουν σε εκδηλώσεις.
- **Διοικητικό Συμβούλιο – Γενικός Διευθυντής**
Είναι όργανα και στελέχη που μεριμνούν για όλες τις διοικητικές διαδικασίες του οργανισμού. Καθορίζουν τις δράσεις για την υλοποίηση του καλλιτεχνικού οράματος για την πλήρωση των στόχων και των σκοπών.
- **Προϊστάμενος Οργανισμού**
Έχει την γενική εποπτεία της λειτουργίας του οργανισμού και μεριμνά για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Συντονίζει τις δράσεις του Καλλιτεχνικού και του Διοικητικού Συμβουλίου και των αντίστοιχων Διευθυντών, συμμετέχει στις συνεδριάσεις όλων των οργάνων και εισηγείται για την λήψη των τελικών αποφάσεων του οργανισμού. Τέλος, έχει τον έλεγχο και την εποπτεία όλου του στελεχιακού δυναμικού.
- **Γραμματεία**
Είναι αρμόδια για την γραμματειακή υποστήριξη όλων των τμημάτων ενώ παράλληλα έχει την ευθύνη της διαχείρισης της εξωτερικής επίσημης αλληλογραφίας του οργανισμού.
- **Τομέας δημοσίων σχέσεων**
Ο εν λόγω τομέας έχει την ευθύνη της ενημέρωσης του κοινού για την αποστολή, τους σκοπούς και το έργο του πολιτιστικού οργανισμού. Επιπρόσθετα, φροντίζει να συμβάλλει στην διαμόρφωση δικτύων επικοινωνίας με άλλους ομοειδής οργανισμούς και να προωθεί τις δράσεις του φορέα με κάθε εύσημο τρόπο.

➤ **Τομέας Οικονομικής Διαχείρισης**

Ο εν λόγω τομέας έχει την ευθύνη της διαχείρισης όλων των οικονομικών υποθέσεων του οργανισμού. Σε αυτόν τον τομέα υπάγονται αρκετές αρμοδιότητες οι οποίες σχετίζονται με άλλους τομείς του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, στους μεγάλους πολιτιστικούς οργανισμούς συναντούμε δύο ακόμα τομείς αρκετά σημαντικούς:

➤ **Τομέας Τεχνικών Υπηρεσιών**

Ο εν λόγω τομέας έχει την ευθύνη της διαχείρισης όλων των τεχνικών ζητημάτων του οργανισμού. Σε αυτόν τον τομέα υπάγονται αρκετές αρμοδιότητες οι οποίες σχετίζονται με την διοργάνωση εκδηλώσεων. Ρόλος του είναι να διαμορφώνει και να συντηρεί, εφόσον ο οργανισμός διαθέτει, όλους τους χώρους που φιλοξενούν εκδηλώσεις.

➤ **Τομέας Νομικών Υπηρεσιών**

Ο συγκεκριμένος τομέας έχει την ευθύνη της διαχείρισης όλων των νομικών υποθέσεων του οργανισμού. Σε αυτόν τον τομέα υπάγονται αρκετές υπηρεσίες που αφορούν την υπογραφή συμβάσεων, την πραγματοποίηση διαγωνισμών αλλά και την διαχείριση ζητημάτων όπως τα πνευματικά δικαιώματα.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα θα έπρεπε να σημειώσουμε πως σε επίπεδο στελέχωσης των πολιτιστικών οργανισμών διακρίνουμε τρεις μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων που σχετίζονται με το πεδίο της πολιτιστικής διαχείρισης.

➤ Η πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνει τα στελέχη που σχετίζονται με την παραγωγή καλλιτεχνικού έργου.

Σε αυτή την μεγάλη ομάδα εργαζομένων εντάσσονται οι εργαζόμενοι που έχουν την ευθύνη της παραγωγής των πολιτιστικών ή/και καλλιτεχνικών δράσεων του οργανισμού. Ανάλογα με το είδος του πολιτιστικού οργανισμού μπορεί να είναι εξειδικευμένοι επιστήμονες διαφόρων κλάδων (αρχαιολόγοι, ιστορικοί, πολιτισμολόγοι, εθνολόγοι, λαογράφοι, θεατρολόγοι, εκπαιδευτικοί, μουσειολόγοι, μουσειοπαιδαγωγοί κ.λπ.), καλλιτέχνες (ηθοποιοί, μουσικοί, ζωγράφοι, γλύπτες κ.λπ.) ή

εμπειροτέχνες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού.

- Η δεύτερη κατηγορία συμπεριλαμβάνει τα διοικητικά στελέχη που σχετίζονται με την διαχείριση του πολιτισμού.
Σε αυτή την μεγάλη ομάδα εργαζομένων εντάσσονται οι εργαζόμενοι που έχουν την ευθύνη της διαχείρισης του πολιτισμού. Πρόκειται για τα «Πολιτιστικά Στελέχη» του οργανισμού που αναλαμβάνουν διαδικασίες όπως η παραγωγή πολιτιστικών εκδηλώσεων, εκδόσεων κ.ά.

- Η τρίτη κατηγορία, την οποία συναντούμε κυρίως στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης συμπεριλαμβάνει τα αιρετά στελέχη των πολιτιστικών οργανισμών.
Η εν λόγω κατηγορία στελεχών συνήθως δεν χαίρει μεγάλης εκτίμησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των πολιτιστικών οργανισμών μιας και συμπεριλαμβάνει τις περισσότερες φορές άτομα που δεν σχετίζονται ουσιαστικά με την αποστολή, τους στόχους και τους σκοπούς τους. Με στόχο την διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών το νομοθετικό πλαίσιο επενεργεί ρυθμιστικά ορίζοντας το εύρος των αρμοδιοτήτων αυτής της κατηγορίας των στελεχών διαφυλάσσοντας τον κοινωνικό χαρακτήρα τους.

6.3. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Χρήσιμα εργαλεία

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα θα θέλαμε να παραθέσουμε επιγραμματικά κάποια από τα βασικά εργαλεία που θα έπρεπε να χρησιμοποιούνται ως ελάχιστα προαπαιτούμενα από τους πολιτιστικούς οργανισμούς για την εύρυθμη λειτουργία τους και για την βέλτιστη επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους.

- **Οργανόγραμμα**
Πρόκειται για την σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης ενός του πολιτιστικού οργανισμού όπως διαμορφώθηκε ως αποτέλεσμα των διαδικασιών-λειτουργιών οργάνωσης – οργανωσιακής ιεράρχησης¹⁹².
- **Εγχειρίδιο Οργανογράμματος**
Συνδέεται λειτουργικά με το Οργανόγραμμα, μιας και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την ανάλυση του περιεχομένου του. Περιγράφει όλες τις διοικητικές δομές, τα τμήματα, τους τομείς, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις που διέπουν όλες τις λειτουργίες του πολιτιστικού οργανισμού¹⁹³.
- **Εγχειρίδιο διαδικασιών**
Περιγράφει όλες τις πρακτικές διαχείρισης ζητημάτων και εγκαθίδρυσης επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών του πολιτιστικού οργανισμού. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην ανάλυση όλων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, εντοπισμού και επίλυσης όλων των προβλημάτων¹⁹⁴.
- **Εγχειρίδιο Πολιτικής**
Περιγράφει και καθορίζει την γενική πολιτική του πολιτιστικού οργανισμού δίνοντας σαφείς οδηγίες για την επιλογή συγκεκριμένων πολιτικών του πολιτισμού ανά θεματικό τομέα και δράση¹⁹⁵.

¹⁹² Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την σύνταξη του Οργανογράμματος βλ. και Φλώρος, Γ. Χρ., (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 217-229.

¹⁹³ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την σύνταξη του Οργανογράμματος βλ. και Φλώρος Γ. Χρ. (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, ό.π., σσ. 217-229.

¹⁹⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την σύνταξη του Προγράμματος Δράσης βλ. και Μαντάς, Β. Ν., (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σσ. 110-112.

¹⁹⁵ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την σύνταξη του Προγράμματος Δράσης βλ. και Μαντάς Β. Ν., (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, ό.π., σσ. 110-112.

- Πρόγραμμα Δράσης
Πρόκειται για το Πρόγραμμα στο οποίο καθορίζεται το σύνολο των μελλοντικών δραστηριοτήτων του οργανισμού όπως αυτό διαμορφώθηκε μετά από τον προγραμματισμό¹⁹⁶.
- Κανονισμός ή Πολιτική Προσωπικού:
Περιγράφεται αναλυτικά ο κανονισμός λειτουργίας του πολιτιστικού οργανισμού¹⁹⁷.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του έκτου κεφαλαίου προτείνεται, αφού μελετήσετε τις ενότητες του να πειραματιστείτε προσπαθώντας να τις εφαρμόσετε. Εκκινώντας από τον σχεδιασμό που πραγματοποιήσατε για τις ανάγκες της προηγούμενης διδακτικής ενότητας να επιχειρήσετε να πραγματοποιήσετε την οργανωτική ανάπτυξη του συγκεκριμένου οργανισμού. Κατόπιν αυτού σχεδιάστε το οργανόγραμμα και τον εσωτερικό κανονισμό υπηρεσιών. Για την επίτευξη της εν λόγω άσκησης μπορείτε να βασιστείτε στα κείμενα της βασικής βιβλιογραφίας των οποίων την μελέτη θα πρέπει να ολοκληρώσετε.

¹⁹⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την σύνταξη του Προγράμματος Δράσης βλ. και Μαντάς, Β., Ν. (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, ό.π., σσ. 110-112.

¹⁹⁷ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την σύνταξη του Προγράμματος Δράσης βλ. και Μαντάς, Β., Ν. (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, ό.π., σσ. 34-35.

Βασική Βιβλιογραφία

- Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000002228?posInSet=1&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.
- Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.
- UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.
- UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>
- Δεριζιώτης Χ. – Σκυφτός Κ – Χαροκόπος Γ., (2006). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σοφία.
- Θερίου, Ν., (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.
- Καραγιάννης, Σ.,(2000). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σ. 16-35. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5295>.
- Μαντάς, Β. Ν., (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.

- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.
- Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.
- Φλώρος, Γ. Χρ., (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Daft, R., (2006). *The new era of management*, Mason: Thomson-Southwestern
- Dunleavy, P. – Rainford, P. – Tinkler, J., (2011), *Innovating out of austerity in local government: a SWOT analysis*, London: London School of Economics and Political Science.
- Koontz, H. – O'Donnell, C., (1980). *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Peters, Th. – Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Rásky, B. – Wolf-Perez, E. M., (1996). *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe. 42 Outlines*, Vienna: Österreichische Kulturdokumentation, Internationales Archiv für Kulturanalysen.
- Schermerhorn, J. R., (2012). *Management*, New Jersey: Wiley
- Wiener, N., (²1961[1948]), *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: MIT Press – Wiley.

- Αυδίκος, Β. – Μιχαηλίδου, Μ. – Κλήμης, Γ. Μ. (2017). *Μελέτη για την χαρτογράφηση της πολιτιστικής-δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα (συνοπτική παρουσίαση)*. Ερευνητική έκθεση. Αθήνα: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, <http://ep.culture.gr/el/Documents/ΟΔΗΓΟΙ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ΜΕΛΕΤΕΣ/Χartografisi.Short.GR.pdf>
- Λαζαρέτου, Σ., (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση; Δοκίμιο εργασίας Νο. 175*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών – Τμήμα Ειδικών Μελετών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>.
- Παπαβασιλείου, Β., (1994). «Αποκέντρωση και πολιτική» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 12-18.
- Συναδινός, Π., (1994). «Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων: Ένα παράδειγμα εθνικού σχεδιασμού με στόχο την πολιτιστική αποκέντρωση» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 43-47.
- Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ), (1993). «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτισμός», στο *Πολιτισμός και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρακτικά και Συμπεράσματα Συνεδρίου, Ύδρα 14-15 Μαΐου 1993*, Αθήνα: Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ).
- Τσιλιμπέρδη Μ. Ν. (2020). *Σύγχρονη Πολιτιστική Δημιουργία και Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες - Σύγχρονες Μορφές Πολιτιστικής Διαχείρισης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Διαδικτυακοί Τόποι

Council of Europe: <https://www.coe.int/en/web/portal/home>

Creative Europe: https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en.

European Cultural Foundation: <https://culturalfoundation.eu/>

UNESCO, *Cultural policy*: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373336>

UNESCO, E-Library: <http://www.unesco.org/library/>

UNESCO, World Heritage Centre: <https://whc.unesco.org/>

Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος: <https://kedke.gr/i-kede/>

Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης: <https://www.miet.gr/>

Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Πειραιά:
<https://www.opanpireas.gr/>

Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων:
<https://www.opanda.gr/>

Περιφέρεια Αττικής: <http://www.patt.gov.gr/site/>

Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς: <https://www.piop.gr/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Δημιουργική Ευρώπη [«Creative Europe»]:
<http://creative-europe.culture.gr/>

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ: **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ**

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα, εκκινώντας από τις τεράστιες αλλαγές που έφερε στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού η πανδημία του COVID 19 θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στις σύγχρονες πρακτικές της πολιτιστικής διοίκησης οι οποίες εδράζονται σε θεωρήσεις σύμπραξης με τους κοινωνικούς εταίρους. Θα εξετάσουμε τις σύγχρονες θεωρήσεις του αντικειμένου της πολιτιστικής διοίκησης που προωθούν, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, τις πρακτικές της «Πολιτισμικής Διαχείρισης Ενεργοποιημένης Συμμετοχής» οι οποίες εδράζονται στις θέσεις της «Πολιτισμικής Παιδείας Γενικού (Δημοσίου) Συμφέροντος παρέχοντας έτσι στους πολιτιστικούς διαχειριστές και τους πολιτιστικούς διοικητές την επιστημονική μεθοδολογία να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις των μετανεωτερικών κοινωνιών.

7.1. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Πρακτικές ενεργοποιημένης συμμετοχής

Στην εποχή της μετανεωτερότητας που διανύουμε, ιδιαίτερα μετά τις πρόσφατες εξελίξεις που διαμόρφωσε σε παγκόσμια κλίμακα η πανδημία του COVID 19, φαίνεται ευκρινώς πως τα δεδομένα στην πολιτιστική διοίκηση και στην διαχείριση του πολιτισμού έχουν αλλάξει. Επιπροσθέτως, ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας, η μακρά περίοδος της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης που είχε προηγηθεί είχε ήδη θέσει τις βάσεις τροποποίηση των παραδοσιακών συστημάτων διαχείρισης και διοίκησης με στόχο την κάλυψη

των αναγκών της συμμετοχικότητας με διαφορετικούς τρόπους από αυτούς που συνηθίζαμε να εφαρμόζουμε παλαιότερα.

Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στο ευρύ πεδίο της διοίκησης του πολιτισμού οφείλουν πλέον να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και τα εφόδια για να διαχειριστούν τις πολλές προκλήσεις που αναδύονται. Οι σύγχρονες θεωρήσεις του αντικειμένου προωθούν τις πρακτικές της «Πολιτισμικής Διαχείρισης Ενεργοποιημένης Συμμετοχής» που εδράζονται στις θέσεις της «Πολιτισμικής Παιδείας Γενικού (Δημοσίου) Συμφέροντος» η οποία παρέχει στους πολιτιστικούς διαχειριστές και τους πολιτιστικούς διοικητές την επιστημονική μεθοδολογία να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Η πολιτισμική διαχείριση ενεργοποιημένης συμμετοχής και η πολιτισμική παιδεία γενικού (δημοσίου) συμφέροντος συγκροτούν ένα σύνθετο πλαίσιο διοικητικών και πολιτισμικών διεργασιών συμμετοχικής σύμπραξης που επιτρέπει την σύμπραξη των κοινωνικών υποκειμένων και των κοινωνικών εταίρων στα συστήματα πολιτιστικής διοίκησης. Αφενός σε επίπεδο εσωτερικό, για την βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των συστημάτων πολιτιστικής διοίκησης και αφετέρου σε επίπεδο εξωτερικό με στόχο την ανάπτυξη της διάδρασης με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και την εδραίωση σταθερών δικτύων και πολυκεντρικών μειγμάτων συνεργειών με τους κοινωνικούς εταίρους.

Τοιουτοτρόπως, καθίσταται εφικτή η διαμόρφωση του σχήματος του «Συστήματος του Δυναμικού Πολιτισμού» που θα έπρεπε να αποτελεί ένα από τα βασικά σκοπούμενα της δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης. Προς αυτή την κατεύθυνση εξαιρετικά χρήσιμες αναδεικνύονται οι ψηφιακές τεχνολογίες που επιτρέπουν την σύμπραξη διαμορφώνοντας ένα νέο αλληλοδιαδραστικό πεδίο που αξιοποιείται σε όλους τους τομείς της διαχείρισης του πολιτισμού.

Σύμφωνα με τα ευρήματα πολλών επιστημονικών μελετών, αλλά και με την πρόσφατη εμπειρία που αποκτήθηκε την περίοδο της πανδημίας, ξεκάθαρα διαπιστώθηκε πως μεγάλος αριθμός πολιτιστικών οργανισμών έχει αρχίσει να ενσωματώνει στις διαδικασίες πολιτιστικής διοίκησης τις ψηφιακές τεχνολογίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Έτσι, η μεγάλη διάχυση της ψηφιακής κουλτούρας (e-culture) διαμορφώνει βαθμιαία το νέο πολιτισμικό τοπίο για την διαχείριση, την παραγωγή, την προώθηση και την προβολή των πολιτιστικών αγαθών, των πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Συνεπώς, το σχήμα της πολιτισμικής διαχείρισης ενεργοποιημένης συμμετοχής που εδράζεται στις θέσεις της πολιτισμικής παιδείας γενικού

(δημοσίου) συμφέροντος θα πρέπει να εστιάζει σε πρακτικές συμμετοχικότητας στην πολιτιστική διοίκηση οι οποίες θα έχουν ως στόχο να:

- Ενισχύσουν και να καταστήσουν εφικτή την ικανότητα των πολιτιστικών διαχειριστών και πολιτιστικών διοικητών να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν συμμετοχικά μοντέλα πολιτισμικής διαχείρισης
- Ευαισθητοποιήσουν και να ενεργοποιήσουν το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον προκειμένου να καταστεί εφικτή η διαμόρφωση ενός αλληλοδιαδραστικού πλαισίου συμμετοχικότητας και να φροντίσουν ώστε να εκδηλώνεται έμπρακτα η βούληση συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων σε αυτό.

Προς αυτή την κατεύθυνση, εξετάζοντας τα δεδομένα που απορρέουν από την σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία όλοι οι πολιτιστικοί οργανισμοί, ως μονάδες πολιτισμικών διεργασιών και πολιτιστικών διαδικασιών, οφείλουν να λειτουργούν με βάση τις αρχές του γενικού (δημοσίου) συμφέροντος και τους δημοκρατικούς μηχανισμούς συμμετοχικής ελευθερίας, ώστε να συμβάλλουν στην διαμόρφωση των διαδικασιών παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και προβολής των πολιτιστικών αγαθών¹⁹⁸.

Ως εκ τούτου, στην εποχή της μετανεωτερικότητας, της e-culture, της κοινωνίας των πληροφοριών και της γνώσης η πολιτιστική διοίκηση θα πρέπει να επιτελείται λαμβάνοντας υπόψη της ότι επηρεάζεται από πολιτισμικό περιβάλλον. Σχετίζεται άρρηκτα με τις ισχύουσες αντιλήψεις, με την προσφορά και την ζήτηση των πολιτισμικών αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτές διαμορφώνονται και αποτυπώνονται στην ελεύθερη αγορά του πολιτισμικού γίννεσθαι.

Κατά συνέπεια, η πολιτιστική διοίκηση που βασίζεται στο σχήμα της πολιτισμικής διαχείρισης ενεργοποιημένης συμμετοχής και λαμβάνει υπόψη της τις θέσεις της πολιτισμικής παιδείας γενικού (δημοσίου) συμφέροντος, θα πρέπει να έχει στο επίκεντρο των δεδομένων της την βαθιά γνώση της εξάρτησης από τις θέσεις που απορρέουν ως αποτέλεσμα των πολιτισμικών διεργασιών, εμπειριών, αντιλήψεων, ιδεών και της παιδείας των ίδιων των διαχειριστών. Οι εν λόγω θέσεις οι οποίες, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών, έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή συγκεκριμένων πολιτιστικών αγαθών προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων, αναγκών ή/και επιθυμιών των κοινωνικών εταίρων στους οποίους απευθύνεται

¹⁹⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά και Γκαντζιάς, Γ., (2010). *Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Παπασωτηρίου, σ. 34.

ο κάθε πολιτιστικός οργανισμός αποτελούν το πολιτιστικό αποτύπωμά της και συνδέονται με τον κοινωνικό ρόλο και την αποστολή της.

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη μας και όλα όσα έχουν προαναφερθεί στα κεφάλαια 5 και 6, κατανοούμε πως η εύρυθμη λειτουργία της πολιτιστικής διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών εξαρτάται όχι μόνο από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και από την ικανότητά του να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της μετανεωτερικής διαχείρισης του πολιτισμού που βασίζεται πολύ σε όλα τα εργαλεία της ψηφιακής τεχνολογίας.

Στη σύγχρονη εποχή, το σχήμα της πολιτισμικής διαχείρισης ενεργοποιημένης συμμετοχής που εδράζεται στις θέσεις της πολιτισμικής παιδείας γενικού (δημοσίου) συμφέροντος καθιστά επιβεβλημένη την ανάπτυξη ευέλικτων συστημάτων διοίκησης τα οποία την αξιοποιούν για την επίτευξη της συμμετοχικότητας. Υπό αυτό το πρίσμα η πολιτιστική διοίκηση είναι σκόπιμο να διαμορφώνει δομές διαχείρισης του πολιτισμού για την επιτέλεση του έργου της μέσα από δραστηριότητες συμμετοχικού σχεδιασμού που βασίζονται στις αρχές της συμμετοχικής ελευθερίας και της κοινωνικής συνοχής.

7.2. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Προτάσεις εφαρμογής διοίκησης ενεργοποιημένης συμμετοχής

Στην εποχή της μετανεωτερικότητας, της κοινωνίας των τηλεπικοινωνιών, των πληροφοριών και της γνώσης η έννοια του πολιτισμού έχει διευρυνθεί σημαντικά και συμπεριλαμβάνει τομείς όπως η ψηφιακή κουλτούρα (e-culture) που παλαιότερα δεν ήταν στο εστιακό κέντρο των ενδιαφερόντων των διαχειριστών του πολιτισμού. Επιπρόσθετα όμως, οι σύγχρονες εξελίξεις στον τομέα της διαχείρισης και της πολιτιστικής διοίκησης προτάσσουν και νέες αρχές στην εφαρμογή τους στον τομέα του πολιτισμού, όπως η ενεργοποιημένη συμμετοχή των πολιτών και η διασφάλιση του γενικού (δημοσίου) συμφέροντος.

Ως εκ τούτου, οι σύγχρονοι πολιτιστικοί διαχειριστές καλούνται να επιτελέσουν ένα εξαιρετικά δύσκολο έργο. Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον που περιεπλάκη ακόμα περισσότερο μετά την επενέργεια της πανδημίας του COVID 19, οι διαχειριστές αλλά και οι διοικητές των πολιτιστικών οργανισμών οφείλουν να σχεδιάζουν και να λειτουργούν τα συστήματα διοίκησης των φορέων τους με τέτοιο τρόπο που να υπηρετούν τις προδιαγραφές της πολιτισμικής διαχείρισης ενεργοποιημένης συμμετοχής που βασίζεται στις θέσεις της πολιτισμικής παιδείας γενικού (δημοσίου) συμφέροντος. Οφείλουν να προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να υλοποιούν τις πολιτιστικές δραστηριότητες των οργανισμών που υπηρετούν με στόχο την διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους αλλά και την προάσπιση του γενικού (δημοσίου) συμφέροντος.

Η εν λόγω νέα αντίληψη στον τομέα την πολιτιστικής διοίκησης προϋποθέτει, τον καθορισμό ενός καθολικά αποδεκτού κανονιστικού συστήματος αρχών και αξιών, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις επιταγές της ευρύτερης κοινωνίας και θα συνάδει με την αποστολή και τους στόχους κάθε πολιτιστικού οργανισμού, που θα διέπει τη λειτουργία τους. Το μεγάλο στοίχημα που πρέπει να κερδηθεί είναι η αειφορία και η συμμετοχικότητα στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον προκειμένου να διαμορφωθεί μία ενιαία κοινή αντίληψη για την διαχείριση του πολιτισμού, για την πολιτιστική πολιτική και για την πολιτιστική διοίκηση που την εφαρμόζει.

Στον πυρήνα αυτού του σύνθετου σχήματος η διαχείριση του πολιτισμού επιτελείται με ανθρωποκεντρικό άξονα και εστιάζει στην αξιοποίηση του πολιτισμικού κεφαλαίου με ήπια αειφόρο προοπτική¹⁹⁹.

¹⁹⁹ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με το ζήτημα της αειφόρου διαχείρισης του πολιτισμού βλ.: Μάργαρη, Ζ. Ν., (2018). «Πολιτιστική ανάπτυξη και αειφορία» στο Μάργαρη Ζ. Ν. – Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα:

Συνεπώς, βασίζεται στην διαμόρφωση σχημάτων διοίκησης που διακρίνονται για:

- Την ενσωμάτωση του καινοτόμου μοντέλου «Διοικητικής Διαχείρισης Ενεργοποιημένης Συμμετοχής» και την λειτουργία σύμφωνα με τις αρχές της «Πολιτισμικής Παιδείας Γενικού (Δημοσίου) Συμφέροντος»
- Τον επιτελικό στρατηγικό προγραμματισμό και την επιχειρησιακή οργάνωση όλων των συστημάτων άσκησης της διοίκησης του πολιτιστικού οργανισμού με άξονες την συμμετοχικότητα, την αειφορία και το γενικό συμφέρον σε επίπεδο εσωτερικού αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Την εγκαθίδρυση και την διασφάλιση της λειτουργικής εφαρμογής επιστημονικών, σύγχρονων αξιόπιστων μεθόδων πολιτιστικής διοίκησης
- Την ευελιξία τους σε όλες τις λειτουργίες διαχείρισης και σε όλες τις διαδικασίες άσκησης της πολιτιστικής διοίκησης
- Την διασφάλιση της λειτουργίας εποπτικών μεθόδων και εργαλείων διαρκούς αξιολόγησης με δημοκρατικές διαδικασίες
- Την καθιέρωση ευέλικτων κανόνων για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των συστημάτων διοίκησης.

Ολοκληρώνοντας θα θέλαμε να παρατηρήσουμε ότι σύμφωνα με τα σύγχρονα δεδομένα, όπως παρατηρεί ο Γεώργιος Γκαντζιάς η εφαρμογή των αρχών του γενικού (δημοσίου) συμφέροντος και της ενεργοποιημένης συμμετοχής στην

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. σσ. 21-22.

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο Μάργαρη, Ζ. Ν. *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 93-105.

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017).).«Αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη και τοπικές κοινωνίες» στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α. – Καραμανές Ε. – Μάργαρη Ζ. Ν. – Ποτηρόπουλος Π. – Καραχρήστος Ι., *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 182-188 και

Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, πολιτισμικά δίκτυα και τοπικές κοινωνίες» στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α. – Καραμανές Ε. – Μάργαρη Ζ. Ν. – Ποτηρόπουλος Π. – Καραχρήστος Ι., *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 207-209. όπου και η σχετική βιβλιογραφία. Διαθέσιμα ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.

πολιτισμική διαχείριση φαίνεται να αποτελούν πλέον προϋποθέσεις και όχι επιλογές για την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης²⁰⁰.

Οι επιταγές που προτάσσουν, μολονότι φαίνονται δύσκολες είναι σίγουρο πως θα συμβάλλουν τα μέγιστα στην εκ των έσω ανασυγκρότηση των πολιτιστικών οργανισμών αλλά και στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού γενικότερα.

Ακολουθώντας τις εν λόγω αρχές σημαντική πρόοδος μπορεί να επιτευχθεί σε όλους τους τομείς της πολιτιστικής διοίκησης δεδομένου ότι μπορούν να συντελέσουν:

- Στην ανάπτυξη σύνθετων, δυναμικών οραμάτων για την πλήρωση της αποστολής, των στόχων και των σκοπών κάθε πολιτιστικού οργανισμού σε σχέση πάντα με το εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον
- Στην διαμόρφωση και την εγκαθίδρυση πολυσύνθετων και πολυεπίπεδων δικτύων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας ενεργοποιημένης συμμετοχής για την λήψη των αποφάσεων με αντικείμενο την διαχείριση του πολιτισμού
- Στην ανάπτυξη συλλογικών δημοκρατικών διαδικασιών για την ανάπτυξη πολυκεντρικών μειγμάτων συνεργειών με στόχο την αειφόρο διαχείριση και την δυναμική αξιοποίηση του πολιτισμικού κεφαλαίου.

Υπό αυτό το πρίσμα, η συγχρονική εφαρμογή των αρχών του γενικού (δημοσίου) συμφέροντος και της ενεργοποιημένης συμμετοχής στην πολιτισμική διαχείριση φαίνεται να μπορεί να διαμορφώσει ένα ιδιαίτερο καινοφανές πλαίσιο

²⁰⁰ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά:

Γκαντζιάς, Γ., (2010). *Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Βλ. επίσης και τις διαδικτυακές διαλέξεις του συγγραφέα, Γεωργίου Γκαντζιά, Καθηγητή Πολιτιστικής Πολιτικής και Διοίκησης, Διευθυντή του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου: Γιώργος Γκαντζιάς (2019). «Επενδύοντας στις Πολιτιστικές Δραστηριότητες και την Πολιτιστική Χορηγία» στο *Global Lectures*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.youtube.com/watch?v=1siHcZsFbv0> και

Γιώργος Γκαντζιάς (2021). «Πολιτιστικά Αγαθά και Πολιτιστικές Δραστηριότητες: Το μοντέλο “Πολιτιστικές Δραστηριότητες Ενεργητικής Αντίληψης”» στο *Global Lectures*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.youtube.com/watch?v=9Q8-lw1_Z4w.

πολιτιστικής διοίκησης το οποίο θα διαπνέεται από ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα αξιών το οποίο, βασισμένο στην συμμετοχικότητα και την αμοιβαιότητα θα προωθεί την αειφορία και θα διασφαλίζει το σεβασμό της πολιτισμικής πολυμορφίας.

Τοιουτοτρόπως, θα εξασφαλίζει, μέσα από την αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων της πολιτιστικής διοίκησης την διαμόρφωση συγκριτικών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στον τομέα της διαχείρισης του πολιτισμού.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του εβδόμου κεφαλαίου προτείνεται, αφού μελετήσετε τις ενότητές του να πειραματιστείτε προσπαθώντας να τις εφαρμόσετε. Εκκινώντας από τον σχεδιασμό που πραγματοποιήσατε για τις ανάγκες των δύο προηγούμενων διδακτικών ενοτήτων επιχειρήστε να πραγματοποιήσετε τον σχεδιασμό δράσεων στην βάση των σύγχρονων θεωρήσεων της πολιτιστικής διοίκησης ενεργοποιημένης συμμετοχής. Αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες τολμήστε να σχεδιάσετε δύο δράσεις βασισμένοι στις θέσεις της πολιτισμικής παιδείας γενικού (δημοσίου) συμφέροντος. Για την επίτευξη της εν λόγω άσκησης μπορείτε αξιοποιήσετε, εκτός από τα κείμενα της βιβλιογραφίας και τις διαδικτυακές διαλέξεις του Καθηγητή Πολιτιστικής Πολιτικής και Διοίκησης, Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου Γεωργίου Γκαντζιά (βλ. σχετικά ενότητα Δικτυακοί Τόποι).

Βασική Βιβλιογραφία

- Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000002228?posInSet=1&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.
- Girard, A., (1997). «French cultural policy from André Malraux to Jack Lang: A tale of modernization», *International Journal of Cultural Policy* 4/1, σσ. 107-125. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/10286639709358065>.
- UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.
- UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>
- Γκαντζιάς, Γ., (2010). *Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Δεριζιώτης Χ. – Σκυφτός Κ – Χαροκόπος Γ. (2006). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σοφία.
- Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.
- Καραγιάννης, Σ.,(2000). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σ. 16-35. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5295>.
- Μαντάς, Β. Ν., (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.
- Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.
- Φλώρος, Γ. Χρ., (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Daft, R., (2006). *The new era of management*, Mason: Thomson-Southwestern
- Dunleavy, P. – Rainford, P. – Tinkler, J., (2011), *Innovating out of austerity in local government: a SWOT analysis*, London: London School of Economics and Political Science.
- Koontz, H. – O'Donnell, C., (1980). *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Peters, Th. – Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Rásky, B. – Wolf-Perez, E. M., (1996). *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe. 42 Outlines*, Vienna: Österreichische Kulturdokumentation, Internationales Archiv für Kulturanalysen.

- Schermerhorn, J. R., (2012). *Management*, New Jersey: Wiley
- Wiener, N., (²1961[1948]), *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: MIT Press – Wiley.
- Αυδίκος, Β. – Μιχαηλίδου, Μ. – Κλήμης, Γ. Μ. (2017). *Μελέτη για την χαρτογράφηση της πολιτιστικής-δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα (συνοπτική παρουσίαση)*. Ερευνητική έκθεση. Αθήνα: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, <http://ep.culture.gr/el/Documents/ΟΔΗΓΟΙ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ΜΕΛΕΤΕΣ/Χartografisi.Short.GR.pdf>
- Λαζαρέτου, Σ. (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση; Δοκίμιο εργασίας Νο. 175*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών – Τμήμα Ειδικών Μελετών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, πολιτισμικά δίκτυα και τοπικές κοινωνίες» στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α. – Καραμανές Ε. – Μάργαρη Ζ. Ν. – Ποτηρόπουλος Π. – Καραχρήστος Ι., *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 207-209. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2017). «Αειφορία, βιώσιμη ανάπτυξη και τοπικές κοινωνίες» στο Πολυμέρου-Καμηλάκη Α. – Καραμανές Ε. – Μάργαρη Ζ. Ν. – Ποτηρόπουλος Π. – Καραχρήστος Ι., *Λαϊκός πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 182-188. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/4-27/108-laikos>
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2018). «Πολιτιστική ανάπτυξη και αειφορία» στο Μάργαρη Ζ. Ν. – Καραχρήστος Ι. (2018). *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 20-26.
- Μάργαρη, Ζ. Ν., (2020). «Πολιτιστική/πολιτισμική κληρονομιά: Αειφόρος διαχείριση» στο *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, στο Ζ. Ν. Μάργαρη, *Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σσ. 93-105.

- Παπαβασιλείου, Β., (1994). «Αποκέντρωση και πολιτική» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σσ. 12-18.
- Συναδινός, Π., (1994). «Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων: Ένα παράδειγμα εθνικού σχεδιασμού με στόχο την πολιτιστική αποκέντρωση» στο *Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία. Η αφανής πλευρά μιας προφανούς σχέσης*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), σ. 43-47.
- Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ), (1993). «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτισμός», στο *Πολιτισμός και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρακτικά και Συμπεράσματα Συνεδρίου, Ύδρα 14-15 Μαΐου 1993*, Αθήνα: Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (ΤΕΔΚΝΑ).
- Τσιλιμπέρδη Μ. Ν. (2020). *Σύγχρονη Πολιτιστική Δημιουργία και Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες - Σύγχρονες Μορφές Πολιτιστικής Διαχείρισης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Διαδικτυακοί Τόποι

Μελετήστε τις Διαδικτυακές διαλέξεις του Καθηγητή Πολιτιστικής Πολιτικής και Διοίκησης, Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου Γεωργίου Γκαντζιά:

Γιώργος Γκαντζιάς (2019). «Επενδύοντας στις Πολιτιστικές Δραστηριότητες και την Πολιτιστική Χορηγία» στο *Global Lectures*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.youtube.com/watch?v=1siHcZsFbv0> και

Γιώργος Γκαντζιάς (2021). «Πολιτιστικά Αγαθά και Πολιτιστικές Δραστηριότητες: Το μοντέλο “Πολιτιστικές Δραστηριότητες Ενεργητικής Αντίληψης”» στο *Global Lectures*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.youtube.com/watch?v=9Q8-lw1_Z4w.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ:

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Διδακτικό Περίγραμμα

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην παρουσίαση σύγχρονων εφαρμογών άσκησης πολιτιστικής διοίκησης. Για την πραγμάτωση της παραπάνω σύλληψης θα εκκινήσουμε από την συνοπτική παρουσίαση δεδομένων που αφορούν τους οργανισμούς άσκησης πολιτιστικού έργου με στόχο να επικεντρωθούμε στην ελληνική περίπτωση. Θα ξεκινήσουμε παρουσιάζοντας αναλυτικά την δομή και την λειτουργία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού που αποτελεί τον αρμόδιο εθνικό φορέα άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης της χώρας με αποτέλεσμα να διαμορφώνει το γενικότερο πλαίσιο των εφαρμοσμένων διαχειριστικών πρακτικών του πολιτισμού. Θα συνεχίσουμε παρουσιάζοντας δύο παραδειγματικές περιπτώσεις (case studies) οργανισμών προκειμένου να διερευνήσουμε τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες που αναδεικνύονται μεταξύ τους με στόχο να κατανοήσουμε το σύγχρονο πλαίσιο άσκησης πολιτιστικής διοίκησης.

8.1. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Οργανισμοί άσκησης πολιτιστικού έργου

Η διαχείριση του πολιτισμού, όπως διεξοδικά παρουσιάσθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια αποτελεί ένα τεράστιο πεδίο, στο οποίο σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες δραστηριοποιούνται εν τέλει όλοι οι κοινωνικοί εταίροι. Παρά ταύτα, με στόχο την βέλτιστη προσέγγιση του ζητήματος της πολιτιστική διοίκησης

οφείλουμε να σημειώσουμε πως σημειώνονται πολλές διαφοροποιήσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διαχείριση αυτή.

Η διαφοροποίηση συνίσταται στον τρόπο με τον οποίο μέσω της αποστολής, του ιδρυτικού καταστατικού και του οργανογράμματός του κάθε φορέας επιφορτίζεται με την διαχείριση του πολιτισμού και με την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης. Πολιτιστική διοίκηση μπορεί να ασκηθεί από διάφορους φορείς, δημόσιους ή ιδιωτικούς, από κοινωνικούς εταίρους ή συλλογικότητες, από ιδρύματα ή και από άτυπες ομάδες που αναπτύσσουν δραστηριότητα στον τομέα του πολιτισμού.

Με την κύριο σκοπούμενο την προστασία, την προβολή, την προώθηση, την διαφύλαξη του τοπικού ή/και υπερτοπικού πολιτισμικού κεφαλαίου αλλά και την προαγωγή της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας και έκφρασης προωθούνται ποικίλες δράσεις πολιτιστικού περιεχομένου από πολλούς και διαφορετικούς φορείς.

Στην περίπτωση του ελληνικού κράτους, όπως και στην συντριπτική πλειοψηφία των χωρών του δυτικού κόσμου η άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης παρουσιάζει μία πολυπλοκότητα που οφείλεται στο γεγονός της παράλληλης επιτέλεσής της από πολλούς και διαφορετικούς κοινωνικούς εταίρους. Σε επίπεδο δημοσίου τομέα εντοπίζεται μία διαπλοκή πολλών υπηρεσιών πολλών υπουργείων (κυρίως Πολιτισμού και Αθλητισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εσωτερικών και Εξωτερικών) σε σχήμα τρόπον τινά πολυδαίδαλο.

Το γεγονός αυτό οφείλεται εν πολλοίς στην άποψη πως μεγάλα τμήματα του πολιτισμικού κεφαλαίου της χώρας, κυρίως αυτά που άπτονται της σύγχρονης πολιτιστικής δημιουργίας, δεν είναι δυνατό να διαχειριστούν αποκλειστικά από έναν και μόνον φορέα, ως εκ τούτου, με στόχο την βέλτιστη δυνατή προώθηση του ελληνικού πολιτισμικού κεφαλαίου και της εθνικής πολιτισμικής ταυτότητας προβλέπονται συνέργειες μεταξύ συναρμόδιων επιτελικών κρατικών φορέων, φορέων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης και ιδιωτικών φορέων (π.χ. ιδρυμάτων, πολιτιστικών συλλόγων, μουσείων κ.ά.).

Με στόχο την προσέγγιση του φαινομένου της διαχείρισης του πολιτισμού στην Ελλάδα, εκκινώντας από το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού που αποτελεί τον αρμόδιο εθνικό φορέα άσκησης κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης της χώρας με αποτέλεσμα να διαμορφώνει το γενικότερο πλαίσιο των εφαρμοσμένων διαχειριστικών πρακτικών του πολιτισμού προβούμε στην παρουσίαση δύο περιπτώσιολογικών παραδειγμάτων οργανισμών άσκησης πολιτιστικού έργου προκειμένου να αναδειχθούν, μέσω των συγκεκριμένων case studies, οι ομοιότητες

και οι διαφορές τους ως προς την άσκηση πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικής διοίκησης.

8.1.1. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Υπουργείο Πολιτισμού

Όπως προαναφέραμε κεντρικός φορέας διαχείρισης του πολιτισμού στην Ελλάδα συστάθηκε για πρώτη φορά το 1971. Το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών συστάθηκε την περίοδο της δικτατορίας με το Ν.Δ. 957/1971 (ΦΕΚ166/Α/25-8-1971) και αποτελεί έκτοτε, παρά τις πολλές αλλαγές που αναμφίβολα έχουν επέλθει, τον εθνικό κεντρικό φορέα χάραξης και εφαρμογής της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής. Όπως όμως σημειώνουν η Ευγενία Γερούση και ο Ευάγγελος Βιβλιοδέτης από τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες έως και την ίδρυση του Υπουργείου άλλοι οργανισμοί άσκησης πολιτιστικού έργου διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην πολιτιστική ζωή της χώρας²⁰¹ και επιχειρούν, θα προσθέταμε να καλύψουν το κενό της κεντρικής διοίκησης.

Από τα πρώτα χρόνια του ελληνικού έθνους-κράτους, εκτός των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών που συστήνονται σύμφωνα με τον Νόμο 10/22.05.1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών»²⁰² εντοπίζουμε πως πολλοί φορείς δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού και επενεργούν καταλυτικά στον τομέα της διαχείρισής του. Ενδεικτικά αναφέρουμε το Ωδείο Αθηνών που ιδρύθηκε το 1871, την Εθνική Πινακοθήκη-Μουσείο Αλεξάνδρου Σούτζου που ιδρύθηκε το 1900, το Κρατικό Ωδείο Θεσσαλονίκης που ιδρύθηκε το 1914, το Εθνικό Θέατρο που ιδρύθηκε το 1930 και την Εθνική Λυρική Σκηνή που ιδρύθηκε το 1939.

Εξαιρετικής σημασίας όμως, σε επίπεδο κρατικό, θεωρείται ο ρόλος της Μόνιμης Επιτροπής Διεθνούς Καλλιτεχνικής Εκθέσεως Βενετίας που ιδρύθηκε το 1937 και της Στέγης Καλών Τεχνών και Γραμμάτων, που ιδρύθηκε το 1938 με τον Α.Ν. 1215/1938 (ΦΕΚ Α'175), ως Νομικό Πρόσωπο

²⁰¹ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. στο σχετικό δημοσίευμα των: Γερούση Ε. – Βιβλιοδέτης Ε. (2021), «Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» στο *Ειδική Υπηρεσία Προβολής και Αξιοποίησης Πολιτιστικής Κληρονομιάς & Σύγχρονης Δημιουργίας*, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, *Ιστορία*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>.

²⁰² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά Νόμος 10/22.05.1834: *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834.

Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και τελούσε υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με κύριο σκοπούμενο «την προαγωγή των ελληνικών γραμμάτων και της ελληνικής τέχνης»²⁰³.

Ακολούθησαν τα μεταπολεμικά χρόνια το Επιμελητήριο Εικαστικών Τεχνών Ελλάδος που ιδρύθηκε το 1944, το Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος το 1961, η Ταινιοθήκη της Ελλάδος το 1963 και άλλοι φορείς, κάποιοι εκ των οποίων μολονότι συστάθηκαν αρχικά με ιδιωτική πρωτοβουλία, σταδιακά περιήλθαν στο Δημόσιο, είτε ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) είτε ως Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ)²⁰⁴.

Σε αυτό το πλαίσιο ιδρύθηκε σε μία εποχή δύσκολη για την χώρα το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών στην αρμοδιότητα του οποίου περιήλθαν, το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΕΚΕ), το Εθνικό Ίδρυμα Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (ΕΘΙΓΜΕ), το Ινστιτούτο Ωκεανογραφικών και Αλιευτικών Ερευνών (ΙΩΚΑΕ), και το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών Δημόκριτος, τα οποία μέχρι τότε υπάγονταν απευθείας στην αρμοδιότητα του Πρωθυπουργού. Παράλληλα, περιήλθαν στην αρμοδιότητά του τα Ιστορικά Αρχεία του Κράτους, τα οποία μέχρι τότε ήταν στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Εσωτερικών²⁰⁵.

Την κεντρική διοικητική δομή του νεοσύστατου Υπουργείου Πολιτισμού και Επιστημών αποτέλεσαν τρεις Διευθύνσεις:

- Η Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικών Υποθέσεων
Η Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικών Υποθέσεων εν τοις πράγμασι αποτελούσε την μετεξέλιξη της προαναφερθείσας Διεύθυνσης Γραμμάτων και Τεχνών
- Η Διεύθυνση Αρχαιοτήτων
Η Διεύθυνση Αρχαιοτήτων μετεφέρθη από το καταργηθέν Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως και είχε ως κύριο μέλημά της την προστασία των αρχαιοτήτων
- Η Διεύθυνση Αναστηλώσεων
Η Διεύθυνση Αναστηλώσεων μετεφέρθη μαζί με την Διεύθυνση Αρχαιοτήτων από το καταργηθέν Υπουργείο

²⁰³ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και Α.Ν. 1215/1938 (ΦΕΚ Α' 175).

²⁰⁴ Γερούση Ε. – Βιβλιοδέτης Ε., (2021), «Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» στο Ειδική Υπηρεσία Προβολής και Αξιοποίησης Πολιτιστικής Κληρονομιάς & Σύγχρονης Δημιουργίας, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, *Ιστορία*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>.

²⁰⁵ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και Ν.Δ. 957/1971 (ΦΕΚ166/Α/25-8-1971).

Προεδρίας της Κυβερνήσεως με στόχο την επιτέλεση όλου του αναστηλωτικού έργου.

Τα πρώτα έξι χρόνια της λειτουργίας του το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών δεν διέθετε Οργανισμό και ως εκ τούτου εφαρμόζονταν κατά περίπτωση οι παλαιές, προ του 1971, ισχύουσες νομικές διατάξεις. Ο πρώτος Οργανισμός του Υπουργείου ετέθη σε εφαρμογή το 1977, με το «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Πολιτισμού και Επιστημών» (ΠΔ 941/1977)²⁰⁶. Ο Οργανισμός του Υπουργείου Πολιτισμού τροποποιήθηκε, το 2003, το 2014 και το 2018 με αντίστοιχα Νομοθετικά Προεδρικά Διατάγματα (ΠΔ 191/13-06-2003, ΠΔ 104/28-08-2014, ΠΔ 4/22-01-2018)²⁰⁷.

Μία συνταρακτική αλλαγή στην διαχείριση του πολιτισμού, όπως επιτελείτο από το Υπουργείο συντελέστηκε το 1985 όταν με τον Ν. 1558/1985²⁰⁸ τα Επιστημονικά-Ερευνητικά Ιδρύματα περιήλθαν στο τότε Υπουργείο Έρευνας και Τεχνολογίας ενώ τα ιστορικά αρχεία και τα αρχεία του Κράτους και οι βιβλιοθήκες, συμπεριλαμβανομένης της Εθνικής Βιβλιοθήκης, μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Έτσι, το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών μετονομάστηκε σε Υπουργείο Πολιτισμού με αρμοδιότητες «την Πολιτιστική Κληρονομιά και την ανάπτυξη των Τεχνών», ενώ παράλληλα έλαβε υπό την εποπτεία του τις Γενικές Γραμματείες Απόδημου Ελληνισμού, Νέας Γενιάς, Λαϊκής Επιμόρφωσης και Αθλητισμού²⁰⁹.

Ο αλληλοδιαπλεκόμενος χαρακτήρας των υπηρεσιών και των αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και Τουρισμού που προαναφέρθηκαν είχε ως αποτέλεσμα έκτοτε την πραγματοποίηση επάλληλων αλλαγών, συγχωνεύσεων και διαχωρισμών που αντανakλούν την συνθετότητα του πεδίου προς διαχείριση. Αλληπάλληλες μεταβολές λαμβάνουν χώρα αδιάλειπτα με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται σημαντικά το διοικητικό πολιτιστικό έργο αλλά και η επικοινωνία του στους πολίτες.

²⁰⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά ΠΔ 941/1977 «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Πολιτισμού και Επιστημών», ΦΕΚ 320/Α/17-10-1977.

²⁰⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. το σχετικό δημοσίευμα των: Γερούση Ε. –Βιβλιοδέτης Ε., (2021). «Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» στο Ειδική Υπηρεσία Προβολής και Αξιοποίησης Πολιτιστικής Κληρονομιάς & Σύγχρονης Δημιουργίας, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, *Ιστορία*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>.

²⁰⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά Νόμος 1558/1985 «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα» (ΦΕΚ 137/Α/26-7-1985).

²⁰⁹ Ό.π.

Όπως διαφαίνεται από το οργανόγραμμά του (εικ. 8.1) το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού είναι ένας εξαιρετικά σύνθετος φορέας που ασκεί πολιτιστική διοίκηση ενώ παράλληλα εποπτεύει ή συνεργάζεται προγραμματικά με πολλούς φορείς που το πράττουν. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού
- Το Ελληνικό Φεστιβάλ Α.Ε.
- Το Εθνικό Θέατρο
- Την Εθνική Λυρική Σκηνή
- Το Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος
- Τα Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα
- Την Εθνική Πινακοθήκη
- Τον Οργανισμό Μεγάρου Μουσικής Αθηνών
- Τον Οργανισμό Μεγάρου Μουσικής Θεσσαλονίκης
- Το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης
- Την Κρατική Ορχήστρα Αθηνών
- Το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου
- Η Όπερα Θεσσαλονίκης (Αυτοτελές Τμήμα του Κρατικού Θεάτρου Βορείου Ελλάδος
- Το Εθνικό Κέντρο Βιβλίου
- Το Επιμελητήριο Εικαστικών Τεχνών Ελλάδος
- Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Μνημείων
- Το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών
- Το Λαογραφικό και Εθνολογικό Μουσείο Μακεδονίας – Θράκης
- Το Μουσείο Ακρόπολης
- Το Μουσείο Παύλου και Αλεξάνδρας Κανελλοπούλου
- Το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Απολιθωμένου Δάσους Λέσβου
- Την Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης Εθνικού Θεάτρου

- Την Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης Κρατικού Θεάτρου Βορείου Ελλάδος
- Την Ανώτερη Σχολή Χορού Εθνικής Λυρικής Σκηνής
- Τους Δημοτικούς Κινηματογράφους
- Το Ειδικό Ταμείο Οργανώσεως Συναυλιών Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών
- Το Ειδικό Ταμείο Οργανώσεως Συναυλιών Κρατικής Ορχήστρας Θεσσαλονίκης
- Τον Οργανισμό Πνευματικής Ιδιοκτησίας
- Την Ορχήστρα Λυρικής Σκηνής
- Την Ορχήστρα Χρωμάτων
- Το Προπαρασκευαστικό και Επαγγελματικό Σχολείο Καλών Τεχνών Πανόρμου Τήνου
- Την Ταινιοθήκη της Ελλάδας
- Το Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης
- Το Ωδείο Αθηνών
- Το Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης (Αυτοτελές Τμήμα του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης)
- Το Κρατικό Ωδείο Θεσσαλονίκης
- Τον Μητροπολιτικό Οργανισμό Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης – MOMus
- Την Κρατική Ορχήστρα Ελληνικής Μουσικής
- Την Κρατική Ορχήστρα Θεσσαλονίκης
- Την Κρατική Σχολή Ορχηστρικής Τέχνης (ΚΣΟΤ)
- Το Μουσείο Ζυγομαλά
- Το Μουσείο Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης
- Το Μουσείο Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης
- Το Μουσείο-Βιβλιοθήκη Ελευθεριάδη - Teriade
- Τον Μουσικό και Εκπαιδευτικό Οργανισμό Ελλάδος

Όπως διαφαίνεται από το τεράστιο εύρος των φορέων που καλείται να εποπτεύσει και από το ογκωδέστατο πλαίσιο που πρέπει να υπηρετεί στο

πεδίο της διαχείρισης του πολιτισμού, το σύγχρονο Υπουργείο έχει ένα εξαιρετικά σύνθετο ρόλο να επιτελέσει. Ήδη από τον πρώτο νόμο της περιόδου της Αντιβασιλείας του 1834, που γίνεται που σαφές πως εθνικός στόχος είναι να προστατευτεί η πολιτιστική κληρονομιά μέχρι και τις ημέρες μας η εστίαση στις υλικές εκφάνσεις του πολιτισμού και ιδιαίτερα στις αρχαιότητες που συνδέονται άρρηκτα με την εθνική πολιτισμική ταυτότητα είναι κάτι που διαπνέει την στοχοθεσία του Υπουργείου και αποτυπώνεται ευκρινώς στο οργανόγραμμά του και την στελέχωσή του. Παρά ταύτα, οι πρόσφατες αλλαγές στην νομοθεσία με τις κυρώσεις των Νόμων για την προστασία των άυλων εκφάνσεων της πολιτισμικής κληρονομιάς²¹⁰ και της πολιτισμικής πολυμορφίας²¹¹ που προαναφέρθηκαν προωθούν νέες πολιτιστικές πολιτικές.

²¹⁰ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη Σύμβαση βλ. αναλυτικά: UNESCO (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <http://www.unesco.org/culture/ich/en/convention> και Νόμος 3521/2006 (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006) 3521/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την Προστασία της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς» (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006).

²¹¹ Για αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τη Σύμβαση βλ. αναλυτικά: UNESCO, (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://en.unesco.org/creativity/convention> και Νόμος 3520/2006 (ΦΕΚ 274/Α/22-12-2006). Επίσης βλ. και «Απόφαση του Συμβουλίου της 18^{ης} Μαΐου 2006 σχετικά με τη σύναψη της σύμβασης της UNESCO για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας της πολιτιστικής έκφρασης», *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*(2006/515/ΕΚ), L 201/15/, 25.7.2006. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006D0515&from=EN>.

²¹¹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 3520/2006 (ΦΕΚ 274/Α/22-12-2006).

8.1.2. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού

Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού (εφεξής ΕΙΠ) αποτελεί ένα φορέα που δραστηριοποιείται με μεγάλη επιτυχία στην διαχείριση του πολιτισμού, ακολουθώντας τις βασικές αρχές της πολιτιστικής διοίκησης. Η αποστολή του Ιδρύματος που ιδρύθηκε το 1992 με έδρα την Αθήνα όπως ορίζεται στην σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Ιδρύματος περιγράφεται συνοπτικά ως εξής:

- **Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού ιδρύθηκε με** σκοπό την προβολή του ελληνικού πολιτισμού και της ελληνικής γλώσσας σε ολόκληρο τον κόσμο.
- Για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του το Ίδρυμα:
 - ❖ **Οργανώνει** εκδηλώσεις σε πολλά σημεία του κόσμου: εκθέσεις, συναυλίες, θεατρικές παραστάσεις, προβολές, διαλέξεις, συζητήσεις, σε συνεργασία με άλλους πολιτιστικούς και μορφωτικούς φορείς.
 - ❖ **Συμμετέχει** σε ευρωπαϊκές και διεθνείς διοργανώσεις: επετείους, εβδομάδες θεάτρου, κινηματογράφου και μουσικής.
- **Επίσης το ίδρυμα προωθεί** την ελληνική γλώσσα με την διδασκαλία της στα Παραρτήματά του ανά τον κόσμο, με την παροχή υλικού και ενημέρωσης σε άλλους φορείς και με την οργάνωση σεμιναρίων.
- **Παράλληλα το ίδρυμα διαδίδει** το ελληνικό βιβλίο με την παρουσίαση συγγραφέων και νέων εκδόσεων, την υποστήριξη μεταφράσεων, τη συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις βιβλίου κ.ά.
- **Επίσης το ίδρυμα προβάλλει** τον ελληνικό κινηματογράφο με τακτικές προβολές, φεστιβάλ και αφιερώματα σε συνεργασία με το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου.
- **Επιπρόσθετα, για την πλήρωση της αποστολής του, το Ίδρυμα έχει εγκαθιδρύσει Δίκτυο Παραρτημάτων**
Το ΕΙΠ έχει δημιουργήσει ένα Δίκτυο Παραρτημάτων εκτός Ελλάδας με κύρια δραστηριότητα τις πολιτιστικές εκδηλώσεις,

τη διάδοση του ελληνικού βιβλίου, την προβολή του ελληνικού κινηματογράφου και την διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας. Οι έδρες των Παραρτημάτων του Ιδρύματος βρίσκονται στις πόλεις: **Αλεξάνδρεια, Βελιγράδι, Βερολίνο, Βουκουρέστι, Λευκωσία, Μόσχα, Οδησός, Παρίσι, Τεργέστη και Τίρανα.**

➤ **Παράλληλα, για την πλήρωση της αποστολής του, το Ίδρυμα είναι μέλος δύο ευρωπαϊκών πολιτιστικών δικτύων**

Το ΕΙΠ είναι μέλος δύο ευρωπαϊκών πολιτιστικών δικτύων: του European Union of National Institutes for Culture (EUNIC) και του Anna Lindh Foundation.

➤ **Επιπρόσθετα, για την πλήρωση της αποστολής του, το Ίδρυμα συνεργάζεται με επιστημονικούς φορείς**

Το ΕΙΠ συνεργάζεται συστηματικά με πανεπιστημιακές έδρες ελληνικών σπουδών, σχολεία ελληνικής γλώσσας, πρεσβείες, κέντρα πολιτισμού, μουσεία και βιβλιοθήκες σε όλο τον κόσμο.

Όπως καθίσταται σαφές από τα προαναφερθέντα το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού έχει διαμορφώσει ένα σύνθετο δίκτυο συνεργειών, συνεργασιών, δράσεων και δραστηριοτήτων για την πλήρωση των στόχων του. Σε αυτά συγκαταλέγονται η ίδρυση και η λειτουργία δύο μουσείων και δύο Προγραμμάτων²¹².

Πρόκειται για τα Προγράμματα: «Μιλάμε Ελληνικά» και για το πρόγραμμα υλοποίησης της «Διεθνούς Έκθεσης Βιβλίου Θεσσαλονίκης». Το πρώτο είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εστιάζει στην διδασκαλία της Ελληνικής γλώσσας. Σχεδιάστηκε και υλοποιείται με συστηματικό τρόπο στα Παραρτήματα του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού που βρίσκονται στην Αλεξάνδρεια, το Βερολίνο και την Οδησό, καθώς και στις Εστίες του Ιδρύματος, στο Βελιγράδι, το Βουκουρέστι και την Τεργέστη. Τα Παραρτήματα και οι Εστίες του ΕΙΠ είναι εντεταλμένα εξεταστικά κέντρα στα οποία διενεργούνται κάθε χρόνο εξετάσεις από το Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την απόκτηση Κρατικού Τίτλου Πιστοποίησης Ελληνομάθειας²¹³.

²¹² Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού: «Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού: Αποστολή»: <https://hfc-worldwide.org/athens/αποστολή>.

²¹³ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τις σχετικές ιστοσελίδες του ιστοχώρου του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού: Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Μιλάμε Ελληνικά»: <https://hfc-worldwide.org/athens/προγράμματα/μιλαμε> και

Το δεύτερο Πρόγραμμα είχε ως αποτέλεσμα την υλοποίηση της Διεθνούς Έκθεσης Βιβλίου Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για μία μοναδική στην κατηγορία της πρωτοβουλία στον Ελληνικό χώρο, η οποία σχεδιάστηκε και εγκαινιάστηκε τον Μάιο του 2004 από το Ίδρυμα με στόχο να εντάξει την Ελλάδα στο χάρτη των Διεθνών Εκθέσεων Βιβλίου²¹⁴.

Σύντομα, χάρη στον καλό προγραμματισμό κατάφερε να παγιωθεί, να μετατραπεί σε θεσμό και να αναδειχθεί σε κομβικό άξονα πολιτιστικών και εμπορικών συναλλαγών μεταξύ Ευρώπης, Βαλκανίων, Μεσογείου και Μέσης Ανατολής. Σήμερα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πολιτιστικούς θεσμούς της χώρας ο οποίος χαίρει διεθνούς αναγνώρισης. Διοργανώνεται από το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, την ΔΕΘ-Helexpo, την Πανελλήνια Ομοσπονδία Εκδοτών και Βιβλιοπωλών (ΠΟΕΒ) τον Δήμο Θεσσαλονίκης και πραγματοποιείται με την εποπτεία και την υποστήριξη του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού²¹⁵.

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Προγράμματα»: <https://hfc-worldwide.org/athens/προγράμματα>.

²¹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τις σχετικές ιστοσελίδες του ιστοχώρου του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού:

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Διεθνής Έκθεση Βιβλίου Θεσσαλονίκης»: <https://hfc-worldwide.org/athens/προγράμματα/tbf> και

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Προγράμματα»: <https://hfc-worldwide.org/athens/προγράμματα>.

²¹⁵ Ο.π.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΑΘΗΝΑ - ΕΛΛΑΔΑ



ΤΟ ΕΙΠ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΠΙΜΟΥΣΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΥΛΙΚΟ ΝΕΑ/ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ENGLISH ON HFC - WORLDWIDE



ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ
ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΗΜΕΡΑ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ 2021 | ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΤΟΥ

ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ
ΔΡΑΣΕΙΣ ΦΙΛΑΝΑΓΝΩΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ
Η ΠΡΕΣΒΗΣ ΤΟΥ ΗΝΘΜΕΝΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΚΑΤΕ ΣΜΙΤΗ, ΣΤΙΣ



ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ
Το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού και η Culture Polis υπέγραψαν Σύμφωνο Συνεργασίας ανοίγοντας νέο κεφάλαιο πολιτιστικών ανταλλαγών



ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΚΘΕΣΗ ΒΙΒΛΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ



Στο ιστορικό γραφείο της οικίας Μποδοσάκη, όπου στεγάζονται οι υπηρεσίες του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού, συναντήθηκαν ο **Πρόεδρος του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού κ. Νίκος Α. Κούκης** και ο **Ιδρυτής και Πρόεδρος της Culture Polis κ. Βασίλειος Λαιοπέας** και υπέγραψαν διετές **Σύμφωνο Συνεργασίας** (Memorandum of Understanding) επικυρώνοντας θεσμικά το πλαίσιο σύμπραξης σε θέματα πολιτιστικού ενδιαφέροντος.

[Συνέχεια ανάγνωσης →](#)



2021 CULTURE POLIS ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΛΑΙΟΠΕΑΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΝΙΚΟΣ Α. ΚΟΥΚΗΣ
ΣΥΜΦΩΝΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ
Από το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού «Παιδιά και Έφηβοι αποτυπώνουν εικαστικά το νόημα του Αγώνα του 1821»

Εικ. 8.2. Επίσημος ιστοχώρος του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού στον οποίο αποτυπώνονται μεταξύ άλλων οι τρέχουσες δράσεις του: <https://hfc-worldwide.org/>.

Παράλληλα το Ίδρυμα έχει επιμεληθεί κατόπιν ειδικού σχεδιασμού την ίδρυση και την λειτουργία δύο σημαντικών μουσείων που έχουν τις έδρες τους εκτός Ελλάδος. Πρόκειται για το Μουσείο Φιλικής Εταιρείας στην Οδησό και το Μουσείο Καβάφη στην Αλεξάνδρεια τα οποία, σύμφωνα με τον σχεδιασμό και τις μουσειολογικές μελέτες τους αποτελούν «μικρογραφίες της ιστορίας της ελληνικής κοινότητας» και στις δύο πόλεις²¹⁶.

Σύμφωνα με την φιλοσοφία που διαπνέει την αποστολή του Ιδρύματος τα μουσεία σχεδιάσθηκαν και λειτουργούν με στόχο να αναδείξουν την διάχυση του ελληνικού πολιτισμού από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Όπως σημειώνεται στη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του Ιδρύματος «οι ιδρυτές της Φιλικής Εταιρείας ήταν Έλληνες έμποροι, που ζούσαν και εργάζονταν στην Οδησό, ενώ και ο Καβάφης προερχόταν από οικογένεια εμπόρων, ζώντας στην Αλεξάνδρεια το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του. Η Αλεξάνδρεια ιδρύθηκε από τον Μέγα Αλέξανδρο και όπως και η Οδησός, είναι μια πόλη με μακρά ιστορία συνδεδεμένη με την ελληνική παρουσία. Η Ελληνική κοινότητα της Αλεξάνδρειας ήταν ιδιαίτερα ενεργή στους τομείς της λογοτεχνίας και των εκδόσεων την περίοδο που έζησε ο Κ. Π. Καβάφης. Τα δύο Μουσεία αποτελούν συνέχεια των δράσεων του ΕΙΠ στην Αλεξάνδρεια και την Οδησό και επισημαίνουν την προσφορά των Ελλήνων στην πολιτιστική ζωή και την ιστορία των δύο πόλεων, όπως επίσης και τη διαρκή επιρροή της ελληνικής ομογένειας, στους τομείς του πολιτισμού και της ιστορίας»²¹⁷.

Το Ίδρυμα που διοικείται από διοικητικό συμβούλιο στο οποίο κατά παράδοση προεδρεύουν καταξιωμένοι επιστήμονες που γνωρίζουν σε βάθος τα θέματα του πολιτισμού, συνεπικουρούμενοι συνήθως από εκπροσώπους υψηλής επιστημονικής κατάρτισης συναφών κλάδων που υπηρετούν ως επιτελικά στελέχη των Υπουργείων Πολιτισμού, Παιδείας και Εξωτερικών, φροντίζει να διατηρεί ένα εξαιρετικά ενημερωμένο και εύχρηστο ιστοχώρο.

Ο ιστοχώρος, τον οποίο επικαιροποιούν και ενημερώνουν διαρκώς - όπως και τα κεντρικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter, κανάλι

²¹⁶ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τις σχετικές ιστοσελίδες του ιστοχώρου του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού:

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «ΕΙΠ Μουσεία»: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page>.

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Μουσείο Φιλικής Εταιρείας»: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page/μουσειο-φιλικής-εταιρείας>.

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Μουσείο Καβάφη»: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page/μουσειο-καβαφυ>.

²¹⁷ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τις σχετικές ιστοσελίδες του ιστοχώρου του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού:

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «ΕΙΠ Μουσεία»: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page>.

youtube) του Ιδρύματος- τα στελέχη του Γραφείου Τύπου του, διαθέτει και πλούσιο εκπαιδευτικό οπτικοακουστικό υλικό από τις εκδηλώσεις του. Τοιουτοτρόπως το Ίδρυμα κατορθώνει, ακόμα και σε περιόδους κρίσης όπως η παρελθούσα κοινωνικοοικονομική της περασμένης δεκαετίας και η τρέχουσα της πανδημίας του COVID 19, να διατηρεί ζωντανή την αμφίδρομη επικοινωνία του με το ευρύ και το ειδικό κοινό και να εξακολουθεί την πολύπλευρη πολιτιστική του δραστηριότητα.

Ενδεικτικά σημειώνουμε πως στο πλαίσιο της δράσης «Προσωπικότητες στο Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού» συνεχίζονται ανελλιπώς οι διαδικτυακές ομιλίες, οι οποίες δεδομένων των εορτασμών για τα 200 χρόνια από την Ελληνική Επανάσταση, σχετίζονται με αυτή, με οικουμενική όμως διάσταση. Παραδειγματικά θα θέλαμε να θέσουμε υπόψη των αναγνωστών πως στην τελευταία εκδήλωση που έλαβε χώρα την Τετάρτη 31 Μαρτίου 2021 ομιλία πραγματοποίησε η Πρέσβης του Ηνωμένου Βασιλείου στην Ελλάδα, Kate Smith, η οποία μίλησε για τον φιλελληνισμό που είχε αναπτυχθεί στα τέλη του 18^{ου} αιώνα στην Αγγλία με έναν ισχυρό συμβολισμό, μπροστά από την βυζαντινή εικόνα της Θεοτόκου που βρίσκεται στη Βρετανική Πρεσβεία, δηλαδή την πρώην οικία Βενιζέλου²¹⁸.

Η Πρέσβης αναφέρθηκε στους διακεκριμένους Φιλέλληνες όπως ο Βύρων και ο Shelley οι οποίοι, μέσα στο πνεύμα του ρομαντισμού της Μεγάλης Βρετανίας, επηρέασαν πολλούς μορφωμένους Βρετανούς και έτσι συνέβαλαν στην διάδοση του Φιλελληνικού ρεύματος που άρχισε να αναπτύσσεται και στην ενίσχυση της πρόθεσης «να βοηθηθούν οι εξεγερμένοι Έλληνες ο αγώνας των οποίων συγκινούσε ρομαντικούς και κλασικιστές ταυτόχρονα»²¹⁹.

²¹⁸ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. τις σχετικές ιστοσελίδες του ιστοχώρου του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού:

Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Η Πρέσβης του Ηνωμένου Βασιλείου στην Ελλάδα, Kate Smith, στις «Προσωπικότητες» του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού»: <https://hfc-worldwide.org/athens/η-πρέσβης-του-ηνωμένου-βασιλείου-στην> και

Διαδικτυακές Διαλέξεις: «Προσωπικότητες στο Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού» Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Προσωπικότητες στο Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού Kate Smith | Ειδικό επεισόδιο για την επέτειο του 1821 του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού», [31/3/2021, 22:00]: <https://www.youtube.com/watch?v=6mMvrOtmJAM>.

²¹⁹ Ο.π.

8.1.3. Πολιτιστική διοίκηση και πολιτιστική διαχείριση: Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου

Το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου αποτελεί σήμερα τον κύριο φορέα άσκησης της κινηματογραφικής πολιτιστικής πολιτικής. Με την σύγχρονη του μορφή λειτουργεί βάσει του Νόμου 3905/2010²²⁰, ο οποίος αφορά την «Ενίσχυση και ανάπτυξη της κινηματογραφικής τέχνης και άλλες διατάξεις», που του προσέδωσε νέα νομική μορφή. Είναι «κοινοφελές μη κερδοσκοπικό νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου» το οποίο εποπτεύεται από τον Υπουργό Πολιτισμού ενώ παλαιότερα λειτουργούσε με καθεστώς ανωνύμου εταιρείας, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 16-26 του Ν. 1597/1986²²¹ και το Νομοθετικό Προεδρικό Διάταγμα Π.Δ. 113/1998 - ΦΕΚ 113 Α²²².

Πρόδρομος του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου υπήρξε η «Γενική Κινηματογραφικών Επιχειρήσεων» που είχε ιδρυθεί το 1970, ως θυγατρική εταιρεία παραγωγής ταινιών της κρατικής Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΒΑ). Η ίδρυσή του είχε πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της τότε κρατούσας αντίληψης για την βιομηχανική «διάσταση» του κινηματογράφου, η οποία κατά την περίοδο της δικτατορίας παρουσίασε περιορισμένο κύκλο δραστηριοτήτων²²³.

Μετά τη μεταπολίτευση, την Προεδρία του φορέα ανέλαβε ο σκηνοθέτης και συγγραφέας Γεώργιος Τζαβέλλας, ο οποίος συνέβαλε τα μέγιστα στην παραγωγή πολλών κινηματογραφικών έργων μέσω του οργανισμού και προώθησε την αλλαγή του ονόματός του σε Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου (εφεξής ΕΚΚ). Κατόπιν πολλαπλών πιέσεων που ασκήθηκαν από τον καλλιτεχνικό κόσμο, το 1980 οι αρμοδιότητες για τον κινηματογράφο μεταβιβάστηκαν από το Υπουργείο Βιομηχανίας στο Υπουργείο Πολιτισμού την ηγεσία του οποίου ανέλαβε το 1981 η ηθοποιός Μελίνα Μερκούρη, η οποία έθεσε ως προτεραιότητα της πολιτικής της την στήριξη του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου²²⁴.

²²⁰ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 3905/2010 «Ενίσχυση και ανάπτυξη της κινηματογραφικής τέχνης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 219/Α/23-12-2010).

²²¹ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά: Νόμος 1597/1986 «Προστασία και ανάπτυξη της κινηματογραφικής τέχνης, ενίσχυση της Ελληνικής κινηματογραφίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 68/Α/21-5-1986).

²²² Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. και την σχετική ιστοσελίδα στον ιστοχώρο του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου: Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, «Ιστορικό»: <http://www.gfc.gr/index.asp>.

²²³ Ο.π.

²²⁴ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. και την σχετική ιστοσελίδα στον ιστοχώρο του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου: Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, «Ιστορικό»: <http://www.gfc.gr/index.asp>.

Με την πολιτιστική πολιτική που ξεκινά αυτή την περίοδο και επιστεγάζεται με τον προαναφερθέντα Νόμο 1597/1986 που ρυθμίζει την δομή, τις αρμοδιότητες και την λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου, το Κέντρο μολονότι διατηρεί την μορφή της ανώνυμης εταιρίας περιέρχεται εξ ολοκλήρου στο δημόσιο και γίνεται ο κυριότερος μοχλός άσκησης της κινηματογραφικής πολιτικής της χώρας.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, παρατηρείται μια σταδιακή βελτίωση των συνθηκών που είχαν ταλαιπωρήσει τον ελληνικό κινηματογράφο τα προηγούμενα χρόνια και είχαν καταστήσει το Κέντρο τον μοναδικό φορέα ουσιαστικής υποστήριξης του. Η δημιουργία των περισσότερων από ογδόντα δημοτικών κινηματογράφων που εποπτεύονται από το Υπουργείο Πολιτισμού ενδυναμώνει τα κινηματογραφικά πλέγματα και προωθεί την εγχώρια και διεθνή δικτύωση. Οι παλαιές κινηματογραφικές αίθουσες της χώρας ανακαινίζονται και παράλληλα έχουμε την ίδρυση των πρώτων πολυκινηματογράφων (Cinplex).

Σε αυτό το περιβάλλον το Κέντρο διαμορφώνει με προσοχή το νέο πεδίο της πολιτιστικής διοίκησης στον τομέα που του αναλογεί. Σχεδιάζει προγράμματα όπως το Πρόγραμμα «Νέα Ματιά» για νέους κινηματογραφικούς δημιουργούς και καθιερώνει ένα νέο σύστημα χρηματοδοτήσεων της κινηματογραφικής παραγωγής. Η εμπειρία κεφαλαιοποιείται και το 1997 με στόχο τη βελτίωση των δομών αλλά και των υπηρεσιών του, επιτελείται με τον Νόμο 2557/1997, τροποποίηση του Καταστατικού μέσω του οποίου θεσπίζεται ο νέος Κανονισμός χρηματοδοτήσεων που περιλαμβάνει οκτώ νέα Προγράμματα και προωθεί την δημιουργία δικτύων συνεργασίας των Κέντρων Κινηματογράφου των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Ακολουθεί νέα τροποποίηση με τον προαναφερθέντα Νόμο 3905/2010 (ΦΕΚ 219/Α/23-12-2010), ο οποίος εστιάζει στην «Ενίσχυση και ανάπτυξη της κινηματογραφικής τέχνης» και έτσι το Κέντρο Ελληνικού Κινηματογράφου αποκτά νέα νομική μορφή. Τοιουτοτρόπως είναι πλέον κοινωφελές μη κερδοσκοπικό Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Πολιτισμού. Σύμφωνα με τον νέο Νόμο, που ορίζει την εθνική πολιτιστική πολιτική για τον τομέα του κινηματογράφου τίθενται και οι νέες βάσεις λειτουργίας του Κέντρου. Το Κέντρο διοικείται από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο με Πρόεδρο και Γενικό Διευθυντή που είναι αρμόδιοι για την χάραξη της πολιτιστικής στρατηγικής και για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των δράσεών του.

Αξιοσημείωτο είναι πως, το 2013 ετέθη σε ισχύ και ο Κανονισμός Χρηματοδοτικών Προγραμμάτων του Κέντρου ο οποίος, σε εξέλιξη του παλαιότερου, περιλαμβάνει δέκα Χρηματοδοτικά Προγράμματα τα οποία σχεδιάσθηκαν σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και είχαν ως κύριο σκοπούμενο την κάλυψη των πολυεπίπεδων και πολυσύνθετων σύγχρονων αναγκών της κινηματογραφικής παραγωγής.

Έτσι, όπως αποτυπώνεται στη σχετική ιστοσελίδα του ιστοχώρου του²²⁵ το Εθνικό Κέντρο Κινηματογράφου έχει πλέον ως αποστολή:

- Την ενίσχυση και ανάπτυξη της ελληνικής κινηματογραφικής παραγωγής / προώθησης / διανομής και εν γένει της κινηματογραφικής τέχνης
- Την ανασυγκρότηση της υποδομής της ελληνικής κινηματογραφίας
- Την προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων και την ενθάρρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κινηματογραφικό χώρο
- Τη διαρκή αύξηση του αριθμού των θεατών στις κινηματογραφικές αίθουσες
- Την προστασία και ανάδειξη της ελληνικής κινηματογραφικής κληρονομιάς
- Την αύξηση της εξωστρέφειας στην κινηματογραφική παραγωγή
- Την ανάπτυξη της κινηματογραφικής παιδείας στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου επιτελεί ουσιαστικό έργο πολιτιστικής διοίκησης λειτουργώντας ρυθμιστικά στον τομέα του πολιτισμού και ειδικότερα στον τομέα του κινηματογράφου. Συμμετέχει στην χρηματοδότηση της εγχώριας

²²⁵ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. σχετικά και την ιστοσελίδα στον ιστοχώρο του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου: Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, «Ιστορικό»: <http://www.gfc.gr/index.asp>.

κινηματογραφικής παραγωγής χρηματοδοτώντας αποκλειστικά μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες κατά μέσο όρο ετησίως: δεκαπέντε ταινίες μεγάλου μήκους, δεκαπέντε ταινίες μικρού μήκους, έξι ντοκιμαντέρ, ενώ παράλληλα ενισχύει με μικρά ποσά και την χρηματοδότηση περίπου είκοσι ολοκληρωμένων έργων της ανεξάρτητης κινηματογραφικής παραγωγής των προειρημένων κατηγοριών ταινιών.

Παράλληλα το Κέντρο μέσω του Τμήματος «Hellas Film» που φροντίζει για την καλλιτεχνική και εμπορική προώθηση της ελληνικής ταινίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Σε συνεργασία με ομόλογά του Κέντρα και κινηματογραφικούς οργανισμούς, διοργανώνει εκδηλώσεις, αφιερώματα στον ελληνικό κινηματογράφο στο εξωτερικό και ποικίλες ακόμα δράσεις με στόχο την προώθηση της διεθνούς αναγνώρισης της ελληνικής ταινίας και την ενίσχυση των δράσεων της διάχυσής της στην ξένη αγορά. Ενδεικτικά σημειώνουμε πως σύμφωνα τα δεδομένα που παρέχονται από το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου η Hellas Film από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 μέχρι και σήμερα έχει επιμεληθεί την προετοιμασία περισσότερων από επτακοσίων (700) ταινιών μεγάλου και μικρού μήκους και έχει φροντίσει για την καλλιτεχνική και εμπορική τους προώθηση στον ελληνικό και διεθνή χώρο. Έχει συμμετάσχει σε περισσότερα από εκατόν πενήντα διεθνή φεστιβάλ και διοργανώνει σε συνεργασία με κινηματογραφικούς οργανισμούς, ταινιοθήκες, ακαδημαϊκά ιδρύματα, αίθουσες τέχνης, ελληνικές ομογενειακές ενώσεις, Πρεσβείες και άλλους φορείς της αλλοδαπής εκατό (100) περίπου κινηματογραφικά προγράμματα προβολής ελληνικών ταινιών κάθε χρόνο

Τέλος, το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου και ειδικότερα η Διεύθυνση Διεθνών Οπτικοακουστικών Παραγωγών (Hellenic Film Commission) που είναι εναρμονισμένη με την παγκόσμια αναγνώριση της συμβολής των κινηματογραφικών και τηλεοπτικών παραγωγών στην προβολή μιας χώρας σε όλο τον κόσμο, είναι ο αρμόδιος εθνικός φορέας για τη προσέλκυση διεθνών παραγωγών στην Ελλάδα²²⁶.

Οι βασικές της δράσεις είναι:

- Η διασύνδεση ξένων παραγωγών με το ελληνικό Industry Guide
- Η καθοδήγηση σχετικά με κινηματογραφικές άδειες και κίνητρα

²²⁶ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. και την σχετική ιστοσελίδα στον ιστοχώρο του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου: Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, «Hellenic Film Commission»: <http://www.gfc.gr/el/hellenic-film-commission/hellenic-film-commission.html> και τον ιστοχώρο της Επιτροπής: <https://www.filmcommission.gr/>.

- Η προώθηση τοποθεσιών, τεχνικών και εξοπλισμού σε εθνικά και διεθνή γεγονότα
- Η συνεργασία με τα αρμόδια Υπουργεία και τους άλλους δημόσιους φορείς
- Η δικτύωση με τις τοπικές αρχές²²⁷.

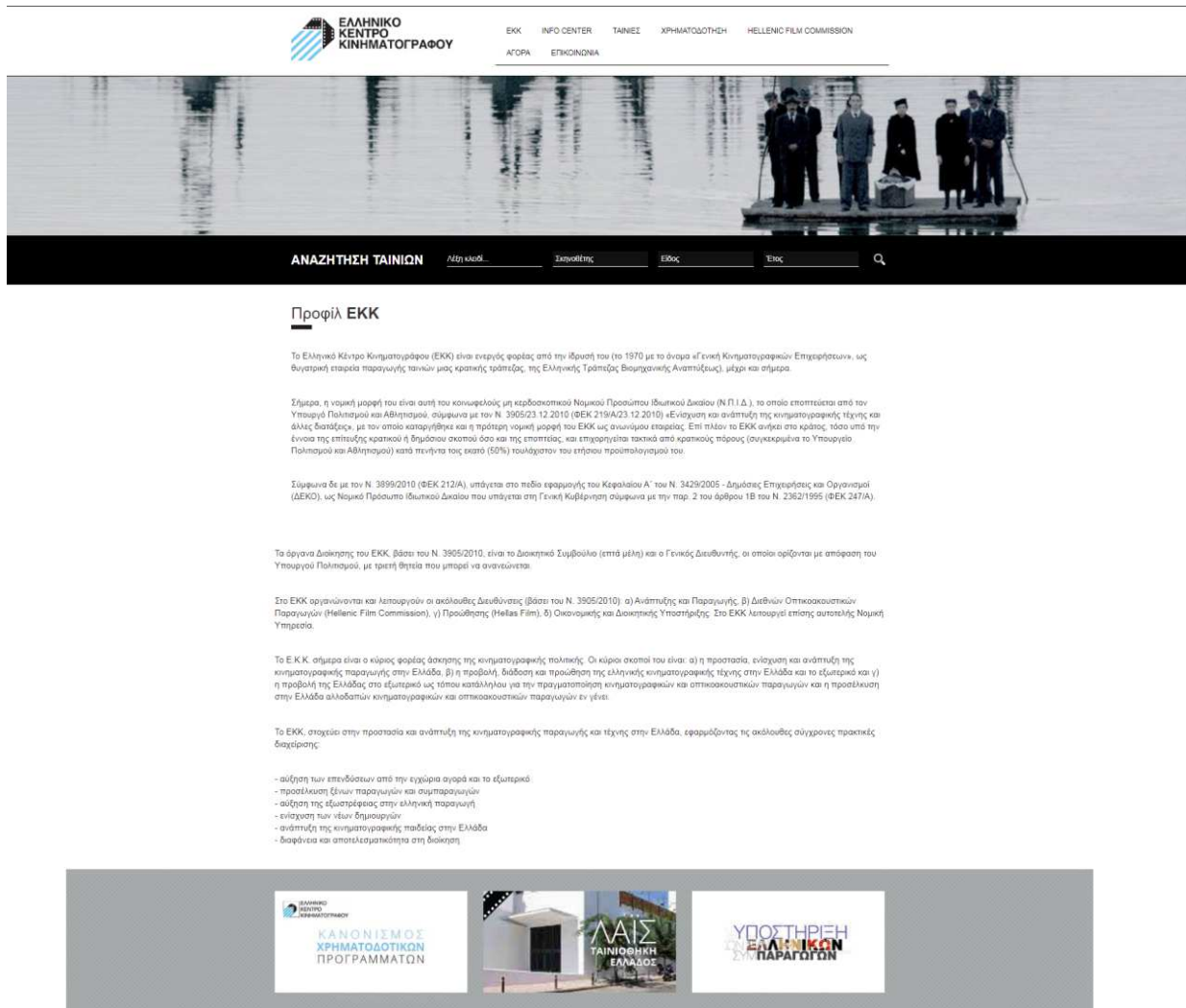
Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός φορέας για την εθνική πολιτιστική πολιτική. Επιτελεί με συστηματικότητα τον προγραμματισμό του και εστιάζει στην πλήρωση των κύριων σκοπών του που είναι:

- η προστασία
 - η ενίσχυση και
 - η ανάπτυξη
- της κινηματογραφικής παραγωγής στην Ελλάδα
- η προβολή,
 - η διάδοση και
 - η προώθηση
- της ελληνικής κινηματογραφικής τέχνης στην Ελλάδα και το εξωτερικό και
- η προβολή της Ελλάδας στο εξωτερικό ως τόπου κατάλληλου για την πραγματοποίηση κινηματογραφικών και οπτικοακουστικών παραγωγών και
 - η προσέλκυση στην Ελλάδα αλλοδαπών κινηματογραφικών και οπτικοακουστικών παραγωγών εν γένει²²⁸ μέσα από ποικίλες δράσεις και δραστηριότητες.

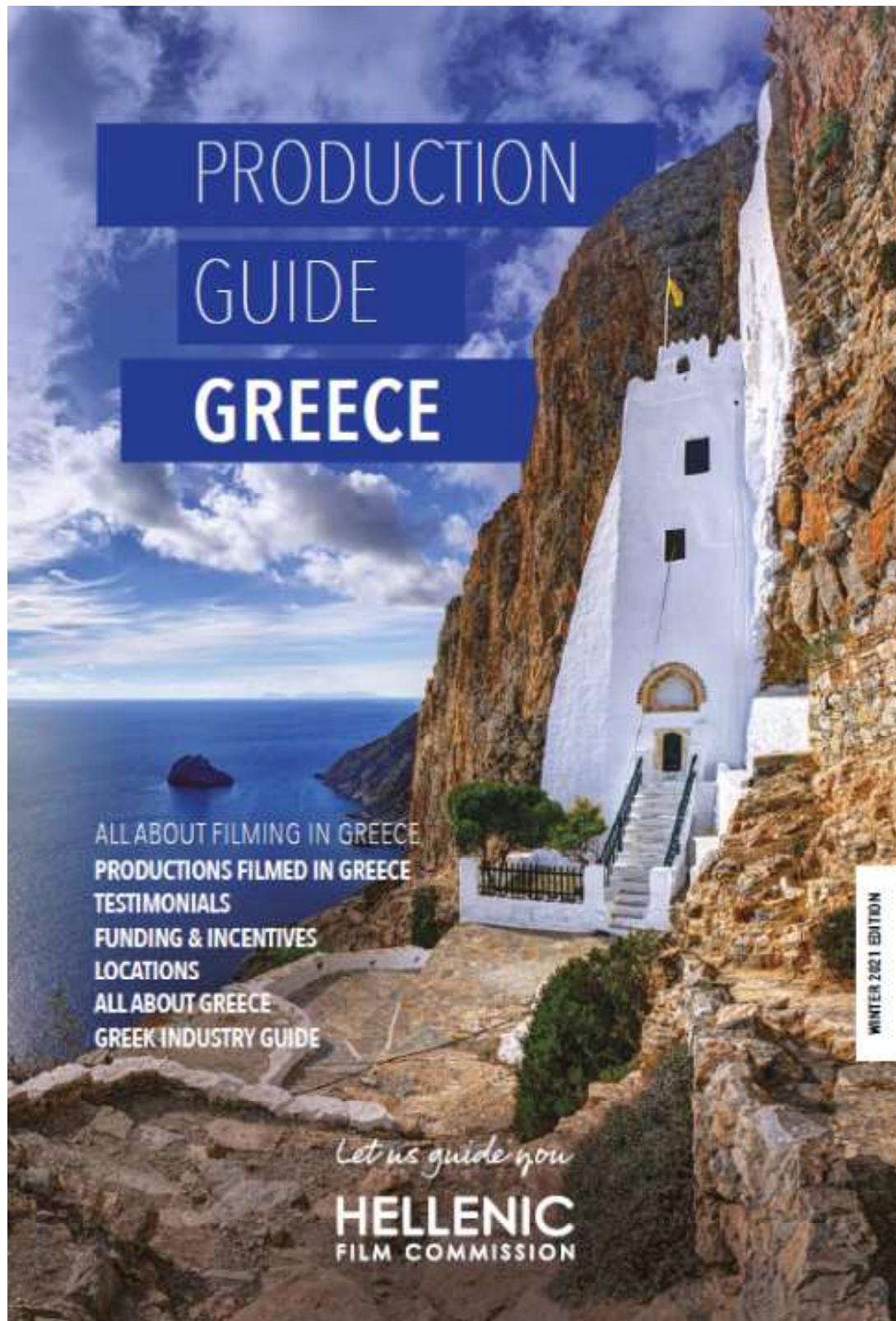
Τοιουτοτρόπως αποτελεί ένα από τους βασικούς φορείς άσκησης πολιτιστικής διοίκησης διεθνούς εμβέλειας.

²²⁷ Ο.π.

²²⁸ Για αναλυτικές πληροφορίες βλ. και την σχετική ιστοσελίδα στον ιστοχώρο του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου: Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, «Ιστορικό»: <http://www.gfc.gr/index.asp>



Εικ. 8.3. Επίσημος ιστοχώρος Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου στον οποίο αποτυπώνονται μεταξύ άλλων οι τρέχουσες δράσεις του. Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου: <http://www.gfc.gr/index.asp>.



Εικ. 8.4. Εξώφυλλο έκδοση της Διεύθυνση Διεθνών Οπτικοακουστικών Παραγωγών του Ελληνικού Κέντρου Κινηματογράφου για τον χειμώνα του 2021. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά: Hellenic Film Commission (2021), *Hellenic Film Commission: Production Guide (winter 2021)*, Athens: Hellenic Film Centre, Hellenic Film Commission. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.filmcommission.gr/publications/production-guide-winter-2021/>.

Προτάσεις Μελέτης

Για την καλύτερη εξοικείωση με τα θέματα και την προβληματική του τελευταίου κεφαλαίου προτείνεται να ξεκινήσετε την προσέγγισή τους μελετώντας συγκριτικά τις πρακτικές πολιτιστικής διοίκησης που εφαρμόστηκαν στις παραδειγματικές περιπτώσεις (case studies) που παρουσιάζονται σχετίζοντάς τες με τις πολιτικές της κεντρικής διοίκησης του Υπουργείου Πολιτισμού. Αναζητήστε άλλες παραδειγματικές περιπτώσεις από τον ευρύτερο χώρο του πολιτισμού. Επιλέξτε ένα οργανισμό άσκησης πολιτιστικού έργου και εξετάστε τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί για την άσκηση της πολιτιστικής διοίκησης. Τολμήστε συγκρίσεις μεταξύ των παρουσιαζόμενων στην ενότητα φορέων και αυτού που επιλέξατε θέτοντας παραμέτρους όπως π.χ. η αποστολή, η στοχοθεσία, οι πρακτικές οργανωτικής ανάπτυξης και οι επικοινωνιακές τεχνικές. Τέλος, προτείνετε παρεμβάσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και της αποδοτικότητας του οργανισμού σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο.

Θεσμικά - Κανονιστικά Κείμενα

- Νόμος 10/22.05.1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών» *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, αρ. 22/16.06.1834. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/diplomatiki-nomothesia-diethneis-organismoi/nomos-1834-1989-phek-75a-10-3-1989.html>.
- Νόμος 3028/2002 «Για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς» (ΦΕΚ 153/Α'/28.06.2002). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-arxaiotites/n-3028-2002.html>.
- Νόμος 1597/1986 «Προστασία και ανάπτυξη της κινηματογραφικής τέχνης, ενίσχυση της Ελληνικής κινηματογραφίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 68/Α/21-5-1986). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-theatra-kinimatografoi/n-1597-1986.html>.
- Νόμος 1558/1985 «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα» (ΦΕΚ 137/Α/26-7-1985). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kubernese/n-1558-1985.html>.

Νόμος 3521/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την Προστασία της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς» (ΦΕΚ 275/Α/22-12-2006). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-arxaiotites/nomos-3521-2006-phek-275a-22-12-2006.html>.

Νόμος 3520/2006 «Κύρωση της Σύμβασης για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας των πολιτιστικών εκφράσεων» (ΦΕΚ 274/Α/22-12-2006). Διαθέσιμος ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/diethneis-sunthekes/nomos-3520-2006-phek-274-a-22-12-2006.html>.

Νόμος 3905/2010 «Ενίσχυση και ανάπτυξη της κινηματογραφικής τέχνης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 219/Α/23-12-2010). Διαθέσιμος ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-theatra-kinimatografoi/n-3905-2010.html>

Νομοθετικό Διάταγμα 957/1971 «Περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων» (ΦΕΚ166/Α/25.08.1971) Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/archeol_law.aspx?iID=121.

Νομοθετικό Διάταγμα 941/1977, «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Πολιτισμού [και Επιστημών]» (ΦΕΚ 320/Α/17.10.1977). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/archeol_law.aspx?iID=121.

Νομοθετικό Διάταγμα 191/13-06-2003 «Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» (1^η τροποποίηση) . Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-arxaiotites/proedriko-diatagma-191-2003-fek-146a-13-6-2003.html>

Νομοθετικό Διάταγμα 104/28.08.2014 «Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» (2^η τροποποίηση). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/359770/p.d.-104-2014>.

Νομοθετικό Διάταγμα 4/22.01.2018 «Οργανισμός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» (3^η τροποποίηση). Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/350677/p.d.-4-2018>

Βασική Βιβλιογραφία

- Γερούση Ε. – Βιβλιοδέτης Ε. (2021), «Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού» στο *Ειδική Υπηρεσία Προβολής και Αξιοποίησης Πολιτιστικής Κληρονομιάς & Σύγχρονης Δημιουργίας*, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, *Ιστορία*. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>.
- Γκαντζιάς, Γ., (2010). *Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Δεριζιώτης Χ. – Σκυφτός Κ – Χαροκόπος Γ. (2006). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σοφία.
- Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.
- Καραγιάννης, Σ.,(2000). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Κόνσολα, Ντ., (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: Περιφερειακή Διάσταση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόνσολα, Ντ., (2006), *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη – Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.
- Στρατηγέα, Αν., (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf.
- Χυτήρης, Λ. – Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Φαίδιμος.

Συμπληρωματική Βιβλιογραφία

- Girard, A. – Gentil, G. (1983). *Cultural development: Experiences and Policies*, UNESCO: Paris. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000002228?posInSet=1&queryId=de3b2736-b70b-4b54-a282-ff77b34bd64d>.
- UNESCO, (1969). *Cultural policy a preliminary study*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>.
- UNESCO, (1969). *Réflexions préalables sur les politiques culturelles*, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133392?posInSet=1&queryId=e9d66db2-b073-4dcb-ace9-237a0ab7c345>
- Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σ. 16-35. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5295>.
- Μαντάς, Β. Ν., (1992). *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Φλώρος, Γ. Χρ., (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

Διαδικτυακοί Τόποι

- Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού: <https://www.culture.gov.gr/>
- Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου: <http://www.gfc.gr/>
- Hellenic Film Commission: <https://www.filmcommission.gr/>
- Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού: <https://hfc-worldwide.org/>
- Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «ΕΙΠ Μουσεία»: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page>.

Μουσείο Φιλικής Εταιρείας: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page/μουσείο-φιλικής-εταιρείας>.

Μουσείο Καβάφη: <https://hfc-worldwide.org/athens/sample-page/μουσείο-καβαφυ>

Διαδικτυακές Διαλέξεις: «Προσωπικότητες στο Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού»
Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, «Προσωπικότητες στο Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού
Kate Smith | Ειδικό επεισόδιο για την επέτειο του 1821 του Ελληνικού Ιδρύματος
Πολιτισμού», [31/3/2021, 22:00]:
<https://www.youtube.com/watch?v=6mMvrOtmJAM>

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
LIFE



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης