



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Πολιτιστική διαχείριση και διοίκηση: Η περίπτωση του μουσείου Κυκλαδικής  
τέχνης*

**Τσουπαρέλου Άννα-Μαρία**

**Επιβλέπων καθηγητής: Κοροντζής Τρύφων**

**Λάρισα 2019-2020**

*Όσο πιο πολύ πίσω πάμε στο παρελθόν,  
τόσο πιο μακριά στο μέλλον μπορούμε να δούμε.*

*Ουίνστον Τσώρτσιλ*

*Η Εκπαίδευση δεν είναι εκμάθηση γεγονότων,*

*Αλλά η εκπαίδευση του νου να σκεφτείς.*

*Αϊνστάιν*

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα διπλωματική εργασία δεν θα μπορούσε να φτάσει σε αυτή την μορφή χωρίς την υποστήριξη και καθοδήγηση του κυρίου Κοροντζή Τρύφων, Διδάκτωρ Καθηγητή Δημοσίου Δικαίου αλλά και Διεθνούς Δικαίου του Πάντειου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, τον οποίο ευχαριστώ θερμά για την πολύτιμη βοήθεια του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Διευθύντρια του μουσείου Κυκλαδικής τέχνης η όποια μου επέτρεψε μετά χαράς την χρήση του αρχαιακού υλικού για την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστάω στην οικογένεια μου για την αγάπη, την υποστήριξη και την υπομονή που έδειξε όλο αυτό το χρόνο για την υλοποίηση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## ***Πίνακας Περιεχομένων***

Περίληψη

Abstract

Εισαγωγή

### Κεφάλαιο 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

1.1. Η έννοια της διοίκησης και οι βασικές λειτουργίες της

1.2. Οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης

1.2.1. Κλασική Σχολή

1.2.1.α. Επιστημονική διοίκηση

1.2.1.β. Γραφειοκρατική διοίκηση

1.2.1.γ. Διαχειριστική διοίκηση

1.3. Πολιτιστική διαχείριση

1.4. Ιστορική αναδρομή

1.4.1. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας μουσείων

1.4.2. Ο ρόλος της διοίκησης στα μουσεία

1.4.3. Προβλήματα διοίκησης

### Κεφάλαιο 2: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ-ΜΟΥΣΕΙΟ ΚΥΚΛΑΔΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ

2.1. Ιστορική αναδρομή

2.2. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης

2.3. Ο θεσμός του μουσείου και οι ρόλοι του

2.4. Περιοδικές και περιοδεύουσες εκθέσεις του μουσείου τέχνης

### Κεφάλαιο 3: Δράσεις Μουσείου και Προοπτικές

3.1. Προγράμματα μουσείου

3.2. Εκδηλώσεις

3.3. Προτάσεις και αλλαγές

Συμπεράσματα

Βιβλιογραφία

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη εποχή, οι επικρατούσες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές συνθήκες έχουν μεταβάλει και εξελίξει τις αρχές και τα ιδεολογικά υπόβαθρα της δημόσιας διοικητικής θεωρίας, κυρίως σε τομείς που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Ο ρόλος της διοίκησης επηρεάζει άμεσα την πολιτιστική και πολιτική κληρονομιά ενός μουσείου και είναι πολύ κρίσιμος διότι καλείται να δημιουργήσει ένα μουσείο επιθυμητό ως προς τον επισκέπτη. Το μουσείο κατά κύριο λόγο, αποτελεί έναν οργανισμό με εκπαιδευτικό χαρακτήρα, που προσφέρει όχι μόνο γνώσεις αλλά και ψυχαγωγία. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει τον χώρο του μουσείου καθώς και την ιστορία του μουσείου. Στόχος της εργασίας είναι, επίσης, η προβολή των περιοδικών εκθέσεων που φιλοξενεί αρκετά συχνά το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. Η εργασία χωρίζεται σε τρεις θεματικές ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στη διοίκηση και τον πολιτισμό. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην έννοια της διοίκησης και πως συμβάλλουν οι λειτουργίες της στο μουσείο. Ο ρόλος της διοίκησης θεωρείται πολύ κρίσιμος διότι καλείται να δημιουργήσει ένα μουσείο επιθυμητό ως προς τον επισκέπτη. Έπειτα, γίνεται λόγος για την πολιτιστική διαχείριση και διοίκηση του μουσείου, καθώς και σε τυχόν προβλήματα διοίκησης που προϋπάρχουν. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά, προτείνονται νέες ιδέες και λύσεις για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Στην δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά για τον ρόλο του μουσείου, τους πιο αναγνωρισμένους ορισμούς της έννοιας του μουσείου παγκοσμίως και την ιστορική του εξέλιξη. Στο επίκεντρο τίθεται το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, όπου παρουσιάζονται οι περιοδικές και οι περιοδεύουσες εκθέσεις που φιλοξενούνται στους χώρους του μέχρι σήμερα.

Τέλος, δίνονται νέες προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία του μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης καθώς και ιδέες για την αλληλεπίδραση με το κοινό με νέες και ενδιαφέρουσες δραστηριότητες.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση, πολιτιστική διαχείριση, μουσείο

## **ABSTRACT**

In modern times, the prevailing economic, social, political and cultural conditions have changed and developed the principles and ideological backgrounds of public administrative theory, particularly in areas related to the basic functions of the management. The role of the management directly affects the cultural and political heritage of a museum and is very critical because it is called upon to create a museum that is desirable for the visitor. The museum is primarily an educational institution that offers not only knowledge but also entertainment. This diploma thesis aims to present the museum's space as well as the history of the museum. It also aims to promote the periodical exhibitions that the Museum of Cycladic Art is hosting quite often. The thesis is divided into three thematic sections.

The first section refers to management and culture. In particular, reference is made to the concept of management and how its function contributes to the museum. The role of the management is considered to be very critical because it is called upon to create a museum that is desirable for the visitor. Then, this thesis examines the cultural management and administration of the museum, as well as about any pre-existing administration related problems. Therefore, considering all of this, new ideas and solutions are proposed for the best possible result.

The second section mentions the role of the museum, the most recognized definitions of the museum concept, worldwide, and its historical evolution. The Museum of Cycladic Art is the focal point where periodical and travel exhibitions hosted on its premises until today.

Finally, new proposals are made for the better functioning of the Museum of Cycladic Art as well as ideas for interaction with the public with new and interesting activities.

**Keywords:** management, cultural management, museum

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια η συνεχής ανάπτυξη της σύγχρονης κοινωνίας έχει επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης και διοίκησης. Επομένως, οι πολιτιστικοί οργανισμοί (μουσεία) οφείλουν να επαναπροσδιορίσουν

το ρόλο τους και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν με βάση τις τρέχουσες συγκυρίες. Η διεθνής οικονομική κρίση αλλά και η τεχνολογική εξέλιξη έχουν καταστήσει τις συνθήκες ακόμα πιο αντίξοες στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης. Συνεπώς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να τίθεται υπό αμφισβήτηση η τρέχουσα αντίληψη σχετικά με την πολιτιστική διαχείριση και διοίκηση. Τα μουσεία με βάση τα παραπάνω οφείλουν να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν σύγχρονες στρατηγικές με στόχο τον εκσυγχρονισμό του συνόλου της πολιτιστικής διαχείρισης τους καθώς και του τρόπου διοίκησης τους ειδικότερα. Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια στις λειτουργίες της πολιτιστικής διαχείρισης και διοίκησης έχουν επέλθει πολλές και ριζικές αλλαγές οι οποίες δημιουργούν την ανάγκη για τη διαμόρφωση νέων προτύπων οργάνωσης στη διαχείριση των μουσείων δηλαδή στο σχετικό οργανόγραμμα των μουσείων. Οι παραπάνω αλλαγές επηρέασαν αισθητά τις παραδοσιακές πολιτιστικές και διοικητικές αξίες των μουσείων στις οποίες βασίζονταν έως και σήμερα οι λειτουργίες της διοίκησης.

Σύμφωνα όμως με τα ανωτέρω, είναι φανερό πως ο ρόλος της διοίκησης αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την σωστή λειτουργία των μουσείων. Η συμβολή του πολιτισμού της χώρας έχει ιδιαιτέρως μεγάλη αξία και αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα για την σωστή λειτουργία της διοίκησης των μουσείων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κύριος παράγοντας που θα προσπαθήσει να αναδείξει την αξία και την χρησιμότητα του πολιτιστικού γίνεσθαι των μουσείων μέσα από διάφορους παραμέτρους της πολιτιστικής διαχείρισης και διοίκησης.

Παρόλο τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στα μουσεία και συγκεκριμένα στο τομέα της διοίκησης, τα μουσεία προσπαθούν μέσα από διάφορες ενέργειες να παραμένουν ανοιχτά στο ευρύ κοινό και να προωθούν ψυχαγωγικές και επιμορφωτικές εκδηλώσεις με σκοπό την επικοινωνία. Διότι είναι θεμελιώδης η ανάγκη του ανθρώπου να συλλέγει κάθε λογής αντικείμενα του παρελθόντος, είτε ιστορικής είτε πολιτιστικής σημασίας, ώστε να καλύψει την εσωτερική του ανάγκη αυτοπροσδιορισμού στο χώρο και στο χρόνο. Αυτή η ανάγκη άλλωστε είναι που έχει εξασφαλίσει τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς διαφόρων πολιτισμών ανά τους αιώνες.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πολιτιστική διαχείριση του μουσείου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την διοίκηση που σχετίζεται άμεσα με την διοικητική

λειτουργία, για παράδειγμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των μουσείων. Όλα αυτά το μουσείο οφείλει να τα διαχειρίζεται ορθολογικά. Τα μουσεία σχετίζονται άμεσα με τον πολιτισμό. Ο πολιτισμός αποτελεί ένδειξη μεγάλης προόδου στη σύγχρονη κοινωνία. Γενικότερα, ο πολιτισμός εμπεριέχεται σε ιστορικές, θρησκευτικές παραδόσεις, κοινωνικές και οικονομικές σχέσεις διότι συνδέεται άμεσα με τη πολιτιστική δημιουργία. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, που τέτοιοι είναι κάθε μορφής μουσείο, τα τελευταία χρόνια επηρεάζονται ολοένα και περισσότερο από τις συνθήκες που επικρατούν στη σύγχρονη κοινωνία με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα των μουσείων. Οι συνθήκες αυτές τείνουν να επιβάλλουν ριζικές αλλαγές στο χώρο της διοίκησης των μουσείων αλλά και στη διαχείριση που εφαρμόζεται στους οργανισμούς δίχως να μπορούμε να πούμε αν οι αλλαγές αυτές είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές για τους πολιτιστικούς οργανισμούς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ**

### **1.1. Η έννοια της Διοίκησης και οι λειτουργίες της**

«Κατά τον Certo (1980) η έννοια της διοίκησης ή αλλιώς μάνατζμεντ ορίζεται ως η διαδικασία της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με την χρήση και αξιοποίηση των ανθρώπινων και άλλων πόρων του οργανισμού».(Κουτούζης, 1999) «Γενικά η ορολογική έννοια της διοίκησης – management χαρακτηρίζεται από μια πολυφωνία, παρόλα αυτά υπάρχει μια γενικότερη σύγκλιση ως προς το ότι πρόκειται για μια απρόσκοπτη διαδικασία αποτελούμενη από πέντε βασικές λειτουργίες: προγραμματισμός/σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση/καθοδήγηση, έλεγχος και στελέχωση».( Κουτούζης, 1999)

Η επιστήμη της διοίκησης είναι το σύστημα των εργαλείων μέσω των οποίων ερμηνεύονται οι σχέσεις, προβλέπονται τα αποτελέσματα και επηρεάζεται η έκβαση οργανωμένων προσπαθειών για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. (Λαβράνος,2018) Επίσης, « η διοίκηση είναι η ενέργεια του 'διοικείν'. Είναι η διεύθυνση, διαχείριση και επιμέλεια προσώπων και υποθέσεων. Έτσι η διοίκηση περιλαμβάνει ένα σύνολο λειτουργιών που κατατείνουν στην επιδίωξη ενός



σκοπού. Αυτή είναι η ουσιαστική ή λειτουργική έννοια της διοίκησης».(Κτιστάκη,2014 σελ:21)

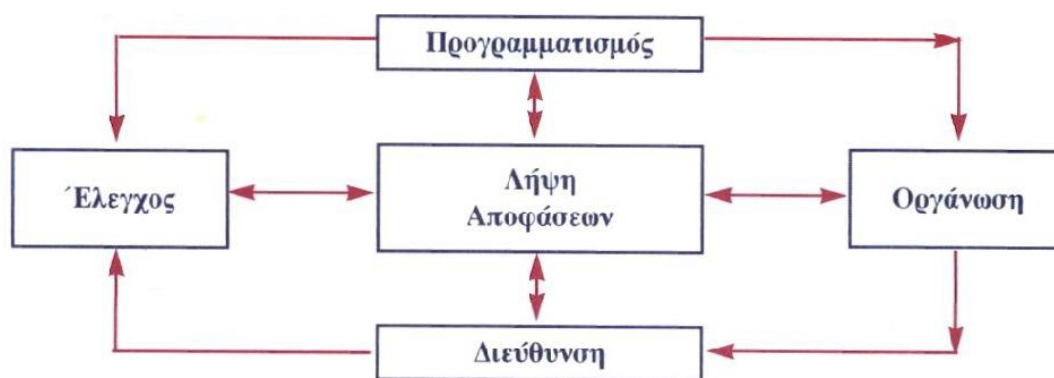
«Η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα φαινόμενο πολύπλοκο και πολυσήμαντο, σύνθετο και δαιδαλώδες και αναπόφευκτα περνά μέσα από τη δραστηριότητα πολλών και ποικίλων κρατικών οργάνων. Η βασική διεργασία της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εξεύρεση μιας σειράς οργανωτικών συστημάτων που αποβλέπουν στην ορθολογική λειτουργία, στη μεγιστοποίηση του οφέλους του πολίτη, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών».(Παρθενόπουλος,1997, σελ:71)

Η διοίκηση και η διαχείριση ως διαδικασία αποκτούν άλλο νόημα και έχουν άλλες απαιτήσεις σε σύγκριση με τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Η πολιτιστική διαχείριση και διοίκηση περιλαμβάνει βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ που έχουν ως στόχο την ενδυνάμωση του πολιτισμού. Στόχος ενός πολιτισμικού οργανισμού είναι από τη μια να καταστεί οικονομικά βιώσιμος και από την άλλη η κοινωνική και πολιτιστική προσφορά όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης προκειμένου να αξιοποιηθούν η διαχείριση και η αξιοποίηση των πολιτιστικών πόρων κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο. ( Μπιτσάνη, 2004)

## **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

«Ο όρος διοίκηση χρησιμοποιείται συχνά εναλλακτικά με τον όρο management. Στον όρο αυτό αποδίδεται η έννοια μιας σειράς λειτουργιών με τις οποίες απασχολούνται διοικητικά στελέχη για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών και των μελών τους. Η έννοια επομένως του μάνατζμεντ αναφέρεται κυρίως στο λειτουργικό χαρακτήρα του».(Κτιστάκη,2014 σελ:21-22)Η διοίκηση, όπως προαναφερθήκαμε έχει οριστεί ως η βασική διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Αποτελεσματική διοίκηση είναι η σωστή εκτέλεση των βασικών λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά, αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους και

δεν είναι εφικτό να διαχωριστούν. Η διαδικασία μιας αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινάει με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και καταλήγει στον έλεγχο, οποίος με την σειρά του καταλήγει στο συμπέρασμα αν θα πρέπει να αναθεωρηθεί ο προγραμματισμός ή όχι. Επίσης, μια βασική λειτουργία της διοίκησης την οποία δεν αναφέραμε είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία εμπλέκεται με όλες τις άλλες γι αυτό και δεν γίνεται λόγος γι αυτήν την λειτουργία ξεχωριστά. (<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>)



**α. Προγραμματισμός (planning):** είναι μια διαδικασία εκτέλεσης της ιδέας. Είναι η διαδικασία διανομής αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό την δημιουργία ανταλλαγών που εξυπηρετούν τόσο τους ατομικούς όσο και τους επιχειρησιακούς στόχους. Ο προγραμματισμός είναι η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων που αποβλέπουν στην δημιουργία, στο χτίσιμο και στην διατήρηση προνομιακών σχέσεων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. (Σαλαβού, Κυριακίδου, 2010) Επίσης, προγραμματισμός είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας ο οργανισμός προκαθορίζει τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, πως θα το πετύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε. (Μπουραντάς, 2018 σελ: 21)

Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία η οποία θέτει τις βασικές κατευθύνσεις και σκοπούς στον οργανισμό και διαμορφώνει ένα αρχικό πλάνο προσέγγισης τους. Η λειτουργία αυτή συνιστάται για το προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την

υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και ο Donnell ορίζουν τον προγραμματισμό ως μια λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει. (Μόργκαν, 2000)

Ο προγραμματισμός ως λειτουργία διακρίνεται σε δυο είδη:

- Στον στρατηγικό προγραμματισμό
- Στον λειτουργικό ή επιχειρησιακό προγραμματισμό

Ο **στρατηγικός** προγραμματισμός είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας διαμορφώνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού.

Ο **λειτουργικός ή επιχειρησιακός** προγραμματισμός είναι η διαδικασία που διαμορφώνονται οι μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού. (Μπουραντάς, 2018 σελ: 21)

Επιπλέον, ο προγραμματισμός προκειμένου να θεωρηθεί ως διοικητική λειτουργία και να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, επομένως, πρέπει να ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές. Οι βασικές αρχές του προγραμματισμού είναι: (Μπουραντάς, 2018 σελ: 20)

- Αρχή της χρονικής δέσμευσης
- Αρχή της ελαστικότητας
- Αρχή της διόρθωσης

**β. Οργάνωση (organizing):** είναι η διαδικασία του καθορισμού εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών. Την ομαδοποίησή τους, την ανάθεσή τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους και της διαμόρφωσης βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης. Η οργάνωση έχει να κάνει με τον τρόπο που θα οριστούν οι ευθύνες των ανθρώπων που θα εργαστούν στην επιχείρηση αλλά και ο τρόπος που θα δημιουργήσουν τις σχέσεις μεταξύ τους. Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός. (Πετρίδου, 2001)

Η λειτουργία της οργάνωσης αποτελεί μέσο αλλά μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επιβολή της τάξης και

τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, σχετικά με τις εξουσίες που έχουν, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων. Χάρης την οργάνωση διευκολύνονται οι επικοινωνίες και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητά της με την εξειδίκευση που αποκτάται. Τέλος, συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. (Πετρίδου, 2001)

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές:

- Ενότητα εντολής
- Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας
- Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας
- Τμηματοποίηση
- Συντονισμός
- Ύπαρξη οργανογραμμάτων και περιγραφών εργασιών που ισχύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού

**γ. Διεύθυνση (leading):** είναι η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα με βάση την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη διάφορων στόχων που θέτονται. Η λειτουργία της διεύθυνσης έχει να κάνει με τις οδηγίες από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα με απώτερο σκοπό την σωστή λειτουργία της διεύθυνσης. Ένα απαραίτητο εργαλείο για μια αποτελεσματική διεύθυνση είναι η άμεση επικοινωνία, διότι πολλά προβλήματα δημιουργούνται λόγω έλλειψης επικοινωνίας. Στόχος αυτής της λειτουργίας είναι η κατανόηση μεταξύ των μελών αλλά και η διαμόρφωση συνεργασίας. Συνεπώς, ευθύνη της διεύθυνσης είναι να προσπαθεί να ενεργοποιεί τις ικανότητες των ανθρώπινων παραγόντων-πόρων. (Πετρίδου, 2001)

Οι τρεις βασικές αρχές της διεύθυνσης είναι:

- Η Αρχή της Διεύθυνσης προς επίτευξη των Αντικειμενικών Σκοπών
- Η Αρχή της αρμονίας των Αντικειμενικών Σκοπών
- Η Αρχή της ενότητας των εντολών

**δ. Έλεγχος (controlling):** είναι η φάση αξιολόγησης και διόρθωσης των δραστηριοτήτων των υφισταμένων προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των σχεδίων. Αν το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό, αναθεωρείται ή τροποποιείται όλη η διαδικασία ή κάποιο μέρος αυτής, και ακολουθεί η ανατροφοδότηση του συστήματος. Με την λειτουργία του ελέγχου τα διοικητικά στελέχη έχουν συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών του τμήματός του. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. (Πετρίδου, 2001)

Ο έλεγχος συνδέεται με τον προγραμματισμό, αλλά είναι παρόν και σε όλες τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης. Είναι η λειτουργία που πληροφορεί για την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής και της οργάνωσης των εργασιών, για την αποτελεσματική παροχή κινήτρων των επικοινωνιών, του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, την ορθολογική λήψη αποφάσεων. (Μανιάτης, 2005)

Επίσης, υπάρχουν πολλοί άλλοι λόγοι που καθιστούν τη λειτουργία του ελέγχου απαραίτητη στους οργανισμούς, όπως οι συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και του εσωτερικού, η συχνότητα των ανθρώπινων λαθών, η συνεχής επιβαλλόμενη ανάγκη αποκέντρωσης των εξουσιών. (Πετρίδου, 2001)

Επιπλέον, ο έλεγχος συνιστάται από πέντε βασικά στάδια τα οποία είναι:

- Καθορισμός προτύπων.
- Παρακολούθηση - Αξιολόγηση - Μέτρηση
- Σύγκριση Συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα
- Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών
- Διόρθωση αποκλίσεων ( Μπουραντάς, 2018)

**ε. Στελέχωση (staffing):** είναι μια διαδικασία όπου επιλέγονται ικανά άτομα με σκοπό την άμεση στελέχωση των θέσεων εργασίας. Επομένως, η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού εξαρτάται από τα κατάλληλα άτομα

όπου θα στελεχωθεί ο οργανισμός. Ένας οργανισμός όσο καλά και αν έχει σχεδιαστεί εάν δεν στελεχώνεται από κατάλληλα άτομα τότε η σχεδίαση του οργανογράμματος μένει μόνο σε θεωρητικό επίπεδο. ( Κέφης, 2005 σελ:134-135)

Στη λειτουργία της στελέχωσης περιλαμβάνονται τα εξής πέντε στάδια: (Κανελλόπουλος, 1987 σελ:245)

- Ο προγραμματισμός θέσεων
- Η ανάλυση και ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας
- Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
- Η εκπαίδευση
- Η εισαγωγή – τοποθέτηση και ενσωμάτωση του εργαζομένου

## **1.2. Οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης**

Σε μια εποχή όπου η εξέλιξη της δημόσιας διοικητικής θεωρίας έχει επηρεαστεί σημαντικά από πρωτογενείς παράγοντες, οι βασικές αρχές της δημόσιας διοίκησης εντοπίζονται στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Οι θεωρίες της διοίκησης έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να κατανοήσουν τη γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης. Η κλασική θεωρία δίνει έμφαση στην εύρεση τρόπων διοίκησης με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Ανέκαθεν η οργάνωση και η διοίκηση υπήρχαν στην ιστορία της ανθρώπινης δραστηριότητας όπου και έχει συστηματοποιηθεί στις βασικές λειτουργίες διοίκησης όπως π.χ. στην κλασική σχολή.

[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3682/1/05\\_chapter\\_1.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3682/1/05_chapter_1.pdf)

«Η έννοια του δημοσίου τομέα δεν είναι σαφώς καθορισμένη και αντιδιαστέλλεται με αυτήν του ιδιωτικού τομέα. Η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των νομικών προσώπων στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα που ορίζουν οι κανόνες δικαίου και τα οποία ασκούν στη δημόσια διοίκηση. Όμως ο καθηγητής Σπηλιωτόπουλος(2002) η δημόσια διοίκηση, κατά την οργανική θεωρία, είναι δυνατόν να διακριθεί σε διοίκηση με ευρύ και στενό περιεχόμενο. Κατά τη λειτουργική θεωρία, η έννοια της δημόσιας διοίκησης αποτελείται από ένα σύνολο καθηκόντων, αποστολών και δραστηριοτήτων. Οι φορείς που ανήκουν στο Δημόσιο είναι οι κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ., οι Ο.Τ.Α., οι κάθε

είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμοί». ( Ασπρίδης, 2013 σελ:117)

### **1.2.1.Κλασική Σχολή**

#### **1.2.1.α. Επιστημονική διοίκηση(Taylor)**

Ο Taylor ήταν ο πρώτος άνθρωπος που έθεσε την ανάγκη για επιστημονική και συστηματική έρευνα στη βιομηχανική διοίκηση με σκοπό την ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Ο Taylor ήταν ένας από τους ανθρώπους που δημιούργησαν κανόνες που διέπουν στη διοίκηση. Οι θεωρίες του Taylor συνοψίζονται σε τέσσερις αρχές. Αρχικά, συγκεντρώνει γνώσεις για την συγκεκριμένη εργασία, έπειτα επιλέγει τα καταλληλότερα άτομα για τις σωστές θέσεις σύμφωνα με την πρώτη του θεωρία. Όμως για να λειτουργήσουν αυτά ορθά θα πρέπει η διεύθυνση (επιστάτες και εργαζόμενοι) να συνεργάζονται αρμονικά. Τέλος, χρειάζεται η σωστή οργάνωση και ο σωστός προγραμματισμός για τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ των συνεργατών. (Βελισσαρίου, 2018)

#### **1.2.1.β. Γραφειοκρατική διοίκηση(M.Weber)**

Ο Weber ήταν ο άνθρωπος που ανέπτυξε την γραφειοκρατική θεωρία που σχετίζεται με την διοίκηση. Η θεωρία αυτή βασίζεται σε κάποια χαρακτηριστικά σημεία όπως είναι η εξουσία, οι θέσεις, οι κανόνες και οι έγγραφες διαδικασίες. Το όφελος της θεωρία αυτής είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε είδος επιχείρησης δηλαδή για την διοίκηση οργανισμών αλλά και εταιρειών. Η διαδικασία της θεωρίας αυτής διέπει αξιοκρατία, έλεγχο, πειθαρχία αλλά και υπακούει σε κανόνες και όχι σε εντολές. (Βελισσαρίου, 2018)

#### **1.2.1.γ. Διαχειριστική διοίκηση(H.Fayol)**

Ο Fayol θεωρείται ο πατέρας του επιστημονικού management. Ο Fayol ήταν αυτός που διατύπωσε ότι η διοίκηση σημαίνει οργάνωση, σχεδιασμός, συντονισμός, έλεγχος και διεύθυνση. Με λίγα λόγια ήταν ο άνθρωπος που πρότεινε το πιο τυποποιημένο οργανωτικό μοντέλο και υπογράμμισε όλες τις δεξιότητες που ορίζει ένας μάνατζερ. (Βελισσαρίου, 2018)

### **1.3. Πολιτιστική Διαχείριση**

Ο όρος διαχείριση συνδέεται άμεσα με κάθε είδος μορφής οργάνωσης και διοίκησης όπου θέλει να αναδείξει την εικόνα του σύγχρονου και μοντέρνου.

(Μπιτσάνη, 2004 σελ:89) Η πολιτιστική διαχείριση περιέχει κυρίως τις τεχνικές και μεθόδους που ενισχύουν άμεσα τον πολιτισμό. (Μπιτσάνη, 2004 σελ:92) Επομένως, η διαχείριση θα πρέπει να εφαρμόζεται και στον πολιτιστικό τομέα. (Μπιτσάνη, 2004 σελ:92) Μέσα στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνιών η συνάρθρωση των επιστημών του πολιτισμού αλλά και της διοικητικής επιστήμης οφείλεται στην αναγκαιότητα της διαχείρισης ή της τεχνολογίας της διοίκησης. Άρα ο όρος πολιτιστική διαχείριση δηλώνει την προοπτική ανάλυσης. ( Μπιτσάνη, 2004 σελ:26) «Η πολιτιστική διαχείριση κινητοποιεί ένα μεγάλο αριθμό μεθοδολογιών και τεχνικών, καθώς και στρατηγικών διερεύνησης. Από τις κλασικές αναλύσεις κόστους έως τις πιο πρόσφατες τεχνικές λήψης αποφάσεων , είναι σαφές ότι η όποια επιλογή μεθόδων και τεχνικών εξαρτάται από τη μορφοποίηση του προβλήματος, αλλά και από το συγκεκριμένο στο οποίο η πολιτισμική διαχείριση αναπτύσσεται». (Μπιτσάνη, 2004 σελ:26) Η άνθηση της διαχείρισης του πολιτισμού αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους δείκτες με τους οποίους μία κοινωνία διακρίνει, εξετάζει, αξιολογεί καθώς επίσης προστατεύει την πολιτιστική κληρονομία αλλά και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η αποτελεσματική πολιτιστική πολιτική έχει ως στόχο την ανάπτυξη της επιστημονικής σχεδίασης και διαχείρισης του πολιτιστικού τομέα. (Μπιτσάνη, 2004 σελ:27)

#### **1.4. Ιστορική αναδρομή**

Το Υπουργείο Πολιτισμού ιδρύθηκε το 1971 αλλά σύμφωνα με επισυνάψεις του Υπουργείου προϋπήρχαν οργανισμοί είτε ως διευθύνσεις είτε ως άλλοι φορείς που αργότερα ενσωματώθηκαν στο Δημόσιο. Οι οργανισμοί είχαν ως στόχο να καλλιεργήσουν την πολιτιστική ζωή της χώρας όπου αυτό συνέβαινε ήδη από τα πρώτα χρόνια δημιουργίας του Ελληνικού Κράτους. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα του Υπουργείου Πολιτισμού αποτελούνταν από δύο φορείς την Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικών Υποθέσεων και την Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Αναστηλώσεων. Αργότερα, όπως επισημαίνεται από το 1971 έως το 1977 το Υπουργείο λειτούργησε χωρίς οργανισμό για κάποιο χρονικό διάστημα. Οι αλλαγές αυτές αποσκοπούσαν στις αρμοδιότητες και στην συγχώνευση με άλλα Υπουργεία. Σύμφωνα με επισυνάψεις του Υπουργείου σκοπός του είναι κυρίως η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς όπου με την θέσπιση νόμων και κανονισμών να αναδειχτεί η πολιτιστική κληρονομιά της χώρας.(



<https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>) Οι οργανισμοί του Υπουργείου τροποποιήθηκαν αρκετές φορές το 2003, το 2014 και το 2018 με αντίστοιχα Προεδρικά διατάγματα για το καθένα από αυτά.(ΠΔ 191/13-06-2003, ΠΔ104/28-08-2014,ΠΔ4/22-01-2018

[https://www.culture.gr/DocLib/YPPOA\\_istoriko\\_images\\_2.pdf](https://www.culture.gr/DocLib/YPPOA_istoriko_images_2.pdf)).

#### **1.4.1.Οργανόγραμμα Υπουργείου Πολιτισμού**

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα του Υπουργείου Πολιτισμού η διεύθυνση όπου ασχολείται με τις ανάγκες των μουσείων είναι η Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομίας. Στόχος της συγκεκριμένης διεύθυνσης είναι η διατήρηση, η ανάδειξη και η προστασία της πολιτιστικής κληρονομίας της χώρας. Η διεύθυνση αυτή δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς τις υπαγόμενες υπηρεσίες της όπου με την συμβολή όλων αυτών των υπαγόμενων υπηρεσιών εξασφαλίζεται ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως, με την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της διεύθυνσης και των υπαγόμενων υπηρεσιών της εξασφαλίζετε η επίτευξη των στόχων όπου τέθηκαν τόσο για την υλική όσο και για την άυλη πολιτιστική κληρονομία της Ελλάδας.

( <https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/viewyphresia.aspx?iID=1304>)

#### **1.4.2.Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των μουσείων**

Το 2002 σύμφωνα με το άρθρο 45 του Ν. 3028/2002 θεσπίσθηκαν για πρώτη φορά οι ρυθμίσεις που αφορούν στην ίδρυση και στην λειτουργία των κρατικών και μη κρατικών μουσείων. Όμως, από την άλλη πλευρά το 2011 θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά το σύστημα αναγνώρισης των ελληνικών μουσείων. Επομένως, η θέσπιση του συστήματος αυτού είχε ως στόχο την προστασία της πολιτιστικής κληρονομίας και το σχεδιασμό της κρατικής μουσειακής πολιτικής όπου συνδέεται με μια υπουργική απόφαση (Υ.Α. ΥΠΠΟΤ/ΓΔΑΠ/ΔΙΝΕΠΟΚ/Δ/93783/1682). Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση τα μουσεία αξιολογούνται ως προς το θεσμικό πλαίσιο, τα διεθνή πρότυπα καθώς και την επιστημονική δεοντολογία. Η απόφαση αυτή εξετάζει το νομικό και ιδιοκτησιακό καθεστώς των μουσείων όπου προσπαθεί να εξετάσει όλες τις ανάγκες των μουσείων. Τέλος, για να απονεμηθεί ο τίτλος της «Αναγνώρισης από το κράτος Μουσείου» πραγματοποιούνται μια σειρά από διάφορες ενέργειες για την εύρυθμη λειτουργία του μουσειακού οργανισμού.(<https://www.culture.gr/el/service/SitePages/view.aspx?iID=2807>)

Άρα, τα μουσεία συστήνονται με υπουργική απόφαση.

Σύμφωνα με το άρθρο 11 το Διοικητικό Συμβούλιο του Μουσείου αποφασίζει για τον κανονισμό λειτουργίας-προσωπικού μουσείου όπου εγκρίνεται από τους Υπουργούς Πολιτισμού και Αθλητισμού και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Ο κανονισμός αυτός πραγματοποιήθηκε για την ομαλή λειτουργία του μουσείου, για την ορθή οργάνωση και διοικητική διάρθρωση των υπηρεσιών του μουσείου. Επίσης, ο κανονισμός αυτός αποσκοπεί στις θέσεις του προσωπικού με συγκεκριμένες ειδικότητες αλλά και στην επαλείψει προβλημάτων με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του μουσείου.

(<http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5114>)

### **1.4.3.Ο ρόλος της διοίκησης στα μουσεία**

Η μουσειακή διοίκηση είναι αναγκαία, για την αποτελεσματικότερη δυνατή λειτουργία της, καθώς και για την επιτέλεση των σκοπών και των στόχων της.(Λαβράνος,2018) Ο σκοπός της Διοίκησης στα μουσεία είναι για να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων που οδηγούν στη διεκπεραίωση του έργου του μουσείου και στην πραγματοποίηση των στόχων και των σκοπών του σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας του.(Λαβράνος,2018) Η διοίκηση μουσείων ή πολιτισμικών μονάδων οφείλει να λαμβάνει υπόψη κάποιους βασικούς παράγοντες στους οποίους βασίζεται η επιτυχία των στόχων των μουσείων. Οι παράγοντες είναι:

- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Ο εξοπλισμός και υποδομές
- Οι οικονομικοί παράγοντες
- Η πληροφόρηση και οι συλλογές

Η Διοίκηση του μουσείου προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη της αποστολής των στόχων και των σκοπών ακολουθεί τους εξής ρόλους: (Λαβράνος,2018)

- Να εμπνέει μια αίσθηση αποστολής
- Να επικοινωνεί το κανονιστικό πλαίσιο του μουσείου
- Να ηγείται των στόχων του μουσείου
- Να ελέγχει την επίτευξη των σκοπών
- Να αξιολογεί τις λειτουργίες του μουσείου από τα αποτελέσματα

#### **Να εμπνέει μια αίσθηση Αποστολής**

Η Διοίκηση θα πρέπει να εμπνέει όλο το απαραίτητο προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την επίτευξη της Αποστολής του Μουσείου, δηλαδή το προσωπικό, τους εθελοντές, τους επισκέπτες και κάθε άτομο που σχετίζεται με τον

οργανισμό του μουσείου, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Η σωστή διατύπωση της Αποστολής είναι ο πυρήνας γύρω από τον οποίο θα διαμορφωθεί και η πολιτική του Μουσείου. Επομένως, όταν η πολιτική του μουσείου εφαρμόζει μια σύγχρονη αποστολή τότε το μουσείο μπορεί να κατευθυνθεί πιο αποτελεσματικά για την υλοποίηση των στόχων του. (Λαβράνος,2018) Άρα καταλήγουμε στο εξής συμπέρασμα: Πολιτική-Αποστολή-Έμπνευση-Υλοποίηση Αποφάσεων.

### **Να επικοινωνεί το Κανονιστικό Πλαίσιο**

Ο Διοικητής ενός μουσείου οφείλει να κατανοεί το κανονιστικό πλαίσιο του οργανισμού ώστε να είναι σε θέση να επικοινωνεί με άλλους, τόσο μέσα στο ίδιο το μουσείο όσο και έξω από το μουσείο, να γνωρίζει το εύρος και τους περιορισμούς του, καθώς επίσης και τις διασυνδέσεις του με κανονιστικά ή νομοθετικά πλαίσια που διέπουν άλλους οργανισμούς. Ακόμα να μπορεί να επικοινωνεί με σαφή τρόπο με τους επισκέπτες, τους χρηματοδότες και λοιπούς κοινωνικούς εταίρους, τα συλλογικά όργανα και το προσωπικό του ίδιου του μουσείου. (Λαβράνος,2018)

### **Να ηγείται των Στόχων**

Η διοίκηση με την ηγεσία δεν ταυτίζονται αλλά συνδέονται διότι στη διοίκηση πρέπει να γίνεται κάτι σωστά ενώ στην ηγεσία απλά να γίνεται το σωστό για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, στην διοίκηση θα πρέπει να υπάρχει και ένας Ηγέτης όπου θα έχει διαρκώς επίγνωση των στόχων του οργανισμού με αποτέλεσμα να μπορεί να κατευθύνει τους άλλους προς την επίτευξή τους. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού θα πρέπει να εντοπίζονται κατόπιν σχεδίων και σχεδιασμών, όπως ο λεγόμενος Στρατηγικός Σχεδιασμός ή τα Επιχειρησιακά Σχέδια, που συνδέουν τους στόχους με την Αποστολή του μουσείου (και συνεπώς με την πολιτική του) και με το κανονιστικό του πλαίσιο. (Λαβράνος,2018)

### **Να ελέγχει την Επίτευξη των Σκοπών**

Η Διοίκηση, θα πρέπει να δομήσει τους βασικούς σκοπούς τόσο σε βραχυπρόθεσμους όσο και σε μακροπρόθεσμους, οι οποίοι συνολικά θα οδηγήσουν στην ποιοτική αλλαγή, όπως αυτή εκφράζεται στους στόχους. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των πόρων που χρειάζονται για την επίτευξη αυτών των σκοπών και για τη διασφάλιση της επιτυχούς ολοκλήρωσης αυτών εντός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού. Η επίβλεψη του

προϋπολογισμού (το πλάνο των εσόδων και των εξόδων) και του χρονοδιαγράμματος (το ημερολόγιο των εργασιών) προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι ο προκαθορισμένος χρόνος και οι οικονομικοί πόροι που χρησιμοποιούνται σύμφωνα με τις αναθέσεις αποτελεί μια βασική λειτουργία της Διοίκησης. (Λαβράνος,2018)

#### **Να αξιολογεί τις λειτουργίες του μουσείου από τα αποτελέσματα**

Ο ρόλος της Διοίκησης δεν είναι απλώς μια παθητική καταγραφή, αλλά μια ενεργή αξιολογική παρέμβαση, που μπορεί να ονομαστεί Διαχείριση. Η Διοίκηση αξιολογεί ενεργά τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα της εκπλήρωσης των δραστηριοτήτων (λειτουργιών και υπηρεσιών) των μουσείων. Παράλληλα χρησιμοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις, για να διευκολύνει την επίτευξή τους. Επιπλέον, η αξιολόγηση των μουσειακών λειτουργιών(συλλογή, τεκμηρίωση, προστασία, έρευνας, έκθεση και ερμηνείας ή εκπαίδευσης, και η αξιολόγηση της ίδιας της Διαχείρισης) θα πρέπει να γίνεται με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. (Λαβράνος,2018)

Εν κατακλείδι, για τη σωστή λειτουργία της διοίκησης των μουσείων θα πρέπει να εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω για την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε διοίκηση. Καθώς επίσης, να υλοποιεί και τις βασικές λειτουργίες διοίκησης των μουσείων οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης
- Η διαχείριση συλλογών
- Η διαχείριση προγραμμάτων για το κοινό
- Ο σχεδιασμός και η διαχείριση εγκαταστάσεων
- Η οικονομική διαχείριση

#### **1.4.4. Προβλήματα διοίκησης**

Τα τελευταία χρόνια συχνό είναι το φαινόμενο οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, να έχουν προβλήματα διοίκησης ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Συνεπώς, τα διοικητικά προβλήματα δεν θα μπορούσαν να λείπουν και από τα μουσεία. Δεν είναι λίγες οι φορές που τα τελευταία χρόνια, οι ίδιοι υπάλληλοι των μουσείων έχουν διατυπώσει την άποψη ότι δεν πρέπει να ιδρυθούν νέα μουσεία στη χώρα μας. Αυτό συμβαίνει όχι γιατί δεν επιθυμούν άλλα μουσεία, αλλά λόγω της έλλειψης στρατηγικής της πολιτείας ως προς την ίδρυση τους, καθώς και την ανικανότητα της πολιτείας να βρει τους απαραίτητους πόρους για την ομαλή και

ορθή λειτουργία τους τα οποία όλα αυτά μαζί δημιουργούν εκ νέου θεμελιώδη προβλήματα διοίκησης στους οργανισμούς των μουσείων. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα διοίκησης είναι το οικονομικό σκέλος του κάθε μουσείου. Τα κονδύλια που διαθέτει το κράτος για τον πολιτισμό είναι ελάχιστα με αποτέλεσμα να καθίσταται αδύνατη η κάλυψη βασικών λειτουργιών των μουσείων. Ακόμα και τα ανελαστικά έξοδα είναι πάρα πολύ δύσκολο να καλυφθούν για ένα μουσείο. Όμως, πέρα από όλα αυτά υπάρχει και το πρόβλημα του περιορισμού ωραρίου λειτουργίας για τα μουσεία διότι δεν υπάρχει διαθέσιμο φυλακτικό προσωπικό. Τα μουσεία πρέπει να αυτοδιοικούνται με τον δικό τους τρόπο και όχι να αποτελούν μια κλασική δημόσια υπηρεσία στην οποία ο κάθε υπάλληλος θα μπορεί να δημιουργήσει τον σχεδιασμό ενός μουσείου. Όλοι μαζί θα πρέπει να αγωνιστούν για ένα δημόσια μουσείο που δεν ταυτίζεται με μια γραφειοκρατική υπηρεσία. Κατά καιρούς έρευνες έχουν δείξει ότι η Ελλάδα δεν μπορεί να εκμεταλλευθεί σωστά την πολιτιστική της κληρονομιά στο βαθμό που θα έπρεπε. Επομένως, τα μουσεία θα πρέπει να αιτηθούν και να αγωνιστούν προκειμένου να διαμορφωθεί μια νέα πολιτιστική πολιτική, η οποία μάλιστα θα αποτελεί εθνική στρατηγική της χώρας μας και δεν θα διαμορφώνεται με βάση κομματικά και καιροσκοπικά συμφέροντα. Από την άλλη πλευρά όμως, για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα διοίκησης θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένες κατευθυντήριες διοικητικές αλλαγές ώστε να δημιουργηθεί μια επιθυμητή κατάσταση. Αρχικός στόχος η παραγωγή αξιών χρήσης, έπειτα, ο προσανατολισμός σε αποτελέσματα και όχι σε διατάξεις, καθώς επίσης θα πρέπει να υπάρξει η ανταποκριτικότητα - καινοτομία – οικονομικότητα.

(<https://www.tovima.gr/2008/11/25/culture/ta-moyseia-den-einai-apothikes/>)

Επομένως, υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες οι οποίοι έχουν επηρεάσει την άσκηση μουσειακής διοίκησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι: (Λαβράνος,2018)

- Η τεχνολογία της πληροφορίας
- Η αρχιτεκτονική
- Η σύγχρονη τέχνη ως σύγχρονη τάση
- Η βιωσιμότητα
- Η επέκταση μουσείων
- Η κεφαλαιοποίηση της αξίας των διεθνών μουσείων
- Η σημασία της Ηγεσίας

- Μουσεία ανοικτά στις πόλεις

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ-ΜΟΥΣΕΙΟ ΚΥΚΛΑΔΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ**

### **2.1. Ιστορική αναδρομή**

Το συλλέγειν υπήρξε ανέκαθεν ανάγκη του ανθρώπου, η οποία με το πέρασμα των χρόνων από βιοτική εξελίχθηκε σε πνευματική. Στην αρχαιότητα βασική μορφή συλλογής αντικειμένων αποτελούσαν οι θησαυροί οι οποίοι ήταν λεία πολέμου ή αντικείμενα αξίας που προέρχονταν από προσφορές πολιτών. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, αλλά κυρίως πολέμου, οι θησαυροί αυτοί χρησίμευαν για την κάλυψη των βιοποριστικών τους αναγκών.

Την Ελληνιστική περίοδο εμφανίζεται το «Μουσείον», το πρώτο μουσείο, στην Αλεξάνδρεια το οποίο ιδρύθηκε από τον Πτολεμαίο τον Σωτήρα τον 3<sup>ο</sup> αιώνα π. Χ. και βρισκόταν κοντά στην φημισμένη Βιβλιοθήκη της Αλεξάνδρειας. Το Μουσείο, που αποτελούσε τμήμα των Πτολεμαϊκών ανακτόρων, υπήρξε το αρχαιότερο κρατικό κέντρο ερευνών στις θεωρητικές και στις θετικές επιστήμες και απετέλεσε πρότυπο ίδρυμα της Αρχαιότητας αλλά και του Μεσαίωνα.

Κατά την περίοδο της Αναγέννησης οι συλλογές απέκτησαν μεγάλη αξία καθώς πρόσβαση σε αυτά είχαν συγκεκριμένες μόνο ομάδες, γεγονός που προσέδιδε κοινωνικό κύρος στους ιδιοκτήτες του, οικονομική δύναμη και τον έλεγχο της γνώσης. Τα έργα λοιπόν εκτίθονταν σε κοινό, το οποίο αποτελούνταν μόνο από ευγενείς, βασιλείς και ισχυρούς της εκκλησίας. Πρότυπο τέτοιου μουσείου αποτελεί Το Παλάτι των Μεδίκων στην Φλωρεντία το οποίο ιδρύθηκε τον 15<sup>ο</sup> αιώνα από τον πλούσιο πολιτικό και τραπεζίτη Cosimo de' Medici ως ένδειξη οικονομικής κυριαρχίας της οικογένειάς του. Για τους επόμενους δύο αιώνες οι διάφορες συλλογές που συγκεντρώνονταν είχαν ιδιωτικό χαρακτήρα. (Νάκου, 2001)

Από τα τέλη του 17<sup>ου</sup> αιώνα και μετά οι κοινωνικές και ιδεολογικές εξελίξεις επιδρούν στον ολοκληρωτικό μετασχηματισμό του μουσείου καθώς το πρώτο ανοικτό μουσείο προς το κοινό είναι γεγονός. Η ανάπτυξη του Διαφωτισμού και των επιστημών έφερε ισότητα ευκαιριών στην μάθηση και συνέβαλαν στην

οργάνωση των συλλογών, την μελέτη και την ταξινόμηση τους. Το πρώτο κρατικό μουσείο που δημιουργήθηκε ήταν το Βρετανικό μουσείο του Λονδίνου το 1753 ενώ το 1973 το Λούβρο από σύμβολο της βασιλείας μετατράπηκε σε μουσείο της Γαλλικής Δημοκρατίας.

Ο 19<sup>ος</sup> αιώνας συνέβαλε στην διαμόρφωση του ρόλου του μουσείου καθώς από χώρος ψυχαγωγίας και προσέλκυσης επισκεπτών πλέον αποκτά εκπαιδευτικό χαρακτήρα θέλοντας να προσφέρει γνώσεις και νέες παιδαγωγικές εμπειρίες μέσα από τα αντικείμενα που εκθέτει. Τα μουσεία πίστευαν ότι μπορούσαν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να βελτιωθούν και να εκτιμήσουν την αξία της σύγχρονης ζωής. Επίσης, τα εθνικά μουσεία είχαν συμβολικό χαρακτήρα καθώς αντανάκλασαν την εικόνα ενός έθνους, τον πολιτισμό και την κουλτούρα του. (Hein, 1998)

Σημαντική ήταν η συμβολή των μουσείων κατά την διάρκεια του Α' Παγκόσμιου Πολέμου καθώς υπήρξαν φορείς παροχής εκπαίδευσης στα παιδιά και μετάδοσης ιδεών στο ευρύ κοινό. Στην Ελλάδα τα πρώτα εθνικά μουσεία ιδρύονται μετά την σύσταση του νεοελληνικού κράτους με πρώτο το Ορφανοτροφείο της Αίγινας το 1829. Το 1834 ιδρύθηκε το Κεντρικό Αρχαιολογικό Μουσείο στην Αθήνα και σαράντα χρόνια αργότερα ιδρύθηκε το Μουσείο Ακροπόλεως (1874).

Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας αποτέλεσε σημείο αναφοράς καθώς δόθηκε έμφαση στην επιμέλεια και στην οργάνωση του μουσείου όπως επίσης στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Η δομή τόσο του εξωτερικού και όσο του εσωτερικού χώρου του μουσείου αποσκοπούσε στην προσέλευση του ευρύτερου κοινού και στην διευκόλυνση του. Τα αντικείμενα εκτίθενται χρονολογικά ή τοπικά έτσι ώστε ακόμα και ένας απλός επισκέπτης να μπορέσει να αποκομίσει την γνώση. Επιπλέον, για τα μουσειοπαιδαγωγικά θέματα των μουσείων δημιουργήθηκε εξειδικευμένο προσωπικό.

Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι διάφορες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σε κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό επίπεδο είχαν ως συνέπεια την αναδιαμόρφωση και ανανέωση σε πολλούς τομείς των μουσείων. Η αναδιαμόρφωση αυτή, αφορούσε κυρίως στους τομείς της εκπαίδευσης, της

προσβασιμότητας, της συντήρησης, της έκθεσης, της κτιριακής εγκατάστασης, του εξειδικευμένου προσωπικού και αλλά των επισκεπτών.

Βασική αρχή και ανάγκη όλων των μουσείων αποτελεί η ανοιχτή πρόσβαση σε αυτό για όλους του επισκέπτες. Όλοι οι άνθρωποι, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας ή μορφωτικού επιπέδου έχουν δικαίωμα στην γνώση και στην ψυχαγωγία για το λόγο αυτό στόχος των σύγχρονων μουσείων είναι να συμπεριλάβουν όλες τις κοινωνικές ομάδες στον εκθεσιακό τους χώρο.

Στις μέρες μας, το μουσείο έχει μετατραπεί από έναν στατικό χώρο έκθεσης και συντήρησης διάφορων αντικειμένων, σε ένα πιο δραστικό «περιβάλλον». Πρωταρχικός του στόχος, πλέον, δεν αποτελεί η συλλογή, η φύλαξη και συντήρηση των εκθεμάτων αλλά η ανάπτυξη μιας ουσιαστικής επικοινωνίας με το κοινό του. Ο ενεργητικός ρόλος που απέκτησε το κοινό των μουσείων φαίνεται και από τον ορισμό που διατύπωσε το 1998 η Βρετανική Ένωση Μουσείων. Η επίτευξη της επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσα από μια ποικιλία δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων στο μουσείο και το οποίο μετατρέπεται σε έναν χώρο έτοιμο για έμπνευση, μάθηση, ψυχαγωγία και εξερευνήσεις.

Το χαρακτηριστικό του σύγχρονου μουσείου είναι η ποικιλία επιλογών που προσφέρει στον επισκέπτη. Για παράδειγμα, η επίσκεψη σε ένα μουσείο, πέρα από τις μόνιμες ή περιοδικές εκθέσεις, μπορεί να περιλαμβάνει παρουσίαση μιας ταινίας μικρού μήκους σχετική με την έκθεση που παρακολούθησε ο επισκέπτης στις ειδικά σχεδιασμένες αίθουσες προβολής ταινιών, να μελετήσει σπάνια χειρόγραφα και βιβλία στη βιβλιοθήκη ή να χρησιμοποιήσει τα διάφορα οπτικοακουστικά μέσα καθώς κάνει την βόλτα του στις εκθέσεις. Επίσης, τα περισσότερα μουσεία διαθέτουν χώρους αναψυχής, κήπους και εστιατόρια όπου ο καθένας μπορεί να απολαύσει κάποιο ρόφημα ή το γεύμα του, καθώς επίσης να αγοράσει κάποιο αναμνηστικό αντικείμενο ή βιβλίο από το πωλητήριο.

Το μουσείο, λοιπόν, ως συνδυαστικός κρίκος που ενώνει το παρελθόν με το παρόν θέλοντας να γίνει προσιτό δίνει μεγάλη έμφαση στον εκπαιδευτικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στην μουσειακή πραγματικότητα. Το μουσείο αποκτά ανθρωποκεντρικό και εξωστρεφή χαρακτήρα και η προσοχή του στρέφεται προς



τον επισκέπτη. Σκοπός του είναι να διατηρήσει και να αναδιαμορφώσει μεν τον παραδοσιακό του ρόλο που έχει να κάνει με την συλλογή και συντήρηση των εκθεμάτων αλλά ,επίσης, και την «χρήση» τους για εκπαιδευτικούς λόγους. Έτσι λοιπόν, τα μουσεία διοργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα και δραστηριότητες για όλες τις ηλικίες και κοινωνικές ομάδες με σκοπό να προσελκύσουν το ενδιαφέρον για γνώση.

Όπως είναι φανερό, το μουσείο ήταν και θα είναι πάντα ένας θεσμός που επηρεάζεται και προσαρμόζεται στις διάφορες κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές συνθήκες. Η μορφή και οι ρόλοι του δίνουν την δυνατότητα να είναι ένας θεσμός που ακολουθεί τις σύγχρονες αντιλήψεις και είναι κοντά στον άνθρωπο. Την περιέργειά τους αλλά και τις προτιμήσεις τους δημιουργώντας έναν χώρο μάθησης ευχάριστο ακόμα και για αυτούς που δεν είναι εξοικειωμένοι με εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με το ICOM (2002) το μουσείο προωθεί τη κοινωνική αλλαγή και τη επιστημονική ανάπτυξη καθώς, επίσης, συμβάλλει στην διάδοση της δια βίου μάθησης. Η δημιουργία εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων αλλά και η ενεργή συμμετοχή των επισκεπτών σε αυτές συμβάλλει στην καλλιέργεια της αυτοπεποίθησης και της οικειότητας σε μαθησιακά περιβάλλοντα.

## **Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης**

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης ιδρύθηκε το 1986 στην Αθήνα με σκοπό την προβολή της συλλογής αντικειμένων αρχαίων πολιτισμών των Κυκλάδων και της Κύπρου. «Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης είναι αφιερωμένο στη μελέτη και προβολή των αρχαίων πολιτισμών του Αιγαίου και της Κύπρου, με ιδιαίτερη έμφαση στην Κυκλαδική τέχνη της 3ης π.χ. χιλιετίας». (<http://odysseus.culture.gr>)

Το μουσείο ιδρύθηκε με σκοπό να στεγάσει την συλλογή της κυκλαδικής και αρχαίας ελληνικής τέχνης του Νικόλαου Γουλανδρή και της Ντόλλης Γουλανδρής, οι οποίοι απέκτησαν τα έργα αυτά την δεκαετία του 1960. «Έπειτα και σταδιακά επεκτάθηκε για να φιλοξενήσει και άλλες σημαντικές συλλογές-δωρεές. Σήμερα στο μουσείο στεγάζονται περίπου 350 έργα κυκλαδικής τέχνης». Το μουσείο στεγάζεται σε ειδικά σχεδιασμένο κτίριο στην οδό Νεοφύτου Δούκα στο κέντρο της

Αθήνας, ενώ από το 1991 άρχισε να στεγάζεται σε μια νέα πτέρυγα στο νεοκλασικό Μέγαρο Σταθάτου. (<http://odysseus.culture.gr>)



### Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης

Στο ίδρυμα Νικολάου Γουλανδρή η συλλογή με βάση το καταστατικό του μουσείου είναι αφιερωμένη στη μελέτη και τη διάδοση του πολιτισμού του Αιγαίου, από την προϊστορική περίοδο μέχρι τους νεωτέρους χρόνους. Σκοπός του ιδρύματος είναι να υπερτερεί η μόνιμη έκθεση του μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Επίσης, να οργανώνονται διάφορες περιοδικές εκθέσεις με θέματα που αφορούν τον ευρύτερο χώρο της Ελληνικής τέχνης, όμως συχνά φιλοξενούνται και εκθέσεις από άλλους φορείς. (<http://odysseus.culture.gr>)

Τα 350 περίπου αντικείμενα Κυκλαδικής τέχνης που εκτίθενται στον πρώτο όροφο του κεντρικού κτιρίου (είσοδος από Νεοφύτου Δούκα) αποτελούν μία από τις σημαντικότερες Κυκλαδικές συλλογές στον κόσμο. Εκτίθενται αντικείμενα σε πηλό, μέταλλο και μάρμαρο, κατασκευασμένα από τους κατοίκους των Κυκλάδων κατά την 3η χιλιετία π.χ. Ανάμεσά τους ξεχωρίζουν τα μαρμάρινα ειδώλια, γυναικείες κυρίως μορφές που έχουν σκαλιστεί στο κυκλαδίτικο μάρμαρο με αφαιρετικό,

υποβλητικό τρόπο. Στην έκθεση του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης περιλαμβάνονται αντιπροσωπευτικά παραδείγματα από όλες τις κατηγορίες Κυκλαδικών ειδωλίων και των άλλων έργων του Κυκλαδικού πολιτισμού. ( Παπαδημητρίου, 2007, σελ: 11-13)

Στη συλλογή της Αρχαίας Ελληνικής Τέχνης περιλαμβάνονται έργα ελληνικής τέχνης από την εποχή του Χαλκού (2η χιλιετία π.χ.) μέχρι την Ύστερη Ρωμαϊκή περίοδο (4ος αι. μ.Χ.). Αντιπροσωπεύονται οι κυριότερες κατηγορίες της ελληνικής τέχνης, όπως η κεραμική, ειδωλοπλαστική και γλυπτική όλων των περιόδων, ενώ περιλαμβάνονται και αντικείμενα διαφόρων περιόδων από χαλκό, γυαλί, πολύτιμα μέταλλα, καθώς και μια χαρακτηριστική συλλογή νομισμάτων από τις Κυκλάδες. (<http://odysseus.culture.gr>)

Το κτίριο του μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης χωρίζεται σε έξι ορόφους όπου ο κάθε όροφος διατηρεί διαφορετικές μόνιμες συλλογές. Στον πρώτο όροφο στεγάζεται η Κυκλαδική Τέχνη, στον δεύτερο όροφο η Αρχαία Ελληνική Τέχνη, στον τρίτο όροφο η Κυπριακή Τέχνη, στον τέταρτο όροφο φιλοξενείται μόνιμα η συλλογή Καρόλου και Ρίτας Πολίτη, δύο σημαντικών Ελλήνων συλλεκτών, οι οποίοι δώρισαν τη συλλογή τους στο Ίδρυμα Ν.Π. Γουλανδρή το 1989. Στα εκθέματα του 4ου ορόφου περιλαμβάνονται μαρμάρινα γλυπτά, πήλινα ειδώλια, κοσμήματα, και μία εντυπωσιακή συλλογή από αρχαία μετάλλινα κράνη. Στον πέμπτο όροφο είναι η αίθουσα διαλέξεων ενώ στον τελευταίο όροφο η ιδιωτική συλλογή. Το κτίριο του μουσείου διαθέτει, επιπλέον, πωλητήριο, καφέ – εστιατόριο, τουαλέτες, γκαρνταρόμπα και ανελκυστήρα. Επίσης, το μουσείο διαθέτει σε κάθε όροφο οθόνες αφής όπου βοηθούν στην παρουσίαση των αντικειμένων αλλά και στην διαδραστικότητα. (<http://odysseus.culture.gr>)

## **2.2. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης**

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης ή αλλιώς «Ίδρυμα Νικολάου και Ντόλλυς Γουλανδρή είναι η επίσημη επωνυμία του μουσείου σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα της 30/3/2011 όπου και συστάθηκε μαζί με το νομοθετικό διάταγμα 16/10/1986 ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με την τότε επωνυμία «ΙΔΡΥΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΡΟΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ». Στόχος του μουσείου είναι η ανάδειξη του πολιτισμού του Αιγαίου. Ο ίδιος νόμος κυρώθηκε για δεύτερη φορά

με επιπλέον 16 άρθρα με στόχο την οργάνωση και διαχείριση του μουσείου. Έως και σήμερα οι τροποποιήσεις είναι πολλές όπως επισημαίνουν οι διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος που σχετίζονται με την επωνυμία του μουσείου με σκοπό να συμπεριλάβουν επιπλέον τέχνες-εκθέματα στο μουσείο. (Βουδούρη,2003 σελ:420) Η λειτουργία του συγκεκριμένου μουσείου εξαρτάται αποκλειστικά από δωρεές ή από διάφορες επιχορηγήσεις διότι δεν λαμβάνει καμία επιχορήγηση από την Πολιτεία.

### **2.3. Ο θεσμός του μουσείου και οι ρόλοι του**

Το μουσείο ως μέσο πολιτισμικής κληρονομιάς είναι ο χώρος όπου ο κάθε επισκέπτης έχει την δυνατότητα να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, να μελετήσει το παρελθόν, να προβληματιστεί, ακόμα και να ψυχαγωγηθεί . Ο όρος «μουσείο» μπορεί εύκολα να μας παραπέμψει στην αρχαιότητα και στο όνομα Μούσες όπου είναι οι κόρες του Δία αλλά και της Μνημοσύνης. Οι Μούσες αποτελούσαν την έμπνευση κάθε καλλιτέχνη στο χώρο των τεχνών αλλά κυρίως στο χώρο της ποίησης. Επομένως, το μουσείο σύμφωνα με αυτήν την ετυμολογική έννοια παραπέμπει στο ναό που είναι αφιερωμένος στις Μούσες.

Συμφώνα με τον εγκυκλοπαιδικό ορισμό του Μπαμπινιώτη μουσείο είναι « ένα αυτόνομο κτήριο ή χώρος όπου φυλάσσονται, μελετώνται και εκτίθενται σε κοινή θέα έργα τέχνης, αντικείμενα αξίας και αντικείμενα του παρελθόντος».(Μπαμπινιώτης,2002)

Το διεθνές συμβούλιο των μουσείων ( ICOM- International Council of Museums) έχει δώσει έναν επίσημο ορισμό όπου έχει ως εξής: Το μουσείο είναι « ένα μόνιμο ίδρυμα, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ανοιχτό στο ευρύ κοινό όπου στοχεύει στην ανάπτυξη της κοινωνίας, στη μελέτη, στη διατήρηση και στη γνωστοποίηση τεκμηρίων του ανθρώπινου πολιτισμού που έχει ως απώτερο στόχο την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία και τη μελέτη>>. (, άρθρο 3, του καταστατικού της 11ης Γενικής Συνόδου του ICOM και παραμένει, με μικρές αλλαγές, και στις Συνόδους του 1989,του 1995 και του 2001) Ωστόσο, αν και ο παραπάνω ορισμός έχει γίνει αποδεκτός από πολλά κράτη

παγκοσμίως, σε ορισμένες χώρες κάποιοι εθνικοί οργανισμοί έχουν προτείνει τους δικούς τους ορισμούς για τα μουσεία. ([http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html))

Τον ορισμό αυτόν υιοθέτησε και το Υπουργείο Πολιτισμού και Δια Βίου Μάθησης, με το οποίο «ως μουσείο νοείται η υπηρεσία ή οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με ή χωρίς ίδια νομική προσωπικότητα, που αποκτά, δέχεται, φυλάσσει, συντηρεί, καταγράφει, τεκμηριώνει, ερευνά, ερμηνεύει και κυρίως εκθέτει και προβάλλει στο κοινό συλλογές αρχαιολογικών, καλλιτεχνικών, εθνολογικών ή άλλων υλικών μαρτυριών του ανθρώπου και του περιβάλλοντος του, με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία. Ως μουσεία μπορούν να θεωρηθούν επίσης υπηρεσίες ή οργανισμοί που έχουν παρεμφερείς σκοπούς και λειτουργίες, όπως τα μουσεία ανοικτού χώρου» (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2002)

Η Ένωση Μουσείων της Βρετανίας σε συνέδριο το 1984 είχε δώσει τον ορισμό «το μουσείο είναι ένας οργανισμός που συλλέγει, τεκμηριώνει, διαφυλάσσει, εκθέτει και ερμηνεύει υλικές μαρτυρίες και σχετικές πληροφορίες για το δημόσιο όφελος.» τον οποίο όμως μετά από 14 χρόνια διαφοροποίησε ως εξής «Τα μουσεία επιτρέπουν στους ανθρώπους να εξερευνούν συλλογές για έμπνευση, μάθηση και ψυχαγωγία. Κάνουν προσιτά αντικείμενα και δείγματα του φυσικού κόσμου τα οποία διαφυλάσσουν για την κοινωνία» Η διαφορά στους δύο ορισμούς φαίνεται ότι στον πρώτο δίνεται έμφαση στις συλλογές και στις λειτουργίες που αφορούν την επιμέλεια τους ενώ στο δεύτερο ορισμό ο άνθρωπος πλέον αποκτά ενεργητικό ρόλο καθώς δεν δέχεται απλά παθητικά μηνύματα από το μουσείο αλλά εξερευνεί τις συλλογές του και επιπλέον, προβάλλεται η ανάγκη πρόσβασης στα μουσεία από το ευρύ κοινό.(Οικονόμου, 2003)

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μουσείων, ως μουσείο ορίζεται «ένας οργανωμένος και μη κερδοσκοπικός οργανισμός με στόχο κατ' ουσία εκπαιδευτικό ή αισθητικό, με επαγγελματικό προσωπικό που κατέχει και χρησιμοποιεί απτά αντικείμενα, τα οποία επιμελείται και εκθέτει στο κοινό με κάποιο τακτό πρόγραμμα». Ο ορισμός αυτός παρουσιάζει κοινά στοιχεία με αυτόν του ICOM. Δίνεται έμφαση στον μη κερδοσκοπικό του χαρακτήρα και τονίζει τον

επαγγελματικό και οργανωμένο χαρακτήρα των μουσείων με ειδικό προσωπικό και ένα τακτό πρόγραμμα. Επιπλέον, μέσα από τον ορισμό αναδεικνύεται, πέρα από την ψυχαγωγία και την ανάπτυξη της φαντασίας, ο αισθητικός και εκπαιδευτικός χαρακτήρας και η απόκτηση γνώσεων κατά τη διάρκεια της επίσκεψης.(American Association of Museums, 1973, σελ. 8-9)

Το ICOM από το 1974 αναγνώρισε μια σειρά οργανισμών που δεν ακολουθούν την στενή ερμηνεία του ορισμού του μουσείου. Στη λίστα αυτή περιλαμβάνονται πολιτιστικά κέντρα και φορείς προώθησης της πολιτιστικής κληρονομιάς, ιδρύματα που διατηρούν συλλογές και εκθέτουν ζωντανά δείγματα από φυτά και ζώα, όπως βοτανικοί και ζωολογικοί κήποι, ενυδρεία, προστατευμένους βιότοπους, κέντρα επιστήμης και τεχνολογίας, διάφορους οργανισμούς που ενθαρρύνουν τη συντήρηση, την έρευνα, την εκπαίδευση, την τεκμηρίωση και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τα μουσεία και τη μουσειολογία και διάφορα άλλα. Η λίστα αυτή επικυρώθηκε στην 20ή Γενική Σύνοδο του ICOM στην Βαρκελώνη.(Άρθρο 2, παράγραφος 1β, Καταστατικό που επικυρώθηκε 20ή Γενική Σύνοδο του ICOM, 2001)

Η εξέταση των όρων και των ορισμών του μουσείου έχει ως στόχο να καταστήσει φανερό τις διάφορες κοινωνικές, επιστημονικές, οικονομικές και ιδεολογικές αλλαγές οι οποίες επηρέασαν στο τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν το μουσείο καθώς αυτό μεταλλάχθηκε μέσα στην κοινωνία με το πέρασμα των χρόνων.(Οικονόμου, 2003)

#### **2.4. Περιοδικές και περιοδεύουσες εκθέσεις στο μουσείο τέχνης**

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης θέλοντας να προσελκύσει τους επισκέπτες του πραγματοποιεί ποικίλες δράσεις, όπως για παράδειγμα, ημερίδες, σεμινάρια, διαλέξεις και επιστημονικά συνέδρια. «Οι περιοδικές εκθέσεις του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης επικεντρώνονται στην αρχαιολογία, τη μοντέρνα και τη σύγχρονη τέχνη και έχουν στόχο να φέρουν το κοινό σε επαφή όχι μόνο με την αρχαιότητα αλλά και με σημαντικούς καλλιτέχνες του 20ού και του 21ου αιώνα, διερευνώντας τους δεσμούς μεταξύ των αρχαίων πολιτισμών και της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας».(<https://cycladic.gr/page/istoria>) Στο πλαίσιο αυτών

των δραστηριοτήτων το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης έχει φιλοξενήσει και παρουσιάσει πλήθος περιοδικών εκθέσεων. Οι εκθέσεις αυτές, ξεκινώντας με χρονολογική σειρά είναι: «Η Νάξος στην 3<sup>η</sup> π.χ. χιλιετία – Κυκλαδικός Πολιτισμός» (1991), η οποία περιελάμβανε ευρήματα από τη Νάξο, το μεγαλύτερο νησί των Κυκλάδων, με σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη του Κυκλαδικού Πολιτισμού, «Νεολιθικός Πολιτισμός στην Ελλάδα» (1997), η έκθεση οργανώθηκε στο πλαίσιο του εορτασμού των πρώτων δέκα χρόνων λειτουργίας του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης και συγκέντρωσε ευρήματα από προϊστορικούς οικισμούς σε ολόκληρη την Ελλάδα, ενώ την ίδια χρονιά οργανώθηκε και η έκθεση «Κολομβία: Προκολομβιανή τέχνη και κεραμική» (1997), όπου το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης σε συνεργασία με τη Δημοκρατία της Κολομβίας, παρουσίασε την έκθεση 'Προκολομβιανή Τέχνη και Κεραμική Κολομβία'. (Παπαθανασόπουλος, 1995) Τα αντικείμενα που παρουσιάστηκαν σε αυτή την έκθεση αφορούσαν τη δύναμη και όλες της σχετικές θεωρίες της εξουσίας, της κυριαρχίας και της ηγεσίας.( Colombia: Pre – Colombian Art and Ceramics) Το 1999 το μουσείο οργάνωσε τρεις εκθέσεις σε διαφορετικούς μήνες, «Ιβηρικές Αρχαιότητες», «Τοιχογραφίες: ένα διαβατήριο για το παρελθόν» και «Πάμπλο Πικάσο». Αργότερα οργανώνονται, «Η πόλη κάτω από την πόλη» (2001), «Υφαίνοντας τους Ελληνικούς μύθους» (2002) και τον ίδιο μήνα «Αρχαία χάλκινα αντικείμενα της ασιατικής στέπας» (2002). Επίσης, «Salvador Dali» (2003), «Πλόες» (2003), «Αγώνων έπαθλα» (2004), «Μεγάλη Ελλάς» (2004), έκθεση η οποία ξεχώρισε, όπου το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης σε συνεργασία με την Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004, στο πλαίσιο του Πολιτιστικού Προγράμματος των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, παρουσίασε την αρχαιολογική έκθεση «Μεγάλη Ελλάς: Αθλητισμός και Ολυμπισμός στην περιφέρεια. Η έκθεση παρουσίασε την ανάπτυξη του αθλητισμού κατά την αρχαιότητα στο δυτικό τμήμα της περιφέρειας του ελληνικού κόσμου, δηλαδή στις πόλεις της Κάτω Ιταλίας και της Σικελίας, και ανέλυσε τη σημασία της συμμετοχής αθλητών από τις πόλεις αυτές στις πανελλήνιες αθλητικές διοργανώσεις της «μητρόπολης», δηλαδή τους Ολυμπιακούς Αγώνες, αλλά επίσης τα Πύθια τα Ίσθμια και τα Νέμεια.



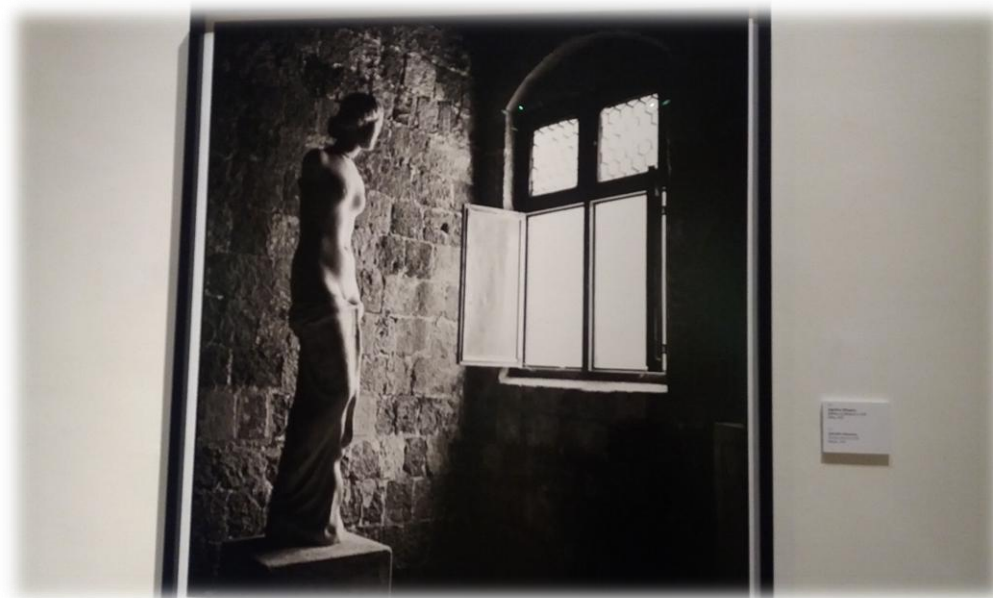


Στη συνέχεια πραγματοποιούνται οι εκθέσεις «Ελευθέρνα, Πόλη – Ακρόπολη – Νεκρόπολη» (2005), «Α...όπως Ακριθάκης» (2006) και την ίδια χρονιά, «Ο Καραβάτζιο και ο 17<sup>ος</sup> αιώνας», «Η μορφή της αρχής» και «Αερ(΄)πλαστα». Το 2007 οργανώνονται «Η κυρία Τεπενδρή στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης», «Καθρέφτης μια ζωής», «Her(his)tory». Ακολουθούν, «Ο Γκρέκο και το εργαστήριό του» (2008), «Νόστος» (2008), «Πέντε εποχές της ρώσικης πρωτοπορίας» (2008), «Από τον Τιζιάνο στον Pietro Da Cortona» (2009), «Δημήτρης Χόρν» (2009), «Ένας σύνθετος κόσμος» (2009), «Τρεις ματιές στη Μεσόγειο» (2009), «Thomas Struth» (2009) και τον ίδιο μήνα του 2009 το Βραβείο Δέστε 2009, «Άνθρωπος, όνειρο και φόβος» (2009), «Γιάννης Ρίτσος» (2009), «Golden Age» (2009). Το 2010 «Έρωτας», «Nuds Cycladic», «Personages». Ακολουθούν, «Το ξεχασμένο παρελθόν της Ευρώπης» (2011), «Οι σχέσεις της Ελλάδας με τα Βαλκάνια την Νεολιθική Εποχή» (2011), «Βάσω Κατράκη» (2011), «Ό,τι» (2011), «The last grand tour» (2011), «Μια αναπάντεχη επίσκεψη» (2011), «Πέρα από το λευκό» (2012), «Άγωνα γραμμής» (2012), όπου η έκθεση είχε ως στόχο την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού στο Καστελόριζο, στη Σύμη, στη Χάλκη, στην Τήλο και τη Νίσυρο. Επιπλέον οργανώθηκαν, «Γιάννης Κουνέλλης» (2012), «Ugo Rondinone» (2012), «Πριγκίπισσες» (2013), «Martin Kippenberger: A Cry For Freedom» (2014), «Ιδανικές μορφές και αγαπημένες» (2014), «Ιστορία Μηδέν»



(2014), «Ο θάνατος στο έργο του Γκρέκο» (2015), «Επεκείνα» (2015), «Ίασις» (2015), «Mario Merz» (2016), «Μέσα στα εργαστήρια των Αρχαίων...» (2016), «Always stars with an encounter» (2016) και «Ai Weiwei at Cycladic» (2016). Το 2017 συντελείται η έκθεση φωτογραφίας του Robert McCabe «Αναμνήσεις και μνημεία του Αιγαίου». Η έκθεση του γνωστού φωτογράφου, περιλαμβάνει δύο ενότητες με διαφορετικό θέμα αλλά με κοινό στοιχείο τις ελληνικές θάλασσες και τον ρόλο που διαδραμάτισαν στις κοινωνίες οι άνθρωποι στο Αιγαίο. Η πρώτη ενότητα με τίτλο «**Τα νησιά όπου σταμάτησε ο χρόνος**» παρουσιάζει πτυχές της ζωής στο Αιγαίο τις δεκαετίες του 1950 και του 1960. Τότε που η καθημερινότητα κυλούσε χωρίς ηλεκτρισμό, δρόμους, αυτοκίνητα, τηλέφωνα, τρεχούμενο νερό και οχηματαγωγά πλοία. Οι υποδομές που είχαν στη διάθεσή τους οι άνθρωποι το '60, δεν φαίνεται να διέφεραν πολύ σε σχέση με αυτές από το αρχαίο παρελθόν. Η δεύτερη ενότητα με τίτλο «**By the Sea, by the Beautiful Sea**», παρουσιάζει παραθαλάσσιους αρχαιολογικούς χώρους. Οι περισσότερες είναι βγαλμένες το 1954 και το 1955, όταν οι χώροι αυτοί ελάχιστα είχαν αλλάξει σε σχέση με τις περιγραφές των περιηγητών που επισκέφθηκαν την Ελλάδα τον 19ο αιώνα. Τα πιο πολλά από τα σημεία αυτά έχουν μακρά ιστορία, κάποια ως θρησκευτικοί χώροι, άλλα ως εμπορικά κέντρα και άλλα για τη στρατηγική τους σημασία. Το νήμα που τα ενώνει, ωστόσο, είναι η παραλιακή τους θέση. Μεταξύ των χώρων αυτών είναι η Περαχώρα, η Μεθώνη, η Δήλος, η Ρόδος, η Κως, η Πύλος, η Σαντορίνη και το Σούνιο.





Ρόδος 1954. Η Αφροδίτη Αιδουμένη της Ρόδου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

### **3.1. Προγράμματα μουσείου**

Στη σύγχρονη εποχή όλο και συχνότερο είναι το φαινόμενο τα παιδιά να επισκέπτονται τα μουσεία στα πλαίσια διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή στα πλαίσια μιας σχολικής εκδρομής. Τα παιδιά θα έπρεπε να είχαν ως μέγιστη προτεραιότητα την επίσκεψή τους σε ένα μουσείο, που θα διοργανώνονταν είτε από το ίδιο το σχολείο είτε από τους ίδιους τους γονείς, ώστε να καταφέρουν να τους προσφέρουν περισσότερες γνώσεις σχετικά με την ιστορία και τον πολιτισμό της χώρας μας και φυσικά να αφιερώσουν πιο ποιοτικά τον ελεύθερο χρόνο τους. Ίσως αν υπήρχαν περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα, περισσότερα ενδιαφέροντα γύρω από τα μουσεία τότε τα παιδιά να έδειχναν μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Κάποια προγράμματα που θα βοηθούσαν σε αυτές τις δραστηριότητες είναι τα εξής:

- ✓ Αρχικά, θα πρέπει δύο φορές την εβδομάδα δηλαδή κάθε Σάββατο και Κυριακή, όπου τα παιδιά δεν έχουν σχολείο και άλλες δραστηριότητες, να γίνεται διαγωνισμός ζωγραφικής με τίτλο «Ζωγραφίζοντας τις Κυκλάδες». Με αυτό τον τρόπο, τα παιδιά παρέα με τους γονείς θα μπορούν να επισκέπτονται το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης και να συμμετέχουν όλοι μαζί ενεργά βοηθώντας ο ένας τον άλλον να ζωγραφίσουν και παράλληλα να διασκεδάσουν.
- ✓ Επειδή το συγκεκριμένο μουσείο παρουσιάζει τον Κυκλαδίτικο πολιτισμό(τέχνη) θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα μια φορά την εβδομάδα, όπου τα παιδιά θα κατασκευάζουν από πηλό ειδώλια, αγγεία και κάθε είδους κατασκευή όπου θα αποσκοπεί να ενημερωθούν τα παιδιά για την ιστορία του μουσείου, να τους δίνονται απλές πληροφορίες για το υλικό δημιουργίας τους, καθώς και για την ιστορία του κυκλαδικού πολιτισμού. Φυσικά, οι πληροφορίες που θα παρέχονται στα παιδιά θα πρέπει να είναι κατανοητές ώστε να μπορούν να τις δεχτούν και να τις κατανοήσουν με βάση την ηλικία τους.
- ✓ Ένα πρόγραμμα που μπορεί να υλοποιηθεί εκτός του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, δηλαδή μέσα στην σχολική τάξη, είναι οι *Μουσειοσκευές*. «Οι Μουσειοσκευές του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης είναι βαλίτσες που ταξιδεύουν από σχολείο σε σχολείο. Σχεδιάστηκαν για να φέρουν πιο κοντά τον κόσμο του Μουσείου στα παιδιά και στους εκπαιδευτικούς»(<https://cycladic.gr/page/mousioskeues>) Οι Μουσειοπαιδαγωγοί είναι αυτοί που σχεδιάζουν τις μουσειοσκευές του μουσείου και το περιεχόμενο τους διαφέρει από μουσείο σε μουσείο, ανάλογα με το είδος των εκθεμάτων που θέλουν να εκθέσουν. Κάθε μουσειοσκευή μπορεί να περιέχει αντίγραφα αντικειμένων, εκπαιδευτικό υλικό σε έντυπα ή αρχεία σε ψηφιακή μορφή, εικαστικά παιχνίδια, οδηγίες για κατασκευές, οτιδήποτε γενικά, που θα μπορούσε να διδάξει, να ενημερώσει αλλά και να ψυχαγωγήσει τους μικρούς μαθητές. Ο δανεισμός της Μουσειοσκευής είναι δωρεάν. Η μεταφορά αποτελεί ευθύνη του εκπαιδευτικού και στην περίπτωση που χρησιμοποιηθεί μεταφορέας τα έξοδα επιβαρύνουν το σχολείο. (<https://cycladic.gr/page/mousioskeues>)

Οπότε μπορούν να δανειστούν οι μουσειοσκευές έτσι ώστε να υλοποιήσουν εντός της τάξης τα προγράμματα.

- ✓ Στον τέταρτο όροφο του κτιρίου παρουσιάζεται η μόνιμη έκθεση όπου επιχειρεί να μεταφέρει τους μικρούς επισκέπτες με τρόπο ζωντανό στον κόσμο της τέχνης και ιδιαίτερα στον κόσμο της αρχαιότητας. Ένα πρόγραμμα που θα μπορούσε να βοηθήσει ώστε τα παιδιά να αφομοιώσουν καλύτερα την χρήση του κάθε εκθέματος, και έπειτα να μπορούν να αναπαριστούν αυτά που βλέπουν μέσα από θεατρικά έργα, μέσα στον χώρο του μουσείου. Επιπλέον, στην μόνιμη έκθεση γίνεται μια εκτενής αναφορά στους Ολύμπιους θεούς. Έτσι, τα παιδιά θα μπορούν να παίζουν ρόλους αρχαίων θεών σύμφωνα με αυτά που έχουν διδαχθεί στο σχολείο τους αλλά και σύμφωνα με τις γνώσεις που παίρνουν από το ίδιο το μουσείο. (<http://www.smb.museum/museen-und-einrichtung>)
- ✓ Ένα άλλο πρόγραμμα που θα μπορούσε να υλοποιηθεί μέσα στον χώρο του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης είναι μια ομάδα παιδιών να μπορούν να μένουν το ολόκληρο τη νύχτα μέσα στον χώρο του μουσείου ώστε να μάθουν να το εξερευνούν με διάφορες δραστηριότητες και παιχνίδια. Αυτός ο τρόπος θα βοηθούσε αρκετά τους μαθητές ώστε να κατανοήσουν τα αντικείμενα και τα εκθέματα του χώρου βλέποντας τα ως ένα παιχνίδι. Το πρόγραμμα αυτό θα μπορούσε να έχει τίτλο «Εξερευνήστε το μουσείο την νύχτα». Ένα αντίστοιχο πρόγραμμα με τίτλο «Explore the Museum after dark» είχε οργανώσει το Βρετανικό Μουσείο στο Λονδίνο. ([http://www.britishmuseum.org/membership/young\\_friends](http://www.britishmuseum.org/membership/young_friends))
- ✓ Επιπρόσθετα, το ίδιο το μουσείο θα μπορούσε να διοργανώνει μια φορά τον μήνα έναν ειδικό χώρο όπου τα παιδιά με τους γονείς τους θα μπορούν να το επισκέπτονται ώστε να παίζουν παιχνίδια όλοι μαζί. Η θεματολογία κάθε φορά θα πρέπει να είναι διαφορετική ώστε να περιλαμβάνει όλες τις εκθέσεις του μουσείου. Επομένως, οι γονείς θα αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στα παιδιά τους μέσα από τα παιχνίδια, και πέρα από την εκμάθηση των μικρών αλλά και των μεγάλων, θα τους προσφέρεται και η ψυχαγωγία. Αυτό το πρόγραμμα θα ήταν δυνατό να υλοποιηθεί για σχολικές ομάδες που επισκέπτονται το μουσείο ως εκπαιδευτική εκδρομή διότι είναι στα πλαίσια ενός τελείως διαφορετικού προγράμματος. Με τον τρόπο αυτό, θα

προσέλκυε άτομα και μεγαλύτερης ηλικίας, με διαφορετικού επιπέδου παιχνίδια, θα μπορούν να μάθουν για τα αντικείμενα του χώρου αλλά και την ιστορία τους.

- ✓ Τέλος, άλλο ένα πρόγραμμα που υλοποιήθηκε το 2017 στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης ήταν το «Summer Camp 2017». Σε αυτό το πρόγραμμα τα παιδιά πήγαιναν για μια βδομάδα κατασκήνωση που είχε ως στόχο τα παιδιά να μάθουν για τον Κυκλαδικό Πολιτισμό και γενικότερα για την τέχνη του μουσείου μέσα από προβολές ντοκιμαντέρ, την ζωγραφική, την χειροτεχνία, τις κατασκευές ειδωλίων, τις διαδραστικές ξεναγήσεις και διάφορα άλλα παιχνίδια. Θα μπορούσε, λοιπόν αυτό το πρόγραμμα να πραγματοποιείται πιο συστηματικά μέσα στον χρόνο, έτσι ώστε, να το μαθαίνουν και να ενδιαφέρονται όλο και περισσότερα παιδιά.

## Προγράμματα για ενήλικες

Πέρα από τα διάφορα προγράμματα που διαθέτει το μουσείο σχετικά με τα παιδιά θα πρέπει να παρέχει και ορισμένα προγράμματα για τους ενήλικες ως εκπαιδευτικά προγράμματα. Ως ενήλικες μπορεί να έχουν αρκετές γνώσεις σε σύγκριση με ένα παιδί αλλά, η επίσκεψη σε ένα μουσείο για έναν ενήλικα θα ήταν πιο ενδιαφέρουσα διότι θα μπορέσει να κατανοήσει ευκολότερα τις πληροφορίες που του δίνετε. Για έναν ενήλικα μια επίσκεψη σ ένα μουσείο θα ήταν άκρως ενδιαφέρουσα διότι θα ενημερωνόταν για πράγματα που ούτε ο ίδιος δεν θα γνώριζε. Κάποια ενδιαφέρουσα προγράμματα που ένας ενήλικας θα μπορούσε να δει είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Η διοργάνωση διαγωνισμού φωτογραφίας θα αποτελούσε μια ενδιαφέρουσα πρόταση για τους ενήλικες, καθώς μέσα στα πλαίσια του προγράμματος θα μπορούσε να δημιουργηθεί διαγωνισμός φωτογραφίας όπου θα δοθεί η ευκαιρία σε όλους τους συμμετέχοντες να γίνουν για λίγο «επαγγελματίες φωτογράφοι» όπου θα έχουν την δυνατότητα να φωτογραφίζουν εκθέματα του μουσείου και ειδικότερα αντικείμενα κυρίως από τις Κυκλάδες και τον πολιτισμό τους. Οι απλοί επισκέπτες του μουσείου θα μπορούσαν να παρέχουν στο μουσείο φωτογραφικό υλικό που ίδιοι έχουν τραβήξει ώστε να μπορούν να συμμετέχουν στον διαγωνισμό

φωτογραφίας που διοργανώνει το μουσείο ανάλογα με την θεματολογία κάθε φορά του διαγωνισμού. Στόχος αυτού του προγράμματος αποτελεί η ενασχόληση με τον Κυκλαδικό πολιτισμό και η απορρόφηση γνώσεων.

- ✓ Ακόμη, ένας άλλος λόγος όπου οι ενήλικες θα μπορούσαν να επισκεφτούν το μουσείο είναι για να δουν από κοντά τους συντηρητές αρχαιοτήτων να συντηρούν τα εκθέματα και κυρίως τα αντικείμενα που προέρχονται από πιο εύθραυστα υλικά. Επομένως, θα μπορούσαν οι επισκέπτες να παρακολουθούν σε ψηφιακή μορφή την συντήρηση των έργων. Αυτό θα αποτελούσε και έναν σημαντικό παράγοντα για τους φοιτητές που σπουδάζουν και ασχολούνται με την συντήρηση αρχαιοτήτων ώστε να επισκεφτούν τον μουσειακό χώρο.
- ✓ Επιπλέον, θα μπορούσε να καθιερωθεί ένα πρόγραμμα, όπου μέσα από 50 επιλεγμένα αντικείμενα κάθε φορά το προσωπικό του μουσείου να παρουσιάζει την ιστορία τους και μέσα από αυτά ολόκληρη την ιστορία του πολιτισμού.
- ✓ Τέλος, η διοργάνωση ταξιδιών στις Κυκλάδες ως εκπαιδευτικό πρόγραμμα μαζί με ανθρώπους του προσωπικού του μουσείου αποτελεί μια διαφορετική πρόταση. Με την χρηματική συνδρομή των συμμετεχόντων θα επιλέγονταν διαφορετικά νησιά των Κυκλάδων κάθε φορά ώσπου θα μπορούσαν να ανακαλύψουν και να μελετήσουν περαιτέρω τον πολιτισμό με τον πιο εναλλακτικότερο τρόπο.

## Προγράμματα για Αμέα

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, όπως και τα περισσότερα μουσεία στην Ελλάδα περιέχουν προγράμματα για ανθρώπους με ειδικές ανάγκες. Το Φεβρουάριο του 2016 ξεκίνησε το πρόγραμμα **«Μαζί παρέα στο Μουσείο»**. «Σκοπός αυτού του προγράμματος είναι η επικοινωνία μεταξύ αυτών των κοινοτήτων και η ένταξη τους στον κοινωνικό ιστό. Μέσα από τα εργαστήρια παιδιά και γονείς έρχονται σε επαφή τόσο με τις συλλογές όσο και με τον κόσμο των μουσείων γενικότερα, αποκτώντας έτσι την ευκαιρία να εξοικειωθούν με την εμπειρία επίσκεψης πολιτιστικών ιδρυμάτων. Όλα αυτά τα προγράμματα υλοποιούνται με

εξειδικευμένο προσωπικό στην εκπαίδευση και στην ψυχοθεραπευτική διάσταση της τέχνης». (<https://cycladic.gr/page/drasis-gia-amea>)

- ✓ Ένα πρόγραμμα που θα πρέπει να αφιερωθεί για τους ανθρώπους, οι οποίοι δεν έχουν την όραση τους είναι το «Οι Κυκλάδες μέσα από την αφή». «Στόχος του προγράμματος αυτού είναι η ευαισθητοποίηση των παιδιών για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα παιδιά με προβλήματα όρασης και μερική ή ολική τυφλότητα». Οι άνθρωποι αυτοί αδυνατούν να δουν τα αντικείμενα που εκτίθενται, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ακουμπήσουν τα εκθέματα αυτά έτσι ώστε, να μην μπορούν να διαπιστώνουν το έκθεμα που έχουν μπροστά τους αλλά και να αναγνωρίσουν την κατάσταση του αντικειμένου.
- ✓ Επίσης, ένα άλλο πρόγραμμα που θα πρέπει να αφιερωθεί στις συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων είναι το « Προγράμματα και Εργαστήρια για Ειδικά Σχολεία». «Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ξενάγηση στις μόνιμες συλλογές του μουσείου, με διάφορες θεματικές που έχουν ως βάση την καθημερινή ζωή των αρχαίων και στη συνέχεια τα παιδιά συμμετέχουν σε ένα από τα τρία εικαστικά εργαστήρια στον ειδικά διαμορφωμένο χώρο του μουσείου. Το πρόγραμμα μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δυο συναντήσεις, όπου η πρώτη πραγματοποιείται στο χώρο που βρίσκονται τα παιδιά (ειδικό σχολείο, κέντρο ημέρας κλπ.), ως επίσκεψη προετοιμασίας και γνωριμίας των παιδιών με την Κυκλαδική Τέχνη και τον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν και παιχνίδι με πολυαισθητηριακό υλικό που συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του περιεχόμενου του μουσείου».
- ✓ Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, στην προσπάθειά του να δώσει «τη δυνατότητα σε όλες τις ομάδες παιδιών να επισκεφθούν με ένα δημιουργικό τρόπο το μουσείο, διοργανώνει επισκέψεις και εργαστήρια έκφρασης μέσω της τέχνης σε άτομα με αυτισμό, διάχυτες αναπτυξιακές διαταραχές, νοητική υστέρηση, κινητικές δυσκολίες, προβλήματα όρασης, κώφωσης και βαρηκοΐας και άλλες ειδικές ιδιαιτερότητες και αναπηρίες. Το εργαστήριο αφορά στην επικοινωνία (μέσω της ενθάρρυνσης της φαντασίας, της συμβολικής σκέψης και έκφρασης), την κοινωνικοποίηση



(δημιουργία σχέσης με την ομάδα), και την αισθητηριακή προσαρμογή του παιδιού σε νέα ερεθίσματα (χρήση διάφορων υλικών μέσω της αφής και της συμμετοχής των χεριών και του σώματος) ». (<https://cycladic.gr/page/drasis-gia-amea>)

### 3.2. Εκδηλώσεις

Ένας σημαντικός παράγοντας ενός μουσείου είναι η οργάνωση διάφορων εκδηλώσεων στο χώρο του μουσείου ώστε να αναδειχθεί περαιτέρω. Σκοπός των εκδηλώσεων είναι αρχικά η ανάδειξη των εκθεμάτων του μουσείου και έπειτα να προσελκύσει όσον το δυνατόν περισσότερους επισκέπτες. Οργανώνοντας εκδηλώσεις, το μουσείο καταφέρνει να κάνει μεγαλύτερη διαφήμιση και επίσης, να κερδίσει άτομα όλων των κατηγοριών. Τα μουσεία, του εξωτερικού κυρίως, φροντίζουν μέσα από τις εκδηλώσεις που πραγματοποιούν, να προσελκύουν όλο και περισσότερους επισκέπτες. Παρακάτω δίνονται προτάσεις για νέες εκδηλώσεις, αλλά και ιδέες.

- Από τις πιο γνωστές εκδηλώσεις στην Ευρώπη αποτελεί «Η Ευρωπαϊκή Νύχτα Μουσείων». «Κάθε χρόνο, στις 18 Μαΐου διοργανώνεται σε όλο τον κόσμο η Διεθνής Ημέρα Μουσείων. Πρόκειται για μια ημέρα αφιερωμένη στα μουσεία, τα οποία ανοίγουν τις πόρτες τους προς το κοινό με ελεύθερη είσοδο μετά τις 20:00. Είναι μια ευκαιρία για τους λάτρεις της τέχνης και του πολιτισμού να εξερευνήσουν όσα περισσότερα μουσεία επιθυμούν, χωρίς να κοστίσει αρκετά. Το μουσείο παραμένει ανοιχτό ως τα μεσάνυχτα. Ως μια εναλλακτική πρόταση, το μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης θα μπορούσε να καλεί ανθρώπους της τέχνης, οι οποίοι ασχολούνται με τον χώρο της μουσικής όπου θα μπορούν να διοργανώνουν μια ολόκληρη νύχτα με τραγούδι σε κλασσικούς ήχους και εξερευνήσεις στον χώρο. Αυτό αντίστοιχα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και την Διεθνή Μέρα Μουσείου». (<https://www.eimaifoititis.gr/arthra/texnes-politismos/europaikh-nyхта-mouseiwn>)
- Ο χώρος του μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης διαθέτει καφετέρια και εστιατόριο. Παρόλα αυτά μένει ανεκμετάλλευτος, διότι δεν πραγματοποιούνται εκδηλώσεις πολιτιστικού περιεχομένου. Μια καλή



πρόταση αποτελεί η διοργάνωση με βραδιές κλασικής μουσικής( τζαζ, πιάνου)στο εστιατόριο του μουσείου. Οι επισκέπτες θα έχουν την ευχάριστη διάθεση να απολαύσουν βραδιές ποιοτικής μουσικής σε έναν χώρο με μεγάλη ιστορία.

- Το μουσείο πέρα από την μόνιμη έκθεση, κατά περιόδους φιλοξενεί εκθέσεις οργανωμένες από άλλους φορείς με παρόμοια θεματολογία του μουσείου. Οπότε σε κάθε περιοδική έκθεση που συντελείται στο μουσείο θα μπορούσε να οργανώνεται βραδιά με μουσική, ποτό αλλά και μειωμένο εισιτήριο. Το εκπαιδευμένο προσωπικό θα βοηθούσε στην ξενάγηση και στην παροχή πληροφοριών για την εκάστοτε έκθεση που φιλοξενείται. «Οι εκδηλώσεις μπορούν να συνδυάζονται με ιδιωτική ξενάγηση στις μόνιμες αρχαιολογικές συλλογές του Μουσείου ή στις τρέχουσες περιοδικές του εκθέσεις». (<https://cycladic.gr/page/etairikes-ekdilosis>)

Μία ακόμα εναλλακτική πρόταση είναι η συμμετοχή του μουσείου στην Λευκή Νύχτα Μουσείων. Η εκδήλωση αυτή εφαρμόζεται κάθε χρόνο σε επιλεγμένα μουσεία σε όλο τον κόσμο. «Είναι μια διοργάνωση που λειτουργεί ως θεσμός επιτυχημένα σε μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο. Όμως εδώ και δεκαετίες έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν τον θεσμό αυτόν τα μουσεία και οι πολιτιστικοί χώροι στην Ελλάδα και κυρίως στην Αθήνα. Η διοργάνωση αυτή είναι μια μεγάλη καλλιτεχνική δράση όπου συμμετέχουν ενεργά μικροί και μεγάλοι, δημόσιοι και ιδιωτικοί πολιτιστικοί φορείς και καλλιτέχνες. Πρόκειται για μια διοργάνωση που απαίτησε από τους πολιτιστικούς οργανισμούς να ξεπεράσουν τεχνικά και οικονομικά εμπόδια, να συνεργαστούν με καινούριο τρόπο και με καινούρια σχήματα, διοργανώνοντας ακόμη και ειδικές παραγωγές και να αφιερώσουν, σε αυτή την εποχή οικονομικής δυσχέρειας, τους πόρους τους για την δωρεάν προσφορά στο κοινό της Αθήνας. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, στρατεύθηκαν χωρίς υλικό ανταμοιβή μουσικοί, χορευτές, ηθοποιοί, αφηγητές, εικαστικοί, φωτογράφοι, κινηματογραφιστές που μας εκπλήσσουν με την παρουσία τους σε ασυνήθιστα περιβάλλοντα και καινούρια οπτική».( <http://www.culturenow.gr/art-night-athens-2017-mia-leyki-nyxta-politismoy/>) Επομένως, θα μπορούσε το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης να συμμετέχει ενεργά σε αυτό το πρόγραμμα με διάφορες εκδηλώσεις με στόχο την ικανοποίηση των πολιτών.

«Το Open House είναι ένας από τους σημαντικότερους διεθνείς θεσμούς για την ανάδειξη και προώθηση της αρχιτεκτονικής. Η ιδέα ξεκίνησε από το Λονδίνο το 1992 και μέχρι σήμερα διαδόθηκε σε πολλές πόλεις ανά την υφήλιο. Η δράση Open House προσκαλεί το ευρύ κοινό να εξερευνήσει και να κατανοήσει την αξία της αρχιτεκτονικής . Κάθε χρόνο για ένα διήμερο, δημόσια και ιδιωτικά κτίρια ανοίγουν τις πύλες τους στο κοινό δωρεάν και η πόλη μετατρέπεται σε ένα μεγάλο μουσείο, με εκθέματα τα ίδια της τα κτίρια και την αρχιτεκτονική της».( <http://www.openhouseathens.gr/>) Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης στεγάζεται σε ένα πανέμορφο νεοκλασικό μέγαρο, το οποίο αποτελεί δωρεά του Νικολάου Γουλανδρή. Επομένως, θα ήταν μια μεγάλη ευκαιρία να συμμετέχει στον θεσμό αυτό και να ανοίξει τις πόρτες του για το ευρύ κοινό διότι, το μουσείο αυτό δεν έχει να προσφέρει μόνο την σπουδαία αρχιτεκτονική του κτιρίου αλλά και την προβολή των αντικειμένων του.

### **3.3. Προτάσεις και αλλαγές**

Επομένως, εκτός από τις διάφορες προτάσεις πάνω στα προγράμματα του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης αλλά και στις εκδηλώσεις και δράσεις θα έπρεπε να προστεθούν και ιδέες όσον αφορά τον χώρο του μουσείου αλλά και ως προς το τι προσφέρεται στον επισκέπτη μέσα σε αυτόν τον χώρο. Οι αλλαγές και οι νέες ιδέες έχουν ως στόχο την εξέλιξη του μουσείου, καθώς και του χώρου που παρέχεται για τις εκθέσεις, έτσι ώστε να είναι πιο ευχάριστο, πιο εναλλακτικό και πιο ενδιαφέρον για τους επισκέπτες.

- Καταρχάς, το μουσείο παρέχει εστιατόριο και καφετέρια μαζί. Θα μπορούσε, λοιπόν στον κατάλογο των φαγητών να υπάρχει μια κατηγορία, όπου τα πιάτα θα ήταν εμπνευσμένα από εκείνη την εποχή. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα, όσοι προτιμούσαν την ιδιαίτερη αυτή κουζίνα, να μαθαίνουν παράλληλα για τα φαγητά εκείνης της εποχής και τα υλικά. Σημαντικό ρόλο θα έπαιζε και η διακόσμηση, αφού και αυτή θα ήταν εμπνευσμένη από τον κυκλαδικό πολιτισμό.

- Επίσης, το μουσείο θα μπορούσε να φροντίσει να παρέχει αντίγραφα των κοσμημάτων που εκθέτονται στον κάθε όροφο, σε κάποιες προθήκες και να μπορούν οι επισκέπτες να τα ακουμπούν αλλά και να τα δοκιμάζουν.
- Το κτίριο του μουσείου εκτός από τον εκθεσιακό χώρο, το εστιατόριο/καφετέρια και την αίθουσα συνεδριάσεων παρέχει και πωλητήριο. Στο πωλητήριο αυτό πωλούνται βιβλία που αφορούν τον κυκλαδικό πολιτισμό και βιβλία από περιοδικές εκθέσεις που έχει φιλοξενήσει το μουσείο. Ωστόσο, θα μπορούσε το μουσείο να αρχίσει να συνεργάζεται με καλλιτέχνες που φτιάχνουν χειροποίητα κοσμήματα και να τα πουλούν στο πωλητήριο. Τα κοσμήματα αυτά θα είναι εμπνευσμένα από τον πολιτισμό των Κυκλάδων αλλά και της Κύπρου και θα τοποθετούνται σε προθήκες προς πώληση, στις οποίες θα αναγράφεται από που έχει εμπνευστεί το σχέδιο ο καλλιτέχνης και μια περιληπτική ιστορία της εποχής.
- Στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, με βάση την αρχιτεκτονική του και αφού χωρίζεται σε δύο κτίρια, θα ήταν εφικτή η οργάνωση ενός δωματίου ως βιβλιοθήκη. Οι επισκέπτες αλλά και μέλη του μουσείου, θα είχαν έτσι την δυνατότητα να δανείζονται βιβλία που το περιεχόμενό τους είναι η Κυκλαδική Τέχνη, η Αρχαία Ελληνική Τέχνη καθώς και η Κυπριακή Τέχνη. Επιπλέον, θα αποτελούσε σημαντικό πλεονέκτημα αν η βιβλιοθήκη εκτός από δανειστική λειτουργούσε και με το σύστημα ανταλλαγής. Οι επισκέπτες που δεν θα χρειάζονταν ένα βιβλίο με παρόμοιο περιεχόμενο, από την προσωπική τους βιβλιοθήκη, να μπορούσαν να το παρέχουν στην βιβλιοθήκη του μουσείου.
- Ακόμη, λόγω το ότι το κτίριο είναι νεοκλασικό στο κέντρο της Αθήνας θα μπορούσε να ενσωματωθεί ένας μικρός χώρος, αν διαχωριζόταν ο όροφος με τις ιδιωτικές συλλογές και να οργανωθεί ως καφετέρια, στην οποία θα παρέχεται και θέα. Αυτός ο χώρος θα μπορούσε να λειτουργεί κυρίως για τις εκδηλώσεις που θα πραγματοποιούνται στο μουσείο.
- Οι νέες τεχνολογίες είναι πλέον στην καθημερινότητα όλων των ανθρώπων. Ωστόσο, τα μουσεία στην Ελλάδα έχουν καθυστερήσει να συμβαδίσουν με τις πρωτοποριακές τεχνολογικές εξελίξεις. Σαφώς και τις περισσότερες, αν όχι όλες βασικός παράγοντας της αργής εξέλιξης είναι η οικονομία του κάθε κράτους, που συμβάλλει στα εκπαιδευτικά και στα τρέχοντα προγράμματα,

αλλαγές, ιδέες του κάθε μουσείου. Η εικονική πραγματικότητα και πιο εξειδικευμένα, ένας χώρος τρισδιάστατου περιβάλλοντος θα κινούσε το ενδιαφέρον των επισκεπτών και ιδιαίτερα των νέων ηλικιακά επισκεπτών και των σχολικών ομάδων. Αν μπορούσε να διατεθεί ένας χώρος, μια αίθουσα που να προσφέρει με τρισδιάστατη εικόνα την ιστορία κάθε ορόφου. Ακόμα πιο σπουδαίο θα ήταν αν μπορούσαν οι επισκέπτες, πέρα από γνώσεις που θα λαμβάνουν, να συμμετέχουν ενεργά μέσα στον χώρο.

- Τέλος, θα ήταν απαραίτητο το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης να παρέχει στους επισκέπτες ακουστικά με ειδικό μαγνητόφωνο, το οποίο θα ανέλυε όλα τα εκθέματα και την ιστορία τους σε όποια γλώσσα ο επισκέπτης επιθυμούσε. Σε όλες τις προθήκες του μουσείου, εκτός από ελληνικά αναγράφονται και αγγλικά. Βέβαια, πολλοί επισκέπτες του εξωτερικού δεν γνωρίζουν ούτε την ελληνική γλώσσα αλλά ούτε και την αγγλική. Οπότε, το μαγνητόφωνο θα αποτελούσε μια σημαντική λύση για τους ανθρώπους που θα ήθελαν να ξεναγηθούν στον χώρο ακούγοντας της ιστορία του στην γλώσσα που επιθυμούν.

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης είναι ένα από τα καλύτερα μουσεία της Αθήνας και συνεχίζει να εξελίσσεται συνεχώς, σύμφωνα με τους στόχους του προσωπικού αλλά και με τα νέα μέσα τεχνολογίας. Στόχος του μουσείου είναι να προταθούν καινούριες ιδέες για να προσελκύσουν περισσότερο κόσμο με μεγαλύτερο ενδιαφέρον, αλλά κυρίως για να συνεχίσει το μουσείο να προσφέρει γνώσεις στους επισκέπτες, νέες μεθόδους εκμάθησης, ιδιαίτερα στα παιδιά και περισσότερη διαδραστικότητα. Θα πρέπει να προτείνονται ιδέες που να μπορούν να υλοποιηθούν από το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, όπως προγράμματα για παιδιά, ενήλικες και Αμέα καθώς και διάφορες ανοικτές στο ευρύ κοινό εκδηλώσεις. Το Μουσείο Κυκλαδικής τέχνης θα πρέπει να ακολουθεί ένα σωστό οργανόγραμμα όπου θα χρησιμοποιείται ως εργαλείο για μια αποτελεσματική διοίκηση στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Διότι μια αποτελεσματική διοίκηση συμβάλει ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ένα σωστό οργανόγραμμα. Αυτές είναι:

- Συμβάλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ποιοτικά όσο και αριθμητικά

- Επιτρέπει τον έγκυρο εντοπισμό αδυναμιών όπως είναι διάφορα λειτουργικά προβλήματα του μουσείου αλλά και προβλήματα που σχετίζονται με την οργάνωση του μουσείου
- Τέλος, εξασφαλίζει την εκπαίδευση των υπαλλήλων που εργάζονται στο μουσείο με στόχο την παραγωγικότητα του μουσείου.
- Η μουσειακή διοίκηση είναι αναγκαία για την αποτελεσματικότερη δυνατή λειτουργία του, καθώς και για την επιτέλεση των σκοπών και των στόχων του

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Μετά την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, είναι αρμόζον να επισημανθούν ορισμένα συμπεράσματα που προκύπτουν από την βιβλιογραφική έρευνα που παρατέθηκε σχετικά με την αποτελεσματικότητα του μουσείου που σχετίζεται με την πολιτιστική διαχείριση και διοίκηση. Οι σύγχρονες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές συνθήκες έχουν προκαλέσει ποικίλες μεταβολές στις θεμελιώδεις έννοιες της δημόσιας διοικητικής θεωρίας και στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Σαφώς ανεπηρέαστος δεν θα μπορούσε να μείνει ο σημαντικότερος πολιτιστικός φορέας, το μουσείο. Στόχος του μουσείου είναι να αναδείξει τον εκπαιδευτικό και ψυχαγωγικό του χαρακτήρα και να διευκολύνει την αλληλεπίδραση κοινού και συλλογών(πολιτιστικής κληρονομιάς). Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, τα μουσεία οφείλουν να αναπτύξουν ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο διοικητικού σχεδιασμού. Το μοντέλο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τα νέα-σύγχρονα πρότυπα οργάνωσης που ρυθμίζουν τη διαχείριση των μουσείων και βασίζονται στις λειτουργίες της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές προσδίδουν ορθολογικό χαρακτήρα σε βασικές πτυχές της μουσειακής διοίκησης, όπως η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των συλλογών-εκθέσεων. Συμπερασματικά, η λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών θεμελιώνεται στις βάσεις που δημιουργεί η επιστήμη της διοίκησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

- <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>
- <https://www.tovima.gr/2008/11/25/culture/ta-moyseia-den-einai-apothikes/>
- <http://odysseus.culture.gr>
- [http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html)
- <http://www.smb.museum/museen-und-einrichtung>
- [http://www.britishmuseum.org/membership/young\\_friends](http://www.britishmuseum.org/membership/young_friends)
- <http://www.culturenow.gr/art-night-athens-2017-mia-leyki-nyxta-politismoy/>
- <http://www.openhouseathens.gr/>
- [http://archeia.moec.gov.cy/sm/380/organ\\_dioik\\_epicheir\\_c\\_lyk.pdf](http://archeia.moec.gov.cy/sm/380/organ_dioik_epicheir_c_lyk.pdf)
- [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3682/1/05\\_chapter\\_1.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3682/1/05_chapter_1.pdf)
- <https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>
- [https://www.culture.gr/DocLib/YPPOA\\_istoriko\\_images\\_2.pdf](https://www.culture.gr/DocLib/YPPOA_istoriko_images_2.pdf)
- <https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/viewyphresia.aspx?iID=1304>
- <https://www.culture.gr/el/service/SitePages/view.aspx?iID=2807>
- <http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5114>

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Άρθρο 3, του καταστατικού της 11ης Γενικής Συνόδου του ICOM
- Ασπρίδης Μ. Γεώργιος, (2013) «Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του ελληνικού κράτους», Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός

- Βελισσαρίου Ε., (2018-2019), Σημειώσεις Εισηγήσεων- Αρχές Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Βουδούρη, Δ., (2003), Κράτος και Μουσεία: Το θεσμικό πλαίσιο των αρχαιολογικών μουσείων, Αθήνα, Εκδόσεις Σακκουλάς Α.Ε
- Επιχειρήσεων & Δημόσιων Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2002
- Κανελλόπουλος Κ. Χαρ., (1987) « Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Κτιστάκη Σταυρούλη Ν., (2004) «Εισαγωγή Στη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Λαβρανός Χαρίλαος, (2018-2019), Σημειώσεις Εισηγήσεις- Οργάνωση και Διοίκηση Μουσείων, Ιόνιο Πανεπιστήμιο
- Μανιάτης Παράσχος, (2005), «Το Μάνατζμεντ Διαμέσου της Πρακτικής», Εκδόσεις Δημακαράκου, Αθήνα
- Μόργκαν Γκάρεθ, (2000), «Οι Όψεις της Οργάνωσης», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Μπαμπινιώτης Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπιτσάνη Ευγενία Π. (2004), «Πολιτισμική διαχείριση & περιφερειακή ανάπτυξη: σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής & πολιτιστικού προϊόντος», Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2018), «Μάνατζμεντ: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες» Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Γ΄ Λυκείου, Επιμέλεια έκδοσης: Ελένη Τσιάκα,
- Νάκου Ε. (2001). *Μουσεία: Εμείς, τα πράγματα και ο πολιτισμός*, Αθήνα, Νήσος
- Οικονόμου Μ. (2003). «*Μουσείο: Αποθήκη ή ζωντανός οργανισμός;*» *Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα. Κριτική: Αθήνα*
- Παπαδημητρίου Ν. (2007). *Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης*, Σύντομος οδηγός
- Παρθενόπουλος Κ.(1997) *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Θεωρίες, Εμπειρίες, Πρακτικές και Προοπτικές. Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*. Ζήτη: Θεσσαλονίκη.

- Πετρίδου Ευγενία, (2001), Διοίκηση Μάνατζμεντ Β' Έκδοση Μια Εισαγωγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη
- Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια,(2010), «Μάνατζμεντ Εταιρικές Λειτουργίες» Επικοινωνία Αθήνα

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- American Association of Museums, 1973, σελ. 8-9
- Hein E. G. (1998). *Learning in the Museum*, Routledge: London
- Koontz H, O' Donnell C., (1980) «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.



