



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

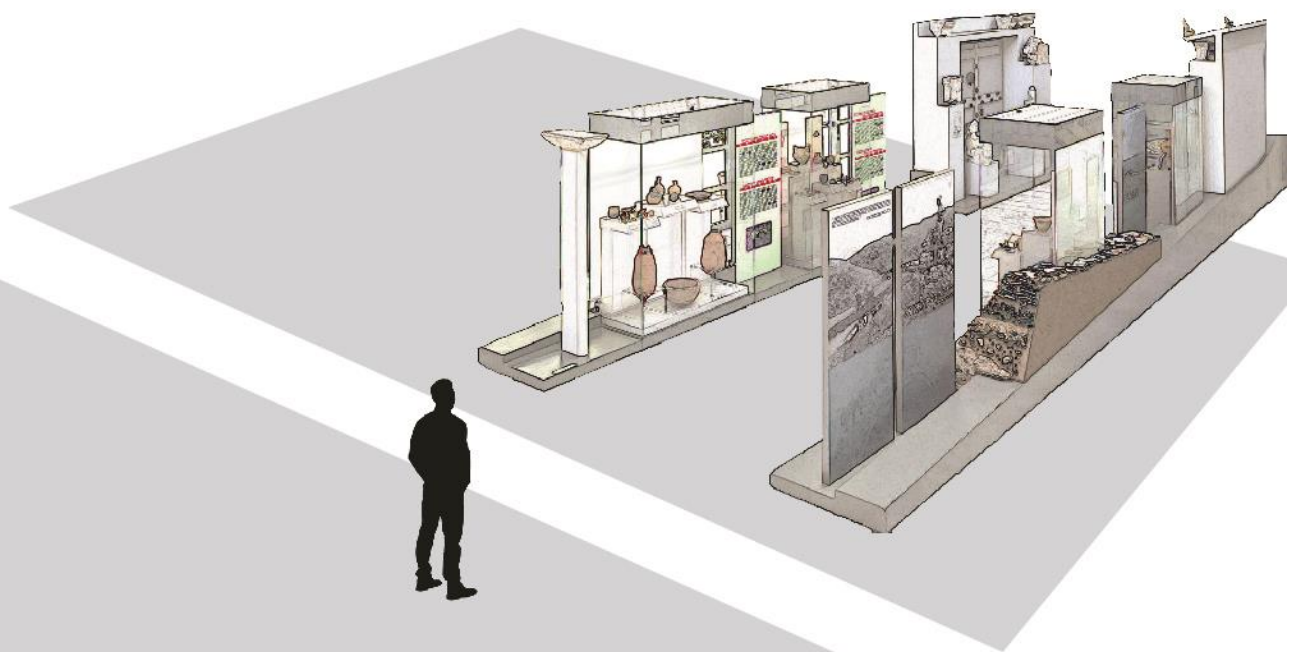
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ζητήματα διαχείρισης των αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα: ιδιαιτερότητες, παραδείγματα, προοπτικές

Πολυτίμη Λαμπροπούλου



Τριμελής επιτροπή

Ανδρομάχη Γκαζή, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (επιβλέπουσα)

Ευτυχία Φουντουλάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Γεώργιος-Μιχαήλ Κλήμης, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Πολυτίμη Λαμπροπούλου, 2018

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς την συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων της συγγραφέως.

στον πατέρα μου, με ευγνωμοσύνη

Συντομογραφίες

ΑΜΘ: Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης

ΑΥ: Αρχαιολογική Υπηρεσία

ΒΧΜ: Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

Β΄ΚΠΣ: Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

Γ΄ΚΠΣ: Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

ΕΑΜ: Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο

ΕΚΠΑ: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΣΠΑ: Εθνικό Πλαίσιο Στήριξης

ΚΑΣ: Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο

ΚΕΔΚΕ: Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας

ΚΠΙΣΝ: Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος

ΠΙΟΠ: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς

ΣΕΑ: Σύλλογος Ελλήνων Αρχαιολόγων

ΤΑΠΑ: Ταμείο Αρχαιολογικών Πόρων και Απαλλοτριώσεων

ΥΠΠΟΑ: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού

ICOM: International Council for Museums

Ευχαριστίες

Θα ήθελα, καταρχάς, να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Ανδρομάχη Γκαζή, για την υποστήριξη που μου παρείχε σε όλα τα στάδια της εργασίας και κυρίως για τα σχόλια που με βοήθησαν να τη βελτιώσω. Επίσης, ευχαριστώ όλα τα άτομα που δέχτηκαν να μου δώσουν συνέντευξη, χωρίς τα οποία δε θα είχα το τόσο πλούσιο υλικό που παρουσιάζω παρακάτω. Από καρδιάς ευχαριστώ τις Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης για την συνεχή ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη και συγκεκριμένα τους εκλεκτούς μου συναδέλφους, Κώστα Τροχάτο, για τις επικοδομητικές μας συζητήσεις και Ιάκωβο Ουρανό, για την πολύτιμη βοήθειά του στο εξώφυλλο και τα σχήματα. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου που, παρά τις δύσκολες στιγμές που περάσαμε, ήταν και παραμένουν η κινητήρια δύναμή μου.

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες.....	4
Εικόνες	10
Πίνακες.....	11
Σχήματα- Γραφήματα.....	12
Περίληψη.....	13
Abstract	13
Εισαγωγή.....	15
Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία της έρευνας.....	15
Α΄ μέρος: Θεωρητικό πλαίσιο	18
Κεφάλαιο 1: Αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή.....	19
Τα πρώτα χρόνια: τα αρχαιολογικά μουσεία ως χώροι προστασίας	19
Το αρχαιολογικό μουσείο στην Ελλάδα του 20ού αι.	22
Οι δύο πρώτες δεκαετίες: άνθιση	22
Η περίοδος του μεσοπολέμου.....	24
Η μεταπολεμική περίοδος (1946-1980).....	24
Ατενίζοντας τον καινούργιο αιώνα	27
Η αλλαγή στη νομοθεσία.....	27
Οι ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις	29
Συμπεράσματα α΄ κεφαλαίου	30
Κεφάλαιο 2: Οργάνωση και διοίκηση των ελληνικών αρχαιολογικών μουσείων: το θεσμικό πλαίσιο.....	31
Διάρθρωση και αρμοδιότητες.....	31
Προσωπικό	34
Οικονομικός προγραμματισμός και οικονομικοί πόροι	36
Αρχαιολογικά μουσεία με διαφορετικό θεσμικό καθεστώς	39
Φορείς μουσειακής πολιτικής.....	39
Συμπεράσματα β΄ κεφαλαίου	43
Κεφάλαιο 3: Το μουσείο στο σύγχρονο κόσμο	45
Τάσεις και προοπτικές.....	45
Μοντέλα μουσειακής διαχείρισης και τρόποι χρηματοδότησης	46
Διοίκηση ή διαχείριση; η εφαρμογή του μάνατζμεντ στο χώρο των μουσείων	51
Άλλη μία πρόκληση: οι μουσειακοί οργανισμοί αντιμέτωποι με την κρίση	55
Συμπεράσματα γ΄ κεφαλαίου	57
Κεφάλαιο 4: Περί μουσειακής πολιτικής στην Ελλάδα σήμερα	59

Συμπεράσματα δ' κεφαλαίου	63
Β' μέρος: Μελέτες περίπτωσης	65
Εισαγωγή	66
Κεφάλαιο 1: Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο	67
Εισαγωγή	67
Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες	68
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)	69
Ελλείψεις- Προβλήματα	71
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση	71
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς	72
Συμπεράσματα	74
Κεφάλαιο 2: Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο	75
Εισαγωγή	75
Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες	76
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)	76
Ελλείψεις- Προβλήματα	79
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση	79
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς	80
Συμπεράσματα	82
Κεφάλαιο 3: Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης	83
Εισαγωγή	83
Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες	84
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)	84
Ελλείψεις- Προβλήματα	86
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση	87
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς	87
Συμπεράσματα	88
Κεφάλαιο 4: Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας	90
Εισαγωγή	90
Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες	91
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)	91
Ελλείψεις- Προβλήματα	93
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση	94
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς	94
Συμπεράσματα	95
Κεφάλαιο 5: Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα	97

Εισαγωγή.....	97
Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες	97
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί).....	98
Ελλείψεις- Προβλήματα.....	99
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση.....	100
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς.....	100
Συμπεράσματα.....	101
Κεφάλαιο 6: Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας.....	103
Εισαγωγή.....	103
Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες	103
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί).....	104
Ελλείψεις- Προβλήματα.....	105
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση.....	106
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς.....	106
Συμπεράσματα.....	108
Κεφάλαιο 7: Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας	109
Εισαγωγή.....	109
Ταυτότητα- Όραμα- Αξίες.....	110
Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί).....	111
Ελλείψεις- Προβλήματα.....	113
Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση.....	113
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς.....	114
Συμπεράσματα.....	116
Γ' μέρος: συμπεράσματα και προτάσεις	117
Συμπεράσματα.....	118
Προτάσεις-Προοπτικές.....	124
Θεσμικό καθεστώς	124
Εσωτερική αναδιάρθρωση	124
Μουσειακή πολιτική.....	125
Οικονομική διαχείριση.....	125
Χαρτογράφηση μουσειακού τοπίου	126
Καλλιέργεια συνεργασιών.....	127
Επαναπροσδιορισμός του χαρακτήρα της πολιτιστικής κληρονομιάς	127
Πολιτιστικός τουρισμός	128
Δίκτυα μουσείων	128
Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού από πανεπιστήμια.....	129

Επίλογος.....	130
Βιβλιογραφία.....	132
Ελληνόγλωσση.....	132
Ξενόγλωσση.....	136
Παράρτημα Ι: Συνεντεύξεις.....	140

Εικόνες

Εικόνα 1. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο	67
Εικόνα 2. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	69
Εικόνα 3. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	71
Εικόνα 4. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Περιοδική Έκθεση <i>Οδύσσειες</i>	73
Εικόνα 5. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο	75
Εικόνα 6. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	77
Εικόνα 7. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	78
Εικόνα 8. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Περιοδική έκθεση <i>Ο Δομήνικος Θεοτοκόπουλος πριν από τον El Greco</i>	80
Εικόνα 9. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης	83
Εικόνα 10. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης, λεπτομέρεια εκθεσιακής ενότητας <i>Μακεδονία. Από τις ψηφίδες στα pixels</i>	85
Εικόνα 11. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	86
Εικόνα 12. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας	90
Εικόνα 13. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	91
Εικόνα 14. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	92
Εικόνα 15. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	93
Εικόνα 16. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα	97
Εικόνα 17. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	98
Εικόνα 18. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	100
Εικόνα 19. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	101
Εικόνα 20. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας	103
Εικόνα 21. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	104
Εικόνα 22. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	105
Εικόνα 23. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας	109
Εικόνα 24. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	112
Εικόνα 25. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης	114

Πίνακες

Πίνακας 1. Ποσοστά εργαζομένων σε οργανικές θέσεις του ΥΠ.ΠΟ.Α. ανά ειδικότητα	34
Πίνακας 2. Συνολικές εισπράξεις σε ευρώ για το έτος 2017	38
Πίνακας 3. Επισκεψιμότητα σε συνδυασμό με τα έσοδα στα ελληνικά αρχαιολογικά μουσεία κατά τα έτη 2010-2017	62
Πίνακας 4. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΕΑΜ κατά τα έτη 2010-2017	74
Πίνακας 5. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΒΧΜ κατά τα έτη 2010-2017	81
Πίνακας 6. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΑΜΘ κατά τα έτη 2010-2017	88
Πίνακας 7. Ετήσιος αριθμός επισκεπτών στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά τα έτη 2001-2005	94
Πίνακας 8. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά τα έτη 2010-2017	95
Πίνακας 9. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας κατά τα έτη 2010-2017	107
Πίνακας 10. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας κατά τα έτη 2010-2017.....	115
Πίνακας 11. Αριθμός επισκεπτών σε αρχαιολογικά μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017	120
Πίνακας 12. Μέσος όρος εσόδων ανά επισκέπτη στα μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017	120

Σχήματα- Γραφήματα

Σχήμα 1. Τμήματα και φορείς που διαχειρίζονται όλους τους τομείς της μουσειακής πρακτικής στην Ελλάδα	44
Σχήμα 2. Οι ιδιότητες του μουσειακού μάνατζμεντ	52
Γράφημα 1. Ποσοστά εργαζομένων σε οργανικές θέσεις του ΥΠ.ΠΟ.Α. ανά ειδικότητα	35
Γράφημα 2. Συνολικές εισπράξεις σε ευρώ για το έτος 2017	37
Γράφημα 3. Επισκεψιμότητα σε συνδυασμό με τα έσοδα στα ελληνικά αρχαιολογικά μουσεία κατά τα έτη 2010-2017	62
Γράφημα 4. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΕΑΜ κατά τα έτη 2010-2017	74
Γράφημα 5. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΒΧΜ κατά τα έτη 2010-2017	81
Γράφημα 6. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΑΜΘ κατά τα έτη 2010-2017	88
Γράφημα 7. Ετήσιος αριθμός επισκεπτών στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά τα έτη 2001-2005	94
Γράφημα 8. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά τα έτη 2010-2017	95
Γράφημα 9. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας κατά τα έτη 2010-2017	105
Γράφημα 10. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας κατά τα έτη 2010-2017	115
Γράφημα 11. Αριθμός επισκεπτών σε αρχαιολογικά μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017	119
Γράφημα 12. Μέσος όρος εσόδων ανά επισκέπτη στα μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017	120

Περίληψη

Τα αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα συνδέονται άρρηκτα με την ιστορική της πορεία. Κατά το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα σχεδόν τριπλασιάστηκαν σε αριθμό, ενώ παράλληλα συνέχισαν να αποτελούν στην πλειονότητά τους κομμάτι του κρατικού μηχανισμού. Στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιώντας ως παραδείγματα επτά αρχαιολογικά μουσεία της πρωτεύουσας, της συμπρωτεύουσας και της περιφέρειας, θα επιχειρήσω να αποδείξω ότι, σε αντίθεση με τα μουσεία του εξωτερικού, η μουσειακή διαχείριση δεν εφαρμόζεται ως δημόσια πρακτική στα ελληνικά αρχαιολογικά μουσεία. Αντίθετα, η εφαρμογή της εξαρτάται από τον εκάστοτε διευθυντή του μουσείου ή της Εφορείας Αρχαιοτήτων στην οποία αυτό υπάγεται. Τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ελληνικά αρχαιολογικά μουσεία στη λειτουργία τους την παρούσα χρονική στιγμή αφορούν στην έλλειψη οικονομικών πόρων και στην υποστελέχωση, ενώ το ίδιο το θεσμικό τους καθεστώς τα αποτρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Η δική μου πρόταση συνοψίζεται σε ένα διαχειριστικό μοντέλο, που θα έχει σαν αφετηρία το κράτος, αλλά θα εκμεταλλεύεται δημιουργικά, μέσω ενός συνεχούς δημόσιου διαλόγου, όλους τους φορείς, δημόσιους, ιδιωτικούς και την κοινωνία των πολιτών για την οποία προορίζονται τα μουσεία.

Λέξεις κλειδιά: αρχαιολογικά μουσεία, μουσειακή διαχείριση, μουσειακή πολιτική, σύγχρονες προκλήσεις, κοινωνικός ρόλος μουσείων, διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς

Abstract

The archaeological museums in Greece are strongly linked to the nation's historical course. During the second half of the 20th century their number was almost tripled. However, at the same time the majority of them, in terms of their institutional status, remain a part of the state apparatus. In this paper, seven museums situated in the country's two major cities and the district, are used as examples to prove that the vast majority of greek archaeological museums, in contrast to foreign ones, does not implement museum management as public practice. Its enforcement depends entirely on the museum's manager, or the person in charge of the regional Ephorate the museum is pertained to. At the present moment greek archaeological museums are facing major operational problems due to their strictly limited financing and the insufficient number in their workforce. Additionally, their own institutional status prevents them from

adjusting to change. The management model I propose is based on state governance focused on the use of a consistent public dialogue that will exploit all stakeholders; public, private, and the society the museums are meant for.

Key words: archaeological museums, museum management, museum policy, new challenges, museum social role, cultural heritage management

Εισαγωγή

Ο πιο συνήθης και πιο πολυάριθμος τύπος μουσείου στην Ελλάδα είναι τα αρχαιολογικά μουσεία, που βρίσκονται διασκορπισμένα στην επικράτειά της κατά μάλλον άνισο τρόπο.

Ο όρος «αρχαιολογικά» αναφέρεται σε μουσεία των οποίων οι συλλογές χρονολογούνται από την αρχή της Προϊστορίας (περ. 6.000 π.Χ.) έως την Ύστερη Αρχαιότητα (4ος αι. μ.Χ.). Τα μουσεία με συλλογές από την Ύστερη Αρχαιότητα έως το 1830 ονομάζονται «βυζαντινά» και εκείνα των οποίων οι συλλογές καλύπτουν και τις δύο περιόδους «διαχρονικά» (Filipporoulou, 2017: 53).

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας και εφόσον και οι τρεις αυτοί τύποι μουσείων διακρίνονται από το ίδιο θεσμικό και διοικητικό καθεστώς, υιοθετήθηκε από τη γράφουσα ο όρος «αρχαιολογικά» και για τις τρεις κατηγορίες. Καταρχάς θα δοθεί μια σαφής εικόνα των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα, με απώτερο στόχο να διαφωτιστούν οι κυριότερες παράμετροι της διαχείρισής τους. Για το σκοπό αυτό, στο πρώτο μέρος γίνεται αναδρομή στις ιστορικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που οδήγησαν στη δημιουργία τους. Στην συνέχεια αναλύεται το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώθηκαν και λειτουργούν και επισημαίνονται τα βασικότερα σημεία που διέπουν τη μουσειακή πολιτική της χώρας. Κατόπιν γίνεται αναφορά σε μοντέλα μουσειακής διαχείρισης και στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ στο χώρο των μουσείων.

Στο δεύτερο μέρος, που αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, θα χρησιμοποιηθούν ως μελέτες περίπτωσης επτά δημόσια αρχαιολογικά μουσεία με στόχο να διερευνηθεί αν και κατά πόσο εφαρμόζονται σε αυτά οι αρχές του μουσειακού μάνατζμεντ που αναφέρονται στο πρώτο μέρος. Στο τρίτο μέρος, θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται αμέσως παρακάτω και θα γίνουν προτάσεις για τον βέλτιστο τρόπο λειτουργίας των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων έτσι, ώστε να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία.

Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία της έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτήματα βασίζονται σε δύο **βασικούς άξονες**, αλληλένδετους μεταξύ τους.

Ο πρώτος άξονας αφορά τη **μουσειακή πολιτική** της χώρας. Ο όρος «μουσειακή πολιτική» αναφέρεται αφενός στις συνθήκες ίδρυσης των μουσείων και αφετέρου στη διαμόρφωση του πλαισίου εκείνου που θα εξασφαλίσει, όχι μόνο την ομαλή λειτουργία τους, αλλά και το ιδανικό περιβάλλον για να επιτελέσουν τον κοινωνικό τους ρόλο. Τα βασικά ερωτήματα που αφορούν την άσκηση μουσειακής πολιτικής συνοψίζονται στα εξής:

- Υπάρχει συγκεκριμένη κρατική πολιτική που να αφορά τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία και να αναλύεται σε συγκεκριμένους άξονες;
- Ποιοι τη διαμορφώνουν;
- Ποια προβλήματα ανακύπτουν κατά τη λειτουργία των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων και πώς επιλύονται σε επίπεδο Κεντρικής Υπηρεσίας;

Η προσέγγιση του θέματος έγινε καταρχάς θεωρητικά, με αναφορές στη σχετική βιβλιογραφία και στο θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τη μουσειακή πολιτική της χώρας. Παράλληλα διενεργήθηκαν ποιοτικές συνεντεύξεις με άτομα που θα μπορούσαν να δια φωτίσουν το θέμα. Συγκεκριμένα, οι συνεντεύξεις έγιναν καταρχάς με δύο εργαζόμενους στον φερόμενο ως βασικό φορέα υλοποίησης της μουσειακής πολιτικής, δηλαδή το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού (στο εξής ΥΠ.ΠΟ.Α.) και δη στην πρώην **Διεύθυνση Μουσείων** και νυν Διεύθυνση Αρχαιολογικών Μουσείων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων¹. Σε δεύτερο χρόνο έγιναν συνεντεύξεις με δύο καθηγητές του Τμήματος **Ιστορίας-Αρχαιολογίας** της Φιλοσοφικής Σχολής του **Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών** (στο εξής ΕΚΠΑ).

Ο **δεύτερος άξονας** της έρευνας αφορά επτά μελέτες περίπτωσης σε αρχαιολογικά μουσεία της πρωτεύουσας και της περιφέρειας. Κύρια προϋπόθεση ήταν τα συγκεκριμένα μουσεία να ανήκουν στους δύο βασικούς «τύπους» δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων, που θα αναλυθούν στο δεύτερο κεφάλαιο, δηλαδή είτε να υπάγονται σε υφιστάμενη Εφορεία Αρχαιοτήτων, είτε να συνιστούν Ειδική

¹ Τα ονόματα και οι ιδιότητες όλων συνεντευξιαζόμενων, όπως και το πλάνο των ερωτήσεων που τους τέθηκαν, αναφέρονται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι. Λόγω της πρόσφατης αναδιάρθρωσης του Οργανισμού του εν λόγω Υπουργείου και των συνεπαγόμενων αλλαγών σε θέσεις διευθυντών και τμηματάρχων, η πρώτη μεν κυρία πλέον δεν βρίσκεται σε αυτή τη θέση, η δε δεύτερη είχε μόλις αναλάβει καθήκοντα. Για το λόγο αυτό στο κεφάλαιο σχετικά με τη μουσειακή πολιτική που προέκυψε από τις συγκεκριμένες συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν επικουρικά και τα λεγόμενα της απερχόμενης Τμηματάρχου κας Μαρίας-Ξένης Γαρέζου σε μια ομιλία της σχετικά με τη στρατηγική του Υπουργείου αναφορικά με τα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας. (βλ. Κεφ.4, Περί μουσειακής πολιτικής στην Ελλάδα, σ.62-3)

Περιφερειακή Υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ.Α. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι τα εξής:

- Έχουν συγκεκριμένη αποστολή, όραμα και αξίες τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία και ποια είναι αυτά;
- Ποιοι είναι οι πόροι που διαθέτουν και πώς τους αξιοποιούν;
- Θέτουν (και με ποιο τρόπο) στόχους, βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους, που να συνθέτουν ένα είδος στρατηγικής και να συνάδουν με το αρχικό τους όραμα;
- Ποιοι λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις και πώς;
- Ποια προβλήματα ανακύπτουν στη λειτουργία των μουσείων;
- Πώς καλλιεργούν τη σχέση τους με το κοινό και πώς αναπτύσσουν συνεργασίες με άλλους φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς;

Το πλάνο με βάση το οποίο εξετάστηκαν τα μουσεία που χρησιμοποιήθηκαν ως παραδείγματα, παρουσιάζεται παρακάτω (βλ. κεφ. Γ΄ και εισαγωγή στο Β΄ μέρος). Κύρια επιδίωξη της εργασίας είναι να προταθεί ένα μοντέλο διαχείρισης που να λαμβάνει υπόψη αφενός τα πορίσματα της έρευνας που διεξήχθη από τη γράφουσα και αφετέρου τη σύγχρονη συζήτηση περί μουσειακής διαχείρισης.

Α΄ μέρος: Θεωρητικό πλαίσιο

Κεφάλαιο 1: Αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή

Η ίδρυση του ελληνικού κράτους (1830) και η ιδεολογική νομιμοποίησή του ως ξεχωριστής πολιτικής οντότητας, δημιούργησε τη ανάγκη παγίωσης μιας ξεχωριστής, **εθνικής ταυτότητας** σε αντιδιαστολή με εκείνη των άλλων κρατών (Γκαζή, 1999: 46). Στην οικοδόμηση της ταυτότητας αυτής συνέβαλαν πρωτίστως οι αρχαιολογικοί χώροι και τα μουσεία, κυρίως λόγω του ότι, μέσω της υλικής τους υπόστασης, διατηρούσαν ζωντανό το δεσμό με τις αρχαιότητες. Ο Χαμηλάκης (2012: 105-106) επισημαίνει ότι το **κλασικό παρελθόν**, πλούσιο και συνεχώς παρόν μέσα από εκατοντάδες αρχαία μνημεία και αντικείμενα, ήταν ένα χρήσιμο «**εργαλείο**», προκειμένου να τεκμηριωθεί η πολιτιστική και εθνική φυσιογνωμία της ελληνικής φυλής που διεκδικούσε την ανεξαρτησία της και η σύνδεσή της με την κλασική Ελλάδα, που τόσο θαύμαζε η πολιτισμένη Ευρώπη. Τα εθνικά μουσεία, επομένως, και δη τα αρχαιολογικά, ιδρύθηκαν ως απόρροια της εκάστοτε επίσημης πολιτικής για την οικοδόμηση της έννοιας του έθνους (Γκαζή, 2012: 58), την οποία συνέχισαν να προβάλλουν αδιάλειπτα, μέχρι και σήμερα.

Τα πρώτα χρόνια: τα αρχαιολογικά μουσεία ως χώροι προστασίας

Το πρώτο αρχαιολογικό μουσείο του νέου ελληνικού κράτους θεσπίστηκε το 1829 επί Καποδίστρια, χαρακτηρίστηκε ως «**εθνικό μουσείο**» και λειτούργησε ουσιαστικά ως αποθήκη στο κτήριο του Ορφανοτροφείου της Αίγινας (Βουδούρη, 2003: 9-16 & Χουρμουζιάδη, 2006: 35), με κύριο στόχο τη συλλογή και φύλαξη των αρχαιοτήτων της ελληνικής επικράτειας.

Το 1834 θεσμοθετείται υπό την επίδραση του βαυαρικού νεοκλασικισμού, από τον von Maurer ο **πρώτος αρχαιολογικός νόμος** (Νόμος 10/22.5.1834 «Περί των επιστημονικών και τεχνολογικών συλλογών, περί ανακαλύψεως και διατηρήσεως των αρχαιοτήτων και της χρήσεως αυτών»). Σε αυτόν προβλέπεται και σύσταση μουσείων που θα στεγάσουν τις συλλογές εντός και εκτός της Αθήνας, στις πρωτεύουσες των επαρχιών και στους τοπικούς δήμους. Στο πρώτο αυτό νομοθέτημα τα μουσεία νοούνται ως **ανοικτά στο ευρύ κοινό**, δηλαδή προσβάσιμα σε όλους (Γκαζή, 1999: 47), άσχετα αν οι πρώτοι επισκέπτες τους δεν ήταν άλλοι παρά οι λίγοι ειδήμονες αρχαιολόγοι και ιστοριοδίφες. Παράλληλα, με βάση τον ίδιο νόμο, θεσμοθετείται η «Κεντρική Επιτροπή», με προέχουσα αρμοδιότητά της την «προστασία, οργάνωση και διαχείριση των αρχαιοτήτων». Πρόκειται για την αρχική μορφή του μετέπειτα

Κεντρικού Αρχαιολογικού Συμβουλίου, του κύριου γνωμοδοτικού οργάνου για θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς².

Παρόλο που ο νόμος περί ίδρυσης μουσείων στην πρωτεύουσα και στην περιφέρεια έμεινε για πολλά χρόνια ανεφάρμοστος, συνέβαλε στη παγίωση του αισθήματος προστασίας της αρχαίας κληρονομιάς και συνάμα αποτέλεσε ένα κίνητρο για τη σύσταση αρχαιολογικών συλλογών, έστω κι αν τα αντικείμενα τα οποία συγκεντρώνονταν, φυλάσσονταν αρχικά σε δημόσια κτήρια που δεν είχαν κατασκευαστεί με τέτοια πρόβλεψη, μερικές φορές ακόμα και μέσα στα ίδια τα αρχαία μνημεία (Γκαζή, 1999: 43), ανάλογα με την περίπτωση. Ενδεικτικό της τάσης για **προβολή της κλασικής αρχαιότητας** και μόνο ήταν το γεγονός ότι ο πρώτος αρχαιολογικός νόμος απέκλειε από την κρατική μέριμνα τις μεσαιωνικές (βυζαντινές, οθωμανικές και ενετικές) αρχαιότητες. Μάλιστα, υπό το πνεύμα αποκάθαρσης που διέκρινε τη συγκεκριμένη εποχή και με επίκεντρο το βράχο της Ακρόπολης³ πολλά μεταγενέστερα μνημεία καταστράφηκαν, προκειμένου να προβληθούν σε όλο τους το μεγαλείο οι κλασικές αρχαιότητες (Χαμηλάκης, 2012: 113-118).

Οι ανασκαφές τελούνταν από τρεις κύριους φορείς: την Αρχαιολογική Υπηρεσία (στο εξής ΑΥ), που είναι η παλαιότερη στην Ευρώπη και ιδρύθηκε ήδη από το 1833, την Εν Αθήναις Αρχαιολογική Εταιρεία, με έτος ίδρυσης το 1937 και από τις ξένες αρχαιολογικές σχολές, κατόπιν αδείας από την ΑΥ. Οι σχολές αυτές, με κυριότερες τη Γαλλική, τη Γερμανική, τη Βρετανική και την Αμερικάνικη, ιδρύθηκαν ήδη από το 19ο αι. και χρηματοδοτούνταν από τις αντίστοιχες χώρες. Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις το ελληνικό κράτος χρησιμοποίησε συνειδητά το ενδιαφέρον των ξένων δυνάμεων προς τις αρχαιότητες ως μέρος της διπλωματίας του, προκειμένου να αποκομίσει ποικίλες απολαβές στον οικονομικό και διπλωματικό τομέα⁴, αλλά και αντιστρόφως οι ξένες αρχαιολογικές σχολές εκμεταλλεύτηκαν καταστάσεις και προοπτικές προς ίδιον όφελος⁵. Υπήρξαν, όπως τις χαρακτήρισε ο Χαμηλάκης (2012:

² Βλ. σχετικά και Κεφάλαιο 2, Φορείς μουσειακής πολιτικής, σ.35-36

³ Εκτενώς για την αποκάθαρση της Ακρόπολης βλ. και Bohrer, 2016

⁴ Η λεγόμενη «Μεγάλη Ανασκαφή» της Γαλλικής Αρχαιολογικής Σχολής στους Δελφούς το 1892 ήταν απόρροια της σύμβασης Ελλάδας-Γαλλίας, σύμφωνα με την οποία η κυβέρνηση Τρικούπη θα πετύχαινε μείωση των δασμών στην κορινθιακή σταφίδα ως αντάλλαγμα για την εκχώρηση του δικαιώματος ανασκαφής στους Γάλλους. Αντίστοιχη σύμβαση είχε προηγηθεί με τη Γερμανία για την ανασκαφή στην Ολυμπία, χωρίς όμως εμφανή οικονομικά ανταλλάγματα για τη χώρα μας (Βουδούρη, 2003: 51-53). Αναλυτικά για την Ελληνογερμανική σύμβαση βλέπε και Μποχώτης, 2015.

⁵ Ενδεικτική είναι η πρωτοβουλία της Αμερικάνικης Αρχαιολογικής Σχολής, αμέσως μετά τον Εμφύλιο, το 1949, να ανασκάψει το χώρο της Αρχαίας Αγοράς. Για το συγκεκριμένο έργο μάλιστα απαλλοτριώθηκαν πολλές ιδιωτικές κατοικίες. (Μουλιού, 2008: 90).

75), φορείς ανταλλαγής του συμβολικού κεφαλαίου της αρχαιότητας με διπλωματικό, πολιτικό, οικονομικό κεφάλαιο.

Η Εν Αθήναις Αρχαιολογική Εταιρεία όχι μόνο συντέλεσε στη συλλογή και τη διαφύλαξη αρχαιοτήτων, αλλά συνέδραμε οικονομικά και στην ίδρυση πολλών αρχαιολογικών μουσείων της επαρχίας (Βουδούρη, 2003: 36, Γκαζή, 1999: 43), ιδιαίτερα σε περιοχές όπου τελούνταν ανασκαφές υπό την εποπτεία της, ακόμα και εκτός της ελληνικής επικράτειας⁶.

Το πρώτο οργανωμένο μουσείο της χώρας ιδρύθηκε στην Αθήνα και ήταν το Μουσείο της Ακρόπολης (1864-74)⁷, ενώ λίγο αργότερα θεμελιώθηκε το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο (1866-1889)⁸, (στο εξής ΕΑΜ). Η οργάνωση των δύο μουσείων της πρωτεύουσας ρυθμιζόταν με το βασιλικό διάταγμα που εκδόθηκε το 1885, «Περί διορισμού των εν Αθήναις Μουσείων». Το διάταγμα διεύρυνε το ρόλο του μουσείου, αναφέροντας ότι αυτό προάγει τη διδασκαλία και τη σπουδή της αρχαιολογίας, συμβάλλει στη διάδοση της αρχαιολογικής γνώσης και καλλιεργεί τον «έρωτα προς τας καλὰς τέχνας» (Βουδούρη, 2003: 39). Το διάταγμα επίσης όριζε ρητά να μεταφέρονται τα πιο σημαντικά, κατά την κρίση των αρχαιολόγων, ευρήματα των ανά τη χώρα ανασκαφών στο κεντρικό της μουσείο, δηλαδή το ΕΑΜ⁹.

Το πρώτο αρχαιολογικό μουσείο της επαρχίας ήταν αυτό της Σπάρτης (1874-76). Ακολούθησαν τα μουσεία της Ολυμπίας (1883-1886), της Ελευσίνας (1888) και της Επιδαύρου (1899-1905), τα οποία χτίζονται πλησίον των αντίστοιχων αρχαιολογικών χώρων και ανασκαφών για να στεγάσουν τα ευρήματα που προέρχονται από αυτές (Βουδούρη, 2003: 50-53 & Γκαζή, 2008: 67).

Λίγο πριν εκπνεύσει ο αιώνας, με τον αρχαιολογικό νόμο του 1899, που ενσάρκωνε την αντίληψη του ιστορικού Κωνσταντίνου Παπαρρηγόπουλου περί τριμερούς και αδιάρρηκτης ιστορικής συνέχειας του ελληνισμού (Gazi, 2012: 370, Βουδούρη, 2003: 63)¹⁰, η προστασία διευρύνθηκε και στα αντικείμενα του

⁶ Όπως στο Βαθύ της Σάμου το 1895 (βλ. Καλπαξής, 1990: 45-49) και στην Κέρκυρα το 1906-1907 (βλ. Καλπαξής, 1993: 29-30).

⁷ Για την ίδρυση του Μουσείου της Ακρόπολης βλ. και Τριάντη, 1998: 15-17.

⁸ Για την ίδρυση του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου βλ. και Καλτσάς, 2007: 16-19.

⁹ Η κίνηση αυτή είχε ως συνέπεια την υπερσυγκέντρωση αντικειμένων στις αποθήκες του, αλλά και τη δημιουργία προστριβών με τις επαρχιακές πόλεις και τους τοπικούς παράγοντες που για λόγους γοήτρου και δημόσιας προβολής, επιθυμούσαν οι αρχαιότητες να παραμένουν στον τόπο ανεύρεσής τους (Βουδούρη, 2003: 56-57).

¹⁰ Η αντίληψη αυτή παρουσιάστηκε στο έργο ζωής του, την “Ιστορία του Ελληνικού Έθνους” (1860-1876), στο οποίο με το σχήμα αυτό (Αρχαιότητα, Βυζάντιο, νέος Ελληνισμός) «ο ελληνικός εθνικός χρόνος δομείται ως αδιάλειπτο συνεχές» (Πιλάντζος, 2016: 41).

μεσαιωνικού ελληνισμού που τέθηκαν πλέον και αυτά κάτω από την κρατική μέριμνα. Ωστόσο, το πρώτο βυζαντινό μουσείο ιδρύθηκε στην Αθήνα αρκετά χρόνια αργότερα, το 1914. Πρόκειται για το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο της Αθήνας (στο εξής ΒΧΜ), στον ιδρυτικό νόμο του οποίου προβλέφθηκαν μέτρα για την προστασία όλων των βυζαντινών, χριστιανικών και μεσαιωνικών έργων τέχνης που χρονολογούνται ως την ίδρυση του ελληνικού κράτους (Voudouri, 2010: 4).

Εν κατακλείδι, αντίθετα με το βασιλικό διάταγμα του 1885 στο οποίο ο ρόλος του μουσείου νοούνταν πιο ευρύς, ο αρχαιολογικός νόμος του 1889 και η μετέπειτα κωδικοποίησή του, το 1932, προέβαλαν περισσότερο την κυριότητα του κράτους επί των αρχαίων και μεσαιωνικών αντικειμένων και τη διάσωσή τους μέσω των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων. Έτσι η αποστολή των τελευταίων περιορίστηκε μόνο σε ζητήματα φύλαξης και προστασίας (Βουδούρη, 2003: 115).

Το αρχαιολογικό μουσείο στην Ελλάδα του 20ού αι.

Οι δύο πρώτες δεκαετίες: άνθιση

Την αυγή 20ού αι. η Ελλάδα αριθμούσε 12 αρχαιολογικά μουσεία και 28 αρχαιολογικές συλλογές (Βουδούρη, 2003: 53), ενώ το διάστημα από το 1900 έως 1909 ιδρύθηκαν 16 ακόμα νέα μουσεία (Gazi, 2008: 67). Τα νέα αυτά μουσεία συνέχισαν να κτίζονται με τη σημαντική οικονομική ενίσχυση της Αρχαιολογικής Εταιρείας¹¹ και με τις τοπικές αρχές, τους συλλόγους και τους εκκλησιαστικούς φορείς να δρουν επικουρικά ιδίως στην ανεύρεση, είτε του οικοπέδου για την ανέγερση, είτε του κτηρίου για την εγκατάσταση των συλλογών (Βουδούρη, 2003: 115). Αξιόλογη οικονομική ενίσχυση προσέφεραν Έλληνες της διασποράς, οι οποίοι χρηματοδότησαν νέα κτήρια, όπως λόγου χάρη ο Ανδρέας Συγγρός στην Αρχαία Ολυμπία (Κόκκου, 1977: 305) και στους Δελφούς (1903) (Βουδούρη, 2003: 53), πρακτική που συνέχισε να εφαρμόζεται και τα επόμενα χρόνια.

Παράλληλα, όσο το ελληνικό κράτος διεύρυνε τα σύνορά του με τους πολέμους του α' τετάρτου του 20ού αιώνα τα αρχαιολογικά μουσεία αναλαμβάνουν, μέσω των εκθέσεών τους, να τονώσουν την εθνική συνείδηση των νέων πολιτών, με σκοπό την ενσωμάτωσή τους στο ελληνικό κράτος (Χουρμουζιάδη, 2006: 32).

¹¹ Τα 12 από τα 16 νέα μουσεία ιδρύθηκαν με δική της, αν και όχι σε όλες τις περιπτώσεις αποκλειστική, χρηματοδότηση (βλ. και Gazi, 2008: 68).

Εκθεσιακές πρακτικές

Ο τρόπος έκθεσης των αντικειμένων εντός των πρώτων αυτών μουσείων επηρεαζόταν καταρχάς από την καταλληλότητα και τη διαθεσιμότητα του χώρου. Τα εκθέματα παρουσιάζονταν με χρονολογική ή τυπολογική κατάταξη και σε συνάρτηση με τις διαστάσεις τους, μερικές φορές ανάλογα με τη γεωγραφική τους προέλευση ή το υλικό κατασκευής και σπάνια με θεματική κατάταξη (Γκαζή 1999: 48). Η κυρίαρχη τάση που επικρατούσε ήδη από τον προηγούμενο αιώνα ήταν να εκτίθενται όσο το δυνατόν περισσότερα αντικείμενα (Gazi, 2008: 69). Το πληροφοριακό υλικό σπάνιζε¹² και εξαρτιόταν από την απήχηση και την επισκεψιμότητα του μουσείου, ενώ η όλη διαρρύθμιση του χώρου ήταν λιτή και απέριτη.

Οι εκθέσεις ήταν κατά βάση **αντικειμενοκεντρικές, γραμμικές και ταξινομικές**, με έμφαση στον αισθητικό χαρακτήρα των αντικειμένων (Γκαζή, 1999: 50). Αν και κάποιες από αυτές διέθεταν ένα υποτυπώδες εποπτικό υλικό για τους απλούς επισκέπτες, οι περισσότερες **προορίζονταν για τους ειδήμονες** και βρίσκονταν σε απόλυτη συνάφεια με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, αν εξαιρέσει κανείς την διαφορά κλίμακας (Gazi, 2008: 76).

Ο ρόλος των αρχαιολόγων και το θεωρητικό υπόβαθρο της αρχαιολογίας

Οι πρώτοι Έλληνες αρχαιολόγοι χαρακτηρίστηκαν «ζηλωτές» (Ν. Πολίτης στο Gazi, 2008: 74) και η μελέτη της αρχαιότητας από εκείνους «πατριωτικό καθήκον» (Σπ. Λάμπρου στο Καλπαζής, 1990: 13). Κατάλογος του ΕΑΜ, το 1908 αναφερόταν στο μουσείο ως «ιερός ναός που συλλέγει θησαυρούς της αρχαίας τέχνης» για να θαυμάσουν οι επισκέπτες ως άλλοι «προσκυνητές» (Gazi, 2008: 74). Η ρητορική αυτή, που κυριαρχούσε τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αι., παρέμεινε προσανατολισμένη σε μια εξιδανικευμένη πρόσληψη του κλασικού παρελθόντος. Έτσι, ενώ αναγνωρίστηκε θεσμικά η αξία των αντικειμένων προερχομένων και από άλλες ιστορικές περιόδους, η κλασική αρχαιότητα εξακολούθησε να διατηρεί τα πρωτεία στη συνείδηση των αρχαιολόγων¹³.

¹² Έχει τεκμηριωθεί η χρήση πινακίδων προς πληροφόρηση του κοινού στο ΕΑΜ, το Νομισματικό Μουσείο και το Μουσείο του Αργοστολίου (Γκαζή, 1999:53).

¹³ Αυτό ισχύει τουλάχιστον μέχρι τις πρώτες μεγάλες ανασκαφές του Χ. Τσουντα στη Θεσσαλία στις αρχές του 20^{ου} αι. Η έρευνα του συγκεκριμένου αρχαιολόγου και των διαδόχων του, Α.Ι. Wace και Μ. S. Thompson, που ολοκληρώθηκε το 1912, τεκμηρίωσε αρχαιολογικά δεκάδες προϊστορικές θέσεις της περιοχής και εμπλούτισε με ευρήματα το πλησιέστερο σε αυτές Αρχαιολογικό Μουσείο του Βόλου (Χουρμουζιάδη, 2006: 45).

Η περίοδος του μεσοπολέμου

Το 1931 ψηφίστηκε από την κυβέρνηση Ελ. Βενιζέλου ο νόμος «Περί ιδρύσεως Μουσείων Πόλεων», ο οποίος αναγνώριζε **διευρυμένες αρμοδιότητες στα επαρχιακά μουσεία**, καθιστώντας τα επίκεντρο της τοπικής πνευματικής και πολιτιστικής ζωής. Ο νόμος ήταν πρωτοποριακός για τα δεδομένα της εποχής. Δυστυχώς όμως παρέμεινε ανεφάρμοστος και έτσι εν τέλει ο ρόλος των μουσείων της ελληνικής επικράτειας περιορίστηκε για πολλά χρόνια αποκλειστικά στην προστασία και διαφύλαξη των αρχαιοτήτων (Βουδούρη, 2003: 350-53)

Στην Αθήνα με ιδρυτικό νόμο του 1930, θεμελιώθηκε το **πρώτο ιδιωτικό αρχαιολογικό μουσείο**, το Μουσείο Μπενάκη, με πυρήνα τη συλλογή του ομώνυμου έλληνα ομογενούς που δόθηκε ως δωρεά στο ελληνικό κράτος και αργότερα διευρύνθηκε και με άλλες ιδιωτικές δωρεές (Φωτόπουλος & Δεληβορριάς, 1997: 19-22).

Κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου ιδρύθηκαν ελάχιστα νέα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία, συγκεκριμένα μόνο οχτώ (Χουρμουζιάδη, 2006: 52). Με την είσοδο των Γερμανών στη χώρα, τα αρχαιολογικά μουσεία έπαψαν τη λειτουργία τους, και τα αντικείμενα των συλλογών τους θάφτηκαν προκειμένου να προστατευτούν από τους κατακτητές (Πετράκος, 1994: 81-102). Σε μερικές περιπτώσεις, όπως αυτή του Αρχαιολογικού Μουσείου Θήβας που χρησιμοποιήθηκε ως κατάλυμα των κατοχικών στρατευμάτων (Αραβαντινός, 2010: 18), δεν ξαναλειτούργησαν παρά μόνο μετά την Απελευθέρωση.

Η μεταπολεμική περίοδος (1946-1980)

Η χώρα σε ανάπτυξη

Από το τέλος του Εμφυλίου (1949) και μετά ξεκίνησε μια φάση εσωτερικής ανασυγκρότησης της χώρας, με την αμερικάνικη οικονομική ενίσχυση μέσω του σχεδίου Μάρσαλ. Ταυτόχρονα, κορυφώθηκε η κρατική προσπάθεια καλλιέργειας του αρχαιολογικού τουρισμού, διαδικασία που είχε ήδη αρχίσει από τα μεσοπολεμικά χρόνια. Αρχαιολογικοί χώροι εξωραΐστηκαν και επανδρώθηκαν με προσωπικό και αρχαία θέατρα αναστηλώθηκαν (Πλάντζος, 2016: 29-30).

Ως συνέπεια της οικοδομικής άνθισης που συντελέστηκε με τα δημόσια και ιδιωτικά κατασκευαστικά έργα που δρομολογήθηκαν, αυξήθηκαν οι σωστικές ανασκαφές, και ήρθε στο φως πλήθος νέων αρχαιολογικών ευρημάτων

(Χουρμουζιάδη, 2006: 69-70). Ωστόσο, τα νέα αρχαιολογικά μουσεία που ιδρύθηκαν για να τα στεγάσουν δεν διέθεταν τη θεσμική μέριμνα ενός σύγχρονου νόμου που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες οργάνωσης και λειτουργίας των μουσειακών οργανισμών (Mouliou, 2008: 85), ούτε υπήρξαν το αποτέλεσμα μιας σαφώς προδιαγεγραμμένης μουσειακής πολιτικής.

Οι εκθεσιακές πρακτικές

Δύο είναι τα μουσεία που αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα των εκθεσιακών πρακτικών της συγκεκριμένης περιόδου σύμφωνα με την Μούλιου (Mouliou, 2008: 87-91).

Το πρώτο μουσείο είναι το **EAM**, η διαδικασία επανέκθεσης του οποίου ξεκίνησε αμέσως μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Η έκθεσή του οργανώθηκε μεταπολεμικά από το ζεύγος αρχαιολόγων, Χρήστο και Σέμνη Καρούζου. Οι συλλογές είχαν ταξινομηθεί χρονολογικά και τυπολογικά, ανά καλλιτεχνικό εργαστήριο, με σκοπό να παρουσιαστεί το ιδεολογικό, φιλοσοφικό και πολιτικό υπόβαθρο της κοινωνίας που τα δημιούργησε, δηλαδή το παρελθόν προβαλλόταν ως **γραμμική εξέλιξη της τέχνης** (Mouliou, 2008: 87-88). Η μοναδική μέριμνα ήταν, σύμφωνα με τις επιθυμίες των ίδιων των επιμελητών, «πώς θα μπορέσει να αναδείξει την ομορφιά του και να μιλήσει το αρχαίο καλλιτέχνημα [...] χωρίς να ενοχλείται από το περιβάλλον του το αρχιτεκτονικό ή χρωματικό» (Καρούζος στο Πετράκος, 1995: 110). Η μόνιμη έκθεση του EAM, όχι μόνο αναγνωρίστηκε και επαινέθηκε από πολλούς¹⁴, αλλά επηρέασε μια ολόκληρη γενιά αρχαιολόγων λειτουργώντας ως **par excellence υπόδειγμα**. Παρέμεινε μάλιστα αναλλοίωτη και στο ίδιο το Μουσείο για πολλά χρόνια (Γκαζή, 2012: 43).

Το δεύτερο μουσείο είναι το **Μουσείο της Αρχαίας Αγοράς**, το οποίο ιδρύθηκε το 1956 στην αναστηλωμένη από την Αμερικάνικη Σχολή Κλασικών Σπουδών Στοά του Αττάλου. Η ανέγερσή του δίδαξε την κοινή γνώμη, μέρος της οποίας θεώρησε αυτή την κίνηση αφενός επέμβαση του αμερικάνικου ιμπεριαλισμού και αφετέρου κυριαρχία της καπιταλιστικής ιδεολογίας (Mouliou, 2008: 90). Το ενδιαφέρον με τη συγκεκριμένη έκθεση ήταν ότι δεν οργανώθηκε με υπόδειγμα το EAM, τουλάχιστον όχι εξ ολοκλήρου, αλλά αντιθέτως τα αντικείμενα τοποθετήθηκαν με **θεματική**

¹⁴ Σχετικά με τα διθυραμβικά σχόλια για την έκθεση βλ. Mouliou, 2008: 103

κατάταξη, με σκοπό να υποστηρίξουν ανασκαφικά και να συμπληρώσουν κείμενα των αρχαίων συγγραφέων (Mouliou, 2008: 91).

Αλλαγές στο Οργανόγραμμα του Υπουργείου Πολιτισμού

Το 1971 ιδρύθηκε το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών, όπου ενσωματώθηκε η ΑΥ, η οποία ως το 1960 ανήκε στο Υπουργείο Παιδείας και έκτοτε στο γραφείο του Πρωθυπουργού (Βουδούρη, 2003: 259-260). Λίγα χρόνια αργότερα, με το ΠΔ 941/1977, έγινε δομική αναδιάρθρωσή της, ώστε να διακρίνεται σε είκοσι πέντε (25) Εφορείες Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων, σε δεκατρείς (13) Βυζαντινών Αρχαιοτήτων και σε επτά (7) Εφορείες Νεότερων Μνημείων.

Το ίδιο έτος (1977), η αλλαγή του νόμου περί προσωρινού δανεισμού των αρχαιοτήτων στα πλαίσια περιοδικών εκθέσεων άνοιξε το δρόμο για μια σειρά εκθέσεων στο εξωτερικό, στις οποίες τα αντικείμενα γίνονται φορείς πολιτιστικής διπλωματίας. Παράλληλα και εφόσον απευθύνονταν σε διαφορετικής νοοτροπίας και ιδιοσυγκρασίας κοινό, οι εκθέσεις αυτές υπαγόρευαν μια σειρά από διαφορετικές μουσειογραφικές προτάσεις και επηρέασαν μακροπρόθεσμα και τη μουσειολογική αισθητική στις μόνιμες εκθέσεις και εντός της χώρας (Mouliou, 2008: 95-97).

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Βόλου: μια διαφορετική προσέγγιση

Μια εντελώς καινοτόμα μουσειολογική προσέγγιση εισήχθη το 1975, με την έκθεση των προϊστορικών αρχαιολογικών ευρημάτων στο Αρχαιολογικό Μουσείο του Βόλου, που αποτέλεσε το έργο ζωής του αρχαιολόγου Γεώργιου Χουρμουζιάδη. Η δική του εκθεσιακή πρόταση επιχειρούσε καταρχάς να πληροφορήσει τον επισκέπτη, τοποθετώντας τα αρχαιολογικά αντικείμενα μέσα στο ιστορικό, πολιτικό και κοινωνικό πλαίσιο όπου ανήκαν (Μαλαकाσιώτη, 1990: 110). Ο Χουρμουζιάδης (1980: 38-42) πίστευε στην κοινωνική και εκπαιδευτική διάσταση της αρχαιολογίας και κατ' επέκταση των αρχαιολογικών μουσείων και όχι στα «μουσεία-ναούς», που παραμένουν αποστασιοποιημένα και απομακρυσμένα από το κοινό.

Στροφή προς ένα παιδαγωγικό ρόλο

Στα τέλη της δεκαετίας του '70, κι άλλοι Έλληνες αρχαιολόγοι όπως ο Αντώνης Ζώης¹⁵ και ο Άρης Τσαραβόπουλος¹⁶ επεσήμαναν την ανάγκη να εφαρμοστεί ένα νέο σύστημα

¹⁵ Αναλυτικότερα για τις απόψεις του σχετικά με την αρχαιολογία στην Ελλάδα βλ. Ζώης, 1990.

¹⁶ Για την έρευνα που διεξήγαγε για τα περιφερειακά μουσεία της χώρας βλ. Τσαραβόπουλος και Ραυτοπούλου, 1987.

ερμηνείας στα αρχαιολογικά μουσεία, που να δίνει έμφαση και στην κοινωνική τους διάσταση (Mouliou, 2008: 99).

Με την ίδρυση του ελληνικού τμήματος του International Council of Museums, (στο εξής ICOM), το 1983, δημιουργήθηκε το υπόβαθρο για τη θεσμοθέτηση και στη Ελλάδα των διεθνών κανόνων μουσειακής δεοντολογίας. Στο πλαίσιο αυτό διοργανώθηκαν πλήθος διαλέξεων, σεμιναρίων, εργαστηρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων με σκοπό την ευαισθητοποίηση σε θέματα μουσειολογίας. Αναδύθηκε έτσι η ανάγκη, αν όχι η απαίτηση, για έναν περισσότερο παιδευτικό ρόλο των μουσείων και μια πιο ενεργή θέση τους στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Ως εκ τούτου συντελέστηκε μια στροφή, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, από την αντικειμενοκεντρική θεώρηση του αρχαιολογικού μουσείου σε μια μέριμνα για τους επισκέπτες και τις δικές τους ανάγκες (Χουρμουζιάδη, 2006: 112).

Παρόλ' αυτά, ο Χουρμουζιάδης το 1999 συνέχισε να υποστηρίζει την αρχική του θέση για τα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας, μια άποψη δεν έχει πάψει να ισχύει ως και σήμερα¹⁷. Συγκεκριμένα επισήμανε την «αδυναμία τους να αποδώσουν παιδαγωγικές ή έστω ψυχαγωγικές εμπειρίες και την εμμονή τους σε στατικές, αντικειμενοκεντρικές εικόνες και ελεγχόμενες πληροφορίες, απότοκες παγιωμένων εθνικών αντιλήψεων» (Mouliou, 2008: 99).

Ατενίζοντας τον καινούργιο αιώνα

Η αλλαγή στη νομοθεσία

Στην εκπνοή του 20ού αι., ο τότε υπουργός Πολιτισμού, Ευάγγελος Βενιζέλος, εξέφρασε την ανάγκη για μια πιο οργανωμένη πολιτιστική πολιτική, η οποία συνοψίζεται στη φράση με την οποία τιτλοφόρησε το ομώνυμο βιβλίο του: «Διαχρονία και Συνέργεια». Με τη μουσειακή πολιτική που ακολούθησε θέλησε να δώσει έμφαση στη άρρηκτη και συνεχή πορεία του ελληνικού πολιτισμού. Σε αυτό το πλαίσιο ιδρύθηκαν νέα μουσεία, που χαρακτηρίζονται «διαχρονικά»¹⁸, όπως π.χ. της Σύμης ή του Καστελόριζου¹⁹.

¹⁷ Βλ. επί παραδείγματι Filippopoulou, 2017:59

¹⁸ Για τα διαχρονικά μουσεία βλ. και Εισαγωγή, σ. 12.

¹⁹ Έτσι αναφέρονται και στην επίσημη ιστοσελίδα του ΥΠ.ΠΟ.Α.: http://odysseus.culture.gr/h/1/gh110.jsp?theme_id=41 (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018). Η συγκεκριμένη πολιτική βρήκε απήχηση και συνεχίζεται ως σήμερα, με άλλα δύο μουσεία που οργανώθηκαν με την ίδια θεματική, το Διαχρονικό Μουσείο της Λάρισας και το Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας, το οποίο θα εξεταστεί στις μελέτες περίπτωσης παρακάτω (βλ. Β' μέρος, Κεφ.4).

Ο Ευ. Βενιζέλος επιχείρησε επίσης να εκμεταλλευτεί το πλήθος των ευκαιριών, σε θεσμικό και οικονομικό επίπεδο, προς όφελος τόσο του σύγχρονου πολιτισμού όσο και της αρχαίας πολιτιστικής κληρονομιάς. Κατά την Ζορμπά (2014: 374), ο τομέας της πολιτιστικής κληρονομιάς επωφελήθηκε περισσότερο, καθώς εν τέλει το βάρος των προσπαθειών έπεσε κυρίως σε αυτόν.

Στο **θεσμικό επίπεδο** ψηφίστηκε καταρχάς ο νόμος 2557/1997, με τον οποίο εισήχθησαν «θεσμοί, μέτρα και ενέργειες για την πολιτιστική εξέλιξη» και τέθηκαν οι βάσεις- ή τουλάχιστον η πρόβλεψη- για μια ενιαία πολιτική που θα αφορά τα μουσεία της χώρας.

Σημαντικότερο γεγονός βέβαια συνιστά η ψήφιση- μετά από 70 χρόνια- του **νέου αρχαιολογικού νόμου**, το 2002. Ο νέος νόμος αντικατοπτρίζει μια νέα αντίληψη για την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας. Διευρύνθηκε και νομικά πλέον το φάσμα προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς, σε όλα τα προϊόντα της ανθρώπινης δημιουργικότητας του ελλαδικού χώρου, υλικά και άυλα, τόσο χρονολογικά όσο και γεωγραφικά, εφόσον τέθηκαν υπό την προστασία του εν γένει και όσα πολιτιστικά αγαθά δημιουργήθηκαν μεν, αλλά δε βρίσκονται πλέον σε ελληνικό έδαφος (Voudouris, 2010: 4-5). Παράλληλα, δόθηκε ένας **σύγχρονος ορισμός για τα μουσεία**, εμπνευσμένος από τον αντίστοιχο του ICOM, ως:

Η υπηρεσία ή ο 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 περιβάλλοντός του, με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία (άρθρο 45 Ν.3028/2002).

Επιπλέον, στο ίδιο άρθρο διατυπώθηκαν οι προϋποθέσεις για τη σύσταση μουσείου, δηλαδή η ύπαρξη συλλογής, κατάλληλου χώρου και εξειδικευμένου προσωπικού που θα το στελεχώσει, ώστε να λειτουργεί κατά τα πρότυπα του παραπάνω ορισμού του ICOM. Συστήθηκε επίσης το **Συμβούλιο Μουσείων** (άρθρο 51, Ν.3028/2002), ένα γνωμοδοτικό όργανο για το οποίο θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο, επιφορτισμένο με τη δικαιοδοσία να συμβουλεύει τον Υπουργό Πολιτισμού σχετικά με τη μουσειακή πολιτική. Ουσιαστικά όμως τέθηκε σε ισχύ από το 2006 και εξής.

Το 2007 ψηφίστηκε ο **νόμος περί πολιτιστικής χορηγίας** (Ν.3525/2007), με τον οποίο δόθηκαν, κατά τα ευρωπαϊκά πρότυπα, κίνητρα οικονομικής ενίσχυσης του πολιτισμού, μέσω των φοροελαφρύνσεων που ο νόμος παρείχε στον χορηγό, ενώ,

παράλληλα, η χορηγία αναγνωρίστηκε σε κρατικό επίπεδο ως πρακτική συνεργασίας του επιχειρηματικού κόσμου με τον πολιτιστικό τομέα.

Οι ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις

Οι εξελίξεις σε **οικονομικό επίπεδο** τα χρόνια που ακολούθησαν ήταν εξίσου ραγδαίες. Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με το Δεύτερο (1994-2000) και το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (2000-2006), (στο εξής **Β΄ ΚΠΣ** και **Γ΄ ΚΠΣ** αντίστοιχα), ο τομέας του πολιτισμού **επιχορηγήθηκε** όσο ποτέ άλλοτε στο παρελθόν. Το ενιαίο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Β΄ ΚΠΣ περιελάμβανε χρηματοδότηση του Πολιτισμού με 400 εκατ. ευρώ, στο βαθμό που ο τελευταίος συμβάλλει μαζί με τον Τουρισμό στην οικονομική ανάπτυξη (Ζορμπά, 2014:363). Ο προϋπολογισμός του Γ΄ ΚΠΣ για τον Πολιτισμό ήταν υπερτριπλάσιος (1,3 δισ. ευρώ) και ήταν διαχωρισμένος από τον τομέα του Τουρισμού.

Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των επιχορηγήσεων απορροφήθηκε σε έργα που αφορούσαν την πολιτιστική κληρονομιά. Έγιναν ανακαινίσεις, προσθήκες ή και εκ βάθρων ανοικοδομήσεις στα υπάρχοντα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας για να βελτιωθούν οι υποδομές τους και να γίνουν πιο προσιτά στους επισκέπτες εν όψει μάλιστα των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Όμως στην ουσία δαπανήθηκαν τεράστια ποσά στην **υλικοτεχνική αναβάθμισή** τους, αλλά δεν λήφθηκε καμία μέριμνα για το πώς θα συντηρηθούν αυτά τα νέα κτήρια και πώς θα υποστηριχθούν με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Όπως επισημαίνει η κα. Ελευθερία Δούμα, Τμηματάρχης στο Τμήμα Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών, «τα νέα μουσεία είναι πολύ δύσκολο να συντηρηθούν, τόσο στις κτιριακές τους υποδομές, όσο και σε θέματα φύλαξης». Συνεπώς, η οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα από τα τέλη του 2009 και εξής, τα βρήκε ανίσχυρα και αποδυναμωμένα, με πάγια προβλήματα υποστελέχωσης και έλλειψης χρηματικών πόρων, τα οποία θα συζητηθούν αναλυτικά παρακάτω.

Η επόμενη ευρωπαϊκή επιχορήγηση, που δόθηκε μέσω του Εθνικού Πλαισίου Στήριξης (στο εξής ΕΣΠΑ, 2007-2013) περιελάμβανε μόλις 112 εκατ. ευρώ. Στο πλαίσιο αυτό υλοποιήθηκαν 653 προγράμματα από το ΥΠ.ΠΟ.Α., από τα οποία μόλις τα 46 αφορούσαν δημόσια αρχαιολογικά μουσεία. Τα προγράμματα περιελάμβαναν μεταξύ των άλλων τη βελτίωση της προσβασιμότητας, την ψηφιοποίηση της αρχαιολογικής γνώσης, τη συντήρηση κτιριακών υποδομών και την απασχόληση προσωπικού (Gazi, 2017: 165). Το επόμενο ΕΣΠΑ (2014-2020) δεν περιείχε καμία ξεχωριστή πρόβλεψη για τον Πολιτισμό. Τα προγράμματα που υλοποιήθηκαν ή

βρίσκονται εν εξελίξει υπό την εποπτεία του ΥΠ.ΠΟ.Α. αφορούν την επιχειρηματικότητα και τον κλάδο των **Πολιτιστικών και Δημιουργικών Βιομηχανιών**, ενώ τα ελάχιστα που σχετίζονται με μουσεία, αφορούν την ενεργειακή τους αναβάθμιση και τη διαδικτυακή προβολή των συλλογών τους²⁰.

Συμπεράσματα α' κεφαλαίου

Στο πρώτο κεφάλαιο διαπιστώθηκε ότι τα αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα:

- Είναι πολυπληθή και διασκορπισμένα, χωρίς να υπάρχει κρατική πρόβλεψη στον τρόπο που κατανέμονται.
- Ο μεγαλύτερος όγκος των αντικειμένων των συλλογών τους προέρχεται από ανασκαφές που διεξήχθησαν εντός της χώρας (από την ΑΥ ή ξένες αρχαιολογικές σχολές).
- Οι συλλογές τους ανήκουν στο κράτος.
- Η διαχείρισή τους γίνεται από το κράτος.
- Επειδή η διαχείρισή τους γίνεται από αρχαιολόγους, ο χαρακτήρας των μουσειολογικών τους προσεγγίσεων επηρεάζεται από την εξέλιξη της αρχαιολογικής επιστήμης στην Ελλάδα.
- Τα κτήρια που τα στεγάζουν κτίστηκαν με δαπάνη του κράτους, της Αρχαιολογικής Εταιρείας, με δωρεές Ελλήνων ομογενών ή με ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις.

Αφού λοιπόν έγινε σαφές ότι τα μουσεία αυτά, ως δημόσια, έχουν **άμεση σχέση με την κρατικό μηχανισμό** θα ακολουθήσει ανάλυση του τρόπου με τον οποίο διοικούνται, ώστε να διαφωτιστούν όλες οι παράμετροι της σχέσης τους με το κράτος.

²⁰ Βλ. σχετικά την ομιλία της Γεν. Γραμματέως του ΥΠ.ΠΟ.Α. Μαρίας Βλαζάκη : [http://ep.culture.gr/Lists/Custom Announcements/Attachments/189/2016.04.20.Omilia.Vlazaki.doc](http://ep.culture.gr/Lists/Custom%20Announcements/Attachments/189/2016.04.20.Omilia.Vlazaki.doc) (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

Κεφάλαιο 2: Οργάνωση και διοίκηση των ελληνικών αρχαιολογικών μουσείων: το θεσμικό πλαίσιο

Διάρθρωση και αρμοδιότητες

Τα **δημόσια αρχαιολογικά μουσεία** συνιστούν την πιο πολυπληθή κατηγορία μουσείων²¹ στη χώρα μας. Η κα Ελευθερία Δούμα αναφέρει ότι υπάρχουν «πάνω από 210 δημόσια αρχαιολογικά μουσεία και συλλογές», ενώ, σύμφωνα με την Γκαζή (2017: 161), το σύνολο τους εκτιμάται στα 219. Στη συντριπτική τους πλειονότητα βρίσκονται είτε εντός πόλεων και κοινοτήτων είτε πλησίον αρχαιολογικών χώρων και, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων που θα αναφερθούν παρακάτω, υπάγονται στις **Εφορείες Αρχαιοτήτων**, δηλαδή στις κατά τόπους έδρες της ΑΥ, που συνιστούν τις **Περιφερειακές Υπηρεσίες**. Όπως αναφέρει η κα. Δούμα, περιγράφοντας συνοπτικά το διοικητικό καθεστώς τους, «τα δημόσια, αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα συνιστούν δημόσιες υπηρεσίες με τη στενή έννοια», υπονοώντας ταυτόχρονα και την άμεση εξάρτησή τους από το αρμόδιο Υπουργείο.

Το **2003**, μετά από 25 χρόνια χωρίς καμία αλλαγή στη σύστασή του, γίνεται **αναδιάρθρωση του Οργανισμού** του ΥΠ.ΠΟ.Α., δηλαδή του επίσημου θεσμικού κειμένου με βάση το οποίο διοικείται. Μετά από αυτή την αναδιοργάνωση οι Εφορείες χωρίστηκαν εκ νέου σε 39 Εφορείες Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων και 28 Εφορείες Βυζαντινών Αρχαιοτήτων, με εύρος δικαιοδοσίας πλέον του ενός νομού. Όπως επισημαίνει η Βουδούρη (2003: 335), αυτή η διοικητική διαίρεση έγινε για να διατηρηθεί η άμεση εξάρτησή τους από το αρμόδιο Υπουργείο και η αποφυγή διολίσθησης των αρμοδιοτήτων τους στα περιφερειακά όργανα τοπικής αυτοδιοίκησης. Η ενιαία, κεντρική **Διεύθυνση Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**, με αρμοδιότητα σε όλα τα αρχαιολογικά Μουσεία της χώρας που δημιουργήθηκε με την αναδιάρθρωση του 2003 και η συγκρότηση ξεχωριστών Τμημάτων Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων εντός των Εφορειών κρίθηκε κίνηση αναγκαία και απαραίτητη (Μούλιου, 2015: 77).

Το **2014** με τη **νέα αναδιάρθρωση** που έγινε κατόπιν μνημονιακών απαιτήσεων (Π.Δ.104/2014), οι Εφορείες συγχωνεύτηκαν χρονολογικά, μειώθηκαν αριθμητικά σε 52 και περιορίστηκαν γεωγραφικά σε ένα και μόνο νομό, ούτως ώστε όλοι οι νομοί να

²¹ Βλ. αναλυτικό κατάλογο στο διαδικτυακό ιστότοπο του ΥΠ.ΠΟ.Α. : http://odysseus.culture.gr/h/1/gh110.jsp?theme_id=21 (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

διαθέτουν από μία Εφορεία Αρχαιοτήτων, που θα καλύπτει όλες τις χρονολογικές περιόδους και παράλληλα θα ταυτίζεται με τη διοικητική διάρθρωση της χώρας. Κατά την αναδιοργάνωση αυτή συγχωνεύθηκαν και τμήματα εντός των Διευθύνσεων του ΥΠ.ΠΟ.Α., της Διεύθυνσης Μουσείων συμπεριλαμβανομένης. Κυρίως όμως καταργήθηκαν εντός των κατά τόπους Εφορειών τα επιμέρους Τμήματα Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, ενώ τα Τμήματα Μουσείων συνενώθηκαν με τα Τμήματα Αρχαιολογικών Χώρων, Μνημείων και Αρχαιογνωστικής Έρευνας. Η αλλαγή αυτή επικρίθηκε από την ακαδημαϊκή κοινότητα και το Σύλλογο Ελλήνων Αρχαιολόγων (στο εξής ΣΕΑ), καθώς αφενός αφαίρεσε οποιαδήποτε αυτενέργεια από πλευράς των μουσείων (Gazi, 2017: 160) και αφετέρου συρρίκνωσε σημαντικές δομές της λειτουργίας τους, χωρίς να προτείνει παράλληλα ένα εναλλακτικό μοντέλο για την ανάπτυξη των αντίστοιχων υπηρεσιών, οι οποίες συνιστούν τα βασικότερο τρόπο επικοινωνίας των μουσείων με την κοινωνία που τα πλαισιώνει (Μούλιου, 2015: 77). Η κα. Δούμα, αντίθετα, υποστηρίζει ότι τα τμήματα Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων συνέχισαν να λειτουργούν εντός των Εφορειών και των Ειδικών Περιφερειακών Υπηρεσιών, ατύπως και ότι «οι δράσεις τους δεν ατόνησαν, ούτε ακυρώθηκαν, απλά κρύφτηκαν».

Στις αρχές του **2018** γίνεται **νέα αλλαγή στο οργανισμό** του ΥΠΠΟΑ (Π.Δ. 4/2018), με βάση την οποία τα παραπάνω Τμήματα συστήνονται εκ νέου, σε επίπεδο Διεύθυνσης και Ειδικών Περιφερειακών Υπηρεσιών, αλλά όχι σε επίπεδο Εφορειών, οι οποίες αυξήθηκαν σε 53 και διοικητικά χωρίζονται στα εξής Τμήματα:

- α) Τμήμα Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων και Μουσείων
- β) Τμήμα Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιοτήτων και Μουσείων
- γ) Τμήμα Αρχαιολογικών Έργων και Μελετών
- δ) Τμήμα Συντήρησης Αρχαιοτήτων και Έργων Τέχνης
- ε) Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης
- στ) Γραφείο Φύλαξης- Πληροφόρησης, σε μερικές από αυτές²²
- ζ) Γραφείο Οικοδομικών και Εργατοτεχνικών Εργασιών, μόνο στις Εφορείες Αρχαιοτήτων Πόλεως Αθηνών και Θεσσαλονίκης.

Στις **αρμοδιότητές** τους συγκαταλέγονται, μεταξύ άλλων, η ανασκαφή, έρευνα, συντήρηση, προστασία και διαχείριση των αρχαιολογικών μνημείων και των

²² Πρόκειται για τις εξής: Εφορείες Αρχαιοτήτων: Πόλεως Αθηνών, Ανατολικής Αττικής, Πειραιώς και νήσων, Κορινθίας, Αργολίδας, Ηλείας, Λακωνίας, Μεσσηνίας, Φωκίδος, Ημαθίας, Κυκλάδων, Δωδεκανήσου και Ηρακλείου.

μουσειακών συλλογών, οι οποίες στις πλείστες των περιπτώσεων είναι παραπάνω από μία, αλλά και πλήθος άλλων γραφειοκρατικών εργασιών που χαρακτηρίζουν όλες τις δημόσιες υπηρεσίες.

Δεν προβλέπονται ξεχωριστές θέσεις διευθυντών στα αρχαιολογικά μουσεία που υπάγονται στις Εφορείες. Τη θέση αυτή κατέχει ο εκάστοτε προϊστάμενος της Εφορείας. Καθώς δεν είναι λίγες οι περιοχές όπου τα αρχαιολογικά μουσεία είναι περισσότερα του ενός²³, ο φόρτος εργασίας του εν λόγω προϊσταμένου διογκώνεται, εφόσον, εκτός από τη διαχείριση των μουσείων, έχει στην αρμοδιότητά του και τη διοίκηση της Εφορείας στην οποία προϊσταται.

Με το άρθρο 7, παρ. 28 του Ν. 2557/1997, που αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο²⁴ συντελέστηκε ο διαχωρισμός ορισμένων μουσείων, των μεγάλων αθηναϊκών και μερικών από τα μεγαλύτερα της περιφέρειας, από τις τοπικές Εφορείες Αρχαιοτήτων. Συγκεκριμένα προβλέφθηκε ο διορισμός ξεχωριστού διευθυντή και η ρύθμιση των θεμάτων λειτουργίας τους και η σχέση τους με την τοπική Εφορεία (Βουδούρη, 2003: 353-354). Τα συγκεκριμένα μουσεία συνιστούν **Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες**. Πρόκειται για το ΕΑΜ, το Επιγραφικό και Νομισματικό Μουσείο (τα δύο τελευταία αρχικώς ενσωματωμένα στο πρώτο και έπειτα αυτόνομα), το ΒΧΜ, τα Αρχαιολογικά Μουσεία Ηρακλείου και Θεσσαλονίκης, το Μουσείο Βυζαντινού Πολιτισμού, επίσης στη Θεσσαλονίκη, το Μουσείο Ασιατικής Τέχνης στην Κέρκυρα, καθώς και δύο Εφορείες με αρμοδιότητα σε όλη τη χώρα, η Εφορεία Ενάλιων Αρχαιοτήτων και η Εφορεία Παλαιοανθρωπολογίας και Σπηλαιολογίας. Μαζί με το Μουσείο Νεότερου Ελληνικού Πολιτισμού, (πρώην Μουσείο Ελληνικής Λαϊκής Τέχνης), όπως αυτό μετονομάστηκε με τη τελευταία αναδιοργάνωση του ΥΠ.ΠΟ.Α., και το Μουσείο Ελληνικών Λαϊκών Μουσικών Οργάνων «Φοίβος Ανωγειανάκης» (Κέντρο Εθνομουσικολογίας), που αποτελεί ουσιαστικά παράρτημά του, οι Περιφερειακές Υπηρεσίες αριθμούν πλέον τις 12.

Όλα τα παραπάνω μουσεία και Εφορείες απολαμβάνουν μια **σχετική ανεξαρτησία** σε σχέση με τα υπόλοιπα που προαναφέρθηκαν, τα οποία υπάγονται στις κατά τόπους Εφορείες. Δηλαδή διαθέτουν τη διοικητική αυτοτέλεια που τους επιτρέπει να έχουν διευθυντή και προσωπικό που να εργάζεται αποκλειστικά σε αυτά. Με βάση τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α το καθένα χωρίζεται και σε επιμέρους τμήματα, με

²³ Με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις Εφορείες Αρχαιοτήτων Κυκλάδων και Δωδεκανήσου, με εποπτεία σε 14 αρχαιολογικά μουσεία η πρώτη και σε 13 η δεύτερη.

²⁴ Βλ. Κεφ.1, Η αλλαγή στη νομοθεσία, σ. 25.

καταμερισμένες μεταξύ τους αρμοδιότητες. Ωστόσο η οικονομική τους διαχείριση, όπως και εκείνων που υπάγονται στις κατά τόπους Εφορείες, γίνεται από το κράτος και οργανώνεται από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου. Κατά την ψήφιση του Ν.2557/1997 «Θεσμοί, μέτρα και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης» η αρχική πρόταση του Υπουργού Ευ. Βενιζέλου ήταν να μετατραπούν όλα τα μουσεία που συνιστούν ειδικές περιφερειακές υπηρεσίες σε αυτόνομα νομικά πρόσωπα. Η συγκεκριμένη διάταξη όμως αφαιρέθηκε από το αρχικό κείμενο μετά από αντιρρήσεις προερχόμενες κυρίως από το ΣΕΑ ²⁵ (Βουδούρη, 2003: 465).

Οι Εφορείες Αρχαιοτήτων συνιστούν τις Περιφερειακές Υπηρεσιακές Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α και μαζί με τις Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

Προσωπικό

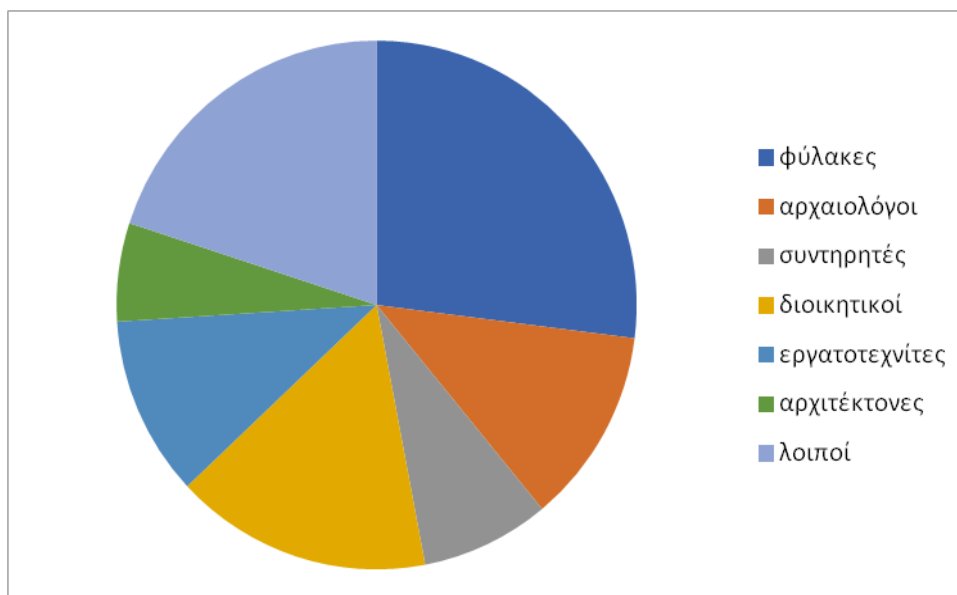
Σύμφωνα με τις οργανικές θέσεις του πιο πρόσφατου Οργανισμού του ΥΠ.ΠΟ.Α. του 2018 (βλ. γράφημα/πίνακα 1) το **προσωπικό** που εργάζεται στα Μουσεία και στις κατά τόπους Εφορείες, περιλαμβάνει τις εξής ειδικότητες: 27% φύλακες και νυχτοφύλακες (υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), 12% αρχαιολόγοι-μουσειολόγοι-ιστορικοί τέχνης (πανεπιστημιακής εκπαίδευσης), 16% διοικητικοί-λογιστές-γραμματείς (πανεπιστημιακής, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), 8% συντηρητές (πανεπιστημιακής, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), 6% αρχιτέκτονες-πολιτικοί μηχανικοί (πανεπιστημιακής εκπαίδευσης), 11% εργατοτεχνίτες (υποχρεωτικής εκπαίδευσης), ενώ το υπόλοιπο 20% αποτελείται από διάφορες ειδικότητες (ιστορικούς, γεωλόγους, τεχνικούς πληροφορικής, γραφίστες, εικαστικούς, προσωπικό καθαριότητας, βιβλιοθηκονόμους).

Πίνακας 1. Ποσοστά εργαζομένων σε οργανικές θέσεις του ΥΠ.ΠΟ.Α. ανά ειδικότητα.

Ιδιότητα	Ποσοστό %
Φύλακες	27
Αρχαιολόγοι	12
Συντηρητές	8
Διοικητικοί	16
Εργατοτεχνίτες	11
Αρχιτέκτονες	6
Λοιποί	20

²⁵ Ο Σύλλογος αποτελείται κυρίως από υπάλληλους στην ΑΥ.

Οι υπάλληλοι του ΥΠ.ΠΟ.Α. απασχολούνται με τριών ειδών σχέσεις εργασίας: ως μόνιμοι υπάλληλοι, ως υπάλληλοι αορίστου χρόνου²⁶ και ως υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, ανάλογα δηλαδή με τις απαιτήσεις και ανάγκες της Υπηρεσίας στην οποία ανήκουν. Κατά τα έτη 2011-2012, λόγω της οικονομικής κρίσης και της ως εκ τούτου αναδιάρθρωσης του κρατικού μηχανισμού, μεγάλο μέρος των υπαλλήλων του ΥΠ.ΠΟ.Α. οδηγήθηκε σε πρόωρη συνταξιοδότηση (Gazi, 2017: 166). Το αποτέλεσμα ήταν να αποσκελετωθεί η ούτως ή άλλως περιορισμένη



Γράφημα 1. Ποσοστά εργαζομένων σε οργανικές θέσεις του ΥΠ.ΠΟ.Α. ανά ειδικότητα. Πηγή: Οργανισμός ΥΠ.ΠΟ.Α. 2018

αριθμητικά ΑΥ.

Οι μεσαίες και ανώτερες διευθυντικές θέσεις που αφορούν τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία καταλαμβάνονται από αρχαιολόγους, χωρίς να τίθεται ως προαπαιτούμενο για την κατάληψη της θέσης ένα θεωρητικό υπόβαθρο που να σχετίζεται με την πολιτιστική/μουσειακή διαχείριση. Κατά συνέπεια, η διαχείριση των αρχαιολογικών μουσείων γίνεται με βάση τις αρχές της αρχαιολογικής επιστήμης, και έτσι προτάσσεται η αξία της διαφύλαξης, της προστασίας και της τεκμηρίωσης (Petrou, 2015: 41). Καθηγητής Αρχαιολογίας στο ΕΚΠΑ, που επιθυμεί να παραμείνει ανώνυμος, καταθέτει την άποψή του σχετικά, λέγοντας «υπάρχει έντονος εμπειρισμός των αρχαιολόγων, που πιστεύουν ότι μπορούν να ασκούν διαχείριση και να διαμορφώνουν εξωστρεφή πολιτική» και παρακάτω το αιτιολογεί «ο Διευθυντής [ενν.

²⁶ Πρόκειται για υπάλληλους που εργάζονταν επί χρόνια με συνεχείς συμβάσεις. Μετά από σχετικό νόμο, το ΠΔ 164/2004 (γνωστό και ως νόμο Παυλόπουλου), το καθεστώς εργασίας τους μετατράπηκε σε «αορίστου χρόνου». Επί της ουσίας μονιμοποιήθηκαν και έχουν τα ίδια δικαιώματα με τους μόνιμους.

του Μουσείου/Εφορείας] δεν διαθέτει τα κατάλληλα εργαλεία για να το κάνει [ενν. να ασκήσει διαχείριση], αν είναι ικανός, τα καταφέρνει, αν όμως δεν είναι, δεν έχει πίσω του ένα υποστηρικτικό μηχανισμό για να τον βοηθήσει», επισημαίνοντας τις σημαντικές ελλείψεις στο σύστημα διοίκησης. Στο ίδιο πνεύμα η κα. Μούλιου, καθηγήτρια Μουσειολογίας στο ΕΚΠΑ, προσθέτει «οι αρχαιολόγοι λόγω κατάρτισης πέφτουν σε φαύλο κύκλο, όμως δεν είναι όλοι project managers. Όταν δυσκολεύονται πρέπει να ζητούν βοήθεια, και από άλλες επιστημονικές ειδικότητες».

Η επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα που άπτονται του επιστημονικού του ενδιαφέροντος δεν είναι υποχρεωτική, διοργανώνονται ωστόσο σεμινάρια από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης που απευθύνονται αποκλειστικά στο ανθρώπινο δυναμικό των κρατικών υπηρεσιών της χώρας.

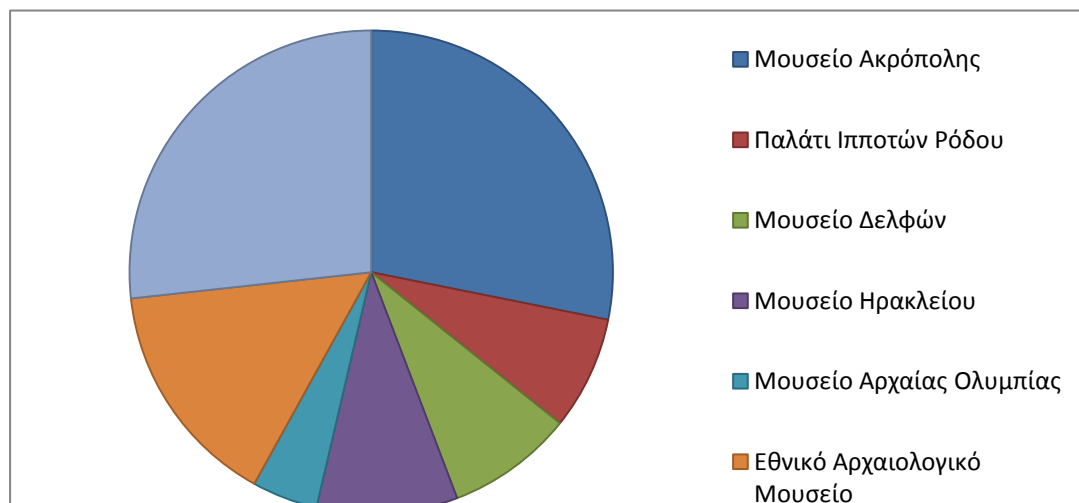
Οικονομικός προγραμματισμός και οικονομικοί πόροι

Στο τέλος κάθε έτους κάθε Υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ.Α., δηλαδή εν προκειμένω τόσο οι Περιφερειακές Υπηρεσίες, όσο και οι Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες, στις οποίες ανήκουν και τα υπό συζήτηση μουσεία, υποβάλλουν τον προϋπολογισμό τους στην Κεντρική Διεύθυνση του Υπουργείου. Επί της ουσίας τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία υποβάλλουν ένα **Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης**, το οποίο περιλαμβάνει και αναλυτικό προϋπολογισμό. Υπεύθυνος για τη σύνταξή του είναι αποκλειστικά ο Έφορος, στις Περιφερειακές Υπηρεσίες, ή ο Διευθυντής του Μουσείου, στις Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες. Το Σχέδιο Δράσης επισημαίνει τις ανάγκες σε έκτακτο προσωπικό ή τυχόν ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποστήριξη, τις δραστηριότητες που προβλέπονται και έχουν προγραμματιστεί, τις συντηρήσεις κτιρίων κτλ. Ως εκ τούτου, συμπεραίνουμε ότι τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα δεν έχουν οικονομική αυτοτέλεια. Για την ακρίβεια δεν έχουν –πλην του Νέου Μουσείου Ακρόπολης που αναφέρεται παρακάτω- κανέναν έλεγχο επί των εσόδων τους, εφόσον το σύνολο των εισπράξεων από εισιτήρια, πωλητήρια, τέλη κινηματογράφησης και φωτογράφισης, συγκεντρώνεται σε ένα κεντρικό ταμείο, το Ταμείο Αρχαιολογικών Πόρων και Απαλλοτριώσεων (στο εξής Τ.Α.Π.Α.) και από εκεί διαμοιράζεται ανάλογα με τις ανάγκες.

Το **Τ.Α.Π.Α.** είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, εποπτευόμενο από το ΥΠ.ΠΟ.Α., με σκοπό τη διαχείριση των πόρων των αρχαιολογικών μουσείων και γενικότερα των πόρων που προέρχονται από τη διαχείριση της πολιτιστικής

κληρονομιάς. Στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται – εκτός των άλλων – οι απαλλοτριώσεις γης για αρχαιολογικούς σκοπούς και οι δημοσιεύσεις του αρχαιολογικού έργου, με αποτέλεσμα από τις συνολικές εισπράξεις του μόνο το 40% να επιστρέφεται τελικά στο ΥΠ.ΠΟ.Α. Αν συνυπολογίσουμε το γεγονός ότι, σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομικών, το ποσό του κρατικού προϋπολογισμού που αναλογεί στον Πολιτισμό δεν ξεπερνά το 0,4 % την τελευταία πενταετία κι αυτό διαμοιράζεται σε πολλούς τομείς, αλλά κυρίως καλύπτει μισθούς, συντάξεις, λειτουργικά έξοδα και έξοδα συντήρησης, γίνεται κατανοητό ότι τα κονδύλια που αντιστοιχούν στα αρχαιολογικά μουσεία είναι πενιχρά. Η κα. Ελευθερία Δούμα σημειώνει χαρακτηριστικά πως «τόσο συρρικνωμένος είναι ο προϋπολογισμός που πολλές φορές δεν επαρκεί ούτε για να καλυφθούν τα λειτουργικά έξοδα» και παράλληλα επισημαίνει ότι «τα αιτήματα [ενν. από τις Εφορείες και τα Μουσεία] συγκεντρώνονται μεν στις Γενικές Διευθύνσεις, αλλά ποτέ δεν ικανοποιούνται στο 100%, γιατί ποτέ οι πιστώσεις δεν επαρκούν». Ακόμα και όταν εγκριθεί μέρος από τον προϋπολογισμό που αιτείται ένα μουσείο, «αυτό δε σημαίνει ότι τα χρήματα τα λαμβάνει αμέσως» μας πληροφορεί η κα. Σουζάνα Χούλια-Καπελώνη, τέως Διευθύντρια στη Διεύθυνση Μουσείων. Η κα. Δέσποινα Καλεσοπούλου, αρχαιολόγος-μουσειολόγος στο ΕΑΜ διαφωτίζει ακόμα περισσότερο το φλέγον ζήτημα της χρηματοδότησης των αρχαιολογικών μουσείων λέγοντας «δεν έχουμε αυτόνομο προϋπολογισμό, οπότε δεν μπορούμε να ξέρουμε πόσα χρήματα θα έχουμε κάθε χρονιά».

Το 2007, ψηφίστηκε, όπως προαναφέρθηκε, ο νόμος **περί πολιτιστικής χορηγίας**, στον οποίο ορίζεται ρητά και για πρώτη φορά τι συνιστά «πολιτιστική



Γράφημα 2. Συνολικές εισπράξεις σε ευρώ για τας έτος 2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

δράση». Σύμφωνα με τας συγκεκριμένο νόμο, τας χρηματικό ποσό που προσφέρεται ως

χορηγία, εκπίπτει στο σύνολο της αξίας του, από το ακαθάριστο εισόδημα του φορολογούμενου ή της επιχείρησης που διενεργεί τη χορηγία. Ο νόμος προβλέπει τη σύσταση Γραφείου Χορηγιών και Συμβουλίου Χορηγιών, που θα υπάγονται στον Υπουργό Πολιτισμού, στον οποίο ανήκει η τελική απόφαση περί φοροαπαλλαγής. Μολονότι η γενικότερη προσδοκία, όσον αφορά το συγκεκριμένο νόμο, ήταν να διαμορφώσει ένα άρτιο θεσμικό πλαίσιο για τις χορηγίες στο χώρο του πολιτισμού, οι διαδικασίες που προβλέπει για να εγκριθεί το ποσό της χορηγίας κρίνονται χρονοβόρες και γραφειοκρατικές, εφόσον μάλιστα τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία, μην έχοντας αυτόνομο νομικό πρόσωπο, δεν μπορούν να απορροφήσουν άμεσα το ποσό της χρηματοδότησης. Ωστόσο, όπως θα διαφανεί από την έρευνα παρακάτω, αρκετά μουσεία κάνουν χρήση του συγκεκριμένου νόμου, ελλείψει εναλλακτικών οικονομικών πόρων.

Πίνακας 2. Συνολικές εισπράξεις σε ευρώ για το έτος 2017

Μουσείο	Έσοδα σε ευρώ
Νέο Μουσείο Ακρόπολης	4.554.029
Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο	2.463.158
Αρχαιολογικό Μουσείο Ηρακλείου	1.526.374
Αρχαιολογικό Μουσείο Δελφών	1.370.370
Παλάτι Ιπποτών Ρόδου	1.227.354
Μουσείο Αρχαίας Ολυμπίας	709.950
Λοιπά	4.323.886

Εξαίρεση αποτελεί το Νέο Μουσείο Ακρόπολης, καθώς είναι το **μοναδικό κρατικό μουσείο** στη χώρα που, σε αντίθεση με όλα τα υπόλοιπα, έχει ξεχωριστό διευθυντή, διοικητικό συμβούλιο και την αποκλειστική διαχείριση των οικονομικών του πόρων. Απολαμβάνει δηλαδή μια τέτοια αυτοτέλεια που του επιτρέπει να σχεδιάζει και να διαμορφώνει διαφορετικά τη στρατηγική του, χωρίς να εξαρτάται άμεσα από το Υπουργείο. Σημειωτέον ότι τα ετήσια έσοδα του συγκεκριμένου μουσείου ξεπερνούν το 1/4 των συνολικών εισπράξεων του Τ.Α.Π.Α. (βλ. γράφημα/πίνακα 2). Το διατάγμα (Ν. 3711/2008) που κατοχύρωνε την αυτοτέλεια του Μουσείου ψηφίστηκε με οριακή πλειοψηφία (Filipporoulou, 2017: 60) και συνοδεύτηκε από πολλές αντιδράσεις εκ μέρους του ΣΕΑ²⁷.

²⁷ Βλ. σχετικά το ψήφισμα της έκτακτης Γενικής Συνέλευσης του ΣΕΑ στις 9/6/2008 στο <http://www.sea.org.gr/details.php?id=255> (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

Αρχαιολογικά μουσεία με διαφορετικό θεσμικό καθεστώς

Ορισμένα αρχαιολογικά μουσεία εμπίπτουν σε ειδικό καθεστώς, έχουν δηλαδή διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Οι περιπτώσεις τους θα αναφερθούν ως ενδεικτικές του μουσειακού τοπίου που συνιστούν τα μουσεία αυτής της κατηγορίας στην Ελλάδα.

Πρόκειται για δύο ιδιωτικά αρχαιολογικά μουσεία, τα οποία στεγάζουν ιδιωτικές συλλογές, δηλαδή συλλογές που δωρίστηκαν στο ελληνικό κράτος από ιδιώτες, δηλαδή για το **Μουσείο Μπενάκη** και το **Ίδρυμα Νικολάου Π. Γουλανδρή-Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης**.

Βάσει του ιδρυτικού του νόμου, το Μουσείο Μπενάκη, συνιστά νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και συνδιοικείται από διοικητικό συμβούλιο και από το κράτος.

Το «Ίδρυμα Νικολάου Π. Γουλανδρή-Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης» αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που έχει συσταθεί με ειδικό νομοθετικό διάταγμα και διοικείται από ισόβιο διοικητικό συμβούλιο. Είναι αυτοχρηματοδοτούμενο, επιβλέπεται όμως από τα Υπουργεία Οικονομικών και Πολιτισμού, στα οποία καταθέτει ετήσιο προϋπολογισμό και απολογισμό (Βουδούρη, 2003:420-21).

Το **Μουσείο Κανελλοπούλου** το οποίο επίσης στεγάζει συλλογές που προέρχονται από δωρεές, συνιστά βάσει νόμου (Ν.3600/ΦΕΚ Α'177/2007) νομικό πρόσωπο δημόσιου δικαίου και διοικείται από διοικητικό συμβούλιο. Επί της ουσίας, όμως, υπάγεται διοικητικά ακόμη στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Αττικής²⁸.

Παρά το γεγονός ότι το κράτος επιχορηγεί τα παραπάνω μουσεία, τα ποσά των επιχορηγήσεων βαίνουν διαρκώς μειούμενα. Η σημαντική διαφορά τους σε σχέση με τα κρατικά μουσεία είναι ότι το διοικητικό καθεστώς στο οποίο υπάγονται, τους επιτρέπει να αναζητούν νέες πηγές χρηματοδότησης (χορηγίες, καμπάνιες ανεύρεσης χρημάτων, δωρεές από ιδιώτες, υιοθεσίες θέσεων, συνδρομές), προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμα. Αναφερόμενη στα ιδιωτικά αρχαιολογικά μουσεία, η κα. Σουζάνα Χούλια-Καπελώνη σημειώνει χαρακτηριστικά: «τα χρηματοδοτούμε βέβαια, αλλά χωρίς να κάνουμε ουσιαστική ή παρεμβατική πολιτική σε σχέση με αυτά».

Φορείς μουσειακής πολιτικής

Ο βασικός φορέας μουσειακής πολιτικής για τα αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα είναι το ΥΠ.ΠΟ.Α. Πριν απαντηθεί το βασικό ερώτημα για το αν ασκείται επί της

²⁸ Δεν έχει συνταχθεί ακόμα σχετικό προεδρικό διάταγμα που να προβλέπει τον κανονισμό λειτουργίας του, γιατί η χώρα τότε (2008) βρισκόταν σε επικείμενη πτώχευση (Κοντράρου-Ρασσιά, 2010).

ουσίας μουσειακή πολιτική στη χώρα, θα αναφερθούν και οι υπόλοιποι δημόσιοι φορείς, οι οποίοι, σύμφωνα με το οργανόγραμμα του ΥΠ.ΠΟ.Α., είναι έμμεσα υπεύθυνοι για τη διαχείριση των αρχαιολογικών μουσείων. Σε αυτούς συγκαταλέγεται η μέχρι πρότινος ονομαζόμενη Διεύθυνση Μουσείων (άρθρο 13 Π.Δ.104/2014), η οποία με το νέο Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α. μετονομάστηκε σε **Διεύθυνση Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων** (άρθρο 19, Π.Δ. 4/2018). Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του ΥΠ.ΠΟ.Α., οι επιχειρησιακοί της στόχοι είναι μεταξύ άλλων:

η εναρμόνιση του έργου και των δραστηριοτήτων των Περιφερειακών και Ειδικών Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς για θέματα, που αφορούν στην ίδρυση, λειτουργία των Αρχαιολογικών Μουσείων, καθώς και στη φύλαξη και προστασία των ευρισκομένων σε αυτά πολιτιστικών αγαθών, η προώθηση σύγχρονων μουσειολογικών και μουσειογραφικών αντιλήψεων και η πρακτική εφαρμογή τους, ο συντονισμός της επικοινωνιακής πολιτικής ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της επισκεψιμότητας των Μουσείων και η συμμετοχή των πολιτών σε πολιτιστικά δρώμενα και εκπαιδευτικά προγράμματα σε Αρχαιολογικούς χώρους και Μουσεία και η διοργάνωση και συμμετοχή σε ημερίδες, συνέδρια, σεμινάρια και εκπαιδευτικές δράσεις για θέματα που αφορούν στις αρμοδιότητές της.

Η κα. Σουζάνα Χούλια-Καπελώνη, τέως Διευθύντρια της συγκεκριμένης Υπηρεσίας, αναγνωρίζει ότι ο ρόλος της Διεύθυνσης Αρχαιολογικών Μουσείων είναι επιτελικός και συμβουλευτικός, τίθενται δηλαδή οι γενικές κατευθύνσεις άλλα επαφίεται στην κρίση του εκάστοτε Προϊσταμένου της Εφορείας ή του Μουσείου το αν θα τις ακολουθήσει. Το ίδιο συμβαίνει και με τις διαλέξεις και τις ημερίδες που διοργανώνονται, στις οποίες η παρακολούθηση είναι προαιρετική.

Μεταξύ των άλλων τμημάτων της Διεύθυνσης Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων το **Τμήμα Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών** έχει και αυτό αρμοδιότητες που αφορούν άμεσα τα αρχαιολογικά μουσεία όπως: «την επεξεργασία και παρακολούθηση θεμάτων ίδρυσης, οργάνωσης, λειτουργίας και επέκτασης των Δημόσιων και Ιδιωτικών Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών την αναγνώριση και πιστοποίηση Αρχαιολογικών Μουσείων και την εκπόνηση, σύνταξη ή επεξεργασία μουσειολογικών και μουσειογραφικών μελετών για Μουσεία αρμοδιότητάς του».

Δύο είναι τα κύρια θεσμοθετημένα όργανα, τα οποία γνωμοδοτούν προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις από τον Υπουργό πάνω σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης των αρχαιολογικών μουσείων, το **Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο** (στο εξής Κ.Α.Σ.) και το **Συμβούλιο Μουσείων**.

Το **Κ.Α.Σ.** αποτελεί το σημαντικότερο γνωμοδοτικό όργανο πάνω σε θέματα προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς σε ευρεία κλίμακα και ειδικότερα σχετικά με την ανέγερση και τη διαχείριση μουσείων, την προστασία και την ανάδειξη αρχαιολογικών χώρων, την αναστήλωση μνημείων και την ανασκαφική δραστηριότητα που επιτελείται από τους διάφορους φορείς (ΑΥ, ιδρύματα, ξένες αρχαιολογικές σχολές) σε ολόκληρη την επικράτεια. Μεταξύ άλλων το ΚΑΣ μπορεί να γνωμοδοτεί σχετικά με:

- «μελέτες συντήρησης, αναστήλωσης και ανάδειξης Αρχαιολογικών Χώρων και Μνημείων, (...) ενταγμένες σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα,
- παραχωρήσεις Μνημείων, Αρχαιολογικών Χώρων Ιστορικών Τόπων και Μουσείων για την πραγματοποίηση πολιτιστικών εκδηλώσεων,
- πολιτιστικές χορηγίες και δωρεές»

Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία δεν έχουν την αυτονομία να διοργανώνουν εκδηλώσεις κατά την κρίση τους. Αντίθετα, το πλάνο των δράσεων που προγραμματίζονται, υποβάλλεται μαζί με τον υπό έγκριση προϋπολογισμό στην Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ.Α. Μόνο κατόπιν έγκρισης από την τελευταία και σύμφωνης γνώμης του Κ.Α.Σ. (στην περίπτωση που κάποια από τις δράσεις εμπίπτει στην αρμοδιότητά του), μπορεί το εκάστοτε μουσείο να διοργανώνει εκδηλώσεις εντός του χώρου του.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του²⁹, το Κ.Α.Σ. γνωμοδοτεί με ισχυρή αυτονομία και ανεξαρτησία για τις υποθέσεις που τίθενται σε αυτό, είτε από τον ίδιο τον Υπουργό, είτε από τις διάφορες Διευθύνσεις, εφόσον έχει αποκλειστεί η δυνατότητα να αντιμετωπιστούν σε επίπεδο τοπικών Εφορειών ή Συμβουλίων. Εννοείται πως η τελική απόφαση επί του θέματος ανήκει στον εκάστοτε Υπουργό, ο οποίος δεν δεσμεύεται από το πόρισμα στο οποίο κατέληξε το Συμβούλιο. Τα μέλη του προέρχονται από το χώρο της επιστήμης και της τέχνης και αριθμούν 17 τακτικά και 17 αναπληρωματικά.

Το **Συμβούλιο Μουσείων** ασχολείται, σε θεσμικό πλαίσιο τουλάχιστον, με πιο συγκεκριμένα θέματα, τα οποία κατά βάση αφορούν την εισήγηση στον αρμόδιο Υπουργό της εκάστοτε μουσειακής πολιτικής, τον συντονισμό των ζητημάτων που την καθορίζουν, σε συνεργασία πάντοτε με τα ίδια τα μουσεία. Επίσης αποφαινεται περί

²⁹Βλ. <http://kas.culture.gr/>

θεμάτων ίδρυσης και αναγνώρισης μουσείων, καθώς και για θέματα δανεισμού εκθεμάτων μεταξύ αυτών, στο πλαίσιο περιοδικών εκθέσεων.

Τα μέλη του είναι 19 τακτικά και 19 αναπληρωματικά και η σύνθεσή του καθορίζεται από το άρθρο 51 του Ν.3028/2002, όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 14 του Ν. 3656/2007. Το Συμβούλιο Μουσείων περιλαμβάνει, εκτός από τον προεδρεύοντα Γενικό Γραμματέα του ΥΠ.ΠΟ.Α., διευθυντές μουσείων, διαφόρων κατηγοριών, από τους οποίους οι δύο τουλάχιστον προέρχονται από αρχαιολογικά μουσεία, πρόσωπα με επιστημονική ειδικευση ή επαγγελματική εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας μουσείων, εκπρόσωπο του Ελληνικού Τμήματος του ICOM, εκπρόσωπο της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (στο εξής Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.), αρχαιολόγους της ΑΥ και έναν αρχαιολόγο, καθηγητή Πανεπιστημίου.

Οι συνεδριάσεις του, θεωρητικά τουλάχιστον, λαμβάνουν χώρα μία φορά το μήνα, σε αντίθεση με εκείνες του Κ.Α.Σ. που είναι εβδομαδιαίες. Στην πράξη γίνονται πολύ σπανιότερα. Οι Διευθύνσεις που του υποβάλλουν θέματα προς συζήτηση είναι η Διεύθυνση Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, η Διεύθυνση Εθνικού Αρχείου Μνημείων, η Διεύθυνση Συντήρησης, η Διεύθυνση Νεώτερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, η Διεύθυνση Μελετών Μουσείων και Πολιτιστικών Κτηρίων και η Διεύθυνση Εικαστικών Τεχνών.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία που διατίθενται στην επίσημη ιστοσελίδα σχετικά με τις συνεδριάσεις των δύο γνωμοδοτικών οργάνων και αφορούν το έτος 2016³⁰, οι συνεδριάσεις του ΚΑΣ ήταν 45 στο σύνολο, ενώ του Συμβουλίου Μουσείων δεν αναφέρονται αριθμητικά. Κατά τις συνεδριάσεις αυτές, οι υποθέσεις που υποβλήθηκαν προς γνωμοδότηση στο ΚΑΣ ήταν 1.119, αφορούσαν κατά κύριο λόγο: α) παραχωρήσεις μουσείων και αρχαιολογικών χώρων για εκδηλώσεις πολιτιστικού περιεχομένου, β) μελέτες συντήρησης και αποκατάστασης αρχαιολογικών χώρων και μνημείων, γ) άδειες κινηματογράφησης ή φωτογράφησης και δ) αιτήματα οικοδόμησης και ανακατασκευής υφιστάμενων κτηρίων. Αντίθετα, οι υποθέσεις που συζητήθηκαν από το Συμβούλιο Μουσείων ήταν μόλις 14 και αφορούσαν μουσειολογικές μελέτες ή προμελέτες και κτηριολογικές επεμβάσεις σε χώρους μουσείων.

³⁰ Διαθέσιμα στο

<http://kas.culture.gr/%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-2016/> (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

Η Μούλιου (2015: 78) αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που επιτέλεσε το Συμβούλιο Μουσείων στην καθιέρωση συγκεκριμένων προδιαγραφών για τις μουσειολογικές και μουσειογραφικές μελέτες που υποβάλλονταν προς έγκριση ενώπιόν του, ωστόσο επισημαίνει ότι αυτή δεν συνοδεύτηκε «από μια συγκροτημένη εθνική ή περιφερειακή μουσειακή πολιτική, με ρεαλιστικές προτεραιότητες και στρατηγικούς άξονες» που θα προσέδιδαν προοπτική και όραμα στο μουσειακό τοπίο της χώρας. Παρόλο που πρόκειται για θεσμοθετημένο όργανο, το Συμβούλιο Μουσείων δεν έχει την ίδια βαρύτητα με το Κ.Α.Σ., ως γνωμοδοτικός φορέας. Αντίθετα, φαίνεται να μοιράζεται μαζί του θέματα που κανονικά εμπίπτουν στη δικαιοδοσία του, με συνέπεια η γνωμοδοτική του ισχύς να μετριάζεται. Έχει μάλιστα επισημανθεί (Παπαπετρόπουλος, 2006: 224) ότι σε πολλά σημεία, όπως στο ζήτημα του δανεισμού των μουσειακών αντικειμένων, οι αρμοδιότητες τους δεν είναι οριοθετημένες με σαφήνεια.

Συμπεράσματα β' κεφαλαίου

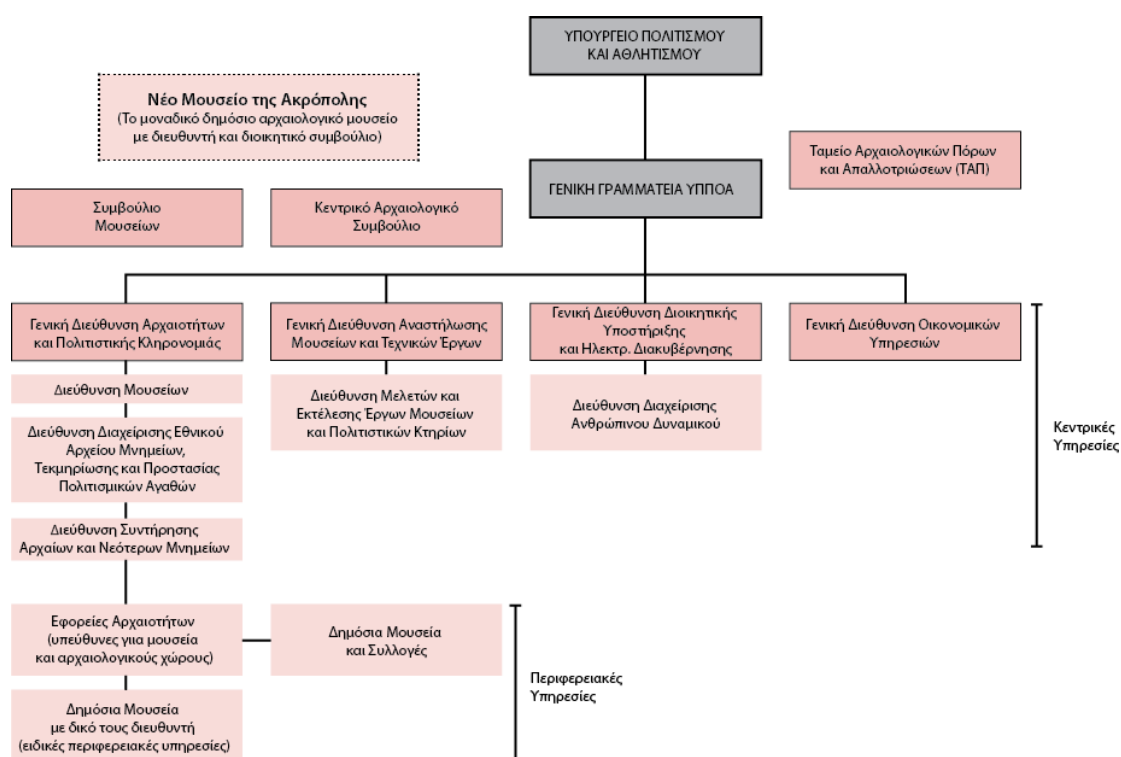
Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι τα αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα:

- δεν διαθέτουν **οικονομική ανεξαρτησία** κανενός είδους, ούτε προβλέπεται θεσμικά να έχουν, πλην του Νέου Μουσείου Ακρόπολης που λειτουργεί με διαφορετικό νομικό καθεστώς.
- διοικούνται από **αρχαιολόγους** που δεν διαθέτουν επιστημονική ειδίκευση ούτε σε θέματα μουσειολογίας ούτε σε θέματα μανάτζμεντ, παρόλο που η συντριπτική πλειονότητά τους ασχολείται και με θέματα διοίκησης της Εφορίας Αρχαιοτήτων στην οποία προΐστανται.

Διαφάνηκε επίσης και το ότι, ενώ βρίσκονται σε άμεση εξάρτηση, οικονομική και διοικητική με το ΥΠ.ΠΟ.Α., δηλαδή μιας **κεντρικής διοίκησης** συγκεντρωτικού χαρακτήρα, οι αρμοδιότητες που αφορούν τα θέματα διαχείρισής τους διαμοιράζονται μεταξύ διαφόρων Υπηρεσιών τους. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει τον μεταξύ τους σωστό συντονισμό και πληθαίνει τη γραφειοκρατία. Ενδεικτικά παρατίθεται το σχήμα 1, όπου απεικονίζεται με ακρίβεια η κατάτμηση των αρμοδιοτήτων που αφορούν τη διαχείριση των αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα, όπως αναλύθηκε στο παρόν κεφάλαιο και όπως παρουσιάστηκε από τους Γαρέζου και Κεραμίδα (Garezou & Keramidas, 2017: 15). Παράλληλα, οποιαδήποτε αλλαγή στο θεσμικό καθεστώς των

μουσείων βρίσκει απόλυτα αντίθετη την πλειοψηφία του ΣΕΑ, του κυριότερου συνδικαλιστικού οργάνου των αρχαιολόγων της ΑΥ.

Το ερώτημα που εγείρεται από τα παραπάνω είναι κατά πόσο τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία στην Ελλάδα μπορούν, υπό αυτές τις συνθήκες, να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις και να εκπληρώσουν το ρόλο τους. Το τι συνιστά «σύγχρονες προκλήσεις» και ποιος ακριβώς είναι αυτός ο ρόλος είναι ερωτήματα που θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.



Σχήμα 1. Τμήματα και φορείς που διαχειρίζονται όλους τους τομείς της μουσειακής πρακτικής στην Ελλάδα. Προσαρμογή από άρθρο *Greek Museums at a Crossroads: Continuity and Change* των Garezu, Μ.-. & Keramidas, St., 2017, εκ.1, σ.15 © Garezu & Keramidas

Κεφάλαιο 3: Το μουσείο στο σύγχρονο κόσμο

Τάσεις και προοπτικές

Τα τελευταία 25 χρόνια οι εξελίξεις στο οικονομικό και κοινωνικό πεδίο και τα τεχνολογικά επιτεύγματα στο χώρο της πληροφορίας και της επικοινωνίας έχουν αλλάξει τον τρόπο ζωής των ανθρώπων, το μορφωτικό τους επίπεδο, τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους απέναντι στα ποικίλα και διαφορετικά είδη ψυχαγωγίας. Κατά συνέπεια, θεσμοί, όπως αυτός του μουσείου, έχουν οδηγηθεί στην επανεξέταση της δομής, της οργάνωσης και των αξιών που τους διέπουν και έχουν θέσει ως κύριο μέλημα τους την επιβίωση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σημαντική διαφοροποίηση διαπιστώνεται και στον αρχικό ρόλο του μουσείου. Αντί να δίνεται έμφαση στην αισθητική αξία των συλλογών του, όπως γινόταν στα πρώτα μουσεία του 19ου αι., προβάλλεται περισσότερο η παιδαγωγική τους πλευρά. Η Hooper-Greenhill (1994: 3) συνόψισε τη λειτουργία του μουσείου σε τρεις λέξεις και στη μεταξύ τους σχέση και αλληλεπίδραση: **εκπαίδευση, επικοινωνία, ερμηνεία**, υποστηρίζοντας όσον αφορά την ερμηνεία ότι δεν είναι μονόπλευρη και στατική, αλλά, αντίθετα, οφείλει να βιώνεται ως **εμπειρία**, να είναι πολυεπίπεδη και να ενθαρρύνει συνεχώς το κοινό στη διαδικασία δημιουργίας της.

Ο εκπαιδευτικός ρόλος του μουσείου αναγνωρίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του θεσμού, όπως διατυπώθηκε ρητά³¹ από το ICOM, στη Γενική Συνέλευση της Βιέννης το 2007:

Το μουσείο είναι ένας μη κερδοσκοπικός, σταθερός θεσμός, στην υπηρεσία της κοινωνίας και της εξέλιξής της, ανοικτός στο κοινό, ο οποίος συλλέγει, συντηρεί, ερευνά, επικοινωνεί και εκθέτει την υλική και άυλη κληρονομιά της ανθρωπότητας και του περιβάλλοντός της, με σκοπό την εκπαίδευση, τη μελέτη και την ψυχαγωγία.

Παράλληλα, και όπως πολύ εύστοχα επισημαίνεται εισαγωγικά στην ετήσια έκθεση του ICOM για το 2016³² το μουσείο, ως θεσμός διεκδικεί μια θέση πιο ενεργή κοινωνικά, επιζητώντας να ενισχύσει με τη δράση του τη συνοχή, την αμοιβαιότητα και την κατανόηση ανάμεσα σε κοινωνικές ομάδες εντός και εκτός κρατικών συνόρων. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έκθεση, σημαντικές παράμετροι αυτού του κοινωνικού

³¹ <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>

³² ICOM, (2016) Annual report, p.4 Διαθέσιμο στο: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Activity_report/1840_ICO-RA-2016-180x270-En-web2.pdf (τελευταία ανάκτηση 10-04-2018)

ρόλου, αποτελούν το ζήτημα της μετανάστευσης των πληθυσμών, της προσβασιμότητας όλων των κοινωνικών ομάδων, της διαρκούς εκπαίδευσης και της ενθάρρυνσης των σχέσεων τόσο με τοπική κοινότητα του κάθε μουσείου, όσο και μεταξύ των ετερόκλητων ομάδων που απαρτίζουν την κοινότητα αυτή. Ως εκ τούτου, η συνιστώσα της **επικοινωνίας με την κοινωνία** και η διαρκώς αυξανόμενη σημασία της, έχει διαμορφώσει τόσο τη στρατηγική που διέπει το μουσείο όσο και τον τρόπο διαχείρισής του, προσδίδοντάς τους διαφορετικό προσανατολισμό σε σχέση με το παρελθόν.

Η εκμετάλλευση των **νέων τεχνολογιών** με σκοπό την επίτευξη των πολλαπλών αυτών στόχων και την υποστήριξη βασικών λειτουργιών αποτελεί αυτονόητο προαπαιτούμενο στο σύγχρονο μουσειακό περιβάλλον και χρησιμοποιείται σε όλα τα επίπεδα, από το σχεδιασμό των μουσειακών εκθέσεων, την καταγραφή και τεκμηρίωση των συλλογών ως την επικοινωνία με το κοινό, δυνητικό και μη. Επιπροσθέτως, η ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων, η διάδοση των ψηφιακών εφαρμογών και της εικονικής πραγματικότητας (Δεληγιάννης & Παπανικολάου, 2014: 117) και η χρήση αυτών στα μουσεία αποκτάει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις.

Ίσως η πιο μεγάλη πρόκληση του σύγχρονου μουσείου είναι η **προσαρμογή** σε ένα κόσμο που «βιώνει με ένταση πολυάριθμες αλλαγές σε όλα τα πεδία της κοινωνικής ζωής» (Μούλιου, 2014:77). Έχει υποστηριχθεί (Rizzo, 2010: 54-55) ότι όσοι από τους μουσειακούς οργανισμούς απέκτησαν, μέσω ενός **εναλλακτικού μοντέλου διαχείρισης**, την αυτονομία να μπορούν να αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης και να συνάπτουν ευρύτερες συνεργασίες, οικονομικής ή μη φύσεως, αποδείχτηκαν ταυτόχρονα περισσότερο θωρακισμένοι στις απειλές και ικανότεροι να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Παρακάτω θα εξεταστεί το πώς και γιατί μουσεία του εξωτερικού οδηγήθηκαν στο να υιοθετήσουν τέτοια μοντέλα διαχείρισης.

Μοντέλα μουσειακής διαχείρισης και τρόποι χρηματοδότησης

Η διαχείριση των μουσείων διαφέρει ανάλογα με τον **τύπο** του εκάστοτε οργανισμού, δηλαδή εξαρτάται από το είδος της συλλογής του, από το φορέα στον οποίο ανήκει, δημόσιο ή ιδιωτικό, και καθορίζεται κυρίως από τον τρόπο χρηματοδότησής του. Κατά την Lord (2008: 5), οι μουσειακοί οργανισμοί μπορούν να αναπαρασταθούν ως ένα συνεχές, στη μία άκρη του οποίου βρίσκονται τα εξ' ολοκλήρου κρατικά μουσεία, στην αντίθετη άκρη τα εξ' ολοκλήρου ιδιωτικά και ανάμεσά τους ενδιάμεσοι τύποι που

ονομάζει τύπους «αστικής συλλογικότητας». Βασικά χαρακτηριστικά των τελευταίων είναι ότι διοικούνται από **διοικητικά συμβούλια** και ότι διαθέτουν **ποικίλες πηγές εσόδων** (από κρατικές επιχορηγήσεις, έσοδα από εισιτήρια και πωλητήρια, ιδιωτικές χορηγίες, κτλ). Η Lord διαπιστώνει, επίσης, ότι ολοένα και περισσότερα κρατικά μουσεία τείνουν να μετατραπούν σε μουσεία αστικής συλλογικότητας, προκειμένου να καταστούν βιώσιμα.

Το ζήτημα της **βιωσιμότητας** είναι ένα από το πιο φλέγοντα θέματα που αντιμετωπίζουν τα μουσεία σήμερα και το οποίο η κρίση των τελευταίων δέκα χρόνων, οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική, έφερε ακόμα πιο έντονα στο προσκήνιο.

Σύμφωνα με τους Lord, Lord και Martin (2012: 6-8) η έννοια της βιωσιμότητας έχει τρεις κύριες διαστάσεις:

- **την κοινωνική**: το μουσείο αποτελεί ζωτικό μέρος της κοινωνίας προσφέρει γνώση για το παρελθόν, καθορίζει το παρόν και διαμορφώνει το μέλλον,
- **την περιβαλλοντική**: το μουσείο λειτουργεί ως παράδειγμα καλών πρακτικών που προβάλλουν την αξία του περιβάλλοντος
- **την οικονομική**: το μουσείο επενδύει στο μέλλον του μέσω έξυπνων επιλογών και προσεκτικού σχεδιασμού, ώστε να επιτευχθεί και κυρίως να διατηρηθεί η οικονομική του ευρωστία.

Αναγνωρίζεται, επίσης, από ορισμένους μελετητές και η σημασία της **πολιτισμικής βιωσιμότητας** (cultural sustainability). Σύμφωνα με τους Stylianos-Lambert, Boukas και Christodoulou-Yerali (2014: 570), τα μουσεία που ενδιαφέρονται να διασφαλίσουν την πολιτισμική βιωσιμότητα είναι απαραίτητο να απευθύνονται σε νέες, ποικίλες και διαφορετικές ομάδες κοινού και να προάγουν τον μεταξύ τους διαπολιτισμικό διάλογο.

Τι είναι όμως αυτό που ώθησε τα μουσεία να αναγκαστούν να αλλάξουν τρόπο διαχείρισης και να δώσουν βαρύτητα στην επίτευξη της βιωσιμότητας; Καταρχάς, υπήρξε αναντίρρητα μεγάλη αύξηση στον αριθμό τους τα τελευταία 40 χρόνια, τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό, συνοδευόμενη από ποιοτική αναβάθμισή τους (Μούλιου: 2015: 76)³³. Παράλληλα, η κρατική χρηματοδότηση, στην οποία βασίζονταν τα περισσότερα από αυτά τα μουσεία, σταδιακά άρχισε να μειώνεται, αφενός εξαιτίας της προαναφερθείσας αύξησης στον αριθμό τους, γεγονός που είχε ως

³³ Οι λόγοι του φαινομένου αυτού ποικίλουν και έχουν να κάνουν μεταξύ των άλλων με την επίτευξη νέων στόχων τόσο από την πλευρά του κράτους (π.χ. η κινητοποίηση της τουριστικής και δημιουργικής βιομηχανίας, η δημιουργία συμβολικών τοπόσημων στα πλαίσια αστικών αναπλάσεων, η προσέλκυση νέων επενδύσεων) όσο και από την πλευρά της παγκόσμιας κοινότητας, όπως για λόγους ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής και της αμοιβαίας συνεργασίας (Lord, 2008: 6).

συνέπεια μεγαλύτερος αριθμός μουσείων να μοιράζεται το ίδιο ποσό χρηματοδότησης (Moore, 1997: 2) και αφετέρου λόγω της εγκαθίδρυσης από το 1980 και μετά ενός νέου μοντέλου κρατικής διαχείρισης, αυτού της «Νέας Δημόσιας Διαχείρισης».

Ο **νέος αυτός τύπος διαχείρισης**, που ξεκίνησε από τη Μ. Βρετανία και τις Η.Π.Α και εξαπλώθηκε και σε άλλες χώρες, ταυτίστηκε με τις αρχές του νεοφιλελευθερισμού και χαρακτηριζόταν από τις ιδιωτικοποιήσεις, την κατανομή ή ακόμα και τις περικοπές των πόρων, το διαχειριστικό έλεγχο και την αξιολόγηση των επιδόσεων, τη μέτρηση των αποδοτικότητας και γενικότερα την έμφαση στην αυτονομία (Hood, 1991: 3). Φυσικά επηρέασε και τα μουσεία, δημιουργώντας μια **τάση ανεξαρτησίας**, η οποία πυροδότησε μια σειρά αλλαγών στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των μουσείων και οδήγησε στην αναζήτηση πιο ευέλικτων μοντέλων διαχείρισης. Ως εκ τούτου, τα εθνικά μουσεία, που λάμβαναν ούτως ή άλλως πάγια κρατική ενίσχυση λόγω της σπουδαιότητας των συλλογών τους, ήταν τα πρώτα που επηρεάστηκαν από την τάση αυτή.

Στην Ευρώπη η αρχή έγινε ήδη από τις αρχές του '80 στη **Μ. Βρετανία** με μια μεταρρύθμιση που αφορούσε τα εθνικά μουσεία³⁴, την αποδέσμευσή τους από την κεντρική διοίκηση και την απόκτηση ανεξάρτητων διοικητικών συμβουλίων. Η χρηματοδότηση των βρετανικών μουσείων πλέον γίνεται, εν μέρει τουλάχιστον, μέσω πολυετούς συμφωνίας με την κυβέρνηση, κατόπιν συγκεκριμένων στρατηγικών σχεδίων που υποβάλλονται στην τελευταία. Κυρίως όμως στηρίζεται σε άλλες πηγές, που αφορούν χορηγίες και εμπορικές δραστηριότητες (Lord, 2008: 5). Παρά την πιο ορθολογική διαχείριση των μουσείων και την πιο εξωστρεφή πολιτική τους, στην οποία τα οδήγησε η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση, δεν κατάφερε να καλύψει το έλλειμμα που δημιουργήθηκε από τη μείωση της κρατικής επιχορήγησης και την συνεπαγόμενη μείωση του προσωπικού τους (Βουδούρη, 2003: 445). Οι επιπλέον μειώσεις των κονδυλίων των μουσείων από το 2010 και μετά, οδήγησαν αρκετά από αυτά, ειδικά τα μικρού και μεσαίου μεγέθους που βρίσκονταν εκτός πρωτεύουσας, ακόμα και να σταματήσουν τη λειτουργία τους (Heal, 2016: 32).

Σημαντική υπήρξε η αλλαγή του καθεστώτος των κρατικών μουσείων στην **Ολλανδία**. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 υπάγονταν στο Υπουργείο Παιδείας,

³⁴ Ως «εθνικά μουσεία» στη Βρετανία, ελλείπει άλλου νομοθετικού ορισμού, νοούνται τα μουσεία που διαθέτουν συλλογές εθνικής σημασίας και διοικούνται από επιτρόπους (Trustees) και διοικητικά συμβούλια (Βουδούρη, 2003: 442-443).

Πολιτισμού και Επιστημών (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen). Μετά από μια σειρά πολυετών διαβουλεύσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και του κράτους, για την εξεύρεση ενός μοντέλου που θα ήταν αρεστό σε όλους, προκρίθηκε το μοντέλο του νομικού προσώπου δημόσιου δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που θα επέτρεπε στα μουσεία να ενισχύσουν την αυτοτέλειά τους και θα διασφάλιζαν την εμπορική τους διαχείριση. Αυτό οδήγησε σε μια κατ' επίφαση ιδιωτικοποίηση των κρατικών μουσείων υπό όρους, με κυριότερο τη διατήρηση της κυριότητας των συλλογών τους από το κράτος, κάτι που δεν ίσχυσε στο αγγλικό παράδειγμα. Σε αντιδιαστολή με το τελευταίο, η κρατική επιχορήγηση δεν μειώθηκε, αλλά παρέμεινε ως εχέγγυο για την καλή λειτουργία των μουσειακών οργανισμών, τη διατήρηση του προσωπικού τους και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών τους (Βουδούρη, 2003: 446). Παράλληλα, οι διευθυντές τους ενθαρρύνθηκαν να αναζητήσουν νέους οικονομικούς πόρους και να τους χρησιμοποιήσουν κατά το δοκούν. Η άνοδος στην εξουσία του συνασπισμού συντηρητικών πολιτικών κομμάτων, το 2011, στην Ολλανδία και η συνεπαγόμενη ρητορική εναντίον της οικονομικής ενίσχυσης του πολιτιστικού τομέα, οδήγησε στην κατακόρυφη μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων. Στο Άμστερνταμ, μάλιστα, μια πόλη όπου όλος ο πολιτιστικός κλάδος είναι οργανωμένος σε δημιουργικές συσπειρώσεις (clusters), τα μουσεία, από το 2013 έχουν ενωθεί σε μια ομάδα συνεργασίας (γνωστή ως SAM: Stichting Amsterdam Museums), με σκοπό να καταστούν βιώσιμα μέσω της καλλιέργειας κοινών αξιών και της διάχυσης των καλών πρακτικών μεταξύ τους (Stenvers, 2016: 36-38).

Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες υιοθετήθηκαν πιο μετριοπαθείς λύσεις, που δεν αφορούσαν το σύνολο των μουσείων, αλλά μερικά από τα πιο σημαντικά. Έτσι, στην **Ισπανία** το Πράδο ήδη από το 1985³⁵ έγινε αυτόνομος οργανισμός, με δικό του διοικητικό συμβούλιο, εποπτευόμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού. Ομοίως, στη **Γαλλία** το Λούβρο και δέκα άλλα εθνικά μουσεία απέκτησαν αυτοτέλεια, χωρίς να αποδεσμευτούν εντελώς από την κρατική κηδεμονία. Γεγονός παραμένει ότι, όσον αφορά τη Γαλλία τουλάχιστον, η σχετική αυτονομία που παραχωρήθηκε δεν βελτίωσε τον έλεγχο και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των μεγάλων δημόσιων μουσείων, εφόσον, κατά τον Tobelem (2015: 185), δεν συνεπαγόταν πλήρη ανεξαρτησία.

³⁵ Ένα χρόνο πριν είχε καταργηθεί ο αυτόνομος οργανισμός (Patronato Nacional de Museos) που ήταν υπεύθυνος για τη διοίκηση των εθνικών μουσείων στην Ισπανία.

Στον **Καναδά**, επίσης, από το 1990 τα εθνικά μουσεία μετατράπηκαν σε εταιρείες ελεγχόμενες από το κράτος και με σχετικό νομοθέτημα ενθαρρύνθηκε η εταιρική διοίκηση και η εξεύρεση ιδιωτικών χορηγιών (Ruddel, 2008: 13).

Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι όλα τα παραπάνω παραδείγματα αφορούν μουσεία με, ως επί το πλείστον, ποικίλες και ετερόκλητες συλλογές, όχι απαραίτητα αρχαιολογικά. Η **Ιταλία** αποτελεί ένα παράδειγμα άξιο αναφοράς, τόσο γιατί ένας σημαντικός αριθμός των μουσείων της είναι αρχαιολογικά, όσο και γιατί το σύστημα διοίκησής τους, με την άμεση εξάρτησή τους από τις κατά τόπους Εφορείες Αρχαιοτήτων, έχει πολλές ομοιότητες με το ελληνικό. Το 1992, καθώς η λειτουργία των ιταλικών μουσείων είχε γίνει προβληματική, με το 42% του συνόλου να παραμένουν κλειστά για το κοινό, κρίθηκε απαραίτητο να ληφθούν επείγοντα μέτρα, ώστε αρχικά να διασφαλιστεί η επάρκεια του φυλακτικού προσωπικού που θα ήταν απαραίτητο για την καθημερινή και ομαλή λειτουργία τους. Στο ίδιο πλαίσιο προκρίθηκε και ένα σύστημα ιδιωτικοποίησης υπηρεσιών των μουσείων, όπως η υποδοχή του κοινού, η ξενάγηση, η πληροφόρηση και η διδακτική υποστήριξη. Αρχαιολογικοί χώροι και μουσεία, με πρώτη την Πομπηία και το μουσείο της, απέκτησαν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Παράλληλα, με επόμενο νομοθέτημα «διευρύνθηκε η δυνατότητα παραχώρησης από το κράτος σε ιδιώτες υπηρεσιών αξιοποίησης, διαχείρισης και εκμετάλλευσης της πολιτιστικής κληρονομιάς» (Βουδούρη, 2003: 459). Η συγκεκριμένη κίνηση επικρίθηκε εντός και εκτός της χώρας, ως ιδιωτικοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Ομοίως, η ανεξαρτητοποίηση των εθνικών μουσείων της Ιταλίας κρίθηκε λανθασμένη, εφόσον με την τρόπο που επιτελέστηκε συνηγορούσε στη μετατροπή τους σε επιχειρήσεις με στόχο το κέρδος. Σύμφωνα με τον Tobelem (2015: 207):

Ο πειρασμός της ιδιωτικοποίησης εμφανίζεται ως σύμπτωμα μιας ανεπάρκειας και συγκεκριμένα της αδυναμίας του δημόσιου τομέα να επεξεργαστεί μια ενιαία προσέγγιση για τη διαχείριση και την εκμετάλλευση των μουσείων, ώστε αυτά να εκπληρώνουν τον μορφωτικό και επιστημονικό τους ρόλο μέσω δυναμικών και αποδοτικών μεθόδων λειτουργίας.

Μελετώντας τα διαφορετικά μοντέλα μουσειακής διαχείρισης σε διάφορες χώρες του εξωτερικού, τα οποία έχουν κατά βάση να κάνουν με τον κρατικό παρεμβατισμό στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται, γίνεται αντιληπτό ότι:

- τα δημόσια μουσεία που εξαρτώνται αποκλειστικά από το κράτος για την οικονομική τους ενίσχυση, αναγκάστηκαν να αλλάξουν νομικό πρόσωπο ή ακόμα και να **εκχωρήσουν την κυριότητα** των συλλογών τους σε ιδιώτες,

προκειμένου να επιβιώσουν, με **ποικίλες και διαφορετικές συνέπειες**, τόσο ανάλογα με τη χώρα που ανήκαν όσο και ανάλογα με τη συλλογή που διέθεταν.

- τα **ενδιάμεσα μοντέλα**, που αφορούσαν τη μετατροπή των δημόσιων μουσείων σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημόσιου δικαίου, όπως αυτό της Ολλανδίας, επέτρεψαν στους μουσειακούς οργανισμούς, όχι μόνο να καταστούν βιώσιμοι, αλλά και να ευδοκιμήσουν παρά τις αντιξοότητες.

Η παραπάνω επιτυχία δεν οφείλεται αποκλειστικά στην αλλαγή του θεσμικού καθεστώτος των μουσείων, αλλά και στην εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στη διαχείρισή τους. Το πώς οδηγήθηκαν οι μουσειακοί οργανισμοί σε κάτι τέτοιο, θα εξεταστεί παρακάτω.

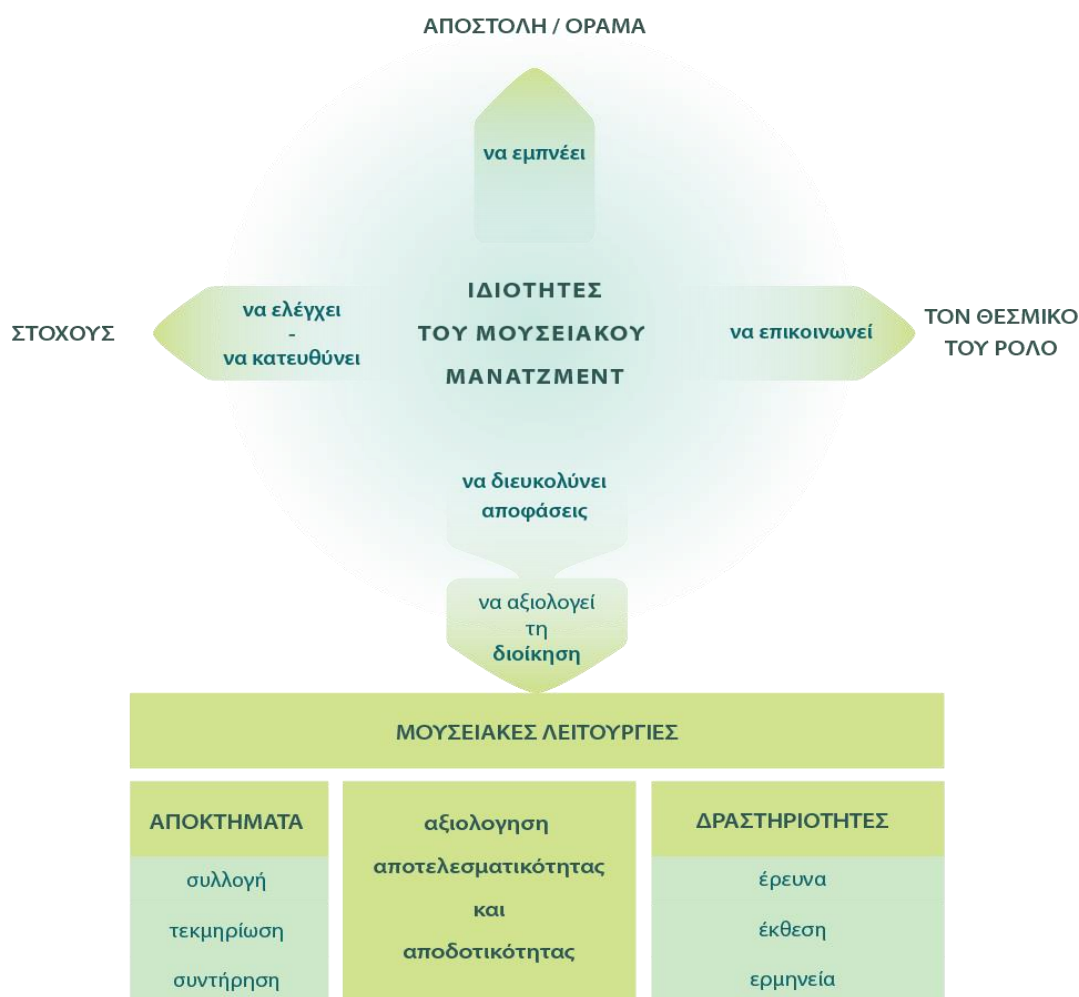
Διοίκηση ή διαχείριση; η εφαρμογή του μάνατζμεντ στο χώρο των μουσείων

Οι οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα μουσεία και προκλήθηκαν κυρίως, όπως επισημάνθηκε, από την κατακόρυφη μείωση των κρατικών επιδοτήσεων στις οποίες στηρίζονταν μέχρι πρότινος, κατέστησαν αναπόφευκτη την επαφή τους με την αγορά και τους νόμους που τη διέπουν, και επιτακτική την ανάγκη να ενστερνιστούν πρακτικές και εργαλεία του κόσμου των επιχειρήσεων³⁶. Μόνη προϋπόθεση βέβαια, κατά τον Tobelem (2008: 10), ο οποίος αναφέρεται στα πολιτιστικά ιδρύματα γενικότερα, τα εργαλεία αυτά να είναι προσαρμοσμένα στους στόχους τους και να εξελίσσονται συνεχώς ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τον Moore (1997: 2), το **σωστό μάνατζμεντ** είναι αυτό που θα επιτρέψει στα μουσεία να αγκαλιάσουν τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, να αδράξουν τις ευκαιρίες και να μετατρέψουν τις απειλές εναντίον τους σε εφιαλτήριο για ευημερία. Τι νοείται, όμως, ως «σωστό» μάνατζμεντ και πώς αυτό μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο των μουσείων; Ο ίδιος συγγραφέας επισημαίνει ότι τα μουσεία παραδοσιακά είχαν μια ροπή προς τη **διοίκηση** (administration), παρά τη **διαχείριση** (management) και αυτό γιατί αρχικά οι επαγγελματίες των μουσείων αντιμετώπιζαν την τελευταία με δυσπιστία, αρνούμενοι να αποδεχτούν ότι μπορεί να έχει εφαρμογή

³⁶ Ο Tobelem (2015: 31) επισημαίνει ότι το μουσείο, παρά το μη κερδοσκοπικό του χαρακτήρα, μπορεί να αναπτύσσει δευτερευόντως οικονομική δραστηριότητα (π.χ. πωλητήρια), διοχετεύοντας τα κέρδη του στην εκπλήρωση των επιστημονικών και εκπαιδευτικών σκοπών του. Σε αντίθεση όμως με τους νόμους της αγοράς, σύμφωνα με τους οποίους τα προϊόντα διατίθενται για να καλύψουν συγκεκριμένες, πλασματικές ή μη, ανάγκες, η πολιτική ενός μουσείου είναι να καθορίζει το ίδιο την προσφορά, όχι παθητικά ευελπιστώντας στην απήχυσή του κοινού του, αλλά έχοντας ως κύριο στόχο να την κερδίσει, χωρίς όμως η ικανοποίηση του δυνητικού κοινού να του γίνεται αυτοσκοπός. Για τη σχέση των μουσείων με την αγορά βλ. και Tobelem (2015: 34-36 & 307-312)

και σε περιβάλλοντα διαφορετικά από εκείνα των επιχειρήσεων. Οι Lord και Lord (1997: 4-12) εξηγούν καλύτερα τη διαφορά μεταξύ των δύο όρων, επισημαίνοντας ότι η διοίκηση είναι ένα κομμάτι της διαχείρισης, η οποία είναι πολύ ευρύτερη σαν έννοια (βλ. σχήμα 2).



Σχήμα 2. Οι ιδιότητες του μουσειακού μάνατζμεντ. Προσαρμογή από το βιβλίο *The manual of museum management* των Lord, B. και Lord, G. D., 1997, σχ. 4, σ.5, © AltaMira Press

Σύμφωνα με τους ίδιους (Lord & Lord, 1997: 2), **ο σκοπός της διαχείρισης** στο χώρο των μουσείων είναι να **διευκολύνει αποφάσεις** που οδηγούν στην επίτευξη της αποστολής τους, στην ολοκλήρωση του οράματός τους και στην πραγμάτωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν θέσει όσον αφορά όλο το φάσμα των λειτουργιών τους. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζουν στη διαχείριση του μουσείου **πέντε σημαντικούς ρόλους**:

- **Να εμπνέει** με βάση την αποστολή του.

- **Να επικοινωνεί** το θεσμικό ρόλο του.
- **Να κατευθύνει** προς τους στόχους που έχει θέσει.
- **Να ελέγχει** την επίτευξη των σχεδίων του.
- **Να αξιολογεί** τις λειτουργίες του.

Αντίθετα, περιγράφουν τη **διοίκηση** (administration) ως τη **διαδικασία ελέγχου**, τόσο σε επίπεδο αποτελεσματικότητας (effectiveness), όσο σε επίπεδο αποδοτικότητας (efficiency) των έξι βασικών λειτουργιών του μουσειακού οργανισμού, τριών που αφορούν τα αποκτήματά του αυτά καθαυτά (συλλογή, τεκμηρίωση, συντήρηση) και τριών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες που γίνονται με βάση τα αντικείμενα (έρευνα, έκθεση, ερμηνεία). Ο σημαντικός ρόλος της διοίκησης συνίσταται στο να ενοποιεί με τρόπο ισοδύναμο υπό τον έλεγχό της και τις έξι αυτές λειτουργίες.

Παράλληλα, το λεγόμενο **μοντέλο των 7-S του McKinsey**³⁷ χρησιμοποιείται ήδη από τη δεκαετία του 1990 από το Τμήμα Μουσειακών Σπουδών του Πανεπιστημίου του Leicester ως βασική δομή των μαθημάτων που αφορούν το μάνατζμεντ μουσείων (Moore, 1997: 7-9). Σύμφωνα με αυτό, επτά είναι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία για την ανάλυση ενός οργανισμού και κατ' επέκταση ενός μουσείου:

- **κοινές αξίες:** όπως εκφράζονται μέσω του οράματος και της αποστολής, δίνουν την έννοια του σκοπού και της κοινής πορείας προς αυτόν.
- **προσωπικό:** τα χαρακτηριστικά, η ομοιογένειά του, ο τρόπος πρόσληψής του (ή πώς προσεγγίζεται, αν πρόκειται για εθελοντές), οι απαιτούμενες γνώσεις που οφείλει να έχει και πώς αυτές καλλιεργούνται στη συνέχεια, γενικότερα ο τρόπος διαχείρισής του αποτελούν στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.
- **δεξιότητες:** καθώς νέες ειδικότητες αναδύονται και μέσα στο μουσειακό περιβάλλον, οι δεξιότητές τους αλλάζουν αντίστοιχα, αλλά πάντοτε είναι σε άμεση συνάφεια με την αποστολή του μουσείου και τις κοινές αξίες του προσωπικού του.
- **στυλ:** αναφέρεται στον τύπο ηγεσίας και στον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής προσεγγίζει στο προσωπικό του. Παρόλο που, σύμφωνα με τη γενικότερη τάση, ο διευθυντής οφείλει να είναι υποκινητής, συνεργατικός και ικανός να

³⁷ Ονομάστηκε έτσι από τα αρχικά του καθενός από τα επτά χαρακτηριστικά: shared values, staff, skills, style, strategy, structure, systems.

συγκροτεί και να συντονίζει ομάδες, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες το προφίλ του διευθυντή είναι περισσότερο συγκεντρωτικό και ελεγκτικό.

- **στρατηγική:** ως βασικός σκοπός της νοείται η υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του μουσείου, μέσω της επίτευξης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που θέτει.
- **δομή:** αναφέρεται στο οργανόγραμμα με βάση το οποίο λειτουργεί το μουσείο. Πλέον η κάθετη, ιεραρχική δομή τείνει να αντικατασταθεί με τον οριζόντιο καταμερισμό σε ομάδες εργασίας, διαδικασία που προάγει τη λήψη πρωτοβουλιών.
- **συστήματα:** για τον έλεγχο της εύρυθμης λειτουργίας των μουσείων σε όλους τους τομείς και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους.

Όλα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά για την εύρυθμη λειτουργία ενός μουσειακού οργανισμού και πρέπει να βρίσκονται **σε αρμονία μεταξύ τους**, συνθήκη όχι πάντοτε εφικτή. Σε αντίθεση, η μονομερής προσκόλληση σε ένα ή σε μερικά από αυτά είναι εσφαλμένη και δείγμα ανεπιτυχούς διαχείρισης.

Ο Ruddel (2008: 13-14), για παράδειγμα, αναφέρεται επικριτικά στην περίπτωση των εθνικών Μουσείων του Καναδά. Ενώ πρωτύτερα, κατά την επιλογή των διευθυντών τους, δινόταν περισσότερο βάρος στα ακαδημαϊκά προσόντα, με έμφαση στο επιστημονικό πεδίο στο οποίο ειδικευόταν το κάθε μουσείο, όταν άλλαξαν τρόπο διαχείρισης οι δεξιότητες μάρκετινγκ, εταιρικής διοίκησης και ικανότητας στην εξεύρεση χορηγιών θεωρήθηκαν πιο σημαντικά πλεονεκτήματα για ένα διευθυντή. Ο Ruddel επισημαίνει ότι επ' ουδενί δεν πρέπει να αντικαθίσταται ο επιστήμονας με τον «μάνατζερ», καθώς ο τελευταίος «δεν μπορεί να κατανοήσει τις θεμελιώδεις αξίες και την αποστολή του μουσείου στο οποίο είναι επικεφαλής», εφόσον δεν άπτεται του άμεσου γνωστικού του αντικειμένου.

Οι Balshaw και Merriman (2008: 33) προσφέρουν μια άλλη διάσταση στην παραπάνω συζήτηση, εισάγοντας την έννοια της διαχείρισης μουσείων **βασισμένης στις αξίες**. Αναφερόμενοι στο αγγλικό μουσειακό τοπίο, επισημαίνουν ότι πολλά μουσεία μοιάζουν επιτυχημένα από την άποψη των ποσοτικών δεικτών, ωστόσο εκπέμπουν «μια εικόνα δυστυχίας και έλλειψης κινήτρου του προσωπικού τους». Στηριζόμενοι σε σχετικές μελέτες³⁸ καταλήγουν στο συμπέρασμα πως επιτυχημένοι

³⁸ Βλ. επί παραδείγματι Abrahamson και Freedman, 2007.

μουσειακοί οργανισμοί θα είναι «όσοι καταφέρουν να ανεβάσουν, παράλληλα με το ποσοτικό, και το ποιοτικό τους επίπεδο [...] σ' ένα περιβάλλον όπου υπάρχει βαθιά σύνδεση μεταξύ στρατηγικών στόχων και αξιών, δηλαδή μεταξύ της ίδιας της οργάνωσης και των ανθρώπων της».

Έχει επίσης γίνει αντιληπτό ότι ο **κοινωνικός ρόλος** των μουσειακών οργανισμών και η ανάγκη τους να βρίσκονται σε διαρκή επαφή με την κοινωνία, τους ωθεί όχι μόνο να αναπτύξουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις συχνές αλλαγές, αλλά και να ανακαλύπτουν νέες προοπτικές παρά τις δυσμενείς συνθήκες, μετουσιώνοντάς τις σε έναυσμα για συλλογική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία (Tsilidou, 2014: 2).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι τα μουσεία, αν και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οφείλουν, όπως όλοι οι οργανισμοί ανεξαιρέτως

- να διαχειρίζονται τους **πόρους** τους, άυλους και υλικούς, με βάση το **όραμα** και την **αποστολή** τους,
- να σχεδιάζουν προσεκτικά και να αξιολογούν τη **στρατηγική** τους,
- να πορεύονται συνεχώς εξελισσόμενοι ως φορείς αλλαγών, σε άμεση **συνάρτηση** και **συνάφεια** με την **κοινωνία** στην οποία απευθύνονται.

Όλοι οι παραπάνω άξονες θα αποτελέσουν τα βασικά **σημεία προς εξέταση** στις μελέτες περίπτωσης που θα παρουσιαστούν στο δεύτερο μέρος.

Άλλη μία πρόκληση: οι μουσειακοί οργανισμοί αντιμέτωποι με την κρίση

Όπως επισημαίνει η Τσιλίδου (Tsilidou, 2014: 1), η κρίση που έπληξε την Ευρώπη στα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21ου αι. δεν είναι οικονομική ή τουλάχιστον όχι μόνο οικονομική. Είναι ταυτόχρονα κοινωνική και πολιτική κρίση. Επί της ουσίας πρόκειται για **κρίση ταυτότητας** των πολιτών των ευρωπαϊκών χωρών, με άμεσες συνέπειες και στον τομέα των **δημόσιων πρακτικών**, του **πολιτικού συστήματος**, και κατ' επέκταση στον τομέα του **πολιτισμού**. Οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να περικόψουν ακόμα περισσότερο τα κρατικά κονδύλια που προβλέπονταν για τον τελευταίο και ως συνέπεια τα μουσεία βρέθηκαν αντιμέτωπα με άλλη μια απειλή για τη βιωσιμότητά τους.

Οι περικοπές επιβλήθηκαν παντού και ανεξαιρέτως, ακόμα και από χώρες που παραδοσιακά ευνοούσαν τις τέχνες και τον πολιτισμό, όπως η **Μ. Βρετανία** και η **Ολλανδία**, με αποτέλεσμα η μείωση των χρηματοδοτήσεων να ξεπεράσει το 20%. Στα Μουσεία του Λούβρου και του Πράδο οι μειώσεις έφτασαν το 30%, ενώ στην **Ιταλία**

κατά τα έτη 2009-2012 η μείωση στον προϋπολογισμό για τον πολιτισμό έπεσε στο 1/3 του αρχικού ποσού.

Ομοίως και στην **Ελλάδα** η μείωση στις κρατικές επιχορηγήσεις των μουσείων κατά τα έτη 2009-2012 άγγιξε το 30% και είχε ως συνέπεια τον περιορισμό του ωραρίου τους, το κλείσιμο τμημάτων των συλλογών τους ή, ακόμα, και την αναστολή της λειτουργίας τους για κάποιο χρονικό διάστημα, με κορύφωση το 2010, όταν 40 μουσεία και αρχαιολογικοί χώροι έκλεισαν εν μέρει ή τελείως για βδομάδες ή και μήνες. Τα περισσότερα από αυτά τα μουσεία ήταν μικρά και περιφερειακά, ωστόσο επηρεάστηκαν και μεγάλα μουσεία, όπως το ΕΑΜ, το οποίο αναγκάστηκε να αναστείλει τη λειτουργία ενός ολόκληρου ορόφου της έκθεσής του (Gazi, 2017: 166). Τα μέτρα για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης επηρέασαν και το ανθρώπινο δυναμικό του ΥΠ.ΠΟ.Α., το οποίο μειώθηκε κατά 10%. Υψηλόμισθοι υπάλληλοί του οδηγήθηκαν σε αναγκαστική συνταξιοδότηση, έγιναν περικοπές μισθών στο ήδη υπάρχον προσωπικό, ενώ η υποστελέχωση στο προσωπικό ασφαλείας, οδήγησε το 2012 σε ανησυχητικά κρούσματα κλοπών σε μουσεία και πινακοθήκες (Howery, 2013: 228).

Από την άλλη μεριά, υπήρξε μια **θετική συσπείρωση**, από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, από πανεπιστημιακές σχολές και επαγγελματίες μουσείων, οι οποίοι διοργάνωσαν ημερίδες και συνέδρια, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, για να συζητήσουν, να ανταλλάξουν ιδέες, να αναζητήσουν συνεργασίες με σκοπό να διερευνήσουν τρόπους διαφυγής από τη δυσπραγία που δημιουργεί η οικονομική κρίση σε όλους τους τομείς της πολιτιστικής ζωής. Ανάμεσα στις προτάσεις που έγιναν, ξεχωρίζει εκείνη του Galandini (2013: 37-38), ο οποίος επισημαίνει την ανάγκη να υιοθετούνται, σε πολιτικό επίπεδο, μακροπρόθεσμες στρατηγικές με επίκεντρο τις επενδύσεις στους τομείς του πολιτισμού και να δημιουργούνται δίκτυα συνεργασιών μεταξύ των φορέων, ώστε να διαχέονται πολύτιμες εμπειρίες, καλές πρακτικές αλλά και πόροι, υλικοί και ανθρώπινοι. Θεωρεί επίσης σημαντικό να αναθερμανθούν οι σχέσεις των μουσείων με το άμεσο κοινωνικό τους περιβάλλον, και να ενθαρρύνεται η κοινωνική συμμετοχή είτε με τη μορφή του εθελοντισμού, είτε με τη μορφή της χορηγίας.

Από την άλλη μεριά, η Camacho (2013: 27-29) αναφέρει ότι από το 2009 και εξής, έχει παρατηρηθεί σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες (Γαλλία, Πορτογαλία, Μ. Βρετανία, Ισπανία) το φαινόμενο να καταργούνται ή να συμπτύσσονται σε ευρύτερες υπηρεσίες κρατικοί οργανισμοί υπεύθυνοι για τη διαχείριση μουσείων. Σύμφωνα με

την ίδια, η εναλλαγή μεταξύ των **δύο μοντέλων**, δηλαδή του εξειδικευμένου αποκλειστικά στη μουσειακή διαχείριση και του διευρυμένου σε γενικότερα θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς, δεν αποτελεί σύμπτωμα της οικονομικής κρίσης αλλά μέρος μιας γενικότερης αναθεώρησης του διοικητικού μηχανισμού του δημοσίου τομέα, που είχε ήδη ξεκινήσει στο πλαίσιο της «νέας δημόσιας διαχείρισης». Όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο³⁹, το ελληνικό σύστημα κλίνει προς το συγκεντρωτικό μοντέλο, εφόσον η διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς γίνεται από μια κεντρική διοίκηση, αυτή του ΥΠ.ΠΟ.Α. Βέβαια το 2014 με την αναδιοργάνωση στη σύσταση του ΥΠ.ΠΟ.Α έγιναν και στην Ελλάδα κάποιοι αντίστοιχοι πειραματισμοί με αυτούς των ευρωπαϊκών χωρών, που περιελάμβαναν συμπύξεις τμημάτων σε μικρότερη όμως έκταση. Όπως όμως ήδη επισημάνθηκε κάποιες από αυτές τις αλλαγές αναιρέθηκαν με τον πιο πρόσφατο Οργανισμό του 2018. Έχει εξάλλου ήδη επισημανθεί ότι, όσον αφορά την Ελλάδα, η αναδιάρθρωση του κρατικού μηχανισμού και η εξοικονόμηση των δημόσιων πόρων λόγω της οικονομικής κρίσης, έφερε στο προσκήνιο ελαττώματα του παλαιότερου τρόπου διοίκησης (Filipporoulou, 2017: 60), τα οποία προφανώς θα πρέπει να αναθεωρηθούν, προκειμένου να καταστούν οι μουσειακοί οργανισμοί βιώσιμοι και παραγωγικοί.

Συμπεράσματα γ' κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό διαπιστώθηκε ότι:

- ο σύγχρονος ρόλος του μουσείου το καθιστά ζωντανό κομμάτι της κοινωνίας, στις αλλαγές της οποίας οφείλει όχι μόνο να προσαρμόζεται αλλά και να συμμετέχει.
- τα περισσότερα δημόσια μουσεία του εξωτερικού αναγκάστηκαν, λόγω περιορισμένων κρατικών επιχορηγήσεων, να αλλάξουν τον τρόπο διαχείρισής τους, σε διαφορετικό βαθμό και με διαφορετικό τρόπο ανά περίπτωση, προκειμένου να καταστούν βιώσιμα.
- οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των μουσείων συμπεριελάμβαναν και υιοθέτηση βασικών εργαλείων του μάνατζμεντ, προσαρμοσμένων στο μουσειακό περιβάλλον.
- η κρίση των τελευταίων χρόνων, οικονομική, κοινωνική, πολιτική, έχει πλήξει ανεξαιρέτως όλα τα μουσεία της Ευρώπης και έχει δημιουργήσει την ανάγκη

³⁹ Βλ. Κεφάλαιο 2, Διάρθρωση και αρμοδιότητες, σ. 31

να αναζητηθούν νέοι τρόποι και πρακτικές, προκειμένου να διασφαλιστεί το μέλλον τους, το οποίο κρίνεται επισφαλές.

Κεφάλαιο 4: Περί μουσειακής πολιτικής στην Ελλάδα σήμερα

Πριν αναλυθούν οι μελέτες περίπτωσης, θα εξεταστεί το ζήτημα της μουσειακής πολιτικής, με σκοπό να ολοκληρωθεί η θεωρητική μελέτη της κρατικής επέμβασης στο χώρο των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων.

Η μουσειακή πολιτική θα παρουσιαστεί σε δύο άξονες: ο πρώτος αφορά τις συνθήκες ίδρυσης των μουσείων και ο δεύτερος το πλαίσιο που θα εξασφαλίζει την αρμονική λειτουργία τους προς επίτευξη της αποστολής τους.

Η ίδρυση των αρχαιολογικών μουσείων στη χώρα υπαγορεύτηκε, όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, καταρχάς από τον ίδιο τον όγκο των αρχαιολογικών ευρημάτων. Σημαντικό ρόλο έπαιξαν φυσικά και οι εκάστοτε κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, η ικανοποίηση τοπικών μικροπολιτικών συμφερόντων, η άνθηση του τουρισμού και κυρίως το προ δεκαπενταετίας ευρωπαϊκό πρόγραμμα στήριξης του Πολιτισμού, στο πλαίσιο του οποίου κτίστηκαν ή ανακαινίστηκαν εκ βάθρων αρχαιολογικά μουσεία στην πρωτεύουσα και σε ολόκληρη την ελληνική περιφέρεια. Ωστόσο, όπως επισημαίνει η Ζορμπά (2014: 372) το πρόγραμμα αυτό δεν βασιζόταν εξαρχής σε ένα παράλληλο μοντέλο πολιτιστικής πολιτικής που να συνδέει όλες τις πτυχές της πολιτιστικής οικονομίας της χώρας. Αναφερόμενη στα αρχαιολογικά μουσεία, συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι, προκειμένου να αυξηθεί η επισκεψιμότητά τους, κάτι που ήταν το βασικό ζητούμενο της πολιτικής ηγεσίας, δεν αρκούσαν ανακαινισμένα κτήρια αλλά «μια ολοκληρωμένη, σταθερή, επίμονη, πολιτιστική πολιτική που θα αφορούσε τις λειτουργίες, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογική υποστήριξη, τις παράπλευρες υπηρεσίες, τους τρόπους προσέλκυσης κοινού, τη βαθύτερη διαδρομή προς τη συμμετοχή και την αλλαγή των πολιτιστικών πρακτικών», κάτι που βέβαια δεν υλοποιήθηκε ποτέ.

Οι μεταβολές στη μορφή του Υπουργείου Πολιτισμού, το οποίο συνενώθηκε με το Υπουργείο Τουρισμού το 2009, υποβιβάστηκε σε Γραμματεία του Υπουργείου Παιδείας το 2012 και αυτονομήθηκε εκ νέου το 2013, σε συνδυασμό με την κατάργηση αυτόνομων πολιτιστικών οργανισμών υπαγόμενων στο ΥΠ.ΠΟ.Α. υποδεικνύουν σύμφωνα με τη Ζορμπά (2014: 14) **αδυναμία οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδιασμού** του πολιτιστικού παρόντος στη χώρα. Σε αυτούς τους «ακροβατικούς αυτοσχεδιασμούς» του ΥΠ.ΠΟ.Α., όπως τους χαρακτηρίζει η Ζορμπά,

συγκαταλέγονται κατά τη γνώμη της γράφουσας και οι τελευταίες αναδιαρθρώσεις στον Οργανισμό του που προαναφέρθηκαν.

Ο νέος αρχαιολογικός νόμος έδινε με άρθρο του (αρθ.45, Ν.3028/2002) την εξουσιοδότηση για τη δημιουργία ενός εθνικού συστήματος **Πιστοποίησης** και **Αναγνώρισης** Μουσείων, αναφέροντας ρητά τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί ένα μουσείο, ιδιωτικό ή δημόσιο, προκειμένου να αναγνωριστεί από το κράτος. Το 2011, με σχετική υπουργική απόφαση (ΦΕΚ Β', 2385/26.10.2011) περιγράφηκε αναλυτικότερα η διαδικασία της αναγνώρισης και ορίστηκαν τα απαραίτητα δικαιολογητικά. Το 2014 το ΥΠ.ΠΟ.Α. διενέργησε **δημόσια διαβούλευση**⁴⁰ σχετικά με το θέμα, προκειμένου να ληφθούν υπόψη τυχόν ενστάσεις ή επισημάνσεις από την πλευρά της μουσειακής κοινότητας σχετικά με το προσχέδιο του νόμου, που τέθηκε σε ισχύ το επόμενο έτος. Το 2016 διοργανώθηκε η πρώτη **ενημερωτική συνάντηση** με τίτλο «Αναγνώριση Μουσείων: Ο λόγος στα Μουσεία για τα μουσεία», που επαναλήφθηκε το 2017, και όπου ανακοινώθηκαν τα πρώτα πορίσματα από την εφαρμογή του συστήματος πιστοποίησης. Σύμφωνα με αυτά⁴¹ μέχρι τον Ιούλιο του 2017, 18 από τα 22 μουσεία που υπέβαλαν αίτηση για πιστοποίηση, βρίσκονταν σε διαδικασία ελέγχου. Ας σημειωθεί βέβαια ότι κανένα από αυτά τα μουσεία δεν ήταν δημόσιο αρχαιολογικό. Σε μια πρόσφατη μελέτη (Βγενόπουλος και Παπαδημητρίου, 2017: 75-79) που έγινε σχετικά με την ενημέρωση και τη συμμετοχή των μουσείων στη διαδικασία της πιστοποίησης και στην οποία συμμετείχαν 37 δημόσια και ιδιωτικά μουσεία της χώρας, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε είτε ότι δεν είχε συμμετάσχει στη διαδικασία είτε ότι δε γνώριζε σχετικά, ενώ σχεδόν το 70% του δείγματος δήλωνε μέτρια ή καθόλου ενημέρωση για το θέμα. Η Μούλιου (2015: 78) υποστηρίζει ότι όσο το σύστημα πιστοποίησης δεν τίθεται σε πλήρη ισχύ, η χώρα στερείται ενός

ολοκληρωμένου, λειτουργικού και ορθολογιστικού συστήματος ελέγχου των μουσείων, που θα χαρτογραφεί στο σύνολο το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους, τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τους πόρους τους (υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό), τις οικονομικές τους δυνατότητες, τις πρακτικές [...] ανάδειξης των συλλογών τους, και τις υπηρεσίες προς τους επισκέπτες.

⁴⁰ Βλ. τη σχετική ιστοσελίδα του ΥΠ.ΠΟ.Α.
<http://eservices.yppo.gr/diavouleuseis/Pages/viewconsultation.aspx?cID=23> (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

⁴¹ Αναλυτικά βλ. Χατζηνικολάου, Τ.-ΣΤ. (2017). Ένας χρόνος διαδικασίας: Χρήσιμα συμπεράσματα – Κατευθύνσεις για το μέλλον της αναγνώρισης. Ομιλία στην *Αναγνώριση μουσείων: Ο λόγος στα μουσεία για τα μουσεία - Β' ενημερωτική συνάντηση*. (Εθνικό Ιστορικό Μουσείο, 29-9-2017) Διαθέσιμο στο <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=3680#> (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

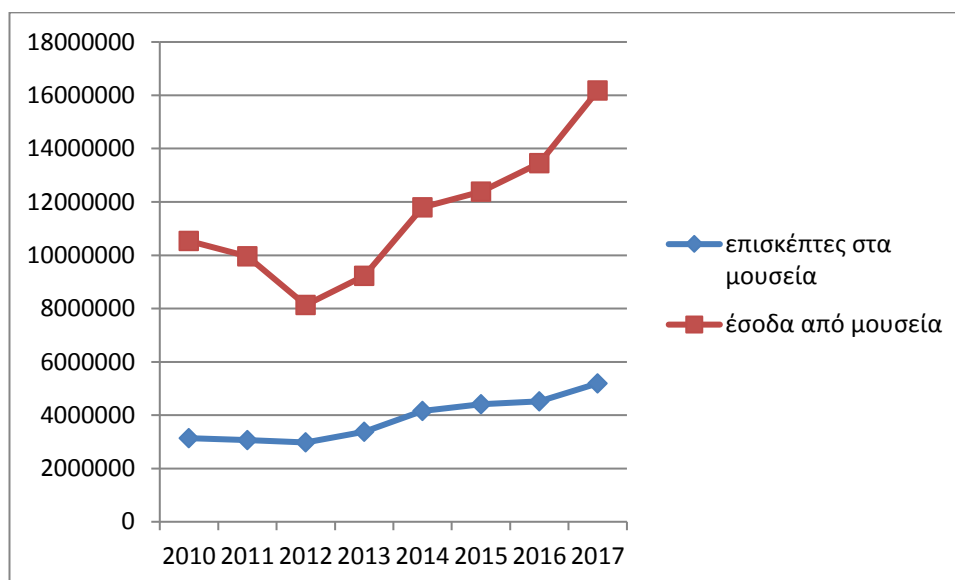
Ένα τέτοιο σύστημα, που αποτελεί άλλωστε και τον τρόπο προσέγγισης στα παραδείγματα των μουσείων της παρούσας εργασίας που ακολουθούν, θα εξυπηρετούσε στο να διαγνωστούν προβλήματα και αδυναμίες και να επιτευχθεί μια περισσότερο στοχευμένη, και άρα πιο αποτελεσματική, διαχείριση των διαθέσιμων πόρων τους, ανθρώπινων και υλικών.

Σε επίπεδο φορέων, η μουσειακή πολιτική, ως μέρος της πολιτικής για τον Πολιτισμό, υπόκειται πρωτίστως και κατά βάση στις αρμοδιότητες του ΥΠ.ΠΟ.Α., στον εκάστοτε Υπουργό και στο Γενικό Γραμματέα του. Στην ερώτηση της γράφουσας για το αν υπάρχει σαφής μουσειακή πολιτική στη χώρα, η κα Μάρλεν Μούλιου υπογραμμίζει ότι «θεωρητικά υπάρχει, τουλάχιστον η πρόθεση». Η κα Σουζάνα Χούλια-Καπελώνη υποστηρίζει ότι «μουσειακή πολιτική, αυστηρά καθορισμένη δεν υπάρχει», γιατί, σύμφωνα με την άποψή της, οι αρμόδιοι για τη χάραξή της «άλλοτε έδιναν βαρύτητα στον ένα τομέα, άλλοτε στον άλλο». Αναγνωρίζει όμως ότι η συγκεκριμένη χρονική περίοδος είναι καλύτερη από παλαιότερες εποχές, γιατί τα περισσότερα μουσεία έχουν εκσυγχρονιστεί και επιδεικνύουν περισσότερη εξωστρέφεια, με τις ποικίλες εκδηλώσεις και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνουν. Την ίδια άποψη περί διάθεσης ανοίγματος, χωρίς να είναι βέβαια σαφές αν προέρχεται από τα κεντρικά, έχει και καθηγητής στο τμήμα Ιστορίας και αρχαιολογίας του ΕΚΠΑ που επιθυμεί να παραμείνει ανώνυμος. Ωστόσο, για τη μουσειακή πολιτική παρατηρεί ότι «αν υπάρχει, δεν βγαίνει προς τα έξω, δεν μου είναι εμένα σαφές». Η κα Ελευθερία Δούμα επισημαίνει ότι δεν μπορεί να μιλήσει από το πόστο της για εθνική μουσειακή πολιτική, καθώς είχε μόλις αναλάβει καθήκοντα, ωστόσο παραδέχεται ότι «οι αρμοδιότητες είναι κατακερματισμένες σε διάφορες Διευθύνσεις, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μία ενιαία γραμμή».

Την ίδια άποψη ενστερνίζονται και οι Γαρέζου και Κεραμίδας (Garezou & Keramidas, 2017: 16), αναφέροντας ως μειονέκτημα του διοικητικού μηχανισμού που ασχολείται με τη διαχείριση των μουσείων, τον κατακερματισμό των τμημάτων που είναι αρμόδια γι' αυτήν. Αποδίδουν μάλιστα στην εν λόγω διάσπαση την «έλλειψη ενοποιημένου οράματος και συγκροτημένης μουσειακής στρατηγικής», που να ισχύει και για τα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας⁴².

⁴² Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η διάσπαση αυτή την απεικονίζουν και σχηματικά, όπως προαναφέρθηκε (βλ. κεφ. 2, σχήμα 1, σελ. 44).

Βέβαια τα τελευταία χρόνια, παρά τα δυσεπίλυτα θέματα της υποχρηματοδότησης τους, τα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας έχουν καταφέρει να αυξήσουν και τους επισκέπτες και κυρίως τα έσοδά τους, όπως φαίνεται στο γράφημα 3. Εξαίρεση αποτελούν τα έτη 2012 και 2013, οπότε υπήρξε αξιοσημείωτη πτώση των εσόδων, η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί στην οικονομική κρίση, χωρίς όμως ταυτόχρονη μείωση στον αριθμό των επισκεπτών.



Γράφημα 3. Επισκεψιμότητα σε συνδυασμό με τα έσοδα στα ελληνικά αρχαιολογικά μουσεία κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Αναμφίβολα υπάρχει συσχετισμός μεταξύ της αύξησης των εσόδων και των επισκεπτών κατά τα τελευταία τέσσερα έτη, με την αντίστοιχη αύξηση στην τουριστική κίνηση της χώρας και με την επανέκθεση συλλογών σημαντικών αρχαιολογικών μουσείων της χώρας, όπως επισημαίνει και η Γκαζή (Gazi 2017:170). Στα παραδείγματα που θα ακολουθήσουν θα εξεταστεί αν οι μελέτες περίπτωσης παρουσιάζουν αντίστοιχη αύξηση εσόδων και επισκεπτών.

Πίνακας 3. Συνολική επισκεψιμότητα αρχαιολογικών μουσείων τα έτη 2010-2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Επισκέπτες	3.136.779	3.061.490	2.975.684	3.376.861	4.154.142	4.405.854	4.515.966	5.191.781
Έσοδα σε ευρώ	10.539.036	9.959.450	8.130.382	9.224.241	11.793.726	12.385.213	13.448.464	16.175.121

Σε μια ομιλία⁴³ της σχετικά με τη στρατηγική του ΥΠ.ΠΟ.Α. όσον αφορά τα μουσεία της χώρας η κα. Μαρία Ξένη Γαρέζου, τέως Τμηματάρχης του Τμήματος

⁴³ Γαρέζου, Μαρία – Ξένη. Σχεδιασμός και προγραμματισμός του ΥΠΠΟΑ για το μέλλον των ελληνικών μουσείων στην Εκδήλωση: *Το Μέλλον είναι Εδώ: Εξελίσσοντας τη Στρατηγική, τον Προγραμματισμό και την Επικοινωνία Μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών* (Μουσείο Μπενάκη, 2014) Διαθέσιμο στο <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=1780> (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018)

Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών, αναφέρθηκε σε ζητήματα αναβάθμισης των ψηφιακών υποδομών των μουσείων και διεύρυνσης του κοινού τους μέσα από ποικίλες δραστηριότητες και προγράμματα. Παράλληλα επεσήμανε τη σημασία του σχεδιασμού ενός πλάνου βασικών στόχων για την οικονομική τους βιωσιμότητα με τους εξής βασικούς άξονες:

- ανάπτυξη συνεργειών, ιδιαίτερα μεταξύ των φορέων της πολιτιστικής κληρονομιάς και της σύγχρονης πολιτιστικής δημιουργίας
- καλλιέργεια της πολιτισμικής ποικιλομορφίας και του διαπολιτισμικού διαλόγου
- δικτύωση μουσείων και αρχαιολογικών χώρων, μέσω πολιτιστικών διαδρομών
- σύμπραξη με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών
- εκμετάλλευση ψηφιακών εφαρμογών για την ανάπτυξη του κοινού
- δράσεις που θα συνδυάζουν τη μάθηση με την ψυχαγωγία,
- ανάπτυξη της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας,
- περαιτέρω εκσυγχρονισμός των υφιστάμενων μουσειακών υποδομών
- επίτευξη βιωσιμότητας μέσω πρακτικών διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων

Στα παραδείγματα από τα επτά δημόσια αρχαιολογικά μουσεία που μελετήθηκαν, θα διερευνηθεί εκτός των άλλων και το αν και κατά πόσο έχουν υλοποιηθεί τέτοιου είδους στρατηγικές.

Συμπεράσματα δ' κεφαλαίου

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχει σαφής και ενιαία πολιτική που να αφορά τα μουσεία της χώρας, ανεξαρτήτως θεματικής και τρόπου διαχείρισης. Στην έλλειψη αυτή φαίνεται να συντελεί και ο κατακερματισμός των τμημάτων που είναι επιφορτισμένα με θέματα λειτουργίας και διαχείρισης των αρχαιολογικών μουσείων, που αποτελούν το πιο πολυάριθμο τύπο μουσείου της χώρας.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας έγινε αναφορά στις συνθήκες ίδρυσης των αρχαιολογικών μουσείων της Ελλάδας και στο τρόπο με τον οποίο διοικούνται, σκιαγραφήθηκε ο σύνθετος ρόλος που καλείται να υποστηρίξει το μουσείο ως θεσμός στο σύγχρονο κόσμο και παρουσιάστηκε συνοπτικά τη συζήτηση για τη μουσειακή πολιτική στην χώρα. Παράλληλα περιγράφηκαν τα βασικότερα χαρακτηριστικά του

μουσειακού μάνατζμεντ, με σκοπό να συντεθεί το πλάνο της έρευνας που θα ακολουθήσει στο δεύτερο μέρος και αφορά επτά παραδείγματα από δημόσια, αρχαιολογικά μουσεία της χώρας.

Β' μέρος: Μελέτες περίπτωσης

Εισαγωγή

Για το σκοπό της έρευνας επιλέχθηκαν τα εξής μουσεία: το ΕΑΜ, το ΒΧΜ και το Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης (στο εξής ΑΜΘ), τα οποία συνιστούν Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. Τα άλλα τρία που εξετάστηκαν, δηλαδή το Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας, το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας και το Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας έχουν χτιστεί εντός πολεοδομικού ιστού πόλεως ή κοινότητας και υπάγονται στην αντίστοιχη Εφορεία Αρχαιοτήτων της ελληνικής περιφέρειας. Τέλος, το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα αποτελεί παράδειγμα μουσείου ευρισκόμενου πλησίον αρχαιολογικού χώρου, αλλά εκτός πόλεως ή κοινότητας και υπάγεται κι αυτό στην αντίστοιχη Εφορεία Αρχαιοτήτων.

Οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν στα παραπάνω μουσεία⁴⁴ είχαν τους ακόλουθους άξονες, οι οποίοι είναι βασισμένοι στη συζήτηση περί μουσειακού μάνατζμεντ που προαναφέρθηκε⁴⁵, προσαρμοσμένης στα ελληνικά δεδομένα:

1. ποια είναι η **ταυτότητα, το όραμα και οι αξίες** που διέπουν το κάθε μουσείο,
2. ποιους **πόρους (ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικοτεχνικούς)** έχουν στη διάθεσή τους και πώς τους διαχειρίζονται,
3. ακολουθούν κάποιου είδους **στρατηγική** και, αν ναι, πώς την **αξιολογούν**,
4. ποια είναι και πώς καλλιεργείται η **σχέση τους με το κοινό και οι συνεργασίες τους με τους διάφορους φορείς** και
5. ποια **προβλήματα** ή ποιες **ελλείψεις** αντιμετωπίζουν κατά τη λειτουργία τους.

Το καθένα από τα παραδείγματα των μουσείων που ακολουθούν αναλύεται με βάση τους παραπάνω βασικούς άξονες. Προκειμένου τα πορίσματα να είναι περισσότερο ασφαλή, η έρευνα εμπλουτίστηκε και με ποσοτικά δεδομένα που προέρχονται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή, (στο εξής ΕΛΣΤΑΤ),⁴⁶ και αφορούν την επισκεψιμότητα στα υπό εξέταση μουσεία σε συνδυασμό με τα έσοδά τους.

⁴⁴ Αναλυτικά το πλάνο των ερωτήσεων παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι.

⁴⁵ Βλ. Α' μέρος, Κεφ.3, Διοίκηση ή διαχείριση, σ.48-52

⁴⁶ Διαθέσιμα στο site της ΕΛΣΤΑΤ (<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SCI21/->) (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018).

Κεφάλαιο 1: Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο

Εισαγωγή

Το ΕΑΜ είναι το μεγαλύτερο μουσείο της χώρας και ένα από τα σημαντικότερα στο είδος του στον κόσμο. Το μουσείο στεγάζεται στο νεοκλασικό κτήριο, που οικοδομήθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα σε σχέδια του L. Lange υπό την εποπτεία του Ernst Ziller. Τη χρηματοδότησή του ανέλαβαν το ελληνικό κράτος, η Εν Αθήναις Αρχαιολογική Εταιρεία και ο Νικόλαος Βερναρδάκης, πλούσιος ομογενής από τη Ρωσία. Το οικοδόμημα περατώθηκε το 1889, οπότε παραδόθηκε η κεντρική πτέρυγα και η πρόσοψη, ενώ μέχρι το 1939

προστέθηκαν μία ακόμα πτέρυγα και ένα διώροφο κτίσμα στα ανατολικά. Η ίδρυσή του θεσπίστηκε και νομικά με το Προεδρικό Διάταγμα της 9ης Αυγούστου 1893 (ΦΕΚ Α' αρ. 152, «Περί διοργανισμού του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου») με το



οποίο καθορίστηκαν και οι **Εικόνα 1.** Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο

συλλογές του⁴⁷, οι οποίες ορίζουν

και τις πέντε βασικές ενότητες της έκθεσής του. Η μεταφορά αρχαιοτήτων στο ΕΑΜ ξεκίνησε ήδη το 1874, πριν αποπερατωθεί στο σύνολό του και ως το 1889 είχαν μεταφερθεί στο μουσείο τα σημαντικότερα αρχαία ευρήματα από την επαρχία, όπως οριζόταν στο προαναφερθέν διάταγμα. Ανάμεσα στις συλλογές του συγκαταλέγονται και δωρεές ιδιωτών, όπως η Αιγυπτιακή Συλλογή του Ιωάννου Δημητρίου.

Κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο οι συλλογές φυλάχθηκαν σε χώρους του ίδιου του κτηρίου, της Τραπεζίης της Ελλάδος και σε φυσικά κρησφύγετα. Το 1945, μαζί με τις εργασίες επανέκθεσης η οποία ολοκληρώθηκε το 1964, υπό την επίβλεψη του τότε διευθυντή Χρήστου Καρούζου και της συζύγου του, Σέμνης, ξεκίνησαν και

⁴⁷ Οι συλλογές του ήταν οι εξής: Συλλογή Γλυπτών (Γλυπτοθήκη), Συλλογή Αγγείων (Αγγειοθήκη), Συλλογή Πήλινων και Χαλκών Αγαλματίων και λοιπών διαφόρου ύλης αρχαίων (Αγαλματοθήκη), Συλλογή Επιγραφών (Επιγραφικό Μουσείο), Συλλογή Έργων Προελληνικών Χρόνων (Μυκηναία Συλλογή), Συλλογή Έργων Αιγυπτιακής Τέχνης (Αιγυπτιακή Συλλογή)

οικοδομικές εργασίες από τον αρχιτέκτονα Πάτροκλο Καραντινό. Η μόνιμη έκθεση παρέμεινε σχεδόν η ίδια για πάνω από 30 χρόνια.

Με την ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, ξεκίνησε, στο πλαίσιο του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Σχεδίου Αττικής του Γ' ΚΠΣ, και η διαδικασία ανακαίνισης των τεχνικών υποδομών του ΕΑΜ και επανέκθεσης όλων των συλλογών του. Για το λόγο αυτό το Μουσείο παρέμεινε κλειστό για δύο περίπου χρόνια. Η επανέκθεση, που ολοκληρώθηκε το 2009, διατήρησε το αρχικό σχήμα της χρονολογικής κατάταξης. Εξ' αιτίας αυτού, επικρίθηκε ότι συντηρεί την αισθητική αντίληψη της εποχής των Καρούζων (Γκαζή, 2012: 44-45). Ωστόσο εισήχθησαν και κάποιες νέες ενότητες και θεματικά σύνολα, όπως *Η γυναίκα στην αρχαιότητα*, *Το παιδί*, *Ιατρικά εργαλεία*, *Μουσικά Όργανα* κτλ..

Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες

Σύμφωνα με τη Διευθύντρια του ΕΑΜ,⁴⁸ κα. Μαρία Λαγογιάννη-Γεωργακαράκου, η αποστολή του, η οποία υποβάλλεται από το **θεσμικό του ρόλο** είναι «η φύλαξη, η συντήρηση, η μελέτη και η προβολή του αρχαιολογικού πολιτιστικού αποθέματος». Οι συλλογές του, προερχόμενες από ποικίλες περιοχές της Ελλάδας, της Κύπρου, της Μικράς Ασίας, της Συρίας, της Παλαιστίνης, της Αιγύπτου, της Σικελίας, της Κάτω Ιταλίας και της Ετρουρίας, σε ένα χρονολογικό εύρος που ξεκινά από το 7.000 π.Χ. και εκτείνεται ως τον 5^ο μ.Χ. αι., φιλοδοξούν να δώσουν στους επισκέπτες του μια «πολυδιάστατη εικόνα και ερμηνεία του αρχαιολογικού παρελθόντος στο μεγαλύτερο μέρος της εξάπλωσης του Ελληνικού πολιτισμού» και παράλληλα τους «υπόσχονται συναρπαστικά ταξίδια στο χρόνο, πρωτόγνωρες συγκινήσεις και προσωπικούς επαναπροσδιορισμούς». Σύμφωνα με τον προηγούμενο Διευθυντή του, Νίκο Καλτσά (Καλτσάς, 2008: 46), το Μουσείο συνιστά «κέντρο πολιτισμού, χώρο εκπαίδευσης για όλες τις ηλικίες και κέντρο επιστημονικής μελέτης και έρευνας». Το ΕΑΜ συμμετέχει σε παγκόσμιες διοργανώσεις και δανείζει τα εκθέματά του σε περιοδικές εκθέσεις εντός και εκτός Ελλάδας, διατηρώντας έτσι μια αδιάλειπτη και σημαντική διεθνή παρουσία. Παράλληλα, σύμφωνα με τα λεγόμενα της κας Λαγογιάννη-

⁴⁸ Βλ. Λαγογιάννη-Γεωργακαράκου, Μαρία. Η εικόνα του παρελθόντος. Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και οι προκλήσεις της εποχής μας στο Διημερίδα *Η εικόνα της Ελλάδας: Πολιτισμός και ΜΜΕ* (ΕΚΠΑ, 2015) Διαθέσιμο στο <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/MEDIA253/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%91%20%CE%BA%CF%8D%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CF%85%20%2821-5-> (τελευταία ανάκτηση 10/4/2018)

Γεωργακαράκου το Μουσείο προσπαθεί συνεχώς να καλλιεργεί μια «αδιάκοπη σχέση με την τοπική κοινωνία» και ένα «διάλογο με τους κοινωνικούς φορείς»⁴⁹.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Το ΕΑΜ αποτελεί ειδική περιφερειακή υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ.Α. με δικό του διευθυντή και προσωπικό διαμοιρασμένο στα ακόλουθα τμήματα:

- Τμήμα Συλλογής Έργων Γλυπτικής
- Τμήμα Συλλογών Αγγείων, Έργων Μεταλλοτεχνίας και Μικροτεχνίας
- Τμήμα Συλλογών Προϊστορικών, Αιγυπτιακών, Κυπριακών και Ανατολικών Αρχαιοτήτων
- Τμήμα Συντήρησης, Χημικών και Φυσικών Ερευνών και Αρχαιομετρίας
- Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης⁵⁰
- Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης και Μουσειογραφίας
- Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης

Το προσωπικό του ανήκει στις τρεις κατηγορίες που έχουν αναφερθεί παραπάνω⁵¹ και αποτελείται από αρχαιολόγους, συντηρητές, διοικητικό προσωπικό, φύλακες,



Εικόνα 2. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

εργατοτεχνίτες, προσωπικό καθαριότητας, ένα ζωγράφο, ένα μηχανικό, ένα χημικό και ένα φωτογράφο. Το ΕΑΜ απασχολεί επίσης αμισθί φοιτητές ελληνικών και ξένων Πανεπιστημίων σε πρακτική άσκηση, όπως ορίζεται από τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α.

Το Μουσείο διαθέτει ενεργό Σύλλογο Φίλων, την «Εταιρεία των Φίλων του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου», ο οποίος έχει συσταθεί ήδη από το 1933. Η συνεισφορά του είναι

σημαντική γιατί «αυτοί δέχονται το ποσό των χορηγιών, που γίνονται προς το Μουσείο,

⁴⁹ Από τη συνέντευξη της Διευθύντριας του Μουσείου Μαρίας Λαγογιάννη, στην Καθημερινή: <http://www.kathimerini.gr/888232/article/ta3idia/proswpa-toy-toyrismoy/maria-lagogiannh-gewrgakarakoy-diey8yntria-e8nikoy-arxaiologikoy-moyseioy> (τελευταία ανάκτηση 10/4/2018)

⁵⁰ Νεοσυσταθέν σύμφωνα με το νέο Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α. του 2018.

⁵¹ Βλ. Κεφ.2, Προσωπικό, σ.33.

διαφορετικά θα έπρεπε να έρθει μέσω κεντρικής υπηρεσίας», και θα ήταν χρονοβόρα η διαδικασία. Η κα Καλεσοπούλου, αρχαιολόγος-μουσειολόγος στο νεοσυσταθέν Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου, χαρακτήρισε το Σύλλογο «σανίδα σωτηρίας», επισημαίνοντας ότι συχνά καλύπτει τα έκτακτα έξοδα που μπορεί να προκύψουν, τα οποία «διαφορετικά θα έπρεπε να περάσουν από τον κρατικό προϋπολογισμό και θα καθυστερούσε η εξόφλησή τους, λόγω γραφειοκρατίας».

Η οικονομική στήριξη του Μουσείου προέρχεται κυρίως από τον κρατικό προϋπολογισμό. Σύμφωνα με την κα. Καλεσοπούλου, «απορροφώνται κονδύλια από την κεντρική υπηρεσία, αλλά χρειάζεται σωστός προγραμματισμός, π.χ. πέρυσι έγινε αναβάθμιση των αποθηκών του Μουσείου και ανανέωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού».

Το Μουσείο δέχεται ιδιωτικές χορηγίες, με μέγα χορηγό το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (στο εξής ΚΠΙΣΝ) και την Εθνική Τράπεζα Ελλάδος. Ωστόσο, όπως αναφέρει η κα Καλεσοπούλου, η διαδικασία «δεν είναι εύκολη, θέλει κόπο, δουλειά, χρόνο γιατί, ανάλογα με το φορέα που επιθυμεί να δωρίσει χρήματα, είναι και διαφορετικά τα δικαιολογητικά που απαιτούνται».

Μετά από την τελευταία επέκτασή του το Μουσείο διαθέτει 8.000 τμ εκθεσιακό χώρο. Στους χώρους του επίσης στεγάζονται εργαστήρια συντήρησης (μετάλλου, κεραμικής, λίθου), εργαστήρια εκμαγείων, χημικό εργαστήριο, φωτογραφικό εργαστήριο, φωτογραφικό αρχείο, βιβλιοθήκη με σπάνιες εκδόσεις, αναψυκτήριο, πωλητήριο καθώς και αίθουσες περιοδικών εκθέσεων, και αμφιθέατρο διαλέξεων. Οι εκθεσιακοί του χώροι διαθέτουν πλούσιο εποπτικό υλικό, περισσότερο παραδοσιακό, παρά ψηφιακό, αλλά γίνεται χρήση ψηφιακού υλικού επιλεκτικά σε περιοδικές εκθέσεις κατά περίπτωση. Στην έκθεση που αφορούσε το Ναυάγιο των Αντικυθήρων, για παράδειγμα, υπήρχε η δυνατότητα ακουστικής ξενάγησης μέσω ψηφιακών εφαρμογών σε κινητά τηλέφωνα.

Το Μουσείο διαθέτει σελίδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διαδικτυακό ιστολόγιο και επίσημη ιστοσελίδα, την οποία πρόκειται να αναβαθμίσει εντός του τρέχοντος έτους.

Ελλείψεις- Προβλήματα

Η κα Καλεσοπούλου παραδέχτηκε ότι σαφώς υπάρχουν ελλείψεις, κυρίως σε επιστημονικό προσωπικό, καθώς υπάρχουν τμήματα του Μουσείου, όπως το νεοσυσταθέν Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης, που είναι υποστελεχωμένα. Επισημαίνει ότι «αν είχαμε περισσότερο προσωπικό, θα κάναμε και περισσότερες δράσεις, υπάρχουν ιδέες που κυριολεκτικά δεν προλαβαίνουν να υλοποιηθούν».

Παραδέχεται, επίσης, ότι ελλείψεις δεν υπάρχουν τόσο σε υλικοτεχνικές υποδομές, ωστόσο το κέλυφος του Μουσείου είναι και το ίδιο μνημείο και χρειάζεται ανάλογη συντήρηση που αναγκαστικά λόγω της μεγάλης του έκτασης και του χαμηλού προϋπολογισμού «πρέπει να γίνεται τμηματικά και κατά περίπτωση».

Πρόβλημα αποτελεί και η μη ύπαρξη αυτόνομου προϋπολογισμού, ή τουλάχιστον συγκεκριμένου προϋπολογισμού. Η ίδια επισημαίνει ότι «δεν μπορούμε να ξέρουμε πόσα χρήματα θα έχουμε κάθε χρονιά, κάνουμε το πρόγραμμα με τις δράσεις μας και μπορεί μεν να εγκρίνεται, αλλά δεν γνωρίζουμε πότε θα πιστωθούν τα χρήματα» δεν υπάρχει δηλαδή ακριβές χρονοδιάγραμμα, ώστε το Μουσείο να μπορεί να προγραμματίζει με ακρίβεια τις επόμενες κινήσεις του.

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Η κα Καλεσοπούλου μας είπε ότι «το επίσημο έγγραφο βάσει του οποίου χαράσσεται η στρατηγική είναι ο οργανισμός του ΥΠ.ΠΟ.Α». Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει



Εικόνα 3. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

επίσημως κάποια συγκεκριμένη γραμμή πλεύσης για το συγκεκριμένο έτος ή την πενταετία. Η Διευθύντρια του Μουσείου αποφασίζει για το Πλάνο Δράσης, κατόπιν συζητήσεων, προτάσεων, διαβουλεύσεων με το προσωπικό των επιμέρους τμημάτων που όμως γίνονται σε άτυπο επίπεδο, αν και οι Τμηματάρχες ενδεχομένως να έχουν πιο συχνές και επίσημες συναντήσεις. Σύμφωνα με την κα Καλεσοπούλου, υπάρχει και ένα

ανεπίσημο πλάνο, που δεν υπάγεται στον ετήσιο προϋπολογισμό του Μουσείου και περιλαμβάνει πολλές δράσεις που γίνονται με εξωτερικούς συνεργάτες και δεν κοστίζουν. Επί παραδείγματι, όλες οι εκδηλώσεις καλλιτεχνών (ποιητών, ζωγράφων, μουσικών) που φιλοξενούνται στο Μουσείο, γίνονται αφίλοκερδώς από τη μεριά τους.

Αξιολόγηση γίνεται μόνο στα εκπαιδευτικά προγράμματα, στα οποία υπάρχει σχετική φόρμα για συμπληρωθεί από τους εκπαιδευτικούς. Για τις υπόλοιπες δράσεις δεν γίνεται αξιολόγηση, ωστόσο, κατά τα λεγόμενα της κας Καλεσοπούλου «το βιβλίο επισκεπτών δίνει μια εικόνα του τι τους αρέσει και τι τους ενοχλεί». Σε κάποιες συγκεκριμένες περιοδικές εκθέσεις έγινε αξιολόγηση, όπως, για παράδειγμα, για τη χρήση ακουστικής ξενάγησης στην περιοδική έκθεση για το Ναυάγιο των Αντικυθήρων που αναφέραμε παραπάνω. Το ΕΑΜ λαμβάνει επίσης υπόψη τις έρευνες που γίνονται κατά καιρούς από ομάδες φοιτητών. Αυτή την περίοδο θα υλοποιηθεί μια μεγάλη δημογραφική έρευνα που έχει σχεδιαστεί με πρωτοβουλία του ίδιου του Μουσείου. Κατά την έρευνα αυτή πρόκειται να συμπληρωθούν 1.000 ερωτηματολόγια, πάλι με τη βοήθεια φοιτητών, προκειμένου να σταθμιστεί το προφίλ των επισκεπτών και τα επίπεδα ικανοποίησης τους από την επίσκεψη στο Μουσείο.

Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

Τα τελευταία χρόνια το Μουσείο επιθυμεί να επιδείξει εξωστρέφεια, κοινοποιώντας το πολυδιάστατο έργο του. Στο πλαίσιο αυτό, το 2016 με αφορμή την επέτειο των 150 χρόνων από την ίδρυσή του, διοργανώθηκαν εκδηλώσεις προκειμένου να δοθούν κίνητρα στο κοινό να το επισκεφτεί εκ νέου, να μάθει άγνωστες πτυχές της ιστορίας του και την προσφορά του όλα τα χρόνια που λειτουργεί. Για παράδειγμα, με τη δράση που τιτλοφορείται *Το Αθέατο Μουσείο*, κάθε δύο μήνες ένα αντικείμενο βγαίνει από τις αποθήκες και εκτίθεται στην κεντρική αίθουσα, ενώ παράλληλα γίνονται ξεναγήσεις γύρω από αυτό και η ιστορία του δημοσιοποιείται στην κεντρική ιστοσελίδα του Μουσείου.

Ταυτόχρονα, οι συντηρητές του Μουσείου συνομιλούν με τους επισκέπτες, εξηγώντας την πορεία των ευρημάτων από την ανασκαφή ως την έκθεση. Με αυτόν τον τρόπο «δίνεται η έννοια του **ανοικτού μουσείου**, να μπορεί να δει ο θεατής τι γίνεται πίσω από τις κουρτίνες», μας εξηγεί η κα Καλεσοπούλου. Παράλληλα με τις εκθέσεις, λαμβάνει χώρα κι ένας κύκλος συμπληρωματικών δράσεων που τις πλαισιώνουν. Πρόκειται για εκδηλώσεις μουσικής, θεάτρου, χορού, εικαστικών τεχνών, ώστε να υπάρχει μια διαρκής επικοινωνία και με το σύγχρονο πολιτισμό.

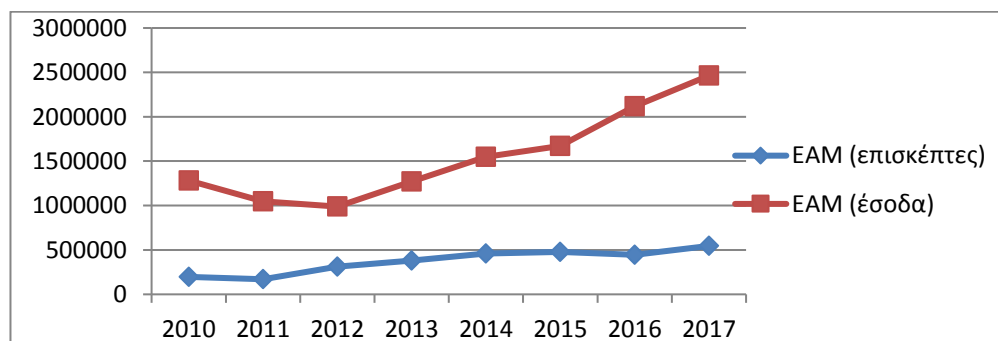
Ενθαρρύνονται επίσης εκπαιδευτικά προγράμματα για διάφορες ομάδες κοινού



Εικόνα 4. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Περιοδική Έκθεση *Οδύσσειες*.

(μαθητές, οικογένειες, ηλικιωμένους, ΑμεΑ, ειδικές ομάδες) και συμμετοχικές δράσεις με το κοινό, όπως π.χ. συμμετοχική ανάγνωση της Οδύσσειας, στα πλαίσια της περιοδικής έκθεσης με τίτλο *Οδύσσειες*, ή δημιουργία πρωτότυπων εικαστικών έργων εμπνευσμένων από τα εκθέματα, με τη βοήθεια συνεργαζόμενων καλλιτεχνών.

Κατά την κα Καλεσοπούλου, «συνεργασίες με τους φορείς γίνονται, με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους». Αυτοί μπορούν να αφορούν είτε τις εκθέσεις, μέσω του δανεισμού των αντικειμένων του Μουσείου σε μουσεία της Ελλάδας και του εξωτερικού, είτε και ως σταθερές συνεργασίες που θεμελιώνονται στο πλαίσιο διοργάνωσης εκδηλώσεων, π.χ. με την ΕΡΤ ή την Κρατική Ορχήστρα. Για την τελευταία και πιο πρόσφατη περιοδική του έκθεση που προγραμματίζεται για το Μάιο του 2018 με τίτλο «Οι αμέτρητες όψεις του Ωραίου», το ΕΑΜ συνεργάζεται με έναν ιδιωτικό φορέα, και συγκεκριμένα με τα θεματικά μουσεία του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς (στο εξής ΠΙΟΠ.) Η εν λόγω συνεργασία γίνεται στο πλαίσιο των λεγόμενων «δορυφορικών εκθέσεων», δηλαδή μικρότερων εκθέσεων που έχουν την ίδια θεματική με την κεντρική έκθεση και περιοδεύουν ανά την Ελλάδα. Εν προκειμένω, φιλοξενούνται σε κάποια από τα μουσεία του ΠΙΟΠ, αναλόγως με τη θεματική τους, και τα αντίστοιχα αντικείμενα που αφορούν τον καλλωπισμό ή σχετίζονται με αυτόν.



Γράφημα 4. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΕΑΜ κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Οι ποικίλες δράσεις του Μουσείου έχουν άμεση επίδραση στην επισκεψιμότητά του, η οποία αυξάνεται σταθερά την τελευταία οχταετία, πλην δύο εξαιρέσεων κατά τα έτη 2011 και 2016. Για την ακρίβεια, όπως παρατηρούμε στο γράφημα 4/πίνακας 4), από το 2010 έως το 2017 έχει σχεδόν τριπλασιάσει το αριθμό των επισκεπτών του, ενώ η ίδια ανοδική πορεία παρατηρείται και στα έσοδά του.

Πίνακας 4. Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
επισκέπτες	196.823	170.034	311.129	379.611	459.115	476.754	447.093	545.555
έσοδα	1.280.241	1.047.214	988.554	1.271.934	1.550.218	1.669.579	2.116.818	2.463.158

Συμπεράσματα

Το ΕΑΜ, ως το μεγαλύτερο μουσείο της χώρας και έχοντας διανύσει μια μακρά ιστορική πορεία, ταυτίζει την αποστολή του με την έννοια της προστασίας και της διαφύλαξης του αρχαίου πολιτιστικού αποθέματος. Παρ' όλο που στο παρελθόν συνδέθηκε με συντηρητικές, αντικειμενοκεντρικές, εκθεσιακές πρακτικές, επιχειρεί πλέον με ολοένα και πιο ενεργό τρόπο, να καταστεί ζωντανό κύτταρο της κοινωνίας. Μειονεκτήματα στην προσπάθεια αυτή είναι η υποχρηματοδότηση από μέρους του ΥΠ.ΠΟ.Α., η έλλειψη επιστημονικού προσωπικού και η απουσία σαφώς καθορισμένων στρατηγικών στόχων που θα διευκολύνουν το έργο του.

Κεφάλαιο 2: Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

Εισαγωγή

Το ΒΧΜ ιδρύθηκε το 1914 ως δημόσιο εθνικό μουσείο, στο πλαίσιο του πνεύματος διαφύλαξης και προστασίας των έργων «βυζαντινής, μεσαιωνικής και χριστιανικής τέχνης» (ΦΕΚ 374/Α/25.11.1915) που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη εποχή. Η συλλογή του αποτελείται από γλυπτά προερχόμενα από μνημεία της Αττικής που πριν φυλάσσονταν στο Θησείο και στις αποθήκες του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και εμπλουτίστηκε με εικόνες, έργα μικροτεχνίας, χειρόγραφα και υφάσματα προερχόμενα από μοναστήρια της Ελλάδας, από αγορές και δωρεές ιδιωτών. Ελλείψει άλλου κτηρίου για να στεγαστεί, το ΒΧΜ αρχικά (1924) στεγάστηκε σε πέντε αίθουσες της Ακαδημίας Αθηνών, υπό τον Γεώργιο Σωτηρίου. Το 1930 η συλλογή του μεταφέρθηκε στην οριστική της κατοικία, τη Villa Ilissia, η οποία είχε κτιστεί το 1848, ως οικία της Δούκισσας της Πλακεντίας. Προκειμένου να λειτουργήσει ως μουσείο,



Εικόνα 5. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

έγιναν οι απαραίτητες αρχιτεκτονικές αναπροσαρμογές και μάλιστα ο χώρος διαμορφώθηκε έτσι ώστε να παραπέμπει σε χαρακτηριστικούς τύπους παλαιοχριστιανικής, βυζαντινής και μεταβυζαντινής ναοδομίας. Εκτός από μια μικρή προέκταση μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, το ΒΧΜ δεν επιδέχτηκε άλλες αλλαγές ως

το 1987, οπότε και ξεκινά μια μακρά περίοδος κτηριακών αναβαθμίσεων και επέκτασης του κελύφους του, μέρος των εξόδων για την οποία καλύφθηκε από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Τουρισμός-Πολιτισμός του Β' ΚΠΣ. Παράλληλα με τη επέκταση, ξεκίνησε και το έργο της επανέκθεσης των συλλογών του Μουσείου. Σημείο καμπής στην ιστορία του Μουσείου αποτελεί ο διορισμός του Δημήτρη Κωνσταντίου⁵² στη θέση του Διευθυντή, το 1999. Ο νέος Διευθυντής χάραξε μια διαφορετική στρατηγική με τη φιλοδοξία να καταστήσει το ΒΧΜ μουσείο ανοιχτό προς στο κοινό

⁵² Ο Δημήτριος Κωνσταντίος διετέλεσε Διευθυντής του ΒΧΜ έως τον πρόωγο θάνατό του, το 2010.

και τις ανάγκες του, προτάσσοντας πρωτίστως τον κοινωνικό του ρόλο. Η νέα φιλοσοφία διαπνέει και την επανέκθεση των συλλογών, στην οποία επιχειρούνται νέοι τρόποι ερμηνείας των ευρημάτων, που φωτίζουν όψεις του παρελθόντος και καταδεικνύουν τυχόν ανομοιογένειες ή ασυνέχειες στον ιστορικό χρόνο, αντί να τις εξομαλύνουν, όπως γινόταν προηγουμένως. Η μόνιμη έκθεση ακολουθεί μια χρονολογική διάταξη, που ξεκινάει από την ύστερη αρχαιότητα και φτάνει ως τον 20ό αιώνα, ωστόσο διαχωρίζεται σε δύο μεγάλες χρονικές περιόδους που τις χωρίζει χρονικά η Άλωση της Πόλης (1453) και εκείνες σε μικρές υποενότητες που αφηγούνται «μικρές ιστορίες». Το πρώτο τμήμα της επανέκθεσης ολοκληρώθηκε το 2004 και το δεύτερο το 2010. Η τελευταία επέμβαση αφορούσε τον περιβάλλοντα χώρο του Μουσείου και τη διαμόρφωση των κήπων του και συντελέστηκε με κονδύλι στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες

Το BXM, όπως δηλώνεται ρητά στην επίσημη ιστοσελίδα του, έχει ως βασικό του στόχο την «ανάδειξη των συλλογών του και την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας του εξειδικευμένου προσωπικού του σε τομείς όπως η διαχείριση, η συντήρηση, η τεκμηρίωση και η προβολή έργων πολιτιστικής κληρονομιάς», έχοντας παράλληλα ως βούληση «να ενισχύσει τον κοινωνικό του ρόλο οικοδομώντας αμφίδρομες σχέσεις επικοινωνίας με τον σύγχρονο άνθρωπο». Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Το BXM ανήκει στις Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. και διαιρείται στα ακόλουθα τμήματα:

- Τμήμα Συλλογής Εικόνων, Τοιχογραφιών, Ψηφιδωτών, Αντιγράφων, Χειρογράφων, Ανθιδόλων, Χαρακτικών, Σχεδίων, Παλαιτύπων και Συλλογής Λοβέρδου
- Τμήμα Συλλογής Γλυπτικής, Ξυλογλυπτικής, Κεραμικής, Μικροτεχνίας, Υφασμάτων και Μουσαμάδων
- Τμήμα Συντήρησης Αρχαιοτήτων και Έργων Τέχνης
- Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης
- Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης και Μουσειογραφίας
- Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης

Το προσωπικό του ΒΧΜ απασχολείται με το εργασιακό καθεστώς που έχει ήδη αναφερθεί⁵³ και αποτελείται από αρχαιολόγους, ιστορικούς, συντηρητές, φύλακες, διοικητικό προσωπικό, γραφίστες, ζωγράφους, βιβλιοθηκονόμους και εργατοτεχνίτες. Το Μουσείο διαθέτει Σύλλογο Φίλων, ιδρυθέντα το 2001, ο οποίος σύμφωνα με τον κο Παναγιώτη Βοσνίδη, αρχαιολόγο στο Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης, «ως μη κερδοσκοπικό σωματείο, μπορεί να χρηματοδοτεί απ' ευθείας το Μουσείο».



Εικόνα 6. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι η συνεισφορά του τέως Διευθυντή Δημ. Κωνστάντιου ήταν τόσο καταλυτική, ώστε επηρέασε θετικά τη μετέπειτα πορεία του, ως και σήμερα. Μην μπορώντας μεταβάλλει τη νομική προσωπικότητα του Μουσείου ο Κωνστάντιος άλλαξε, άτυπα, όλη την εσωτερική του δομή. Στο πλαίσιο αυτής της αλλαγής συστήθηκαν αυτοτελή τμήματα τεκμηρίωσης, επικοινωνίας, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τύπου, εκδόσεων, πληροφορικής, τα οποία στελεχώθηκαν από επιστήμονες πολλών ειδικοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο, σύμφωνα με τον κο Βοσνίδη «υπήρξε εξειδίκευση, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα». Στις ολομέλειες των τμημάτων αυτών, που κατά τον κο Βοσνίδη ήταν πολύ συχνές, γινόταν διαχωρισμός σε ομάδες εργασίας και ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων σε αυτές, ανταλλαγή απόψεων, γόνιμος διάλογος και ανατροφοδότηση των μερών. Ήταν ένα «δημοκρατικό μοντέλο» διοίκησης, που, κατά τον κο Βοσνίδη, «λειτουργούσε, αφ' ενός γιατί δημιουργούσε ουσιαστικούς δεσμούς μεταξύ των συναδέλφων και αφ' ετέρου γιατί γνώριζε ο καθένας το ρόλο που του είχε ανατεθεί». Αυτή η οργάνωση, εκτός του ότι αποτέλεσε πρότυπο μουσειακής διαχείρισης και για άλλα μουσεία της χώρας, βοήθησε το Μουσείο να ανταπεξέλθει στις δύσκολες συνθήκες που επέφερε η κρίση, τουλάχιστον από άποψη οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ως ειδική περιφερειακή υπηρεσία το Μουσείο καταθέτει δικό του προϋπολογισμό, ο οποίος εγκρίνεται από το ΥΠ.ΠΟ.Α προκειμένου να δεχθεί την

⁵³ Βλ. Α' Μέρος, Κεφ.2, Προσωπικό, σ.32

κρατική επιχορήγηση, όμως, όπως επισημαίνει ο κος Βοσνίδης, «υπάρχουν και δράσεις ανέξοδες, που δε χρειάζεται να περάσουν από τον κρατικό προϋπολογισμό». Το BMX εκμεταλλεύεται και ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις για τη διεξαγωγή των δράσεών του, όπως συνέβη με την περιοδική έκθεση «Ο Δομήνικος Θεοτοκόπουλος πριν από τον El Greco», που διοργανώθηκε με τη συγχρηματοδότηση του ΕΣΠΑ 2007-2013 και για την οποία υπάρχει πλούσιο υλικό στην ιστοσελίδα του Μουσείου⁵⁴. Οικονομική ενίσχυση επίσης δέχεται το ΒΧΜ κατά περίπτωση, με βάση το νόμο περί χορηγίας.



Εικόνα 7. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

Με την ανακαίνισή του, το μουσείο απέκτησε έναν πολυεπίπεδο εκθεσιακό χώρο για τη μόνιμη συλλογή, η οποία πλαισιώνεται από πλούσιο εποπτικό υλικό (επιτοίχια κείμενα και λεζάντες) και εμπλουτίζεται με ψηφιακό υλικό, προσβάσιμο μέσω εφαρμογών που έχει αναπτύξει το επιστημονικό προσωπικό του Μουσείου.

Επίσης διαθέτει ειδικό χώρο για τις περιοδικές εκθέσεις, πωλητήριο, προσωρινά κλειστό όμως, και αναψυκτήριο. Τμήμα της βιβλιοθήκης του μουσείου διαμορφώθηκε με χορηγία του Κοινωφελούς Ιδρύματος Αλέξανδρος Ωνάσης.

Το Μουσείο κοινοποιεί τις δράσεις του μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του και έχει αντίστοιχη παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να επιτυγχάνει μια αδιάλειπτη επικοινωνία με το κοινό του. Στα πλαίσια του ευρωπαϊκού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε το «Εικονικό Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο» με την κατασκευή ψηφιακής πλατφόρμας, στην οποία, εκτός από εικονική περιήγηση και πληροφορίες για τις μόνιμες και περιοδικές εκθέσεις, ο επισκέπτης έχει πρόσβαση σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των αντικειμένων των συλλογών σε ψηφιακή μορφή. Η πρόσφατη χορηγία του ομίλου ΟΤΕ για δωρεάν

⁵⁴ Βλέπε σχετικά <http://elgreco.byzantinemuseum.gr/el/home/>

ασύρματες ευρυζωνικές υπηρεσίες⁵⁵ ξεκίνησε πιλοτικά στο BXM και έδωσε άλλη διάσταση στη μουσειακή εμπειρία. Μέσω συγκεκριμένης εφαρμογής που έχει αναπτύξει το Μουσείο, όπως επισημαίνει ο κος Βοσνίδης, ο επισκέπτης μπορεί, σαρώνοντας το γραμμωτό κώδικα «γρήγορης ανταπόκρισης» (QR code) που υπάρχει δίπλα από συγκεκριμένα εκθέματα, να έχει άμεση πρόσβαση στην περιγραφή τους. Με τον τρόπο αυτό, σύμφωνα με τον ίδιο, «η διαδικασία της περιήγησης γίνεται πιο ελκυστική, ειδικά για τις νεαρότερες ηλικιακές ομάδες».

Ελλείψεις- Προβλήματα

Κατά τα λεγόμενα του κου Βοσνίδη, το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει το BXM σήμερα είναι η έλλειψη χρηματοδότησης και η συνεπαγόμενη μείωση του προσωπικού, ειδικά στις ειδικότητες της φύλαξης, της καθαριότητας και στους εργατοτεχνίτες, γεγονός που εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία του. Όπως επισημαίνει ο ίδιος, «καθώς ο εκθεσιακός χώρος είναι ενιαίος, η έλλειψη φυλακτικού προσωπικού έχει σα συνέπεια να μένει κλειστό για το κοινό μεγαλύτερο τμήμα του».

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Κατά τον κο Βοσνίδη η στρατηγική του Μουσείου, ως δημόσιου οργανισμού, οφείλει να ορίζεται ρητά ως γενική ιδέα από τον Υπουργό και το Γενικό Γραμματέα του ΥΠ.ΠΟ.Α. και κατόπιν να υλοποιείται από τις επιμέρους υπηρεσίες, γεγονός δυστυχώς που δεν συμβαίνει. Αυτή η «έλλειψη στρατηγικής με πανελλαδική εμβέλεια» έχει ως αποτέλεσμα να επαφίεται στην κρίση και τη βούληση του εκάστοτε Διευθυντή ή Προϊστάμενου, ο τρόπος χάραξης της όποιας στρατηγικής, η εφαρμογή και η αξιολόγησή της, χωρίς αυτό όμως να είναι προαπαιτούμενο. Ο κος Βοσνίδης τόνισε επίσης το σημαντικό ρόλο του Διευθυντή στο να μεταλαμπαδεύσει αξίες, ιδέες και όραμα, ειδικά σε ένα Μουσείο όπως το BMX που είχε στο ενεργητικό του έναν τόσο, κατά κοινή ομολογία, χαρισματικό και αναντικατάστατο ηγέτη, όπως υπήρξε ο Κωνστάντιος.

Το Μουσείο έχει κάνει επανειλημμένως έρευνες κοινού για την αξιολόγηση της μουσειακής εμπειρίας, τόσο στο μαθητικό κοινό, όσο και γενικότερα⁵⁶. Η πιο

⁵⁵ Αφορά συνολικά 20 αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία στην Ελλάδα.

⁵⁶ Δύο από αυτές έχουν δημοσιευτεί στο πρώτο τεύχος της περιοδικής έκδοσης του BXM ILISSIA. Βλ. Σταματέλου, Α. – Φιλιπούση, Μ. (2007). Ζητήματα μουσειακής εμπειρίας: Δύο έρευνες επισκεπτών στο Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. *ILISSIA 1*, 28-34.

πρόσφατη μάλιστα αφορούσε την έκθεση *Ο Δομήνικος Θεοτοκόπουλος πριν από τον El Greco* και είναι προσβάσιμη διαδικτυακά στην ιστοσελίδα που προαναφέραμε.

Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

Η επιθυμία από πλευράς του ΒΧΜ να προσεγγίσει και να κερδίσει διαφορετικές ομάδες κοινού, είναι έκδηλη στο πολυδιάστατο έργο που αναπτύσσει. Σχεδιάζει περιοδικές εκθέσεις τις οποίες συνοδεύουν παράλληλες δράσεις ποικίλου περιεχομένου (διαλέξεις, συναυλίες, μουσικές βραδιές, δρώμενα κ.λπ.), για την υλοποίηση των οποίων χρησιμοποιείται τόσο ο εκθεσιακός όσο και ο περιβάλλον χώρος του Μουσείου.



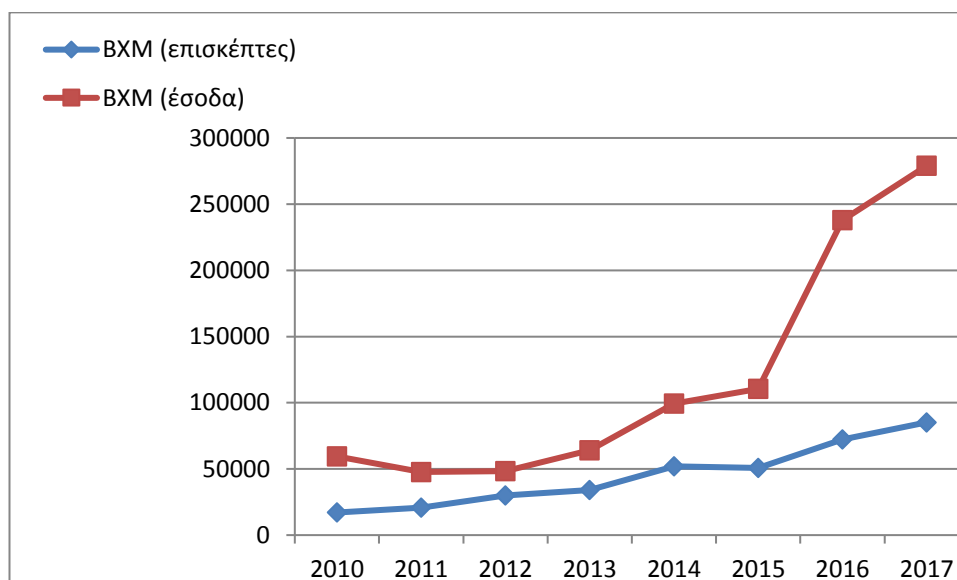
Εικόνα 8. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Περιοδική έκθεση *Ο Δομήνικος Θεοτοκόπουλος πριν από τον El Greco*

Το αυτόνομο Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων επίσης σχεδιάζει και υλοποιεί εκπαιδευτικές δράσεις τόσο για μαθητές⁵⁷, όσο και για διαφορετικές ομάδες επισκεπτών (ΚΑΠΗ, ΑμεΑ, μετανάστες, άτομα σε διαδικασία επανένταξης, άτομα σε δομές ψυχικής υγείας, ομάδες κοινωνικού αποκλεισμού).

Το Μουσείο συνεργάζεται με αντίστοιχους φορείς εντός και εκτός της χώρας για το σχεδιασμό περιοδικών εκθέσεων, όπως, για παράδειγμα, για την περιοδεύουσα έκθεση “Heaven & Earth” στις ΗΠΑ. Συνεργασίες γίνονται και στα πλαίσια ανταλλαγής τεχνογνωσίας, όπως αυτή με το Μουσείο-Βιβλιοθήκη Στρατή Ελευθεριάδη-Τέριαντ πάνω σε θέματα συντήρησης, καθώς και για την κοινή συμμετοχή τους σε ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως στο πρόγραμμα *Roma Routes* (Πρόγραμμα Πολιτισμός 2007-2013). σύμφωνα με την ιστοσελίδα του Μουσείου, Στόχος του προγράμματος αυτού ήταν, «να ενθαρρύνει τον διαπολιτισμικό διάλογο μεταξύ Ρομά και μη Ρομά πολιτών και να αναδείξει την πολιτιστική κληρονομιά των Ρομά σε ευρωπαϊκό επίπεδο». Κατά τα λεγόμενα του κου Βοσνίδη, «η απήχηση που είχε το πρόγραμμα οδήγησε στην πρόσκληση από το Υπουργείο Δικαιοσύνης να αποτελέσουμε τη μοναδική εθνική συμμετοχή στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα *Justice* για την άρση των κοινωνικών διαφορών», πάνω στο οποίο βασίστηκε το νέο πρόγραμμα «Με τους Ρομά στο μουσείο». Στόχος του προγράμματος ήταν να προωθήσει την

⁵⁷ Σύμφωνα με τον κο Βοσνίδη, οι μαθητές που επισκέπτονται ετησίως το Μουσείο ανέρχονται σε 5.000-6.000, ενώ οι μαθητές που το επισκέπτονται ετησίως χωρίς συμμετοχή στις οργανωμένες εκπαιδευτικές δράσεις πλησιάζουν τους 20.000.

κοινωνική πρόσβαση πληθυσμών Ρομά στην πολιτιστική κληρονομιά και να συντελέσει στην ανατροπή στερεότυπων κοινωνικών αντιλήψεων σχετικά με τους τελευταίους⁵⁸. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, το BXM προσέγγισε και άλλα μουσεία της επαρχίας που έχουν πλησίον τους κοινότητες Ρομά και μετέδωσε γνώση κι εμπειρία για τη διοργάνωση αντίστοιχων δράσεων και στις επαρχιακές κοινότητες.



Γράφημα 5. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο BXM κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Πίνακας 5. Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
επισκέπτες	17.068	20.812	29.916	33.968	51.845	50.681	72.279	85.162
έσοδα	59.458	47.686	48.330	64.004	99.352	110.558	237.978	278.985

Το BXM ανήκει στο Δίκτυο Πολιτισμού του Δήμου Αθηναίων (Athens Culture Net), μια συνεργασία με σκοπό τη δικτύωση των σημαντικότερων πολιτιστικών οργανισμών της πόλης⁵⁹.

Η απήχηση που έχει το Μουσείο στο κοινό αποδεικνύεται και από την αύξηση στον αριθμό των επισκεπτών του, τον αριθμό των οποίων κατάφερε να τετραπλασιάσει την τελευταία επταετία (βλ. γράφημα/πίνακα 5), αλλά και από τη σημαντική αύξηση των εσόδων του, ειδικά από το 2015 μέχρι σήμερα.

⁵⁸ Για πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο πρόγραμμα, βλ. http://www.byzantinemuseum.gr/el/museum/EU_projects/?nid=1872

⁵⁹ Αναλυτικά βλ. <http://www.athensculturenet.com/el/node/45>

Συμπεράσματα

Το BMX, ως δημόσιο μουσείο, έχει ως αποστολή τη «διαφύλαξη και προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς». Η σημαντική φυσιογνωμία τού σχεδόν επί 10 χρόνια Διευθυντή του Δημ. Κωνστάντιου, έχει επιδράσει καταλυτικά στο Μουσείο, επηρεάζοντας θετικά τόσο τους ανθρώπους, όσο και το σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεών του. Ταυτόχρονα όμως η απουσία του δημιούργησε ένα δυσαναπλήρωτο κενό στο Μουσείο, το οποίο στερείται πλέον σαφών στρατηγικών στόχων. Παράλληλα, οι χαμηλές κρατικές επιχορηγήσεις των τελευταίων ετών σε συνδυασμό με την υποστελέχωση δυσχεραίνουν το έργο του.

Κεφάλαιο 3: Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης

Εισαγωγή

Το ΑΜΘ είναι ένα από τα μεγαλύτερα μουσεία της χώρας. Μολονότι το πρώτο μουσείο της πόλης της Θεσσαλονίκης λειτούργησε το 1925 στο Γενί Τζαμί, τα αρχαιολογικά ευρήματα της περιοχής φυλάσσονταν ήδη από το 1912, χρονιά ίδρυσης της εκεί Εφορείας Αρχαιοτήτων, σε διάφορα κτήρια της πόλης. Το 1950 παραχωρήθηκε οικόπεδο σε κεντρική πλατεία της πόλης και το 1962 εγκαινιάστηκε το νέο κτήριο του Μουσείου, δημιούργημα του αρχιτέκτονα Πάτροκλου Καραντινού. Το 1980 έγινε επέκταση του αρχικού οικοδομήματος με την προσθήκη του κτηρίου Βογιατζή. Το 2002 το ΑΜΘ μετατράπηκε σε ανεξάρτητη περιφερειακή υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ.Α. Την ίδια χρονιά το κτήριο του μουσείου κρίθηκε διατηρητέο, ενώ παράλληλα



Εικόνα 9. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης

ξεκίνησαν και οι εργασίες εκσυγχρονισμού και ανακαίνισής του με χρηματοδότηση του Γ'ΚΠΣ. Το Μουσείο άνοιξε τις πύλες του στο κοινό το 2006, ενώ από το 2009-2014 ολοκληρώθηκε και η ανάπλαση των

υπαίθριων χώρων και εκθέσεων, ενταγμένων στο ΕΣΠΑ 2007-2013. Οι μόνιμες πλέον εκθέσεις του εκτείνονται σε 6 ενότητες στο εσωτερικό του Μουσείου, οι τρεις από τις οποίες αφορούν τη ζωή στη Μακεδονία από την Προϊστορική Εποχή ως την Ύστερη Αρχαιότητα, ενώ σε ξεχωριστές ενότητες παρουσιάζονται η ιστορική πορεία της πόλης της Θεσσαλονίκης και η συλλογή των πολύτιμων χρυσών ευρημάτων από την περιοχή. Σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο γίνεται πρωτότυπη αναπαράσταση εκθεμάτων αποκλειστικά με ψηφιακές εφαρμογές, ενώ η έκθεση συνεχίζεται σε δύο υπαίθριους χώρους με την παρουσίαση των συλλογών από λίθο.

Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του, το ΑΜΘ φιλοδοξεί «να είναι χώρος πολιτισμού, μάθησης, εκπαίδευσης, επιστήμης και επικοινωνίας ανοικτός σε όλους». Για το σκοπό αυτό διοργανώνει μια σειρά από δράσεις (εκπαιδευτικά προγράμματα, περιοδικές εκθέσεις, θεματικά εργαστήρια, διαλέξεις, σεμινάρια) για την προώθηση της αρχαιολογικής έρευνας, καθώς και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις με θέματα που αντλούνται τόσο από τον αρχαίο κόσμο όσο και από το σύγχρονο πολιτισμό.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Ως Ειδική Περιφερειακή Υπηρεσία, το ΑΜΘ διαθέτει αυτονομία στο διοικητικό του καθεστώς και χωρίζεται στα εξής διοικητικά τμήματα:

- Τμήμα Συλλογών Κεραμικής και Μεταλλοτεχνίας
- Τμήμα Συλλογών Λίθινων, Τοιχογραφιών και Ψηφιδωτών
- Τμήμα Συντήρησης, Χημικών και Φυσικών Ερευνών και Αρχαιομετρίας
- Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης
- Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης και Μουσειογραφίας
- Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης

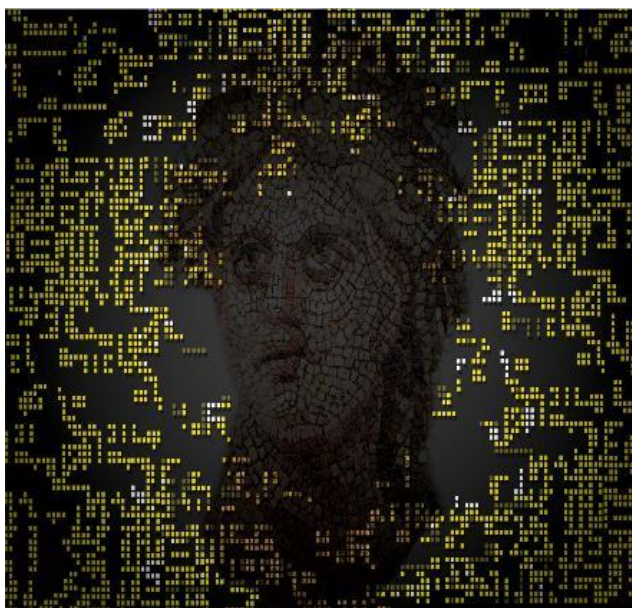
Το κάθε τμήμα απασχολεί το δικό του προσωπικό και έχει ξεχωριστό Προϊστάμενο. Το καθεστώς εργασίας του προσωπικού είναι το ίδιο όπως και στα υπόλοιπα μουσεία. Οι έκτακτοι υπάλληλοι είναι λίγοι σε αριθμό και προσλαμβάνονται ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες, μέσω του ετήσιου επιχειρησιακού προγράμματος που υποβάλλεται στην κεντρική Διεύθυνση του ΥΠ.ΠΟ.Α. Όπως μας πληροφόρησε η κα Ουρανία Πάλλη, αρχαιολόγος στο Τμήμα Συλλογών Κεραμικής και Μεταλλοτεχνίας, η παρακολούθηση σεμιναρίων είναι δυνατή, κατόπιν συνεννόησης με τη Διευθύντρια.

Το Μουσείο διαθέτει πολύ ενεργό Σωματείο Φίλων, το οποίο παρέχει σημαντική υποστήριξη στη διοργάνωση περιοδικών εκθέσεων και στο εκδοτικό πρόγραμμα του Μουσείου.

Γίνονται δεκτά άτομα για εθελοντική εργασία, συνήθως φοιτητές σε πρακτική άσκηση ή από πρόγραμμα ERASMUS, όπως ορίζει ο Οργανισμός του ΥΠ.ΠΟ.Α. Όταν δεν πρόκειται για φοιτητές, η πολιτική του Μουσείου είναι, σύμφωνα με την κα Πάλλη, «να τους απασχολεί όχι πέραν των δύο μηνών, για καθαρά ηθικούς λόγους, και να εκδίδει βεβαίωση για την παροχή εθελοντικής εργασίας».

Οι οικονομικοί πόροι του Μουσείου προέρχονται, εκτός από τον κρατικό προϋπολογισμό, από επιχορηγήσεις από ευρωπαϊκά προγράμματα⁶⁰ και από ιδιωτικές χορηγίες στα πλαίσια που ορίζει ο νόμος περί πολιτιστικής χορηγίας, τις οποίες εκμεταλλεύεται κυρίως για τη διοργάνωση περιοδικών εκθέσεων.

Το κτήριο όπου στεγάζεται το Μουσείο ανακαινίστηκε πρόσφατα, δεν παύει όμως, λόγω της παλαιότητας του, να παρουσιάζει φθορές. Μετά την ανακαίνιση του



Εικόνα 10. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης, λεπτομέρεια εκθεσιακής ενότητας *Μακεδονία. Από τις ψηφίδες στα pixels*

το Μουσείο είναι προσβάσιμο σε άτομα με κινητικά προβλήματα και διαθέτει πωλητήριο, αναψυκτήριο, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων και ειδική αίθουσα που φιλοξενεί τις περιοδικές εκθέσεις. Το εποπτικό υλικό των εκθέσεων είναι πλούσιο και ποικίλο και περιλαμβάνει τόσο παραδοσιακά μέσα (εικόνες, πίνακες, σχεδιαστικές αναπαραστάσεις, υπομνηματικά κείμενα) όσο πολυμεσικές και ψηφιακές εφαρμογές όπως βίντεο και οθόνες αφής. Το Μουσείο σε

συνεργασία με το Ινστιτούτο Πληροφορικής του Ιδρύματος Τεχνολογίας και Έρευνας, έχει αναπτύξει προηγμένες διαδραστικές εφαρμογές οι οποίες εκτίθενται σε ειδική αίθουσα με τίτλο *Μακεδονία. Από τις ψηφίδες στα pixels* και επιτρέπουν στους επισκέπτες να ανακαλύψουν το παρελθόν με ένα πρωτότυπο και διασκεδαστικό τρόπο, μέσω της εικονικής πραγματικότητας.

Το Μουσείο διαθέτει επίσημη ιστοσελίδα, η οποία αναβαθμίστηκε πρόσφατα, ενταγμένη στο ετήσιο επιχειρησιακό πρόγραμμα, με πόρους προερχόμενους από τον ετήσιο προϋπολογισμό. Ενεργή είναι και η συμμετοχή του Μουσείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μέσω της ιστοσελίδας ο επισκέπτης μπορεί να πληροφορηθεί για όλες τις δράσεις του Μουσείου, να περιηγηθεί στις συλλογές του και να ενημερωθεί

⁶⁰ Όπως επί παραδείγματι το πρόγραμμα CHRISTA (2014-2020): Culture and Heritage for Responsible, Innovative and Sustainable Tourism Actions (Πολιτισμός και Κληρονομιά για Υπεύθυνες, Καινοτόμες και Βιώσιμες Τουριστικές Δράσεις), στο οποίο συμμετέχει μαζί με την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.

για τις κριτικές που έχουν γραφτεί σχετικά με το αυτό σε ιστοσελίδες αποτίμησης της τουριστικής εμπειρίας (Trip Advisor). Πρόσφατα, λόγω των θετικών κριτικών για τουριστικούς προορισμούς που εξέλαβε, το ΑΜΘ δέχτηκε το βραβείο TripExpert Expert's Choice Award 2018.

Ελλείψεις- Προβλήματα

Πάγιο αίτημα αποτελεί η ενεργειακή του αναβάθμιση⁶¹ του κτηρίου του Μουσείου, για την οποία έχει γίνει η σχετική μελέτη, αλλά αναμένεται η έγκριση του σχετικού κονδυλίου. Όπως μας πληροφόρησε η κα Πάλλη, «σε μουσεία που έχουν δεχτεί ευρωπαϊκή επιδότηση για τη επανέκθεση των συλλογών τους συγκεκριμένη ρήτρα απαγορεύει την οποιαδήποτε εκ νέου προσθήκη ή αλλαγή, πριν το πέρας της δεκαετίας».

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που παραμένει είναι, σύμφωνα με την κα Πάλλη, η υποστελέχωση του Μουσείου. Για παράδειγμα, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού, τα εκπαιδευτικά προγράμματα διενεργούνται από φοιτητές του Παιδαγωγικού Τμήματος της Φιλοσοφικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Εξ' ίσου σημαντικό είναι και το ζήτημα της υποχρηματοδότησης που κατά την κα. Πάλλη «αναγκάζει το Μουσείο να μειώνει τα λειτουργικά του έξοδα και περιορίζει τις δράσεις που θα πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του έτους».



Εικόνα 11. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

Λόγω έλλειψης μόνιμου φυλακτικού προσωπικού, το

Μουσείο λειτουργεί με συγκεκριμένο ωράριο, ανάλογα με την εποχή. Από Απρίλιο μέχρι Οκτώβρη, και εφόσον προκηρυχθούν θέσεις έκτακτων φυλάκων, το ωράριο του είναι διευρυμένο (8πμ-8μμ) και παραμένει ανοικτή όλη η έκθεση. Κατά τους

⁶¹ Τα νέα μουσεία δεν αντιμετωπίζουν τέτοιο πρόβλημα, γιατί τέτοια μελέτη είχε γίνει εξαρχής κατά την κατασκευή τους.

χειμερινούς μήνες λειτουργεί με μειωμένο ωράριο (9πμ-4μμ), τακτική που ισχύει για όλα τα μουσεία που συνιστούν Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Η διαμόρφωση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου γίνεται από τη Διευθύντρια του Μουσείου, εφόσον το Μουσείο συνιστά ειδική περιφερειακή υπηρεσία. Η κα Πάλλη μας είπε ότι «κάθε τμήμα του Μουσείου συγκαλεί ολομέλεια, όπου κατόπιν συζήτησης και προτάσεων του προσωπικού, τίθενται οι στόχοι της επόμενης χρονιάς». Σε μια συνολική ολομέλεια των τμημάτων επικοινωνούνται οι επιμέρους στόχοι στη Διευθύντρια, η οποία έχει και τον τελευταίο λόγο για τη διαμόρφωση του τελικού σχεδίου δράσης.

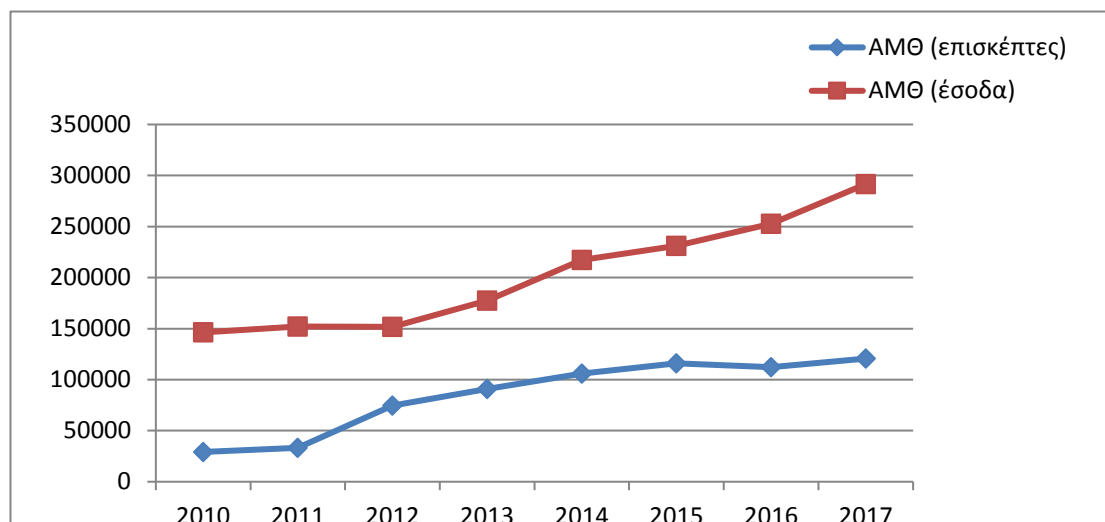
Η αξιολόγηση των δράσεων γίνεται όποτε είναι εφικτό, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει το Μουσείο, συνήθως μέσω ερωτηματολογίων για την αξιολόγηση των περιοδικών εκθέσεων. Για παράδειγμα, για την αξιολόγηση της τρέχουσας περιοδικής έκθεσης *Ειδώλια, ένας μικρόκοσμος από πηλό* μοιράστηκαν ερωτηματολόγια στους επισκέπτες στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα.

Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

Το ΑΜΘ είναι ένα **μουσείο για όλους**. Μέσω ποικίλων δράσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων, επιστημονικών διαλέξεων, προγραμματισμένων, θεματικών ξεναγήσεων, εικαστικών εκθέσεων, μουσικών και θεατρικών εκδηλώσεων που απευθύνονται σε μαθητές, οικογένειες, ενήλικες και ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες και προβάλλονται στην ιστοσελίδα του, εκδηλώνει έμπρακτα αυτή την τάση για εξωστρέφεια. Αποτέλεσμα από αυτές τις συντονισμένες κινήσεις είναι το γεγονός ότι από το 2011 έως το 2016 έχει σχεδόν τετραπλασιάσει τον ετήσιο αριθμό των επισκεπτών του, όπως φαίνεται στο γράφημα (βλ. γράφημα/πίνακα 6), ενώ η ίδια ανοδική πορεία παρατηρείται και το 2017. Γενικότερα, την τελευταία επταετία το ΑΜΘ επιδεικνύει μια σταθερή αύξουσα πορεία όχι μόνο στον αριθμό των επισκεπτών του, αλλά και στα έσοδα του.

Οι συνεργασίες με ποικίλους και διαφορετικούς φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς, όπως π.χ. το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, η Σχολή Καλών Τεχνών, η Καλλιτεχνική Εταιρεία Θεσσαλονίκης «Τέχνη», το Κρατικό Θέατρο Β. Ελλάδος, είναι στα ίδια πλαίσια της προαναφερθείσας εξωστρέφειας. Το Μουσείο φημίζεται και για τις πρωτότυπες πρωτοβουλίες του, όπως τη ραδιοφωνική εκπομπή που διατηρούσε μέχρι πέρσι με τίτλο *Απογευματινός καφές με το ΑΜΘ*, σε συνδιοργάνωση με το

Δημοτικό Εθελοντικό Ραδιόφωνο Θεσσαλονίκης ή το *Sleepover-Διανυκτέρευση στο Μουσείο*, για μαθητές 8-10 ετών που συνδιοργάνωσε με το Δήμο Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 6. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο ΑΜΘ κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Το ΑΜΘ αποτελεί μέλος της κίνησης των 5 Μουσείων Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για μια συντονισμένης συνεργασία αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των σημαντικότερων μουσειακών οργανισμών⁶² της πόλης, με σκοπό το συντονισμό της πολιτιστικής δραστηριότητας και την ενίσχυση της πολιτιστικής ανάπτυξης της Θεσσαλονίκης.

Πίνακας 6. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
επισκέπτες	29.179	33.258	74.509	91.018	106.006	116.062	112.123	120.639
έσοδα	146.305	152.197	151.718	177.581	217.294	230.945	252.852	291.519

Συμπεράσματα

Το ΑΜΘ είναι ένα μουσείο που διακρίνεται από εξωστρέφεια και καινοτόμες ιδέες όσον αφορά τις δράσεις του. Το γεγονός ότι προτάσσει ως κύρια αποστολή του τον κοινωνικό του ρόλο, αυτοχαρακτηριζόμενο ως «μουσείο για όλους», το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα μουσεία που εξετάστηκαν. Διαφορετική προσέγγιση συνιστά επίσης και το γεγονός ότι το στρατηγικό του πλάνο διαμορφώνεται συλλογικά, μέσω της επιστημονικής του ολομέλειας, η γνώμη της οποίας είναι σημαντική για τη Διευθύντρια

⁶² Τα υπόλοιπα μουσεία είναι το Μουσείο Βυζαντινού Πολιτισμού, το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, το Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης και το Τελλόγλειο Ίδρυμα Τεχνών (για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. και <http://www.5museums.gr/>)

του. Αν και η υποστελέχωση αποτελεί το μεγαλύτερό του πρόβλημα, επιχειρεί να το υπερκεράσει, εκμεταλλευόμενο τους εθελοντές, φοιτητές και μη, στο βαθμό που του επιτρέπεται.

Κεφάλαιο 4: Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας

Εισαγωγή

Το Αρχαιολογικό Μουσείο της Θήβας χρονολογείται στις αρχές του 20ού αι. και αρχικά λειτούργησε σε ένα διώροφο κτήριο, πρώην στρατώνα, προκειμένου να στεγάσει τα αρχαιολογικά ευρήματα της περιοχής. Αφού παρέμεινε κλειστό τα χρόνια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και λίγο αργότερα, το 1962 ανεγέρθηκε στη θέση του νέο κτήριο, το οποίο είχε μια πορεία άνω των 40 χρόνων μέχρι το 2007, οπότε και εντάχθηκε στο αρχιτεκτονικό σύνολο του τρίτου και τελευταίου χρονικά κτηρίου. Οι εργασίες για το Νέο, πλήρως ανακαινισμένο, Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας έγιναν στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ κατά τα έτη 2007-2010, ενώ η επανέκθεση υλοποιήθηκε με χρηματοδότηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Θεσσαλίας-Ηπείρου-Στερεάς Ελλάδας του ΕΣΠΑ 2007-2013. Κατά τις εργασίες ανακαίνισης αποκαλύφθηκε στα



Εικόνα 12. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας

θεμέλια
εκτεταμένος
αρχαιολογικός
χώρος
προϊστορικής
εποχής, ο
οποίος, μαζί με
το μεσαιωνικό
πύργο που ήδη
προϋπήρχε
στον
περιβάλλοντα

χώρο του Μουσείου, εντάχθηκε στην εκθεσιακή διαδρομή. Η διάρθρωση της έκθεσης γίνεται σε 18 συνολικά ενότητες, 11 από τις οποίες ακολουθούν μια βασική χρονολογική ακολουθία. Ανάμεσά τους παρεμβάλλονται θεματικές που αφορούν την ιστορία του μουσείου και των ανασκαφών στη Βοιωτία, τους μύθους της περιοχής και την πνευματική της ακτινοβολία στην Ελλάδα και τον κόσμο. Ουσιαστικά η έκθεση αποτελεί υλοποίηση της ιδέας της διαχρονικότητας του ελληνικού πολιτισμού και της παρουσίασης των υλικών αρχαιολογικών καταλοίπων με τρόπο που να συνιστούν ένα ενιαίο και αδιάσπαστο, χρονολογικά και πολιτισμικά, σύνολο.

Το Νέο Μουσείο άνοιξε τις πύλες του τον Ιούνιο του 2016.

Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας διοικητικά υπάγεται στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Βοιωτίας και έχει ως στόχο την προστασία και προβολή των αρχαιολογικών ευρημάτων της περιοχής. Πιο συγκεκριμένα, το Νέο Μουσείο έχει ως βασική αποστολή του την παρουσίαση του «πολιτισμού και της κοινωνικής και πολιτικής εξέλιξης της Βοιωτίας από την Παλαιολιθική Εποχή ως την ίδρυση του Νεοελληνικού κράτους» με τέτοιο τρόπο που να υπογραμμίζει το διαχρονικό και ποικιλόμορφο χαρακτήρα του. Η κα Ευτυχία Κουρούνη, αρχαιολόγος στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Βοιωτίας, το χαρακτήρισε ως «το διαχρονικό μουσείο όλης της Βοιωτίας και κατ' εξοχήν στοιχείο της πολιτισμικής της ταυτότητας». Το Μουσείο παράλληλα επιθυμεί να προσεγγίζει διαφορετικές ομάδες κοινού και να τις εμπλέκει στη διαδικασία ερμηνείας των εκθεμάτων μέσω στοχευμένων πολιτιστικών δράσεων και



Εικόνα 13. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ανάμεσα στις φιλοδοξίες του είναι να καταξιωθεί ως ένας από τους κυριότερους φορείς πολιτισμού στην περιοχή, να προσεγγίσει επισκέπτες από όλο τον κόσμο και συνεπώς να συμβάλει στην τουριστική ανάπτυξη, ενώ

ταυτόχρονα θα ενισχύει το δεσμό του με την τοπική κοινωνία, αναπτύσσοντας με τις δράσεις του ζωντανό διάλογο με τον πολιτισμό του παρελθόντος.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Εκτός από τους φύλακες που εργάζονται αποκλειστικά στο Μουσείο, το επιστημονικό του προσωπικό προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό της Εφορείας Αρχαιοτήτων Βοιωτίας, στην οποία υπάγεται.

Οι υπάλληλοι, που απασχολούνται με το καθεστώς που προαναφέρθηκε, είναι αρχαιολόγοι, συντηρητές, φύλακες, εργατοτεχνίτες και διοικητικό προσωπικό. Σύμφωνα με την κα. Κουρούνη, το μόνιμο προσωπικό επιμορφώνεται με σεμινάρια

που διοργανώνονται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, κυρίως σε θέματα διαχείρισης κρίσεων, εκμάθησης υπολογιστών και διοικητικού περιεχομένου.

Για την οικονομική του ενίσχυση το Μουσείο βασίζεται στο προϋπολογισμό της Εφορείας, εφόσον αποτελεί διοικητικό κομμάτι της. Ανάλογα με την περίπτωση εκμεταλλεύεται και ιδιωτικές χορηγίες βάσει του σχετικού νόμου περί πολιτιστικής χορηγίας. Ο Σύλλογος Φίλων του Αρχαιολογικού Μουσείου Θήβας, που ιδρύθηκε το 2014 το έχει στηρίξει και οικονομικά χρηματοδοτώντας πρόσφατα την αίτηση συμμετοχής του στο διαγωνισμό European Museum of the Year 2018.

Η Εφορεία δεν απασχολεί εθελοντές σε μόνιμη βάση, παρά μόνο φοιτητές που κάνουν την πρακτική τους κατά τη θερινή περίοδο ή τοπικούς συλλόγους που αναλαμβάνουν τον καθαρισμό αρχαιολογικών χώρων. Για λόγους ασφαλείας, οι εθελοντές δεν



Εικόνα 14. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

επιτρέπεται να εργαστούν εντός του χώρου του Μουσείου.

Το κτήριο του Νέου Αρχαιολογικού Μουσείου Θήβας αποτελεί το τρίτο κατά σειρά στην ίδια θέση. Ουσιαστικά πρόκειται για νέα προσθήκη που ενοποιήθηκε με το παλαιό κτήριο μέσω ενός αίθριου. Το ενιαίο πλέον κτήριο και οι στοές που διαμορφώθηκαν, συντέλεσαν στον υπερδιπλασιασμό του εκθεσιακού χώρου, ο οποίος, μαζί με τους εξωτερικούς στεγασμένους ημιυπαίθριους χώρους ανέρχεται στα 1.390 τ.μ., ενώ όλη η κατασκευή με τον περιβάλλοντα χώρο καλύπτει μια συνολική έκταση 1.750 τ.μ. Ο κυρίως εκθεσιακός χώρος, έκτασης 1000 τ.μ. και περιλαμβάνει πλούσιο εποπτικό υλικό, φωτογραφίες, πίνακες, μακέτες, πραγματικές και σχεδιαστικές αναπαραστάσεις, αποκαταστάσεις αλλά και ψηφιακό υλικό, όπως οθόνες αφής που προσφέρονται για διαδραστικά παιχνίδια ενώ παράλληλα παρέχουν και πληροφοριακό υλικό και μεγάλες οθόνες προβολής. Το ψηφιακό υλικό της έκθεσης χρηματοδοτήθηκε από το Επιχειρησιακού Προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση, του ΕΣΠΑ 2007-2013. Το

Μουσείο διαθέτει πωλητήριο και αναψυκτήριο και είναι προσβάσιμο σε άτομα με κινητικά προβλήματα.

Η επίσημη ιστοσελίδα του Μουσείου στο διαδίκτυο υλοποιήθηκε κι αυτή μέσω του Προγράμματος Ψηφιακής Σύγκλισης του ΕΣΠΑ 2007-2013. Εκτός από τις βασικές πληροφορίες σχετικά με το μουσείο και την έκθεσή του που παρέχει στον δυνητικό επισκέπτη, διαθέτει εφαρμογή εικονικής περιήγησης, online παιχνίδια, αναλυτική παρουσίαση και υλικό των εκπαιδευτικών δράσεων και μια εφαρμογή με τίτλο *Περίπατος στη Θήβα / Περίπατος στη Βοιωτία* με σκοπό τη διασύνδεση του Μουσείου και των εκθεμάτων του με τις αρχαιολογικές τοποθεσίες απ' όπου προήλθαν.

Ελλείψεις- Προβλήματα

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει το Μουσείο είναι, κατά τα λεγόμενα της κας Κουρούνη, «η έλλειψη φυλακτικού προσωπικού και η παντελής έλλειψη προσωπικού καθαριότητας». Έλλειψη παρατηρείται και στο



Εικόνα 15. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

επιστημονικό προσωπικό. Συγκεκριμένα, η κα Κουρούνη μας πληροφόρησε ότι το Τμήμα Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Αρχαιοτήτων και Μουσείων δεν έχει καθόλου στελέχωση. Αυτό οφείλεται κατά τη γνώμη της κυρίως στο γεγονός ότι η Εφορεία Αρχαιοτήτων Βοιωτίας συνιστά περιφερειακή υπηρεσία και ως εκ τούτου δεν εκδηλώνεται ενδιαφέρον εκ μέρος των αρχαιολόγων για στελέχωσή της. Αυτό έχει ως συνέπεια να συγκεντρώνεται μεγάλος φόρτος εργασίας στο ήδη υπάρχον προσωπικό, το οποίο πιέζεται να ανταπεξέλθει στο πλήθος των γραφειοκρατικών αιτημάτων που προκύπτουν, ενώ παράλληλα διεκπεραιώνει και τα θέματα που αφορούν τις λειτουργίες του Μουσείου.

Πρόβλημα αποτελεί επίσης, σύμφωνα με την κα. Κουρούνη, το γεγονός ότι για καλυφθεί οποιαδήποτε ανάγκη υλικοτεχνικής φύσεως απαιτούνται χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες (προσκλήσεις ενδιαφέροντος, διαγωνισμοί κτλ).

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Πέρα από το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης που αφορά τον ετήσιο προγραμματισμό του έργου της Εφορείας Αρχαιοτήτων Βοιωτίας, και τον προϋπολογισμό του, ο οποίος υποβάλλεται από την Προϊσταμένη της Εφορείας, κατά την κα. Κουρούνη «επίσημη στρατηγική δεν υπάρχει». Επιπροσθέτως μας πληροφορεί ότι «τώρα, στα πλαίσια του νέου Οργανισμού του ΥΠ.ΠΟ.Α., γίνεται μια προσπάθεια για στοχοθεσία, να συγκροτείται δηλαδή επιστημονική ολομέλεια ανά τμήμα, να ορίζονται οι στόχοι και να παρακολουθείται η εξέλιξή τους, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά στη ουσία αυτό δεν εφαρμόζεται, είναι στα χαρτιά, σε ένα πλαίσιο πολύ ρευστό».

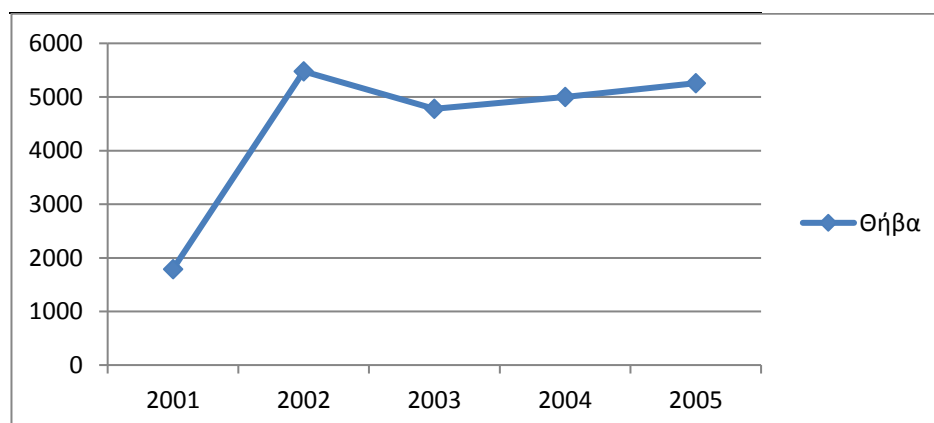
Αξιολόγηση της στρατηγικής μέσω έρευνας κοινού δεν έχει γίνει ποτέ. Ωστόσο, οι εντυπώσεις και τα σχόλια που αναγράφονται στο βιβλίο των επισκεπτών ή στη διαδικτυακή σελίδα συντελούν στο να επισημανθούν και να διορθωθούν, στο μέτρο που είναι εφικτό, τυχόν ελλείψεις.

Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

Τα τελευταία πέντε χρόνια πριν διακόψει τη λειτουργία του για τις εργασίες ανακαίνισης και επανέκθεσης το Μουσείο είχε έναν ετήσιο μέσο όρο 5.000 επισκεπτών (βλ. γραφήματα/πίνακες 7-8). Τους πρώτους έξι μήνες μετά το άνοιγμά του, τον Ιούνιο του 2016, ο αριθμός των επισκεπτών ξεπέρασε τους 28.000, οι 650 από τους οποίους ήταν μαθητές σχολείων εντός και εκτός του νομού. Την ίδια ανοδική πορεία ακολούθησε και το 2017.

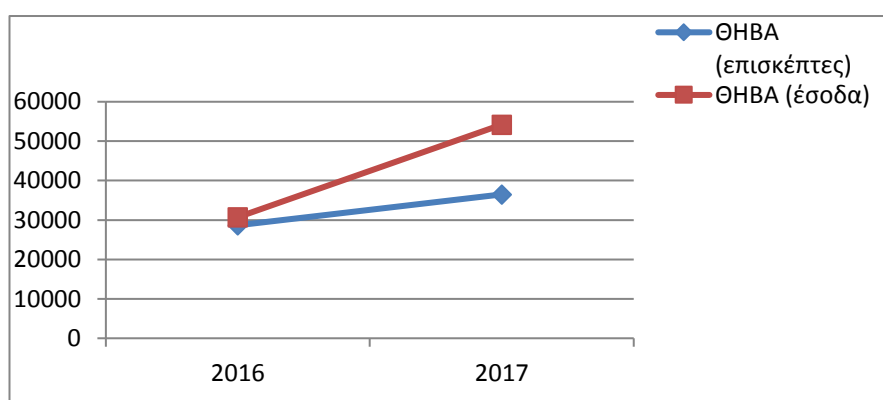
Πίνακας 7. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας

	2001	2002	2003	2004	2005
επισκέπτες	1.790	5.477	4.781	5.001	5.258



Γράφημα 7. Ετήσιος αριθμός επισκεπτών στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά τα έτη 2001-2005. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Το Μουσείο έχει ως βασικό στόχο να προσεγγίσει και να διατηρήσει ένα πολυδιάστατο κοινό. Για το σκοπό αυτό οι αρχαιολόγοι έχουν σχεδιάσει εκπαιδευτικά προγράμματα για μαθητές 6-15 ετών, το υλικό των οποίων είναι ανοικτό και προσβάσιμο στην επίσημη ιστοσελίδα του Μουσείου. Παράλληλα, διατίθενται προς δανεισμό σε σχολεία πρωτότυπες μουσειοσκευές. Για τους επισκέπτες μεγαλύτερων ηλικιών έχουν σχεδιαστεί και διανέμονται δωρεάν χάρτης-φυλλάδιο με πολιτιστικές διαδρομές σε ολόκληρο το νομό, καθώς και ενημερωτικό φυλλάδιο με το ανασκαφικό έργο στη Βοιωτία κατά τα έτη 2014-2017.



Γράφημα 8. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Προκειμένου να προβληθεί και να αναδειχθεί η τοπική πολιτιστική κληρονομιά, έχουν γίνει συνεργασίες με τοπικούς δήμους και με την Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, η οποία μάλιστα χρηματοδοτεί έργα αναστήλωσης. Ενδιαφέρον για συνεργασίες έχουν επιδείξει και μουσεία εντός και εκτός Ελλάδας, στα οποία δανείζονται αντικείμενα στα πλαίσια περιοδικών εκθέσεων. Η πιο πρόσφατη συνεργασία με την ομάδα μελέτης αρχαίου δράματος «Ακτίς Αελίου», είχε σαν αποτέλεσμα τη διοργάνωση της θεατρικής παράστασης «Αντιγόνη» στα αρχαία ελληνικά στο χώρο του Μουσείου.

Πίνακας 8. Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας

	2016	2017
επισκέπτες	28.667	36.498
έσοδα	30.720	54.204

Συμπεράσματα

Η αποστολή του Αρχαιολογικού Μουσείου Θήβας είναι συνδεδεμένη με την έννοια της διαφύλαξης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Το συγκεκριμένο Μουσείο, ως ένα από

τα διαχρονικά μουσεία της χώρας, έχει ως επιπλέον αποστολή την προβολή της συνεχούς και αδιάρρηκτης ιστορικής και πολιτισμικής συνέχειας της κοινωνίας της περιοχής. Ενδιαφέρον προκαλεί η παραδοχή ότι δεν υπάρχει επί της ουσίας στρατηγική, ούτε συγκροτείται στην πράξη επιστημονική ολομέλεια προκειμένου να συνταχθεί το επιχειρησιακό πλάνο του Μουσείου. Επειδή το Μουσείο λειτουργεί σε νέο κτήριο μόλις τρία έτη, δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση της εξωστρέφειας και της σχέσης του με το κοινό. Πάγιο πρόβλημα είναι η υποστελέχωση, όπως και στα υπόλοιπα παραδείγματα που παρατέθηκαν.

Κεφάλαιο 5: Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα

Εισαγωγή

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα θεμελιώθηκε το 1975, με δαπάνη του ομογενούς Ευγένιου Παναγόπουλου, για να στεγάσει την πληθώρα των αρχαιολογικών ευρημάτων της περιοχής που είχαν έρθει στο μεταξύ στο φως. Πρόκειται για μουσείο αρχαιολογικού χώρου, που βρίσκεται εκτός του ομώνυμου οικισμού και πλαισιώνεται από μεσοελλαδικό νεκροταφείο (2.000-1.600 π.Χ.) και από μια σειρά τάφων της Αρχαϊκής Εποχής, τους οποίους ο ανασκαφέας τους, Σπυρίδων Μαρινάτος, ταύτισε με τον Τύμβο των Πλαταιέων. Εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, εντάχθηκε στο έργο «Μαραθώνας 2004» και χρηματοδοτήθηκε από το Γ' ΚΠΣ, οπότε το κτήριο ανακαινίστηκε και έγινε επανέκθεση των αντικειμένων που φιλοξενούσε. Πλέον το Μουσείο καταλαμβάνει 6 αίθουσες, χωρισμένες θεματικά ανάλογα με τις σημαντικότερες



Εικόνα 16. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα

αρχαιολογικές θέσεις της περιοχής, απ' όπου προέρχονται τα ευρήματα τα οποία περιλαμβάνει καθεμία.

Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες

Ως μουσείο αρχαιολογικού χώρου το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα, έχει ως κύριο στόχο την προστασία, προβολή και ανάδειξη των εκθεμάτων του, σε αλληλουχία με τις αρχαιολογικές θέσεις από όπου προέρχονται και την ενοποίηση τους σε ένα ενιαίο οργανικό σύνολο που θα πληροφορεί, με τρόπο ευσύνοπτο και εύληπτο, τον επισκέπτη για την ιστορική εξέλιξη της κοινωνίας του Μαραθώνα και της ευρύτερης περιοχής. Η μουσειολογική μελέτη που ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη εδώ και δύο χρόνια, αλλά δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί, λαμβάνει υπόψη της αυτές τις παραμέτρους. Παράλληλα, το Μουσείο ευελπιστεί να οικοδομήσει μια πιο ουσιαστική σχέση με την τοπική κοινωνία, να συνάψει και να διατηρήσει συνεργασίες με τους τοπικούς φορείς πολιτισμού και την αυτοδιοίκηση και γενικότερα να αποκτήσει και να διατηρήσει έναν ενεργό ρόλο στα πολιτιστικά και κοινωνικά δρώμενα της περιοχής.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Όπως έχουμε περιγράψει και παραπάνω, οι ανθρώπινοι πόροι του Αρχαιολογικού Μουσείου Μαραθώνα ανήκουν ουσιαστικά στην Εφορεία όπου υπάγεται, δηλαδή εν προκειμένω στην Εφορεία Ανατολικής Αττικής. Επειδή η έδρα της Εφορείας είναι στην Αθήνα, δεν συμπίπτει δηλαδή χωρικά με την τοποθεσία του Μουσείου, το Μουσείο δεν διαθέτει

μόνιμο αρχαιολόγο, που να είναι παρών καθημερινά τις ώρες που αυτό είναι ανοικτό προς το κοινό. Αντίθετα, υπάρχει μόνο το φυλακτικό προσωπικό, ενώ οι αρχαιολόγοι



παρίστανται ανάλογα με την περίπτωση,

Εικόνα 17. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

όταν υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανωμένες ξεναγήσεις ή άλλες δράσεις. Η κα Αναστασία Λαζαρίδου, τέως Προϊσταμένη της Εφορείας Ανατολικής Αττικής και Διευθύντρια του Μουσείου, επισήμανε την ανάγκη για «μια νέα προσέγγιση στα περιφερειακά μουσεία που υπάγονται σε Εφορείες» ώστε να υπάρχουν «άτομα που θα ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με τη διαχείριση του μουσείου».

Εθελοντές που να εργάζονται στο Μουσείο δεν υπάρχουν. Η κα Λαζαρίδου μας είπε συγκεκριμένα επ' αυτού ότι «δεν έχει ξεκαθαριστεί η θέση των εθελοντών στα μουσεία» και μας επισήμανε ότι «η αρχαιολογική συλλογή απαιτεί εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, η παρουσία των εθελοντών πρέπει να είναι υποστηρικτική και συμπληρωματική».

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα διαθέτει Σύλλογο Φίλων, ο οποίος δρα υποστηρικτικά. Η κα Λαζαρίδου αναγνωρίζει τη σημαντική συμβολή του, καθώς «αποτελεί γέφυρα με την τοπική κοινωνία, αλλά και κομμάτι της». Παράλληλα θεωρεί απαραίτητο προκειμένου αυτή η συνεργασία να είναι εποικοδομητική, να βρίσκεται σε «συμφωνία με το όραμα και τις προγραμματικές αρχές του μουσείου».

Η οικονομική ενίσχυση του Μουσείου βασίζεται αποκλειστικά στον προϋπολογισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α. Προσφάτως αναζητήθηκαν χορηγίες ιδιωτών και

μάλιστα το καλοκαίρι του 2017 διοργανώθηκε με πρωτοβουλία ιδιωτών σε συνεργασία με την Εφορεία και το Μουσείο ξενάγηση και συναυλία στον αρχαιολογικό χώρο της Μπρεξίζας, τα ευρήματα του οποίου εκτίθενται στο Μουσείο.

Το κτήριο του Μουσείου ανακαινίστηκε, όπως προαναφέρθηκε, αμέσως πριν τους Ολυμπιακούς του 2004. Λόγω της πίεσης χρόνου για να παραδοθεί το έργο πριν από τη διοργάνωση των Αγώνων, δεν ολοκληρώθηκε το αρχικό σχέδιο για την ανάπλαση του εξωτερικού χώρου του Μουσείου, που περιλάμβανε αναψυκτήριο και θέσεις στάθμευσης, ούτε έγινε πλήρης πρόβλεψη για την προσβασιμότητα από άτομα με κινητικά προβλήματα. Η έκθεση πλαισιώνεται με λίγα εποπτικά μέσα, όπως χάρτες, υπομνηματικά κείμενα και λεζάντες, αλλά απουσιάζουν παντελώς οι ψηφιακές εφαρμογές.

Το Μουσείο δεν διαθέτει επίσημη ιστοσελίδα, ούτε ενεργή παρουσία στο διαδίκτυο.

Ελλείψεις- Προβλήματα

Ελλείψεις παρατηρούνται σε πολλά επίπεδα και καταρχάς στη μουσειολογική μελέτη της επανέκθεσης που έγινε στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ. Η κα Αναστασία Λαζαρίδου παρατηρεί ότι:

Λόγω θέσης ο Μαραθώνας έπρεπε να έχει ένα ανακαινισμένο μουσείο [ενν. τις παραμονές των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004]. Αυτή η πίεση χρόνου οδήγησε σε εσπευσμένες κινήσεις· δεν υπήρχε, ούτε υποβλήθηκε συγκεκριμένη μουσειολογική μελέτη, ούτε το τελικό αποτέλεσμα προέκυψε κατόπιν διεπιστημονικής συνεργασίας, όπως συνηθίζεται. Η τελική εικόνα είναι μεν καλαίσθητη και αξιοπρεπής, αλλά έχει κενά σε ιστορικές περιόδους.

Το αναψυκτήριο και το παρκινγκ δεν υλοποιήθηκαν ποτέ, όπως προαναφέρθηκε, ενώ το πωλητήριο προσωρινά δε λειτουργεί.

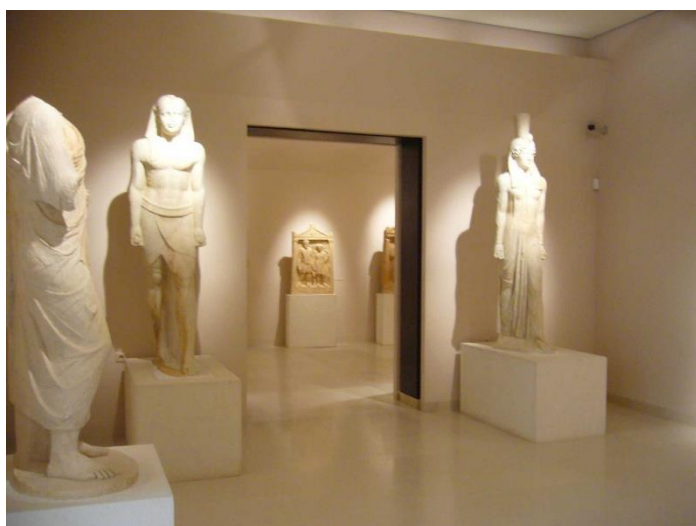
Ελλείψεις εντοπίζονται επίσης σε φυλακτικό και σε επιστημονικό προσωπικό. Η κα Λαζαρίδου επισημαίνει «η Υπηρεσία μας είναι υποστελεχωμένη, οι αρχαιολόγοι που υπηρετούν στο Μουσείο είναι και αρχαιολόγοι πεδίου, με τέτοιο όγκο εργασίας που δεν τους επιτρέπει να ασχοληθούν μεμονωμένα με το Μουσείο». Η ίδια εντοπίζει το πρόβλημα σε όλα τα περιφερειακά μουσεία, των οποίων οι συλλογές δεν αποτελούν κλειστά σύνολα, αλλά διευρύνονται συνεχώς με νέα ευρήματα από ανασκαφές που χρήζουν καταγραφής, τεκμηρίωσης και ερμηνείας.

Επιπλέον πρόβλημα αποτελεί και η ίδια η τοποθεσία του Μουσείου, εκτός του κεντρικού οικισμού και η έλλειψη τακτικής συγκοινωνίας που το καθιστά δύσκολα προσβάσιμο.

Τέλος, η απουσία επίσημης ιστοσελίδας που θα διευκολύνει την επικοινωνία του Μουσείου με το κοινό του θεωρείται ζήτημα άμεσης προτεραιότητας. Η κα Λαζαρίδου είπε επ' αυτού «έχει γίνει ο βασικός σχεδιασμός της ιστοσελίδας, πρέπει να εμπλουτιστεί με το αρχαιολογικό υλικό, δυστυχώς φεύγω από την Υπηρεσία πριν αυτό προλάβει να υλοποιηθεί».

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Σύμφωνα με τα λεγόμενα της κας Λαζαρίδου, η στρατηγική του Μουσείου εξαρτάται από τη φύση του. Εν προκειμένω, εφόσον πρόκειται για μουσείο που υπάγεται σε Εφορεία, και μάλιστα δεν είναι το μοναδικό υπό την αρμοδιότητά της, διοικείται ως κομμάτι της τελευταίας, χωρίς να διαθέτει καμία ουσιαστική αυτονομία. Ο εκάστοτε Έφορος θέτει προτεραιότητες, ανάλογα με τις ανάγκες και κατανέμει τους πόρους



Εικόνα 18. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

αντιστοίχως.

Οι βασικοί άξονες της στρατηγικής του Μουσείου έχουν να κάνουν με την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος που προαναφέρθηκε, δηλαδή με την επικείμενη επανέκθεση, την καλλιέργεια της σχέσης με την τοπική κοινωνία και την ανάπτυξη συνεργασιών με την

αυτοδιοίκηση και τους τοπικούς συλλόγους.

Αξιολόγηση της στρατηγικής και των δράσεων του Μουσείου μέχρι σήμερα, δεν έχει γίνει.

Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

Η καλλιέργεια μιας ουσιαστικής και αμφίδρομης σχέσης με το κοινό εντάσσεται στους βασικούς στόχους του Μουσείου. Για το σκοπό αυτό και επειδή το Μουσείο διαθέτει ελάχιστους πόρους, οικονομικούς και ανθρώπινους, όπως προαναφέραμε, ξεκίνησε το Μάρτιο του 2017 μια συνεργασία με το Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου. Στο πλαίσιο του μαθήματος της Μουσειολογίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Πολιτιστική Διαχείριση», μια ομάδα

φοιτητών⁶³ με επιβλέπουσα την καθηγήτρια Ανδρομάχη Γκαζή, κατέθεσαν φάκελο στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Ανατολικής Αττικής, που περιείχε α) έρευνα κοινού που διενεργήθηκε από την εν λόγω ομάδα στην ευρύτερη περιοχή του Μαραθώνα, β) φυλλάδιο αρχαιολογικής διαδρομής, που σχεδιάστηκε κατόπιν σύστασης της Εφορείας έτσι, ώστε να συνδέει τους αρχαιολογικούς χώρους της περιοχής και να καταλήγει στο μουσείο και γ) προτάσεις για τρία εκπαιδευτικά προγράμματα για παιδιά σχολικής, προσχολικής ηλικίας και για ηλικιωμένους. Η κα Λαζαρίδου, με τη συναίνεση της οποίας έγινε η παραπάνω εργασία, τη χαρακτήρισε «μια συγκροτημένη δουλειά, που πρέπει να τη λάβουμε σοβαρά υπόψη μας». Ωστόσο, καθώς η ίδια δεν κατέχει πλέον



Εικόνα 19. Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

τη θέση της Προϊσταμένης της Εφορείας, εξαρτάται από το άτομο που τη διαδέχτηκε το αν και κατά πόσο θα λάβει υπόψη του το συγκεκριμένο πόνημα, το οποίο ούτως ή άλλως είχε μηδενικό κόστος για την Εφορεία.

Επίσημα στοιχεία σχετικά με την επισκεψιμότητα στο Μουσείο δεν υπάρχουν, ώστε να

γίνει ποσοτική σύγκριση.

Οι συνεργασίες με τους φορείς βρίσκονται σε πρώιμο ακόμα στάδιο, ωστόσο η ομάδα των μεταπτυχιακών φοιτητών του Παντείου, στα πλαίσια της έρευνας κοινού που διεξήγαγε, προσέγγισε την τοπική αυτοδιοίκηση, εκπαιδευτικούς, ξενοδόχους τοπικούς πολιτιστικούς συλλόγους και το Μουσείο Μαραθωνίου Δρόμου, που βρίσκεται εντός του οικισμού του Μαραθώνα. Όλοι τους φάνηκαν δεκτικοί στην προοπτική μιας εποικοδομητικής μελλοντικής συνεργασίας με το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα, αν και εφόσον αυτή καλλιεργηθεί από την πλευρά της Εφορείας.

Συμπεράσματα

Η αποστολή του Αρχαιολογικού Μουσείου Μαραθώνα δεν ξεφεύγει από την έννοια της προστασίας που αναφέρθηκε και για τα προηγούμενα μουσεία. Άξιο αναφοράς

⁶³ Την ομάδα αποτελούσαν 14 άτομα, μεταξύ των οποίων και η γράφουσα, με διαφορετικά και ποικίλα αντικείμενα σπουδών, ώστε να επιτυγχάνεται μία διεπιστημονική προσέγγιση του όλου εγχειρήματος.

είναι το πλήθος των προβλημάτων που αντιμετωπίζει (υποστελέχωση, ελλείψεις στον τρόπο έκθεσης των αντικειμένων, αδυναμία καλλιέργειας ουσιαστικής σχέσης με την τοπική κοινωνία, απουσία ιστοσελίδας και σελίδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης), το οποίο καθιστά κατά τη γνώμη της γράφουσας προβληματική τη λειτουργία του και αδύνατη την επίτευξη της αποστολής του.

Κεφάλαιο 6: Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας

Εισαγωγή

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας ιδρύθηκε το 1905 στον ομώνυμο οικισμό, με δαπάνη της Εν Αθήναις Αρχαιολογικής Εταιρείας. Την αρχική έκθεση είχε επιμεληθεί ο αρχαιολόγος Κωνσταντίνος Ρωμαίος. Κατά τη διάρκεια του 20ού αι. έγιναν δύο φορές εργασίες επισκευών στο αρχικό κτήριο, μία κατά το μεσοπόλεμο (1935-1936), οπότε και το κέλυφός του επεκτάθηκε, και μία δεύτερη κατά τα έτη 1967-68. Η τρίτη και σημαντικότερη ανακαίνισή του ξεκινά το 2005, στο πλαίσιο του Γ'ΚΠΣ, ενώ η επανέκθεση της συλλογής του γίνεται κατά τα έτη 2011-2014, ενταγμένη στο περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Δυτική Ελλάδα-Ιόνιοι Νήσοι» του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Η έκθεση εκτείνεται σε τέσσερις αίθουσες και αναπτύσσεται γύρω από δύο θεματικούς άξονες: ο πρώτος ονομάζεται *Μνήμες μουσείου* και αφορά την ιστορία του κτηρίου και ο δεύτερος *Τεγέα, η γένεση, συγκρότηση και εξέλιξη μιας ελληνικής πόλης*. Πλησίον του Μουσείου βρίσκεται ο ναός της Αλέας



Εικόνα 20. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας

Αθηνάς έργο του αρχιτέκτονα και γλύπτη Σκόπα, ευρήματα από τον οποίο φιλοξενούνται σε ξεχωριστή αίθουσα του Μουσείου. Η έκθεση συνεχίζεται και στον υπαίθριο χώρο, με επιγραφές που αφορούν το δημόσιο βίο της αρχαίας πόλης της Τεγέας και επιτύμβια ανάγλυφα που σχετίζονται με τις αντιλήψεις για τη μεταθανάτια ζωή. Το πλήρως ανακαινισμένο Μουσείο άνοιξε για το κοινό το 2014 και το 2016 βραβεύτηκε με την «ύψιστη αναγνώριση για ξεχωριστά επιτεύγματα» από την κριτική επιτροπή του European Museum Forum.

Ταυτότητα – Όραμα – Αξίες

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας, εκτός από την φύλαξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς, έχει ως αποστολή αφενός να παρέχει στον επισκέπτη του ένα διαδραστικό τρόπο μάθησης και έκφρασης, με έμφαση στα ψηφιακά μέσα και αφετέρου να κεντρίσει το ενδιαφέρον ποικίλων ηλικιακών ομάδων, τόσο εντός όσο και

εκτός Ελλάδας. Όραμα της Εφορείας είναι να καλλιεργηθεί μια άμεση συνομιλία του Μουσείου με τον εγγύς αρχαιολογικό χώρο και συγκεκριμένα με το ναό της Αλέας Αθηνάς, και στα άμεσα σχέδιά της εντάσσεται η μεταξύ τους σύνδεση, μέσω σημειακής αποκατάστασης του αρχαίου ναού.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Το Μουσείο υπάγεται διοικητικά στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Αρκαδίας και απασχολεί αποκλειστικά φυλακτικό προσωπικό. Το υπόλοιπο προσωπικό της Εφορείας αποτελείται από αρχαιολόγους, συντηρητές, διοικητικό προσωπικό, εργατοτεχνίτες και φύλακες. Οι αρχαιολόγοι, μόλις δύο στο σύνολο, της Προϊσταμένης συμπεριλαμβανομένης, επισκέπτονται το Μουσείο μόνο κατά τις οργανωμένες ξεναγήσεις, κατά τη διάρκεια άλλων οργανωμένων πολιτιστικών δράσεων ή όποτε παραστεί ανάγκη. Το φυλακτικό προσωπικό είναι εκπαιδευμένο ώστε να πληροφορεί και να επεξηγεί τον τρόπο λειτουργίας των ψηφιακών εφαρμογών και των διαδραστικών πινάκων και λαμβάνει επιπλέον επιμόρφωση αποκλειστικά σε θέματα φύλαξης.

Εθελοντές εργάζονται μόνο στο πλαίσιο εκπόνησης πρακτικής άσκησης



Εικόνα 21. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

(κυρίως σπουδαστές ΙΕΚ με ειδικότητα φύλαξης) και για ορισμένο χρονικό διάστημα. Γενικότερα, όπως επισήμανε η κα Άννα-Βασιλική Καραπαναγιώτου, Προϊσταμένη στην Εφορεία και Διευθύντρια του Μουσείου, οι φοιτητές

των αρχαιολογικών σχολών προτιμούν να κάνουν την πρακτική τους σε ανασκαφές κατά τους θερινούς μήνες, και όχι να εργάζονται σε μουσεία.

Οργανωμένο Σωματείο φίλων δεν έχει συσταθεί προς το παρόν.

Το Μουσείο, εκτός από την κρατική επιχορήγηση, μέσω του ετήσιου προϋπολογισμού της Εφορείας όπου ανήκει, λαμβάνει δωρεές από ιδιώτες, που μπορεί

να μην είναι αποκλειστικά οικονομικής φύσης. Για παράδειγμα, όπως είπε ο κος Γεώργιος Πρώμος, μόνιμος φύλακας, μπορεί ιδιώτης να αναλάβει την εκτύπωση ενημερωτικών φυλλαδίων σχετικά με το Μουσείο. Σημαντική οικονομική βοήθεια παρέχεται και από το Κοινωφελές Ίδρυμα Μ. Στασινόπουλου-Βιοχάλκο, το οποίο υποστηρίζει σταθερά τις εκδηλώσεις που γίνονται στο χώρο του Μουσείου και είχε στηρίξει οικονομικά την υποψηφιότητά του στο European Museum Forum προ διετίας.

Το κτήριο όπου στεγάζεται το Μουσείο είναι παλαιό, γεγονός που περιορίζει την έκθεση, γι' αυτό κατά το σχεδιασμό της έγινε οικονομία χώρου και εκμετάλλευση στο έπακρο, τόσο συμβατικών (κείμενο, φωτογραφίες), όσο και ψηφιακών ερμηνευτικών μέσων



Εικόνα 22. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

(βιντεοπροβολές, διαδραστικές ψηφιακές τράπεζες), ώστε να αποκτήσει ο επισκέπτης μια σαφή εικόνα από την ιστορία της Τεγέας με όποια από τα παραπάνω μέσα επιθυμεί.

Το Μουσείο επικοινωνεί τις δράσεις μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του, με δελτία Τύπου και ανακοινώσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σύμφωνα με τον κο Πρώμο, «έτσι δίνουμε ενεργά το παρόν και βρισκόμαστε σε επαφή με τους νέους».

Ελλείψεις- Προβλήματα

Βασικό και πάγιο πρόβλημα είναι η έλλειψη προσωπικού, φυλακτικού, καθαριότητας και επιστημονικού. Η υποστελέχωση και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας της Προϊσταμένης της Εφορείας Αρχαιοτήτων Αρκαδίας κας Άννας-Βασιλικής Καραπαναγιώτου, ήταν και ο λόγος που η συζήτηση μαζί της ήταν ολιγόλεπτη και έγινε κατόπιν πολλών προσπαθειών της γράφουσας. Η ίδια μας είπε: «χρειαζόμαστε μεγαλύτερο αριθμό φυλακτικού προσωπικού ώστε να έχει το μουσείο διευρυμένο ωράριο, να μην κλείνει στις 3μμ [...] έχουμε αποδυνάμωση του επιστημονικού μας προσωπικού αλλά το παλεύουμε». Επίσης μας πληροφόρησε ότι «επειδή το πωλητήριο του Μουσείου πάει πολύ καλά, έχουμε ζητήσει και έχουμε υποβάλει αίτηση σχετική

στο Τ.Α.Π.Α για αναμνηστικά αντικείμενα εμπνευσμένα αποκλειστικά από τον αρχαιολογικό χώρο της Τεγέας. Δυστυχώς το πλάνο αυτό έχει καθυστερήσει λόγω διαδικαστικών προβλημάτων».

Το ίδιο το κτήριο του Μουσείου, λόγω της μικρής του έκτασης, δεν διαθέτει αίθουσα εκδηλώσεων, οπότε οι δράσεις προγραμματίζονται αναγκαστικά για μικρό αριθμό επισκεπτών, τουλάχιστον κατά τους χειμερινούς μήνες, ενώ κατά τους καλοκαιρινούς γίνεται χρήση του αύλειου χώρου.

Επίσης, κατά την κα Καραπαναγιώτου, «αυτό που λείπει από το Μουσείο, το οποίο προσπαθούμε με τα λιγοστά μέσα που διαθέτουμε να το υποκινήσουμε και να το υποστηρίξουμε είναι ένας σύλλογος φίλων».

Ο κος Πρώιμος επεσήμανε ως επιπλέον πρόβλημα επίσης ότι «δεν υπάρχει τακτική σύνδεση με τα τοπικά μέσα μεταφοράς».

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Η κα Καραπαναγιώτου επισήμανε ότι η στρατηγική του Μουσείου διέπεται από το κυρίαρχο ζητούμενο που είναι να διατηρηθεί μέσω των δράσεών του αμείωτο το ενδιαφέρον των επισκεπτών. Αξιολόγηση της έκθεσης και των δράσεων δεν έχει γίνει προς το παρόν, οι επισκέπτες όμως μπορούν να αφήσουν τα σχόλια τους στο βιβλίο επισκεπτών, στην ιστοσελίδα του Μουσείου ή στη σελίδα του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

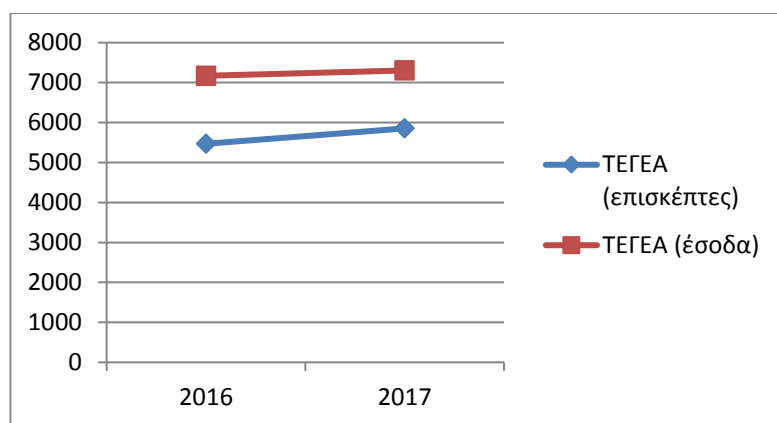
Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας έχει ως κύριο άξονα της αποστολής του την επικοινωνία με το κοινό του, μια επικοινωνία που θεμελιώθηκε ήδη από τα χρόνια που το Μουσείο ήταν κλειστό λόγω ανακαίνισης. Κατά το διάστημα 2012-2013, όσο η επανέκθεση ήταν σε εξέλιξη, ξεκίνησε μια εκστρατεία ενημέρωσης του κοινού για την πορεία των εργασιών, στο πλαίσιο της οποίας δινόταν η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να παρακολουθούν διαδικτυακά (μέσω Facebook και Twitter) την εξέλιξη της διαδικασίας της επανέκθεσης, ενώ, παράλληλα, οργανώθηκε εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο *Έλα να στήσουμε το Μουσείο* που ενημέρωνε μαθητές δημοτικού και γυμνασίου, μέσω βιωματικής μύησης για θέματα προστασίας και συντήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Το 2013 γιορτάστηκαν στο αμφιθέατρο του Ιδρύματος Στασινόπουλου-Βιοχάλκο τα 100 χρόνια από την ίδρυση του Μουσείου και από 2014 ξεκίνησαν και οργανωμένες ξεναγήσεις εντός του Μουσείου.

Πίνακας 9. Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας

	2016	2017
επισκέπτες	5.469	5.854
έσοδα	7.170	7.304

Μολονότι στοιχεία από την προηγούμενη φάση του Μουσείου δεν υπάρχουν προκειμένου να κάνουμε σύγκριση, η επισκεψιμότητα κατά τα έτη 2016 και 2017, αυξήθηκε σταθερά (βλ. γράφημα/πίνακα 9), γεγονός που καταδεικνύει ότι η εξωστρέφεια που επέδειξε το Μουσείο απέδωσε καρπούς.



Γράφημα 9. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Έχουν οικοδομηθεί συνεργασίες με το Δήμο Τρίπολης, που μάλιστα έχει εκπονήσει με δική του πρωτοβουλία μελέτη για ανάπλαση των κοινόχρηστων χώρων του εγγύς περιβάλλοντος του Μουσείου, η οποία, σύμφωνα με την κα Καραπαναγιώτου, αναμένεται να μπει σε κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης. Συνεργασίες έχουν γίνει και με την Περιφέρεια, με το Φιλοτεχνικό Όμιλο Τρίπολης και με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Το Τμήμα Υπολογιστών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου έχει αναλάβει τον εμπλουτισμό και αναβάθμιση των ψηφιακών εφαρμογών που υπάρχουν στο Μουσείο, και τη δημιουργία μιας ψηφιακής πλατφόρμας για τον αρχαίο γλύπτη Σκόπα, έργα του οποίου φιλοξενούνται στο Μουσείο. Παράλληλα, έχουν διερευνηθεί και πιθανές συνεργασίες με τουριστικά γραφεία, προκειμένου να ενταχθεί το Μουσείο σε οργανωμένες εκδρομές και ξεναγήσεις. Επιθυμία της Εφορείας είναι να διευρυνθεί η συνεργασία και με γειτονικούς νομούς και τους φορείς τους, ώστε να υπάρξει μια συντονισμένη προσπάθεια ενοποίησης όλων των αρχαιολογικών μουσείων της Πελοποννήσου σε ένα κοινό πρόγραμμα προβολής του πολιτισμικού αποθέματος της περιοχής. Όπως μας πληροφόρησε η κα. Καραπαναγιώτου, μέσω των Υπουργείων Παιδείας και Εξωτερικού έχει ανοίξει μια

δίοδος επικοινωνίας με τα ελληνικά σχολεία της Ευρώπης. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής έχει δημιουργηθεί μια μουσειοσκευή και ένας εκπαιδευτικός φάκελος που ταξιδεύει στα εν λόγω σχολεία, προκειμένου να γνωρίσουν οι μαθητές του εξωτερικού τον αρχαιολογικό πλούτο της Τεγέας. Ο συγκεκριμένος φάκελος έχει σχεδιαστεί σε συνεργασία με την Εταιρεία Πολιτισμού *Περίπατος*, με τη συνδρομή της οποίας έχουν οργανωθεί και άλλες πολιτιστικές δράσεις στο παρελθόν, εντός και εκτός του Μουσείου.

Συμπεράσματα

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας, αν και μικρό περιφερειακό μουσείο, έχει επιδείξει σημαντική εξωστρέφεια και συνεχή προσπάθεια να προσεγγίσει και να κερδίσει το κοινό του. Ο πρωτότυπος τρόπος παρουσίασης των συλλογών του, με τη χρήση πολυμέσων και νέων τεχνολογιών, του έχουν χάρισει πανευρωπαϊκή αναγνώριση, την οποία προσπαθεί να ανανεώνει με ποικίλες δράσεις και εκδηλώσεις. Αν και αντιμετωπίζει σημαντικό πρόβλημα υποστελέχωσης, προσπαθεί να το υπερκεράσει, επωφελούμενο από πολλές και συνεχώς αναπτυσσόμενες συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς.

Κεφάλαιο 7: Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας

Εισαγωγή

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας αποτελεί ένα σύγχρονο, περιφερειακό μουσείο που λειτουργεί στο νομό Θεσπρωτίας. Μολονότι η έγκριση για την ανέγερσή του είχε δοθεί ήδη από το 1989, οι εργασίες ξεκίνησαν 10 χρόνια αργότερα. Εντάχθηκαν αρχικά στο Β΄ ΚΠΣ και έπειτα, προκειμένου να ολοκληρωθούν, στο Γ΄ ΚΠΣ.



Εικόνα 23. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι ήταν το πρώτο Αρχαιολογικό Μουσείο σε έναν ολόκληρο νομό, ο οποίος διέθετε ελλείψεις και σε άλλες, σύγχρονες, πολιτιστικές υποδομές. Αναφερόμενη στη Θεσπρωτία, η κα. Ουρανία Πάλλη⁶⁴, αρχαιολόγος στο ΑΜΘ που εργαζόταν προηγουμένως εκεί, μας είπε ότι «ήταν ένας νομός που δεν είχε μουσείο, πλην ελαχίστων λαογραφικών, ούτε σινεμά, θέατρο ή χώρο μουσικών εκδηλώσεων». Πριν από την ανέγερση του Μουσείου, τα αρχαιολογικά ευρήματα από τη Θεσπρωτία φυλάσσονταν διασκορπισμένα στα μουσεία των Ιωαννίνων και της Κέρκυρας. Συνεπώς, η ίδρυση ενός αρχαιολογικού μουσείου ήταν πάγιο αίτημα των κατοίκων και η ενέργεια της ίδρυσής του αγκαλιάστηκε από μεγάλο τμήμα της τοπικής κοινωνίας.

Η μουσειολογική μελέτη για την οργάνωση της μόνιμης έκθεσης του Μουσείου, με τίτλο *Θεσπρωτών Χώρα*, ξεκίνησε το 2003, πάλι στο πλαίσιο ευρωπαϊκής χρηματοδότησης (Γ΄ ΚΠΣ) και ολοκληρώθηκε τρία χρόνια μετά, στα τέλη

⁶⁴ Κατά το σχεδιασμό του Μουσείου και μέχρι το 2006 ο νομός Θεσπρωτίας δεν διέθετε ξεχωριστή Εφορεία Αρχαιοτήτων, αλλά υπαγόταν στην Εφορεία Κέρκυρας-Θεσπρωτίας, με έδρα την Κέρκυρα. Η κα Πάλλη εργαζόταν προηγουμένως στην τότε Εφορεία Κέρκυρας-Θεσπρωτίας και είχε ενεργή συμμετοχή στο σχεδιασμό της έκθεσης του Μουσείου.

του 2009. Πριν από το άνοιγμα του Μουσείου, διενεργήθηκε έρευνα κοινού στους μαθητές Γυμνασίων και Λυκείων της περιοχής. Όπως σημειώνει η κα. Πάλλη, η συμμετοχή των παιδιών ήταν συγκινητική, «ακριβώς επειδή δεν είχαν τίποτα στην περιοχή τους, τους ενδιέφερε πάρα πολύ». Η ίδια επισημαίνει, επίσης, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής λήφθηκαν υπόψη για τη διαμόρφωση της μόνιμης έκθεσης: «αυτά που τα παιδιά δήλωσαν κατά πλειοψηφία ως θεματικές που θα ήθελαν να δουν, υπάρχουν ως θεματικές ενότητες στο Μουσείο της Ηγουμενίτσας». Η ομάδα που είχε αναλάβει το σχεδιασμό της έκθεσης, με παρότρυνση του τότε επικεφαλής του εγχειρήματος και μόνιμου αρχαιολόγου στην περιοχή, κου Γιώργου Ρήγινου, έκανε ένα ταξίδι ανά τη χώρα επισκεπτόμενη πολλά μουσεία και κυρίως μουσεία αρχαιολογικών χώρων. Συνομίλησε με ανθρώπους που εργάζονταν σε αυτά και πήρε ιδέες, προκειμένου να τις μεταφέρει στο νεοσύστατο Μουσείο Ηγουμενίτσας έτσι, ώστε κατά τα λεγόμενα της κας Πάλλη «να βρει τη θέση και τα όρια του ανάμεσα σε αυτά τα μουσεία».

Επιθυμώντας να προσεγγίσει ποικίλους φορείς της τοπικής κοινότητας, το Μουσείο διοργάνωσε, κατά την έναρξη της λειτουργίας του, μια ημερίδα για τους εκπαιδευτικούς και μια δεύτερη για να προσεγγίσει τα μεγάλα ξενοδοχεία, τις αγροτουριστικές μονάδες και όλα τα καταλύματα της περιοχής, ενώ κάλεσε την Ένωση Ξεναγών να το συμπεριλάβει στις ξεναγήσεις της.

Ταυτότητα- Όραμα- Αξίες

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας, ως το πρώτο και μοναδικό αρχαιολογικό Μουσείο στο νομό, φιλοδοξεί ήδη από την έναρξη της λειτουργίας του να καταστεί «ενεργός πολιτιστικός οργανισμός», εξωστρεφής και ανοικτός προς όλες τις ομάδες κοινού, ο οποίος θα διατηρεί συνεχή διάλογο με την εκπαιδευτική κοινότητα και την ευρύτερη, τοπική κοινωνία.

Θεωρεί ως βασική αποστολή του, πέρα από τη φύλαξη, προστασία και συντήρηση των αντικειμένων που έχει στην κατοχή του, την προαγωγή της επιστημονικής μελέτης. Προτεραιότητα του είναι, επίσης, η ενημέρωση του ευρέος κοινού σχετικά με το υλικό αυτό και συγχρόνως η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ψυχαγωγία. Οι ποικίλες εκδηλώσεις που διοργανώνει κατά τη διάρκεια του έτους και για τις οποίες υπάρχει φωτογραφικό και ενημερωτικό υλικό την ιστοσελίδα του⁶⁵ επιβεβαιώνουν αυτές τις βασικές επιδιώξεις του. Παράλληλα, επιδιώκει την αύξηση

⁶⁵ Βλ. http://www.igoumenitsamuseum.gr/view_events/7/5/arheio-ekdilwsewn

της επισκεψιμότητάς του, όχι μόνο ποσοτικά, αλλά επιχειρώντας να προσεγγίσει «διαφορετικές ομάδες κοινού που παραδοσιακά απέχουν της μουσειακής εμπειρίας». Το μουσείο θεωρεί ότι «μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη του πολιτισμικού τουρισμού», σε τοπικό επίπεδο και σε επίπεδο Περιφέρειας, λειτουργώντας ως «πόλος έλξης επισκεπτών» όχι μόνο στην πόλη της Ηγουμενίτσας, αλλά σε όλα τα σημεία αρχαιολογικού ενδιαφέροντος της ευρύτερης περιοχής.

Πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί)

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας, ως περιφερειακό μουσείο, υπάγεται στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Θεσπρωτίας⁶⁶. Συνεπώς, διοικείται από τον Προϊστάμενο της Εφορείας, ενώ για θέματα που το αφορούν έχει λόγο και η Τμηματάρχης του Τμήματος Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιολογικών Χώρων, Μνημείων και Μουσείων της Εφορείας.

Το διοικητικό προσωπικό και το προσωπικό του λογιστηρίου της Εφορείας απασχολείται επίσης για ζητήματα που αφορούν το Μουσείο και εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του. Οι εργαζόμενοι στο Μουσείο απασχολούνται με τις τριών ειδών σχέσεις εργασίας που έχουμε προαναφέρει. Το τακτικό προσωπικό του αποτελείται, εκτός από τους υπεύθυνους για τη φύλαξη και την καθαριότητα, που έχουν μόνιμες θέσεις, από έναν επίσης μόνιμο αρχαιολόγο, έναν ιστορικό αορίστου χρόνου και από έναν αρχαιολόγο που έχει αναλάβει την ψηφιοποίηση-τεκμηρίωση των συλλογών του Μουσείου με σύμβαση. Εθελοντές δεν απασχολούνται, όμως ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες μπορεί να εργαστούν με σύμβαση διάφορες ειδικότητες πλην των αρχαιολόγων, όπως αρχιτέκτονες και εργατοτεχνίτες. Το επιστημονικό προσωπικό επιμορφώνεται με σεμινάρια που διοργανώνει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και είναι ελεύθερο, κατόπιν συνεννόησης με τον προϊστάμενο, να παρακολουθεί ημερίδες και διαλέξεις που αφορούν στο επιστημονικό του αντικείμενο.

Για την οικονομική του ενίσχυση το Μουσείο εξαρτάται από τον τακτικό προϋπολογισμό του Υπουργείου με το ποσό που του αναλογεί, σύμφωνα με την κατ' έτος κατανομή. Παράλληλα, εκμεταλλεύεται κοινοτικούς πόρους από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (όπως αυτά που προαναφέραμε) και ενισχύσεις που προέρχονται από χορηγίες τοπικών φορέων και πολιτιστικών συλλόγων (π.χ.

⁶⁶ Η οποία σύμφωνα με τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α. διαρθρώνεται στα βασικά τμήματα που έχουμε προαναφέρει.

Περιφερειακή Ενότητα Θεσπρωτίας, Δήμος Ηγουμενίτσας, Δήμος Σουλίου, Επιμελητήριο Θεσπρωτίας, Σύλλογος Προστασίας Περιβάλλοντος και Αρχ/κών Χώρων Θεσπρωτίας, Ίδρυμα Άκτια Νικόπολης, Ίδρυμα Ι. Φ. Κωστόπουλου). Οι χορηγίες τους αφορούν τη διοργάνωση των εκδηλώσεων του Μουσείου και την έκδοση των σχετικών ενημερωτικών φυλλαδίων που τις συνοδεύουν. Το ΚΠΠΣΝ, για παράδειγμα, χρηματοδότησε με χορηγία του τη δημιουργία εργαστηρίου οστεο-ανθρωπολογίας, εντός του Μουσείου.

Λόγω της μόλις προ δεκαετίας οικοδόμησής του, το Μουσείο διαθέτει σύγχρονες κτιριακές υποδομές, οι οποίες, εκτός από τη μόνιμη έκθεση, φιλοξενούν περιοδικές εκθέσεις και εκδηλώσεις, εκπαιδευτικές δράσεις, και περιλαμβάνουν αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, γραφεία επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού, εργαστήριο συντήρησης και οστεοανθρωπολογίας, βεστιάριο, πωλητήριο και βιβλιοθήκη. Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες αξιοποιούνται και οι αύλειοι χώροι.

Η μόνιμη έκθεση πλαισιώνεται από πλούσιο πληροφοριακό και εποπτικό υλικό (κείμενα, λεζάντες, πίνακες, εικόνες, διαγράμματα), από τριδιάστατο υλικό, όπως μακέτες και αναπαραστάσεις αντικειμένων και οθόνες βιντεοπροβολής. Επικουρικά για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που λαμβάνουν χώρα στη αίθουσα πολλαπλών χρήσεων γίνεται χρήση

διαδραστικού πίνακα. Τηρείται επίσης ψηφιακή βάση δεδομένων, για τις ανάγκες τεκμηρίωσης και καλύτερης διαχείρισης τόσο των αντικειμένων των συλλογών, όσο και των ανασκαφικών ευρημάτων της περιοχής.



Εικόνα 24. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

Το Μουσείο διαθέτει ξεχωριστή ιστοσελίδα, εκτός αυτής του Υπουργείου Πολιτισμού, μία κίνηση που έγινε στο πλαίσιο «αναβάθμισης της επικοινωνίας με το κοινό και της καλύτερης προβολής του έργου του μουσείου». Πράγματι, μέσω της ιστοσελίδας παρουσιάζονται όλες οι πτυχές των δραστηριοτήτων του, ενώ υπάρχει και

ο χώρος αφιερωμένος στους επισκέπτες, όπου επιδεικνύονται φωτογραφίες και δημιουργίες από τις δράσεις που υλοποιούνται. Εκεί αναφέρονται και όλοι οι αρχαιολογικοί χώροι της περιοχής, επισκέψιμοι και μη, συνοδευόμενοι από φωτογραφικό υλικό και ενδελεχείς περιγραφές.

Ελλείψεις- Προβλήματα

Το σημαντικότερο πρόβλημα του Αρχαιολογικού Μουσείου Ηγουμενίτσας είναι η έλλειψη χρηματοδότησης και η ταυτόχρονη αδυναμία πρόσληψης προσωπικού, τόσο επιστημονικού, όσο και φυλακτικού. Η υποστελέχωση στο φυλακτικό προσωπικό εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία του Μουσείου, αναγκάζοντάς το να είναι ανοικτό λιγότερες μέρες και ώρες και να καλεί τους επισκέπτες, μέσω της ιστοσελίδας του, να επιβεβαιώσουν το ωράριο λειτουργίας τηλεφωνικά πριν το επισκεφτούν. Το εργαστήριο συντήρησης ομοίως παραμένει κλειστό, λόγω απουσίας επιστημονικού προσωπικού. Η κατάσταση συνοψίζεται στα λόγια της κας. Πάλλη, η οποία αναφέρεται στη γενικότερη εικόνα λέγοντας «όλα αυτά τα καινούργια μουσεία, μπορεί να έχουν τα τελευταία συστήματα τεχνολογίας για τη διαχείρισή τους, την ενεργειακή, για τα συστήματα θέρμανσης τους, για τα συστήματα των συναγερμών, αλλά να μην υπάρχει άνθρωπος που να τα χειρίζεται όλα αυτά».

Διαμόρφωση στρατηγικής- αξιολόγηση

Η στρατηγική διαμορφώνεται από τον Προϊστάμενο, σε συνεργασία με τις επιστημονικές «ολομέλειες» που γίνονται τακτικά και στις οποίες εκφράζονται οι σκέψεις, οι ιδέες και οι προβληματισμοί όλου του επιστημονικού προσωπικού. Στις ολομέλειες επίσης ορίζονται ατύπως άτομα υπεύθυνα για συγκεκριμένες διαδικασίες που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του Μουσείου, όπως για το συντονισμό του φυλακτικού προσωπικού, την ασφάλεια του χώρου και για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Το Πρόγραμμα Δράσης, που περιλαμβάνει όλες τις δράσεις που προγραμματίζονται για το επόμενο έτος και τον προϋπολογισμό που προβλέπεται για αυτές, υπογράφεται από τον Έφορο και φέρει τη δική του ευθύνη. Σύμφωνα με το Πρόγραμμα Δράσης, υλοποιούνται οι βασικοί ετήσιοι στόχοι του Μουσείου, στους οποίους περιλαμβάνονται οι περιοδικές εκθέσεις, οι διάφορες εκδηλώσεις, τυχόν συντηρήσεις ή καθαρισμοί χώρων, αναστηλώσεις, και λειτουργικά έξοδα.

Οι βασικοί άξονες που διαμορφώνουν τη στρατηγική του μουσείου έχουν άμεση συνάφεια με το όραμα, όπως περιγράφηκε παραπάνω και δίνουν προτεραιότητα,

πλην της ενίσχυσης των βασικών του λειτουργιών, σε ζητήματα που αφορούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την επικοινωνιακή του πολιτική.

Αξιολόγηση σε επίπεδο προσωπικού και προϊσταμένου γίνεται στο τέλος κάθε χρόνου, ενώ σε επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών, μόνο μέσω του εντύπου που συμπληρώνουν οι εκπαιδευτικοί για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Επαφή με το κοινό- Συνεργασίες με φορείς

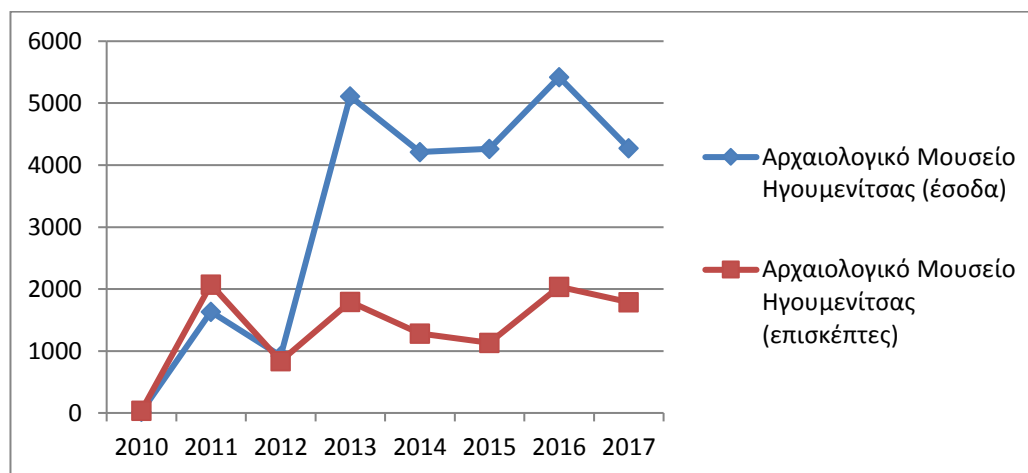
Μια αποτίμηση των χρόνων 2012-2017, καταδεικνύει την τάση για εξωστρέφεια που προσπαθεί να επιδείξει το Μουσείο. Δεκάδες περιοδικές εκθέσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα, μεταξύ των οποίων και ένα για οικογένειες, ξεναγήσεις, διοργανώσεις



Εικόνα 25. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας. Άποψη της μόνιμης έκθεσης

συνεδρίων, ημερίδων και συναντήσεων, επιμορφωτικά σεμινάρια, ποικίλες εκδηλώσεις όπως προβολές ταινιών, μουσικές και θεατρικές παραστάσεις, αφηγήσεις παραμυθιών και βιβλιοπαρουσιάσεις, αστροπαρατηρήσεις και ποδηλατοδρομίες διοργανώθηκαν αυτή την περίοδο. Παράλληλα, υποστηρίχθηκαν με ενημερωτικό και εκπαιδευτικό υλικό που σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε από το επιστημονικό προσωπικό και είναι ελεύθερα προσβάσιμο στην ιστοσελίδα του μουσείου. Σύμφωνα

με τα λεγόμενα της κας Θεοδώρας Λάζου, ιστορικού στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Θεσπρωτίας, «όλες οι παραπάνω δράσεις, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και απευθύνονται σε διαφορετικούς κάθε φορά αποδέκτες, μετέτρεψαν το μουσείο σε έναν ζωντανό πολιτιστικό χώρο και αποτέλεσαν αφορμές για πολλαπλές επισκέψεις». Τα λεγόμενά της ενισχύονται και από το γεγονός ότι η επισκεψιμότητα του Μουσείου κατά τα συγκεκριμένα έτη τετραπλασιάστηκε, ορισμένες χρονιές μάλιστα πενταπλασιάστηκε (βλ. γράφημα/πίνακα 10).



Γράφημα 10. Αριθμός επισκεπτών σε συνδυασμό με τα έσοδα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας κατά τα έτη 2010-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Τα έσοδα του αντίθετα παραμένουν σε πολύ χαμηλά επίπεδα, όπως παρατηρείται στο διάγραμμα.

Πίνακας 10. Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
επισκέπτες	21	1.633	918	5.109	4.213	4.265	5.420	4.274
έσοδα	37	2.074	836	1.792	1.282	1.134	2.037	1.786

Οι εκδηλώσεις έγιναν με τη σύμπραξη φορέων και ιδρυμάτων, όπως η Περιφερειακή Ενότητα Θεσπρωτίας, ο Δήμος Ηγουμενίτσας, Σουλίου και Φιλιατών, η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, το ΤΕΙ Ηγουμενίτσας, το Επιμελητήριο Θεσπρωτίας, το ΚΕΘΕΑ, το Σωματείο Εικαστικών Ηπείρου και άλλοι πολιτιστικοί και περιβαλλοντικοί σύλλογοι, με κάποιους από τους οποίους έχει εδραιωθεί μια συνεχής συνεργασία. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε συνεργασία με την Περιφέρεια Ηπείρου και στο πλαίσιο του έργου *Epirus Treasures - Σύστημα περιήγησης μνημείων για την Ήπειρο* γυρίστηκε βίντεο και δημιουργήθηκε εικονική περιήγηση για το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας, η οποία είναι προσβάσιμη και μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του.

Εν όψει των νέων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, τα οποία ευελπιστεί να αξιοποιήσει, η Εφορεία έχει προσεγγίσει φορείς που ξεπερνούν τα γεωγραφικά όρια του νομού, όπως το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού.

Συμπεράσματα

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα μουσεία που εξετάστηκαν, ως προς το περιεχόμενο της αποστολής του, καθώς προτάσσει εκτός από την προστασία και τη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, τον ενεργό κοινωνικό του ρόλο. Άλλο σημείο διαφοροποίησης αποτελεί η διαμόρφωση στρατηγικής μέσω του δημοκρατικού μοντέλου της επιστημονικής ολομέλειας. Παρά την έλλειψη χρηματικών και ανθρώπινων πόρων, έχει αυξήσει σημαντικά την επισκεψιμότητά του και έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας με ποικίλους φορείς της τοπικής κοινωνίας, με την οποία βρίσκεται σε άμεση επαφή.

Γ΄ μέρος: συμπεράσματα και προτάσεις

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, καταδεικνύεται ότι η **αποστολή** των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων της χώρας, υπαγορεύεται καταρχάς από το θεσμικό τους ρόλο, ο οποίος ορίζεται ρητά από το οργανόγραμμα του ΥΠ.ΠΟ.Α. και παραμένει προσκολλημένος στην έννοια της «διαφύλαξης, προβολής, έρευνας και τεκμηρίωσης της πολιτιστικής κληρονομιάς» που έχει δοθεί από τον τελευταίο αρχαιολογικό νόμο του 2002, την οποία επανέλαβαν οι περισσότεροι από τους συνεντευξιαζόμενους. Ωστόσο, δύο μουσεία ξεχώρισαν εισάγοντας μία επιπλέον προοπτική στο ρόλο τους:

1. Το **Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας**, το οποίο έδωσε, εκτός των άλλων, έμφαση στην κοινωνική αποστολή του και στη διασύνδεσή του με την τοπική κοινωνία, με την οποία ως **πολιτιστικός οργανισμός** επιθυμεί να βρίσκεται σε άμεση και διαρκή επαφή και
2. Το **ΑΜΘ**, το οποίο, μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα του που αποτελεί και τον κατ' εξοχήν τρόπο επικοινωνίας με τους επισκέπτες, προβάλλεται ως **μουσείο για όλους**, επιδεικνύοντας την εξωστρέφειά του.

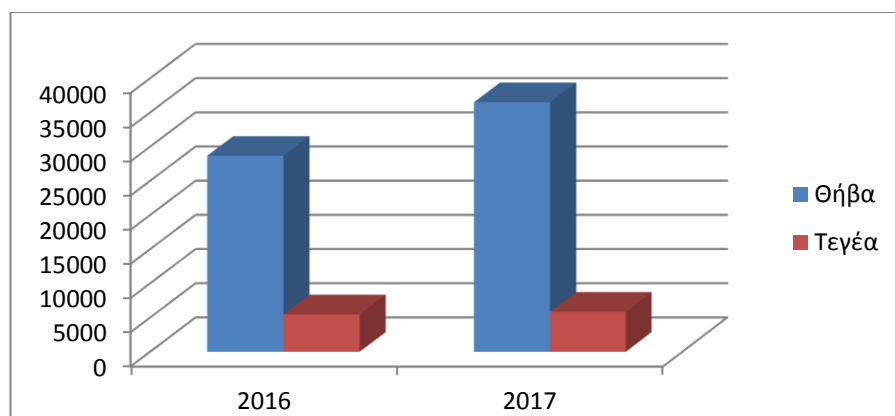
Όσον αφορά τους **ανθρώπινους πόρους** των μουσείων που μελετήθηκαν, διαφάνηκε ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει μειωθεί αισθητά, χωρίς όμως να μειωθούν παράλληλα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν στο κοινό ή τουλάχιστον όσες προβλέπεται, σύμφωνα με τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α., να προσφέρουν. Η πρόσληψη έκτακτου προσωπικού για τους θερινούς μήνες και η προσαρμογή του ωραρίου των μουσείων αναλόγως με την επισκεψιμότητα, είναι απλά μια προσωρινή λύση, η οποία δεν φαίνεται να λύνει το πρόβλημα. Η αξιοποίηση εθελοντών φαίνεται να συνιστά ένα προβληματικό ζήτημα για τα αρχαιολογικά μουσεία. Αυτό οφείλεται, όπως ειπώθηκε, στο θεσμικό κενό που διέπει γενικότερα την εθελοντική εργασία στα τελευταία. Ωστόσο, το παράδειγμα του ΑΜΘ, το οποίο αξιοποιεί εθελοντές, φοιτητές ή μη, επιλεκτικά και κατά περίπτωση, καταδεικνύει ότι ενδεχομένως υπάρχει τρόπος να ξεπεραστεί η συγκεκριμένη δυσκολία.

Οι **οικονομικοί πόροι** είναι πενιχροί, όπως φάνηκε από όλα τα παραδείγματα. Παρουσιάζεται, ωστόσο, μια **διαφοροποίηση** ανάμεσα στα μουσεία που συνιστούν Ειδικές Περιφερειακές Υπηρεσίες⁶⁷, καθώς ο προϋπολογισμός τους αφορά το ίδιο το μουσείο και τις ανάγκες του, και σε εκείνα που υπάγονται σε Εφορείες Αρχαιοτήτων,

⁶⁷ Βλ. Α' μέρος, κεφ. 2, Διάθρωση και αρμοδιότητες, σ.31-34.

ο προϋπολογισμός των οποίων διαμοιράζεται από τις κεντρικές υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ. Τα μουσεία που ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία δεν έχουν καν την αυτονομία ενός ξεχωριστού προϋπολογισμού. Αξιοσημείωτο είναι πάντως το ότι η μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων έχει ωθήσει τα μουσεία σε μια εξωστρέφεια με σκοπό την αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης και την εκμετάλλευση του νόμου περί πολιτιστικής χορηγίας. Όμως, παρ' όλα αυτά, οι εναλλακτικές τους είναι μηδαμινές, κυρίως λόγω του νομικού προσώπου των δημόσιων μουσείων που δεν τους επιτρέπει ούτε να διαχειριστούν τα έσοδά τους ούτε να αναζητήσουν άλλες πηγές χρηματοδότησης, πέραν από τις προκαθορισμένες από τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α.. Αποδεικνύεται δηλαδή ότι έχουν γίνει **δέσμια του θεσμικού καθεστώτος** στο οποίο υπάγονται και το οποίο επί της ουσίας τα αποτρέπει από το να προσαρμοστούν στις παρούσες, αντίξοες οικονομικές συνθήκες.

Υπάρχει και μία **άλλη διάσταση** στο οικονομικό ζήτημα, αν το προσεγγίσουμε από την ανάποδη πλευρά, από την μεριά δηλαδή των εσόδων που έχουν τα ίδια τα μουσεία. Όπως επισημάνθηκε στους σχετικούς πίνακες και τα γραφήματα,⁶⁸ παρατηρείται έντονη **ανομοιογένεια ως προς τα οικονομικά έσοδα** των μουσείων. Για παράδειγμα, μια σύγκριση μεταξύ εσόδων και αριθμού επισκεπτών στο Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας και στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ενώ η Θήβα έχει πολύ μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών (βλ. γράφημα/πίνακα 11), τα έσοδα της είναι συγκριτικά πολύ λιγότερα από τα αναμενόμενα. Ενδεικτικά αναφέρεται (βλ. γράφημα/πίνακα 12) ότι κάθε επισκέπτης στο Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας κατανάλωσε κατά μέσο όρο 1,3 € το 2016, ενώ στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας κατά μέσο όρο 1,1 €.



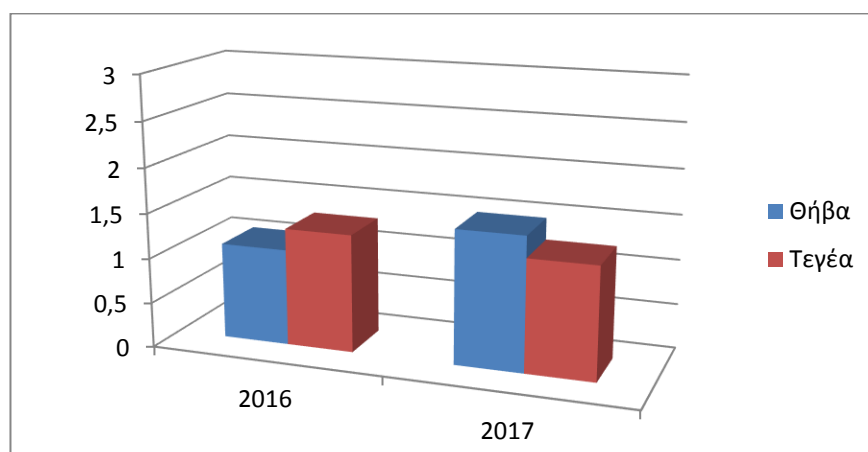
Γράφημα 11. Αριθμός επισκεπτών σε αρχαιολογικά μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

⁶⁸ Βλ. γραφήματα και πίνακες 4-10.

Πίνακας 11. Αριθμός επισκεπτών σε αρχαιολογικά μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017

	2016	2017
Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας	28.667	36.498
Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας	5.469	5.854

Κατά το 2017, παρόλο που αυξήθηκε ο μέσος όρος κατανάλωσης στο Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας, το ποσοστό δεν συνάδει με το αναμενόμενο συγκριτικά με τον αριθμό επισκεπτών του. Το στοιχείο αυτό χρήζει περισσότερης διερεύνησης. Συγκεκριμένα, η ανομοιογένεια αυτή οφείλει να εξεταστεί ευρύτερα και ενδελεχώς, να κατηγοριοποιηθεί ανά περιοχές και να προταθεί μια επίσημη κεντρική γραμμή από πλευράς του ΥΠ.ΠΟ.Α. για μια ορθολογικότερη κατανομή των οικονομικών πόρων των ίδιων των μουσείων. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο ισχυρισμός της κας Γαρέζου⁶⁹ περί «εφαρμογής διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων» δεν υλοποιήθηκε ποτέ.



Γράφημα 12. Μέσος όρος εσόδων ανά επισκέπτη στα μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017. Πηγή: Τ.Α.Π.Α.

Πίνακας 12. Μέσος όρος εσόδων ανά επισκέπτη στα μουσεία Θήβας-Τεγέας κατά τα έτη 2016-2017.

	2016	2017
Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας	1,1	1,5
Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας	1,3	1,2

Η έρευνα κατέδειξε ότι στην πλειονότητά τους τα μουσεία που εξετάστηκαν δεν παρουσιάζουν σημαντικές ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή τους, πέραν από το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα, το οποίο ήδη βρίσκεται σε διαδικασία

⁶⁹ Βλ. Α' μέρος, κεφ. 4, σ.54-55.

επανεκθέσης των συλλογών του και κατασκευής του επίσημου ιστότοπού του. Κάτι τέτοιο ήταν βέβαια αναμενόμενο, αφού όλα από τα παραδείγματα εντάχθηκαν σε ευρωπαϊκά προγράμματα με στόχο ακριβώς την ανακαίνιση του κελύφους τους και την αναβάθμιση των λειτουργιών τους. Κατά συνέπεια, ο ισχυρισμός της κας Γαρέζου⁷⁰ περί εκσυγχρονισμού των υφιστάμενων υποδομών και ψηφιακών εφαρμογών για την ανάπτυξη του κοινού, έχει υλοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό.

Επίσημο στρατηγικό πλάνο που να χαράσσεται από την κεντρική διοίκηση δεν υπάρχει. Η **διαμόρφωση** της όποιας **στρατηγικής** εξαρτάται αποκλειστικά από το Διευθυντή ή τον Προϊστάμενο της εκάστοτε Εφορείας, ο οποίος έχει απεριόριστη ελευθερία για να τη διαμορφώσει με μόνο περιορισμό τον προϋπολογισμό που θα χρειαστεί για την υλοποίησή της. Ο ρόλος του ΥΠ.ΠΟ.Α. και της Διεύθυνσης Μουσείων αποδείχτηκε μόνο συντονιστικός και συμβουλευτικός σε αυτή τη διαδικασία, αλλά όχι παρεμβατικός. Εύλογα συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η θέση του Διευθυντή είναι πολύ καίρια στα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία. Όπως επεσήμανε ο κος Βοσνίδης, το όραμα του μουσείου εξαρτάται άμεσα από τον εκάστοτε Διευθυντή. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η γενικότερη πορεία ενός κρατικού αρχαιολογικού μουσείου εξαρτάται από πόσο χαρισματικός είναι ο ηγέτης του, ο οποίος, όπως επισημάνθηκε, ούτε έχει αντίστοιχη εκπαίδευση που να τον προετοιμάζει για κάτι τέτοιο, ούτε συνεπικουρείται στο έργο του από άλλο εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, πέραν του δυναμικού της υπηρεσίας του. Κατά τη γνώμη της γράφουσας αυτή η τακτική είναι λανθασμένη για δύο λόγους:

- Πρώτον, γιατί στην πράξη τα περιθώρια για να αναπτύξει μια καινοτόμα στρατηγική πορεία είναι περιορισμένα. Όπως χαρακτηριστικά είπε η κα. Λαζαρίδου, τέως Προϊσταμένη της Εφορείας Ανατολικής Αττικής, ο Διευθυντής ενός δημόσιου μουσείου είναι απολύτως μόνος σε αυτή τη θέση, χωρίς τη στήριξη ενός διοικητικού συμβουλίου, συνεπώς «δεν είναι εύκολο να ρισκάρει, γιατί το να τολμάς έχει τεράστιο προσωπικό κόστος και ενέχει κινδύνους». Όπως υπογραμμίζει και καθηγητής Προϊστορικής Αρχαιολογίας του ΕΚΠΑ, ο οποίος θέλησε να διατηρήσει την ανωνυμία του, «στην Ελλάδα του 2018, το να πάρεις ρίσκα που ενέχουν και οικονομικές διαστάσεις είναι απαγορευτικό, δεν το κάνει κανείς [ενν. σε κρατική διευθυντική θέση] και δεν μπορείς να τους το καταλογίσεις αυτό».

⁷⁰ Βλ. Α' μέρος, κεφ. 4, σ.54-55.

- Δεύτερον γιατί, παρά το γεγονός ότι, σύμφωνα με το οργανόγραμμα του ΥΠ.ΠΟ.Α, η διαμόρφωση της στρατηγικής γίνεται κατόπιν διαβουλεύσεων της επιστημονικής ολομέλειας, η υποστελέχωση των Εφορειών, όπως διαπιστώθηκε, δεν επιτρέπει να συγκροτηθούν τέτοιες ολομέλειες στην πράξη, ώστε να έχει ο εκάστοτε Διευθυντής μια διεπιστημονική προσέγγιση του θέματος που τον απασχολεί και εν τέλει να πάρει τη σωστή απόφαση.

Πέραν των τριών μεγάλων μουσείων, ΕΑΜ, ΒΧΜ και ΑΜΘ, δεν γίνεται **καμία αξιολόγηση** των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επισκέπτες και αυτό αναδεικνύεται ως το **σημαντικότερο πρόβλημα** που έχει επισημανθεί μέχρι στιγμής στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Η έρευνα κοινού αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο θα πρέπει να εξοικειωθούν περισσότερο τα κρατικά αρχαιολογικά μουσεία, αν θέλουν να προσεγγίσουν με τον κατάλληλο τρόπο αλλά και να διατηρήσουν το κοινό τους. Επ' ουδενί δεν μπορεί να αντικατασταθεί με το βιβλίο επισκεπτών, το οποίο δεν συνιστά επιστημονική μέθοδο έρευνας. Όπως κατέδειξε η έρευνα κοινού στην οποία συμμετείχε η γράφουσα με την ομάδα μεταπτυχιακών φοιτητών του Παντείου Πανεπιστημίου⁷¹, με αυτόν τον τρόπο μπορούν να διαλευκανθούν και να εξομαλυνθούν αιτίες προστριβών, να προκύψουν σημεία σύγκλισης και να ανοίξουν δρόμοι για μελλοντικές συνεργασίες, ακόμα και με ομάδες κοινού που κατά τα άλλα κρίνονται αδιάφορες προς τη μουσειακή εμπειρία.

Βέβαια, όλα τα μουσεία που εξετάστηκαν προσπαθούν, σε διαφορετικό βαθμό το καθένα, να **επιδείξουν μια εξωστρέφεια**, να προβάλλουν το έργο και τις συλλογές τους, να τις καταστήσουν ελκυστικές προς τους επισκέπτες και να προσφέρουν μια σειρά υπηρεσιών και δράσεων που θα εδραιώσουν τους χώρους τους ως σημεία αναφοράς της πόλης ή της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιούνται. Όλα τα παραπάνω αποτελούν ούτως ή άλλως ζητούμενα που υπαγορεύονται από τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α. που διέπει τη λειτουργία τους, ωστόσο παρατηρείται ότι το κάθε μουσείο τα υλοποιεί με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις δυνατότητές του και στο βαθμό που του επιτρέπουν οι πόροι του. Τα περισσότερα από τα μουσεία που μελετήθηκαν έχουν κατανοήσει τη σημασία που έχει για την εκπλήρωση της αποστολής τους η καλλιέργεια και η διατήρηση μόνιμων **συνεργασιών** με άλλα μουσεία και με φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς. Μόνη εξαίρεση αποτελεί το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα, που δεν έχει καλλιεργήσει στο βαθμό που θα

⁷¹ Βλ. Β' Μέρος, Κεφάλαιο 5, σ. 86.

ήθελε και που θα έπρεπε τέτοιου είδους σχέσεις, κυρίως με την τοπική κοινωνία. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα έγινε, επίσης, αντιληπτό ότι δεν υπάρχει **καμία επίσημη πολιτική** για την καλλιέργεια των σχέσεων τόσο με την ίδια την τοπική κοινωνία που περιβάλλει τα περιφερειακά μουσεία, όσο και με τους φορείς που τη συναποτελούν. Αυτό που διαφάνηκε, πάντως, ειδικά από τα περιφερειακά μουσεία της Θήβας, της Ηγουμενίτσας, της Τεγέας και του Μαραθώνα, είναι ότι η βιωσιμότητά τους εξαρτάται άμεσα από την τοπική κοινωνία και από τους δεσμούς που αναπτύσσουν με αυτήν.

Ως **κυριότερο πρόβλημα** αναδείχτηκε, όπως ήταν αναμενόμενο, ο **μειωμένος προϋπολογισμός** και η συνεπαγόμενη **υποστελέχωση** των μουσείων και των περιφερειακών υπηρεσιών. Ωστόσο, πάρα τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζουν τα κρατικά αρχαιολογικά μουσεία, το προσωπικό τους, επιστημονικό και μη, αν και ελλιπές ως προς τον αριθμό, στηρίζει ενεργά τη λειτουργία και το έργο τους, κι αυτό είναι, κατά τη γνώμη της γράφουσας, το μεγαλύτερο στοίχημα που έχουν κερδίσει.

Προτάσεις-Προοπτικές

Θεσμικό καθεστώς

Σύμφωνα με τα παραδείγματα που εξετάστηκαν, διαπιστώθηκε ότι με τα κονδύλια των ευρωπαϊκών επιχορηγήσεων η χώρα, μέσα σε διάστημα 20 ετών, έχτισε, ανακαίνισε και εκσυγχρόνισε έναν σημαντικό αριθμό αρχαιολογικών μουσείων, η πλειονότητα των οποίων παρουσιάζει σήμερα προβλήματα υποστελέχωσης και σημαντική έλλειψη χρηματικών πόρων. Αυτό που καθιστά δύσκολη την επίλυση του παραπάνω προβλήματος, όπως διαφάνηκε από την έρευνα, είναι το **θεσμικό τους καθεστώς**, που τα δεσμεύει στην κρατική μηχανή, αφαιρώντας τους οποιαδήποτε ευελιξία θα τους επέτρεπε να ξεπεράσουν τις δυσκολίες και να καταστούν βιώσιμα. Εφόσον, το κυριότερο πρόβλημα των δημοσίων αρχαιολογικών μουσείων είναι οι πενιχροί οικονομικοί πόροι που διαθέτουν, ως άμεση προτεραιότητα πρέπει να τεθεί η διαδικασία **επαναπροσδιορισμού του νομικού προσώπου** τους, προκειμένου να αποκτήσουν την απαιτούμενη οικονομική ευελιξία για να ανταποκριθούν στην αποστολή τους.

Εσωτερική αναδιάρθρωση

Η κα. Μούλιου θεωρεί πρωτεύον θέμα να γίνουν **αλλαγές στο «άυλο σώμα του μουσείου»**, εννοώντας την εσωτερική του διάρθρωση και τον τρόπο που επικοινωνεί με το κοινό του, μέσα από τις δράσεις που διοργανώνει και τις συνεργασίες που οικοδομεί. Σύμφωνα με τα λεγόμενα της, «η ύπαρξη ενός σαφούς οργανογράμματος, η ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων, ρόλων και ευθυνών, η συγκρότηση ολομελειών» με τη λογική του Δημ. Κωνσταντίου που περιγράφηκε παραπάνω⁷², που θα λειτουργούν «σαν μια κοινότητα, όπου όλοι μαζί συζητούν, μοιράζονται απόψεις και εν τέλει δημιουργούν ένα κοινό όραμα», είναι πολύ σημαντικές αλλαγές που πρέπει να τεθούν άμεσα σε εφαρμογή. Τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν απέδειξαν ότι δεν λειτουργούν όλα κατ' αυτόν τον τρόπο, ειδικά εκείνα που υπάγονται σε Εφορείες. Παράλληλα, οι ίδιοι οι αρχαιολόγοι οφείλουν να αναγνωρίσουν την **έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων** σε θέματα μανάτζμεντ και πολιτιστικής διαχείρισης, «να παραδεχτούν ότι δεν τα γνωρίζουν όλα», όπως επισημαίνει η κα. Μούλιου «και να επιδείξουν εξωστρέφεια, επιδιώκοντας συνεργασίες με άτομα και άλλων επιστημονικών κλάδων».

⁷² Βλ. Β' μέρος, Κεφ. 2, σ.75-82.

Μουσειακή πολιτική

Είναι οξύμωρο το ότι η ρητορική περί προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς που προβάλλεται διαχρονικά ως επίσημη γραμμή στην πολιτιστική πολιτική της χώρας, δεν συνοδεύεται από μια **ενιαία και συγκροτημένη μουσειακή πολιτική**, η οποία θα αναλύεται σε επιμέρους στρατηγικές ανά περίπτωση και θα υποστηρίζει το σύνολο των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων, ως οφείλει. Αυτό συνάγεται αφ' ενός από τις χαμηλές κρατικές επιχορηγήσεις που είναι πάγια πολιτική στον τομέα του πολιτισμού και όχι μόνο αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, και αφετέρου από το γεγονός ότι ο μηχανισμός του Δημοσίου, όπου ανήκουν τα μουσεία, δεν τους παρέχει καμία ουσιαστική υποστήριξη. Αντίθετα, ο ρόλος του αποδεικνύεται περισσότερο διοικητικός, με έμφαση στις λειτουργίες και λιγότερο διαχειριστικός, με έμφαση στην αποτελεσματικότητα. Ως εκ τούτου αδυνατεί να τα αντιμετωπίσει ως αυτόνομους οργανισμούς, να διευκολύνει τον κοινωνικό τους ρόλο και να συμβάλλει με ουσιαστικό τρόπο στη βιωσιμότητά τους.

Οικονομική διαχείριση

Μερικά από τα μουσεία που εξετάστηκαν, έχοντας στο δυναμικό τους ικανούς ηγέτες και προσωπικό πρόθυμο να επιτελέσει το έργο του, έχουν ανταπεξέλθει στις αντίξοες παρούσες συνθήκες, ενώ όλα τους έχουν καταφέρει να αυξήσουν την επισκεψιμότητα τους, χωρίς βέβαια αυτό να συνεπάγεται αναγκαστικά και την ταυτόχρονη αύξηση των πόρων τους. Παρ' όλο που δεν έχουμε σαφή εικόνα των εξόδων τους, είναι κατανοητό ότι περιφερειακά αρχαιολογικά μουσεία, όπως της Ηγουμενίτσας και της Τεγέας, με ετήσια έσοδα 1.786 € και 7.304 € αντιστοίχως, δεν θα καταφέρουν ποτέ να ισοσκελίσουν τον προϋπολογισμό τους, εφόσον τα έξοδα τους είναι εύλογα μεγαλύτερα. Ενώ, λοιπόν, από τη μία υπάρχουν δεκάδες τέτοια περιφερειακά μουσεία, από την άλλη, το Νέο Μουσείο Ακρόπολης, με ετήσια έσοδα που ξεπερνούν το 1/4 των συνολικών εισπράξεων των αρχαιολογικών μουσείων της χώρας, διαχειρίζεται αυτόνομα αυτό το πόσο.

Όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο⁷³, υπάρχουν εναλλακτικά μοντέλα μουσειακής διαχείρισης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στα ελληνικά δεδομένα. Θα μπορούσε, επί παραδείγματι, να προκριθεί ένα **διαφορετικό μοντέλο** που θα παρέχει **την ίδια αυτονομία** σε όλα τα αρχαιολογικά μουσεία, κάτι που θα σήμαινε ότι κάποια από αυτά θα αναγκάζονταν να αναστείλουν τη λειτουργία τους,

⁷³ Βλ. Α' μέρος, Κεφ.3, Μοντέλα μουσειακής διαχείρισης, σ. 40-45.

όπως αναφέρθηκε ότι συνέβη σε περιφερειακά μουσεία της Μ. Βρετανίας. Εναλλακτικά υπάρχει και μια **ενδιάμεση λύση**, με την οποία συντάσσεται και η γράφουσα, που θα επιτρέπει στα μουσεία να διαχειρίζονται ένα μέρος των εσόδων τους, ενώ, παράλληλα, τα μουσεία με τα περισσότερα έσοδα, θα στηρίζουν εκείνα που έχουν λιγότερους οικονομικούς πόρους. Καθηγητής της Προϊστορικής Αρχαιολογίας στο ΕΚΠΑ, που διατηρεί την ανωνυμία του, υποστηρίζει την τελευταία πρόταση προτείνοντας «ένα μέρος των εσόδων των μουσείων να πηγαίνει στα ίδια για να λειτουργήσει ως κίνητρο και ένα μέρος να καταλήγει στο Τ.Α.Π.Α προκειμένου να ασκείται μια πολιτική πανελλήνιας εμβέλειας». Ο ίδιος προτείνει «ένα **μεικτό σχήμα διαχείρισης** των κρατικών μουσείων, όπου το κράτος θα έχει μια θέση *primus inter pares* και όπου θα συμμετέχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνίας των πολιτών». Ένα τέτοιο μοντέλο θα ενθάρρυνε τη συμμετοχή ποικίλων φορέων, όπως πανεπιστημιακών σχολών, αστικών μη κερδοσκοπικών εταιριών, πολιτιστικών συλλόγων και σωματείων, της τοπικής αυτοδιοίκησης και της Περιφέρειας. Ήδη τα έργα ΕΣΠΑ που υλοποιήθηκαν κατά την προηγούμενη προγραμματική περίοδο (2007-2013) ενθάρρυναν τη συνεργασία του ΥΠ.ΠΟ.Α. με την Περιφέρεια και δημιούργησαν σε τρία από τα παραδείγματά που παρουσιάστηκαν (Θήβα, Ηγουμενίτσα, Τεγέα) κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης. Η κα. Μούλιου θεωρεί επίσης αναγκαίο:

να γίνει μια πιο μεθοδευμένη συζήτηση για τη μουσειακή πολιτική, όχι κεκλεισμένων των θυρών, που να εμπλέξει όλους τους αρμόδιους και μη, και την ίδια την κοινωνία, ένας διάλογος στον οποίο θα αξιοποιηθούν και οι έρευνες που γίνονται σχετικά με τα μουσεία.

Χαρτογράφηση μουσειακού τοπίου

Κρίνεται επίσης απαραίτητο να δρομολογηθεί, με φορέα υλοποίησης τη Διεύθυνση Μουσείων, μια **ενδεδειγμένη χαρτογράφηση** των αρχαιολογικών μουσείων της χώρας, δηλαδή των υλικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού τους, σε συνδυασμό με τις ελλείψεις και την επισκεψιμότητά τους, όπως καταγράφηκαν στην παρούσα εργασία. Μια τέτοια χαρτογράφηση θα διευκόλυνε αφενός την κατηγοριοποίησή τους ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτουν και αφετέρου τη χάραξη μιας στοχευμένης στρατηγικής που να τα αφορά. Σε δεύτερο χρόνο η κατηγοριοποίηση θα μπορούσε να συντελέσει και στη δημιουργία ενός δικτύου μουσείων που θα μοιράζονται τα ίδια χαρακτηριστικά και ενός ευρύτερου δικτύου από ανομοιογενή μουσεία που θα μοιράζονται πρακτικές και εμπειρίες.

Καλλιέργεια συνεργασιών

Από την έρευνα διαφάνηκε επίσης ο αξιοσημείωτος ρόλος των συνεργειών, τόσο μεταξύ των μουσείων μεταξύ τους, όσο και μεταξύ μουσείων και φορέων. Καθώς οι περισσότερες από τις εκδηλώσεις διοργανώνονται πλέον με ιδιωτικές χορηγίες, οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα κρίνονται απαραίτητες και φαίνεται να αποζητούνται από τα ίδια τα μουσεία. Ωστόσο, ο νόμος περί πολιτιστικής χορηγίας δεν μπορεί να αξιοποιηθεί στο έπακρο, λόγω γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και του θεσμικού πλαισίου που απαγορεύει στα μουσεία ως δημόσιες υπηρεσίες να δέχονται απ' ευθείας επιχορηγήσεις από ιδιωτικούς φορείς. Με τη βοήθεια των Συλλόγων Φίλων, δηλαδή μη κερδοσκοπικών σωματείων με σκοπό την οικονομική και ηθική ενίσχυση των μουσείων, η επικουρική δράση των οποίων χαρακτηρίστηκε σωτήρια σε πλείστες περιπτώσεις, τα περισσότερα αρχαιολογικά μουσεία έχουν καταφέρει να ξεπεράσουν το τελευταίο εμπόδιο. Υπάρχουν όμως και αρχαιολογικά μουσεία, όπως αυτό της Τεγέας, που δεν έχουν συγκροτήσει ακόμα Σωματείο για την υποστήριξή τους.

Είναι συνεπώς σημαντικό για το μέλλον των μουσειακών οργανισμών στην Ελλάδα το να δημιουργηθεί ένα κλίμα αगाστής **συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα** και να αξιοποιηθούν όλες οι διαθέσιμες κοινωνικές δυνάμεις για τη χάραξη μιας πολιτιστικής πολιτικής και τη δημιουργία μιας εύρωστης πολιτιστικής και δημιουργικής βιομηχανίας. Μολονότι ο σημαντικός ρόλος των αρχαιολογικών μουσείων στην τελευταία αναγνωρίστηκε από την κα Γαρέζου⁷⁴, καμία κίνηση δεν φαίνεται να έχει γίνει προς αυτήν την κατεύθυνση σε κρατικό επίπεδο. Αντίθετα, το πνεύμα καχυποψίας σε συνάρτηση με το αίσθημα «υπερπροστασίας» της πολιτιστικής κληρονομιάς εκ μέρους των βασικών φορέων μουσειακής πολιτικής στην Ελλάδα, δαιμονοποιεί τέτοιου είδους συνέργειες με μεγαλύτερους ή μικρότερους ιδιωτικούς φορείς και αποθαρρύνει την εξεύρεση ενός σύνθετου μοντέλου οικονομίας του πολιτισμού που θα εστίαζε στην σύγκλιση του ιδιωτικού με το δημόσιο τομέα (Μπούνια, 2015: 79).

Επαναπροσδιορισμός του χαρακτήρα της πολιτιστικής κληρονομιάς

Δεν προκρίνεται φυσικά η άκριτη ιδιωτικοποίηση της πολιτισμικής κληρονομιάς, έχει καταστεί όμως απαραίτητη η δημιουργία ενός διαφορετικού μοντέλου διαχείρισής της, που θα ενισχύει το **δημόσιο χαρακτήρα της**. Σε αυτό το πλαίσιο, το κράτος θα

⁷⁴ Βλ. Α' μέρος, κεφ. 4, σ.54-55.

συνεχίσει να έχει υπό την κυριότητά του τις αρχαιότητες, ενώ, παράλληλα, με κύριους φορείς τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία, θα αναλάβει ως κομβικό ρόλο «να διασφαλίζει την αειφορία της πολιτιστικής κληρονομιάς, δηλαδή την ικανότητα του ευρέος κοινού να έχει ανεμπόδιστη πρόσβαση σε αυτήν, με στόχο τον εμπλουτισμό και την εμπάθунση της γνώσης μας για το παρελθόν» (Βαβουρανάκης, 2015: 95).

Πολιτιστικός τουρισμός

Μια άλλη παράμετρος που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί είναι εκείνη του **πολιτιστικού τουρισμού**. Η συμβολή των μουσείων στην τουριστική ανάπτυξη υπήρξε, όπως διαφάνηκε στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της εργασίας, κατεξοχήν σημείο της πολιτικής ατζέντας στη χώρα για παραπάνω από 50 χρόνια. Πολλά από αυτά όμως σήμερα, και κυρίως τα περιφερειακά, όπως του Μαραθώνα, δεν καταφέρνουν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που δημιουργεί ο κλάδος του τουρισμού και να αναπτύξουν μια βιώσιμη πορεία. Η ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού, δηλαδή η προβολή των χώρων πολιτισμικής κληρονομιάς ως αξιοθέατων σε τουρίστες, ντόπιους και ξένους, με ταυτόχρονο σεβασμό προς την τοπική κοινωνία, δημιουργεί συνθήκες αειφόρου ανάπτυξης, ενώ, παράλληλα, αξιοποιεί τον πολιτιστικό πλούτο της κάθε περιοχής (Μαυραγάνη, 2015: 104). Για να συντελεστεί αυτό χρειάζεται ένα καλά οργανωμένο σχέδιο, σε επίπεδο πολιτείας, τοπικής αυτοδιοίκησης και τοπικών ιδιωτικών φορέων που να σχετίζονται άμεσα με τον τομέα του τουρισμού (τουριστικών γραφείων, ξεναγών, ξενοδόχων, κτλ), οι οποίοι θα εφαρμόσουν συντονισμένες στρατηγικές προώθησης και διαφήμισης. Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσε να δημιουργηθεί στοχευμένο επικοινωνιακό υλικό, σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σε πλατφόρμες αποτίμησης τουριστικής εμπειρίας, και να επανεξεταστούν οι παραδοσιακές μέθοδοι ερμηνείας των αρχαιολογικών μουσείων (οδηγοί, χάρτες, φυλλάδια), ώστε να καταστούν ελκυστικότεροι προς τους επισκέπτες⁷⁵.

Δίκτυα μουσείων

Η δημιουργία συγκροτημένων **δικτύων μουσείων**, ειδικά στην ελληνική περιφέρεια, που θα ενταχθούν σε ένα ευρύτερο πλάνο πολιτιστικής τουριστικής αξιοποίησης θα αποτελούσε ένα ακόμα σημαντικό βήμα για τη βιώσιμότητά τους. Όπως υποστηρίζει η

⁷⁵ Μια τέτοια προσπάθεια έγινε από ομάδα μεταπτυχιακών φοιτητών, όπως αναφέρθηκε στο κεφ. 5 του Β' μέρους (σ. 86) και αφορούσε το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα. Ο χάρτης της αρχαιολογικής διαδρομής που σχεδιάστηκε στο πλαίσιο αυτό είχε ως κύριο στόχο να τροφοδοτήσει τους επισκέπτες, ντόπιους και ξένους, με χρήσιμες πληροφορίες και να ενισχύσει το ενδιαφέρον τους για την περιοχή.

Γκαζή (Gazi, 2017: 173), οι προκλήσεις που δημιούργησε η οικονομική κρίση για τα μουσεία του σύγχρονου κόσμου, συμπεριλαμβανομένων και των δημόσιων αρχαιολογικών προσθέτει η γράφουσα, απαιτούν πολλαπλές δεξιότητες από την πλευρά των τελευταίων. Οφείλουν δηλαδή να είναι ευέλικτα, να καλλιεργούν τη σχέση τους με την κοινωνία, να αναπτύσσουν στρατηγικούς στόχους, να αναβαθμίζουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να προωθούν δίκτυα συνεργασιών με ποικίλους φορείς.

Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού από πανεπιστήμια

Τα ελληνικά και τα ξένα πανεπιστήμια αποτελούν έναν ακόμα αξιοποιήσιμο φορέα συνεργασίας. Όπως ήδη επισημάνθηκε, τα μουσεία δέχονται, βάσει του οργανογράμματός τους, φοιτητές που εργάζονται αμισθί, στο πλαίσιο πρακτικής άσκησης και γενικότερα επιστήμονες που μελετούν το υλικό τους ή εκπονούν ερευνητικά προγράμματα. Αναφερόμενη στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Μουσειολογία του ΕΚΠΑ, η κα. Μούλιου, επισημαίνει ότι οι συνεργασίες με μουσεία είναι συνεχείς και ωφελούν και τις δύο πλευρές. Οι φοιτητές αποτελούν ένα υπολογίσιμο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με την κατάλληλη καθοδήγηση, θα μπορούσε, αν όχι να αποτελέσει τη λύση στα προβλήματα υποστελέχωσης που συζητήθηκαν, τουλάχιστον να επικουρήσει την επιτέλεση βασικών λειτουργιών των μουσείων, από την καταγραφή και την τεκμηρίωση, ως την προώθηση ερωτηματολογίων και την παραχώρηση βασικών πληροφοριών προς το κοινό, για να αναφερθούν μερικά. Όλα τα μουσεία που παρουσιάστηκαν έχουν απασχολήσει φοιτητές. Το ζητούμενο είναι να αναπτυχθεί ένα «**αμοιβαίο συμβόλαιο συνεργασίας**», όπως το αποκαλεί η κα. Μούλιου, ώστε να διευρυνθούν τέτοιου είδους συνεργασίες σε περισσότερα επίπεδα και να εξειδικευτούν ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες ή ελλείψεις των μουσείων.

Επίλογος

Τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία υπήρξαν σημαντικό κομμάτι της ιστορίας της χώρας για περισσότερο από 150 χρόνια. Ξεκίνησαν την πορεία τους ως χώροι προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς και προβολής της εθνικής ταυτότητας, χαρακτηρίστηκαν ως «ναοί» και «χώροι λατρείας» και συνδέθηκαν για πολλά χρόνια με συντηρητικές μουσειολογικές προσεγγίσεις. Πλέον όμως φιλοδοξούν και επιχειρούν να έχουν έναν κοινωνικό χαρακτήρα, με στόχο να προσεγγίσουν περισσότερες κατηγορίες κοινού και να διεκδικήσουν μια ενεργή θέση στην κοινωνία.

Αυτή τους η φιλοδοξία τίθεται όμως σε αμφισβήτηση, λόγω της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η χώρα την παρούσα χρονική στιγμή. Η έλλειψη των κρατικών επιχορηγήσεων που τόσα χρόνια τα συντηρούσε, τα έφερε αντιμέτωπα με νέες προκλήσεις τις οποίες προσπαθούν να ξεπεράσουν, χωρίς όμως να διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια. Εκτός του ότι είναι πολυπληθή, λειτουργούν ως δημόσιες υπηρεσίες, με άμεση διοικητική και οικονομική εξάρτηση από το αρμόδιο για τη λειτουργία τους ΥΠ.ΠΟ.Α. Ως εκ τούτου, αδυνατούν να προσφέρουν ακόμα και τις βασικές υπηρεσίες προς το κοινό και άρα να φανούν αντάξια του κοινωνικού ρόλου που καλούνται να έχουν στο σύγχρονο κόσμο.

Προκειμένου, λοιπόν, να καταστούν βιώσιμα προκρίνεται μια **αλλαγή** σε δύο επίπεδα: σε επίπεδο **νοοτροπίας** και σε επίπεδο **διαχείρισης**.

Σε επίπεδο νοοτροπίας, η άποψη της γράφουσας είναι ότι η **εξωστρέφεια** που επιδεικνύουν κάποια αρχαιολογικά μουσεία πρέπει να καλλιεργηθεί πιο ενεργά, στο πλαίσιο μιας καλύτερα οργανωμένης μουσειακής πολιτικής. Παράλληλα, προκειμένου να ενισχυθεί ο **κοινωνικός ρόλος** των μουσείων, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι τα αντικείμενα των συλλογών τους ανήκουν κατά βάση στο κοινωνικό σύνολο και έχουν ως κύριο σκοπό να προαγάγουν τη συλλογική ιστορική γνώση.

Σε επίπεδο διαχείρισης, μια **μετατροπή στο θεσμικό καθεστώς** των μουσείων θα τους επιτρέψει να αναζητούν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης και να συνάπτουν εποικοδομητικές συνεργασίες. Η συγκεκριμένη αλλαγή δεν θα αφορά το καθεστώς ιδιοκτησίας των συλλογών τους, οι οποίες είναι και πρέπει να παραμείνουν δημόσιες, αλλά θα **εμπλέκει** στο επίπεδο της διαχείρισης **ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη** (τοπικούς πολιτιστικούς φορείς, αυτοδιοίκηση, περιφέρεια, πανεπιστημιακές σχολές, απλούς πολίτες κλπ), με κύριο συντονιστή το κράτος. Βέβαια, ανάλογες συζητήσεις στο παρελθόν επέδειξαν ότι κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να επιτευχθεί, γιατί

οι ενδιαφερόμενοι δεν έχουν καταφέρει να συμφωνήσουν σε ένα ορθό μοντέλο διαχείρισης, αποδεκτό από όλους. Η ενεργή συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών στη διαδικασία αυτή είναι καταλυτική και θα μπορούσε να δώσει την πολυπόθητη λύση προς αυτή την κατεύθυνση.

Είναι, επίσης, απαραίτητο να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι **συνέργειες** των μουσείων τόσο μεταξύ τους όσο και με άλλους φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς. Μια τέτοια συντονισμένη συνεργασία σε πολλαπλά επίπεδα θα προήγαγε την κοινωνική αποστολή των αρχαιολογικών μουσείων και, συνδέοντας την πολιτισμική κληρονομιά δημιουργικά με το παρόν, θα τα καθιστούσε ενεργό κομμάτι της πολιτιστικής ζωής της κοινωνίας.

Η **εμπλοκή του κοινωνικού συνόλου** είναι καθοριστικής σημασίας, ιδιαίτερα στα περιφερειακά μουσεία, τα οποία έχουν ανάγκη από τη διαρκή στήριξή της και μάλιστα βασίζονται σε αυτή στις περισσότερες από τις περιπτώσεις που παρουσιάστηκαν. Κατά τη γνώμη της γράφουσας, αυτή η εμπλοκή αποτελεί το **εχέγγυο** για τη βιωσιμότητα των αρχαιολογικών μουσείων της χώρας. Αυτό γίνεται καλύτερα κατανοητό, αν ληφθεί υπόψη ότι τα μουσεία είναι κομμάτι της κοινωνίας, για αυτήν σχεδιάστηκαν εξ αρχής και εν τέλει για εκείνη προορίζονται.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αραβαντινός, Β. (2010). *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Θηβών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ολκός.
Διαθέσιμο στο: <http://www.latsis-foundation.org/ell/electronic-library/the-museum-cycle/to-arxaiologiko-mouseio-thivon>
- Balshaw, M., & Merriman, N. (2008). Ηγεσία μουσείων βασισμένη στις αξίες. *Τετράδια Μουσειολογίας* 5, 33-38.
- Black, G. (2009). *Το ελκυστικό μουσείο: μουσεία και επισκέπτες*. Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.
- Βαβουρανακης, Γ., (2015). Πέρα από την αντίθεση κράτους και ιδιωτών στη διεξαγωγή αρχαιολογικού έργου: προς ένα δημόσιο πλαίσιο γνώσης για το παρελθόν. Στο: Σ. Αντωνιάδου, Ε. Μαυραγάνη & Ι. Πούλιος, (επιμ.) *Πολιτισμός και Προοπτική: η σημασία της στρατηγικής σε τέσσερις τομείς του πολιτισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη, 91-96.
- Βγενόπουλος, Β., Παπαδημητρίου, Χ. (2017). Σύστημα πιστοποίησης στην Ελλάδα. Σύγκριση, εφαρμογή, απαιτήσεις και προοπτικές. *Πτυχιακή Εργασία*. ΤΕΙ Αθήνας: Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης
- Βλάζακη, Μ. (2016). *Ομιλία στην ημερίδα με θέμα «Η μετάβαση από το ΕΣΠΑ 2007-2013 στο ΕΣΠΑ 2014-2020: Απολογισμός δράσεων, επιτεύγματα, προβλήματα και σχεδιασμός νέου προγράμματος»*. Ανακτήθηκε από: <http://ep.culture.gr/el/Pages/NewsFS.aspx?item=189>
- Βουδούρη, Δ. (2003). *Κράτος και Μουσεία. Το θεσμικό πλαίσιο των αρχαιολογικών μουσείων*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Γαρέζου, Μαρία – Ξένη. Σχεδιασμός και προγραμματισμός του ΥΠΠΟΑ για το μέλλον των ελληνικών μουσείων στην Εκδήλωση: *Το Μέλλον είναι Εδώ: Εξελίσσοντας τη Στρατηγική, τον Προγραμματισμό και την Επικοινωνία Μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών* (Μουσείο Μπενάκη, 2014) Διαθέσιμο στο <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=1780>
- Γκαζή, Α. (1999). «Η έκθεση των αρχαιοτήτων στην Ελλάδα (1829-1909). Ιδεολογικές αφετηρίες – Πρακτικές προσεγγίσεις», *Αρχαιολογία και Τέχνες* 73, 45-53
- Γκαζή, Α. (2004). «Μουσεία για τον 21ο αιώνα», *Τετράδια Μουσειολογίας* 1, 3-12
- Γκαζή, Α. (2012), «Εθνικά Μουσεία στην Ελλάδα: όψεις του εθνικού αφηγήματος» στο Μπούνια, Α. και Γκαζή, Α. (επιμ.) *Εθνικά Μουσεία στη Νότια Ευρώπη: ιστορία και προοπτικές*, Αθήνα, Καλειδοσκόπιο, 36-71

- Δεληγιάννης, Ι., Παπανικολάου, Γ. (2014). Μουσείο και αξιοποίηση πολιτισμικού αποθέματος με χρήση ψηφιακής τεχνολογίας και διαδραστικών πολυμέσων. Στο Γ. Μπίκος, & Α. Κανιάρη (Επιμ.), *Μουσειολογία, πολιτιστική διαχείριση και εκπαίδευση : θεωρητικές προσεγγίσεις και μελέτες περιπτώσεων*. σσ. 113-155. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). *Το Μουσείο και οι πρόδρομοί του*. Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.
- Ζορμπά, Μ. (2013). «Πολιτική του πολιτισμού στην Ελλάδα της κρίσης: Όροι και συνθήκες της αλλαγής παραδείγματος», στο Βουδούρη, Δ.(επιμ.). *Διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών σε περίοδο κρίσης*, Πρακτικά διημερίδας (Αθήνα, 2013), 13–19. Διαθέσιμο στο: <http://cl.ly/0Y191s0l3w41#>
- Ζορμπά, Μ. (2014). *Πολιτική του πολιτισμού : Ευρώπη και Ελλάδα στο δεύτερο μισό του 20ού αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- Ζώης, Αντ. (1990). *Η αρχαιολογία στην Ελλάδα: πραγματικότητες και προοπτικές*. Αθήνα: Πολύτυπο.
- Καλπαξής, Θ. (1990). *Αρχαιολογία και Πολιτική Ι: Σαμιακά Αρχαιολογικά 1850-1914*. Ρέθυμνο: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης
- Καλπαξής, Θ. (1993). *Αρχαιολογία και Πολιτική ΙΙ: Η ανασκαφή του ναού της Αρτέμιδος(Κέρκυρα 1911)*. Ρέθυμνο: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης
- Καλτσάς, Ν. (2007). Δημόσια Αρχαιολογικά Μουσεία: Νέες μόνιμες εκθέσεις και επανεκθέσεις - Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. *Τετράδια Μουσειολογίας* 3, 46-48.
- Καλτσάς, Ν. (2007). «Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και οι συλλογές του. Χρονικό της ίδρυσης και της εξέλιξής του» στο *Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο*, Αθήνα: Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, 15-23. Διαθέσιμο στο: <http://www.latsis-foundation.org/megazine/publish/ebook.php?book=31&preloader=1>
- Κόκκου, Α. (1977). *Η μέριμνα για τις αρχαιότητες στην Ελλάδα και τα πρώτα μουσεία*. Αθήνα: Ερμής.
- Κοντράου-Ρασσιά, Ν. (2010). Ένα μουσείο μαραζώνει στις αγκάλες του κράτους. *Ελευθεροτυπία*. Διαθέσιμο στο: <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=223078> (τελευταία ανάκτηση 10-4-2018).
- Kotler, N., Kotler, W., & Kotler, P. (2008). Δημιουργώντας νέους επισκέπτες και επιτυγχάνοντας οικονομική βιωσιμότητα στην εποχή του μαρκετινγκ των μουσείων. *Τετράδια Μουσειολογίας* 5, 21-32.

- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα : κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.
- Κωνσταντίνος, Δ. (2003). *Η Πόλη, το Μουσείο, το Μνημείο. Δοκίμια Πολιτιστικής Διαχείρισης*, Αθήνα: Ίδρυμα Ψίχα – Εκδόσεις SCRIPTA – Εκδόσεις Περπινιά
- Κωνσταντίνος, Δ. (2009α) *Βυζαντινό Μουσείο. Το παρελθόν, το παρόν, το μέλλον*, Αθήνα
- Κωνσταντίνος, Δ. (2009β). «Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Η αλλαγή», *Αρχαιολογία και Τέχνες* 110, 96-100
- Κωνσταντίνος, Δ. (2010). Διοικώντας το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. Στο Μ. Σκαλτσα (επιμ.), *Η μουσειολογία στον 21ο αιώνα = Museology towards the 21st century : θεωρία και πράξη: πρακτικά Διεθνούς Συμποσίου (Θεσσαλονίκη, 21-24 Νοεμβρίου 1997)*, 34-38. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Λαγογιάννη-Γεωργακαράκου, Μ. (2015). Η εικόνα του παρελθόντος. Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και οι προκλήσεις της εποχής μας. Εισήγηση στη Διημερίδα *Η εικόνα της Ελλάδας: Πολιτισμός και ΜΜΕ* (ΕΚΠΑ, 2015). Ανακτήθηκε από: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/MEDIA253/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%91%20%CE%BA%CF%8D%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CF%85%20%2821-5->
- Lord, G. D. (2008). Μοντέλα αστικής συλλογικότητας και οι επιπτώσεις τους στη μουσειακή διοίκηση. *Τετράδια Μουσειολογίας* 5, 4-9.
- Μαλαकाσιώτη, Ζ. (1990). Το Αρχαιολογικό Μουσείο Βόλου. *Αρχαιολογία και Τέχνες* 34, 109-11. Διαθέσιμο στο: <https://www.archaiologia.gr/wp-content/uploads/2011/06/34-19.pdf>
- Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαυραγάνη, Ε. (2015). Πολιτιστικός Τουρισμός και η συμβολή του μάρκετινγκ μουσείων. Στο: Σ. Αντωνιάδου, Ε. Μαυρογάνη & Ι. Πούλιος, (επιμ.) *Πολιτισμός και Προοπτική: η σημασία της στρατηγικής σε τέσσερις τομείς του πολιτισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη, 99-107.
- Μούλιου, Μ. (1999). «Από την ιστορία της αρχαιολογικής επιστήμης στην ανάγνωση μουσειακών εκθέσεων του παρελθόντος», *Αρχαιολογία και Τέχνες* 73, 53-59
- Μούλιου, Μ. (2014). Τα μουσεία στον 21ο αιώνα: προκλήσεις, αξίες, ρόλοι, πρακτικές. Στο Γ. Μπίκος, & Α. Κανιάρη (επιμ.), *Μουσειολογία, πολιτιστική διαχείριση και εκπαίδευση : θεωρητικές προσεγγίσεις και μελέτες περιπτώσεων*, 77-111. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

- Μούλιου, Μ. (2015). Το μουσείο ως ποιότητα, εμπειρία, αστικό σύμβολο και ήπια δύναμη. Παραδείγματα από τη διεθνή και εγχώρια μουσειακή πρακτική, στο Πούλιος κα. (επιμ.) *Πολιτισμική διαχείριση, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη*, 74-79. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2388>
- Μπούνια, Α. (2015). Συνεργασίες ιδιωτικού και δημόσιου φορέα για τη χρηματοδότηση του πολιτισμού: μια εισαγωγική προσέγγιση. Στο Σ. Αντωνιάδου, Ε. Μαυραγάνη, & Π. Ιωάννης (Επιμ.), *Πολιτισμός και Προοπτική: η σημασία της στρατηγικής σε τέσσερις τομείς του πολιτισμού* (σσ. 71-81). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Μποχώτης, Θ. 2015, *Ελέγχοντας τον τόπο του παρελθόντος*. Ηράκλειο: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης
- Νάκου, Ε. (2001). *Μουσεία : εμείς, τα πράγματα και ο πολιτισμός: απο τη σκοπιά της θεωρίας του υλικού πολιτισμού, της μουσειολογίας και της μουσειοπαιδαγωγικής*. Αθήνα: Νήσος.
- Παπαπετρόπουλος, Δ. (2006). *Νόμος 3028/2002 για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς: κείμενο, σχόλια, ερμηνεία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκουλα.
- Πετράκος, Β. (1994). Αφιέρωμα. Τα αρχαία της Ελλάδος κατά τον πόλεμο 1940-1944, *Ο Μέντωρ* 31, 69-182.
- Πετράκος, Β. (1995). *Η περιπέτεια της ελληνικής αρχαιολογίας στο βίο του Χρήστου Καρούζου*. Αθήνα: Εν Αθήναις Αρχαιολογική Εταιρεία.
- Πλάντζος, Δ. (2014). *Οι αρχαιολογίες του κλασικού: αναθεωρώντας τον εμπειρικό κανόνα*. Αθήνα: Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου.
- Πλάντζος, Δ. (2016), *Το πρόσφατο μέλλον: η κλασική αρχαιότητα ως βιοπολιτικό εργαλείο*. Αθήνα: Νεφέλη.
- Ruddel, D.-T. (2008). Διευθυντές των εθνικών μουσείων στον Καναδά-Η κατάθεση μιας προσωπικής άποψης. *Τετράδια Μουσειολογίας* 5, 13-14.
- Σύλλογος Ελλήνων Αρχαιολόγων. (2008). Ο ρόλος των δημόσιων μουσείων. Εισαγωγική εισήγηση στη στρογγυλή τράπεζα *Ο ρόλος των δημόσιων μουσείων σήμερα*, Σύλλογος Ελλήνων Αρχαιολόγων (Αθήνα). Διαθέσιμο στο: <http://www.sea.org.gr/details.php?id=248>

Σταματέλου, Α., Φιλιπούση, Μ. (2007). Ζητήματα μουσειακής εμπειρίας: Δύο έρευνες επισκεπτών στο Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο. *ILISSIA* 1, 28-34.

Τελική έκθεση εφαρμογής του προγράμματος ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ 2000-2006. Ανακτήθηκε από:

http://ep.culture.gr/el/Documents/%CE%95%CE%A0%20%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A4%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3%202000-2006/Teliki.Ekthesi.2000_2006.zip

Τσαραβόπουλος, Α., Ραντοπούλου, Στ., (1987). Το ελληνικό περιφερειακό μουσείο. *Έρευνα του αρχαιολογικού περιοδικού HOROS*. Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM) Ελληνικό Τμήμα, 203-206.

Tobelem, J. (2008). Σκέψεις για τη διοίκηση των μουσείων. *Τετράδια Μουσειολογίας* 5, 10-12.

Tobelem, J. (2015). *Η νέα εποχή των μουσείων: τα πολιτιστικά ιδρύματα απέναντι στην πρόκληση της διαχείρισης* (2η εκδ.). Αθήνα: ΠΙΟΠ

Φωτόπουλος, Δ., Δεληβορριάς, Α. (1997). *Η Ελλάδα του Μουσείου Μπενάκη*. Αθήνα: Μουσείο Μπενάκη. Διαθέσιμο στο: <http://www.latsis-foundation.org/ell/electronic-library/the-museum-cycle/i-ellada-tou-mouseiou-benaki>

Χαμηλάκης, Γ. (2012). *Το έθνος και τα ερείπια του*. Αθήνα: Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου.

Χατζηνικολάου, Τ.-ΣΤ. (2017). Ένας χρόνος διαδικασίας: Χρήσιμα συμπεράσματα – Κατευθύνσεις για το μέλλον της αναγνώρισης. Ομιλία στην *Αναγνώριση μουσείων: Ο λόγος στα μουσεία για τα μουσεία - Β' ενημερωτική συνάντηση*. (Εθνικό Ιστορικό Μουσείο, 29-9-2017) Διαθέσιμο στο <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=3680#>

Χουρμουζιάδη, Α. (2006), *Το Ελληνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Ο εκθέτης, το έκθεμα, ο επισκέπτης*, Θεσσαλονίκη, Βάνιας.

Χουρμουζιάδης, Γ. (1980). Μουσείο: Σχολείο ή Ναός. *Θέματα Χώρου και Τέχνης* 11, 38-42.

Χουρμουζιάδης, Γ. (1999). Για μια Νέα Μουσειολογία, *Επτάκυκλος* 10, 25-28.

Ξενόγλωσση

Abrahamson, E., & Freedman, D. H. (2007). *A perfect mess: The hidden benefits of disorder: How crammed closets, cluttered offices and on-the-fly planning make the world a better place*. London: Weidenfeld & Nicolson.

- Ambrose, T., & Paine, C. (2002). *Museum Basics*. London, New York: International Council of Museums.
- Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Pub.
- Bohrer, F. (2016). Fixing the Acropolis: William J. Stillman and the Restoration of Athenian Antiquity, *History of Photography*, 40:3, pp. 232-249, DOI:10.1080/03087298.2016.1140330 (τελευταία ανάκτηση 10/4/2018)
- Bounia, A. (2012), 'Cultural Policy in Greece, the Case of the National Museums (1990-2010): an Overview' in L. Eilersten and A. Bugge Amundsen (eds), *Museum Policies in Europe 1990-2010: Negotiating Professional and Political Utopia*. Linköping, pp. 127–156.
- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the arts*. New York: Focal Press.
- Compendium (2013). *Cultural Policies and Trends in Europe*, Country profile GREECE, edited by C. Dallas. Ανακτήθηκε από: http://www.culturalpolicies.net/down/greece_102013.pdf
- Damaskos, D. and Plantzos, D. (eds). (2008). *A Singular Antiquity. Archaeology and Hellenic Identity in Twentieth-Century Greece*. Athens: Benaki Museum.
- Edson, G., & Dean, D. (1994). *The handbook for museums*. London: Routledge.
- Frayão-Camacho, C. (2013). Restructuring governmental organisations on museums in European countries: A change of paradigm for a better management? in *Public Policies Toward Museums in Times of Crisis*, ICOM Portugal and ICOM Europe Joint Conference (Lisbon), 27– 32. Διαθέσιμο στο: www.issuu.com/mapadasideiaspt/docs/icom_view_final (τελευταία ανάκτηση 10/4/2018)
- Garezou, M., & Keramidas, S. (2017). Greek Museums at a Crossroads: continuity and change. *Museum* v.69, Issue 3-4 *Museums and Public Policy*, pp. 12-25. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1111/muse.12180>
- Garlandini, A. (2013). Museums in a changing world: Eight key points to defy the global crisis, in *Public Policies Toward Museums in Times of Crisis*, ICOM Portugal and ICOM Europe Joint Conference (Lisbon), 33–38
- Gazi, A. (2008). “Artfully classified” and “appropriately placed”. Notes on the display of antiquities in early twentieth-century Greece” στο D. Damaskos and D. Plantzos (eds) 2008, *A Singular Antiquity. Archaeology and Hellenic Identity in twentieth-century Greece*, Mouseio Benaki, 3rd Supplement, Athens, 67-82
- Gazi, A. (2011). National Museums in Greece: history, ideology, narratives στο P. Aronsson & G. Elgenius (eds), *EuNaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen*, (Bologna)

- Report No. 1 (WP2) *Linköping Electronic Conference Proceedings*, No. 64, 363-99. Ανακτήθηκε από: <http://www.ep.liu.se/ecp/064/ecp064.pdf>
- Gazi, A. (2017). Greek museums in times of crisis. Στο D. Tziovas (ed), *Greece in crisis: The Cultural Politics of Austerity*, 158-179. London: I. B. Tauris.
- Georganas, I. (2013). The effects of the economic crisis on Greek heritage: A view from the private cultural sector, *Journal of Eastern Mediterranean Archaeology and Heritage Studies* 1/3, 242–45.
- Heal, S. (2016). Austerity bites: how to avoid death by a thousand cuts. In *Money matters: the economic value of museums*, Nemo 24th Annual Conference, (Karlsruhe, Germany), 32-35 Ανακτήθηκε από: <https://www.ecsite.eu/sites/default/files/nemoac2016.pdf>
- Hood, C. (1991). A public Management for all seasons? *Public Administration* 69, 3-19.
- Howery, C. (2013). The effects of the economic crisis on Archaeology in Greece, *Journal of Eastern Mediterranean Archaeology and Heritage Studies* 1/3, 228–33.
- Keuc A., Rousset C. Colleselli V., Rudl V., Iordanescu E. (2014). Public-private cooperation scheme between culture, tourism and industry in *South-East Europe, practical handbook*, Chamber of Small Business and Entrepreneurship of Maribor, (Slovenia). Ανακτήθηκε από: <http://www.cmc-project.eu/download/handbook-printingversion.pdf>
- Lord, B., & Lord, G. D. (1997). *The manual of museum management*. Walnut Creek, Calif: AltaMira.
- Lord, B., Lord, G. D., & Lindsay, M. (Eds.). (2012). *The manual of museum planning: Sustainable space, facilities, and operations*. Lanham, Md: AltaMira Press.
- Messenger, P. M., & Smith, G. S. (2014). *Cultural heritage management: A global perspective*. Gainesville: University Press of Florida.
- Moore, K. (1997). *Museum management*. London: Routledge.
- Mouliou, M. (2008). “Museum representations of the classical past in post-war Greece: a critical analysis” στο D. Damaskos and D. Plantzos (eds) 2008, *A Singular Antiquity. Archaeology and Hellenic Identity in twentieth-century Greece*, Mouseio Benaki, 3rd Supplement, Athens, 67-82 Byrnes, W. J. (2009). *Management and the arts*. New York: Focal Press.
- Petrou, A. (2015), *Balancing Preservation and Utilization in Greek Museum Policy: the case of EU regional policy investments in state regional archaeological*

- museums*, PhD dissertation, National Graduate Institute for Policy Studies (Tokyo)
- Rizzo, I. (2010). Museums facing the crisis: challenge or opportunity? in European Museum Academy (ed.), *Proceedings of The Kenneth Hudson Seminars 2009–2010* (Pisa, 2010), 47–59. Ανακτήθηκε από: www.europeanmuseumacademy.eu/4/upload/kh_seminar_proceedings.pdf
- Smith, L. (2000). Doing Archaeology: cultural heritage management and its role in identifying the link between archaeological practice and theory. *International Journal of Heritage Studies* 6 (4), 309-316
- Stefano, M. (2010). ‘Responding to change: the economic crisis, museums and ecomuseological opportunities’ in European Museum Academy (ed.), *Proceedings of The Kenneth Hudson Seminars 2009–2010* (Pisa, 2010), 47–59. Ανακτήθηκε από: www.europeanmuseumacademy.eu/4/upload/kh_seminar_proceedings.pdf
- Stenvers, B. (2016). Amsterdam's museums: a better return through cooperation In *Money matters: the economic value of museums*, Nemo 24th Annual Conference, (Karlsruhe, Germany), 36-38. Ανακτήθηκε από: <https://www.ecsite.eu/sites/default/files/nemoac2016.pdf>
- Stylianou-Lambert, T., Boukas, N. & Christodoulou-Yerali, M. (2014). Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies, *International Journal of Cultural Policy*, 20:5, 566-587, DOI: 10.1080/10286632.2013.874420
- Tallon, L., & Walker, K. (2008). *Digital technologies and the museum experience handheld guides and other media*. Lanham: AltaMira Press.
- Tsilidou S. (2014), ‘Rethinking museum value in times of crisis: a European perspective’ (2014). Διαθέσιμο στο www.ne-mo.org/news/article/nemo/article-rethinking-museum-value-in-times-of-crisis-a-european-perspective.html
- Voudouri, D. (2010). Law and the Politics of the Past: Legal Protection of Cultural Heritage in Greece. *International Journal of Cultural Property*, 17(3), 547-568. doi:10.1017/S094073911000024X
- Walsh, K. (1995). *The Representation of the Past: Museums and Heritage in the Postmodern World*. London: Routledge.

Παράρτημα Ι: Συνεντεύξεις

Διεύθυνση Μουσείων και Τμήμα Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών

Οι συνεντεύξεις στη Διεύθυνση Μουσείων έγιναν με την κα. Σουζάνα Χούλια-Καπελώνη, η οποία ήταν τότε επικεφαλής της Διεύθυνσης και με την κα. Ελευθερία Δούμα, επικεφαλής του Τμήματος Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες, βασισμένες μεν στις παρακάτω ερωτήσεις αλλά οι συνεντευξιαζόμενες ήταν ελεύθερες να διατυπώσουν και προσωπικά σχόλια.

Α. Μουσειακή Πολιτική

1. Υπάρχει συγκεκριμένη εθνική μουσειακή πολιτική στο ΥΠ.ΠΟ.Α.;

Αν ναι,

ποιες Διευθύνσεις/Τμήματα είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό της;

σε ποιους βασικούς άξονες συνίσταται ο σχεδιασμός της ;

ποιοι συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της πολιτικής αυτής,

ποιες είναι οι κύριες επιδιώξεις της και

ποιες οι βασικές κατηγορίες μουσείων που αφορά (τι ισχύει για τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία;)

2. Πόσο επηρεάζει την εφαρμογή της οποιαδήποτε μουσειακής πολιτικής η συνεχής αναδιάρθρωση του Υπουργείου Πολιτισμού και δη η τελευταία που τέθηκε σε εφαρμογή από 22-1-2018;

Β. Προβλήματα-Ιδιαιτερότητες-Προκλήσεις

1. Με ποιο τρόπο καταφέρνετε να υπερκεράσετε ζητήματα που έχουν να κάνουν αφενός με την ανομοιογένεια του μουσειακού τοπίου στη χώρα μας (π.χ. αρχαιολογικά μουσεία εντός και εκτός πόλεων, πλησίον ή όχι αρχαιολογικών χώρων, με διαφορετικό διοικητικό καθεστώς κ.τλ.) και αφετέρου με την άνιση γεωγραφική κατανομή των μουσείων;

2. Θεωρείτε ότι οι παραπάνω διαφορές λαμβάνονται ή θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψιν στο σχεδιασμό της οποιαδήποτε πολιτικής;

3. Σύμφωνα με τον προηγούμενο οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ.Α ανάμεσα στις αρμοδιότητές σας είναι η «παρακολούθηση των προγραμματικών συμβάσεων του ΥΠΠΟΑ με φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή άλλους συμβαλλόμενους για θέματα αρμοδιότητάς του».

Σύμφωνα με την εμπειρία σας, πόσο συχνά προωθούνται τέτοιες συνεργασίας και ποια είναι η γνώμη σας για την αποτελεσματικότητά τους όσον αφορά τα αρχαιολογικά μουσεία;

4. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η μεγαλύτερη πρόκληση ή το κυριότερο πρόβλημα που έχετε αντιμετωπίσει ως σήμερα όντας σε αυτή τη θέση;

5. Κατά πόσο η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της έχουν επηρεάσει το έργο σας;

Γ. Ανεξαρτησία Μουσείων

1. Σε τι διαφέρουν πρακτικά τα όρια της ανεξαρτησίας των αρχαιολογικών μουσείων που υπάρχουν στις κατά τόπους Εφορείες Αρχαιοτήτων από εκείνα των μουσείων που συνιστούν Ειδικές Περιφερειακές Μονάδες του ΥΠ.ΠΟ.Α.;

2. Εν τέλει, πόσο «ελεύθερος» είναι ο διευθυντής ενός κρατικού αρχαιολογικού μουσείου να πάρει πρωτοβουλίες σχετικά με την πολιτική του μουσείου του οποίου είναι επικεφαλής;

Τμήμα Ιστορίας και Αρχαιολογίας, Φιλοσοφική Σχολή Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Οι συνεντεύξεις έγιναν με δύο από τους διδάσκοντες στο Τμήμα. Ο πρώτος, ο οποίος επιθυμεί να διατηρήσει την ανωνυμία του, είναι καθηγητής Προϊστορικής Αρχαιολογίας και η δεύτερη είναι η κα. Μάρλεν Μούλιου, καθηγήτρια Μουσειολογίας. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες και οι συνεντευξιζόμενοι ενθαρρύνθηκαν να διατυπώσουν τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με τη διαχείριση των αρχαιολογικών μουσείων στη χώρας μας. Οι βασικές ερωτήσεις που τους τέθηκαν ήταν οι εξής:

- Ποιοι θα έπρεπε, κατά τη γνώμη σας, να είναι αρμόδιοι για τη διαχείριση των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων;
- Ποια χαρακτηριστικά/ιδιαιτερότητες θεωρείτε πως πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν για τη διαχείριση των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων στην Ελλάδα;
- Ποιο θεωρείτε ως το πιο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία της χώρας; Πού πιστεύετε ότι οφείλεται και πώς θα μπορούσε να επιλυθεί;
- Κατά τη γνώμη σας, υπάρχει σαφής μουσειακή πολιτική από το ΥΠΠΟΑ για τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία; Αν ναι, πώς θα τη χαρακτηρίζατε; Αν όχι, σε τι πιστεύετε ότι οφείλεται η απουσία της;

- Τα τελευταία χρόνια γίνονται συνεχείς αναδιαρθρώσεις στον οργανισμό του ΥΠΠΟΑ. Πιστεύετε ότι επηρεάζεται από αυτές η λειτουργία των δημόσιων αρχαιολογικών μουσείων και, αν ναι, πώς;
- Η συνεργασία των ελληνικών πανεπιστημίων με τα δημόσια αρχαιολογικά μουσεία γίνεται ως επί το πλείστον μέσω πρακτικής άσκησης με σαφή και περιορισμένα χρονικά πλαίσια και για συγκεκριμένες ειδικότητες (αρχαιολόγοι - συντηρητές). Ποιο πιστεύετε πως είναι το όφελος από αυτή τη συνεργασία και με ποιο τρόπο θα μπορούσε να διευρυνθεί;

Αρχαιολογικά Μουσεία

Για τα μουσεία ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία: υποβλήθηκε αρχικά μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, με τη μορφή αιτήματος, το βασικό πλάνο των ερωτήσεων. Το αίτημα υποβλήθηκε στον αρμόδιο φορέα στον οποίο ανήκει το καθένα, δηλαδή είτε στο ίδιο το μουσείο όσον αφορά τα ανεξάρτητα περιφερειακά, είτε στην αντίστοιχη Εφορεία Αρχαιοτήτων όσον αφορά τα υπόλοιπα. Τα άτομα που έδωσαν συνέντευξη ήταν κυρίως αρχαιολόγοι, εργαζόμενοι στα μουσεία, οι οποίοι ήρθαν προηγουμένως σε συνεννόηση με τον/την Προϊστάμενό τους. Εξαίρεση αποτελούν το Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα, για το οποίο μίλησε η πρώην Έφορος Ανατολικής Αττικής και νυν επικεφαλής της Διεύθυνσης Μουσείων κ. Αναστασία Λαζαρίδου. Εκ μέρους του Αρχαιολογικού Μουσείου Τεγέας μίλησε κατά βάση ο φύλακας κ. Γεώργιος Πρώιμος, καθώς η υποστελέχωση της Εφορείας Αρχαιοτήτων Αρκαδίας, σε συνδυασμό με το φόρτο εργασίας της Προϊσταμένης επέτρεψε μόνο μια σύντομη συνέντευξη μαζί της. Τέλος, από το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας οι ερωτήσεις απαντήθηκαν γραπτώς.

Βασική διάρθρωση συνεντεύξεων με βάση τη δομή της έρευνας

A. Ταυτότητα

Αποστολή-όραμα-αξίες (Mission-Vision-Values)

B. Πόροι

Ανθρώπινο δυναμικό:

- Διαδικασία-κριτήρια επιλογής (για όλες τις βαθμίδες προσωπικού)
- Επάρκεια (ποσοτική- ποιοτική)
- Τρόποι- μέθοδοι διαχείρισης-κατανομής του
- Επιμόρφωση-σεμινάρια
- Διαχείριση εθελοντών- σωματεία φίλων

Οικονομικοί πόροι:

- Κρατική επιχορήγηση
- Ευρωπαϊκά προγράμματα επιδοτήσεων
- Ιδιωτικές χορηγίες-δωρεές
- Καμπάνιες ανεύρεσης χρημάτων (fundraising)
- Υλικοτεχνικοί πόροι:
- Κτιριακές εγκαταστάσεις-υποδομές (διαμόρφωση- επάρκεια- συντήρηση)
- Υλικοτεχνική υποστήριξη εκθέσεων (εμπλουτισμός με ψηφιακά μέσα & νέες τεχνολογίες)

Γ. Στρατηγική

- Υπάρχει και κάτω από ποια διαδικασία διαμορφώνεται; (ποιος αποφασίζει και για τι;)

Κατευθυντήριοι άξονες :

- Ανάπτυξη-καλλιέργεια σχέσης με το κοινό (ενεργός ή όχι ο ρόλος της τοπικής κοινωνίας)
- Συνέργειες (κρατικοί φορείς-τοπική αυτοδιοίκηση-ιδιωτικές πρωτοβουλίες)
- Διάχυση καλών πρακτικών (συνεργασίες με άλλα- κρατικά και μη- μουσεία)
- Καλλιέργεια πολιτιστικού τουρισμού (εγχώριου και μη)
- Τι προβλήματα προκύπτουν στην εφαρμογή της και πώς αντιμετωπίζονται;

Δ. Αξιολόγηση

- Γίνεται και με ποιους τρόπους; (π.χ. έρευνα κοινού-στατιστικές ή διαδικτυακές έρευνες)

Ονομαστικός κατάλογος συνεντευξιαζόμενων

Διεύθυνση Μουσείων

Ονοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Θέση στο cd
Σουζάνα Χούλια-Καπελώνη	Τέως Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Μουσείων	Συνέντευξη 1
Ελευθερία Δούμα	Προϊσταμένη Τμήματος Αρχαιολογικών Μουσείων και Συλλογών	Συνέντευξη 2

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ονοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Θέση στο cd
Μάρλεν Μούλιου	Καθηγήτρια Μουσειολογίας	Συνέντευξη 3

Ανώνυμος	Καθηγητής Προϊστορικής Αρχαιολογίας	Συνέντευξη 4
----------	-------------------------------------	--------------

Αρχαιολογικά Μουσεία

Ονοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Φορέας	Θέση στο cd
Δέσποινα Καλεσοπούλου	Αρχαιολόγος-μουσειολόγος-Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας & Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο	Συνέντευξη 5
Πάνος Βοσνίδης	Αρχαιολόγος-Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας & Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο	Συνέντευξη 6
Ουρανία Πάλλη	Αρχαιολόγος-Τμήμα Συλλογών Κεραμικής και Μεταλλοτεχνίας	Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης	Συνέντευξη 7
Αναστασία Λαζαρίδου	Αρχαιολόγος-τέως Προϊσταμένη της Εφορείας Αρχαιοτήτων Ανατ.Αττικής	Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα	Συνέντευξη 8
Έφη Κουρούνη	Αρχαιολόγος	Αρχαιολογικό Μουσείο Θήβας	Συνέντευξη 9
Άννα-Βασιλική Καραπαναγιώτου	Αρχαιολόγος-Προϊσταμένη της Εφορείας Αρχαιοτήτων Αρκαδίας	Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας	Συνέντευξη 10
Γεώργιος Πρώιμος	Φύλακας	Αρχαιολογικό Μουσείο Τεγέας	Συνέντευξη 11

Θεοδώρα Λάζου	Ιστορικός	Αρχαιολογικό Μουσείο Ηγουμενίτσας	Δόθηκε σε γραπτή μορφή
---------------	-----------	---	---------------------------