



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Επικοινωνιακή και Εκπαιδευτική Πολιτική στους Πολιτιστικούς
Οργανισμούς: Μελέτη Περίπτωσης του Διαχρονικού Μουσείου, της
Δημοτικής Πινακοθήκης και της Δημόσιας Βιβλιοθήκης Λάρισας*

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΗ

ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ ΚΕΦΑΛΑΚΗ

ΠΑΤΡΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 2026

Περίληψη

Η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής αποτελεί βασικό παράγοντα για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί προσεγγίζουν, ενεργοποιούν και εκπαιδεύουν το κοινό τους. Η παρούσα μελέτη διερευνά τη δυναμική αλληλεπίδραση των δύο αυτών πολιτικών σε τρεις πολιτιστικούς οργανισμούς της πόλης της Λάρισας: το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας, τη Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας – Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα και τη Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη «Κωνσταντίνος Κούμας». Στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί διαμορφώνουν και υλοποιούν τις εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές τους στρατηγικές, καθώς και η διερεύνηση του βαθμού σύγκλισης μεταξύ των δύο πολιτικών. Η έρευνα βασίστηκε σε μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποιοτική και ποσοτική ανάλυση. Στο ποιοτικό σκέλος πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη των οργανισμών, ενώ στο ποσοτικό σκέλος συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων από 300 επισκέπτες των τριών φορέων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι τρεις οργανισμοί αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στον εκπαιδευτικό τους ρόλο, ενώ παράλληλα αξιοποιούν επικοινωνιακές πρακτικές για την ενίσχυση της συμμετοχής του κοινού. Διαπιστώνεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι δύο πολιτικές συνδέονται στενά στη διαμόρφωση της πολιτισμικής εμπειρίας των επισκεπτών. Η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της ολοκληρωμένης ανάπτυξης εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών στρατηγικών για την ενίσχυση του κοινωνικού ρόλου των πολιτιστικών οργανισμών.

Λέξεις-κλειδιά: Εκπαιδευτική Πολιτική, Επικοινωνιακή Πολιτική, Πολιτιστικοί Οργανισμοί, Πολιτισμική Εκπαίδευση, Συμμετοχή Κοινού, Μουσεία

Abstract

The relationship between educational policy and communication policy is a key factor shaping how cultural institutions engage, educate, and interact with their audiences. This study explores the interaction between these two functions in three cultural institutions located in the city of Larissa, Greece: the Diachronic Museum of Larissa, the Municipal Art Gallery – G.I. Katsigras Museum, and the Public Central Library “Konstantinos Koumas”. The aim of the research was to examine how these institutions design and implement their educational and communication strategies and to investigate the degree of convergence between these two policies. A mixed-methods research design was adopted, combining qualitative and quantitative approaches. Semi-structured interviews were conducted with professionals working in the institutions, while quantitative data were collected through questionnaires completed by 300 visitors. The data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods. The findings indicate that the institutions place strong emphasis on their educational mission while also employing communication strategies to enhance audience engagement. A strong correlation between educational and communication policy was identified, suggesting that these two dimensions are closely interconnected in shaping visitors’ cultural experiences. The study highlights the importance of integrated educational and communication strategies for strengthening the social role of cultural organizations.

Keywords: Educational Policy, Communication Policy, Cultural Organizations, Museum Education, Audience Engagement, Cultural Communication

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Εισαγωγή.....	5
Θεωρητικό Μέρος	7
Κεφάλαιο 1: Η Εκπαιδευτική Πολιτική στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς.....	7
Κεφάλαιο 2: Η Επικοινωνιακή Πολιτική των Πολιτιστικών Οργανισμών	12
Κεφάλαιο 3: Η Σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής: συμμετοχή, συν- δημιουργία και ψηφιακή διαμεσολάβηση	23
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση των Φορέων: Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας – Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας/Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα – Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας «Κων. Κούμας»	31
Ερευνητικό Μέρος	33
Σκοπός	33
3. Μέθοδος	36
4. Αποτελέσματα	43
5. Συζήτηση	75
Δυνατά σημεία και περιορισμοί της μελέτης	82
6. Συμπεράσματα.....	84
Βιβλιογραφία.....	89
Παράρτημα 1.....	94
Παράρτημα 2.....	97
Έντυπο Συγκατάθεσης.....	100

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη σχέση ανάμεσα στην εκπαιδευτική και την επικοινωνιακή πολιτική των πολιτιστικών οργανισμών. Επιχειρεί να διερευνήσει πώς αυτές οι δύο πολιτικές, αν και διακριτές, αλληλοσυμπληρώνονται ώστε να ενισχύεται η εμπλοκή του κοινού και να προάγεται ο κοινωνικός ρόλος των πολιτιστικών μονάδων. Στο πλαίσιο αυτό, ως μελέτες περίπτωσης επιλέγονται τρεις οργανισμοί της Λάρισας – το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας, η Δημοτική Πινακοθήκη-Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα και η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη «Κωνσταντίνος Κούμας». Η έρευνα ακολουθεί μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Ειδικότερα, στο ποιοτικό σκέλος πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με επαγγελματίες των φορέων, ενώ στο ποσοτικό σκέλος συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων από επισκέπτες των οργανισμών. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, προκειμένου να εξαχθούν αξιόπιστα και τεκμηριωμένα συμπεράσματα. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα ακόλουθα: **α) Ποιες εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές πρακτικές εφαρμόζονται στους πολιτιστικούς φορείς; β) Υπάρχει συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών τμημάτων στους φορείς αυτούς; γ) Ενσωματώνονται οι αρχές της συμμετοχικής εκπαίδευσης και της πολιτιστικής δημοκρατίας στις στρατηγικές επικοινωνίας και εκπαίδευσης των οργανισμών; δ) Προκρίνεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο συνέργειας εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής στους πολιτιστικούς οργανισμούς;**

Προκειμένου τα ερωτήματα αυτά να απαντηθούν αποτελεσματικά, η εργασία οργανώνεται προοδευτικά, ξεκινώντας από το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται η εκπαιδευτική πολιτική μέσα από κλασικές και σύγχρονες προσεγγίσεις με έμφαση σε καινοτόμες τεχνολογίες όπως τεχνητή νοημοσύνη, επαυξημένη και εικονική πραγματικότητα. Ακολουθεί η εξέταση της επικοινωνιακής πολιτικής ως ξεχωριστής διάστασης, που καλύπτει ενότητες ταυτότητας και ολοκληρωμένης επικοινωνίας. Στη συνέχεια, αναλύεται η σχέση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής ως αλληλοσυμπληρούμενες αλλά διακριτές λειτουργίες καθώς η μάθηση προϋποθέτει επικοινωνία και η επικοινωνία χωρίς εκπαιδευτικό περιεχόμενο στερείται βάθους και νοήματος (Hooper-Greenhill, 1999; Carey, 2008). Στο ερευνητικό σκέλος της εργασίας περιλαμβάνονται η παρουσίαση και η εξέταση

αφενός των ποιοτικών των ποσοτικών δεδομένων αφετέρου, που οδηγούν στα συμπεράσματα της έρευνας.

Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1: Η Εκπαιδευτική Πολιτική στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Η εκπαιδευτική πολιτική στους πολιτιστικούς οργανισμούς συνιστά έναν από τους βασικότερους άξονες της σύγχρονης πολιτιστικής στρατηγικής, καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αυτοί επικοινωνούν τη γνώση, προάγουν την πρόσβαση και ενισχύουν τη συμμετοχή του κοινού. Τα μουσεία, οι πινακοθήκες και οι βιβλιοθήκες αποτελούν πλέον όχι απλώς χώρους φύλαξης και παρουσίασης πολιτιστικών τεκμηρίων, αλλά δυναμικά περιβάλλοντα μάθησης και κοινωνικού διαλόγου. Σύμφωνα με τη Hooper-Greenhill (1999), η μετάβαση από το μοντέλο του μουσείου ως «ναού της γνώσης» προς το μουσείο ως «φόρουμ» σηματοδοτεί την αλλαγή προσανατολισμού από τη στατική έκθεση αντικειμένων προς τη διαδραστική εμπειρία και την εκπαιδευτική διαμεσολάβηση.

Η εκπαιδευτική πολιτική των πολιτιστικών οργανισμών δεν μπορεί να διαχωριστεί από την ευρύτερη έννοια της πολιτιστικής δημοκρατίας, δηλαδή της ελεύθερης και ισότιμης πρόσβασης όλων των κοινωνικών ομάδων στη γνώση και την πολιτιστική συμμετοχή. Όπως επισημαίνει το δίκτυο NEMO (2023), τα μουσεία και οι συναφείς οργανισμοί καλούνται να λειτουργούν ως «χώροι ένταξης» που προάγουν τη δια βίου μάθηση, την κοινωνική συνοχή και την ενδυνάμωση των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαιδευτική πολιτική δεν περιορίζεται στην υλοποίηση προγραμμάτων για μαθητές ή φοιτητές, αλλά διευρύνεται σε στρατηγικές που ενισχύουν την πολιτισμική ευαισθητοποίηση, τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχή όλων των ηλικιακών και κοινωνικών ομάδων.

Η Hooper-Greenhill (1999) θεμελιώνει τη σύγχρονη θεωρία της «μουσειακής εκπαίδευσης» ως μια διαδικασία ενεργητικής μάθησης, όπου ο επισκέπτης δεν είναι παθητικός δέκτης αλλά συν-δημιουργός νοήματος. Η μάθηση στα μουσεία χαρακτηρίζεται από πολυτροπικότητα, καθώς εμπλέκει γνωστικά, αισθητηριακά και συναισθηματικά στοιχεία. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της βιωματικής μάθησης και της κοινωνικοπολιτισμικής θεωρίας, σύμφωνα με την οποία η γνώση οικοδομείται μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση και την εμπειρία.

Η εκπαιδευτική πολιτική των μουσείων εκφράζεται μέσα από την ανάπτυξη ποικίλων προγραμμάτων και δράσεων, όπως διαδραστικά εργαστήρια, ξεναγήσεις,

εκπαιδευτικά παιχνίδια, συνεργασίες με σχολεία και πανεπιστήμια, καθώς και μέσα από την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών. Ο Richardson (2015) υποστηρίζει ότι η ψηφιακή κουλτούρα έχει δημιουργήσει ένα νέο «ψηφιακό habitus», μέσα στο οποίο οι νέοι επισκέπτες αλληλεπιδρούν με το μουσείο με τρόπο πιο συμμετοχικό και διαδραστικό. Η έννοια αυτή συνδέεται με την αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας, που διευρύνουν το εύρος της εκπαιδευτικής εμπειρίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η Avlonitou και η Papadaki (2024) αναδεικνύουν τον ρόλο των τεχνολογιών εκτεταμένης πραγματικότητας (extended reality – XR) ως καινοτόμου εκπαιδευτικού εργαλείου που ενισχύει τη μάθηση μέσα από τη βιωματική εμπειρία και τη συναισθηματική εμπλοκή του επισκέπτη. Οι τεχνολογίες αυτές συμβάλλουν στη γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στο φυσικό και το ψηφιακό περιβάλλον, προσφέροντας νέες δυνατότητες πρόσβασης στη γνώση, ιδιαίτερα για κοινά με διαφορετικές ανάγκες ή περιορισμένες ευκαιρίες φυσικής συμμετοχής.

Παράλληλα, οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να διαμορφώνουν εκπαιδευτικές στρατηγικές που ενισχύουν τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση του κοινού. Σύμφωνα με τη NEMO (2023), οι σύγχρονες μουσειακές πολιτικές επικεντρώνονται στη συμπερίληψη, την πρόσβαση και την καλλιέργεια κοινωνικών δεξιοτήτων. Η εκπαίδευση δεν είναι πλέον μονοδιάστατη διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, αλλά πλαίσιο αλληλεπίδρασης που συνδέει διαφορετικά κοινωνικά στρώματα και πολιτισμικές ομάδες. Η Gross-Golacka και συν. (2024) τονίζουν τη σημασία της «διαχείρισης ποικιλομορφίας» (diversity management) ως προϋπόθεσης για μια ουσιαστική εκπαιδευτική πολιτική. Η ένταξη της διαφορετικότητας, η ισότιμη συμμετοχή των φύλων και η αναγνώριση των πολιτιστικών ταυτοτήτων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων στους πολιτιστικούς οργανισμούς.

Η θεωρία της επικοινωνίας, όπως τη διατυπώνει ο Fiske (2010), προσφέρει ένα πλαίσιο κατανόησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας ως επικοινωνιακής πράξης. Η γνώση παράγεται και αναδομείται μέσα από τη διαρκή διαπραγμάτευση νοημάτων μεταξύ πομπού και δέκτη, στο εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο. Ο Corner (2000) συμπληρώνει ότι η πρόσληψη ενός πολιτισμικού μηνύματος είναι ενεργητική και καθορίζεται από τις εμπειρίες, τις προσδοκίες και τις κοινωνικές αναφορές του κοινού. Στο πεδίο των μουσείων, αυτό σημαίνει ότι κάθε εκπαιδευτική πολιτική

οφείλει να λαμβάνει υπόψη τη διαφορετικότητα της πρόσληψης και να προσφέρει εναλλακτικές μορφές συμμετοχής και κατανόησης.

Η έννοια της δια βίου μάθησης εντάσσει την εκπαιδευτική πολιτική των πολιτιστικών οργανισμών σε μια ευρύτερη κοινωνική και αναπτυξιακή προοπτική. Η NEMO (2023) υπογραμμίζει ότι τα μουσεία και οι βιβλιοθήκες συμβάλλουν ουσιαστικά στην εκπαίδευση ενηλίκων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την κοινωνική συνοχή, λειτουργώντας ως κόμβοι πολιτισμικής αλληλεπίδρασης. Οι δράσεις τους προάγουν την κριτική σκέψη, τον διάλογο και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση του πολιτιστικού προϊόντος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η εκπαιδευτική πολιτική αποκτά χαρακτήρα συμμετοχικό και δημοκρατικό, ενισχύοντας τη σχέση του πολιτιστικού οργανισμού με την κοινότητα.

Η πρόσφατη έρευνα των González-Herrera et al. (2023) για την εκπαιδευτική πολιτική σε μουσεία και συναφείς πολιτιστικούς οργανισμούς αναδεικνύει τρεις αλληλένδετους άξονες: (α) τη θεσμική υποχρέωση της προσβασιμότητας και συμπερίληψης ως προϋπόθεσης ισότιμης μάθησης, (β) τη συνεργασία με τα εκπαιδευτικά συστήματα και τις κοινότητες ως μηχανισμό διεύρυνσης της συμμετοχής και (γ) τον ψηφιακό μετασχηματισμό (AI, XR/VR/AR, IoT, 3D printing, υπολογιστικό νέφος) ως μοχλό αναβάθμισης της μάθησης, της εμπειρίας και της διαχείρισης επισκεπτών (González-Herrera, Díaz-Herrera & Hernández-Dionis, 2023).

Η συστηματική ανασκόπηση των González-Herrera και συν. (2023) τεκμηριώνει ότι τα εκπαιδευτικά και προσβάσιμα μουσεία/πολιτιστικοί χώροι συνιστούν εναλλακτικά περιβάλλοντα μάθησης που εξελίχθηκαν από χώρους ελίτ σε κοινωνικά υπεύθυνους οργανισμούς με έμφαση στην ισότητα πρόσβασης και την ένταξη. Με ανασκόπηση 17 μελετών (2015–2021), οι συγγραφείς καταγράφουν πρακτικές υλικής και γνωστικής προσβασιμότητας (π.χ. απτική ερμηνεία με 3D εκτύπωση, έντυπο υλικό σε Braille, βελτιώσεις φυσικής/αισθητηριακής/γνωστικής πρόσβασης), αλλά και την ανάγκη για ενίσχυση ανθρώπινων πόρων και κατάρτισης (González-Herrera και συν., 2023). Ιδιαίτερα μετά την πανδημία, η στροφή σε ψηφιακές–συμπεριληπτικές δράσεις λειτούργησε ως επιταχυντής μετασχηματισμού, χωρίς όμως να αίρει αυτομάτως τις ανισότητες· απαιτείται συνδυασμός υποδομών, παιδαγωγικών προσαρμογών και οργανωσιακών αλλαγών (González-Herrera και συν., 2023).

Σε επίπεδο συνεργειών με την εκπαίδευση, το διακρατικό έργο INARTdis (Αυστρία, Ισπανία, Βόρεια Μακεδονία, Πορτογαλία) δείχνει ότι η συνεργασία σχολείων–μουσείων ενισχύει την συμπεριληπτική πολιτισμική εκπαίδευση, αλλά η υλοποίηση προσκρούει σε ελλείψεις πόρων και σε οργανωσιακά εμπόδια (Gigerl και συν., 2022). Με μικτές μεθόδους, οι συγγραφείς καταγράφουν σύγκλιση προθέσεων (οι επαγγελματίες πολιτισμού και εκπαίδευσης ασπάζονται τις αρχές της ένταξης) και απόκλιση πρακτικών (η προσβασιμότητα παραμένει μερική). Αναδεικνύεται ανάγκη για συστηματική επιμόρφωση σε συμπεριληπτική καλλιτεχνική εκπαίδευση, θεσμική δικτύωση σχολείων–μουσείων, και πολιτικές που διευκολύνουν την ενεργό συμμετοχή των μαθητών/επισκεπτών ως προϋπόθεση ουσιαστικής ένταξης (Gigerl και συν., 2022). Η διαπίστωση αυτή συνδέεται άμεσα με τη λογική της διαπολιτισμικής παιδαγωγικής: η συμπερίληψη δεν εξαντλείται σε προσβάσιμες υποδομές, αλλά απαιτεί συν-σχεδιασμό προγραμμάτων με τους ίδιους τους αποδέκτες.

Στην ίδια κατεύθυνση, αλλά με εστίαση σε συγκεκριμένο εθνικό πλαίσιο, η μελέτη της Zakaria (2023) εξετάζει την ένταξη μαθητών με αναπηρίες (SWDs) στα αιγυπτιακά μουσεία υπό το πρίσμα του κοινωνικού μοντέλου της αναπηρίας. Μέσα από 23 ημι-δομημένες συνεντεύξεις με επαγγελματίες μουσείων και 5 συνεντεύξεις με μαθητές με πολλαπλές αναπηρίες, προκύπτει ότι υπάρχουν ενεργές αλλά μικρής κλίμακας συμπεριληπτικές πρακτικές, συχνά αποτέλεσμα προσωπικών πρωτοβουλιών (Zakaria, 2023). Η υλοποίηση δύσκολα γενικεύεται χωρίς κρατική αναγνώριση των μουσείων ως εργαλείων μη-τυπικής εκπαίδευσης, θεσμική στήριξη και παιδαγωγικές προσαρμογές που μεταφράζουν τα δικαιώματα σε πράξη (π.χ. απλές γλώσσες, πολυτροπικό υλικό, εξατομικευμένη διαμεσολάβηση). Η μελέτη αναδεικνύει το χάσμα πολιτικής–πράξης: οι νομικές προβλέψεις για δικαιώματα και ένταξη δεν αρκούν αν δεν ενταχθούν τα μουσεία σε συντονισμένο οικοσύστημα εκπαίδευσης, με ρόλους, πρότυπα και πόρους (Zakaria, 2023). Σε όρους εκπαιδευτικής πολιτικής, αυτό μεταφράζεται σε οριζόντιες συνεργασίες (υπουργεία πολιτισμού–παιδείας), δεσμευτικούς δείκτες προσβασιμότητας/συμμετοχής, και επαγγελματικά προφίλ εκπαιδευτικών–διαμεσολαβητών μουσείων.

Η τεχνολογία λειτουργεί ως κρίσιμη μεταβλητή που επηρεάζει τόσο την πρόσβαση όσο και την εμπειρία/μάθηση. Η συστηματική ανασκόπηση των Lu και συν. (2023) σε 122 μελέτες χαρτογραφεί την εξέλιξη της έρευνας για την τεχνολογία και την

εμπειρία επισκεπτών και προτείνει ένα Τετρασταδιακό Μοντέλο Εξέλιξης: (I) Επώαση ΤΠΕ, (II) Υιοθέτηση «έξυπνων» τεχνολογιών, (III) Μετασχηματισμός ΤΠΕ, (IV) Μελλοντολογική καινοτομία. Παράλληλα, καταγράφεται μετατόπιση των εννοιών από την μάθηση/αλληλεπίδραση (πρώιμες μελέτες) προς την πρόθεση/συμπεριφορά και πιο πρόσφατα προς ικανοποίηση, απόλαυση και αίσθηση παρουσίας (Lu και συν., 2023). Κρίσιμη διαπίστωση είναι η ασυνέχεια θεωρητικών πλαισίων στο πεδίο, που δυσχεραίνει τη συσσώρευση γνώσης και την πολιτική τεκμηρίωση. Για την εκπαιδευτική πολιτική, το μοντέλο αυτό προσφέρει οδικό χάρτη: η επιλογή τεχνολογιών οφείλει να συνδέεται με σαφείς παιδαγωγικούς στόχους (π.χ. ενσώματη μάθηση μέσω XR, κοινωνικο-συναισθηματική εμπλοκή, ανάπτυξη δεξιοτήτων), μετρήσιμα αποτελέσματα και θεωρητικά συνεπή εργαλεία αξιολόγησης.

Συνεκτική εικόνα του ψηφιακού πεδίου παρέχει και η εκτενής ανασκόπηση των Li και συν. (2024) για τις τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού στις μουσειακές εκθέσεις. Οι συγγραφείς κατηγοριοποιούν και αναλύουν AI, immersive τεχνολογίες (VR/AR/MR), προσθετική κατασκευή (3D printing), Internet of Things και cloud computing, δείχνοντας πώς συνεισφέρουν σε σχεδιασμό καθηλωτικών εμπειριών, βελτίωση προσβασιμότητας/συμπερίληψης, ενίσχυση εκπαιδευτικού δυναμικού και συλλογή/ανάλυση δεδομένων εμπειρίας για καλύτερη διαχείριση (Li και συν., 2024). Η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης αυτής της μετάβασης (αύξηση ψηφιακών δραστηριοτήτων, υβριδικές εκθέσεις), όμως το άρθρο επισημαίνει κενό στη χαρτογράφηση «τεχνολογία–σεναρίου εφαρμογής»: για να παράξουν εκπαιδευτική αξία, οι τεχνολογίες πρέπει να εντάσσονται σε συγκεκριμένες παιδαγωγικές στρατηγικές (π.χ. αφήγηση, συν-δημιουργία, εξατομίκευση, καθολικός σχεδιασμός για μάθηση) και να συνοδεύονται από ηθική/συμμετοχική αξιολόγηση (Li και συν., 2024).

Συνολικά, τα ευρήματα συγκλίνουν σε ένα πολυεπίπεδο πρόταγμα πολιτικής για μουσεία, πινακοθήκες και βιβλιοθήκες ως μαθησιακά οικοσυστήματα. Πρώτον, η προσβασιμότητα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως οργανωσιακή ικανότητα και όχι ως μεμονωμένη δράση: συνδυασμός υποδομών (φυσικών/αισθητηριακών/γνωστικών), πολυτροπικής ερμηνείας (π.χ. απτική/οπτικοακουστική μετάφραση περιεχομένου) και διαρκούς κατάρτισης προσωπικού (González-Herrera και συν., 2023). Δεύτερον, η συνεργασία με την τυπική εκπαίδευση χρειάζεται θεσμική μόνιμη μορφή (πλαίσια

συνεργασίας, κοινά προγράμματα σπουδών, αξιολόγηση μαθησιακών αποτελεσμάτων, συμμετοχικός σχεδιασμός με μαθητές/εκπαιδευτικούς), ειδικά για ετερογενή μαθητικά ακροατήρια (Gigerl και συν., 2022; Zakaria, 2023). Τρίτον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να ακολουθεί παιδαγωγική λογική και θεωρητική συνέπεια: επιλογή τεχνολογιών ευθυγραμμισμένων με μαθησιακούς στόχους, με δείκτες εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας και πλαίσια αξιολόγησης εμπειρίας που δεν στηρίζονται μόνο σε δείκτες ικανοποίησης, αλλά και σε γνώσεις/δεξιότητες/στάσεις (Lu και συν., 2023; Li και συν., 2024). Τέλος, τα μουσεία πρέπει να αναγνωριστούν ρητά ως όργανα δημόσιας πολιτικής μάθησης (μη-τυπική/άτυπη), με δημοσιονομική και θεσμική στήριξη ώστε οι συμπεριληπτικές πρακτικές να περάσουν από το επίπεδο «pilot/προσωπικής πρωτοβουλίας» σε κλιμακούμενα, ποιοτικά διασφαλισμένα προγράμματα (Zakaria, 2023).

Συνολικά, η εκπαιδευτική πολιτική στους πολιτιστικούς οργανισμούς συνιστά ένα πεδίο σύνθετο και πολυδιάστατο, που συνδέει τη θεωρία της μάθησης με τις αρχές της επικοινωνίας και της κοινωνικής ενδυνάμωσης. Οι μελέτες των συγκλίνουν στην άποψη ότι ο εκπαιδευτικός ρόλος των πολιτιστικών οργανισμών δεν είναι περιφερειακός αλλά ουσιαστικός για την ταυτότητα και τη βιωσιμότητά τους. Μέσω της εκπαίδευσης, οι οργανισμοί αυτοί μετασχηματίζονται σε ζωντανούς, ανοιχτούς και κοινωνικά υπεύθυνους χώρους πολιτισμού, όπου η γνώση συνδιαμορφώνεται και η συμμετοχή καθίσταται πράξη πολιτισμικής δημοκρατίας.

Συνεπώς, η εκπαιδευτική πολιτική, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί συνεκτική διαχείριση μηνυμάτων, εικόνων και εμπειριών: η μάθηση προϋποθέτει επικοινωνία, ενώ η επικοινωνία χωρίς παιδαγωγικό βάθος εκπίπτει σε απλή προβολή. Η φυσική συνέχεια είναι η μελέτη της επικοινωνιακής πολιτικής: πώς η ταυτότητα, ο οπτικός σχεδιασμός και το περιεχόμενο μετατρέπουν τους εκπαιδευτικούς στόχους σε βιωματικές σχέσεις με το κοινό. Με άλλα λόγια, το επόμενο κεφάλαιο μεταφέρει τη συζήτηση από το «τι» και «γιατί» της μάθησης στο «πώς» της θεσμικής επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 2: Η Επικοινωνιακή Πολιτική των Πολιτιστικών Οργανισμών

Σε ένα περιβάλλον υπερπληροφόρησης και ψηφιακής διαμεσολάβησης, η επικοινωνιακή πολιτική αναβαθμίζεται από υποστηρικτική λειτουργία σε πυλώνα διακυβέρνησης: συνδέει ταυτότητα, οπτικό/αφηγηματικό σχεδιασμό, ψηφιακές πλατφόρμες και συμμετοχικές πρακτικές, ώστε να καλλιεργεί εμπιστοσύνη και να

ενεργοποιεί κοινότητες. Το κεφάλαιο αναλύει τη μετάβαση από μονόδρομες πρακτικές στη διαλογική/συμμετοχική επικοινωνία, τον ρόλο της «ψηφιακής ταυτότητας», τη στρατηγική περιεχομένου και την επίδραση του οπτικού λόγου στην εμπλοκή, θέτοντας κριτήρια αυθεντικότητας, προσβασιμότητας και συνεκτικότητας με την εκπαιδευτική αποστολή.

Η μελέτη των Curran, Gurevitch και Woollacott (2005) εισάγει μια θεμελιώδη θεωρητική διάσταση για την κατανόηση της επικοινωνίας ως κοινωνικής διαδικασίας και όχι απλώς ως τεχνικού μηχανισμού μετάδοσης πληροφοριών. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα μέσα επικοινωνίας —και, κατ' επέκταση, κάθε οργανισμός που επιτελεί επικοινωνιακό ρόλο— αποτελούν φορείς κοινωνικής δομής και πολιτισμικής διαμεσολάβησης, καθώς ενσωματώνουν και αναπαράγουν τις κυρίαρχες αξίες, τις ιδεολογίες και τις σχέσεις εξουσίας της κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό, η επικοινωνιακή πολιτική δεν είναι ουδέτερη, αλλά αποτυπώνει τους τρόπους με τους οποίους οι πολιτιστικοί θεσμοί διαμορφώνουν και αναπαριστούν την πολιτιστική ταυτότητα, την πρόσβαση στη γνώση και τη συμμετοχή του κοινού. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση προσδίδει βάθος στη μελέτη των επικοινωνιακών στρατηγικών μουσείων, πινακοθηκών και βιβλιοθηκών, καθώς επιτρέπει την ανάλυση της επικοινωνίας όχι μόνο ως εργαλείου προβολής, αλλά και ως πεδίου πολιτισμικής διαπραγμάτευσης μεταξύ οργανισμού και κοινωνίας (Curran, Gurevitch, & Woollacott, 2005).

Η επικοινωνιακή πολιτική των πολιτιστικών οργανισμών αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της στρατηγικής τους, καθώς μέσα από αυτήν καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί προβάλλουν την ταυτότητά τους, προσελκύουν κοινό και διαμορφώνουν σχέσεις με την κοινωνία. Στο σύγχρονο περιβάλλον της πληροφορίας και της πολιτισμικής υπερπροσφοράς, η επικοινωνία δεν είναι μια απλή λειτουργία προβολής, αλλά ένα πολύπλοκο σύστημα διαχείρισης νοημάτων, εικόνων και εμπειριών. Όπως υποστηρίζει ο Fiske (2010), κάθε επικοινωνιακή πράξη είναι μια διαδικασία παραγωγής και ανταλλαγής σημασιών μέσα σε κοινωνικά και πολιτισμικά πλαίσια. Έτσι, η επικοινωνιακή πολιτική στους πολιτιστικούς οργανισμούς οφείλει να συνδυάζει τη θεωρητική κατανόηση της επικοινωνίας με την πρακτική διαχείριση της εικόνας, του περιεχομένου και της σχέσης με το κοινό.

Η μετάβαση από τη μονόδρομη επικοινωνία του παρελθόντος στη συμμετοχική επικοινωνία του παρόντος συνιστά καθοριστική εξέλιξη στη θεωρία και πρακτική των πολιτιστικών οργανισμών. Σύμφωνα με τον Carey (2008), η επικοινωνία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται απλώς ως διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, αλλά ως «τελετουργία» μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται πολιτισμικά νοήματα και ενισχύουν την κοινωνική τους συνοχή. Η θεώρηση αυτή βρίσκει εφαρμογή στους πολιτιστικούς φορείς, όπου η επικοινωνία με το κοινό δεν εξαντλείται στην ενημέρωση για εκθέσεις ή εκδηλώσεις, αλλά μετατρέπεται σε εμπειρία συμμετοχής, αλληλεπίδρασης και συνδιαμόρφωσης πολιτισμικού περιεχομένου. Ο McMillan (2006) αναδεικνύει τη σημασία της «διαλογικής επικοινωνίας», όπου ο θεσμός και το κοινό συνδιαλέγονται σε ένα ισότιμο πλαίσιο, και ο ρόλος του οργανισμού μετασχηματίζεται από πομπό μηνυμάτων σε εμπνευστή δημιουργικού διαλόγου.

Η θεωρία της πρόσληψης (Corner, 2000) συμβάλλει καθοριστικά στην κατανόηση αυτής της αλλαγής, υποστηρίζοντας ότι οι αποδέκτες των πολιτιστικών μηνυμάτων είναι ενεργητικοί συνδημιουργοί νοήματος. Ο επισκέπτης, ο θεατής ή ο αναγνώστης ερμηνεύει το επικοινωνιακό μήνυμα ανάλογα με το κοινωνικό, γνωστικό και συναισθηματικό του υπόβαθρο. Επομένως, η επικοινωνιακή πολιτική των μουσείων και των βιβλιοθηκών οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις πολλαπλές προσλήψεις, προσφέροντας διαφορετικά επίπεδα πρόσβασης και νοήματος. Η Littlejohn και συν. (2012) επισημαίνει ότι η επικοινωνία στους πολιτιστικούς οργανισμούς λειτουργεί ως δίκτυο ανταλλαγής πληροφοριών και πολιτιστικών συμβόλων, μέσα στο οποίο συνυπάρχουν στρατηγικές μάρκετινγκ, εκπαιδευτικές πρακτικές και κοινωνικές διαστάσεις.

Η επικοινωνία στον πολιτισμό δεν μπορεί να αποκοπεί από τη στρατηγική ταυτότητας του οργανισμού. Οι Pusa & Uusitalo (2014) εισάγουν την έννοια της «brand identity» για τα μουσεία και τις πινακοθήκες, υποστηρίζοντας ότι η ταυτότητα ενός πολιτισμικού οργανισμού συγκροτείται μέσα από τη συνοχή των μηνυμάτων, των οπτικών επιλογών και των αξιών που προβάλλει. Η ταυτότητα αυτή δεν είναι στατική, αλλά εξελίσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση με το κοινό και τις κοινωνικές συνθήκες. Αντίστοιχα, οι Finne και Grönroos (2013) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία στο σύγχρονο μάρκετινγκ δεν αφορά τη μονοδιάστατη προώθηση, αλλά τη συνδιαμόρφωση αξίας (value co-creation) μεταξύ οργανισμού και κοινού. Εφαρμοσμένο στο πολιτισμικό πλαίσιο, αυτό σημαίνει ότι οι επισκέπτες δεν είναι

απλοί αποδέκτες, αλλά συνεισφέρουν ενεργά στη διαμόρφωση της εμπειρίας και της εικόνας του οργανισμού.

Η Sifaki και η Papadopoulou (2015) αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να διαμορφώσουν μια νέα γλώσσα επικοινωνίας με το κοινό, που συνδυάζει τον πολιτισμικό λόγο με την οπτική αισθητική των σύγχρονων μέσων. Η επικοινωνία μετατρέπεται έτσι σε εργαλείο πολιτισμικής διαμεσολάβησης, όπου ο σχεδιασμός των οπτικών και λεκτικών στοιχείων διαμορφώνει τις προσδοκίες, την αντίληψη και την εμπειρία του επισκέπτη. Ο Kelly (2015) προσθέτει ότι ο σχεδιασμός της οπτικής επικοινωνίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη δημιουργία αναγνωρίσιμης ταυτότητας, καθώς επιτρέπει τη συνοχή και την ευαισθητοποίηση των κοινοτήτων-στόχων. Οι Bigsby & Shen (2013) επισημαίνουν ότι τα χαρακτηριστικά των μηνυμάτων, όπως η συναισθηματική τους φόρτιση και η πολυτροπικότητα, επηρεάζουν άμεσα την προθυμία του κοινού να συμμετάσχει, να μοιραστεί και να ταυτιστεί με τον οργανισμό.

Οι Avlonitou και Papadaki (2024) επιβεβαιώνουν αυτή την κατεύθυνση μέσα από τη μελέτη τους για τις τεχνολογίες εκτεταμένης πραγματικότητας στα μουσεία, οι οποίες δεν αποτελούν απλώς τεχνολογικά εργαλεία, αλλά μορφές επικοινωνίας που συνδέουν τον επισκέπτη με το περιεχόμενο μέσω της βιωματικής συμμετοχής. Η χρήση τέτοιων μέσων επιτρέπει στους πολιτιστικούς οργανισμούς να προσεγγίσουν νέες ομάδες κοινού και να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση τους με τη γνώση και τη μνήμη.

Η NEMO (2023) επισημαίνει ότι η επικοινωνιακή πολιτική των μουσείων πρέπει να βασίζεται στην προσβασιμότητα, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή. Οι στρατηγικές αυτές εξασφαλίζουν ότι ο πολιτιστικός οργανισμός παραμένει ανοιχτός και δημοκρατικός, ενθαρρύνοντας την ενεργή εμπλοκή όλων των κοινωνικών ομάδων. Ο Richardson (2015) συσχετίζει τη συμμετοχική επικοινωνία με τη δημιουργία «ψηφιακών κοινοτήτων μάθησης», όπου η επικοινωνία δεν περιορίζεται στην προβολή περιεχομένου, αλλά ενθαρρύνει τη συνεργατική παραγωγή γνώσης και εμπειριών. Η εξέλιξη αυτή εντάσσει την επικοινωνιακή πολιτική στο πλαίσιο της κοινωνικής και εκπαιδευτικής αποστολής των πολιτιστικών οργανισμών.

Εξίσου σημαντική διάσταση της επικοινωνιακής πολιτικής είναι η διαχείριση του κοινού και η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχή. Οι

Andreasen & Belk (1980) υποστήριξαν ότι η συμμετοχή στις τέχνες εξαρτάται από συνδυασμό κοινωνικών, ψυχολογικών και πολιτιστικών παραμέτρων, όπως η μόρφωση, τα ενδιαφέροντα και η αντίληψη της πολιτισμικής αξίας. Η Cuadrado και συν. (2013) μελετά την τμηματοποίηση του κοινού του κινηματογράφου, προσφέροντας ένα μοντέλο κατανόησης της συμπεριφοράς του κοινού που μπορεί να εφαρμοστεί και στους πολιτιστικούς οργανισμούς, επιτρέποντας την ανάπτυξη εξατομικευμένων επικοινωνιακών στρατηγικών. Οι Kirchberg & Tröndle (2012) αναλύουν την εμπειρία των επισκεπτών στα μουσεία, υποστηρίζοντας ότι η επικοινωνία δεν αφορά μόνο τη μετάδοση πληροφοριών, αλλά και τη διαμόρφωση συναισθηματικών εμπειριών που ενισχύουν τη σύνδεση του κοινού με τον οργανισμό (Kirchberg & Tröndle, 2012).

Η διαχείριση ποικιλομορφίας και η ενσωμάτωση διαφορετικών κοινοτήτων στην επικοινωνιακή πολιτική αποτελούν επίσης κρίσιμες προκλήσεις. Η Golacka και συν. (2024) τονίζουν ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν επικοινωνιακές στρατηγικές που αναγνωρίζουν και προβάλλουν τη διαφορετικότητα, τόσο στο περιεχόμενο όσο και στη διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται τη χρήση πολυγλωσσικού υλικού, την προσαρμογή μηνυμάτων σε διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες και τη διαμόρφωση περιβαλλόντων χωρίς αποκλεισμούς. Η επικοινωνιακή πολιτική γίνεται έτσι εργαλείο κοινωνικής ένταξης και πολιτισμικής ισότητας, σε συνέργεια με την εκπαιδευτική πολιτική που υπηρετεί τους ίδιους σκοπούς.

Στο θεωρητικό επίπεδο, η επικοινωνιακή πολιτική των πολιτιστικών οργανισμών μπορεί να ερμηνευθεί ως ένα δίκτυο αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην πολιτισμική ταυτότητα, την εμπειρία του κοινού και τη δημόσια εικόνα του οργανισμού. Οι Finne και Grönroos (2013) προτείνουν ένα ενιαίο μοντέλο «ενσωματωμένης επικοινωνίας» (integrated communication), στο οποίο η εσωτερική, εξωτερική και διαδραστική επικοινωνία λειτουργούν συμπληρωματικά, δημιουργώντας συνοχή και συνέπεια στο μήνυμα. Εφαρμοζόμενο στο μουσείο ή τη βιβλιοθήκη, αυτό σημαίνει ότι κάθε μορφή επικοινωνίας — από τη σήμανση και τον οπτικό σχεδιασμό έως τη διαχείριση των κοινωνικών δικτύων και τη δημόσια παρουσία — συμβάλλει στη συνολική εμπειρία του επισκέπτη και στην αντίληψη του οργανισμού ως ενιαίου πολιτισμικού φορέα.

Η επικοινωνιακή πολιτική των σύγχρονων μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών έχει μεταμορφωθεί ριζικά την τελευταία δεκαετία, υπό την επίδραση του ψηφιακού

μετασχηματισμού, της τεχνητής νοημοσύνης και των νέων μορφών κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Από παραδοσιακούς θεματοφύλακες πολιτιστικής κληρονομιάς, οι οργανισμοί αυτοί εξελίσσονται σε πολυδιάστατα κέντρα επικοινωνίας, στα οποία η τεχνολογία δεν λειτουργεί απλώς ως μέσο προβολής, αλλά ως βασικός μηχανισμός διαμόρφωσης ταυτότητας, ενίσχυσης της συμμετοχής και καλλιέργειας βιώσιμων σχέσεων με το κοινό (De las Heras-Pedrosa και συν., 2023).

Η πανδημία της COVID-19 επιτάχυνε αυτή τη μετάβαση, αναγκάζοντας τα μουσεία να επανεξετάσουν ριζικά τις ψηφιακές στρατηγικές τους και να επαναπροσδιορίσουν την έννοια της επικοινωνίας σε ένα οικοσύστημα υπερσυνδεδεσιμότητας. Η μελέτη των De las Heras-Pedrosa και συνεργατών (2023) δείχνει ότι τα μουσεία αναγκάστηκαν να μεταβούν από γραμμικά μοντέλα επικοινωνίας (μονόδρομη ενημέρωση του κοινού) σε συμμετοχικά, διαλογικά μοντέλα, όπου η επικοινωνία λειτουργεί ως εργαλείο δημιουργίας εμπειρίας και εμπιστοσύνης. Κατά τη διάρκεια των περιορισμών, η εντατική χρήση κοινωνικών δικτύων, εικονικών περιηγήσεων και διαδραστικών δράσεων συνέβαλε όχι μόνο στη διατήρηση της σχέσης με το κοινό, αλλά και στη δημιουργία νέων ψηφιακών κοινοτήτων, που υπερέβησαν τα γεωγραφικά όρια του θεσμού. Οι συγγραφείς αναδεικνύουν πως η κρίση λειτούργησε ως καταλύτης οργανωσιακής μάθησης, οδηγώντας σε μακροπρόθεσμη ενσωμάτωση των ψηφιακών εργαλείων στη θεσμική στρατηγική (De las Heras-Pedrosa και συν., 2023). Η επικοινωνία παύει έτσι να είναι απλώς επικουρική λειτουργία, μετατρέπεται σε στρατηγική διάσταση διακυβέρνησης, η οποία συνδέεται με τη βιωσιμότητα, την αξιοπιστία και την κοινωνική νομιμοποίηση του μουσείου.

Η έρευνα του Ponroznik (2025) επεκτείνει αυτή τη θεώρηση, παρουσιάζοντας ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την ψηφιακή ταυτότητα των μουσείων, η οποία αποτελεί την «επικοινωνιακή ψυχή» του οργανισμού στο ψηφιακό περιβάλλον. Η ταυτότητα αυτή περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις: αξιακή, αισθητική, λειτουργική και διαδραστική. Η αξιακή διάσταση αποτυπώνει το πολιτισμικό και κοινωνικό όραμα του οργανισμού, η αισθητική τον οπτικό και συμβολικό τρόπο παρουσίασής του, η λειτουργική περιγράφει τη χρηστικότητα και προσβασιμότητα των ψηφιακών καναλιών, ενώ η διαδραστική αφορά τον βαθμό συμμετοχής και συν-δημιουργίας των επισκεπτών (Ponroznik, 2025). Η μελέτη υποστηρίζει ότι η ψηφιακή ταυτότητα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ολοκληρωμένη επικοινωνιακή πολιτική που συνδέει την προβολή με τη συμμετοχικότητα και τη γνώση. Τα μουσεία που ανέπτυξαν

συνειδητά τη διαδικτυακή τους ταυτότητα παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής κοινού και ενισχυμένη πολιτιστική αναγνωρισιμότητα, καθώς ο ψηφιακός λόγος τους συντονίστηκε με τις αξίες και τις ανάγκες της κοινότητας.

Ανάλογες διαπιστώσεις προκύπτουν από την εργασία των Fernandez-Lores, Crespo-Tejero & Fernández-Hernández (2022) η οποία εξετάζει τη δυναμική των ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας στη δημιουργία επισκεψιμότητας και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι η αποτελεσματική ψηφιακή στρατηγική δεν βασίζεται απλώς στην τεχνική χρήση πλατφορμών, αλλά στην ολοκληρωμένη διαχείριση του ψηφιακού οικοσυστήματος, όπου το website, τα κοινωνικά μέσα, οι εικονικές περιηγήσεις και τα newsletters λειτουργούν συμπληρωματικά (Fernandez-Lores, Crespo-Tejero & Fernández-Hernández, 2022). Η επικοινωνία στα μουσεία οφείλει να προσαρμόζεται στις αρχές του content marketing: συνέπεια, αφηγηματική συνοχή και αισθητική ενότητα. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι τα μουσεία που επενδύουν σε ποιοτικό οπτικό περιεχόμενο και συναισθηματική αφήγηση ενισχύουν τη διαδικτυακή τους ορατότητα και επιτυγχάνουν μεγαλύτερη μετατροπή της ψηφιακής αλληλεπίδρασης σε φυσική επίσκεψη.

Η Σηφάκη & Παπαδοπούλου (2015) δείχνουν, με σημειωτική ανάλυση αφισών για το Turner Prize, ότι το έντυπο poster παραμένει στρατηγικό εργαλείο οπτικής επικοινωνίας και branding που συνυπάρχει με τα ψηφιακά κανάλια. Χαρτογραφούν τρεις φάσεις (1994–1999 σταθερό προφίλ με εικόνες έργων· 2000–2006 ανασήμανση ταυτότητας με τη μετάβαση σε Tate Britain· 2007–2011 άνοιγμα σε νέα κοινά με ισχυρό μήνυμα «open») και αναλύουν πώς γλώσσα και εικόνα συνεργάζονται (άγκυρα κειμένου στην εικόνα, άξονας given/new, ταξινομικές vs αναλυτικές δομές, οπτικές μεταφορές, κοντινό βλέμμα/εγγύτητα, μονοχρωμία, τυπογραφική ιεράρχηση) για να στοχοθετήσουν συγκεκριμένα κοινά (ενήλικες 25–46, φοιτητές/«creative professionals», τουρίστες μέσω Underground) και να ενισχύσουν την ταυτότητα του οργανισμού. Παράλληλα, αναδεικνύουν τη σκόπιμη αξιοποίηση της controversy για δημοσιότητα, αλλά επισημαίνουν ότι η media-centric εικόνα αφήνει αναξιοποίητες άλλες διαστάσεις (π.χ. «καινοτομία», «διεθνικότητα») και ότι, παρότι ορατά στον δημόσιο χώρο, τα posters συνεισφέρουν λιγότερο στην ενημέρωση από τον ιστότοπο/word-of-mouth (π.χ. ευρήματα 2007–2008). Συνολικά, το άρθρο παρέχει κριτήρια πολιτικής: ευθυγράμμιση μηνύματος με αποστολή, συνέργεια έντυπου–

ψηφιακού, σαφής στοχοθέτηση και συστηματική αξιολόγηση αποτελεσματικότητας—χρήσιμα για τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής των φορέων της μελέτης.

Αφού διαμορφωθεί η ψηφιακή ταυτότητα του οργανισμού, το επόμενο κρίσιμο επίπεδο είναι ο μικρο-σχεδιασμός των ίδιων των μηνυμάτων που τη φέρουν στην πράξη. Στο επίπεδο αυτό (για πάνελ/λεξάντες, ιστοσελίδες, αναρτήσεις, καμπάνιες), η σύνοψη των Bigsby & Shen (2013) προσφέρει πρακτικά κριτήρια: ως προς το περιεχόμενο, τα επιχειρήματα στηρίζονται αποτελεσματικότερα σε στατιστικά τεκμήρια σε σχέση με απλές μαρτυρίες, ενώ τα διμερή μηνύματα με ρητή ανασκευή (refutational two-sided) υπερτερούν των μονομερών γιατί προλαμβάνουν την αντιλογική σκέψη του αποδέκτη· ως προς τη δομή, η ρητή διατύπωση συμπεράσματος (explicit conclusion) τείνει να πείθει περισσότερο από την υπόρρητη, ιδίως όταν το κοινό έχει ετερογενή γνωστική ετοιμότητα· ως προς το ύφος, η «ισχυρή» γλώσσα ενισχύει τόσο την πειθώ όσο και την αξιοπιστία της πηγής, ενώ οι μεταφορές έχουν μικρό αλλά σταθερό όφελος όταν είναι μία, μη εκτεταμένη και τοποθετημένη στην αρχή του μηνύματος ώστε να οργανώνει τα επιχειρήματα· η πλαισίωση οφέλους/ζημίας (gain/loss framing) δεν εμφανίζει γενικευμένο πλεονέκτημα, άρα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το αντικείμενο και τα κίνητρα του κοινού· τέλος, δείκτες συνοχής τύπου «για αυτό/επομένως» με αντικειμενικές (και όχι υποκειμενικές) αιτιακές σχέσεις διευκολύνουν την κατανόηση. Για τους φορείς της μελέτης (μουσείο–πινακοθήκη–βιβλιοθήκη) αυτό μεταφράζεται σε πρότυπα γραφής που συνδέουν τη μαθησιακή στόχευση (Κεφ. 1) με την επικοινωνιακή ταυτότητα (Κεφ. 2): σαφή στηρίγματα, ανασκευή αντιρρήσεων όπου χρειάζεται, ρητά συμπεράσματα, μία στοχευμένη μεταφορά ως «άγκυρα» νοήματος και προσεκτική πλαισίωση ανά δράση/κοινό (Bigsby & Shen, 2013).

Η σημασία του οπτικού περιεχομένου τεκμηριώνεται εμπειρικά και στη μελέτη των Rhee και συνεργατών (2024), που εστιάζει στη σχέση μεταξύ οπτικής επικοινωνίας και εμπλοκής του κοινού σε εκθέσεις σχεδιασμένες για κοινωνική διάδραση («Instagrammable exhibitions»). Μέσα από ποσοτική ανάλυση αναρτήσεων και αλληλεπιδράσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι ερευνητές αποδεικνύουν ότι η οπτικοποίηση της εμπειρίας —η αισθητική που ενθαρρύνει τη φωτογραφική αποτύπωση και κοινοποίηση— μετατρέπει το μουσείο σε χώρο συμμετοχικής επικοινωνίας (Rhee και συν., 2022). Το κοινό δεν είναι πλέον παθητικός δέκτης

πληροφορίας, αλλά συνδιαμορφωτής περιεχομένου, αφού μέσω των αναρτήσεών του παράγει νέα σημειωτικά νοήματα που επηρεάζουν την εικόνα και τη φήμη του οργανισμού. Η μελέτη καταδεικνύει ότι η επιτυχής επικοινωνιακή πολιτική στα μουσεία συνδέεται με τη συναισθηματική ενεργοποίηση, την αισθητική συνοχή και τη δυνατότητα κοινωνικής διάδοσης του πολιτισμικού μηνύματος.

Η Orlandi (2020) εισήγαγε ένα σχήμα αυτοαξιολόγησης 17 παραμέτρων (WSS) που οργανώνει τη διαδικτυακή παρουσία του μουσείου σε πέντε επίπεδα: (1) Αρχιτεκτονική πληροφορίας (μενού, σύνδεσμοι, γραφή για τον ιστό), (2) Στρατηγική περιεχομένου (ποιότητα, κοινά-στόχοι, διεθνοποίηση), (3) Σχεδιασμός διεπαφής (λειτουργικότητα, responsive, οπτική ταυτότητα), (4) Δημιουργία κοινοτήτων (εργαλεία κοινοποίησης, διάλογος μουσείου-κοινού, κατάλογοι/παρακολούθηση) και (5) Δημιουργική επαναχρησιμοποίηση (διαχείριση, άδειες ανοικτής χρήσης, UGC). Κατά την πανδημία, πάνω από 60% των μουσείων αύξησε την online παρουσία, όμως μεγάλο μέρος του περιεχομένου παρέμεινε μονόδρομο, χωρίς συστηματικό διάλογο και αξιολόγηση· ήδη από την ιταλική έρευνα του 2017 με το WSS διαπιστώθηκαν αργές/ανεπαρκείς απαντήσεις σε αιτήματα κοινού, μικρή χρήση analytics (~16%) και έλλειψη σαφών αδειών επαναχρησιμοποίησης (CC σε μόλις ~11%). Η μελέτη καταλήγει σε μετατόπιση από τη μετάδοση στη συμμετοχή: σχεδιασμός για αμφίδρομη επικοινωνία, συστηματική παρακολούθηση/βελτιστοποίηση (monitoring), και ανοικτές άδειες που επιτρέπουν στο κοινό να επαναχρησιμοποιεί/συν-δημιουργεί περιεχόμενο, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εκπαιδευτική και την επικοινωνιακή αποστολή του οργανισμού (Orlandi, 2020).

Ακόμη πιο προχωρημένη μορφή αυτής της προσέγγισης συνιστά η εργασία του Wang (2024), η οποία διερευνά την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης και της βαθιάς μεσολάβησης (deep mediatization) στην επικοινωνία των μουσείων μέσω των κοινωνικών δικτύων. Οι Wang, Song & Li (2024) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία των πολιτιστικών οργανισμών μετασχηματίζεται από μια ανθρωποκεντρική σε μια αλγοριθμική οικολογία, όπου οι μηχανισμοί σύστασης περιεχομένου, η ανάλυση συναισθήματος και οι έξυπνοι αλγόριθμοι αλληλεπιδρούν με το κοινό σε πραγματικό χρόνο (Wang, Song & Li, 2024). Αυτή η μετάβαση δημιουργεί νέες προοπτικές εξατομικευμένης εμπειρίας, αλλά και ζητήματα διαφάνειας, ηθικής και αυθεντικότητας. Η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης ενισχύει την προβλεπτική ικανότητα των μουσείων να αναγνωρίζουν ενδιαφέροντα και προτιμήσεις, όμως

ταυτόχρονα εντείνει την ανάγκη για επαναδιαμόρφωση του ανθρώπινου ρόλου στη διαχείριση της επικοινωνίας. Οι Wang, Song & Li (2024) προτείνουν ένα υβριδικό μοντέλο “ανθρώπου–μηχανής”, στο οποίο η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί ως εργαλείο υποστήριξης και όχι αντικατάστασης της δημιουργικής επικοινωνιακής πράξης.

Συνολικά, τα πέντε άρθρα συγκλίνουν στην αναγνώριση της επικοινωνίας ως στρατηγικού άξονα διακυβέρνησης των πολιτιστικών οργανισμών, όχι απλώς ως λειτουργικού μέσου προβολής. Η επικοινωνιακή πολιτική καθίσταται διατομεακός μηχανισμός που συνδέει την εκπαίδευση, την πολιτιστική συμμετοχή και τη βιωσιμότητα. Η ανάλυση των De las Heras-Pedrosa και συν. (2023) ανέδειξε τη διαχείριση κρίσεων και την ψηφιακή προσαρμοστικότητα ως πυρήνα της οργανωσιακής επικοινωνίας· ο Ponroznik (2025) κατέδειξε την ανάγκη για συνεκτική ψηφιακή ταυτότητα, ενώ οι Fernandez-Lores, Crespo-Tejero & Fernández-Hernández (2022) και Rhee και συν. (2022) υπογράμμισαν τη σημασία της οπτικοακουστικής αφήγησης και της συναισθηματικής συμμετοχής ως μέσων οικοδόμησης δεσμών εμπιστοσύνης με το κοινό. Οι Wang, Song & Li (2024) πρόσθεσε τη διάσταση της τεχνητής νοημοσύνης, εισάγοντας την προοπτική ενός έξυπνου, προσαρμοζόμενου μουσείου που επικοινωνεί δυναμικά με το κοινό του.

Σε επίπεδο πολιτικής, η νέα αυτή προσέγγιση απαιτεί τα μουσεία, οι πινακοθήκες και οι βιβλιοθήκες να επενδύσουν στη δημιουργία πολυκαναλικών στρατηγικών επικοινωνίας, στη διασύνδεση φυσικής και ψηφιακής εμπειρίας (phygital communication) και στην επαγγελματική ανάπτυξη προσωπικού με συνδυασμένες δεξιότητες πολιτισμικής διαχείρισης, marketing, τεχνολογίας και κοινωνικής έρευνας. Η σύγχρονη επικοινωνιακή πολιτική δεν αποσκοπεί μόνο στην προσέλκυση κοινού, αλλά στη δημιουργία κοινοτήτων συμμετοχής, όπου το μουσείο λειτουργεί ως κόμβος πολιτισμικού διαλόγου και φορέας κοινωνικής συνοχής. Η καλλιέργεια εμπιστοσύνης, η αυθεντικότητα και η διαφάνεια καθίστανται θεμελιώδεις αξίες που πρέπει να ενσωματωθούν σε κάθε επίπεδο της επικοινωνίας, από τη στρατηγική σχεδίαση έως το παραγόμενο περιεχόμενο (Rhee και συν., 2022; Wang, Song & Li, 2024).

Η επικοινωνία, επομένως, δεν αποτελεί απλώς εργαλείο προώθησης, αλλά ουσιαστικό στοιχείο της πολιτισμικής στρατηγικής. Μέσα από την επικοινωνιακή πολιτική, οι

οργανισμοί ορίζουν τη σχέση τους με το κοινό, την κοινωνία και το πολιτισμικό τους περιβάλλον. Η αποτελεσματική επικοινωνία προϋποθέτει ευαισθησία στις κοινωνικές αλλαγές, κατανόηση των αναγκών του κοινού και ικανότητα προσαρμογής στις νέες τεχνολογικές και πολιτισμικές πραγματικότητες. Όπως επισημαίνει ο Carey (2008), η επικοινωνία είναι πάντοτε πράξη κοινωνικής σύνδεσης. Στον χώρο του πολιτισμού, αυτή η σύνδεση παίρνει τη μορφή μιας διαρκούς ανταλλαγής γνώσης, εμπειριών και αξιών, μέσα από την οποία οι πολιτιστικοί οργανισμοί επιτελούν τον κοινωνικό τους ρόλο ως θεσμοί καλλιέργειας, συμμετοχής και δημοκρατίας.

Ωστόσο, η επικοινωνιακή πολιτική αποκτά νόημα μόνο όταν υπηρετεί τις μαθησιακές επιδιώξεις που ορίστηκαν στο Κεφάλαιο 1· αντιστρόφως, οι εκπαιδευτικές δράσεις αποκτούν εμβέλεια όταν «μεταφράζονται» σε συνεκτικές εμπειρίες επικοινωνίας. Η φυσική εξέλιξη είναι η συνθετική διερεύνηση της σχέσης τους: πώς μάθηση και επικοινωνία συν-διαμορφώνουν αξία, συμμετοχή και κοινωνικό αντίκτυπο — ζήτημα που αποτελεί τον πυρήνα του Κεφαλαίου 3.

Κεφάλαιο 3: Η Σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής: συμμετοχή, συν-δημιουργία και ψηφιακή διαμεσολάβηση

Η εκπαιδευτική και η επικοινωνιακή πολιτική στους πολιτιστικούς οργανισμούς δεν αποτελούν δύο ανεξάρτητες λειτουργίες, αλλά δύο αλληλένδετες όψεις του ίδιου φαινομένου: της πολιτισμικής διαμεσολάβησης. Και οι δύο πολιτικές στοχεύουν στην καλλιέργεια, στην ενημέρωση και στη συμμετοχή του κοινού, αλλά το κάνουν μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις (Hooper-Greenhill, 2007; NEMO, 2021). Η εκπαιδευτική πολιτική εστιάζει στη μάθηση, την εμβάθυνση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική επικεντρώνεται στη διάχυση, την προσέλκυση και την ενεργοποίηση του κοινού. Στην πράξη, ωστόσο, οι δύο στρατηγικές συγκλίνουν, καθώς η μάθηση προϋποθέτει επικοινωνία και η επικοινωνία χωρίς εκπαιδευτικό περιεχόμενο στερείται βάθους και νοήματος (Hooper-Greenhill, 1999; Carey, 2008).

Στο σημείο σύγκλισης εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής, τα «μουσειακά κείμενα» (τίτλοι, πάνελ, λεζάντες, μικροκείμενα προσανατολισμού) λειτουργούν ως βασικά εργαλεία ερμηνείας και ταυτόχρονα ως κανάλια ταυτότητας του φορέα. Η Γκαζή και η Νικηφορίδου (2004) συνοψίζουν τις ιδιαιτερότητες του κειμένου στο μουσείο: σκοπός να πληροφορήσει/ερμηνεύσει χωρίς υπερφόρτωση, αποδέκτης το ευρύ κοινό, ανάγνωση υπό ειδικές συνθήκες, και αναπόσπαστη οπτική διάσταση (τυπογραφία, ιεράρχηση τίτλου–υποτίτλου–σώματος, «κρυμμένη» πληροφορία). προτείνεται συνεπές «εσωτερικό σύστημα προτύπων» για όλες τις κατηγορίες κειμένου και ενσωμάτωση αξιολόγησης (front-end, διαμορφωτική) στον σχεδιασμό, ώστε ο λόγος να παραμένει σαφής, προσβάσιμος και παιδαγωγικά στοχευμένος. Η μελέτη περίπτωσης «Αρχαία ελληνικά μαθηματικά» δείχνει πώς η γραφή και η χωρική ένταξη κειμένων (π.χ. διάγραμμα «λογικού δέντρου» για το Πυθαγόρειο θεώρημα) μετατρέπουν σύνθετο περιεχόμενο σε διαδρομές κατανόησης και συμμετοχής. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, τα κείμενα γίνονται ο «μεταφραστής» που συνδέει τη μάθηση με την επικοινωνία, παρέχοντας χειροπιαστά κριτήρια για την αποτίμηση σαφήνειας, προσβασιμότητας και εμπλοκής στις εκθέσεις (Γκαζή & Νικηφορίδου, 2004).

Η Hooper-Greenhill (1999) αναδεικνύει το μουσείο ως ένα επικοινωνιακό περιβάλλον μάθησης, όπου η εκπαίδευση και η επικοινωνία λειτουργούν συμπληρωματικά για τη δημιουργία νοήματος. Η επικοινωνιακή διάσταση της

μάθησης είναι αναπόφευκτη, καθώς η κατανόηση των εκθεμάτων και η ερμηνεία των πολιτιστικών αντικειμένων πραγματοποιούνται μέσω σημειωτικών διαδικασιών και διαλόγου (Fiske, 2010). Αντίστοιχα, η εκπαιδευτική διάσταση της επικοινωνίας έγκειται στη δυνατότητα των πολιτιστικών οργανισμών να διαμορφώνουν περιεχόμενο που καλλιεργεί γνώσεις και δεξιότητες, αντί να περιορίζεται στη διαφημιστική προβολή (Fiske, 2010). Η επικοινωνία, επομένως, δεν είναι απλώς εργαλείο δημοσιότητας, αλλά βασικός μηχανισμός μάθησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Η θεωρία του Carey (2008) για την επικοινωνία ως τελετουργία ενισχύει την κατανόηση αυτής της σχέσης. Η εκπαιδευτική διαδικασία στα μουσεία, τις πινακοθήκες και τις βιβλιοθήκες είναι μια μορφή τελετουργικής επικοινωνίας, κατά την οποία οι συμμετέχοντες μοιράζονται κοινές αξίες και εμπειρίες. Κάθε εκπαιδευτική δράση — είτε πρόκειται για ένα εργαστήριο, μια ξενάγηση ή μια ψηφιακή εμπειρία — είναι συγχρόνως επικοινωνιακή πράξη, όπου η γνώση δεν μεταδίδεται απλώς, αλλά συνδημιουργείται μέσα από την αλληλεπίδραση. Η έννοια αυτή βρίσκεται στον πυρήνα της σύγχρονης πολιτισμικής διαμεσολάβησης, όπου οι ρόλοι του πομπού και του δέκτη εναλλάσσονται και η εκπαίδευση αποκτά διαλογικό χαρακτήρα (McMillan, 2006).

Στο πλαίσιο αυτό, η Avlonitou και η Papadaki (2024) επισημαίνουν ότι η αξιοποίηση των τεχνολογιών εκτεταμένης πραγματικότητας (XR) αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της σύνθεσης εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής. Μέσα από τις εφαρμογές αυτές, ο επισκέπτης εμπλέκεται ενεργά στην ανακατασκευή του πολιτισμικού περιεχομένου, ενώ η τεχνολογία λειτουργεί ταυτόχρονα ως μέσο επικοινωνίας και ως παιδαγωγικό εργαλείο. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών, σύμφωνα με τη NEMO (2023), δεν εξυπηρετεί μόνο σκοπούς διάδοσης και προσέλευσης κοινού, αλλά αναβαθμίζει την εκπαιδευτική εμπειρία, επιτρέποντας την εξατομίκευση της μάθησης και τη συμπερίληψη ευρύτερων κοινωνικών ομάδων.

Η έννοια της συμμετοχής, που βρίσκεται στο επίκεντρο τόσο της εκπαιδευτικής όσο και της επικοινωνιακής πολιτικής, αποτυπώνει την εξέλιξη των πολιτιστικών οργανισμών από οργανισμούς αυθεντίας σε οργανισμούς διάλογου. Ο Corner (2000) υποστηρίζει ότι η πρόσληψη των μηνυμάτων είναι ενεργητική διαδικασία, επηρεαζόμενη από τις εμπειρίες και το κοινωνικό υπόβαθρο του κοινού. Αντιστοίχως,

η μελέτη των Kefi και συν. (2024) προτείνει ένα μετασχηματιστικό σχήμα για τα μουσεία που περνά από digitization στο digitalization και από εκεί στο digital transformation και μετεξελίσσει την κλασική «διαμεσολάβηση» σε social media-tion: τα social media, σε συνδυασμό με άλλα ψηφιακά εργαλεία (ιστότοπος, XR, ψηφιακοί οδηγοί), μετατοπίζουν την εμπειρία από δεκτική σε διαδραστική και συνεργατική, ενεργοποιώντας τη συν-δημιουργία και τη συγκρότηση κοινοτήτων γύρω από τις συλλογές. Θεωρητικά, η μελέτη εδράζεται στη Uses & Gratifications Theory και στη γαλλογερμανική έννοια της médiation culturelle/Kulturvermittlung, δείχνοντας ότι οι «ικανοποιήσεις» που αναζητούν οι χρήστες (πληροφόρηση, ψυχαγωγία, κοινωνική αλληλεπίδραση) προβλέπουν τη συνεχιζόμενη χρήση των επίσημων social λογαριασμών μουσείων. Το προτεινόμενο αποτέλεσμα είναι η omni-visit experience: μια αδιάλειπτη, «phygital» ροή μεταξύ online και onsite επαφών σε όλο το visitor journey, όπου το περιεχόμενο σχεδιάζεται ειδικά ανά πλατφόρμα, παρακολουθείται με αναλυτικά δεδομένα και τροφοδοτεί κύκλους βελτίωσης εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών πρακτικών. Η πολιτική συνέπεια είναι σαφής: από τη μονόδρομη μετάδοση περνάμε σε συμμετοχική διαμεσολάβηση με μετρήσιμους δείκτες εμπλοκής/μάθησης και με ρητή οργάνωση χαρτοφυλακίου ψηφιακών καναλιών (Kefi και συν., 2024).

Η σύνδεση μεταξύ μάθησης και επικοινωνίας γίνεται ακόμη πιο εμφανής μέσα από τη μελέτη της ταυτότητας των πολιτιστικών οργανισμών. Οι Pusa & Uusitalo (2014) υποστηρίζουν ότι το «brand» ενός μουσείου ή μιας πινακοθήκης δεν είναι απλώς εμπορικό σήμα, αλλά παιδαγωγικό σύστημα αξιών και νοημάτων που διαμορφώνεται μέσω της επικοινωνίας με το κοινό. Το κοινό, μέσα από τη συμμετοχή του στις δραστηριότητες και τις επικοινωνιακές δράσεις, εσωτερικεύει τις αξίες του οργανισμού, δημιουργώντας έναν κύκλο αλληλεπίδρασης που ενισχύει τόσο τη μάθηση όσο και την εμπιστοσύνη. Η επικοινωνιακή πολιτική, επομένως, λειτουργεί ως επέκταση της εκπαιδευτικής αποστολής, ενώ η εκπαίδευση συμβάλλει στη σταθεροποίηση της επικοινωνιακής ταυτότητας του οργανισμού.

Η Finne και ο Grönroos (2013) προτείνουν ένα μοντέλο «σχέσης επικοινωνίας» (relationship communication), στο οποίο η αξία δημιουργείται από κοινού μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδραση με το κοινό. Εφαρμοσμένο στους πολιτιστικούς οργανισμούς, αυτό το μοντέλο εξηγεί πώς η επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να ενισχύσει τη μαθησιακή διαδικασία, καθώς και το αντίστροφο: οι εκπαιδευτικές

δράσεις ενισχύουν την επικοινωνιακή νομιμοποίηση του οργανισμού. Ο συνδυασμός των δύο παραμέτρων οδηγεί στη συγκρότηση ενός «μαθησιακού οργανισμού» (learning organization), όπου κάθε επικοινωνιακή πρωτοβουλία έχει εκπαιδευτική διάσταση και κάθε εκπαιδευτική δράση εντάσσεται σε ένα συνολικό πλαίσιο επικοινωνίας.

Η σύζευξη εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής στους πολιτιστικούς οργανισμούς αναδεικνύεται κυρίαρχη στη σύγχρονη μουσειακή πρακτική: η μάθηση σχεδιάζεται ως εμπειρία διαλόγου, συμμετοχής και συν-δημιουργίας, ενώ η επικοινωνία μετατρέπεται από μονόδρομη προβολή σε κοινωνική διαδικασία παραγωγής νοήματος. Το «άνοιγμα» του μουσείου στην κοινωνία, όπως τεκμηριώνεται στο εγχείρημα του Museum für Naturkunde Berlin, προϋποθέτει θεσμικές ρυθμίσεις, χωρικό σχεδιασμό και αξιολόγηση που καθιστούν τον διάλογο και τη συμμετοχή όχι περιστασιακές δράσεις αλλά μόνιμη οργανωσιακή πρακτική (Rössig και συν., 2023). Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαιδευτική πολιτική δεν περιορίζεται σε προγράμματα «μετάδοσης» αλλά υιοθετεί συμμετοχικά μοντέλα μάθησης, όπου η επικοινωνιακή πολιτική λειτουργεί ως μηχανισμός κινητοποίησης, ενδυνάμωσης και συμπερίληψης διαφορετικών κοινοτήτων.

Η έμφαση στη συν-δημιουργία εμπειρίας (co-creation) προσφέρει έναν λειτουργικό σύνδεσμο των δύο πολιτικών. Εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι τα κίνητρα του επισκέπτη (π.χ. γνωστικά, κοινωνικά, αισθητικά) ενεργοποιούν τη συμμετοχή και την αλληλεπίδραση, οι οποίες με τη σειρά τους μεσολαβούν θετικά στη συγκρότηση της αξίας εμπειρίας· επιπλέον, η προϋπάρχουσα γνώση του επισκέπτη μετριάξει αυτή τη σχέση, ενισχύοντας την ικανότητα νοηματοδότησης του περιεχομένου (Yang, Liu & Song, 2023). Η διαπίστωση αυτή μεταφράζεται πολιτικά σε τρεις πρακτικές: (α) τμηματοποίηση κοινού με παιδαγωγικά κριτήρια και όχι μόνο δημογραφικά· (β) σχεδιασμό πολυτροπικών μορφών αλληλεπίδρασης (απτική, οπτικοακουστική, αφηγηματική, κοινωνική) που καλλιεργούν συμμετοχή· (γ) αξιολόγηση που μετρά όχι μόνο ικανοποίηση αλλά και μάθηση/δεξιότητες/στάσεις. Έτσι, η εκπαιδευτική πολιτική αποκτά επικοινωνιακή υπόσταση (κινητοποιεί και συνδέει κοινότητες), ενώ η επικοινωνιακή πολιτική αποκτά παιδαγωγικό βάθος (δομεί κίνητρα, διαδρομές συμμετοχής και σαφή μαθησιακά αποτελέσματα).

Η ψηφιακή διαμεσολάβηση (deep mediatization) ενισχύει τη σύγκλιση των δύο πολιτικών, επειδή παρέχει δεδομένα και εργαλεία για αναστοχαστικό σχεδιασμό. Ανάλυση μεγάλου όγκου διαδικτυακών αποτυπωμάτων (online reviews, κοινωνικά δίκτυα) επιτρέπει στα μουσεία να αντλούν «σήματα» για την εκτός δικτύου (offline) εμπειρία: οι υψηλής συχνότητας λέξεις, οι θεματικές συστάδες και τα σχήματα συναισθηματικής φόρτισης χαρτογραφούν με λεπτομέρεια τι εκλαμβάνει ο επισκέπτης ως αξία, αλλά και πού εντοπίζει ελλείψεις (περιεχόμενο εκθέσεων, στάση προσωπικού, διαδραστικά προγράμματα) (Gao & Yu, 2024). Η μετατροπή αυτών των «ψηφιακών ιχνών» σε δείκτες παιδαγωγικού σχεδιασμού (π.χ. ανάγκη για σαφέστερη ερμηνεία, ενίσχυση κοινωνικής αλληλεπίδρασης, βελτίωση διαδρομών μάθησης) φέρνει την επικοινωνιακή πολιτική (παραγωγή/κυκλοφορία περιεχομένου) σε συνεχή ανατροφοδότηση με την εκπαιδευτική (στόχοι, μέσα, αξιολόγηση). Η ανάλυση κοινωνικών δεδομένων δεν είναι μόνο εργαλείο marketing· είναι παιδαγωγικό ραντάρ που καθιστά τη μάθηση μετρήσιμη ως κοινωνική εμπειρία.

Παράλληλα, η εκτεταμένη πραγματικότητα (XR) λειτουργεί ως ενιαίο περιβάλλον μάθησης–επικοινωνίας. Μέσα από ένα φαινομενολογικό πρίσμα, η XR επαναπλαισιώνει τη σχέση επισκέπτη–αντικειμένου–χώρου, προσφέροντας «παρουσία» και ενσώματα κατανόηση που δύσκολα επιτυγχάνεται με παραδοσιακά μέσα· ενισχύει την αφήγηση, αποκαλύπτει πολλαπλές οπτικές (π.χ. αόρατα στρώματα ιστορίας, διαδικασίες συντήρησης, εναλλακτικές ερμηνείες) και καθιστά τον επισκέπτη συν-συγγραφέα της εμπειρίας (Song & Evans, 2024). Η πολιτική σημασία είναι διττή: (α) η XR πρέπει να συνδέεται με σαφείς μαθησιακούς στόχους (γνωστικούς, συναισθηματικούς, κοινωνικούς)· (β) η επικοινωνιακή στρατηγική οφείλει να πλαισιώνει την XR ως ανοιχτή, προσβάσιμη και ηθικά διαφανή πρακτική (τεκμηρίωση πηγών, προστασία ιδιωτικότητας, αποφυγή αισθητικοποίησης χωρίς παιδαγωγικό νόημα).

Κρίσιμος κόμβος της σύγκλισης είναι ο σχεδιασμός χώρων και διαδικασιών που ενθαρρύνουν διάλογο και συν-δημιουργία. Το «Experimental Field for Participation and Open Science» στο MfN καταδεικνύει ότι οι διαλογικές μορφές επιστημονικής/μουσειακής επικοινωνίας (συν-επιμέλεια, εργαστήρια ανοικτής επιστήμης, συμμετοχική τεκμηρίωση συλλογών) μετασχηματίζουν ταυτόχρονα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (κριτικός γραμματισμός, επιστημική εμπιστοσύνη, δεξιότητες διερεύνησης) και επικοινωνιακές σχέσεις (κοινότητες πρακτικής, δίκτυα

πολιτών-επισκεπτών) (Rössig και συν., 2023). Η μεθοδική αξιολόγηση αυτών των φορμάτ (ποιοτικές/ποσοτικές τεχνικές, αναστοχαστικά ημερολόγια, επιτόπια παρατήρηση) είναι μέρος της πολιτικής: διασφαλίζει ότι η συμμετοχή δεν απορροφάται από ρητορικές «ανοιχτότητας», αλλά παράγει τεκμηριωμένη μάθηση και μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο.

Στο επίπεδο της διακυβέρνησης, τα παραπάνω ευρήματα συγκλίνουν σε ένα ενιαίο πλαίσιο πολιτικής μάθησης–επικοινωνίας με τέσσερις άξονες:

1. **Κίνητρα–Συμμετοχή–Αξία εμπειρίας:** η εκπαιδευτική πολιτική ορίζει κίνητρα και μαθησιακούς στόχους· η επικοινωνιακή σχεδιάζει σημεία εισόδου/διαδρομές αλληλεπίδρασης που ενεργοποιούν τη συν-δημιουργία (Yang, Liu & Song, 2023).
2. **Ψηφιακή ανατροφοδότηση:** τα κοινωνικά δεδομένα αξιοποιούνται ως μηχανισμός ποιότητας· η επικοινωνιακή πολιτική παράγει, συλλέγει και ερμηνεύει σήματα, ενώ η εκπαιδευτική πολιτική τα μετατρέπει σε βελτιώσεις περιεχομένου/διδασκτικών πρακτικών (Gao & Yu, 2024).
3. **Εμβυθιστικές τεχνολογίες με παιδαγωγική στόχευση:** η XR υπηρετεί γνωστική, συναισθηματική και κοινωνική μάθηση, όχι απλώς «εντυπωσιασμό»· η επικοινωνιακή στρατηγική πλασιώνει την εμπειρία με αυθεντικότητα, τεκμηρίωση και προσβασιμότητα (Song & Evans, 2024).
4. **Διάλογος ως οργανωσιακή ρουτίνα:** ορίζονται σταθεροί χώροι/πρωτόκολλα συμμετοχής, ρόλοι προσωπικού (διαμεσολαβητές), και συνεχής αξιολόγηση για να συντηρείται ο κύκλος μάθησης–επικοινωνίας (Rössig και συν., 2023).

Τέλος, η σύγκλιση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής έχει και ηθικο-πολιτικές συνέπειες. Η αξιοποίηση αλγοριθμικών πρακτικών (ανάλυση συναισθήματος, προγνωστικά μοντέλα) οφείλει να σέβεται διαφάνεια, ιδιωτικότητα και αναπαράσταση· η εμβύθιση να μην υποκαθιστά την κριτική σκέψη αλλά να την ενισχύει· ο διάλογος να εκτείνεται πέρα από «τυπικούς επισκέπτες», εμπλέκοντας αφηγηματικά αποκλεισμένες ομάδες. Μόνο έτσι η επικοινωνία παραμένει δημόσια υπηρεσία πολιτισμού και η εκπαίδευση κοινό αγαθό, σε μια ενιαία στρατηγική κοινωνικής ευθύνης.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής δεν είναι πάντοτε αρμονική. Συχνά ανακύπτουν εντάσεις μεταξύ των αξιών της μάθησης και των στρατηγικών της προβολής. Όπως σημειώνουν οι Sifaki και Papadopoulou (2015), η ανάγκη των οργανισμών να προσελκύσουν κοινό και να αυξήσουν την επισκεψιμότητα μπορεί να οδηγήσει σε εμπορευματοποίηση του πολιτισμικού περιεχομένου, μειώνοντας το παιδαγωγικό βάθος των δράσεων. Παράλληλα, η υπερβολική έμφαση στην τεχνολογική καινοτομία χωρίς σαφή παιδαγωγικό σχεδιασμό μπορεί να αποδυναμώσει τη μαθησιακή εμπειρία (Avlonitou & Papadaki, 2024). Αυτές οι αντιφάσεις καθιστούν απαραίτητη τη χάραξη ολοκληρωμένων πολιτικών που να διασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ επικοινωνιακής απήχησης και εκπαιδευτικής ουσίας.

Η διαχείριση ποικιλομορφίας αποτελεί πεδίο όπου οι δύο πολιτικές μπορούν να αλληλοενισχυθούν ουσιαστικά. Η Golacka και συν. (2024) τονίζουν ότι η επικοινωνία χωρίς εκπαιδευτική διάσταση αδυνατεί να προωθήσει τη συμπερίληψη, ενώ η εκπαίδευση χωρίς επικοινωνιακά εργαλεία δεν μπορεί να αγγίξει ευρύτερα κοινά. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί που ενσωματώνουν αρχές ποικιλομορφίας, πολυγλωσσίας και ισότητας τόσο στις εκπαιδευτικές όσο και στις επικοινωνιακές τους στρατηγικές καταφέρνουν να λειτουργούν ως ζωντανά δίκτυα πολιτισμικής ανταλλαγής. Στο ίδιο πλαίσιο, η NEMO (2023) προτείνει την ανάπτυξη συνεργατικών μοντέλων που συνδέουν τα τμήματα εκπαίδευσης και επικοινωνίας σε ενιαίο στρατηγικό σχεδιασμό, ώστε η συμμετοχή του κοινού να έχει και γνωστικό και κοινωνικό χαρακτήρα.

Η Richardson (2015) επισημαίνει ότι η ενσωμάτωση της ψηφιακής επικοινωνίας προσφέρει νέα πεδία για την αλληλεπίδραση μεταξύ μάθησης και επικοινωνίας. Τα ψηφιακά περιβάλλοντα επιτρέπουν τη δημιουργία κοινοτήτων όπου οι συμμετέχοντες μαθαίνουν, δημιουργούν και επικοινωνούν ταυτόχρονα. Το μουσείο μετατρέπεται έτσι από χώρο έκθεσης σε δίκτυο γνώσης και ανταλλαγής, όπου οι εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές λειτουργίες συγχωνεύονται. Η ίδια λογική μπορεί να εφαρμοστεί και στις βιβλιοθήκες, όπου η ψηφιακή εκπαίδευση, η πρόσβαση σε πληροφορίες και η διαδικτυακή επικοινωνία συνθέτουν ένα ενιαίο οικοσύστημα πολιτισμικής μάθησης.

Η συστηματική ανασκόπηση των Li, Zheng & Watanabe (2024) επισημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μουσείων δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική εξέλιξη,

αλλά βαθιά πολιτισμική και επικοινωνιακή μεταβολή που επαναπροσδιορίζει τον ρόλο των πολιτιστικών οργανισμών ως φορέων εκπαίδευσης και συμμετοχής. Οι συγγραφείς καταγράφουν τέσσερις βασικούς άξονες τεχνολογικής καινοτομίας: τεχνητή νοημοσύνη, εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR/AR), διαδραστικές πλατφόρμες και αισθητηριακές διεπαφές, και ανάλυση μεγάλων δεδομένων για τη χαρτογράφηση της επισκεψιμότητας και των ενδιαφερόντων του κοινού. Οι τεχνολογίες αυτές δεν ενισχύουν μόνο τη λειτουργικότητα και την προβολή των εκθέσεων, αλλά κυρίως μεταβάλλουν τη δυναμική της επικοινωνίας μεταξύ μουσείου και επισκέπτη, καθιστώντας την εμπειρία προσωποποιημένη, συμμετοχική και εκπαιδευτικά ουσιαστική. Υποστηρίζεται, επίσης, ότι τα ψηφιακά εργαλεία αποτελούν πλέον κρίσιμους παράγοντες στην ανάπτυξη νέων μορφών πολιτιστικής εκπαίδευσης, που συνδέουν τη μάθηση με τη συναισθηματική εμπλοκή και την κοινωνική αλληλεπίδραση.

Η ολοκλήρωση αυτής της θεωρητικής σύνθεσης αναδεικνύει ότι η εκπαιδευτική και η επικοινωνιακή πολιτική αποτελούν δύο διαστάσεις του ίδιου στρατηγικού στόχου: τη δημιουργία ουσιαστικών δεσμών μεταξύ πολιτισμικού οργανισμού και κοινού. Η επιτυχία ενός μουσείου, μιας πινακοθήκης ή μιας βιβλιοθήκης εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά ενσωματώνει την εκπαίδευση στις επικοινωνιακές του δράσεις και την επικοινωνία στις εκπαιδευτικές του στρατηγικές. Όπως καταλήγει η Hooper-Greenhill (1999), ο πολιτιστικός οργανισμός του 21ου αιώνα δεν είναι απλώς φορέας πολιτισμού, αλλά πλαίσιο κοινωνικής μάθησης και επικοινωνίας, όπου το κοινό δεν καταναλώνει πολιτισμό, αλλά τον συνδημιουργεί.

Καθώς τα θεωρητικά νήματα δένουν σε ένα ενιαίο σχήμα πολιτικής, το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή τους στο πεδίο: η μελέτη των τριών φορέων (Διαχρονικό Μουσείο, Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας, Δημόσια Βιβλιοθήκη «Κων. Κούμας») ως προς τον βαθμό σύγκλισης εκπαιδευτικής–επικοινωνιακής πολιτικής, τους δείκτες συμμετοχής/μάθησης και τις πρακτικές digital εμπειριών. Με αυτόν τον τρόπο, το θεωρητικό πλαίσιο μετουσιώνεται σε επιχειρησιακά κριτήρια αξιολόγησης και σε προτάσεις πολιτικής με μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο.

Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση των Φορέων: Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας – Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας/Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα – Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας «Κων. Κούμας»

Το παρόν κεφάλαιο σκιαγραφεί το προφίλ των τριών φορέων της μελέτης — αποστολή, συλλογές/υπηρεσίες, βασικές κατευθύνσεις εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής, ψηφιακή παρουσία και μέριμνα προσβασιμότητας— ώστε να τεθεί ένα σαφές, υπόβαθρο για την ανάλυση των παραδειγμάτων που ακολουθεί. Η επιλογή των πηγών δίνει προτεραιότητα σε επίσημους ιστοτόπους και θεσμικά μητρώα, καθώς και σε πλατφόρμες συγκέντρωσης πολιτιστικού περιεχομένου δημοσίου κύρους, ώστε τα στοιχεία να είναι επικαιροποιημένα και επαληθεύσιμα.

4.1 Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας (ΔΜΛ)

Το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας αποτελεί ένα από τα νεότερα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας. Βρίσκεται στον λόφο Μεζούρλο, σε χώρο που παραχωρήθηκε σταδιακά από τον Δήμο Λαρισαίων στο Υπουργείο Πολιτισμού· εγκαινιάστηκε στις 28.11.2015 και λειτουργεί ως εμβληματικό παράδειγμα «ολιστικής» μουσειακής αφήγησης για τη Θεσσαλία (από τη Νεολιθική έως τους νεότερους χρόνους) — επιλογή που δικαιολογεί τον τίτλο «διαχρονικό» (έκταση χώρου, χωροθέτηση και στοιχεία εγκαινίων). Η επίσημη καρτέλα του Μουσείου στο δίκτυο Αρχαιολογικών Μουσείων συνοψίζει το αφήγημα της μόνιμης έκθεσης ως «ιστορία 10.000 ετών» με κεντρικό άξονα την οργάνωση της πόλης/πολιτείας (κράτος–θεσμοί–εξουσίες) και ξεχωρίζει τον πλούτο της Νεολιθικής συλλογής, τις αρχαϊκές/κλασικές και οθωμανικές επιτύμβιες στήλες, τα παλαιοχριστιανικά ψηφιδωτά, τα νομίσματα, αλλά και το σπάνιο «μενχίρ» (μονόλιθο), ενδεικτικό του εύρους της ερμηνείας που επιχειρείται. Ως προς την επικοινωνιακή πολιτική και τις υπηρεσίες προς το κοινό, ο επίσημος δικτυακός κόμβος του ΥΠΠΟΑ για τα αρχαιολογικά μουσεία καταγράφει πρακτικές εξυπηρέτησης και πρόσβασης (π.χ. ράμπες/ανελκυστήρας, σήμανση Braille, απτικά υλικά, χώροι υγιεινής ΑμεΑ, πωλητήριο/καφέ), ενώ παρέχει επικαιροποιημένα λειτουργικά στοιχεία (ωράριο/εισιτήρια). Στη ψηφιακή διάσταση, το ΔΜΛ διαθέτει επίσημη εικονική περιήγηση (virtual tour), που επιτείνει τη «phygital» στρατηγική του μουσείου συνδέοντας την επιτόπια επίσκεψη με την εξ αποστάσεως πρόσβαση στο περιεχόμενο. Συμπληρωματικά, παρουσιάσεις του Μουσείου από θεσμικούς τουριστικούς κόμβους περιγράφουν τη μοναδικότητα του διαθεματικού χαρακτήρα της έκθεσης, στοιχείο που συντονίζεται με τη σύγχρονη μουσειολογική λογική «μουσείου-φόρουμ».

4.2 Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας – Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα (ΔΠΛ/ΜΓΙΚ)

Η Πινακοθήκη συγκροτήθηκε γύρω από τη Συλλογή Γ.Ι. Κατσίγρα (780 έργα 19ου–μέσα 20ού αιώνα: ζωγραφική, χαρακτική, σχέδιο), που δημιουργήθηκε από τον λαρισαίο χειρουργό-συλλέκτη Γεώργιο Κατσίγρα (1914–1998). Η δωρεά προς τον Δήμο (1981) έγινε με όρο την ανέγερση ειδικού κτηρίου· ο φορέας ιδρύθηκε το 1983 και το νέο κτήριο εγκαινιάστηκε το 2003. Η μόνιμη έκθεση επανασχεδιάστηκε με εννοιολογικές ενότητες («Genius Loci», «Ideal Creatures», «Intimacy», «Fighting») ώστε να ενεργοποιεί βιωματικές και κοινωνιο-ιστορικές αναγνώσεις των έργων — όχι μόνο ως αισθητικών αντικειμένων αλλά και ως τεκμηρίων κοινωνικών σχέσεων και τόπου. Στην επίσημη αρχική σελίδα του οργανισμού τονίζεται ο ρόλος της Πινακοθήκης στο καλλιτεχνικό γίγνεσθαι της Λάρισας και της Θεσσαλίας, με σταθερή παρουσία σε εκθέσεις, εκπαιδευτικά και ανοιχτά εργαστήρια («Open Workshop»: ζωγραφική, κεραμική, χαρακτική, ψηφιδωτό), δείχνοντας μία συνειδητή πολιτική «κοινότητας πρακτικής». Επιπλέον, η Συλλογή έχει ψηφιοποιηθεί και διατεθεί μέσω εθνικού συσσωρευτή (SearchCulture/EKT) με 830 τεκμήρια, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο για την ψηφιακή ταυτότητα και την ανοιχτή πρόσβαση/εκπαίδευση.

4.3 Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας «Κωνσταντίνος Κούμας» (ΔΚΒΛ)

Η ΔΚΒΛ αποτελεί ιστορικό θεσμό δημοσίου χαρακτήρα στην πόλη· φέρει το όνομα του λογίου Κωνσταντίνου Κούμα (Λαρισαίου παιδαγωγού του Νεοελληνικού Διαφωτισμού) και εδράζεται στο κέντρο της Λάρισας (28ης Οκτωβρίου 9). Στο πλαίσιο του Εθνικού Δικτύου Βιβλιοθηκών παρατίθενται βασικά στοιχεία ταυτότητας και επικοινωνίας του φορέα, χρήσιμα για την αποτίμηση λειτουργικής παρουσίας και πρόσβασης. Ο επίσημος ιστότοπος της βιβλιοθήκης παρουσιάζει βασικές υπηρεσίες (Τμήμα Δανεισμού, Κινητή Βιβλιοθήκη, Εκθεσιακός Χώρος) και αποτελεί βασικό κανάλι ενημέρωσης για δράσεις, ώρες λειτουργίας και πρακτικές πληροφόρησης, ενώ ο δημόσιος ηλεκτρονικός κατάλογος (OPAC) διευκολύνει την απομακρυσμένη αναζήτηση/διαχείριση δανεισμών — κρίσιμο στοιχείο για τη «ψηφιακή πρόσβαση» και για το προφίλ χρήστη που έχει εξοικειωθεί με υπηρεσίες self-service. Επιπλέον, τακτικές αναρτήσεις στα κοινωνικά δίκτυα δείχνουν προσανατολισμό σε προγράμματα για παιδιά/εφήβους και κοινοτικές δράσεις, στοιχείο που συνδέει την

εκπαιδευτική και την επικοινωνιακή πολιτική της βιβλιοθήκης με τοπικές ανάγκες και ομάδες-στόχους.

Και οι τρεις φορείς επιδεικνύουν, με διαφορετικούς τρόπους, σύγκλιση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής όπως περιγράφηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Το ΔΜΛ πειραματίζεται με διαχρονικές αφηγήσεις και προσβασιμότητα «πολλαπλών αισθήσεων» (Braille/απτικά/virtual tour), στοιχείο που ενισχύει τη βιωματική μάθηση και επιτρέπει ποικίλες διαδρομές ερμηνείας. Η ΔΠΛ/ΜΓΙΚ υλοποιεί ένα ενιαίο αφήγημα που διασυνδέει ερμηνευτικές ενότητες, ανοιχτά εργαστήρια και ψηφιακή διάθεση συλλογών, καλλιεργώντας κοινότητες πρακτικής και ένα αναγνωρίσιμο brand με ισχυρή οπτική/αφηγηματική συνοχή. Η ΔΚΒΛ επιβεβαιώνει τον ρόλο της δημόσιας πληροφόρησης και παιδείας με υβριδικές υπηρεσίες (on-site/online/κινητές), εντάσσοντας την επικοινωνία σε ένα χρηστικό, προσβάσιμο και κοινωνικά προσανατολισμένο οικοσύστημα. Σε επίπεδο ανάλυσης των τριών παραδειγμάτων που λειτουργούν ως μελέτες περίπτωσης προκύπτει ένα τριπλό πεδίο εξέτασης για το επόμενο κεφάλαιο:

- (α) Εκπαιδευτική διαμεσολάβηση: πώς μεταφράζονται οι συλλογές/πόροι σε δομημένες μαθησιακές εμπειρίες (σενάρια, κοινά-στόχοι, αξιολόγηση).
- (β) Ψηφιακή ταυτότητα και phygital εμπειρίες: ιστός/OPAC/εφαρμογές/εικονικές περιηγήσεις/ψηφιακές συλλογές ως ολοκληρωμένο κανάλι πρόσβασης, αφήγησης και συν-δημιουργίας.
- (γ) Συμπερίληψη και προσβασιμότητα: φυσική/γνωστική/αισθητηριακή πρόσβαση και ενεργοποίηση «σιωπηλών» ή αποκλεισμένων ομάδων.

Η εστιασμένη μεθοδολογία που ακολουθεί θα επιχειρήσει να μετρήσει και να ερμηνεύσει τις παραπάνω διαστάσεις, συνδέοντας τα δεδομένα με τους θεωρητικούς άξονες των κεφ. 1–3.

Ερευνητικό Μέρος

Σκοπός

Η παρούσα έρευνα δεν προκύπτει ως μια μεμονωμένη προσπάθεια καταγραφής απόψεων, αλλά αποτελεί τη φυσική συνέχεια της θεωρητικής αναζήτησης γύρω από τον μετασχηματισμό των πολιτιστικών οργανισμών στον 21ο αιώνα. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται παρακάτω, εδράζονται στις σύγχρονες μουσειολογικές

θεωρίες που αναλύθηκαν, επιδιώκοντας να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ θεωρητικού πλαισίου και εφαρμοσμένης πρακτικής στους οργανισμούς της Λάρισας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε ότι οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο, όπου η παραδοσιακή εσωστρέφεια αντικαθίσταται από συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης και επικοινωνίας. Ο στόχος της έρευνας είναι διαπιστωθεί αν και κατά πόσο τα συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης και επικοινωνίας εφαρμόζονται σε περιφερειακό επίπεδο. Συγκεκριμένα, η θεωρία του **"Μουσείου-Φόρουμ"** και της **"Πολιτιστικής Δημοκρατίας"** (Kefi et al., 2024) αποτέλεσε το έναυσμα για το **E.E. 1**, καθώς επιδιώκεται να διερευνηθεί αν οι πρακτικές των οργανισμών της Λάρισας στοχεύουν στην απλή πληροφόρηση ή στην ουσιαστική εμπλοκή του κοινού. Παράλληλα, οι προκλήσεις που θέτει η **Ψηφιακή Εποχή** (Li et al., 2024) και η ανάγκη για μια **Ολοκληρωμένη Επικοινωνία** (Finne & Grönpöös, 2013) οδήγησαν στα **E.E. 2 και 4**, εξετάζοντας αν η συνεργασία των τμημάτων είναι στρατηγική ή συμπτωματική. Τέλος, το **E.E. 3** συνδέεται άμεσα με τις κατευθυντήριες γραμμές διεθνών δικτύων όπως το **NEMO (2023)**, αναφορικά με το κοινωνικό αποτύπωμα των μουσείων ως φορέων συμπερίληψης. Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό ο γενικός σκοπός της μελέτης είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικοί φορείς σχεδιάζουν, υλοποιούν και επικοινωνούν τις εκπαιδευτικές τους δράσεις, καθώς και το πώς οι πολιτικές επικοινωνίας επηρεάζουν ή ενισχύουν την πρόσβαση, τη συμμετοχή και τη μάθηση του κοινού. Παράλληλα, διερευνάται πώς οι δύο αυτές πολιτικές —εκπαιδευτική και επικοινωνιακή— λειτουργούν συμπληρωματικά ή αλληλοτροφοδοτούνται στο πλαίσιο της ευρύτερης πολιτιστικής πολιτικής της τοπικής αυτοδιοίκησης και των σύγχρονων προσεγγίσεων πολιτιστικής δημοκρατίας.

Πιο αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιες εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές πρακτικές εφαρμόζονται στους πολιτιστικούς φορείς;
2. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών τμημάτων στους φορείς αυτούς;
3. Ενσωματώνονται οι αρχές της συμμετοχικής εκπαίδευσης και της πολιτιστικής δημοκρατίας στις στρατηγικές επικοινωνίας και εκπαίδευσης των οργανισμών;

4. Προκρίνεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο συνέργειας εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής στους πολιτιστικούς οργανισμούς;

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκε συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση (mixed methods). Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους, ο οποίοι είναι υπεύθυνοι της εκπαιδευτικής κι επικοινωνιακής πολιτικής των τριών πολιτιστικών φορέων για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων σχετικά με τις αντιλήψεις και τις πρακτικές τους, ενώ θα πραγματοποιηθούν ημιδομημένες συνεντεύξεις για την ποιοτική διερεύνηση των εμπειριών και των στάσεων τους ως προς τη συνεργασία και τον συντονισμό των δύο πολιτικών.

Η μελέτη φιλοδοξεί να συνεισφέρει τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, εμπλουτίζοντας τη συζήτηση για τη διασύνδεση εκπαίδευσης και επικοινωνίας στην πολιτιστική διοίκηση, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, προσφέροντας χρήσιμα ευρήματα για τη βελτίωση της στρατηγικής λειτουργίας πολιτιστικών οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και κεντρικής διοίκησης στην Ελλάδα.

Το θεωρητικό πλαίσιο που προηγείται χαρτογραφεί τις βασικές αφετηρίες και τις τρέχουσες τάσεις στη συσχέτιση εκπαιδευτικής κι επικοινωνιακής πολιτικής στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Από τη θεωρητική σύνθεση προκύπτει η ανάγκη για εμπειρική διερεύνηση δύο ανταποκρινόμενων επιπέδων: (α) των θεσμικών πρακτικών και επιλογών των επαγγελματιών που σχεδιάζουν και υλοποιούν εκπαιδευτικές/επικοινωνιακές δράσεις και (β) της αντίληψης, της συμμετοχής και των μαθησιακών/επικοινωνιακών αποτελεσμάτων όπως τα βιώνει το κοινό. Η παρούσα μελέτη μεταβαίνει επομένως από τη θεωρία στην πράξη με μικτή μεθοδολογία (ερωτηματολόγιο + δομημένες συνεντεύξεις), ώστε να απαντήσει αν και πώς οι δύο πολιτικές συνδέονται, με ποιους μηχανισμούς (σχεδιασμός, τεχνολογία, προσωπικό, πόροι) και σε ποιο βαθμό οι διαφορές μεταξύ Μουσείου, Δημοτικής Πινακοθήκης και Δημόσιας Βιβλιοθήκης επηρεάζουν τις πρακτικές και τα αποτελέσματα. Τα ερευνητικά εργαλεία δομούνται άμεσα πάνω στους θεωρητικούς άξονες (πρόσβαση/συμπερίληψη, phygital επικοινωνία, co-creation, αξιολόγηση μάθησης) ώστε η ανάλυση να συνδέει εμπειρικά τις θεωρητικές υποθέσεις με μετρήσιμα ευρήματα.

Σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους η εκπαιδευτική πολιτική και η επικοινωνιακή πολιτική συνδέονται (συντονίζονται/αλληλεπιδρούν) εντός των τριών εξεταζόμενων πολιτιστικών οργανισμών (Μουσείο Λάρισας — Δημοτική Πινακοθήκη — Δημόσια Βιβλιοθήκη);

3. Μέθοδος

3.1. Ερευνητικός σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί μικτή μεθοδολογική προσέγγιση (mixed methods), συνδυάζοντας ποιοτικά και ποσοτικά ερευνητικά εργαλεία, με στόχο τη σφαιρική και πολυεπίπεδη διερεύνηση της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής πολιτιστικών οργανισμών της πόλης. Η επιλογή της συγκεκριμένης προσέγγισης βασίστηκε στην παραδοχή ότι το υπό μελέτη φαινόμενο δεν μπορεί να αποτυπωθεί επαρκώς μέσω μίας μόνο μεθοδολογικής οπτικής. Η εκπαιδευτική και επικοινωνιακή πολιτική συγκροτούν σύνθετα οργανωτικά και κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία εμπεριέχουν τόσο υποκειμενικές ερμηνείες και εμπειρίες των στελεχών όσο και μετρήσιμες στάσεις και αξιολογήσεις του ευρύτερου κοινού (Saraswati & Devi, 2023).

Ο ερευνητικός σχεδιασμός ακολουθεί διαδοχικό συμπληρωματικό μοντέλο, στο οποίο το ποιοτικό σκέλος επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των νοημάτων, των αντιλήψεων και των οργανωτικών πρακτικών, ενώ το ποσοτικό σκέλος συμβάλλει στη συστηματική αποτύπωση τάσεων και στην ενίσχυση της ερμηνευτικής εγκυρότητας των ευρημάτων. Η έρευνα χαρακτηρίζεται ως περιγραφική–ερμηνευτική στο ποιοτικό της μέρος και περιγραφική στο ποσοτικό, καθώς επιδιώκει την καταγραφή και ανάλυση υφιστάμενων πρακτικών χωρίς παρέμβαση στο πεδίο. Συγκεκριμένα, στο ποιοτικό σκέλος η έρευνα δεν περιορίζεται μόνο στην περιγραφή των πρακτικών των οργανισμών, αλλά επιχειρεί και την ερμηνεία τους, διερευνώντας πώς και γιατί αυτές εφαρμόζονται μέσα από τις αντιλήψεις των επαγγελματιών. Αντίστοιχα, στο ποσοτικό σκέλος καταγράφονται και παρουσιάζονται οι τάσεις και οι στάσεις των επισκεπτών με τη χρήση στατιστικών δεδομένων, χωρίς εις βάθος διερεύνηση των αιτιών τους. Συνολικά, η έρευνα αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση όπως αυτή διαμορφώνεται στην πράξη, χωρίς να επιχειρεί να την τροποποιήσει ή να παρέμβει σε αυτή (Dawadi, Shrestha & Giri, 2021).

Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί διαμορφώνουν και υλοποιούν την εκπαιδευτική και επικοινωνιακή τους πολιτική, καθώς και η αποτύπωση της σχέσης και της δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο αυτών λειτουργιών. Τα ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν στην αντίληψη του εκπαιδευτικού ρόλου των οργανισμών, στα χαρακτηριστικά της επικοινωνιακής στρατηγικής που ακολουθείται, στον βαθμό ενσωμάτωσης της ψηφιακής διάστασης, στους οργανωτικούς περιορισμούς που επηρεάζουν τη λειτουργία τους και στον βαθμό συνέργειας μεταξύ εκπαίδευσης και επικοινωνίας.

3.2. Ποιοτικό σκέλος

Για τη διερεύνηση των εμπειριών και των αντιλήψεων των στελεχών των πολιτιστικών οργανισμών επιλέχθηκε η μέθοδος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Η περίοδος υλοποίησης των συνεντεύξεων ήταν ο Ιανουάριος 2026. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση σύνθετων οργανωτικών φαινομένων, δίνοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν ελεύθερα τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους, διατηρώντας παράλληλα έναν κοινό θεματικό άξονα συζήτησης. Ο οδηγός συνέντευξης οργανώθηκε γύρω από τρεις βασικούς πυλώνες: την εκπαιδευτική πολιτική, την επικοινωνιακή πολιτική και την μεταξύ τους σχέση (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Στην έρευνα συμμετείχαν έξι στελέχη από τρεις πολιτιστικούς οργανισμούς της πόλης: τη Δημόσια Βιβλιοθήκη, τη Δημοτική Πινακοθήκη και το Διαχρονικό Μουσείο. Η επιλογή των έξι (6) συμμετεχόντων για το σκέλος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε μέσω της **σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling)**. Κριτήριο επιλογής δεν ήταν μόνο η εμπειρία τους, αλλά η θέση τους στα στους φορείς, η οποία τους επιτρέπει να έχουν σφαιρική εικόνα για τη στρατηγική του οργανισμού:

- **Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας:** Επιλέχθηκαν στελέχη από το **Τμήμα Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιολογικών Χώρων και Μουσείων** της ΕΦΑ Λάρισας. Σύμφωνα με το Π.Δ. του ΥΠΠΟ, το τμήμα αυτό φέρει τη θεσμική ευθύνη για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη διαχείριση της δημόσιας παρουσίας του Μουσείου.¹

¹ <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/viewyphresia.aspx?iID=1681>

- **Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας - Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα:** Επιλέχθηκαν άτομα από τις θέσεις των **Επιμελητών και Υπευθύνων Εκπαιδευτικών Δράσεων**. Στη δομή των ΝΠΔΔ των Δήμων, οι θέσεις αυτές αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της καλλιτεχνικής διεύθυνσης και της κοινωνικής επικοινωνίας.²
- **Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας «Κωνσταντίνος Κούμας»:** Η επιλογή εστιάστηκε στη **Διεύθυνση και το εξειδικευμένο προσωπικό**, καθώς το οργανόγραμμα των Δημοσίων Βιβλιοθηκών (υπό το Υπ. Παιδείας) αναθέτει σε αυτές τις θέσεις την ευθύνη για την οργάνωση δράσεων φιλαναγνωσίας και την επικοινωνιακή προβολή του φορέα.³

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατόπιν ενημέρωσης των συμμετεχόντων σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Η διάρκεια τους κυμάνθηκε μεταξύ σαράντα και εξήντα λεπτών. Το σύνολο των συνεντεύξεων καταγράφηκε και απομαγνητοφωνήθηκε αυτούσιο, προκειμένου να διατηρηθεί η ακρίβεια και η αυθεντικότητα του λόγου. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των κειμένων με σκοπό την εξοικείωση με το υλικό. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε ανοιχτή κωδικοποίηση, κατά την οποία εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενα νοηματικά μοτίβα. Οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες κατηγορίες και τελικώς αναδύθηκαν οι βασικές θεματικές ενότητες που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων. Η ανάλυση συνδύασε περιγραφική αποτύπωση και ερμηνευτική προσέγγιση, με ενσωμάτωση αυτούσιων αποσπασμάτων των συμμετεχόντων για την τεκμηρίωση των ευρημάτων.

3.2.1 Διαδικασία κωδικοποίησης και ανάδυση θεματικών ενοτήτων

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων ακολούθησε συστηματική και πολυεπίπεδη διαδικασία κωδικοποίησης, με στόχο την ανάδειξη των βασικών νοηματικών δομών που διατρέχουν τον λόγο των συμμετεχόντων. Μετά την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, πραγματοποιήθηκε επαναλαμβανόμενη ανάγνωση του υλικού,

² <https://www.katsigrasmuseum.gr/%cf%84%ce%bc%ce%ae%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b1/>

³ <https://larlib.gr/prosopiko>

προκειμένου να επιτευχθεί βαθιά εξοικείωση με το περιεχόμενο και το συγκεκριμένο των αφηγήσεων. Η φάση αυτή επέτρεψε την αρχική εννοιολογική χαρτογράφηση του πεδίου και τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων μοτίβων (Braun & Clarke, 2006).

Ακολούθησε η διαδικασία ανοιχτής κωδικοποίησης (open coding), κατά την οποία επισημάνθηκαν λέξεις, φράσεις και νοηματικά αποσπάσματα που συνδέονταν άμεσα με τους ερευνητικούς άξονες. Οι κώδικες προέκυψαν επαγωγικά από τα ίδια τα δεδομένα και όχι από προκαθορισμένο θεωρητικό σχήμα, διασφαλίζοντας έτσι ότι η ανάλυση παρέμεινε εστιασμένη στο βιωμένο και εκφερόμενο νόημα των συμμετεχόντων. Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιήθηκαν τόσο περιγραφικοί κώδικες (π.χ. «έλλειψη προσωπικού», «καθημερινές επισκέψεις σχολείων», «εμπειρική αξιολόγηση») όσο και κώδικες *in vivo*, δηλαδή αυτούσιες διατυπώσεις των συμμετεχόντων, όταν αυτές συμπύκνωναν με σαφήνεια κρίσιμες διαστάσεις του φαινομένου (Braun & Clarke, 2006).

Στη συνέχεια, οι αρχικοί κώδικες συγκρίθηκαν μεταξύ τους και ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες εννοιολογικές κατηγορίες. Η συγκριτική διαδικασία επέτρεψε την απομάκρυνση από το επίπεδο της απλής περιγραφής και τη μετάβαση σε ερμηνευτικό επίπεδο ανάλυσης. Οι επιμέρους κατηγορίες εξετάστηκαν ως προς τη συχνότητα εμφάνισης, τη βαρύτητα που τους αποδιδόταν στον λόγο των συμμετεχόντων και τη συνάφειά τους με τα ερευνητικά ερωτήματα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδύθηκαν σταδιακά οι κεντρικές θεματικές ενότητες, οι οποίες οργανώνουν το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων (Braun & Clarke, 2006).

Οι θεματικές δεν αποτελούν απλή συσσώρευση κωδίκων, αλλά συγκροτούν νοηματικά πεδία που αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται και νοηματοδοτούν την εκπαιδευτική και επικοινωνιακή πολιτική των οργανισμών τους. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην εσωτερική συνοχή κάθε θεματικής και στη διακριτότητά της από τις υπόλοιπες, ώστε να αποφευχθεί επικάλυψη νοημάτων. Παράλληλα, εξετάστηκε η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, δεδομένου ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων διασταυρώνονταν μεταξύ εκπαίδευσης, επικοινωνίας και οργανωτικών παραμέτρων.

Η διαδικασία αυτή οδήγησε στη διαμόρφωση ενός δομημένου σχήματος κωδικοποίησης, στο οποίο οι αρχικοί κώδικες οργανώνονται σε υποκατηγορίες και εν συνεχεία σε ευρύτερες θεματικές ενότητες. Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει

συνοπτικά τη διαδρομή από τον επιμέρους κώδικα στη θεματική συγκρότηση, καθώς και ενδεικτικά αυτούσια αποσπάσματα που τεκμηριώνουν την ερμηνευτική κατηγοριοποίηση.

Πίνακας 1. Θεματική ανάλυση και κωδικοποίηση συνεντεύξεων

Αρχικοί Κώδικες (Open Codes)	Υποκατηγορίες	Θεματική Ενότητα	Ενδεικτικά Αποσπάσματα
Προσβασιμότητα	Ανοιχτός χώρος μάθησης	Ο οργανισμός ως χώρος μάθησης και κοινωνικής σύνδεσης	«να είναι προσβάσιμα κυρίως στα παιδιά»
Βιωματική μάθηση	Εργαστήριο, δημιουργία	Βιωματική και εμπειρική εκπαιδευτική προσέγγιση	«να δημιουργούν έργα τέχνης εμπνευσμένα άμεσα από τα έργα»
Σύνδεση με τοπική ταυτότητα	Ανάδειξη ιστορίας	Τοπική πολιτιστική αποστολή	«η γνωριμία με την πολιτιστική κληρονομιά της περιοχής»
Έμφαση στη σχολική κοινότητα	Μαθητικά προγράμματα	Εκπαιδευτικός προσανατολισμός προς την τυπική εκπαίδευση	«καθημερινές επισκέψεις σχολείων»
Εμπειρική αξιολόγηση	Προφορικά σχόλια	Άτυπη αποτίμηση δράσεων	«η αξιολόγηση γίνεται κυρίως εμπειρικά»
Έλλειψη προσωπικού	Δυσκολία οργάνωσης	Δομικοί περιορισμοί	«λόγω έλλειψης χρόνου και προσωπικού»
Περιορισμένη τεχνολογία	Αρχικό στάδιο	Ψηφιακή μετάβαση σε εξέλιξη	«βρίσκεται σε αρχικό αλλά εξελισσόμενο

			στάδιο»
Εμπειρική επικοινωνιακή πολιτική	Απουσία στρατηγικού πλάνου	Επικοινωνία χωρίς θεσμοθετημένο σχεδιασμό	«δεν υπάρχει θεσμοθετημένη στρατηγική»
Σύμπτωση ρόλων	Εκπαίδευση & επικοινωνία στο ίδιο άτομο	Οργανωτική συγχώνευση λειτουργιών	«λειτουργώ ως συνδετικός κρίκος»
Εξωστρέφεια	Δράσεις σε σχολεία, φυλακές	Κοινωνική διάχυση	«σχολεία δεύτερης ευκαιρίας»

3.3. Ποσοτικό σκέλος

Το ποσοτικό σκέλος της έρευνας βασίστηκε στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε με γνώμονα το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και τα αρχικά ευρήματα του ποιοτικού σταδίου. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κυρίως κλειστού τύπου ερωτήσεις και κλίμακες Likert πέντε βαθμίδων, ώστε να αποτυπωθούν μετρήσιμες στάσεις και αξιολογήσεις αναφορικά με τον εκπαιδευτικό ρόλο των οργανισμών, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής πολιτικής, τη χρήση ψηφιακών μέσων και τον βαθμό συνέργειας μεταξύ εκπαίδευσης και επικοινωνίας.

Στο ποσοτικό σκέλος συμμετείχαν εκατό άτομα. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους επισκέπτες των τριών πολιτιστικών οργανισμών από το υπεύθυνο προσωπικό την περίοδο Δεκέμβριος-Ιανουάριος 2026. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με ευκολιακή δειγματοληψία, καθώς οι συμμετέχοντες προέρχονταν από το κοινό και τις συνεργαζόμενες ομάδες των οργανισμών (Δαμιανού, 2006). Το μέγεθος του δείγματος επιτρέπει την εφαρμογή περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων σχετικά με τις τάσεις και τις αντιλήψεις που επικρατούν.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή. Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών δεικτών, όπως ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

3.4. Ζητήματα Δεοντολογίας και Περιορισμοί της Έρευνας

Η διεξαγωγή της έρευνας διέπεται από τις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό και το αντικείμενο της μελέτης, για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και για τη δυνατότητα αποχώρησης οποτεδήποτε χωρίς συνέπειες. Διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

4. Αποτελέσματα

4.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Η ανάλυση των έξι ημι-δομημένων συνεντεύξεων ανέδειξε ένα πολυδιάστατο πλέγμα αντιλήψεων σχετικά με την εκπαιδευτική και επικοινωνιακή πολιτική των πολιτιστικών οργανισμών της Λάρισας. Μέσα από τη διαδικασία θεματικής ανάλυσης αναδύθηκαν επτά κεντρικές θεματικές ενότητες, οι οποίες αποτυπώνουν τόσο τις οργανωτικές πρακτικές όσο και τα βαθύτερα νοηματικά σχήματα που συγκροτούν την ταυτότητα των φορέων. Παρά τις διαφοροποιήσεις ως προς τη θεσμική φύση των οργανισμών (βιβλιοθήκη, δημοτική πινακοθήκη, διαχρονικό μουσείο), οι αφηγήσεις συγκλίνουν σε βασικούς άξονες: την έμφαση στην εκπαιδευτική αποστολή, τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, τη βιωματική προσέγγιση της μάθησης, την απουσία θεσμοθετημένης στρατηγικής επικοινωνίας και τους δομικούς περιορισμούς που απορρέουν από την έλλειψη προσωπικού.

4.1.1. Ο πολιτισμικός οργανισμός ως ανοιχτός και ανθρωποκεντρικός χώρος μάθησης

Κεντρική θεματική που διατρέχει το σύνολο των συνεντεύξεων είναι η αντίληψη του οργανισμού ως ζωντανού, ανοιχτού και κοινωνικά ενεργού χώρου μάθησης. Οι συμμετέχοντες απομακρύνονται από την παραδοσιακή θεώρηση του μουσείου ή της βιβλιοθήκης ως χώρου φύλαξης και αναδεικνύουν τον δυναμικό του ρόλο.

Ενδεικτικά, διατυπώνεται ότι βασικός στόχος είναι «να είναι προσβάσιμα κυρίως στα παιδιά» τα έργα τέχνης, ενώ αλλού τονίζεται η ανάγκη «της ουσιαστικής σύνδεσης του κοινού με το μουσείο». Η βιβλιοθήκη περιγράφεται ως «ζωντανός πολιτιστικός οργανισμός» και όχι ως αποθηκευτικός χώρος τεκμηρίων. Στο Διαχρονικό Μουσείο

αναφέρεται ότι επιδιώκεται η λειτουργία του ως «ανοιχτού χώρου μάθησης, επικοινωνίας και κοινωνικής συνάντησης, με κέντρο τον άνθρωπο».

Η έννοια της προσβασιμότητας αποκτά διευρυμένο περιεχόμενο. Δεν περιορίζεται στην υλική πρόσβαση, αλλά συνδέεται με τη δημιουργία βιώσιμης σχέσης με την κοινότητα και με την καλλιέργεια πολιτισμικής ταυτότητας. Η αναφορά στη «γνωριμία με την πολιτιστική κληρονομιά της περιοχής» και στην «ενίσχυση της τοπικής ταυτότητας» αποκαλύπτει ότι η εκπαιδευτική πολιτική προσλαμβάνεται ως εργαλείο κοινωνικής συνοχής και πολιτισμικής ενδυνάμωσης.

Η προσέγγιση αυτή συγκροτεί ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο λειτουργίας, όπου το κοινό δεν αντιμετωπίζεται ως παθητικός δέκτης αλλά ως ενεργός συμμετέχων.

4.1.2. Η κυριαρχία της μαθητικής κοινότητας και η διασύνδεση με την τυπική εκπαίδευση

Η δεύτερη ισχυρή θεματική αφορά την πρωτεύουσα θέση της σχολικής κοινότητας στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής. Σε όλες τις συνεντεύξεις αναδεικνύεται ότι ο βασικός όγκος δράσεων απευθύνεται σε μαθητές.

Γίνεται λόγος για «καθημερινές επισκέψεις σχολείων», για δράσεις «για μαθητές όλων των βαθμίδων», καθώς και για σύνδεση των προγραμμάτων με τα αναλυτικά προγράμματα της τυπικής εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται να λειτουργεί σε άμεση συνέργεια με το σχολικό σύστημα, γεγονός που ενισχύει τη θεσμική συνεργασία αλλά ενδεχομένως περιορίζει την ανάπτυξη ανεξάρτητων, εναλλακτικών εκπαιδευτικών πλαισίων.

Παράλληλα, διαπιστώνεται προσπάθεια κοινωνικής διεύρυνσης μέσω δράσεων για «σχολεία δεύτερης ευκαιρίας», «σχολεία εντός σωφρονιστικών καταστημάτων», πρόσφυγες και άτομα με αναπηρία. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις επισημαίνεται ότι δεν υπάρχουν «ειδικά διαμορφωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα» για όλες τις ομάδες, γεγονός που αποκαλύπτει απόσταση μεταξύ προθέσεων και υλοποιήσιμων πρακτικών.

Η μαθητοκεντρική εστίαση λειτουργεί ως σταθερός πυρήνας της εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει τη σχετική αδυναμία συστηματικής ανάπτυξης προγραμμάτων για ενήλικες ή για κοινότητες εκτός σχολικού πλαισίου.

4.1.3. Η βιωματική μάθηση ως κεντρικός παιδαγωγικός άξονας

Η βιωματική διάσταση της μάθησης αναδύεται ως κοινός παιδαγωγικός παρονομαστής. Η Πινακοθήκη, αξιοποιώντας το εργαστήριο, επιτρέπει στα παιδιά «να δημιουργούν έργα τέχνης εμπνευσμένα άμεσα από τα έργα της μόνιμης συλλογής». Η πρακτική αυτή μετατρέπει την επίσκεψη σε διαδικασία συν-δημιουργίας.

Στο μουσείο γίνεται λόγος για «βιωματικές δράσεις» που συνδέουν τη γνώση με την εμπειρία, ενώ στη βιβλιοθήκη χρησιμοποιούνται «διαδραστικά εκπαιδευτικά παιχνίδια» για την εξοικείωση με τον ηλεκτρονικό κατάλογο.

Η μάθηση δεν παρουσιάζεται ως απλή πληροφοριακή μετάδοση, αλλά ως εμπειρική και πολυαισθητηριακή διαδικασία. Η ενεργητική εμπλοκή των συμμετεχόντων αναδεικνύεται ως προϋπόθεση επιτυχίας των δράσεων.

4.1.4. Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση: Από τη θεσμική διαδικασία στην εμπειρική αποτίμηση

Ένα από τα πιο συνεκτικά ευρήματα αφορά την απουσία θεσμοθετημένων μηχανισμών αξιολόγησης. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η αξιολόγηση «γίνεται κυρίως εμπειρικά», μέσω:

- προφορικών σχολίων,
- επαναλαμβανόμενων επισκέψεων,
- «λίστας αναμονής»,
- «σταθερά αυξημένης ζήτησης».

Σε παλαιότερες περιόδους υπήρχαν «φύλλα αξιολόγησης», τα οποία εγκαταλείφθηκαν «λόγω έλλειψης χρόνου και προσωπικού». Η έλλειψη ανθρώπινων πόρων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Η αξιολόγηση μετατρέπεται σε ανεπίσημη διαδικασία, βασισμένη στην εμπειρική κρίση και στη γενική αίσθηση ανταπόκρισης.

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ένα δομικό κενό μεταξύ εκπαιδευτικής πρακτικής και συστηματικής αποτίμησης αποτελεσματικότητας.

4.1.5. Πολυλειτουργικότητα και δομικοί περιορισμοί

Οι συνεντεύξεις αποκαλύπτουν εκτεταμένη συγχώνευση ρόλων. Σε μικρούς οργανισμούς, τα ίδια άτομα εμπλέκονται στον σχεδιασμό, στην υλοποίηση, στην επικοινωνία και στη διοικητική διαχείριση. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνεται, «λειτουργώ ως συνδετικός κρίκος μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών», ενώ αλλού σημειώνεται ότι εκπαίδευση και επικοινωνία «συνυπάρχουν στο ίδιο τμήμα».

Η πολυλειτουργικότητα ενισχύει την ευελιξία αλλά περιορίζει τη δυνατότητα στρατηγικής εμβάθυνσης. Η «έλλειψη προσωπικού» επανέρχεται ως κεντρικός περιορισμός, επηρεάζοντας τόσο την αξιολόγηση όσο και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

4.1.6. Η Επικοινωνιακή Πολιτική: Εμπειρική Λειτουργία και Απουσία Στρατηγικού Πλαισίου

Στο επίπεδο της επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι «δεν υπάρχει θεσμοθετημένη στρατηγική επικοινωνίας». Η επικοινωνία λειτουργεί «κυρίως εμπειρικά» και συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό εκθέσεων και δράσεων.

Χρησιμοποιούνται ιστοσελίδες, Facebook, Instagram και τοπικά MME, ωστόσο δεν υπάρχει συστηματική ανάλυση δεδομένων απήχησης, παρότι «καταγράφεται η επισκεψιμότητα». Η επικοινωνιακή πολιτική εμφανίζεται ως λειτουργική και πρακτική, όχι ως στρατηγικά σχεδιασμένη διαδικασία.

4.1.7. Ψηφιακή Διάσταση: Μεταβατικό και αναπτυσσόμενο στάδιο

Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών περιγράφεται ως «σε αρχικό αλλά εξελισσόμενο στάδιο». Γίνεται χρήση tablets, ψηφιακών ξεναγήσεων, διαδραστικών οθονών και Google Forms. Ωστόσο, δεν υφίσταται ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική ούτε αξιοποίηση τεχνολογιών XR.

Η ψηφιακή ενσωμάτωση εμφανίζεται ως μελλοντική προοπτική και όχι ως παγιωμένη πρακτική.

Η ποιοτική ανάλυση καταδεικνύει οργανισμούς με ισχυρή εκπαιδευτική ταυτότητα και σαφή κοινωνικό προσανατολισμό. Η εκπαιδευτική πολιτική εμφανίζεται περισσότερο συγκροτημένη ως αποστολή και πρακτική, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική παραμένει εμπειρική και υποστηρικτική. Οι δομικοί περιορισμοί, κυρίως η

έλλειψη προσωπικού επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα θεσμοθέτησης στρατηγικών μηχανισμών αξιολόγησης και επικοινωνίας.

Παρά τα οργανωτικά εμπόδια, αναδεικνύεται υψηλό επίπεδο δέσμευσης, προσαρμοστικότητας και διάθεσης εξέλιξης. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί λειτουργούν ως ζωντανοί πυρήνες μάθησης, με έντονη μαθητοκεντρική εστίαση και βιωματική προσέγγιση, αλλά με ανάγκη θεσμικής ενίσχυσης στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην ψηφιακή μετάβαση.

4.2 Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας

4.2.1 Περιγραφή δείγματος και έλεγχος ποιότητας δεδομένων

4.2.1.1 Έλεγχος πληρότητας και ποιότητας δεδομένων

Πριν την έναρξη της στατιστικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος ποιότητας των δεδομένων (data screening), με στόχο την αξιολόγηση της πληρότητας των απαντήσεων, της δομικής συνέπειας των μεταβλητών και της καταλληλότητας του δείγματος για περαιτέρω ανάλυση.

Το συνολικό δείγμα ανέρχεται σε $N = 300$ συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες κατανεμήθηκαν ισομερώς στους τρεις υπό μελέτη πολιτιστικούς οργανισμούς της πόλης της Λάρισας, με **100 ερωτηματολόγια ανά φορέα**. Η ισοκατανομή αυτή διασφαλίζει ισορροπημένη συγκρισιμότητα μεταξύ των ομάδων και περιορίζει πιθανές στατιστικές στρεβλώσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν από άνισο μέγεθος υποδειγμάτων.

Ο έλεγχος ελλিপών τιμών έδειξε ότι το ποσοστό απουσίας δεδομένων είναι εξαιρετικά χαμηλό. Συγκεκριμένα:

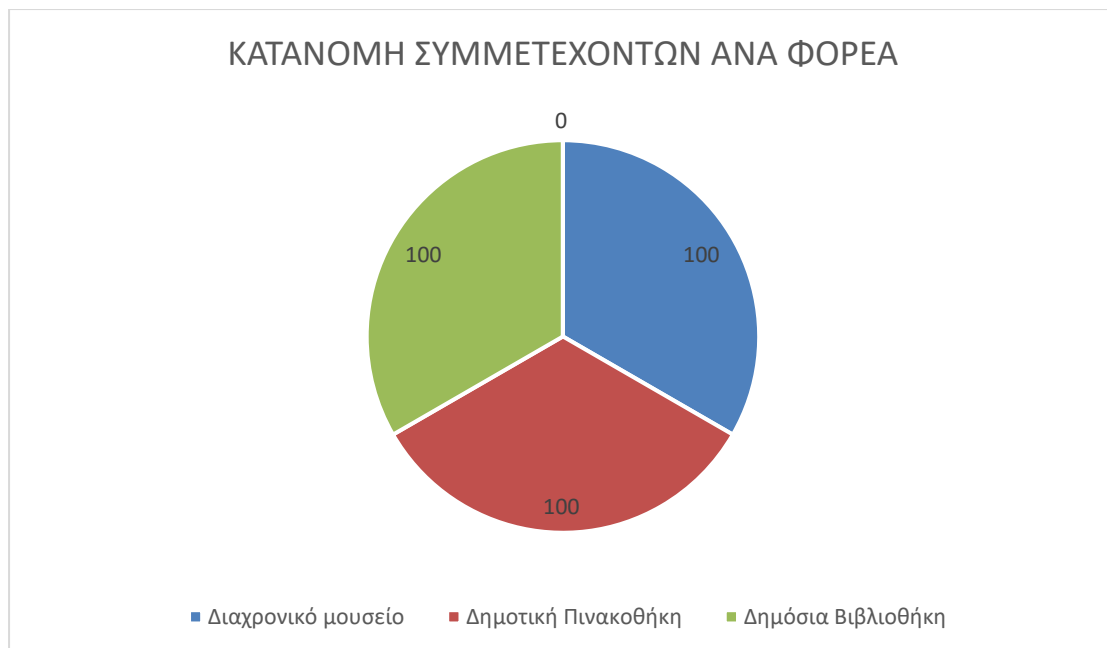
- Στις 15 δηλώσεις τύπου Likert καταγράφηκε μία (1) μόνο ελλιπής απάντηση, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 0,33% επί του συνολικού δείγματος.
- Στις δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, συχνότητα επισκέψεων) δεν παρατηρήθηκαν ουσιαστικά κενά δεδομένα.

Το επίπεδο ελλিপών τιμών κρίνεται στατιστικά αμελητέο και δεν απαιτήθηκε εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης ελλিপών δεδομένων (π.χ. αναπλήρωση τιμών ή διαγραφή περιπτώσεων). Ως εκ τούτου, το δείγμα θεωρείται πλήρες και κατάλληλο για περαιτέρω παραμετρική ανάλυση.

4.2.1.2 Κατανομή δείγματος ανά φορέα

Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά πολιτισμικό οργανισμό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.

Διάγραμμα 1. Κατανομή συμμετεχόντων ανά φορέα

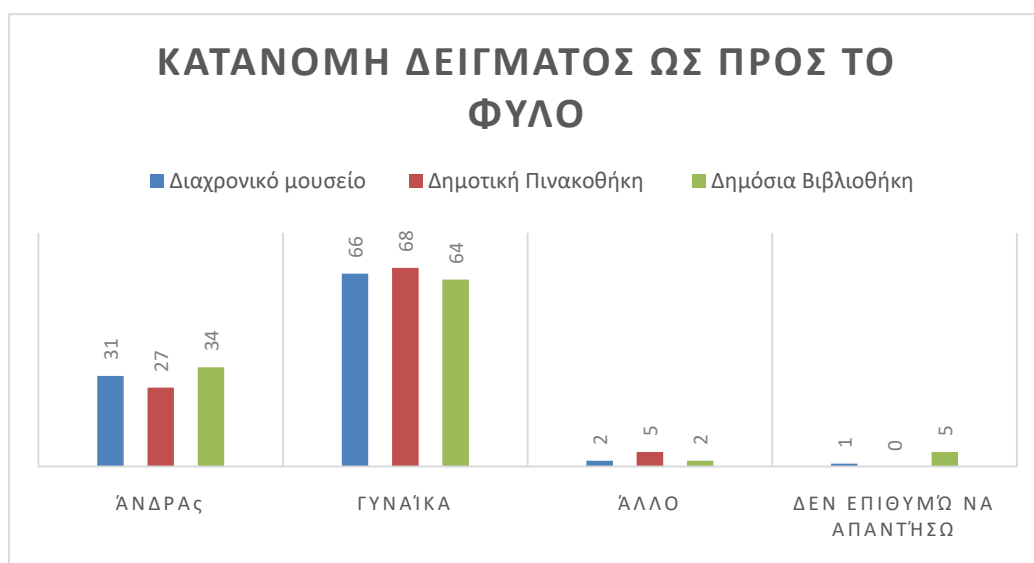


Η απόλυτα ισομερής κατανομή ενισχύει τη στατιστική εγκυρότητα των συγκριτικών ελέγχων (π.χ. ANOVA), καθώς μειώνει την πιθανότητα παραβίασης των προϋποθέσεων ομοιογένειας διακυμάνσεων και επιτρέπει την απευθείας σύγκριση μέσων όρων μεταξύ των τριών ομάδων.

4.2.1.3 Περιγραφή δείγματος ως προς το φύλο

Η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.

Διάγραμμα 2. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

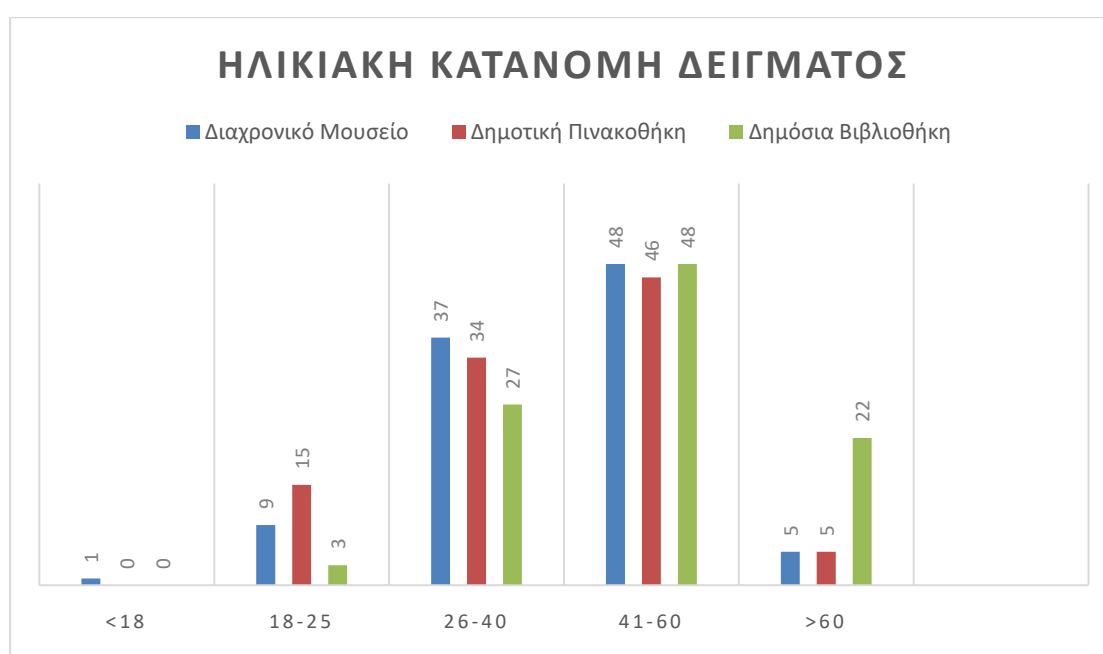


Συνολικά, το δείγμα των τριών φορέων εμφανίζει αυξημένη συμμετοχή γυναικών (66%), ενώ οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 30,7% του συνόλου. Οι λοιπές κατηγορίες καταγράφονται σε πολύ μικρό ποσοστό. Η αναλογία αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ιδίως σε περιπτώσεις όπου ενδέχεται να εξεταστούν διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο.

4.2.1.4 Περιγραφή δείγματος ως προς την ηλικία

Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 3.

Διάγραμμα 3. Ηλικιακή κατανομή δείγματος



Η πλειονότητα του δείγματος των τριών φορέων εντάσσεται στις ηλικιακές κατηγορίες 26–60 ετών (80%), με κυρίαρχη ομάδα την κατηγορία 41–60 ετών (47,3%). Η ηλικιακή σύνθεση του δείγματος ενδέχεται να σχετίζεται με τη συχνότητα πολιτιστικής συμμετοχής και τον τρόπο πρόσληψης της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής των οργανισμών.

4.2.1.5 Εκπαιδευτικό επίπεδο

Η κατανομή του δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.

Διάγραμμα 4. Κατανομή δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο

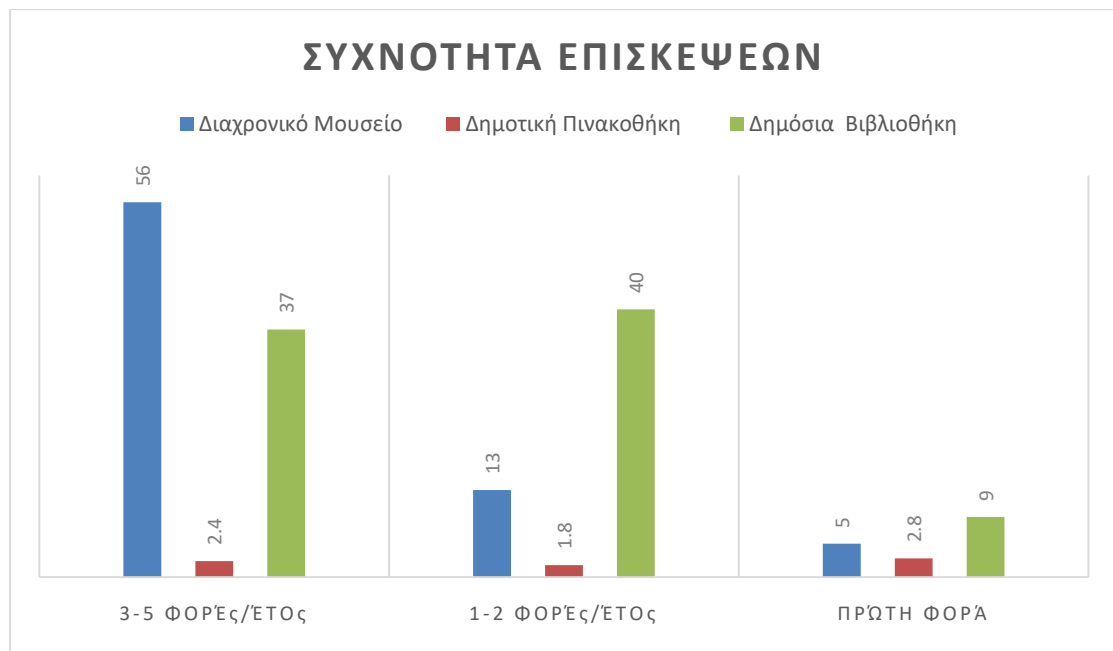


Συνολικά το δείγμα και των τριών φορέων χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς το 96,3% των συμμετεχόντων διαθέτει ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση, ενώ το 61% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. Η συγκεκριμένη σύνθεση αποτελεί σημαντικό στοιχείο κατά την ερμηνεία των αξιολογήσεων, ιδίως σε μεταβλητές που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ποιότητα, την παιδαγωγική προσέγγιση και τη γνωστική επάρκεια των δράσεων.

4.2.1.6 Συχνότητα επισκέψεων

Η συχνότητα επισκέψεων στους πολιτιστικούς οργανισμούς παρουσιάζεται στον Διάγραμμα 5.

Διάγραμμα 5. Συχνότητα επισκέψεων



Η πλειονότητα των συμμετεχόντων των τριών φορέων (73,3%) επισκέπτεται τον αντίστοιχο φορέα τουλάχιστον τρεις φορές ετησίως, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό βαθμό εξοικείωσης με τις δράσεις και τις επικοινωνιακές πρακτικές των οργανισμών.

4.2.2 Περιγραφική στατιστική των δηλώσεων Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής

Στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης εξετάστηκαν οι περιγραφικοί δείκτες των 15 δηλώσεων τύπου Likert (κλίμακα 1–5), οι οποίες αφορούν επιμέρους διαστάσεις της εκπαιδευτικής πολιτικής, της επικοινωνιακής πολιτικής και της σύζευξης αυτών στους υπό μελέτη πολιτιστικούς οργανισμούς.

Για κάθε δήλωση υπολογίστηκαν:

- ο Μέσος Όρος (M),
- η Τυπική Απόκλιση (SD),

τόσο για το συνολικό δείγμα ($N = 300$) όσο και ανά φορέα ($n = 100$ ανά οργανισμό).

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε υπό την παραδοχή ότι οι κλίμακες Likert μπορούν να προσεγγιστούν ως διαστημικές μεταβλητές, επιτρέποντας τη χρήση παραμετρικών δεικτών.

4.2.2.1 Περιγραφική στατιστική συνολικού δείγματος ($N = 300$)

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για κάθε δήλωση στο σύνολο του δείγματος.

Πίνακας 1. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων ανά δήλωση ($N = 300$)

Δήλωση	Διαφωνία (%)	Ουδέτερο (%)	Συμφωνία (%)
Ο φορέας προωθεί τη μάθηση	1,7	21,0	77,3
Οι δραστηριότητες είναι κατανοητές	1,7	21,7	76,7
Υπάρχουν ευκαιρίες συμμετοχής	2,7	22,7	74,7
Το προσωπικό είναι διαθέσιμο	2,0	21,3	76,7
Οι δράσεις βοηθούν στη μάθηση	1,7	20,7	77,6
Οι πληροφορίες είναι προσβάσιμες	3,3	25,7	71,0
Η οπτική ταυτότητα είναι ελκυστική	2,3	22,0	75,7
Η επικοινωνία είναι φιλική	2,0	21,7	76,3
Η ψηφιακή παρουσία βοηθά	2,7	24,0	73,3
Κίνητρο επανεπίσκεψης	2,0	23,0	75,0
Προβολή εκπαιδευτικών δράσεων	2,0	26,3	71,7
Η επικοινωνία συμβάλλει στη μάθηση	1,7	24,3	74,0
Ψηφιακές δράσεις και εκπαίδευση	1,0	24,7	74,3
Ενθάρρυνση συμμετοχής	1,3	24,0	74,7
Αντανάκλαση εκπαιδευτικών	1,3	23,3	75,3

αξιών			
-------	--	--	--

Από τα δεδομένα του πίνακα προκύπτει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκφράζει θετική στάση απέναντι στις επιμέρους διαστάσεις της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών. Τα ποσοστά συμφωνίας κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα (71,0%–77,6%), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επισκέπτες αξιολογούν θετικά τόσο τις εκπαιδευτικές δράσεις όσο και τον τρόπο επικοινωνίας των φορέων. Αντίθετα, τα ποσοστά διαφωνίας παραμένουν ιδιαίτερα χαμηλά (1,0%–3,3%), ενώ ένα μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων διατηρεί ουδέτερη στάση. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τη γενικά θετική εικόνα των οργανισμών ως προς την προώθηση της μάθησης, την ενίσχυση της συμμετοχής και την αξιοποίηση επικοινωνιακών και ψηφιακών πρακτικών.

4.2.2.2 Ερμηνευτική ανάλυση συνολικών μέσων όρων

Οι μέσοι όροι κυμαίνονται μεταξύ 3,877 και 4,067, γεγονός που υποδηλώνει συνολικά θετική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών πρακτικών των οργανισμών.

Οι υψηλότερες τιμές καταγράφονται στις δηλώσεις:

- «Ο φορέας προωθεί τη μάθηση» (M=4,067),
- «Οι δράσεις με βοηθούν να μάθω κάτι νέο» (M=4,050),
- «Το προσωπικό είναι διαθέσιμο και πρόθυμο» (M=4,033).

Οι χαμηλότεροι μέσοι όροι εντοπίζονται στις δηλώσεις:

- «Οι πληροφορίες για δράσεις είναι εύκολα προσβάσιμες» (M=3,877),
- «Οι εκπαιδευτικές δράσεις προβάλλονται επαρκώς» (M=3,883).

Η παρατήρηση αυτή υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά τη μαθησιακή διάσταση και την ποιότητα της δια ζώσης εμπειρίας, ενώ οι διαστάσεις προβολής και επικοινωνιακής διάχυσης παρουσιάζουν συγκριτικά ελαφρώς χαμηλότερες τιμές.

Οι τυπικές αποκλίσεις κυμαίνονται από 0,724 έως 0,791, γεγονός που υποδηλώνει μέτρια διασπορά και σχετικά ομοιογενή στάση των συμμετεχόντων.

4.2.2.3 Μέσοι όροι ανά φορέα

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των δηλώσεων ανά οργανισμό.

Πίνακας 2. Μέσοι όροι δηλώσεων ανά φορέα

Δήλωση	Μουσείο	Πινακοθήκη	Βιβλιοθήκη
Προώθηση μάθησης	4,010	4,060	4,130
Κατανοητές δραστηριότητες	4,030	4,010	4,030
Ευκαιρίες συμμετοχής	3,980	3,990	4,000
Διαθεσιμότητα προσωπικού	4,020	4,040	4,040
Μάθηση μέσω δράσεων	4,070	4,020	4,060
Προσβασιμότητα πληροφοριών	3,840	3,890	3,900
Οπτική ταυτότητα	3,990	4,020	3,990
Φιλική επικοινωνία	4,000	4,020	4,020
Ψηφιακή παρουσία	3,960	3,990	4,000
Κίνητρο επανεπίσκεψης	3,950	3,990	4,000
Προβολή εκπαιδευτικών δράσεων	3,860	3,890	3,900
Επικοινωνία και μάθηση	3,940	3,980	3,980
Ψηφιακές δράσεις και εκπαίδευση	3,960	3,990	3,990
Ενθάρρυνση συμμετοχής	3,970	3,990	3,990
Αντανάκλαση εκπαιδευτικών αξιών	3,950	4,010	3,970

4.2.2.4 Συγκριτική παρατήρηση περιγραφικών μέσων

Οι διαφορές μεταξύ των τριών οργανισμών στους επιμέρους μέσους όρους εμφανίζονται μικρές και κυμαίνονται σε εύρος που δεν υπερβαίνει συνήθως τις 0,10–0,12 μονάδες κλίμακας.

Η Βιβλιοθήκη παρουσιάζει ελαφρώς υψηλότερους μέσους όρους σε ορισμένες δηλώσεις που σχετίζονται με:

- προώθηση μάθησης,
- ψηφιακή παρουσία,
- κίνητρο επανεπίσκεψης.

Ωστόσο, οι διαφορές αυτές παραμένουν περιορισμένες σε περιγραφικό επίπεδο και θα διερευνηθούν στο επόμενο στάδιο μέσω παραμετρικών ελέγχων διαφορών.

4.2.2.5 Κατανομή απαντήσεων σε συγκεντρωτικές κατηγορίες συμφωνίας

Πέραν των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων, εξετάστηκε η κατανομή των απαντήσεων σε συγκεντρωτικές κατηγορίες, προκειμένου να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η ένταση της στάσης των συμμετεχόντων απέναντι σε κάθε δήλωση.

Οι πέντε κατηγορίες της κλίμακας Likert (1–5) ομαδοποιήθηκαν ως εξής:

- **Διαφωνία:** τιμές 1 και 2
- **Ουδέτερη στάση:** τιμή 3
- **Συμφωνία:** τιμές 4 και 5

Η συγκεκριμένη πρακτική είναι σύμφωνη με τη διεθνή μεθοδολογική βιβλιογραφία για την απλοποίηση της ερμηνείας δεδομένων τύπου Likert, ιδίως σε έρευνες εφαρμοσμένου κοινωνικού χαρακτήρα.

Διάγραμμα 6. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων (N = 300)



Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6, η ποσοστιαία ανάλυση επιβεβαιώνει την εικόνα που προέκυψε από τους μέσους όρους. Το ποσοστό συμφωνίας (4–5) κυμαίνεται από **71,0%** έως **77,6%**, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό βαθμό θετικής αξιολόγησης των πολιτικών και πρακτικών των οργανισμών.

Οι υψηλότερες τιμές συμφωνίας καταγράφονται στις δηλώσεις:

- «Οι δράσεις με βοηθούν να μάθω κάτι νέο» (77,6%)
- «Ο φορέας προωθεί τη μάθηση» (77,3%)
- «Κατανοητές και προσαρμοσμένες δραστηριότητες» (76,7%)
- «Διαθεσιμότητα προσωπικού» (76,7%)

Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν την ερμηνεία ότι η μαθησιακή διάσταση αξιολογείται ιδιαίτερα θετικά.

Τα χαμηλότερα ποσοστά συμφωνίας καταγράφονται στις δηλώσεις:

- «Οι πληροφορίες είναι εύκολα προσβάσιμες» (71,0%)

- «Οι εκπαιδευτικές δράσεις προβάλλονται επαρκώς» (71,7%)

Παρά το γεγονός ότι τα ποσοστά αυτά παραμένουν υψηλά, παρατηρείται:

- ελαφρώς αυξημένο ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (25–26%)
- σχετικά υψηλότερη παρουσία διαφωνίας σε σχέση με τις λοιπές δηλώσεις

Το εύρημα αυτό διαφοροποιείται από τις καθαρά μαθησιακές δηλώσεις και εντοπίζεται κυρίως σε ζητήματα πληροφόρησης και προβολής.

Τα ποσοστά διαφωνίας είναι εξαιρετικά χαμηλά (1,0%–3,3%) σε όλες τις δηλώσεις. Δεν παρατηρείται έντονη αρνητική στάση ή πολωτική κατανομή απαντήσεων.

Η περιορισμένη διαφωνία σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά συμφωνίας υποδηλώνει ομοιογενή θετική στάση του δείγματος.

Τα ποσοστά ουδέτερης στάσης κυμαίνονται μεταξύ 20% και 26,3%. Το εύρος αυτό υποδηλώνει ότι περίπου ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες δεν διατυπώνει ισχυρή θέση σε ορισμένες δηλώσεις, κυρίως σε ζητήματα:

- προβολής δράσεων,
- ψηφιακής ενίσχυσης εμπειρίας,
- επικοινωνίας ως μαθησιακού μηχανισμού.

Η παρουσία ουδέτερων απαντήσεων ενδέχεται να συνδέεται με διαφοροποιημένη εμπειρία έκθεσης στις αντίστοιχες πρακτικές.

4.2.3 Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων και δημιουργία σύνθετων δεικτών

Μετά την παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής των επιμέρους δηλώσεων, κρίθηκε απαραίτητη η διερεύνηση της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών που συγκροτούν τις βασικές θεωρητικές διαστάσεις της έρευνας, καθώς και η δημιουργία σύνθετων δεικτών που να αποτυπώνουν συνολικά τις έννοιες της εκπαιδευτικής πολιτικής, της επικοινωνιακής πολιτικής και της μεταξύ τους σχέσης.

Η ομαδοποίηση των δεκαπέντε δηλώσεων πραγματοποιήθηκε με βάση τη θεωρητική διάκριση μεταξύ εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής, όπως αυτή αναπτύσσεται στη σχετική βιβλιογραφία, καθώς και τη μεταξύ τους διασύνδεση

στους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, πέντε δηλώσεις αφορούσαν τη μαθησιακή διάσταση και τη λειτουργία της εκπαιδευτικής πολιτικής (π.χ. προώθηση μάθησης, κατανόηση περιεχομένου), έξι δηλώσεις σχετίζονταν με την επικοινωνιακή στρατηγική και τη διάχυση του περιεχομένου προς το κοινό, ενώ τέσσερις δηλώσεις εστίαζαν στη σύζευξη των δύο πεδίων, αποτυπώνοντας τον βαθμό στον οποίο η επικοινωνιακή πρακτική ενισχύει τη μαθησιακή εμπειρία των επισκεπτών.

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι επιμέρους δηλώσεις κάθε θεματικής ενότητας συγκροτούν συνεκτικές και αξιόπιστες κλίμακες, υπολογίστηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνοχής Cronbach's α . Ο συγκεκριμένος δείκτης αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο τα επιμέρους στοιχεία μιας κλίμακας μετρούν την ίδια υποκείμενη έννοια, αποτελώντας βασικό κριτήριο ψυχομετρικής επάρκειας (Cronbach, 1951).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Συντελεστές εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων

Κλίμακα	Αριθμός δηλώσεων	Cronbach's α
Εκπαιδευτική Πολιτική	5	0,919
Επικοινωνιακή Πολιτική	6	0,949
Σχέση Εκπαιδευτικής – Επικοινωνιακής Πολιτικής	4	0,944

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 3, και οι τρεις κλίμακες εμφανίζουν πολύ υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνοχής. Η κλίμακα της Εκπαιδευτικής Πολιτικής παρουσίασε συντελεστή Cronbach's $\alpha = 0,919$, η κλίμακα της Επικοινωνιακής Πολιτικής Cronbach's $\alpha = 0,949$, ενώ η κλίμακα που αφορά τη σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής Cronbach's $\alpha = 0,944$. Οι τιμές αυτές υπερβαίνουν κατά πολύ το γενικά αποδεκτό όριο αξιοπιστίας ($\alpha \geq 0,70$) και κατατάσσονται στην κατηγορία της εξαιρετικά υψηλής εσωτερικής συνοχής ($\alpha \geq 0,90$). Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι οι δηλώσεις που συγκροτούν κάθε θεματική ενότητα λειτουργούν συμπληρωματικά και μετρούν με συνεκτικό τρόπο την ίδια εννοιολογική

διάσταση, χωρίς να απαιτείται η αφαίρεση επιμέρους στοιχείων από τις κλίμακες Ο συντελεστής Cronbach's alpha (α) αποτελεί ένα στατιστικό μέτρο αξιολόγησης της εσωτερικής αξιοπιστίας μιας κλίμακας, δηλαδή του βαθμού στον οποίο τα επιμέρους στοιχεία (ερωτήσεις) που τη συνθέτουν σχετίζονται μεταξύ τους και μετρούν την ίδια έννοια. Με απλά λόγια, δείχνει αν οι ερωτήσεις «κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση» και αν μπορούν να θεωρηθούν μέρος της ίδιας ενιαίας μέτρησης. Υψηλές τιμές του δείκτη υποδηλώνουν μεγαλύτερη συνοχή και αξιοπιστία των δεδομένων (Tavakol & Dennick, 2011).

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας, δημιουργήθηκαν τρεις σύνθετοι δείκτες μέσω του υπολογισμού του μέσου όρου των δηλώσεων που συγκροτούν κάθε κλίμακα. Η επιλογή του μέσου όρου ως μεθόδου σύνθεσης διατηρεί την αρχική κλίμακα μέτρησης (1–5) και επιτρέπει την άμεση ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Η περιγραφική στατιστική των τριών σύνθετων δεικτών δηλαδή η στατιστική που συνοψίζει και περιγράφει με απλό τρόπο τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, χωρίς να κάνει γενικεύσεις πέρα από το δείγμα. Με άλλα λόγια, δείχνει «τι απάντησαν οι συμμετέχοντες» με βάση βασικά μέτρα όπως ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση και το εύρος των τιμών. παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Περιγραφική στατιστική σύνθετων δεικτών (N = 300)

Δείκτης	M	SD	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Εκπαιδευτική Πολιτική	4,033	0,664	2,40	5,00
Επικοινωνιακή Πολιτική	3,956	0,679	2,17	5,00
Σχέση Εκπαιδευτικής – Επικοινωνιακής Πολιτικής	3,977	0,680	2,25	5,00

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του Πίνακα 4, οι μέσοι όροι των τριών σύνθετων δεικτών κυμαίνονται μεταξύ 3,956 και 4,033 σε κλίμακα 1–5, γεγονός που υποδηλώνει συνολικά υψηλή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών πρακτικών των οργανισμών. Ο υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στον δείκτη της Εκπαιδευτικής Πολιτικής (M = 4,033), ενώ ελαφρώς χαμηλότερη τιμή

παρουσιάζει ο δείκτης της Επικοινωνιακής Πολιτικής ($M = 3,956$). Ο δείκτης που αποτυπώνει τη σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής παρουσιάζει μέση τιμή $M = 3,977$, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται σε σημαντικό βαθμό τη σύνδεση των δύο αυτών διαστάσεων.

Οι τυπικές αποκλίσεις των δεικτών κυμαίνονται μεταξύ 0,664 και 0,680, γεγονός που υποδηλώνει σχετικά περιορισμένη διασπορά των απαντήσεων και συνεπώς συγκριτικά ομοιογενή στάση των συμμετεχόντων. Παράλληλα, οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές καταδεικνύουν ότι χρησιμοποιήθηκε σχεδόν ολόκληρο το εύρος της κλίμακας, χωρίς όμως να παρατηρείται συγκέντρωση σε ακραίες τιμές που θα υποδήλωνε έντονη πόλωση των στάσεων.

Προκειμένου να εξεταστεί η κατανομή των σύνθετων δεικτών στους τρεις υπό μελέτη πολιτιστικούς οργανισμούς, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των δεικτών ανά φορέα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Μέσοι όροι σύνθετων δεικτών ανά φορέα

Δείκτης	Μουσείο	Πινακοθήκη	Βιβλιοθήκη
Εκπαιδευτική Πολιτική	4,022	4,024	4,052
Επικοινωνιακή Πολιτική	3,930	3,940	3,998
Σχέση Εκπαιδευτικής – Επικοινωνιακής Πολιτικής	3,928	4,008	3,995

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του Πίνακα 11, οι μέσοι όροι των σύνθετων δεικτών εμφανίζονται σε πολύ παρόμοια επίπεδα μεταξύ των τριών οργανισμών. Στον δείκτη Εκπαιδευτικής Πολιτικής οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 4,022 και 4,052, ενώ στον δείκτη Επικοινωνιακής Πολιτικής μεταξύ 3,930 και 3,998. Αντίστοιχα, στον δείκτη που αποτυπώνει τη σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 3,928 και 4,008.

Οι διαφορές μεταξύ των μέσων όρων των οργανισμών είναι περιορισμένες και σε περιγραφικό επίπεδο δεν υποδηλώνουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ των φορέων. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν με παρόμοιο τρόπο τις εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές πρακτικές των τριών πολιτιστικών οργανισμών.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας και της δημιουργίας σύνθετων δεικτών επιβεβαιώνουν ότι οι θεωρητικές διαστάσεις της έρευνας υποστηρίζονται εμπειρικά από τα δεδομένα. Οι κλίμακες εμφανίζουν υψηλή εσωτερική συνοχή και οι σύνθετοι δείκτες καταγράφουν υψηλό επίπεδο θετικής αξιολόγησης τόσο της εκπαιδευτικής όσο και της επικοινωνιακής πολιτικής, καθώς και της μεταξύ τους διασύνδεσης. Η στατιστική επάρκεια των δεικτών επιτρέπει τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο ανάλυσης, το οποίο αφορά τον έλεγχο διαφορών μεταξύ φορέων και τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των βασικών διαστάσεων.

4.2.4 Έλεγχος διαφορών μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των βασικών δεικτών

Μετά τη δημιουργία των σύνθετων δεικτών που αποτυπώνουν τις τρεις βασικές διαστάσεις της έρευνας — την εκπαιδευτική πολιτική, την επικοινωνιακή πολιτική και τη μεταξύ τους σχέση — πραγματοποιήθηκε περαιτέρω στατιστική διερεύνηση με στόχο αφενός την εξέταση πιθανών διαφορών μεταξύ των τριών πολιτιστικών οργανισμών και αφετέρου την ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών.

Αρχικά, προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι τρεις οργανισμοί (Μουσείο, Πινακοθήκη και Βιβλιοθήκη) διαφοροποιούνται ως προς την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών τους πρακτικών, εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA). Η συγκεκριμένη στατιστική μέθοδος επιτρέπει τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ περισσότερων των δύο ομάδων και χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί εάν οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των ομάδων είναι στατιστικά σημαντικές ή εάν οφείλονται σε τυχαία διακύμανση των δεδομένων.

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε για τους τρεις σύνθετους δείκτες που δημιουργήθηκαν στο προηγούμενο στάδιο της στατιστικής επεξεργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6. Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τους σύνθετους δείκτες ανά φορέα

Δείκτης	F	P
---------	---	---

Εκπαιδευτική πολιτική	0.063	0.939
Επικοινωνιακή πολιτική	0.294	0.745
Σχέση εκπαιδευτικής – επικοινωνιακής πολιτικής	0.399	0.671

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του Πίνακα 6, για κανέναν από τους τρεις σύνθετους δείκτες δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των οργανισμών. Συγκεκριμένα, για τον δείκτη Εκπαιδευτικής Πολιτικής προέκυψε $F(2,297)=0.063$ με $p=0.939$, για τον δείκτη Επικοινωνιακής Πολιτικής $F(2,297)=0.294$ με $p=0.745$, ενώ για τον δείκτη που αποτυπώνει τη σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής $F(2,297)=0.399$ με $p=0.671$.

Δεδομένου ότι σε όλες τις περιπτώσεις η τιμή p είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($p>0.05$), οι διαφορές που παρατηρούνται στους μέσους όρους των τριών οργανισμών δεν μπορούν να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες αξιολογούν με παρόμοιο τρόπο τις εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές πρακτικές των τριών πολιτιστικών οργανισμών, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι βασικές λειτουργίες των οργανισμών παρουσιάζουν συγκρίσιμα χαρακτηριστικά ως προς τις υπό εξέταση διαστάσεις.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των τριών σύνθετων δεικτών με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος συντελεστής χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της γραμμικής σχέσης μεταξύ συνεχών μεταβλητών και λαμβάνει τιμές από -1 έως $+1$, όπου οι υψηλές θετικές τιμές υποδηλώνουν ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.

Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταξύ των σύνθετων δεικτών (Pearson r)

Μεταβλητές	r	P
Εκπαιδευτική πολιτική – Επικοινωνιακή πολιτική	0.874	<0.001
Εκπαιδευτική πολιτική – Σχέση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής	0.892	<0.001

Επικοινωνιακή πολιτική – Σχέση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής	0.903	<0.001
---	-------	--------

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του Πίνακα 7, παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ όλων των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Ειδικότερα, η συσχέτιση μεταξύ της Εκπαιδευτικής Πολιτικής και της Επικοινωνιακής Πολιτικής είναι ιδιαίτερα υψηλή ($r=0.874$, $p<0.001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι όσο πιο θετικά αξιολογείται η επικοινωνιακή στρατηγική ενός οργανισμού, τόσο υψηλότερη τείνει να είναι και η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής του λειτουργίας.

Αντίστοιχα υψηλή συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της Εκπαιδευτικής Πολιτικής και του δείκτη που αποτυπώνει τη Σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής ($r=0.892$, $p<0.001$), ενώ ακόμη ισχυρότερη εμφανίζεται η συσχέτιση μεταξύ της Επικοινωνιακής Πολιτικής και του ίδιου δείκτη ($r=0.903$, $p<0.001$). Οι υψηλές αυτές τιμές υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις δύο αυτές διαστάσεις ως στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και ότι η επικοινωνιακή στρατηγική των οργανισμών λειτουργεί σε σημαντικό βαθμό ως μέσο ενίσχυσης της εκπαιδευτικής τους αποστολής.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι, παρότι δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών πολιτιστικών οργανισμών ως προς τις υπό εξέταση διαστάσεις, υπάρχει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της εκπαιδευτικής και της επικοινωνιακής πολιτικής. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι δύο αυτές πολιτικές δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά αποτελούν αλληλένδετες πτυχές της συνολικής στρατηγικής των πολιτιστικών οργανισμών.

4.2.5 Σύνοψη ποσοτικών ευρημάτων

Η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στις απαντήσεις 300 συμμετεχόντων, οι οποίοι προέρχονταν από τρεις διαφορετικούς πολιτιστικούς οργανισμούς της πόλης της Λάρισας: το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας, τη Δημοτική Πινακοθήκη – Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα και τη Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας. Για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των επισκεπτών χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου με κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων, το οποίο αποτύπωνε τρεις βασικές διαστάσεις της

έρευνας: την εκπαιδευτική πολιτική των οργανισμών, την επικοινωνιακή τους πολιτική και τη μεταξύ τους σχέση.

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση έδειξε ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν θετικά τις περισσότερες διαστάσεις που εξετάστηκαν. Οι μέσοι όροι των επιμέρους ερωτήσεων κινήθηκαν σε υψηλά επίπεδα της κλίμακας, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται τους πολιτιστικούς οργανισμούς ως φορείς που προωθούν τη μάθηση, παρέχουν ευκαιρίες συμμετοχής και αξιοποιούν ποικίλα μέσα επικοινωνίας για την ενημέρωση και ενεργοποίηση του κοινού. Αντίστοιχα, υψηλές τιμές καταγράφηκαν και στις ερωτήσεις που αφορούσαν την ψηφιακή παρουσία, την προσβασιμότητα της πληροφόρησης και την ενίσχυση της εκπαιδευτικής εμπειρίας μέσω επικοινωνιακών πρακτικών.

Η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου εξετάστηκε μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος έδειξε υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων. Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης δημιουργήθηκαν τρεις σύνθετοι δείκτες που αντιστοιχούν στις βασικές θεωρητικές διαστάσεις της έρευνας: ο δείκτης εκπαιδευτικής πολιτικής, ο δείκτης επικοινωνιακής πολιτικής και ο δείκτης σχέσης εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής.

Η ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-Way ANOVA) χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ των τριών πολιτιστικών οργανισμών ως προς τους παραπάνω δείκτες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών για καμία από τις εξεταζόμενες διαστάσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν με παρόμοιο τρόπο την εκπαιδευτική και επικοινωνιακή λειτουργία των τριών φορέων.

Τέλος, η ανάλυση συσχέτισης μέσω του συντελεστή Pearson (Ρούσος & Τσαούσης, 2011) έδειξε ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των τριών σύνθετων δεικτών. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε υψηλή συσχέτιση μεταξύ της εκπαιδευτικής και της επικοινωνιακής πολιτικής, καθώς και μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων και του δείκτη που αποτυπώνει τη σχέση τους. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι αντιλήψεις των επισκεπτών σχετικά με την εκπαιδευτική λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών συνδέονται στενά με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επικοινωνούν το περιεχόμενο και τις δράσεις τους.

4.3 SWOT Analysis Φορέων

4.3.1 SWOT Ανάλυση Διαχρονικού Μουσείου Λάρισας

Η ανάλυση SWOT για το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας βασίζεται στα ευρήματα της ποσοτικής και ποιοτικής διερεύνησης της παρούσας μελέτης, καθώς και στη συνολική αποτίμηση της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής του οργανισμού. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τη συστηματική αποτύπωση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του μουσείου, αναδεικνύοντας τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών του δράσεων.

Δυνατά σημεία (Strengths)

Το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας παρουσιάζει σημαντικά δυνατά σημεία σε σχέση με την εκπαιδευτική του λειτουργία, όπως αυτά προκύπτουν τόσο από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων όσο και από τα ποιοτικά δεδομένα της έρευνας. Ειδικότερα, το μουσείο αξιολογείται θετικά ως προς την προώθηση της μάθησης και την ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο οργανισμός επιτελεί ουσιαστικό εκπαιδευτικό ρόλο. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι οι δραστηριότητες του μουσείου είναι κατανοητές και προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κοινού, ενώ παράλληλα παρέχονται ευκαιρίες συμμετοχής και ενεργητικής εμπλοκής των επισκεπτών. Η ύπαρξη διαθέσιμου προσωπικού που υποστηρίζει τη μαθησιακή εμπειρία ενισχύει περαιτέρω την εκπαιδευτική διάσταση του οργανισμού.

Επιπλέον, η μάθηση μέσω βιωματικών δράσεων αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα του μουσείου, καθώς οι επισκέπτες φαίνεται να αντιλαμβάνονται τον χώρο όχι μόνο ως χώρο έκθεσης, αλλά και ως περιβάλλον ενεργητικής μάθησης. Η δυνατότητα σύνδεσης της γνώσης με την εμπειρία συμβάλλει στην ενίσχυση της εκπαιδευτικής πολιτικής του οργανισμού και ενδυναμώνει τη σχέση του με το κοινό. Παράλληλα, η φιλική επικοινωνία με τους επισκέπτες και η θετική αξιολόγηση της οπτικής ταυτότητας του μουσείου υποδηλώνουν ότι ο οργανισμός διαθέτει βασικά στοιχεία επικοινωνιακής πολιτικής που υποστηρίζουν την εκπαιδευτική του λειτουργία. Επιπρόσθετα, η ενθάρρυνση της συμμετοχής του κοινού και η σύνδεση της επικοινωνίας με τη μάθηση αποτελούν στοιχεία που ενισχύουν την ολοκληρωμένη λειτουργία του μουσείου ως πολιτισμικού και εκπαιδευτικού οργανισμού.

Αδυναμίες (Weaknesses)

Παρά τα θετικά στοιχεία, η ανάλυση των αποτελεσμάτων αναδεικνύει και ορισμένες αδυναμίες που σχετίζονται κυρίως με την επικοινωνιακή πολιτική του μουσείου. Συγκεκριμένα, η προσβασιμότητα των πληροφοριών εμφανίζει χαμηλότερες τιμές σε σύγκριση με άλλες διαστάσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ενημέρωση του κοινού ενδέχεται να μην είναι επαρκώς οργανωμένη ή εύκολα προσβάσιμη. Η περιορισμένη προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων αποτελεί επίσης ένα σημείο που φαίνεται να χρήζει βελτίωσης, καθώς οι συμμετέχοντες δεν αξιολογούν ιδιαίτερα υψηλά τη διάσταση αυτή.

Επιπλέον, η ψηφιακή παρουσία του μουσείου εμφανίζει σχετικά χαμηλότερες τιμές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων επικοινωνίας δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένη. Η περιορισμένη χρήση ψηφιακών εργαλείων για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής λειτουργίας ενδέχεται να μειώνει τη δυνατότητα προσέγγισης ευρύτερου κοινού και να περιορίζει τη δυναμική ανάπτυξης του οργανισμού. Παράλληλα, η σύνδεση μεταξύ ψηφιακών δράσεων και εκπαιδευτικής πολιτικής φαίνεται να μην αξιοποιείται στο μέγιστο βαθμό, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης της ψηφιακής στρατηγικής του μουσείου.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας διαθέτει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης, οι οποίες σχετίζονται κυρίως με την ενίσχυση της ψηφιακής επικοινωνίας και την επέκταση των εκπαιδευτικών δράσεων. Η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως εικονικές περιηγήσεις, διαδραστικές εφαρμογές και ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό, μπορεί να ενισχύσει τη μαθησιακή εμπειρία και να διεκδικήσει το κοινό του μουσείου. Παράλληλα, η ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας μέσω κοινωνικών δικτύων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας του οργανισμού και στη μεγαλύτερη συμμετοχή των επισκεπτών.

Επιπλέον, η ενίσχυση συνεργασιών με εκπαιδευτικά ιδρύματα, σχολεία και πανεπιστήμια αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την ανάπτυξη στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η δημιουργία θεματικών εργαστηρίων, εκπαιδευτικών πακέτων και βιωματικών δράσεων μπορεί να ενισχύσει τον ρόλο του μουσείου ως χώρου δια βίου μάθησης. Παράλληλα, η ανάπτυξη συμμετοχικών δράσεων με τοπικές

κοινότητες και πολιτιστικούς φορείς μπορεί να ενισχύσει τη σχέση του μουσείου με την κοινωνία και να αυξήσει την επισκεψιμότητα.

Απειλές (Threats)

Οι βασικές απειλές που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του Διαχρονικού Μουσείου Λάρισας σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι οικονομικοί περιορισμοί και οι περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης. Η έλλειψη επαρκών πόρων μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών δράσεων, καθώς και την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός από άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες και μορφές ψυχαγωγίας μπορεί να επηρεάσει την επισκεψιμότητα του μουσείου.

Παράλληλα, η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά του κοινού και η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών μέσων ενδέχεται να δημιουργούν νέες απαιτήσεις, τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να καλύψει. Η μη προσαρμογή στις σύγχρονες επικοινωνιακές πρακτικές μπορεί να περιορίσει την απήχηση του μουσείου και να επηρεάσει τη συμμετοχή των επισκεπτών. Τέλος, η περιορισμένη προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων ενδέχεται να μειώσει τη δυνατότητα προσέλκυσης νέου κοινού και να περιορίσει τη συνολική επίδραση του οργανισμού στην τοπική κοινωνία.

Πίνακας 8 Ανάλυση SWOT Διαχρονικό Μουσείο

Strengths (Δυνατά Σημεία) • Ισχυρός εκπαιδευτικός ρόλος • Βιωματική μάθηση και ενεργή συμμετοχή κοινού • Κατανοητές και προσαρμοσμένες δράσεις • Υποστηρικτικό προσωπικό • Θετική επικοινωνία και οπτική ταυτότητα • Σύνδεση εκπαίδευσης με επικοινωνία	Weaknesses (Αδυναμίες) • Περιορισμένη προσβασιμότητα πληροφοριών • Ανεπαρκής προβολή δράσεων • Αδύναμη ψηφιακή παρουσία • Περιορισμένη χρήση ψηφιακών εργαλείων • Έλλειψη ολοκληρωμένης ψηφιακής στρατηγικής • Αδύναμη σύνδεση ψηφιακού-εκπαιδευτικού τομέα
Opportunities (Ευκαιρίες) • Αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών (VR, εφαρμογές) • Ανάπτυξη στρατηγικής social media • Συνεργασίες με σχολεία και πανεπιστήμια • Δημιουργία νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων • Ενίσχυση συμμετοχικών δράσεων με	Threats (Απειλές) • Οικονομικοί περιορισμοί / χρηματοδότηση • Ανταγωνισμός από άλλες δραστηριότητες • Μεταβαλλόμενες ανάγκες κοινού • Πίεση για ψηφιακό εκσυγχρονισμό • Μη προσαρμογή σε σύγχρονες ψηφιακές πρακτικές

κοινότητα • Αύξηση αναγνωρισιμότητας και επισκεψιμότητας	• Περιορισμένη προβολή → μειωμένη προσέλκυση κοινού
--	---

4.3.2 SWOT Ανάλυση Δημοτικής Πινακοθήκης Λάρισας – Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα

Η ανάλυση SWOT της Δημοτικής Πινακοθήκης Λάρισας βασίζεται στα ευρήματα της ποσοτικής και ποιοτικής διερεύνησης της παρούσας μελέτης και αποσκοπεί στη συστηματική αποτύπωση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που σχετίζονται με την εκπαιδευτική και επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η Πινακοθήκη διαμορφώνει τη σχέση της με το κοινό και ενισχύει τον ρόλο της ως πολιτισμικός και εκπαιδευτικός φορέας.

Δυνατά σημεία (Strengths)

Η Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας παρουσιάζει σημαντικά δυνατά σημεία ως προς την ανάπτυξη τόσο της εκπαιδευτικής όσο και της επικοινωνιακής της πολιτικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά την προώθηση της μάθησης και την ύπαρξη κατανοητών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, γεγονός που υποδηλώνει ότι η Πινακοθήκη λειτουργεί ως χώρος πολιτισμικής εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης. Η δυνατότητα συμμετοχής του κοινού σε δράσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς ενισχύει τη βιωματική διάσταση της πολιτισμικής εμπειρίας.

Επιπλέον, η διαθεσιμότητα του προσωπικού και η υποστήριξη που παρέχεται στους επισκέπτες ενισχύουν τη μαθησιακή διαδικασία και συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος επικοινωνίας. Η φιλική επικοινωνία και η θετική αξιολόγηση της οπτικής ταυτότητας της Πινακοθήκης αποτελούν στοιχεία που ενισχύουν την επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού. Παράλληλα, η σύνδεση της επικοινωνίας με τη μάθηση και η ενθάρρυνση της συμμετοχής του κοινού υποδηλώνουν ότι η Πινακοθήκη επιδιώκει τη δημιουργία ενός ανοιχτού και συμμετοχικού πολιτισμικού περιβάλλοντος.

Ακόμη, η σχετικά θετική αξιολόγηση της ψηφιακής παρουσίας και της επικοινωνίας των δράσεων δείχνει ότι η Πινακοθήκη έχει αναπτύξει βασικούς μηχανισμούς ενημέρωσης και προσέγγισης του κοινού. Η αξιοποίηση αυτών των πρακτικών

ενισχύει τη δυνατότητα διάχυσης των εκπαιδευτικών δράσεων και συμβάλλει στη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα του οργανισμού.

Αδυναμίες (Weaknesses)

Παρά τα θετικά στοιχεία, η ανάλυση των δεδομένων αναδεικνύει και ορισμένες αδυναμίες που σχετίζονται κυρίως με την επικοινωνιακή στρατηγική και την προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων. Συγκεκριμένα, η προσβασιμότητα των πληροφοριών εμφανίζει χαμηλότερες τιμές σε σχέση με άλλες διαστάσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ενημέρωση του κοινού μπορεί να μην είναι πλήρως οργανωμένη ή εύκολα διαθέσιμη. Η προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων αποτελεί επίσης ένα σημείο που εμφανίζει περιθώρια βελτίωσης, καθώς οι συμμετέχοντες δεν αξιολογούν ιδιαίτερα υψηλά τη συγκεκριμένη διάσταση.

Επιπλέον, η σύνδεση των ψηφιακών δράσεων με την εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται να μην αξιοποιείται πλήρως, γεγονός που υποδηλώνει ότι η Πινακοθήκη θα μπορούσε να αναπτύξει περισσότερο διαδραστικές ψηφιακές εφαρμογές. Η αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων και των ψηφιακών εργαλείων για την υποστήριξη της μαθησιακής εμπειρίας εμφανίζεται ως πεδίο που μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω. Παράλληλα, η ενίσχυση της στρατηγικής επικοινωνίας και η συστηματική προβολή των δράσεων θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη σχέση της Πινακοθήκης με το κοινό.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Η Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας διαθέτει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης που σχετίζονται με την ενίσχυση της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής της λειτουργίας. Η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως εικονικές εκθέσεις, διαδραστικά εκπαιδευτικά προγράμματα και ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό, μπορεί να ενισχύσει τη μαθησιακή εμπειρία των επισκεπτών. Παράλληλα, η ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας μέσω κοινωνικών δικτύων μπορεί να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του οργανισμού και να προσελκύσει νέο κοινό.

Επιπλέον, η ενίσχυση συνεργασιών με σχολεία, πανεπιστήμια και πολιτιστικούς φορείς αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών δράσεων. Η δημιουργία θεματικών εργαστηρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμμετοχικών δράσεων μπορεί να ενισχύσει τον ρόλο της Πινακοθήκης ως χώρου πολιτισμικής εκπαίδευσης. Παράλληλα, η ανάπτυξη δράσεων που συνδέουν την

τέχνη με την τοπική κοινωνία μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή του κοινού και να αυξήσει την επισκεψιμότητα.

Απειλές (Threats)

Οι βασικές απειλές που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της Δημοτικής Πινακοθήκης Λάρισας σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και οι περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης. Η έλλειψη επαρκών πόρων μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ενίσχυση της επικοινωνιακής πολιτικής. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός από άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες και μορφές ψυχαγωγίας μπορεί να επηρεάσει την επισκεψιμότητα της Πινακοθήκης.

Παράλληλα, η αυξανόμενη ανάγκη για ψηφιακή παρουσία και η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά του κοινού δημιουργούν νέες απαιτήσεις που ο οργανισμός καλείται να καλύψει. Η μη επαρκής προσαρμογή στις σύγχρονες επικοινωνιακές πρακτικές ενδέχεται να περιορίσει την απήχηση της Πινακοθήκης. Τέλος, η περιορισμένη προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων μπορεί να μειώσει τη δυνατότητα προσέλκυσης νέων ομάδων κοινού και να περιορίσει τη συνολική επίδραση του οργανισμού στην τοπική κοινωνία.

Strengths (Δυνατά Σημεία) • Ισχυρός εκπαιδευτικός ρόλος • Προώθηση δια βίου μάθησης • Ενεργή συμμετοχή κοινού • Κατανοητές και ποιοτικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες • Σύνδεση επικοινωνίας με τη μαθησιακή εμπειρία • Ψηφιακή Παρουσία	Weaknesses (Αδυναμίες) • Έλλειψη συστηματικής επικοινωνιακής στρατηγικής • Αδύναμη σύνδεση ψηφιακών εργαλείων με εκπαιδευτική πολιτική • Έλλειψη συστηματικής επικοινωνιακής στρατηγικής
Opportunities (Ευκαιρίες) • Αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών (εικονικές εκθέσεις, διαδραστικά εργαλεία) • Ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας στα κοινωνικά δίκτυα • Ανάπτυξη συμμετοχικών δράσεων • Συνεργασίες με σχολεία, πανεπιστήμια και δίκτυο πολιτιστικών φορέων	Threats (Απειλές) • Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι • Μη προσαρμογή σε σύγχρονες επικοινωνιακές πρακτικές • Ανταγωνισμός από άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες

Πίνακας 9 Ανάλυση SWOT Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας

4.3.3 SWOT Ανάλυση Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Λάρισας «Κωνσταντίνος Κούμας»

Η ανάλυση SWOT της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Λάρισας βασίζεται στα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής διερεύνησης της παρούσας μελέτης και αποσκοπεί στη συνολική αποτίμηση της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής του οργανισμού. Η συστηματική καταγραφή των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών επιτρέπει την κατανόηση της λειτουργίας της βιβλιοθήκης ως πολιτισμικού φορέα μάθησης και επικοινωνίας, καθώς και την ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των δράσεών της.

Δυνατά σημεία (Strengths)

Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας εμφανίζει ιδιαίτερα θετική αξιολόγηση ως προς την εκπαιδευτική της λειτουργία, γεγονός που υποδηλώνει τον έντονα εκπαιδευτικό χαρακτήρα του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι η βιβλιοθήκη προωθεί τη μάθηση και προσφέρει κατανοητές δραστηριότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων. Η ύπαρξη ευκαιριών συμμετοχής του κοινού σε δράσεις και προγράμματα αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς ενισχύει τη βιωματική εμπειρία και την ενεργή εμπλοκή των επισκεπτών.

Επιπλέον, η διαθεσιμότητα του προσωπικού και η υποστήριξη που παρέχεται στους χρήστες της βιβλιοθήκης ενισχύουν τη μαθησιακή διαδικασία και συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος επικοινωνίας. Η μάθηση μέσω δράσεων και προγραμμάτων αποτελεί σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας της βιβλιοθήκης, καθώς οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται τον χώρο ως περιβάλλον εκπαίδευσης και πολιτισμικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η φιλική επικοινωνία με το κοινό και η θετική αξιολόγηση της οπτικής ταυτότητας της βιβλιοθήκης ενισχύουν την επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού.

Ακόμη, η σχετικά θετική αξιολόγηση της ψηφιακής παρουσίας και της επικοινωνίας των δράσεων δείχνει ότι η βιβλιοθήκη αξιοποιεί βασικά εργαλεία ενημέρωσης και επικοινωνίας. Η σύνδεση της επικοινωνίας με τη μάθηση και η ενθάρρυνση της συμμετοχής του κοινού υποδηλώνουν ότι η βιβλιοθήκη επιδιώκει τη δημιουργία ενός

ανοιχτού και συμμετοχικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Η αντανάκλαση εκπαιδευτικών αξιών στη λειτουργία του οργανισμού αποτελεί επίσης σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς ενισχύει τη συνολική εκπαιδευτική πολιτική της βιβλιοθήκης.

Αδυναμίες (Weaknesses)

Παρά τη θετική συνολική αξιολόγηση, η ανάλυση των αποτελεσμάτων αναδεικνύει ορισμένες αδυναμίες που σχετίζονται κυρίως με την επικοινωνιακή πολιτική και την προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων. Συγκεκριμένα, η προβολή των εκπαιδευτικών δράσεων εμφανίζει χαμηλότερες τιμές, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι δράσεις της βιβλιοθήκης ενδέχεται να μην επικοινωνούνται επαρκώς προς το κοινό. Η προσβασιμότητα των πληροφοριών αποτελεί επίσης σημείο που παρουσιάζει περιθώρια βελτίωσης, καθώς οι συμμετέχοντες δεν αξιολογούν ιδιαίτερα υψηλά τη συγκεκριμένη διάσταση.

Επιπλέον, η αξιοποίηση ψηφιακών δράσεων σε συνδυασμό με την εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται να μην έχει αναπτυχθεί πλήρως. Η ενίσχυση της ψηφιακής στρατηγικής της βιβλιοθήκης θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη προβολή των δράσεων και στην προσέγγιση νέων ομάδων κοινού. Παράλληλα, η ενίσχυση της επικοινωνίας με το κοινό μέσω σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων θα μπορούσε να βελτιώσει τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας διαθέτει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης που σχετίζονται με την ενίσχυση της εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής της πολιτικής. Η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης, διαδικτυακά εκπαιδευτικά προγράμματα και διαδραστικές εφαρμογές, μπορεί να ενισχύσει τη μαθησιακή εμπειρία των χρηστών. Παράλληλα, η ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας μέσω κοινωνικών δικτύων μπορεί να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της βιβλιοθήκης και να ενισχύσει τη συμμετοχή του κοινού.

Επιπλέον, η ανάπτυξη συνεργασιών με εκπαιδευτικά ιδρύματα, σχολεία και πανεπιστήμια αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τη δημιουργία νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η διοργάνωση θεματικών δράσεων, εργαστηρίων και πολιτιστικών εκδηλώσεων μπορεί να ενισχύσει τον ρόλο της βιβλιοθήκης ως χώρου μάθησης και πολιτισμού. Παράλληλα, η ανάπτυξη δράσεων που απευθύνονται σε διαφορετικές

κοινωνικές ομάδες μπορεί να διευρύνει το κοινό της βιβλιοθήκης και να ενισχύσει τη σχέση της με την τοπική κοινωνία.

Απειλές (Threats)

Οι βασικές απειλές που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Λάρισας σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και οι περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης. Η έλλειψη επαρκών πόρων μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών δράσεων και την ενίσχυση της επικοινωνιακής πολιτικής. Επιπλέον, η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών μέσων και η μεταβολή των αναγνωστικών συνηθειών του κοινού μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της βιβλιοθήκης.

Παράλληλα, ο ανταγωνισμός από άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες και μορφές ψυχαγωγίας ενδέχεται να επηρεάσει τη συμμετοχή του κοινού. Η μη επαρκής προσαρμογή στις σύγχρονες επικοινωνιακές πρακτικές μπορεί να περιορίσει την απήχηση της βιβλιοθήκης. Τέλος, η περιορισμένη προβολή των δράσεων μπορεί να μειώσει τη δυνατότητα προσέλκυσης νέων ομάδων κοινού και να επηρεάσει τη συνολική συμβολή της βιβλιοθήκης στην πολιτισμική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.

Strengths (Δυνατά Σημεία)	Weaknesses (Αδυναμίες)
• Ισχυρός εκπαιδευτικός χαρακτήρας • Κατανοητές εκπαιδευτικές δραστηριότητες • Ευκαιρίες συμμετοχής και ενεργής εμπλοκής κοινού • Βασική ψηφιακή παρουσία • Σύνδεση επικοινωνίας με μάθηση • Ισχυρή Οπτική Ταυτότητα	• Μη πλήρης αξιοποίηση ψηφιακών δράσεων • Αδύναμη σύνδεση ψηφιακής και εκπαιδευτικής πολιτικής • Έλλειψη ολοκληρωμένης ψηφιακής στρατηγικής

Opportunities (Ευκαιρίες)	Threats (Απειλές)
• Αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών μάθησης • Ανάπτυξη διαδικτυακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων • Ανάπτυξη στρατηγικής social media • Συνεργασίες με σχολεία και πανεπιστήμια • Διεύρυνση κοινού (διαφορετικές κοινωνικές ομάδες) • Ενίσχυση σχέσης με τοπική κοινωνία	• Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι • Μεταβολή αναγνωστικών συνηθειών • Αυξανόμενη χρήση ψηφιακών μέσων

5. Συζήτηση

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, όπως προέκυψαν από τον συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης, συνθέτουν μια συνεκτική αλλά όχι μονοσήμαντη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί της Λάρισας αντιλαμβάνονται, οργανώνουν και εφαρμόζουν την εκπαιδευτική και την επικοινωνιακή τους πολιτική. Η βασική συμβολή της έρευνας έγκειται στο ότι κατέδειξε αφενός τη στενή σύνδεση μεταξύ των δύο αυτών πολιτικών, αφετέρου όμως και τη θεωρητική και λειτουργική ανάγκη να διακρίνονται μεταξύ τους με σαφήνεια. Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη, διότι η εκπαιδευτική πολιτική αναφέρεται πρωτίστως στο παιδαγωγικό όραμα, στο περιεχόμενο μάθησης, στις μορφές διαμεσολάβησης και στις διαδικασίες εμπλοκής του κοινού με τη γνώση, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αρθρώνει τη δημόσια εικόνα του, σχεδιάζει τα κανάλια και τα μέσα επαφής με το κοινό, προβάλλει τη δράση του, οργανώνει τη διάχυση του περιεχομένου και διαμορφώνει ένα αναγνωρίσιμο, συνεκτικό και προσβάσιμο επικοινωνιακό πλαίσιο. Επομένως, η παρούσα μελέτη δεν υποστηρίζει ότι οι δύο πολιτικές συγχωνεύονται σε μία, αλλά ότι λειτουργούν ως δύο διακριτές, αλληλεξαρτώμενες και αλληλοενισχυόμενες διαστάσεις της συνολικής στρατηγικής των πολιτιστικών οργανισμών.

Στο ποιοτικό σκέλος της έρευνας, η ανάλυση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων ανέδειξε οργανισμούς με ισχυρή εκπαιδευτική αυτοαντίληψη, με σαφή ανθρωποκεντρικό και κοινωνικό προσανατολισμό, με προσήλωση στη βιωματική, εμπειρική και συμμετοχική μάθηση και με ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτισμική

προσβασιμότητα. Η εκπαιδευτική πολιτική, όπως περιγράφηκε από τα στελέχη, εμφανίζεται ως περισσότερο θεσμικά εδραιωμένη, καθώς συνδέεται με τον ιστορικό και κοινωνικό ρόλο των οργανισμών, με τις σχέσεις τους με σχολεία, εκπαιδευτικούς και τοπικές κοινότητες, αλλά και με τη γενικότερη αποστολή τους ως φορέων πολιτισμού και γνώσης. Αντίθετα, η επικοινωνιακή πολιτική, αν και αναγνωρίζεται από όλους ως αναγκαία, εμφανίζεται λιγότερο συστηματοποιημένη, περισσότερο εξαρτημένη από την προσωπική εμπειρία και πρωτοβουλία των εργαζομένων και συχνότερα αντιμετωπίζεται ως λειτουργικός μηχανισμός υποστήριξης της δράσης και όχι ως αυτόνομο πεδίο στρατηγικού σχεδιασμού. Η ποιοτική διερεύνηση έδειξε επίσης ότι η επικοινωνία, παρότι παρούσα, συχνά παραμένει εμπειρική, αποσπασματική και προσανατολισμένη κυρίως στην ενημέρωση, χωρίς να αναπτύσσεται πάντοτε σε επίπεδο οργανωμένης στρατηγικής κοινού, συστηματικής τμηματοποίησης, αξιολόγησης αποτελεσματικότητας ή πολυκαναλικής συνέπειας.

Το ποσοτικό σκέλος ενίσχυσε σημαντικά αυτή την εικόνα. Οι απαντήσεις των 300 επισκεπτών έδειξαν συνολικά υψηλές αξιολογήσεις τόσο για την εκπαιδευτική όσο και για την επικοινωνιακή λειτουργία των οργανισμών. Οι μέσοι όροι των δηλώσεων και των σύνθετων δεικτών κινήθηκαν σε θετικά επίπεδα, επιβεβαιώνοντας ότι το κοινό αναγνωρίζει τους τρεις φορείς ως οργανισμούς που προωθούν τη μάθηση, προσφέρουν κατανοητές και ουσιαστικές δράσεις, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και αξιοποιούν βασικές επικοινωνιακές και ψηφιακές πρακτικές. Εξίσου σημαντικό ήταν το εύρημα ότι οι διαφορές μεταξύ μουσείου, πινακοθήκης και βιβλιοθήκης δεν αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές ως προς τους βασικούς δείκτες, γεγονός που υποδηλώνει συγκλίνουσες λογικές λειτουργίας μέσα στο ίδιο τοπικό πολιτισμικό οικοσύστημα. Παράλληλα, οι ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των δεικτών επιβεβαίωσαν ότι η ποιότητα της επικοινωνίας βιώνεται από το κοινό ως παράγοντας που ενισχύει και δεν υπονομεύει τη μαθησιακή εμπειρία. Το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο: δεν σημαίνει ότι η επικοινωνία ταυτίζεται με την εκπαίδευση, αλλά ότι η μία πολιτική επηρεάζει έντονα την αποτελεσματικότητα της άλλης.

Η συνδυαστική ανάγνωση των ευρημάτων καταδεικνύει, συνεπώς, ένα σχήμα «διακριτής σύγκλισης». Η εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται να αποτελεί τον αξιακό και παιδαγωγικό πυρήνα των οργανισμών, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική λειτουργεί ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου αυτός ο πυρήνας γίνεται ορατός, προσβάσιμος, ελκυστικός και κοινωνικά ενεργός. Η σχέση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή

βιβλιογραφία, η οποία έχει αναδείξει τη μετάβαση των πολιτιστικών οργανισμών από χώρους στατικής παρουσίας σε ανοικτά περιβάλλοντα μάθησης, συμμετοχής και διαλόγου. Στην κατεύθυνση αυτή, η εκπαιδευτική πολιτική δεν περιορίζεται στη διοργάνωση ξεναγήσεων ή εργαστηρίων, αλλά νοείται ως στρατηγική καλλιέργειας πολιτισμικού γραμματισμού, συμπερίληψης και δια βίου μάθησης. Αντίστοιχα, η επικοινωνιακή πολιτική δεν εξαντλείται στη δημοσιότητα, αλλά αφορά τη διαχείριση της σχέσης με το κοινό, την ταυτότητα του οργανισμού, την αναγνωρισιμότητα, τη δημιουργία εμπιστοσύνης και τη συστηματική ανάπτυξη κοινοτήτων συμμετοχής. Η βιβλιογραφία του audience development είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εδώ, καθώς δείχνει ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί που αναπτύσσονται ουσιαστικά δεν στηρίζονται μόνο στο περιεχόμενο, αλλά συνδυάζουν εκπαίδευση, ψηφιακή τεχνολογία, συνεργασίες, τμηματοποίηση κοινού, έρευνα κοινού και πρακτικές δημόσιας εμπλοκής.

Από αυτή τη σκοπιά, η παρούσα μελέτη επιτρέπει έναν πιο κριτικό σχολιασμό. Τα ευρήματα δείχνουν ότι στους υπό μελέτη οργανισμούς η εκπαιδευτική πολιτική είναι περισσότερο ώριμη ως προς την αποστολή και το περιεχόμενό της, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική παραμένει πιο ευάλωτη σε οργανωσιακές αδυναμίες, περιορισμούς προσωπικού και έλλειψη συστηματικού σχεδιασμού. Η άνιση αυτή ωρίμανση δεν αποτελεί ελληνική ιδιαιτερότητα, αλλά είναι συμβατή με τη διεθνή τάση, σύμφωνα με την οποία πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν προχωρήσει σημαντικά ως προς τη μουσειοπαιδαγωγική ή την εκπαιδευτική διαμεσολάβηση, αλλά εξακολουθούν να υστερούν σε επίπεδο ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επικοινωνία να λειτουργεί συχνά περισσότερο ως μηχανισμός διάχυσης ήδη σχεδιασμένων δράσεων και λιγότερο ως πεδίο αυτόνομης στρατηγικής σκέψης, προγνωστικής ανάλυσης κοινού, τεκμηριωμένης τμηματοποίησης και συνεχούς ανατροφοδότησης. Στο σημείο αυτό, η συμβολή της μελέτης του Heliyon είναι καθοριστική, διότι ακριβώς αναδεικνύει ότι η ανάπτυξη κοινού σε πολιτιστικούς οργανισμούς δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στην ποιότητα του προσφερόμενου περιεχομένου, αλλά απαιτεί συνδυασμό εκπαιδευτικών, επικοινωνιακών, χωρικών, συνεργατικών και ερευνητικών στρατηγικών.

Η αναγκαιότητα σαφούς διάκρισης ανάμεσα στις δύο πολιτικές αναδεικνύεται ακόμη εντονότερα όταν προχωρά κανείς από την ερμηνεία των ευρημάτων στο επίπεδο των προτάσεων. Σε αυτό το επίπεδο, δεν αρκεί να υποστηριχθεί γενικά ότι οι οργανισμοί χρειάζονται «βελτίωση» ή «ενίσχυση». Απαιτείται συγκεκριμένη και διακριτή

στρατηγική για την εκπαιδευτική πολιτική και εξίσου διακριτή στρατηγική για την επικοινωνιακή πολιτική. Η πρώτη αφορά το τι και πώς μαθαίνει το κοινό· η δεύτερη αφορά το πώς το κοινό προσεγγίζεται, ενημερώνεται, κινητοποιείται και παραμένει σε σχέση με τον οργανισμό. Μόνο στη συνέχεια μπορεί να συζητηθεί η συνέργεια των δύο. Με αυτή τη λογική, οι προτάσεις που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα οργανώνονται σε τρία επίπεδα: προτάσεις για την εκπαιδευτική πολιτική, προτάσεις για την επικοινωνιακή πολιτική και, τέλος, προτάσεις ολοκλήρωσης των δύο σε ένα συντονισμένο στρατηγικό πλαίσιο.

Σε ό,τι αφορά την εκπαιδευτική πολιτική, η μελέτη υποδεικνύει, πρώτον, την ανάγκη συστηματικότερου παιδαγωγικού σχεδιασμού με σαφώς διατυπωμένους μαθησιακούς στόχους για κάθε κατηγορία δράσης και για κάθε κατηγορία κοινού. Αν και οι οργανισμοί φαίνεται να διαθέτουν έντονη εκπαιδευτική πρόθεση, το επόμενο βήμα είναι η περισσότερο ρητή οργάνωση της εκπαιδευτικής τους στρατηγικής με βάση δείκτες μάθησης, συμμετοχής, προσβασιμότητας και κοινωνικής συμπερίληψης. Δεύτερον, απαιτείται η περαιτέρω ενίσχυση βιωματικών, διαδραστικών και μαθητοκεντρικών πρακτικών, οι οποίες ήδη αναγνωρίζονται ως ισχυρό σημείο των οργανισμών, αλλά μπορούν να επεκταθούν σε πιο συστηματικές μορφές εργαστηρίων, συν-σχεδιασμού δράσεων με εκπαιδευτικούς και τοπικές κοινότητες, καθώς και σε πολυτροπικές μορφές ερμηνείας και πρόσβασης. Τρίτον, χρειάζεται ειδική μέριμνα για την εκπαιδευτική ένταξη διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, έτσι ώστε η εκπαιδευτική πολιτική να μην απευθύνεται μόνο στο «ήδη εξοικειωμένο» κοινό, αλλά να λειτουργεί και ως μηχανισμός πολιτισμικής διεύρυνσης. Τέταρτον, η εκπαιδευτική πολιτική θα ωφεληθεί από πιο στενή και θεσμική συνεργασία με σχολεία, πανεπιστήμια, δομές μη τυπικής μάθησης και κοινωνικούς φορείς. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η συνεργασία με το εκπαιδευτικό οικοσύστημα αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης κοινού και εκπαιδευτικής εμβάθυνσης, όχι απλώς συμπληρωματική πρακτική.

Πέμπτον, η εκπαιδευτική πολιτική οφείλει να ενσωματώσει πιο συνειδητά την ψηφιακή διάσταση ως παιδαγωγικό και όχι μόνο τεχνικό εργαλείο. Η ιστοσελίδα, οι ψηφιακοί οδηγοί, το οπτικοακουστικό υλικό, τα κοινωνικά δίκτυα και οι δυναμικές εφαρμογές XR δεν θα πρέπει να θεωρούνται απλώς μέσα διάχυσης πληροφορίας, αλλά περιβάλλοντα μάθησης με δικό τους παιδαγωγικό σχεδιασμό. Αυτό σημαίνει ότι οι ψηφιακές εκπαιδευτικές δράσεις χρειάζονται μαθησιακή αρχιτεκτονική,

διαφοροποιημένα επίπεδα δυσκολίας, σαφή σύνδεση με τα φυσικά εκθέματα ή τις φυσικές δράσεις και δυνατότητα ενεργού εμπλοκής των χρηστών. Έκτον, κρίνεται αναγκαία η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού σε σύγχρονες παιδαγωγικές προσεγγίσεις, στη μη τυπική εκπαίδευση, στην ερμηνεία πολιτισμικού περιεχομένου και στη διαχείριση ετερογενούς κοινού. Ειδικά σε οργανισμούς όπου η εκπαιδευτική αποστολή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ατομική δέσμευση συγκεκριμένων στελεχών, η θεσμική επένδυση στην επιμόρφωση καθίσταται κρίσιμος όρος βιωσιμότητας και ποιότητας.

Σε ό,τι αφορά την επικοινωνιακή πολιτική, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει ως πρώτη ανάγκη τη μετάβαση από την εμπειρική, αποσπασματική και συχνά αντιδραστική επικοινωνία σε μια σαφή, εγγράφως διατυπωμένη στρατηγική επικοινωνίας. Μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να ορίζει στόχους, κοινά-στόχους, κανάλια, πρότυπα λόγου και αισθητικής, συχνότητα παρεμβάσεων, δείκτες αποτελεσματικότητας και μηχανισμούς αξιολόγησης. Δεν αρκεί, δηλαδή, να υπάρχουν αναρτήσεις, ενημερώσεις ή δελτία· χρειάζεται να υπάρχει συνεκτικός σχεδιασμός του πώς ο οργανισμός αφηγείται τον εαυτό του, πώς χτίζει δημόσια εικόνα, πώς ενεργοποιεί το κοινό και πώς διατηρεί τη σχέση μαζί του. Δεύτερον, απαιτείται σαφέστερη τμηματοποίηση του κοινού. Η βιβλιογραφία του audience development υπογραμμίζει ότι η ανάπτυξη κοινού δεν μπορεί να βασίζεται σε γενικές κατηγορίες «επισκεπτών», αλλά πρέπει να λαμβάνει υπόψη κίνητρα, προσδοκίες, μορφές εμπλοκής, επίπεδο εξοικείωσης και κοινωνικοπολιτισμικά χαρακτηριστικά. Η επικοινωνία προς μαθητές, εκπαιδευτικούς, τουρίστες, οικογένειες, νέους ενήλικες ή εξειδικευμένο κοινό δεν μπορεί να είναι ίδια. Η τμηματοποίηση, συνεπώς, δεν αποτελεί τεχνικό εργαλείο marketing, αλλά αναγκαία συνθήκη αποτελεσματικής πολιτισμικής επικοινωνίας.

Τρίτον, η επικοινωνιακή πολιτική των οργανισμών χρειάζεται ισχυρότερη ψηφιακή συνοχή. Αυτό σημαίνει ότι ιστοσελίδες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οπτική ταυτότητα, υλικό προώθησης, αναρτήσεις, βίντεο και ψηφιακές δράσεις θα πρέπει να λειτουργούν ως ενιαίο οικοσύστημα και όχι ως ασύνδετα μέσα. Τέταρτον, η επικοινωνιακή πολιτική οφείλει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη δημόσια εμπλοκή και λιγότερη στη μονόδρομη μετάδοση πληροφορίας. Δεν αρκεί το κοινό να «μαθαίνει» ότι υπάρχει μια δράση· πρέπει να προσκαλείται να συμμετέχει, να σχολιάζει, να συν-παράγει, να μοιράζεται εμπειρίες και να νιώθει ότι έχει θέση στη δημόσια ταυτότητα του οργανισμού. Πέμπτον, απαιτείται συστηματικότερη έρευνα

κοινού. Η έρευνα κοινού δεν θα πρέπει να ενεργοποιείται μόνο σε περιστασιακό επίπεδο ή ερευνητικά, αλλά να αποτελεί μόνιμη πρακτική στρατηγικής επικοινωνίας. Δείκτες όπως η επισκεψιμότητα, η ανταπόκριση σε δράσεις, η διαδικτυακή εμπλοκή, η επανεπίσκεψη, η πρόθεση σύστασης και οι αντιλήψεις για την εικόνα του οργανισμού είναι κρίσιμα εργαλεία αναπροσαρμογής της επικοινωνιακής πολιτικής. Έκτον, η επικοινωνιακή πολιτική χρειάζεται επαγγελματική ενδυνάμωση είτε μέσω εξειδικευμένου προσωπικού είτε μέσω στοχευμένης κατάρτισης των υφιστάμενων στελεχών. Η εξάρτηση από μεμονωμένα πρόσωπα ή από άτυπες πρακτικές, όσο δημιουργικές και αν είναι, δεν επαρκεί για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα του οργανισμού.

Μόνο μετά από αυτή τη σαφή διάκριση μπορεί να συζητηθεί το τρίτο επίπεδο, δηλαδή η συντονισμένη ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής και της επικοινωνιακής πολιτικής. Η ολοκλήρωση αυτή δεν συνεπάγεται συγχώνευση, αλλά συντονισμό. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι κάθε σημαντική εκπαιδευτική δράση θα πρέπει να διαθέτει εξ αρχής αντίστοιχο επικοινωνιακό σχεδιασμό, και κάθε σημαντική επικοινωνιακή καμπάνια θα πρέπει να έχει σαφή σχέση με την παιδαγωγική και πολιτισμική αποστολή του οργανισμού. Εδώ ακριβώς η διεθνής βιβλιογραφία για την ανάπτυξη κοινού είναι εξαιρετικά χρήσιμη: δείχνει ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί που επιτυγχάνουν μεγαλύτερη διεύρυνση και εμβάθυνση του κοινού τους δεν στηρίζονται σε μία μόνο στρατηγική, αλλά σε συνδυασμούς στρατηγικών. Η ψηφιακή τεχνολογία, οι συνεργασίες, η εκπαίδευση, η έρευνα κοινού, η δημόσια εμπλοκή και το marketing δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά ως αλληλοσυνδεόμενα εργαλεία μιας συνολικής πολιτικής ανάπτυξης κοινού. Για τους οργανισμούς της Λάρισας, αυτό σημαίνει ότι η εκπαιδευτική πολιτική και η επικοινωνιακή πολιτική χρειάζεται να αρθρωθούν μέσα σε ένα ενιαίο διοικητικό και στρατηγικό πλαίσιο, όπου θα υπάρχουν κοινοί άξονες σχεδιασμού αλλά διαφορετικοί ρόλοι, εργαλεία και δείκτες για κάθε πεδίο.

Σε αυτό το σημείο καθίσταται ιδιαίτερα χρήσιμη και η SWOT ανάλυση ανά φορέα, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως μεταβατικό εργαλείο ανάμεσα στη συζήτηση και στα συμπεράσματα. Η SWOT δεν αποτελεί απλώς τεχνική περίληψη, αλλά μέσο στρατηγικής σύνθεσης των ευρημάτων. Για το Διαχρονικό Μουσείο, η SWOT μπορεί να αναδείξει ως δυνατά σημεία την εκπαιδευτική του ταυτότητα, την αναγνωρίσιμη μαθησιακή αξία και τη θετική πρόσληψη των δράσεών του, αλλά και ως αδυναμίες την περιορισμένη στρατηγική επικοινωνίας και τη μερική ψηφιακή του ωρίμανση.

Για τη Δημοτική Πινακοθήκη, η ανάλυση μπορεί να αναδείξει την ισορροπία εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής λειτουργίας, αλλά και την ανάγκη εντονότερης στρατηγικής προβολής και μεγαλύτερης συστηματοποίησης του κοινού-στόχου. Για τη Δημόσια Βιβλιοθήκη, η SWOT μπορεί να υπογραμμίσει τον ισχυρό εκπαιδευτικό πυρήνα, την προσβασιμότητα και τη δια βίου μαθησιακή αποστολή, αλλά και τις προκλήσεις μετάβασης σε μια πιο σύνθετη και εξωστρεφή επικοινωνιακή στρατηγική. Η χρήση της SWOT, επομένως, θα ενισχύσει ιδιαίτερα το τελικό μέρος της εργασίας, διότι θα μετατρέψει τα ευρήματα σε στρατηγικά συμπεράσματα ανά οργανισμό και θα στηρίζει πιο πειστικά τις τελικές προτάσεις πολιτικής.

Από μεθοδολογική άποψη, η αξία της παρούσας μελέτης έγκειται στο ότι η μικτή μεθοδολογία δεν λειτούργησε απλώς ως παράθεση δύο διαφορετικών τύπων δεδομένων, αλλά ως πεδίο ουσιαστικής συμπληρωματικότητας. Το ποιοτικό σκέλος επέτρεψε να φωτιστεί η εσωτερική λογική των οργανισμών, οι διοικητικοί και οργανωσιακοί περιορισμοί, οι αντιλήψεις των στελεχών και το μη ορατό υπόστρωμα των πρακτικών τους. Το ποσοτικό σκέλος, αντίστοιχα, κατέγραψε τη δημόσια εμπειρία και επέτρεψε τη συστηματικότερη αποτίμηση των επιμέρους διαστάσεων. Παρά ταύτα, οι περιορισμοί της έρευνας παραμένουν: μικρός αριθμός συνεντεύξεων, εστίαση σε τρεις οργανισμούς της ίδιας πόλης, ευκολιακή δειγματοληψία στο ποσοτικό σκέλος και αδυναμία διαχρονικής παρακολούθησης μεταβολών. Αυτοί οι περιορισμοί δεν ακυρώνουν τη σημασία των ευρημάτων, αλλά ορίζουν το πλαίσιο εγκυρότητάς τους και ενισχύουν την ανάγκη για περαιτέρω longitudinal έρευνα.

Τέλος, σε επίπεδο μελλοντικών ερευνητικών προοπτικών, η παρούσα μελέτη δείχνει ότι η επόμενη φάση διερεύνησης δεν θα πρέπει να περιοριστεί στο ερώτημα αν η εκπαίδευση και η επικοινωνία συνδέονται, αλλά να εστιάσει στο πώς, υπό ποιες οργανωσιακές συνθήκες, για ποια κοινά και με ποια εργαλεία αυτή η σχέση γίνεται περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική. Χρειάζονται συγκριτικές μελέτες μεταξύ πόλεων και τύπων οργανισμών, αναλύσεις διαφοροποίησης κοινού, μελέτες για την αποτελεσματικότητα ψηφιακών εργαλείων, αλλά και έρευνες που να εξετάζουν με περισσότερο βάθος την ίδια την εσωτερική επαγγελματική κουλτούρα των οργανισμών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε, επίσης, η διερεύνηση του κατά πόσο η οργανωσιακή ωρίμανση στην εκπαιδευτική πολιτική προηγείται χρονικά της επικοινωνιακής στρατηγικής ή εάν τα δύο πεδία μπορούν να αναπτύσσονται ταυτόχρονα όταν υπάρχουν επαρκείς πόροι, κατάρτιση και σαφές όραμα.

Συνοψίζοντας, η παρούσα μελέτη καταδεικνύει ότι στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Λάρισας η εκπαιδευτική και η επικοινωνιακή πολιτική δεν αποτελούν ένα ενιαίο και αδιαφοροποίητο πεδίο, αλλά δύο διακριτές στρατηγικές περιοχές που συνδέονται στενά και αλληλεπιδρούν δυναμικά. Η εκπαιδευτική πολιτική συγκροτεί τον παιδαγωγικό και αξιακό πυρήνα των οργανισμών, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική οργανώνει τη δημόσια ορατότητα, την πρόσβαση και την εμπλοκή του κοινού. Η πρώτη χωρίς τη δεύτερη κινδυνεύει να παραμείνει εσωστρεφής· η δεύτερη χωρίς την πρώτη κινδυνεύει να εκφυλιστεί σε απλή προβολή. Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης είναι, επομένως, ότι η αποτελεσματική λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών δεν απαιτεί τη συγχώνευση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής, αλλά τη σαφή διάκρισή τους, την οργανωμένη ανάπτυξή τους και τον στρατηγικό συντονισμό τους μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ανάπτυξης κοινού, πολιτισμικής συμμετοχής και δημόσιας αξίας.

Δυνατά σημεία και περιορισμοί της μελέτης

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένα σαφή επιστημονικά και μεθοδολογικά πλεονεκτήματα, τα οποία ενισχύουν την εγκυρότητα και τη χρησιμότητα των ευρημάτων της. Πρώτον, βασικό της πλεονέκτημα αποτελεί η επιλογή μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης, καθώς ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων επέτρεψε μια περισσότερο σύνθετη, πολυεπίπεδη και ερμηνευτικά πλουσιότερη κατανόηση του υπό διερεύνηση φαινομένου. Το ποιοτικό σκέλος της έρευνας κατέστησε δυνατή τη διερεύνηση των αντιλήψεων, των εμπειριών και της οργανωσιακής λογικής των στελεχών των πολιτιστικών οργανισμών, φωτίζοντας ζητήματα που δύσκολα θα μπορούσαν να αποτυπωθούν αποκλειστικά μέσα από ένα ερωτηματολόγιο. Αντίστοιχα, το ποσοτικό σκέλος επέτρεψε την αποτύπωση των στάσεων και αξιολογήσεων ενός μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών, προσφέροντας μια περισσότερο συστηματική και συγκρίσιμη εικόνα της εμπειρίας του κοινού. Η συνδυαστική αξιοποίηση των δύο αυτών τύπων δεδομένων ενίσχυσε τη διασταύρωση των ευρημάτων και περιορίσε τον κίνδυνο μονομερούς ερμηνείας.

Δεύτερον, η έρευνα εδράστηκε σε σαφές και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο συνέδεσε οργανικά την εκπαιδευτική πολιτική, την επικοινωνιακή πολιτική και τη μεταξύ τους σχέση στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η θεωρητική αυτή συνοχή μεταφέρθηκε και στον σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου, καθώς οι ποσοτικές

δηλώσεις του ερωτηματολογίου οργανώθηκαν σε θεματικές ενότητες που αντιστοιχούσαν άμεσα στις βασικές διαστάσεις της μελέτης. Η υψηλή εσωτερική συνοχή των κλιμάκων, όπως προέκυψε από τον έλεγχο αξιοπιστίας, ενισχύει περαιτέρω την ψυχομετρική επάρκεια του εργαλείου και υποστηρίζει την εγκυρότητα της ανάλυσης. Τρίτον, η μελέτη επικεντρώθηκε σε ένα πεδίο που, ιδίως στην ελληνική βιβλιογραφία, παραμένει σχετικά περιορισμένα μελετημένο, δηλαδή στη σχέση εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής σε περιφερειακούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Με αυτόν τον τρόπο, η έρευνα συμβάλλει στην κάλυψη ενός ερευνητικού κενού και προσφέρει χρήσιμα εμπειρικά δεδομένα για έναν χώρο όπου η συστηματική μελέτη παραμένει ακόμη περιορισμένη. Τέλος, σημαντικό πλεονέκτημα της εργασίας είναι ότι δεν αντιμετώπισε τους οργανισμούς αποκλειστικά ως χώρους πολιτισμικής κατανάλωσης, αλλά ως δυναμικά περιβάλλοντα μάθησης, επικοινωνίας και κοινωνικής συμμετοχής, στοιχείο που προσδίδει μεγαλύτερο θεωρητικό και εφαρμοσμένο βάθος στην ανάλυση.

Παρά τα παραπάνω πλεονεκτήματα, η μελέτη παρουσιάζει και ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Καταρχάς, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τρεις οργανισμούς της ίδιας πόλης, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή σε διαφορετικού τύπου πολιτιστικούς οργανισμούς. Αν και η επιλογή αυτή εξυπηρέτησε τον στόχο της εις βάθος αποτύπωσης ενός συγκεκριμένου περιφερειακού πολιτισμικού οικοσυστήματος, δεν επιτρέπει την αυτόματη εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο των ελληνικών πολιτιστικών οργανισμών. Επιπλέον, το ποιοτικό σκέλος βασίστηκε σε περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων, στοιχείο που είναι συμβατό με τη φύση της ποιοτικής έρευνας, αλλά ταυτόχρονα περιορίζει το εύρος των οργανωσιακών φωνών που εκπροσωπούνται. Παρότι οι συνεντεύξεις παρείχαν ουσιαστικό βάθος και πολύτιμη ερμηνευτική πληροφορία, δεν παύουν να αποτυπώνουν ένα σχετικά περιορισμένο φάσμα εμπειριών και επαγγελματικών οπτικών.

Αντίστοιχα, στο ποσοτικό σκέλος, παρά το ικανοποιητικό μέγεθος του δείγματος, η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε υπό πρακτικούς περιορισμούς που συνδέονται με τη δυνατότητα πρόσβασης στους επισκέπτες και τη διαθεσιμότητά τους να συμμετάσχουν. Ως εκ τούτου, το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί απολύτως τυχαίο ή πλήρως αντιπροσωπευτικό όλων των πιθανών κατηγοριών κοινού των

οργανισμών. Επιπλέον, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βασίζονται σε αυτοαναφορικές εκτιμήσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να επηρεάζονται από την υποκειμενική εμπειρία, από κοινωνικά επιθυμητές τάσεις απάντησης ή από τον βαθμό εξοικείωσης κάθε συμμετέχοντα με τον εκάστοτε οργανισμό. Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τον διατομεακό χαρακτήρα της μελέτης, καθώς τα δεδομένα αποτυπώνουν μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και όχι τη δυναμική μεταβολή των εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών πολιτικών σε βάθος χρόνου. Συνεπώς, η έρευνα δεν επιτρέπει την εξέταση διαχρονικών αλλαγών, ούτε την αποτίμηση της επίδρασης συγκεκριμένων στρατηγικών παρεμβάσεων στην εξέλιξη των οργανισμών.

Συνολικά, η μελέτη διαθέτει ουσιαστικά μεθοδολογικά και επιστημονικά πλεονεκτήματα που ενισχύουν την εγκυρότητα, τη συνοχή και την πρωτοτυπία της, χωρίς ωστόσο να αναιρούνται οι περιορισμοί που απορρέουν από τη γεωγραφική της εστίαση, το εύρος του δείγματος, τον σχεδιασμό της έρευνας και τη φύση της συγκριτικής προσέγγισης. Οι περιορισμοί αυτοί δεν μειώνουν την αξία της εργασίας, αλλά οριοθετούν το πλαίσιο εντός του οποίου τα ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν, να αξιοποιηθούν και να αποτελέσουν αφετηρία για μελλοντική έρευνα.

6. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εκπαιδευτικής και της επικοινωνιακής πολιτικής στους πολιτιστικούς οργανισμούς, με έμφαση σε τρεις φορείς της πόλης της Λάρισας: το Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας, τη Δημοτική Πινακοθήκη – Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα και τη Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας. Η έρευνα επιχείρησε να αναλύσει πώς οι οργανισμοί αυτοί σχεδιάζουν και υλοποιούν τις εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές τους δράσεις, πώς αντιλαμβάνονται οι επαγγελματίες του χώρου τη μεταξύ τους σχέση και πώς αξιολογείται αυτή η σχέση από το κοινό. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού υιοθετήθηκε μικτή ερευνητική μεθοδολογία, η οποία συνδύασε ποιοτικά δεδομένα από ημι-δομημένες συνεντεύξεις με ποσοτικά δεδομένα από ερωτηματολόγια επισκεπτών.

Η μελέτη λοιπόν ολοκληρώνεται αναδεικνύοντας τη στρατηγική σημασία της σύζευξης εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής ως θεμέλιο λίθο για τη

βιωσιμότητα των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών. Μέσα από την εξέταση των τριών φορέων της Λάρισας τεκμηριώνεται η επιτακτική ανάγκη μετάβασης από την παραδοσιακή διαχείριση «αντικειμένων» στη στρατηγική διαχείριση «εμπειριών» (Hooper-Greenhill, 1999). Στην εποχή της ψηφιακής μετάβασης, η ολιστική προσέγγιση δεν αποτελεί πλέον επιλογή αλλά αναγκαιότητα. Ο κεντρικός σκοπός της έρευνας ήταν να χαρτογραφήσει την αλληλεπίδραση των δύο αυτών πολιτικών πεδίων, αναδεικνύοντας πώς η παιδαγωγική διάσταση μετουσιώνεται σε βιωματική επικοινωνία. Η σύνθεση αυτή γεφυρώνει τα ερευνητικά δεδομένα με τις διεθνείς καλές πρακτικές, προσφέροντας έναν συνεκτικό οδικό χάρτη για τον επαναπροσδιορισμό του κοινωνικού ρόλου των πολιτιστικών φορέων.

Η στατιστική ανάλυση της έρευνας (N=300) αποκάλυψε μια εξαιρετικά ισχυρή θετική συσχέτιση (Pearson $r=0.874$, $p<0.001$) μεταξύ εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής, επιβεβαιώνοντας εμπειρικά τη θεωρητική προσέγγιση του Fiske (2010), σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση συνιστά μια κατεξοχήν επικοινωνιακή πράξη διαπραγμάτευσης νοημάτων. Το εύρημα αυτό ενισχύεται από την έννοια της «ενεργητικής πρόσληψης» (Corner, 2000), καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία προετοιμάζει το έδαφος για μια ουσιαστική μαθησιακή εμπειρία. Παράλληλα, αναδεικνύεται ένα κρίσιμο χάσμα μεταξύ «ουσίας» και «ορατότητας»: ενώ το κοινό αξιολογεί ιδιαίτερα θετικά τη μαθησιακή διάσταση ($M=4.067$), η προβολή και διάχυση των δράσεων υστερεί ελαφρώς ($M=3.883$). Η απόκλιση αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη μετάβασης από το «μουσείο-ναό», που εστιάζει στην εσωτερική λειτουργία, στο «μουσείο-φόρουμ» (Hooper-Greenhill, 1999· Carey, 2008), το οποίο επικοινωνεί διαλογικά με την κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαίδευση αναδεικνύεται ως ο «παιδαγωγικός κινητήρας» της επικοινωνιακής εξωστρέφειας, διασφαλίζοντας ότι το πολιτισμικό μήνυμα δεν προσλαμβάνεται παθητικά αλλά αναδομείται ενεργά από τον επισκέπτη.

Η διεθνής βιβλιογραφία προσφέρει συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την ενίσχυση της πολιτισμικής εμπειρίας, με έμφαση στην πολυτροπικότητα της μάθησης και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας. Η ενσωμάτωση διεθνών καλών πρακτικών στα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνει την ανάγκη των πολιτιστικών οργανισμών της Λάρισας να μεταβούν από την εμπειρική λειτουργία σε έναν συνεκτικό και στρατηγικά σχεδιασμένο προσανατολισμό ανάπτυξης κοινού (audience

development). Η ισχυρή στατιστική συσχέτιση μεταξύ εκπαιδευτικής και επικοινωνιακής πολιτικής που αναδείχθηκε στην έρευνα μπορεί να μετουσιωθεί σε πράξη μέσω των εννέα στρατηγικών που προτείνουν οι Alnasser και Yi (2023), οι οποίες περιλαμβάνουν την ψηφιακή τεχνολογία, τις συνεργασίες, την τμηματοποίηση κοινού και την έρευνα. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία τεκμηριώνει ότι η εκπαιδευτική πολιτική αποτελεί τον «παιδαγωγικό πυρήνα» των οργανισμών, ενώ η επικοινωνιακή λειτουργεί ως ο «μοχλός εξωστρέφειας», με την επιτυχία να εξαρτάται από τη διακριτή αλλά δυναμική σύγκλιση των δύο: η εκπαίδευση προσδίδει βάθος και νόημα στην επικοινωνία, ενώ η επικοινωνία διασφαλίζει την εμβέλεια και τη διάχυση της εκπαιδευτικής αξίας.

Η αποτελεσματική λειτουργία του Διαχρονικού Μουσείου, της Δημοτικής Πινακοθήκης και της Δημόσιας Βιβλιοθήκης Λάρισας αναδεικνύεται ως άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή την οργανική σύζευξη, γεγονός που επιβάλλει την υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου ανάπτυξης κοινού. Μέσα από αυτό το μοντέλο, οι οργανισμοί μπορούν να μετασχηματιστούν από στατικούς χώρους φύλαξης σε δυναμικά «εκπαιδευτικά εργαστήρια» και ανοιχτά «φόρουμ» διαλόγου, όπου η γνώση παράγεται, διαμοιράζεται και επανανοηματοδοτείται συλλογικά. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη μετάβαση διαδραματίζει η ψηφιακή τεχνολογία, η οποία δεν περιορίζεται στην απλή προβολή αλλά επεκτείνεται σε βιωματικές εφαρμογές, όπως η επαυξημένη πραγματικότητα και η τρισδιάστατη απεικόνιση αντικειμένων, επιτρέποντας στους επισκέπτες να αλληλεπιδρούν με το πολιτισμικό περιεχόμενο με συμμετοχικούς και πολυαισθητηριακούς τρόπους.

Παράλληλα, η επικοινωνιακή στρατηγική οφείλει να υπερβεί την εμπειρική και αποσπασματική ενημέρωση, υιοθετώντας ένα συστηματικό πλαίσιο διαχείρισης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακών πλατφορμών που γεφυρώνουν την online παρουσία με τη φυσική εμπειρία της επίσκεψης. Η αξιοποίηση εργαλείων διαχείρισης σχέσεων με το κοινό (CRM) μπορεί να υποστηρίξει την εξατομικευμένη επικοινωνία, ενώ η εντατική χρήση οπτικοακουστικού περιεχομένου και αφηγηματικών πρακτικών ενισχύει την ελκυστικότητα των οργανισμών, προσελκύοντας τόσο νεότερες ηλικιακές ομάδες όσο και απομακρυσμένα κοινά. Η στρατηγική αυτή πρέπει να στηρίζεται σε συνεχή και συστηματική έρευνα κοινού, ώστε οι οργανισμοί να αποκτούν βαθύτερη κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και των εμπειριών

των επισκεπτών, μεταβαίνοντας από την άτυπη ανατροφοδότηση σε τεκμηριωμένες και δεδομενοκεντρικές αποφάσεις.

Καθοριστικής σημασίας για τη διεύρυνση της κοινωνικής απήχησης είναι και η τμηματοποίηση του κοινού, η οποία επιτρέπει την ανάπτυξη στοχευμένων δράσεων για διαφορετικές ομάδες, όπως οικογένειες, τουρίστες, ηλικιωμένους και ευάλωτες κοινωνικές κατηγορίες. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί της Λάρισας, οι οποίοι σήμερα επικεντρώνονται κυρίως στη μαθητική κοινότητα, καλούνται να επεκτείνουν τη στρατηγική τους ώστε να αγκαλιάσουν ένα ευρύτερο και πιο διαφοροποιημένο κοινό. Στο πλαίσιο της συμπερίληψης, η ενσωμάτωση πρακτικών προσβασιμότητας, όπως η τρισδιάστατη εκτύπωση απτικών αντιγράφων για άτομα με οπτική αναπηρία, η χρήση σήμανσης Braille και η ανάπτυξη ψηφιακών οδηγών στη νοηματική γλώσσα, ενισχύει ουσιαστικά τον κοινωνικό ρόλο των οργανισμών. Με αυτόν τον τρόπο, η εκπαιδευτική πολιτική αποκτά σαφή διάσταση κοινωνικής δικαιοσύνης, διασφαλίζοντας την ισότιμη συμμετοχή όλων των πολιτών στην πολιτισμική γνώση.

Η SWOT ανάλυση των φορέων της Λάρισας καταδεικνύει την ανάγκη στρατηγικών παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση δομικών αδυναμιών, όπως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και η απουσία συστηματικής αξιολόγησης. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η ανάπτυξη μιας συνεκτικής αφηγηματικής ταυτότητας μέσω στρατηγικών content marketing, με στόχο την ανάδειξη του παιδαγωγικού ρόλου των οργανισμών και την ενίσχυση της επικοινωνιακής τους απήχησης (Pusa & Uusitalo, 2014). Παράλληλα, η θεσμοθέτηση δικτύων συνεργασίας μεταξύ των τοπικών φορέων, σε συνδυασμό με τη συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, μπορεί να ενισχύσει την ανταλλαγή γνώσης και να καλύψει κενά σε εξειδικευμένες δεξιότητες. Επιπλέον, η αξιοποίηση αυτοματοποιημένων εργαλείων learning analytics και η ανάλυση ψηφιακών δεδομένων προσφέρουν τη δυνατότητα συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης των προγραμμάτων, λειτουργώντας ως ένα είδος «παιδαγωγικού ραντάρ» που επιτρέπει την άμεση προσαρμογή στις ανάγκες του κοινού (Gao & Yu, 2024). Με τον τρόπο αυτό, οι περιορισμένοι πόροι μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες καινοτομίας και δικτύωσης, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα των οργανισμών στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.

Συνολικά, η εργασία αυτή αναδεικνύει ότι η εκπαιδευτική πολιτική συνιστά τον «παιδαγωγικό πυρήνα» των πολιτιστικών οργανισμών, ενώ η επικοινωνιακή πολιτική

λειτουργεί ως ο βασικός «μοχλός εξωστρέφειας». Η επιτυχία τους στην εποχή της βαθιάς μέσωσης εξαρτάται από τη δυναμική και ισορροπημένη σύγκλιση των δύο αυτών λειτουργιών: η εκπαίδευση προσδίδει βάθος και νόημα στην επικοινωνία, ενώ η επικοινωνία διευρύνει την εμβέλεια και την επιρροή της εκπαίδευσης. Μελλοντικά, η έρευνα καλείται να διερευνήσει περαιτέρω τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στην εξατομίκευση της πολιτισμικής εμπειρίας, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι δεν υπονομεύεται η ανθρώπινη διάσταση της διαμεσολάβησης. Η διατήρηση των αρχών της πολιτιστικής δημοκρατίας παραμένει ζητούμενο, ώστε οι πολιτιστικοί οργανισμοί να συνεχίσουν να λειτουργούν ως ανοιχτοί, συμπεριληπτικοί και δυναμικοί πυρήνες της κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

- Alnasser, N. S., & Yi, L. J. (2023). Strategies applied by different arts and cultural organizations for their audience development: A comparative review. *Heliyon*, 9
- Andreasen, A. R., & Belk, R. W. (1980). Predictors of attendance at the performing arts. *Journal of Consumer Research*, 7(2), 112-120.
- Avlonitou, C., & Papadaki, E. (2024). Using extended reality technologies in modern museums. *Arts & Communication*, 3(1), 3428.
- Bigsby, E., & Shen, L. (2013). The effects of message features: Content, structure, and style. *The SAGE handbook of persuasion: Developments in theory and practice*, 20-35.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Carey, J. W. (2008). *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. Boston: Unwin Hyman, P15.
- Corner, J. (2000). Reappraising Reception. *Aims Concepts and Methods*. S, 280-303.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Curran, J., Gurevitch, M., & Woollacott, J. (2005). The study of the media: Theoretical approaches. In *Culture, society and the media* (pp. 6-25). Routledge.
- Cuadrado, M., Filimon, N., Kerrigan, F., & Rurale, A. (2013). Exploring cinema attendance facilitators and constraints. A marketing research approach.
- Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25–36.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.

- Fernandez-Lores, S., Crespo-Tejero, N., & Fernández-Hernández, R. (2022). Driving traffic to the museum: The role of the digital communication tools. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121273.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2013). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. In *The evolution of integrated marketing communications* (pp. 105-121). Routledge.
- Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies*. Routledge.
- Gao, B., & Yu, S. (2024). Upgrading museum experience: Insights into offline visitor perceptions through social media trends. *Emerging Trends in Drugs, Addictions, and Health*, 4, 100137.
- Gigerl, M., Sanahuja-Gavaldà, J. M., Petrinska-Labudovikj, R., Moron-Velasco, M., Rojas-Pernia, S., & Tragatschnig, U. (2022). Collaboration between schools and museums for inclusive cultural education: Findings from the INARTdis-project. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 979260). Frontiers Media SA.
- Gross-Gołacka, E., Kavoura, A., Asonitou, S., & Martini, E. (2024). Perspective Chapter: The Concept of Diversity Management as an Approach to Redressing Social Inequalities. In *Bridging Social Inequality Gaps-Concepts, Theories, Methods, and Tools*. IntechOpen.
- González-Herrera, A. I., Díaz-Herrera, A. B., Hernández-Dionis, P., & Pérez-Jorge, D. (2023). Educational and accessible museums and cultural spaces. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-8.
- Hooper-Greenhill, E. (Ed.). (1999). *The educational role of the museum*. Psychology Press.
- Kefi, H., Besson, E., Zhao, Y., & Farran, S. (2024). Toward museum transformation: From mediation to social media-tion and fostering omni-visit experience. *Information & Management*, 61(1), 103890.
- Kelly, M. (2015). Visual communication design as a form of public pedagogy. *Australian Journal of Adult Learning*, 55(3), 390-407.

- Kirchberg, V., & Tröndle, M. (2012). Experiencing exhibitions: A review of studies on visitor experiences in museums. *Curator: the museum journal*, 55(4), 435-452.
- Li, J., Zheng, X., Watanabe, I., & Ochiai, Y. (2024). A systematic review of digital transformation technologies in museum exhibition. *Computers in Human Behavior*, 161, 108407.
- Littlejohn, Stephen W., & Foss, Karen A. (2012). *Θεωρίες ανθρώπινης επικοινωνίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Lu, S. E., Moyle, B., Reid, S., Yang, E., & Liu, B. (2023). Technology and museum visitor experiences: a four stage model of evolution. *Information Technology & Tourism*, 25(2), 151-174.
- McMillan, S. J. (2006). Exploring models of interactivity from multiple research traditions: Users, documents, and systems. *The handbook of new media*, 496, 205-29.
- NEMO. (2023). *Guidelines Developing Education and Public Engagement in Museums*. Network of European Museum Organisations.
- Orlandi, S. D. (2020). Museums web strategy at the Covid-19 emergency times. *DigitCult-Scientific Journal on Digital Cultures*, 5(1), 57-66.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. PubMed Central (PMC)
- Povroznik, N. (2025). Museums' digital identity: key components. In *Museums on the Web* (pp. 169-184). Routledge.
- Pusa, S., & Uusitalo, L. (2014). Creating brand identity in art museums: A case study. *International Journal of Arts Management*, 17(1), 18.
- Rhee, B. A., Pianzola, F., Choi, J., Hyung, W., & Hwang, J. (2022). Visual content analysis of visitors' engagement with an instagrammable exhibition. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 583-597

- Richardson, J. M. (2015). Live theatre in the age of digital technology: 'Digital habitus' and the youth live theatre audience. *Participation Journal of Audience and Reception Studies*, 12(1), 206-219.
- Rössig, W., Dietermann, B., Schultka, Y., Poieam, S., & Moldrzyk, U. (2023). Opening museums' science communication to dialogue and participation: the "Experimental Field for Participation and Open Science" at the Museum für Naturkunde Berlin. *Journal of Science Communication*, 22(4), N01.. *Journal of Science Communication (JCOM)*, 22(04).
- Saraswati, P. & Devi A. (2023). Mixed methods research methodology: An overview. *Mathews Journal of Nursing and Health Care*, 6(1), 1–5.
- Sifaki, E., & Papadopoulou, M. (2015). Advertising modern art: a semiotic analysis of posters used to communicate about the Turner Prize award. *Visual Communication*, 14(4), 457-484.
- Song, Z., & Evans, L. (2024). The museum of digital things: extended reality and museum practices. *Frontiers in Virtual Reality*, 5, 1396280.
- Wang, H., Song, C., & Li, H. (2024). Application of social media communication for museum based on the deep mediatization and artificial intelligence. *Scientific reports*, 14(1), 28661.
- Yang, Y., Liu, S., & Song, X. (2023). The Co-creation of museum experience value from the perspective of visitor motivation. *Sage Open*, 13(4), 21582440231202118.
- Zakaria, N. N. (2023). Assessing the working practices and the inclusive programs to students with disabilities in the Egyptian museums: Challenges and possibilities for facilitating learning and promoting inclusion. In *Frontiers in Education* (Vol. 8, p. 1111695). Frontiers Media SA.
- Γκαζή, Α., & Νικηφορίδου, Α. (2004). Κείμενα για μουσεία και εκθέσεις Προβληματισμός, μεθοδολογία, μελέτη περίπτωσης.
- Δαμιανού, Χ., (2006) Μεθοδολογία δειγματοληψίας: Τεχνικές και εφαρμογές. Θεσσαλονίκη Σοφία.

Ρούσσος, Π. Α., & Τσαούσης, Γ. Α. (2011). Στατιστική στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς με τη Χρήση του SPSS. Αθήνα Τόπος.

Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας [Τμήματα - Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας-Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα](#)

Δημόσια Βιβλιοθήκη Λάρισας Κωνσταντίνος Κούμας [Προσωπικό | Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας](#)

Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας [Υπουργείο- Προβολή Υπηρεσίας](#)

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο προς το Κοινό

Θέμα: *Η σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς της Λάρισας*

Φορείς μελέτης:

Διαχρονικό Μουσείο Λάρισας – Δημοτική Πινακοθήκη Λάρισας (Μουσείο Γ.Ι. Κατσίγρα) – Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Λάρισας «Κων. Κούμας»

Εισαγωγή

Το ερωτηματολόγιο στοχεύει στη διερεύνηση των εμπειριών και των απόψεων των επισκεπτών/χρηστών σχετικά με τον τρόπο που οι πολιτιστικοί οργανισμοί της Λάρισας προωθούν τη μάθηση και επικοινωνούν με το κοινό τους. Η συμμετοχή είναι **ανώνυμη** και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς**.

(Κλίμακα απαντήσεων: 1 = Διαφωνώ απόλυτα · 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

ΜΕΡΟΣ Α: Εκπαιδευτική Πολιτική

Δήλωση	1	2	3	4	5
1. Ο φορέας προωθεί τη μάθηση μέσα από τις δράσεις και τις εκθέσεις του.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Οι δραστηριότητες είναι κατανοητές και προσαρμοσμένες σε διαφορετικές ηλικίες ή ομάδες.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Υπάρχουν ευκαιρίες για ενεργή συμμετοχή (εργαστήρια, βιωματικές δράσεις, προγράμματα).	☐	☐	☐	☐	☐
4. Το προσωπικό είναι διαθέσιμο και πρόθυμο να εξηγήσει ή να βοηθήσει.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Οι δράσεις του φορέα με βοηθούν να μάθω κάτι νέο ή να σκεφτώ διαφορετικά.	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΕΡΟΣ Β: Επικοινωνιακή Πολιτική

Δήλωση	1	2	3	4	5
6. Οι πληροφορίες για εκθέσεις και δράσεις είναι εύκολα προσβάσιμες (ιστοσελίδα, social media, φυλλάδια).	☐	☐	☐	☐	☐
7. Η οπτική ταυτότητα (λογότυπο, αφίσες, αφηγήσεις, εικόνες) είναι ελκυστική και συνεπής.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ο φορέας επικοινωνεί με τρόπο φιλικό και κατανοητό προς όλους.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Η ψηφιακή του παρουσία (ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εικονικές περιηγήσεις) ενισχύει την εμπειρία μου.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Οι τρόποι επικοινωνίας με κάνουν να θέλω να επισκεφθώ ξανά τον φορέα.	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΕΡΟΣ Γ: Σχέση Εκπαίδευσης και Επικοινωνίας

Δήλωση	1	2	3	4	5
11. Οι εκπαιδευτικές δράσεις προβάλλονται επαρκώς από τον φορέα.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Η επικοινωνία του φορέα συμβάλλει στη μάθηση.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Οι ψηφιακές δράσεις (ιστοσελίδα, εφαρμογές, social media) ενισχύουν την εκπαιδευτική εμπειρία.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Νιώθω ότι ο φορέας ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συν-δημιουργία με το κοινό.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Ο τρόπος που επικοινωνεί ο φορέας αντανακλά τις εκπαιδευτικές του αξίες.	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΕΡΟΣ Δ: Δημογραφικά Στοιχεία

(Ανώνυμα – μόνο για στατιστικούς σκοπούς)

1. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐ Άλλο ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω
2. Ηλικία: ☐ <18 ☐ 18–25 ☐ 26–40 ☐ 41–60 ☐ >60
3. Εκπαιδευτικό επίπεδο: ☐ Δευτεροβάθμια ☐ Ανώτερη/Ανώτατη ☐
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
4. Ποιον φορέα επισκεφθήκατε;
☐ Διαχρονικό Μουσείο ☐ Δημοτική Πινακοθήκη ☐ Δημόσια Βιβλιοθήκη
5. Συχνότητα επισκέψεων:
☐ Πρώτη φορά ☐ 1–2 φορές/έτος ☐ 3–5 φορές/έτος ☐ Συχνότερα

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας!

Παράρτημα 2

Οδηγος συνεντευξεων προς το προσωπικό των πολιτιστικων οργανισμών

Θέμα: *Η σχέση Εκπαιδευτικής και Επικοινωνιακής Πολιτικής στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς της Λάρισας*

Ομάδα-στόχος: Υπεύθυνοι ή στελέχη που εμπλέκονται στον σχεδιασμό ή την υλοποίηση δράσεων εκπαίδευσης και επικοινωνίας (εκπαιδευτικά τμήματα, υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων, επικοινωνίας, προβολής, μουσειοπαιδαγωγοί, βιβλιοθηκονόμοι κ.λπ.)

Τύπος συνέντευξης: Δομημένη (διάρκεια 40–60 λεπτά)

Τρόπος διεξαγωγής: Δια ζώσης ή διαδικτυακά

Σκοπός: Να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι φορείς σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και συντονίζουν την εκπαιδευτική και επικοινωνιακή τους πολιτική, καθώς και οι αντιλήψεις των στελεχών για τη μεταξύ τους σχέση.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Εισαγωγή και βασικές πληροφορίες

Σκοπός: Να σκιαγραφηθεί ο ρόλος του/της συνεντευξιζόμενου/ης και η εμπλοκή του/της στις δύο πολιτικές.

1. Ποιος είναι ο ρόλος σας στον οργανισμό και ποιες είναι οι βασικές σας αρμοδιότητες;
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον φορέα και σε ποιες θέσεις;
3. Συμμετέχετε στον σχεδιασμό ή την εφαρμογή εκπαιδευτικών ή επικοινωνιακών δράσεων; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Εκπαιδευτική Πολιτική του Φορέα

Σκοπός: Να καταγραφεί η αντίληψη για τον εκπαιδευτικό ρόλο του οργανισμού.

4. Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι της εκπαιδευτικής πολιτικής του οργανισμού σας;
5. Τι είδους εκπαιδευτικά προγράμματα ή δράσεις υλοποιείτε (π.χ. μαθητικά, ενηλίκων, ειδικών ομάδων);
6. Με ποια κριτήρια σχεδιάζονται αυτά τα προγράμματα; (π.χ. ανάγκες κοινού, συλλογές, θεματικές εκθέσεων, στρατηγική δήμου)
7. Πώς αξιολογείτε την επιτυχία των εκπαιδευτικών δράσεων; Υπάρχουν εργαλεία ή διαδικασίες ανατροφοδότησης;

8. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες (ψηφιακά μέσα, XR, διαδικτυακές δράσεις) για εκπαιδευτικούς σκοπούς;

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Επικοινωνιακή Πολιτική

Σκοπός: Να διερευνηθεί ο τρόπος επικοινωνίας του φορέα με το κοινό.

9. Ποια είναι η στρατηγική επικοινωνίας που ακολουθεί ο οργανισμός; Υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο ή λειτουργεί περισσότερο εμπειρικά;
10. Ποια είναι τα κύρια μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιείτε (ιστοσελίδα, κοινωνικά δίκτυα, έντυπα, MME, συνεργασίες);
11. Πώς διασφαλίζετε ότι τα μηνύματα του οργανισμού είναι συνεπή με την ταυτότητά του;
12. Με ποιους τρόπους επιδιώκετε τη συμμετοχή ή την αλληλεπίδραση του κοινού (διαγωνισμοί, σχόλια, κοινότητες, συμμετοχικά έργα);
13. Υπάρχει μηχανισμός παρακολούθησης της απήχησης των επικοινωνιακών ενεργειών (π.χ. στατιστικά επισκεψιμότητας, social media analytics);

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Σχέση Εκπαίδευσης και Επικοινωνίας

Σκοπός: Να εντοπιστεί ο βαθμός συνέργειας ή διάστασης μεταξύ των δύο πολιτικών.

14. Υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα εκπαίδευσης και επικοινωνίας; Αν ναι, σε ποιο επίπεδο;
15. Οι εκπαιδευτικές δράσεις προβάλλονται συστηματικά μέσω των καναλιών επικοινωνίας του οργανισμού;
16. Πόσο εύκολη ή δύσκολη είναι η συνεννόηση/συντονισμός ανάμεσα στις δύο ομάδες;
17. Θεωρείτε ότι η επικοινωνιακή στρατηγική ενισχύει ή περιορίζει τη μαθησιακή εμπειρία του κοινού;
18. Πώς αντιμετωπίζονται οι διαφορετικές προτεραιότητες (π.χ. εκπαίδευση = περιεχόμενο, επικοινωνία = προβολή);

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Συμμετοχή

Σκοπός: Να διερευνηθεί η επίδραση των νέων τεχνολογιών και των συμμετοχικών πρακτικών.

19. Ποιες ψηφιακές πρακτικές θεωρείτε πιο αποτελεσματικές για τη συμμετοχή του κοινού;
20. Έχετε εφαρμόσει ή σχεδιάζετε δράσεις με στοιχεία “phygital” (συνδυασμός φυσικής και ψηφιακής εμπειρίας);
21. Πώς χρησιμοποιείτε τα κοινωνικά δίκτυα ως εργαλείο εκπαίδευσης και όχι μόνο επικοινωνίας;
22. Υπάρχουν παραδείγματα καλών πρακτικών συν-δημιουργίας με το κοινό;

ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Προβλήματα – Ανάγκες – Προοπτικές

Σκοπός: Να καταγραφούν οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για βελτίωση.

23. Ποια είναι τα βασικά εμπόδια ή δυσκολίες που αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή των πολιτικών εκπαίδευσης και επικοινωνίας;
24. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη συνεργασία των δύο τομέων;
25. Υπάρχουν συγκεκριμένες ανάγκες (σε προσωπικό, πόρους, επιμόρφωση) που θα έπρεπε να καλυφθούν;
26. Πώς φαντάζεστε τον ρόλο του οργανισμού σας τα επόμενα 5 χρόνια, όσον αφορά την εκπαίδευση και την επικοινωνία με το κοινό;

ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Κλείσιμο

27. Αν μπορούσατε να προτείνετε μία αλλαγή που θα βελτίωνε ουσιαστικά τη σύνδεση εκπαίδευσης και επικοινωνίας, ποια θα ήταν;
28. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε και δεν καλύφθηκε στις προηγούμενες ερωτήσεις;

Έντυπο Συγκατάθεσης

Τίτλος Έρευνας: *Επικοινωνιακή και Εκπαιδευτική Πολιτική στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς: Συγκριτική Μελέτη του Διαχρονικού Μουσείου, της Δημοτικής Πινακοθήκης και της Δημόσιας Βιβλιοθήκης Λάρισας*

Ερευνήτρια/Ερευνητής: Παρασκευή Αρχοντούλη

Ίδρυμα/Πρόγραμμα Σπουδών: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Πολιτιστικών Μονάδων ΕΑΠ

1. Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα εξετάσει την επικοινωνιακή και εκπαιδευτική πολιτική στους πολιτιστικούς οργανισμούς, εστιάζοντας συγκριτικά στο Διαχρονικό Μουσείο, τη Δημοτική Πινακοθήκη και τη Δημόσια Βιβλιοθήκη Λάρισας. Στόχος θα είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι τρεις αυτοί φορείς θα σχεδιάζουν και θα υλοποιούν πολιτικές που ενισχύουν τη μάθηση, τη συμμετοχή και την πρόσβαση του κοινού στον πολιτισμό. Η εργασία θα επιδιώξει να αναδείξει πώς οι εκπαιδευτικές δράσεις και οι επικοινωνιακές στρατηγικές αλληλεπιδρούν και συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ενιαίας, συμμετοχικής πολιτιστικής πολιτικής. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς, στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας.

2. Διαδικασία Συμμετοχής

Η συμμετοχή σας περιλαμβάνει την πραγματοποίηση μιας δομημένης συνέντευξης διάρκειας περίπου **30–60 λεπτών**.

Με τη συγκατάθεσή σας, η συνέντευξη θα ηχογραφηθεί αποκλειστικά για σκοπούς ακριβούς απομαγνητοφώνησης.

3. Εθελοντική Συμμετοχή

Η συμμετοχή σας είναι **απολύτως εθελοντική**.

Έχετε το δικαίωμα να αρνηθείτε να συμμετάσχετε, να μην απαντήσετε σε οποιαδήποτε ερώτηση, ή να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή **χωρίς καμία απολύτως συνέπεια**.

4. Εμπιστευτικότητα & Προστασία Δεδομένων

- Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.
- Το όνομά σας **δεν** θα εμφανιστεί πουθενά· όλα τα στοιχεία θα κωδικοποιηθούν και θα παρουσιαστούν **ανώνυμα**.
- Οι ηχογραφήσεις και τα αρχεία απομαγνητοφώνησης θα αποθηκευτούν με ασφάλεια και θα είναι προσβάσιμα μόνο από την/τον ερευνήτρια/ερευνητή.
- Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, τα προσωπικά δεδομένα θα διαγραφούν σύμφωνα με τους κανόνες ηθικής και προστασίας δεδομένων (GDPR).

Δήλωση Συγκατάθεσης

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό, τη διαδικασία και τους όρους συμμετοχής στην έρευνα.

Κατανοώ ότι η συμμετοχή μου είναι εθελοντική και ότι μπορώ να αποχωρήσω ανά πάσα στιγμή. Συμφωνώ να συμμετάσχω στη συνέντευξη και να επιτραπεί η ηχογράφησή της.

- **Ονοματεπώνυμο συμμετέχοντος:**
- **Υπογραφή:**

Ημερομηνία