



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΟΙΚΙΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«Από τον Πολιτισμό στην Καινοτομία: Ψηφιακά Εργαλεία,
Πλατφόρμες και
Μετασχηματισμός της Πολιτιστικής Διοίκησης στην
Ελλάδα»**

Όλγα Σταύρου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σηφάκη Ειρήνη

Αθήνα 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Από τον Πολιτισμό στην Καινοτομία: Ψηφιακά Εργαλεία,
Πλατφόρμες και
Μετασχηματισμός της Πολιτιστικής Διοίκησης στην Ελλάδα

Όλγα Σταύρου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Σηφάκη Ειρήνη

Μέλος Σ.Ε.Π., Ελληνικό Ανοικτό
Πανεπιστήμιο

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Γεώργιος Γκαντζιάς

Διευθυντής Σ.Ε.Π., Ελληνικό Ανοικτό
Πανεπιστήμιο

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Από τον Πολιτισμό στην Καινοτομία: Ψηφιακά Εργαλεία, Πλατφόρμες και Μετασχηματισμός της Πολιτιστικής Διοίκησης στην Ελλάδα», πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο ελληνικοί πολιτιστικοί οργανισμοί αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες για τον μετασχηματισμό της διοικητικής τους λειτουργίας και της σχέσης τους με το κοινό.

Επικεντρώνεται στις συνεργασίες με φορείς τεχνολογίας, στα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούν, τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν διοικητικά κατά την μετάβασή τους στο ψηφιακό περιβάλλον, αλλά και την ανταπόκρισή του ψηφιακού μετασχηματισμού από το κοινό τους.

Μέσω της ποιοτικής μεθοδολογίας και της έρευνας των μελετών περίπτωσης, εξετάζονται τέσσερις αντιπροσωπευτικοί οργανισμοί, οι οποίοι έχουν διαφορετικό μέγεθος και διαφορετική λειτουργία. Οι οργανισμοί αυτοί είναι: Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ), η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (ΒΚΠ Π.Ι.) και η Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ). Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των οργανισμών, με ανάλυση δημοσιευμένου υλικού και με βιβλιογραφική επισκόπηση.

Η παρούσα έρευνα εντοπίζει κοινές προκλήσεις και αναδεικνύει καλές πρακτικές που έχουν χρησιμοποιήσει αυτοί οι οργανισμοί, ενώ τα συμπεράσματα υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα του 21^{ου} αιώνα. Η εργασία επιχειρεί να διατυπώσει συστάσεις για οργανισμούς και υπεύθυνους χάραξης, συμβάλλοντας έτσι την κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελλαδικό πολιτιστικό χώρο.

Λέξεις - Κλειδιά

Ψηφιακός μετασχηματισμός, πολιτιστικοί οργανισμοί, πολιτιστική διοίκηση, ψηφιακή ωριμότητα, βιβλιοθήκες, ψηφιοποίηση, ψηφιακά αποθετήρια, τεχνολογικές υποδομές

« From Culture to Innovation: Digital Tools, Platforms and Transformation of Cultural Management in Greece »

Olga Stavrou

Abstract

This dissertation, entitled "From Culture to Innovation: Digital Tools, Platforms and Transformation of Cultural Management in Greece", examines the ways in which Greek cultural organizations utilize digital technologies to transform their administrative operations and their relationship with the public.

Focuses on collaborations with technology providers, technological tools utilized, administrative challenges faced during digital transition, and public response to digital transformation.

Through qualitative methodology and case study research, four representative organizations of different sizes and functions are examined: the National Library of Greece (NLG), the Public Central Library of Konitsa, the Library and Information Center of the University of Ioannina (LIC - UoI), and the Greek National Opera (GNO). Data collection was conducted through semi-structured interviews with organizational staff, analysis of published material, and literature review.

The present research identifies common challenges and highlights best practices employed by these organizations, while the conclusions underscore the necessity of digital transformation for the sustainability of cultural organizations in 21st century Greece. The study attempts to formulate recommendations for organizations and policymakers, thus contributing to the understanding of digital transformation in the Greek cultural sector.

Keywords

Digital transformation, cultural organizations, cultural management, digital maturity, libraries, digitization, digital repositories, technological infrastructure

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων	9
Κατάλογος Πινάκων	9
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	9
Εισαγωγή	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	11
1. Πολιτισμός και Πολιτιστικοί Οργανισμοί.....	11
1.1. Όρος Πολιτισμός.....	11
1.2. Πολιτιστικοί Οργανισμοί	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	12
2.1. Πολιτιστικοί Οργανισμοί και πολιτιστική διαχείριση	12
2.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Εννοιολογική Προσέγγιση	15
2.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Πολιτιστική Διαχείριση	17
2.4 Ψηφιακή Ωριμότητα και Μοντέλα Αξιολόγησης	18
2.5 Κριτήρια Αξιολόγησης Ψηφιακής Ωριμότητας στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς	23
2.6 Ψηφιακά Εργαλεία και Τεχνολογικές Πρακτικές στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς.	25
2.7 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους Ελληνικούς Πολιτιστικούς Οργανισμούς	27
2.8 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα: ενδεικτικές περιπτώσεις	30
2.9 Τεχνητή νοημοσύνη και πολιτιστικοί οργανισμοί	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	32
3.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	32
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	34
3.3 Κριτήρια επιλογής των Οργανισμών.	35
3.4 Οδηγός συνέντευξης (θεματικοί άξονες)	35

3.5 Πιλοτική Συνέντευξη	36
3.6 Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων	36
3.6.1 Συνεντεύξεις με Στελέχη Πολιτιστικών Οργανισμών	36
3.6.2 Δείγμα Έρευνας	37
3.7 Περιορισμοί στην έρευνα.....	40
3.7.1 Ηθικές Εκτιμήσεις	41
3.7.2 Μέγεθος δείγματος	41
3.7.3 Υποκειμενικότητα των δεδομένων	42
3.7.4 Αντιμετώπιση περιορισμών	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	43
4.1 Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος	43
4.1.1 Η Οργανωτική Ταυτότητα και ο Ρόλος του Οργανισμού.....	43
4.1.2 Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος.....	44
4.1.3 Συνεργασίες	45
4.1.4 Προκλήσεις και προοπτικές.....	46
4.2 Δημόσια Βιβλιοθήκη Κόνιτσας	48
4.2.1 Οργανωτική ταυτότητα και ρόλος του οργανισμού.....	48
4.2.2 Ψηφιακές πρακτικές και μετασχηματισμός στην Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας.	49
4.2.3 Ψηφιακές υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας και η σχέση με το κοινό.....	55
4.2.4 Συνεργασίες	56
4.3 Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (ΒΚΠ Π.Ι.)	58
4.3.1 Η γέννηση, η ταυτότητα και ρόλος της Βιβλιοθήκης	58
4.3.3 Πρόσβαση στο Ψηφιακό Περιεχόμενο	63
4.3.4 Ψηφιακά Εργαλεία και πρόσβαση στο Ψηφιακό Περιεχόμενο	63
4.3.5 Εκπαίδευση προσωπικού και προκλήσεις	66
4.4. Εθνική Λυρική Σκηνή.....	67
4.4.1 Οργανωτική ταυτότητα και ρόλος του οργανισμού.....	67
4.4.2 Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	68
4.4.3 Τεχνολογικές υποδομές και ψηφιακά εργαλεία.....	68

4.4.4. Πρόσβαση στο κοινό και υβριδικό μοντέλο	72
4.4.5. Εσωτερική λειτουργία & Συνεργασίες - Χρηματοδοτήσεις.	74
4.4.6 Προκλήσεις και καινοτομία	76
4.4.7 Ποσοτικοί δείκτες και analytics.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	78
5.1 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα.....	78
5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα και απαντήσεις.....	81
5.3 Πρακτικές συστάσεις - Τελικές σκέψεις.....	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	92
Παράρτημα Α: «Συνέντευξη με στέλεχος της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας»	99
Παράρτημα Β: «Συνεντεύξεις με στελέχη της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων».....	100
Παράρτημα Γ: «Συνεντεύξεις με στελέχη της Εθνικής Λυρικής Σκηνής».....	100
Παράρτημα Δ: «Συνεντεύξεις με στελέχη της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος»	104

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Σχήμα 1: Πυραμίδα Ψηφιακής Ωριμότητας

Εικόνα 1: Απεικόνιση του VirtuaLand ανακτημένο από <https://www.adeti.gr/>

Εικόνα 2: Απεικόνιση του παλιού δελτιοκαταλόγου από στέλεχος της Βιβλιοθήκης

Εικόνα 3: Απεικόνιση της ΒΚΠ Π.Ι. από στέλεχος της Βιβλιοθήκης

Εικόνα 4 : Απεικόνιση της GNO TV ανακτημένη από το site της ΕΛΣ

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή Συμμετεχόντων ανά Ρόλο

Πίνακας 2: Πολιτιστικοί Οργανισμοί που Συμμετείχαν στην Έρευνα

Πίνακας 3 : Στοιχεία συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις της έρευνας

Πίνακας 4 : Έργα που χρησιμοποιήθηκαν από την Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη
Κόνιτσας κατά τον ψηφιακό Μετασχηματισμό

Πίνακας 5: Χρονολογική Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΒΚΠ Π.Ι.

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ABEKT	Αυτοματοποιημένη Βιβλιοθήκη Ελληνικών Κοινοτικών Τεκμηρίων
ΒΚΠ Π.Ι.	Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων
ΕΒΕ	Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΤ	Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης
ΕΛΣ	Εθνική Λυρική Σκηνή

ΕΜΣΤ	Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΙΣΝ	Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΚΠΙΣΝ	Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
AI	Artificial Intelligence
CRM	Customer Relationship Management
ILS	Integrated Library System
MARC XML	Machine Readable Cataloging in Extensible Markup Language
OCR	Optical Character Recognition
OPAC	Online Public Access Catalog
RFID	Radio Frequency Identification
VR	Virtual Reality

Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αποτελέσει μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις του 21^{ου} αιώνα. Οι επιπτώσεις του είναι σημαντικές σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου και του πολιτισμού. Στην εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας, οι πολιτιστικοί φορείς καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες αυτές συνθήκες και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να παραμείνουν σχετικοί αλλά και ανταγωνιστικοί. Στην Ελλάδα οργανισμοί όπως η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος και η Εθνική Λυρική Σκηνή αναδεικνύουν τη σημασία της τεχνολογικής καινοτομίας στην πολιτιστική διοίκηση.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη μελέτη αυτών των οργανισμών, αναλύοντας τον ρόλο των ψηφιακών εφαρμογών στην εξωτερική επικοινωνία, την εμπειρία του κοινού αλλά και στις εσωτερικές λειτουργίες, όπως η διαχείριση των έργων αυτών.

Μέσω της διερεύνησης των παραμέτρων αυτών επιδιώκεται να αναδειχθούν οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι πολιτιστικοί φορείς στον ψηφιακό αυτόν κόσμο.

Σκοπός της έρευνας είναι να προσφέρει μία σφαιρική εικόνα των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στην πολιτιστική διοίκηση στην Ελλάδα, παρέχοντας προτάσεις για την ενδυνάμωση των οργανισμών και την αύξηση της συμμετοχής του κοινού στον πολιτιστικό διάλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Πολιτισμός και Πολιτιστικοί Οργανισμοί

1.1. Όρος Πολιτισμός

Ο πολιτισμός ως έννοια, ήδη από τις πρώτες απόπειρες να οριστεί έως και σήμερα έχει δεχθεί πολλές αλλαγές. Όσο εξελίσσεται η ανθρωπότητα, τόσο πιο δύσκολο είναι να συμπεριληφθούν στο ορισμό του όλες οι εκφάνσεις του. Ωστόσο, γενικότερα όταν γίνεται αναφορά στην έννοια του πολιτισμού, εννοείται το σύνολο των υλικών αλλά και των πνευματικών αξιών, τις οποίες έχει δημιουργήσει ο άνθρωπος διαχρονικά. (Μπιτσάνη, 2004).

Ο πολιτισμός, ως εκ τούτου, στην συνολική του έκταση, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πάρα πολλούς επιστήμονες. Σα θεωρητική βάση στην οποία τα άτομα και οι κοινωνίες οικοδομούν την ιδιαίτερη ταυτότητά τους αλλά και σαν οικονομικό αγαθό με σημαντική επίδραση στην οικονομία και την αγορά εργασίας. Ο πολιτισμός είναι ένα σύνολο από αγαθά και από αξίες του πνεύματος, που έχουν δημιουργηθεί από τους ανθρώπους για τους ανθρώπους. Ιδίως τα πιο πρόσφατα χρόνια όπου οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες υφίστανται ραγδαίες μεταβολές σε σχετικά σύντομο χρονικό πλαίσιο, πλέον ο όρος πολιτισμός δεν επαρκεί πάντοτε για να περιγράψει το σύνολο των κοινωνικών εξελίξεων. (Μπιτσάνη, 2004). Για αυτόν τον λόγο, χρησιμοποιείται ο όρος «πολιτιστικό», που υποδηλώνει μία πιο σύγχρονη οπτική των γεγονότων και των βιωμάτων της σημερινής κοινωνίας κα οποίος συνιστά μία ευέλικτη έννοια που αναφέρεται στις πρακτικές και δραστηριότητες του πολιτιστικού πεδίου. Το πολιτιστικό περιγράφεται ως "μία συλλογική πρωτοβουλία,

ηθελημένη ή αυθόρμητη, με έμφαση στη σύγχρονη διάσταση", όπως και με τον όρο "πολιτισμικό" που αναφέρεται στην κοινωνική δυναμική σε ευρύτερη χρονική κλίμακα. (Αγραφιώτης, 1993) Παρόλα αυτά με τους ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης και προόδου της σύγχρονης αυτής κοινωνίας, πολλές φορές καθίσταται δύσκολο να συμβαδίσουν ο πολιτισμός με τις κοινωνικές εξελίξεις, οπότε για αυτό τον λόγο υπάρχει περισσότερο η προτίμηση του όρου «πολιτιστικό» για την κατάσταση της εκάστοτε κοινωνίας. (Μπιτσάνη, 2004).

1.2. Πολιτιστικοί Οργανισμοί

Βιβλιογραφικά υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με το τι είναι ένας πολιτιστικός οργανισμός και τη λειτουργία αυτών. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αποτελούν βασικούς φορείς παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και διάδοσης πολιτιστικών αγαθών (Γκαντζιάς & Κορρές, 2011). Η δράση τους έχει τόσο εκπαιδευτικό όσο και αισθητικό προσανατολισμό, με κύριο στόχο να καθιστούν το περιεχόμενό τους προσβάσιμο στο ευρύ κοινό αλλά και στην ερευνητική κοινότητα (Γκαζή & Νούσια, 2003).

Οι οργανισμοί αυτοί δεν περιορίζονται σε παθητικό ρόλο, αλλά λειτουργούν ως δυναμικοί κοινωνικοί φορείς, οι οποίοι επιδιώκουν την παραγωγή πολιτιστικών αγαθών και τη συνολική καλλιέργεια του ανθρώπου, συμβάλλοντας κατά αυτόν τον τρόπο στην πνευματική του εξέλιξη και ολοκλήρωση. (Κορρές, 2002)

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη φύση και το αντικείμενό τους. Κάθε κατηγορία έχει διακριτά χαρακτηριστικά, αλλά όλοι μοιράζονται τον ίδιο κοινό σκοπό, την προώθηση καινοτόμων ιδεών, την ευαισθητοποίηση και την ανταπόκριση σε ζητήματα τα οποία αφορούν τις μειονοτικές ομάδες, καθώς και την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών προς όφελος της κοινωνίας αλλά και του φυσικού περιβάλλοντος (Γκαζή & Νούσια, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Πολιτιστικοί Οργανισμοί και πολιτιστική διαχείριση

Στην κατηγορία αυτή των πολιτιστικών οργανισμών εντάσσονται, μεταξύ άλλων, μουσεία, βιβλιοθήκες, θέατρα, πολιτιστικά κέντρα και γενικότερα φορείς που

δραστηριοποιούνται στο πεδίο της πολιτιστικής κληρονομιάς και της πολιτιστικής δημιουργίας (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2002).

Οι βιβλιοθήκες, ως θεματοφύλακες της γραπτής κληρονομιάς, έχουν ιστορικά λειτουργήσει ως χώροι πρόσβασης στη γνώση και την πληροφορία. Η εξέλιξή τους από στατικούς χώρους αποθήκευσης σε δυναμικά κέντρα μάθησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στις κοινωνικές ανάγκες (Lankes, 2011). Στον σύγχρονο κόσμο, καλούνται να ενσωματώσουν ψηφιακές υπηρεσίες, διατηρώντας παράλληλα τον παραδοσιακό τους ρόλο ως φυσικών χώρων συνάντησης και μελέτης.

Τα μουσεία αποτελούν οργανισμούς που συλλέγουν, διατηρούν, ερευνούν, επικοινωνούν και εκθέτουν την υλική και άυλη κληρονομιά της ανθρωπότητας (ICOM, 2022). Ο ρόλος τους έχει εξελιχθεί από την απλή φύλαξη αντικειμένων σε ενεργό συμμετοχή στον κοινωνικό διάλογο, την εκπαίδευση και την πολιτιστική ανάπτυξη (Hooper-Greenhill, 2007). Η σύγχρονη μουσειολογία τονίζει τη σημασία της εμπειρίας του επισκέπτη και της διαδραστικότητας, στοιχεία που ενισχύονται σημαντικά μέσω ψηφιακών τεχνολογιών.

Οι θεατρικοί και μουσικοί οργανισμοί αποτελούν ζωντανούς φορείς πολιτισμού που εστιάζουν στην παραγωγή και παρουσίαση έργων τέχνης. Η φύση τους ως οργανισμών ζωντανής τέχνης τους διαφοροποιεί από τους συλλεκτικούς οργανισμούς και αυτό συμβαίνει διότι η εμπειρία η οποία προσφέρουν είναι εφήμερη και βασίζεται στην άμεση επικοινωνία με το κοινό (Radbourn et al., 2013). Ωστόσο, η ψηφιακή τεχνολογία έχει επεκτείνει τις δυνατότητές τους μέσω streaming, ψηφιακών αρχείων παραστάσεων και διαδραστικών εφαρμογών.

Η σημασία, ωστόσο, των πολιτιστικών οργανισμών δεν περιορίζεται μόνο στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά διευρύνεται και στην εκπαίδευση, την κοινωνική συνοχή, την πολιτισμική συμμετοχή και την ενίσχυση της συλλογικής ταυτότητας. Παράλληλα, σε οικονομικό επίπεδο, αποτελούν μέρος των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, οι οποίες συνδέονται με την τοπική ανάπτυξη, τον τουρισμό, την απασχόληση και τη δημιουργία πολιτισμικής αξίας. (Towse, 2019).

Η λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών διαμορφώνεται από ένα σύνθετο πλέγμα παραγόντων, όπως το θεσμικό πλαίσιο, τις πηγές χρηματοδότησης, τις προσδοκίες του κοινού, τις κοινωνικές αλλαγές και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Σε αντίθεση με έναν καθαρά εμπορικό οργανισμό λοιπόν, ο πολιτιστικός οργανισμός καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στην καλλιτεχνική και πολιτιστική του αποστολή, αλλά και στις απαιτήσεις μιας αποτελεσματικής διοίκησης, βιωσιμότητας και λογοδοσίας (Kolb, 2020) .

Έτσι λοιπόν, για τον λόγο αυτόν η διοίκηση του πολιτισμού, δεν ταυτίζεται μόνο με τη διαχείριση πόρων, αλλά και με τη διαχείριση αξιών, συμβολισμών και κοινωνικών λειτουργιών.

Η πολιτιστική διαχείριση (cultural management) συνιστά το πεδίο αυτό το οποίο εξετάζει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη λειτουργία και την αξιολόγηση πολιτιστικών οργανισμών και δράσεων. Περιλαμβάνει διαδικασίες όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η επικοινωνία με το κοινό, η ανάπτυξη συνεργασιών , η εξεύρεση πόρων και η διαμόρφωση πολιτιστικών υπηρεσιών (Hesmondhalgh, 2019). Επομένως, η πολιτιστική διαχείριση δεν αφορά μόνο την «υποστήριξη» του πολιτιστικού έργου, αλλά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη δυνατότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του.

Στη σύγχρονη συνθήκη, η πολιτιστική διαχείριση συνδέεται όλο και περισσότερο με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες τόσο για τη διαχείριση των εσωτερικών τους λειτουργιών, όσο και για την επικοινωνία με το κοινό, τη διάθεση πολιτιστικού περιεχομένου και την τεκμηρίωση των συλλογών τους (Parry, 2007) . Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών επηρεάζει παράλληλα τη διαχείριση, την εκπαίδευση και την επικοινωνία των πολιτιστικών αγαθών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο το κοινό αλληλοεπιδρά με αυτά (Μπούνια, 2008). Η ανάπτυξη ψηφιακών αποθετηρίων, η χρήση συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου, αξιοποίηση δεδομένων κοινού, αλλά και η δημιουργία υβριδικών μοντέλων πρόσβασης συνιστούν τις πλέον κεντρικές πρακτικές για έναν οργανισμό που επιδιώκει να παραμείνει λειτουργικός και

κοινωνικά “relevant” σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Cameron & Kenderdine, 2007).

Επομένως, η μελέτη των πολιτιστικών οργανισμών και της πολιτιστικής διαχείρισης αποτελεί αναγκαία αφετηρία για την κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της. Η τεχνολογία δεν έρχεται μόνο να προστεθεί εξωτερικά σε έναν οργανισμό που παραμένει αμετάβλητος, αλλά επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της λειτουργίας του. Για αυτό και χρειάζεται να διερευνηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των πολιτιστικών οργανισμών με την προϋπόθεση ότι πρώτα κατανοείται η ιδιαίτερη φύση της κοινωνικής αποστολής τους.

2.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Εννοιολογική Προσέγγιση

Ο όρος «ψηφιακός μετασχηματισμός» (digital transformation) αναδεικνύεται τα τελευταία χρόνια ως μία έννοια κεντρική στη διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών και όχι μόνο, περιγράφοντας μία αλλαγή βαθιά και συστημική η οποία υπερβαίνει την απλή εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά μία διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί επιδιώκουν την βελτίωση των επιδόσεών τους, αξιοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες για τη μεταβολή των επιχειρησιακών τους μοντέλων, των διαδικασιών τους και της οργανωτικής τους κουλτούρας. Η έμφαση δεν βρίσκεται μόνο στην τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά και στη συνολική αναδιοργάνωση της στρατηγικής και της λειτουργίας. (Vial, 2019)

Αντίστοιχα, υποστηρίζεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός προκύπτει από τον συνδυασμό ψηφιακών ικανοτήτων και ηγετικής στρατηγικής κατεύθυνσης. Δεν αρκεί δηλαδή, η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, αλλά απαιτείται διοικητική ωριμότητα, όραμα και οργανωτική προσαρμογή. (Westerman et al., 2011) . Σε αυτό το πλαίσιο η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά ο μετασχηματισμός αφορά κυρίως τον τρόπο σκέψης και λήψης αποφάσεων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βέβαια δεν είναι μία γραμμική διαδικασία. Είναι μία πολυδιάστατη μετάβαση που επηρεάζει ταυτόχρονα και το μοντέλο της επιχείρησης, αλλά και τις σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς και τη δημιουργική τους αξία. Η υιοθέτηση δηλαδή, τεχνολογιών όπως είναι ένα σύστημα διαχείρισης δεδομένων,

μία πλατφόρμα αυτοματοποίησης ή μία εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης, μπορεί να μεταβάλει τον τρόπο με τον οποίον αλληλοεπιδρά ένας οργανισμός με το κοινό του. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να μεταβάλλει και την οργάνωση των εσωτερικών τους λειτουργιών. (Verhoef et al., 2021)

Στο πεδίο του πολιτισμού ο όρος του ψηφιακού μετασχηματισμού εμφανίστηκε από τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 2000. Κατά συνέπεια, πολύ πριν την εκδήλωση της πανδημίας, είχε γίνει αντιληπτό ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες όφειλαν να διεισδύσουν και να ενταχθούν στον πολιτιστικό κλάδο. Η πανδημία της COVID-19 λειτούργησε ως καταλύτης στη διαδικασία της ψηφιοποίησης των πολιτιστικών φορέων. Τα πρόσφατα έτη οι πολιτιστικοί οργανισμοί εξελίσσονταν σε δύο άξονες: τον άξονα του υλικού χώρου και εκείνον του ψηφιακού περιβάλλοντος. Η ψηφιοποίηση αποτελεί την ψηφιακή αναπαράσταση των χώρων και συγκροτεί τη νέα ψηφιακή πραγματικότητα (Γκαντζιάς Γ., 2020).

Οι φορείς του πολιτισμού καλούνται πλέον να ισορροπήσουν μεταξύ της διατήρησης της πολιτιστικής αποστολής τους, αλλά και της μεγάλης ανάγκης για τεχνολογική καινοτομία. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στις θεμελιώδεις αλλαγές που βιώνουν οι πολιτιστικοί φορείς όταν ενσωματώνουν στρατηγικά τις ψηφιακές τεχνολογίες, μεταβάλλοντας τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες όσο και τη σχέση τους με το κοινό. Έχει διαμορφώσει λοιπόν, αρκετά την πολιτιστική αγορά, η οποία καλείται να ανταποκριθεί και να καλύψει τις νέες ανάγκες που προκύπτουν από το συγκεκριμένο τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο (Γκαντζιάς 2020). Η μετάβαση στα ψηφιακά περιβάλλοντα είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η δημιουργία ψηφιακών αποθετηρίων, διαδικτυακών πλατφορμών και η αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων, μεταβάλλει τη σχέση τους με το κοινό και επαναπροσδιορίζει ταυτόχρονα τις πρακτικές διοίκησης των οργανισμών.

Όπως προ ειπώθηκε, ο μετασχηματισμός δεν είναι μία γραμμική διαδικασία και στην πραγματικότητα αυτή η πορεία μπορεί να γίνει αρκετά σύνθετη. Για αυτή τη διαδικασία σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης, και το μέγεθος του οργανισμού, οι διαθέσιμοι πόροι, η τεχνογνωσία του προσωπικού και το θεσμικό πλαίσιο. Όλα αυτά επηρεάζουν την πορεία του μετασχηματισμού, την ένταση και τον βαθμό υιοθέτησης των πρακτικών για ψηφιακή εξέλιξη.

Είναι μία διαδικασία μετατόπισης ουσιαστικά, καθώς ο εκάστοτε οργανισμός αναγκάζεται να μεταβεί από έναν υπάρχον τρόπο σκέψης και λειτουργίας σε νέους τρόπους. (Terrar, 2015)

Για τον λόγο αυτό η έννοια της ψηφιακής ωριμότητας (digital maturity) καθίσταται κρίσιμη για την αξιολόγηση της πραγματικής ενσωμάτωσης των τεχνολογιών στην στρατηγική και τη δομή ενός πολιτιστικού οργανισμού.

2.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Πολιτιστική Διαχείριση

Η πολιτιστική διαχείριση αποτελεί έναν τομέα σύνθετο, ο οποίος συνδυάζει τις διοικητικές πρακτικές, την πολιτιστική πολιτική και τη στρατηγική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών. Σε αντίθεση θα έλεγε κανείς, με τον επιχειρηματικό τομέα, οι οργανισμοί στον πολιτισμό λειτουργούν εντός ενός πιο ιδιαίτερου πλαισίου, όπου η δημιουργία μιας πολιτιστικής αξίας, συνυπάρχει με τους οικονομικούς, τους κοινωνικούς και τους θεσμικούς περιορισμούς. Η εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών σε αυτό το περιβάλλον λοιπόν, δεν επηρεάζει μόνο τις διαδικασίες λειτουργίας, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ορίζουν την αποστολή και τη στρατηγική τους.

Η πολιτιστική αξία δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικούς δείκτες, αλλά περιλαμβάνει και κοινωνικές και συμβολικές διαστάσεις. (Holden, 2006) Η τεχνολογία δηλαδή δεν αποτελεί ουδέτερο εργαλείο, αλλά επηρεάζει τον τρόπο παραγωγής, διάχυσης και πρόσληψης του πολιτιστικού αγαθού. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, η μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο απαιτεί από τους οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση τους με το κοινό, να ενσωματώσουν νέες μορφές συμμετοχής και να αναπτύξουν νέες στρατηγικές ψηφιακής επικοινωνίας. (Cameron & Kenderdine, 2007).

Οι οργανισμοί του πολιτισμού καλούνται να λειτουργούν πλέον σε ένα διαφορετικό περιβάλλον πιο «υβριδικό», όπου η καλλιτεχνική αποστολή τους συνδυάζεται με πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού και τεχνολογικής καινοτομίας. (Hesmondhalgh, 2019).

Ιδιαίτερη σημασία έχει η έννοια της «ψηφιακής στρατηγικής» στους πολιτισμικούς οργανισμούς, καθώς η μετάβαση από το φυσικό προς το ψηφιακό περιβάλλον, δεν αφορά απλά την ανάρτηση περιεχομένου στο διαδίκτυο, αλλά την ενσωμάτωση ψηφιακών πρακτικών στον πυρήνα της οργανωτικής λειτουργίας.

Έτσι λοιπόν πρακτικές όπως η ψηφιοποίηση συλλογών, η ανάπτυξη διαδικτυακών εμπειριών και η χρήση τεχνητής νοημοσύνης για ανάλυση κοινού, αποτελούν μέρος της στρατηγικής βιωσιμότητας ενός πολιτιστικού οργανισμού. Επιπλέον η διαχείριση, η διοίκηση και γενικότερα το ανθρώπινο δυναμικό ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι απαραίτητο να διαθέτει τις απαραίτητες τεχνολογικές γνώσεις έτσι ώστε να είναι ευκολότερο να προσαρμοστούν στις νέες αυτές απαιτήσεις.(Γκαντζιάς,2020)

Η σχέση τεχνολογικής και πολιτιστικής διοίκησης συνδέεται επίσης και με ζητήματα διακυβέρνησης και θεσμικού πλαισίου. Σε δημόσιους οργανισμούς, η ψηφιακή μετάβαση συχνά εξαρτάται από ευρωπαϊκά προγράμματα, κρατικές χρηματοδοτήσεις και συνεργασίες με ιδιωτικές τεχνολογικές εταιρείες. Αυτό δηλαδή, δημιουργεί ένα οικοσύστημα στο οποίο η τεχνολογία διαμεσολαβεί μεταξύ των πολιτικών αποφάσεων και των στρατηγικών επιλογών.

Συνεπώς, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην πολιτιστική διαχείριση δεν μπορεί να εξεταστεί αποκλειστικά ως ένα τεχνικό φαινόμενο, αλλά πρόκειται περισσότερο για μία διοικητική και πολιτική διαδικασία που επηρεάζει ταυτόχρονα την κουλτούρα της οργάνωσης και διοίκησης, τη διαχείριση των πόρων του οργανισμού και τη διαμόρφωση της πολιτιστικής πολιτικής.

2.4 Ψηφιακή Ωριμότητα και Μοντέλα Αξιολόγησης

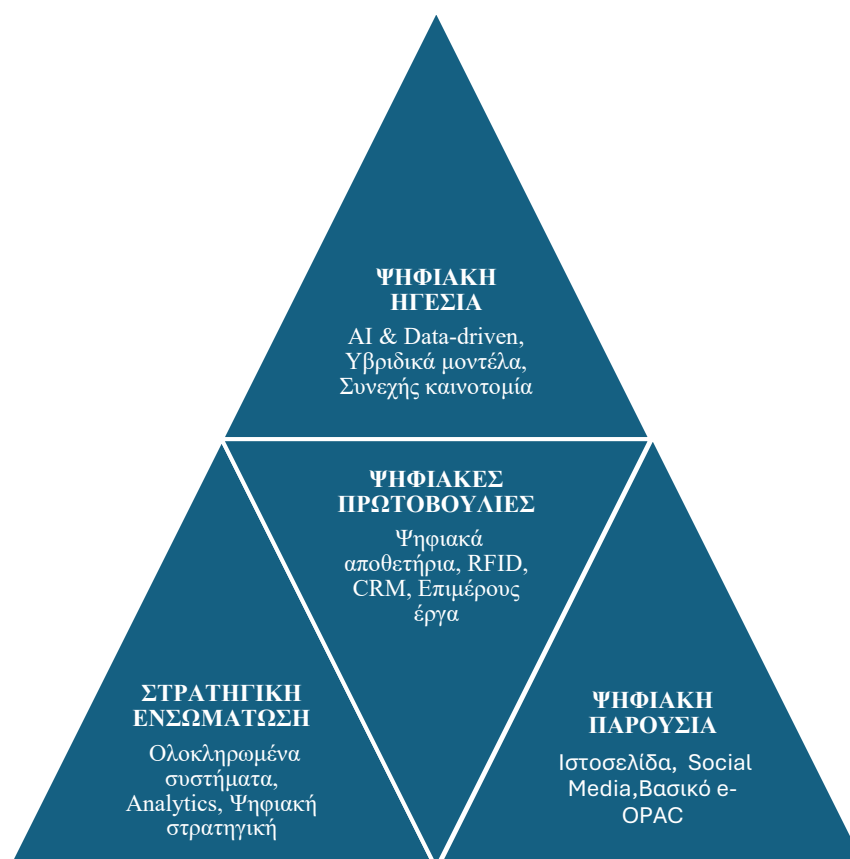
Η έννοια της ψηφιακής ωριμότητας (digital maturity) αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο ένας οργανισμός έχει ενσωματώσει συστηματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες στη στρατηγική του, τη δομή του και στις καθημερινές του λειτουργίες. Σε αντίθεση με την απλή υιοθέτηση μεμονωμένων εργαλείων, η ψηφιακή ωριμότητα προϋποθέτει μια συνολική αναδιοργάνωση διαδικασιών, ικανοτήτων και κουλτούρας. (Westerman et al., 2011).

Σημασία της Ψηφιακής Ωριμότητας

Η επίτευξη υψηλού επιπέδου ψηφιακής ωριμότητας έχει σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς. Βελτιώνει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, ενισχύει την εμπειρία του κοινού, αναπτύσσει κατά αυτόν τον τρόπο καινοτόμα προϊόντα και έχει ταχύτερη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς, αποκτώντας έτσι μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, η ψηφιακή ωριμότητα αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης ψηφιοποίησης και τεχνολογικής εξέλιξης. Δεν αποτελεί δηλαδή απλώς έναν τεχνολογικό στόχο, αλλά μία στρατηγική αναγκαιότητα. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να μεταβούν στο επίπεδο των «digital masters» οφείλουν να επενδύσουν όχι μόνο σε τεχνολογία, αλλά και σε ανθρώπινο δυναμικό, ηγεσία και διοικητική αλλαγή. Το μοντέλο των Westerman, Bonnet και McAfee (2011) παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο κατανόησης της πορείας προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και της σημασίας της ισορροπίας μεταξύ τεχνολογίας και διοίκησης.

Με βάση τη βιβλιογραφία για την ψηφιακή ωριμότητα και ιδιαίτερα τη διάκριση των Westerman et al. (2011) μεταξύ τεχνολογικών δυνατοτήτων και διοικητικής ικανότητας μετασχηματισμού, στην παρούσα εργασία διαμορφώνεται ένα προσαρμοσμένο αναλυτικό πλαίσιο τεσσάρων επιπέδων. Το πλαίσιο αυτό δεν αποτελεί αυτούσια αναπαραγωγή του μοντέλου των Westerman et al., αλλά χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, προκειμένου να αποτυπωθεί ποιοτικά ο βαθμός ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών στους εξεταζόμενους πολιτιστικούς οργανισμούς.



Σχήμα 1: Πυραμίδα Ψηφιακής Ωριμότητας - Σχήμα της ερευνήτριας

1. Αρχικό Στάδιο - Ψηφιακή Παρουσία (Digital Awareness - Initial Stage)

Στο πρώτο αυτό στάδιο, ο οργανισμός διαθέτει περιορισμένη ψηφιακή υποδομή και η χρήση της τεχνολογίας είναι αποσπασματική. Οι ψηφιακές δράσεις αφορούν συνήθως μια πιο βασική διαδικτυακή παρουσία, όπως μία ιστοσελίδα ή απλούς λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χωρίς κάποια ολοκληρωμένη στρατηγική.

Η τεχνολογία χρησιμοποιείται ως εργαλείο προβολής και όχι ως στοιχείο διοικητικής αναδιοργάνωσης. Η λήψη των αποφάσεων δεν βασίζεται αποκλειστικά σε δεδομένα και δεν υπάρχει συντονισμένη ψηφιακή στρατηγική.

Στους πολιτιστικούς οργανισμούς αυτό το στάδιο μπορεί να εκφράζεται ενδεχομένως με βασικό e- OPAC χωρίς διασύνδεση, περιορισμένη ψηφιοποίηση συλλογών και έλλειψη εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων.

2. Στάδιο Ανάπτυξης και Ψηφιακές Πρωτοβουλίες

Σε αυτό το στάδιο, ο οργανισμός αρχίζει να επενδύει πιο συστηματικά σε τεχνολογικές λύσεις. Εμφανίζονται επιμέρους έργα ψηφιοποίησης, υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης δεδομένων ή πλατφορμών εξυπηρέτησης κοινού.

Ωστόσο, οι πρωτοβουλίες αυτές συχνά λειτουργούν παράλληλα και όχι ενιαία. Δεν υπάρχει δηλαδή πλήρης ενοποίηση των συστημάτων και ίσως ούτε σαφής στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σε πολιτιστικούς οργανισμούς αυτό μπορεί να περιλαμβάνει παραδείγματος χάριν, δημιουργία ψηφιακού αποθετηρίου, εφαρμογή RFID, χρήση CRM για επικοινωνία με το κοινό αλλά χωρίς ολιστική διοικητική μεταβολή.

3. Στάδιο Ενσωμάτωσης και Στρατηγική Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Σε αυτό το στάδιο η τεχνολογία ενσωματώνεται και στη διοικητική λειτουργία. Ο οργανισμός αναπτύσσει πλέον μία ψηφιακή στρατηγική, η οποία συνδέει τα πληροφοριακά του συστήματα και αξιοποιεί δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων.

Η διοίκηση αντιλαμβάνεται την τεχνολογία ως δομικό στοιχείο ανάπτυξης. Υπάρχει μια λειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων και επένδυση στην εκπαίδευση προσωπικού.

Στο πολιτιστικό περιβάλλον αυτό μπορεί να σημαίνει ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης συλλογών, analytics για την κατανόηση κοινού και ψηφιακές υπηρεσίες ενσωματωμένες στη στρατηγική.

4. Στάδιο Ψηφιακής Ηγεσίας - Μετασχηματισμός (Digital Leader / Transformative Stage)

Το τελευταίο αυτό στάδιο αφορά οργανισμούς οι οποίοι έχουν επιτύχει ένα υψηλό πλέον επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας. Η τεχνολογία δεν αποτελεί απλώς υποστηρικτικό εργαλείο, αλλά ένα βασικό παράγοντα καινοτομίας και δημιουργίας αξίας.

Ο οργανισμός μπορεί και αξιοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη, εφαρμόζει στρατηγικές οδηγούμενες από δεδομένα (data driven), αναπτύσσει υβριδικά μοντέλα λειτουργίας και προσαρμόζεται πολύ πιο δυναμικά στις τεχνολογικές εξελίξεις.

Σε πολιτιστικούς οργανισμούς αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ψηφιακές παραγωγές, μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία κοινού, δυναμική διαχείριση δεδομένων αλλά και διάφορες συνεργασίες με τεχνολογικούς παρόχους για συνεχή καινοτομία.

Η διαφοροποίηση ανάμεσα σε αυτά τα μοντέλα αναδεικνύει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν επαρκεί. Απαιτείται διοικητική συνοχή και σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για έναν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι Schatsky και Gurumurthy (2019), στο πλαίσιο για την ψηφιακή ωριμότητα, υποστηρίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται στην υιοθέτηση μεμονωμένων τεχνολογιών, αλλά προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός ευρύτερου συνόλου οργανωτικών και τεχνολογικών ικανοτήτων. Το μοντέλο αναδεικνύει επτά βασικές διαστάσεις, οι οποίες αφορούν την ευέλικτη και ασφαλή τεχνολογική υποδομή, την αξιοποίηση δεδομένων, το ψηφιακά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, τη συνεργασία με ευρύτερα οικοσυστήματα, τις ευφυείς ροές εργασίας, την ενοποιημένη εμπειρία του πελάτη και την προσαρμοστικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου (Schatsky & Gurumurthy, 2019).

Η αξιολόγηση της ωριμότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ύπαρξη ψηφιακών εργαλείων, αλλά εξετάζει και τον βαθμό ενσωμάτωσης τους στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων καθώς και στη δημιουργία της αξίας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των οργανισμών να αναπτύσσουν δυναμικές ικανότητες, δηλαδή να προσαρμόζονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Συνεπώς, η ψηφιακή ωριμότητα δεν είναι μία στατική διαδικασία, αλλά περισσότερο μία εξελικτική διαδικασία. (Verhoef, 2021).

Στο πεδίο των πολιτιστικών οργανισμών, η εφαρμογή μοντέλων ψηφιακής ωριμότητας αποκτά ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Οι πολιτιστικοί φορείς συχνά λειτουργούν με πιο περιορισμένους πόρους και συχνά εξαρτώνται από δημόσιες χρηματοδοτήσεις, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τον βαθμό της τεχνολογικής ενσωμάτωσης. Επιπλέον, η ψηφιακή μετάβαση σε αυτούς του οργανισμούς δεν αποσκοπεί μόνο στη βελτίωση της αποδοτικότητας, αλλά και στην ενίσχυση της συμμετοχής.

Έτσι λοιπόν, για τον λόγο αυτόν, στην παρούσα εργασία η έννοια της ψηφιακής ωριμότητας αξιοποιείται ως αναλυτικό εργαλείο για την αξιολόγηση των επιλεγμένων οργανισμών.

Η διερεύνηση δεν περιορίζεται μόνο στην ύπαρξη των ψηφιακών εφαρμογών αλλά εξετάζει

- τη στρατηγική ενσωμάτωσή τους,
- τη χρήση δεδομένων για λήψη αποφάσεων,
- την εσωτερική τεχνολογική υποδομή,
- και την διοικητική και οργανωτική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες.

Κατά αυτόν τον τρόπο, η έννοια της ψηφιακής ωριμότητας λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ θεωρίας και εμπειρικής ανάλυσης, επιτρέποντας έτσι τη συγκριτική αξιολόγηση διαφορετικών πολιτιστικών οργανισμών. (Westerman et al., 2011).

2.5 Κριτήρια Αξιολόγησης Ψηφιακής Ωριμότητας στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Η αποτίμηση της ψηφιακής ωριμότητας ενός πολιτιστικού οργανισμού δεν περιορίζεται μόνο στην απλή ύπαρξη τεχνολογικών εργαλείων. Η ωριμότητα συνδέεται άρρηκτα και με το βαθμό όπου ενσωματώνονται αυτές οι νέες τεχνολογίες στη στρατηγική, τη διοικητική λειτουργία και γενικότερα την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού. (Westerman et al., 2011) . Στο πλαίσιο αυτό των πολιτιστικών οργανισμών, αξιολόγηση οφείλει να λάβει υπόψιν της τόσο τις λειτουργικές, όσο και τις κοινωνικές διαστάσεις της τεχνολογίας.(Kane et al., 2015)

Για τις ανάγκες λοιπόν, της παρούσας έρευνας, η ψηφιακή ωριμότητα θα εξεταστεί με βάση των ακόλουθων κριτηρίων:

1. Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

Εδώ, εξετάζεται στο κατά πόσο ένας οργανισμός διαθέτει διατυπωμένη ψηφιακή στρατηγική ή αν οι τεχνολογικές πρωτοβουλίες που λαμβάνει είναι αποσπασματικές. Η ύπαρξη ενός σχεδιασμού, των στόχων και των χρονοδιαγραμμάτων αποτελεί

ένδειξη υψηλότερης ωριμότητας. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη γενική στρατηγική ανάπτυξης διαφοροποιεί τους οργανισμούς που βρίσκονται σε στάδιο μετάβασης από εκείνους που έχουν επιτύχει συστηματικό μετασχηματισμό.

2. Τεχνολογική Υποδομή και Λειτουργικότητα

Σε αυτό το σημείο αξιολογείται η ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων όπως πχ. Ψηφιακά αποθετήρια, συστήματα διαχείρισης συλλογών, CRM, RFID, συστήματα analytics, αλλά και ο βαθμός διασύνδεσής τους. Η απλή χρήση επιμέρους εργαλείων δεν συνεπάγεται απαραίτητα με ψηφιακή ωριμότητα, εάν δεν υπάρχει μία λειτουργική ενοποίηση, δηλαδή με άλλα λόγια μία ομαλή διασύνδεση και αλληλεπίδραση των διαφόρων συστημάτων και δεδομένων μεταξύ τους χωρίς παρεμβάσεις. Δηλαδή μία συνεργατική λειτουργία τους προς την επίτευξη κοινών στόχων του εκάστοτε πολιτιστικού οργανισμού.

3. Αξιοποίηση Δεδομένων και Λήψη Αποφάσεων

Η μετάβαση σε data driven διοίκηση αποτελεί βασικό δείκτη ωριμότητας (Verhoef et al., 2021). Στο πολιτιστικό πεδίο, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ανάλυση της επισκεψιμότητας, παρακολούθηση συμπεριφοράς κοινού, αξιολόγηση δράσεων μέσω δεικτών απόδοσης και αξιοποίηση στατιστικών εργαλείων για στρατηγικό σχεδιασμό.

4. Οργανωτική - Διοικητική Κουλτούρα και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η επιτυχής ψηφιακή μετάβαση εξαρτάται από την εκπαίδευση του προσωπικού, την προσαρμοστικότητα της διοίκησης και τη διάθεση για καινοτομία. Η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών, η επιμόρφωση και η ενθάρρυνση ψηφιακών πρακτικών συνιστούν ενδείξεις προχωρημένης ωριμότητας.

5. Σχέση με το Κοινό και Ψηφιακή Εμπειρία

Στους πολιτιστικούς οργανισμούς, η ψηφιακή ωριμότητα αποτυπώνεται και στη δυνατότητα παροχής εμπειριών με διάδραση, διαδικτυακής πρόσβασης σε περιεχόμενο και υβριδικών μοντέλων συμμετοχής (Parry, 2007). Η τεχνολογία δεν λειτουργεί μόνο ως εσωτερικό εργαλείο, αλλά και ως μέσο διεύρυνσης της πολιτιστικής πρόσβασης.

Τα παραπάνω κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν ως αναλυτικό πλαίσιο για τη συγκριτική εξέταση των επιλεγμένων οργανισμών. Η αξιολόγηση δεν θα βασιστεί σε ποσοτική

βαθμολόγηση, αλλά σε ποιοτική αποτύπωση του βαθμού ενσωμάτωσης και στρατηγικής αξιοποίησης των τεχνολογιών. Με αυτόν τον τρόπο, η έννοια της ψηφιακής ωριμότητας μετατρέπεται από αφηρημένο θεωρητικό σχήμα σε πρακτικό εργαλείο ερμηνείας.

2.6 Ψηφιακά Εργαλεία και Τεχνολογικές Πρακτικές στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους πολιτιστικούς οργανισμούς εκφράζεται μέσα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων εργαλείων τεχνολογίας και πληροφοριακών υποδομών, τα οποία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τόσο την εσωτερική διοίκηση, αλλά και τη σχέση του οργανισμού με το κοινό. Η τεχνολογική ωρίμανση λειτουργεί ως ένας μηχανισμός οργάνωσης, τεκμηρίωσης, ανάλυσης δεδομένων αλλά και διάχυσης του πολιτιστικού περιεχομένου προς το κοινό.

Στο επίπεδο της τεκμηρίωσης και της διαχείρισης συλλογών πολιτιστικού περιεχομένου, σημαντικό ρόλο παίζουν τα ολοκληρωμένα συστήματα βιβλιοθηκών και αρχείων (ILS - Integrated Library Systems) αλλά και τα ψηφιακά αποθετήρια.

Τα ολοκληρωμένα Συστήματα Βιβλιοθηκών (Integrated Library Systems - ILS) αποτελούν βασικά πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τη διαχείριση και οργάνωση των συλλογών βιβλιοθηκών και αρχειακών οργανισμών. Τα συστήματα αυτά ενσωματώνουν μέσα σε ένα ενιαίο περιβάλλον κάποιες λειτουργίες όπως είναι η διαχείριση δανεισμού, η απόκτηση υλικού και η αναζήτηση μέσω διαδικτυακών καταλόγων (OPAC), συμβάλλοντας στην αποδοτική διαχείριση της πληροφορίας (Kochtanek & Matthews, 2002). Η χρήση προτύπων μεταδεδομένων, όπως το MARC21 και το RDA, εξασφαλίζει τη σωστή λειτουργία και τη δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ διαφορετικών οργανισμών (Taylor & Joudrey, 2009). Στο πλαίσιο των πολιτιστικών οργανισμών, τα ILS διευκολύνουν την τεκμηρίωση και την πρόσβαση σε συλλογές, ενισχύοντας τη διάχυση της γνώσης και τη διαχείριση της πολιτιστικής πληροφορίας (Breeding, 2015).

Παράλληλα, τα ψηφιακά αποθετήρια αποτελούν εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα που στοχεύουν στη συλλογή, στην αποθήκευση, στη διατήρηση και στη διάθεση ψηφιακού περιεχομένου. Το περιεχόμενο αυτό ενδέχεται να περιλαμβάνει

επιστημονικές δημοσιεύσεις, πολιτιστικά τεκμήρια και υλικό, τα οποία συνοδεύονται από κάποια δεδομένα τα οποία διευκολύνουν την αναζήτηση και την ανάκτησή τους (Lynch, 2003). Κεντρικός στόχος των αποθετηρίων είναι η μακροχρόνια διατήρηση της ψηφιακής πληροφορίας και η προώθηση της ανοικτής πρόσβασης, συμβάλλοντας στην ευρύτερη διάδοση της επιστημονικής και πολιτιστικής γνώσης (Borgman, 2007). Η λειτουργία τους βασίζεται σε πρότυπα όπως το Dublin Core και σε πρωτόκολλα όπως το OAI-PMH, τα οποία επιτρέπουν τη λειτουργικότητα και τη διασύνδεση μεταξύ διαφορετικών συστημάτων (Lagoze & Van de Sompel, 2001).

Η σχέση η οποία υπάρχει μεταξύ των ILS (Ολοκληρωμένων Βιβλιοθηκονομικών Συστημάτων) και των ψηφιακών αποθετηρίων είναι συμπληρωματική. Αυτό συμβαίνει διότι τα πρώτα επικεντρώνονται κυρίως στη διαχείριση βιβλιογραφικών εγγραφών και των φυσικών συλλογών που υπάρχουν στις βιβλιοθήκες, ενώ τα δεύτερα στοχεύουν στη διαχείριση και στη διάθεση του ψηφιακού περιεχομένου. Στη σύγχρονη πληροφοριακή πραγματικότητα, τα δύο αυτά συστήματα διασυνδέονται μέσω τεχνολογιών ανταλλαγής μεταδεδομένων, δημιουργώντας έτσι ενιαία περιβάλλοντα πρόσβασης για τους χρήστες και ενισχύοντας τη λειτουργικότητα των πολιτιστικών οργανισμών (Breeding, 2015).

Συμπερασματικά λοιπόν, τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Βιβλιοθηκών και τα ψηφιακά αποθετήρια αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για τη διαχείριση της πληροφορίας και της πολιτιστικής κληρονομιάς, συμβάλλοντας έτσι τόσο στην οργάνωση όσο και στη διάχυση της γνώσης στο ψηφιακό περιβάλλον.

Στις βιβλιοθήκες επίσης, η αξιοποίηση τεχνολογιών RFID (Radio Frequency Identification) αποτελεί παράδειγμα λειτουργικού ψηφιακού εκσυγχρονισμού. Η χρήση αυτής της τεχνολογίας επιτρέπει μία πιο αυτοματοποιημένη μορφή δανεισμού και επιστροφής, τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των συλλογών αλλά και την ενίσχυση της ασφάλειας του υλικού. (Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, 2016; DataScouting, 2020). Παράλληλα σε πολιτιστικούς οργανισμούς όπως θέατρα, μουσεία και πολιτιστικά κέντρα, σημαντική θέση κατέχουν τα συστήματα CRM (Customer Relationship Management) καθώς και τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων κοινού (audience analytics). Μέσω αυτών, οι οργανισμοί αποκτάνε τη δυνατότητα καταγραφής συμπεριφοράς επισκεπτών, παρακολούθησης των τάσεων αλλά και

μπορούν να σχεδιάζουν και καλύτερες στρατηγικές επικοινωνίας. Η μετάβαση σε data driven διοίκηση ενισχύει την αποτελεσματικότητα της πολιτιστικής πολιτικής και επιτρέπει μια πιο τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων (Verhoef et al., 2021).

Τα τελευταία χρόνια, αυξανόμενο επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει φυσικά και η αξιοποίηση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (AI) . Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν μία αυτοματοποιημένη κατηγοριοποίηση περιεχομένου, την ανάλυση μεγάλων όγκων από δεδομένα, την εξατομίκευση της εμπειρίας του χρήστη αλλά και διάφορες ψηφιακές προτάσεις πολιτιστικού περιεχομένου. Αν και η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο στους ελληνικούς πολιτιστικούς φορείς, η διεθνής βιβλιογραφία έχει αρχίσει και αναγνωρίζει τη δυναμική της για τη διαμόρφωση νέων μοντέλων πολιτιστικής διαμεσολάβησης. (UNESCO, 2025; EuropeanaTech, 2025).

Συνολικά όμως, τα ψηφιακά εργαλεία στους πολιτιστικούς οργανισμούς δεν αποτελούν απλά τις τεχνικές λύσεις για τυχόν θέματα, αλλά μεταβάλλουν ολόκληρο το μοντέλο της πολιτιστικής διοίκησης και τη σχέση του οργανισμού με το κοινό. Η ανάλυση των επιλεγμένων μελετών περίπτωσης θα βασιστεί στη διερεύνησή του τρόπου με τον οποίο τα παραπάνω εργαλεία έχουν υιοθετηθεί και έχουν ενσωματωθεί στρατηγικά.

2.7 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους Ελληνικούς Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Η συζήτηση γύρω από τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ελλαδικό χώρο αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς αυτό χαρακτηρίζεται από έντονες διαφοροποιήσεις ως προς το μέγεθος, τη χρηματοδότηση και τη διοικητική δομή μεταξύ των οργανισμών.

Η περίοδος της οικονομικής κρίσης επηρέασε σημαντικά τη λειτουργία πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα. Οι Πούλιος και Τουλούπα, εξετάζοντας ως μελέτες περίπτωσης μεγάλα αρχαιολογικά μουσεία της χώρας, αναλύουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη λειτουργία τους και τις προσπάθειες προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύουν τη σημασία της στρατηγικής ευελιξίας, δηλαδή της δυνατότητας των πολιτιστικών οργανισμών να προσαρμόζονται

αποτελεσματικά σε ένα ασταθές και μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Πούλιος & Τουλούπα, 2017).

Παράλληλα, στον ελληνικό πολιτιστικό χώρο είχαν ήδη αναπτυχθεί σημαντικές προσπάθειες ψηφιοποίησης και ψηφιακής διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές προσπάθειες για την ψηφιοποίηση και την ψηφιακή διατήρηση πολιτιστικών αγαθών. Από το 2016, ο στρατηγικός σχεδιασμός του Υπουργείου Πολιτισμού στον τομέα της ψηφιακής πολιτιστικής διαχείρισης επικεντρωνόταν, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία και στον συνεχή εμπλουτισμό εθνικών και ευρωπαϊκών αποθετηρίων ψηφιακού πολιτιστικού περιεχομένου, στη μακροχρόνια και βιώσιμη διατήρηση και διαχείριση των ψηφιακών πολιτιστικών πόρων και στη συνεχή διαθεσιμότητα και προσβασιμότητά τους μέσω σύγχρονων τεχνολογιών (Markellou, 2023). Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε έναν επιπλέον παράγοντα επιτάχυνσης της ψηφιακής μετάβασης. Η πανδημία ανέδειξε τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες του τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς και κατέστησε ακόμη περισσότερο εμφανή την ανάγκη επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αυξανόμενη σημασία της ψηφιακής πρόσβασης στο πολιτιστικό περιεχόμενο ενίσχυσε την ανάγκη ανάπτυξης και αξιοποίησης ψηφιακών υποδομών και υπηρεσιών. Η ανάπτυξη αυτή των ψηφιακών υποδομών στον πολιτισμό εντάχθηκε παράλληλα στο ευρύτερο εθνικό πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού. (Markellou, 2023). Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 αποτυπώνει ένα σύνολο έργων και πολιτικών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, συμπεριλαμβανομένου του πολιτιστικού τομέα. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται παρεμβάσεις που αφορούν την ψηφιοποίηση πολιτιστικού περιεχομένου, την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών και υπηρεσιών και την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών για την προστασία, τη διαχείριση και την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025).

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών για τον πολιτιστικό χώρο στην Ελλάδα διαδραματίζουν επίσης φορείς όπως το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το SearchCulture.gr, το οποίο συγκεντρώνει ψηφιακό πολιτιστικό περιεχόμενο από ελληνικούς πολιτιστικούς φορείς και λειτουργεί ως εθνικός συσσωρευτής πολιτιστικού περιεχομένου, ενισχύοντας τη

δυνατότητα διαδικτυακής πρόσβασης και αναζήτησης πολιτιστικών τεκμηρίων (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2024).

Επιπλέον, η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών επεκτείνεται και στην εμπειρία του κοινού. Ψηφιακές ξεναγήσεις, διαδραστικές εφαρμογές και εφαρμογές εικονικής ή επαυξημένης πραγματικότητας δημιουργούν νέες δυνατότητες πρόσβασης και αλληλεπίδρασης με το πολιτιστικό περιεχόμενο. Αντίστοιχο παράδειγμα στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας αποτελεί το VirtuaLand της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Κόνιτσας, το οποίο αξιοποιεί τεχνολογίες εικονικής πραγματικότητας για την ανάδειξη της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς (VirtuaLand, 2022). Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών δεν αφορά μόνο την εξωτερική παρουσία και την πρόσβαση του κοινού, αλλά επηρεάζει και την εσωτερική λειτουργία των οργανισμών.

Η διαχείριση ψηφιακών συλλογών, η τεκμηρίωση, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων και η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών δημιουργούν νέες οργανωτικές και διοικητικές απαιτήσεις. Για τον λόγο αυτό, η τεχνολογική μετάβαση δεν περιορίζεται στην εγκατάσταση νέων εργαλείων, αλλά συνδέεται και με την οργανωτική προσαρμογή, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την ικανότητα των πολιτιστικών οργανισμών να ανταποκρίνονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον ελληνικό πολιτιστικό χώρο δεν αποτελεί μία ενιαία ή γραμμική διαδικασία. Η οικονομική κρίση ανέδειξε την ανάγκη μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας και στρατηγικής ευελιξίας των πολιτιστικών οργανισμών (Πούλιος & Τουλούπα, 2017), ενώ η πανδημία COVID-19 και η ενίσχυση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής κατέστησαν ακόμη πιο εμφανή την ανάγκη αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών στον πολιτιστικό τομέα (Markellou, 2023).

Η διαδικασία αυτή διαμορφώνεται μέσα από τη συνύπαρξη θεσμικών πολιτικών, έργων ψηφιοποίησης, νέων τεχνολογικών εφαρμογών και οργανωτικών προσαρμογών. Η διερεύνηση αυτών των διαφορετικών διαδρομών αποτελεί και τη βάση για τη συγκριτική εξέταση των πολιτιστικών οργανισμών που ακολουθεί στην παρούσα εργασία.

2.8 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα: ενδεικτικές περιπτώσεις

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών στον ελληνικό πολιτιστικό τομέα έχει ενισχυθεί τα τελευταία χρόνια και αποτελεί μέρος της ευρύτερης εθνικής στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται δράσεις ψηφιοποίησης του πολιτιστικού αποθέματος, ανάπτυξης ψηφιακών υπηρεσιών, δημιουργίας πληροφοριακών συστημάτων και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών για την ανάδειξη και διάθεση πολιτιστικού περιεχομένου (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025).

Παράλληλα, στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί ψηφιακές υποδομές που επιτρέπουν τη συγκέντρωση, τεκμηρίωση και διάθεση πολιτιστικού περιεχομένου, όπως το SearchCulture.gr του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, το οποίο λειτουργεί ως εθνικός συσσωρευτής πολιτιστικού περιεχομένου και διασυνδέεται με την ευρωπαϊκή πλατφόρμα Europeana (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης).

Σε αρκετές περιπτώσεις, ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός πολιτιστικών οργανισμών έχει υλοποιηθεί και μέσω συνεργασιών με εξειδικευμένες εταιρείες τεχνολογίας. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να αφορούν έργα ψηφιοποίησης, πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης συλλογών, ψηφιακά αποθετήρια και βιβλιοθήκες, καθώς και τεχνολογίες πρόσβασης και τεκμηρίωσης πολιτιστικού περιεχομένου (UniSystems, 2026).

Ενδεικτικές περιπτώσεις τέτοιων συνεργασιών παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

2.9 Τεχνητή νοημοσύνη και πολιτιστικοί οργανισμοί

Αν και από την έρευνα των μελετών περίπτωσης έχουν προκύψει ελάχιστα ευρήματα για την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, αξίζει να αναφερθεί η εισαγωγή της και στον πολιτιστικό χώρο. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) αποτελεί τα τελευταία χρόνια ένα από τα πιο δυναμικά πεδία εξέλιξης στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών. Στον πολιτιστικό τομέα, η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται με νέες δυνατότητες οργάνωσης, ανάλυσης και διάδοσης πολιτιστικού

περιεχομένου, καθώς και με την ανάπτυξη νέων μορφών εμπειρίας για το κοινό. Ήδη πολλοί διεθνείς οργανισμοί και πολιτιστικά ιδρύματα έχουν ήδη αρχίσει να πειραματίζονται με εφαρμογές ΑΙ σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας. Η UNESCO επισημαίνει ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικό εργαλείο για μουσεία, βιβλιοθήκες και αρχεία, συμβάλλοντας στη διαχείριση συλλογών, στη βελτίωση της πρόσβασης στο πολιτιστικό περιεχόμενο και στην ανάπτυξη νέων μορφών πολιτιστικής επικοινωνίας (UNESCO, 2025).

Μία από τις σημαντικότερες εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στους πολιτιστικούς οργανισμούς αφορά τη διαχείριση και την τεκμηρίωση συλλογών. Οι οργανισμοί που διαθέτουν αρκετά μεγάλα σύνολα δεδομένων και ψηφιακών τεκμηρίων μπορούν να αξιοποιήσουν τους αλγορίθμους της μηχανικής μάθησης για την αυτόματη ταξινόμηση περιεχομένου, την αναγνώριση εικόνων, τη δημιουργία ή τον εμπλουτισμό μεταδεδομένων αλλά και τη μετατροπή αναλογικού υλικού σε ψηφιακή μορφή η οποία να μπορεί να αναζητηθεί. Η Europeana ως μία ευρωπαϊκή ψηφιακή πλατφόρμα πολιτιστικής κληρονομιάς έχει εξετάσει εκτενώς τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στον χώρο των GLAM (Galleries Libraries Archives Museums), υπογραμμίζοντας ότι η ΑΙ μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την τεκμηρίωση και την ανακάλυψη πολιτιστικού περιεχομένου μέσα από τη βελτιωμένη διαχείριση δεδομένων και μεταδεδομένων (EuropeanaTech, 2025).

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για την ενίσχυση της εμπειρίας των επισκεπτών στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Σε αρκετά μουσεία έχουν αναπτυχθεί εφαρμογές που αξιοποιούν αλγοριθμικά συστήματα για την παροχή εξατομικευμένων προτάσεων περιεχομένου, τη δημιουργία διαδραστικών ψηφιακών ξεναγήσεων ή για τη βελτίωση των συστημάτων αναζήτησης στις ψηφιακές συλλογές. Σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν πραγματοποιηθεί ακόμη και πειραματικές εκθέσεις όπου η τεχνητή νοημοσύνη συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής ή οργάνωσης έργων τέχνης, διερευνώντας τις δυνατότητες της λεγόμενης «αλγοριθμικής επιμέλειας» (algorithmic curation). (Museum Next, 2024).

Ωστόσο, η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης στον πολιτιστικό τομέα συνοδεύεται και από σημαντικές προκλήσεις. Ζητήματα όπως η προστασία πνευματικών δικαιωμάτων, η διαφάνεια των αλγορίθμων και η ηθική χρήση των δεδομένων

αποτελούν βασικά ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη τέτοιων εφαρμογών. Η UNESCO τονίζει ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο ως χρήστες τεχνητής νοημοσύνης, αλλά και ως φορείς που συμβάλλουν στη δημόσια κατανόηση των επιπτώσεων της τεχνολογίας αυτής στον πολιτισμό και την κοινωνία (UNESCO, 2025).

Συμπερασματικά, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επόμενο στάδιο εξέλιξης του ψηφιακού μετασχηματισμού των πολιτιστικών οργανισμών. Ενώ η πρώτη φάση της ψηφιακής μετάβασης επικεντρώθηκε κυρίως στην ψηφιοποίηση συλλογών και στην ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, η επόμενη φάση φαίνεται να συνδέεται με την αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογιών για την ανάλυση δεδομένων, τη δημιουργία νέων μορφών πολιτιστικής εμπειρίας και τη βελτίωση της διοίκησης των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση με στόχο τη διερεύνηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στους ελληνικούς πολιτιστικούς οργανισμούς και τη μελέτη των τεχνολογικών εργαλείων που αξιοποιούνται στη διοικητική και λειτουργική τους δραστηριότητα.

Η ποιοτική μέθοδος θεωρείται κατάλληλη για την ανάλυση σύνθετων οργανωτικών και διοικητικών φαινομένων, καθώς επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση διαδικασιών, πρακτικών και εμπειριών που δεν μπορούν να αποτυπωθούν αποκλειστικά μέσω ποσοτικών δεδομένων. (Creswell, 2014). Η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων τα οποία προκύπτουν από μία συνέντευξη μπορεί ωστόσο να παρουσιάσει και δυσκολίες, ωστόσο η πραγματική εργασία γίνεται όταν ταξινομούνται οι απαντήσεις και σχηματίζονται κατηγορίες με βάση τις ομοιότητες των απαντήσεων. Οι κατηγορίες αυτές αναδύονται από τα δεδομένα που αντλούνται και στη συνέχεια διαπιστώνεται αν υπάρχουν θεματικές συνδέσεις μεταξύ τους (Λυδάκη, 2001)

Στο πλαίσιο της έρευνας εφαρμόζεται η μέθοδος των μελετών περίπτωσης (case studies), η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες και στη διοίκηση των οργανισμών για την ανάλυση συγκεκριμένων οργανισμών ή πρακτικών σε

πραγματικό περιβάλλον. Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει την εις βάθος εξέταση ενός φαινομένου μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο, ιδιαίτερα όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και περιβάλλοντος δεν είναι σαφώς καθορισμένα (Yin,2018).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζονται δηλαδή, επιλεγμένοι πολιτιστικοί οργανισμοί οι οποίοι παρουσιάζουν ενδιαφέρον ως προς την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και πρακτικών ψηφιακού μετασχηματισμού. Η επιλογή των οργανισμών βασίστηκε και στη διαφορετικότητα των οργανωτικών μοντέλων ώστε να καταστεί δυνατή η συγκριτική ανάλυση διαφορετικών προσεγγίσεων μετάβασης στον ελληνικό πολιτιστικό χώρο. Από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων έγινε η ποιοτική ανάλυσή τους και διαπιστώθηκαν τυχόν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους, καλές και κακές πρακτικές που χρησιμοποιούνται, αλλά και διαπιστώθηκε πως λειτουργούν γενικότερα οργανισμοί με διαφορετικού μεγέθους, διαφορετικού κοινού και διαφορετικού τύπου όσον αφορά την ψηφιακή λειτουργία τους.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω συνδυασμού διαφορετικών ερευνητικών μεθόδων. Συγκεκριμένα αξιοποιήθηκαν: η βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση επιστημονικών άρθρων, βιβλίων και μελετών σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών και τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στον πολιτιστικό τομέα. Στη συνέχεια αξιοποιήθηκε η ανάλυση των δεδομένων, η οποία βασίζεται σε δημόσια διαθέσιμες πηγές, όπως επίσημες ιστοσελίδες οργανισμών, ανακοινώσεις ψηφιακών έργων ψηφιακού μετασχηματισμού, εκθέσεις δραστηριοτήτων και τεχνικές περιγραφές ψηφιακών υποδομών. Και τέλος, στην ποιοτική συλλογή πρωτογενών δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει σύντομες ήμι-δομημένες συνεντεύξεις ή τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από εργαζόμενους ή στελέχη οργανισμών που εμπλέκονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στη διαχείριση των ψηφιακών αυτών υποδομών. Οι συνεντεύξεις έχουν ως στόχο τη διερεύνηση της εμπειρίας των οργανισμών ως προς τη μετάβαση σε ψηφιακά συστήματα, στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, στις προκλήσεις που ενδεχομένως να έχουν αντιμετωπίσει και στα οφέλη που προέκυψαν μέσα από τη χρήση αυτών των τεχνολογιών.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται μέσω ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), η οποία μας επιτρέπει την κατηγοριοποίηση και ερμηνεία των

πληροφοριών που συλλέγονται από τις διαφορετικές πηγές. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορούν να εντοπιστούν ενδεχομένως επαναλαμβανόμενα μοτίβα, πρακτικές και στρατηγικές που σχετίζονται με το ψηφιακό μετασχηματισμό καθώς και βασικές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί κατά τη διαδικασία αυτή. (Krippendorff, 2018).

Η συνδυαστική αυτή χρήση της βιβλιογραφικής έρευνας, της δευτερογενούς ανάλυσης και των πρωτογενών δεδομένων μας επιτρέπει την ανάπτυξη μίας πιο ολοκληρωμένης εικόνας σχετικά με την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών στον πολιτισμικό τομέα στην Ελλάδα. Ακόμη, μέσω της σύγκρισης των επιλεγμένων πολιτιστικών περιπτώσεων επιχειρείται η ανάδειξη των καλών πρακτικών αλλά και των περιορισμών που μπορεί να επηρεάζουν την ψηφιακή μετάβαση των οργανισμών.

3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί στην Ελλάδα προσεγγίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και αξιοποιούν τεχνολογικά εργαλεία για τη διαχείριση των συλλογών τους, την οργάνωση των διοικητικών διαδικασιών τους αλλά και την αλληλεπίδρασή τους με το κοινό.

Στο πλαίσιο αυτό διαμορφώνονται ερωτήματα όπως:

1. Ποια είναι τα βασικά τεχνολογικά εργαλεία και ψηφιακές υποδομές που χρησιμοποιούνται στους ελληνικούς πολιτιστικούς οργανισμούς;
2. Ποιοι παράγοντες ώθησαν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού;
3. Πώς επηρέασε ο ψηφιακός μετασχηματισμός τις διοικητικές και λειτουργικές διαδικασίες των οργανισμών;
4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίσαν οι οργανισμοί κατά τη διαδικασία ψηφιακής μετάβασης;
5. Πώς ανταποκρίνεται το κοινό στις ψηφιακές υπηρεσίες και στις νέες μορφές πρόσβασης στο πολιτιστικό περιεχόμενο;

Τα ερωτήματα αυτά έχουν ως βασικό στόχο την κατανόηση των τεχνολογιών ενός ψηφιακού οργανισμού αλλά και τις οργανωτικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον πολιτιστικό τομέα.

3.3 Κριτήρια επιλογής των Οργανισμών.

Για την ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό πολιτιστικό τομέα επιλέχθηκαν οργανισμοί που παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το μέγεθος, τη λειτουργία και το είδος του πολιτιστικού τους περιεχομένου.

Η επιλογή των οργανισμών βασίστηκε σε διάφορα κριτήρια. Αρχικά, σημαντικό κριτήριο ήταν η παρουσία των οργανισμών σε ψηφιακές υποδομές και σε έργα ψηφιακής μετάβασης, όπως τα ψηφιακά αποθετήρια, τα συστήματα διαχείρισης συλλογών αλλά και διάφορες άλλες καινοτόμες τεχνολογίες. Έπειτα σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η διαθεσιμότητα των πληροφοριών και των δημόσιων δεδομένων τους σχετικά με τις ψηφιακές τους δράσεις. Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο ήταν η διαφορετικότητα των οργανωτικών τους μοντέλων, έτσι ώστε να γίνει εξέταση διαφορετικών προσεγγίσεων την ψηφιακής τους μετάβασης στον πολιτιστικό χώρο. Τέλος, επίσης σημαντικό κριτήριο ήταν, η δυνατότητα της επικοινωνίας με τους συγκεκριμένους οργανισμούς, προκειμένου να συλλεχθούν πρόσθετες πληροφορίες μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω κριτήρια, εξετάστηκαν οργανισμοί όπως η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Η Εθνική Λυρική Σκηνή και η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας. Οργανισμοί οι οποίοι παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών και ως προς την ανάπτυξη διαφόρων τεχνολογικών υπηρεσιών στον πολιτιστικό τομέα.

3.4 Οδηγός συνέντευξης (θεματικοί άξονες)

Για να συλλεχθούν τα πρωτογενή δεδομένα, διαμορφώθηκε ένας ενδεικτικός οδηγός συνέντευξης, ο οποίος βασίστηκε σε ήμι-δομημένες ερωτήσεις και οποίος επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση των εμπειριών των οργανισμών σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

3.5 Πιλοτική Συνέντευξη

Στο πλαίσιο της πιλοτικής φάσης της έρευνας, στάλθηκε αρχικά στους οργανισμούς μία πρώτη εκδοχή των ερωτήσεων, προκειμένου να ελεγχθούν η σαφήνεια, η συνάφεια και η καταλληλότητα τους σε σχέση με το αντικείμενο της κάθε περίπτωσης. Παράλληλα, κατά την αρχική επικοινωνία παρουσιάστηκε συνοπτικά ο σκοπός της έρευνας, ώστε οι εκπρόσωποι των οργανισμών να κατανοήσουν το πλαίσιο και να προτείνουν τα καταλληλότερα στελέχη για τη συμμετοχή στις συνεντεύξεις.

Στην περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (ΕΛΣ), η πιλοτική αυτή διαδικασία οδήγησε σε περαιτέρω προσαρμογή του οδηγού συνέντευξης. Στέλεχος του οργανισμού συνέβαλε στον συντονισμό της επικοινωνίας και στην επαφή της ερευνήτριας με άλλα στελέχη της ΕΛΣ, ανάλογα με το αντικείμενο και την αρμοδιότητά τους. Με βάση τις σχετικές υποδείξεις, οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν σε επιμέρους θεματικές ενότητες, οι οποίες αφορούσαν τη GNO TV, το εικονικό μουσείο της ΕΛΣ, τη Μουσική Βιβλιοθήκη και το Ιστορικό Αρχείο, καθώς και ζητήματα διοίκησης και διαχείρισης.

Αντίστοιχα, στην Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ), στη Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας και στη Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (ΒΚΠ Π.Ι.), η αρχική αποστολή των ερωτήσεων και η παρουσίαση των βασικών ερευνητικών αξόνων συνέβαλαν στην επιλογή των κατάλληλων στελεχών και στην τελική διαμόρφωση των ερωτήσεων.

Οι τελικοί οδηγοί ερωτήσεων παρατίθενται στα Παραρτήματα Α, Β, Γ και Δ.

3.6 Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων

3.6.1 Συνεντεύξεις με Στελέχη Πολιτιστικών Οργανισμών

Για την παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκαν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ημι-δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη διοίκησης και ψηφιακού μετασχηματισμού των πολιτιστικών οργανισμών που αναφέρθηκαν. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε από τους ίδιους τους οργανισμούς με βάση τη θέση τους, την εμπειρία τους στον

ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διαθεσιμότητά τους να συμμετάσχουν στην έρευνα, αλλά και με βάση τα ερωτήματα της ερευνήτριας.

3.6.2 Δείγμα Έρευνας

Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 8 συνεντεύξεις με 11 στελέχη από 4 πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί των μελετών περίπτωσης είναι : Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ), Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (ΒΚΠ Π.Ι.) και Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ). Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν κατά την περίοδο: Μάρτιος 2026 έως Μάιος 2026. Λόγω του ευαίσθητου χαρακτήρα ορισμένων πληροφοριών και κατόπιν αιτήματος των συμμετεχόντων, μέρος των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε υπό όρους ανωνυμίας.

Ως προς την παρουσίαση των συμμετεχόντων ακολουθήθηκε μεικτός τρόπος αναφοράς, σύμφωνα με την επιλογή και τη συναίνεση κάθε συμμετέχοντα. Στις περιπτώσεις όπου είχε δοθεί ρητή συναίνεση για ονομαστική αναφορά, καταγράφεται το όνομα και η ιδιότητα του συμμετέχοντα. Αντίθετα, στα στελέχη της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος και της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, τα οποία επέλεξαν την ανωνυμία, αναφέρεται μόνο γενική επαγγελματική ιδιότητα.

Πίνακας 1: Κατανομή Συμμετεχόντων ανά Ρόλο		
Κατηγορία Ρόλου	Αριθμός Συμμετεχόντων	Ποσοστό (%)
Ανώτατη Διοίκηση / Στρατηγική	1	9,1%
Ψηφιακή Διεύθυνση / Τεχνολογία	3	27,3%
Καλλιτεχνική Λειτουργία & Παραγωγή	3	27,3%
Βιβλιοθηκονομία & Διαχείριση Πληροφορίας	3	27,3%
Αρχείο & Τεκμηρίωση	1	9,1%
ΣΥΝΟΛΟ	11	100%

Πίνακας 1: Κατανομή Συμμετεχόντων ανά Ρόλο

Πίνακας 2: Πολιτιστικοί Οργανισμοί που Συμμετείχαν στην Έρευνα		
A/A	Οργανισμός	Αριθμός Συμμετεχόντων
1	Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ)	6
2	Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ)	2
3	Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (ΒΚΠ Π.Ι.)	2
4	Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας	1
ΣΥΝΟΛΟ		11

Πίνακας 2: Πολιτιστικοί Οργανισμοί που Συμμετείχαν στην Έρευνα

Πίνακας 3: Στοιχεία συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις της έρευνας

Οργανισμός	Όνομα/Ιδιότητα	Ημερομηνία Συνέντευξης	Τρόπος Συνέντευξης	Τρόπος αναφοράς
Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας	Περσεφόνη Ντούλια, Βιβλιοθηκονόμος Π.Ε. – Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Διεύθυνσης	17 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ονομαστική
ΒΚΠ Π.Ι.	Ευδοξία Βαλερά, Βιβλιοθηκονόμος, Τμήμα Μεταδεδομένων και Διαχείρισης Συλλογών	16 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ονομαστική
ΒΚΠ Π.Ι.	Παναγιώτης Χαρκίτης, Τμήμα Τεχνολογιών Πληροφόρησης, Έρευνας και Ανάπτυξης	16 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ονομαστική
ΕΒΕ	Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής	23 Μαΐου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΒΕ	Στέλεχος γραμματειακής υποστήριξης	23 Μαΐου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΛΣ	Στέλεχος Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας	20 Μαΐου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΛΣ	Στέλεχος Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας	20 Μαΐου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΛΣ	Στέλεχος Μουσικής Βιβλιοθήκης / Ιστορικού Αρχείου	21 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΛΣ	Στέλεχος Μουσικής Βιβλιοθήκης / Ιστορικού Αρχείου	21 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΛΣ	Στέλεχος Μουσικής Βιβλιοθήκης / Ιστορικού Αρχείου	21 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη
ΕΛΣ	Διοικητικό στέλεχος	24 Απριλίου 2026	Γραπτή	Ανώνυμη

Πίνακας 3: Στοιχεία συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις της έρευνας

3.7 Περιορισμοί στην έρευνα

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που σχετίζονται τόσο με τη διαθεσιμότητα των δεδομένων όσο και με την πρόσβαση σε συγκεκριμένους οργανισμούς και πληροφορίες.

Η διαδικασία προσέγγισης των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με διάφορους τρόπους. Αρχικά έγινε μία πρώτη επικοινωνία με πολιτιστικούς οργανισμούς μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Απεστάλησαν email στους παραλήπτες, τα οποία διευκρίνιζαν τους στόχους της έρευνας και επεξηγούσαν ότι αυτή διεξάγεται αποκλειστικά για την ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών υποχρεώσεων του μεταπτυχιακού προγράμματος. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν απέδωσε σε όλες τις περιπτώσεις, καθώς σημαντικός αριθμός email παρέμεινε αναπάντητος.

Ενδεικτικά, έγινε προσπάθεια επικοινωνίας και με εταιρείες που έχουν συνεργαστεί με τους οργανισμούς για την ψηφιακή τους μετάβαση, αλλά δυστυχώς δεν ελήφθη καμία απάντηση. Αυτό περιορίσε τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων από την οπτική των εξωτερικών συνεργατών και τεχνολογικών παρόχων, οι οποίοι θα μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την υλοποίηση των ψηφιακών έργων.

Παρά τις δυσκολίες, οι επιλεγμένοι οργανισμοί ήταν δεκτικοί και διευκόλυναν την επαφή της ερευνήτριας με εξειδικευμένα στελέχη που γνωρίζουν σε βάθος τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα προγράμματα των οργανισμών τους, επιτρέποντας τη διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου που καθορίζεται από τις απαιτήσεις του μεταπτυχιακού προγράμματος. Αυτό περιορίσε τη δυνατότητα διεξαγωγής περισσότερων συνεντεύξεων, παρατήρησης μακροχρόνιων εξελίξεων ή διενέργειας επαναληπτικών συνεντεύξεων για την επαλήθευση των ευρημάτων. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων επηρεάστηκε από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις και το πρόγραμμα των εκάστοτε πολιτιστικών

οργανισμών. Πολλά στελέχη μάλιστα, είχαν εξαιρετικά μεγάλο φόρτο εργασίας με αποτέλεσμα είτε την καθυστέρηση των απαντήσεων, είτε απαντήσεων με πιο συνοπτικές απαντήσεις. Ωστόσο υπήρξαν αρκετά στελέχη που έδωσαν ενδελεχείς απαντήσεις για τα ζητήματα που τέθηκαν με αποτέλεσμα να βοηθήσουν πάρα πολύ στην παρούσα έρευνα.

3.7.1 Ηθικές Εκτιμήσεις

Όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό της έρευνας και έδωσαν τη συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή τους. Η ονομαστική αναφορά πραγματοποιήθηκε μόνο στις περιπτώσεις όπου είχε δοθεί συναίνεση από τους συμμετέχοντες. Αντίθετα, τα στελέχη της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος και της Εθνικής Λυρικής Σκηνής ζήτησαν να διατηρηθεί η ανωνυμία τους και για τον λόγο αυτόν αναφέρονται στην εργασία μόνο με γενική επαγγελματική ιδιότητα.

Παράλληλα, διασφαλίστηκε η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρασχέθηκαν και το δικαίωμα των συμμετεχόντων να αποσύρουν τη συγκατάθεσή τους. Κατά την παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων αποφεύγεται η αναφορά πρόσθετων προσωπικών ή επαγγελματικών στοιχείων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων που επέλεξαν την ανωνυμία.

3.7.2 Μέγεθος δείγματος

Το δείγμα της παρούσας έρευνας περιορίστηκε σε τέσσερις διαφορετικούς πολιτιστικούς οργανισμούς, διαφορετικού μεγέθους και βεληνεκούς και με συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων από κάθε οργανισμό. Αν και η ποιοτική προσέγγιση επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση, το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος δεν επιτρέπει τη γενίκευση των ευρημάτων σε όλους τους πολιτιστικούς οργανισμούς της Ελλάδας. Ωστόσο, η συμμετοχή έγινε σε οργανισμούς που βρίσκονται εντός και εκτός της πρωτεύουσας, συνδυάζοντας έτσι και περιφερειακούς πολιτιστικούς φορείς που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις και έχουν διαφορετικό επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας από έναν μεγαλύτερο οργανισμό της πρωτεύουσας, πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό για μία πιο σφαιρική εικόνα του πολιτιστικού ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας.

3.7.3 Υποκειμενικότητα των δεδομένων

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αντανακλούν τις ατομικές οπτικές, την εμπειρία και τις αντιλήψεις των συνεντευξιζόμενων. Κατά συνέπεια, οι πληροφορίες ενδέχεται να διαμορφώνονται από υποκειμενικά στοιχεία, όπως η οργανωσιακή θέση του εκάστοτε στελέχους, το επίπεδο συμμετοχής του στις ψηφιακές πρωτοβουλίες και η προσωπική του στάση έναντι των τεχνολογικών εξελίξεων.

Η έρευνα επικεντρώνεται αποκλειστικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, χωρίς να εξετάζει σε βάθος άλλες διαστάσεις της λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών που ενδέχεται να επηρεάζουν ή να επηρεάζονται από την ψηφιακή μετάβαση, όπως οικονομική βιωσιμότητα, οργανωσιακή κουλτούρα, εκπαίδευση προσωπικού ή πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, για τη μείωση της υποκειμενικότητας εφαρμόστηκε τριγωνοποίηση μέσω συνδυασμού συνεντεύξεων, δημοσιευμένου υλικού και βιβλιογραφικής επισκόπησης (Yin, 2018)

3.7.4 Αντιμετώπιση περιορισμών

Παρά ταύτα και προκειμένου να μετριαστούν οι όποιες επιπτώσεις των ανωτέρω περιορισμών, η ανάλυση βασίστηκε σε συνδυασμό διαφορετικών πηγών δεδομένων (τριγωνοποίηση), συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων, της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και των διαθέσιμων δημοσίων πληροφοριών από τους οργανισμούς. Επιπλέον, η πιλοτική συνέντευξη, οι οδηγοί συνεντεύξεων που εστάλησαν αρχικά και η αναδιαμόρφωση του ερωτηματολογίου συνέβαλαν στη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Ωστόσο και παρά τους περιορισμούς, η έρευνα επιδιώκει να παρέχει μια εις βάθος κατανόηση της ψηφιακής ωριμότητας των επιλεγμένων οργανισμών και να αναδείξει σημαντικά ευρήματα τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν βάση για μελλοντικές μελέτες ευρύτερης κλίμακας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ψηφιακός μετασχηματισμός σε πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται επιλεγμένοι πολιτιστικοί οργανισμοί στην Ελλάδα, με στόχο την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού σε επίπεδο υπηρεσιών προς το κοινό και σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας και διοίκησης.

Οι οργανισμοί που επιλέχθηκαν παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το μέγεθος τους, την λειτουργία τους αλλά και τους επίπεδο της ψηφιακής τους ανάπτυξης. Αυτό επιτρέπει στην έρευνα μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των πρακτικών που εφαρμόζονται στον ελληνικό πολιτισμικό τομέα.

Οι μελέτες περίπτωσης βασίζονται τόσο σε δημόσια διαθέσιμα στοιχεία, αλλά και σε τεκμηριωμένο υλικό από τους ίδιους τους οργανισμούς. Επίσης υλικό έχει παρθεί και από την βιβλιογραφία και γενικότερα την έρευνα που έγινε για την παρούσα εργασία.

4.1 Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος

4.1.1 Η Οργανωτική Ταυτότητα και ο Ρόλος του Οργανισμού

Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ) είναι ένας από τους σημαντικότερους πολιτιστικούς φορείς της χώρας και λειτουργεί ως ο κεντρικός άξονας μέσω από τον οποίο συγκεντρώνονται και διατηρούνται έργα της ελληνικής γραπτής και της πνευματικής παραγωγής. Η ίδρυσή του έγινε το 1832 και βασική αποστολή του είναι η συλλογή, η καταγραφή και η διατήρηση του ελληνικού γραπτού πλούτου, αλλά και η υποστήριξη της έρευνας και της γνώσης μέσα από την πρόσβαση που παρέχει και βιβλιογραφικό και αρχειακό υλικό. (Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, 2016)

Η λειτουργία της ΕΒΕ εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο των εθνικών βιβλιοθηκών, οι οποίες βιβλιοθήκες διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της πολιτισμικής κληρονομιάς και στη διασφάλιση πρόσβασης στη γνώση. Οι Εθνικές βιβλιοθήκες λειτουργούν κατά ένα τρόπο ως θεματοφύλακες του πνεύματος μιας χώρας, ενώ παράλληλα έχουν τεράστια συμβολή στη διαμόρφωση της βιβλιογραφίας και της ερευνητικής υποδομής της. (IFLA, χ.χ.).

Ορόσημο για την εξέλιξη και ανάπτυξη της Εθνικής Βιβλιοθήκης αποτέλεσε η μεταφορά της στις νέες εγκαταστάσεις της στο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ) το 2018. Πριν την μετεγκατάστασή της και από το 1903 στεγαζόταν στο Βαλλιάνειο. Η μετεγκατάστασή της στο ΚΠΙΣΝ δεν αφορούσε μόνο τη φυσική μεταφορά των συλλογών της, αλλά συνοδεύτηκε από μία σειρά εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών της και των τεχνολογικών της υποδομών. (Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, 2018).

Στο νέο αυτό περιβάλλον η ΕΒΕ επεδίωξε να λειτουργήσει ως ένας σύγχρονος οργανισμός, ο οποίος να έχει τη δυνατότητα να συνδυάσει τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς αλλά παράλληλα να αξιοποιήσει και τη δυνατότητα που προσφέρουν οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες.

Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό, η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, μπορεί να θεωρηθεί ένας οργανισμός ο οποίος βρίσκεται σε διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό διότι επιχειρεί συνεχώς να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες τόσο στη διαχείριση των συλλογών της όσο και στην παροχή των υπηρεσιών της προς το ευρύ κοινό. Η περίπτωση αυτή της Εθνικής Βιβλιοθήκης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς συνδυάζει τον θεσμικό ρόλο μιας εθνικής βιβλιοθήκης με την ανάγκη προσαρμογής σε ένα διαρκές εξελισσόμενο ψηφιακό περιβάλλον.

4.1.2 Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος

Η πορεία της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνδέεται με τον ευρύτερο εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της και την προσαρμογή της στις σύγχρονες απαιτήσεις διαχείρισης της γνώσης και της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι εθνικές βιβλιοθήκες καλούνται πλέον να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον όπου η ψηφιακή πληροφορία και η ηλεκτρονική πρόσβαση αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία (IFLA, χ.χ.). Στην περίπτωση της ΕΒΕ, η στρατηγική αυτή αφορά τόσο την αναβάθμιση των τεχνολογικών υποδομών όσο και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς το κοινό.

Καθοριστικό σημείο για την εξέλιξη αυτή αποτέλεσε η μετεγκατάσταση στο ΚΠΙΣΝ, η οποία δημιούργησε νέες δυνατότητες αναδιοργάνωσης των εσωτερικών λειτουργιών και εκσυγχρονισμού των πληροφοριακών υποδομών της βιβλιοθήκης

(Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής ΕΒΕ, γραπτή συνέντευξη, 23 Μαΐου 2026).

Παράλληλα και σύμφωνα με το ίδιο στέλεχος, σημαντικό μέρος της ψηφιακής στρατηγικής αποτελεί η ανάπτυξη υπηρεσιών που ενισχύουν την εξ αποστάσεως πρόσβαση των χρηστών στις συλλογές και στο περιεχόμενο της ΕΒΕ (Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής ΕΒΕ, γραπτή συνέντευξη, 23 Μαΐου 2026).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Πλατφόρμα Ψηφιακών Συλλογών, μέσω της οποίας παρέχεται πρόσβαση σε ψηφιοποιημένο υλικό ιστορικής και πολιτιστικής αξίας. Η λειτουργία της, σε συνδυασμό με τα έργα ψηφιοποίησης που υλοποιούνται από τις αρμόδιες υπηρεσίες της ΕΒΕ, διευρύνει τη δυνατότητα πρόσβασης στις συλλογές και συμβάλλει στη διατήρηση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς. Σύμφωνα με τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας, η υλοποίηση των έργων αυτών βασίζεται και στη συνεργασία διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού (Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής ΕΒΕ, γραπτή συνέντευξη, 23 Μαΐου 2026).

Συνεπώς, η ψηφιακή στρατηγική της ΕΒΕ δεν περιορίζεται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά συνδέεται με έναν ευρύτερο μετασχηματισμό του τρόπου διαχείρισης των συλλογών, παροχής των υπηρεσιών και πρόσβασης του κοινού στο περιεχόμενο της βιβλιοθήκης.

4.1.3 Συνεργασίες

Η ΕΒΕ, αντιμετωπίζοντας λοιπόν, αυτή την πρόκληση της μετεγκατάστασής της αλλά και του ψηφιακού μετασχηματισμού, προχώρησε σε μία εκτεταμένη και συνεργασία πολλών επιπέδων με την εταιρεία UniSystems.

Η UniSystems η οποία δραστηριοποιείται ενεργά στο χώρο της πληροφορικής και ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη με παρουσία σε πάνω από 20 χώρες και διαθέτει εμπειρία σε τέτοιου είδους έργα για τον δημόσιο τομέα, τους πολιτιστικούς οργανισμούς, τράπεζες, τηλεπικοινωνίες κλπ. Στον πολιτιστικό τομέα έχει πραγματοποιήσει σημαντικά έργα για το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ), τη Δημοτική Βιβλιοθήκη Κοζάνης και άλλους οργανισμούς, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις που περιλαμβάνουν συστήματα διαχείρισης συλλογών, τεχνολογία RFID, ψηφιοποίηση και ανάπτυξη εξειδικευμένου λογισμικού. (UniSystems, 2026)

Το κεντρικό σημείο αυτής της συνεργασίας, σύμφωνα με το επίσημο δελτίο τύπου της UniSystems σχετικά με το project αλλά και τις αναρτημένες πληροφορίες στο site της EBE, ήταν η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου έργου το οποίο βασίζεται στην τεχνολογία που αναφέρθηκε και παραπάνω, την τεχνολογία RFID (Radio Frequency Identification) στα 720.000 τεκμήρια της συλλογής. Έτσι με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε ένα «έξυπνο» σύστημα το οποίο επιτρέπει την αυτόματη αναγνώριση και παρακολούθηση αντικειμένων. Σε κάθε βιβλίο και τεκμήριο τοποθετήθηκε μία μικροσκοπική ετικέτα RFID που περιέχει μοναδικό αναγνωριστικό κωδικό, έτσι ώστε να εντοπίζεται άμεσα η θέση του και να γίνεται με ταχύ τρόπο ο δανεισμός και η επιστροφή των αντικειμένων αυτών, χωρίς να χρειάζεται η χειροκίνητη σάρωση barcode. Αυτή η καινοτομία βελτίωσε την αποδοτικότητα των εργασιών του προσωπικού, αλλά και ενίσχυσε την ασφάλεια των συλλογών μέσω αυτοματοποιημένων συστημάτων ελέγχου εξόδου. (Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, 2016) & (UniSystems, 2017)

Τέλος, σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύει η UniSystems για το έργο μετεγκατάστασης, ανέλαβε επίσης την ψηφιοποίηση 400.000 εξωφύλλων βιβλίων, δημιουργώντας μια εκτεταμένη οπτική βάση δεδομένων που διευκολύνει την αναζήτηση και την αναγνώριση των τεκμηρίων από τους χρήστες. Δημιουργήθηκαν 20.000 νέες βιβλιογραφικές εγγραφές σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα καταλογογράφησης, εμπλουτίζοντας τον ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης με λεπτομερή μεταδεδομένα που βελτιώνουν την ανακάλυψη των πόρων. (UniSystems, 2026)

4.1.4 Προκλήσεις και προοπτικές

Η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού της EBE συνοδεύεται από τεχνολογικές και οργανωτικές προκλήσεις. Σύμφωνα με διευθυντικό στέλεχος της Διεύθυνσης Πληροφορικής της EBE που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα, μεταξύ των σημαντικότερων τεχνολογικών προκλήσεων συγκαταλέγονται η ενοποίηση

παλαιότερων και νεότερων συστημάτων, η διαχείριση ετερογενών δεδομένων και συλλογών, η ποιότητα και συνέπεια των μεταδεδομένων, η ασφάλεια και διαθεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων και η διαλειτουργικότητα. Σε οργανωτικό επίπεδο αναφέρθηκαν η προσαρμογή του προσωπικού, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, η συνεργασία διαφορετικών ειδικοτήτων και η ανάγκη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής ΕΒΕ, γραπτή συνέντευξη, 23 Μαΐου 2026).

Τα ευρήματα αυτά συνδέονται και με τις τεχνικές υποδομές που έχουν αναπτυχθεί από την ΕΒΕ. Σύμφωνα με το επίσημο site της ΕΒΕ η Πλατφόρμα Ψηφιακών Συλλογών υποστηρίζει διεθνή πρότυπα και πρωτόκολλα διαλειτουργικότητας, όπως OAI-PMH, Dublin Core και Europeana Data Model, καθώς και δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων μέσω REST/JSON API . (Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, 2016) Η ύπαρξη αυτών των υποδομών αναδεικνύει τη σημασία της διαχείρισης μεταδεδομένων και της διαλειτουργικότητας που επισημάνθηκε και στην πρωτογενή έρευνα.

Η προσαρμογή και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτέλεσαν επίσης σημαντική οργανωτική διάσταση της μετάβασης. Σύμφωνα με εργαζόμενη στη γραμματειακή υποστήριξη της ΕΒΕ, η προσαρμογή στα νέα συστήματα υποστηρίχθηκε μέσω σταδιακής εξοικείωσης, πρακτικής εκπαίδευσης, εσωτερικής υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ τεχνικού και μη τεχνικού προσωπικού (Στέλεχος γραμματειακής υποστήριξης ΕΒΕ, γραπτή συνέντευξη, 23 Μαΐου 2026).

Η εκπαίδευση του προσωπικού περιλαμβανόταν επίσης στο έργο τεχνολογικής αναβάθμισης που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της μετεγκατάστασης στο ΚΠΙΣΝ (UniSystems, 2026)

Η σημασία του ανθρώπινου και οργανωτικού παράγοντα συνάδει και με τη βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η οποία τον αντιμετωπίζει ως διαδικασία οργανωτικής αλλαγής και όχι αποκλειστικά τεχνολογικής υιοθέτησης (Vial, 2019).

4.2 Δημόσια Βιβλιοθήκη Κόνιτσας

4.2.1 Οργανωτική ταυτότητα και ρόλος του οργανισμού

Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), ιδρύθηκε το 1960 και υπάγεται στο Υπουργείο Παιδείας, από το οποίο εποπτεύεται και χρηματοδοτείται. (Επίσημη ιστοσελίδα της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Κόνιτσας)

Σύμφωνα με την Περσεφόνη Ντούλια, MSc Βιβλιοθηκονόμο Π.Ε. και Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης, η έντυπη συλλογή της αριθμεί περίπου 40.000 τόμους (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

Η Βιβλιοθήκη έχει παράλληλα αναπτύξει διαδοχικά ψηφιακά έργα που συνδέουν τη διατήρηση και ανάδειξη της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς με τη διασυνοριακή συνεργασία Ελλάδας–Αλβανίας και, σε μεταγενέστερο στάδιο, με την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής (Interreg IPA CBC Greece Albania 2014.)

Οι δημόσιες περιφερειακές βιβλιοθήκες επιτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό κοινωνικό ρόλο. Αυτό συμβαίνει διότι δεν λειτουργούν απλώς ως χώροι πρόσβασης στη γνώση αλλά και ως πυρήνες πολιτιστικής δραστηριότητας και κοινωνικής συνοχής. Μέσα από δράσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα και γενικότερα μέσα από την παροχή των υπηρεσιών τους προς το κοινό, γίνεται μία ενίσχυση στην τοπική κοινότητα και στη διατήρηση της πολιτιστικής ταυτότητας. (IFLA, χ.χ.).

Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, έχει αναπτύξει δραστηριότητες οι οποίες συνδέονται τόσο με την εξυπηρέτηση των χρηστών όσο και με τη διαχείριση και την ανάδειξη του τοπικού πολιτιστικού υλικού. Σύμφωνα με την κα Ντούλια, οι βασικές ανάγκες που οδήγησαν στην ανάπτυξη των ψηφιακών δράσεων ήταν η διατήρηση και διάσωση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς μέσω της ψηφιοποίησης, η ελεύθερη διαδικτυακή πρόσβαση στο υλικό και ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

Παρά τους μειωμένους πόρους που χαρακτηρίζουν συχνά τους τοπικούς και μικρότερους πολιτιστικούς οργανισμούς, ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός

πως η βιβλιοθήκη αυτή φαίνεται να έχει προχωρήσει σε σημαντικές ενέργειες που σχετίζονται με την ψηφιακή της ανάπτυξη. Οι περιορισμοί αυτά αναφέρθηκαν και από την Κυρία Περσεφόνη Ντούλια στο πλαίσιο της έρευνας, τους οποίους και επισημαίνω σε παρακάτω κεφάλαιο.

Σε αντίθεση λοιπόν με τους οργανισμούς οι οποίοι έχουν μεγαλύτερο μέγεθος και μετασχηματισμός σε τεχνολογία υλοποιείται μέσω μεγάλων έργων και συνεργασιών με εταιρείες τεχνολογίας, στις περιφερειακές βιβλιοθήκες η ψηφιακή μετάβαση πραγματοποιείται συχνά με σταδιακό και ευέλικτο τρόπο. Αυτό καθιστά και την μελέτη τέτοιων οργανισμών ιδιαίτερα σημαντική, διότι επιτρέπει την κατανόηση διαφορετικών ενδεχομένων προσεγγίσεων και πρακτικών οι οποίες εφαρμόζονται στον ελληνικό πολιτισμικό χώρο.

Κατά συνέπεια, η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, αποτελεί για την έρευνα ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μικρότερου πολιτιστικού οργανισμού, ο οποίος έχει επιχειρήσει να ενσωματώσει ψηφιακές πρακτικές στο πλαίσιο των δικών του δυνατοτήτων. Η ανάλυση αυτής της μελέτης περίπτωσης συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός υλοποιείται σε οργανισμούς της περιφέρειας.

4.2.2 Ψηφιακές πρακτικές και μετασχηματισμός στην Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας.

Τα πρώτα βήματα

Balkaneana (2015)

Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, λοιπόν, παρά το μικρότερό της μέγεθος και τους περιορισμένους πόρους που χαρακτηρίζουν τους περιφερειακούς οργανισμούς, έχει κάνει σημαντικά βήματα μέσα από σταδιακές και προσαρμοσμένες παρεμβάσεις, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες της.

Το 2015 δημιουργήθηκε με τη χρηματοδότηση του προγράμματος INTERREG CBC GREECE-ALBANIA 2007-2013 το αποθετήριο "Balkaneana", ένα διαδικτυακό και δημόσια διαθέσιμο αποθετήριο με προηγμένες δυνατότητες, σχεδιασμένο να υποστηρίζει απευθείας σύνδεση με το ευρωπαϊκό ψηφιακό αποθετήριο "Europeana". Συνεργάτες στο έργο αυτό ήταν το τμήμα Μηχανικών Η/Υ του Πανεπιστημίου

Ιωαννίνων αλλά και ο Δήμος Αργυρόκαστρου. (Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, χ.χ.)

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας, οι κύριοι στόχοι ήταν η εισαγωγή νέων τεχνολογιών ψηφιακής βιβλιοθήκης, η ανάπτυξη της χρηστικής ψηφιακής αναπαράστασης του περιεχομένου της βιβλιοθήκης και η συμβολή στη διατήρηση της κληρονομιάς. Η διατήρηση μάλιστα της κληρονομιάς μέσω ψηφιοποίησης, σύμφωνα με την Κα Ντούλια, αποτέλεσαν βασική ανάγκη για την δημιουργία του, σύμφωνα με στέλεχος της βιβλιοθήκης, όπως και η ελεύθερη διαδικτυακή πρόσβαση και η δημιουργία ενός ψηφιακού κόμβου, η οποία θα συμβάλει στη διασυνοριακή πολιτιστική ταυτότητα Ελλάδας - Αλβανίας. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026)

Για τα μεταδεδομένα χρησιμοποιήθηκαν τα πρότυπα Dublin Core και MARC XML, ενώ το αποθετήριο είναι πλήρως συμβατό με τις τεχνικές προδιαγραφές της Europeana. Το "Balkaniana" περιέχει ψηφιακό περιεχόμενο με πάνω από 1.000 βιβλία και άρθρα της τοπικής βιβλιογραφίας, αλλά και οπτικοακουστικό υλικό και μουσικά αρχεία. Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί, πως ένα μεγάλο μέρος αποτελεί υλικό σπάνιο και δυσεύρετο που δεν κυκλοφορεί μέσω επίσημων διαύλων και η διάθεσή του γίνεται με άδειες Creative Commons (CC) . (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026)

Αυτού του είδους οι άδειες αποτελούν ένα σύστημα το οποίο επιτρέπει στους δημιουργούς να μοιράζονται τα έργα τους υπό συγκεκριμένους όρους, διευκολύνοντας με αυτόν το τρόπο τη νόμιμη χρήση του υλικού της Βιβλιοθήκης. (Creative Commons, 2026)

Exploral (2018)

Με τη χρηματοδότηση INTERREG CBC GREECE-ALBANIA 2014-2020 και εταίρους το Μηχανικών Η/Υ του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και το Δήμο Πρεμετής, δημιουργήθηκε το πολλών μέσων αποθετήριο " Exploral " ως συνέχεια του Balkaniana. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026)

Σύμφωνα με την επίσημη καρτέλα του προγράμματος στόχοι αυτής της δημιουργίας υπήρξε η μετατροπή των βιβλιοθηκών σε τουριστικά σημεία αναφοράς, η προβολή των κοινών διασυνοριακών τουριστικών σημείων και η σύνδεση πολιτισμού και τουρισμού για την ανάπτυξη της περιοχής. (Interreg - IPA CBC, 2014)

Το Balkaneana στο πλαίσιο του Exploral, εμπλουτίστηκε με προφορικές μαρτυρίες ιστορίας και λαογραφίας. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την κα Ντούλια, για την καταγραφή τους συστάθηκε μία διεπιστημονική ομάδα, η οποία, μελέτησε το ιστορικό και πολιτιστικό πλαίσιο της διασυνοριακής περιοχής, με έμφαση ιδιαίτερα στην προφορική παράδοση, όπως δηλαδή δημοτικά τραγούδια και παραμύθια. Για την πραγματοποίηση αυτού του βήματος, έγιναν επιτόπιες συνεντεύξεις με ηλικιωμένους κατοίκους στην Ελλάδα και στην Αλβανία, οι οποίες αποτυπώθηκαν οπτικοακουστικά και συνδέθηκαν με αρχειακές πηγές σε ταξινομικό σύστημα με πολλά επίπεδα. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026)

Εφαρμογή για Κινητές Συσκευές

Ακόμη, και σύμφωνα και πάλι με την κα Ντούλια, στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας, αναπτύχθηκε εφαρμογή για κινητές συσκευές με διαδραστικό χάρτη η οποία συνδέει προφορικές πηγές και ψηφιοποιημένο υλικό. Οι χρήστες, λοιπόν, ενημερώνονται για την τοπική ιστορία και δημιουργούν περιηγητικές διαδρομές, ενώ ακόμη ανακαλύπτουν ιστορίες διαφόρων μνημείων και οικισμών. Το υλικό αυτό κατηγοριοποιείται θεματικά με αυτόματη σύνδεση μέσα από λέξεις κλειδιά.

Η ύπαρξη της εφαρμογής και η λειτουργία αυτού του διαδραστικού χάρτη επιβεβαιώνονται και από την επίσημη καρτέλα του έργου EXPLORAL του προγράμματος Interreg, στην οποία αναφέρεται ότι η εφαρμογή για κινητές συσκευές συνδέει τον διαδραστικό χάρτη της διασυνοριακής περιοχής με προφορικές πηγές και με το ψηφιοποιημένο υλικό του Balkaneana (Interreg IPA CBC Greece Albania 2014.)

VirtuaLand (2021)



Εικόνα 1: Απεικόνιση του VirtuaLand ανακτημένη από <https://www.adeti.gr/b>

Ένα ακόμη σημαντικό έργο της βιβλιοθήκης είναι το VirtuaLand, το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το INTERREG CBC GREECE-ALBANIA 2014-2020 και εταίρους το Τμήμα Μηχανικών Η/Υ του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, το Πανεπιστήμιο Αργυρόκαστρου και το Κέντρο Οικονομικής Ανάπτυξης. Η συμμετοχή των συγκεκριμένων φορέων επιβεβαιώνεται και από την επίσημη καρτέλα του έργου (Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, χ.χ.; Interreg IPA CBC Greece-Albania, 2014).

Σύμφωνα με την κυρία Ντούλια και αναπληρώτρια διευθύντρια της Δημοτικής Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας, σκοπός αυτού του έργου ήταν η ανάδειξη της τοπικής ιστορίας και του λαϊκού φανταστικού μέσω αλληλεπιδραστικών σεναρίων οι οποίες μετατρέπουν προφορικές αφηγήσεις σε εικόνες virtual reality, με επιλεγμένα τεκμήρια από τα αποθετήρια «Ολυμπίας» και «Ηπείρου Μνήμων» της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και «Exploral» της

Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Κόνιτσας μετατράπηκαν σε πολιτιστικά και τουριστικά σενάρια. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

Έτσι αναπτύχθηκε μία βιβλιοθήκη τρισδιάστατων αντικειμένων και μία ανοιχτή πλατφόρμα VR, στην οποία βιβλιοθήκες, επαγγελματίες τουρισμού ή άτομα με περιορισμένες δεξιότητες προγραμματισμού, μπορούν να δημιουργήσουν τις δικές τους ιστορίες εικονικής πραγματικότητας (Interreg IPA CBC Greece Albania 2014.)

Έργα που χρησιμοποιήθηκαν από την Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας κατά τον ψηφιακό Μετασχηματισμό

• Σαρωτές υψηλής ανάλυσης για ψηφιοποίηση
• PHP/MySQL για την κεντρική πύλη
• Web-based ψηφιακή βιβλιοθήκη
• Dublin Core και MARC XML για κωδικοποίηση μεταδεδομένων
• OCR (Optical Character Recognition)
• Europeana Data Model για διαλειτουργικότητα
• Mobile app Framework
• Πλατφόρμα εικονικής πραγματικότητας (Unity Engine 360 VR)
• Βιβλιοθήκη 3D αντικειμένων

Πίνακας 4: Έργα που χρησιμοποιήθηκαν από την Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας κατά τον ψηφιακό Μετασχηματισμό (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

Βιβλιοθηκονομικό Σύστημα

Ένα από τα βασικά στοιχεία της ψηφιακής λειτουργίας της βιβλιοθήκης αποτελεί η χρήση του ολοκληρωμένου βιβλιοθηκονομικού συστήματος openABEKT. Ένα σύστημα το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως από δημόσιες και δημοτικές βιβλιοθήκες στην Ελλάδα και το οποίο έχει αναπτυχθεί από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ). Η υπηρεσία χρησιμοποιείται για τη διαχείριση του καταλόγου και των λειτουργιών βιβλιοθηκών και παρέχει τη δυνατότητα δημόσιας διαδικτυακής πρόσβασης στους καταλόγους.

Το σύστημα αυτό επιτρέπει την οργάνωση και τη διαχείριση των καταλόγων και των συλλογών της. Κατά συνέπεια αναπτύσσεται και ο ηλεκτρονικός της κατάλογος (OPAC), μέσω του οποίου οι χρήστες μπορούν να αναζητούν το διαθέσιμο υλικό της βιβλιοθήκης. Η χρήση τέτοιων συστημάτων είναι ένα βασικό βήμα προς τον ψηφιακό

μετασχηματισμό, καθώς διευκολύνει την οργάνωση των πληροφοριών αλλά και την πρόσβασή τους σε αυτές τις πληροφορίες. (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου, 2020).

Παράλληλα σύμφωνα με την κυρία Περσεφόνη Ντούλια, η βιβλιοθήκη έχει προχωρήσει στη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου και συλλογών, οι οποίες περιλαμβάνουν υλικό τοπικού και ιστορικού ενδιαφέροντος..

Σε επίπεδο λειτουργίας, οι ψηφιακές πρακτικές της βιβλιοθήκης φαίνεται να συνδέονται κυρίως με:

- την οργάνωση των συλλογών μέσω πληροφοριακών συστημάτων,
- τη σταδιακή ψηφιοποίηση υλικού,
- την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών,
- και την προετοιμασία για πιο ολοκληρωμένες ψηφιακές υποδομές στο μέλλον.

Η τελευταία αυτή διάσταση επιβεβαιώνεται και από τη Ντούλια, η οποία αναφέρει ότι η καθημερινή εργασία του προσωπικού έχει επεκταθεί από τις παραδοσιακές βιβλιοθηκονομικές εργασίες σε δραστηριότητες όπως η ψηφιοποίηση, η τεκμηρίωση μέσω μεταδεδομένων και η διαχείριση ψηφιακών συστημάτων και εφαρμογών (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση αντικατοπτρίζεται μία σταδιακή αλλά και προσαρμοστική μετάβαση προς το ψηφιακό περιβάλλον, η οποία ίσως τη διαφοροποιεί από τα μεγάλης κλίμακας έργα που υλοποιούνται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπως η βιβλιοθήκη. Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέθηκε με εξωτερικές συνεργασίες, χρηματοδοτικά προγράμματα ή πρωτοβουλίες που υποστηρίζονται από εθνικούς φορείς, , όπως προκύπτει και από τα έργα Balkaneana, Exploral και VirtuaLand που αναλύθηκαν παραπάνω.

Συνολικά, η περίπτωση της Δημόσιας Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί μόνο χαρακτηριστικό παράδειγμα των μεγάλων οργανισμών, αλλά μπορεί να υλοποιηθεί και μάλιστα επιτυχημένα αλλά ακόμα και μικρότερης κλίμακας οργανισμούς, εφόσον υπάρχουν στοχευμένες και σταδιακές παρεμβάσεις . Η ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης αναδεικνύει τη

μεγάλη σημασία που έχουν η προσαρμοστικότητα και η αξιοποίηση των διαθέσιμων εργαλείων και πόρων για την ανάπτυξη ψηφιακών πρακτικών στον ελληνικό πολιτισμικό τομέα.

4.2.3 Ψηφιακές υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας και η σχέση με το κοινό

Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, πέρα από τη διαχείριση των συλλογών της, έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας, λειτουργώντας ως χώρος πρόσβασης στη γνώση, εκπαίδευση και στην πολιτιστική δραστηριότητα. Οι υπηρεσίες της συνδέονται ολοένα και περισσότερο με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως επίσης συνδέονται και με την ανάπτυξη νέων μορφών επικοινωνίας με το κοινό.

Η ύπαρξη ηλεκτρονικού καταλόγου μέσω συστήματος του openABEKT που αναφέρθηκε παραπάνω, σε συνδυασμό με το αποθετήριο Balkaneana και του VirtuaLand επιτρέπουν στους χρήστες να ενισχύσουν σε μεγάλοι βαθμό την προσβασιμότητα και διευκολύνουν επίσης ιδιαίτερα χρήστες, οι οποίοι πιθανώς να μην έχουν άμεση πρόσβαση στη βιβλιοθήκη, όπως προκύπτει και από την επίσημη ιστοσελίδα της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας, στην οποία αναφέρεται πως η αναζήτηση και η ανάκτηση ψηφιοποιημένου υλικού καθώς η διαδικτυακή πρόσβαση σε βιβλιογραφικές εγγραφές είναι δυνατή μέσω της ψηφιακής βιβλιοθήκης. (Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, χ.χ.)

Ακόμη, η ανάπτυξη της ψηφιακής συλλογής, συμβάλλει στην ανάδειξη της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς. Μέσω της ψηφιοποίησης του υλικού, όπως ψηφιοποίηση των τοπικών αρχείων και των ιστορικών τεκμηρίων, η βιβλιοθήκη μπορεί να λειτουργήσει και ως φορέας διατήρησης και προβολής της πολιτιστικής ταυτότητας της περιοχής. Είναι επίσης, πολύ σημαντικό καθώς δημιουργεί προϋποθέσεις και για πιο σύγχρονες και διαδραστικές μορφές επικοινωνίας με το κοινό.

Σύμφωνα με την κα Ντούλια, η σύνδεση δηλαδή του πολιτισμού και του τουρισμού αύξησε τη χρηστικότητα των υπηρεσιών. Υπήρξε σημαντικό ενδιαφέρον από ερευνητές επίσης, πολίτες και τουρίστες. Οι ερευνητές έχουν πλέον απομακρυσμένη

και πλήρη πρόσβαση σε σπάνιο υλικό που είναι δύσκολο να βρεθεί σε άλλες βιβλιοθήκες. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026)

Επίσης, σύμφωνα με την κα Ντούλια συλλέγονται στοιχεία χρήσης για την αξιολόγηση των ψηφιακών υπηρεσιών, όπως αριθμός αιτημάτων, στοιχεία αιτούντων, τίτλοι τεκμηρίων για τους οποίους ζητείται το πλήρες PDF και στατικοί πίνακες χρήσης για την αξιολόγηση των ψηφιακών υπηρεσιών. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

4.2.4 Συνεργασίες

Παρά το μικρότερο μέγεθος της Δημόσιας Κεντρικής βιβλιοθήκης της Κόνιτσας σε σχέση με μεγαλύτερους οργανισμούς, η βιβλιοθήκη έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση τεχνολογιών για την αναβάθμιση της διαχείρισης των συλλογών και των υπηρεσιών της. Στο πλαίσιο αυτό, συνεργάστηκε με την εταιρεία DataScouting, μια ελληνική εταιρεία που ειδικεύεται στην ανάπτυξη και την υλοποίηση τεχνολογικών λύσεων για βιβλιοθήκες, αρχειοθέτηση και πολιτιστικούς οργανισμούς, για την αξιοποίηση της τεχνολογίας RFID και OpenABEKT, που αναφέρθηκαν και παραπάνω. Η ίδια η DataScouting αναφέρει στο επίσημο δελτίο τύπου της για τη συνεργασία αυτή πώς το 2020 υλοποίησε τις παραπάνω τεχνολογίες (DataScouting, 2020) και επιβεβαιώνεται και από την προκήρυξη στην επίσημη ιστοσελίδα της ίδιας της Βιβλιοθήκης. Συγκεκριμένα τον Ιούλιο του 2020 δημοσιεύθηκε πρόσκληση για την προμήθεια ολοκληρωμένου συστήματος ταυτοποίησης μέσω ραδιοσυχνοτήτων (RFID) για τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης, ενώ ακολούθησε ξεχωριστή πρόσκληση για την προμήθεια λογισμικού διασύνδεσης του συστήματος RFID με το OpenABEKT. (Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, 2020).

Το κεντρικό σημείο της συνεργασίας αυτής ήταν η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου έργου που συνδύαζε τις δύο καινοτόμες τεχνολογίες που αναφέρθηκαν. Δηλαδή, την εφαρμογή συστήματος RFID και την ενσωμάτωση της πλατφόρμας OpenABEKT. Η Βιβλιοθήκη χρησιμοποιούσε ήδη το ABEKT από το 1996 και το 2017 ήταν από τις πρώτες δημόσιες βιβλιοθήκες που αναβαθμίστηκαν στο OpenABEKT, μέσω του οποίου ο κατάλογός της διατίθεται διαδικτυακά στο κοινό (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2017)

Το OpenABEKT αποτελεί μία ανοιχτή πλατφόρμα διαχείρισης βιβλιοθηκών η οποία έχει αναπτυχθεί και υποστηρίζεται από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, προσφέροντας έτσι λύσεις για την καταλογογράφηση, τη διαχείριση συλλογών, τη διαχείριση μελών, τον έλεγχο δανεισμού και την παραγωγή στατιστικών αναφορών. Στην περίπτωση της Βιβλιοθήκης Κόνιτσας, η μετάβαση στο OpenABEKT συνδέθηκε επίσης με τη βελτίωση της ποιότητας των μεταδεδομένων, τη δυνατότητα διαδικτυακής αναζήτησης της συλλογής και τη μείωση του λειτουργικού κόστους (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2017).

4.2.6 Προκλήσεις και προοπτικές

Από την συνέντευξη με την κυρία Περσεφόνη Ντούλια, MSc Βιβλιοθηκονόμο Π.Ε. και Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Διεύθυνσης της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης Κόνιτσας,, προέκυψε πως υπήρξαν επίσης και δυσκολίες κατά την υλοποίηση των παραπάνω. Αρχικά υπήρξαν κάποιες τεχνικές προκλήσεις καθώς τέτοια βήματα απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και υποδομές. Απαιτούνται επίσης εξειδικευμένοι άνθρωποι στο προσωπικό, όπως βιβλιοθηκονόμοι, ερευνητές και ειδικοί IT. Επιπλέον, όταν πρόκειται για συνεργασία μεταξύ χωρών (Ελλάδα - Αλβανία) , αλλά και διαφορετικών φορέων (Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Δήμοι Αργυρόκαστρου και Πρεμετής) παρουσιάζονται και προκλήσεις συντονισμού. Τέλος μία ακόμη δυσκολία που έπρεπε να ξεπεραστεί ήταν η εξασφάλιση αδειών για τη διάθεση του υλικού, κάτι το οποίο παραμένει ακόμη πρόκληση για την Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας.

Η ίδια επισήμανε, πως η βιωσιμότητα των έργων εξαρτάται επίσης, σε σημαντικό βαθμό από τη συνέχιση της χρηματοδότησης και της ύπαρξης εθνικών ή Ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Κατά συνέπεια, η συνέχιση και η βιωσιμότητα αντίστοιχων ψηφιακών δράσεων συνδέονται σε σημαντικό βαθμό με τη δυνατότητα εξασφάλισης χρηματοδότησης μέσω εθνικών ή ευρωπαϊκών προγραμμάτων (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026) Η εξάρτηση αυτή από χρηματοδοτούμενα προγράμματα είναι εμφανής και στην πορεία των έργων Balkaneana, Exploral και Virtualand, καθώς είναι όλα έργα τα οποία υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο προγραμμάτων διασυνοριακής συνεργασίας. (Interreg IPA CBC Greece Albania 2014.)

Ωστόσο, παρά της προκλήσεις, φαίνεται πως η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, παρουσιάζει ένα αρκετά πολυδιάστατο μοντέλο ψηφιακού μετασχηματισμού που συνδυάζει την διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς με την τουριστική ανάπτυξη και αποδεικνύει τον δυναμικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι βιβλιοθήκες στη σύγχρονη εποχή.

4.3 Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (ΒΚΠ Π.Ι.)

4.3.1 Η γέννηση, η ταυτότητα και ρόλος της Βιβλιοθήκης

Το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων ιδρύθηκε το 1964 με πρώτη Σχολή λειτουργίας τη Φιλοσοφική. Έως το 1973 λειτούργησε ως παράρτημα του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.). Η ίδρυση της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων έγινε ταυτόχρονα με την ίδρυση του Πανεπιστημίου το 1964 και άρχισε να λειτουργεί το 1965. Οι περιορισμοί που έθεταν οι κτηριακές εγκαταστάσεις του νέου Πανεπιστημίου και, κυρίως, η μεταφορά των μοντέλων που εφαρμόζε το Α.Π.Θ. στην οργάνωση των Βιβλιοθηκών του, είχαν ως αποτέλεσμα την εφαρμογή ενός κατανεμημένου συστήματος Βιβλιοθήκης με τη λειτουργία Σπουδαστηρίων και μιας συντονιστικής υπηρεσίας, της «Κεντρικής Βιβλιοθήκης». Το πρότυπο οργάνωσης με τη λειτουργία Σπουδαστηρίων και συλλογών στις τότε Έδρες εγκαταλείφθηκε σταδιακά με την ίδρυση νέων Τμημάτων, τα οποία οργάνωσαν Βιβλιοθήκες σε επίπεδο Τμήματος. Έτσι, την ίδρυση του κάθε νέου Τμήματος ακολουθούσε η δημιουργία της αντίστοιχης Βιβλιοθήκης. (Βιβλιοθήκη και κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 2023)

Σύμφωνα με την κυρία Βαλερά, Βιβλιοθηκονόμο του Τμήματος Μεταδεδομένων και Διαχείρισης Συλλογών της ΒΚΠ-ΠΙ, στα Σπουδαστήρια και στις βιβλιοθήκες Τμημάτων για τον εντοπισμό του υλικού, κυρίως βιβλίων, χρησιμοποιήθηκαν οι δελτιοκατάλογοι, οι οποίοι ήταν αλφαβητικοί είτε με το όνομα του συγγραφέα είτε με το θέμα. Η ταξιθέτηση του υλικού στα ράφια γινόταν με ένα παλαιό γερμανικό σύστημα το οποίο υιοθέτησαν αρχικά οι καθηγητές των Τμημάτων και στη συνέχεια

οι υπεύθυνοι υπάλληλοι των σπουδαστηρίων. (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16
Απριλίου 2026)



**Εικόνα 2: Απεικόνιση του παλιού δελτιοκαταλόγου από την Κυρία Βαλερά Βιβλιοθηκονόμο του
Τμήματος Μεταδεδομένων και Διαχείρισης Συλλογών της ΒΚΠ-ΠΙ**

Στεγάζεται πλέον σε ένα αυτόνομο κτίριο στην Πανεπιστημιούπολη Ιωαννίνων και αποτελεί έναν από τους βασικότερους ακαδημαϊκούς χώρους του Ιδρύματος. Εκτός από τη διαχείριση έντυπου υλικού, η ΒΚΠ Π.Ι. έχει αναπτύξει σημαντικές ψηφιακές υπηρεσίες και υποδομές, ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις στον χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό της, η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης λειτουργεί ως αυτοτελής και αποκεντρωμένη μονάδα σε επίπεδο Διεύθυνσης, με αποστολή την ενίσχυση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, καθώς και τη διαχείριση και διάθεση πληροφοριών (Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 2023)

Η οργανωτική της δομή είναι βασισμένη σε ένα ενιαίο σύστημα λειτουργίας, το οποίο περιλαμβάνει την Κεντρική Βιβλιοθήκη στην Πανεπιστημιούπολη Ιωαννίνων, καθώς και στα παραρτήματά της σε Ιωάννινα, Άρτα και Πρέβεζα. (Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 2023)

Η περίπτωση της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην παρούσα έρευνα, διότι αναδεικνύει μια διαφορετική διάσταση ψηφιακού μετασχηματισμού. Δηλαδή, αυτή των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, καθώς σε αντίθεση με τις δημόσιες ή εθνικές

βιβλιοθήκες, οι ακαδημαϊκές καλούνται να υποστηρίξουν διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και να υποστηρίξουν σύνθετες ανάγκες έρευνα και επιστημονικής πληροφόρησης.



**Εικόνα 3: Απεικόνιση της ΒΚΠ Π.Ι. από την Κυρία Βαλερά Βιβλιοθηκονόμο του Τμήματος
Μεταδεδομένων και Διαχείρισης Συλλογών της ΒΚΠ-ΠΙ**

4.3.2 Ψηφιακές Πρακτικές

ΕΤΟΣ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΣΗΜΑΣΙΑ
2000	HORIZON	Εγκατάλειψη δελτιοκαταλόγου - ψηφιακή καταλογογράφηση
2001	HEAL - Link	Πρόσβαση σε ηλεκτρονικά περιοδικά/βάσεις δεδομένων
2016	Sierra + δίκτυο ILSAS	Κεντριοποίηση - μείωση κόστους
2024	Koha - VuFind	Ανοικτός κώδικας - μηδενικό κόστος αδειών

Πίνακας 5: Χρονολογική Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΒΚΠ Π.Ι.

Τα πρώτα βήματα

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με την Ευδοξία Βαλερά, Βιβλιοθηκονόμο του Τμήματος Μεταδεδομένων και Διαχείρισης Συλλογών και τον Παναγιώτη Χαρκίτη, Υπάλληλο Ι.Δ.Α.Χ. του Τμήματος Τεχνολογιών Πληροφόρησης, Έρευνας και Ανάπτυξης, προέκυψαν κάποια σημαντικά ευρήματα για τα πρώτα βήματα της Βιβλιοθήκης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η έναρξή του σηματοδοτήθηκε περίπου το έτος 2000 με την εγκατάσταση του πρώτου ολοκληρωμένου βιβλιοθηκονομικού συστήματος Integrated Library System - ILS, του Horizon. Η αλλαγή αυτή ήταν φυσικά ριζική καθώς σηματοδότησε την εγκατάλειψη του παραδοσιακού δελτιοκαταλόγου ή τον χειρόγραφων καρτελών που καταγράφουν τα στοιχεία κάθε τεκμηρίου και έτσι η βιβλιοθήκη μετέβη σε μία ψηφιακή καταλογράφηση και διαχείριση συλλογών. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Το υλικό που παραχώρησαν οι συμμετέχοντες καταγράφει την εγκατάσταση του Horizon περίπου το 2000 και τη χρήση του έως το 2015.

Χαρακτηριστικό της εποχής εκείνης είναι το γεγονός ότι βασικές διοικητικές εργασίες εξακολουθούσαν να διεκπεραιώνονται με χειροκίνητο τρόπο. Όπως αναφέρει ο κύριος Χαρκίτης, στην πρώτη του σύμβαση το 2000 είχε ως έργο να μαζεύει τις προτάσεις για παραγγελία βιβλίων από ηλεκτρονική φόρμα, τις οποίες λάμβανε στο email, κάτι που τότε θεωρούνται εξαιρετικά προοδευτικό.

Το σύστημα αυτό παρέμεινε περίπου για 15 χρόνια, μία περίοδος κατά την οποία η βιβλιοθήκη ολοκλήρωσε την μετατροπή από τον παλιό κατάλογο σε ψηφιακή μορφή και μία περίοδος όπου το προσωπικό εξοικειώθηκε με τις νέες αυτές τεχνολογίες. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

Η Κεντρικοποίηση: Sierra και το Δίκτυο ILSAS (2016-2024)

Το 2016 αποτέλεσε μία χρόνια κατά την οποία η ΒΚΠ Π.Ι. μετέβη σε μία νέα φάση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και σε ένα εμπορικό βιβλιοθηκονομικό σύστημα νέας γενιάς, το Sierra, το οποίο συνδέθηκε με τη συμμετοχή της Βιβλιοθήκης σε συνεργατικό περιβάλλον διαχείρισης ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Η αλλαγή δεν ήταν τόσο στο λογισμικό, όσο στο μοντέλο της λειτουργίας, καθώς ενισχύθηκε η κοινή

διαχείριση βιβλιογραφικών εγγραφών και υπηρεσιών στο πλαίσιο του δικτύου ILSaS (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Σύμφωνα λοιπόν με τον Χαρκίτη, αυτή η κεντροποίηση είχε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους και οφέλη. Πρώτον, επέτρεπε τη δυνατότητα χρήσης έτοιμων βιβλιογραφικών εγγραφών, εξοικονομώντας σημαντικό χρόνο και προσπάθεια. Δεύτερον, μείωσε δραστικά το κόστος διαχείρισης καθώς αντί κάθε πανεπιστήμιο να απασχολεί τεχνικούς για συντήρηση και αναβάθμιση, μία κεντρική ομάδα μπορούσε να εξυπηρετήσει όλα τα μέλη του δικτύου. Και τρίτον, επέτρεψε την οικονομία κλίμακας στην προμήθεια υπηρεσιών. Αντί δηλαδή, για πολλά διαφορετικά συμβόλαια με την εταιρεία λογισμικού, ένα ενιαίο συμβόλαιο για όλο το δίκτυο ήταν αρκετό (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Η Στροφή στον Ανοικτό Κώδικα: Koha (2024-σήμερα)

Σύμφωνα και πάλι με τις πληροφορίες που δόθηκαν για την παρούσα έρευνα από τον κύριο Χαρκίτη, τον Δεκέμβριο του 2024 η ΒΚΠ ΠΙ, ακολουθώντας το ρεύμα και τις ανάγκες της εποχής, που όλου και περισσότερο κατευθύνονται πλέον σε εργαλεία ανοικτού κώδικα, προχώρησε σε μία νέα σημαντική αλλαγή. Τη μετάβαση από εμπορικό σύστημα Sierra στο Koha και ενώθηκε με τις περισσότερες ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σε αυτή τη στρατηγική επιλογή.

Το Koha είναι ένα ώριμο, διεθνώς αναγνωρισμένο βιβλιοθηκονομικό σύστημα ανοικτού κώδικα και χρησιμοποιείται από χιλιάδες βιβλιοθήκες παγκοσμίως (Koha Community, 2026) Υποστηρίζει λειτουργίες όπως είναι η καταλογράφηση, ο δανεισμός, οι προσκτήσεις, η διαχείριση περιοδικών και οι αναφορές και οι η διαχείριση μελών και παρέχει δυνατότητα μεγαλύτερης ανεξαρτησίας, καθώς ο κώδικας αυτός διατίθεται με άδεια ελεύθερου λογισμικού και οι βιβλιοθήκες μπορούν να επιλέγουν διαφορετικούς παρόχους υποστήριξης ή να το διαχειρίζονται εσωτερικά, εφόσον διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία. (Koha Community, 2026)

Παράλληλα με το Koha, παραδόθηκε στη βιβλιοθήκη η υπηρεσία ανακάλυψης περιεχομένου "VuFind". Πρόκειται για μια μηχανή αναζήτησης ανοικτού κώδικα επίσης, με την οποία επιτρέπεται στους χρήστες να συνδυάζουν αναζητήσεις σε περισσότερες από μία πηγές ταυτόχρονα, παρέχοντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη και πιο φιλική εμπειρία προς τον χρήστη. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου

2026). Η λειτουργία αυτή επιβεβαιώνεται και από τον επίσημο οδηγό χρήσης του VuFind στην ιστοσελίδα του ILSaS+, όπου το VuFind περιγράφεται ως σύστημα ενοποιημένης αναζήτησης σε πηγές όπως ο κατάλογος της Βιβλιοθήκης, τα ψηφιακά τεκμήρια, τα ιδρυματικά αποθετήρια και άλλες συλλογές (ILSaS+, 2025)

4.3.3 Πρόσβαση στο Ψηφιακό Περιεχόμενο

Η βιβλιοθήκη χρησιμοποιεί το Publication Finder το οποίο βοηθά τους χρήστες να εντοπίσουν εάν η βιβλιοθήκη παρέχει πρόσβαση σε συγκεκριμένα περιοδικά ή βιβλία και σε ποια από όλες τις πλατφόρμες είναι διαθέσιμα. Η αναζήτηση γίνεται με τον τίτλο. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Ακόμη μέσω του HEAL-Link, μία κοινοπραξία ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (από το 2001), ένα εργαλείο το οποίο επιτρέπει τη συλλογική διαπραγμάτευση με εκδότες για ηλεκτρονικά περιοδικά και βάσεις δεδομένων, εξασφάλισαν έτσι καλύτερες τιμές καθώς και πιο ομοιόμορφη πρόσβαση σε όλα τα ελληνικά ακαδημαϊκά ιδρύματα. (HEAL-Link, 2025)

Τέλος αξίζει να αναφερθεί, το Ιδρυματικό αποθετήριο ΟΛΥΜΠΙΑΣ το οποίο φιλοξενεί ψηφιοποιημένο υλικό του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων (διδασκαρικές διατριβές, μεταπτυχιακές εργασίες, επιστημονικά άρθρα, σπάνιες εκδόσεις), με στόχο την ανοικτή πρόσβαση, τη διάσωση εύθραυστου υλικού και την προβολή της επιστημονικής και πολιτιστικής κληρονομιάς (Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων Βιβλιοθήκη και Κέντρο πληροφόρησης, 2023)

Σύμφωνα με την Ευδοξία Βαλερά, σημαντικό μέρος του υλικού της Βιβλιοθήκης έχει ψηφιοποιηθεί και τεκμηριωθεί, ώστε να είναι αναζητήσιμο μέσω του αποθετηρίου ΟΛΥΜΠΙΑΣ. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η πρόσβαση στο περιεχόμενο, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη διατήρηση του πρωτότυπου υλικού και στον περιορισμό της φθοράς που θα μπορούσε να προκύψει από τη συχνή φυσική χρήση του (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

4.3.4 Ψηφιακά Εργαλεία και πρόσβαση στο Ψηφιακό Περιεχόμενο

Scan to Mail: Ψηφιοποίηση αντί Φωτοτυπίας

Η ΒΚΠ ΠΙ διαθέτει δωρεάν την υπηρεσία scan to mail, που επιτρέπει την ψηφιοποίηση υλικού αντί της παραδοσιακής φωτοτυπίας. Σύμφωνα με την κα Βαλερά, αυτή η υπηρεσία βοηθά στο να μειώσει το λειτουργικό κόστος και την κατανάλωση χαρτιού αλλά και στην εύκολη αποθήκευση και μεταφορά αρχείων μέσω mail. (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

Δανεισμός μεταξύ Βιβλιοθηκών

Η ΒΚΠ-Π.Ι. διαθέτει επίσης, σύστημα δανεισμού μεταξύ των βιβλιοθηκών, επιτρέπει τον δανεισμό βιβλίων και τη αποστολή άρθρων για μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και βοηθά σημαντικά τους πόρους που έχει διαθέσιμους ο ερευνητής, καθώς του δίνει πρόσβαση σε όλες τις βιβλιοθήκες των συνεργαζόμενων τμημάτων. (Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων Βιβλιοθήκη και Κέντρο πληροφόρησης, 2023)

Η λειτουργία του διαδανεισμού αναφέρθηκε και από τη Βαλερά ως μία από τις υπηρεσίες μέσω των οποίων διευρύνονται οι διαθέσιμες πηγές για τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και τους ερευνητές (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Τεχνολογίες Επικοινωνίας και Συνεργασίας

Η βιβλιοθήκη υποστηρίζει τις τηλεδιάσκεψης (Webex, Teams, Zoom) για την επικοινωνία του προσωπικού εξοικονομώντας χρόνο και κόστος. Η υπηρεσία streaming χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση συνεδρίων εξ αποστάσεως. Για την εσωτερική επικοινωνία του προσωπικού χρησιμοποιούνται επίσης Chat, Viber, Messenger και ομάδες Facebook. Σύμφωνα με τη Βαλερά, η χρήση αυτών των εργαλείων συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και κόστους μετακίνησης. Παράλληλα, υπηρεσίες streaming χρησιμοποιούνται για την εξ αποστάσεως παρακολούθηση συνεδρίων και ημερίδων (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι που θέλουν να χρησιμοποιήσουν όσα προσφέρει η βιβλιοθήκη ενημερώνονται μέσω της ιστοσελίδας της βιβλιοθήκης (lib.uoi.gr), η οποία αποτελεί την κεντρική πύλη πρόσβασης σε όλες τις υπηρεσίες της. Επίσης, εκδίδεται newsletter για ενημέρωση της ακαδημαϊκής κοινότητας. Ακόμη, η

βιβλιοθήκη έχει αναπτύξει παρουσία και στα social media (Facebook, Instagram) με ενημερωτικό και ψυχαγωγικό χαρακτήρα.

Εργαλεία Διαχείρισης

Η ΒΚΠ-ΠΙ χρησιμοποιεί ticketing system, ένα σύστημα βοηθητικό στην καταγραφή και διαχείριση εργασιών, ανθρώπινων πόρων αλλά και καταγραφή του φόρτου εργασίας. Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Χαρκίτη, το σύστημα χρησιμοποιείται επίσης για την αποτύπωση του φόρτου εργασίας και την υποστήριξη της εσωτερικής λογοδοσίας (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

Εργαλεία Στατιστικών και Αναλυτικών: Urungi

Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί εργαλεία παρακολούθησης χρήσης και στατιστικών, όπως το Urungi, τα οποία είναι χρήσιμα ως εργαλεία λήψης αποφάσεων για τη χάραξη πολιτικής, την ανάπτυξη συλλογών και άλλες στρατηγικές επιλογές της βιβλιοθήκης. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

Νέες Τεχνολογίες και Εργαλεία Διαχείρισης

Σύμφωνα με τα παραπάνω στελέχη της βιβλιοθήκης, είναι σημαντικό επίσης να σημειωθεί, ότι ήδη χρησιμοποιείται από το προσωπικό και την ακαδημαϊκή κοινότητα και η τεχνητή νοημοσύνη. (ΤΝ ή ΑΙ). Χρησιμοποιείται από το προσωπικό και την ακαδημαϊκή κοινότητα για διάφορες εργασίες όπως παραδείγματος χάριν την αναζήτηση πληροφοριών και τη σύνταξη κειμένων.

Ακόμη τα τελευταία χρόνια η ΒΚΠ-ΠΙ διαθέτει τη διαδικτυακή εφαρμογή Turnitin, η οποία προσφέρει όλα τα μέσα και τις διαδικασίες για την αποτροπή λογοκλοπής μέσω αντιπαραβολής κειμένων για την εξακρίβωση της πρωτοτυπίας τους. Το σύστημα αυτό αντιπαραβάλλει κείμενα των εργασιών ή άρθρων, με κείμενα από το διαδίκτυο και με δημοσιευμένες εργασίες ή εργασίες που έχουν κατατεθεί στο σύστημα από άλλους φοιτητές και ανιχνεύει αν υπάρχει λογοκλοπή. δημιουργία λογαριασμού και η πρόσβαση στην υπηρεσία Turnitin του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων διατίθεται μόνο στους διδάσκοντες των ακαδημαϊκών τμημάτων του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων και σε όσους έχει ανατεθεί εξέταση κάποιου μαθήματος. (Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων Βιβλιοθήκη και Κέντρο πληροφόρησης, 2023)

4.3.5 Εκπαίδευση προσωπικού και προκλήσεις

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί φυσικά κρίσιμο και πολύ σημαντικό παράγοντα για μια επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε έναν πολιτιστικό φορέα, όπως η ΒΚΠ Π.Ι.. Σύμφωνα με την κυρία Βαλερά, η εκπαίδευση του προσωπικού πραγματοποιείται μέσω του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ το οποίο παρέχει σεμινάρια 20-35 ωρών , των προγραμμάτων εκπαίδευσης που καταθέτουν οι εταιρείες στις αρχικές συμβάσεις των έργων αλλά και διαφόρων εσωτερικών σεμιναρίων μηχανογράφησης. Η βιβλιοθήκη οργανώνει επίσης, σεμινάρια για τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Σύμφωνα επίσης με τον κύριο Χαρκίτη, οι κύριες δυσκολίες που αντιμετώπισε η βιβλιοθήκη σε σχέση με τον μετασχηματισμό της, έχουν να κάνουν με την έλλειψη πόρων, το μη εκπαιδευμένο προσωπικό στις νέες τεχνολογίες αλλά και την ηλικιακή γήρανση η οποία δημιουργεί πρόβλημα στην αποδοχή και χρήση των νέων εργαλείων, σύμφωνα και πάλι με στέλεχος της Βιβλιοθήκης. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

Σε τεχνικό και οργανωτικό επίπεδο, όπως επίσης επισήμανε ο κύριος Χαρκίτης, ο μικρός χρόνος διεκπεραίωσης των έργων αλλά και ο περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων εταιρειών οδηγούν σε μείωση ποιότητας των παραδοτέων. Πολλά έργα δεν σχεδιάστηκαν λαμβάνοντας υπόψη το κόστος του κύκλου ζωής τους, με αποτέλεσμα έτσι την υπό χρηματοδότηση συντήρησης και την απαξίωση των υποδομών. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Στη μετάβαση στο Koha, για παράδειγμα, υπήρξαν προβλήματα συνεννόησης και χάραξης ενιαίων πολιτικών λόγω του μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων ιδρυμάτων και των διαφορετικών προτύπων καταλογράφησης. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026)

Ωστόσο, σύμφωνα με την κυρία Βαλερά, το κοινό υποδέχεται πάντα θετικά τις προσπάθειες της βιβλιοθήκης, ιδιαίτερα δε, οι νεότερες γενιές οι οποίες έχουν μεγαλώσει σε τεχνολογικό περιβάλλον. (Βαλερά, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου

2026). Αυτό δείχνει την ανάγκη του κοινού για εξέλιξη σε ό,τι αφορά την τριβή του με πολιτιστικούς οργανισμούς.

4.4. Εθνική Λυρική Σκηνή

4.4.1 Οργανωτική ταυτότητα και ρόλος του οργανισμού

Η Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ) είναι ένας σημαντικός φορέας πολιτισμού στην Ελλάδα και λειτουργεί ως ένας κεντρικός φορέας παραγωγής και προβολής λυρικού θεάτρου, μπαλέτου και συμφωνικής μουσικής. (Υπουργείο Πολιτισμού, 2026)

Ιδρύθηκε το 1939 ως Ελληνική Εθνική Όπερα, με στόχο τη δημιουργία ενός σταθερού λυρικού θεάτρου στην Ελλάδα. Ήδη από την ίδρυσή της, η Όπερα διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας χώρας, προσφέροντας στο ελληνικό κοινό πρόσβαση στο ευρωπαϊκό λυρικό ρεπερτόριο, ενώ παράλληλα ενθάρρυνε την ανάπτυξη της ελληνικής μουσικής δημιουργίας. (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2018)

Η ΕΛΣ λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Πολιτισμού. Χρηματοδοτείται κυρίως από το Ελληνικό Δημόσιο, ενώ αναπτύσσει επίσης ίδιους πόρους μέσω εισιτηρίων παραστάσεων, χορηγιών και δωρεών, συμπαραγωγών με διεθνείς οργανισμούς και ευρωπαϊκών προγραμμάτων. . (Υπουργείο Πολιτισμού, 2026)

Καθοριστικό ρόλο για την εξέλιξη της ΕΛΣ, αποτέλεσε η μετάβαση της στο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ) το 2017. (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2018)

Η μετεγκατάσταση αυτή δεν αφορούσε απλώς τη φυσική υποδομή, αλλά συνοδεύτηκε από μια ευρύτερη διαδικασία οργανωτικού και τεχνολογικού εκσυγχρονισμού..

Σύμφωνα με διοικητικό στέλεχος της ΕΛΣ, η ψηφιακή στροφή της ΕΛΣ ήταν εξελικτική. Ξεκίνησε λίγο πριν την πανδημία COVID-19, ωστόσο η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε καταλύτη, επιταχύνοντας την ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών και αναδεικνύοντας την ανάγκη για υβριδικά μοντέλα λειτουργίας που να

συνδυάζουν τη φυσική παρουσία με την ψηφιακή παρουσία. (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026).

Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται και από τα ανώνυμα στελέχη της Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας της ΕΛΣ, σύμφωνα με τα οποία η ιδέα μιας οργανωμένης ψηφιακής πλατφόρμας υπήρχε ήδη πριν από την πανδημία, αλλά οι συνθήκες του 2020 επιτάχυναν την υλοποίηση της GNO TV (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Η επίσημη σελίδα της GNO TV επίσης αναφέρει ότι η πλατφόρμα ξεκίνησε στις 25 Νοεμβρίου 2020 και ότι δεν σχεδιάστηκε απλώς ως προσωρινή απάντηση στην πανδημία, αλλά ως μέρος της ψηφιακής μετάβασης της ΕΛΣ (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020).

4.4.2 Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (ΕΛΣ) αποτελεί μία διαδικασία η οποία συνδέεται με την ανάγκη προσαρμογής της στις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και με τη στρατηγική επιλογή διεύρυνσης του κοινού της και ενίσχυσης της προσβασιμότητας στις τέχνες σύμφωνα και με το διοικητικό στέλεχος της ΕΛΣ.

4.4.3 Τεχνολογικές υποδομές και ψηφιακά εργαλεία

Η Εθνική Λυρική Σκηνή έχει αναπτύξει ένα σύνολο τεχνολογικών υποδομών και ψηφιακών εργαλείων τα οποία έχουν υποστηρίξει τη διαχείριση του αρχειακού και καλλιτεχνικού τους υλικού αλλά και τη διάχυση του πολιτιστικού περιεχομένου προς το κοινό. Η ψηφιακή υποδομή του οργανισμού περιλαμβάνει πλατφόρμες streaming, ψηφιακά αποθετήρια, εικονικά μουσεία και συστήματα διαχείρισης μουσικών και αρχειακών συλλογών, αποτελώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα ψηφιακής πολιτιστικής διαχείρισης.

Μουσική Βιβλιοθήκη Λυρικής Σκηνής

Κάτι που αξίζει να σημειωθεί είναι η ύπαρξη της Μουσικής Βιβλιοθήκης της ΕΛΣ. Βασική αποστολή της Μουσικής Βιβλιοθήκης της ΕΛΣ είναι η διαφύλαξη και ανάδειξη πολιτιστικού υλικού, που σχετίζεται με τη μουσική κληρονομιά και συγκεκριμένα την όπερα. Επίσης, στόχος της είναι η υποστήριξη των καλλιτεχνικών

παραγωγών του θεάτρου, μέσω της οργάνωσης, προετοιμασίας, επιμέλειας, επεξεργασίας και παροχής μουσικού υλικού. (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026). Η ύπαρξη και η οργανωτική θέση της Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου επιβεβαιώνονται και από την επίσημη οργανωτική δομή της ΕΛΣ (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020.)

Το υλικό, που διαθέτει η βιβλιοθήκη είναι κυρίως μουσικό υλικό, όπως παρτιτούρες, λιμπρέτα κα.. Ακόμη, ένα μεγάλο μέρος καταλαμβάνει το αρχειακό υλικό, στο οποίο εντοπίζονται χειρόγραφα, κριτικές, προγράμματα και οπτικοακουστικό υλικό (αφίσες, μακέτες, φωτογραφίες, βιντεοσκοπήσεις και ηχογραφήσεις, CD, DVD, VHS, DATS, αρνητικά φωτογραφιών (φίλμ) από τις παραστάσεις της ΕΛΣ. Σημαντικό ακόμη, είναι και το αρχειακό υλικό καλλιτεχνών, το οποίο έχει προσκτηθεί στο αρχείο έπειτα από δωρεές ή αγορές (όπως προσωπικά έγγραφα, φωτογραφίες, οπτικοακουστικό υλικό). (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026).

Το κοινό της βιβλιοθήκης είναι το προσωπικό της ΕΛΣ και εξωτερικοί ερευνητές ή ιδρύματα, δεν είναι δηλαδή διαθέσιμο προς το κοινό, ωστόσο παίζει καθοριστικό ρόλο στην εσωτερική λειτουργία και τη δημιουργία των παραστάσεων.

Συγκεκριμένα, οι συντελεστές των παραγωγών όπως μαέστροι, μουσικοί, σκηνοθέτες, λαμβάνουν συχνά μουσικό υλικό, προκειμένου να μελετήσουν για την εκάστοτε παραγωγή. Επίσης, και άλλα μέλη του προσωπικού μπορούν να απευθυνθούν στη βιβλιοθήκη, προκειμένου να μελετήσουν υλικό ή να το χρησιμοποιήσουν για κάποια συγκεκριμένη εργασία, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία εκθέσεων. Αξίζει να σημειωθεί, ότι πέρα από το προσωπικό της ΕΛΣ, πρόσβαση στο αρχείο και τη βιβλιοθήκη, μπορούν να έχουν και εξωτερικοί ερευνητές, έπειτα από τη δημιουργία αιτήματος σχετικά με το υλικό, που θέλουν να μελετήσουν, σεβόμενοι πάντα τη νομοθεσία που αφορά στα πνευματικά δικαιώματα των συντελεστών της εκάστοτε παραγωγής. (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026).

Το βασικό σύστημα που χρησιμοποιείται είναι το ολοκληρωμένο σύστημα βιβλιοθηκών ILS V-Smart. Μέσω του συστήματος αυτού πραγματοποιείται καταλογράφηση του μουσικού υλικού, αλλά και ο δανεισμός αυτών μέσω των

απαραίτητων barcode και RFID. (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026).

Σχετικά με το ILS V-Smart, τα πρότυπα που ακολουθούνται είναι η καταλογράφηση βάση UNIMARC και MARC21, τα οποία αποτελούν διεθνή πρότυπα μεταδεδομένων για τη δομημένη καταγραφή των βιβλιογραφικών πληροφοριών, διασφαλίζοντας έτσι τη συμβατότητα και την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ διαφορετικών συστημάτων παγκοσμίως. Ενώ για την τεκμηρίωση των αρχείων χρησιμοποιείται το Διεθνές Πρότυπο Αρχειακής Περιγραφής (ΔΙΠΑΠ). Υπάρχει επίσης, αυτοματοποίηση διαδικασιών, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις προσαρμόζεται στις ανάγκες του εκάστοτε υλικού προς ψηφιοποίηση. Ωστόσο, στον παρόντα χρόνο δεν υπάρχει διασύνδεση με άλλα συστήματα της ΕΛΣ (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026).

GNO TV: Η πλατφόρμα streaming της ΕΛΣ



Η GNO TV αποτελεί την κεντρική ψηφιακή πλατφόρμα της ΕΛΣ και λειτουργεί επίσημα από το 2020. Η πλατφόρμα προσφέρει πρόσβαση σε όπερες, μπαλέτα, συναυλίες κλπ., δημιουργώντας ένα ψηφιακό αρχείο παραστάσεων που διατίθεται στο κοινό και σε πραγματικό χρόνο (live streaming), αλλά και on demand. (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020).

Η ίδια η ΕΛΣ χαρακτηρίζει την GNO TV νέο άξονα προγραμματισμού και ψηφιακή μετάβαση του οργανισμού με στόχο την ενίσχυση της καλλιτεχνικής εξωστρέφειας. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα λειτουργεί με ευέλικτο μοντέλο πρόσβασης το οποίο περιλαμβάνει μεμονωμένα εισιτήρια, συνδρομές και δωρεάν περιεχόμενα, ισορροπώντας κατά αυτόν τον τρόπο μεταξύ βιωσιμότητας και θεσμικής αποστολής για ανοιχτή πρόσβαση. (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020).

Για τη διασφάλιση ποιότητας εικόνας και ήχου, σύμφωνα με στελέχη της Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας της ΕΛΣ, χρησιμοποιείται το Akamai CDN. Τα κριτήρια επιλογής αυτής της εταιρείας ήταν η αξιοπιστία, η ταχύτητα φόρτωσης, η δυνατότητα διανομής περιεχομένου μέσω διεθνούς δικτύου servers, αλλά και η ασφάλεια και η προστασία από αυξημένη επισκεψιμότητα ή κακόβουλη δραστηριότητα. Οι παραγωγές γίνονται με επαγγελματικές προδιαγραφές κινηματογράφησης, με ιδιαίτερη έμφαση στην ηχογράφηση και επεξεργασία ήχου από το τμήμα Ήχου της ΕΛΣ. Οι σκηνοθέτες και οι χορογράφοι συμμετέχουν ενεργά στο μοντάζ, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να διατηρεί την ταυτότητα κάθε παραγωγής. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026)

Σύμφωνα με τα ίδια στελέχη, η GNO TV καινοτομεί στον τρόπο όπου μεταφέρει το έργο ενός λυρικού θεάτρου στο ψηφιακό περιβάλλον. Αυτό το πετυχαίνει όχι ως μία απλή καταγραφή, αλλά ως μία οργανωμένη ψηφιακή σκηνή η οποία συνδυάζει καλλιτεχνική ποιότητα με επαγγελματικές διαδικασίες κινηματογράφησης. Επιπλέον, λειτουργεί ως ένα εργαλείο πρόσβασης εξωστρέφειας, επιτρέποντας στο κοινό εκτός της Αθήνας να παρακολουθήσει τις παραγωγές της ΕΛΣ. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Προς το παρόν, η GNO TV είναι διασυνδεδεμένη με το CRM σύστημα της ΕΛΣ μέσω της σύνδεσης με το Opera Club, το Πρόγραμμα Μελών της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. Χάρη σε αυτή τη διασύνδεση, η πλατφόρμα αναγνωρίζει αυτόματα τα μέλη του Opera Club και τους παρέχει τα προνόμια που αντιστοιχούν στη συνδρομή τους. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Στο μέλλον, σύμφωνα με τα ίδια στελέχη της ΕΛΣ, σκοπός τους είναι να εστιάσουν στον εμπλουτισμό του περιεχομένου και τη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη, συνδυάζοντας παράλληλα και την ενίσχυση με το ευρύτερο ψηφιακό οικοσύστημα του οργανισμού. Μακροπρόθεσμα επίσης, στόχος είναι η GNO TV να εξελιχθεί ακόμη παραπάνω ως μία αυτόνομη ψηφιακή σκηνή της ΕΛΣ. Να είναι δηλαδή, ένα σταθερό, σύγχρονο κανάλι πολιτιστικού περιεχομένου το οποίο να υπηρετεί την καλλιτεχνική αποστολή του οργανισμού αλλά και τη σχέση του με το κοινό, σε Ελλάδα και εξωτερικό. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026)

4.4.4. Πρόσβαση στο κοινό και υβριδικό μοντέλο

Η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών έχει αποτελέσει ένα βασικό πυλώνα για τη στρατηγική της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και έχει ως σκοπό τη διεύρυνση της προσβασιμότητας προς το κοινό και τη δημιουργία νέων μορφών πολιτιστικής εμπειρίας. Σύμφωνα με διοικητικό στέλεχος της ΕΛΣ, η ψηφιακή μετάβαση οδήγησε σταδιακά στην ανάπτυξη ενός υβριδικού μοντέλου, στο οποίο η φυσική εμπειρία εξακολουθεί να βρίσκεται στον πυρήνα της λειτουργίας του οργανισμού, ενώ οι ψηφιακές τεχνολογίες λειτουργούν συμπληρωματικά (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026). Αντίστοιχα, τα στελέχη της Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας επισημαίνουν ότι η GNO TV δεν υποκαθιστά τη ζωντανή παράσταση αλλά λειτουργεί ως ψηφιακή επέκτασή της, επιτρέποντας την πρόσβαση στο έργο της ΕΛΣ ανεξάρτητα από γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Παράλληλα, σύμφωνα με στελέχη της Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου της ΕΛΣ η ψηφιοποίηση του ψηφιακού και μουσικού αρχείου της ΕΛΣ πραγματοποιείται την τελευταία δετία. Σύμφωνα με στέλεχος της Μουσικής Βιβλιοθήκης της ΕΛΣ, ένα μεγάλο μέρος της ψηφιοποίησης αυτής πραγματοποιήθηκε τον τελευταίο χρόνο εντός του πλαισίου προγραμμάτων εκσυγχρονισμού από το Ταμείο Ανάκαμψης, ενώ η ψηφιοποίηση και η αρχειοθέτηση πραγματοποιείται από το ίδιο το προσωπικό των τμημάτων. Βασικό κριτήριο για αυτή την επιλογή αποτέλεσε η διάσωση και διατήρηση του αρχείου της ΕΛΣ, το οποίο αντανάκλα την ιστορία του

οργανισμού. (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026)

Η συγκεκριμένη χρησιμοποιεί το βιβλιοθηκονομικό σύστημα V-Smart. Πέρα από την καταλογογράφηση, που πραγματοποιείται στο σύστημα, έχει δημιουργηθεί και ένας κατάλογος (web OPAC), ο οποίος όμως λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο. Μόνο οι εργαζόμενοι της βιβλιοθήκης, μπορούν να αναζητήσουν το υλικό, το οποίο έχει καταλογογραφηθεί. Αυτό βοηθά όλο το υλικό που είναι συγκεντρωμένο εκεί (π.χ. παρτιτούρες) να είναι συγκεντρωμένο εκεί, διευκολύνοντας έτσι τις διαδικασίες αναζήτησης και δανεισμού. Μέσω της ψηφιοποίησης και της χρήσης κατάλληλων εργαλείων τεκμηρίωσης δίνεται η δυνατότητα για άμεση πρόσβαση στο ψηφιακό αρχειακό υλικό αποτρέποντας την επαφή με τα φυσικά τεκμήρια χωρίς να υποβάλλονται έτσι σε φθορές. (Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 21 Απριλίου 2026).

Όσον αφορά την πλατφόρμα της GNO TV και σύμφωνα με τα εσωτερικά δεδομένα χρήσης που παραχωρήθηκαν για την παρούσα έρευνα και το κοινό, το μεγαλύτερο μέρος του κοινού της GNO TV βρίσκεται στην Ελλάδα, με αξιόλογη παρουσία στο εξωτερικό (Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Γερμανία, ΗΠΑ). Εντός Ελλάδας, πέρα από την Αθήνα, καταγράφεται σημαντική παρουσία σε πόλεις όπως Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Καλαμάτα και Βόλος. Ηλικιακά, η μεγαλύτερη συγκέντρωση εντοπίζεται στις ηλικίες 45-64, με ισχυρότερη παρουσία γυναικείου κοινού. Η ανταπόκριση του κοινού είναι συνολικά θετική. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Η δυνατότητα πρόσβασης ενισχύεται επίσης από το μοντέλο λειτουργίας της GNO TV, το οποίο περιλαμβάνει τόσο επί πληρωμή όσο και δωρεάν περιεχόμενο. Σύμφωνα με τα στελέχη της ΕΛΣ, η δωρεάν διάθεση μέρους των παραγωγών συνδέεται με τους στόχους της εξωστρέφειας, της προσβασιμότητας και της διεύρυνσης του κοινού (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026)

Η ύπαρξη δωρεάν και συνδρομητικού περιεχομένου επιβεβαιώνεται και από την επίσημη πλατφόρμα της GNO TV (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020)

Σε ένα ευρύτερο επίπεδο προσβασιμότητας, η ΕΛΣ αναπτύσσει επίσης εκπαιδευτικές και κοινωνικές δράσεις οι οποίες απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες πληθυσμού, όπως άτομα με αναπηρία, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και άλλες ομάδες της κοινότητας (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2025)

Αυτή η κατεύθυνση μπορεί να συσχετιστεί με την ευρύτερη συζήτηση για την πολιτιστική συμμετοχή και τη διερεύνηση της πρόσβασης στον πολιτισμό. (Kawashima, 2006).

4.4.5. Εσωτερική λειτουργία & Συνεργασίες - Χρηματοδοτήσεις.

Σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας, σύμφωνα με διοικητικό στέλεχος της ΕΛΣ, ο οργανισμός διαθέτει τμήμα ICT, χωρίς ωστόσο να υπάρχει αυτοτελής θέση Chief Digital Officer. Η υλοποίηση των ψηφιακών πρωτοβουλιών βασίζεται στη διατμηματική συνεργασία μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών του οργανισμού, όπως η καλλιτεχνική παραγωγή, η διοίκηση, το μάρκετινγκ και η πληροφορική (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026).

Οι ψηφιακές πρωτοβουλίες της Λυρικής Σκηνής χρηματοδοτούνται μέσω αξιοποίησης δημόσιων πόρων και κρατικών επιχορηγήσεων, ευρωπαϊκών προγραμμάτων, χορηγιών αλλά και συνεργασιών. Καθοριστικό ρόλο έχει διαδραματίσει επίσης το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΙΣΝ) , καθώς χρηματοδοτεί δράσεις εξωστρέφειας και καινοτομίας. (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026) Ειδικότερα, η ίδια η ΕΛΣ αναφέρει ότι η GNO TV υλοποιήθηκε με τη στήριξη δωρεάς του ΙΣΝ για την ενίσχυση της καλλιτεχνικής εξωστρέφειας του οργανισμού (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020). Ακόμη, τα λειτουργικά έξοδα της πλατφόρμας της GNO TV για παράδειγμα, καλύπτονται στο πλαίσιο του ευρύτερου οικονομικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της ΕΛΣ, είτε, κατά περίπτωση, από διαθέσιμα χρηματοδοτικά προγράμματα που υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό πολιτιστικών οργανισμών, όπως για παράδειγμα το Ταμείο Ανάκαμψης. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026). Επίσης, Στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», η GNO TV εμπλουτίστηκε την περίοδο 2024–2026 με 35 παραγωγές μέσω του έργου «Δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού της

ΕΛΣ», με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης - NextGenerationEU (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2026).

Η ΕΛΣ έχει αναπτύξει επίσης συνεργασίες με διεθνείς πολιτιστικούς οργανισμούς και τεχνολογικούς παρόχους για ψηφιακές παραγωγές και streaming, επεκτείνοντας έτσι τις δυνατότητές και την εμβέλειά της σε πιο διεθνές επίπεδο. Από τεχνική άποψη, η διασφάλιση υψηλής ποιότητας streaming απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία. Διατηρεί ήδη ενεργές συνεργασίες με διεθνή πολιτιστικά και οπτικοακουστικά κανάλια, όπως το Mezzo και το Medici, μέσα από τα οποία επιλεγμένες παραγωγές της φτάνουν σε διεθνές κοινό. (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2024)

Οι συνεργασίες αυτές εντάσσονται στη συνολικότερη στρατηγική εξωστρέφειας και ενισχύουν τη διεθνή παρουσία του οργανισμού. (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026).

Ειδικά για την GNO TV, αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει κάποιο ανακοινώσιμο πλάνο συνεργασίας με άλλη πλατφόρμα ή οργανισμό, σύμφωνα με στέλεχος της ΕΛΣ.

Σύμφωνα μάλιστα, με το ανώνυμο διοικητικό στέλεχος της ΕΛΣ, η Λυρική προβλέπει περαιτέρω εξέλιξη σε υβριδικά μοντέλα (live + digital), περαιτέρω ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας και αξιοποίηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Η φυσική εμπειρία παραμένει στον πυρήνα της και οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες θα λειτουργούν συμπληρωματικά, εμπλουτίζοντας και επεκτείνοντας την καλλιτεχνική εμπειρία χωρίς να την αντικαθιστούν. (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026)

Τα επόμενα 5-10 χρόνια, σύμφωνα με το ίδιο στέλεχος, η σχέση φυσικής-ψηφιακής εμπειρίας θα εξελιχθεί προς μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, όπου οι δύο μορφές συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται, προσφέροντας στο κοινό πολλαπλές επιλογές πρόσβασης στην τέχνη της όπερας.

4.4.6 Προκλήσεις και καινοτομία

Παρά τα πλεονεκτήματα, ένας ψηφιακός μετασχηματισμός αντιμετωπίζει πάντοτε και προκλήσεις. Μέρος του παραδοσιακού κοινού της όπερας εκφράζει ανησυχίες ότι το streaming μπορεί να υποβαθμίσει την αξία της ζωντανής εμπειρίας ή να οδηγήσει σε μείωση της φυσικής προσέλευσης. Στη σχετική βιβλιογραφία έχει αναδειχθεί η ένταση ανάμεσα στη ζωντανή και στη διαμεσολαβημένη από την τεχνολογία εμπειρία, καθώς η ψηφιακή μορφή δεν ταυτίζεται πλήρως με την αισθητική και συναισθηματική εμπειρία της φυσικής παράστασης (Auslander, 2008). Ο Auslander εξετάζει ακριβώς τη σχέση μεταξύ live performance και mediatized performance και τη μεταβολή της έννοιας της «ζωντανής» εμπειρίας στο σύγχρονο περιβάλλον των μέσων (Auslander, 2008)

Σύμφωνα με στέλεχος της της Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας της ΕΛΣ οι προκλήσεις της GNO TV ήταν σε πολλά επίπεδα, όσον αφορά την πλατφόρμα, καθώς η πλατφόρμα απαιτεί τεχνικές, καλλιτεχνικές, νομικές και οργανωτικές απαιτήσεις. Στο τεχνικό σκέλος, η δυσκολία ήταν η ανάπτυξη μίας αξιόπιστης πλατφόρμας μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, υπό τις έκτακτες συνθήκες της πανδημίας Covid-19. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Ακόμη, στο σκέλος των πνευματικών δικαιωμάτων, η ψηφιακή διάθεση παραγωγών αποτελεί ένα ιδιαίτερα σύνθετο πεδίο, καθώς κάθε έργο εμπεριέχει διαφορετικές κατηγορίες δικαιωμάτων. Μπορεί να είναι δηλαδή είτε μουσικό υλικό, σκηνοθεσία, χορογραφία, σκηνικά, κοστούμια, ερμηνείες, ορχήστρα, χορωδία, χορευτές και λοιπούς συντελεστές, πολλοί από τους οποίους δεν έχουν μόνιμη συνεργασία με την ΕΛΣ. Εκτός λοιπόν, από τις διαπραγματεύσεις οι οποίες είναι απαραίτητες, η διάθεση μίας παραγωγής στην GNO TV απαιτεί προσεκτική διαχείριση των σχετικών αδειών, των όρων προβολής, της διάρκειας διαθεσιμότητας και, σε σπάνιες περιπτώσεις, γεωγραφικών περιορισμών. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Στο καλλιτεχνικό επίπεδο, η μεγαλύτερη πρόκληση ήταν η μεταφορά της ζωντανής θεατρικής εμπειρίας στο ψηφιακό περιβάλλον, χωρίς να χαθεί η σκηνική, μουσική και δραματουργική ταυτότητα της κάθε παραγωγής. Η κινηματογράφηση μιας όπερας ή

ενός μπαλέτου δεν είναι απλή καταγραφή. Απαιτεί καλλιτεχνικές επιλογές για τη σκηνοθεσία της εικόνας, τον ρυθμό του μοντάζ, την απόδοση του ήχου και την αίσθηση του χώρου, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να σέβεται τόσο το όραμα των δημιουργών όσο και την εμπειρία του θεάτρου. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026)

Όλα τα παραπάνω μαζί προκαλούν και μια σημαντική οργανωτική πρόκληση: τον συντονισμό διαφορετικών ομάδων και ειδικοτήτων ώστε η κάθε παραγωγή να περνά από τη σκηνή στην πλατφόρμα με συνέπεια, ποιότητα και επαγγελματισμό. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Σύμφωνα με το διοικητικό στέλεχος της ΕΛΣ από την άλλη πλευρά, κύρια πρόκληση μεταξύ των άλλων ήταν και η ισορροπία μεταξύ καλλιτεχνικής ποιότητας και ψηφιακής μορφής. Από έναν οργανισμό που λειτουργούσε αποκλειστικά με ζωντανές παραστάσεις έπρεπε να γίνει ένας υβριδικός πολιτιστικός οργανισμός ο οποίος να συνδυάζει φυσική παρουσία με ψηφιακή διάχυση του καλλιτεχνικού έργου.

(Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026).

Ακόμη, σύμφωνα με το ίδιο στέλεχος, αντιμετωπίστηκε δυσκολία ως προς την οργανωτική κουλτούρα. Η μετάβαση δεν αφορούσε την υιοθέτηση μόνο νέων τεχνολογιών αλλά απαιτούσε και θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας. Η οργανωτική προσαρμογή περιλάμβανε ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διαφόρων τμημάτων αλλά και τη δημιουργία εντελώς νέων ροών εργασίας και φυσικά με την υπέρτατη πρόκληση να επιτευχθεί όλο αυτό διατηρώντας την ταυτότητα και την αποστολή του οργανισμού. (Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026).

4.4.7 Ποσοτικοί δείκτες και analytics

Η ΕΛΣ αξιοποιεί διάφορα εργαλεία ψηφιακής ανάλυσης για τη μέτρηση της απόδοσης των ψηφιακών της πλατφορμών. Όπως αναφέρουν στελέχη της Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας της ΕΛΣ, παρακολουθούνται συστηματικά τα δεδομένα επισκεψιμότητας και χρήσης μέσω των διαθέσιμων εργαλείων analytics της πλατφόρμας. Μεταξύ άλλων, καταγράφουνε την επισκεψιμότητα, τις εγγραφές χρηστών, τις προβολές παραγωγών, τη γεωγραφική προέλευση κοινού, τις συσκευές πρόσβασης αλλά και τους επιμέρους δείκτες αλληλεπίδρασης με το περιεχόμενο.

(Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Τα στοιχεία αυτά τα αξιοποιούν εσωτερικά για να αποτιμήσουν την απήχηση της πλατφόρμας, αλλά και για να κατανοήσουν τις ανάγκες του κοινού ώστε να μπορέσουν να βελτιώνουν συνεχώς την εμπειρία χρήστη, αλλά και τη στρατηγική επικοινωνίας και διάθεσης του περιεχομένου. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Τα αναλυτικά ποσοτικά στοιχεία δεν δημοσιοποιούνται στο σύνολό τους, καθώς αποτελούν εσωτερικά δεδομένα αξιολόγησης και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να πούμε ότι η GNO TV έχει αποδειχθεί ένα σημαντικό ψηφιακό κανάλι επαφής με το κοινό, με ιδιαίτερη δυναμική σε περιόδους στοχευμένων επικοινωνιακών ενεργειών, νέων παραγωγών ή δωρεάν διάθεσης περιεχομένου. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Η χρήση εργαλείων analytics από την πλατφόρμα επιβεβαιώνεται και από την επίσημη Πολιτική Απορρήτου της GNO TV, όπου αναφέρεται ότι η ΕΛΣ συνεργάζεται με παρόχους υπηρεσιών ανάλυσης και μάρκετινγκ με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών (Εθνική Λυρική Σκηνή, 2021)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

Από την ανάλυση και την έρευνα που έγινε στους τέσσερις αυτούς πολιτιστικούς οργανισμούς έχουν προκύψει σημαντικά ευρήματα και είναι προφανές πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται μονάχα στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία η οποία επηρεάζει πολλά επίπεδα στην οργανωτική λειτουργία ενός οργανισμού.

Θα μπορούσε να χωριστεί ενδεχομένως σε τρία επίπεδα. Στο τεχνολογικό επίπεδο, το οποίο αφορά την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και υποδομών, στο οργανωτικό

επίπεδο, το οποίο περιλαμβάνει την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και στο κοινωνικό επίπεδο, στη σχέση δηλαδή του οργανισμού με το κοινό του, τον τρόπο πρόσβασης σε αυτόν και τις υπηρεσίες και το περιεχόμενο που παρέχει. Είναι φανερό ότι και οι τέσσερις αυτοί οργανισμοί, παρά τα διαφορετικά τους μεγέθη έχουν επενδύσει σημαντικά σε αυτά τα επίπεδά, επιβεβαιώνοντας την άποψη του Vial (2019) ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται μόνο στην τεχνολογία, αλλά αφορά και τη συνολική αναδιοργάνωση των διαδικασιών

Ένα κοινό που χαρακτηρίζει όλες τις παραπάνω μελέτες περίπτωσης, είναι το γεγονός πως σε όλες ο μετασχηματισμός ήταν μία σταδιακή διαδικασία, η οποία είχε κάνει τα πρώτα της βήματα την τελευταία τουλάχιστον εικοσαετία και επιταχύνθηκε με την πανδημία.

Επιπλέον, η παραπάνω ανάλυση αναδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να υλοποιηθεί αποκλειστικά με εσωτερικούς πόρους. Όλοι οι εξεταζόμενοι οργανισμοί ανέπτυξαν κάποιες στρατηγικές συνεργασίες σε πολλαπλά επίπεδα. Είτε με εταιρείες τεχνολογίας για την υλοποίηση έργων, είτε με ακαδημαϊκά ιδρύματα για την ανάπτυξη πιο καινοτόμων λύσεων, είτε ακόμη και με διεθνείς φορείς για τη διασυνοριακή συνεργασία τους. Η σημασία αυτή των συνεργασιών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τους μικρότερους οργανισμούς, οι οποίοι δε διαθέτουν πόρους για αυτόνομη ανάπτυξη πιο σύνθετων τεχνολογικών λύσεων.

Είναι επίσης κοινό σε όλους τους παραπάνω οργανισμούς η σημαντική «εξάρτησή» τους από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης για την υλοποίηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού. Για παράδειγμα η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας χρηματοδοτήθηκε μέσω των ευρωπαϊκών προγραμμάτων INTERREG, η ΕΛΣ αξιοποίησε πόρους από το Εθνικό Ταμείο Ανάκαμψης, ενώ η ΕΒΕ επωφελήθηκε από την στήριξη του ΙΣΝ.

Ωστόσο, αυτό θέτει και το ερώτημα σχετικά με τη βιωσιμότητα των ψηφιακών πρωτοβουλιών, καθώς η έλλειψη σταθερής και επαρκούς δημόσιας χρηματοδότησης είναι ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον ρυθμό, το εύρος αλλά και τη συνέχεις αυτών των πρωτοβουλιών.

Παρά το διαφορετικό μέγεθος των οργανισμών, παρατηρούνται κάποιες ομοιότητες σε ορισμένα εργαλεία. Αρχικά, όλες οι βιβλιοθήκες χρησιμοποιούν παρόμοια βιβλιοθηκονομικά συστήματα, με ιδιαίτερη έμφαση στη στροφή προς λύσεις ανοιχτού κώδικα όπως το Koha και το OpenABEKT. Όλοι οι οργανισμοί επίσης, υιοθετούν διεθνή πρότυπα μεταδεδομένων (Dublin Core, MARC21/UNIMARC, ΔΙΠΑΠ) και έχουν αναπτύξει ψηφιακά αποθετήρια.

Παράλληλα, παρατηρούνται και διαφορές οι οποίες δείχνουν και τις ανάγκες κάθε τύπου οργανισμού. Η ΕΛΣ, ως οργανισμός παραστατικών τεχνών και με περισσότερη εξωστρέφεια, έχει επενδύσει σημαντικά σε τεχνολογίες ζωντανής θέασης και οπτικοακουστικής παραγωγής, ενώ η Κεντρική Δημόσια Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας έχει αναπτύξει καινοτόμες εφαρμογές όπως η εφαρμογή κινητών συσκευών με διαδραστικό χάρτη και το VirtuaLand με τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας, συνδυάζοντας με αυτόν τον τρόπο τον πολιτισμό και την προσέλκυση του τουρισμού.

Ωστόσο, για να επιτευχθούν όλα αυτά σε όλες τις περιπτώσεις ο πιο κρίσιμος ρόλος ήταν αυτός του ανθρώπινου παράγοντα. Από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για όλους ήταν αυτή της προσαρμογής και δημιουργίας ενός προσωπικού με κατάλληλες δεξιότητες για την κατανόηση των νέων αυτών μοντέλων λειτουργίας.

Εντοπίστηκε ότι υπήρχαν ελλείψεις εξειδικευμένου προσωπικού με ψηφιακές δεξιότητες, ηλικιακή γήρανση και ανεπαρκή εκπαίδευση. Ωστόσο, από όλους υπήρξε συστηματική επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και τα αποτελέσματα ήταν θετικά, σύμφωνα με τους ερωτώμενους. Η ΒΚΠ Π.Ι. για παράδειγμα κάνει τακτικά εσωτερικά σεμινάρια και οργανώνει το προσωπικό της, ενώ η ΕΛΣ ανέπτυξε νέες ροές εργασίας οι οποίες απαιτούν συνεργασία μεταξύ τμημάτων, δημιουργώντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη οργανωτική κουλτούρα. (Βαλερά & Χαρκίτης, γραπτές συνεντεύξεις, 16 Απριλίου 2026· Διοικητικό στέλεχος ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 24 Απριλίου 2026).

Παράλληλα, σημαντική παρατήρηση από την έρευνα είναι ότι όλοι οι οργανισμοί μεταβαίνουν από το παραδοσιακό μοντέλο της φυσικής παρουσίας σε ένα υβριδικό μοντέλο, το οποίο συνδυάζει φυσική και ψηφιακή παρουσία. Η ΕΛΣ αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της εξέλιξης. Παρόλο που η δια ζώσης εμπειρία παραμένει ο πυρήνας της λειτουργίας της, η GNO TV λειτουργεί ως ένα

συμπληρωματικό κανάλι το οποίο επεκτείνει την εμβέλεια των παραγωγών της, χωρίς όμως να αντικαθιστά την φυσική εμπειρία, όπως αναφέρουν και τα στελέχη της. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Οι βιβλιοθήκες επίσης λειτουργούν με υβριδικό τρόπο και διατηρούν από την μία τις φυσικές τους συλλογές, από την άλλη όμως αναπτύσσουν και ψηφιακές συλλογές, ηλεκτρονικούς καταλόγους και διάφορες υπηρεσίες εξ αποστάσεως.

Σημαντικό επίσης είναι, η σημασία που έχει για τους οργανισμούς η παρακολούθηση των δεδομένων και των analytics στη βελτίωση των κάθε υπηρεσιών. Η ΒΚΠ Π.Ι. χρησιμοποιεί το εργαλείο Urungi , για την παρακολούθηση των στατιστικών χρήσης, ενώ η ΕΛΣ παρακολουθεί συστηματικά δεδομένα επισκέψεων της GNO TV . (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026· Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Παράλληλα η Κεντρική Δημόσια Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας συλλέγει στοιχεία χρήσης των ψηφιακών της αποθετηρίων. Κατά αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν και κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες του κοινού τους και αξιολογούν πιο αποτελεσματικά τις υπηρεσίες τους.

5.2. Ερευνητικά Ερωτήματα και απαντήσεις

Η παρούσα έρευνα διατύπωσε κάποια κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα (βλ. Κεφ. 3.2). Με βάση την ανάλυση των τεσσάρων μελετών περιπτώσεις, οι απαντήσεις συνοψίζονται ως εξής παρακάτω.

5.2.1 Βασικά τεχνολογικά εργαλεία και ψηφιακές υποδομές που χρησιμοποιούνται στις μελέτες περίπτωσης

Από την έρευνα προέκυψε ένα κοινό τεχνολογικό υπόστρωμα το οποίο διαπερνά όλους τους εξεταζόμενους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τύπου. Είναι φανερό λοιπόν πως όλες οι βιβλιοθήκες χρησιμοποιούν ολοκληρωμένα βιβλιοθηκονομικά συστήματα, ενώ αξιοσημείωτη είναι και η χρήση ανοιχτού κώδικα όπως το Koha και το OpenABEKT σε ΒΚΠ Π.Ι. και Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας. Η μετάβαση αυτή αντικατοπτρίζει στρατηγική επιλογή για μείωση κόστους αδειών και αύξηση της προσαρμοστικότητας των συστημάτων στις ειδικές ανάγκες του κάθε πολιτιστικού οργανισμού. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου

2026). Ακόμη, όλες οι μελέτες περίπτωσης έχουν τεχνολογίες αυτοματοποίησης όπως το RFID, επιτρέπονται έτσι την αυτοματοποίηση του δανεισμού. Επιπλέον, όλοι οι οργανισμοί διαθέτουν κάποια μορφή ψηφιακού αποθετηρίου, προσαρμοσμένη στην αποστολή του κάθε οργανισμού. Το ΟΛΥΜΠΙΑΣ (ΒΚΠ Π.Ι.) για ακαδημαϊκές εργασίες, το Balkaneana και Exploral (Κόνιτσα) για τοπική πολιτιστική κληρονομιά, η Πλατφόρμα Ψηφιακών Συλλογών (ΕΒΕ) για εθνικό υλικό, και το σύστημα V-Smart (ΕΛΣ) για μουσικό και αρχαιολογικό υλικό. Κοινό χαρακτηριστικό όλων αποτελεί η χρήση διεθνών προτύπων μεταδεδομένων (Dublin Core, MARC21, ΔΙΠΑΠ).

Αξιοσημείωτα είναι επίσης, τα εργαλεία διάχυσης περιεχομένου. Η GNO TV αποτελεί ένα μοναδικό παράδειγμα ολοκληρωμένης streaming πλατφόρμας στο δείγμα, υποδεικνύοντας τη διαφορετική φύση των οργανισμών, ενώ όλες οι βιβλιοθήκες διαθέτουν ηλεκτρονικούς καταλόγους (OPAC). Επιπλέον η ΒΚΠ Π.Ι. χρησιμοποιεί το Publication Finder για διευκόλυνση πρόσβασης σε ηλεκτρονικά περιοδικά.

Τέλος, η χρήση analytics η οποία μέσω της έρευνας εντοπίστηκε κυρίως στη ΒΚΠ Π.Ι. και την ΕΛΣ, υποδηλώνει τη μετάβαση των οργανισμών προς μία πιο data driven διοίκηση. Η τεχνολογική αυτή υποδομή αντιστοιχεί κυρίως στο στάδιο Ανάπτυξης και Ψηφιακών Πρωτοβουλιών του μοντέλου ψηφιακής ωριμότητας (Westerman et al., 2011), με την ΕΛΣ να προσεγγίζει το Στάδιο Στρατηγικής Ψηφιακής Διακυβέρνησης μέσω της ολοκληρωμένης χρήσης analytics και του υβριδικού μοντέλου λειτουργίας.

5.2.2. Παράγοντες οι οποίοι ώθησαν τους οργανισμούς προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Μέσω της έρευνας αναδεικνύεται ένας συνδυασμός εξωτερικών πιέσεων και εσωτερικών αναγκών οι οποίοι ώθησαν τους οργανισμούς προς τον μετασχηματισμό τους.

Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε καταλυτικό παράγοντα για όλες τις μελέτες περίπτωσης. Η ΕΛΣ επιτάχυνε το λανσάρισμα της GNO TV, η ΒΚΠ Π.Ι. ενίσχυσε τις υπηρεσίες της και τα διαδικτυακά σεμινάρια, ενώ όλοι οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να επανεξετάσουν τις υπηρεσίες τους για εξ αποστάσεως πρόσβαση.

Οι ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις διαδραμάτισαν επίσης, καθοριστικό ρόλο, ιδιαίτερα για τους μικρότερους οργανισμούς. Η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας

υλοποίησε όλα τα ψηφιακά της έργα (Balkaniana, Exploral, VirtuaLand) μέσω INTERREG 2007-2013 και 2014-2020, ενώ η ΕΛΣ αξιοποίησε το Ταμείο Ανάκαμψης για την ψηφιοποίηση του αρχείου της. Ωστόσο, αυτή η εξάρτηση από εξωτερικά κονδύλια δημιουργεί και κάποια ερωτήματα σχετικά με την μακροχρόνια βιωσιμότητα, καθώς η συντήρηση και η αναβάθμιση των συστημάτων απαιτεί συνεχή χρηματοδότηση.

Ως εσωτερικοί παράγοντες που ώθησαν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών αποτέλεσαν και οι φυσικές μετεγκαταστάσεις για παράδειγμα της ΕΛΣ και της ΕΒΕ. Η μετάβαση αυτή δεν ήταν απλώς μία μετακίνηση σε νέους χώρους, αλλά αφορμή για μία ριζική αναδιοργάνωση των συλλογών, των συστημάτων και των υπηρεσιών τους.

Οι απαιτήσεις του κοινού του κάθε οργανισμού αποτελεί επίσης, σημαντικό κίνητρο. Η ακαδημαϊκή κοινότητα της ΒΚΠ Π.Ι. χρειάζονταν κάθε μέρα και κάθε ώρα πρόσβαση σε ηλεκτρονικά περιοδικά και βάσεις δεδομένων, ενώ το κοινό της ΕΛΣ αναζητούσε εναλλακτικούς τρόπους πρόσβασης σε παραγωγές, ιδιαίτερα μετά την πανδημία.

Τέλος, σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η ανάγκη για εξοικονόμηση πόρων ταυτόχρονα με την αύξηση αποδοτικότητας, οπότε και όλοι οι οργανισμοί οδηγήθηκαν σε αυτοματοποίηση των διαδικασιών (πχ RFID), τη μείωση της χειρωνακτικής εργασίας και την κεντροποίηση των συστημάτων (ILSAS δίκτυο κ.α.)

5.2.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Μελετών Περίπτωσης και Διοικητικές – Λειτουργικές Διαδικασίες.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επέφερε ουσιαστικές αλλαγές σε τρία επίπεδα: Επιχειρησιακό, Διοικητικό, Οργανωτικό.

Συγκεκριμένα, σε επιχειρησιακό επίπεδο, η αυτοματοποίηση μείωσε δραστικά τον χρόνο επεξεργασίας. Για παράδειγμα, στην ΕΒΕ το RFID επιτάχυνε τον δανεισμό και την απογραφή, ενώ η ψηφιοποίηση εξωφύλλων διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό την αναζήτηση. Ενώ, στη ΒΚΠ Π.Ι., η μετάβαση στο Koha εξάλειψε το κόστος αδειών χρήσης και επέτρεψε έτσι την προσαρμογή του συστήματος στις ειδικές ανάγκες του ιδρύματος. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026).

Όσον αφορά, το διοικητικό επίπεδο, η πρόσβαση σε δεδομένα και analytics ενίσχυσε τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Οι στατιστικές χρήσης στη ΒΚΠ Π.Ι. καθοδηγούν για παράδειγμα, την πολιτική ανάπτυξης των συλλογών, ενώ η ΕΛΣ αξιοποιεί τα στατιστικά για να κατανοεί καλύτερα τη γεωγραφική κατανομή και τις προτιμήσεις των θεατών της.

Τέλος σε διοικητικό και οργανωτικό επίπεδο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επέβαλε μία αναδιάρθρωση ρόλων και δεξιοτήτων. Στη ΒΚΠ Π.Ι. δημιουργήθηκαν νέες θέσεις (διαχειριστές συστημάτων), ενώ το υπάρχον προσωπικό χρειάστηκε επιμόρφωση σε νέες τεχνολογίες. (Χαρκίτης, γραπτή συνέντευξη, 16 Απριλίου 2026). Στην ΕΛΣ η διαχείριση της GNO TV απαίτησε συνεργασία μεταξύ τεχνικών ομάδων, καλλιτεχνικού προσωπικού και μάρκετινγκ. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026) Αυτή η διαλειτουργικότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ώριμων ψηφιακά οργανισμών (Westerman et al., 2011).

Παράλληλα, η ψηφιοποίηση επέτρεψε την κεντροποίηση και την τυποποίηση των διαδικασιών. Το δίκτυο ILSAS για παράδειγμα, στη ΒΚΠ Π.Ι. συνδέει 24 ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, επιτρέποντας έτσι ενιαίες πολιτικές και διαδανεισμό. Ωστόσο, αυτή η κεντροποίηση ίσως αφαιρεί ένα μέρος αυτονομίας από τον κάθε οργανισμό στην επιλογή των συστημάτων και των πρακτικών τους.

5.2.4 Κοινές προκλήσεις

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε και πολλές κοινές προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι οργανισμοί, ανεξαρτήτου μεγέθους και τύπου. Οι οικονομικοί περιορισμοί αναφέρονται συχνά από τους ερευνώμενους, με τους οργανισμούς να εξαρτώνται συχνά από εξωτερική χρηματοδότηση για μεγάλα έργα και να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διασφάλιση των πόρων ακόμη και για τη συντήρηση των ψηφιακών υποδομών.

Επιπλέον, η δεύτερη μεγάλη πρόκληση που παρατηρήθηκε είναι η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, σε συνδυασμό με την ηλικιακή γήρανση και τις αντιστάσεις στην αλλαγή. Η τεχνολογική ταχύτητα των εξελίξεων στην σημερινή εποχή δημιουργούν συνεχώς πίεση για αναβάθμιση και αναγνωρισιμότητα σε

συνδυασμό με την γραφειοκρατία και την έλλειψη ευελιξίας, πολλές φορές επιβραδύνεται η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Παρά όμως τις κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, έχουν εντοπιστεί και σημαντικές καλές πρακτικές οι οποίες διευκολύνουν τον μετασχηματισμό. Για παράδειγμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός που λαμβάνει υπόψη του μια μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, η σταδιακή προσέγγιση η οποία επιτρέπει την ομαλή ενσωμάτωση των αλλαγών και η χρήση λύσεων ανοιχτού κώδικα οι οποίες προσφέρουν οικονομική ευελιξία, έχουν αποτελέσει βασικά στοιχεία επιτυχίας. Επιπλέον, η φιλοσοφία μίας ανοιχτής πρόσβασης και η επικοινωνιακή πολιτική με το κοινό ενισχύουν την αποδοχή των ψηφιακών υπηρεσιών και προς τα έξω.

5.2.5 Οφέλη τα οποία προέκυψαν από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό για τις Μελέτες Περίπτωσης

Μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μελετών περίπτωσης και σύμφωνα με την έρευνα της παρούσας εργασίας, προκύπτουν κάποια σημαντικά οφέλη.

Αρχικά και όσον αφορά τα οφέλη για τους οργανισμούς αυτούς καθαυτούς φαίνεται πως αυξήθηκε δραστικά η αποδοτικότητα. Σύμφωνα άλλωστε με τα στελέχη των οργανισμών στις περισσότερες των περιπτώσεων η αυτοματοποίηση των συστημάτων απελευθέρωσε το προσωπικό από επαναλαμβανόμενες εργασίες και επιτρέποντάς του με αυτόν τον τρόπο να εστιάσει σε υπηρεσίες περισσότερης προστιθέμενης αξίας. Ένα παράδειγμα αποτελεί η ΕΒΕ, όπου μείωσε δραστικά τον χρόνο απογραφής με το RFID. (Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής ΕΒΕ, γραπτή συνέντευξη, 23 Μαΐου 2026).

Επιπλέον, ενισχύθηκε η προβολή και η ψηφιακή εξωστρέφεια των οργανισμών. Η GNO TV έφερε την ΕΛΣ σε διεθνές κοινό, (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026), ενώ η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας κατέστησε πρόσβαση στην τοπική πολιτιστική κληρονομιά σε ερευνητές ανά τον κόσμο μέσω του Balkaneana. (Ντούλια, γραπτή συνέντευξη, 17 Απριλίου 2026).

Παράλληλα, η λήψη αποφάσεων η οποία ήταν βασισμένη σε δεδομένα βελτιώθηκε σε σημαντικό βαθμό. Η χρήση των analytics βοηθά στην παροχή πληροφοριών για τις προτιμήσεις των χρηστών, τις ώρες αιχμής, τις πιο δημοφιλείς συλλογές ενώ

καθοδηγεί και τις στρατηγικές αποφάσεις για τον προϋπολογισμό του κάθε οργανισμού, το προσωπικό και την περαιτέρω ανάπτυξη.

Σημαντικό είναι επίσης, πως με αυτόν τον τρόπο διασφαλίστηκε και η πολιτιστική κληρονομιά. Όπως ανέφεραν και στελέχη της ΕΛΣ και της ΕΒΕ, μέσω της ψηφιοποίησης προστατεύτηκαν σπάνια τεκμήρια, ενώ παράλληλα σύμφωνα με την κυρία Ντούλια της Δημοτικής Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας κατά αυτόν τον τρόπο τεκμηρίωσε και τις τοπικές παραδόσεις οι οποίες κινδυνεύουν με εξαφάνιση.

Ωστόσο υπάρχουν οφέλη και για το κοινό. Για παράδειγμα, η πρόσβαση διευρύνθηκε γεωγραφικά αλλά και χρονικά. Οι χρήστες της ΒΚΠ Π.Ι. έχουν πρόσβαση πλέον όλες τις ημέρες και ώρες σε ηλεκτρονικά περιοδικά, ενώ η GNO TV επιτρέπει στο κοινό το οποίο βρίσκεται εκτός της πρωτεύουσας, να παρακολουθήσει παραγωγές όπου διαφορετικά θα του ήταν απρόσιτες. Αυτό συμβάλει και στον εκδημοκρατισμό της πρόσβασης στον πολιτισμό. (Cameron & Kenderdine, 2007)

Επίσης, οι υπηρεσίες για το κοινό βελτιώθηκαν καθώς για παράδειγμα τα σύγχρονα ΟΡΑC στις βιβλιοθήκες προσφέρουν προσωπικές συστάσεις, ιστορικό δανεισμού και αποθηκευμένες αναζητήσεις, ενώ στη GNO TV προτείνονται παραγωγές βάσει των προηγούμενων προβολών. (Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας ΕΛΣ, γραπτή συνέντευξη, 20 Μαΐου 2026).

Τέλος, αυξήθηκε και η εκπαιδευτική αξία, καθώς τα ψηφιακά αποθετήρια παρέχουν πρωτογενείς πηγές για έρευνα, ενώ πλατφόρμες όπως το Exploral προσφέρουν εκπαιδευτικό περιεχόμενο με διάδραση για τα σχολεία.

5.3 Πρακτικές συστάσεις - Τελικές σκέψεις

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να συμβάλει στην θεωρητική κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και να παρέχει μία εμπειρική τεκμηρίωση για το πλαίσιο που υπάρχει στον ελληνικό πολιτιστικό χώρο. Με βάση τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα ακολουθούν και κάποιες πρακτικές συστάσεις.

Οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν μία ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική, η οποία να έχει ένα σαφές όραμα και πλαίσιο, με μετρήσιμους στόχους, λαμβάνοντας υπόψιν μία μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Το προσωπικό των οργανισμών οφείλει να εκπαιδεύεται συστηματικά, καθώς η τεχνολογική ανάπτυξη στις ημέρες μας,

αναπτύσσεται ραγδαία. Ακόμη, η ανάπτυξη υβριδικών μοντέλων, όπως ήδη έχουν αρχίσει να υφίστανται, δείχνουν αναγκαία. Τα μοντέλα αυτά πρέπει να συνδυάζουν ιδιαίτερη προσοχή σε νομικά και δεοντολογικά ζητήματα.

Όσον αφορά τους υπευθύνους χάραξης πολιτικής, φαίνεται πως είναι αναγκαίο να διασφαλίζουν μία σταθερή και επαρκή χρηματοδότηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον πολιτισμό, συμπεριλαμβανομένων και πόρων για τη συντήρηση και την αναβάθμιση των μέσων που χρησιμοποιούνται για τον μετασχηματισμό αυτόν.

Επιπλέον, η ενίσχυση των κεντρικών υποδομών αλλά και των δικτύων συνεργασίας αλλά και η απλοποίηση ενδεχομένως των διαδικασιών έγκρισης και υλοποίησης έργων θα επιταχύνουν σε μεγάλο βαθμό τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η δημιουργία προγραμμάτων χρηματοδότησης, θα ενθάρρυναν επίσης, κατά πολύ την καινοτομία και την διευκόλυνση στη συμμετοχή ελληνικών πολιτιστικών οργανισμών σε διεθνή δίκτυα και προγράμματα, όπως ήδη βλέπουμε ότι γίνεται με την Εθνική Λυρική Σκηνή ή στη σύμπραξη της Δημοτικής Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας με την Αλβανία. Κατά αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί και η ανταλλαγή εμπειριών και η πρόσβαση σε πόρους μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών.

Είναι φανερό άλλωστε πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός των πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σημείο εξέλιξης. Τα ευρήματα που έχουν προκύψει αποδεικνύουν ότι ο μετασχηματισμός δεν είναι μία γραμμική διαδικασία, αλλά μία πιο σύνθετη διαδικασία η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με το μέγεθος, τον τύπο και τους πόρους που διαθέτει ο κάθε οργανισμός.

Οι τέσσερις οργανισμοί που εξετάστηκαν αντιπροσωπεύουν διαφορετικά μονοπάτια ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ΕΒΕ ως ένας εθνικός οργανισμός με μεγάλη ιστορία, προχωρά σταδιακά προς την ψηφιοποίηση και τον εκσυγχρονισμό. Η ΒΚΠ Π.Ι., ως μία ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη, έχει επενδύσει συστηματικά σε τεχνολογικές υποδομές και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού της, σύμφωνα πάντα και με τους πόρους που διαθέτει και αποτελεί ένα παράδειγμα σταθερής αλλά μεθοδικής προόδου. Επιπλέον, η Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Κόνιτσας, παρά το μικρό της μέγεθος και την περιφερειακή της θέση, έχει αναδειχθεί σε μία πρωτοπόρο βιβλιοθήκη στην ψηφιακή καινοτομία μέσω στρατηγικών

συνεργασιών. Και τέλος, η ΕΛΣ, ένας οργανισμός παραστατικών τεχνών, με μεγαλύτερη εξωστρέφεια από τους υπόλοιπους, έχει αναπτύξει ένα υβριδικό μοντέλο που όμως συνεχίζει και διατηρεί την ταυτότητα της.

Παρά τις όποιες διαφορές υπάρχουν μεταξύ τους, αναδεικνύονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά τα οποία χαρακτηρίζουν γενικότερα τον ψηφιακό μετασχηματισμό τον ελληνικό πολιτιστικό χώρο. Η εξάρτηση από εξωτερική χρηματοδότηση, η σημασία των συνεργασιών και των δικτύων, η σταδιακή προσαρμογή στον μετασχηματισμό και η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή τη διαδικασία, είναι μόνο λίγα από τα κοινά χαρακτηριστικά που έχουν όλες οι παραπάνω περιπτώσεις.

Ωστόσο η επιτυχία ενός ψηφιακού μετασχηματισμού, δεν εξαρτάται μόνο από την υιοθέτηση των κατάλληλων και των πιο προηγμένων τεχνολογιών. Υπάρχει ένας συνδυασμός παραγόντων. Θα πρέπει να υπάρχει σαφής στρατηγική όπως και επαρκείς και σταθερούς πόρους. Ακόμη θα πρέπει να υπάρχει καταρτισμένο προσωπικό αλλά και υποστηρικτικό πολιτικό και θεσμικό πλαίσιο.

Συμπερασματικά λοιπόν, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα αποτελεί μια συνεχιζόμενη διαδικασία γεμάτη προκλήσεις αλλά και γεμάτη από ευκαιρίες. Οι οργανισμοί οι οποίοι μελετήθηκαν παραπάνω δείχνουν ότι παρά τους περιορισμούς, είναι δυνατή η επίτευξη μίας σημαντικής προόδου μέσω στρατηγικού σχεδιασμού, συνεργασιών, καινοτομίας αλλά και επιμονής. Το μέλλον των πολιτιστικών οργανισμών βρίσκεται στην ικανότητά τους να συνδυάζουν την πλούσια παράδοσή τους με τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιακή εποχή, δημιουργώντας έτσι νέες μορφές πολιτιστικής εμπειρίας οι οποίες να είναι ταυτόχρονα προσβάσιμες, συμπεριληπτικές αλλά και υψηλής ποιότητας.

Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι η ψηφιακή μετάβαση δεν είναι προαιρετική αλλά αναγκαία για τη βιωσιμότητα και τη σημασία των πολιτιστικών οργανισμών στον 21ο αιώνα. Ωστόσο, η επιτυχία της απαιτεί κάτι περισσότερο από τεχνολογικές επενδύσεις. Απαιτεί συγκεκριμένο όραμα, ικανή ηγεσία, συλλογική δράση αλλά και δέσμευση σε αξίες όπως η ανοιχτή πρόσβαση, η διαλειτουργικότητα και η εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος. Με αυτά τα θεμέλια, οι ελληνικοί πολιτιστικοί

οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες της ψηφιακής εποχής, διατηρώντας παράλληλα την ταυτότητα και την αποστολή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αγραφιώτης, Δ. (1993). Πολιτιστικές ασυνέχειες. Εκδόσεις: Ύψιλον/βιβλία.

Γκαζή, Α., & Νούσια, Τ. (2003). Αρχαιολογία στον Ελληνικό Χώρο, τ. Γ΄
Μουσειολογία, μέριμνα για τις αρχαιότητες. Πάτρα: ΕΑΠ.

Γκαντζιάς, Γ. (2020) Πολιτιστική πολιτική, Χορηγία & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,
2^η Έκδοση, Παπασωτηρίου

Γκαντζιάς, Γ., & Κορρές, Γ. (2011). Πολιτιστική οικονομία και χορηγίες: Οικονομική
διαχείριση και ανάπτυξη πολιτισμικών μονάδων. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κορρές, Γ., (2002). Οικονομία του Πολιτισμού, Τόμος Α΄, ΕΑΠ: Πάτρα.

Λυδάκη, Α. (2001). Ποιοτικές μέθοδοι της κοινωνικής έρευνας. Αθήνα, Εκδόσεις:
Καστανιώτης.

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

Μπούνια, Α., Νικονάνου, Ν., & Οικονόμου, Μ. (Επιμ.). (2008) Η τεχνολογία στην
υπηρεσία της πολιτισμικής κληρονομιάς. Αθήνα, Εκδόσεις: Καλειδοσκόπιο

Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. (2002). «Θεσμοί Πολιτισμού και Πολιτιστικά Ιδρύματα
στην Ελλάδα», στο Αθανασοπούλου, Α. κ.ά., Οι Διαστάσεις των Πολιτιστικών
Φαινομένων: Πολιτιστικό Πλαίσιο, τ. Β΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ξενόγλωσση

Auslander, P. (2008). Liveness: Performance in a Mediatized Culture (2nd ed.).
Routledge

Borgman, C. L. (2007). Scholarship in the Digital Age: Information, Infrastructure,
and the Internet. Cambridge, MA: MIT Press.

Breeding, M. (2015). Library Systems Report 2015: Operationalizing Innovation.
American Libraries Magazine

- Cameron, F., & Kenderdine, S. (Eds.). (2007). *Theorizing Digital Cultural Heritage: A Critical Discourse*. Cambridge, MA: MIT Press
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Hesmondhalgh David (2019), *The cultural industries* (4th ed.). Sage.
- Holden, J. (2006), *Cultural value and the crisis of legitimacy*. Demos.
- Hooper-Greenhill, E. (2007). *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance*. London: Routledge.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Kawashima, N. (2006). "Audience Development and Social Inclusion in Britain: Tensions, Contradictions and Paradoxes in Policy and Their Implications for Cultural Management." *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 55–72.
- Kochtanek, T. R., & Matthews, J. R. (2002). *Library Information Systems*. Libraries Unlimited.
- Kolb, B. M. (2020). *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera* (4th ed.). Routledge.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Lagoze, C., & Van de Sompel, H. (2001). *The Open Archives Initiative: Building a Low-Barrier Interoperability Framework*.
- Lankes, R. D. (2011). *The Atlas of New Librarianship*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lynch, C. (2003). *Institutional repositories: Essential infrastructure for scholarship in the digital age*. ARL Bimonthly Report, 226, 1-7.
- Parry, R. (2007), *Recoding the museum: Digital heritage and the technologies of change*. Routledge

Radbourne, J., Glow, H., & Johanson, K. (2013). *The Audience Experience: A Critical Analysis of Audiences in the Performing Arts*. Bristol: Intellect.

Towse, R. (2019). *A textbook of cultural economics* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Taylor, A. G., & Joudrey, D. N. (2009). *The Organization of Information* (3rd ed.). Libraries Unlimited.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021), Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. The MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.lib.uoi.gr>

Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://digitalstrategy.gov.gr/>

Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.nlg.gr>

Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος. (2018). Λόγος 3. (Μάιος 2026) https://transition.nlg.gr/wp-content/uploads/2018/04/%CE%9B%CF%8C%CE%B3%CE%BF%CF%82-3_%CE%88%CE%BD%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF.pdf

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (2020). Το σύστημα ABEKT και οι βιβλιοθήκες στην Ελλάδα. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.ekt.gr>

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (2024). SearchCulture.gr και ευρωπαϊκός χώρος δεδομένων πολιτιστικής κληρονομιάς. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.ekt.gr>

Ιδρυματικό Αποθετήριο “Ολυμπιάδα”. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://olympias.lib.uoi.gr>

Πούλιος, Ι., & Τουλούπα, Σ. (2017). Ελληνικά Μουσεία σε Κρίση: Αποκτώντας Στρατηγική Ευελιξία στο Τρέχον Ασταθές Περιβάλλον. Στο Π. Βελένη & Χ. Γκατζόλης (Επιμ.), Μουσειολογία: Νέες Τάσεις. Θεσσαλονίκη: Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης. Ανακτήθηκε από Σεπτέμβριος 2026 https://www.researchgate.net/publication/309804405_Greek_Museums_in_Crisis_Achieving_Strategic_Agility_in_the_Current_Instable_Environment_in_Greek

VirtuaLand, Μια γνωριμία με το «VirtuaLand» στη Βιβλιοθήκη Κόνιτσας (2022) (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.adeti.gr/b>

Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ). (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.heal-link.gr>

David Schatsky , Ragu Gurumurthy. (2019) , Pivoting to digital maturity, Deloitte Insights. (Φεβρουάριος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-maturity-pivot-model.html>

EuropeanaTech (2025). Artificial Intelligence in relation to GLAMs Task Force Report. (Απρίλιος 2026) ανακτήθηκε από https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/AI%20in%20relation%20to%20GLAMs%20Task%20Force%20Report.pdf

ICOM (2022). Museum Definition. International Council of Museums. (Μάιος 2026) Ανακτήθηκε από <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). (χ.χ.).

National Libraries Section. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από

<https://www.ifla.org/units/national-libraries/>

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). (χ.χ.). How
do libraries further development?. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από

<https://www.ifla.org/how-do-libraries-further-development/>

Markellou, M. (2023). Cultural heritage accessibility in the digital era and the Greek
legal framework. *International Journal for the Semiotics of Law*, 36(5), 1945–1969.

(Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1007/s11196-023-10027-w>

MuseumNext (2024). Artificial Intelligence and the Future of Museums. (Απρίλιος
2026) ανακτήθηκε από <https://www.museumnext.com/article/artificial-intelligence-and-the-future-of-museums/>

National Library of Greece: The Relocation Process, UniSystems (2023). (Μάιος
2026) ανακτήθηκε από <https://www.UniSystems.com/projects/national-library-greece-relocation-process>

Terrar D. (2015). What is Digital Transformation? (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από
<https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>

UNESCO. (2025). Artificial Intelligence and Culture. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε
από

https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2025/09/CULTAI_Report%20of%20the%20Independent%20Expert%20Group%20on%20Artificial%20Intelligence%20and%20Culture%20%28final%20online%20version%29%201.pdf

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research
agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. (Φεβρουάριος 2026)
ανακτήθηκε από

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>

UniSystems. (2026). *Culture* (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από.

<https://www.UniSystems.com/industries/culture>

Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος. (2016). *Παραλαβή ετικετών RFID*. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://transition.nlg.gr/paralavi-etiketon-rfid/>

UniSystems. (2017). *UniSystems implements preparatory project for the transition of the National Library of Greece to the Stavros Niarchos Foundation Cultural Center*. (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.UniSystems.com/news/uni-systems-implements-preparatory-project-transition-national-library-greece-stavros-niarchos>

UniSystems. (2026). *National Library of Greece: The Relocation Process*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.UniSystems.com/projects/national-library-greece-relocation-process> .

Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, για τα ανοικτά δεδομένα/πρότυπα της Πλατφόρμας Ψηφιακών Συλλογών(Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://digitalcollections.nlg.gr/nlg-repo/dl/el/open-data.html>. Επικολημένο κείμενο

Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας. (2026) *Ιστορικό – Αποστολή*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.libkon.gr/ιστορικο-αποστολη/>

Interreg IPA CBC Greece–Albania. (2014). *Exploring the cultural heritage of the cross-border region through digital library and oral sources* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://2014-2020.greece-albania.eu/projects/exploring-the-cultural-heritage-the-cross-border-region-through-digital-library-and-oral-sources>

Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, *Balkaneana*: (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.libkon.gr/balkaneana/>

Balkaneana (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από : <http://www.balkaneana.eu/>

Creative Commons (2026). *What is Creative Commons?* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://creativecommons.org/faq/#what-is-creative-commons-and-what-do-you-do> .

Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, *VirtuaLand*: (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.libkon.gr/virtualand/>

Interreg IPA CBC Greece- Albania. (2014). *Immersive Virtual Experience for Cultural and Natural Heritage Sites - VirtuaLand* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από

<https://2014-2020.greece-albania.eu/projects/immersive-virtual-experience-for-cultural-and-natural-heritage-sites-virtualand>

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου. (2020). (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://econtent.ekt.gr/el/content/unioncatalogue>

Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας, (χ.χ.) Στην ψηφιακή βιβλιοθήκη (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.libkon.gr/στην-ψηφιακη-βιβλιοθηκη/>

DataScouting. (2020). *RFID & OpenABEKT - New project, new solutions*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://blog.datascouting.com/en/rfid-OpenABEKT-new-project-new-solutions/>

Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Κόνιτσας. (2020). *Προκηρύξεις*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.libkon.gr/προκηρυξεις/>

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2017). OpenABEKT / Βιβλιοθήκη Κόνιτσας (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.ekt.gr/el/news/21055>.

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (2023). *Ιστορία της Βιβλιοθήκης* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://lib.uoi.gr/i-vivliothiki/genikes-plirofories/istoria-tis-vivliothikis/>

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (2023). (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://lib.uoi.gr/i-vivliothiki/kanonismos/>

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (2023). (Μάρτιος 2026) ανακτήθηκε από <https://lib.uoi.gr/i-vivliothiki/> ·

ΣΕΑΒ / ILSaS+, για τη μετάβαση από Sierra σε ILSaS+ (Μάρτος 2026) ανακτήθηκε από https://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/39310/3/ILSaS%2B_%20%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CE%AD%CE%BD%CE%B1%20%CE%92%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%BF%20%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81

[%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB
%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AE%CE%BA%CE%B7%CF%82.pdf](#)

Koha Community. (2026) (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://koha-community.org/>

Koha Community. (2026). *About Koha* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://koha-community.org/about/>

ILSaS+. (2025). *Οδηγός χρήσης VuFind*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://docs.ilsas.uniwa.gr/VuFind/ellinika/odigos-xrisis-VuFind>

HEAL-Link. (2025). *Πληροφορίες* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.heal-link.gr/πληροφορίες-ιστορικό/>

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (2023). *Ιδρυματικό Αποθετήριο ΟΛΥΜΠΙΑΣ* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://lib.uoi.gr/ilektronikes-piges/idrumatiko-apothetirio-olumpias/>

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (2023). *Διαδανεισμός*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://lib.uoi.gr/upiresies-se-anagnostes/diadaneismos/>

Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. (2023). *Έλεγχος λογοκλοπής* (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://lib.uoi.gr/elegchos-logoklopis/>.

Υπουργείο Πολιτισμού. (2026), Εθνική Λυρική Σκηνή. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/viewyphresia.aspx?iID=1391&u>
.

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2018). *Ιστορικό* (Μάιος 2026) . ανακτήθηκε από <https://www.nationalopera.gr/els/istoriko> .

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2020). *Γνωρίστε την GNO TV*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://tv.nationalopera.gr/gnoriste-tin-gno-tv/>

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2026). *Δομή*. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.nationalopera.gr/els/domi>

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2020). *Η Εθνική Λυρική Σκηνή παρουσιάζει την GNO TV.*

(Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.nationalopera.gr/nea-anakoinoseis/item/3546-h-ethniki-lyriki-skini-parousiazeti-tin-gno-tv>

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2020). *Πακέτα συνδρομών GNO TV.* (Μάιος 2026)

ανακτήθηκε από <https://tv.nationalopera.gr/paketa-sundromon-gno-tv/>

Εθνική Λυρική Σκηνή, *Εκπαιδευτικές και κοινωνικές δράσεις* (Μάιος 2026)

ανακτήθηκε από <https://www.nationalopera.gr/ekpaideusi-koinonia/ekpaideutikes-koinonikes-draseis-els>

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2026). *GNO TV is celebrating 5 years of operation.* (Μάιος

2026) ανακτήθηκε από <https://www.nationalopera.gr/en/news-features/item/7865-gno-tv-is-celebrating-5-years-of-operation>

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2024). *Παραγωγές της ΕΛΣ στο Mezzo Live και Medici TV.*

(Μάιος 2026) ανακτήθηκε από <https://www.nationalopera.gr/nea-anakoinoseis/item/6988-oi-dyo-monopraktes-operes-tis-els-aleko-o-pyrgos-tou-kyanopogona-taksideyoun-diethnos-mesa-apo-to-mezzo-live-kai-to-medici-tv-premiera-ton-diethnon-metadoseon-stis-15-dekembriou-2024>

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2021). *Πολιτική Απορρήτου GNO TV.* (Μάιος 2026)

ανακτήθηκε από <https://tv.nationalopera.gr/politiki-aporritou/>.

Εθνική Λυρική Σκηνή. (2025). *Ανακοίνωση προγράμματος Εκπαιδευτικών &*

Κοινωνικών Δράσεων της ΕΛΣ 2025/26. (Μάιος 2026) ανακτήθηκε από

<https://www.nationalopera.gr/nea-anakoinoseis/item/7668-anakoinosi-programmatos-ekpaideftikon-koinonikon-draseon-tis-els-2025-26>

Παράρτημα Α: «Συνέντευξη με στέλεχος της Δημόσιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης της Κόνιτσας»

Συμμετέχουσα: Περσεφόνη Ντούλια, Βιβλιοθηκονόμος Π.Ε. – Αναπληρώτρια
Προϊσταμένη Διεύθυνσης

Ημερομηνία: 17 Απριλίου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτή συνέντευξη

1. Ποια ανάγκη οδήγησε αρχικά στη δημιουργία του Balkaneana;
2. Πώς εξελίχθηκε αυτή η πρώτη πρωτοβουλία στο Exploral και αργότερα στο VirtuaLand;
3. Ποια βασικά τεχνολογικά εργαλεία ή πλατφόρμες χρησιμοποιήθηκαν στα τρία αυτά έργα
4. Πώς οργανώθηκε εσωτερικά η διαχείριση και τεκμηρίωση του ψηφιακού υλικού;
5. Ποιες ήταν οι βασικότερες δυσκολίες κατά την υλοποίηση και λειτουργία τους;
6. Πώς επηρέασαν τα έργα αυτά την καθημερινή εργασία του προσωπικού;
7. Πώς εκπαιδεύτηκε το προσωπικό για τη χρήση των νέων εργαλείων;
8. Πώς ανταποκρίθηκε το κοινό στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες;
9. Συλλέγετε στοιχεία χρήσης ή άλλα δεδομένα αξιολόγησης των ψηφιακών υπηρεσιών;
10. Ποια θεωρείτε σήμερα τα σημαντικότερα οφέλη αλλά και τους περιορισμούς του ψηφιακού μετασχηματισμού της Βιβλιοθήκης;

Παράρτημα Β: «Συνεντεύξεις με στελέχη της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων»

Συμμετέχοντες: Ευδοξία Βαλερά και Παναγιώτης Χαρκίτης

Ημερομηνία: 16 Απριλίου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτές συνεντεύξεις

1. Ποια βήματα έχουν πραγματοποιηθεί προς τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό (ψηφιοποίηση συλλογών, δημιουργία αποθετηρίων, νέες ψηφιακές υπηρεσίες κ.λπ.).
2. Ποια τεχνολογικά εργαλεία, πλατφόρμες ή λογισμικά χρησιμοποιούνται.
3. Πώς οργανώθηκε η μετάβαση και ποιες δυσκολίες ή προκλήσεις προέκυψαν;
4. Πώς ανταποκρίνεται το κοινό στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες.
5. Πώς εκπαιδεύτηκε το προσωπικό και πώς βιώθηκε εσωτερικά η αλλαγή;
6. Ποια θεωρούνται τα βασικά οφέλη αλλά και οι περιορισμοί της μετάβασης;
7. Πώς συλλέγονται και αξιοποιούνται δεδομένα (π.χ. στοιχεία χρήσης, στατιστικά επισκεψιμότητας, ψηφιακές αλληλεπιδράσεις).

Παράρτημα Γ: «Συνεντεύξεις με στελέχη της Εθνικής Λυρικής Σκηνής»

Οι συμμετέχοντες της Εθνικής Λυρικής Σκηνής αναφέρονται ανώνυμα, σύμφωνα με την επιλογή τους.

Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης και Ιστορικού Αρχείου

Ημερομηνία: 21 Απριλίου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτή συνέντευξη

Διοικητικό στέλεχος

Ημερομηνία: 24 Απριλίου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτή συνέντευξη

Στελέχη Διεύθυνσης Προβολής και Επικοινωνίας

Ημερομηνία: 20 Μαΐου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτή συνέντευξη

Προς τα Στελέχη Μουσικής Βιβλιοθήκης ΕΛΣ

1. Ταυτότητα και αποστολή

- Ποια είναι η βασική αποστολή της βιβλιοθήκης;
- Τι είδους υλικό φιλοξενεί και ποιο είναι το κοινό της;

2. Ψηφιοποίηση και ψηφιακό αρχείο

- Πότε ξεκίνησε η ψηφιοποίηση και με ποια κριτήρια επιλέχθηκε το υλικό;
- Πώς οργανώθηκε η διαδικασία; (εσωτερικά/εξωτερικοί συνεργάτες)
- Ποια ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση στη μετάβαση στο ψηφιακό;
- Πώς χρηματοδοτήθηκαν τα ψηφιακά έργα;
- Ποια συστήματα διαχείρισης χρησιμοποιείτε;
- Υπάρχει αυτοματοποίηση διαδικασιών;

3. Τεχνολογικά εργαλεία και διαχείριση

- Ποιο σύστημα διαχείρισης χρησιμοποιείτε; (ILS, RFID, άλλα;)
- Πώς οργανώνεται η τεκμηρίωση; (metadata, πρότυπα)

4. Εσωτερική λειτουργία

- Πώς επηρέασε η τεχνολογία τις καθημερινές διαδικασίες;

- Χρειάστηκε εκπαίδευση προσωπικού;
- Πώς παρακολουθείτε τη χρήση της βιβλιοθήκης; (analytics, στατιστικά)

5. Προκλήσεις και μέλλον

- Ποιες ήταν οι κύριες δυσκολίες; (τεχνικές, οικονομικές, οργανωτικές)
- Σε ποιο σημείο καινοτομεί η βιβλιοθήκη μέσω της τεχνολογίας;
- Ποιες είναι οι μελλοντικές προτεραιότητες;

6. Κλείσιμο

Οποιαδήποτε επιπλέον παρατήρηση θα ήταν χρήσιμη

Προς τα διοικητικά στελέχη της ΕΛΣ

1. Στρατηγικό όραμα

- Πότε και πώς αποφασίστηκε η στροφή προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό;
- Υπάρχει επίσημη ψηφιακή στρατηγική;
- Πώς ιεραρχούνται οι ψηφιακές προτεραιότητες;

2. Χρηματοδότηση

- Πώς χρηματοδοτούνται οι ψηφιακές πρωτοβουλίες;

3. Ανθρώπινο δυναμικό

- Πώς αντέδρασε το προσωπικό; Υπήρξαν αντιστάσεις;
- Τι εκπαίδευση παρασχέθηκε;
- Προσλήφθηκαν νέοι ειδικοί;

4. Συνεργασίες

- Υπάρχουν συνεργασίες με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς ή με εταιρείες τεχνολογικού περιεχομένου;

5. Μέτρηση επιτυχίας

- Πώς αξιολογείται η επίδραση στο κοινό;
- Ποια η μεγαλύτερη επιτυχία μέχρι στιγμής;

6. Προκλήσεις

- Ποιες οι μεγαλύτερες προκλήσεις σε επίπεδο διοίκησης;
- Πώς διαχειριστήκατε την ισορροπία παράδοσης-καινοτομίας;
- Τι μαθήματα αντλήσατε;

7. Μέλλον

- Πώς βλέπετε την εξέλιξη τα επόμενα 5-10 χρόνια;
- Ποιες νέες τεχνολογίες σκοπεύετε να ενσωματώσετε;
- Πώς θα εξελιχθεί η σχέση φυσικής-ψηφιακής εμπειρίας;

8. Κλείσιμο

Οποιαδήποτε επιπλέον σκέψη για τη στρατηγική και τον ρόλο της ηγεσίας.

Προς στελέχη της GNO TV της ΕΛΣ

- Το GNO TV ξεκίνησε τον Νοέμβριο 2020, εν μέσω πανδημίας. Πόσο καιρό πριν είχε ξεκινήσει ο σχεδιασμός; Η πανδημία επιτάχυνε την υλοποίηση ή απλώς συνέπεσε χρονικά;
- Τι σημαίνει στην πράξη "καλλιτεχνική εξωστρέφεια" για την ΕΛΣ; Πώς μετριέται;
- Γιατί επιλέχθηκε το Akamai CDN ως πάροχος; Ποια ήταν τα κριτήρια;

- Ποιες τεχνικές προκλήσεις αντιμετωπίσατε στην υλοποίηση;
- Ποια είναι η στρατηγική για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του GNO TV;
- Πώς επηρέασε το GNO TV τον τρόπο με τον οποίο η Λυρική προσεγγίζει το κοινό της;
- Υπάρχουν δεδομένα χρήσης; (analytics, αριθμός θεατών, engagement;)
- Πώς ανταποκρίθηκε το κοινό; (feedback, αξιολογήσεις;)
- Αντικαθιστά ή συμπληρώνει τη φυσική παρουσία στις παραστάσεις;
- Ποιες ήταν οι μεγαλύτερες προκλήσεις; (τεχνικές, πνευματικά δικαιώματα, καλλιτεχνικές επιλογές;)
- Πώς αντιμετωπίστηκαν τα ζητήματα δικαιωμάτων καλλιτεχνών/συντελεστών;
- Σε ποιο σημείο θεωρείτε ότι το GNO TV καινοτομεί;
- Ποιες είναι οι μελλοντικές προτεραιότητες; (πχ νέες λειτουργίες;)

Παράρτημα Δ: «Συνεντεύξεις με στελέχη της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος»

Στέλεχος Διεύθυνσης Πληροφορικής

Ημερομηνία: 23 Μαΐου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτή συνέντευξη

Στέλεχος γραμματειακής υποστήριξης

Ημερομηνία: 23 Μαΐου 2026

Τρόπος διεξαγωγής: Γραπτή συνέντευξη

- Πότε ξεκίνησε η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού; Υπήρχε συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο;

- Ποιοι ήταν οι κύριοι στόχοι και πώς ορίστηκαν οι προτεραιότητες;
- Ποιος ο ρόλος της μετεγκατάστασης στο ΚΠΙΣΝ στη διαμόρφωση της ψηφιακής στρατηγικής;
- Πώς χρηματοδοτήθηκε το έργο; (πηγές, κόστος, κατανομή πόρων)
- Ποια μετρήσιμα οφέλη προέκυψαν από το RFID; (χρόνος, ακρίβεια, αποδοτικότητα)
- Πόσα τεκμήρια διατίθενται ψηφιακά σήμερα;
- Πώς οργανώθηκε η εκπαίδευση του προσωπικού; Πόσες ώρες, ποιες δεξιότητες;
- Πώς διοικήθηκε το έργο; Ποιος ο ρόλος της UniSystems;
- Ποιες ήταν οι μεγαλύτερες τεχνολογικές/οργανωτικές προκλήσεις;
- Ποια τα επόμενα βήματα;

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.