

«Σχολή Κοινωνικών Επιστημών»

«Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων»

Διπλωματική Εργασία

Η πολιτιστική πολιτική των μουσείων στην Ελλάδα: *συγκριτική ανάλυση
μεταξύ κρατικών και ιδιωτικών οργανισμών*

Γαλάνη Κανέλα

A.M. 162021

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΔΟΞΑΝΑΚΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Πάτρα, Ιούνιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/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.

Η πολιτιστική πολιτική των μουσείων στην Ελλάδα: *συγκριτική ανάλυση
μεταξύ κρατικών και ιδιωτικών οργανισμών*

Γαλάνη Κανέλα

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
ΔΟΞΑΝΑΚΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
ΣΕΠ ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:
ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ
ΣΕΠ ΕΑΠ

Πάτρα, Ιούνιος 2026

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη συμβολή και την υποστήριξη ορισμένων ανθρώπων, τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες παρατηρήσεις και τις χρήσιμες συμβουλές της κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μελέτης. Η συμβολή της υπήρξε καθοριστική τόσο για τη διαμόρφωση της δομής της εργασίας όσο και για την επιστημονική της ολοκλήρωση.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα στελέχη των μουσείων που συμμετείχαν στην έρευνα και αφιέρωσαν χρόνο για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων της μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους ανθρώπους του στενού μου περιβάλλοντος για την υποστήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την πολιτιστική πολιτική των μουσείων στην Ελλάδα μέσα από μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, εστιάζοντας στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. Η μελέτη υιοθετεί μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Συγκεκριμένα, η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε δείγμα 100 ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν επιτόπου στους επισκέπτες των δύο μουσείων, ενώ η ποιοτική διερεύνηση πραγματοποιήθηκε μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων με δύο στελέχη, ένα από κάθε μουσείο.

Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση, η χρηματοδότηση, οι θεσμικοί περιορισμοί και οι στρατηγικές επιλογές επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εμπειρία των επισκεπτών και τον ευρύτερο κοινωνικό ρόλο των μουσείων. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης δείχνουν ότι τα ιδιωτικά μουσεία παρουσιάζουν υψηλότερες επιδόσεις σε ζητήματα οργάνωσης, ψηφιακών υπηρεσιών και συνολικής εμπειρίας επισκέπτη, ενώ τα δημόσια μουσεία εμφανίζουν ισχυρότερη σύνδεση με την πολιτιστική κληρονομιά, την εκπαιδευτική αποστολή και τη διασφάλιση της καθολικής πρόσβασης στον πολιτισμό.

Παράλληλα, η ανάλυση των συνεντεύξεων αναδεικνύει ότι, παρά τις διαφορές στο διοικητικό και θεσμικό πλαίσιο, και οι δύο τύποι μουσείων αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις, όπως η περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων, η ανάγκη εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών και η ενίσχυση της σχέσης με το κοινό και την τοπική κοινωνία. Η συγκριτική προσέγγιση καταδεικνύει ότι η πολιτιστική πολιτική —είτε ασκείται μέσω κρατικών μηχανισμών είτε μέσω ιδιωτικών πρωτοβουλιών— διαμορφώνει ουσιαστικά τη λειτουργία των οργανισμών και την εμπειρία του επισκέπτη.

Η εργασία συμβάλλει στην κατανόηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών του ελληνικού μουσειακού τομέα, προσφέροντας χρήσιμα συμπεράσματα για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και την ενίσχυση της ανταπόκρισης των μουσείων στις σύγχρονες κοινωνικές και πολιτιστικές απαιτήσεις.

Λέξεις-Κλειδιά

Μουσεία, Πολιτιστική Πολιτική, Δημόσια και Ιδιωτικά Μουσεία, Ποιότητα Υπηρεσιών, Εμπειρία Επισκέπτη, SERVQUAL, Μουσειακή Διοίκηση, Ψηφιακές Υπηρεσίες, Πολιτιστική Ανάπτυξη, Μουσειολογία.

Abstract

This thesis examines cultural policy in museums in Greece through a comparative analysis of public and private institutions, focusing on the National Archaeological Museum and the Museum of Cycladic Art. The study adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative data. The quantitative research is based on a sample of 100 questionnaires distributed on-site to visitors of the two museums, while the qualitative component consists of semi-structured interviews with two executives, one from each museum.

The aim of the study is to explore how management structures, funding models, institutional constraints, and strategic choices influence the quality of services provided, the visitor experience, and the broader social role of museums. The findings of the quantitative analysis indicate that private museums demonstrate higher performance in areas such as organization, digital services, and overall visitor experience, whereas public museums maintain a stronger connection to cultural heritage, educational mission, and the principle of universal access to culture.

At the same time, the interview analysis reveals that, despite differences in administrative and institutional frameworks, both types of museums face common challenges, including limited resources, the need for modernization, and the strengthening of their relationship with audiences and local communities. The comparative approach highlights that cultural policy—whether implemented through state mechanisms or private initiatives—plays a decisive role in shaping institutional operation and visitor experience.

This thesis contributes to a deeper understanding of the strengths and limitations of the Greek museum sector, offering useful insights for strategic planning, service quality improvement, and the enhancement of museums' responsiveness to contemporary social and cultural demands.

Keywords

Museums, Cultural Policy, Public and Private Museums, Service Quality, Visitor Experience, SERVQUAL, Museum Management, Digital Services, Cultural Development, Museology.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	13
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	16
1.1 ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	16
1.1.1 Ορισμοί μουσείων.....	16
1.1.2 Ο ρόλος του μουσείου στη σύγχρονη κοινωνία.....	17
1.1.3 Το μουσείο ως εκπαιδευτικός και πολιτιστικός οργανισμός	19
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΥΣΕΙΩΝ.....	20
1.2.1 Διοικητικά μοντέλα και οργανωτική δομή	20
1.2.2 Ο ρόλος του προσωπικού.....	22
1.2.3 Διαχείριση συλλογών και εκθέσεων	23
1.3 ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	24
1.3.1 Διάκριση δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων	24
1.3.2 Θεσμικό πλαίσιο και εποπτεία.....	26
1.3.3 Στόχοι, λειτουργίες και χαρακτηριστικά των δύο κατηγοριών	27
1.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗ	29
1.4.1 Η ποιότητα ως στόχος της πολιτιστικής πολιτικής.....	29
1.4.2 Το μοντέλο SERVQUAL στα μουσεία.....	30
1.4.3 Παράγοντες που διαμορφώνουν την εμπειρία επισκέπτη	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Πολιτιστική πολιτική και μουσεία.....	34
2.1 Η έννοια της πολιτιστικής πολιτικής	34
2.2 Η πολιτιστική πολιτική στην Ελλάδα	35
2.3 Ο ρόλος δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων στο πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής	37
2.4 Μουσεία και τοπική/περιφερειακή ανάπτυξη.....	38
2.5 Εφαρμογές της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη: παραδείγματα από την Ελλάδα και το εξωτερικό	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	42
3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
3.2 ΤΥΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
3.3 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ – ΔΕΙΓΜΑ – ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	44
3.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ.....	46
3.4.1 Ερωτηματολόγιο επισκεπτών.....	46
3.4.2 Οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης στελεχών μουσείων	46
3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	47
3.5.1 Πηγές των ερωτήσεων	47
3.5.2 Δομή και κλίμακες μέτρησης	49
3.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	50
3.7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	51
3.8 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΑΝΑΛΥΣΗ.....	54
4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	54
4.1.1 Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο	54
4.1.2 Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης	56
4.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	59
4.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	61
4.4 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙΜΑΚΩΝ (CRONBACH'S ALPHA)	63
4.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ-ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ	65
4.5.1 Ποιότητα υπηρεσιών	65
4.5.2 Εμπειρία επισκέπτη	67

4.5.3 Τιμολογιακή πολιτική	68
4.5.4 Ψηφιακές υπηρεσίες.....	70
4.5.5 Κοινωνικός ρόλος.....	71
4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ	73
4.7 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	79
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	79
5.2 ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	81
5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	82
5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	85
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	89
Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ (ΚΑΙΜΑΚΑ LIKERT)	89
Β. ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙ-ΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ.....	91

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Γράφημα 1. Κατανομή φύλου	60
Γράφημα 2. Κατανομή φύλου	60
Γράφημα 3. Μέσοι όροι αξιολόγησης ανά θεματική ενότητα.....	62
Γράφημα 4. Τιμές Cronbach's Alpha ανά θεματική ενότητα.....	64
Γράφημα 5. Ποιότητα υπηρεσιών : Δημόσιο vs Ιδιωτικό Μουσείο.....	66
Γράφημα 6. Σύγκριση Εμπειρίας Επισκέπτη : Δημόσιο vs Ιδιωτικό.....	67
Γράφημα 7. Τιμολογιακή Πολιτική: Δημόσιο vs Ιδιωτικό Μουσείο.....	69
Γράφημα 8. Σύγκριση ψηφιακών υπηρεσιών.....	70
Γράφημα 9. Σύγκριση Κοινωνικού Ρόλου.....	72

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Κατανομή ανά μουσείο.....	59
Πίνακας 2. Κατανομή φύλου.....	59
Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά ηλικίας.....	59
Πίνακας 4. Μέσοι όροι θεματικών ενότητων ανά μουσείο.....	61
Πίνακας 5. Αξιοπιστία κλιμάκων (Cronbach's Alpha).....	63
Πίνακας 6. Σύγκριση ποιότητας υπηρεσιών (μέσοι όροι).....	65
Πίνακας 7. Μέσοι όροι εμπειρίας επισκέπτη.....	67
Πίνακας 8. Τιμολογιακή πολιτική σε δημόσιο και ιδιωτικό μουσείο.....	68
Πίνακας 9. Μέσοι όροι ψηφιακών υπηρεσιών.....	70
Πίνακας 10. Κοινωνικός ρόλος δημοσίου και ιδιωτικού μουσείου.....	71
Πίνακας 11. Θεματικές κατηγορίες ποιοτικής ανάλυσης (NVivo).....	74

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Ακρωνύμιο Πλήρης ονομασία

SERVQUAL Service Quality Model

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

NVivo Qualitative Data Analysis Software

GDPR General Data Protection Regulation

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα μουσεία αποτελούν θεμελιώδεις θεσμούς πολιτισμού και γνώσης, οι οποίοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση, ερμηνεία και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς. Στη σύγχρονη εποχή, η λειτουργία τους δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη συλλογή και έκθεση αντικειμένων, αλλά επεκτείνεται δυναμικά στην εκπαίδευση, την κοινωνική συμμετοχή, την πολιτιστική ανάπτυξη και τη δημιουργία πολυδιάστατων εμπειριών για το κοινό. Τα μουσεία λειτουργούν πλέον ως ανοιχτοί χώροι μάθησης, πολιτιστικής ανταλλαγής και δημόσιου διαλόγου, συμβάλλοντας τόσο στη διαμόρφωση της συλλογικής μνήμης όσο και στην ενίσχυση της πολιτιστικής ταυτότητας. Παράλληλα, η ανάπτυξη ψηφιακών τεχνολογιών, η ενίσχυση της συμμετοχικότητας και η ανάγκη προσέλκυσης ευρύτερων και διαφοροποιημένων ομάδων κοινού έχουν μετασχηματίσει ουσιαστικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των μουσειακών οργανισμών.

Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτιστική πολιτική αναδεικνύεται σε βασικό παράγοντα διαμόρφωσης της λειτουργίας των μουσείων. Μέσω θεσμικών ρυθμίσεων, χρηματοδοτικών εργαλείων και στρατηγικών κατευθύνσεων, επηρεάζει άμεσα τις προτεραιότητες, τις πρακτικές και τις επιλογές των πολιτιστικών οργανισμών. Ταυτόχρονα, οι ίδιοι οι οργανισμοί αναπτύσσουν εσωτερικές στρατηγικές που αντανακλούν συγκεκριμένες αντιλήψεις για τον ρόλο του πολιτισμού, την πρόσβαση του κοινού και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η σχέση αυτή μεταξύ πολιτιστικής πολιτικής, διοίκησης μουσείων και εμπειρίας επισκέπτη συνιστά ένα σύνθετο και πολυεπίπεδο πεδίο μελέτης, το οποίο αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο σύγχρονο πολιτιστικό περιβάλλον.

Στην ελληνική πραγματικότητα, το μουσειακό τοπίο χαρακτηρίζεται από έναν έντονο δυϊσμό μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων, τα οποία λειτουργούν σε διαφορετικά θεσμικά, διοικητικά και χρηματοδοτικά πλαίσια. Τα δημόσια μουσεία υπάγονται κατά κύριο λόγο στο Υπουργείο Πολιτισμού και διέπονται από ένα συγκεντρωτικό και συχνά γραφειοκρατικό σύστημα διαχείρισης, το οποίο δίνει έμφαση στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς ως δημόσιου αγαθού. Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία στη διοίκηση και στον στρατηγικό σχεδιασμό, γεγονός που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν πιο εξωστρεφείς δράσεις και

να προσαρμόζονται ταχύτερα στις απαιτήσεις του κοινού. Ωστόσο, παρά τη σημασία αυτών των διαφοροποιήσεων, η σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζει περιορισμένη εμβάθυνση ως προς τη συγκριτική ανάλυση της πολιτιστικής πολιτικής που ασκείται από διαφορετικού τύπου μουσειακούς οργανισμούς στην Ελλάδα.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει αυτό το ερευνητικό κενό, εστιάζοντας στη συγκριτική μελέτη δύο χαρακτηριστικών παραδειγμάτων: του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου, ως δημόσιου οργανισμού, και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, ως ιδιωτικού πολιτιστικού φορέα. Η επιλογή των δύο αυτών περιπτώσεων επιτρέπει τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικά διοικητικά και θεσμικά πλαίσια διαμορφώνουν στην πράξη την πολιτιστική πολιτική, επηρεάζοντας τόσο τη λειτουργία των οργανισμών όσο και την εμπειρία των επισκεπτών.

Η μελέτη αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο σύγχρονο πλαίσιο, όπου τα μουσεία καλούνται να ανταποκριθούν σε αυξανόμενες κοινωνικές απαιτήσεις, να ενισχύσουν την προσβασιμότητα και να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους ως φορείς κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της εμπειρίας των επισκεπτών αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία επιδιώκει να συμβάλει στην εις βάθος κατανόηση της διασύνδεσης μεταξύ θεσμικού πλαισίου, διοικητικών πρακτικών και εμπειρίας κοινού, αναδεικνύοντας τον ρόλο της πολιτιστικής πολιτικής στη διαμόρφωση του σύγχρονου μουσειακού τοπίου στην Ελλάδα.

Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της πολιτιστικής πολιτικής των μουσείων στην Ελλάδα, μέσα από μια συγκριτική ανάλυση δημόσιων και ιδιωτικών μουσειακών οργανισμών. Ειδικότερα, η μελέτη επιδιώκει να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικά θεσμικά και διοικητικά πλαίσια —όπως η μορφή διοίκησης, οι μηχανισμοί χρηματοδότησης και οι στρατηγικές επιλογές— διαμορφώνουν στην πράξη την πολιτιστική πολιτική των οργανισμών και επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται βασικές διαστάσεις της μουσειακής λειτουργίας, όπως η οργανωτική δομή, οι στρατηγικές προτεραιότητες, οι πρακτικές διαχείρισης πόρων, ο βαθμός καινοτομίας, καθώς και η κοινωνική και πολιτιστική αποστολή των μουσείων. Παράλληλα, η εργασία εστιάζει στη σύνδεση των παραπάνω παραγόντων

με την εμπειρία του κοινού, διερευνώντας πώς οι επιλογές πολιτιστικής πολιτικής αποτυπώνονται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στο επίπεδο ικανοποίησης των επισκεπτών.

Η ανάλυση βασίζεται σε μικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Η ποσοτική διερεύνηση της εμπειρίας των επισκεπτών επιτρέπει την αποτύπωση της ποιότητας υπηρεσιών, ενώ η ποιοτική προσέγγιση, μέσω συνεντεύξεων με στελέχη μουσείων, συμβάλλει στην κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών κατευθύνσεων των οργανισμών. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των προσεγγίσεων, η εργασία επιδιώκει να προσεγγίσει την πολιτιστική πολιτική όχι μόνο ως θεωρητικό πλαίσιο, αλλά ως σύνολο πρακτικών που εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία των μουσείων και επηρεάζουν άμεσα τη σχέση τους με το κοινό. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλει στην κατανόηση των διαφοροποιήσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων, αναδεικνύοντας τον ρόλο τους στο σύγχρονο πολιτιστικό περιβάλλον.

Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα οργανώνεται γύρω από τα ακόλουθα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι παράγοντες, που σχετίζονται με την πολιτιστική πολιτική και τη διοίκηση των μουσείων, επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους επισκέπτες;
- Πώς αξιολογούν οι επισκέπτες την εμπειρία τους στα μουσεία, σε σχέση με επιμέρους διαστάσεις όπως η εκπαιδευτική λειτουργία, η οργάνωση των εκθέσεων, οι ψηφιακές υπηρεσίες και η συνολική ικανοποίηση, και σε ποιο βαθμό οι αξιολογήσεις αυτές αντανakλούν τις στρατηγικές επιλογές των οργανισμών;
- Σε ποιο βαθμό οι πρακτικές διοίκησης και οι εφαρμοζόμενες πολιτιστικές πολιτικές, όπως αποτυπώνονται μέσα από τις απόψεις των στελεχών των μουσείων, ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις εμπειρίες των επισκεπτών;

Τα ερωτήματα αυτά συγκροτούν το βασικό ερευνητικό πλαίσιο της μελέτης, επιτρέποντας τη σύνδεση μεταξύ της πολιτιστικής πολιτικής, της οργανωτικής λειτουργίας των μουσείων και της εμπειρίας του κοινού. Τα δύο πρώτα ερωτήματα

εστιάζουν στην οπτική των επισκεπτών, αποτυπώνοντας την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και τις επιμέρους πτυχές της μουσειακής εμπειρίας μέσω ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης. Το τρίτο ερώτημα μεταφέρει το επίκεντρο στη θεσμική και διοικητική διάσταση, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές επιλογές και οι πολιτιστικές πολιτικές των οργανισμών ερμηνεύονται και εφαρμόζονται στην πράξη. Μέσα από τη συνδυαστική αυτή προσέγγιση, καθίσταται δυνατή η ανάδειξη συγκλίσεων και αποκλίσεων μεταξύ των εσωτερικών πρακτικών των μουσείων και της εμπειρίας των επισκεπτών.

Αντικείμενο και σημασία της έρευνας

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας αφορά τη διερεύνηση της πολιτιστικής πολιτικής των ελληνικών μουσείων, με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο αυτή διαμορφώνεται και εφαρμόζεται μέσα από τη λειτουργία διαφορετικών τύπων οργανισμών. Ειδικότερα, η μελέτη εξετάζει πώς παράγοντες όπως το θεσμικό πλαίσιο, η διοίκηση, η χρηματοδότηση και οι στρατηγικές επιλογές επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εμπειρία των επισκεπτών. Στο πλαίσιο αυτό, η έρευνα προσεγγίζει την πολιτιστική πολιτική όχι μόνο ως θεσμικό και θεωρητικό πλαίσιο, αλλά ως σύνολο πρακτικών που αποτυπώνονται στην καθημερινή λειτουργία των μουσείων.

Η ανάλυση βασίζεται σε μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία ενσωματώνει τόσο την οπτική των επισκεπτών όσο και των στελεχών των μουσείων. Μέσω της ποσοτικής αποτύπωσης της εμπειρίας των επισκεπτών και της ποιοτικής διερεύνησης των αντιλήψεων των στελεχών, καθίσταται δυνατή η σύνδεση μεταξύ των εφαρμοζόμενων πολιτικών και των αποτελεσμάτων τους στην πράξη. Η διττή αυτή προσέγγιση επιτρέπει την κατανόηση όχι μόνο του «τι βιώνει» το κοινό, αλλά και του «πώς και γιατί» διαμορφώνονται οι αντίστοιχες πρακτικές από την πλευρά των οργανισμών.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στην ανάδειξη της πολιτιστικής πολιτικής ως καθοριστικού παράγοντα για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των μουσείων στη σύγχρονη εποχή. Σε ένα περιβάλλον όπου οι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε αυξανόμενες και διαφοροποιημένες κοινωνικές απαιτήσεις, η κατανόηση της σχέσης μεταξύ στρατηγικών επιλογών και εμπειρίας του κοινού

καθίσταται κρίσιμη. Η ποιότητα των υπηρεσιών, η οργάνωση των εκθέσεων, η εκπαιδευτική λειτουργία και η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών δεν αποτελούν απλώς λειτουργικές παραμέτρους, αλλά εκφάνσεις της ευρύτερης πολιτιστικής πολιτικής που υιοθετεί κάθε οργανισμός.

Επιπλέον, η έρευνα συμβάλλει στη συγκριτική κατανόηση των διαφορών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων, αναδεικνύοντας πώς διαφορετικά θεσμικά και διοικητικά πλαίσια οδηγούν σε διαφοροποιημένες πρακτικές, στρατηγικές και αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό, παρέχει χρήσιμες ενδείξεις για τον σχεδιασμό αποτελεσματικότερων πολιτιστικών πολιτικών, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας, διοικητικής πρακτικής και εμπειρίας του κοινού. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη δεν περιορίζεται στην περιγραφή του μουσειακού τοπίου, αλλά επιδιώκει να συμβάλει ουσιαστικά στον επιστημονικό διάλογο για τον ρόλο των μουσείων ως φορέων πολιτιστικής πολιτικής στη σύγχρονη κοινωνία.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία εξετάζει την πολιτιστική πολιτική των μουσείων στην Ελλάδα μέσα από μια συγκριτική προσέγγιση μεταξύ του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, διερευνώντας τόσο τις αντιλήψεις των επισκεπτών όσο και τις απόψεις στελεχών των οργανισμών αυτών. Μέσα από τον συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων επιδιώκεται να αναδειχθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, τη λειτουργία των μουσείων και την εμπειρία του κοινού.

Η εργασία οργανώνεται σε τέσσερα βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει βασικές έννοιες σχετικά με τον ρόλο των μουσείων, την πολιτιστική πολιτική και τη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο ακολουθεί η διατύπωση των βασικών συμπερασμάτων της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Το μουσείο στη σύγχρονη κοινωνία

1.1.1 Ορισμοί μουσείων

Ο ορισμός του μουσείου έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης συζήτησης στη διεθνή μουσειολογική κοινότητα, καθώς αντανακλά τις εκάστοτε αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο και τη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών. Παραδοσιακά, τα μουσεία αντιμετωπίζονταν ως θεσμοί που συγκέντρωναν, διατηρούσαν και παρουσίαζαν αντικείμενα πολιτιστικής ή φυσικής κληρονομιάς, με έμφαση στη διαφύλαξη και την επιστημονική τεκμηρίωση. Ωστόσο, από τα μέσα του 20ού αιώνα και ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του 1980, η έννοια του μουσείου διευρύνθηκε σημαντικά, ενσωματώνοντας κοινωνικές, εκπαιδευτικές και επικοινωνιακές διαστάσεις.

Ένας από τους πλέον σύγχρονους και ευρέως αποδεκτούς ορισμούς είναι αυτός που υιοθετήθηκε από το International Council of Museums (ICOM) το 2022, ο οποίος αποτυπώνει τη μετατόπιση προς μια πιο συμμετοχική και κοινωνικά προσανατολισμένη αντίληψη του μουσείου. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, το μουσείο είναι «ένας μόνιμος, μη κερδοσκοπικός θεσμός στην υπηρεσία της κοινωνίας, που ερευνά, συλλέγει, διατηρεί, ερμηνεύει και εκθέτει υλική και άυλη κληρονομιά» (ICOM, 2022), ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται ως ανοιχτός, προσβάσιμος και συμπεριληπτικός οργανισμός, που προάγει τη διαφορετικότητα και τη βιωσιμότητα. Λειτουργεί και επικοινωνεί με ηθικό και επαγγελματικό τρόπο και με τη συμμετοχή των κοινοτήτων, προσφέροντας ποικίλες εμπειρίες για εκπαίδευση, απόλαυση, αναστοχασμό και ανταλλαγή γνώσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η νέα αυτή διατύπωση του ICOM αντικατέστησε τον ορισμό του 2007, αντανακλώντας τη διεθνή συναίνεση για έναν πιο δυναμικό, κοινωνικά δεσμευμένο και βιώσιμο ρόλο των μουσείων στον 21ο αιώνα (Sandahl, 2019).

Η εξέλιξη αυτή δεν αποτελεί απλώς μια εννοιολογική μεταβολή, αλλά αντανακλά ευρύτερες μετατοπίσεις στην πολιτιστική πολιτική και στον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται τον κοινωνικό τους ρόλο. Η έμφαση στη συμμετοχή, την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη υποδηλώνει ότι τα σύγχρονα μουσεία δεν λειτουργούν πλέον ως ουδέτεροι χώροι παρουσίασης γνώσης, αλλά ως

ενεργοί φορείς κοινωνικής παρέμβασης και πολιτιστικής διαμεσολάβησης (Bennett, 1995). Στο πλαίσιο αυτό, ο ορισμός του μουσείου συνδέεται άμεσα με πολιτικές επιλογές που αφορούν τη δημοκρατικοποίηση της πρόσβασης στον πολιτισμό και την ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής.

Παράλληλα, η ενσωμάτωση της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς διευρύνει το πεδίο δράσης των μουσείων, μετατοπίζοντας το ενδιαφέρον από τα αντικείμενα στις πολιτισμικές πρακτικές και στα νοήματα που αυτά φέρουν. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τον ρόλο των μουσείων ως χώρων ερμηνείας και εμπειρίας, όπου η γνώση δεν μεταδίδεται μονοδιάστατα, αλλά συνδιαμορφώνεται μέσα από την αλληλεπίδραση με το κοινό. Η UNESCO (2003) είχε ήδη αναγνωρίσει τη σημασία της άυλης κληρονομιάς μέσω της Σύμβασης για την Προστασία της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, ανοίγοντας τον δρόμο για μια ευρύτερη αντίληψη των μουσειακών αποστολών.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, μελετητές όπως η Hooper-Greenhill (2000) και ο Hein (1998) υποστηρίζουν ότι τα μουσεία πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δυναμικοί τόποι μάθησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης, στους οποίους η γνώση παράγεται μέσα από διαδικασίες ερμηνείας και εμπειρίας. Υπό αυτή την έννοια, ο ορισμός του μουσείου δεν είναι στατικός, αλλά εξελισσόμενος, αντανακλώντας τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες και προτεραιότητες.

Συνεπώς, ο σύγχρονος ορισμός του μουσείου συνδέεται άμεσα με τις αρχές της πολιτιστικής πολιτικής, καθώς ενσωματώνει αξίες όπως η προσβασιμότητα, η κοινωνική συνοχή, η συμμετοχή και η βιώσιμη ανάπτυξη (Gray, 2010· McGuigan, 2004). Τα μουσεία καλούνται πλέον να λειτουργούν όχι μόνο ως θεματοφύλακες της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά και ως ενεργοί παράγοντες κοινωνικής και πολιτιστικής αλλαγής.

1.1.2 Ο ρόλος του μουσείου στη σύγχρονη κοινωνία

Ο ρόλος του μουσείου στη σύγχρονη κοινωνία έχει μεταβληθεί ριζικά, μετατρέποντας τον θεσμό από έναν παραδοσιακό χώρο φύλαξης και παρουσίασης συλλογών σε έναν πολυδιάστατο οργανισμό κοινωνικής, εκπαιδευτικής και πολιτιστικής δράσης. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται άμεσα με τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες, την ανάπτυξη της πολιτιστικής πολιτικής και την αυξανόμενη απαίτηση του κοινού για ενεργή συμμετοχή, προσβασιμότητα και διαδραστικότητα. Τα μουσεία δεν αποτελούν πλέον ουδέτερες «αποθήκες αντικειμένων», αλλά δυναμικούς χώρους δημόσιου

διαλόγου που διαχειρίζονται την πολιτιστική κληρονομιά με τρόπους που αντανακλούν τις σύγχρονες κοινωνικές και πολιτιστικές προκλήσεις.

Σύμφωνα με τη Hooper-Greenhill (2000), η μετάβαση από το «μουσείο-αυθεντία» στο «μουσείο-επικοινωνία» υποδηλώνει μια νέα φιλοσοφία, όπου η παραγωγή νοήματος δεν προέρχεται αποκλειστικά από τον ειδικό, αλλά συνδιαμορφώνεται από τον επισκέπτη. Η προσέγγιση αυτή ενσωματώνει βασικές αρχές της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής, όπως η συμμετοχικότητα, η συμπερίληψη και η δημοκρατικοποίηση της πρόσβασης στον πολιτισμό. Αντίστοιχα, οι Falk & Dierking (2000) υποστηρίζουν ότι η εμπειρία του επισκέπτη είναι πολυδιάστατη και διαμορφώνεται από προσωπικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για σχεδιασμό πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διαφορετικότητα των κοινοτήτων και των πολιτισμικών εμπειριών.

Στο σύγχρονο πλαίσιο, τα μουσεία καλούνται να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σε κρίσιμα κοινωνικά ζητήματα, όπως η πολιτιστική ποικιλομορφία, η κοινωνική ένταξη, η βιωσιμότητα και η τοπική ανάπτυξη. Η υλοποίηση εκπαιδευτικών και συμμετοχικών προγραμμάτων, η προσέγγιση ομάδων που παραδοσιακά αποκλείονταν από την πολιτιστική κατανάλωση και η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών δεν αποτελούν απλώς λειτουργικές επιλογές, αλλά εντάσσονται σε ευρύτερες στρατηγικές πολιτιστικής πολιτικής που στοχεύουν στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της πολιτιστικής συμμετοχής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι πρωτοβουλίες μουσείων για την ένταξη ατόμων με αναπηρία, την εξυπηρέτηση πολυπολιτισμικών κοινοτήτων και την ανάπτυξη προγραμμάτων για περιθωριοποιημένες κοινωνικές ομάδες, όπως τεκμηριώνεται στη σχετική βιβλιογραφία (Sandell, 2002· Black, 2012).

Παράλληλα, τα μουσεία λειτουργούν ως σημαντικοί πολιτιστικοί και οικονομικοί πόροι, επηρεάζοντας την τουριστική ανάπτυξη, την τοπική οικονομία και τη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας μιας περιοχής (Richards, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, η ενσωμάτωσή τους σε στρατηγικές τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης αποτελεί βασικό στοιχείο της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής, αναδεικνύοντας τον πολυδιάστατο χαρακτήρα τους.

Συνεπώς, ο σύγχρονος ρόλος των μουσείων υπερβαίνει τα όρια της συλλογής και έκθεσης, επιδιώκοντας τη σύνδεση παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος μέσα από συμπεριληπτικές, βιωματικές και κοινωνικά προσανατολισμένες πρακτικές. Με τον

τρόπο αυτό, τα μουσεία αναδεικνύονται σε καθοριστικούς θεσμούς για τη διαμόρφωση ενεργών και πολιτιστικά συνειδητών πολιτών, επιβεβαιώνοντας τη σημασία τους ως βασικών φορέων εφαρμογής της πολιτιστικής πολιτικής στη σύγχρονη κοινωνία.

1.1.3 Το μουσείο ως εκπαιδευτικός και πολιτιστικός οργανισμός

Η εκπαιδευτική διάσταση των μουσείων αποτελεί έναν από τους πλέον καθοριστικούς και αναγνωρισμένους ρόλους τους στο σύγχρονο πολιτιστικό τοπίο. Η μάθηση που συντελείται σε ένα μουσείο χαρακτηρίζεται ως άτυπη, βιωματική και ιδιαίτερα εξατομικευμένη, καθώς προκύπτει από την αλληλεπίδραση του επισκέπτη με τα εκθέματα, το περιβάλλον και το πλαίσιο της επίσκεψης. Οι Falk και Dierking (1992, 2000) περιγράφουν τη μουσειακή μάθηση ως μια διαδικασία που διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση τριών αλληλένδετων πλαισίων: του προσωπικού πλαισίου (προηγούμενες εμπειρίες και κίνητρα), του κοινωνικού πλαισίου (ομαδικές αλληλεπιδράσεις) και του φυσικού πλαισίου (χώρος και εκθέματα). Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει ότι τα μουσεία λειτουργούν ως σύνθετα περιβάλλοντα μάθησης, στα οποία η γνώση διαμορφώνεται μέσα από την εμπειρία.

Η Hooper-Greenhill (1994, 2000) έχει συμβάλει καθοριστικά στη θεώρηση των μουσείων ως οργανισμών μάθησης και επικοινωνίας, επισημαίνοντας ότι η εκπαιδευτική τους λειτουργία δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες ομάδες κοινού, αλλά αφορά το σύνολο της κοινωνίας. Η ανάπτυξη ερμηνευτικών εργαλείων, η αξιοποίηση πολυμέσων και η ενσωμάτωση διαδραστικών πρακτικών αποτελούν βασικά στοιχεία της σύγχρονης μουσειακής εκπαίδευσης, ενισχύοντας την ενεργή συμμετοχή και την κριτική σκέψη των επισκεπτών. Οι πρακτικές αυτές αντανakλούν ευρύτερες κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής, οι οποίες δίνουν έμφαση στη διεύρυνση της πρόσβασης και στη συμμετοχική διάσταση του πολιτισμού.

Ως πολιτιστικοί οργανισμοί, τα μουσεία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συλλογικής μνήμης, στην ενίσχυση της πολιτιστικής ταυτότητας και στη διατήρηση της υλικής και άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς. Παράλληλα, συμβάλλουν ενεργά στην κοινωνική συνοχή και στην προώθηση της πολιτιστικής δημοκρατίας, μέσα από δράσεις που ενισχύουν τη συμμετοχή διαφορετικών κοινωνικών ομάδων. Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι συνεργασίες με τοπικές κοινότητες και οι δράσεις εξωστρέφειας δεν αποτελούν απλώς οργανωτικές επιλογές, αλλά εντάσσονται σε στρατηγικές πολιτιστικής πολιτικής που στοχεύουν στη

διεύρυνση της πολιτιστικής συμμετοχής. Στο ελληνικό πλαίσιο, μουσεία όπως το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολικές ομάδες και οικογένειες, ενώ το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο υλοποιεί δράσεις μέσω του Τμήματος Εκπαίδευσης που απευθύνονται σε ευρύ φάσμα κοινού.

Επιπλέον, η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει ενισχύσει σημαντικά τον εκπαιδευτικό και πολιτιστικό ρόλο των μουσείων, διευρύνοντας την πρόσβαση σε περιεχόμενο και επιτρέποντας νέες μορφές αλληλεπίδρασης με το κοινό. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με σύγχρονες πολιτιστικές πολιτικές που προωθούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των πολιτιστικών οργανισμών και την ισότιμη πρόσβαση στη γνώση (Parry, 2010). Ως αποτέλεσμα, το μουσείο μετατρέπεται σε έναν υβριδικό χώρο μάθησης, ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, χωρίς να απολέσει τον βασικό του ρόλο ως φορέα πολιτιστικής κληρονομιάς.

Η εκπαιδευτική και πολιτιστική λειτουργία των μουσείων δεν αποτελεί απλώς μια επιμέρους δραστηριότητα, αλλά βασική έκφραση της πολιτιστικής πολιτικής που εφαρμόζεται σε επίπεδο οργανισμών, αναδεικνύοντας τον ρόλο τους ως φορέων κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης.

1.2 Διοίκηση και λειτουργία μουσείων

1.2.1 Διοικητικά μοντέλα και οργανωτική δομή

Η διοίκηση των μουσείων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητα, τη στρατηγική τους κατεύθυνση και τη συνολική πολιτιστική τους αποστολή. Τα διοικητικά μοντέλα διαφοροποιούνται ανάλογα με το νομικό καθεστώς, τη χρηματοδότηση, το μέγεθος και την αποστολή του κάθε οργανισμού, ενώ οι σύγχρονες προσεγγίσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Kotler et al., 2008). Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν είναι ουδέτερες, αλλά συνδέονται άμεσα με τις επιλογές πολιτιστικής πολιτικής που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης των μουσείων.

Στα δημόσια μουσεία κυριαρχούν ιεραρχικές και περισσότερο γραφειοκρατικές δομές, καθώς η λειτουργία τους καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό πλαίσιο, την κρατική εποπτεία και τις διαδικασίες λογοδοσίας. Το μοντέλο αυτό αντανακλά μια πολιτιστική πολιτική που δίνει έμφαση στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς

ως δημόσιου αγαθού και στη διασφάλιση θεσμικού ελέγχου. Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία υιοθετούν συχνά πιο αποκεντρωμένα διοικητικά σχήματα, με μεγαλύτερη διαχειριστική αυτονομία και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων (Kotler & Kotler, 2000). Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την ταχύτερη προσαρμογή στις ανάγκες του κοινού και συνδέεται με πολιτικές που προωθούν την καινοτομία, την εξωστρέφεια και την εμπειρία του επισκέπτη. Στην Ελλάδα, η μετατροπή σημαντικών δημόσιων μουσείων σε αυτοτελή ΝΠΔΔ (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου), όπως συνέβη με το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο με τον ν. 5021/2023, αποτυπώνει μια προσπάθεια ενίσχυσης της διοικητικής ευελιξίας και της οικονομικής αυτοτέλειας, με τη διατήρηση όμως της δημόσιας φύσης και της εποπτείας του Υπουργείου Πολιτισμού.

Η οργανωτική δομή των μουσείων περιλαμβάνει συνήθως επιμέρους τμήματα, όπως διοικητική υποστήριξη, επιμέλεια συλλογών, εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, επικοινωνία και τεχνικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Boyd (2012), η αποτελεσματική λειτουργία ενός μουσείου εξαρτάται από τον σαφή καθορισμό ρόλων και ευθυνών, καθώς και από την ύπαρξη μηχανισμών συντονισμού μεταξύ των τμημάτων. Η οργάνωση αυτή δεν αποτελεί απλώς λειτουργική αναγκαιότητα, αλλά εντάσσεται σε ευρύτερες στρατηγικές που επηρεάζουν την υλοποίηση της πολιτιστικής πολιτικής σε επίπεδο οργανισμού.

Παράλληλα, η σύγχρονη διοίκηση μουσείων δίνει έμφαση στη στρατηγική διαχείριση, στη βιωσιμότητα, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση έργων, αντανακλώντας τη μετάβαση των μουσείων από στατικούς θεσμούς σε δυναμικούς οργανισμούς πολιτιστικής παραγωγής. Η διεπιστημονικότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της σημερινής μουσειακής διοίκησης, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να συνδυάσουν γνώσεις από διαφορετικά πεδία προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις κοινού και χρηματοδοτών (Ambrose & Paine, 2012).

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον —όπως η ψηφιακή μετάβαση, η ενίσχυση της προσβασιμότητας και η ανάγκη για κοινωνικό αντίκτυπο— διαμορφώνουν νέες απαιτήσεις για τη διοίκηση των μουσείων. Οι οργανωτικές δομές καλούνται να υποστηρίξουν πρακτικές συνεργασίας, καινοτομίας και συμμετοχής, οι οποίες συνδέονται άμεσα με σύγχρονες κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής.

1.2.2 Ο ρόλος του προσωπικού

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους ενός μουσείου, καθώς επηρεάζει άμεσα τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η εμπειρία των επισκεπτών, η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας και η συνολική απήχηση του μουσείου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κατάρτιση, τις δεξιότητες και το επίπεδο επαγγελματισμού του προσωπικού. Σύμφωνα με τη Hooper-Greenhill (2000), το προσωπικό λειτουργεί ως βασικός διαμεσολαβητής μεταξύ του πολιτιστικού περιεχομένου και του κοινού, αναλαμβάνοντας καθοριστικό ρόλο στην ερμηνεία, την εκπαίδευση και την επικοινωνία.

Το προσωπικό ενός μουσείου διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες: επιστημονικό (επιμελητές, συντηρητές, ιστορικοί τέχνης), εκπαιδευτικό (μουσειοπαιδαγωγοί, υπεύθυνοι προγραμμάτων) και λειτουργικό (προσωπικό υποδοχής, φύλαξη και τεχνική υποστήριξη). Κάθε κατηγορία συμβάλλει με διαφορετικό τρόπο στη λειτουργία του οργανισμού, ενώ η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία (Ambrose & Paine, 2012), ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών και βελτιώνει την επικοινωνία με το κοινό.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί μόνο οργανωτικό ζήτημα, αλλά συνδέεται άμεσα με τις κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής που υιοθετεί κάθε μουσείο. Η επένδυση στην εκπαίδευση, η ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και η καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας και καινοτομίας αντανακλούν στρατηγικές επιλογές που δίνουν έμφαση στην ποιότητα, τη συμμετοχικότητα και την εξωστρέφεια. Αντίθετα, πιο περιοριστικά ή ιεραρχικά μοντέλα διαχείρισης προσωπικού ενδέχεται να περιορίζουν την ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής των οργανισμών.

Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της «μάθησης στον οργανισμό» (organizational learning) αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς ενισχύει την ανταλλαγή γνώσεων, την προσαρμοστικότητα και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών (Senge, 1990). Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση και την ενεργή συμμετοχή του

προσωπικού εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των επισκεπτών.

Η σημασία του προσωπικού αποτυπώνεται και στη διεθνή βιβλιογραφία για την ποιότητα υπηρεσιών. Σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), διαστάσεις όπως η αξιοπιστία και η ανταπόκριση συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά, τη γνώση και την επαγγελματική στάση του προσωπικού, επηρεάζοντας καθοριστικά τη συνολική εμπειρία του επισκέπτη. Τα μουσεία που επενδύουν συστηματικά στην ανάπτυξη και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού τους παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και ενίσχυσης της σχέσης με το κοινό.

1.2.3 Διαχείριση συλλογών και εκθέσεων

Η διαχείριση των συλλογών αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία των μουσείων και συνδέεται άμεσα με την προστασία, τεκμηρίωση, συντήρηση και παρουσίαση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας του ICOM (ICOM Code of Ethics, 2006), η διαχείριση συλλογών πρέπει να βασίζεται σε αρχές υπευθυνότητας, διαφάνειας και επιστημονικής τεκμηρίωσης, με στόχο τη διασφάλιση της μακροχρόνιας διατήρησης και της δημόσιας πρόσβασης. Οι αρχές αυτές δεν αποτελούν μόνο τεχνικές κατευθύνσεις, αλλά αντανakλούν βασικές επιλογές πολιτιστικής πολιτικής που σχετίζονται με την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς ως δημόσιου αγαθού.

Η διαδικασία διαχείρισης περιλαμβάνει την καταγραφή, τεκμηρίωση, ψηφιοποίηση, συντήρηση, αποθήκευση, καθώς και την επιλογή αντικειμένων για έκθεση. Οι επιλογές αυτές δεν είναι ουδέτερες, καθώς καθορίζουν ποια στοιχεία της πολιτιστικής κληρονομιάς αναδεικνύονται και με ποιον τρόπο παρουσιάζονται στο κοινό (Hooper-Greenhill, 1994). Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση των συλλογών συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση πολιτιστικών αφηγήσεων και τη συγκρότηση της συλλογικής μνήμης.

Τα σύγχρονα μουσεία επενδύουν σε ψηφιακές βάσεις δεδομένων και συστήματα διαχείρισης συλλογών (Collection Management Systems), ενισχύοντας τη διαφάνεια και διευρύνοντας την πρόσβαση του κοινού και των ερευνητών στο διαθέσιμο υλικό. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας αποτελεί βασικό στοιχείο σύγχρονων πολιτιστικών πολιτικών που προωθούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διάχυση της γνώσης

(Parry, 2010). Παράλληλα, η χρήση ψηφιακών εφαρμογών και πολυμεσικού υλικού ενισχύει την εμπειρία του επισκέπτη, εντάσσοντας τη μουσειακή πρακτική σε ένα πιο διαδραστικό και συμμετοχικό πλαίσιο.

Η ανάπτυξη εκθέσεων συνιστά μια σύνθετη διαδικασία που συνδυάζει επιστημονική έρευνα, αισθητικό σχεδιασμό και εκπαιδευτικές στρατηγικές. Όπως επισημαίνει η Hooper-Greenhill (1994), οι εκθέσεις αποτελούν ερμηνευτικές πράξεις, μέσω των οποίων το μουσείο επιλέγει και οργανώνει το υλικό ώστε να μεταδώσει συγκεκριμένα νοήματα και αφηγήσεις. Οι επιλογές αυτές αντικατοπτρίζουν ευρύτερες στρατηγικές και προτεραιότητες, οι οποίες συνδέονται με την πολιτιστική πολιτική του οργανισμού ή και του κράτους.

Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της «συμμετοχικής έκθεσης» (participatory exhibition) αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς επιδιώκει να ενισχύσει τον ρόλο του επισκέπτη ως ενεργού συνδιαμορφωτή της εμπειρίας (Simon, 2010). Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με πολιτικές που προωθούν τη συμμετοχικότητα, τη συμπερίληψη και τη δημοκρατική πρόσβαση στον πολιτισμό, μετασχηματίζοντας τον ρόλο του μουσείου από φορέα μετάδοσης γνώσης σε χώρο διαλόγου και συν-δημιουργίας. Η συντήρηση και η ασφαλής αποθήκευση των συλλογών αποτελούν επίσης κρίσιμες διαστάσεις της διαχείρισης, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη προστασία των αντικειμένων. Η εφαρμογή επιστημονικών πρωτοκόλλων, η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών συνθηκών και η εκπαίδευση του εξειδικευμένου προσωπικού συντήρησης εντάσσονται σε ευρύτερες πολιτικές διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς, οι οποίες στοχεύουν στη διατήρησή της για τις μελλοντικές γενιές.

1.3 Δημόσια και ιδιωτικά μουσεία στην Ελλάδα

1.3.1 Διάκριση δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων

Η διάκριση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων στην Ελλάδα στηρίζεται πρωτίστως στο νομικό και διοικητικό καθεστώς τους, το οποίο καθορίζει τις λειτουργίες, τους διαθέσιμους πόρους, τον βαθμό αυτονομίας και, κατ' επέκταση, τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η πολιτιστική πολιτική. Η διάκριση αυτή δεν αφορά μόνο οργανωτικά χαρακτηριστικά, αλλά αντανakλά διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη διαχείριση του πολιτισμού και τη σχέση των μουσείων με την κοινωνία.

Τα δημόσια μουσεία υπάγονται διοικητικά στο Υπουργείο Πολιτισμού και λειτουργούν στο πλαίσιο του Ν. 3028/2002 για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς. Πρόκειται κυρίως για αρχαιολογικά και βυζαντινά μουσεία, τα οποία ανήκουν στο κράτος, στελεχώνονται από προσωπικό δημοσίου δικαίου και χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η λειτουργία τους συνδέεται άμεσα με την εφαρμογή της δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής, η οποία δίνει έμφαση στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς ως δημόσιου αγαθού και στη διασφάλιση της πρόσβασης των πολιτών. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Πολιτισμού, στην Ελλάδα λειτουργούν πάνω από 200 αρχαιολογικά μουσεία υπό κρατική εποπτεία, αντικατοπτρίζοντας τον κεντρικό ρόλο του κράτους στη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Υπουργείο Πολιτισμού, 2023).

Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία διοικούνται από ιδιωτικούς φορείς, κοινωφελή ιδρύματα ή πολιτιστικούς οργανισμούς και χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία στη διοίκηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η χρηματοδότησή τους βασίζεται κυρίως σε ιδιωτικούς πόρους, χορηγίες, δωρεές και ίδια έσοδα, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τις προτεραιότητές τους. Η λειτουργία τους αντανakλά μια διαφορετική προσέγγιση πολιτιστικής πολιτικής, η οποία δίνει έμφαση στην καινοτομία, την εξωστρέφεια και την εμπειρία του επισκέπτη (Kotler & Kotler, 2000).

Η διάκριση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων δεν είναι πάντοτε εμφανής για το ευρύ κοινό. Έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότεροι επισκέπτες δεν γνωρίζουν το διοικητικό καθεστώς των μουσείων που επισκέπτονται (Βουδούρη, 2003), γεγονός που υποδηλώνει ότι η εμπειρία του κοινού δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από θεσμικούς παράγοντες. Ωστόσο, σε επίπεδο πολιτιστικής πολιτικής, η διάκριση αυτή παραμένει καθοριστική, καθώς επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές των οργανισμών, τη διαχείριση των πόρων και τις μορφές επικοινωνίας με το κοινό.

Τα δημόσια μουσεία προσανατολίζονται κυρίως στην προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, λειτουργώντας στο πλαίσιο μιας πολιτικής που δίνει έμφαση στο δημόσιο συμφέρον και στη θεσμική ευθύνη. Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία εμφανίζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή ευελιξία και τάση προς καινοτομία, υιοθετώντας πρακτικές που ενισχύουν την εμπειρία του επισκέπτη και τη συμμετοχή του κοινού. Η διαφοροποίηση αυτή αποτελεί βασικό σημείο ανάλυσης στην παρούσα

μελέτη, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής πολιτικής αποτυπώνονται στην πράξη.

1.3.2 Θεσμικό πλαίσιο και εποπτεία

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των μουσείων στην Ελλάδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την κατανόηση του ρόλου, των περιορισμών και των δυνατοτήτων τους ως πολιτιστικών οργανισμών. Το πλαίσιο αυτό δεν ρυθμίζει μόνο διοικητικές διαδικασίες, αλλά αντανακλά συγκεκριμένες επιλογές πολιτιστικής πολιτικής σχετικά με τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τον ρόλο του κράτους στον πολιτισμό.

Για τα δημόσια μουσεία, το βασικό νομικό πλαίσιο είναι ο Νόμος 3028/2002 «Για την προστασία των Αρχαιοτήτων και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς», ο οποίος ορίζει ότι τα αρχαιολογικά αγαθά αποτελούν ιδιοκτησία του ελληνικού κράτους. Τα μουσεία που υπάγονται στο Υπουργείο Πολιτισμού λειτουργούν υπό αυστηρές ρυθμίσεις που αφορούν τη διαχείριση των συλλογών, τη συντήρηση, τις εκθέσεις και τις δανειοδοτήσεις. Η άμεση εποπτεία από την αρμόδια Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και ο κεντρικός έλεγχος των αποφάσεων διασφαλίζουν τη θεσμική προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά ταυτόχρονα περιορίζουν την ευελιξία των οργανισμών. Η μετατροπή του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) το 2023 αποτελεί μια προσπάθεια αντιμετώπισης ορισμένων από αυτούς τους περιορισμούς, παρέχοντας μεγαλύτερη διοικητική και οικονομική ευελιξία στη διαχείριση των πόρων και στη λήψη αποφάσεων, χωρίς να αναιρείται ο δημόσιος χαρακτήρας του ούτε η κρατική εποπτεία.

Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία λειτουργούν με μεγαλύτερη διοικητική αυτονομία, γεγονός που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν πιο ευέλικτες στρατηγικές. Αν και δεν αποτελούν κρατικούς φορείς, υποχρεούνται να συμμορφώνονται με το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, ιδίως όταν οι συλλογές τους εμπίπτουν σε σχετικές κατηγορίες. Πολλά από αυτά λειτουργούν ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με εποπτεία που περιορίζεται σε συγκεκριμένες πτυχές, όπως η ασφάλεια, η διαχείριση συλλογών και η διαφάνεια στη χρήση πόρων. Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, για παράδειγμα, λειτουργεί ως μη κερδοσκοπικό ίδρυμα ιδιωτικού δικαίου, υπό την εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου του Ιδρύματος Ν.Π. Γουλανδρή, γεγονός που του επιτρέπει να αναπτύσσει

ανεξάρτητη στρατηγική, να προσλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό και να υλοποιεί διεθνείς συνεργασίες χωρίς τους γραφειοκρατικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τα δημόσια μουσεία.

Η διαφοροποίηση στον βαθμό εποπτείας αντικατοπτρίζει διαφορετικές φιλοσοφίες πολιτιστικής πολιτικής. Το δημόσιο μοντέλο βασίζεται σε μια αντίληψη που προκρίνει τον αυστηρό κρατικό έλεγχο και τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς ως δημόσιου αγαθού, δίνοντας έμφαση στη διατήρηση και τη θεσμική ευθύνη. Αντίθετα, το ιδιωτικό μοντέλο επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία, προωθώντας πρακτικές που συνδέονται με την καινοτομία, την εξωστρέφεια και την προσαρμογή στις ανάγκες του κοινού (Kotler et al., 2008).

Ωστόσο, το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο έχει δεχθεί κριτική για τον υψηλό βαθμό γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει τη λειτουργία των δημόσιων μουσείων, περιορίζοντας την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου και ανταγωνιστικού πολιτιστικού περιβάλλοντος (Βουδούρη, 2003). Η συνύπαρξη των δύο αυτών μοντέλων δημιουργεί ένα σύνθετο πεδίο, στο οποίο οι θεσμικές διαφορές επηρεάζουν όχι μόνο τη διοίκηση των οργανισμών, αλλά και την εμπειρία των επισκεπτών, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συνολική πολιτιστική στρατηγική.

1.3.3 Στόχοι, λειτουργίες και χαρακτηριστικά των δύο κατηγοριών

Τα δημόσια και τα ιδιωτικά μουσεία στην Ελλάδα διαφοροποιούνται όχι μόνο ως προς το θεσμικό τους καθεστώς, αλλά και ως προς τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις λειτουργικές πρακτικές τους. Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν είναι τυχαίες, αλλά συνδέονται άμεσα με τα διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής πολιτικής που διέπουν τη λειτουργία τους και καθορίζουν τον ρόλο τους στο σύγχρονο πολιτιστικό περιβάλλον.

Στην περίπτωση των δημόσιων μουσείων, ο πρωταρχικός στόχος αφορά την προστασία, την έρευνα και τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο του Ν. 3028/2002. Η λειτουργία τους εντάσσεται σε μια πολιτιστική πολιτική που αντιμετωπίζει τον πολιτισμό ως δημόσιο αγαθό, δίνοντας έμφαση στη θεσμική ευθύνη, τη διατήρηση της αυθεντικότητας και την καθολική πρόσβαση των πολιτών. Η υπαγωγή τους στο Υπουργείο Πολιτισμού και η υποχρέωση δημόσιας λογοδοσίας διαμορφώνουν ένα πλαίσιο λειτουργίας που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και επιστημονική τεκμηρίωση, αλλά ταυτόχρονα περιορίζει την ευελιξία και την ταχύτητα προσαρμογής.

Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία διαθέτουν μεγαλύτερη αυτονομία ως προς τη διαμόρφωση της αποστολής τους, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση των πόρων τους. Οι στόχοι τους συχνά επεκτείνονται πέρα από την απλή διατήρηση της κληρονομιάς, περιλαμβάνοντας την καινοτομία, τη διεύρυνση του κοινού, την ενίσχυση της πολιτιστικής εξωστρέφειας και την ανάπτυξη σύγχρονων μορφών πολιτιστικής εμπειρίας (Kotler et al., 2008). Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, για παράδειγμα, έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική που συνδυάζει μόνιμες εκθέσεις κυκλαδικής και αρχαίας ελληνικής τέχνης με περιοδικές εκθέσεις σύγχρονου αρχαιολογικού ενδιαφέροντος, εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολεία και οικογένειες, καθώς και ψηφιακές πλατφόρμες που διευρύνουν την πρόσβαση στις συλλογές.

Σε επίπεδο λειτουργιών, τα δημόσια μουσεία ακολουθούν αυστηρά πρωτόκολλα για τη συντήρηση, την έρευνα και την τεκμηρίωση, διασφαλίζοντας υψηλό επίπεδο επιστημονικής εγκυρότητας. Ωστόσο, οι διοικητικοί περιορισμοί συχνά επηρεάζουν τη δυνατότητα ταχείας ανανέωσης των εκθέσεων ή ανάπτυξης νέων προγραμμάτων. Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία εμφανίζουν μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση εκθέσεων, στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και στην εφαρμογή πρακτικών επικοινωνίας και μάρκετινγκ, επιδιώκοντας την ενίσχυση της εμπειρίας του επισκέπτη.

Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποτυπώνονται άμεσα και στην εμπειρία του κοινού. Τα δημόσια μουσεία προσφέρουν συχνά βαθιά τεκμηριωμένο περιεχόμενο και ισχυρή αίσθηση αυθεντικότητας, ενώ τα ιδιωτικά μουσεία τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδραστικότητα, στην προσβασιμότητα και στη συνολική εμπειρία του επισκέπτη (Kotler & Kotler, 2000· McLean, 1997). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, τόσο από τα ερωτηματολόγια όσο και από τις συνεντεύξεις στελεχών, επιβεβαιώνουν τις διαφοροποιήσεις αυτές, αναδεικνύοντας τη σύνδεση μεταξύ διοικητικών επιλογών και εμπειρίας του κοινού.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο κατηγοριών δεν συνεπάγεται αξιολογική υπεροχή του ενός μοντέλου έναντι του άλλου. Αντίθετα, καταδεικνύει ότι η πολιτιστική πολιτική εφαρμόζεται με διαφορετικά μέσα και προτεραιότητες, επηρεάζοντας τόσο τη στρατηγική των οργανισμών όσο και τον τρόπο με τον οποίο οι επισκέπτες βιώνουν τον πολιτισμό. Η κατανόηση αυτής της διαφοροποίησης αποτελεί βασικό στοιχείο της

παρούσας μελέτης, καθώς επιτρέπει τη σύνδεση του θεσμικού πλαισίου με την εμπειρική πραγματικότητα των μουσείων.

1.4 Ποιότητα υπηρεσιών και εμπειρία επισκέπτη

1.4.1 Η ποιότητα ως στόχος της πολιτιστικής πολιτικής

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα μουσεία αποτελεί έναν από τους βασικούς δείκτες αποτελεσματικότητας της πολιτιστικής πολιτικής σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Στη σύγχρονη μουσειολογική προσέγγιση, η έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται σε τεχνικές προδιαγραφές ή υλικές υποδομές, αλλά συνδέεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία ανταποκρίνονται στις κοινωνικές, εκπαιδευτικές και πολιτιστικές ανάγκες του κοινού (Hooper-Greenhill, 2000). Με αυτή την έννοια, η ποιότητα δεν αποτελεί απλώς ένα λειτουργικό χαρακτηριστικό, αλλά ενσωματώνεται στις στρατηγικές επιλογές της πολιτιστικής πολιτικής.

Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτιστική πολιτική δεν περιορίζεται στον καθορισμό θεσμικών κανόνων ή στη χρηματοδότηση των οργανισμών, αλλά περιλαμβάνει και τη διαμόρφωση προτύπων ποιότητας που επηρεάζουν τη λειτουργία των μουσείων. Η υιοθέτηση πρακτικών όπως η αξιολόγηση της εμπειρίας των επισκεπτών, η βελτίωση της προσβασιμότητας, η ανανέωση των εκθέσεων και η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούν συγκεκριμένα εργαλεία μέσω των οποίων η πολιτιστική πολιτική επιδιώκει να ενισχύσει την ποιότητα των υπηρεσιών (NEMO, 2020). Έτσι, η ποιότητα λειτουργεί όχι μόνο ως δείκτης αξιολόγησης, αλλά και ως μέσο άσκησης πολιτιστικής πολιτικής.

Στην ελληνική πραγματικότητα, όπου δημόσια και ιδιωτικά μουσεία λειτουργούν σε διαφορετικά διοικητικά και χρηματοδοτικά πλαίσια, η ποιότητα των υπηρεσιών αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Τα δημόσια μουσεία καλούνται να διασφαλίσουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών υπό συνθήκες περιορισμένων πόρων και θεσμικών περιορισμών, ενώ τα ιδιωτικά διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα επενδύσεων σε καινοτόμες πρακτικές. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αντανακλούν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής και τη σημασία που αποδίδεται στην εμπειρία του επισκέπτη.

Η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται άμεσα και με τον κοινωνικό ρόλο των μουσείων. Σύμφωνα με τον Gray (2010), τα μουσεία αποτελούν φορείς δημόσιας αξίας, γεγονός που σημαίνει ότι η ποιότητα της εμπειρίας των επισκεπτών αντικατοπτρίζει την

ικανότητά τους να εκπληρώνουν την κοινωνική τους αποστολή. Η εμπειρία του κοινού δεν αποτελεί δευτερεύον στοιχείο, αλλά βασικό πεδίο στο οποίο αξιολογείται η επιτυχία των πολιτιστικών πολιτικών.

Με αυτόν τον τρόπο, η ποιότητα των υπηρεσιών λειτουργεί ως σημείο συνάντησης μεταξύ θεσμικών επιλογών, διοικητικών πρακτικών και προσδοκιών του κοινού. Αποτελεί τον χώρο όπου η πολιτιστική πολιτική μεταφράζεται σε εμπειρία και γίνεται αντιληπτή από τους επισκέπτες. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η ποιότητα αξιοποιείται ως βασικός αναλυτικός άξονας, επιτρέποντας τη σύνδεση μεταξύ της πολιτιστικής πολιτικής και της εμπειρίας των επισκεπτών.

1.4.2 Το μοντέλο SERVQUAL στα μουσεία

Το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών, με εφαρμογές σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγεία, ο τουρισμός και οι πολιτιστικοί οργανισμοί. Αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) και βασίζεται στη μέτρηση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών και των αντιλήψεών τους για την παρεχόμενη υπηρεσία. Το μοντέλο οργάνωνεται γύρω από πέντε βασικές διαστάσεις: αξιοπιστία (reliability), ανταπόκριση (responsiveness), διαβεβαίωση (assurance), ενσυναίσθηση (empathy) και απτά στοιχεία της υπηρεσίας (tangibles).

Στον μουσειακό χώρο, το SERVQUAL έχει αξιοποιηθεί ως εργαλείο αποτύπωσης της εμπειρίας των επισκεπτών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εφαρμογή του είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς το μουσείο δεν προσφέρει μόνο πληροφορία ή πρόσβαση σε συλλογές, αλλά μια σύνθετη πολιτιστική εμπειρία που διαμορφώνεται από πολλαπλούς παράγοντες, όπως η οργάνωση των εκθέσεων, η λειτουργικότητα των χώρων, η συμπεριφορά του προσωπικού και η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών. Το SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί σε μελέτες αξιολόγησης πολιτιστικών οργανισμών, αναδεικνύοντας διαφορές στις αντιλήψεις των επισκεπτών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Camarero & Garrido, 2008).

Οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου επιτρέπουν τη συστηματική ανάλυση αυτών των παραμέτρων. Τα απτά στοιχεία (tangibles) αποτυπώνουν την ποιότητα των εγκαταστάσεων και της υλικοτεχνικής υποδομής, η ανταπόκριση (responsiveness) σχετίζεται με την προθυμία εξυπηρέτησης, η διαβεβαίωση (assurance) με την επαγγελματική επάρκεια και την εμπιστοσύνη που εμπνέει το προσωπικό, ενώ η

ενσυναίσθηση (empathy) αφορά την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες διαφορετικών ομάδων κοινού. Μέσα από αυτή τη δομή, το SERVQUAL καθιστά δυνατή την αναγνώριση συγκεκριμένων σημείων βελτίωσης στη λειτουργία των μουσείων.

Παρότι το SERVQUAL δεν αποτελεί εργαλείο άσκησης πολιτιστικής πολιτικής, τα ευρήματά του μπορούν να αξιοποιηθούν άμεσα στη διαμόρφωση και αναθεώρηση στρατηγικών επιλογών. Η ανάλυση της ποιότητας υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει αποφάσεις που σχετίζονται με την προσβασιμότητα, τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ανανέωση των εκθέσεων, την εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991). Με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα του SERVQUAL συνδέονται έμμεσα αλλά ουσιαστικά με την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής σε επίπεδο οργανισμού.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το SERVQUAL λειτουργεί ως βασικό εργαλείο ποσοτικής διερεύνησης, επιτρέποντας τη συστηματική αποτύπωση της εμπειρίας των επισκεπτών και τη σύγκριση μεταξύ του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων, επιδιώκεται η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διοικητικές και θεσμικές επιλογές επηρεάζουν τη λειτουργία των μουσείων και την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη.

1.4.3 Παράγοντες που διαμορφώνουν την εμπειρία επισκέπτη

Η εμπειρία του επισκέπτη στα μουσεία αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία που διαμορφώνεται από ένα σύνολο αλληλεπιδρώντων παραγόντων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών προς τον οργανισμό. Σύμφωνα με το «Contextual Model of Learning» των Falk & Dierking (2000), η εμπειρία αυτή προκύπτει από τη δυναμική αλληλεπίδραση προσωπικών, κοινωνικών και φυσικών παραμέτρων, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο επισκέπτης αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και αξιολογεί την επίσκεψή του.

Στο πλαίσιο των μουσείων, οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης, την οργάνωση και την ερμηνεία των εκθέσεων, τη λειτουργικότητα και την καθαριότητα των χώρων, τη σαφήνεια της πληροφόρησης, καθώς και την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών. Η εμπειρία δεν είναι αποτέλεσμα ενός μεμονωμένου στοιχείου, αλλά προϊόν της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού και της στρατηγικής που αυτός ακολουθεί.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αλληλεπίδραση του επισκέπτη με το προσωπικό. Η συμπεριφορά, η επάρκεια γνώσεων και η προθυμία εξυπηρέτησης επηρεάζουν άμεσα την αντίληψη του κοινού για το μουσείο, ενισχύοντας την κατανόηση και τη συμμετοχή. Όπως επισημαίνει η Hooper-Greenhill (2000), η επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και επισκέπτη αποτελεί βασικό στοιχείο της μουσειακής εμπειρίας και συνδέεται άμεσα με την εκπαιδευτική λειτουργία του οργανισμού.

Παράλληλα, η ποιότητα των εκθέσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Η επιστημονική τεκμηρίωση, η αφηγηματική δομή, η σαφήνεια της σήμανσης και η προσβασιμότητα του περιεχομένου επηρεάζουν τη δυνατότητα των επισκεπτών να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν τα εκθέματα. Η υιοθέτηση σύγχρονων μουσειογραφικών πρακτικών και η ενίσχυση της συμμετοχικότητας συμβάλλουν στη δημιουργία πιο βιωματικών και ελκυστικών εμπειριών (Black, 2012).

Η ψηφιακή διάσταση αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα της εμπειρίας. Η χρήση διαδραστικών εφαρμογών, ψηφιακών ξεναγήσεων και πολυμέσων ενισχύει την πρόσβαση στη γνώση και επιτρέπει την εξατομίκευση της εμπειρίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μουσείων δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική εξέλιξη, αλλά εντάσσεται σε ευρύτερες κατευθύνσεις πολιτιστικής πολιτικής που προωθούν την προσβασιμότητα και τη συμμετοχή (Parry, 2010). Στο πλαίσιο των δύο μουσείων της παρούσας έρευνας, η ψηφιακή διάσταση παρουσιάζει εμφανείς διαφορές: το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης διαθέτει σύγχρονη ψηφιακή πλατφόρμα, εφαρμογή κινητού τηλεφώνου και ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο βρίσκεται σε φάση αναβάθμισης της ψηφιακής του υποδομής μετά τη μετάβαση σε καθεστώς ΝΠΔΔ.

Επιπλέον, παράγοντες όπως η τιμολογιακή πολιτική, η φυσική και κοινωνική προσβασιμότητα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η σχέση του μουσείου με την τοπική κοινότητα διαμορφώνουν την αντίληψη των επισκεπτών για τη δημόσια αξία του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένες επιλογές πολιτιστικής πολιτικής, όπως η ενίσχυση της συμμετοχής, η διεύρυνση του κοινού και η κοινωνική ένταξη.

Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων σε αυτούς τους τομείς αντανακλούν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την εφαρμογή της πολιτιστικής

πολιτικής. Τα δημόσια μουσεία τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στον κοινωνικό τους ρόλο και στη διασφάλιση της πρόσβασης, ενώ τα ιδιωτικά συχνά εστιάζουν στη βελτιστοποίηση της εμπειρίας μέσω καινοτομίας και ευελιξίας. Κλείνοντας, η εμπειρία του επισκέπτη μπορεί να θεωρηθεί ως το τελικό αποτέλεσμα της λειτουργίας του μουσείου και, κατ' επέκταση, της πολιτιστικής πολιτικής που το διέπει, αποτελώντας βασικό άξονα της παρούσας έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Πολιτιστική πολιτική και μουσεία

2.1 Η έννοια της πολιτιστικής πολιτικής

Η πολιτιστική πολιτική αποτελεί ένα πολυεπίπεδο και διεπιστημονικό πεδίο, το οποίο αφορά τον τρόπο με τον οποίο το κράτος, οι θεσμοί, οι ιδιωτικοί φορείς και η κοινωνία διαμορφώνουν, ρυθμίζουν και υποστηρίζουν την πολιτιστική δραστηριότητα. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες μέσω των οποίων αποφασίζεται ποια πολιτιστικά αγαθά διατηρούνται, ποια προβάλλονται, ποιοι φορείς χρηματοδοτούνται και με ποιους όρους διασφαλίζεται η πρόσβαση των πολιτών στον πολιτισμό. Με την έννοια αυτή, η πολιτιστική πολιτική δεν αφορά μόνο τη διαχείριση του πολιτισμού ως αγαθού, αλλά και τη διαμόρφωση αξιών, προτεραιοτήτων και κοινωνικών στόχων (Throsby, 2001).

Σύμφωνα με τον Gray (2010), η πολιτιστική πολιτική είναι εγγενώς «πλουραλιστική», καθώς διαμορφώνεται μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδραση κοινωνικών, οικονομικών, ιδεολογικών και θεσμικών παραγόντων. Η πολυπλοκότητα αυτή καθιστά την πολιτιστική πολιτική ένα δυναμικό πεδίο, στο οποίο συγκρούονται διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο του πολιτισμού στην κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτιστική πολιτική δεν είναι ουδέτερη, αλλά αντανακλά συγκεκριμένες επιλογές που σχετίζονται με την κατανομή πόρων, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και τη διαμόρφωση πολιτιστικών αφηγήσεων.

Η πολιτιστική πολιτική περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δράσεων, όπως η χρηματοδότηση πολιτιστικών οργανισμών, η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, η προώθηση της πολιτιστικής δημιουργίας και η ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών. Παράλληλα, ενσωματώνει κρίσιμες έννοιες όπως η πολιτιστική δημοκρατία, η ισότητα πρόσβασης, η διαπολιτισμικότητα και η βιώσιμη ανάπτυξη. Η UNESCO (2005) ανέδειξε τον πολιτισμό ως τέταρτο πυλώνα της βιώσιμης ανάπτυξης, επισημαίνοντας ότι η πολιτιστική πολιτική συμβάλλει όχι μόνο στην κοινωνική συνοχή, αλλά και στην οικονομική και αναπτυξιακή δυναμική των κοινωνιών.

Στο πλαίσιο των μουσείων, η πολιτιστική πολιτική αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και εξέλιξής τους. Οι αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση, τη διοικητική οργάνωση, την επιλογή εκθεμάτων, την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την προσέγγιση του κοινού αποτελούν

εκφράσεις συγκεκριμένων πολιτικών επιλογών. Με τον τρόπο αυτό, τα μουσεία δεν λειτουργούν απλώς ως χώροι διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά ως φορείς εφαρμογής της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη.

Η πολιτιστική πολιτική λειτουργεί επίσης ως μηχανισμός κατεύθυνσης (steering mechanism), επηρεάζοντας όχι μόνο τις θεσμικές και οικονομικές συνθήκες λειτουργίας των μουσείων, αλλά και τις αξίες που αυτά καλούνται να υπηρετήσουν. Όπως επισημαίνει ο McGuigan (2004), οι πολιτιστικές πολιτικές αντανακλούν ευρύτερες ιδεολογικές και κοινωνικές επιλογές, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο πολιτισμός παράγεται και καταναλώνεται.

Επιπλέον, η πολιτιστική πολιτική δεν ασκείται αποκλειστικά από το κράτος. Στο σύγχρονο πολιτιστικό περιβάλλον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και άλλοι φορείς, όπως οι τοπικές αυτοδιοικήσεις, τα ιδρύματα, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί. Τα ίδια τα μουσεία αναπτύσσουν εσωτερικές στρατηγικές και πολιτικές, οι οποίες αντανακλούν τις προτεραιότητές τους και τη σχέση τους με το κοινό (Throsby, 2012). Έτσι, η πολιτιστική πολιτική διαμορφώνεται μέσα από ένα πολυεπίπεδο σύστημα αλληλεπιδράσεων, το οποίο επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των μουσείων.

Η κατανόηση της πολιτιστικής πολιτικής είναι κρίσιμη για την ανάλυση του μουσειακού τοπίου, καθώς επιτρέπει την ερμηνεία των διαφορών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, των στρατηγικών επιλογών που υιοθετούν και των περιορισμών που αντιμετωπίζουν. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία εξετάζει την πολιτιστική πολιτική όχι ως αφηρημένη έννοια, αλλά ως σύνολο πρακτικών που αποτυπώνονται στη λειτουργία των μουσείων και επηρεάζουν άμεσα την εμπειρία του κοινού.

2.2 Η πολιτιστική πολιτική στην Ελλάδα

Η πολιτιστική πολιτική στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί ιστορικά μέσα από ένα ισχυρά κρατικοκεντρικό μοντέλο, στο οποίο το κράτος διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στον σχεδιασμό, την εποπτεία και τη χρηματοδότηση των πολιτιστικών οργανισμών. Η ίδρυση του Υπουργείου Πολιτισμού το 1971 και η ενίσχυση του θεσμικού του ρόλου κατά τη μεταπολιτευτική περίοδο αποτέλεσαν καθοριστικά σημεία καμπής, εδραιώνοντας μια πολιτική που έδινε έμφαση στην προστασία της πολιτιστικής

κληρονομιάς και στην ανάδειξη της αρχαιότητας ως βασικού στοιχείου της εθνικής ταυτότητας.

Κατά τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, η πολιτιστική πολιτική άρχισε να αποκτά πιο οργανωμένο χαρακτήρα, με την ανάπτυξη θεσμών και πρακτικών που στόχευαν στην ευρύτερη διάχυση του πολιτισμού. Ενδεικτικά, από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 (1977) παρατηρείται η ενίσχυση των περιοδικών εκθέσεων και η συστηματική προβολή αρχαιολογικών ευρημάτων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Οι πρακτικές αυτές αποτελούσαν συνειδητές επιλογές πολιτιστικής πολιτικής με στόχο την ενίσχυση της διεθνούς πολιτιστικής παρουσίας της χώρας και τη σύνδεση του πολιτισμού με την τουριστική ανάπτυξη. Ιδιαίτερα χαρακτηριστική ήταν η περίοδος της υπουργίας Μελίνας Μερκούρη (1981-1989, 1993-1994), κατά την οποία η ελληνική πολιτιστική πολιτική ανέπτυξε ισχυρή διεθνή διάσταση, με κορυφαίο παράδειγμα τη διεκδίκηση επιστροφής των Γλυπτών του Παρθενώνα και τη διοργάνωση του θεσμού «Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης» (Αθήνα, 1985).

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τα δημόσια μουσεία καθορίζεται κυρίως από τον Νόμο 3028/2002 «Για την Προστασία των Αρχαιοτήτων και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς», ο οποίος εδραιώνει τον κεντρικό ρόλο του κράτους στη διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών. Το πλαίσιο αυτό διασφαλίζει την προστασία των αρχαιοτήτων ως δημόσιου αγαθού, ωστόσο έχει δεχθεί κριτική για τον συγκεντρωτικό του χαρακτήρα και την περιορισμένη ευελιξία που επιβάλλει στη λειτουργία των μουσείων (Βουδούρη, 2003· Τσιμικλής, 2025). Σε αντίθεση, τα ιδιωτικά μουσεία λειτουργούν με μεγαλύτερη αυτονομία, γεγονός που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν πιο ευέλικτες στρατηγικές ως προς τη διοίκηση, τη χρηματοδότηση και την προσέγγιση του κοινού.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής είναι η διαχρονική έμφαση στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, συχνά εις βάρος της σύγχρονης πολιτιστικής παραγωγής. Τα μουσεία, ως βασικοί φορείς διαχείρισης της κληρονομιάς, έχουν λειτουργήσει ως κεντρικοί πυλώνες αυτής της προσέγγισης. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια σταδιακή μετατόπιση προς πιο συμμετοχικές και εξωστρεφείς πολιτικές, οι οποίες δίνουν έμφαση στην προσβασιμότητα, τη διαπολιτισμικότητα, τη βιωσιμότητα και την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Ενδεικτική αυτής της στροφής είναι η ανάπτυξη του Εθνικού Στρατηγικού

Πλαισίου για τον Πολιτισμό 2021–2025, το οποίο θέτει ως προτεραιότητες την ψηφιοποίηση, την εκπαίδευση και την ενίσχυση της συμμετοχής του κοινού.

Σε οικονομικό επίπεδο, η πολιτιστική πολιτική στην Ελλάδα επηρεάστηκε έντονα από τη δημοσιονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας, η οποία περιόρισε τη δημόσια χρηματοδότηση και ανέδειξε την ανάγκη για εναλλακτικές πηγές πόρων. Η ενίσχυση των συνεργασιών με ιδιωτικά ιδρύματα, η ανάπτυξη χορηγιών και η αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων αποτέλεσαν βασικές στρατηγικές προσαρμογής. Στο πλαίσιο αυτό, τα ιδιωτικά μουσεία ενισχύθηκαν ως δυναμικοί πολιτιστικοί φορείς, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός πιο πολυκεντρικού και σύνθετου μουσειακού τοπίου.

Παράλληλα, η αποκέντρωση της πολιτιστικής πολιτικής και η ενίσχυση του ρόλου των τοπικών αρχών έχουν συμβάλει στη σύνδεση του πολιτισμού με την περιφερειακή ανάπτυξη. Τα μουσεία αξιοποιούνται ολοένα και περισσότερο ως εργαλεία ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας, της τουριστικής δραστηριότητας και της πολιτιστικής ταυτότητας (Μαρκέλλου et al., 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτιστική πολιτική δεν περιορίζεται σε κεντρικές κρατικές αποφάσεις, αλλά διαμορφώνεται μέσα από ένα πολυεπίπεδο σύστημα, στο οποίο συμμετέχουν διαφορετικοί φορείς και συμφέροντα.

2.3 Ο ρόλος δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων στο πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής

Ο ρόλος των μουσείων στο πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό τους καθεστώς, τους διαθέσιμους πόρους και τις στρατηγικές τους προτεραιότητες. Στην ελληνική περίπτωση, η διάκριση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων δεν είναι απλώς διοικητική, αλλά αντανακλά διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής πολιτικής, τα οποία επηρεάζουν την πρόσβαση στον πολιτισμό, τη χρηματοδότηση, την εκπαιδευτική λειτουργία και τη συνολική εμπειρία του κοινού.

Τα δημόσια μουσεία υπάγονται στο Υπουργείο Πολιτισμού και λειτουργούν στο πλαίσιο του Ν. 3028/2002, έχοντας ως βασική αποστολή την προστασία, τεκμηρίωση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς. Η λειτουργία τους εντάσσεται σε μια πολιτιστική πολιτική που αντιλαμβάνεται τον πολιτισμό ως δημόσιο αγαθό και δίνει έμφαση στην καθολική πρόσβαση και στη θεσμική λογοδοσία. Ωστόσο, το συγκεντρωτικό αυτό μοντέλο συχνά συνεπάγεται περιορισμούς ως προς την ευελιξία,

τη διαχείριση πόρων και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, επηρεάζοντας την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται σε ένα δυναμικό περιβάλλον (Βουδούρη, 2003).

Αντίθετα, τα ιδιωτικά μουσεία λειτουργούν με μεγαλύτερη διοικητική και οικονομική αυτονομία, γεγονός που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν πιο ευέλικτες στρατηγικές και να επενδύουν στην καινοτομία και στην εμπειρία του επισκέπτη. Παραδείγματα όπως το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης και το Μουσείο Μπενάκη αναδεικνύουν μια διαφορετική προσέγγιση πολιτιστικής πολιτικής, η οποία δίνει έμφαση στην εξωστρέφεια, στις διεθνείς συνεργασίες, στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών.

Η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι το θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο επηρεάζει άμεσα τις στρατηγικές επιλογές των πολιτιστικών οργανισμών και τον βαθμό ελευθερίας που διαθέτουν για την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων (Kotler & Kotler, 2000· McLean, 1997· Gray, 2010). Με άλλα λόγια, η διαφοροποίηση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων δεν αφορά μόνο οργανωτικά χαρακτηριστικά, αλλά αντανακλά διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η ανάλυση εστιάζει στη σύγκριση του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, προκειμένου να διερευνηθεί εμπειρικά πώς αυτές οι διαφοροποιήσεις αποτυπώνονται στην εμπειρία των επισκεπτών και στις αντιλήψεις των στελεχών. Η σύγκριση αυτή επιτρέπει τη μετάβαση από τη θεωρητική κατανόηση της πολιτιστικής πολιτικής στην εμπειρική της αποτύπωση.

Παρά τις διαφορές τους, δημόσια και ιδιωτικά μουσεία δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά, αλλά συμπληρωματικά. Τα δημόσια μουσεία διασφαλίζουν την προστασία και τη θεσμική διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς, ενώ τα ιδιωτικά συμβάλλουν στην ανανέωση, την καινοτομία και την ενίσχυση της πολιτιστικής εμπειρίας. Η συνύπαρξη των δύο μοντέλων αντανακλά μια πολυεπίπεδη πολιτιστική πολιτική, η οποία επιχειρεί να ισορροπήσει μεταξύ προστασίας και ανάπτυξης, θεσμικής σταθερότητας και ευελιξίας.

2.4 Μουσεία και τοπική/περιφερειακή ανάπτυξη

Στη σύγχρονη πολιτιστική πολιτική, τα μουσεία αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο ως στρατηγικοί παράγοντες τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Η

λειτουργία τους δεν περιορίζεται πλέον στη διαφύλαξη και παρουσίαση της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά εντάσσεται σε ευρύτερες πολιτικές που στοχεύουν στην οικονομική ενίσχυση, την κοινωνική συνοχή, την προβολή της ταυτότητας μιας περιοχής και την αύξηση της ελκυστικότητάς της. Σύμφωνα με τον Richards (2018), ο πολιτισμός και ο τουρισμός υψηλής ποιότητας αποτελούν βασικούς μοχλούς βιώσιμης ανάπτυξης, με τα μουσεία να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της εικόνας των πόλεων και των περιφερειών.

Η συμβολή των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη εκδηλώνεται σε πολλαπλά επίπεδα. Πρώτον, λειτουργούν ως πόλοι έλξης τουριστών και επισκεπτών, συμβάλλοντας άμεσα και έμμεσα στην τοπική οικονομία. Η ύπαρξη σημαντικών μουσείων ενισχύει την τουριστική ταυτότητα μιας περιοχής και δημιουργεί σταθερά κίνητρα επίσκεψης, ακόμη και εκτός υψηλής τουριστικής περιόδου (OECD, 2014). Η αξιοποίηση των μουσείων ως εργαλείων τουριστικής πολιτικής αποτελεί συνειδητή επιλογή πολιτιστικής πολιτικής, η οποία συνδέει τον πολιτισμό με την οικονομική ανάπτυξη. Στην Αθήνα, για παράδειγμα, το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόλους πολιτιστικού τουρισμού, με πάνω από 600.000 επισκέπτες ετησίως προ πανδημίας, συμβάλλοντας καθοριστικά στην τουριστική οικονομία της πόλης.

Δεύτερον, τα μουσεία λειτουργούν ως μηχανισμοί κοινωνικής συνοχής και συμμετοχής. Μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, δράσεις κοινοτικής ενδυνάμωσης και συνεργασίες με τοπικούς φορείς, συμβάλλουν στη μείωση ανισοτήτων και στην ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής. Η έννοια του «μουσείου της κοινότητας» (community museum) (Crooke, 2007) αναδεικνύει τον ρόλο των μουσείων ως φορέων που εκφράζουν τις τοπικές ταυτότητες και ενσωματώνουν κοινωνικές ανάγκες, στοιχείο που συνδέεται άμεσα με πολιτικές πολιτιστικής δημοκρατίας.

Τρίτον, τα μουσεία λειτουργούν ως καταλύτες αστικής και περιφερειακής αναζωογόνησης. Το παράδειγμα του Μουσείου Guggenheim στο Μπιλμπάο (Plaza, 2000) καταδεικνύει πώς ένας πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να συμβάλει στη συνολική μεταμόρφωση μιας πόλης. Αν και το συγκεκριμένο μοντέλο δεν είναι πλήρως αναπαραγώγιμο, έχει επηρεάσει τον σχεδιασμό πολιτιστικών πολιτικών που αξιοποιούν τα μουσεία ως μοχλούς αναπτυξιακής στρατηγικής.

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα μουσεία αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες περιφερειακής ανάπτυξης. Η λειτουργία αρχαιολογικών μουσείων σε περιοχές με έντονη τουριστική δραστηριότητα συμβάλλει στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και στη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος (Μαρκέλλου et al., 2022). Παράλληλα, πολιτιστικοί οργανισμοί και ιδρύματα συμβάλλουν στην πολιτιστική αποκέντρωση και στην ανάπτυξη δράσεων εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων.

Η ενίσχυση της περιφερειακής πολιτιστικής υποδομής και η ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ μουσείων, τοπικών αρχών και ιδιωτικών φορέων αποτελούν βασικούς άξονες σύγχρονων ευρωπαϊκών και εθνικών πολιτικών. Μέσω προγραμμάτων όπως το Creative Europe, ενθαρρύνονται οι διαπεριφερειακές συνεργασίες και η αξιοποίηση του πολιτισμού ως εργαλείου βιώσιμης ανάπτυξης.

2.5 Εφαρμογές της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη: παραδείγματα από την Ελλάδα και το εξωτερικό

Η πολιτιστική πολιτική δεν εκφράζεται μόνο μέσα από θεσμικά και νομοθετικά πλαίσια, αλλά αποτυπώνεται κυρίως μέσα από τις πρακτικές που υιοθετούν οι πολιτιστικοί οργανισμοί. Η ανάλυση συγκεκριμένων παραδειγμάτων επιτρέπει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι γενικές κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής μεταφράζονται σε δράσεις, στρατηγικές και εμπειρίες για το κοινό. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύεται η διάκριση μεταξύ πολιτικής σε επίπεδο κράτους και πολιτικής σε επίπεδο οργανισμού.

Στην ελληνική περίπτωση, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Μουσείο Ακρόπολης, το οποίο, αν και εντάσσεται στο πλαίσιο της δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής, έχει αναπτύξει πρακτικές που ενισχύουν τη σύγχρονη εμπειρία του επισκέπτη και την εξωστρέφεια. Η αφηγηματική οργάνωση των εκθέσεων, η χρήση πολυμέσων και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελούν στρατηγικές επιλογές που ανταποκρίνονται σε σύγχρονες πολιτικές κατευθύνσεις, όπως η προσβασιμότητα και η ενίσχυση της πολιτιστικής εμπειρίας. Ενδεικτικά, το Μουσείο Ακρόπολης υποδέχεται πάνω από 2 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως και έχει αναπτύξει ψηφιακές εφαρμογές και εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολεία σε πέντε γλώσσες, ενώ λειτουργεί ως κόμβος πολιτιστικής διπλωματίας για την επιστροφή των Γλυπτών του Παρθενώνα.

Αντίστοιχα, το Μουσείο Μπενάκη παρουσιάζει ένα διαφορετικό μοντέλο εφαρμογής πολιτιστικής πολιτικής, το οποίο βασίζεται σε μεγαλύτερη διοικητική ευελιξία και στρατηγική διαφοροποίηση. Η ανάπτυξη πολλαπλών παραρτημάτων, η διοργάνωση θεματικά ποικίλων εκθέσεων και η υλοποίηση εκπαιδευτικών και συμμετοχικών δράσεων αντανακλούν μια πολιτική που δίνει έμφαση στη διεύρυνση του κοινού και στην ενεργή συμμετοχή του.

Σε διεθνές επίπεδο, η περίπτωση της Tate Modern αναδεικνύει με σαφήνεια τη διάκριση μεταξύ εθνικής και οργανισμικής πολιτιστικής πολιτικής. Η δωρεάν είσοδος στις μόνιμες συλλογές εντάσσεται σε μια ευρύτερη εθνική πολιτική του Ηνωμένου Βασιλείου που εφαρμόζεται από τη δεκαετία του 2000, με στόχο τη διεύρυνση της πρόσβασης στον πολιτισμό. Το μουσείο αξιοποιεί αυτή την πολιτική μέσα από δικές του στρατηγικές, όπως η ανάπτυξη συμμετοχικών δράσεων και η δημιουργία ενός ανοικτού και συμπεριληπτικού πολιτιστικού χώρου.

Παρόμοια, το Rijksmuseum αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής πολιτιστικής πολιτικής στον τομέα της ψηφιοποίησης. Η ανοιχτή πρόσβαση σε μεγάλο μέρος των συλλογών μέσω διαδικτύου αντανακλά ευρύτερες πολιτικές κατευθύνσεις που προωθούν τη διάχυση της γνώσης και την αξιοποίηση της τεχνολογίας (Parry, 2010).

Τα παραδείγματα αυτά καταδεικνύουν ότι η πολιτιστική πολιτική λειτουργεί σε πολλαπλά επίπεδα: καθορίζει το θεσμικό και οικονομικό πλαίσιο, αλλά ταυτόχρονα υλοποιείται μέσα από τις στρατηγικές επιλογές των ίδιων των οργανισμών. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η ανάλυση εστιάζει στη συγκριτική μελέτη του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές θεσμικές και διοικητικές συνθήκες επηρεάζουν την εμπειρία του επισκέπτη και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός και σχεδιασμός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της πολιτιστικής πολιτικής που εφαρμόζεται στα ελληνικά μουσεία, μέσα από την ανάλυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, της εμπειρίας των επισκεπτών και των αντιλήψεων των στελεχών των οργανισμών. Η μελέτη επιδιώκει να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι θεσμικές και διοικητικές επιλογές των μουσείων αποτυπώνονται στην πράξη, επηρεάζοντας τόσο τη λειτουργία τους όσο και την εμπειρία του κοινού.

Παράλληλα, η έρευνα υιοθετεί συγκριτική προσέγγιση, εξετάζοντας ένα δημόσιο και ένα ιδιωτικό μουσείο —το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης— με στόχο την ανάδειξη διαφοροποιήσεων που σχετίζονται με το θεσμικό πλαίσιο, τη διοίκηση, τη χρηματοδότηση και τις στρατηγικές επιλογές. Μέσα από αυτή τη σύγκριση επιδιώκεται να κατανοηθεί πώς διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής πολιτικής επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών και την εμπειρία των επισκεπτών. Η επιλογή αυτών των δύο συγκεκριμένων μουσείων δεν ήταν τυχαία: πρόκειται για δύο από τα πιο επισκέψιμα και αναγνωρισμένα μουσεία της Αθήνας, που αντιπροσωπεύουν με σαφήνεια τα δύο διαφορετικά μοντέλα διοίκησης και πολιτιστικής πολιτικής στην ελληνική πραγματικότητα (Βουδούρη, 2003· Kotler et al., 2008).

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων υιοθετήθηκε μικτή μεθοδολογική προσέγγιση (mixed methods), η οποία συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές τεχνικές συλλογής δεδομένων. Σύμφωνα με τους Creswell & Plano Clark (2011), η μικτή μεθοδολογία επιτρέπει την ολοκληρωμένη προσέγγιση ερευνητικών ερωτημάτων που δεν μπορούν να απαντηθούν επαρκώς από μία μόνο μέθοδο. Η ποσοτική διάσταση της έρευνας βασίστηκε στη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε επιτόπου (in situ) σε επισκέπτες των δύο μουσείων, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της επίσκεψής τους. Η επιλογή της μεθόδου αυτής επέτρεψε την άμεση αποτύπωση της εμπειρίας των συμμετεχόντων, συμβάλλοντας στη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική αξιολόγηση του μουσειακού χώρου.

Η ποιοτική διάσταση της έρευνας περιλάμβανε τη διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των δύο μουσείων. Μέσω των συνεντεύξεων διερευνήθηκαν ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση, τη στρατηγική ανάπτυξης, τη χρηματοδότηση, τις οργανωτικές πρακτικές και την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής στους οργανισμούς. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε την εις βάθος κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών και των παραγόντων που διαμορφώνουν τη λειτουργία των μουσείων. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι, λόγω πρακτικών περιορισμών, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με ένα (1) στέλεχος ανά μουσείο, γεγονός που περιορίζει την εκπροσώπηση της εσωτερικής πολυφωνίας κάθε οργανισμού.

Ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων επιτρέπει τη σύνδεση της εμπειρίας των επισκεπτών με τις διοικητικές και θεσμικές επιλογές των οργανισμών. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται δυνατή η ολοκληρωμένη προσέγγιση της πολιτιστικής πολιτικής όχι μόνο ως θεωρητικής έννοιας, αλλά ως συνόλου πρακτικών που αποτυπώνονται στην καθημερινή λειτουργία των μουσείων και στην εμπειρία του κοινού.

3.2 Τύπος έρευνας

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε μικτό ερευνητικό σχεδιασμό (mixed methods), συνδυάζοντας ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους με στόχο την ολοκληρωμένη διερεύνηση της πολιτιστικής πολιτικής που εφαρμόζεται στα μουσεία. Η επιλογή αυτής της προσέγγισης βασίζεται στην αναγνώριση ότι η πολιτιστική πολιτική αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που δεν μπορεί να κατανοηθεί επαρκώς μόνο μέσω αριθμητικών δεδομένων ή μόνο μέσω αφηγήσεων (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Η ποσοτική διάσταση της μελέτης βασίστηκε στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε επιτόπου (in situ) σε επισκέπτες δύο μουσείων της Αθήνας: του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου, ως χαρακτηριστικού παραδείγματος δημόσιου μουσείου, και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, ως αντιπροσωπευτικού ιδιωτικού οργανισμού. Η επιλογή των δύο μουσείων δεν έγινε τυχαία, αλλά συνδέεται με τη δυνατότητα σύγκρισης διαφορετικών θεσμικών και διοικητικών μοντέλων, τα οποία αντανακλούν διαφορετικές προσεγγίσεις πολιτιστικής πολιτικής.

Η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε αμέσως μετά την ολοκλήρωση της επίσκεψης των συμμετεχόντων, γεγονός που επέτρεψε την άμεση και

αξιόπιστη αποτύπωση της εμπειρίας τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία κατέστη δυνατή η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπειρία του κοινού, ως εκφράσεων της λειτουργίας των μουσείων.

Παράλληλα, η ποιοτική διάσταση της έρευνας περιλάμβανε τη διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των ίδιων μουσείων. Μέσω αυτών διερευνήθηκαν ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση, τη χρηματοδότηση, τις οργανωτικές πρακτικές και τις στρατηγικές επιλογές των οργανισμών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής. Η ποιοτική προσέγγιση επέτρεψε την εις βάθος κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα μουσεία.

Ο συνδυασμός των δύο μεθόδων ενίσχυσε τη συγκριτική διάσταση της έρευνας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι ο όρος «triangulation» χρησιμοποιείται εδώ υπό την έννοια της μεθοδολογικής συμπληρωματικότητας (complementarity) και όχι της πλήρους διασταύρωσης δεδομένων, δεδομένου ότι το ποιοτικό σκέλος βασίστηκε σε περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων (Greene, Caracelli & Graham, 1989). Η συγκεκριμένη επιλογή αιτιολογείται από τους πρακτικούς περιορισμούς πρόσβασης στα μουσεία, αλλά και από το γεγονός ότι στόχος της ποιοτικής ανάλυσης είναι η εμβάθυνση στις οπτικές των στελεχών και η αποτύπωση της εσωτερικής λογικής των οργανισμών, παρά η στατιστική αντιπροσωπευτικότητα.

3.3 Πληθυσμός – Δείγμα – Δειγματοληψία

Ο πληθυσμός της ποσοτικής έρευνας περιλάμβανε επισκέπτες δύο επιλεγμένων μουσείων της Αθήνας, ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού, με στόχο τη συγκριτική διερεύνηση διαφορετικών μοντέλων λειτουργίας και πολιτιστικής πολιτικής. Συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, ως χαρακτηριστικό παράδειγμα δημόσιου οργανισμού, και στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, ως αντιπροσωπευτικό παράδειγμα ιδιωτικού μουσείου. Η επιλογή των δύο αυτών οργανισμών επέτρεψε τη σύγκριση διαφορετικών θεσμικών και διοικητικών πλαισίων και τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αυτά επηρεάζουν την εμπειρία του κοινού.

Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτελούνταν από επισκέπτες των δύο μουσείων που συμμετείχαν εθελοντικά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μετά την ολοκλήρωση της επίσκεψής τους. Συνολικά συλλέχθηκαν 100 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, εκ των οποίων 50 στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και 50 στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2026, με τη μέθοδο της μη πιθανοτικής δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), καθώς οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν μεταξύ των επισκεπτών που βρίσκονταν στον χώρο των μουσείων κατά τη διάρκεια της έρευνας και αποδέχθηκαν να συμμετάσχουν. Ο μήνας Ιανουάριος αποτελεί χαμηλή τουριστική περίοδο για τα αθηναϊκά μουσεία, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τη σύνθεση του δείγματος —με υψηλότερο ποσοστό εγχώριων επισκεπτών και σχολικών ομάδων. Αυτός ο παράγοντας λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε έρευνες κοινού σε πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από άτομα με άμεση και πρόσφατη εμπειρία της επίσκεψης (Kotler et al., 2008). Ωστόσο, ενέχει περιορισμούς ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, καθώς το δείγμα δεν είναι τυχαίο και δεν αντιπροσωπεύει αναγκαστικά το σύνολο των επισκεπτών κατά τη διάρκεια του έτους (Bryman, 2016).

Η ποιοτική διάσταση της έρευνας βασίστηκε σε ένα μικρό αλλά στοχευμένο δείγμα, το οποίο περιλάμβανε δύο στελέχη των επιλεγμένων μουσείων, ένα από κάθε οργανισμό. Συγκεκριμένα, συμμετείχε η Προϊσταμένη του Τμήματος Εκπαίδευσης του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και η Βοηθός Διευθύντριας του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Οι συμμετέχοντες κατείχαν θέσεις που σχετίζονται άμεσα με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων, καθώς και με τη διαμόρφωση της εμπειρίας των επισκεπτών.

Η επιλογή τους πραγματοποιήθηκε μέσω σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling), προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμετοχή ατόμων με εξειδικευμένη γνώση της λειτουργίας, της διοίκησης και των στρατηγικών επιλογών των οργανισμών. Η προσέγγιση αυτή είναι σύμφωνη με τις αρχές της ποιοτικής έρευνας, καθώς δίνει έμφαση στο βάθος της πληροφορίας και όχι στο μέγεθος του δείγματος (Patton, 2002). Αναγνωρίζεται ωστόσο ότι η συμμετοχή ενός μόνο στελέχους ανά οργανισμό αποτελεί περιορισμό: οι απόψεις που καταγράφηκαν αντικατοπτρίζουν την οπτική ενός

συγκεκριμένου ρόλου και δεν είναι δυνατόν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικές της συνολικής θεσμικής θέσης κάθε μουσείου.

3.4 Ερευνητικά εργαλεία

3.4.1 Ερωτηματολόγιο επισκεπτών

Για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθυνόταν στους επισκέπτες των δύο επιλεγμένων μουσείων. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από κλειστές ερωτήσεις που βασίζονταν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), επιτρέποντας τη συστηματική αποτύπωση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με βάση τις βασικές διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), προκειμένου να διερευνηθούν συγκεκριμένες πτυχές της μουσειακής εμπειρίας, όπως η αξιοπιστία των υπηρεσιών, η ανταπόκριση του προσωπικού, η ποιότητα των υποδομών και η συνολική ικανοποίηση των επισκεπτών. Παράλληλα, συμπεριλήφθηκαν ερωτήματα που αφορούσαν την οργάνωση και καθαριότητα των χώρων, την εκπαιδευτική διάσταση της επίσκεψης, καθώς και τη διαθεσιμότητα ψηφιακών υπηρεσιών.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου είχε ως στόχο όχι μόνο την αποτύπωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και τη διερεύνηση παραμέτρων που συνδέονται με τη λειτουργία και τις στρατηγικές επιλογές των μουσείων. Πριν από τη διανομή του, το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε σε έλεγχο κατανοησιμότητας (pilot test) με μικρό αριθμό εθελοντών, ώστε να διασφαλιστεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και η αποφυγή διφορούμενων διατυπώσεων (Bryman, 2016).

Δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αμέσως μετά την ολοκλήρωση της επίσκεψής τους, οι απαντήσεις βασίστηκαν σε πρόσφατη και άμεση εμπειρία. Η προσέγγιση αυτή ενίσχυσε την εγκυρότητα των δεδομένων και επέτρεψε τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ των δύο διαφορετικών τύπων μουσείων.

3.4.2 Οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης στελεχών μουσείων

Για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης, ο οποίος περιλάμβανε ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με ζητήματα διοίκησης, χρηματοδότησης, στρατηγικού σχεδιασμού, κοινωνικού ρόλου και

εφαρμογής της πολιτιστικής πολιτικής στα μουσεία. Οι θεματικές ενότητες του οδηγού βασίστηκαν στη σχετική βιβλιογραφία για τη διοίκηση και λειτουργία των μουσειακών οργανισμών (Kotler et al., 2008· Hooper-Greenhill, 2000) και σχεδιάστηκαν ώστε να επιτρέπουν την εις βάθος διερεύνηση των πρακτικών, των προκλήσεων και των στρατηγικών επιλογών που υιοθετούνται από τα στελέχη.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης με στελέχη των δύο επιλεγμένων μουσείων και είχαν διάρκεια περίπου 30–45 λεπτά. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναπτύξουν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους σχετικά με τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού, τις προτεραιότητες που τίθενται στο πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής, τη σχέση του μουσείου με το κοινό και τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο σύγχρονο πολιτιστικό περιβάλλον.

Η ημι-δομημένη μορφή των συνεντεύξεων προσέφερε την απαραίτητη ευελιξία, επιτρέποντας την ελεύθερη ανάπτυξη των απόψεων των συμμετεχόντων, ενώ παράλληλα διατηρήθηκε μια κοινή θεματική δομή που διευκόλυνε τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού μουσείου. Με τον τρόπο αυτό, κατέστη δυνατή η ανάδειξη τόσο συγκλίσεων όσο και διαφοροποιήσεων ως προς την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής στους δύο οργανισμούς (Kvale & Brinkmann, 2009).

Οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν με τη συναίνεση των συμμετεχόντων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί θεματική ανάλυση των δεδομένων. Η ανάλυση αυτή επέτρεψε την ερμηνεία των ποιοτικών ευρημάτων και τη σύνδεσή τους με τις διοικητικές πρακτικές και τις στρατηγικές επιλογές των μουσείων. Σημειώνεται ότι, παρά τον περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων, τα ποιοτικά δεδομένα αξιοποιούνται ως συμπληρωματικό ερμηνευτικό εργαλείο για την κατανόηση των ποσοτικών ευρημάτων, και όχι ως αυτόνομο σώμα γενικεύσιμων συμπερασμάτων.

3.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίων

3.5.1 Πηγές των ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των επισκεπτών διαμορφώθηκαν με βάση καθιερωμένα θεωρητικά μοντέλα και μεθοδολογικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών και της εμπειρίας επισκεπτών σε πολιτιστικούς οργανισμούς. Κεντρικό

σημείο αναφοράς αποτέλεσε η κλίμακα SERVQUAL για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), η οποία εξετάζει βασικές διαστάσεις όπως η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η διαβεβαίωση, η ενσυναίσθηση και οι υλικές υποδομές.

Η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου δεν έγινε μόνο για λόγους μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών, αλλά κυρίως για τη δυνατότητά του να αποτυπώσει πτυχές της λειτουργίας των μουσείων που συνδέονται με την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη. Ειδικότερα, οι διαστάσεις του SERVQUAL επιτρέπουν την έμμεση διερεύνηση ζητημάτων όπως η προσβασιμότητα, η ποιότητα εξυπηρέτησης, η επάρκεια του προσωπικού και η οργάνωση των υπηρεσιών, τα οποία αποτελούν βασικές εκφάνσεις των στρατηγικών επιλογών των μουσείων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το SERVQUAL έχει εφαρμοστεί σε παρόμοιες έρευνες μουσειακού κοινού διεθνώς (Camarero & Garrido, 2008· Frochot & Hughes, 2000), επιβεβαιώνοντας την καταλληλότητά του για πολιτιστικές υπηρεσίες.

Παράλληλα, στη διαμόρφωση των ερωτήσεων αξιοποιήθηκαν θεωρητικά μοντέλα που σχετίζονται με την εμπειρία των επισκεπτών, όπως το «Contextual Model of Learning» των Falk και Dierking (2000), το οποίο αναδεικνύει τη σημασία των προσωπικών, κοινωνικών και φυσικών παραγόντων στη διαμόρφωση της μουσειακής εμπειρίας. Η ενσωμάτωση αυτής της προσέγγισης επέτρεψε τη διερεύνηση της εμπειρίας όχι μόνο ως αποτέλεσμα υπηρεσιών, αλλά και ως σύνθετης διαδικασίας που επηρεάζεται από το περιβάλλον και τη δομή του οργανισμού.

Επιπλέον, ελήφθη υπόψη η βιβλιογραφία για τη μουσειακή επικοινωνία και τη μάθηση στα μουσεία (Hooper-Greenhill, 1994, 2000), καθώς και προσεγγίσεις που αφορούν τη διοίκηση και στρατηγική ανάπτυξη πολιτιστικών οργανισμών (Kotler & Kotler, 2000), προκειμένου να ενσωματωθούν ερωτήσεις που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διάσταση, τη διαχείριση του κοινού και τη συνολική εμπειρία επίσκεψης.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε και στη διάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού των μουσείων, ενσωματώνοντας στοιχεία από τη σχετική βιβλιογραφία (Parry, 2010· Marty & Jones, 2008), ώστε να εξεταστεί ο ρόλος των ψηφιακών τεχνολογιών ως εργαλείων ενίσχυσης της πρόσβασης, της συμμετοχής και της ποιότητας υπηρεσιών, στο πλαίσιο της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής.

Αντίστοιχα, ο οδηγός της ημι-δομημένης συνέντευξης για τα στελέχη των μουσείων σχεδιάστηκε με βάση θεματικές ενότητες που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία της πολιτιστικής πολιτικής (Gray, 2010· McGuigan, 2004), της διοίκησης μουσείων (Kotler et al., 2008) και της κοινωνικής αποστολής των πολιτιστικών οργανισμών (Hooper-Greenhill, 2000). Οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν σε ζητήματα διοίκησης, στρατηγικής ανάπτυξης, σχέσης με το κοινό, χρηματοδότησης και εφαρμογής πολιτιστικής πολιτικής, με στόχο την ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί διαμορφώνουν και υλοποιούν τις πολιτιστικές τους στρατηγικές στην πράξη.

3.5.2 Δομή και κλίμακες μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο των επισκεπτών σχεδιάστηκε με δομημένη μορφή και περιλάμβανε κλειστές ερωτήσεις που βασίζονταν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Η χρήση της κλίμακας Likert επιτρέπει τη συστηματική αποτύπωση των αντιλήψεων και των αξιολογήσεων των επισκεπτών σχετικά με διαφορετικές πτυχές της εμπειρίας τους στο μουσείο, διευκολύνοντας την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων και τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων (Bryman, 2016).

Η δομή του ερωτηματολογίου οργανώθηκε σε επιμέρους θεματικές ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν σε βασικούς άξονες λειτουργίας των μουσείων και σε κρίσιμες διαστάσεις της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη. Συγκεκριμένα, οι ενότητες αφορούσαν:

- την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις βασικές διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL,
- την οργάνωση και λειτουργικότητα των εκθεσιακών χώρων, ως έκφραση εκθεσιακής και μουσειολογικής πολιτικής,
- την εκπαιδευτική και ερμηνευτική διάσταση της επίσκεψης, που συνδέεται με τον κοινωνικό και παιδαγωγικό ρόλο των μουσείων,
- τη χρήση ψηφιακών εφαρμογών και υποστηρικτικών υπηρεσιών, ως ένδειξη ψηφιακού μετασχηματισμού και ενίσχυσης της προσβασιμότητας,
- τη συνολική ικανοποίηση από την εμπειρία της επίσκεψης, η οποία λειτουργεί ως συνολικός δείκτης αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επιλογών των μουσείων.

Η συγκεκριμένη διάρθρωση επιτρέπει τη σύνδεση των επιμέρους ευρημάτων με ζητήματα διοίκησης, λειτουργίας και πολιτιστικής πολιτικής, καθιστώντας δυνατή την ερμηνεία των αποτελεσμάτων όχι μόνο σε επίπεδο εμπειρίας επισκέπτη, αλλά και σε επίπεδο στρατηγικών επιλογών των οργανισμών.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκαν βασικές δημογραφικές μεταβλητές (όπως φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης και συχνότητα επίσκεψης σε μουσεία), προκειμένου να καταστεί δυνατή η περιγραφική ανάλυση του δείγματος και η διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των επισκεπτών. Η συμπερίληψη της μεταβλητής «συχνότητα επίσκεψης σε μουσεία» είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς επιτρέπει τη διαφοροποίηση μεταξύ τακτικών επισκεπτών και πρωτοεπισκεπτόμενων, οι οποίοι ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προσδοκίες και αξιολογήσεις (Falk & Dierking, 2000).

Αντίθετα, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τα στελέχη των μουσείων δεν περιλάμβανε κλίμακες μέτρησης, καθώς επρόκειτο για ημι-δομημένη ποιοτική συνέντευξη. Η προσέγγιση αυτή βασίστηκε σε ανοιχτές ερωτήσεις και επέτρεψε στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν ελεύθερα τις απόψεις και τις εμπειρίες τους σχετικά με ζητήματα διοίκησης, στρατηγικής και εφαρμογής της πολιτιστικής πολιτικής, συμβάλλοντας στην εις βάθος κατανόηση των πρακτικών των οργανισμών.

3.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε επιτόπου (in situ) στα δύο επιλεγμένα μουσεία της Αθήνας: το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. Η διαδικασία πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του Ιανουαρίου 2026. Οι επισκέπτες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας αμέσως μετά την ολοκλήρωση της επίσκεψής τους και κλήθηκαν να συμμετάσχουν εθελοντικά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή και συμπληρώθηκε ανώνυμα από τους συμμετέχοντες στον χώρο του μουσείου. Η επιλογή της συμπλήρωσης αμέσως μετά την επίσκεψη επέτρεψε στους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την εμπειρία τους με βάση πρόσφατες εντυπώσεις, γεγονός που ενίσχυσε την αξιοπιστία των απαντήσεων (Kotler et al., 2008).

Για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη των δύο μουσείων. Οι συνεντεύξεις προγραμματίστηκαν

κατόπιν συνεννόησης με τους συμμετέχοντες και πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης τον Ιανουάριο του 2026. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε περίπου από 30 έως 45 λεπτά. Όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με προηγούμενη ενημερωμένη συναίνεση των συμμετεχόντων.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πραγματοποιήθηκε καταγραφή των απαντήσεων ή λήψη αναλυτικών σημειώσεων όπου κρίθηκε απαραίτητο, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων. Τα αποσπάσματα και τα δεδομένα των συνεντεύξεων παρουσιάζονται στο Παράρτημα Γ της εργασίας.

Η συνδυαστική αυτή διαδικασία συλλογής δεδομένων επέτρεψε τη συστηματική καταγραφή τόσο της εμπειρίας των επισκεπτών όσο και των αντιλήψεων των στελεχών, συμβάλλοντας στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι μουσειακοί οργανισμοί υλοποιούν στην πράξη τις στρατηγικές και τις κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής.

3.7 Εργαλεία ανάλυσης

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση συνδυασμού ποσοτικών και ποιοτικών εργαλείων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ολοκληρωμένη διερεύνηση της εμπειρίας των επισκεπτών και της λειτουργίας των μουσείων στο πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής.

Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS (IBM SPSS Statistics, έκδοση 26). Η ανάλυση περιλάμβανε αρχικά περιγραφική στατιστική, προκειμένου να παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος και οι γενικές τάσεις των απαντήσεων. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, ώστε να διαπιστωθεί η εσωτερική συνοχή των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο (Nunnally & Bernstein, 1994). Επιπλέον, εξετάστηκαν βασικές συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών, με στόχο την κατανόηση πιθανών σχέσεων μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών και της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών. Για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού μουσείου χρησιμοποιήθηκε η στατιστική σύγκριση μέσων τιμών (independent samples t-test ή Mann-Whitney U test ανάλογα με την κανονικότητα των κατανομών), επιτρέποντας τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών που παρατηρήθηκαν.

Η ποσοτική αυτή ανάλυση δεν περιορίστηκε στην περιγραφή των δεδομένων, αλλά αξιοποιήθηκε για την ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με τη λειτουργία των μουσείων και τις στρατηγικές επιλογές τους. Με τον τρόπο αυτό, κατέστη δυνατή η σύνδεση της εμπειρίας των επισκεπτών με πτυχές της πολιτιστικής πολιτικής, όπως η προσβασιμότητα, η ποιότητα εξυπηρέτησης και η οργάνωση των υπηρεσιών.

Τα ποιοτικά δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις αναλύθηκαν με τη μέθοδο της Θεματικής Ανάλυσης (Thematic Analysis), σύμφωνα με την προσέγγιση των Braun και Clarke (2006). Η διαδικασία ανάλυσης περιλάμβανε τα στάδια της αρχικής εξοικείωσης με τα δεδομένα, της κωδικοποίησης του υλικού, της αναζήτησης επαναλαμβανόμενων θεμάτων και της οριστικοποίησης θεματικών κατηγοριών.

Για την οργάνωση και τη συστηματική διαχείριση του ποιοτικού υλικού χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό NVivo (έκδοση 12), το οποίο διευκόλυνε τη διαδικασία κωδικοποίησης, την κατηγοριοποίηση των δεδομένων και την ανίχνευση επαναλαμβανόμενων μοτίβων που σχετίζονται με ζητήματα διοίκησης, στρατηγικής και πολιτιστικής πολιτικής των μουσείων. Αξίζει να σημειωθεί ότι, δεδομένου του περιορισμένου αριθμού συνεντεύξεων ($n=2$), η θεματική ανάλυση αποσκοπεί στην οργάνωση και ερμηνεία του υλικού παρά στην εξαγωγή θεωρητικών γενικεύσεων. Τα θέματα που αναδύθηκαν αξιολογούνται ως ενδεικτικά των διαφορετικών προσεγγίσεων των δύο οργανισμών.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών εργαλείων ανάλυσης επέτρεψε τη συγκριτική διερεύνηση των δύο μουσείων και την ερμηνεία των ευρημάτων σε πολλαπλά επίπεδα, συμβάλλοντας στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές διοικητικές και θεσμικές συνθήκες επηρεάζουν τόσο την εμπειρία των επισκεπτών όσο και την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη.

3.8 Δεοντολογικά ζητήματα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας και τα πρότυπα προστασίας προσωπικών δεδομένων, όπως αυτά ορίζονται από τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR, Κανονισμός ΕΕ 2016/679). Η συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων, τόσο στο ερωτηματολόγιο όσο και στις συνεντεύξεις, ήταν απολύτως εθελοντική και βασίστηκε στην προηγούμενη ενημερωμένη συναίνεσή τους.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό και τη φύση της έρευνας, για το δικαίωμά τους να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια, καθώς και για την πλήρη ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους. Στο πλαίσιο της έρευνας δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων, όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση ή στοιχεία επικοινωνίας. Στην περίπτωση των στελεχών, οι ρόλοι τους αναφέρονται με γενικό τρόπο (π.χ. «Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου») στο κείμενο της εργασίας, ώστε να διατηρείται η ανωνυμία, παρά το γεγονός ότι το μικρό μέγεθος του δείγματος καθιστά ανέφικτη την πλήρη αποπροσωποποίηση.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς και αποθηκεύτηκαν με τρόπο που διασφαλίζει την προστασία τους, σύμφωνα με τις αρχές της ελαχιστοποίησης δεδομένων και της περιορισμένης αποθήκευσης που ορίζει ο GDPR.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να αρνηθούν να απαντήσουν σε οποιαδήποτε ερώτηση θεωρούσαν ευαίσθητη ή ακατάλληλη, χωρίς καμία επίπτωση στη συμμετοχή τους στην έρευνα. Η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας σχεδιάστηκε με βάση την αρχή της μη βλάβης, διασφαλίζοντας ότι δεν προκλήθηκε καμία μορφή πίεσης ή επιβάρυνσης στους συμμετέχοντες.

Η τήρηση των δεοντολογικών αρχών συνέβαλε καθοριστικά στην ενίσχυση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των δεδομένων, καθώς δημιούργησε ένα ασφαλές πλαίσιο συμμετοχής, εντός του οποίου οι συμμετέχοντες μπορούσαν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις και τις εμπειρίες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 Παρουσίαση των μουσείων της έρευνας

4.1.1 Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο

Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο (ΕΑΜ) αποτελεί τον μεγαλύτερο δημόσιο μουσειακό οργανισμό της Ελλάδας και έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς σε διεθνές επίπεδο. Ιδρύθηκε το 1866 και άνοιξε επίσημα τις πύλες του το 1889, στεγάζοντας σήμερα πάνω από 11.000 εκθέματα που καλύπτουν την ελληνική ιστορία από τη Νεολιθική εποχή έως την Ύστερη Αρχαιότητα. Με πάνω από 600.000 επισκέπτες ετησίως (προ πανδημίας), αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόλους πολιτιστικού τουρισμού στην Αθήνα. Η ίδρυσή του τον 19ο αιώνα συνδέεται άμεσα με τη συγκρότηση του ελληνικού κράτους και τη διαμόρφωση μιας κρατικά οργανωμένης πολιτιστικής πολιτικής, με επίκεντρο την προστασία και ανάδειξη της αρχαιότητας ως στοιχείου εθνικής ταυτότητας.

Η λειτουργία του μουσείου εντάσσεται στο πλαίσιο της δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής, καθώς υπάγεται στο Υπουργείο Πολιτισμού και λειτουργεί σύμφωνα με τον Ν. 3028/2002. Το θεσμικό αυτό πλαίσιο διασφαλίζει την προστασία των αρχαιοτήτων ως δημόσιου αγαθού, αλλά ταυτόχρονα επιβάλλει αυξημένο βαθμό διοικητικού ελέγχου και περιορισμένη ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Η ανάγκη εγκρίσεων για εκθέσεις, δράσεις και συνεργασίες επιβραδύνει την υλοποίηση στρατηγικών επιλογών, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το μουσείο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις του κοινού (Βουδούρη, 2003).

Σημαντική θεσμική εξέλιξη αποτελεί ο νόμος 5021/2023, με τον οποίο το μουσείο μετατράπηκε σε αυτοτελές Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης πέντε μεγάλων αρχαιολογικών μουσείων της χώρας. Με τη νέα του θεσμική μορφή, το μουσείο αποκτά δική του νομική προσωπικότητα και διοικητικό συμβούλιο, διατηρώντας ωστόσο τον δημόσιο χαρακτήρα του και παραμένοντας υπό την εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού. Στόχος της μεταρρύθμισης είναι η ενίσχυση

της διοικητικής ευελιξίας, η οικονομική αυτοτέλεια, η δυνατότητα προσέλκυσης χορηγιών και η υλοποίηση πιο δυναμικών στρατηγικών πολιτιστικής πολιτικής. Στο πλαίσιο αυτό, το μουσείο προχωρά σε αναβάθμιση των ψηφιακών του υποδομών και επανασχεδιασμό της εκθεσιακής του πολιτικής.

Σε ό,τι αφορά τη διαχείριση των συλλογών, το ΕΑΜ ακολουθεί αυστηρά επιστημονικά πρωτόκολλα καταγραφής, τεκμηρίωσης και συντήρησης. Πέρα από τα εκθέματα που βρίσκονται σε μόνιμη έκθεση, εκατοντάδες χιλιάδες αντικείμενα διατηρούνται σε οργανωμένες αποθήκες και αρχεία για ερευνητικούς σκοπούς, υποστηρίζοντας ένα ευρύ φάσμα ακαδημαϊκής και επιστημονικής δραστηριότητας. Η διαχείριση αυτή εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της δημόσιας προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς και διενεργείται σε συνεργασία με την Αρχαιολογική Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού.

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, το προσωπικό του ΕΑΜ υπάγεται σε δημόσιο διοικητικό καθεστώς, με τις διαδικασίες πρόσληψης, υπηρεσιακής εξέλιξης και διαχείρισης να ακολουθούν το θεσμικό πλαίσιο του Δημοσίου. Το γεγονός αυτό διασφαλίζει σταθερότητα, επιστημονική εξειδίκευση και συνέχεια, ωστόσο επηρεάζει την ταχύτητα προσαρμογής σε νέες οργανωτικές ανάγκες. Στο νέο θεσμικό πλαίσιο του ΝΠΔΔ διατηρείται ο δημόσιος χαρακτήρας της εργασιακής σχέσης, με ορισμένες προβλέψεις για μεγαλύτερη ευελιξία στη στελέχωση και την οργάνωση των τμημάτων του μουσείου.

Σε επίπεδο εκθεσιακής πολιτικής, το ΕΑΜ διατηρεί μόνιμες εκθέσεις οργανωμένες θεματικά και χρονολογικά, που καλύπτουν την Προϊστορική συλλογή, τη Γλυπτική, τις Βάζες, τα Χάλκινα, τα Αιγυπτιακά αντικείμενα και τη συλλογή Σταθάτου. Παράλληλα, αναπτύσσει σημαντικές περιοδικές εκθέσεις με διεθνή εμβέλεια: χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έκθεση για τον Μηχανισμό των Αντικυθήρων, η οποία έχει παρουσιαστεί σε μουσεία της Ευρώπης και της Αμερικής, λειτουργώντας ως εργαλείο πολιτιστικής διπλωματίας και αναδεικνύοντας τη διεθνή εμβέλεια της ελληνικής επιστημονικής κληρονομιάς. Επίσης, η έκθεση «Σύρος: το λίκνο του Αιγαίου πολιτισμού» (2022) και η έκθεση «Υλικός Πολιτισμός και Κοινωνική Ταυτότητα στη Μυκηναϊκή Εποχή» αποτελούν πρόσφατα παραδείγματα της εκθεσιακής στρατηγικής του μουσείου.

Παράλληλα, το μουσείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω του Τμήματος Εκπαίδευσης, επιδιώκοντας να ενισχύσει την προσβασιμότητα και την κοινωνική του αποστολή. Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται σε σχολικές ομάδες όλων των βαθμίδων, σε οικογένειες και σε ειδικές κοινωνικές ομάδες, όπως άτομα με αναπηρία και πρόσφυγες. Χαρακτηριστικά προγράμματα περιλαμβάνουν ξεναγήσεις με αρχαιολογικό περιεχόμενο, βιωματικά εργαστήρια για παιδιά («Μαθαίνω στο Μουσείο»), και δράσεις εκπαίδευσης ενηλίκων. Ωστόσο, λόγω του δημόσιου διοικητικού πλαισίου, η ανανέωση και επέκταση αυτών των προγραμμάτων απαιτεί μακρύτερους κύκλους έγκρισης σε σχέση με ιδιωτικούς οργανισμούς (Τσιμικλής, 2025).

Σε ό,τι αφορά την τιμολογιακή πολιτική, το ΕΑΜ εφαρμόζει σύστημα διαβαθμισμένων εισιτηρίων, με δωρεάν είσοδο για ανηλίκους, άτομα με αναπηρία, ανέργους και φοιτητές ΑΕΙ/ΤΕΙ, καθώς και δωρεάν ημέρες για το ευρύ κοινό (π.χ. κάθε πρώτη Κυριακή του μήνα). Η πολιτική αυτή αντικατοπτρίζει τη δέσμευση του δημόσιου μουσείου για καθολική πρόσβαση στον πολιτισμό, αποτελώντας κεντρικό άξονα της ασκούμενης πολιτιστικής πολιτικής.

Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο λειτουργεί ως βασικός φορέας εφαρμογής της δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής στην Ελλάδα, συνδυάζοντας τη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς με την εκπαίδευση και την εξωστρέφεια. Ωστόσο, η λειτουργία του αναδεικνύει τις εντάσεις μεταξύ θεσμικού ελέγχου και ανάγκης για ευελιξία, οι οποίες αποτελούν κεντρικό ζήτημα στη σύγχρονη πολιτιστική πολιτική των μουσείων.

4.1.2 Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης (ΜΚΤ) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ιδιωτικά μουσεία της Ελλάδας, με βασική αποστολή τη μελέτη, διατήρηση και προβολή του Κυκλαδικού πολιτισμού και της αρχαίας ελληνικής τέχνης. Ιδρύθηκε το 1986 από τον Νικόλαο και την Ντόλλυ Γουλανδρή, ως θεσμός του Ιδρύματος Ν.Π. Γουλανδρή, και στεγάζεται σε νεοκλασικό κτίριο στην Αθήνα, επεκτεινόμενο από το 1992 σε δεύτερο κτίριο (Μέγαρο Σταθάτου). Η μόνιμη συλλογή του αριθμεί πάνω από 3.000 αντικείμενα, που εκτείνονται από την προϊστορική κυκλαδική τέχνη (3η χιλιετία π.Χ.) έως την αρχαία κυπριακή και ελληνική τέχνη.

Ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε από ιδιωτική πρωτοβουλία, λειτουργεί με σημαντικό βαθμό διοικητικής αυτονομίας, γεγονός που του επιτρέπει να διαμορφώνει ανεξάρτητη στρατηγική, να λαμβάνει ταχύτερα αποφάσεις και να προσαρμόζεται πιο άμεσα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινού. Η διοικητική δομή του περιλαμβάνει εξειδικευμένα τμήματα: Αρχαιολογικών Συλλογών και Εκθέσεων, Εκπαίδευσης, Επικοινωνίας & Μάρκετινγκ, Συντήρησης και Διοικητικής Υποστήριξης. Αυτή η οριζόντια οργάνωση διευκολύνει τον συντονισμό και την ταχεία ανταπόκριση σε νέες ευκαιρίες.

Η χρηματοδότησή του βασίζεται σε ιδιωτικούς πόρους, χορηγίες, δωρεές και έσοδα από δραστηριότητες, στοιχείο που επηρεάζει άμεσα τη στρατηγική του, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην εξωστρέφεια, την προσέλκυση κοινού και τη βιωσιμότητα.

Όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το ΜΚΤ διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία στις διαδικασίες πρόσληψης, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και στην αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού, καθώς λειτουργεί εκτός του στενού πλαισίου του Δημοσίου. Η ευελιξία αυτή επιτρέπει ταχύτερη ανταπόκριση σε νέες ανάγκες, αξιοποίηση συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες και ειδικούς επιστήμονες, καθώς και τη διαμόρφωση μιας πιο επισκέπτο-κεντρικής κουλτούρας εξυπηρέτησης. Παράλληλα, το προσωπικό υποστηρίζεται από συστηματικά προγράμματα εσωτερικής επιμόρφωσης, που ενισχύουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Σε επίπεδο διαχείρισης συλλογών, το μουσείο αξιοποιεί σύγχρονα συστήματα τεκμηρίωσης και ψηφιοποίησης των συλλογών του, οι οποίες εκτείνονται από την προϊστορική κυκλαδική τέχνη έως την αρχαία κυπριακή και ελληνική τέχνη. Η διαχείριση των συλλογών συνδυάζει επιστημονικά πρωτόκολλα συντήρησης με σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης, ενισχύοντας τόσο την ερευνητική όσο και την εκθεσιακή λειτουργία. Η ψηφιακή πρόσβαση σε τμήμα των συλλογών και η συνεργασία με ακαδημαϊκούς φορείς αναδεικνύουν τη διασύνδεση έρευνας και δημόσιας προβολής του υλικού.

Η εκθεσιακή πολιτική του ΜΚΤ χαρακτηρίζεται από συνδυασμό μόνιμων και περιοδικών εκθέσεων υψηλής θεματικής ποικιλίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα πρόσφατων περιοδικών εκθέσεων αποτελούν: η έκθεση «Θεοί και Θνητοί στον Όλυμπο» (σε συνεργασία με το Βατικανό), η οποία προσέλκυσε πάνω από 80.000 επισκέπτες, και η έκθεση «Αθανασία: το αινιγματικό παρελθόν των σκελετών», που

αποτελέσσε παράδειγμα σύγχρονης μουσειολογικής αφήγησης. Παράλληλα, το μουσείο έχει πραγματοποιήσει περιοδικές εκθέσεις σε διεθνή μουσεία όπως το Ashmolean Museum της Οξφόρδης και το Ny Carlsberg Glyptotek της Κοπεγχάγης, ενισχύοντας τη διεθνή του παρουσία.

Η πολιτιστική πολιτική που εφαρμόζει το μουσείο εστιάζει στη σύνδεση της πολιτιστικής κληρονομιάς με τη σύγχρονη εμπειρία του επισκέπτη. Παράλληλα, το μουσείο επενδύει συστηματικά σε πρακτικές επικοινωνίας και μάρκετινγκ, διαμορφώνοντας μια πιο «επισκέπτο-κεντρική» προσέγγιση σε σχέση με τους δημόσιους οργανισμούς (Kotler et al., 2008).

Σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής, το ΜΚΤ διαθέτει ενεργό Τμήμα Εκπαίδευσης που υλοποιεί συστηματικά προγράμματα για σχολεία, οικογένειες και ενήλικους. Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν: «Κυκλαδική τέχνη για παιδιά» (για νηπιαγωγεία και Α΄/Β΄ Δημοτικού), «Αναζητώντας τη Γεωμετρική τέχνη» (για μεγαλύτερες σχολικές ηλικίες), καθώς και εργαστήρια ενηλίκων με θέμα την αρχαία ελληνική κεραμική. Επιπλέον, το μουσείο συμμετέχει σε ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά δίκτυα και αναπτύσσει ψηφιακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες για απομακρυσμένη πρόσβαση.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η στρατηγική ψηφιακή παρουσία του μουσείου: διαθέτει σύγχρονη ιστοσελίδα, εφαρμογή για κινητές συσκευές με ψηφιακές ξεναγήσεις, ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Instagram, Facebook, YouTube) με τακτική ανανέωση περιεχομένου, και ψηφιοποιημένες συλλογές με δυνατότητα online πρόσβασης.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης λειτουργεί ως χαρακτηριστικό παράδειγμα ιδιωτικού πολιτιστικού οργανισμού που ενσωματώνει σύγχρονες πρακτικές διοίκησης και πολιτιστικής πολιτικής, δίνοντας έμφαση στην εμπειρία του επισκέπτη, στην εξωστρέφεια και στη βιωσιμότητα. Η σύγκρισή του με το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο αναδεικνύει τις ουσιαστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ιδιαίτερα ως προς την ευελιξία, τη στρατηγική ανάπτυξη και την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής στην πράξη.

4.2 Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτελείται από 100 συμμετέχοντες, οι οποίοι επισκέφθηκαν είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό μουσείο που εντάχθηκε στη μελέτη. Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά τύπο μουσείου είναι απολύτως ισομερής, καθώς το 50% επισκέφθηκε το ιδιωτικό μουσείο και το 50% το δημόσιο. Η ισορροπημένη αυτή κατανομή ενισχύει τη συγκρισιμότητα των δεδομένων και επιτρέπει την εξαγωγή πιο αξιόπιστων συμπερασμάτων σχετικά με τις διαφορές στην εμπειρία των επισκεπτών μεταξύ των δύο τύπων οργανισμών.

Ως προς το φύλο, το δείγμα εμφανίζει διαφοροποιημένη κατανομή, με το 41% των συμμετεχόντων να αυτοπροσδιορίζεται ως γυναίκες, το 29% ως άνδρες και το 30% να επιλέγει άλλη κατηγορία φύλου ή να μην επιθυμεί να δηλώσει. Η παρουσία ενός σημαντικού ποσοστού εκτός των παραδοσιακών κατηγοριών ενδέχεται να αντανακλά είτε αυξημένη ευαισθησία σε ζητήματα ταυτότητας και συμπερίληψης είτε τη μορφή της ερώτησης στο ερωτηματολόγιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο από ό,τι συνήθως καταγράφεται σε αντίστοιχες έρευνες μουσειακού κοινού στην Ελλάδα (Βουδούρη, 2003), γεγονός που χρήζει προσεκτικής ερμηνείας.

Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος δείχνει ένα σχετικά νεανικό προφίλ επισκεπτών, με μέσο όρο ηλικίας τα 35,9 έτη και εύρος από 18 έως 65 έτη. Οι νεότερες ηλικιακές ομάδες τείνουν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε διαδραστικές και ψηφιακές υπηρεσίες, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες συχνά προσανατολίζονται περισσότερο στην εκπαιδευτική και πληροφοριακή διάσταση της επίσκεψης (Falk & Dierking, 2000).

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος συνθέτουν μια σχετικά ισορροπημένη και ετερογενή ομάδα συμμετεχόντων, η οποία επιτρέπει την πολυδιάστατη ανάλυση της εμπειρίας των επισκεπτών.

Πίνακας 1. Κατανομή ανά Τύπο Μουσείου

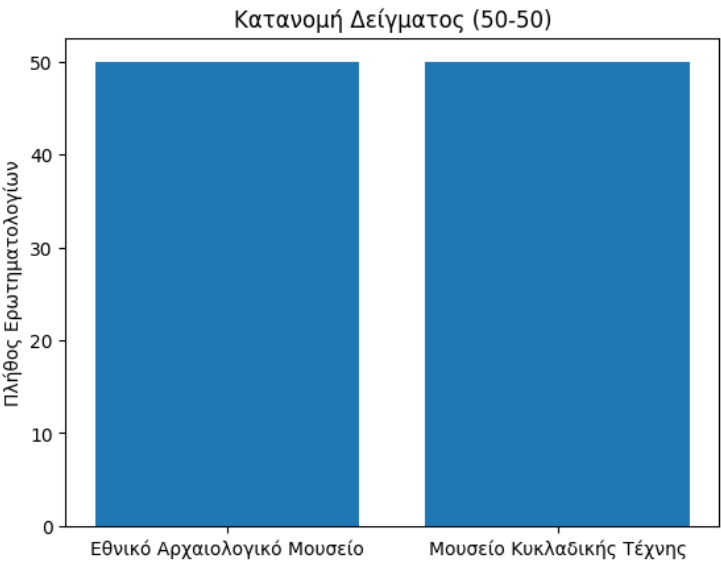
Τύπος Μουσείου	Συχνότητα
Ιδιωτικό	50
Δημόσιο	50

Πίνακας 2. Κατανομή φύλου

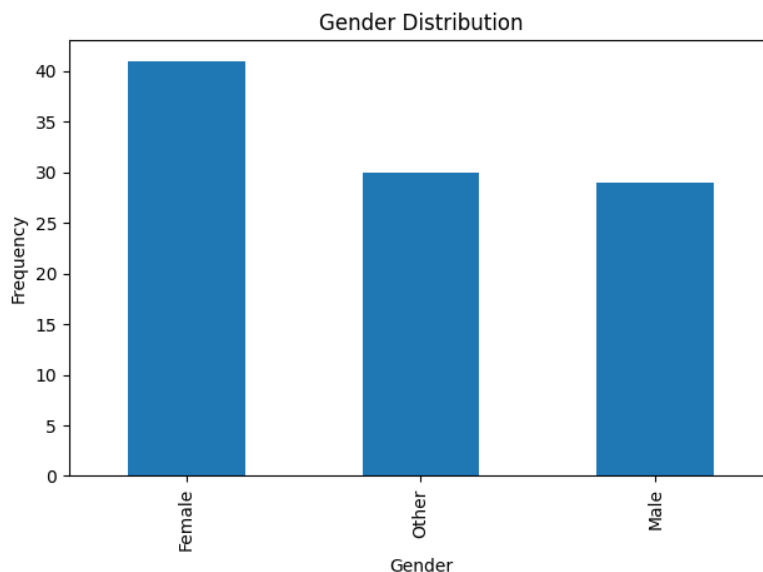
Φύλο	Συχνότητα
Γυναίκα	41
Άνδρας	29
Άλλο/Δεν δηλώνω	30

Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά ηλικίας

Δείκτης	Τιμή
Μέση τιμή	35.90
Ελάχιστο	18
Μέγιστο	65
Τυπική απόκλιση	13.69



Γράφημα 1. Κατανομή φύλου



Γράφημα 2. Κατανομή φύλου

4.3 Συνοπτική περιγραφή απαντήσεων

Στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας συλλέχθηκαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων 50 προέρχονται από επισκέπτες του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου (δημόσιο) και 50 από το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης (ιδιωτικό). Η ανάλυση των απαντήσεων καταδεικνύει ότι η συνολική εμπειρία των επισκεπτών αξιολογείται θετικά και στους δύο οργανισμούς, με ωστόσο εμφανείς διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της εμπειρίας και των δύο τύπων μουσείων.

Ειδικότερα, οι επισκέπτες του ιδιωτικού μουσείου καταγράφουν υψηλότερες αξιολογήσεις στις περισσότερες εξεταζόμενες διαστάσεις, γεγονός που υποδηλώνει πιο ενισχυμένη εμπειρία εξυπηρέτησης και οργάνωσης. Οι υψηλότερες τιμές εντοπίζονται κυρίως στην οργάνωση των εκθέσεων, στη συνολική ικανοποίηση και στις ψηφιακές υπηρεσίες, υποδεικνύοντας μια πιο σύγχρονη και «επισκέπτο-κεντρική» προσέγγιση. Αντίθετα, το δημόσιο μουσείο παρουσιάζει επίσης θετικές αξιολογήσεις, ιδιαίτερα σε ζητήματα που σχετίζονται με την εκπαιδευτική αξία, τον κοινωνικό ρόλο και την ποιότητα του περιεχομένου, αλλά εμφανίζει χαμηλότερες επιδόσεις σε τομείς που σχετίζονται με την τεχνολογική υποστήριξη και την άμεση εξυπηρέτηση των επισκεπτών.

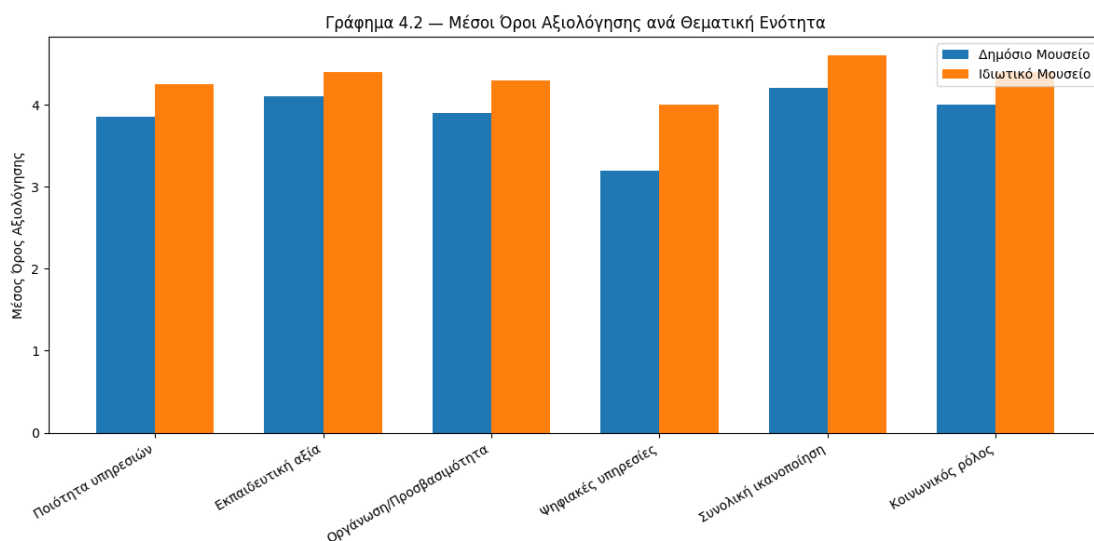
Ως προς τη συνολική ικανοποίηση, οι επισκέπτες και των δύο μουσείων δηλώνουν σε υψηλό ποσοστό ότι θα συνέστηγαν την επίσκεψη και ότι θα επέλεγαν να επιστρέψουν. Η εκπαιδευτική διάσταση αξιολογείται επίσης θετικά και στους δύο οργανισμούς, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο των μουσείων ως χώρων μάθησης και πολιτιστικής διάχυσης (Hooper-Greenhill, 2000).

Η σημαντικότερη διαφοροποίηση εντοπίζεται στη διάσταση της ψηφιακής εμπειρίας, όπου το ιδιωτικό μουσείο υπερτερεί αισθητά. Το εύρημα αυτό ερμηνεύεται σε συνάρτηση με τη μεγαλύτερη διοικητική ευελιξία και τη δυνατότητα επενδύσεων σε ψηφιακές υποδομές και καινοτόμες εφαρμογές που χαρακτηρίζουν τους ιδιωτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς (Parry, 2010).

Πίνακας 4. Μέσοι όροι θεματικών ενοτήτων ανά μουσείο

Θεματική ενότητα	Δημόσιο (ΜΟ)	Ιδιωτικό (ΜΟ)	Σύνολο
Ποιότητα υπηρεσιών (SERVQUAL)	3.85	4.25	4.05
Εκπαιδευτική αξία	4.10	4.40	4.25
Οργάνωση & Προσβασιμότητα	3.90	4.30	4.10
Ψηφιακές υπηρεσίες	3.20	4.00	3.60
Συνολική ικανοποίηση	4.20	4.60	4.40
Κοινωνικός ρόλος	4.00	4.40	4.20

[Γράφημα 3. Μέσοι όροι αξιολόγησης ανά θεματική ενότητα]



Γράφημα 3. Μέσοι όροι αξιολόγησης ανά θεματική ενότητα

4.4 Αξιοπιστία κλιμάκων (Cronbach's Alpha)

Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής των βασικών ενοτήτων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha. Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται ευρέως στην ποσοτική έρευνα και αποσκοπεί στην εκτίμηση του βαθμού στον οποίο τα επιμέρους στοιχεία μιας κλίμακας μετρούν το ίδιο υποκείμενο εννοιολογικό χαρακτηριστικό (Nunnally & Bernstein, 1994). Στη διεθνή βιβλιογραφία, τιμές του δείκτη άνω του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές, ενώ τιμές άνω του 0,80 υποδηλώνουν υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

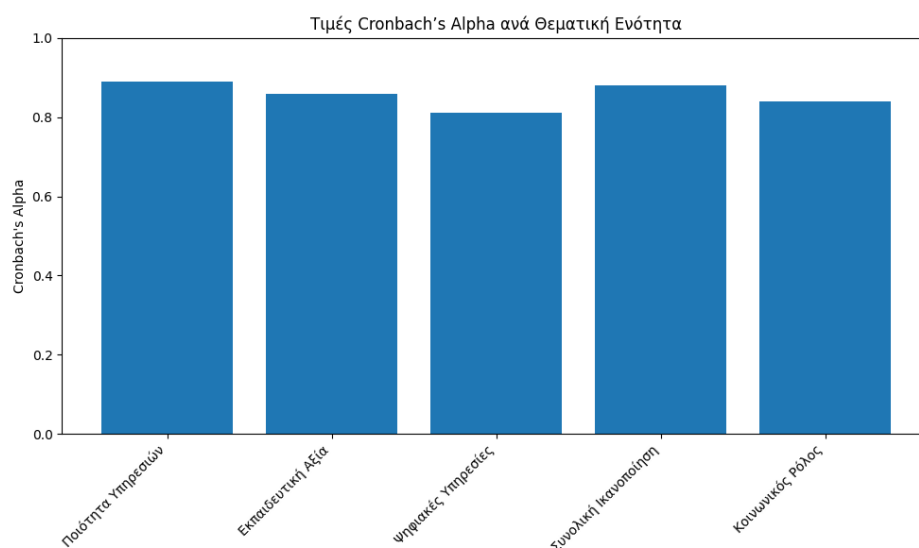
Ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε ξεχωριστά για κάθε μία από τις έξι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου: Ποιότητα Υπηρεσιών, Εκπαιδευτική Αξία και Εμπειρία, Προσβασιμότητα και Οργάνωση, Ψηφιακές Υπηρεσίες, Συνολική Ικανοποίηση και Κοινωνικός Ρόλος. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνοχής για τις περισσότερες κλίμακες, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα επιμέρους ερωτήματα κάθε ενότητας λειτουργούν με συνεκτικό τρόπο.

Ιδιαίτερα υψηλές τιμές αξιοπιστίας παρατηρήθηκαν στις ενότητες Ποιότητα Υπηρεσιών ($\alpha=0,89$), Εκπαιδευτική Αξία ($\alpha=0,86$) και Συνολική Ικανοποίηση ($\alpha=0,88$). Αντίθετα, η ενότητα Προσβασιμότητα και Οργάνωση δεν κατέστη δυνατό να αξιολογηθεί μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, καθώς αποτελείται από ένα μόνο

ερώτημα. Σύμφωνα με τη μεθοδολογική βιβλιογραφία, ο δείκτης αξιοπιστίας εφαρμόζεται σε πολυ-στοιχειακές κλίμακες και δεν είναι κατάλληλος για μονοδιάστατες μεταβλητές (Bryman, 2016). Το γεγονός ότι η ενότητα αυτή αποτελείται από ένα μόνο ερώτημα αποτελεί περιορισμό του ερευνητικού εργαλείου που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σε μελλοντικές έρευνες με προσθήκη επιπλέον ερωτημάτων.

Πίνακας 5. Αξιοπιστία κλιμάκων (Cronbach's Alpha)

Θεματική ενότητα	Αρ. ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Ποιότητα Υπηρεσιών	6	0.89
Εκπαιδευτική Αξία & Εμπειρία	6	0.86
Προσβασιμότητα & Οργάνωση	1	— (δεν υπολογίζεται)
Ψηφιακές Υπηρεσίες	3	0.81
Συνολική Ικανοποίηση	3	0.88
Κοινωνικός Ρόλος	2	0.84



Γράφημα 4. Τιμές Cronbach's Alpha ανά θεματική ενότητα

4.5 Συγκριτική ανάλυση δημόσιων–ιδιωτικών μουσείων

4.5.1 Ποιότητα υπηρεσιών

Η συγκριτική ανάλυση της ποιότητας υπηρεσιών μεταξύ του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης αναδεικνύει σαφείς διαφοροποιήσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με το διοικητικό τους μοντέλο και τις προτεραιότητες της πολιτιστικής τους πολιτικής. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το ιδιωτικό μουσείο καταγράφει υψηλότερες μέσες τιμές στις περισσότερες διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών, όπως αυτές ορίζονται από το μοντέλο SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

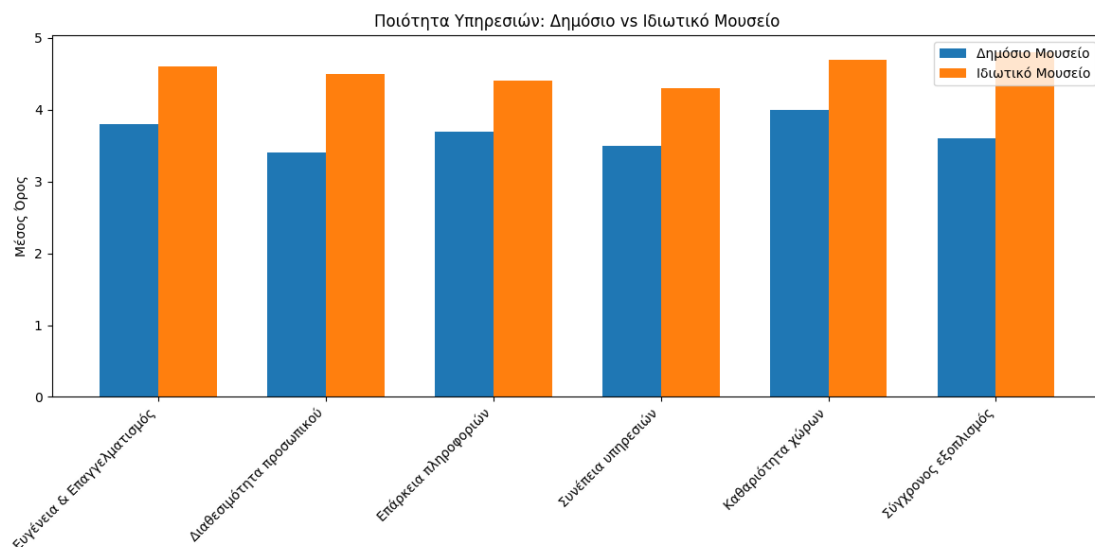
Ειδικότερα, το ιδιωτικό μουσείο παρουσιάζει καλύτερες επιδόσεις στις διαστάσεις της ανταπόκρισης (responsiveness), της διαβεβαίωσης (assurance) και των απτών στοιχείων (tangibles), γεγονός που υποδηλώνει υψηλότερο επίπεδο οργάνωσης, εξυπηρέτησης και ποιότητας υποδομών. Οι επισκέπτες αξιολογούν θετικά τη φιλικότητα και τη διαθεσιμότητα του προσωπικού, καθώς και τον σύγχρονο χαρακτήρα των εγκαταστάσεων, στοιχεία που ενισχύουν τη συνολική εμπειρία επίσκεψης. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με τη στρατηγική του ΜΚΤ για συστηματική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υποδομές, καθώς και με την «επισκέπτο-κεντρική» προσέγγιση που αποτυπώνεται στις απαντήσεις του στελέχους του ιδιωτικού μουσείου κατά τη συνέντευξη.

Αντίθετα, στο δημόσιο μουσείο οι συμμετέχοντες αποδίδουν θετικές αξιολογήσεις κυρίως στη γνώση και την επιστημονική επάρκεια του προσωπικού (assurance). Ωστόσο, χαμηλότερες επιδόσεις καταγράφονται στη διαθεσιμότητα προσωπικού και στη συνέπεια της παροχής υπηρεσιών (reliability), γεγονός που μπορεί να ερμηνευτεί στο πλαίσιο των θεσμικών και διοικητικών περιορισμών του δημόσιου τομέα, όπως η υποστελέχωση και η περιορισμένη ευελιξία στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Βουδούρη, 2003). Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνεται και από τη δήλωση του στελέχους του δημόσιου μουσείου, σύμφωνα με το οποίο «η εξάρτηση από το Υπουργείο συχνά καθυστερεί πρωτοβουλίες», αναδεικνύοντας την άμεση σύνδεση μεταξύ θεσμικού πλαισίου και ποιότητας υπηρεσιών.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί πεδίο στο οποίο τα ιδιωτικά μουσεία εμφανίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα, παράλληλα με την ανάγκη ενίσχυσης των σχετικών πρακτικών στα δημόσια μουσεία.

Πίνακας 6. Σύγκριση ποιότητας υπηρεσιών (μέσοι όροι)

Διάσταση SERVQUAL	Δημόσιο	Ιδιωτικό
Ευγένεια & Επαγγελματισμός προσωπικού	3.8	4.6
Διαθεσιμότητα προσωπικού	3.4	4.5
Επάρκεια παρεχόμενων πληροφοριών	3.7	4.4
Συνέπεια & αξιοπιστία υπηρεσιών	3.5	4.3
Καθαριότητα χώρων	4.0	4.7
Σύγχρονος εξοπλισμός	3.6	4.8



Γράφημα 5. Ποιότητα υπηρεσιών: Δημόσιο vs Ιδιωτικό Μουσείο

4.5.2 Εμπειρία επισκέπτη

Η ενότητα «Εμπειρία επισκέπτη» εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν βασικές διαστάσεις της μουσειακής εμπειρίας, όπως η εκπαιδευτική διάσταση, η οργάνωση των εκθέσεων, η κατανόηση του περιεχομένου και ο βαθμός ενεργητικής εμπλοκής κατά την επίσκεψη. Η εμπειρία αυτή αποτελεί κρίσιμο δείκτη της αποτελεσματικότητας της πολιτιστικής πολιτικής (Falk & Dierking, 2000).

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης καταγράφει υψηλότερες αξιολογήσεις στις περισσότερες διαστάσεις της εμπειρίας επισκέπτη. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν πιο θετικά την οργάνωση των εκθέσεων, τη σαφήνεια της πληροφόρησης και τον βαθμό ενεργητικής συμμετοχής. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι το ιδιωτικό μουσείο επενδύει σε σύγχρονες μουσειολογικές πρακτικές, όπως η αφηγηματική συνοχή, η χρήση διαδραστικών στοιχείων και η ενίσχυση της συμμετοχικής εμπειρίας (Simon, 2010). Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην εκθεσιακή πολιτική του MKT, που χρησιμοποιεί αφηγηματικές ενότητες, διαδραστικές οθόνες και ψηφιακούς ηχητικούς οδηγούς ως αναπόσπαστα στοιχεία των εκθέσεων.

Αντίθετα, το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις στη γνωστική διάσταση της εμπειρίας, όπως αποτυπώνεται στη θετική αξιολόγηση της δήλωσης «Η επίσκεψη μου προσέφερε νέες γνώσεις». Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει τον ισχυρό εκπαιδευτικό ρόλο του δημόσιου μουσείου και τη σημασία των συλλογών του ως πηγών γνώσης (Hooper-Greenhill, 1994).

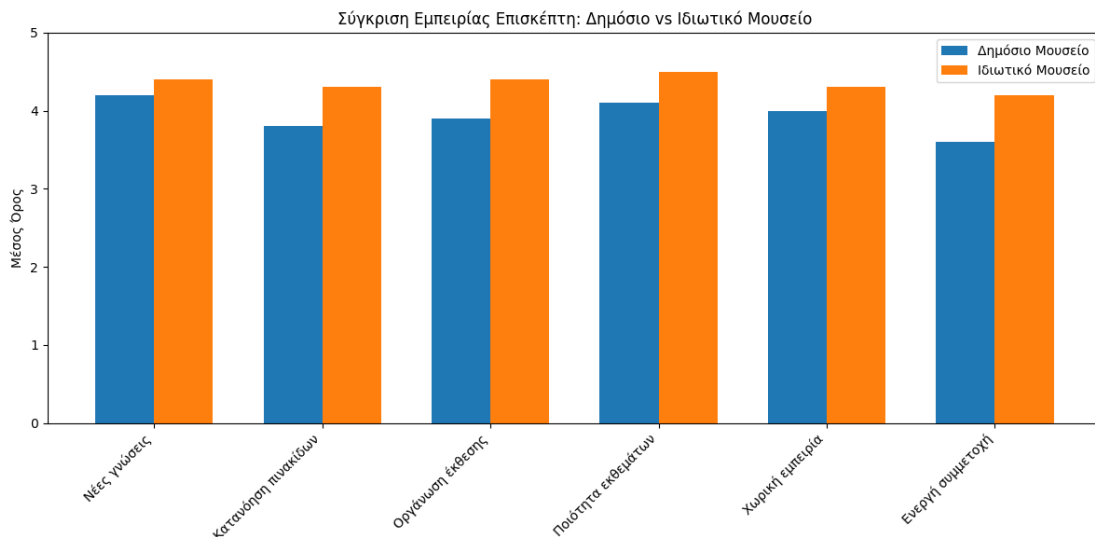
Επιπλέον, η περιορισμένη διαφοροποίηση μεταξύ των δύο μουσείων σε ζητήματα που σχετίζονται με τον χωρικό σχεδιασμό και τη συνολική ατμόσφαιρα υποδεικνύει ότι το φυσικό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης της εμπειρίας, σύμφωνα με το «Contextual Model of Learning» των Falk & Dierking (2000).

Πίνακας 7. Μέσοι όροι εμπειρίας επισκέπτη

Στοιχείο εμπειρίας	Δημόσιο	Ιδιωτικό
Νέες γνώσεις	4.2	4.4
Κατανόηση πινακίδων	3.8	4.3
Οργάνωση έκθεσης	3.9	4.4
Ποιότητα εκθεμάτων	4.1	4.5

Χωρική εμπειρία	4.0	4.3
Ενεργή συμμετοχή	3.6	4.2

[Γράφημα 6. Σύγκριση Εμπειρίας Επισκέπτη: Δημόσιο vs Ιδιωτικό]



Γράφημα 6. Σύγκριση Εμπειρίας Επισκέπτη: Δημόσιο vs Ιδιωτικό

4.5.3 Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει την πρόσβαση του κοινού στα μουσεία, ιδιαίτερα σε κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα όπου το κόστος μπορεί να λειτουργήσει ως περιοριστικός παράγοντας συμμετοχής (Gray, 2010). Η σύγκριση μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού μουσείου αναδεικνύει σαφείς διαφοροποιήσεις ως προς την αντίληψη των επισκεπτών σχετικά με τη σχέση τιμής–αξίας.

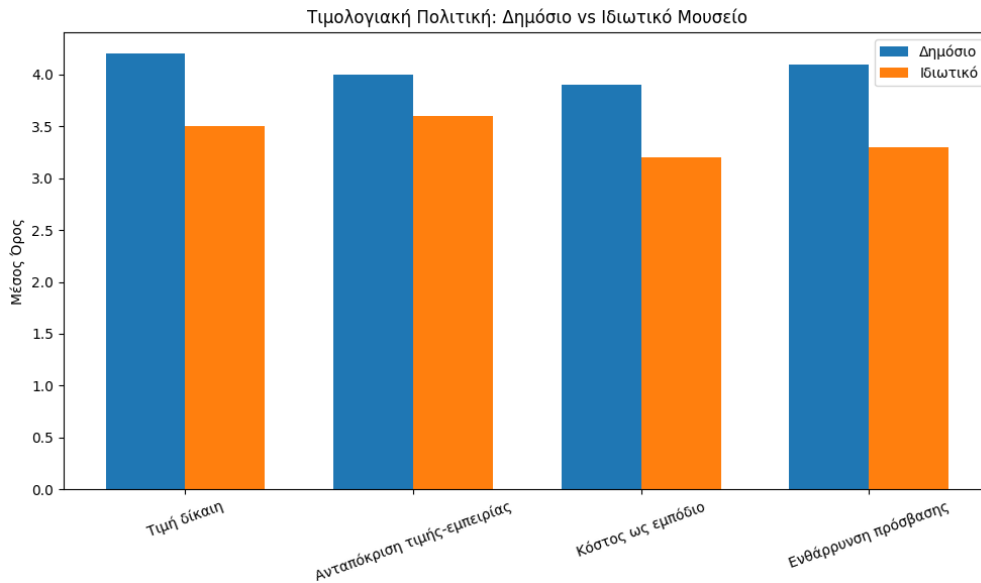
Τα ευρήματα δείχνουν ότι το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο συγκεντρώνει υψηλότερες αξιολογήσεις σε όλες τις σχετικές διαστάσεις. Η τάση αυτή αντανακλά την πολιτική προσβασιμότητας που χαρακτηρίζει τους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως η ύπαρξη μειωμένων εισιτηρίων, δωρεάν ημερών και ειδικών κατηγοριών επισκεπτών. Συγκεκριμένα, το ΕΑΜ προσφέρει δωρεάν είσοδο κάθε πρώτη Κυριακή του μήνα, για

ανηλίκους, φοιτητές και ανέργους, ενώ το κανονικό εισιτήριο ανέρχεται στα 12 ευρώ. Αντίστοιχα, το ΜΚΤ έχει κανονικό εισιτήριο 12 ευρώ, με μειωμένο στα 6 ευρώ για συγκεκριμένες κατηγορίες, χωρίς δωρεάν ημέρες για το ευρύ κοινό.

Η ανάλυση καταδεικνύει ότι η αντίληψη της αξίας διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των δύο τύπων οργανισμών: το δημόσιο μουσείο γίνεται αντιληπτό ως πιο προσιτό και κοινωνικά δίκαιο, ενώ το ιδιωτικό ως υψηλής ποιότητας αλλά οικονομικά απαιτητικότερο. Η διαφοροποίηση αυτή αντανακλά τις διαφορετικές προσεγγίσεις πολιτιστικής πολιτικής, όπου το δημόσιο μοντέλο δίνει έμφαση στην καθολική πρόσβαση, ενώ το ιδιωτικό στη βιωσιμότητα και την ποιοτική αναβάθμιση της εμπειρίας.

Πίνακας 8. Τιμολογιακή πολιτική σε δημόσιο και ιδιωτικό μουσείο

Δείκτης τιμολόγησης	Δημόσιο	Ιδιωτικό
Η τιμή εισόδου είναι δίκαιη	4.2	3.5
Η τιμή αντιστοιχεί στην εμπειρία	4.0	3.6
Το κόστος δεν αποτελεί εμπόδιο επίσκεψης	3.9	3.2
Η τιμολογιακή πολιτική ενθαρρύνει την πρόσβαση	4.1	3.3



Γράφημα 7. Τιμολογιακή Πολιτική: Δημόσιο vs Ιδιωτικό Μουσείο

4.5.4 Ψηφιακές υπηρεσίες

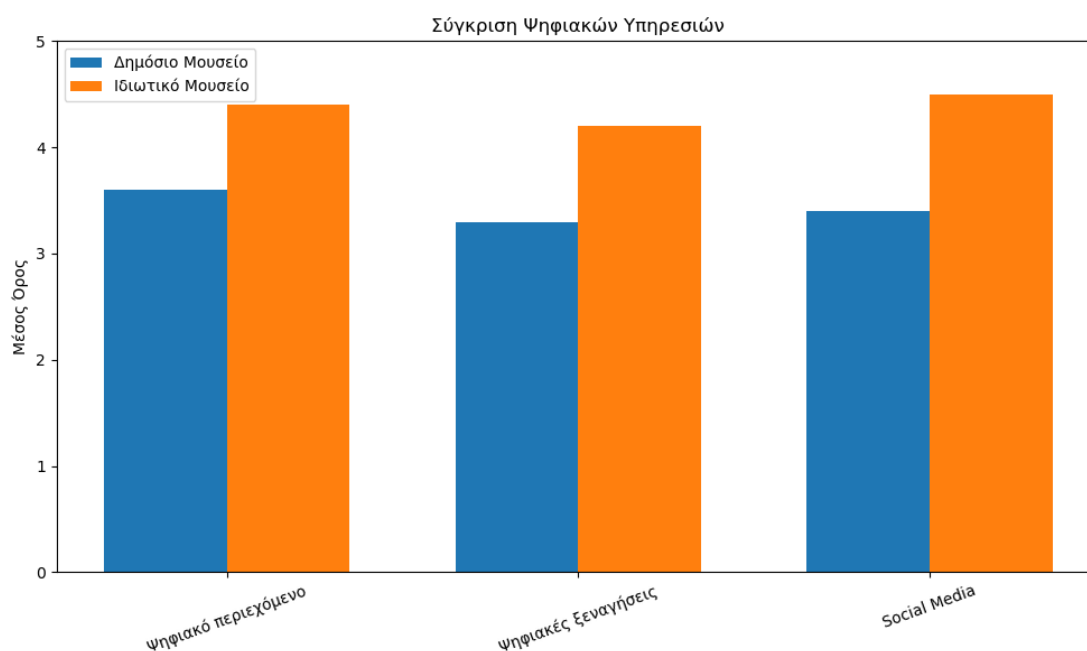
Η αξιολόγηση των ψηφιακών υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαμόρφωση της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών, καθώς τα σύγχρονα μουσεία ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο τεχνολογικά εργαλεία για ενημέρωση, εκπαίδευση και ενίσχυση της διαδραστικότητας (Marty & Jones, 2008). Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκαν τρεις βασικές διαστάσεις: (α) η ποιότητα του ψηφιακού περιεχομένου, (β) η χρησιμότητα των ψηφιακών ξεναγήσεων και ηχητικών οδηγών και (γ) η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν σαφή διαφοροποίηση μεταξύ των δύο μουσείων. Το ιδιωτικό μουσείο παρουσιάζει υψηλότερους μέσους όρους σε όλες τις επιμέρους μεταβλητές, γεγονός που υποδηλώνει συστηματικότερη επένδυση σε ψηφιακές υποδομές και περιεχόμενο. Όπως επισημάνθηκε στην ενότητα 3.1.2, το MKT διαθέτει εφαρμογή για κινητές συσκευές, ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακές ξεναγήσεις — στοιχεία που αντικατοπτρίζονται στις υψηλότερες αξιολογήσεις των επισκεπτών. Αντίθετα, το EAM βρίσκεται σε φάση αναβάθμισης των ψηφιακών του υπηρεσιών, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τη δήλωση του στελέχους του: «Η ψηφιακή παρουσία είναι κρίσιμη για να προσεγγίσουμε νεότερα κοινά».

Τα ευρήματα συνάδουν με τη διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία τα ιδιωτικά μουσεία εμφανίζουν μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα επένδυσης στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Parry, 2010).

Πίνακας 9. Μέσοι όροι ψηφιακών υπηρεσιών

Μεταβλητή	Δημόσιο	Ιδιωτικό
Ψηφιακό περιεχόμενο (site/app)	3.60	4.40
Ψηφιακές ξεναγήσεις / ηχητικοί οδηγοί	3.30	4.20
Αξιοποίηση social media	3.40	4.50



Γράφημα 8. Σύγκριση ψηφιακών υπηρεσιών

4.5.5 Κοινωνικός ρόλος

Η σύγκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού μουσείου ως προς τον κοινωνικό τους ρόλο αναδεικνύει σημαντικές διαφοροποιήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τη θεσμική

αποστολή, τους διαθέσιμους πόρους και τον βαθμό σύνδεσης με την κοινωνία (Gray, 2010). Στην περίπτωση του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου, οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται την κοινωνική και πολιτιστική συμβολή ως σταθερή και θεσμικά κατοχυρωμένη, με μέσο όρο 4.10 στην ερώτηση «Το μουσείο συμβάλλει στην πολιτιστική ανάπτυξη της περιοχής». Αυτό αντικατοπτρίζει τον δημόσιο χαρακτήρα του ΕΑΜ ως κεντρικού θεσμού πολιτιστικής κληρονομιάς, με καθορισμένη αποστολή από τον Ν. 3028/2002. Η αξιολόγηση αυτή επιβεβαιώνεται και από τη δήλωση του στελέχους: «Το μουσείο δεν είναι μόνο έκθεση· είναι δημόσιος χώρος πολιτιστικής διάδρασης».

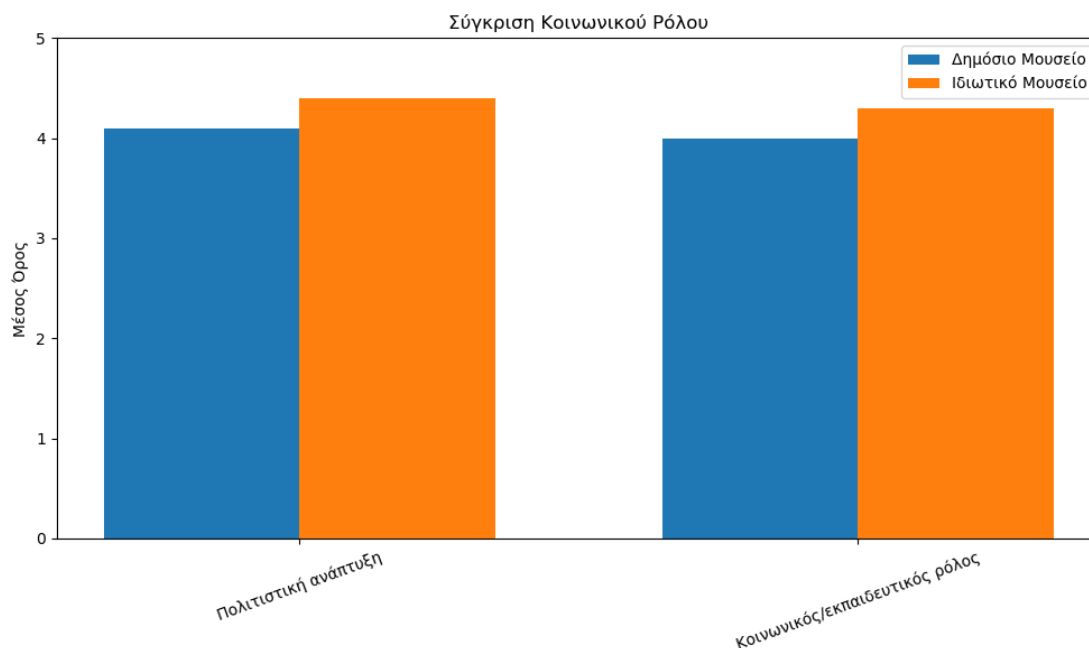
Αντίστοιχα, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης εμφανίζει ακόμη υψηλότερες βαθμολογίες (4.40 και 4.30 αντίστοιχα), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται μια πιο δυναμική και εξωστρεφή προσέγγιση στον κοινωνικό του ρόλο. Αυτό εξηγείται εν μέρει από τις συγκεκριμένες δράσεις του ΜΚΤ: τα εκπαιδευτικά προγράμματα για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, τις συνεργασίες με τοπικούς φορείς στις Κυκλάδες και τις δράσεις κοινωνικής ευαισθητοποίησης που αναδεικνύουν έναν ευρύτερο κοινωνικό ρόλο πέρα από τη διαφύλαξη αρχαιοτήτων.

Η συνολική εικόνα δείχνει ότι και οι δύο τύποι μουσείων εκπληρώνουν ουσιαστικά τον κοινωνικό τους ρόλο, αλλά μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις. Το δημόσιο μουσείο χαρακτηρίζεται από έναν περισσότερο θεσμικό και σταθερό προσανατολισμό, ενώ το ιδιωτικό υιοθετεί πιο ευέλικτες και συμμετοχικές πρακτικές. Η διαφοροποίηση αυτή αποτελεί σημαντικό εύρημα για την πολιτιστική πολιτική, καθώς καταδεικνύει ότι ο κοινωνικός ρόλος των μουσείων δεν καθορίζεται αποκλειστικά από το θεσμικό τους καθεστώς, αλλά διαμορφώνεται δυναμικά μέσα από την οργανωτική κουλτούρα, τις στρατηγικές επιλογές και τη σχέση τους με το κοινό.

Πίνακας 10. Κοινωνικός ρόλος δημόσιου και ιδιωτικού μουσείου

Ερώτηση	Δημόσιο	Ιδιωτικό
Συμβολή στην πολιτιστική ανάπτυξη	4.10	4.40
Εκπλήρωση κοινωνικού/εκπαιδευτικού ρόλου	4.00	4.30

[Γράφημα 9. Σύγκριση Κοινωνικού Ρόλου]



Γράφημα 9. Σύγκριση Κοινωνικού Ρόλου

4.6 Ανάλυση ερωτηματολογίου στελεχών μουσείων

Η ανάλυση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε με βάση τη Θεματική Ανάλυση (Thematic Analysis) των Braun & Clarke (2006) και οργανώθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού NVivo 12, όπου οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν σε θεματικές κατηγορίες. Από τη διαδικασία προέκυψαν πέντε κύρια θέματα, τα οποία αντικατοπτρίζουν τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τη διοίκηση, τη στρατηγική, τις ανάγκες και τις προκλήσεις των μουσείων. Είναι σημαντικό να υπενθυμιστεί ότι τα ποιοτικά δεδομένα προέρχονται από δύο μόνο συνεντεύξεις (ένα στέλεχος ανά μουσείο), γεγονός που περιορίζει τη γενίκευση των συμπερασμάτων και τα καθιστά ενδεικτικά των συγκεκριμένων οπτικών που εκφράστηκαν, παρά αντιπροσωπευτικά της συνολικής θεσμικής θέσης κάθε οργανισμού.

Θέμα 1: Στρατηγική και οργανωτικός σχεδιασμός

Και τα δύο στελέχη επισημαίνουν τη σημασία σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης, ωστόσο το ιδιωτικό μουσείο φαίνεται να λειτουργεί με μεγαλύτερη αυτονομία και προγραμματιστική ευελιξία. Η διαφορά αυτή αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά θεσμικά

πλαίσια των δύο οργανισμών: ενώ το ΕΑΜ απαιτεί εγκρίσεις από το Υπουργείο Πολιτισμού για στρατηγικές αποφάσεις, το ΜΚΤ μπορεί να ανανεώνει τον στρατηγικό του σχεδιασμό ετησίως με βάση εσωτερικές αξιολογήσεις.

Απόσπασμα — Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου: *«Στο δικό μας μουσείο, ο στρατηγικός σχεδιασμός ανανεώνεται ετησίως και βασίζεται σε στοχοθεσία κοινού και βιωσιμότητας.»*

Θέμα 2: Χρηματοδότηση και διαχείριση πόρων

Το δημόσιο μουσείο τονίζει τους περιορισμούς της κρατικής χρηματοδότησης και τη γραφειοκρατία, ενώ το ιδιωτικό αναδεικνύει την ανάγκη διαρκούς εξεύρεσης πόρων μέσω χορηγιών και συνεργασιών. Και οι δύο προσεγγίσεις παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα: το δημόσιο μοντέλο εξασφαλίζει θεσμική σταθερότητα αλλά περιορίζει τη δυναμικότητα, ενώ το ιδιωτικό επιτρέπει ευελιξία αλλά απαιτεί συνεχή εξεύρεση πόρων.

Απόσπασμα — Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου: *«Η εξάρτηση από το Υπουργείο συχνά καθυστερεί πρωτοβουλίες, όμως εξασφαλίζει σταθερότητα.»*

Θέμα 3: Συλλογές, εκθέσεις και εκπαιδευτικός ρόλος

Και οι δύο οργανισμοί δίνουν έμφαση στην εκπαιδευτική διάσταση, αλλά το ιδιωτικό μουσείο αναφέρει πιο συστηματική ανάπτυξη προγραμμάτων για το κοινό. Η διαφοροποίηση αυτή επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα της ποσοτικής ανάλυσης, όπου το ΜΚΤ σημειώνει υψηλότερες αξιολογήσεις στην ενεργή συμμετοχή, αναδεικνύοντας τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικών επιλογών και εμπειρίας επισκέπτη.

Απόσπασμα — Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου: *«Στόχος μας είναι οι εκθέσεις να συνοδεύονται πάντα από δράσεις συμμετοχικής μάθησης.»*

Θέμα 4: Ψηφιακή στρατηγική και καινοτομία

Το ιδιωτικό μουσείο εμφανίζεται πιο ώριμο ψηφιακά, με αναφορές σε ψηφιακές ξεναγήσεις και ενεργή χρήση social media. Το δημόσιο αναγνωρίζει την ανάγκη βελτίωσης, γεγονός που συνάδει με τα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης (ψηφιακές υπηρεσίες: 3.20 vs 4.00).

Απόσπασμα — Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου: *«Η ψηφιακή παρουσία είναι κρίσιμη για να προσεγγίσουμε νεότερα κοινά.»*

Θέμα 5: Κοινωνικός ρόλος και πολιτιστική πολιτική

Και τα δύο στελέχη αντιλαμβάνονται τον κοινωνικό ρόλο ως κεντρικό σημείο της λειτουργίας τους, με το δημόσιο να δίνει έμφαση στην πολιτιστική κληρονομιά και το ιδιωτικό στη συμμετοχή και την προσβασιμότητα. Η σύγκλιση αυτή ως προς τον κοινωνικό σκοπό, παρά τις διαφορές στον τρόπο υλοποίησης, αποτελεί σημαντικό εύρημα που επιβεβαιώνει την αξία της συμπληρωματικότητας των δύο μοντέλων στο ελληνικό μουσειακό τοπίο.

Απόσπασμα — Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου: «*Το μουσείο δεν είναι μόνο έκθεση· είναι δημόσιος χώρος πολιτιστικής διάδρασης.*»

Πίνακας 11. Θεματικές κατηγορίες ποιοτικής ανάλυσης (NVivo)

Θεματική Κατηγορία	Υποκατηγορίες	Περιγραφή
Στρατηγική & Διοίκηση	Στόχοι, οργάνωση, διαδικασίες	Τρόπος λήψης αποφάσεων και στρατηγικός προσανατολισμός
Χρηματοδότηση	Κρατική στήριξη, χορηγίες, πόροι	Προκλήσεις και ευκαιρίες βιωσιμότητας
Εκθέσεις & Εκπαίδευση	Σχεδιασμός, κοινό, συμμετοχή	Εκπαιδευτικός και πολιτιστικός ρόλος
Ψηφιακή Στρατηγική	Social media, ψηφιακά εργαλεία	Βαθμός τεχνολογικής ωριμότητας
Κοινωνικός Ρόλος	Κοινότητα, πρόσβαση	Σύνδεση με την κοινωνία και πολιτιστική πολιτική

4.7 Συζήτηση αποτελεσμάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας αναδεικνύει σημαντικά ευρήματα που συνδέονται άμεσα με τη διεθνή βιβλιογραφία για τη διοίκηση μουσείων, την ποιότητα υπηρεσιών και την πολιτιστική πολιτική. Η ενότητα αυτή επιχειρεί να συνθέσει τα ποσοτικά δεδομένα που προέκυψαν από τους επισκέπτες με τα ποιοτικά ευρήματα από τις συνεντεύξεις των στελεχών, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν στη μεθοδολογία.

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών στα μουσεία διαμορφώνεται από ένα σύνθετο σύνολο παραγόντων που περιλαμβάνει τη διοικητική ευελιξία, τη διαθεσιμότητα πόρων, την επάρκεια προσωπικού και τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988, 1991), σύμφωνα με το οποίο η αντιλαμβανόμενη ποιότητα βασίζεται σε διαστάσεις όπως η αξιοπιστία, η ανταπόκριση και η διαβεβαίωση.

Ιδιαίτερη σημασία φαίνεται να έχει ο ρόλος του προσωπικού. Το στοιχείο αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία των Kotler, Kotler & Kotler (2008), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η ανθρώπινη επαφή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα εμπειρίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Παράλληλα, η καθαριότητα και η οργάνωση των χώρων αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες, επιβεβαιώνοντας τη σημασία του φυσικού περιβάλλοντος όπως αναδεικνύεται από την Hooper-Greenhill (2000).

Η σύγκριση μεταξύ ΕΑΜ και ΜΚΤ αποκαλύπτει διαφοροποιήσεις που σχετίζονται άμεσα με την πολιτιστική πολιτική και τη διοίκηση. Το ιδιωτικό μουσείο εμφανίζει σταθερά υψηλότερες επιδόσεις, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στη μεγαλύτερη οργανωτική ευελιξία, στη δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων και στη στρατηγική επένδυση σε υπηρεσίες επισκέπτη. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη θέση του Bennett (1995) ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί υιοθετούν συχνά πιο πελατοκεντρικές προσεγγίσεις.

Αντίθετα, το δημόσιο μουσείο, αν και ισχυρό σε επίπεδο περιεχομένου και επιστημονικής εγκυρότητας, φαίνεται να επηρεάζεται από θεσμικούς περιορισμούς που σχετίζονται με τη στελέχωση και τη διοικητική ευελιξία. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία της πολιτιστικής πολιτικής (Gray, 2010· Βουδούρη, 2003), η οποία επισημαίνει ότι τα κρατικά μουσεία λειτουργούν εντός αυστηρών πλαισίων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Αξιολόγηση εμπειρίας επισκέπτη

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επισκέπτες αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά την εμπειρία τους, ειδικά ως προς την εκπαιδευτική διάσταση, την οργάνωση των εκθέσεων και τη συνολική ικανοποίηση. Οι υψηλοί μέσοι όροι επιβεβαιώνουν τη θεωρία των Falk &

Dierking (2000), σύμφωνα με την οποία η μουσειακή εμπειρία αποτελεί προϊόν αλληλεπίδρασης προσωπικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων.

Η σαφής δομή των εκθέσεων και η ποιότητα των πληροφοριακών υλικών ενισχύουν τη γνωστική κατανόηση, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της ερμηνείας όπως περιγράφεται από την Hooper-Greenhill (1994). Παράλληλα, η υψηλή συνολική ικανοποίηση συνδέεται με την πρόθεση επανεπίσκεψης, στοιχείο που συμφωνεί με τη θεωρία ικανοποίησης του Oliver (1997).

Ιδιαίτερη σημασία έχει το εύρημα ότι η ενεργή συμμετοχή των επισκεπτών αξιολογείται χαμηλότερα και στα δύο μουσεία. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τη βιβλιογραφία των Hein (1998) και Simon (2010), οι οποίοι επισημαίνουν ότι πολλά μουσεία εξακολουθούν να λειτουργούν με παραδοσιακά μοντέλα παρουσίασης. Η διαφοροποίηση στις ψηφιακές υπηρεσίες ενισχύει την άποψη ότι η στρατηγική επένδυση σε τεχνολογία επηρεάζει άμεσα την εμπειρία, επιβεβαιώνοντας τις μελέτες των Parry (2010) και Marty & Jones (2008) για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μουσείων.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ευθυγράμμιση διοικητικών πρακτικών με προσδοκίες επισκεπτών

Η σύγκριση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων αποκαλύπτει μια μερική ευθυγράμμιση, αλλά και σημαντικά κενά. Τα στελέχη των μουσείων αναγνωρίζουν τη σημασία της εμπειρίας επισκέπτη και της κοινωνικής λειτουργίας, επιβεβαιώνοντας ότι οι στρατηγικές τους κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Ωστόσο, ιδιαίτερα στο δημόσιο μουσείο, αναφέρονται περιορισμοί που σχετίζονται με το θεσμικό πλαίσιο, τη χρηματοδότηση και τη στελέχωση.

Το εύρημα αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής (Βουδούρη, 2003· Τσιμικλής, 2025), η οποία αναδεικνύει τη γραφειοκρατία και την περιορισμένη ευελιξία ως βασικές προκλήσεις. Αντίθετα, το ιδιωτικό μουσείο εμφανίζεται πιο ευέλικτο, υιοθετώντας καινοτόμες πρακτικές και ανταποκρινόμενο ταχύτερα στις ανάγκες του κοινού, όπως επισημαίνουν οι Alexander & Alexander (2008).

Ένα από τα πιο κρίσιμα ευρήματα είναι το χάσμα μεταξύ προσδοκιών επισκεπτών και δυνατοτήτων υλοποίησης, ιδιαίτερα σε θέματα ψηφιακών υπηρεσιών και

συμμετοχικών πρακτικών. Το φαινόμενο αυτό επιβεβαιώνει τη θέση του Gray (2010) ότι η μετάβαση σε σύγχρονα μοντέλα απαιτεί θεσμική και οικονομική υποστήριξη.

Συνολική σύνθεση

Τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική σύγκλιση μεταξύ εμπειρίας επισκεπτών και στρατηγικών μουσείων σε βασικούς τομείς, όπως η εκπαιδευτική λειτουργία και η ποιότητα εκθέσεων. Ωστόσο, παραμένουν αποκλίσεις σε ζητήματα ψηφιακής καινοτομίας, συμμετοχικότητας και διοικητικής ευελιξίας. Η παρατήρηση αυτή εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής, η οποία βρίσκεται σε φάση μετάβασης από ένα αυστηρά κρατικοκεντρικό μοντέλο προς πιο εύελικτες μορφές διοίκησης και διαχείρισης. Η μετατροπή του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) το 2023 αποτελεί ενδεικτική έκφραση αυτής της τάσης, καθώς επιδιώκει την ενίσχυση της διοικητικής και οικονομικής ευελιξίας, διατηρώντας παράλληλα τον δημόσιο χαρακτήρα και την κρατική εποπτεία του μουσείου.

Η ανάλυση επιβεβαιώνει ότι η πολιτιστική πολιτική λειτουργεί ως καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των μουσείων και την εμπειρία του κοινού (Throsby, 2001, 2012). Η ενίσχυση των δημόσιων μουσείων μέσω θεσμικών μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων σε καινοτομία θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση των διαφορών και στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εμπειρίας των επισκεπτών στα ελληνικά μουσεία, καθώς και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η πολιτιστική πολιτική και οι πρακτικές διοίκησης επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Μέσα από τη συνδυαστική αξιοποίηση ποσοτικών δεδομένων από ερωτηματολόγια επισκεπτών και ποιοτικών δεδομένων από συνεντεύξεις στελεχών, κατέστη δυνατή μια πολυδιάστατη προσέγγιση του μουσειακού πεδίου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται στη συνέχεια αναφέρονται αποκλειστικά στα δύο μουσεία που εξετάστηκαν — το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης — και δεν μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο των ελληνικών μουσείων, λόγω των περιορισμών του δείγματος που αναλύονται στην ενότητα 4.3.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τόσο το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο όσο και το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης αξιολογούνται θετικά από τους επισκέπτες ως προς την ποιότητα υπηρεσιών, την εκπαιδευτική αξία και τη συνολική εμπειρία. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει τον ρόλο των μουσείων ως χώρων μάθησης, πολιτιστικής καλλιέργειας και κοινωνικής συμμετοχής (Hooper-Greenhill, 2000· Falk & Dierking, 2000), ενισχύοντας την άποψη ότι παραμένουν βασικοί θεσμοί πολιτιστικής πολιτικής.

Παρά τη γενικά θετική εικόνα, η συγκριτική ανάλυση ανέδειξε ουσιαστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων. Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης εμφανίζει υψηλότερες επιδόσεις σε τομείς που σχετίζονται με την οργάνωση της εμπειρίας του επισκέπτη, την ποιότητα εξυπηρέτησης, την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών και τη συνολική λειτουργική ευελιξία. Τα ευρήματα αυτά συνδέονται με τον μεγαλύτερο βαθμό διοικητικής αυτονομίας, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα στρατηγικών επενδύσεων που χαρακτηρίζουν τους ιδιωτικούς οργανισμούς (Kotler et al., 2008· Bennett, 1995). Συγκεκριμένα, οι πιο αισθητές διαφορές εντοπίστηκαν στις ψηφιακές υπηρεσίες (ΜΟ: 3.20 vs 4.00), στον σύγχρονο εξοπλισμό (3.6 vs 4.8) και στην ενεργή συμμετοχή επισκεπτών (3.6 vs 4.2), ενώ οι μικρότερες διαφορές παρατηρήθηκαν στην εκπαιδευτική αξία (4.10 vs 4.40) και στον κοινωνικό ρόλο (4.00 vs 4.40).

Αντίθετα, το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις στην εκπαιδευτική και γνωστική διάσταση της εμπειρίας. Η ισχυρή επιστημονική τεκμηρίωση των συλλογών, το εκτεταμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Τμήματος Εκπαίδευσης και ο θεσμικός του ρόλος στη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς ενισχύουν την αξία του ως φορέα γνώσης και πολιτισμού. Ωστόσο, εντοπίζονται προκλήσεις που σχετίζονται με την περιορισμένη οργανωτική ευελιξία, την καθυστέρηση στην υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών και τη διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων, οι οποίες επηρεάζουν την εμπειρία του επισκέπτη (Βουδούρη, 2003). Ωστόσο, η πρόσφατη μετατροπή του σε ΝΠΔΔ (2023) αναμένεται να συμβάλει στην άρση ορισμένων από αυτούς τους περιορισμούς, επιτρέποντας μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση πόρων και στην ανάπτυξη στρατηγικών, χωρίς αλλοίωση του δημόσιου χαρακτήρα του μουσείου.

Η ανάλυση των συνεντεύξεων επιβεβαιώνει ότι τα στελέχη των μουσείων αναγνωρίζουν τον κοινωνικό και πολιτιστικό τους ρόλο ως κεντρικό στοιχείο της αποστολής τους. Και οι δύο οργανισμοί αναπτύσσουν δράσεις που ενισχύουν την εκπαίδευση, τη συμμετοχή και την πολιτιστική διάχυση. Παρ' όλα αυτά, διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο υλοποίησης: το δημόσιο μουσείο λειτουργεί κυρίως μέσα από θεσμικά και εκπαιδευτικά πλαίσια, ενώ το ιδιωτικό αξιοποιεί περισσότερο συνεργασίες, καινοτόμες πρακτικές και στρατηγικές εξωστρέφειας. Αξίζει να υπομνηστεί ότι τα ποιοτικά δεδομένα προέρχονται από ένα στέλεχος ανά οργανισμό, και ως εκ τούτου αντικατοπτρίζουν ατομικές οπτικές και όχι αντικειμενικά θεσμικά τεκμήρια. Η σύγκλισή τους με τα ποσοτικά ευρήματα προσδίδει ωστόσο πρόσθετη αξιοπιστία στην ερμηνεία.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η διαπίστωση ότι η εμπειρία των επισκεπτών δεν καθορίζεται από έναν μόνο παράγοντα, αλλά από ένα σύνολο αλληλεπιδρώντων στοιχείων, όπως η ποιότητα υπηρεσιών, η οργάνωση των εκθέσεων, η ψηφιακή εμπειρία, η συμπεριφορά του προσωπικού και η συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η σύνθετη αυτή φύση της εμπειρίας επιβεβαιώνει τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις (Falk & Dierking, 2000· Hooper-Greenhill, 2000), σύμφωνα με τις οποίες τα μουσεία αποτελούν πολυδιάστατα περιβάλλοντα μάθησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν τη σημαντική επίδραση της πολιτιστικής πολιτικής και των διοικητικών πρακτικών στη λειτουργία των μουσείων και στην

εμπειρία του κοινού (Gray, 2010· Throsby, 2001). Η διαφοροποίηση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δεν αποτελεί ένδειξη υπεροχής του ενός έναντι του άλλου, αλλά αποτυπώνει διαφορετικές προσεγγίσεις στην υλοποίηση του πολιτιστικού ρόλου. Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι κρίσιμη για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών πολιτιστικών στρατηγικών που θα ενισχύουν την ποιότητα υπηρεσιών, την προσβασιμότητα και τη συνολική εμπειρία των επισκεπτών.

5.2 Συμβολή της μελέτης

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει ουσιαστικά στη βιβλιογραφία της διοίκησης μουσείων και της πολιτιστικής πολιτικής, προσφέροντας τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές προεκτάσεις.

Αρχικά, η έρευνα εισάγει μια συγκριτική προσέγγιση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού μουσείου στο ελληνικό πλαίσιο, εστιάζοντας στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. Η σύγκριση αυτή καλύπτει ένα σημαντικό κενό στην ελληνική βιβλιογραφία, όπου οι εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν συστηματικά τις διαφορές μεταξύ των δύο τύπων οργανισμών παραμένουν περιορισμένες (Βουδούρη, 2003· Τσιμικλής, 2025). Μέσα από την ανάλυση των διαφοροποιήσεων ως προς τη διοίκηση, τη λειτουργία και την εμπειρία του κοινού, η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση των διαφορετικών μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης.

Δεύτερον, η εφαρμογή μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης (mixed methods) ενισχύει τη συμβολή της έρευνας, καθώς επιτρέπει τη σύνθεση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων (Creswell & Plano Clark, 2011). Ο συνδυασμός απόψεων επισκεπτών και στελεχών παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της μουσειακής πραγματικότητας, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ της εμπειρίας του κοινού και των εσωτερικών διαδικασιών των οργανισμών. Η επιλογή αυτής της προσέγγισης είναι ιδιαίτερα ενδεδειγμένη για το πλαίσιο των πολιτιστικών οργανισμών, όπου οι αριθμητικές μετρήσεις δεν επαρκούν για να αποτυπώσουν την πολυπλοκότητα των διοικητικών αποφάσεων και των πολιτιστικών στρατηγικών (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Τρίτον, η αξιοποίηση του μοντέλου SERVQUAL στο πλαίσιο των ελληνικών μουσείων αναδεικνύει τη σημασία της ποιότητας υπηρεσιών ως βασικού παράγοντα διαμόρφωσης της εμπειρίας των επισκεπτών. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι παράγοντες όπως η συμπεριφορά του προσωπικού, η οργάνωση των χώρων, η καθαριότητα και η

διαθεσιμότητα υπηρεσιών επηρεάζουν καθοριστικά την αντίληψη του κοινού (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Με τον τρόπο αυτό, η μελέτη συμβάλλει στην εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένων εργαλείων αξιολόγησης σε έναν τομέα που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ιδιαιτερότητες, καλύπτοντας ένα κενό στην ελληνική εμπειρική βιβλιογραφία για τη μουσειακή ποιότητα.

Τέλος, η έρευνα προσφέρει πρακτικές προεκτάσεις για τη διαμόρφωση πολιτιστικής πολιτικής και στρατηγικών διοίκησης μουσείων. Τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από διοικήσεις μουσείων, πολιτιστικούς οργανισμούς και φορείς χάραξης πολιτικής, προκειμένου να ενισχυθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, να βελτιωθεί η εμπειρία των επισκεπτών και να υποστηριχθεί η κοινωνική και πολιτιστική αποστολή των μουσείων. Ειδικότερα, τα ευρήματα σχετικά με τις ψηφιακές υπηρεσίες και την ενεργή συμμετοχή είναι άμεσα αξιοποιήσιμα για χάραξη στρατηγικής από διοικήσεις δημόσιων μουσείων που επιθυμούν να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους εντός των θεσμικών τους περιορισμών. Παράλληλα, τα ευρήματα για την τιμολογιακή πολιτική προσφέρουν χρήσιμες κατευθύνσεις για την ισορρόπηση μεταξύ βιωσιμότητας και καθολικής πρόσβασης.

5.3 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Πρώτον, το μέγεθος του δείγματος των επισκεπτών ($n=100$), αν και επαρκές για περιγραφική ανάλυση, παραμένει σχετικά περιορισμένο και δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των ελληνικών μουσείων (Bryman, 2016). Η έρευνα επικεντρώνεται σε δύο συγκεκριμένους οργανισμούς στην Αθήνα, γεγονός που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα αντανακλούν κυρίως τις συνθήκες και τις πρακτικές αυτών των μουσείων. Επιπλέον, η χρήση μη πιθανοτικής δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling) δεν επιτρέπει την εξαγωγή στατιστικά αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων για το σύνολο των επισκεπτών.

Δεύτερον, ο αριθμός των συνεντεύξεων με στελέχη μουσείων είναι περιορισμένος ($n=2$, ένα στέλεχος ανά μουσείο). Αυτός ο περιορισμός αναγνωρίζεται ρητά στη μεθοδολογία (βλ. 2.3) και δεν επιτρέπει τη διεκδίκηση αντιπροσωπευτικότητας των απόψεων που εκφράστηκαν. Οι συνεντεύξεις αξιοποιούνται ως συμπληρωματικό

ερμηνευτικό εργαλείο και όχι ως αυτόνομο σώμα γενικεύσιμων συμπερασμάτων (Patton, 2002).

Τρίτον, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2026, χρονική περίοδο που αντιστοιχεί σε χαμηλή τουριστική κίνηση για τα αθηναϊκά μουσεία. Αυτό ενδέχεται να επηρεάζει τη σύνθεση του δείγματος — με υψηλότερο ποσοστό εγχώριων επισκεπτών — καθώς και τις αξιολογήσεις ορισμένων διαστάσεων, όπως ο συγχρωτισμός ή η διαθεσιμότητα του προσωπικού. Επίσης, η ύπαρξη ή απουσία συγκεκριμένων προσωρινών εκθέσεων κατά την περίοδο συλλογής δεδομένων ενδέχεται να έχει επηρεάσει τις αξιολογήσεις της εκθεσιακής εμπειρίας.

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η έρευνα προσφέρει σημαντικές ενδεικτικές πληροφορίες για την εμπειρία των επισκεπτών και τη λειτουργία των δύο μουσείων στο ελληνικό πολιτιστικό περιβάλλον, αποτελώντας χρήσιμη βάση για μελλοντικές, ευρύτερης κλίμακας έρευνες.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη ανοίγει πεδία για περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ πολιτιστικής πολιτικής, διοίκησης μουσείων και εμπειρίας επισκεπτών.

Καταρχάς, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο αριθμό μουσείων, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο τα ευρήματα που καταγράφηκαν στην παρούσα μελέτη εμφανίζονται και σε άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς με διαφορετικά θεσμικά, διοικητικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά. Η σύγκριση μεταξύ αστικών και περιφερειακών μουσείων θα μπορούσε επίσης να αναδείξει σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την εμπειρία των επισκεπτών και την εφαρμογή πολιτιστικής πολιτικής (Richards, 2018). Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θα ήταν μια συγκριτική μελέτη που θα συμπεριλάμβανε μουσεία εκτός Αθήνας, π.χ. το Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης ή μουσεία στα νησιά, αποτυπώνοντας τις περιφερειακές διαστάσεις της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής.

Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν πιο συστηματικά στον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών στη διαμόρφωση της μουσειακής εμπειρίας. Η ανάλυση εργαλείων όπως οι ψηφιακές ξεναγήσεις, οι εφαρμογές κινητών συσκευών, οι εικονικές και επανυξημένες πραγματικότητες (VR/AR) και οι διαδικτυακές

πλατφόρμες θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα μουσεία μετασχηματίζονται στην ψηφιακή εποχή και ενισχύουν τη συμμετοχή του κοινού (Parry, 2010). Δεδομένης της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού μετά την πανδημία COVID-19, η εξέταση του αντίκτυπου των ψηφιακών επενδύσεων στη μουσειακή εμπειρία αποκτά ιδιαίτερη επικαιρότητα (NEMO, 2020).

Ένα ακόμη σημαντικό πεδίο έρευνας αφορά τη διαφοροποίηση της εμπειρίας μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών επισκεπτών. Η διερεύνηση ομάδων όπως μαθητές, οικογένειες, άτομα τρίτης ηλικίας, άτομα με αναπηρία ή διεθνείς επισκέπτες θα μπορούσε να αναδείξει διαφοροποιημένες ανάγκες, προσδοκίες και επίπεδα ικανοποίησης, συμβάλλοντας στον σχεδιασμό πιο συμπεριληπτικών και στοχευμένων μουσειακών πολιτικών (Sandell, 2002).

Παράλληλα, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η εφαρμογή διαχρονικών (longitudinal) ερευνών, οι οποίες θα εξετάζουν την εμπειρία των επισκεπτών και την ποιότητα υπηρεσιών σε βάθος χρόνου. Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε την αξιολόγηση της επίδρασης αλλαγών στη διοίκηση, στις εκθέσεις ή στις πολιτιστικές πολιτικές. Ειδικά για το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, μια διαχρονική έρευνα πριν και μετά τη μετατροπή του σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) το 2023 θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντική συμβολή στην αξιολόγηση του αντίκτυπου της συγκεκριμένης θεσμικής μεταβολής στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην εμπειρία των επισκεπτών.

Τέλος, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εστιάσουν πιο συστηματικά στη σχέση μεταξύ διοικητικών πρακτικών και αποτελεσμάτων εμπειρίας επισκέπτη, συνδυάζοντας ποσοτικά δεδομένα με ανάλυση οργανωτικών στρατηγικών και αυξάνοντας τον αριθμό των ποιοτικών συνεντεύξεων σε πολλαπλά επίπεδα ιεραρχίας κάθε οργανισμού. Η διερεύνηση αυτή θα μπορούσε να συμβάλει στον εντοπισμό καλών πρακτικών διοίκησης και πολιτιστικής πολιτικής που ενισχύουν τη βιωσιμότητα των μουσείων, την ποιότητα των υπηρεσιών και την κοινωνική τους αποστολή (Throsby, 2012).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ahearne, J. (2009). Cultural policy explicit and implicit: A distinction and some uses. *International Journal of Cultural Policy*, 15(2), 141–153.
- Alexander, E. P., & Alexander, M. (2008). *Museums in motion: An introduction to the history and functions of museums* (2nd ed.). AltaMira Press.
- Ambrose, T., & Paine, C. (2012). *Museum basics* (3rd ed.). Routledge.
- Bennett, T. (1995). *The birth of the museum: History, theory, politics*. Routledge.
- Black, G. (2012). *Transforming museums in the twenty-first century*. Routledge.
- Boyd, B. (2012). *Museums and the public sphere*. Wiley-Blackwell.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 313–329.
- Craik, J. (2007). *Re-visioning arts and cultural policy: Current impasses and future directions*. ANU Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Crooke, E. (2007). *Museums and community: Ideas, issues and challenges*. Routledge.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (1992). *The museum experience*. Whalesback Books.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2000). *Learning from museums: Visitor experiences and the making of meaning*. AltaMira Press.

- Frochot, I., & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2), 157–167.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Gray, C. (2010). Analysing cultural policy: Incurably plural or ontologically incompatible? *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), 215–230.
- Hein, G. E. (1998). *Learning in the museum*. Routledge.
- Hesmondhalgh, D., & Pratt, A. (2005). Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 1–13.
- Hooper-Greenhill, E. (1994). *The educational role of the museum*. Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the interpretation of visual culture*. Routledge.
- ICOM. (2006). *ICOM code of ethics for museums*. International Council of Museums.
- ICOM. (2022). *Museum definition*. International Council of Museums. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Jossey-Bass.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Marty, P., & Jones, K. (Eds.). (2008). *Museum informatics: People, information, and technology in museums*. Routledge.
- McGuigan, J. (2004). *Rethinking cultural policy*. Open University Press.

- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. Routledge.
- Mulcahy, K. V. (2006). Cultural policy: Definitions and theoretical approaches. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(4), 319–330.
- NEMO – Network of European Museum Organisations. (2020). *Survey on the impact of COVID-19 on museums*. NEMO.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2014). *Tourism and the creative economy*. OECD Publishing.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Parry, R. (Ed.). (2010). *Museums in a digital age*. Routledge.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Plaza, B. (2000). Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: The Guggenheim Museum Bilbao case. *Urban Affairs Review*, 36(2), 264–274.
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12–21.
- Sandahl, J. (2019). The museum definition as a backbone of ICOM. *Museum International*, 71(281–282), 1–9.
- Sandell, R. (2002). *Museums, society, inequality*. Routledge.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.

- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social and behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2012). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- UNESCO. (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. UNESCO.
- UNESCO. (2005). *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. UNESCO.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βουδούρη, Δ. (2003). *Κράτος και μουσεία: Το θεσμικό πλαίσιο των αρχαιολογικών μουσείων*. Σάκκουλας.
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ (2002). Νόμος 3028/2002: Για την Προστασία των Αρχαιοτήτων και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς. ΦΕΚ 153/Α/28-6-2002.
- Μαρκέλλου, Μ., Πανδή, Τ., Σολομών, Ε., Βαλλιανάτος, Θ., & Στραπατσάκη, Μ. (2022). Το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης: Ιστορία, θεσμικό πλαίσιο, αφηγήσεις, προοπτικές. *Κριτικές Μελέτες για την Πολιτιστική Κληρονομιά*, 2(1), 1–9.
- Υπουργείο Πολιτισμού. (2023). *Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για τον Πολιτισμό 2021–2025*. Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού.
- Τσιμικλής, Ι. (2025). *Μουσεία-Οικίες, πολιτιστική επικοινωνία και πρακτικές* (Διδακτορική διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ (κλίμακα Likert)

Οδηγίες:

Παρακαλούμε σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις, με βάση την εμπειρία σας από την επίσκεψή σας στο μουσείο.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Ποιότητα Υπηρεσιών

A/A	Δήλωση	1	2	3	4	5
1	Το προσωπικό ήταν ευγενικό και εξυπηρετικό.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Το προσωπικό ήταν διαθέσιμο όταν το χρειαζόμουν.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Οι πληροφορίες που παρείχε το προσωπικό ήταν επαρκείς.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Το μουσείο τηρούσε τις υποσχόμενες υπηρεσίες (ωράριο, παροχές).	☐	☐	☐	☐	☐
5	Οι χώροι του μουσείου ήταν καθαροί και οργανωμένοι.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις ήταν σύγχρονες.	☐	☐	☐	☐	☐

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Εκπαιδευτική Αξία & Εμπειρία Επισκέπτη

A/A	Δήλωση	1	2	3	4	5
7	Η επίσκεψή μου μου προσέφερε νέες γνώσεις.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Οι πληροφοριακές πινακίδες/ετικέτες ήταν κατανοητές.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Η έκθεση ήταν καλά οργανωμένη και εύκολη στην παρακολούθηση.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Τα εκθέματα ήταν ενδιαφέροντα και καλοδιατηρημένα.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Οι χώροι του μουσείου ενίσχυσαν τη συνολική εμπειρία μου.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Το μουσείο ενθάρρυνε την ενεργή συμμετοχή μου.	☐	☐	☐	☐	☐

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Προσβασιμότητα & Οργάνωση

A/A	Δήλωση	1	2	3	4	5
-----	--------	---	---	---	---	---

13	Η είσοδος και η υποδοχή του μουσείου λειτουργούσαν αποτελεσματικά.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Ψηφιακές Υπηρεσίες

A/A	Δήλωση	1	2	3	4	5
14	Το μουσείο διαθέτετε ικανοποιητικό ψηφιακό περιεχόμενο (ιστοσελίδα, εφαρμογές).	☐	☐	☐	☐	☐
15	Οι ψηφιακές ξεναγήσεις ή/και οι ηχητικοί οδηγοί ήταν χρήσιμοι.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Το μουσείο αξιοποιεί αποτελεσματικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.	☐	☐	☐	☐	☐

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Συνολική Ικανοποίηση

A/A	Δήλωση	1	2	3	4	5
17	Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την επίσκεψή μου στο μουσείο.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Θα συνιστούσα το μουσείο σε άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Θα επισκεπτόμουν το μουσείο ξανά στο μέλλον.	☐	☐	☐	☐	☐

ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Πολιτιστική Πολιτική & Κοινωνικός Ρόλος

A/A	Δήλωση	1	2	3	4	5
20	Το μουσείο συμβάλλει στην πολιτιστική ανάπτυξη και στην ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Το μουσείο εκπληρώνει αποτελεσματικά τον κοινωνικό και εκπαιδευτικό του ρόλο.	☐	☐	☐	☐	☐

B. ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙ-ΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

Οδηγίες προς τον/την ερευνητή/τρια:

Οι παρακάτω ερωτήσεις λειτουργούν ως θεματικοί άξονες. Ο/Η συνεντευκτής/τρια μπορεί να ζητήσει διευκρινίσεις ή παραδείγματα, ανάλογα με τη ροή της συζήτησης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Στρατηγική & Διοίκηση Μουσείου

1. Πώς θα περιγράφατε τη στρατηγική κατεύθυνση και τους κύριους στόχους του μουσείου σας;
2. Τι είδους διοικητικές πρακτικές εφαρμόζετε για την οργάνωση και τον συντονισμό των λειτουργιών του μουσείου;

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Χρηματοδότηση – Πόροι – Βιωσιμότητα

3. Ποιες είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης του μουσείου και πόσο επαρκείς θεωρούνται για τις ανάγκες σας;
4. Τι στρατηγικές χρησιμοποιεί το μουσείο για την άντληση πρόσθετων πόρων (π.χ. χορηγίες, δωρεές, συνεργασίες);

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Εκθέσεις – Συλλογές – Συντήρηση

5. Ποια είναι η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης των εκθέσεων στο μουσείο σας;
6. Πώς διασφαλίζεται η συντήρηση και προστασία των συλλογών;

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Ψηφιακή Στρατηγική & Καινοτομία

7. Ποια είναι η ψηφιακή στρατηγική του μουσείου και πώς έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια;
8. Πώς αξιοποιείτε ψηφιακές τεχνολογίες και εργαλεία (ιστοσελίδα, εφαρμογές, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) για την επικοινωνία και εξυπηρέτηση του κοινού;

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Πολιτιστική Πολιτική & Σχέση με την Κοινωνία

9. Με ποιους τρόπους το μουσείο συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία, φορείς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς;

10. Ποιος είναι, κατά τη γνώμη σας, ο κοινωνικός και πολιτιστικός ρόλος του μουσείου στην περιοχή;

11. Πώς επηρεάζει το ισχύον νομικό πλαίσιο (Ν. 3028/2002) τη λειτουργία και τις πρωτοβουλίες του μουσείου;

ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Επισκέπτης – Αξιολόγηση – Βελτίωση

12. Με ποιους τρόπους συλλέγετε και αξιοποιείτε δεδομένα σχετικά με την εμπειρία και την ικανοποίηση των επισκεπτών;

Γ. Καταγραφή απαντήσεων συνεντεύξεων στελεχών μουσείων

Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις δια ζώσης τον Ιανουάριο του 2026 με στελέχη των δύο μουσείων που συμμετείχαν στη μελέτη:

- Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο (δημόσιο μουσείο)
 - ο Στέλεχος: Προϊσταμένη του Τμήματος Εκπαίδευσης
 - ο Ιδιότητες: Διοικητικές και συντονιστικές αρμοδιότητες, εμπλοκή στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης (ιδιωτικό μουσείο)
 - ο Στέλεχος: Βοηθός του Τμήματος Αρχαιολογικών Συλλογών και Εκθέσεων
 - ο Ιδιότητες: Διοικητικές και συντονιστικές αρμοδιότητες, συμμετοχή στη διαχείριση εκθέσεων και στην ανάπτυξη στρατηγικών εξωστρέφειας

Οι συνεντεύξεις οργανώθηκαν με βάση θεματικούς άξονες που αφορούν τη διοίκηση, τη χρηματοδότηση, τις εκθέσεις, την ψηφιακή στρατηγική και τον κοινωνικό ρόλο των μουσείων.

Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε μεταξύ 30–45 λεπτών, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των στελεχών. Όλα τα αποσπάσματα που παρατίθενται ακολουθούν αυστηρά τις δηλώσεις των συμμετεχόντων και επισημαίνεται σαφώς ποιο στέλεχος μιλάει.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Στρατηγική και Διοίκηση Μουσείου

Ερώτηση 1

Πώς θα περιγράφατε τη στρατηγική κατεύθυνση και τους κύριους στόχους του μουσείου σας;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η στρατηγική του μουσείου επικεντρώνεται κυρίως στη διαφύλαξη, τεκμηρίωση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς. Βασικός στόχος είναι η επιστημονική έρευνα, η συντήρηση των συλλογών και η παροχή εκπαιδευτικών εμπειριών υψηλού

επιπέδου στους επισκέπτες».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Στο δικό μας μουσείο, ο στρατηγικός σχεδιασμός ανανεώνεται ετησίως και βασίζεται σε στοχοθεσία κοινού και βιωσιμότητας.»

Ερώτηση 2

Τι είδους διοικητικές πρακτικές εφαρμόζετε για την οργάνωση και τον συντονισμό των λειτουργιών του μουσείου;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η διοίκηση βασίζεται σε μια οργανωτική δομή που καθορίζεται από το Υπουργείο Πολιτισμού και ακολουθεί συγκεκριμένες διοικητικές διαδικασίες και κανονισμούς λειτουργίας. Ο συντονισμός των τμημάτων πραγματοποιείται μέσω ιεραρχικών δομών και επίσημων διαδικασιών, οι οποίες διασφαλίζουν τη συνέπεια και τη θεσμική σταθερότητα, αλλά συχνά περιορίζουν την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Η διοίκηση του μουσείου χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία με τη διοικητική ομάδα και τους επιμελητές, ενώ εφαρμόζονται πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού, διαχείρισης έργων και συνεχούς αξιολόγησης των δράσεων, με στόχο τον αποτελεσματικό συντονισμό και την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του οργανισμού.»

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Χρηματοδότηση – Πόροι – Βιωσιμότητα

Ερώτηση 3

Ποιες είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης του μουσείου;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η βασική χρηματοδότηση του μουσείου προέρχεται από τον κρατικό προϋπολογισμό μέσω του Υπουργείου Πολιτισμού. Παράλληλα, συμπληρωματικοί πόροι εξασφαλίζονται μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εσόδων από εισιτήρια και, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω συνεργασιών με πολιτιστικά ιδρύματα και

οργανισμούς».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Το μουσείο στηρίζεται σε ένα πολυδιάστατο μοντέλο χρηματοδότησης, το οποίο περιλαμβάνει ιδιωτικές δωρεές, χορηγίες, έσοδα από εισιτήρια, καθώς και έσοδα που προκύπτουν από εκδηλώσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα και συνεργασίες με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς».

Ερώτηση 4

Τι στρατηγικές χρησιμοποιεί το μουσείο για την άντληση πρόσθετων πόρων;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η εξάρτηση από το Υπουργείο συχνά καθυστερεί πρωτοβουλίες, όμως εξασφαλίζει σταθερότητα».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Η προσέλκυση πόρων επιτυγχάνεται μέσω ενεργών χορηγιών, συνεργασιών με ιδρύματα και πολιτιστικών εκδηλώσεων».

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Εκθέσεις – Συλλογές – Συντήρηση

Ερώτηση 5

Ποια είναι η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης των εκθέσεων;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Ο σχεδιασμός εκθέσεων πραγματοποιείται από επιμελητές και επιστημονικούς συνεργάτες, με έμφαση στην επιστημονική τεκμηρίωση και την ιστορική ακρίβεια».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Στόχος μας είναι οι εκθέσεις να συνοδεύονται πάντα από δράσεις συμμετοχικής μάθησης».

Ερώτηση 6

Πώς διασφαλίζεται η συντήρηση και προστασία των συλλογών;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η συντήρηση και προστασία των συλλογών αποτελεί βασική προτεραιότητα του μουσείου και πραγματοποιείται από εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, όπως συντηρητές και αρχαιολόγοι. Εφαρμόζονται συγκεκριμένα πρωτόκολλα συντήρησης και ελέγχου των συνθηκών φύλαξης, σύμφωνα με τα διεθνή επιστημονικά πρότυπα».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Η διασφάλιση της προστασίας των συλλογών επιτυγχάνεται μέσω εξειδικευμένων πρακτικών συντήρησης και της συνεργασίας με επιστημονικό προσωπικό. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις συνθήκες έκθεσης και αποθήκευσης, καθώς και στη συνεχή παρακολούθηση της κατάστασης των αντικειμένων».

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Ψηφιακή Στρατηγική και Καινοτομία

Ερώτηση 7

Ποια είναι η ψηφιακή στρατηγική του μουσείου;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η ψηφιακή παρουσία είναι κρίσιμη για να προσεγγίσουμε νεότερα κοινά».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Η ψηφιακή στρατηγική αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης, με ψηφιακές ξεναγήσεις και ενεργή παρουσία στα social media».

Ερώτηση 8

Πώς αξιοποιείτε ψηφιακά εργαλεία για την επικοινωνία με το κοινό;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων επικεντρώνεται κυρίως στην επίσημη ιστοσελίδα του μουσείου, μέσω της οποίας παρέχεται ενημέρωση για τις εκθέσεις, τις δράσεις και τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Παράλληλα, γίνεται σταδιακή προσπάθεια ενίσχυσης της ψηφιακής παρουσίας, αν και οι διαθέσιμοι πόροι παραμένουν περιορισμένοι.»

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Το μουσείο αξιοποιεί συστηματικά ψηφιακά εργαλεία για την επικοινωνία με το κοινό, όπως μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ψηφιακές καμπάνιες και διαδικτυακές εκδηλώσεις. Μέσω αυτών επιδιώκεται η άμεση αλληλεπίδραση με τους επισκέπτες και η προσέλκυση νέων κοινών».

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Πολιτιστική Πολιτική και Σχέση με την Κοινωνία

Ερώτηση 9

Με ποιους τρόπους το μουσείο συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Το μουσείο συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία κυρίως μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων που απευθύνονται σε σχολεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα. Παράλληλα, αναπτύσσονται συνεργασίες με πανεπιστήμια και πολιτιστικούς φορείς, με στόχο την προώθηση της γνώσης και την ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Η συνεργασία με την τοπική κοινωνία επιτυγχάνεται μέσα από ένα ευρύ φάσμα δράσεων, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, πολιτιστικές εκδηλώσεις και συνεργασίες με φορείς και οργανισμούς. Το μουσείο επιδιώκει να ενισχύσει τη συμμετοχή του κοινού μέσα από διαδραστικές και συμμετοχικές πρωτοβουλίες».

Ερώτηση 10

Ποιος είναι ο κοινωνικός ρόλος του μουσείου;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Το μουσείο δεν είναι μόνο έκθεση· είναι δημόσιος χώρος πολιτιστικής διάδρασης».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Ο κοινωνικός ρόλος του μουσείου συνδέεται με την ενεργή συμμετοχή του κοινού και τη δημιουργία εμπειριών που ενισχύουν τη βιωματική μάθηση. Το μουσείο επιδιώκει να είναι ένας ανοιχτός χώρος πολιτισμού, προσβάσιμος σε διαφορετικές

κοινωνικές ομάδες, μέσα από συνεργασίες, εκπαιδευτικά προγράμματα και συμμετοχικές δράσεις».

Ερώτηση 11

Πώς επηρεάζει το νομικό πλαίσιο (Ν.3028/2002) τη λειτουργία του μουσείου;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Το νομικό πλαίσιο του Ν. 3028/2002 καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του μουσείου, καθώς θέτει συγκεκριμένες διαδικασίες για τη διαχείριση των συλλογών, τη διοίκηση και την υλοποίηση δράσεων. Αν και διασφαλίζει την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και τη θεσμική οργάνωση, συχνά περιορίζει την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και επιβραδύνει την υλοποίηση πρωτοβουλιών.»

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Το συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο επηρεάζει κυρίως ζητήματα που σχετίζονται με την προστασία και διαχείριση των αρχαιοτήτων, χωρίς όμως να καθορίζει άμεσα τη συνολική διοικητική λειτουργία του μουσείου. Αυτό επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην ανάπτυξη δράσεων, διατηρώντας παράλληλα την υποχρέωση συμμόρφωσης με τους κανόνες προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς».

ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Επισκέπτης – Αξιολόγηση – Βελτίωση

Ερώτηση 12

Με ποιους τρόπους συλλέγετε δεδομένα για την εμπειρία των επισκεπτών;

Στέλεχος Δημόσιου Μουσείου

«Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται κυρίως μέσω ερωτηματολογίων επισκεπτών και σχολίων που καταγράφονται από το προσωπικό».

Στέλεχος Ιδιωτικού Μουσείου

«Το μουσείο χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια, ψηφιακές αξιολογήσεις, δεδομένα από social media και στατιστικά επισκεψιμότητας για την αξιολόγηση της εμπειρίας του κοινού».