

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Παπαγγελή Ελένη του Μιχαήλ**

**A.M.133817**

**Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως μοχλός ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών. Μελέτη περίπτωσης : Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας του Δήμου Σαλαμίνας.**

**The strategic planning as a growth lever for the command of the cultural organizations. The case of Folk Art and History Museum of Municipality of Salamina.**

**Επιβλέπων καθηγητής : Θεοκλής – Πέτρος Ζούνης**

**ΑΘΗΝΑ**

**Ακαδημαϊκό Έτος 2020-2021**



*Αφιερωμένη στην κόρη μου Σεμίνα,  
που είναι η κινητήριος δύναμη σε κάθε βήμα μου*

Copyright © Ελένη Μ. Παπαγγελή, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («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.

Τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τις απόψεις της συγγραφέως.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract.....	2
Λέξεις Κλειδιά.....	3
Ευχαριστίες.....	4
Εισαγωγή.....	5
Σκοπός – Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	6
Μεθοδολογία.....	7

### Α΄Θεωρητική Ανάλυση

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

##### *Όψεις Πολιτισμού*

1. Πολιτιστικοί οργανισμοί στην εποχή της οικονομικής κρίσης.....	9
1.1. Πολιτισμός .....	9
1.2 Πολιτιστικοί οργανισμοί – Φορείς Πολιτισμού.....	11
1.3.Προβλήματα πολιτιστικών οργανισμών στην εποχή της οικονομικής κρίσης.....	13
1.4. Εργαλεία ανάπτυξης πολιτιστικών οργανισμών.....	15

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

##### *Πολιτιστική Ανάπτυξη και Στρατηγικός Σχεδιασμός*

2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών.....	18
2.1. Η έννοια και οι θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής.....	18
2.2. Στρατηγικός σχεδιασμός πολιτιστικών οργανισμών.....	21
2.3. Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.....	23
2.4. Ο ρόλος των πολιτιστικών διαχειριστών στη χάραξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.....	27

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

*Πολιτιστική Πολιτική, Πολιτιστική Ανάπτυξη και Τοπική Αυτοδιοίκηση*

3. Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη.....	34
3.1. Πολιτιστική Πολιτική.....	34
3.2. Πολιτιστική Ανάπτυξη.....	38
3.3 Η συμβολή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Πολιτιστική Ανάπτυξη.....	41

### **Β' Εμπειρική Ανάλυση**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

*Το Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας του Δήμου Σαλαμίνας*

4.1 Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη στον Δήμο Σαλαμίνας.....	44
4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός για τον Πολιτισμό.....	47
4.3 Φορείς άσκησης πολιτιστικών δραστηριοτήτων στον Δήμο Σαλαμίνας.....	52
4.4. Το ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας».....	58
4.4.1. Ίδρυση – Σκοπός.....	58
4.4.2. Οργάνωση - Λειτουργία.....	60
4.4.3. Χρηματοδότηση.....	61
4.4.4. Υποδομές .....	61
4.4.5. Δραστηριότητα .....	63
4.4.6. Το κοινό του Μουσείου.....	64
4.4.7. Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	65
4.4.8. Το Όραμα του Μουσείου.....	66
4.4.9 Ανάλυση SWOT στο Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας .....	67
<b>Συμπεράσματα - Προτάσεις</b> .....	70
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	77
<b>Παράρτημα Α : Συνεντεύξεις.</b> ....	84
<b>Παράρτημα Β : Έρευνα κοινού</b> .....	100

## Περίληψη

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως σύγχρονο εργαλείο στην διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών, διερευνά τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζουν στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, ενώ παράλληλα συμβάλει στον εντοπισμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους.

Τα μουσεία, είναι απαραίτητο να εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό, ώστε να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα, τη χρησιμότητα του έργου τους στην διαδικασία παραγωγής πολιτιστικών αγαθών και τελικά την πολιτιστική ανάπτυξη.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ερευνά την πολιτιστική πολιτική του Δήμου Σαλαμίνας, ενώ επικεντρώνεται στη μελέτη του Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας και την συμβολή του στην κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής

Κύριος στόχος της εργασίας είναι η έρευνα της παρούσας κατάσταση του Μουσείου και η εκπόνηση ενός στρατηγικού πλάνου, που θα συντελέσει στην ορθή λειτουργία του και θα συμβάλει στην επίτευξη του οράματός του και την ανάδειξη του τοπικού στοιχείου της Σαλαμίνας.

## Abstract

The strategic planning, as a contemporary tool for the command of cultural organization, explores the opportunities and threats that they may face within their environment of activity, as well as it helps... them to ....indentify their advantages and disadvantages.

Museums need to apply strategic planning, in order to contribute the sustainability, the effectiveness, the usefulness of their work to the procedure of the production of cultural goods and finally for the cultural development

This diploma investigates the cultural policy of Municipality of Salamina and focuses to the Museum of History and Folk Arts of Salamina known, and contribute to the social, cultural and economic development.

The main purpose of this thesis is to research the current state of the museum and to elaborate a strategic plan for the Museum, that will contribute to its proper operation which will add to the accomplishment of the vision in order to promote the local element of Salamina.



### Λέξεις – Κλειδιά

Πολιτιστική Πολιτική, Πολιτιστική Ανάπτυξη, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Δήμος Σαλαμίνας, Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας

### Keywords

Cultural Policy, Cultural Development, Strategic Planning, Municipality of Salamina, Municipal Museum of History and

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του, στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Θεοκλή – Πέτρο Ζούνη, για την βοήθεια και την καθοδήγησή του, αλλά και σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Πολιτιστικών Μονάδων» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Ε.Α.Π., για τις γνώσεις και την εμπειρία που αποκόμισα κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Ευχαριστώ θερμά τον Δήμαρχο Σαλαμίνας κ. Γ. Παναγόπουλο, τον Αντιδήμαρχο Πολιτισμού κ. Π. Διολέτη, την Πρόεδρο του Δ.Σ. του ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Ιστορίας & Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας» κ. Ε. Μπίλλια, τον τ. Αντιπρόεδρο του Δ.Σ. του ίδιου ΝΠΔΔ κ. Φ. Καπαραλιώτη και τον υπεύθυνο του ΓΑΚ Σαλαμίνας κ. Τ. Σαλματάνη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν, το χρόνο που διέθεσαν και τη διάθεση να απαντήσουν σε όλα τα ερωτήματά μου.

Ευχαριστώ τους δημοτικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στο Μουσείο για τις χρήσιμες πληροφορίες που πρόθυμα μου έδωσαν.

Ευχαριστώ τους φίλους μου για την ευγενική τους συμβολή και ιδιαίτερα τον συμμαθητή μου Π. Βελτανισιάν - Φιλολόγο - Δρ. Λαογραφίας, για την πολύτιμη βοήθειά του.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου, για την έμπρακτη συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ως σκοπό έχει αφενός τον προσδιορισμό των στόχων ενός πολιτιστικού οργανισμού και αφετέρου την εξέταση των δυνατοτήτων πραγματοποίησής τους και κατ' επέκταση της ανάδειξης της πολιτιστικής ταυτότητας της περιοχής του, της τοπικής ιστορίας και της παράδοσης. Οι έννοιες αυτές επιτυγχάνονται μέσω της ανάπτυξης ενός οργανωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, που αποτελεί σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών. Ιδιαίτερα μελετάται η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στον εντοπισμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Σε πρακτικό επίπεδο ερευνήθηκε η περίπτωση του Δήμου Σαλαμίνας, η πολιτιστική πολιτική του, οι προτεραιότητές του για την ανάπτυξη σε επίπεδο πολιτιστικό, επικεντρώνοντας στην μελέτη του Δημοτικού Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης το οποίο ασκεί εκπαιδευτική, επιστημονική και καλλιτεχνική δραστηριότητα. Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται το όραμα του οργανισμού, η υφιστάμενη κατάστασή του, μελετάται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του και προτείνονται στρατηγικές που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του.

Για την πληρέστερη παρουσίαση της εργασίας κρίθηκε σκόπιμο αυτή να δομηθεί σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια των πολιτιστικών οργανισμών και των εργαλείων ανάπτυξής τους, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται ιδιαίτερα η στρατηγική, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και ο ρόλος των πολιτιστικών διαχειριστών στην χάραξή του. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την πολιτιστική πολιτική και την ανάπτυξη, όπως επίσης και με την συμβολή της Δημοτικής Αυτοδιοίκησης του νησιού στην πολιτιστική ανάπτυξη. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το εμπειρικό σκέλος της εργασίας, παρουσιάζεται το Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας, η υφιστάμενη κατάστασή του, η χάραξη και η εφαρμογή νέων στρατηγικών και η δυνατότητα αξιοποίησης ψηφιακών μέσων. Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την SWOT ανάλυση που πραγματοποιήσαμε στο αντικείμενο της μελέτης μας.

## ΣΚΟΠΟΣ

Η εργασία αναφέρεται στην πολιτιστική ανάπτυξη της νήσου Σαλαμίνας και στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην έρευνα και τη μελέτη του Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του ομώνυμου Δήμου. Για το Μουσείο αυτό προτείνεται, μάλιστα ένα στρατηγικό πλάνο διοίκησης – διαχείρισης.

Η επιλογή της συγκεκριμένης περίπτωσης μελέτης έγινε από την επιθυμία μου να μελετήσω, να αναλύσω και να παρουσιάσω έναν πολιτιστικό οργανισμό από την ιδιαίτερη πατρίδα μου, την Σαλαμίνα του Νομού Αττικής, ένα μουσείο που στοχεύει όχι μόνο στη διατήρηση της ιστορίας της Σαλαμίνας, αλλά κυρίως στη μεταβίβαση της μνήμης στις νεότερες γενιές.

Σκοπός της εργασίας είναι :

- να παρουσιάσει τη συμβολή του πολιτισμού στην τοπική ανάπτυξη καθώς και στην ευρύτερη οικονομική και κοινωνική ευημερία μέσα στη σύγχρονη πραγματικότητα,
- να αναδειξεί τον ρόλο των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών στην πολιτιστική ανάπτυξη και τη σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτούς,
- να εστιάσει στον ρόλο του Μουσείου στην πολιτιστική ανάπτυξη του νησιού,
- να προτείνει ένα στρατηγικό πλάνο του Μουσείου έτσι, ώστε να καταστεί ένας σύγχρονος πολιτιστικός οργανισμός που η δραστηριότητά του θα εκτείνεται, πέρα από τα στενά πλαίσια του Δήμου Σαλαμίνας, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τούτο είναι εύλογο, αφού και η μακραίωνη ιστορία του νησιού όπου διεξήχθη η ιστορική Ναυμαχία, αλλά και η σημασία του λαϊκού του πολιτισμού αποτελούν εχέγγυα για τη διασύνδεσή του Μουσείου με την οικονομική και τουριστική ανάπτυξη.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την συγγραφή της παρούσης πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα - ως μέθοδος συλλογής δεδομένων για την συγγραφή του θεωρητικού πλαισίου - και μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, έντυπης και ηλεκτρονικής, επιστημονικών άρθρων, πρακτικών συνεδρίων και μελετών. Όσον αφορά στο εμπειρικό μέρος, η ανάλυση του Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας έγινε βάσει στοιχείων που αντλήθηκαν από το αρχειακό του υλικού, από αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου Σαλαμίνας και του Διοικητικού Συμβουλίου του Νομικού Προσώπου. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε η μικτή ερευνητική μέθοδος, ποιοτική μέθοδος με την λήψη προσωπικών ημιδομημένων συνεντεύξεων ανθρώπων που υπηρέτησαν ή υπηρετούν στο Μουσείο και παρουσίασαν χρήσιμα στοιχεία για την λειτουργία, την υφιστάμενη κατάσταση του Οργανισμού, τη στρατηγική και την επίτευξη των στόχων του και ποσοτική μέθοδος με την χρήση ερωτηματολογίου. Επιπλέον, η εργασία υποδεικνύει τρόπους εκμετάλλευσης των δυνατών σημείων και των ευκαιριών που παρέχονται και τρόπους αντιμετώπισης των δυσκολιών και των απειλών. Τέλος, εξετάστηκε εναλλακτικά η δυνατότητα αξιοποίησης ψηφιακών μέσων για την εξ αποστάσεως επικοινωνία με το κοινό και τους επισκέπτες, λόγω της δύσκολης συγκυρίας της πανδημικής κρίσης και της αδυναμίας που προκύπτει από αυτήν για δια ζώσης επαφή.

Μετά από έρευνα στο αποθετήριο διπλωματικών εργασιών της Βιβλιοθήκης του ΕΑΠ, φαίνεται ότι δεν έχει εκπονηθεί διπλωματική εργασία στην οποία να αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός του Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας. Ωστόσο υπάρχουν εργασίες με παρόμοιο θεωρητικό πλαίσιο. Η διπλωματική μου εργασία διαφοροποιείται σε σχέση με άλλες, στα παρακάτω σημεία :

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : «Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Ιστορικά και Λαογραφικά Μουσεία. Περίπτωση μελέτης : Ιστορικό και Λαογραφικό Μουσείο Γιαννιτσών». ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ : Τσαλαρούδη, Νικολέτα, 2020.

Η παραπάνω εργασία αναλύει στο θεωρητικό μέρος έννοιες όπως ο πολιτισμός, η κουλτούρα, το μουσείο, το λαογραφικό μουσείο, το υπόδειγμα Porter. Η εργασία μου διαφοροποιείται γιατί αναλύει την έννοια των πολιτιστικών οργανισμών και του στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτούς και κάνει χρήση της ανάλυσης SWOT.

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : «Στρατηγικός σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής του Δήμου Ωραιοκάστρου για την Δημοτική Ενότητα Ωραιοκάστρου». ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ : Εμβαλωματή, Κωνσταντίνα, 2019.

Η παραπάνω διπλωματική εργασία έχει κοινά σημεία με την παρούσα στο θεωρητικό μέρος, καθώς εξετάζει τη σημασία της πολιτιστικής πολιτικής στην τοπική ανάπτυξη, αποτυπώνει την έννοιά της και αναλύει τις βασικές παραμέτρους σχεδιασμού της, ενότητες που αποτελούν παράλληλα κομμάτι του θεωρητικού μέρους της παρούσης. Ωστόσο η εργασία μου διαφοροποιείται γιατί παράλληλα με τα παραπάνω αναλύει την έννοια των πολιτιστικών οργανισμών, τα είδη τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εποχή της οικονομικής κρίσης, τα εργαλεία ανάπτυξής τους και συγκεκριμένα του στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτούς.

## Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### Όψεις Πολιτισμού

Με αφετηρία την εννοιολογική προσέγγιση του «πολιτισμού» και του «πολιτιστικού οργανισμού», επιχειρείται η πραγμάτευση θεωρητικών ζητημάτων και ακολουθεί η διάκριση των πολιτιστικών οργανισμών σε διάφορες κατηγορίες με κριτήριο τον σκοπό τους, τον φορέα διαχείρισής τους, τη νομική μορφή τους.

Εξετάζονται τα προβλήματα των πολιτιστικών οργανισμών, η αλληλεπίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος, η λειτουργία, η διαμόρφωση του προγραμματισμού, καθώς και τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξής τους για την υλοποίηση των στόχων τους και την αποτελεσματικότητά τους στην κοινωνική και πολιτιστική ευημερία.

### **1. Πολιτιστικοί οργανισμοί στην εποχή της οικονομικής κρίσης**

#### **1.1. Πολιτισμός**

Πολυδιάστατος και πολύπτυχος όρος ο «Πολιτισμός», επιδεκτικός πλήθους ερμηνειών, λόγω του εύρους του πεδίου των συνιστωσών που καλύπτει το εννοιολογικό του πλαίσιο, επικράτησε ωστόσο ως το σύνολο των υλικών και πνευματικών αξιών και επιτευγμάτων που κληροδοτούνται από γενιά σε γενιά στο πέρασμα των χρόνων, διαμορφώνοντας μια κοινή μνήμη – εικόνα για ένα σύνολο ατόμων και δημιουργώντας κατ' επέκταση το αίσθημα μιας κοινής αφετηρίας, κοινών αναφορών και βιωμάτων, παραπέμποντας σε μια πορεία σταθερής προόδου, κοινωνικής και οικονομικής (Μπιτσάνη, 2004 : 29).

Ετυμολογικά ο όρος «πολιτισμός» παραπέμπει στην κυρίαρχη μορφή οργάνωσης του ελληνικού χώρου κατά την αρχαιότητα, την «πόλιν» και στην ενεργή πολιτική δράση του σώματος των γνήσιων και ελεύθερων κατοίκων της, που διαχειρίζονταν τα δημόσια πράγματα και συμμετείχαν στη διακυβέρνησή της (Μπαμπινιώτης, 2002).

Ο Γ. Μπαμπινιώτης, με τον όρο «πολιτισμός» αναφέρεται στα εκλεπτυσμένα ήθη και στην πνευματική ανάπτυξη, στη συμπεριφορά, στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, στην αισθητική έκφραση και στον τρόπο ζωής ενός κοινωνικού συνόλου (Μπαμπινιώτης, 2006 : 1441).

Ο όρος «πολιτισμός» προσδιορίζει την τάση μίας κοινωνικής ομάδας προς συνύπαρξη σε μία πόλη. Από τον «πολιτισμό» προκύπτει ο όρος «πολιτισμένος» που ετυμολογείται ως εκείνος που είναι σε θέση να ζήσει και να συνεργασθεί αρμονικά με άλλους «πολιτισμένους» κατοίκους, δηλαδή της πόλης. Τις προϋποθέσεις της ειρηνικής συνύπαρξης και αρμονικής συνεργασίας οριοθετούν τα εκλεπτυσμένα ήθη και η πνευματική ανάπτυξη, η συμπεριφορά, οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, η αισθητική έκφραση και ο τρόπος ζωής του κοινωνικού συνόλου.

Γενικά, ο πολιτισμός αποτελεί κοινό όρο στο καθημερινό μας λεξιλόγιο, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρύτατα για να δηλώσει το σύνολο των υλικών και πνευματικών αγαθών και επιτευγμάτων που δημιουργήσαν οι άνθρωποι στην ιστορική τους εξέλιξη.

Στην 43η Διεθνή Συνδιάσκεψη της UNESCO για την Παιδεία και τον Πολιτισμό, που διεξήχθη στη Γενεύη 14 Σεπτεμβρίου 1992, υιοθετήθηκε παγκοσμίως ο εξής ορισμός, «Πολιτισμός είναι ολόκληρο το πλέγμα των πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν μια κοινωνία ή μια κοινωνική ομάδα και αποτελούν τα στοιχεία της πολιτισμικής ταυτότητάς της. Σ' αυτά περιλαμβάνονται τρόποι ζωής, παραδόσεις, αντιλήψεις, τέχνες και γράμματα, καθώς και τα θεμελιώδη Δικαιώματα του Ανθρώπου. Περιλαμβάνει τόσο τον επίσημο, όσο και τον λαϊκό πολιτισμό και δεν περιορίζεται στην υπάρχουσα πολιτισμική κληρονομιά, αλλά εμπλουτίζεται συνεχώς από τη Μνήμη και τη Δημιουργικότητα. Δεν είναι εσωστρεφής, αλλά γονιμοποιείται από τις έξωθεν πολιτισμικές αλληλεπιδράσεις. Ακόμα, ο πολιτισμός συνδέεται με μια δυναμική σχέση με την παιδεία, μέσω της «ελευθερίας της έκφρασης», της ελευθερίας της συμμετοχής και της ελεύθερης διακίνησης προσώπων, επιστημονικών γνώσεων και πολιτισμικών δημιουργημάτων» ([www.unesco.org](http://www.unesco.org), τελευταία επίσκεψη 20-2-21).



## 1.2. Πολιτιστικοί οργανισμοί - Φορείς πολιτισμού

Ο «Οργανισμός», όρος που χρησιμοποιείται συχνά από τις επιστήμες της Διοίκησης, αποτελεί μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις. Τα τρία χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλα τα είδη οργανισμών είναι το ανθρώπινο στοιχείο -θεμελιώδες στοιχείο για την ύπαρξη οργανισμού-, οι κοινοί σκοποί και η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής, δηλ. ενός συστήματος εξουσίας και ενός τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. (Κουτούζης, 1999) .

Ως Πολιτιστικοί Οργανισμοί ορίζονται «οι μονάδες πολιτισμικών διεργασιών και πολιτιστικών διαδικασιών, οι οποίες οφείλουν να λειτουργούν με βάση τις αρχές του γενικού (δημόσιου) συμφέροντος και τους δημοκρατικούς μηχανισμούς συμμετοχικής ελευθερίας, ώστε να συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαδικασιών παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και προβολής των πολιτιστικών αγαθών» (Γκαντζιάς, 2010 : 34).

Ιδιαίτερα οι πολιτιστικοί οργανισμοί στην προσπάθειά τους να προωθήσουν προϊόντα και υπηρεσίες για τον πολιτισμό υιοθετούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη διοίκηση και τη διαχείριση που καθορίζονται σύμφωνα με τις αρχές του γενικού (δημόσιου) συμφέροντος. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν συγκροτηθεί με σκοπό την πραγματοποίηση πολιτιστικών κοινωφελών σκοπών, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν οικονομικούς οργανισμούς που συνδυάζουν μονάδες παραγωγής για την επίτευξη παραγωγικών στόχων και συγκεκριμένα για την παραγωγή και τη διάθεση πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών (Γλύτση - Κορρές, 2002 : 16)

Ως οργανισμοί, ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το σκοπό τους, σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς. Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί στοχεύουν στην παραγωγή πολιτιστικών αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος το οποίο αναδιανέμεται στους μετόχους του, ικανοποιώντας τα προσωπικά τους συμφέροντα (Γκαντζιάς – Κορρές, ό.π.), ενώ μπορεί να επενδυθεί σε κινητά και ακίνητα περιουσιακά στοιχεία ή να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντική χρήση (Γλύτση – Κορρές, 2002 : 17). Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί σκοπό έχουν την προώθηση του πολιτισμού μέσω της ανάδειξης και προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς, της προώθησης ιδεών και αξιών και της παραγωγής πολιτιστικών αγαθών, χωρίς να επιδιώκουν το κέρδος, ενώ τα όποια

κέρδη απορρέουν επανεπενδύονται και αξιοποιούνται αποκλειστικά στην πραγματοποίηση και ολοκλήρωση των στόχων τους, στον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού τους, στη συντήρηση των κτιριακών υποδομών τους κ.τ.λ. (Γκατζιάς – Κορρές, 2011 : 49, Γλύτση – Κορρές, 2002 : 17).

Με κριτήριο διάκρισης τον φορέα διαχείρισή τους, οι πολιτιστικοί οργανισμοί διαχωρίζονται σε ιδιωτικούς, δημόσιους και μεικτούς. Οι μεν πρώτοι, ως φορέα διαχείρισης έχουν κάποιο φυσικό ή κάποιο νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου· λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και σκοπό έχουν την εκπλήρωση ορισμένων στόχων οι οποίοι τίθενται από τους ιδιοκτήτες ή το καταστατικό, όπως; στην περίπτωση των νομικών προσώπων. Διακρίνονται για τη διαχειριστική τους ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και είναι κατά κύριο λόγο κερδοσκοπικές (Γλύτση – Κορρές, 2002 : 17).

Οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί ως φορέα διαχείρισης έχουν το Δημόσιο ή τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ιδρύονται ως ίδια Νομικά Πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου των φορέων αυτών και επιδιώκουν την παραγωγή αγαθών για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών. Τέλος, οι μεικτοί οργανισμοί είναι εκείνοι στους οποίους συμμετέχουν από κοινού τόσο το κράτος ή ΝΠΔΔ, όσο και ιδιώτες ή ΝΠΙΔ, και έχουν τη μορφή ανώνυμης εταιρείας. Μπορεί να είναι κερδοσκοπικοί, ή μη. Η έλλειψη αμεσότητας στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων αποτελεί χαρακτηριστικό τους, όπως και η ικανοποίηση συλλογικών κοινωνικών αναγκών (Γλύτση - Κορρές 2002 : 19-20).

Με κριτήριο διάκρισης τη νομική τους μορφή οι πολιτιστικοί οργανισμοί διαχωρίζονται σε Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) και Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Τα Ν.Π.Ι.Δ. αποσκοπούν στην εκπλήρωση ιδιωτικών συμφερόντων και σκοπών ιδρυμάτων, οργανώσεων, σωματείων, εταιρειών κ.τ.λ., ενώ η λειτουργία των Ν.Π.Δ.Δ. ανήκει στο κράτος και λειτουργούν υπέρ του δημοσίου συμφέροντος, είναι φορείς δημόσιας εξουσίας και συστήνονται ως ιδρύματα, σωματεία, επιμελητήρια κ.ά. (Γλύτση – Κορρές, 2002 : 20) .

Οι πρωτοβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να συνιστούν ή να συμμετέχουν σε επιχειρήσεις οι οποίες διακρίνονται σε τρεις μορφές, Δημοτικές Κοινωφελείς Επιχειρήσεις, Ανώνυμες Εταιρείες και Αστικές Εταιρείες μη

κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με σκοπό μεταξύ άλλων την οργάνωση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων και την παροχή υπηρεσιών σχετικών με τον πολιτισμό (Καραναστάσης, 2006, 1096-1097).

Επιπλέον, οι ΟΤΑ μπορούν να συνιστούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με σκοπό την οργάνωση και λειτουργία ορισμένης δημοτικής υπηρεσίας με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των κατοίκων, όπως η σύσταση, μεταξύ άλλων, μουσείων, βιβλιοθηκών, φιλαρμονικών, πνευματικών κέντρων, πολιτιστικών ιδρυμάτων κ.ά. Η σύσταση γίνεται με απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου, κατά την οποία ορίζονται το όνομα, ο σκοπός, η περιουσία και οι πόροι και απόφαση αυτή δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Καραναστάσης, 2006 : 1059-1060). Μάλιστα, οι ΟΤΑ μπορούν να συνιστούν δημοτικά ή κοινοτικά ιδρύματα, όπως γηροκομεία, ορφανοτροφεία, μουσεία ή άλλα επιστημονικά ιδρύματα που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Καραναστάσης, 2006 : 1047-1050 ).

### **1.3. Προβλήματα πολιτιστικών οργανισμών στην εποχή της οικονομικής κρίσης**

Κοινό χαρακτηριστικό των πολιτιστικών οργανισμών στην εποχή της οικονομικής κρίσης αποτελούν τα προβλήματα, τα οποία σηματοδοτούν ανασταλτικούς παράγοντες τόσο για τη βιωσιμότητά τους, όσο και για την ανάπτυξή τους. Τα προβλήματα αυτά δεν είναι άσχετα με όσα χαρακτήριζαν τη λειτουργία πολλών από αυτούς τους οργανισμούς τις προηγούμενες δεκαετίες. Προσεγγίζοντας αυτά τα χρόνια θέματα διαπιστώνουμε ότι σήμερα συνδιαμορφώνουν τον τρόπο που βιώνεται η κρίση στον κλάδο του πολιτισμού (Τσούχλος, 2014 : 51).

Στην εποχή των οικονομικών και πολιτισμικών κρίσεων, η δυναμική αλληλεπίδραση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζουν τη δυνατότητα ανάπτυξης του οικονομικού σχεδιασμού και προγραμματισμού των πολιτιστικών μονάδων (Γκατζιάς, Κορρές, 2011 : 50). Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο «περιβάλλον» νοούνται οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία τους. Κύριο χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος είναι η διαρκής μεταβολή ως απόρροια διαφόρων παραγόντων, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη προσαρμογής των οργανισμών στα εκάστοτε δεδομένα του περιβάλλοντός τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του οργανισμού και τη διαμόρφωση του οικονομικού σχεδιασμού και προγραμματισμού και σχετίζονται με το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και τεχνολογικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Γκατζιάς – Κορρές, 2011 : 50, Kotler N., Kotler Ph., Kotler W., 2008, p.p. 47 κ.ε.). Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά κυρίως τους παράγοντες που σχετίζονται με τους φυσικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους του οργανισμού, οι οποίοι εάν αξιοποιηθούν εύστοχα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την οικονομική του ανάπτυξη του πολιτιστικού οργανισμού (Γκατζιάς – Κορρές, 2011 : 49-51, Kotler N., Kotler Ph., Kotler W., 2008, p.p. 65-68).

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι πολιτιστικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα που κατά τον Τσούχλο κατατάσσονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες

- α) *εσωτερικά δομικά και λειτουργικά προβλήματα*, που σχετίζονται με την αναποτελεσματική διοίκηση, τα πεπαλαιωμένα οργανογράμματα, την ανεπαρκή διοικητική στελέχωση, την χαμηλή παραγωγικότητα, τις προβληματικές διαδικασίες εσωτερικού διαχειριστικού ελέγχου κ.ά.
- β) *προβλήματα που αφορούν τη σχέση των εξαρτωμένων από το δημόσιο πολιτιστικών φορέων με την εποπτεύουσα αρχή τους*, που σχετίζονται κάποιες φορές με τον παρεμβατισμό της κεντρικής διοίκησης αντί της επιτελικής λειτουργίας της, της στοχοθεσίας σύμφωνα με τις στρατηγικές προτεραιότητες του φορέα, της ορθολογικής διανομής κονδυλίων, της θεσμοθέτησης διάφανων κριτηρίων αξιολόγησης των φορέων κ.ά. και
- γ) *προβλήματα που αφορούν τη σχέση των φορέων με το κοινό τους και την κοινωνία*, που σχετίζονται με την απουσία χρήσης των εργαλείων του πολιτιστικού μάρκετινγκ, όπως οι συστηματικές έρευνες κοινού, η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών επικοινωνίας και εναλλακτικών εργαλείων προσέγγισης του κοινού, παράλληλα με την εσωστρέφεια των μεγάλων και επιδοτούμενων πολιτιστικών οργανισμών που οδήγησε στην αδιαφορία για έναν εποικοδομητικό διάλογο με το κοινό (Τσούχλος, 2014 : 51-53).

Επιπρόσθετα, η πολιτιστική και οικονομική κρίση που εμφανίστηκε στην αρχή του αιώνα μας, μεγέθυνε τα προβλήματα που αναφέραμε, γεγονός που είχε ως επακόλουθο την σταδιακή μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων και των τακτικών δαπανών για τον πολιτισμό. Δεδομένου όμως ότι, «κάθε πολιτιστική μονάδα λειτουργεί ως οικονομικός οργανισμός που διαθέτει πάγιο κεφάλαιο και εργατικό δυναμικό» (Κορρές, 2002 : 23), η περιστολή των δαπανών επέφερε και μείωση του ανθρώπινου δυναμικού είτε με απολύσεις είτε με εναλλακτικές μορφές απασχόλησης, με συνέπεια τη μειωμένη παραγωγή πολιτιστικών αγαθών, γεγονός που οδηγεί στον μειωμένο ρυθμό ανάπτυξης της πολιτιστικής αγοράς και συνεπώς την αρνητική επιρροή στην οικονομία, αφού πολιτισμός και οικονομία είναι αλληλοεξαρτώμενες συνιστώσες.

#### **1.4. Εργαλεία ανάπτυξης πολιτιστικών οργανισμών**

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί χρειάζεται να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εκάστοτε εποχής και στην κατάκτηση της πολιτιστικής αγοράς. Για την υλοποίηση των στόχων τους -την μεγιστοποίηση της κοινωνικής και πολιτιστικής ευημερίας- και την ανάπτυξή τους, οφείλουν να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία.

Σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των ΠΟ αποτελεί η *στρατηγική*. Η κατάρτιση ενός στρατηγικού πλάνου αφορά στην κατάσταση του οργανισμού τη δεδομένη στιγμή, στην κατεύθυνση που θέλει να οδηγηθεί και στους τρόπους με τους οποίους θα φτάσει στους προσδοκώμενους στόχους.

Η παρατεταμένη οικονομική κρίση υπήρξε η αιτία για τη δημιουργία σημαντικών οικονομικών προβλημάτων στους πολιτιστικούς οργανισμούς, δεδομένου ότι η λειτουργία τους επί το πλείστον βασίζεται στις κρατικές επιχορηγήσεις (Πασχαλίδης, 2014 : 34). Έτσι απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξή τους είναι τόσο η *αξιοποίηση των οικονομικών πόρων*, όσο και η *αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης*, όπως :

- τα ιδιωτικά κεφάλαια, χρηματοδοτήσεις που προέρχονται από ιδιώτες που επενδύουν σε κερδοσκοπικούς ή μη κερδοσκοπικούς πολιτιστικούς οργανισμούς
- οι χρηματοδοτήσεις μέσω κρατικών φορέων και Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- οι δωρεές χωρίς ανταλλάγματα, ηθική, υλική ή χρηματοοικονομική στήριξη,
- η πολιτιστική χορηγία, ιδιαίτερα δημοφιλής μορφή οικονομικής ενίσχυσης των πολιτιστικών μονάδων σε περίοδο οικονομικών και πολιτιστικών κρίσεων, κατά την οποία οι χορηγοί έχουν την ευκαιρία να συνδέσουν το όνομά τους με την προσφορά στην παραγωγή πολιτισμού
- εταιρική κοινωνική ευθύνη,
- το crowd funding (Γκαντζιάς, Κορρές, 2011 : 69 ; Γλύτση, Κορρές, 2002 : 34-35).

Η κυριαρχία της ψηφιακής τεχνολογίας διαμορφώνει το νέο πολιτιστικό τοπίο για την παραγωγή, διαχείριση, προώθηση και προβολή των πολιτιστικών αγαθών. Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωση στις διαδικασίες διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών της χρήσης των νέων τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αποτελεί ανάγκη επιτακτική (Γκαντζιάς, 2015 : 4).

Η *επικοινωνία*, η καλλιέργεια ουσιαστικής σχέσης μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών και του κοινού τους, αποτελεί προϋπόθεση για την βιωσιμότητα των οργανισμών και η συστηματική παρακολούθηση των αναγκών και των επιθυμιών του κοινού, ορίζουν τις κατευθύνσεις που θα επιλέξουν οι πολιτιστικοί διαχειριστές για να εξελίξουν και να αναπτύξουν τον οργανισμό. Επιπρόσθετα *οι δημόσιες σχέσεις* είναι χρήσιμο εργαλείο ανάπτυξης, καθώς προσφέρουν πρόσβαση σε διαφορετικές κατηγορίες κοινού, γνωστοποιούν στο κοινό την σημαντικότητα της αποστολής του οργανισμού, θέτουν μετρήσιμους στόχους και έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα (Μπαντιμαρούδης, 2011 : 89-93).

Η *ευαισθητοποίηση του κοινού* - η προσέγγισή του μέσω σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών, διαφήμισης, έρευνας γνώμης, δικτύου φίλων οργανισμού, διευρυμένου ωραρίου, ενημερωτικών εντύπων, ευέλικτου τρόπου αγοράς εισιτηρίων κ.α. είναι εργαλείο που οδηγεί στην προσέλκυση, την γνωριμία, τη, νοητική,

συναισθηματική και συναισθησιακή συμμετοχή του, την καταγραφή των αντιλήψεων και των στάσεων του κοινού και κατ' επέκταση την βελτίωση των λειτουργιών του πολιτιστικού οργανισμού και την ανάπτυξή (Αθανασοπούλου, 2003 : 126-127) .

Όλα τα παραπάνω αξιοποιούνται από τους πολιτιστικούς διαχειριστές στο πλαίσιο ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος αποτελεί το κατεξοχήν εργαλείο, η χρήση του οποίου κρίνεται απαραίτητη προκειμένου ένας οργανισμός να μπορέσει να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να καταστεί ανταγωνιστικός.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ. 2<sup>ο</sup>

### Πολιτιστική Ανάπτυξη και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται αναδρομή στην εξέλιξη της στρατηγικής σκέψης και των θεμελιωδών απόψεων των τεσσάρων σχολών - κλασικής, συστημικής, εξελικτικής, διαδικαστικής - καθώς και της νεότερης.

Εξετάζονται τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού ως σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών και τα επιμέρους στοιχεία ενός στρατηγικού πλάνου. Παρουσιάζεται ο καίριος ρόλος του πολιτιστικού διαχειριστή, οι δραστηριότητες του σχεδιασμού, της διοίκησης, της οργάνωσης και του ελέγχου, ενώ παράλληλα προσεγγίζονται τα καθήκοντά του, όπως η χάραξη πολιτικής, η διαχείριση χρηματικών πόρων, η διαχείριση συλλογών και εκδηλώσεων, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού, η διατύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και των μελλοντικών στόχων του οργανισμού.

## **2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών**

### **2.1. Η έννοια και οι θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής**

Η «Στρατηγική», προέρχεται από την λέξη «στρατηγός», της οποίας η ετυμολογική προέλευση είναι οι αρχαίες ελληνικές λέξεις «στρατός» και «άγω», που σημαίνει «οδηγώ» και αρχικά αναφερόταν στον ρόλο του διοικητή ενός στρατεύματος.

Η στρατηγική που ακολουθήθηκε στη Μάχη της Χαιρώνειας από τον Φίλιππο τον Β' και τον γιό του Αλέξανδρο, τους έδωσε τη νίκη σε μία αναμέτρηση που η έκβασή της έκρινε το μέλλον του Ελλαδικού χώρου για τον επόμενο αιώνα και ανέδειξε τον Αλέξανδρο ως έναν από τους πιο ιδιοφυείς στρατηγούς όλων των εποχών. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής ο Αλέξανδρος επέλεξε τον τρόπο αντιμετώπισης των εχθρών, αφού αφενός αξιολόγησε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες



του εχθρού και αφετέρου εκμεταλλεύτηκε κάθε επίπεδο υπεροχής του στρατεύματός του (σάρισες, ευελιξία μακεδονικής φάλαγγας, άριστα εκπαιδευμένο ιππικό) (Green, 1970).

Στην βιβλιογραφία και αρθρογραφία, ελληνική και διεθνή, συναντάμε ποικίλους ορισμούς της έννοιας «στρατηγική». Έτσι, κατά τον Μπαμπινιώτη (1998), ο εννοιολογικός ορισμός της «στρατηγικής» είναι το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της μιας στρατιωτικής επιχείρησης. Αργότερα, η λέξη «στρατηγική» χρησιμοποιήθηκε και για να ορίσει τον σχεδιασμό για την αντιμετώπιση ενός θέματος, για την επίλυση ενός προβλήματος (Χαμπούρη-Ιωαννίδου στο Βινιεράτου κ.ά, 2003 : 31).

Στη διοικητική επιστήμη, κατά τον Andrews (1971), στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι, ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης, ενώ κατά τον καθηγητή του Harvard, Porter M., στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της».

Η έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιείται τον τελευταίο μισό αιώνα στην διοίκηση των επιχειρήσεων, ενώ μόλις την τελευταία εικοσαετία οι Middleton (1994) και Kotler (1998) την αναφέρουν στο πλαίσιο της διαχείρισης των πολιτιστικών οργανισμών και ιδρυμάτων (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, στο Βινιεράτου κ.ά, 2003 : 31-32).

Η στρατηγική των οργανισμών αναφέρεται σε ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο σύστημα λήψης αποφάσεων που καθορίζει τους μακρόπνοους στόχους, τα προγράμματα δράσης και τον τρόπο επίτευξής τους, καθώς επίσης τις επιλογές που θα οδηγήσουν στη διατήρηση της πλεονεκτικής θέσης τους. Αφορά όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού και ορίζει τη φύση των οικονομικών που έχουν άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον από τη βιωσιμότητά του. Αποτελεί το βασικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ένας οργανισμός επιβεβαιώνει την ύπαρξή του, ενώ παράλληλα διευκολύνει με τρόπο δυναμικό την προσαρμογή του στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον (Χαμπούρη – Ιωαννίδου στο Βινιεράτου κ.ά., 2003 :39).

Η στρατηγική σκέψη, κατά τον Whittington, εφαρμόστηκε αρχικά, κατά την δεκαετία του 1960, στον χώρο των επιχειρήσεων. Η στρατηγική, όμως, στη λειτουργία κάθε συλλογικής δραστηριότητας και μάλιστα μη κερδοσκοπικής, όπως οι πολιτιστικοί οργανισμοί, εμφανίζεται κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990.

Αρχικά, οι θεωρητικοί της στρατηγικής για τους πολιτιστικούς οργανισμούς υιοθέτησαν αρχές, μεθόδους και πρακτικές από τους θεωρητικούς του χώρου των επιχειρήσεων. Καθώς, όμως, εξελίσσονταν οι πολιτιστικοί οργανισμοί οι θεωρητικοί εκείνοι θεμελίωσαν απόψεις που αποτυπώνονται σε τέσσερις σχολές στρατηγικής σκέψης.

Η πρώτη είναι η **κλασική σχολή (Classical school)**, σύμφωνα με την οποία το ενδιαφέρον του οργανισμού επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Η στρατηγική σχεδιάζεται μακροπρόθεσμα, εκ των προτέρων, με κάθε λεπτομέρεια και με τρόπο ορθολογικό, από τη διοίκηση του οργανισμού, βάσει μιας λειτουργ-γίας που πηγάζει από την αντίληψη ότι ο οργανισμός αποτελεί ιεραρχική πυραμίδα που διοικείται από την κορυφή της. Η σχολή της **εξελικτικής σκέψης (Evolutionary thought)** υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους το διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον που επηρεάζει τις δραστηριότητές τους για τη χάραξη της στρατηγικής τους. Αυτό σημαίνει ότι οι λειτουργίες του οργανισμού δεν είναι στατικές, αλλά εξελίσσονται και οι μάνατζερ πρέπει να συνδυάσουν τη στρατηγική τους με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η **διαδικαστική προσέγγιση (Management Process school)** αναφέρει ότι η στρατηγική διαμορφώνεται από έναν συνδυασμό επιρροών μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού και προκύπτει από την πορεία, καθώς δεν είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού εκ των προτέρων, όπως στην κλασική σχολή. Επίσης, η στρατηγική δεν αντανakλά μόνο τις απόψεις της ανώτερης διοίκησης, αλλά και όλων όσοι ενδιαφέρονται για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Τέλος, η **συστημική σχολή (Systems Management school)** λαμβάνει υπόψη το κοινωνικό, πολιτικό, γεωγραφικό και το πολιτιστικό περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσεται ο οργανισμός. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι βιώσιμος θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει τη στρατηγική του στο γενικό πλαίσιο το οποίο διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες της κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται και δεν εφαρμόζεται απόλυτα η

ίδια προκαθορισμένη στρατηγική σε όλες τις καταστάσεις. (Χαμπούρη-Ιωαννίδου στο Βινιεράτου κ.ά, 2003 : 34-35).

Στη δεκαετία του 1990, παρουσιάζεται μια νέα προσέγγιση στη στρατηγική των πολιτιστικών οργανισμών, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί είναι ένα σύνολο παραγωγικών πόρων, που ανάλογα με τις διαχειριστικές δυνατότητες και τις οργανωσιακές ικανότητες του οργανισμού, οικοδομούνται και αξιοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά (Grant, 1998 : 16-18, Χαμπούρη-Ιωαννίδου στο Βινιεράτου κ.ά, 2003 : 36-37)

Όπως προκύπτει από την παραπάνω αναδρομή στην εξέλιξη της στρατηγικής σκέψης και τη θεωρητική προσέγγιση καθεμιάς από τις τέσσερις σχολές, η κλασική σχολή αντιμετωπίζει τον οργανισμό ως μια αυστηρά ιεραρχική πυραμίδα που διοικείται από την κορυφή της, η συστημική και η εξελικτική σχολή αναγνωρίζουν την αλληλεπίδραση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον του, ενώ η διαδικαστική σχολή δίνει τη διάσταση της αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό περιβάλλον και η νεότερη διάσταση της στρατηγικής στη δεκαετία του '90 πρεσβεύει ότι η αποδοτικότητα των οργανισμών εξαρτάται από τη διοικητική τους αποτελεσματικότητα και το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στο εσωτερικό των οργανισμών και στη δεινότητα των μάνατζερ.

## **2.2. Στρατηγικός σχεδιασμός πολιτιστικών οργανισμών**

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αποτελούν οικονομικές μονάδες που ασχολούνται με την παραγωγή και την διακίνηση πολιτιστικών αγαθών. Σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης και διαχείρισης επιδιώκουν να διατηρήσουν την βιωσιμότητά τους και να αυξήσουν παράλληλα την προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο.

Η στρατηγική αφορά σε ένα σύστημα το οποίο αφενός ελέγχει τις προκλήσεις ενός οργανισμού και αφετέρου σχεδιάζει την απόδοσή του μέσω μακροπρόθεσμων στόχων και υιοθέτησης δράσεων απαραίτητων για την επίτευξή τους (Kotler, 2008 : 43). Σε περίπτωση μη υιοθέτησης στρατηγικής, ο πολιτιστικός οργανισμός πιθανότατα θα αντιμετωπίσει προβλήματα ως προς τη βιωσιμότητά του (Ζούνης Π., 2008 : 5). Επομένως η επίτευξη στόχων εξαρτάται από την ορθολογική διαχείριση

των πολιτιστικών οργανισμών βάσει της υιοθέτησης της στρατηγικής και της στρατηγικής σκέψης (Χαμπούρη – Ιωαννίδου, 2003 : 27).

Σύμφωνα με τον Byrnes, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια δέσμη σχεδιασμένων πλάνων που σκοπό έχουν να κινητοποιήσουν όλους τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού, ανθρώπινους και υλικούς, στην κατεύθυνση της αντίληψης, κατανόησης και υλοποίησης των στόχων και των επιδιώξεων που απορρέουν από την αποστολή του οργανισμού.

Αντίστοιχα το στρατηγικό πλάνο αποτυπώνει την οριστική μορφή του σχεδιασμού και αποτελεί οδηγό και σημείο αναφοράς για την πραγματοποίηση των στόχων του (Ζούνης, 2015).

Κατά τους Lord, G.D. and Markert, K., (2007 ) οι λόγοι που υπαγορεύουν στους πολιτιστικούς οργανισμούς τη διαμόρφωση και εφαρμογή ενός στρατηγικού πλάνου είναι η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, η ύπαρξη ενός πρόσφατα διαμορφωμένου στρατηγικού πλάνου, ώστε να διεκδικήσουν μέσω αυτού χρηματοδότηση από κρατικό φορέα ή δωρεά από ιδιώτες ή πιστοποίηση από μία αναγνωρισμένη αρχή, η παρακίνηση των στελεχών και των υπαλλήλων του οργανισμού, η αντικατάσταση του προηγούμενου στρατηγικού πλάνου, η αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων ενός πολιτιστικού οργανισμού (Ζούνης, 2015).

Τα οφέλη που απορρέουν από την ανάπτυξη και την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικά καθώς ενθαρρύνεται η συστηματική σκέψη και ο σχεδιασμός βάσει των μελλοντικών συνθηκών, υποχρεώνεται ο οργανισμός να διατυπώσει με ακρίβεια τους στόχους και τις πολιτικές του, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του οράματος που έχει, των αξιών που το διέπουν, των διαθέσιμων πόρων και του εξωτερικού περιβάλλοντός του. Ακόμη, αποκτά ευελιξία στην εξεύρεση εναλλακτικών σχεδίων σε περίπτωση μεγάλων αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, καθίσταται δυνατή η εφαρμογή κριτηρίων απόδοσης και κατ' επέκταση ελέγχου αποδοτικότητας (Χαμπούρη – Ιωαννίδου στο Βινιέρατου κ.α. 2003 : 29-30). Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στη βελτίωση των σχέσεων των πολιτιστικών οργανισμών με το κοινό τους και στη βελτίωση της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μαζί του (Τσίχλα, 2017, 36-37).

### 2.3. Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Κάθε πολιτιστικός οργανισμός που υιοθετεί τη στρατηγική σχεδίαση οφείλει να επιλέγει στοιχεία από διάφορα διαχειριστικά μοντέλα και στη συνέχεια να τα προσαρμόζει στον τομέα και στις συνθήκες λειτουργίας του. Στα περισσότερα στρατηγικά μοντέλα αναγνωρίζουμε μερικά βασικά κοινά βήματα, που απαντούν σε θεμελιώδη ερωτήματα και ορίζουν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού:

Πού θέλουμε να πάμε ;	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ
Πού βρισκόμαστε τώρα ;	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
Τι χρειάζεται για να φτάσουμε εκεί ;	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Πώς προχωρούμε ;	ΕΛΕΓΧΟΣ

(Χαμπούρη – Ιωαννίδου, 2003)

Έτσι, η διαμόρφωση της στρατηγικής των πολιτισμικών μονάδων γίνεται μέσω μίας διαδικασίας σχεδιασμού που αποτελείται από τα εξής στάδια :

#### 1) Αντικειμενικοί σκοποί

Αποτελούν τη διατύπωση της πορείας/κατεύθυνσης ενός οργανισμού και των στόχων που προσπαθεί να πετύχει στο πλαίσιο της λειτουργίας του. Οι αντικειμενικοί σκοποί ενός οργανισμού απορρέουν από την αποστολή, το όραμά του και πρέπει να πληρούν ορισμένα χαρακτηριστικά : α) να είναι κατά το δυνατόν εκφρασμένοι σε ποσοτικούς όρους όσον αφορά στο επίπεδο της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητάς τους και τη χρονική κλίμακα μέσα στην οποία προσδιορίζεται η επιτυχία τους, β) να είναι αποδεκτοί και να αποτελούν κίνητρα σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους, γ) να είναι ρεαλιστικοί και να βασίζονται σε πραγματικές εκτιμήσεις δεδομένων, δ) να έχουν συνέπεια, αλληλουχία και η επίτευξη του ενός να μην καθιστά αδύνατη την επίτευξη κάποιου άλλου (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003 : 45-47) και ε) να αναφέρονται στην αποτύπωση της κατεύθυνσης του οργανισμού που επιθυμεί και σκοπεύει να ακολουθήσει προκειμένου να έχει μια ανοδική πορεία και άρτια λειτουργία (Ζούνης, 2008 : 8)

## 2) Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης

Στο στάδιο αυτό ο πολιτισμικός οργανισμός πρέπει να έχει κατανοήσει τους *εξωτερικούς παράγοντες* που επηρεάζουν τη λειτουργία του (κοινωνικοοικονομικοί, πολιτικοί, θεσμικοί και τεχνολογικοί) και τους *εσωτερικούς πόρους* που έχει στη διάθεσή του (τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, οι συλλογές, το ανθρώπινο δυναμικό, η μηχανοργάνωση, η ασφάλεια κ.ά.). Κάθε αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθίσταται σημαντική, γιατί μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες αλλά και κινδύνους για τη λειτουργία και την βιωσιμότητά του. Η κατανόηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών ενός οργανισμού θα τον βοηθήσουν να αναγνωρίσει τις χαρακτηριστικές δυνατότητες που διαθέτει σε όλα τα επίπεδα συγκρινόμενος με παρόμοιους οργανισμούς. Η διαδικασία αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού στην βιβλιογραφία ονομάζεται SWOT ανάλυση (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003 : 49-50).

Το στάδιο αυτό της στρατηγικής διαδικασίας αναφέρεται στην κατανόηση και τον προσδιορισμό όλων των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού και κατ' επέκταση στη χρήση των πόρων που διαθέτει στο εσωτερικό περιβάλλον του (Γκαντζιάς, 2008).

## 3) Επιλογή στρατηγικής

Ο οργανισμός κατά τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα κάθε επιλογής. Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (1988) τα κριτήρια αυτά εμπίπτουν σε τρεις κυρίως κατηγορίες: *της κατάλληλης στρατηγικής*, όπου μέτρο αξιολόγησης είναι σε ποιο βαθμό η στρατηγική περιγράφει την κατάσταση του οργανισμού τη δεδομένη στιγμή, *της αποδεκτής στρατηγικής*, όπου η στρατηγική σχετίζεται με τις προσδοκίες των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό και *της εφικτής στρατηγικής*, όπου ελέγχεται το εφικτό της επιλογής, εάν και κατά πόσο δηλαδή μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική. (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003: 52-56)



#### 4) Έλεγχος Απόδοσης της Στρατηγικής

Αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης της ακολουθούμενης από το προηγούμενο στάδιο στρατηγικής. Αποτελεί τον πιο σημαντικό έλεγχο ενός οργανισμού, αφού η συχνή και συνεχής παρακολούθηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος ισχυροποιούν τη στρατηγική προσέγγιση, προκαλούν αλλαγές σε αυτή και στους στόχους ή υποβοηθούν στην εγκατάλειψή τους (Kotler N. & Ph, 1998).

Με τον έλεγχο της απόδοσης μέσω δεικτών, ο οργανισμός αναγνωρίζει αν πέτυχε, αν ικανοποιεί τις ανάγκες του κοινού, εντοπίζει προβλήματα και βελτιώσεις που απαιτούνται, λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενες σε δεδομένα και όχι σε υποθέσεις, εντοπίζει τις βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν από όσες είχαν σχεδιαστεί και προταθεί και επαναπροσδιορίζει ενέργειες που αποκλίνουν από τους στόχους του στρατηγικού πλάνου. (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003 : 57-59).

Αυτά τα τέσσερα βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής θεωρείται ότι αποτελούν ένα κλειστό κύκλωμα, με το στοιχείο του ελέγχου να παρέχει την απαιτούμενη επαναπληροφόρηση (feedback), όσον αφορά στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων προκειμένου να αναληφθούν οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες (Χαμπούρη-Ιωαννίδη, 2003 : 42).

Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ενός πολιτιστικού οργανισμού διαμορφώνεται με βάση και το τοπίο στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και διέρχεται από τα εξής στάδια:

- Καθορισμός των στόχων που επιδιώκεται να επιτευχθούν.
- Αξιολόγηση της παρούσης κατάστασης σε συσχέτιση με τους στόχους που έχουν τεθεί (πού είμαστε και πόσο μακριά θέλουμε να πάμε).
- Αποτύπωση των επιλογών (στρατηγικών) που έχουμε με ορίζοντα μελλοντικά αποτελέσματα.
- Αναγνώριση και επιλογή των πιο αποτελεσματικών στρατηγικών.
- Υλοποίηση των στρατηγικών αυτών, κατόπιν των σχετικών αποφάσεων και αξιολόγησή τους (Ζούνης, 2008).

Σύμφωνα με τον Byrnes (1999 : 81-82) , τα κύρια μέρη ενός στρατηγικού πλάνου, με βάση τις διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής σχεδίασης, προσδιορίζονται από:

- Το περιεχόμενο της αποστολή του οργανισμού και την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης με βάση την:
  - ο μεθοδολογική προσέγγιση *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)* ανάλυση (συγκεκριμένη ανάλυση για την προώθηση του οργανισμού με βάση τις δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και κινδύνους / απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός),
  - ο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού,
  - ο τα τεχνολογικά μέσα του οργανισμού,
  - ο την κτιριακή υποδομή του οργανισμού,
  - ο τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του οργανισμού, κ.ά.
- Τη στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει ο οργανισμός ώστε να προσδιορίσει τη στρατηγική του δράση με βάση τη(ν):
  - ο διατήρηση της υπάρχουσας επιτυχημένης πορείας του,
  - ο επέκταση σε νέα προγράμματα και νέες δραστηριότητες καθώς και νέες αγορές και
  - ο περικοπή ή ακύρωση των υπάρχοντων προγραμμάτων ή δραστηριοτήτων.
- Τη στοχοθέτηση για την ανάπτυξη μεθόδων και πρακτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων.
- Τη διαμόρφωση πλάνων δράσης του συγκεκριμένου τομέα, τα οποία έχουν συγκεκριμένη προθεσμία υλοποίησης π.χ. πλάνα προώθησης, πλάνα προγραμματισμού, πλάνα αναζήτησης χρηματοδότησης, πλάνα διαχείρισης , πλάνα διοίκησης, κ.ά.
- Τα συστήματα αξιολόγησης των στρατηγικών μοντέλων, π.χ. δείκτες απόδοσης για τη διαχείριση, την προώθηση και την προβολή, δείκτες υιοθέτησης των αρχών του γενικού (δημόσιου) συμφέροντος για τα πολιτιστικά αγαθά, κ.ά. (Ζούνης 2008)



Σκοπός της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα προσδώσει εξέχουσα θέση στον οργανισμό μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς όπου δραστηριοποιείται, καθώς, κατά τον Fahey (1989), αυτή θα είναι η ειδοποιός διαφορά από τους ανταγωνιστές του στα μάτια των καταναλωτών του πολιτιστικού προϊόντος ή της υπηρεσίας (Σιώμκος, 2015)

Ιδιαίτερα στον χώρο των πολιτιστικών μονάδων η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από παράγοντες, όπως το περιβάλλον δραστηριοποίησης της πολιτιστική μονάδας, ο χαρακτήρας της, οι ανταγωνιστές της, οι πόροι της, τα στελέχη της κ.α.

#### **2.4. Ο ρόλος των πολιτιστικών διαχειριστών στη χάραξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού**

Ο τρόπος λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών, οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, καθορίζεται από το κράτος ή από την καταστατική τους πράξη. Έχουν στόχο, όχι το οικονομικό κέρδος, όπως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά αξίες όπως είναι η εκπαίδευση, η ψυχαγωγία, η διατήρηση της ιστορικής μνήμης, η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η αισθητική απόλαυση και αγωγή, όπως αυτές εκφράζονται κατά περίπτωση από τη μεγάλη ποικιλία των οργανισμών του πολιτιστικού χώρου.

Ο πολιτιστικός διαχειριστής για να μπορέσει να δράσει αποτελεσματικά, θα πρέπει να έχει πίστη στην αξία των πολιτιστικών αγαθών και να έχει κατανοήσει την επίδρασή τους στην κοινωνία. Όταν στη διαχείριση των πολιτιστικών οργανισμών βρεθούν ευαισθητοποιημένοι ειδικοί επιστήμονες, μπορούν να εκμεταλλευτούν ποικιλότροπα τη δύναμη που κρύβουν οι συλλογές του οργανισμού τους ή οι πολιτιστικές δραστηριότητες που οργανώνει, όπως να κεντρίσουν το ενδιαφέρον για το παρελθόν, την τέχνη, άλλους πολιτισμούς, να ερεθίσουν τη φαντασία, να γεννήσουν ερωτήματα, να οδηγήσουν στην αμφισβήτηση απόψεων και να στηρίξουν τη μάθηση μέσα από εικόνες, κίνηση, ήχους, εμπειρίες (Οικονόμου, 2003: 74 – 77).

Ένας από τους ρόλους του διαχειριστή πολιτισμού είναι να εφαρμόζει την πολιτική που έχει συμφωνηθεί με το Διοικητικό συμβούλιο ή με κάποιο ανάλογο όργανο. Οι δραστηριότητές του μπορούν να διακριθούν στους ακόλουθους τομείς : σχεδιασμό, διοίκηση, οργάνωση και έλεγχο.

**Σχεδιασμός:** Σε κάθε πολιτιστικό οργανισμό η κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου (business ή corporate plan) αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη λειτουργία του για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το επιχειρησιακό σχέδιο περιέχει τις αρχές του οργανισμού και την πολιτική που ακολουθεί, το πρόγραμμα δράσης, τους σκοπούς, τον τρόπο διάθεσης των πόρων, τον τρόπο ελέγχου και αξιολόγησης της προόδου του (Ambrose & Paine, 1993). Το σχέδιο αυτό, σε ό,τι αφορά στη λειτουργία του, θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τη νομική μορφή που καθορίζεται στην καταστατική πράξη του οργανισμού και με το νομικό πλαίσιο του κράτους. Ο σχεδιασμός αυτός στους περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς γίνεται μέσω της έγκρισης του επιχειρησιακού σχεδίου από το Διοικητικό του Συμβούλιο ή άλλο συλλογικό αρμόδιο όργανο.

**Διοίκηση:** Πρόκειται για την εφαρμογή από το προσωπικό του πολιτιστικού οργανισμού των εγκεκριμένων σχεδίων για την επίτευξη των στόχων του . Σύμφωνα με τον Forpp (1997 : 13) οι επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης είναι οι εξής: η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση των στελεχών και των υπαλλήλων του οργανισμού, η επίβλεψη, η καθοδήγηση και η εποπτεία της τήρησης των καθηκόντων του προσωπικού, η ενθάρρυνση με σκοπό την απόδοση και την αποτελεσματικότητα, το συμβουλευτικό έργο με τη μορφή συζητήσεων με τους υπαλλήλους, ανταλλαγής απόψεων και επίλυσης προβλημάτων και, τέλος, η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων για τις δράσεις του οργανισμού.

**Οργάνωση:** Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας δομής, τον προσδιορισμό και την ομαδοποίηση των εργασιών ώστε αυτές να γίνονται πιο αποδοτικά. Η οργάνωση είναι στενά συνδεδεμένη με τη δομή του προσωπικού και απαραίτητη ακόμα και στους οργανισμούς με τον λιγότερο δυνατό αριθμό εργαζομένων. Αφορά στην σχέση μεταξύ των ανθρώπων που αποτελούν το δυναμικό του οργανισμού, την οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων τους, την ανάθεση καθηκόντων και την κατανομή εργασιών.

Ο καταμερισμός των εργασιών αποτελεί βασική αρχή της οργάνωσης και γίνεται από τον υπεύθυνο του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη γνώσεις και δεξιότητες του καθενός, ενώ αντίστοιχα οι άλλοι οφείλουν να δέχονται τις κατευθύνσεις του και να αναφέρονται αρμοδίως. Στην περίπτωση που ο οργανισμός λειτουργεί ως συνεταιρισμός, η κατανομή της εργασίας και η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται μέσα σε ένα προκαθορισμένο κανονιστικό πλαίσιο (Ambrose & Paine, 1993). Αποτελεσματικός διαχειριστής θεωρείται αυτός που επιτυγχάνει την κατανομή του έργου στα κατάλληλα άτομα, τους δίνει εξουσίες όποτε απαιτείται και τους ενθαρρύνει με τρόπο παραγωγικό, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και όχι εκείνος να πραγματοποιεί όλες τις ενέργειες μόνος του.

**Έλεγχος:** Ένας ακόμα τομέας δραστηριότητας του πολιτιστικού διαχειριστή είναι ο έλεγχος της επίτευξης των στόχων του οργανισμού, ο οποίος γίνεται με την προσωπική παρατήρηση και επεξεργασία των επίσημων ή μη αναφορών των συνεργατών του, τη μέτρηση της προόδου, την επισήμανση των καθυστερήσεων και τον έλεγχο των γενεσιουργών αιτιών. Οι δείκτες απόδοσης αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς και η εναρμόνισή τους στον γενικό προγραμματισμό και τη λειτουργία τους, δεδομένου ότι βοηθούν στην αξιολόγηση του έργου τους, στον καθορισμό στόχων και στον έλεγχο της επίτευξής τους. Κατά τον Marsan (1993), η χρήση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης οδηγεί στην αποφυγή γενικών και ασαφών δηλώσεων για την πορεία και τα επιτεύγματα ενός οργανισμού. Έτσι, ο ορισμός δεικτών απόδοσης -σε συνδυασμό με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία- και η ανάλυσή τους, διευκολύνει το έργο του διαχειριστή, γιατί εξάγονται συμπεράσματα για τον αριθμό των χρηστών των υπηρεσιών του πολιτιστικού οργανισμού, την ικανοποίηση των επισκεπτών, τον αριθμό των εκδηλώσεων, τους στόχους ενός εκπαιδευτικού προγράμματος κ.ά. (Οικονόμου Μ. στο Βινιεράτου κ.α, 2003 : 81-83, 344-5).

Καθήκοντα του πολιτιστικού διαχειριστή είναι η χάραξη της πολιτικής, η διαχείριση των πόρων, η επίβλεψη της διαχείρισης των συλλογών ή των εκδηλώσεων, η διαχείριση των εργαζομένων, των συνεργατών καθώς και του δικού του χρόνου. Η σωστή άσκηση αυτών των καθηκόντων απαιτεί και τις αντίστοιχες ικανότητες και αρετές (Clancy, 1999).

**Χάραξη πολιτικής:** Ο διαχειριστής του πολιτιστικού οργανισμού έχει την ευθύνη για τη χάραξη του προγράμματος δράσης και των βασικών αρχών του. Για τον σκοπό αυτό συνεργάζεται με τα διευθυντικά στελέχη και επιβλέπει την κατάστρωση του επιχειρησιακού σχεδίου. Είναι σημαντικό να έχει ξεκάθαρη άποψη για τους βασικούς στόχους του οργανισμού, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους, να είναι σε θέση να μεταφράσει αυτούς τους στόχους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, να προσδιορίσει ποιος θα είναι υπεύθυνος για κάθε έργο και να ορίσει το χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο αυτά θα πρέπει να διεξαχθούν. Επίσης, θα πρέπει να φροντίσει ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για την πολιτική και το επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού και να κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο αυτά επηρεάζουν το καθημερινό τους έργο και καθοδηγούν τη δράση και τις αποφάσεις τους (Οικονόμου, 2003: 84).

**Διαχείριση χρηματικών πόρων:** Για να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά ο διαχειριστής, είναι απαραίτητο να γνωρίζει την οικονομική κατάσταση του οργανισμού. Θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα σε λειτουργία που να του επιτρέπουν να ελέγχει, να είναι γνώστης της γενικότερης κατάστασης και να μπορεί να αξιολογεί τις προτεραιότητες. Σε μια περίοδο αβέβαιης ή μειωμένης κρατικής χρηματοδότησης, πρέπει να δοθεί έμφαση στη δημιουργία σταθερών δεσμών με την τοπική κοινωνία και το ευρύτερο κοινό, στην περιγραφή και στη διάδοση των πλεονεκτημάτων που αποφέρουν οι τέχνες στην κοινωνία, στην αύξηση των πόρων ή της προσφοράς σε είδος από την τοπική κοινωνία και των μη κρατικών εσόδων, στην ενθάρρυνση της διοικητικής και διαχειριστικής αποτελεσματικότητας στους πολιτιστικούς οργανισμούς (Harvey, 1998). Χρειάζεται να καλλιεργηθεί μια νοοτροπία κοινών πόρων μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών, των χρηματοδοτών από τον δημόσιο τομέα, του ιδιωτικού τομέα και των οργανισμών που εργάζονται για την ανάπτυξη της κοινωνίας. (Οικονόμου, 2003: 85,91)

**Διαχείριση των συλλογών/εκδηλώσεων:** Ο διαχειριστής έχει τη γενική επίβλεψη των εκδηλώσεων του πολιτιστικού οργανισμού και της διαχείρισης των συλλογών. Η εμπειρία του στον πολιτιστικό χώρο και η γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του είναι χρήσιμα εφόδια όταν πρέπει να πάρει αποφάσεις, να θέσει προτεραιότητες, να οργανώσει δραστηριότητες και προσωπικό και να ελέγξει την πρόοδό τους. Ο διαχειριστής θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά πέρα από την εκπαιδευτική, κοινωνική και αισθητική σημασία των δραστηριοτήτων και το κόστος που αυτές συνεπάγονται, καθώς και τον χρόνο και το προσωπικό που απαιτούν. (Οικονόμου, 2003: 85).

*Διαχείριση του εαυτού του:* Συνήθως ο διαχειριστής προέρχεται από ένα χαμηλότερο πόστο στον ίδιο οργανισμό απ' όπου προάγεται. Η μετάβαση από τον εκτελεστικό στον διοικητικό ρόλο δεν είναι πάντα εύκολη. Οι εκτελεστικές λειτουργίες περιλαμβάνουν καθαρά τεχνικούς τομείς της δουλειάς, όπως η διεξαγωγή καθιερωμένων διαδικασιών ρουτίνας. Προκειμένου να μην εξακολουθεί να ασχολείται με εργασίες που δεν είναι πλέον της αρμοδιότητάς του, θα πρέπει να ξεχωρίζει τις αρετές και τις ικανότητες των υφισταμένων του και να κατανέμει τις εργασίες, ώστε το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού να είναι πιο παραγωγικό (Οικονόμου, 2003: 86). Καθώς η διαχείριση περιλαμβάνει πολλές υποχρεώσεις και δραστηριότητες, ο διαχειριστής πρέπει συνεχώς να θέτει προτεραιότητες και να οργανώνει τον χρόνο του σύμφωνα με αυτές. Ο έγκαιρος προγραμματισμός των δραστηριοτήτων, η καλή συνεργασία με ομάδα εργαζομένων, των οποίων χρειάζεται να ξέρει να αξιολογεί τη γνώμη, βοηθά ιδιαίτερα τον διαχειριστή. Άξια προσοχής πρέπει να είναι και η αντιμετώπιση του άγχους και του *στρες*, καθώς οι ευθύνες είναι αυξημένες και τα περιορισμένα συνήθως οικονομικά δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο το έργο του (Οικονόμου, 2003: 87-88).

*Διαχείριση των άλλων:* Ένας από τους πιο σημαντικούς αλλά και δύσκολους ρόλους είναι η διαχείριση των ανθρώπων, η οποία περιλαμβάνει την επικοινωνία με το προσωπικό, την επαφή μαζί τους, τη γνώση των ικανοτήτων, των προβλημάτων και των σχέσεων μεταξύ τους, καθώς και την ενθάρρυνση και δραστηριοποίησή τους. Ο διαχειριστής πρέπει να φροντίζει ώστε όλοι να εξελίσσονται αξιοκρατικά και να χρησιμοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, ώστε οι στόχοι του οργανισμού να ταιριάζουν με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων (Griffin, 1988). Η εκπαίδευση, η παρακολούθηση σεμιναρίων, η συνεχής ενημέρωση για τις τελευταίες εξελίξεις στον χώρο δεν θα πρέπει να αφορούν μόνο τον διαχειριστή αλλά και τους εργαζομένους. Πέραν αυτού οφείλει να έχει την ικανότητα επικοινωνίας του ειδικού επιστήμονα με ένα ευρύ κοινό που έχει διαφορετικό επίπεδο γνώσεων και ενδιαφερόντων (Forpp, 1997 : 48 – 56, Οικονόμου, 2003: 88 – 89). Οι ηγετικές ικανότητες είναι απαραίτητες, αφού πρέπει να εμπνέει το υπόλοιπο προσωπικό και να έχει σαφές όραμα για το μέλλον του οργανισμού.

Υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας -από τα πιο αυταρχικά ως τα πιο δημοκρατικά- και ο αποτελεσματικός διαχειριστής πρέπει να έχει την ευελιξία να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του όπως αρμόζει σε κάθε περίπτωση (Μπιτσάνη, 2004 : 102 – 103). Ένα πρόβλημα του πολιτιστικού χώρου είναι ότι ενώ απαιτεί άτομα με πολύχρονες σπουδές, διαφορετικά προσόντα και επαγγελματική εμπειρία, δεν είναι συχνά σε θέση να τους αμείψει ανάλογα. Από την άλλη, προσφέρει πολλές προκλήσεις και ενδιαφέροντα, που δεν είναι εύκολο να βρεθούν σε μια ιδιωτική επιχείρηση ή υπηρεσία. Πολλές φορές εθελοντές καλούνται να καλύψουν αλλά όχι και να λύσουν το πρόβλημα της έλλειψης μόνιμου προσωπικού.

Ο ρόλος του πολιτιστικού διαχειριστή στο στρατηγικό σχεδιασμό παρουσιάζεται ως καίριος, καθώς είναι αυτός που θα αποφασίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα στελέχη του οργανισμού. Οι πολιτιστικοί διαχειριστές συμμετέχουν στις διαδικασίες καθορισμού της αποστολής του οργανισμού, ανάδειξης του οράματός του, θέτουν την πολιτική του, δηλαδή τις αρχές με βάση τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις και καθορίζουν τους συγκεκριμένους στόχους. Απώτερος στόχος καθίσταται η οικονομική ευρωστία του οργανισμού, ενώ μέσω της εφαρμοζόμενης στρατηγικής επιδιώκεται η επίτευξη στόχων, όπως η κερδοφορία, η αποτελεσματικότητα, η μεγέθυνση και η καλή φήμη αλλά και οι ευρύτεροι στόχοι, όπως η κοινωνική ευθύνη, η προσφορά ποιοτικού περιεχομένου υπηρεσιών, η καλλιέργεια αξιών κ.α. (Τσουρβάκας, 2012 : 143).

Παράλληλα, ο πολιτιστικός διαχειριστής είναι υπεύθυνος για την διατύπωση της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού, η οποία επιτυγχάνεται με την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, με τη χρήση αποτελεσματικών και αξιολογικών τεχνικών, όπως η ανάλυση SWOT.

Επιπλέον, η διαχείριση και αξιολόγηση των πόρων του οργανισμού, όπως αναλυτικά αναφέραμε παραπάνω, εντάσσεται στις αρμοδιότητες του πολιτιστικού διαχειριστή κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Απώτερος σκοπός τους είναι η διαπίστωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος του οργανισμού τους, το οποίο θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του (Τσουρβάκας, 2012 : 138-139).

Προκειμένου να συμβεί αυτό απαιτείται συνεχής έρευνα για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών από το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η δημιουργία και



χρήση καινοτόμων τεχνολογιών, η αναβάθμιση διαδικασιών και καλών πρακτικών και η ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών μοντέλων (Θεοχαράκης, 2011 : 205).

Τέλος, σύμφωνα με τον Byrnes (1999), οι πολιτιστικοί οργανισμοί για να παράγουν και να προωθήσουν τα πολιτιστικά αγαθά είναι σκόπιμο να έχουν ικανοποιητικές απαντήσεις σε εννέα θεμελιώδη ερωτήματα που αφορούν την ύπαρξή τους και το μέλλον τους:

1. Ποιος είναι ο λόγος της ύπαρξής μας ως οργανισμού;
2. Ποια είναι η αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούμαστε;
3. Ποιο είναι το σημαντικό προϊόν ή υπηρεσία που παρέχουμε;
4. Ποιοι είναι οι πελάτες μας, το κοινό μας, οι εθελοντές μας, καθώς και οι υποστηρικτές / δωρητές / χορηγοί μας;
5. Γιατί μας επιλέγουν και μας εμπιστεύονται;
6. Πού έχουμε αλλάξει ή όχι ως οργανισμός τα τελευταία πέντε χρόνια;
7. Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού μας;
8. Ποιες φιλοσοφικές θεωρήσεις επηρεάζουν την οντότητα και τη λειτουργία του οργανισμού μας;
9. Ποια θα είναι η απώλεια αν πάψουμε να υπάρχουμε ως οργανισμός; (Ζούνης, 2008).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ. 3<sup>ο</sup>

### Πολιτιστική Πολιτική, Πολιτιστική Ανάπτυξη και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο επιχειρείται η σύνδεση του πολιτισμού με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, επικεντρώνοντας στους κύριους στρατηγικούς σκοπούς διεθνώς, όπως είναι η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, η ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας, η διεύρυνση της πρόσβασης και της συμμετοχής στην πολιτιστική ζωή και δημιουργία. Προβάλλεται το πολιτισμικοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης, το οποίο αποτιμά τον ρόλο του πολιτιστικού παράγοντα στην παραγωγική και αναπτυξιακή διαδικασία.

Παράλληλα, η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως φυσικός φορέας άσκησης πολιτιστικής πολιτικής εντοπίζει τις ανάγκες και εκφράζει τις αγωνίες της τοπικής κοινωνίας. Διαδραματίζει τον κύριο ρόλο στην προώθηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων, παράλληλα όμως και θεσμικό ρόλο στο συντονισμό της πολιτιστικής δημιουργίας, την ενεργοποίηση και συμμετοχή των πολιτών και την αναζήτηση πόρων.

### 3. Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη

#### 3.1. Πολιτιστική Πολιτική

Η αναγνώριση της σχέσης ανάμεσα στην πολιτιστική και την οικονομική ανάπτυξη εμφανίζεται μετά τον καταστροφικό Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οπότε τα κράτη αναλαμβάνουν συστηματικό ρόλο στα θέματα πολιτισμού. Ιδιαίτερη σημασία σε αυτή την προσπάθεια έχει η ίδρυση της UNESCO, τον Νοέμβριο του 1945, με κύριο στόχο «την παγίωση της ειρήνης μέσω πολιτιστικών δράσεων και εκφράσεων» (<https://www.mfa.gr/missionsabroad/unesco.html>), αλλά και η ίδρυση του Συμβουλίου της Ευρώπης, τον Μάιο του 1949, με στόχο την «επίτευξη στενότερης ενότητας μεταξύ των μελών του, ώστε να διαφυλαχθούν και να προωθηθούν τα κοινά ιδεώδη και οι αρχές και να ευνοηθεί η οικονομική πρόοδος τους» (<https://www.mfa.gr/exoteriki-politiki/i-ellada-stous-diethneis-organismous/>



[sumbouliao-tis-europis.html](http://sumbouliao-tis-europis.html)), ενέργειες που αποτελούν τα πρώτα βήματα για διακρατική συνεργασία σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Επιπλέον, οι κυβερνήσεις, άρχισαν να ενδιαφέρονται για την πολιτιστική ανάπτυξη με απώτερο σκοπό την οικονομική ανάπτυξη, συνειδητοποιώντας την ανάγκη επιδίωξης μιας ολοκληρωμένης, πολυδιάστατης και όχι μονομερούς ανάπτυξης, «ανάπτυξη με ανθρώπινο πρόσωπο» και να προβληματίζονται για το πώς η πολιτιστική διάσταση μπορεί να ενσωματωθεί σε αναπτυξιακά σχέδια και προγράμματα με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους» (Κόνσολα, 2006 : 22). Με τον τρόπο αυτό γεννήθηκε η πολιτιστική πολιτική στη Δυτική Ευρώπη.

Η UNESCO ορίζει την πολιτιστική πολιτική ως ένα σύνολο κοινωνικών πρακτικών, συνειδητών και διακριβωμένων, παρεμβάσεων ή μη παρεμβάσεων, με στόχο την ικανοποίηση κάποιων πολιτιστικών αναγκών με την υπέρτατη δυνατή χρήση όλων των υλικών και ανθρώπινων πόρων, που μια δεδομένη κοινωνία διαθέτει σε μian ορισμένη χρονική στιγμή. Η πολιτική αυτή πρέπει να καθορίζει κάποια κριτήρια της πολιτιστικής ανάπτυξης και να συνδέει τον πολιτισμό με τη διαμόρφωση της προσωπικότητας και την κοινωνικο-οικονομική ανάπτυξη (UNESCO, 1969 : 8).

Παράλληλα, η πολιτιστική πολιτική ορίζεται και ως σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται για να επιτύχουν τη γνώση και τη διάδοση του πολιτιστικού φαινομένου μιας κοινότητας για μια δεδομένη περίοδο (Κόνσολα, 2006 : 28, Ψαρρού, 2010). Εξάλλου, πολιτιστική πολιτική αφορά στην επίτευξη αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την αντίληψη του πολιτισμού ως διαδικασίας, η οποία δεν είναι μεταβαλλόμενη, ευάλωτη και κατά περίπτωση, αλλά αντίθετα γραμμική και συνδεδεμένη με ένα σύνολο διατυπωμένων πολιτικών και κυβερνητικών στόχων (Stevenson, 2004 : 125 στο Ψαρρού, 2016).

Όπως προκύπτει, η πολιτιστική πολιτική είναι μέρος της εθνικής πολιτικής και ο πολιτιστικός προγραμματισμός, κατ' αναλογία, χαράσσεται σε εθνικό επίπεδο· εφαρμόζεται όμως αρχικά σε εθνικό και στη συνέχεια σε περιφερειακό επίπεδο από τους αρμόδιους φορείς (Ψαρρού, 2016 : 21). Ανάλογα με το γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής της, η πολιτική αυτή, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε εθνική, περιφερειακή και τοπική.

Ο πολιτιστικός προγραμματισμός αποτελεί ένα πλαίσιο στοιχείων, στο οποίο περιλαμβάνονται οι γενικοί σκοποί και οι συγκεκριμένοι στόχοι της πολιτιστικής πολιτικής, προβλέψεις, μέσα και μέτρα, τα χρονικά όρια εφαρμογής της, οι διαθέσιμοι πόροι, οι φορείς υλοποίησης της πολιτικής, ο τρόπος παρακολούθησης και επίτευξης των στόχων, ο τρόπος εφαρμογής της, καθώς και ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες αξιολόγησης για την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και της πολιτικής ευρύτερα (Κόνσολα, 2006 : 29). Τέλος, για τον επιτυχή προγραμματισμό και την επιτυχή υλοποίηση της πολιτιστικής πολιτικής απαραίτητες θα πρέπει να θεωρηθούν η σαφήνεια, η επιτευξιμότητα και η ρεαλιστικότητα των στόχων της, η δυνατότητα μετρήσιμων αποτελεσμάτων και ο χρονικός προσδιορισμός εφαρμογής της (Ψαρρού, 2016 : 21).

Οι αντικειμενικοί σκοποί της πολιτιστικής πολιτικής, σύμφωνα με την Κόνσολα, ιεραρχούνται σε σχέση με τους εξής παράγοντες (Κόνσολα, 2006 : 34) :

### 1.Ιστορικός παράγοντας

Η γνώση και η εμπειρία σχετικά με την εξέλιξη στους διαφόρους πολιτιστικούς τομείς, αποτελεί βασική υποδομή γνώσης για τον προσδιορισμό των σκοπών της πολιτιστικής πολιτικής, καθώς αυτοί διαμορφώνονται μέσω της διαλεκτικής σχέσης παλαιού και νέου.

### 2.Κοινωνικός παράγοντας

Η σκέψη και οι απόψεις του κοινωνικού συνόλου για τον τομέα του πολιτισμού (οι οποίες καταγράφονται μέσω Στατιστικών Υπηρεσιών του ΥΠ.ΠΟ.), δίνουν την κατευθυντήριο γραμμή στη διαδικασία καθορισμού των σκοπών της πολιτιστικής πολιτικής σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο.

### 3.Οικονομικός παράγοντας

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσανάλογη αύξηση των απαιτήσεων για πολιτιστική ανάπτυξη, σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους, ο παράγοντας αυτός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πολιτιστική πολιτική.

#### 4. Πολιτικός παράγοντας

Η πολιτιστική πολιτική δεν δύναται να αναπτύσσεται ανεξάρτητα από τον πολιτικό χώρο, γι' αυτό και κρίνεται απαραίτητη η ένταξή της στον εθνικό προγραμματισμό, δηλαδή στο γενικότερο αναπτυξιακό σχεδιασμό.

#### 5. Παράγοντας διεθνούς εμπειρίας

Η βασική κατεύθυνση για τα πολιτιστικά ζητήματα, δίνεται από τους Διεθνείς Διακυβερνητικούς Οργανισμούς με πολιτιστική δράση (Unesco, Συμβούλιο της Ευρώπης κλπ) μέσω Συμβάσεων, Συστάσεων, Διακηρύξεων κλπ.

Οι κύριοι στρατηγικοί σκοποί της πολιτιστικής πολιτικής παγκοσμίως, οι οποίοι διαμορφώνονται βάση των παραπάνω παραγόντων, είναι οι εξής :

##### α) Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς

Η πολιτιστική κληρονομιά διαχωρίζεται σε δυο επιμέρους κατηγορίες: την υλική (αρχαιολογικοί χώροι, βυζαντινά μνημεία, έργα τέχνης κλπ) και την άυλη κληρονομιά (γλώσσα, παραδόσεις, ήθη, έθιμα κ.λ.π.). Η προστασία της συνίσταται στην έρευνα (π.χ. ανασκαφές), συστηματική καταγραφή, μελέτη, συντήρηση, αποκατάσταση και ανάδειξη των πολιτιστικών αγαθών. Κύρια επιδίωξη είναι όχι απλώς να «διασωθεί» και να «διατηρηθεί» η κληρονομιά αυτή, αλλά και να γίνει ευρύτερα γνωστή σε άλλες χώρες.

##### β) Ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας

Η ποσοτική αύξηση και ποιοτική ανάπτυξη των πολιτιστικών επιτευγμάτων μιας χώρας, αποτελεί έναν από τους βασικούς σκοπούς της πολιτιστικής πολιτικής των αναπτυγμένων κυρίως χωρών. Στο σημείο αυτό, υπεισέρχεται και η Πολιτεία, η οποία με μια σειρά μέτρων (συντήρηση των αρχαίων μνημείων, δημιουργία κτιριακής υποδομής), ενισχύει οικονομικά και ηθικά τον τομέα του πολιτισμού. Στην ουσία, η βοήθεια αυτή αποτελεί κάποιου είδους «κρατικό παρεμβατισμό» στη δημιουργικότητα. Επειδή, λοιπόν, τα όρια είναι λεπτά, η παρέμβαση αυτή χρειάζεται να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη θίγεται ή λογοκρίνεται το ελεύθερο και αδέσμευτο της δημιουργίας.

γ) Διεύρυνση της πρόσβασης και της συμμετοχής στην πολιτιστική ζωή και δημιουργία

Κατά τη μεταπολεμική περίοδο, κύριο αίτημα και κύριος στόχος της πολιτιστικής πολιτικής όλων των κρατών είναι η άνοδος του πολιτιστικού επιπέδου των κοινωνιών, πνευματική και καλλιτεχνική καλλιέργεια του λαού και η αφομοίωση των πολιτιστικών δημιουργημάτων από όλα τα μέλη μιας κοινωνίας. Ο διαχωρισμός μεταξύ της παραδοσιακής «υψηλής τέχνης» (η οποία αποτελεί πολυτέλεια των διανοούμενων και της αριστοκρατίας) και της δεδομένης λαϊκής μαζικής κουλτούρας, υφίσταται μόνο θεωρητικά. Η αντίληψη αυτή έχει δώσει πλέον τη θέση της στην άποψη, ότι τα πολιτιστικά αγαθά και οι υπηρεσίες αποτελούν κοινωνικό δικαίωμα του συνόλου του λαού (Κόνσολα, 1990 : 25).

Τέλος, πρέπει να αναφερθούμε σε δύο συναφείς και αλληλένδετες έννοιες με την πολιτιστική πολιτική κάθε λαού, την «πολιτιστική δημοκρατία» και την «πολιτιστική ταυτότητα».

Με τον όρο «πολιτιστική δημοκρατία» εννοούμε την ενεργοποίηση και την άμεση συμμετοχή όσο το δυνατό μεγαλύτερου μέρους του τοπικού πληθυσμού στον προγραμματισμό της πολιτιστικής δράσης, δηλαδή τη διευκόλυνση της ενδογενούς ανάπτυξης και την ενίσχυση της πολιτιστικής φυσιογνωμίας της περιφέρειας ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη χάραξη της πολιτικής (Κόνσολα, 2004 : 41).

Με τον όρο «πολιτιστική ταυτότητα» εννοούμε την συλλογική ταυτότητα, δηλαδή τη συνείδηση που έχουν τα μέλη του κοινωνικού συνόλου, ότι αποτελούν ένα ιδιαίτερο σύνολο, ξεχωριστό και διαφορετικό από όλα τα άλλα (Κόνσολα, 2004 : 42).

### **3.2. Πολιτιστική Ανάπτυξη**

Παρόλο που η «ανάπτυξη» είναι έννοια, η σημασία της οποίας είναι πασίγνωστη, ο ορισμός της είναι αδύναμος. Περιλαμβάνει τη βελτίωση της υλικής ευημερίας, ιδίως των ατόμων που έχουν χαμηλότερα εισοδήματα, την εξάλειψη της φτώχειας, του αναλφαριθμητισμού και των ασθενειών, με παράλληλη μεταβολή της διάρθρωσης της παραγωγής και των κοινωνικών δομών, που θα εξασφαλίσει

πλήρη παραγωγική απασχόληση του πληθυσμού και συμμετοχή των κοινωνικών ομάδων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Όποια ανάπτυξη επιτυγχάνεται σε έναν τόπο έχει στόχο να εξυπηρετήσει όχι τους ολίγους, αλλά το σύνολο του πληθυσμού (Μπιτσάνη, 2004 : 117-118).

Παράλληλα η UNESCO θεωρεί την ανάπτυξη, αρχικά ως μία ολοκληρωμένη οργανική διαδικασία οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων, διαρκώς αλληλοεπηρεαζόμενων, μία ενδογενή αναπτυξιακή διαδικασία κάθε χώρας, περιφέρειας ή περιοχής που αναλαμβάνει τη διαδικασία της ανάπτυξης σύμφωνα με τις δικές της επιλογές και σε αρμονία με τους στόχους και τις επιδιώξεις του πληθυσμού της, και ως μια παγκόσμια διαδικασία, με την έννοια ότι οι στόχοι κάθε χώρας και τα προβλήματά της καθορίζονται σε συνάρτηση με τα παγκόσμια προβλήματα (Προβατάς, 1997 : 60).

Τις τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα, γίνεται κατανοητή η πολιτιστική διάσταση της ανάπτυξης «... από τα τέλη της δεκαετίας του '60 και κυρίως κατά την δεκαετία του '70 και έπειτα, το συστηματικό ενδιαφέρον της επιστημονικής έρευνας συγκεντρώθηκε στη σχέση οικονομίας και πολιτιστικών δραστηριοτήτων και σταδιακά έγινε αποδεκτό πως ο πολιτιστικός παράγοντας σχετίζεται με την παραγωγική και την συνολική αναπτυξιακή διαδικασία» (Κόνσολα, 2006 : 23). Έτσι, είναι αντιληπτό ότι η έννοια της ανάπτυξης ξεφεύγει από τα στενά οικονομικά πλαίσια και συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη σε επίπεδο κοινωνικό και πολιτισμικό, όπου μπορεί να εξυπηρετήσει πέρα από οικονομικούς, και ανθρωπιστικούς στόχους. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα πολιτισμικοκεντρικό μοντέλο, που διαφέρει ουσιαστικά από το οικονομικοκεντρικό μοντέλο, το οποίο αποτιμά την ανάπτυξη αποκλειστικά με οικονομικούς όρους και δείκτες (Πασχαλίδης, 2002 : 225-227).

Η πολιτιστική ανάπτυξη συμβάλλει στην οικονομικοκοινωνική ανάπτυξη μιας κοινωνίας και συγκεκριμένα: α) στην επίτευξη οικονομικών στόχων μέσω της υλοποίησης πολιτιστικών δραστηριοτήτων, β) στη δημιουργία θέσεων εργασίας, γ) στην αύξηση της απασχόλησης, δ) στη βελτίωση του επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. (Κόνσολα, 2006 : 23-25 ; Κατσιρίκου, 2007.). Επίσης, η πολιτιστική ανάπτυξη συμβάλλει στην υλοποίηση θεμελιακών όρων και στόχων της ανάπτυξης και σε κοινωνικό επίπεδο, όπως: α) η προαγωγή της συλλογικής ταυτότητας και κοινωνικής

συνοχής, β) η ικανοποίηση και η καλλιέργεια των επικοινωνιακών αναγκών και δεξιοτήτων των μελών μια κοινωνίας, γ) η ανάπτυξη της αυτοέκφρασης και της δημιουργικότητας και δ) η ανάπτυξη μέσω της διάχυσης της παιδείας και της πληροφόρησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου κ.ά. (Πασχαλίδης, 2002 : 229 ; Κεσίδου, 2018 : 7-8 ; Κατσιρίκου, 2007 ).

Επιπλέον, η Κόνσολα (2006), αναπτύσσοντας τα οφέλη της πολιτιστικής ανάπτυξης στην οικονομική διάσταση, τα διακρίνει (α) σε αυτά που επιδρούν σε μακροοικονομικό επίπεδο, στην πνευματική καλλιέργεια, τη γενική παιδεία και κατά συνέπεια στη διεύρυνση του πεδίου της επικοινωνίας, αλλά και στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και των δημιουργικών πρωτοβουλιών και (β) σε αυτά που επιδρούν σε μικροοικονομικό επίπεδο, καθώς οι πολιτιστικές δραστηριότητες μπορούν να δημιουργήσουν δορυφόρες ενέργειες με οικονομικό αποτέλεσμα, αφού αυξάνουν τις θέσεις απασχόλησης και προσελκύουν νέες επενδύσεις και εξειδικευμένους επιστήμονες (Κόνσολα, 2006 : 24-25).

Όπως παρατηρεί η Κατσιρίκου (2007), η συμβολή του πολιτισμού στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη είναι ασήμαντη, αφού η επιχειρηματικότητα είναι μικρής κλίμακας, οι θέσεις εργασίας λίγες και όχι καλά αμειβόμενες.

Η πολιτιστική ανάπτυξη μπορεί να συμβάλει οικονομικά μόνο σε ορισμένες πόλεις και δεν μπορεί να γίνει κανόνας, καθώς οι επενδυτές διστάζουν να στηριχθούν σε τέτοια εγχειρήματα, οι θέσεις εργασίας είναι αμελητέες συγκριτικά με το επίπεδο ανεργίας, τα πολιτιστικά δρώμενα παρέχουν μικρή οικονομική απόδοση στον ντόπιο πληθυσμό (Hajer, 1993, όπως αποδελτιώνεται από τον Bayliss, 2004, Stranbridge, 2002, Hesmondhalgh κ.α. 2005)

Την επόμενη δεκαετία η στάση απέναντι στη θεωρία ότι ο πολιτισμός είναι μοχλός ανάπτυξης διαφέρει, όπως εκφράζεται μέσα από τη συνέντευξη της Μενδώνη. Ο πολιτισμός τοποθετείται στον πυρήνα των πολιτικών για τη βιώσιμη ανάπτυξη –οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνική– καθώς προσφέρει στις ευρωπαϊκές κοινωνίες, που ταλανίζονται από οικονομικά, μεταναστευτικά, περιβαλλοντικά, δημογραφικά προβλήματα, μια ολιστική αναπτυξιακή και, παράλληλα, ανθρωπιστική θεώρηση. Ο πολιτισμός συνιστά, εν μέρει, ανανεώσιμο κεφάλαιο που αποτελεί δημόσιο αγαθό. Συνεισφέρει ουσιαστικά στην αύξηση της απασχόλησης, των επενδύσεων για



έρευνα και καινοτομία, στην εξοικονόμηση ενεργειακών πόρων, στη βελτίωση της εκπαίδευσης, στην καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού. Δημιουργεί υψηλές προστιθέμενες αξίες και μετρήσιμες θετικές εξωτερικές οικονομίες, λόγω της διασύνδεσής του με ποικίλους κλάδους και υπηρεσίες, μεταξύ των οποίων οι πολιτιστικές-δημιουργικές βιομηχανίες και ο πολιτιστικός τουρισμός. Οι πολιτιστικές-δημιουργικές βιομηχανίες αποτελούν τον πλέον ανερχόμενο, οικονομικά, τομέα. Η κυριαρχία των ψηφιακών τεχνολογιών, οι μετασχηματισμοί στον τρόπο πρόσβασης και συμμετοχής στα πολιτιστικά αγαθά οικοδομούν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου πεδίου, που παρουσιάζει σαφές συγκριτικό πλεονέκτημα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς αντλεί περιεχόμενο από το πλούσιο πολιτιστικό απόθεμα και την εξαιρετικά ζωντανή σύγχρονη δημιουργία» (Μενδώνη, 2017).

Ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας λογίζεται πλέον ως διακριτός οικονομικός τομέας, που χρησιμοποιεί πόρους, παράγει προϊόντα και υπηρεσίες, δημιουργεί εισόδημα και θέσεις εργασίας, προσελκύει και προκαλεί επενδύσεις, και συνεπώς, λειτουργεί ως μοχλός ώθησης της ανάπτυξης. Γι' αυτό, άλλωστε, αναγνωρίζεται και επισήμως από διεθνείς οργανισμούς ως ο τέταρτος πυλώνας της βιώσιμης ανάπτυξης (Μενδώνη, 2020).

### 3.3. Η συμβολή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Πολιτιστική Ανάπτυξη

Ο πολιτισμός αποτελεί την ισχυρότερη ένδειξη προόδου και ευημερίας των σύγχρονων κοινωνιών, καθώς συνδέεται με τον ελεύθερο χρόνο και την ελεύθερη δημιουργία. Οι εθνικοί και τοπικοί πολιτισμοί είναι οι συγκεκριμένες μορφές εμφάνισης του πολιτισμού σε χρόνο και τόπο. Ενσωματώνουν τις ιστορικές, εθνικές, γλωσσικές, θρησκευτικές παραδόσεις, τις κοινωνικές και οικονομικές σχέσεις, τη γεωγραφία, το κλίμα και γενικότερα τον χώρο όπου λαμβάνει χώρα η πολιτισμική δημιουργία. Έτσι, η ίδια η διαδικασία δημιουργίας και απόλαυσης πολιτισμικών αγαθών εξαιτίας της φύσης της ταυτίζεται με τη διαφορετικότητα, την ποικιλότητα και την ετερομορφία. Οι τοπικές κοινωνίες, σε όλες τις μορφές τους (κοινότητα, πόλη, περιφέρεια), είναι συνεπώς οι φυσικοί φορείς διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς και δημιουργίας. Πλέον, ο τοπικός πολιτισμός αναδεικνύεται σε προνομιακό πεδίο άσκησης τοπικής ή περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής (Μπιτσάνη, 2004).

Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ως φυσικός υποδοχέας των πολιτιστικών δραστηριοτήτων μια εξελισσόμενης κοινωνίας, δεν περιορίζεται στα στενά εδαφικά όρια μιας περιοχής, αλλά επεκτείνεται στην ακτίνα πολιτιστικής επιρροής προς και από έξω. Από τη φύση της βρίσκεται πολύ πιο κοντά στην λαϊκή βάση, είναι ο καταλληλότερος φορέας άσκησης πολιτισμικής πολιτικής. Γι' αυτό οφείλει να συνδέεται με την τοπική κοινωνία, να ακούει τις ανάγκες της και να εκφράζει τις αγωνίες της (Μπιτσάνη, 2004 : 223).

Οι δήμοι και οι κοινότητες, ως πρωτοβάθμιες μορφές Δημοκρατίας και γνήσιοι εκφραστές της λαϊκής παράδοσης, μπορούν να διαδραματίσουν πρωταρχικό ρόλο στη σύνθεση των πολιτισμών, στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιά, στη διατήρηση και την προβολή των τοπικών ιδιαιτεροτήτων, αλλά και στη σύνδεση της πόλης με άλλους πολιτισμούς, μέσω των δικτύων πόλεων και των αδελφοποιήσεων, καθώς και να χρησιμοποιήσουν τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής ως συνδετικό κρίκο επικοινωνίας με άλλους πολιτισμούς.

Ο αναβαθμισμένος ρόλος του δήμου και της κοινότητας αποτυπώνεται άλλωστε και στο κεφάλαιο των αρμοδιοτήτων τους στο Άρθρο 24, παρ. 1 του ΔΚΚ : «Η διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων ανήκει στην αρμοδιότητα των δήμων και των κοινοτήτων, κυρίως μέριμνα των οποίων αποτελεί η προαγωγή των κοινωνικών και οικονομικών συμφερόντων, καθώς και των πολιτιστικών». Σύμφωνα δε με το Σύνταγμα, γενική αρμοδιότητα των Δήμων και Κοινοτήτων, θεσμοί που συνιστούν τον πρώτο βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων (άρθρο 102 παρ.1).

Με την εφαρμογή του Ν. 2539/97, του Προγράμματος «Ι. Καποδίστριας», το 1999, η πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση αλλάζει με τη συνένωση των κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους. Το 2006, με την Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), οι Δήμοι και οι Κοινότητες συγκροτούν τους Ο.Τ.Α του Πρώτου Βαθμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ο πολιτισμός είναι πλέον ένας από τους επτά τομείς αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με τον ΚΔΚ θα πρέπει να ενθαρρύνεται η διοργάνωση εκδηλώσεων, συναυλιών και θεατρικών παραστάσεων, να ιδρύονται πολιτιστικά και πνευματικά κέντρα, ενώ υπάρχει και η δυνατότητα ανάληψης της συντήρησης και αξιοποίησης



παραδοσιακών ιστορικών κτιρίων. Στις αρμοδιότητες για τον πολιτισμό περιλαμβάνεται επιπλέον η ανάληψη πρωτοβουλιών, ο συντονισμός της πολιτιστικής δημιουργίας, η ενεργοποίηση της συμμετοχής των πολιτών και η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων. Το 2011, οπότε και εφαρμόζεται το «Πρόγραμμα Καλλικράτης», λαμβάνει χώρα η τελευταία και ισχύουσα μέχρι σήμερα ανασυγκρότηση (Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ Α 87/2010). Το κράτος απαρτίζουν επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, δεκατρείς (13) Περιφέρειες (πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις), και τριακόσιοι εικοσιπέντε (325) Δήμοι που προέκυψαν από τη νέα συνένωση. Οι Δήμοι θα είναι πια υποχρεωμένοι να συστήσουν υπηρεσιακή μονάδα παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού και νέας γενιάς, αλλά και να επιχορηγούν φορείς που αναπτύσσουν δραστηριότητες πολιτιστικού χαρακτήρα στη χωρική αρμοδιότητα του δήμου. Επιπρόσθετα, θα χορηγούν άδειες ίδρυσης ιδιωτικών μουσικών ιδρυμάτων, καθώς επίσης λειτουργίας εκθέσεων βιβλίου. Τέλος, κρίνεται αναγκαία η συμμετοχή εκπροσώπου του δήμου στην οργανωτική επιτροπή τοπικών φεστιβάλ (Ψαρρού & Αγγελέτου, 2015).

Με το ίδιο νομοθέτημα, συγχωνεύονται τα ίδια νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου των Δήμων και κάθε Δήμος μπορεί να συνιστά ή να έχει έως δύο νομικά πρόσωπα, εκ των οποίων το ένα θα είναι για τους τομείς του πολιτισμού, αθλητισμού και περιβάλλοντος και το άλλο για τους τομείς κοινωνικής προστασίας, αλληλεγγύης και παιδείας.

Η ανάθεση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση της άσκησης πολιτιστικής πολιτικής είναι αποτέλεσμα μιας ευρύτερης τάσης που έχει εμφανιστεί σε διεθνές επίπεδο, αυτή της σύνδεσης της ανάπτυξης των πόλεων με τον πολιτισμό. Η αποτελεσματικότητα της πολιτιστικής πολιτικής εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το ποσοστό επίτευξης της σύνδεσής της με την τοπική παραγωγή, την τοπική πολιτιστική βιομηχανία παράλληλα με τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή των κατοίκων (Μπιτσάνη, 2004 :217).

Συνεπώς, είναι ευθύνη των αυτοδιοικητικών αρχών να παρέμβουν στον τομέα του πολιτισμού και να αναλάβουν την ευθύνη της προώθησης των πολιτιστικών δραστηριοτήτων και την εξασφάλιση των πολιτιστικών δικαιωμάτων των πολιτών τους.

## ΜΕΡΟΣ Β' ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Το Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας του Δήμου Σαλαμίνας

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο μελετάται το πολιτιστικό απόθεμα και η πολιτιστική πολιτική του Δήμου Σαλαμίνας και τα αποτελέσματά της, καθώς επίσης η περίπτωση του Μουσείου Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας του Δήμου Σαλαμίνας, η ίδρυση, ο σκοπός, η λειτουργία του, οι πόροι, οι υποδομές, το όραμα και ο στρατηγικός σχεδιασμός του.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την εμπειρική έρευνα είναι αρχικά η μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου των Μουσείων ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου των Δήμων και η ανάλυση πρωτογενών δεδομένων (συνεντεύξεις) και δευτερογενών όπως η μελέτη του αρχειακού υλικού του Δήμου Σαλαμίνας, του Μουσείου Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας του Δήμου Σαλαμίνας και του ιστολογίου του Δήμου. Χρησιμοποιήθηκε μικτή - ποιοτική και ποσοτική - μέθοδος έρευνας, ημιδομημένες συνεντεύξεις θεσμικών προσώπων του Μουσείου και έρευνα κοινού με ερωτηματολόγιο, που περιείχε ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου και διατέθηκε μέσω διαδικτύου. Η εφαρμογή των παραπάνω εργαλείων έρευνας, αποδεκτών από την επιστημονική κοινότητα, είναι σημαντική για την αξιοπιστία της έρευνας και την εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων., δεδομένου ότι δεν έχει γίνει στο παρελθόν διερεύνηση του πολιτιστικού πεδίου της Σαλαμίνας, με σκοπό την χάραξη πολιτιστικής στρατηγικής.

#### 4.1 Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη στον Δήμο Σαλαμίνας

Πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, αρχαιολογικοί χώροι, βυζαντινοί και μεταβυζαντινοί ναοί, παραδοσιακές γειτονιές, θέατρα, βιβλιοθήκες, μουσεία, ιστορικά αρχεία, συλλογές εκκλησιαστικών κειμηλίων, συλλογές τοπικών ενδυμασιών, αποτελούν το πολιτιστικό απόθεμα της Σαλαμίνας.

Μέσω αυτού, ο Δήμος Σαλαμίνας μπορεί να θέσει τη βάση για την αξιοποίηση και την βέλτιστη διαχείριση των πολιτιστικών πόρων με κατεύθυνση την πολυεπίπεδη ανάπτυξη του νησιού.

Στην επικράτεια του Δήμου διοργανώνονται πολιτιστικές εκδηλώσεις και δράσεις που σχετίζονται με το θέατρο, τη μουσική, τον χορό, τη ζωγραφική, την τοπική ιστορία, τον κινηματογράφο. Οι δράσεις αυτές πραγματοποιούνται από τον Δήμο Σαλαμίνας, την Περιφέρεια Αττικής - Αντιπεριφέρεια Νήσων, το Πολεμικό Ναυτικό, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, εθελοντικές οργανώσεις, πολιτιστικά σωματεία, που διατηρούν ιδιαίτερο ρόλο στην άσκηση πολιτιστικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο.

Οι θεσμοθετημένες πολιτιστικές εκδηλώσεις του Δήμου Σαλαμίνας που διοργανώνονται σε ετήσια βάση είναι :

- ❖ Τα *Σαλαμίνεια*, ο εορτασμός της επετείου της Ιστορικής Ναυμαχίας της Σαλαμίνας, που περιλαμβάνει πολυήμερες δράσεις, ομιλίες, εικαστικές εκθέσεις, συναυλίες με την Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, με την Μπάντα του Πολεμικού Ναυτικού, την Φιλαρμονική Ορχήστρα του Δήμου και τοπικά μουσικά σχήματα, αθλητικούς αγώνες πανελλήνιας εμβέλειας ιστιοπολοίας, τοξοβολίας, κωπηλασίας, ποδηλασίας, αγώνες δρόμου, παραστάσεις αρχαίας τραγωδίας, χορευτικές παραστάσεις, παρελάσεις με την συμμετοχή στρατιωτικών αρχών, μαθητών, πολιτιστικών φορέων.
- ❖ Τα *Καραϊσκάκεια*, οι ετήσιες δράσεις προς τιμήν του ήρωα της Ελληνικής Επανάστασης, Γεωργίου Καραϊσκάκη, λόγω της σχέσης του με το νησί και της ταφής του στον Ι.Ν. Αγίου Δημητρίου, τον Απρίλιο του 1827.
- ❖ Τα *Αιάντεια*, εκδηλώσεις προς τιμή του ομηρικού βασιλιά Αίαντα, με μακραίωνη ιστορία, αφού σύμφωνα με τον καθηγητή Δ. Πάλλα (Α.Δ.1987), ήταν γνωστή η εκτέλεση των εορτών αυτών από κοινού με τους Αθηναίους και η πρώτη φορά που τελέσθηκαν ήταν μετά τη Ναυμαχία της Σαλαμίνας (Βελτανισιάν Παν. : 29).

- ❖ Τα *Σικελιανά*, εκδηλώσεις στην οικία του Άγγελου Σικελιανού στην Σαλαμίνα, απέναντι από τη Μονή Φανερωμένης, με μουσικές βραδιές, ομιλίες για το έργο και τη ζωή του μεγάλου ποιητή, απαγγελίες ποιημάτων του, θεατρικά δρώμενα, ξεναγήσεις στην οικία του.
- ❖ Η *Κουλουριώτικη Αποκριά*, αναβίωση των αυθόρμητων συγκεντρώσεων στις πλατείες και τις γειτονιές της Σαλαμίνας, με χορό και τραγούδι.
- ❖ Αδελφοποιήσεις – Δικτυώσεις Πόλεων

Στις δράσεις της πολιτιστικής πολιτικής του Δήμου Σαλαμίνας και στα πλαίσια της προβολής της τοπικής πολιτιστικής ταυτότητας μέσω της συμμετοχής σε δίκτυα και ευρωπαϊκά προγράμματα, αξίζει να αναφέρουμε την αδελφοποίηση της Σαλαμίνας με όλους τους Δήμους (πόλεις – κράτη) που συμμετείχαν στη Ναυμαχία της Σαλαμίνας, τη δημιουργία Δικτύου Αδελφοποιημένων Πόλεων και την υπογραφή Πρωτοκόλλου συνεργασίας μεταξύ τους, με στόχο «την ευρύτερη ανάδειξη του ιστορικού γεγονότος της Ναυμαχίας, τη διεύρυνση των ιστορικών δεσμών των πόλεων με παράλληλη ανταλλαγή εμπειριών σε διάφορους τομείς διοίκησης, αθλητισμού, τέχνης, πολιτισμού κλπ» (Απόφαση 282/30-8-2011 του Δ.Σ. Σαλαμίνας και Πρωτόκολλο Αδελφοποίησης Δήμων - Σεπτέμβριος 2011). Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας είναι η καθιέρωση εορτών για την επέτειο της Ναυμαχίας της Σαλαμίνας σε όλες τις πόλεις του δικτύου και η ανάπτυξη φιλικών δεσμών σε επίπεδο Δήμων.

Ακόμα, ο Δήμος Σαλαμίνας έχει αδελφοποιηθεί με τον Δήμο Αμμοχώστου Κύπρου, λόγω των ιστορικών δεσμών που προκύπτουν από την ίδρυση της Αμμοχώστου από τον Τεύκρο, αδελφό του Αίαντα του Τελαμώνιου, όπως επίσης με την Κοινότητα Χλώρακα Κύπρου, όπου είχε έντονη δράση ο Σαλαμίνιος καπετάνιος Ευάγγελος Λουκάς, που συνέβαλε καθοριστικά στον αγώνα της ΕΟΚΑ 1955-59 (*Βαρνάβας Α. σελ. 38-49.*)

Επίσης, ο Δήμος Σαλαμίνας αδελφοποιήθηκε με τον Δήμο Τσαούτσι Μαγκεράους Ρουμανίας. Στο πλαίσιο της συνεργασίας των δύο πόλεων έγιναν ανταλλαγές μαθητών και υλοποιήθηκαν εκπαιδευτικά και πολιτιστικά προγράμματα.

#### 4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός για τον Πολιτισμό

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Δήμου Σαλαμίνας εντάσσεται στο ευρύτερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου, το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού δράσεων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης. Δίνει έμφαση στον τεκμηριωμένο προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων, στα οποία χρειάζεται να επικεντρώσει τις προσπάθειές του ο Δήμος λαμβάνοντας υπόψη τα τοπικά προβλήματα, τις προτεραιότητες και τις δυνατότητες. Οι άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι προκαθορισμένοι και σε συμφωνία με την οργάνωση των αρμοδιοτήτων σε τέσσερις θεματικές ενότητες, σύμφωνα με τον Ν. 3852/2010 :

α. Κοινωνική πολιτική και Κοινωνική ενσωμάτωση

β. Υγεία

γ. Παιδεία, Πολιτισμός, Δια βίου μάθηση, Αθλητισμός

δ. Ισότητα των φύλων και των ευκαιριών

Επιπροσθέτως, διερευνώνται οι πηγές χρηματοδότησης και συνδέονται με το ετήσιο πρόγραμμα δράσης του Δήμου και των ίδιων Νομικών Προσώπων δημοσίου δικαίου και, κατ' επέκταση, με το τεχνικό πρόγραμμα και τον οικονομικό προϋπολογισμό (ΕΕΤΑΑ).

Το επιχειρησιακό σχέδιο του Δήμου Σαλαμίνας καταρτίστηκε το 2011, κατά το πρώτο έτος εφαρμογής στην τοπική αυτοδιοίκηση του σχεδίου «ΚΑΛΙΚΡΑΤΗΣ», παράλληλα με την διοικητική αναδιοργάνωσή του και τη συνένωση με τον πρώην Δήμο Αμπελακίων, χρονική στιγμή κατά την οποία ο Νέος Δήμος Σαλαμίνας καλούνταν να ανταποκριθεί στις νέες αρμοδιότητές του, βελτιώνοντας την διοικητική του ικανότητα και αναβαθμίζοντας τις παρεχόμενες στον πολίτη υπηρεσίες (Επιχειρ. Πρόγραμμα 2011-2014).

Βασική επιδίωξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος ήταν «η ανάδειξη του ρόλου της Σαλαμίνας ως σημαντικού ιστορικού τόπου της Νησιωτικής Αττικής και του Αργοσαρωνικού, μέσω της ανάπτυξης μεγάλης εμβέλειας δραστηριοτήτων πολιτισμού,

μέσω της προσφοράς ουσιαστικού και ποιοτικού έργου προς όφελος όλων των κατοίκων της και μέσω της συγκρότησης και λειτουργίας της ως σύγχρονου και βιώσιμου αυτοδιοικητικού οργανισμού» (Επιχειρ. Πρόγραμμα 2011-2014).

Στην λογική του Επιχειρησιακού Σχεδίου ήταν ο προσδιορισμός των κρίσιμων ζητημάτων, δηλαδή των σημαντικότερων προβλημάτων σε όλους τους τομείς δραστηριότητας του Δήμου Σαλαμίνας. Για κάθε ένα από αυτά τα ζητήματα προσδιορίστηκαν οι στόχοι στους οποίους έπρεπε να εστιάσει ο Δήμος προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του και να υλοποιήσει το όραμά του.

Στη συνέχεια οι στόχοι ομαδοποιήθηκαν σε Μέτρα, που εντάχθηκαν με τη σειρά τους σε Άξονες. Έτσι, βάσει του οράματος και των πολιτικών επιλογών της Διοίκησης του Δήμου, οι αναπτυξιακές του προτεραιότητες για την επόμενη τριετία (2012-2014) ήταν :

**ΑΞΟΝΑΣ 1 :** Προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση της ποιότητας ζωής,

**ΑΞΟΝΑΣ 2 :** Ενίσχυση των δραστηριοτήτων πολιτισμού και των υπηρεσιών κοινωνικής μέριμνας, παιδείας και πολιτισμού,

**ΑΞΟΝΑΣ 3 :** Υποστήριξη της οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης και

**ΑΞΟΝΑΣ 4 :** Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου.

Μεταξύ των αναπτυξιακών τομέων, στους οποίους προβλεπόταν να δοθεί προτεραιότητα, ήταν η ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων πολιτισμού, με έμφαση στη Ναυμαχία της Σαλαμίνας ως κορυφαίου ιστορικού γεγονότος παγκόσμιας προβολής, ενισχύοντας και την ευρύτερη υπερτοπική θεώρηση του νησιού.

Έτσι, στον Άξονα 2 της ενίσχυσης των δραστηριοτήτων πολιτισμού εντάχθηκαν τα ακόλουθα μέτρα :

**ΜΕΤΡΟ 2.1** Αναβάθμιση του ρόλου του Δήμου στους τομείς του Πολιτισμού και του Αθλητισμού,

**Στόχος 2.1.1.** Ανάδειξη των πολιτιστικών πόρων του νησιού ως διεθνούς εμβέλειας με κύριο άξονα πολιτικών παρέμβασης και προβολής την Ναυμαχία της Σαλαμίνας και τον χώρο του Τύμβου των Σαλαμινομάχων,

Δράση 2.1.1.1. Ανάδειξη και προβολή της ιστορικής ταυτότητας της Σαλαμίνας (Σαλαμίνεια, δράσεις προβολής, ανάπλαση Τύμβου Σαλαμινομάχων), Αρμόδια υπηρεσία και υπηρεσία υλοποίησης ήταν η Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών, Παιδείας και Πολιτισμού, με εμπλεκόμενες υπηρεσίες το Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων του Δήμου και το ΥΠΠΟΤ. Συνολικός Προϋπολογισμός κατανεμημένος στην επόμενη τριετία 80.000,00 €, Πηγές χρηματοδότησης Δημοτικοί Πόροι και σπόνσορες. Εκροές : Ετήσια Εκδήλωση Πολιτισμού, Δίκτυο Φορέων, Οδηγός, Portal, Κανονιστικές Πράξεις (κηρύξεις).

Στόχος 2.1.2. Βελτίωση του επιπέδου ζωής των κατοίκων και της κοινωνικής συνοχής, μέσω ολοκληρωμένων αθλητικών και πολιτιστικών προγραμμάτων και ενίσχυσης των υποδομών

Δράση 2.1.2.1. Επέκταση και βελτίωση των πολιτιστικών εγκαταστάσεων (Δημοτική Βιβλιοθήκη Αμπελακίων κλπ). Αρμόδια Υπηρεσία το ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη-Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας». Υπηρεσία υλοποίησης η Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου. Συνολικός Προϋπολογισμός 1.188.000,00 €, κατανεμημένος στην επόμενη τριετία. Πηγή χρηματοδότησης ΘΗΣΕΑΣ και Δημοτικοί Πόροι. Εκροές : Τμήμα Πολιτιστικών χώρων.

Στο πλαίσιο του παραπάνω σχεδιασμού περιλαμβάνεται η κατεύθυνση που αναμενόταν να δώσει η επικείμενη τότε αναθεώρηση του Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθηνών (ΡΣΑ). Μέσω αυτής η Σαλαμίνα θα μπορούσε να αξιοποιήσει τις **ευκαιρίες** που της δίνονταν μέσα από τους άξονες πολιτικής που πρότεινε το νέο ΡΣΑ:

- ⇒ ανάδειξη Σαρωνικού Κόλπου ως πεδίου σύνδεσης επιμέρους τόπων ιδιαίτερης ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς, οι οποίοι συγκροτούν ένα νοητό τρίγωνο που διαγράφεται ανάμεσα στον αρχαιολογικό χώρο του Σουνίου, τον Φαληρικό Όρμο, τη Σαλαμίνα, την Αίγινα και την Αρχαία Επίδαυρο.
- ⇒ ένταξη της Σαλαμίνας στο «Πρόγραμμα για την προστασία και ανάδειξη των αξιόλογων οικισμών και συνόλων με τα ιδιαίτερα αρχιτεκτονικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στο νησιωτικό τμήμα της περιφέρειας» (στην Σαλαμίνα, στον Πόρο, στα Μέθανα, στην Τροιζηνία, στις Σπέτσες, στην Ύδρα και σε όλους τους οικισμούς των Κυθίων) κ.ά.



Η προβολή της Ναυμαχίας της Σαλαμίνας και η ανάδειξη του χώρου του Τύμβου Σαλαμινομάχων, ως χώρου ύψιστης παγκόσμιας αξίας, χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα και τα ετήσια προγράμματα δράσης του Δήμου διαχρονικά. Ωστόσο οι συντάκτες του στρατηγικού σχεδιασμού αρκούνται σε αυτό και στην οργάνωση των ετήσιων επετειακών εκδηλώσεων «ΣΑΛΑΜΙΝΕΙΑ», οι οποίες γίνονται με μεγάλη επιτυχία, αλλά δεν αναφέρονται καθόλου στην ανάδειξη άλλων σημαντικών αρχαιολογικών χώρων, όπως το σπήλαιο του τραγικού ποιητή Ευριπίδη, τη Μυκηναϊκή Ακρόπολη των Κανακίων, το κυκλικό ταφικό μνημείο στις Κολώνες,

- Βυζαντινών και μεταβυζαντινών ναών, όπως ο Άγιος Γιάννης ο Καλυβίτης, η Μονή Φανερωμένης, η Μονή Αγίου Νικολάου στα Λεμόνια,
- παραδοσιακών συνοικιών, όπως η παλιά πόλη των Αμπελακίων,
- μνημείων όπως η οικία Άγγελου Σικελιανού,
- μουσείων όπως το Αρχαιολογικό και το Λαογραφικό.

Όλα τα παραπάνω χρειάζεται να ενταχθούν στις στρατηγικές για την τουριστική ανάπτυξη, προωθώντας εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ο πολιτιστικός και ο θρησκευτικός τουρισμός.

Σύμφωνα με το άρθρο 225, παρ. 5 του ΔΚΚ, όταν το αντικείμενο της προγραμματικής σύμβασης είναι προγράμματα πολιτιστικού χαρακτήρα, όπως η ανάδειξη και προστασία μνημείων, οι παρεμβάσεις σε διατηρητέα ή παραδοσιακά κτίρια, η ανέγερση πολιτιστικών κτιρίων, η υποστήριξη εκδηλώσεων που αφορούν τις επιστήμες, τις τέχνες, μπορεί να συμμετέχει το Υπουργείο Πολιτισμού, με την σύναψη των ονομαζόμενων «προγραμματικών συμβάσεων πολιτισμικής ανάπτυξης» και παράλληλα να επιβληθεί το «πολιτιστικό τέλος», που θεωρείται τέλος ανταποδοτικού χαρακτήρα για την χρηματοδότηση ανάλογων έργων, εργασιών, υπηρεσιών και προγραμμάτων. Συνεπώς, οι παραπάνω δράσεις, δεδομένου ότι έχουν τη δυνατότητα υποστήριξης και χρηματοδότησης μέσω προγραμματικών συμβάσεων, κρίνεται απαραίτητο να ενταχθούν σε μελλοντικό επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου.

Επιπλέον, δεν γίνεται καμία αναφορά στον νεότερο και σύγχρονο πολιτισμό, όπως και στη συμβολή του πολιτισμού στην παροχή ίσων ευκαιριών μεταξύ των



δημοτών και στην ανάδειξη των τοπικών πολιτιστικών χαρακτηριστικών στο ευρύ κοινό. Τέλος, παραλείπεται η αναφορά στους πολιτιστικούς συλλόγους και φορείς, οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη των πολιτιστικών δραστηριοτήτων και η δυνατότητα συνέργειας με αυτούς (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, 2011-2014).

Μετά την έγκριση του συγκεκριμένου τριετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος με την 417/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου, δεν ακολούθησαν άλλα, δεδομένης και της συγκυρίας της ένταξης του Δήμου Σαλαμίνας στο πρόγραμμα οικονομικής εξυγίανσης (40473/20-11-2015 Απόφαση του Υφυπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης).

Ωστόσο, η παράλειψη μέχρι σήμερα κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος, από το οποίο θα προέκυπτε ο στρατηγικός σχεδιασμός του Δήμου και κατ' επέκταση η στρατηγική για την πολιτιστική ανάπτυξή του, κρίνεται ιδιαίτερα σοβαρή, καθώς ο Δήμος Σαλαμίνας, διαθέτει μεγάλο πολιτιστικό απόθεμα, αποτελούμενο αφενός από μνημεία πολιτιστικής κληρονομιάς, αφετέρου δε από χώρους πολιτιστικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων, που με τον κατάλληλο προγραμματισμό μπορούν να αξιοποιηθούν και να αναδειχθούν.

Όπως μας δήλωσε ο Δήμαρχος Σαλαμίνας, κ. Γ. Παναγόπουλος, θεωρεί «απαραίτητη την εκπόνηση Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου σε ρεαλιστική βάση, με έμφαση στον Άξονα 2 και τον Τομέα του Πολιτισμού και συγκεκριμένα στην κατεύθυνση της αξιοποίησης της ιστορίας και της παράδοσης του νησιού, παράλληλα με δράσεις των νέων για παραγωγή των δικών τους πολιτιστικών ιδεών». Εξάλλου, όπως συνέχισε, «για τις αξιόλογες, σοβαρές και στοχευμένες προτάσεις υπάρχουν πάντα χρηματοδοτικά προγράμματα για να υλοποιηθούν» (Παναγόπουλος 2021).

Με οδηγό την αναπτυξιακή διάσταση του πολιτισμού, η Δημοτική Αρχή οφείλει, σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες του Δήμου, να αναλάβει πρωτοβουλίες προς την κατεύθυνση, μεταξύ άλλων, μιας καινοτόμου και βιώσιμης αξιοποίησης των διαθέσιμων πολιτιστικών πόρων της για επανεκκίνηση της ανάπτυξης, μέσω της εκπόνησης Επιχειρησιακού Σχεδίου. Συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί το αξιόλογο πολιτιστικό απόθεμα που αντικατοπτρίζει τη μακρόχρονη ιστορική διαδρομή της

Σαλαμίνας. Το απόθεμα αυτό μπορεί να βοηθήσει στην αξιοποίηση της υλικής και άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς, την καταγραφή και διάσωση σπάνιων πολιτιστικών ντοκουμέντων (ηχητικών και κινηματογραφικών υλικών, φωτογραφιών, ιστορικών βιβλίων, επίσημων εγγράφων), την ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού, τη γέννηση νέων καλλιτεχνικών ιδεών και την ανάπτυξη δεξιοτήτων κυρίως των νέων, την επιδίωξη ενεργής συμμετοχής των πολιτών στην πολιτιστική ζωή και δράση, την ενίσχυση της τοπικής πολιτιστικής δημιουργίας, την προβολή της τοπικής πολιτιστικής ταυτότητας μέσω της συμμετοχής σε δίκτυα και ευρωπαϊκά προγράμματα.

Εξάλλου, ο στοχευμένος σχεδιασμός των πολιτιστικών πόρων ενός τόπου μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική αναβάθμισή του, μέσω της αξιοποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του και της διαμόρφωσης της πολιτιστικής του ταυτότητας.

#### **4.3 Φορείς άσκησης πολιτιστικών δραστηριοτήτων στον Δήμο Σαλαμίνας**

Βασικό στοιχείο για την επιθυμητή εξέλιξη της πολιτιστικής πολιτικής και ανάπτυξης, είναι η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας, η οποία εκφράζεται με τρεις μορφές :

Οι πολιτιστικές μονάδες σε οποιαδήποτε κατηγορία κι αν ανήκουν, δημόσιες ή ιδιωτικές, κερδοσκοπικές ή μη, επιδιώκουν την προώθηση των πολιτιστικών αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών και κατ' επέκταση την εφαρμογή ενός στρατηγικού πλαισίου για τη βελτίωση του επιπέδου ζωής των πολιτών (Κορρές, 2002 :151).

Σε τοπικό επίπεδο η πολιτιστική δραστηριότητα υπηρετεί, τόσο την εθνική πολιτιστική πολιτική που χαράσσεται από το Υπουργείο Πολιτισμού, όσο και την τοπική πολιτιστική πολιτική που ορίζεται από τον Ο.Τ.Α. Έτσι, οι πολιτιστικοί οργανισμοί που υπάγονται στο υπουργείο πολιτισμού είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο (Κόνσολα, 2006 : 206-207; Φραγγεδάκη, 2010: 19-20), ενώ οι πολιτιστικοί οργανισμοί που υπάγονται στους Ο.Τ.Α. είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής τους (Κόνσολα, 2006 : 207-208 ; Φραγγεδάκη, 2010 : 21-23). Επιπλέον, πολιτιστικά σωματεία, σύλλογοι, οργανώσεις και ιδιωτικοί φορείς έχουν μεγάλο μερίδιο στην πολιτιστική δραστηριότητα, τηρουμένων βέβαια

όσων ορίζει η καταστατική τους πράξη (Κόνσολα, 2006 : 208- 211; Μπούλιου, 2018 : 27-29).

Στην περίπτωση της Σαλαμίνας, πολιτιστική δραστηριότητα κατά κύριο λόγο ασκείται από: α) φορείς του Υπουργείου Πολιτισμού, β) φορείς του Υπουργείου Παιδείας, γ) φορείς του Δήμου Σαλαμίνας, δ) τη Μητρόπολη Μεγάρων και Σαλαμίνας, ε) εθελοντικές οργανώσεις – πολιτιστικά σωματεία και συλλόγους, στ) ιδιωτικούς φορείς.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσεται η ΚΣΤ΄ Εφορεία Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων, η οποία διαχειρίζεται το **Αρχαιολογικό Μουσείο Σαλαμίνας**. Σκοπός του Μουσείου, εκτός από τη συγκέντρωση, καταγραφή, συντήρηση και έκθεση-επανεκθεση των ευρημάτων, είναι και η ευαισθητοποίηση, μέσω της γνώσης, της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας για την πολύτιμη πολιτιστική κληρονομιά της Σαλαμίνας. Φιλοδοξώντας να γίνει το Μουσείο ένας πόλος πολιτισμού για την τοπική κοινωνία, εκτός από τις διαλέξεις και τις εκδηλώσεις που αφορούν στην πολιτιστική μας κληρονομιά, διοργανώνονται και εκδηλώσεις που άπτονται όλου του φάσματος της σύγχρονης δημιουργίας, ζωγραφικής, γλυπτικής, μουσικής ([http://odysseus.culture.gr/h/1/gh151.jsp?obj\\_id=18382](http://odysseus.culture.gr/h/1/gh151.jsp?obj_id=18382)).

Επιπλέον, διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για παιδιά που φοιτούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση («Το παιχνίδι της ανασκαφής», «Μια πρώτη επαφή με τον κόσμο του Μουσείου. Το επάγγελμα του Αρχαιολόγου και του Συντηρητή», «Από το Μαγειρείο στο Μουσείο. Οι περιπέτειες μια πήλινης τριποδικής χύτρας», «Με υφάδι και στημόνι. Η πανάρχαια τέχνη της Υφαντικής και η Μόδα στην Αρχαία Ελλάδα», «Από το εργαστήρι του κεραμέα στην προθήκη του Μουσείου. Η ιστορία ενός πήλινου κρατήρα» (<https://efadyat.wordpress.com>).

Ανάμεσα στις σημαντικές δράσεις του Μουσείου ήταν οι δύο επιστημονικές ημερίδες που διοργανώθηκαν σε συνεργασία με το Τοπικό Παράρτημα του Λυκείου των Ελληνίδων, στα πλαίσια του International Folklore Festival of Salamina («Δρόμος μεταξιού, Δρόμος Διαλόγου» και «Η άυλη Πολιτιστική Κληρονομιά»), η εκδήλωση για την επέτειο ίδρυσης του Καποδιστριακού αλληλοδιδακτικού σχολείου όπου στεγάζεται το Μουσείο, με θέμα «Το Αρχαιολογικό Μουσείο στο Καποδιστριακό Σχολείο της Σαλαμίνας», καθώς επίσης καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, θεατρικοί μονόλογοι, αφηγήσεις παραμυθιών και μουσικές βραδιές με καταξιωμένους

καλλιτέχνες όπως τη Μαρίζα Κωχ, τη Νένα Βενετσάνου, τη Σοφία Νοητή, τη Νενέ Ανδριανού κ.α.

Στους εποπτευόμενους φορείς του Υπουργείου Παιδείας ανήκει το **Τοπικό Αρχείο Σαλαμίνας**, ως περιφερειακή υπηρεσία των Γενικών Αρχείων του Κράτους. Βασικός σκοπός του είναι η εποπτεία, διάσωση, συγκέντρωση, ταξινόμηση και ευρετηρίαση του αρχειακού υλικού της Σαλαμίνας, καθώς και η διάθεση και η αξιοποίησή του με ποικίλους τρόπους. Το αρχειακό υλικό που διαθέτει προέρχεται από τα αρχεία δημοσίων υπηρεσιών της Σαλαμίνας (Δήμος, Κοινότητες, Δ.Ο.Υ., Λιμενικό Τμήμα, ΙΚΑ, Τελωνείο), εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ιερών ναών, αλλά και από τις συλλογές ιδιωτών και φορέων και χρονολογείται από το 1829 (<http://gak-salam.att.sch.gr>).

Στα πλαίσια της άσκησης πολιτιστικής δραστηριότητας :

- διοργανώνει εκθέσεις αρχειακού υλικού και εκθέσεις φωτογραφίας (*«Η Γερμανική Κατοχή στη Σαλαμίνα» «Οι Ψαράδες της Κούλουρης στη διάρκεια της Γερμανικής Κατοχής» «Ο Προσκοπισμός στη Σαλαμίνα» «Η Οικογένεια των Γαλέων»*), επιστημονικές, πολιτιστικές, ιστορικές, λαογραφικές ημερίδες και εκδηλώσεις, ιστορικά συμπόσια (*«Η Συμβολή της Μονής Φανερωμένης στον Αγώνα του 1821»*, *«Το ιστορικό ίδρυμα του Ιερού Ναού Αγίου Νικολάου Σαλαμίνας»*, *«Η Σαλαμίνα στον απελευθερωτικό αγώνα του 1821»*), η θεματολογία των οποίων αντλείται από το υλικό του Τοπικού Αρχείου και εκπαιδευτικά προγράμματα
- επιμελείται δημοσιεύματα, έντυπα και ηλεκτρονικά, που εξυπηρετούν την ιστορική γνώση και την προβολή των αρχειακών πηγών που διατηρούνται στα Γ.Α.Κ. ( *«Οικολογική συνείδηση πριν 70 χρόνια»* του Αναστάσιου Σαλματάνη. *«Ο Προφήτης Ηλίας της Κούλουρης»*, *«Σφουγγαράδες στην Κούλουρη, σχόλιο επί συμβολαίου του Αρχείου Συμβολαιογραφούντων Ειρηνοδικών Σαλαμίνας»* *«Η Σαλαμίνα μέσα από το πέρασμα των αιώνων»* και *«Η Ιερά Μονή Φανερωμένης – Πατριαρχικόν Σταυροπήγιον»*, της *Μαρίας Πατέρμου*).

- εξασφαλίζει την απρόσκοπτη επιστημονική έρευνα με την ελεύθερη πρόσβαση στα αρχεία του, την πληροφόρηση και την δυνατότητα αξιοποίησή τους (Σαλαματάνης, 2021).

Η **Αρχιερατική Περιφέρεια Σαλαμίνας**, που εποπτεύεται από την Μητρόπολη Μεγάρων και Σαλαμίνας, διατηρεί σημαντικό ρόλο στην πολιτιστική ζωή της Σαλαμίνας με δράσεις που γίνονται κυρίως στο Πνευματικό Κέντρο του Ι.Ν. Αγ. Μηνά, στο κέντρο της πόλης, όπως τα χορωδιακά μαθήματα, τα μαθήματα της Σχολής Γονέων, οι ομιλίες, εκθέσεις, συναυλίες βυζαντινής μουσικής, με κορυφαίες δράσεις την έκθεση εκκλησιαστικών κειμηλίων για τα 100 χρόνια του ναού και τη δημιουργία ντοκιμαντέρ.

Ακόμα, πολιτιστική δραστηριότητα ασκείται από εθελοντικές οργανώσεις, όπως είναι η Τοπική Εφορεία του Σώματος Ελλήνων Προσκόπων και το Τοπικό Τμήμα του Σώματος Ελληνικού Οδηγισμού

Τέλος, το πολιτιστικό τοπίο της Σαλαμίνας συνθέτουν τα πολιτιστικά σωματεία με κυριότερους εκπροσώπους :

- το τοπικό Παράρτημα του Λυκείου των Ελληνίδων, που επί τέσσερις δεκαετίες, αφοσιωμένο στην διατήρηση της ελληνικής και τοπικής παράδοσης και κληρονομιάς, μεταδίδει σε εκατοντάδες νέους τη γνήσια και ανόθευτη γνώση του ελληνικού χορού και τραγουδιού μέσα από τακτικά μαθήματα, παιδικά εργαστήρια, σεμινάρια, μουσικοχορευτικές παραστάσεις και καλλιτεχνικές παραγωγές και διοργάνωση διεθνούς φεστιβάλ χορού, δράσεις που αποτελούν σημείο αναφοράς στην πολιτιστική ζωή του τόπου.
- οι χορωδίες «Απόλλων», «Πρωτόκλητος», «Γυναικών Ενορίας Αγ. Μηνά»
- ο Όμιλος Ανάδειξης Μνημείων Σαλαμίνας «ΑΚΑΜΑΣ» που υποστηρίζει την εκτέλεση και οργάνωση των αρχαιολογικών ανασκαφών και ερευνών στη Σαλαμίνα, την οργάνωση διαλέξεων, επιστημονικών συναντήσεων, εκθέσεων, ξεναγήσεων με αντικείμενο την ανάδειξη και προβολή των αρχαιοτήτων της περιοχής και την πνευματική καλλιέργεια των μελών του.

- η Κινηματογραφική Λέσχη Σαλαμίνας, που με σταθερή παρουσία στο νησί εξασφαλίζει προβολές σημαντικών ξένων και ελληνικών κινηματογραφικών ταινιών και παράλληλα οργανώνει εκδηλώσεις, παρουσιάσεις βιβλίων κ.ά.
- το τοπικό Παράρτημα του Κέντρου μελέτης και προβολής αξιών «Ενωμένη Ρωμιοσύνη», που με πολιτιστικές δράσεις του προβάλλει τις αξίες του θεσμού της οικογένειας και της ελληνικής παράδοσης.

Την κύρια πολιτιστική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο ασκεί ο **Δήμος Σαλαμίνας**, που είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτιστικής πολιτικής και την επαφή των δημοτών και κατοίκων με τον Πολιτισμό. Η καλή γνώση των αναγκών του χώρου και η άμεση επαφή με τον πολίτη δίνουν την δυνατότητα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης να ασκούν την πολιτική τους (Μπιτσάνη, 2004 : 132).

**Η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας και Πολιτισμού του Δήμου Σαλαμίνας και ειδικότερα το Τμήμα Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού**, σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων στον τομέα του πολιτισμού για την προστασία του τοπικού πολιτισμού, την προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο ([www.salamina.gr](http://www.salamina.gr)). Στις πολιτικές, τα προγράμματα και τις δράσεις του, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνεται :

- η δημιουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, μουσείων, πινακοθηκών, κινηματογράφων και θεάτρων, φιλαρμονικών και σχολών διδασκαλίας μουσικής, σχολών χορού, ζωγραφικής, γλυπτικής κ.λπ.
- η διοργάνωση και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων (θεατρικές παραστάσεις, συναυλίες και άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις)
- η προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων καθώς και αρχαιολογικών καιστορικών χώρων της περιοχής
- η επισκευή, συντήρηση και αξιοποίηση παραδοσιακών και ιστορικών σχολικών κτιρίων και κτιρίων που παραχωρούνται στο Δήμο από τρίτους
- η προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών σε εθνικό,ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο
- η προώθηση της ανάπτυξης του πολιτιστικού τουρισμού.



Επίσης, όπως προβλέπεται και στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου (ΟΕΥ Δήμου Σαλαμίνας), το Τμήμα είναι αρμόδιο για την ρύθμιση των τοπικών πολιτιστικών θεμάτων, εισηγείται την επιχορήγηση ΝΠΙΔ τα οποία αναπτύσσουν πολιτιστικού χαρακτήρα δραστηριότητες στη χωρική αρμοδιότητα του Δήμου και τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών μουσικών ιδρυμάτων (Ωδείων, μουσικών σχολών, χορωδιών, συμφωνικών ορχηστρών και συγκροτημάτων μουσικής δωματίου), παρακολουθεί τη λειτουργία και δράση δημοτικών δομών και νομικών προσώπων που εφαρμόζουν προγράμματα και δράσεις στους τομείς του πολιτισμού και του αθλητισμού και Νέας Γενιάς, υλοποιεί δράσεις και προγράμματα στους τομείς του Πολιτισμού, του Αθλητισμού και της Νέας Γενιάς, συμπληρωματικά με τις δράσεις και τα προγράμματα που υλοποιούνται από τα Νομικά Πρόσωπα του Δήμου ([www.salamina.gr](http://www.salamina.gr)).

Άλλος δημοτικός φορέας που ασκεί πολιτιστική δραστηριότητα είναι η **Φιλαρμονική Ορχήστρα**, η οποία είχε τη μορφή αυτοτελούς νομικού προσώπου που καταργήθηκε. Σήμερα η δράση της εντάσσεται στις αρμοδιότητες της Δ/σης Κοινωνικής Προστασίας και Πολιτισμού του Δήμου Σαλαμίνας. Με συνεχή παρουσία από το 1979 δραστηριοποιείται στην διδασκαλία πνευστών και κρουστών μουσικών οργάνων, στην παραγωγή και συμπαραγωγή συναυλιών, καλύπτει τις πολιτιστικές εκδηλώσεις του Δήμου, θρησκευτικές τελετές και εθνικές εορτές και παρέχει μουσική παιδεία σε πλήθος νέων και παιδιών. Σημαντική στιγμή στην διαδρομή της θεωρείται η παρουσία της στην τελετή υποδοχής της ολυμπιακής φλόγας στο νησί και η συμπαραγωγή με το Λύκειο των Λύκειο Ελληνίδων Σαλαμίνας της παράστασης «7 + τραγούδια θα σου πω» ([www.salamina.gr](http://www.salamina.gr)).

Όλα τα παραπάνω σκιαγραφούν την πολιτιστική δραστηριότητα που ασκείται σε επίπεδο Δήμου Σαλαμίνας καθώς και τους φορείς άσκησης της. Παράλληλα, αποτελούν ένδειξη για τον ανταγωνισμό, ο οποίος αναπτύσσεται μεταξύ των φορέων άσκησης πολιτιστικών δραστηριοτήτων, γεγονός το οποίο λαμβάνεται υπόψη στο στρατηγικό τους σχεδιασμό, προκειμένου να παράγουν και να προσφέρουν στο κοινό πρωτότυπες δράσεις, οι οποίες θα αποφέρουν και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

#### 4.4. Το ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας»

##### 4.4.1. Ίδρυση – Σκοπός

Το Λαογραφικό Μουσείο και η Βιβλιοθήκη της Σαλαμίνας, στην πρωτόλεια μορφή τους, δημιουργήθηκαν από μία ομάδα νέων με σοβαρό μορφωτικό υπόβαθρο και αγάπη για την πολιτιστική παράδοση της Σαλαμίνας, το 1957, μέσω της σύστασης του Εξωραϊστικού και Εκπολιτιστικού Συλλόγου «Ο Ευριπίδης». Κύριος σκοπός σύμφωνα με το καταστατικό ήταν, μεταξύ άλλων, η υλοποίηση πολιτιστικών δράσεων και η προβολή της Σαλαμίνας. Ο σύλλογος, καθώς και οι συλλογές που συγκεντρώνονταν από τις δωρεές των Σαλαμινίων, στεγάστηκε κατά περιόδους σε διάφορα μισθωμένα κτίρια, στο αρχοντικό Νικολάου Παπανικολάου ή Κολώτα, σε οίκημα του Παναγιώτη Δ. Μπούτση στην πλατεία του Μπόσκου, στο παλαιό Δημαρχείο της Λεωφόρου Φανερωμένης για να καταλήξει στο Αρχοντικό του Ιατρού Θεμιστοκλή Παπασωτηρίου ή Σούρμπα (Καπαραλιώτης, 2021).

Το Μουσείο και η Βιβλιοθήκη λειτούργησαν υπό την σκέπη του Συλλόγου «Ο Ευριπίδης» μέχρι τον Φεβρουάριο του 1998, οπότε με απόφαση της Γενικής Συνέλευσής του διαλύθηκε και η περιουσία του σύμφωνα με το καταστατικό του και τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα περί σωματείων, περιήλθε στον Δήμο Σαλαμίνας. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την εξέλιξη έπαιξε η πρόταση του Δημάρχου Σαλαμίνας Αθ. Μακρή και η δέσμευσή του για μεταφορά της περιουσίας του υπό λύση σωματείου στο Νέο Δημαρχείο, με παράλληλη δημιουργία ενός ΝΠΔΔ με τους ίδιους σκοπούς (Καπαραλιώτης 2021).

Η «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας» συστάθηκε το 1998, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 203 του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (Π.Δ. 410/1995), ως **ίδιο νομικό πρόσωπο του Δήμου Σαλαμίνας** (ΦΕΚ 94/τ.Β΄/11-2-1999). Ακολούθησε τροποποίηση της συστατικής πράξης με την 07/ΔΤΑ/15216/13-10-2006 απόφαση Γ.Γ. Περιφέρειας Αττικής (ΦΕΚ 1585/τ.Β΄/30-10-2006) ως προς τους σκοπούς του και την τακτική επιχορήγησή του από τον Δήμο Σαλαμίνας. Στη συνέχεια, με την εφαρμογή του «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ»



και με την υπ' αριθ. 36281/2011 Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, διατηρήθηκε, ως αυτοτελές νομικό πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, με την ίδια επωνυμία (ΦΕΚ 1765/τ.Β'5-8-2011).

Στους σκοπούς του Νομικού Προσώπου, έτσι όπως αυτοί καταγράφονται στην συστατική του πράξη και την τροποποίησή της, περιλαμβάνονται :

Α. Η μορφωτική ανάπτυξη, μέσω της λειτουργίας Βιβλιοθήκης, Αναγνωστηρίου και Δανειστικής Βιβλιοθήκης και η διάσωση της παραδοσιακής κληρονομιάς και της πολιτιστικής ταυτότητας της Σαλαμίνας.

Β. Η διάσωση, η συντήρηση, η καταγραφή, η διαφύλαξη, η προβολή της παράδοσης της Σαλαμίνας.

Γ. Ο συνεχής εμπλουτισμός της Βιβλιοθήκης και των εκθεμάτων του Μουσείου.

Δ. Η επικοινωνία και ανταλλαγή εμπειρίας, τεχνογνωσίας με άλλα Νομικά Πρόσωπα του είδους του.

Ε. Η οργάνωση εκθέσεων βιβλίου, ομιλιών, συζητήσεων, συνεδρίων, ημερίδων, γύρω από φιλολογικά, ιστορικά, λαογραφικά, περιβαλλοντικά θέματα, που έχουν σχέση με τη Σαλαμίνα και τη χώρα γενικότερα και συμβάλλουν στην άνοδο του μορφωτικού επιπέδου των συμπολιτών μας.

ΣΤ. Η έκδοση βιβλίων, λευκωμάτων και εντύπων, λαογραφικού, ιστορικού και πολιτιστικού περιεχομένου.

Ι. Η έκδοση σύγχρονων υλικών πληροφόρησης και προβολής (βίντεο, ντοκιμαντέρ, ταινιών κλπ).

ΙΑ. Η λειτουργία χορευτικού τμήματος εκμάθησης και παρουσίασης τοπικών παραδοσιακών χορών, δρώμενων, εθίμων και παραδοσιακών οργάνων.

#### 4.4.2. Οργάνωση - Λειτουργία

Το Νομικό Πρόσωπο διοικείται από πενταμελές διοικητικό συμβούλιο απαρτίζεται από τρία (3) τακτικά μέλη που υποδεικνύονται από τον Δήμαρχο συμπεριλαμβανομένου και του Προέδρου του Ν.Π. και δύο (2) τακτικά μέλη από τις λοιπές παρατάξεις με τους αναπληρωτές τους. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγει ένα από τα μέλη του ως Αντιπρόεδρο (άρθρο 240 του ΔΚΚ). Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου είναι διετής.

Οργάνωση, κατά τον Μπουραντά, είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό ενός οργανισμού διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και στη συνέχεια διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ των πόρων του οργανισμού, ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι θα κατευθύνονται αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων.

Στην περίπτωση του οργανισμού «Βιβλιοθήκη -Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας», η λειτουργία του καθορίζεται από το διοικητικό του συμβούλιο, που καθίσταται το ανώτερο όργανο του φορέα και από το προσωπικό που υπηρετεί σε αυτό. Σήμερα, δεν υπάρχει οργανόγραμμα του οργανισμού, το οποίο ως βασικό δομικό εργαλείο και ταυτόσημο με την έννοια της οργάνωσης θα διευκόλυνε την έρευνά μας. Επιπρόσθετα, το προσωπικό δεν καλύπτει τις ανάγκες του ΝΠΔΔ, αφού μεταξύ άλλων δεν είναι εξειδικευμένο και έχει προσωρινά διατεθεί από την Δ/ση Πολιτισμού του Δήμου. Έτσι, τόσο η διοικητική υποστήριξη, όσο και η οικονομική διαχείριση και η τεχνική εξυπηρέτηση υποστηρίζεται από τις υπηρεσίες και το προσωπικό του Δήμου.

Το Νομικό Πρόσωπο δεν έχει καταρτίσει οργανόγραμμα, ωστόσο σύμφωνα με την καταστατική του πράξη, αποτελείται από τα εξής τρία τμήματα: Την Δημοτική Βιβλιοθήκη, το Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης, το οποίο είναι και το αντικείμενο της παρούσας έρευνας και το Τμήμα Εκμάθησης και Παρουσίασης τοπικών παραδοσιακών χορών.

#### 4.4.3. Η χρηματοδότηση

Πόροι του Νομικού Προσώπου που προβλέπονται στην καταστατική του πράξη (ΦΕΚ 94/τ.Β'/11-2-1999) και την τροποποίησή της (ΦΕΚ 1585/τ.Β'/30-10-2006) είναι :

Α. Επιχορηγήσεις του Δήμου, η οποία καθορίστηκε στο χρηματικό ποσό των 25.000,00 € και άνω ετησίως και προέρχεται από τα τακτικά έσοδά του για τις λειτουργικές δαπάνες του ΝΠΔΔ, ή άλλου Φυσικού ή Νομικού Προσώπου.

Β. Επιχορηγήσεις από φορείς του κράτους.

Γ. Έσοδα από διάφορες εκδηλώσεις.

Δ. Πάσης φύσεως δωρεές, κληροδοτήματα, μισθώματα από ακίνητα.

Ωστόσο, αξιολογώντας την παρούσα κατάσταση του Νομικού Προσώπου, τα έσοδά του περιορίζονται στην τακτική επιχορήγηση του Δήμου και σε έκτακτες χορηγίες ιδιωτών επιχειρηματιών του νησιού.

Η εξεύρεση νέων πόρων για τον πολιτισμό αποτελεί κύριο μέλημα της Δημοτικής Αρχής. Για τον λόγο αυτό, σύμφωνα με τον Αντιδήμαρχο Πολιτισμού, σχεδιάζεται η ένταξη σε χρηματοδοτούμενα πολιτιστικά προγράμματα της Περιφέρειας που έχουν ήδη αρχίσει να αποδίδουν, του ΕΣΠΑ και κάποιων Μ.Κ.Ο που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα. Όμως σημαντικό ρόλο κατέχουν οι χορηγίες των Σαλαμίνιων επιχειρηματιών που συνδράμουν τα μέγιστα στις προσπάθειές ολοκλήρωσης κάθε πολιτιστικής δράσης (Διολέτης, 2021).

#### 4.4.4. Υποδομές

Το ΝΠΔΔ σήμερα στεγάζεται στο ισόγειο του Δημαρχιακού Μεγάρου Σαλαμίνας και αποτελείται από τρεις πτέρυγες.

Στην πρώτη πτέρυγα, μία αίθουσα εμβαδού 120 τ.μ. που φέρει το όνομα του Σαλαμίνιου Αρχαιολόγου – Βυζαντινολόγου, Δημήτρη Ι. Πάλλα, καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών, φιλοξενείται η Δημοτική Βιβλιοθήκη Σαλαμίνας, με 25.500 τίτλους βιβλίων σήμερα, αναγνωστήριο και γραφεία. Παράρτημά της υπάρχει στην αίθουσα «Μάρκος Τσόλας» στην Δημοτική Κοινότητα Σεληνίων.

Η δεύτερη και η τρίτη πτέρυγα είναι οι εκθεσιακοί χώροι του Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας, που αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Στη δεύτερη πτέρυγα, που βρίσκεται στην ανατολική αίθουσα, εμβαδού 150 τ.μ. και φέρει το όνομα του Σαλαμίνιου λαογράφου Πέτρου Φουρίκη - Διευθυντή του Λαογραφικού Αρχείου της Ακαδημίας Αθηνών μέχρι το 1936, παρουσιάζεται η Συλλογή αυθεντικών παραδοσιακών ενδυμασιών, ανδρικών και γυναικείων, παράλληλα με συλλογή αντικειμένων του ιδιωτικού και δημόσιου βίου των Σαλαμινίων, όπως αντικείμενα καθημερινής οικιακής χρήσης, εργαλεία της κεντητικής και υφαντικής τέχνης, εικόνες, εκκλησιαστικά σκεύη και ιερατικά αντικείμενα, λατρευτικά τάματα, σπάνια έγγραφα του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα, όπως προικοσύμφωνα, ξωφύλλια, δημόσια έγγραφα, αντικείμενα από το Παλαιό Δημαρχείο Σαλαμίνας, πίνακες ζωγραφικής, πλούσιο φωτογραφικό υλικό, όπλα της Επανάστασης του 1821 και του α' και β' παγκοσμίου πολέμου.

Στην τρίτη πτέρυγα, στην νοτινή αίθουσα εμβαδού 120 τ.μ., παρουσιάζονται παραδοσιακά επαγγέλματα και ασχολίες των κατοίκων του νησιού, του σιδερά, του ξυλουργού, του τσαγκάρη, του κουρέα, του αμπελουργού, του μελισσοκόμου, του γεωργού, του ναυτικού, του χτίστη, αναπαρίσταται μία κουλουριώτικη αρχοντική κατοικία, μία σχολική αίθουσα και εκτίθεται ακόμη μικρή συλλογή από μικρογραφίες εμπορικών, αλιευτικών και πολεμικών πλοίων ([www.salamina.gr](http://www.salamina.gr)).

Στο Μουσείο έχει ανατεθεί από το 2007 η διαχείριση της οικίας του ποιητή Άγγελου Σικελιανού, στην περιοχή Φανερωμένη, δίπλα στη θάλασσα, απέναντι από την ομώνυμη Μονή και το πευκόδασος. Πρόκειται για ένα μικρό οίκημα όπου κατέφευγε τα τελευταία χρόνια της ζωής του, μαζί με τη γυναίκα του Άννα, για να δημιουργήσει εμπνεόμενος από την ομορφιά του τοπίου αλλά και από τη συναναστροφή του με τους ντόπιους. Το 2006 αποκαταστάθηκε από την Εφορεία Νεώτερων Μνημείων Αττικής του ΥΠΠΟ, την ίδια χρονιά που έφυγε από τη ζωή η Άννα Σικελιανού, επιθυμία της οποίας ήταν να προσφερθούν, ώστε να εκτεθούν στον χώρο, ενθυμήματα από την κοινή τους ζωή εκεί.

Έτσι, το σπίτι του φλογερού ποιητή στην Σαλαμίνα, σήμερα είναι επισκέψιμο, κατόπιν επικοινωνίας με το ΝΠΔΔ. Δέχεται επισκέψεις από σχολεία, όχι μόνο της Σαλαμίνας αλλά και γενικότερα της Αττικής, ώστε οι μαθητές να γνωρίσουν με βιωματικό τρόπο έναν χώρο όπου έζησε και άντλησε έμπνευση για κάποιο διάστημα της ζωής του ο Άγγελος Σικελιανός, να ζωγραφίσουν, να γράψουν και να εμπνευστούν καλλιτεχνικά, όπως έγινε πρόσφατα και σε διαγωνισμό ζωγραφικής του Δήμου. Στόχοι της σημερινής δημοτικής αρχής και της διοίκησης του ΝΠΔΔ είναι η ασφάλεια, η συντήρηση, η αξιοποίηση και η ανάδειξη του ξεχωριστού αυτού χώρου. Πρόθεσή τους είναι να καταστεί πόλος έλξης και η επίσκεψή του να πραγματοποιείται σε σταθερό ωράριο λειτουργίας, κυρίως τα Σαββατοκύριακα. Τέλος, ένας στόχος ακόμα είναι καθιέρωση της διοργάνωσης των «Σικελιανών» ως θεσμού τους καλοκαιρινούς μήνες (Φαρμακόρη, 2020)

Ακόμα, το Νομικό Πρόσωπο, εκμεταλλευόμενο τις υποδομές που του παραχωρήθηκαν κατά χρήση από τον Δήμο Σαλαμίνας σε δύο αίθουσες του Παλαιού Δημοτικού Σχολείου Παλουκίων, στο χώρο αυτό αναπτύσσει δράσεις, εκπαιδευτικά εργαστήρια και εκδηλώσεις και λειτουργεί το τμήμα εκμάθησης τοπικών παραδοσιακών χορών, δρώμενων, εθίμων και παραδοσιακών οργάνων.

#### **4.4.5. Δραστηριότητα του Μουσείου**

Το Μουσείο κατά την διάρκεια λειτουργίας του υπό την σκέπη του Εξωραϊστικού και Εκπολιτιστικού Συλλόγου «Ο Ευριπίδης» συγκέντρωσε τα εκθέματα από δωρεές και ευεργεσίες κυρίως Σαλαμίνιων. Σημαντικές στιγμές στην ιστορία του ήταν τα εγκαίνιά του την Άνοιξη του 1963, η μεγάλη έκθεση ζωγραφικής του Αχιλλέα Μπερή, η αναβίωση της Κουλουριώτικης Αποκριάς το 1979, η συμμετοχή στο εθνογραφικό ντοκιμαντέρ της ΕΡΤ, το 1982, σε επιμέλεια του δημοσιογράφου Νέστορα Μάτσα και σκηνοθεσία του Κώστα Κουτσομύτη με τίτλο «Το περιβόλι του λαού», όπου αναβιώθηκε ο Κουλουριώτικος γάμος, που αποτέλεσε ορόσημο για τα λαογραφικά της Σαλαμίνας (Καπαραλιώτης, 2021).

Το Μουσείο, στα 22 χρόνια λειτουργίας του, ως τμήμα του ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη & Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης» συνέχισε να δέχεται μουσειακά αντικείμενα από δωρεές, να διοργανώνει διαλέξεις, ημερίδες ιστορικού και λαογραφικού περιεχομένου και εγκαινίασε και τον θεσμό των λαογραφικών συναντήσεων (Καπαραλιώτης, 2021)

Διαχρονικά υλοποιούνται προγράμματα για μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διαδραστικά προγράμματα για ευάλωτες ομάδες (ΑΜΕΑ), όπως «Επαγγέλματα του χθες και του σήμερα», «Μικροί Λαογράφοι», «Η μόδα της προ-γιαγιάς μου», «Οι θεοί του Ολύμπου», «1821-2021», πασχαλινά εργαστήρια «Η Ελληνική Λαμπρή – Πασχαλινά ήθη και έθιμα» και χριστουγεννιάτικα εργαστήρια «Ηθη και έθιμα του Δωδεκαημέρου» με παραδοσιακά έθιμα κ.ά. ([www.salamina.gr](http://www.salamina.gr)).

Είναι σημαντικό τέλος, να αναφερθούμε στην συμμετοχή του Μουσείου στο ντοκιμαντέρ της ΕΡΤ «Τοπόσημα 1821» (Μάιος 2021), κατά την επίσκεψή του στο νησί, με την οποία αναδείχθηκε η συμβολή της Σαλαμίνας στην Ελληνική Επανάσταση.

#### 4.4.6. Το κοινό του Μουσείου

Το Μουσείο απευθύνεται στους πολίτες της Σαλαμίνας που είναι και αποδέκτες των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του. Ωστόσο, αποτελεί σημείο ενδιαφέροντος για όλη την Αττική, αφού η Σαλαμίνα είναι προσιτός προορισμός για μονοήμερες εκδρομές και το συγκεκριμένο μουσείο είναι το μεγαλύτερο αυτής της θεματολογίας στην Αντιπεριφέρεια Νήσων.

Όπως παρατηρεί η Πρόεδρος του Δ.Σ. του ΝΠΔΔ, «Το κοινό του Μουσείου και της Βιβλιοθήκης ποικίλει. Είναι τουρίστες, παραθεριστές, κάτοικοι του νησιού, εκπαιδευτικοί και μαθητές σχολείων όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, οργανωμένες ομάδες επισκεπτών, φοιτητές, δημοσιογράφοι, πνευματικοί άνθρωποι (καλλιτέχνες, συγγραφείς, ακαδημαϊκοί κλπ), επιχειρηματίες, επίσημες προσωπικότητες (πολιτική ηγεσία, πρέσβεις κλπ) που επισκέπτονται το νησί μας και το Δημαρχιακό Μέγαρο» (Μπίλλια, 2021).

Το ευρύτερο κοινό μέσα από την εμπειρία της επίσκεψής του, ψυχαγωγείται, ενημερώνεται και διδάσκεται. Αξίζει να αναφερθεί ότι το Μουσείο Ιστορίας & Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας, απευθύνεται και σε ειδικές ομάδες κοινού όπως τα ΑΜΕΑ και για το λόγο αυτό στις εγκαταστάσεις έχουν γίνει οι ανάλογες προβλέψεις για την εξυπηρέτησή τους, σε ηλικιωμένους και μέλη των ΚΑΠΗ του Δήμου και άλλων Δήμων της Αττικής ([www.salamina.gr](http://www.salamina.gr)).

Το Μουσείο δεν εφαρμόζει κάποια διαδικασία μέτρησης του κοινού και δεν υπάρχει δυνατότητα να εξαγάγουμε ασφαλή συμπεράσματα για την επισκεψιμότητα ανά ηλικιακή ομάδα. Ωστόσο, από τις οργανωμένες επισκέψεις μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι παιδιά 5-18 ετών απολαμβάνουν την εμπειρία του Μουσείου (ξενάγηση, εργαστήρια κ.ά.) στα πλαίσια του σχολικού προγράμματός τους, όπως και η ηλικιακή ομάδα άνω των 60 ετών, λόγω των οργανωμένων επισκέψεων των ΚΑΠΗ.

Ωστόσο στην έρευνά μας συμμετείχαν αποδέκτες των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Μουσείου ως εξής : κατά ποσοστό 33,5 % νέοι 15-25 ετών, κατά ποσοστό 30,5 % 46-55 ετών, κατά ποσοστό 13,4 % 26-35, ενώ κατά ποσοστό 12,8 % 36-45 ετών και παράλληλα το 51% ήταν ανώτερου μορφωτικού επιπέδου (τριτοβάθμιας εκπαίδευσης).

#### 4.4.7 Στρατηγικός σχεδιασμός του Μουσείου

Σήμερα, στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης, οι πολιτιστικοί οργανισμοί που δεν διαθέτουν συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ως προς τη μελλοντική βιωσιμότητά τους στο παγκόσμιο πολιτιστικό γίγνεσθαι (Ζούνης, 2008).

Η σημερινή διοίκηση του ΝΠΔΔ αναγνωρίζει την αξία ύπαρξης του στρατηγικού σχεδιασμού και θεωρεί απαραίτητο εργαλείο ανάπτυξής του την κατάρτισή του με ταυτόχρονη διατήρηση των θετικών στοιχείων του και στόχευση στην επίλυση ζητημάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τα τεχνολογικά μέσα, την κτηριακή υποδομή και τα οικονομικά του μέσα (Μπίλλια, 2021).

Η σημερινή απουσία όμως ενός δομημένου στρατηγικού πλάνου εμποδίζει την ομαλή λειτουργία του και την ολοκλήρωση των καταστατικών σκοπών του.



Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητο για το Μουσείο Λαϊκής Τέχνης & Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας, προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, να υιοθετήσει συγκεκριμένα σχέδια στρατηγικής, που θα καθορίζουν την κατεύθυνση προς την οποία σκοπεύει να κινηθεί και να εφαρμόσει πολιτικές, οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του, με την κινητοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων του.

#### **4.4.8. Το όραμα του Μουσείου**

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί διακρίνονται για το όραμα, τους στόχους, τις πολιτικές και τις στρατηγικές αποφάσεις, που τους διαφοροποιούν σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς (Οικονόμου, 2003).

Το όραμα κάθε πολιτιστικού οργανισμού αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας του, αφού αυτό ενεργοποιεί τις παραγωγικές του μονάδες στην εκπλήρωση των στόχων για βιωσιμότητα, αποδοτικότητα, ανάπτυξη, ολοκλήρωση της αποστολής του.

Το όραμα του Μουσείου, όπως το παρουσιάζει η Πρόεδρος του Δ.Σ. του ΝΠΔΔ, είναι η εξωστρέφεια, η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων για να υλοποιηθούν οι δράσεις του Οργανισμού, η αξιοποίηση της τεχνολογίας αναφορικά με την προσβασιμότητα στις συλλογές και την ξενάγηση μέσω διαδικτύου, η εφαρμογή επικοινωνιακής πολιτικής με την βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η προσέγγιση του νεανικού κοινού με πιο ελκυστικές δράσεις, η αλλαγή στέγης, και η συντήρηση, καταγραφή, τεκμηρίωση, έρευνα και μελέτη των εκθεμάτων (Μπίλλια, 2021).

Η απουσία, ωστόσο, ενός επίσημα καταγεγραμμένου οράματος και μιας στρατηγικής που να αφορά συγκεκριμένα στο Μουσείο Λαϊκής Τέχνης & Ιστορίας Σαλαμίνας, συνιστά μια μεγάλη αδυναμία για τη συνέχεια.

Είναι αναγκαίο να καταγραφεί επίσημα, από το συλλογικό όργανο διοίκησής του και σε συνάρτηση με την πολιτιστική πολιτική του Δήμου Σαλαμίνας, το όραμα του Μουσείου, όπου θα εκφράζονται οι προσδοκίες και τα όνειρα για το μέλλον του, περιγράφοντας τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής-ιδανικής κατάστασης του οργανισμού στο μέλλον (Μπουραντάς, 2002).



#### 4.4.9 Ανάλυση SWOT στο Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας

Μετά την διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης του Μουσείου Ιστορίας & Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας και αξιοποιώντας τα δεδομένα, προβήκαμε στην ανάλυση SWOT, για να εξασφαλίσουμε την απεικόνιση των βασικών χαρακτηριστικών του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του μέσω, του εντοπισμού των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του, αλλά και των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον του. (Παντουβάκης και άλλοι, 2015 : 120-123).

Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται από συνεντεύξεις που δόθηκαν (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α) και από την έρευνα κοινού (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β) που αμφότερα παρουσιάζονται στο τέλος της Δ.Ε., καθώς επίσης από το διαδίκτυο και από επιτόπια έρευνα.

##### **Δυνάμεις - Strengths**

Συμβολή στην διαφύλαξη της τοπικής κληρονομιάς. Το μουσείο αποτελεί θεματοφύλακα της τοπικής ιστορίας, της παράδοσης και της λαϊκής τέχνης, ενώ παράλληλα αναδεικνύει την πολιτιστική κληρονομιά του νησιού της Σαλαμίνας και της ευρύτερης περιοχής.

Διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων με πλούσια θεματολογία. που προσελκύουν μεγάλο μέρος του πληθυσμού, αλλά και επισκέπτες, προβάλλουν το τοπικό πολιτιστικό στοιχείο της Σαλαμίνας και εμπλουτίζουν την εικόνα του νησιού.

Πλούσια συλλογή εκθεμάτων σε διαφορετικές θεματικές πτέρυγες. Το Μουσείο διαθέτει μεγάλο αριθμό εκθεμάτων, τα περισσότερα του 19<sup>ου</sup> και 20<sup>ου</sup> αιώνα, πλούσια συλλογή αυθεντικών ανδρικών και γυναικείων τοπικών ενδυμασιών, χρηστικά αντικείμενα του καθημερινού και του επαγγελματικού βίου των Σαλαμινίων, ομοιώματα εμπορικών, αλιευτικών και πολεμικών πλοίων που αναδεικνύουν την σχέση των Σαλαμινίων με την θάλασσα, πίνακες λαϊκών

ζωγράφων, σπάνια έγγραφα 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα, φωτογραφικό υλικό, μουσικά όργανα, εκκλησιαστικά σκεύη, σπάνιες εικόνες, όπλα της Ελληνικής Επανάστασης, του α' και β' παγκοσμίου πολέμου κ.α.

Εύκολη προσβασιμότητα στο μουσείο. Το Μουσείο βρίσκεται στο ισόγειο του Δημαρχιακού Μεγάρου Σαλαμίνας, ενός κτιρίου εμβληματικού, στο κέντρο της πόλης, γνώριμο σε όλους τους κατοίκους και εύκολα αναγνωρίσιμο από τους επισκέπτες. Επίσης, έχει σύνδεση με μέσο μαζικής μεταφοράς (λεωφορείο) που μπορεί να οδηγήσει σε άλλες περιοχές του νησιού και στο λιμάνι.

Ευχάριστος και άνετος υπαίθριος χώρος για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων την θερινή περίοδο, ενώ παράλληλα δίνεται δυνατότητα τήρησης μέτρων για την αποφυγή μετάδοσης ιών όπως ο covid 19, που καθόρισε την λειτουργία των μουσείων την τελευταία διετία.

Μη ύπαρξη εισιτηρίου για την είσοδο στο Μουσείο. Η ελεύθερη είσοδος λειτουργεί θετικά για την εισροή επισκεπτών, ιδιαίτερα στη δύσκολη οικονομική συγκυρία και με αυτό τον τρόπο παρέχεται σε όλους η δυνατότητα επίσκεψης του Μουσείου και γνωριμία με την τοπική ιστορία και παράδοση.

### **Αδυναμίες - weaknesses**

Ανεπαρκής χρηματοδότηση, έλλειψη κρατικών πόρων και κατ' επέκταση αδυναμία κάλυψης εξόδων. Η τακτική ετήσια επιχορήγηση του Δήμου και οι χορηγίες μικρής τάξεως δεν αρκούν για πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, συντήρηση εκθεμάτων, εκσυγχρονισμό του χώρου και του πολιτιστικού προϊόντος.

Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη προσωπικού και η προσωρινή μετακίνηση υπαλλήλων από τον Δήμο Σαλαμίνας στο Μουσείο δεν καλύπτει ούτε τις διοικητικές ανάγκες του, ούτε την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών στο κοινό του. Η υποστελέχωση του οργανισμού οφείλεται στην αδυναμία πρόσληψης και διορισμού νέου προσωπικού εξαιτίας της αναστολής προσλήψεων που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα και στην απουσία πόρων.

Έλλειψη ολοκληρωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής, η οποία θα συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία του φορέα με το κοινό του,

Έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού που οφείλεται στην αβεβαιότητα του οικονομικού πλαισίου.

Απουσία έρευνας κοινού. Μέχρι σήμερα δεν είχε διεξαχθεί έρευνα κοινού για να μελετηθούν και να αποτιμηθούν οι απόψεις του κοινού για το μουσείο, τις συλλογές του, τις πολιτιστικές του δραστηριότητες, έτσι ώστε να γίνουν προτάσεις βελτίωσης.

Μη καθιέρωση ποσοτικών στόχων. Η απουσία ποσοτικών στόχων, είτε αυτοί μεταφράζονται σε ελάχιστο αριθμό επισκεπτών, είτε σε ελάχιστο ύψος εσόδων, δεν επιτρέπει την χρήση δεικτών αποδοτικότητας του μουσείου.

Μη ύπαρξη ξεναγήσεων και σταθερού ωραρίου επισκέψεων τόσο στο κεντρικό Μουσείο, όσο και στην οικία Σικελιανού. Δεν υπάρχει ειδικό προσωπικό που να ξεναγεί τους επισκέπτες και η ξενάγηση γίνεται από μη εξειδικευμένους δημοτικούς υπαλλήλους.

Μη ύπαρξη εισιτηρίου εισόδου στο Μουσείο. Η καθιέρωση της ελεύθερης εισόδου στερεί το Μουσείο οικονομικών πόρων που καθίστανται απαραίτητοι για την επιβίωσή του.

Μη αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στους τομείς διαχείρισης και τεκμηρίωσης της συλλογής, της ψηφιοποίησης και διάδοσης στο διαδίκτυο, της διαδραστικότητας και της εικονικής περιήγησης

### **Ευκαιρίες - Opportunities**

Εισροή επισκεπτών - τουριστών στο νησί, ιδιαίτερα κατά τους εαρινούς και θερινούς μήνες

Συνεργασία με άλλους πολιτιστικούς φορείς, μεγάλα μουσεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να επιτύχει δανεισμό εκθεμάτων από μεγάλα μουσεία στα πλαίσια της εξωστρέφειάς τους, ή μια συνεργασία με κάποιο πανεπιστημιακό ίδρυμα για υλοποίηση ερευνών.

Αξιοποίηση της οικίας Σικελιανού με δυνατότητα επίσκεψης σε σταθερές μέρες και ώρες.

Ανάδειξη της σύγχρονης Δελφικής Ιδέας και καθιέρωση ετήσιου συμποσίου για τον Α. Σικελιανό.

Απορρόφηση κονδυλίων. Το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού υποστηρίζει τις Συλλογές και τα Μουσεία Νεότερου Πολιτισμού, καθώς και τις δράσεις αυτών και απευθύνει προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για επιχορήγηση ή/ε αιγίδα.

Έλλειψη ανταγωνισμού. Το Μουσείο δραστηριοποιείται σε έναν καθόλου ανταγωνιστικό χώρο, όπου υπάρχει μόνο ένα ακόμα μουσείο, το Αρχαιολογικό Μουσείο Σαλαμίνας.

### **Απειλές - Threats**

Οικονομική ύφεση και οικονομική ανασφάλεια λόγω έλλειψης τακτικών εσόδων

Ανταγωνισμός μεταξύ των διαθέσιμων πολιτιστικών προϊόντων. Καθώς το κοινό των μουσείων επιλέγει το πιο ελκυστικό από την πληθώρα των πολιτιστικών προϊόντων που είναι σήμερα διαθέσιμα. Συνεπώς το μουσείο οφείλει να γίνει πιο ανταγωνιστικό.

Αδυναμία ανάπτυξης καινοτόμων εκπαιδευτικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού.

Κόστος συντήρησης εκθεμάτων και συλλογών.

### **Συμπεράσματα - Προτάσεις**

Ως απόρροια των παραπάνω στοιχείων που συλλέξαμε, αξίζει να σταθούμε στα σημαντικότερα σημεία που αφορούν το Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης της Σαλαμίνας,

Ειδικότερα, διακρίναμε ότι πρόκειται για ένα μουσείο γνωστό στην κοινή της Σαλαμίνας και της ευρύτερης περιοχής της Αντιπεριφέρειας Νήσων, το οποίο όμως, λόγω έλλειψης πόρων και ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να καταστεί οργανωμένο και αποτελεσματικό στην παροχή υπηρεσιών στο κοινό. Δεδομένου ότι μέχρι σήμερα δεν λαμβάνει κονδύλια από προγράμματα όπως το ΕΣΠΑ, δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει το έργο του. Τα συμπεράσματα από την ανάλυση SWOT μπορούν να αποτελέσουν βασικό εργαλείο για την χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού του Μουσείου.

Παραθέτουμε προτάσεις εφαρμογής στρατηγικών που θα δώσουν την δυνατότητα βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού και θα συμβάλουν στην επίτευξη του οράματός του,

Η Μούλιου (Μούλιου, 2015 : 21), εντοπίζοντας τα νέα οράματα, τους ρόλους και τις πρακτικές των Μουσείων έχει χαρακτηρίσει το Μουσείο ως έναν οργανισμό πολυμήχανο, με ενισχυμένο κοινωνικό ρόλο, που συνεισφέρει όχι μόνο στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά το ίδιο καίρια και στην προώθηση κοινωνικών αλλαγών με απώτερο σκοπό τη δόμηση των δημοκρατικών και προοδευτικών κοινωνιών.

Το 2010 το ICOM (International Council of Culture), υιοθέτησε έναν δεκάλογο μουσειακής ηθικής, όπου μεταξύ άλλων, έχει την πρόθεση να ενθαρρύνει την δημιουργικότητα και να αναπτύξει ρηξικέλευθες προσεγγίσεις για να διαμορφώσει αντιλήψεις για μεγαλύτερη προσβασιμότητα στην πολιτιστική κληρονομιά (Μούλιου, 2015 : 21)

Με βάση τα παραπάνω, το **Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας του Δήμου Σαλαμίνας** θα πρέπει να προσεγγίσει τη σύγχρονη πραγματικότητα, που θέλει τους Δήμους και τα Νομικά τους Πρόσωπα να είναι αναπτυξιακοί φορείς και αποτελεσματικοί στην παροχή τοπικών δημόσιων υπηρεσιών. Προϋπόθεση για αυτήν την προσέγγιση είναι, κατ' αρχήν, η αντιμετώπιση του προβλήματος της εσωτερικής του οργάνωσης και λειτουργίας με τρόπο επιστημονικό. Κύριος μοχλός οργανωτικής αλλαγής ενός νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, όπως η πολιτιστική μονάδα που μελετάμε, είναι η κατάρτιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας, με σκοπό των σύσταση θέσεων προσωπικού και την στελέχωσή του, είτε με κατ' εξαίρεση προσλήψεις είτε με μετατάξεις προσωπικού, δεδομένου της διοικητικής αδυναμίας που προκύπτει από την παντελή έλλειψη προσωπικού, όπως διαπιστώσαμε κατά την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασής του. Συνεπώς απαιτείται η εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών του οργανισμού και η ανάλογη πρόταση. Επειδή όμως σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων», άρθρο 10 παρ. 3,

όπως ισχύει, «η σύσταση θέσεων προσωπικού στους Ο.Τ.Α. γίνεται μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών και με την προϋπόθεση ότι για τη σύσταση κάθε νέας οργανικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων ετών να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού του καταληκτικού κλιμακίου των προτεινόμενων νέων θέσεων πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης αυτής επί δύο», το νομικό πρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίσει τακτικά έσοδα, για να τηρήσει την απαραίτητη οικονομική συνθήκη για τη σύσταση νέων θέσεων.

Μέχρι σήμερα η μόνη τακτική πηγή εσόδων είναι η ετήσια επιχορήγηση του Δήμου Σαλαμίνας. Συνεπώς η εξεύρεση τακτικών πόρων είναι ανάγκη επιτακτική. Αναφορικά με τους πόρους του Μουσείου, θα πρέπει αυτό να αξιοποιεί τα κοινοτικά κονδύλια και να μην μένουν ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες, όπως στο παρελθόν με το Β' και Γ' Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης (Κόνσολα<sup>1</sup>, όπου υπήρχε το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ» και οι άξονες προτεραιότητας «Διατήρηση - Αναβάθμιση – Αξιοποίηση πολιτιστικής κληρονομιάς» και «Προστασία και ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς» αντίστοιχα, για τα οποία δεν εκδηλώθηκε ενδιαφέρον (σελ. 91, 188-190) .

Σήμερα, είναι απαραίτητη η εγγραφή του Νομικού Προσώπου στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων του ΥΠΠΟΑ (<http://drasis.culture.gr>), που είναι προαπαιτούμενο για την υποβολή αιτήματος επιχορήγησης, για μουσειακές δράσεις όπως περιοδικές εκθέσεις, workshops, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια, εκδόσεις, συνέργειες με τοπικούς αλλά και ευρύτερου βεληνεκούς φορείς, δράσεις για παιδιά και εφήβους,, για την προώθηση της καθολικής προσβασιμότητας των ατόμων με αναπηρία στον πολιτισμό.

Προτάσεις τεκμηριωμένες και επαρκώς αναπτυγμένες με αναλυτικό σχεδιασμό δράσεων, αξιολογούνται θετικά από το ΥΠΠΟΑ. Συνεκτιμώνται χαρακτηριστικά όπως η καλλιτεχνική αρτιότητα της πρότασης, ο βαθμός χρήσης των ψηφιακών μέσων, η στόχευση σε παιδιά και νέ την ενθάρρυνση συμμετοχής τους στον

πολιτισμό με κατάλληλη σύγχρονη θεματολογία, αλλά και η συνάφεια της δράσης με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα ( <http://drasis.culture.gr> ).

Έτσι, κρίνεται σκόπιμη η κατάθεση προτάσεων προς το Υπουργείο για δράσεις και ενέργειες του Μουσείου που αναδεικνύουν και προβάλλουν τη νεότερη πολιτιστική κληρονομιά, ιστορικά γεγονότα και εορτασμό σημαντικών επετείων, όπως τα 200 χρόνια από την Επανάσταση, τα 2.500 χρόνια από τη Ναυμαχία της Σαλαμίνας, τα 70 χρόνια από τον θάνατο του ποιητή Άγγελου Σικελιανού. Πρόκειται για επετείους που εορτάζονται το τρέχον έτος και παρατείνεται ο εορτασμός τους, συνεπώς και οι ανάλογες μουσειακές δράσεις, λόγω των καθυστερήσεων που επέφερε η πανδημία.

Το Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας, από την ίδρυσή του έως σήμερα δεν έχει εισιτήριο εισόδου και συνεπώς στερείται των ανάλογων εσόδων. Η διοίκηση του Μουσείου χρειάζεται ενδεχομένως να υιοθετήσει άλλη πολιτική, λαμβάνοντας υπ' όψη και τα αποτελέσματα της έρευνας κοινού, σύμφωνα με τα οποία μεγάλο ποσοστό των ερωτωμένων (50%) θεωρεί αναγκαίο το εισιτήριο. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να καθορισθεί το ύψος του εισιτηρίου και ενδεχομένως να εφαρμοστεί πολιτική διαφορισμού τιμής, δηλαδή να χρεώνονται δύο ή περισσότερες διαφορετικές τιμές για το εισιτήριο (για παράδειγμα μειωμένο εισιτήριο για κάποιες ομάδες πληθυσμού, όπως οι φοιτητές, οι μαθητές και οι πολύτεκνοι), ούτως ώστε να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες.

Παράλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέθοδος αξιολόγησης της δραστηριότητας του Μουσείου και να αξιοποιηθεί σαν εργαλείο πληροφόρησης για τον βαθμό ανταπόκρισης του κοινού στις δράσεις του και για τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του, λαμβάνοντας έτσι το Μουσείο ανατροφοδότηση (feedback). Το κοινό του Μουσείου εξάλλου, όπως προκύπτει από την έρευνά μας είναι πρόθυμο να συμμετέχει στις δράσεις του, εκπαιδευτικές ή άλλες, με αντάλλαγμα και αυτό μπορεί να αποτελέσει πηγή τακτικών εσόδων.

Επιπλέον το Μουσείο κρίνεται σκόπιμο να ενσωματώσει εμπορικές δραστηριότητες, όπως τη λειτουργία καταστήματος λιανικής πώλησης (πωλητηρίου) με ψηφιακούς δίσκους παραδοσιακής μουσικής, με τις υπάρχουσες αξιολογες



εκδόσεις για την ιστορία, τα έθιμα, τα λαϊκά παραμύθια της Σαλαμίνας, τους ναούς κ.α. που προβάλλουν την τοπική παράδοση με βιβλία λαογραφικού περιεχομένου, δώρα, πιστά αντίγραφα εκθεμάτων σε μικρογραφίες, αφίσες, κάρτες.

Αναγκαία κρίνεται και η ανακαίνιση των εγκαταστάσεων του Μουσείου μέσω ενός νέου καινοτόμου και αφαιρετικού αρχιτεκτονικού επανασχεδιασμού και η μετατροπή του σε ένα σύγχρονο εκθεσιακό χώρο. Ο σχεδιασμός αυτός θα είναι λειτουργικός και παράλληλα θα εξασφαλίζει την προσφορά της γνώσης, την ανάπτυξη της έρευνας και τη διαμόρφωση κουλτούρας. Χρειάζεται μία μουσειολογική μελέτη από ειδικούς επιστήμονες για την ορθή κατάταξη των εκθεμάτων σε πτέρυγες και την χωροταξική τοποθέτηση των προθηκών, ώστε να εξασφαλίζεται η εξ αίφνης αποκάλυψη των σπουδαιότερων και εντυπωσιακότερων εκθεμάτων, όπως το αργυρόκουμπο της φέρμελης του Γ. Καραϊσκάκη, η εκλογική κάλπη του 1859 κ.ο.κ.

Η διοίκηση του Μουσείου, προκειμένου να το καταστήσει πιο ελκυστικό στο κοινό θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας στη λειτουργία του, να αναλάβει καινοτόμες δράσεις (Kolb, 2000).

Η σήμανση των προθηκών κρίνεται σκόπιμο να γίνει ψηφιακή για μία διαδραστική προσέγγιση των επισκεπτών, με στόχο την ανάπτυξη της ερευνητικής διάθεσης, ιδιαίτερα των παιδιών και των νέων. Η απολύτως απαραίτητη τεκμηρίωση, η χρήση του εστιασμένου φωτός και η υποβλητική ηχητική εγκατάσταση είναι αναγκαίες ώστε να αναπαράγουν τον βιωματικό χαρακτήρα των ενδυμασιών και των άλλων πολύτιμων μουσειακών αντικειμένων.

Στα πλαίσια της ψηφιακής αναβάθμισης του Μουσείου, χρήσιμο θα ήταν να δημιουργηθεί ιστοσελίδα ή να ανανεωθεί η ιστοσελίδα του Δήμου Σαλαμίνας, στο σημείο που αναφέρεται στο Μουσείο.

Απαιτείται, επίσης, η καθιέρωση και η εφαρμογή πολιτικής διαχείρισης της συλλογής, με βασικότερα σημεία τα εξής :

- Την ορθή καταγραφή και την ψηφιακή τεκμηρίωση σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας ICOM (Κώδικας δεοντολογίας του ICOM για τα Μουσεία, Αθήνα 2009), η οποία γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές, που περιλαμβάνουν την ταύτιση, την πλήρη περιγραφή κάθε αντικειμένου, την προέλευση, την κατάσταση διατήρησής του, τις επεμβάσεις που έχει υποστεί και την παρούσα θέση του.
- Την συντήρηση και αποκατάσταση των ενδυμασιών από ειδικούς συντηρητές, είτε αυτές εκτίθενται, είτε φυλάσσονται, καθώς και της συλλογής προσωπικών αντικειμένων του ποιητή Α,Σικελιανού.
- Τον σχεδιασμό για την προστασία της συλλογής από καταστροφές που προέρχονται από ανθρώπινες ενέργειες ή φυσικά αίτια (σύστημα κλιματισμού, σύστημα ελέγχου υγρασίας, εξασφάλιση σταθερής θερμοκρασίας, εξάλειψη της υπερϊώδους ακτινοβολίας, πυροπροστασία)
- Τη διενέργεια ελέγχου για την ασφάλεια των εκθεμάτων και την αποφυγή διαρροής ευαίσθητων δεδομένων.

Ένας από τους νέους ρόλους των μουσείων, αυτός της δια βίου εκπαίδευσης και της ψυχαγωγίας μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εφαρμόζεται ήδη στο Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η ευχάριστη και αποκαλυπτική πρόσβαση στη γνώση.

Το τμήμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Μουσείου σχεδιάζει και υλοποιεί οργανωμένα θεματικά εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολικές τάξεις όλων των βαθμίδων. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να στοχεύσουν όμως και σε άλλες ομάδες κοινού, όπως φοιτητές, εκπαιδευτικούς, ειδικές και ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, ενήλικες, οικογένειες, διαμορφώνοντας και πραγματοποιώντας κατάλληλα προγράμματα, όπως γίνεται στα μεγάλα Μουσεία της Αθήνας (<https://www.benaki.org/images/educations/> , <https://www.emst.gr/training>)

Η μετατροπή σε ψηφιακή μορφή του υφιστάμενου ιδιόκτητου πολιτιστικού υλικού του Μουσείου, έτσι ώστε να μπορεί να υπάρξει διαδικτυακή πρόσβαση και ηλεκτρονική περιήγηση σε αυτό, με ή χωρίς χρέωση και η ανάπτυξη παιδαγωγικού υλικού, προσβάσιμου διαδικτυακά, με ή χωρίς χρέωση, μετά την εμπειρία της πανδημίας covid-19 και τις πρωτοφανείς συνθήκες που αυτή επέφερε, θεωρούνται απαραίτητες.

Ακόμα, η γνωστοποίηση των παρεχομένων υπηρεσιών του Μουσείου και η ενυαισθητοποίηση του κοινού μπορούν να επιτευχθούν με καλά οργανωμένες δημόσιες σχέσεις, μέσω ενεργειών που αποσκοπούν στην διάχυση της καλής εικόνας και στην πρόκληση ενδιαφέροντος για την συλλογή και μέσω εμφάνισης μουσειακών εντύπων, διαφημιστικών και ενημερωτικών, σε διαφορετικά σημεία της πόλης, με stands, banners, σε κοινόχρηστους χώρους πολυσύχναστους, στην είσοδο του Λιμανιού και έξω από εμβληματικά κτίρια, όπως το κτίριο του Δημαρχείου Σαλαμίνας. Επιπλέον επιβάλλεται η αξιοποίηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προκειμένου να επιτευχθεί η ενίσχυση των σχέσεων με το κοινό του και η αμφίδρομη επικοινωνία μαζί του.

Οι πρωτοβουλίες αυτές μπορούν να λειτουργήσουν δυναμικά απέναντι στις αλλαγές που επιφέρει το εξωτερικό περιβάλλον του Μουσείου, δεδομένων των δυσμενών συνθηκών της πανδημίας και της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας και να δοθεί έτσι ώθηση στο Μουσείο, στην προσπάθειά του να καταστεί βιώσιμο, να αυξήσει το κοινό και τα έσοδά του και να αποτελεί χώρο γνωριμίας με την ιστορία και τον λαϊκό πολιτισμό της Σαλαμίνας, ώστε η τοπική κοινωνία να ενεργοποιηθεί δυναμικά σε ό,τι αφορά την προστασία και την ανάδειξη του πολιτιστικού αποθέματος του νησιού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Αθανασοπούλου, Α. (2003), «Ευαισθητοποίηση και συμμετοχή του κοινού» στο Αθανασοπούλου Α., Μακρή Α., Χαμπούρη-Ιωαννίδου Α., Δάλλας Κ., Πολιτιστική Επικοινωνία, Μέσα Επικοινωνίας, τόμος Β΄, Πάτρα: ΕΑΠ
- Βαρνάβας, Α. (2002), «Ιστορία του Απελευθερωτικού Αγώνα της ΕΟΚΚΑ 1955-1959», Λευκωσία : Ίδρυμα Απελευθερωτικού αγώνα ΕΟΚΚΑ 1955-1959
- Βινιεράτου, Μ., Γεωργίου, Α., Γλύτση, Ε., Κιούκας, Α., Κοσκινά, Α., Μπουσουλέγκα, Χ., Οικονόμου, Μ., Σκούρα, Β., Ταξοπούλου, Ι., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α., (2003) «Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση – Τόμος Β Πολιτιστική Διαχείριση», Πάτρα: ΕΑΠ
- Βουδούρη, Δ. (2013) «Διαχείριση Πολιτιστικών Οργανισμών σε περίοδο Κρίσης», *Πρακτικά Διημερίδας*, Αθήνα : Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Γκαντζιάς Γ., (2006) «Πολιτισμική Διαχείριση και Γενικό (Δημόσιο) Συμφέρον : Έννοιες και Αρχές»
- Γλύτση Ε., Ζαφειράκου Α, Κακούρου – Χρόνη Γ., Πικοπούλου – Τσολάκη Δ., *Οι Διαστάσεις των πολιτιστικών φαινομένων*, Τόμος Γ , Πολιτισμός και Εκπαίδευση
- Γλύτση, Ε. & Κορρές, Γ., (2002) «Οικονομία του Πολιτισμού» - Τόμος Β΄», Πάτρα, ΕΑΠ
- Ζούνης, Π., (2008), Στρατηγικές στο τοπίο των πολιτιστικών οργανισμών στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης, Υπερκείμενο ΕΔΥ - ΔΠΜ51, Πάτρα, ΕΑΠ, Κεφ. 1
- Ζορμπά, Μ. (2013) «Διαχείριση Πολιτιστικών Οργανισμών σε περίοδο Κρίσης», *Πρακτικά Διημερίδας*, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Θεοχαράκης, Βασίλειος, (2011): <<Οι δυναμικές ικανότητες δεν είναι επίκαιρες μόνο σε καιρό κρίσης>>, στο: Επιτροπάκη Όλγα, Κυριακόπουλος Κυριάκος, Ζάρκος Στέφανος (επιμ.) *Το μόνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*, Αθήνα, Καστανιώτη

- Καραναστάσης Μ., (2011), *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα ΚΑΛΙΚΡΑΤΗΣ - Ερμηνεία κατ' άρθρο*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ.Μ.Καραναστάση
- Κόνσολα, Ντόρα (2006), *Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Κόνσολα, Ντόρα (1990), *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική*, Αθήνα, Ιδιωτική έκδοση
- Κορρές, Γ., (2002), «Οικονομία του Πολιτισμού – Οικονομική διαχείριση», Πάτρα, ΕΑΠ
- Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων: Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τ. Α', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κώδικας δεοντολογίας του ICOM για τα Μουσεία, Αθήνα 2009
- Μούλιου, Μ. (2014) «Τα μουσεία στον 21ο αιώνα: προκλήσεις, αξίες, ρόλοι, πρακτικές», στο *Μουσειολογία, Πολιτιστική Διαχείριση και Εκπαίδευση* Γ. Μπίκος, Α. Κανιάρη (επιμ.), Εκδόσεις Γρηγόρη
- Μούλιου, Μ. (2015) «Το Μουσείο Ως Ποιότητα, Εμπειρία, Αστικό Σύμβολο Και Ήπια Δύναμη. Παραδείγματα Από Τη Διεθνή Και Εγχώρια Μουσειακή Πρακτική» στο Πούλιος, Ι., Αλιβιζάτου, Μ., Αραμπατζής, Γ., Γιαννακίδης, Α., Καραχάλης, Ν., Μάσχα, Ε., Μούλιου, Μ., Παπαδάκη, Μ., Προσύλης, Χ., Τουλούπα, Σ., *Πολιτισμική Διαχείριση, Τοπική Κοινωνία και Βιώσιμη Ανάπτυξη*, ΑΘΗΝΑ: Ε.Μ.Π. 56
- Μπαντιμαρούδης, Φ., (2011), *Πολιτιστική Επικοινωνία, Οργανισμοί – Θεωρίες – Μέσα*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Μπιτσάνη, Ε., (2004) *Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*, Διόνικος, Αθήνα,
- Μπουραντάς, Δ. (1992), «*Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*», Εκδόσεις TEAM ΕΠΕ
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

- Οικονόμου, Μ. «Ο ρόλος του διαχειριστή πολιτισμού – Δομή του επαγγέλματος» από το από το Βινιεράτου, Μ., Γεωργίου, Α., Γλύτση, Ε., Κιούκας, Α., Κοσκινά, Α., Μπουσουλέγκα, Χ., Οικονόμου, Μ., Σκούρα, Β., Ταξοπούλου, Ι., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α. (2003) «Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση – Τόμος Β΄ Πολιτιστική Διαχείριση», Πάτρα: ΕΑΠ. Οικονόμου, Μ. (2003). Μουσείο, αποθήκη ή ζωντανός οργανισμός; Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παντουβάκης Α., Σιώμοκος Γ., Χρήστου Ε., 2015, Μαρκετινγκ, Εκδόσεις, Λιβάνη
- Σιώμοκος, Γ. (2015). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Λιβάνης.
- Τσούχλος, Νίκος, (2014): «Πολιτιστικοί οργανισμοί σε περίοδο κρίσης: Κίνδυνοι και Ευκαιρίες», στο: Δάφνη Βουδούρη, *Διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών σε περίοδο οικονομικής κρίσης* Πρακτικά Δημερίδας που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα 31 Μαΐου – 1 Ιουνίου 2013), Αθήνα, 2014, 51-55
- Τσουρβάκας, Γιώργος, (2012): *Μάνατζμεντ επικοινωνιακών και πολιτιστικών οργανισμών. Πλαίσιο, εργαλεία, στρατηγικές*, Θεσσαλονίκη, University Studio Press
- Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α., «Στρατηγική διαχείριση των πολιτιστικών ιδρυμάτων» από το Βινιεράτου, Μ., Γεωργίου, Α., Γλύτση, Ε., Κιούκας, Α., Κοσκινά, Α., Μπουσουλέγκα, Χ., Οικονόμου, Μ., Σκούρα, Β., Ταξοπούλου, Ι., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α. (2003) «Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση – Τόμος Β Πολιτιστική Διαχείριση», Πάτρα :ΕΑΠ, σ.25-64

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ambrose T. & Paine C. (1993), *Museum basics*, ICOM in conjunction with Routledge London and New York
- Ambrose T. & Paine C., (2006), *Museum Basics* (2nd ed.), Routledge, N.Y.
- Kolb B. (2000), *Marketing Cultural Organizations: New Strategies for Attracting Audience to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Oak Tree Press
- Kotler, P., & Keller, K. (2003) *Marketing Management*, international version: Pearson

- Kotler, N.G., Kotler, P., Kotler, W.I. (2008) Museum marketing and strategy. Designing missions, building audiences, generating revenues and resources (2nd ed.) San Francisco John Wiley & Sons
- Sylaiou S., Liarokapis F, Kotsakis K, & Patsias P.(2009) «Virtual museums, a survey and some issues for consideration» *Journal of cultural heritage* 10, (4) 520-528
- Hooper – Greenhill, E. (1999), «Σκέψεις για την μουσειακή εκπαίδευση και επικοινωνία στην μεταμοντέρνα εποχή» *Αρχαιολογία*, τ.72
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, 1998
- Kotler, N., Kotler, Ph., (1998), *Museum Strategy and Marketing, Designing Mission, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco, Jossey and Bass Publishers
- Kotler, N., Kotler, W., Kotler, Ph. (2008), *Δημιουργώντας νέους επισκέπτες και επιτυγχάνοντας οικονομική βιωσιμότητα στην εποχή του μάρκετινγκ των μουσείων*,

#### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΕΣ ΔΙΑΤΡΙΒΕΣ

- Κατσιρίκου, Ανθή, (2007): “Η πολιτιστική ανάπτυξη ως παράγοντας της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης: Μελέτη περίπτωσης η πολιτιστική πολιτική του Δήμου Μελισσίων” διαθέσιμο στον ιστότοπο:  
<http://eprints.rclis.org/17788/1/Cultural%20and%20economic>
- Κεσίδου, Αφροδίτη, (2018): *Η οικονομική διαχείριση των πολιτισμικών οργανισμών σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης: Η περίπτωση της Κοινωφελούς Επιχείρησης του Δήμου Φλώρινας*, Διπλωματική εργασία που κατατέθηκε στο Ε.Α.Π., Φλώρινα
- Μπούλιου Μαρία, (2018): *Πολιτιστικές δραστηριότητες και τοπική ανάπτυξη: Η περίπτωση του μορφωτικού ομίλου Βελβεντού (Μ.Ο.Β.) “Ο Πιερός” ως φορέας πολιτισμού και η συμβολή του στην τοπική ανάπτυξη του Βελβεντού*, Διπλωματική εργασία που κατατέθηκε στο Ε.Α.Π., Βελβεντό



- Τσίχλα, Λουκία, (2017): «Στρατηγικός σχεδιασμός ανάπτυξης και διαμόρφωσης μιας πολιτιστικής δραστηριότητας στην περιφέρεια, σε περίοδο οικονομικής κρίσης Μελέτη περίπτωσης: Η πολιτιστική δραστηριότητα στο Ηράκλειο Κρήτης «Πηνελόπη Gandhi», Διπλωματική εργασία που κατατέθηκε στο Ε.Α.Π., Αθήνα
- Φραγγεδάκη, Μαρία, (2010): Πολιτιστική Διαχείριση στο Χώρο των Μουσείων και η Συμβολή των Δήμων. Η Περίπτωση της «Τεχνόπολις» του Δήμου Αθηναίων Διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα
- Ψαρρού, Μαρία, (2016) : Η τοπική αυτοδιοίκηση ως φορέας προβολής του σύγχρονου ελληνικού πολιτισμού μέσω της διοργάνωσης πολιτιστικών φεστιβάλ, Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

#### **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βελτανισιάν, Π., (2002), «Η Γιορτή των Αιαντείων», Διαδρομή στο χρόνο, Σαλαμίνα, Εκδόσεις Θεοχάρη
- Μενδώνη, Λ., «Πολιτισμός και Ανάπτυξη», Εφημερίδα «Καθημερινή», 25-2-2017, διαθέσιμο στον ιστότοπο <https://www.kathimerini.gr/society/898076/politismos-kai-anaptyxi/> (23-3-2021)
- Μενδώνη, Λ., «Ο Πολιτισμός ως εργαλείο ανάπτυξης», Εφημερίδα «Καθημερινή», 29-11-2020
- Φαρμακόρη Κ., «Το σπίτι του Άγγελου Σικελιανού στη Σαλαμίνα», 19-6-2020, διαθέσιμο στον ιστότοπο <https://www.lifo.gr/culture/vivlio/sto-spiti-toy-aggeloy-sikelianoy-sti-salamina> (2-6-2021)

## ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

- Το Σύνταγμα της Ελλάδας
- Αστικός Κώδικας – Κεφάλαιο Δ' - Νομικά Πρόσωπα
- Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας - Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114/8.6.2006)  
«Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»
- Καλλικράτης – Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87 / Τ.Α / 7-6-2010)
- ΟΕΥ ΔΗΜΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ (ΦΕΚ 2648/τ.Β' / 9-11-2011 και ΦΕΚ 1085/τ.Β' / 2-4-2019)
- Συστατική πράξη του Μουσείου (ΦΕΚ 94/τ.Β' / 11-2-1999) και οι τροποποιήσεις της ΦΕΚ 1585/τ.Β' / 30-10-2006 και ΦΕΚ 1765/τ.Β' / 5-8-2011.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζούνης Θ. Π., (2015), Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς ως μέσω Ανάπτυξης τους, Εισήγηση Α' κύκλου διημερίδας ΕΚΠΑ. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο : <https://eclass.uoa.gr/modules/document/index.php?course> (14-2-2021)
- Ψαρρού, Μ., Αγγελέτου, Κ., (2015), Ο πολιτιστικός προγραμματισμός στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγραμματισμού των Δήμων στην τρέχουσα συγκυρία, Εισήγηση συνέδριο με θέμα "Δημιουργική και Πολιτιστική Οικονομία: χωρικές αναπτυξιακές πολιτικές" από το Τμήμα Μηχανικών χωροταξίας και ανάπτυξης της Πολυτεχνικής σχολής του ΑΠΘ, το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.citybranding.gr/2015/12/o.html> (12-5-2021)
- Επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου Σαλαμίνας, Παρουσίαση Δήμου, Πολιτισμός, <http://www.salamina.gr> (12-5-2021)

- Επίσημη Ιστοσελίδα του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού - Πύλη Πολιτιστικών Φορέων  
[http://drasis.culture.gr/images/2020\\_03\\_18\\_prosklisis\\_epixorigisis\\_mouseia.pdf](http://drasis.culture.gr/images/2020_03_18_prosklisis_epixorigisis_mouseia.pdf),  
(7-6-2021) και <http://odysseus.culture.gr> (7-6-2021)
- Επίσημη Ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών <http://mfa.gr> (3-4-2021)
- Επίσημη Ιστοσελίδα της ΕΦΑ Πειραιώς και Νήσων – Μουσεία – Αρχαιολογικό Μουσείο Σαλαμίνας <https://efadyat.wordpress.com> (15-5-2021)
- Επίσημη Ιστοσελίδα των ΓΑΚ - Γενικά Αρχεία του Κράτους - Τοπικό Αρχείο Σαλαμίνας – Δραστηριότητες, <http://gak-salam.att.sch.gr> (20-4-2021)
- Επίσημη Ιστοσελίδα του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων (ICOM), <https://www.icom.org> (3-4-2021)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : Συνεντεύξεις

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΔΗΜΑΡΧΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ

κου Γιώργου Παναγόπουλου

(19-3-2021)

#### **Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια του πολιτισμού στην τοπική κοινωνία;**

Ο πολιτισμός και σε τοπικό επίπεδο είναι έννοια πολυσήμαντη, η οποία συμπεριλαμβάνει τα ήθη και έθιμα ενός τόπου, τις παραδόσεις, την ιστορία του. Άρα στην τοπική κοινωνία ο πολιτισμός συμβάλει τόσο στη διατήρηση των παραδόσεων, που είναι συστατικό στοιχείο κάθε τόπου, όσο και στην πρόοδό του μέσω της εξωστρέφειας που αυτός παράγει, αλλά και της βελτίωσης του πνευματικού και κοινωνικού επιπέδου των ατόμων.

#### **Μπορεί ο πολιτισμός να συμβάλει στην τοπική ανάπτυξη του Δήμου Σαλαμίνας;**

Ο πολιτισμός είναι κινητήρια δύναμη για την τοπική ανάπτυξη. Παράγει ιδέες, δράσεις, πρωτοβουλίες, που με την σωστή διαχείριση μπορούν να μετατραπούν σε ουσιαστική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Μέσα από τον πολιτισμό αναπτύσσεται ο τουρισμός, ενισχύεται η τοπική οικονομία, πράγματα που οδηγούν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην εισροή χρήματος στον τόπο.

#### **Ο Δήμος Σαλαμίνας έχει να καταρτίσει Επιχειρησιακό Πρόγραμμα από το έτος 2011. Σκοπεύετε να το πράξετε άμεσα; Αν ναι, τότε ποια στρατηγική θα προτείνετε, ως επικεφαλής του Δήμου, για τον Άξονα 2 και τον τομέα του πολιτισμού ; Ποια μέτρα, στόχους, δράσεις και πηγές χρηματοδότησης ;**

Απαιτείται η εκπόνηση ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, σε ρεαλιστική βάση και σύμφωνα με τις ανάγκες αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Σαλαμίνας. Στο Πρόγραμμα αυτό ο Πολιτισμός θα έχει βαρύνουσα σημασία. Το νησί του Ευριπίδη και του Σικελιανού δεν θα μπορούσε να μην στηρίζει και να μην στηριχτεί συνάμα στην μεγάλη του ιστορική και πολιτιστική παράδοση. Ωστόσο ο Πολιτισμός είναι πέραν των άλλων και κάτι ζωντανό. Άρα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες των νέων του τόπου και να προσαρμόζεται στα «θέλω» τους. Σεβασμός και ανάδειξη της Ιστορίας μας αφενός και βήμα στους νέους να παράξουν τον πολιτισμό που τους εκφράζει είναι για μένα ο διπλός στόχος που πρέπει να ακολουθήσει ο Δήμος. Πηγές χρηματοδότησης υπάρχουν πάντα. Πέραν των ιδίων εσόδων του Δήμου, χρηματοδοτικά προγράμματα για την πολιτιστική ανάπτυξη πάντα μπορούν να αντληθούν , όταν υπάρχουν σοβαρές ιδέες και συγκεκριμένη στόχευση.

**Ποιες οι προτάσεις σας για την εναρμόνιση του στρατηγικού σχεδιασμού του ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας» με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης του Δήμου;**

Το ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας» με τη μακρά ιστορία και τον πλούτο που διαθέτει είναι αναπόσπαστο κομμάτι των δράσεων του Δήμου στον τομέα του Πολιτισμού. Απαιτείται, συνεπώς, η προβολή του μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας, ο εκσυγχρονισμός της Βιβλιοθήκης με δράσεις και πρωτοβουλίες που θα την φέρουν πιο κοντά στους νέους και τα παιδιά, δράσεις που ήδη έχουν ξεκινήσει και πραγματοποιούνται αλλά και η διενέργεια πολιτιστικών εκδηλώσεων του συγκεκριμένου ΝΠΔΔ σε επίπεδο που θα ξεφεύγει από τα τοπικά όρια του νησιού (όπως π.χ. τα ΣΙΚΕΛΙΑΝΑ).

**Έχετε στους στόχους σας την συνεργασία με τοπικούς πολιτιστικούς φορείς; Αν ναι, ποια θα είναι η μορφή και ποιος ο στόχος της συνέργειας;**

Οι τοπικοί πολιτιστικοί φορείς είναι μέρος του πολιτισμού ενός τόπου. Στην Σαλαμίνα τέτοιοι φορείς υπάρχουν και αφενός μεν στηρίζουν τον πολιτισμό και τις παραδόσεις με τρόπο ουσιαστικό αλλά και παράγουν πολιτισμό. Το Λύκειο των Ελληνίδων με τις εκδηλώσεις του με αποκορύφωμα το διεθνές φεστιβάλ που διοργανώνει, χορευτικοί σύλλογοι που προωθούν και κρατούν ζωντανές τις παραδόσεις του τόπου, σύλλογοι που ασχολούνται με τα έθιμα του τόπου μας και τις παραδοσιακές τέχνες και μεταλαμπαδεύουν την γνώση τους σε αυτές στις νεότερες γενιές, θεατρικές ομάδες, είναι φορείς με τους οποίους ο Δήμος συνεργάζεται και θα συνεχίσει να συνεργάζεται. Καθήκον του Δήμου είναι να στηρίζουμε τις δράσεις τους, να προβάλλουμε το έργο τους αλλά και να πράττουμε από κοινού σε εκδηλώσεις και πρωτοβουλίες.

**ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ    ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΥ    ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ    ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,  
ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, κ. Παντελεήμονα Διολέτη**

**7/3/2021**

**Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος που καλείται να παίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση στον τομέα του Πολιτισμού**

Αναμφισβήτητα ο πολιτισμός είναι η βάση της οικονομίας στην Ελλάδα και ως εκ τούτου μια σημαντική πλουτοπαραγωγική πηγή για κάθε τοπική κοινωνία. Συνεπώς η τοπική αυτοδιοίκηση καλείται αφενός να προστατέψει την υλική και άυλη πολιτιστική μας κληρονομιά διότι το οφείλουμε στους προγόνους μας και αφετέρου να επενδύσει στην πολιτιστική βιομηχανία για να τονώσει την τοπική οικονομία ανοίγοντας νέες θέσεις εργασίας.

**Ποιος ο προϋπολογισμός του Δήμου για τον πολιτισμό; Κρίνετε ότι είναι ικανοποιητικός;**

Από την έναρξη της θητείας μας ο προϋπολογισμός του δήμου Σαλαμίνας όσον αφορά τον πολιτισμό έχει αυξηθεί συνειδητά και αυτό δεν είναι αποτέλεσμα άλογων ενεργειών. Δηλαδή αυξήσαμε τις δαπάνες για τον εορτασμό των Σαλαμινίων, των Χριστουγέννων, των καρναβαλικών εκδηλώσεων επιδιώκοντας να πάρουν την αίγλη που τους αναλογεί η κάθε μια εκδήλωση και να μην είναι ανάγκη να «ξενιτεύεται» σε άλλα μέρη ο Σαλαμίνιος για να παρακολουθήσει αντίστοιχα θεάματα. Παρόλα αυτά ο προϋπολογισμός για τον πολιτισμό εξακολουθεί να είναι περιορισμένος κάτι που μας οδηγεί, ακόμη και μετά την αύξηση που υλοποιήσαμε, σε εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης.

**Υπάρχουν εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης;**

Η εξεύρεση νέων πόρων για τον πολιτισμό αποτελεί κύριο μέλημά μας. Για αυτό σχεδιάζουμε την ένταξή μας σε χρηματοδοτούμενα πολιτιστικά προγράμματα της περιφέρειας, του ΕΣΠΑ ή κάποιων Μ.Κ.Ο που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα. Όμως ας μη ξεχνάμε τους ιδιώτες επιχειρηματίες του νησιού οι οποίοι πολλές φορές έχουν συνδράμει τα μέγιστα τις προσπάθειές μας για την ολοκλήρωση κάποιας πολιτιστικής δράσης.

### **Επηρεάζεται η συμμετοχή των πολιτών από την οικονομική κρίση ;**

Ο κόσμος πλέον όπως είναι λογικό μετράει μέχρι και το τελευταίο του ευρώ. Ως εκ τούτου είναι πολύ δύσκολο, για του λόγου το αληθές, σε μια παράσταση με εισιτήριο να την παρακολουθήσει όλη η οικογένεια. Η συμμετοχή των πολιτών είναι άρα αρκετά περιορισμένη σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις. Όμως έχει ιδιαίτερη σημασία να τονιστεί πως βασική μας επιδίωξη είναι η δημιουργία εκδηλώσεων άνευ εισιτηρίου για το κοινό. Άλλωστε οι περισσότερες εκδηλώσεις μας είναι με ελεύθερη είσοδο συναισθανόμενοι απόλυτα την οικονομική δυσπραγία των καιρών και πράγματι σε αυτές τις εκδηλώσεις η συμμετοχή είναι τεράστια, μιας και οι άνθρωποι διψάνε για πολιτισμό.

### **Επηρεάζεται η χορηγία από την οικονομική κρίση;**

Ως γνωστόν κάποιες δράσεις μας, όπως σε όλους τους δήμους, έχουν ως θεμέλιο λίθο την χορηγία κάτι που στις ημέρες μας έχει μειωθεί τρομερά. Ειδικά μετά το παρατεταμένο lockdown και τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης στην παγκόσμια οικονομία, θεωρώ εξαιρετικά δύσκολο εφεξής και για τον επόμενο χρόνο να υπάρξουν χορηγίες για τον πολιτισμό.

### **Ποιες είναι οι επιπτώσεις της σημερινής επιδημιολογικής κρίσης στην άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής;**

Η σημερινή επιδημιολογική λαίλαπα απειλεί να κατακαύσει την άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής σε έναν δήμο. Το λέω αυτό διότι και ο προϋπολογισμός πρέπει να είναι «σφιχτός» ώστε αν χρειασθούν χρήματα για τους πληγέντες από την κρίση να εξευρεθούν και δεύτερον οι απαγορεύσεις των εκδηλώσεων λόγω covid-19 δεν επιτρέπουν στον κόσμο του θεάματος να λειτουργήσει έτσι όπως τον γνωρίζαμε. Βέβαια όπως κάθε κρίση γεννάει ευκαιρίες, έτσι και αυτή μας οδηγεί σε νέες μορφές εκδηλώσεων μέσω live streaming και της χρήσης των νέων τεχνολογιών που ίσως αυτές οι μορφές εκδηλώσεων ήρθαν για να μείνουν.



**Ενισχύετε την δράση πολιτιστικών φορέων του Δήμου; Αν ναι, με ποιον τρόπο;**

Οι πολιτιστικοί φορείς του δήμου μας είναι η δύναμή μας και επιδιώκουμε να αισθάνονται το πολιτιστικό τμήμα του δήμου μας σαν το «κοινό τους σπίτι». Στο πλαίσιο αυτό και στο μέτρο των δυνατοτήτων μας στηρίζουμε αυτούς τους φορείς παρέχοντας υλικοτεχνική υποδομή στις εκδηλώσεις τους (ήχο, ηλεκτρολόγους), διαφημιστικό υλικό, παρέχοντας δωρεάν τους χώρους διεξαγωγής των δράσεων τους και κινητοποιώντας τον κόσμο να συμμετάσχει στις ενέργειές τους.

**Υπάρχει ενεργή συμμετοχή των πολιτών στα πολιτιστικά δρώμενα ;**

Ο Έλληνας και ιδιαίτερα ο Σαλαμίνιος πολίτης τάσσεται υπέρ της παράδοσης και βέβαια της τέχνης. Έτσι και στον δήμο μας ο κόσμος συμμετέχει στα καλλιτεχνικά δρώμενα είτε ως μέλη στους πολιτιστικούς-χορευτικούς-εικαστικούς-μουσικοχορευτικούς συλλόγους και στα θεατρικά σύνολα είτε συμμετέχοντας σε φεστιβάλ καλλιτεχνικής φύσεως που διοργανώνει ο δήμος μας (πχ next generation festival-τραγούδι).

**ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ Δ.Σ. ΝΠΔΔ «ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ –  
ΜΟΥΣΕΙΟ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΛΑΪΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ»**

**κας Ελένης Μπίλλια**

**7/6/2021**

**Πως αντιλαμβάνεστε την πολιτιστική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο;**

Για μένα πολιτιστική ανάπτυξη δεν σημαίνει μόνο διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων αλλά και έργα πνοής και ανάπτυξης για τον τόπο μας. Η προβολή των μουσείων, η ανάδειξη της πλούσιας ιστορίας του τόπου μας, η προστασία των αρχαιολογικών χώρων, των βυζαντινών και μεταβυζαντινών μνημείων, η συντήρηση των μνημείων, οι παρεμβάσεις σε διατηρητέα ή παραδοσιακά κτήρια, η διάσωση και διάδοση στοιχείων του πολιτισμού, η ανέγερση και λειτουργία χώρων πολιτισμού μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων του νησιού και στην οικονομική ανάπτυξη με την προσέλκυση τουριστών.

**Ως Πρόεδρος του Δ.Σ., πολιτικός προϊστάμενος του ΝΠΔΔ και εκπρόσωπος της Δημοτικής Αρχής, περιγράψτε μας με ποια μέσα στηρίζετε τον οργανισμό, σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο;**

Σε οικονομικό επίπεδο ο Οργανισμός στηρίζεται με την τακτική επιχορήγηση του Δήμου αλλά και με τη βοήθεια των υπόλοιπων Υπηρεσιών του Δήμου μας και τα μέσα που διαθέτουν. Σε τεχνολογικό επίπεδο οι ανάγκες του Νομικού Προσώπου καλύπτονται σε συνεργασία με το Τμήμα Μηχανογράφησης-Μηχανογράφησης & Πληροφορικής του Δήμου μας. Οι δράσεις και οι εκδηλώσεις του Νομικού Προσώπου το τελευταίο έτος, λόγω των περιοριστικών μέτρων, πραγματοποιήθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας zoom. Το Νομικό Πρόσωπο διαθέτει δύο σελίδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μία της Βιβλιοθήκης και μία της Χορευτικής Ομάδας του Δήμου. Επίσης, ετοιμάζουμε και τη δημιουργία ιστοσελίδας του Νομικού Προσώπου για την καλύτερη προβολή του.

**Ποιο το εκπαιδευτικό, το επιστημονικό και το καλλιτεχνικό πρόγραμμα του ΝΠΔΔ «Βιβλιοθήκη – Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης» έως σήμερα και πως συμβάλλει στην τοπική πολιτιστική ανάπτυξη;**

Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί επισκέψεις σχολείων όλων των βαθμίδων και διαδραστικά προγράμματα για μαθητές, διαλέξεις και σεμινάρια παραδοσιακών χορών από διάφορες περιοχές της Ελλάδας, ξεναγήσεις, συμμετοχή της χορευτικής ομάδας του Δήμου σε τηλεοπτικές εκπομπές, σε φεστιβάλ σε όλη την Ελλάδα αλλά και στην Κύπρο εκπροσωπώντας τον Δήμο, σε σεμινάρια που διοργανώνει το θέατρο «Δόρα Στράτου» προβάλλοντας τα ήθη και τα έθιμα της Σαλαμίνας, διοργάνωση της παραδοσιακής χορευτικής συνάντησης όπου προσκαλούνται στο νησί μας και άλλες χορευτικές ομάδες (για το 2021 προβλέπεται να πραγματοποιηθεί η 12 η Παραδοσιακή χορευτική συνάντηση), η συνεργασία της Βιβλιοθήκης με την Εθνική Βιβλιοθήκη και την ένταξή της στο Εθνικό Δίκτυο Βιβλιοθηκών, η δημιουργία δανειστικού τμήματος βιβλίων, η διαδικτυακή λέσχη ανάγνωσης, η διοργάνωση των «Σικελιανών» στον χώρο μνήμη του Άγγελου ποιητή στην Φανερωμένη. Πρόσφατα προβλήθηκε το Μουσείο μας στο ντοκιμαντέρ της ΕΡΤ «Τοπόσημα του 1821», αφιέρωμα για τα 200 χρόνια από την Επανάσταση. Επίσης, σημαντικό βήμα είναι η συνεργασία που ξεκίνησε στα χρόνια της θητείας μου, με την αμέριστη αρωγή του Δημάρχου κ. Γιώργου Παναγόπουλου και του Διοικητικού Συμβουλίου, με το Ναυτικό Μουσείο της Ελλάδας, η συμπερίληψη του Νομικού Προσώπου στους φορείς ναυτικής παράδοσης στο περιοδικό Περίπλους Ναυτικής Ιστορίας και η συμμετοχή του Μουσείου για πρώτη φορά με εισήγηση στο 12 ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ναυτικών Μουσείων που θα πραγματοποιηθεί στις 12 και 13 Ιουνίου 2021 με διοργανωτή τον Δήμο της Άνδρου υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού και του Υπουργείου Ναυτιλίας. Με την τελευταία πρωτοβουλία στόχος είναι η δημιουργία ενός γόνιμου διαλόγου μεταξύ της τοπικής, της μουσειακής και της επιστημονικής κοινότητας, και η ανάδειξη καλών πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης της νεότερης πολιτιστικής κληρονομιάς, με έμφαση στη ναυτική, τη ναυτιλιακή, αλλά και τη ναυπηγική ιστορία και παράδοση. Επιπλέον, στόχος είναι η καλύτερη γνωριμία με τις συλλογές και τις δραστηριότητες άλλων φορέων, η

συγκέντρωση ενός αποθέματος γνώσης και επικοινωνίας και η προώθηση της δικτύωσης και της συνεργασίας με άλλες ναυτικές δυνάμεις της Ελλάδας.

**Το προσωπικό που υπηρετεί στο ΝΠ είναι επαρκές, υπάρχουν προβλήματα στελέχωσης; Αν ναι, πως θα αντιμετωπιστούν;**

Δυστυχώς το προσωπικό που υπηρετεί στο Νομικό Πρόσωπο δεν είναι μόνιμο, ούτε επαρκές και πολλές φορές μη εξειδικευμένο στο αντικείμενο απασχόλησης. Προσωπικά πιστεύω ότι είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα για την καθυστέρηση υλοποίησης των στόχων του εκάστοτε Προέδρου και Διοικητικού Συμβουλίου. Όσα οράματα και να έχει κάποιος πολιτικός προϊστάμενος, αν δεν υπάρχει το μόνιμο και εξειδικευμένο προσωπικό να στηρίζει το έργο του και τους στόχους που θέτει σε προτεραιότητα, δεν μπορεί να υπάρχει αποδοτικότητα στον μέγιστο βαθμό. Πρόκειται για ένα διαχρονικό πρόβλημα και πιστεύω ότι απαιτεί έναν διαφορετικό πολιτικό σχεδιασμό αλλά και απόκτηση εσόδων για την επίλυσή του.

**Η κτιριακή υποδομή και ο τεχνολογικός εξοπλισμός καλύπτουν τις ανάγκες του ΝΠΔΔ;**

Η κτηριακή υποδομή και ο τεχνολογικός εξοπλισμός δεν καλύπτουν πλήρως τις ουσιαστικές ανάγκες του Νομικού Προσώπου. Τόσο η Βιβλιοθήκη όσο και το Μουσείο διαθέτουν πληθώρα βιβλίων και εκθεμάτων μοναδικής αξίας που κάποιοι άνθρωποι με πολλή αγάπη και μεράκι συγκέντρωσαν, αλλά χρειάζεται τριπλάσιος χώρος ώστε να αναδειχθούν σωστά. Σχετικά με τον τεχνολογικό εξοπλισμό, το Νομικό Πρόσωπο καλύπτει τις ανάγκες του σε συνεργασία με το Τμήμα Μηχανογράφησης-Μηχανογράφησης & Πληροφορικής του Δήμου μας. Έχει ενταχθεί στον προϋπολογισμό του 2021 η αγορά καινούργιων υπολογιστών και άλλων τεχνικών μέσων για τις καθημερινές ανάγκες των υπαλλήλων.

**Ποιο είναι το κοινό του Μουσείου και της Βιβλιοθήκης;**

Το κοινό του Μουσείου και της Βιβλιοθήκης ποικίλει. Είναι τουρίστες, παραθεριστές, κάτοικοι του νησιού, εκπαιδευτικοί και μαθητές σχολείων όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, οργανωμένες ομάδες επισκεπτών, φοιτητές, δημοσιογράφοι, πνευματικοί άνθρωποι (καλλιτέχνες, συγγραφείς, ακαδημαϊκοί κλπ), επιχειρηματίες, επίσημες

προσωπικότητες (πολιτική ηγεσία, πρέσβεις κλπ) που επισκέπτονται το νησί μας και το Δημαρχιακό Μέγαρο.

**Πιστεύετε ότι χρειάζεται χάραξη στρατηγικής για την προβολή και την ανάπτυξή του, έτσι ώστε να ακολουθηθεί η διαδικασία κατάρτισης του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου συνολικά;**

Ασφαλώς, η χάραξη στρατηγικής αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης για το Νομικό Πρόσωπο, ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει τα οράματά του. Από άποψη στρατηγικής, πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι και προτεραιότητες και τα κατάλληλα βήματα υλοποίησής τους. Για παράδειγμα, προκειμένου να λάβει μία χρηματοδότηση από το κράτος, κάποιο ίδρυμα ή ιδιώτη δωρητή χρειάζεται να πληροί κάποιες προϋποθέσεις. Το 2021 έκανα μία προσπάθεια εγγραφής του Νομικού Προσώπου στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει κάποια επιχορήγηση του Υπουργείου Πολιτισμού. Επίσης, απαιτείται ένας αναστοχασμός σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τα τεχνολογικά μέσα, την κτηριακή υποδομή και τα οικονομικά του μέσα. Παράλληλα, χρειάζεται να διατηρήσει όλα τα θετικά στοιχεία που έχουν συμβάλει όλα αυτά τα χρόνια στην επιτυχημένη πορεία του.

**Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του Οργανισμού;**

Δυνατά σημεία θεωρώ τα ιστορικής αξίας εκθέματα που διαθέτει, τις εκδηλώσεις και τις δραστηριότητες που αναπτύσσει, τη μοναδική σχέση εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί με την εκπαιδευτική κοινότητα, τον χώρο όπου στεγάζεται που καθιστά άμεση την πρόσβασή του, τη συμβολή του στη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, τη συνεργασία της Βιβλιοθήκης με το Δίκτυο Εθνικών Βιβλιοθηκών, τις ποικίλες δράσεις φιλαναγνωσίας, τη χορευτική ομάδα του Λαογραφικού Μουσείου που εκπροσωπεί τον Δήμο μας από το 2001 σε φεστιβάλ ανά την Ελλάδα και την Κύπρο προβάλλοντας τα ήθη και τα έθιμα του τόπου μας. Αδύνατα σημεία είναι η έλλειψη μόνιμου προσωπικού και κυρίως εξειδικευμένου που προκαλούν συχνά διοικητικές δυσλειτουργίες, η απουσία μεγαλύτερου διαθέσιμου χώρου καθώς και μουσειολογικής μελέτης για την σωστή διάταξη των εκθεμάτων, η ελλιπής απογραφή των εκθεμάτων, το

χαμηλό ποσό επιχορήγησης του Δήμου σε σχέση με τα άλλα Νομικά Πρόσωπα και γενικά η έλλειψη οικονομικών πόρων για την ανάπτυξή του.

### **Ποιο το όραμα του Οργανισμού;**

Για το τμήμα της Βιβλιοθήκης, άμεσος στόχος είναι η απόκτηση του openABECT από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, το οποίο έχει προϋπολογιστεί για το 2021, για την αυτοματοποίηση του υλικού της αλλά και η αγορά πιο σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού (υπολογιστές κλπ). Βασική προτεραιότητα είναι να καταστούν οι συλλογές διαθέσιμες για όλους στο διαδίκτυο και να υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες. Ο Οργανισμός χρειάζεται να επενδύσει ακόμα περισσότερο στο νεανικό κοινό με ελκυστικά προγράμματα. Όραμα είναι η εξωστρέφεια, η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων για να υλοποιηθούν οι δράσεις του Οργανισμού, η αλλαγή στέγας της Βιβλιοθήκης και του Μουσείου, η αξιοποίηση της τεχνολογίας σε θέματα που αφορούν δυνατότητες ξενάγησης καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Άλλος στόχος είναι η καλύτερη συντήρηση, καταγραφή, τεκμηρίωση, έρευνα, μελέτη, δημοσίευση των εκθεμάτων. Τέλος, στην 10η συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου για το έτος 2021 εισηγήθηκα την τροποποίηση της συστατικής πράξης που αφορά 3 άξονες: τους σκοπούς, τους πόρους και την επωνυμία του Νομικού Προσώπου και πιστεύω ότι θα αποτελέσουν μία βάση, ένα λιθαράκι στην περαιτέρω ανάπτυξη του Ν.Π

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΩΗΝ ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ ΝΠΔΔ «ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΜΟΥΣΕΙΟ ΛΑΪΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ»

κου Θεοφάνη Καπαρλιώτη

1/6/2021

**Πως ιδρύθηκε το Μουσείο ; Ποια μορφή είχε αρχικά, πριν την σύσταση του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου “ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ – ΜΟΥΣΕΙΟ ΛΑΪΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ” ;**

Το λαογραφικό μουσείο και η βιβλιοθήκη στην πρωτόλεια μορφή της δημιουργήθηκε ως εξωραϊστικός και εκπολιτιστικός σύλλογος .

Εμπνευστές ήταν μία παρέα Σαλαμινίων με σοβαρό μορφωτικό υπόβαθρο και αγάπη για την πολιτιστική παράδοση της Σαλαμίνας, επηρεασμένοι απ’ την αθρόα δημιουργία εξωραϊστικών συλλόγων από παραθεριστές όπου στα ενδιαφέροντά τους δεν περιλαμβάνονταν η προβολή του νησιού.

Ο εξωραϊστικός και εκπολιτιστικός αυτός σύλλογος με την ονομασία **ΕΥΡΙΠΙΔΗΣ** συστάθηκε το **1957**.

**Που στεγάστηκε; Πως δημιουργήθηκαν οι σημερινές συλλογές και οι υποδομές ;**

Αρχικά μισθώθηκε ένας μικρός χώρος ο οποίος φιλοξένησε αρχικά κάποια εκθέματα όπως αρχαίες πλάκες και ανάγλυφα.

Τα μέλη του συλλόγου μέσα απ’ τις προσπάθειες και τις φιλοδοξίες τους αποφάσισαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες του συλλόγου δημιουργώντας μία βιβλιοθήκη και ένα υποτυπώδες λαογραφικό μουσείο ώστε ο σύλλογος να λειτουργήσει μουσείο. Για τις ανάγκες της προσπάθειας αυτής συγκεντρώθηκαν ενδυμασίες, παραδοσιακά αντικείμενα και βιβλία από δωρεές Σαλαμινίων

Η προσθήκη των δραστηριοτήτων αυτών απαιτούσε και μεγαλύτερο χώρο έτσι το 1960-61 ο σύλλογος μεταστεγάστηκε σε ένα παλιό αρχοντικό, όπου στο ισόγειο φιλοξενήθηκαν τα αρχαία και στον όροφο το σαλόνι της οικίας μετατράπηκε σε αναγνωστήριο, ενώ άλλοι χώροι φιλοξένησαν τα υπόλοιπα αντικείμενα και τις ενδυμασίες.



Το 1963 άνοιξη έγιναν τα εγκαίνια του λαογραφικού μουσείου και της βιβλιοθήκης. Το αναγνωστήριο της βιβλιοθήκη λόγω του ότι φιλοξενούσε πολλά σχολικά βιβλία ήταν πάντα γεμάτο μαθητές. Ο Ευριπίδης λειτούργησε έως το 1967. Το 1968 εν μέσω δικτατορίας ο «Ευριπίδης» αναστέλλει την λειτουργία του. Ξαναλειτουργεί το 1977, οπότε και μεταφέρεται στον 4<sup>ο</sup> όροφο του Δημαρχείου επί της Λ. Φανερωμένης.

Με τις αρχαιρεσίες του 1979 εκλέγεται νέο διοικητικό συμβούλιο που δίνει πνοή ανανέωσης στο Σύλλογο και με πρωτοβουλία του ενισχύεται η Συλλογή Ενδυμασιών του Μουσείου με όλους τους τύπους της γυναικείας και ανδρικής φορεσιάς και η Βιβλιοθήκη με μεγάλο αριθμό τίτλων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 δημιουργείται χορευτική ομάδα τα μέλη της οποίας δίδαξε ο Νίκος ο Σαλτάρης.

Το 1988 μεταφέρεται στο αρχοντικό του Ιατρού Παπασωτηρίου (Σούρμπα) μαζί με την Φιλαρμονική του Δήμου. Ενώ το 1998, κατόπιν διάλυσης του Συλλόγου που αποφασίσθηκε από την γενική συνέλευση, η περιουσία του περιήλθε στον Δήμο Σαλαμίνας. Τότε συστάθηκε το Νομικό Πρόσωπο.

### **Τι άλλαξε όταν έγινε Νομικό Πρόσωπο;**

Το Μουσείο και η Βιβλιοθήκη, στεγάζονται από το 1998 στο ισόγειο του Νέου Δημαρχείου, σε χώρο που αρχικά φαινόταν ιδιαίτερα άνετος αλλά που μέσα σε μία δεκαπενταετία, δεν έφτανε λόγω της τεράστιας αύξησης των εκθεμάτων από ιδιωτικές δωρεές των Σαλαμινίων, αλλά και πληθώρας βιβλίων από δωρεές του Ιδρύματος της Εθνικής Τράπεζας, του Ιδρύματος Ουράνη και του προσωπικού αρχείου βιβλίων (2.300 τίτλοι) του καθηγητή Δημητρίου Πάλλα. Έτσι, το 2013, ανακαινίζεται, επεκτείνεται και δημιουργείται και μία νέα πτέρυγα με μουσείο επαγγελματιών και ναυτικό μουσείο, όλα με εθελοντική εργασία φίλων και δωρητών του Μουσείου.

**Ποιοι έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ιστορία του και ποιος ήταν ο δικός σας ρόλος ;**

Τον «Ευριπίδη» τον ίδρυσε μια ομάδα νέων Σαλαμινίων με πρωτεργάτη τον Τ.Νάννο. Μερικοί από τους Προέδρους που διετέλεσαν ήταν ο Βασίλης Παπανικολάου, ο Κωνσταντίνος Πάλλας (καλλιτέχνης της Λυρικής Σκηνής), ο Μιχάλης Περδικούρης, ο Κώστας Ραπατζίκος, ενώ σταθερά συμμετείχε στην διοίκηση ο Γιάννης Δαμαλίδης (Δημοτικός Υπάλληλος και συλλέκτης). Σημαντική ήταν η προσφορά πολλών ιδιωτών, με δωρεές και προσωπική εργασία στο Μουσείο, όπως του Γιώργου Αποστολίδη, του Νότη Ανδριανού κ.α. Εγώ διετέλεσα μέλος του Ευριπίδη από την ίδρυσή του και εν συνεχεία μέλος του διοικητικού του συμβουλίου. Από την μετατροπή του σε ΝΠΔΔ το υπηρέτησα από το 1998 έως το 2014 ως Αντιπρόεδρος.

**Ποιο ήταν το όραμα της ομάδας που το ίδρυσε και πόσο αυτό υλοποιήθηκε μέσα στο πέρασμα του χρόνου ;**

Το όραμα ήταν να διασωθεί η παράδοση της Σαλαμίνας και να προβληθεί το νησί. Επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό και αυτό αποδεικνύεται από τις αθρόες δωρεές των Σαλαμινίων που εμπιστεύθηκαν στο Μουσείο τις φορεσιές από τα μπαούλα τους και άλλα αντικείμενα του καθημερινού και επαγγελματικού τους βίου. Επίσης διαχρονικά πραγματοποιήθηκαν σπουδαίες εκδηλώσεις, η πρώτη έκθεση ζωγραφικής του Αχιλλέα Μπερή (1981), η αναβίωση της Κουλουριώτικης Αποκριάς (1979) που συνεχίζεται μέχρι τις μέρες μας, η συμμετοχή σε εθνογραφικό ντοκιμαντέρ της ΕΡΤ με την επιμέλεια του Νέστορα Μάτσα και την σκηνοθεσία του Κώστα Κουτσομούτη, όπου έγινε η αναβίωση του Κουλουριώτικου Γάμου (1982), η διοργάνωση λαογραφικών συναντήσεων, συναυλιών της κρατικής ορχήστρας, διαλέξεων, σεμιναρίων κ.α.

**Ποια μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ώστε να παρέχει στους πολίτες, σύγχρονα και ανταγωνιστικά πολιτιστικά προϊόντα;**

Ο χώρος ο οποίος διατίθεται για την στέγαση του λαογραφικού μουσείου και της βιβλιοθήκης κρίνεται ανεπαρκής πλέον .Η βιβλιοθήκη και μουσείο είναι οργανισμοί οι οποίοι συνεχώς αναπτύσσονται.

Αυτού του είδους τα ιδρύματα θα πρέπει να έχουν χωροταξική άνεση, περιθώρια ανάπτυξης και προοπτικές. Έτσι προτείνω :

- Η βιβλιοθήκη να διαχωρισθεί απ' το λαογραφικό μουσείο και να αποτελέσει ξεχωριστό νομικό πρόσωπο
- Να μεταστεγασθεί σε άλλο οίκημα, ώστε να δοθεί χώρος και στον ίδιο τον οργανισμό να αναπτυχθεί, αλλά και στο λαογραφικό μουσείο
- Αν είναι επαρκής ο χώρος της βιβλιοθήκης, θα μπορεί να διατηρεί αρχεία και να φιλοξενεί κληροδοτήματα
- Δημιουργία παραρτημάτων τόσο της βιβλιοθήκης όσο και του λαογραφικού και σε άλλες περιοχές της νήσου.
- Οργάνωση της υποδομής του λαογραφικού μουσείου π.χ με την δημιουργία ομάδας συντηρήσεως των στολών

**ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΓΑΚ ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ –  
ΑΡΧΕΙΟΦΥΛΑΚΕΙΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ****κου Αναστ. Σαλματάνη****17/3/2021**

**Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος του Αρχαιοφυλακείου Σαλαμίνας στην άσκηση πολιτιστικής δραστηριότητας;**

Αποστολή των Γ.Α.Κ. είναι ο εντοπισμός, η συγκέντρωση, η διάσωση, η διατήρηση και η εποπτεία στο διηνεκές των αρχείων της Χώρας, η διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης σε αυτά με γνώμονα την ελευθερία της γνώσης, της πληροφόρησης και της έρευνας και η καλλιέργεια εθνικής αρχειακής συνείδησης.

Τα Γ.Α.Κ. είναι αρμόδια για:

- α) τη διατήρηση των πάσης φύσης τεκμηρίων που αναφέρονται στην πολιτική, διοικητική, οικονομική και κοινωνική πορεία του Ελληνικού Κράτους και στην εν γένει ατομική και συλλογική μνήμη,
- β) την εποπτεία των αρχείων των υπουργικών συμβουλίων, των υπουργών, των αναπληρωτών υπουργών, των υφυπουργών, των υπουργείων, των Δήμων και Κοινοτήτων, των φορέων δημόσιου χαρακτήρα και των ανεξάρτητων αρχών, καθώς και των εκκλησιαστικών και ιδιωτικών αρχείων, εφόσον δεν καλύπτεται το απόρρητο. Η εποπτεία αυτή συνίσταται στον εντοπισμό και την καλή διατήρηση των αρχείων.,
- γ) τη διατήρηση της ακεραιότητας και της αυθεντικότητας των αρχείων,
- δ) τη διασφάλιση της απρόσκοπτης επιστημονικής έρευνας,
- ε) την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς του ελληνικού έθνους,

**Περιγράψτε μας τα είδη των εκδηλώσεων που διοργανώνετε.**

Οι εκδηλώσεις του Αρχαιοφυλακείου Σαλαμίνας περιλαμβάνουν:

- A) εκθέσεις αρχειακού υλικού
- B) εκθέσεις φωτογραφίας
- Γ) Επιστημονικές, πολιτιστικές, ιστορικές, λαογραφικές ημερίδες
- Δ) Επιστημονικά ιστορικά συμπόσια
- Ε) Εκδηλώσεις για θέματα της τοπικής Ιστορίας και λαογραφίας
- ΣΤ) Εκπαιδευτικά προγράμματα

Στο Αρχαιοφυλακείο Σαλαμίνας λειτουργεί μόνιμη Έκθεση Φωτογραφίας στο Αναγνωστήριο που συνεχώς εμπλουτίζεται με θέματα:

- «Η Γερμανική Κατοχή στη Σαλαμίνα»
- «Οι Ψαράδες της Κούλουρης στη διάρκεια της Γερμανικής Κατοχής»

**Ποια η συνεργασία του αρχείου με την τοπική αυτοδιοίκηση;**

Η συνεργασία του Αρχαιοφυλακείου Σαλαμίνας με την τοπική αυτοδιοίκηση είναι διαρκής και ιδιαίτερα σημαντική καθώς ο Δήμος Σαλαμίνας παρέχει στέγαση του Αρχαιοφυλακείου καθώς και καλύπτει βασικά λειτουργικά του έξοδα.

Επίσης η συνεργασία με τη Δημοτική Βιβλιοθήκη και Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας Δήμου Σαλαμίνας είναι σημαντική και αμοιβαία.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΕΡΕΥΝΑ ΚΟΙΝΟΥ

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedD-dxsg81XcTRI1yUvygcbMCMTqjNPjCxiKJBGjS8jvzWqQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedD-dxsg81XcTRI1yUvygcbMCMTqjNPjCxiKJBGjS8jvzWqQ/viewform?usp=sf_link)

Αγαπητή/έ κάτοικε Σαλαμίνας

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη "Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων" του ΕΑΠ. Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός της πολιτιστικής πολιτικής του Δήμου και ιδιαίτερα του Μουσείου Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης συντελούν στην πολιτιστική, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του νησιού.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και η συμπλήρωσή του θα διαρκέσει περίπου πέντε (5) λεπτά. Η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο στα πλαίσια της έρευνας.

Η συμβολή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εκπόνηση της εργασίας και θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για το Μουσείο, καθώς μπορεί να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα και τις προτάσεις της διπλωματικής εργασίας στον στρατηγικό σχεδιασμό της πολιτιστικής πολιτικής του μελλοντικά.

Ευχαριστώ για την συμβολή σας

Ελένη Μ. Παπαγγελή

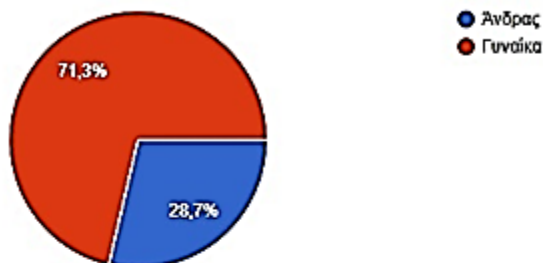
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΕΑΠ/Υπεύθυνη έρευνας

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### Δημογραφικά στοιχεία

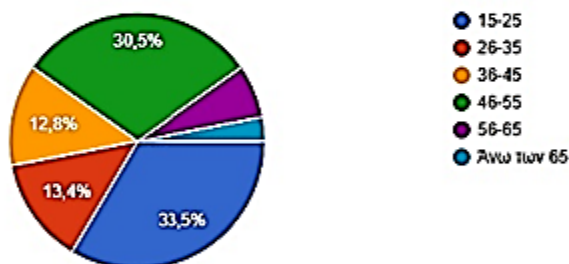
Φύλο (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους δύο κύκλους)

164 απαντήσεις



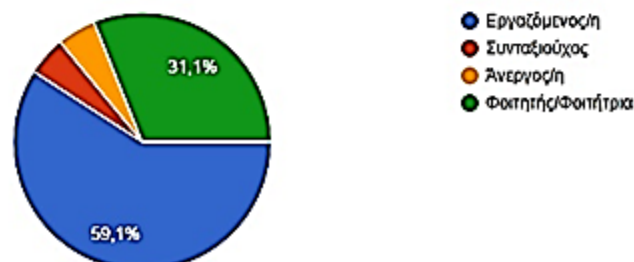
Ηλικία (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

164 απαντήσεις



Επαγγελματική κατάσταση (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

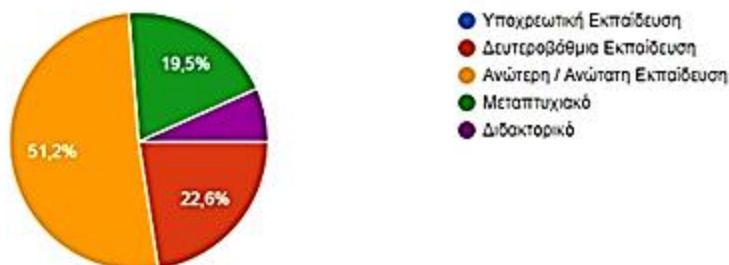
164 απαντήσεις





Μορφωτικό Επίπεδο (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

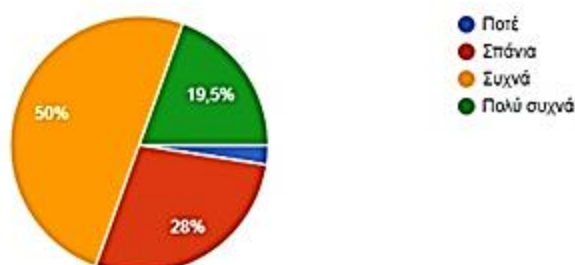
164 απαντήσεις



Συμμετοχή στις πολιτιστικές δράσεις και βαθμός ικανοποίησης

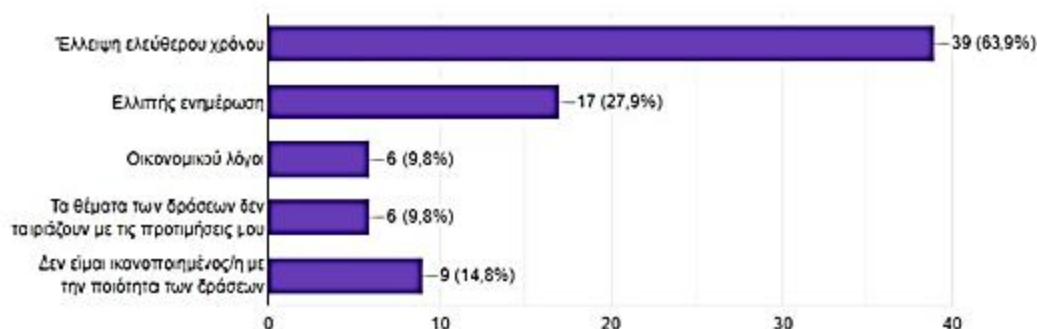
Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο παρακολουθείτε τις πολιτιστικές δράσεις του Δήμου Σαλαμίνας (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

164 απαντήσεις



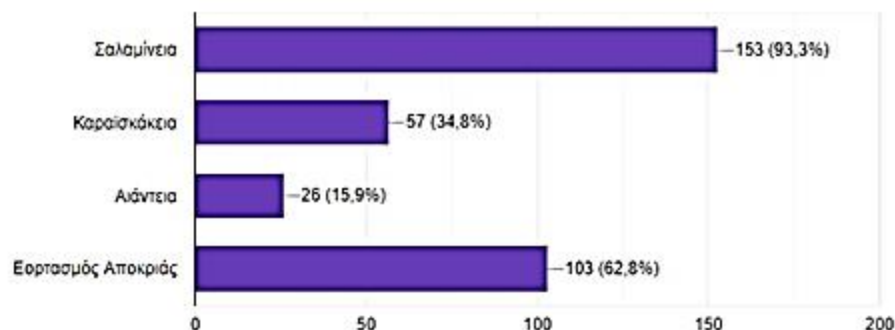
Αν απαντήσατε ποτέ ή σπάνια, για ποιον λόγο (απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

61 απαντήσεις



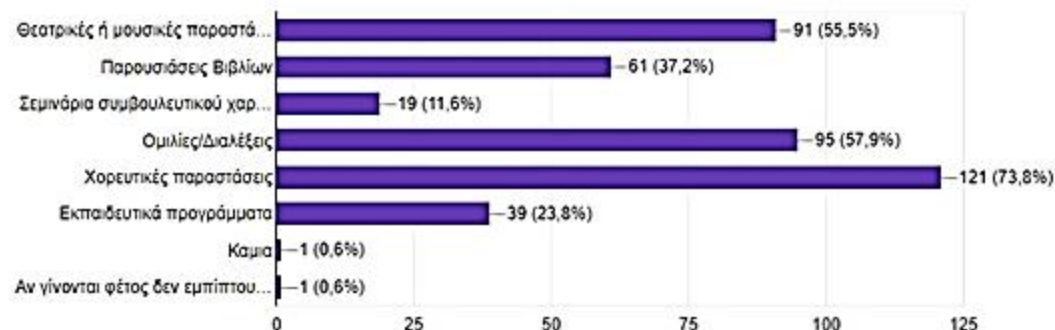
Ποιές από τις παρακάτω θεσμοθετημένες εκδηλώσεις γνωρίζετε και παρακολουθείτε;  
(απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

164 απαντήσεις



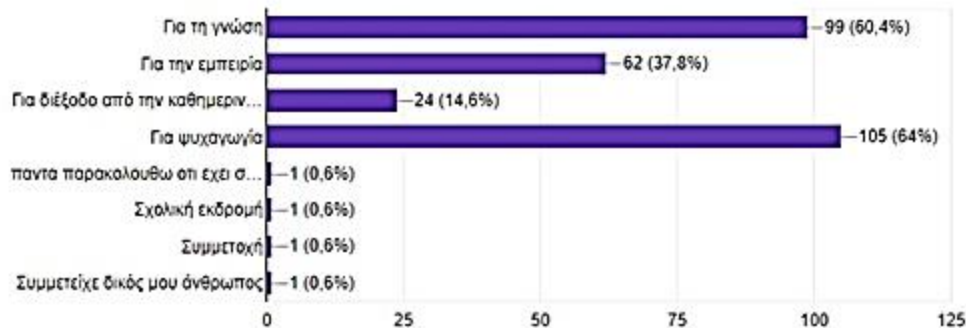
Ποιες από τις παρακάτω δράσεις του Μουσείου Ιστορίας & Λαϊκής Τέχνης του Δήμου Σαλαμίνας γνωρίζετε; (απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

164 απαντήσεις



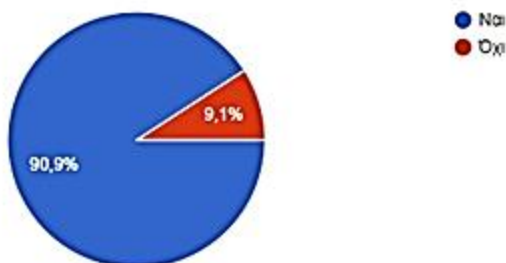
Ποιός ο λόγος που σας έκανε να παρακολουθήσετε τις δράσεις του Μουσείου ; (απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

164 απαντήσεις



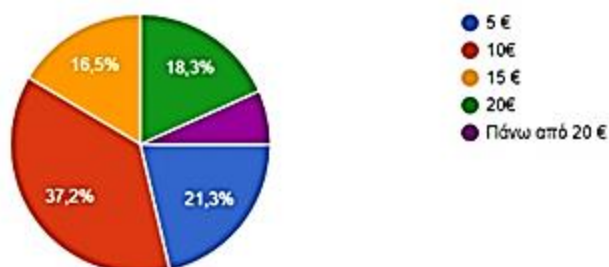
Επιθυμείτε να επαναλάβετε την συμμετοχή σας σε κάποια δράση του Μουσείου; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους δύο κύκλους)

164 απαντήσεις

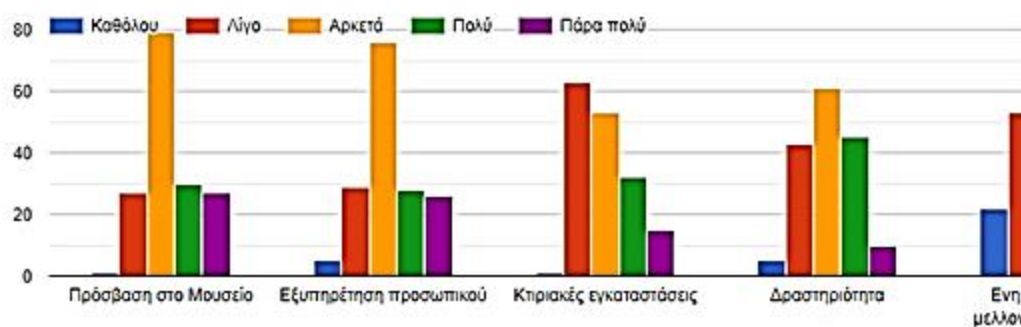


Μέχρι ποιο χρηματικό ποσό θα δίνετε για την συμμετοχή σας σε δράση του Μουσείου ; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

164 απαντήσεις

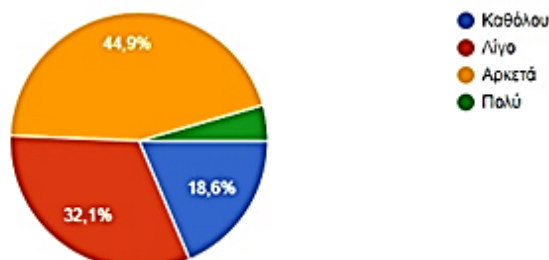


Πόσο ικανοποιηθήκατε από την εμπειρία σας από την συμμετοχή σας σε αυτή τη δράση; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους κάθε σειράς)



Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις διαδικτυακές δράσεις του Μουσείου, στην προσπάθειά του να διατηρήσει την επικοινωνία του με το κοινό του, κατά την διάρκεια των περιοριστικών μέτρων, λόγω της πανδημίας;

156 απαντήσεις



### Επίσκεψη στο Μουσείο

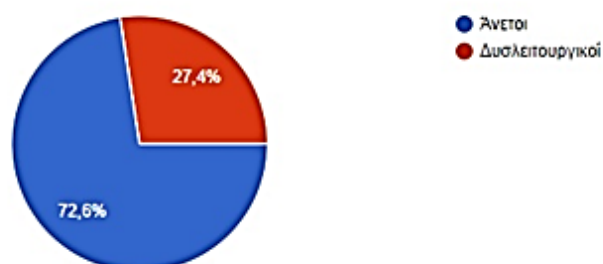
Για ποιο λόγο επισκεφθήκατε το Μουσείο (απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

164 απαντήσεις



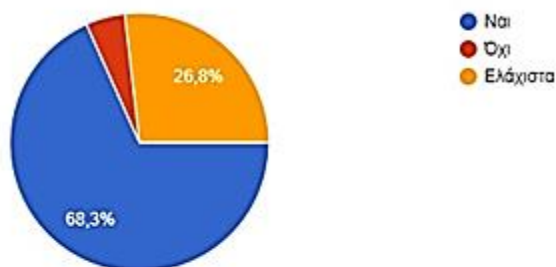
Τι γνώμη έχετε για τους εκθεσιακούς χώρους; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους δύο κύκλους)

164 απαντήσεις



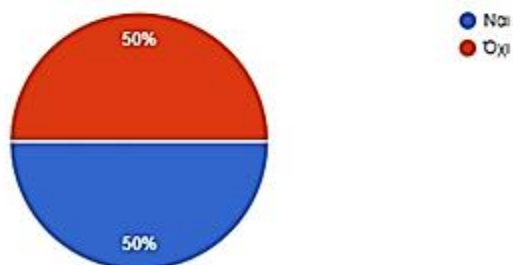
Έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέσα για την προστασία των εκθεμάτων ; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

164 απαντήσεις



Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να υπάρχει εισιτήριο εισόδου στο Μουσείο ; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους δύο κύκλους)

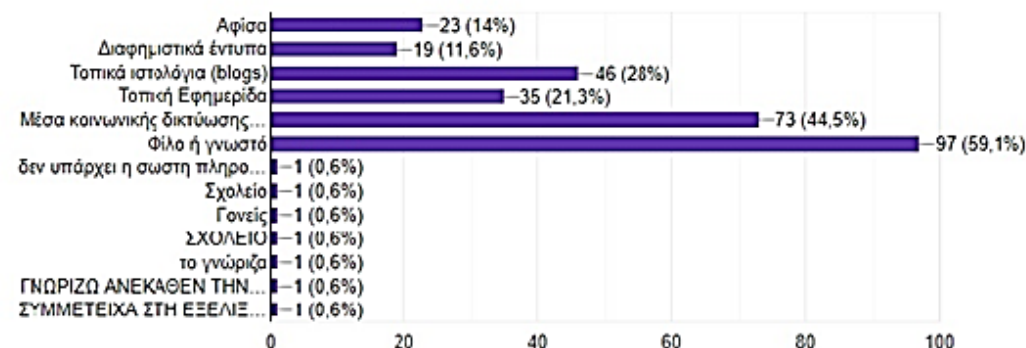
164 απαντήσεις



Πολιτιστική επικοινωνία στο Μουσείο Ιστορίας και Λαϊκής Τέχνης Δήμου Σαλαμίνας

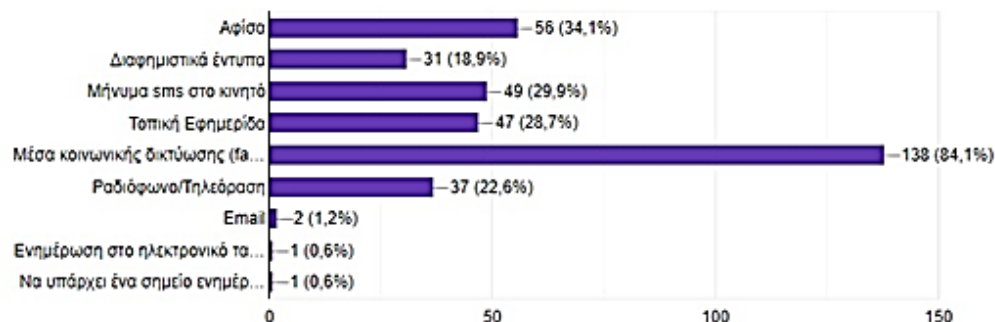
Πως πληροφορηθήκατε για την ύπαρξη του Μουσείου, τα εκπαιδευτικά του προγράμματα, τις πολιτιστικές εκδηλώσεις του ; από που : (απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

164 απαντήσεις



Ποιά μέθοδο επικοινωνίας προτιμάτε ; (απαντήστε σημειώνοντας x σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα)

164 απαντήσεις





Καταχωρήστε όποια παρατήρηση επιθυμείτε σχετικά με το Μουσείο που δεν υπάρχει στο ερωτηματολόγιο.

17 απαντήσεις

Χρήζει επικοινωνίας

Το προσωπικό δεν είχε καμία σχετική κατάρτιση

Χρήζει επικοινωνιακής πολιτικής.

Το Μουσείο αδικείται στον χώρο που βρίσκεται. Είναι ένα υπόγειο με τεχνητό φωτισμό, που δεν προδιαθέτει τον επισκέπτη.

1. Πληθώρα εξαιρετικών αντικειμένων σε περιορισμένο χώρο, 2. Ένα λαογραφικό μουσείο καλό είναι να στεγάζεται σε μια παραδοσιακή οικία και όχι σε αίθουσες

Πιστεύω ότι χρειάζεται να υπάρχει στο Μουσείο έντυπο με πληροφορίες προκειμένου να μπορούν, όσοι επιθυμούν να παραδώσουν στο Μουσείο αντικείμενα που συνάδουν με το πνεύμα και την αναγκαιότητα του και αποτελούν μέρος της Ιστορίας του νησιού .

Πρέπει να πλασιωθεί η προσπάθεια αυτή της αναδείξης του πολιτιστικού με αποδεδειγμένη εμπρακτική ανιδιοτελή αγάπη και προσπάθεια από το παρελθον(ΕΜΠΕΙΡΙΑ)

ΝΑ ΜΕΘΟΔΕΥΣΕΙ ΕΠΙΣΚΕΨΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΑΚΙ ΤΟΥ ΣΙΚΕΛΙΑΝΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΝΟΜΙΖΩ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ. ΑΠΗΡΧΑΙΩΜΕΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΕΚΘΕΜΑΤΩΝ. ΚΑΘΟΛΟΥ ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ. ΚΑΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΠΕΡΙ ΜΟΥΣΕΙΩΝ. ΝΕΚΡΗ ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΟΥ ΔΕ ΔΙΔΑΣΚΕΙ ΤΙΠΟΤΕ.

ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

Επικαιροποίηση σχετικά με νέες μεθόδους παρουσίασης των εκθεμάτων

Εντυπωσιακά και μορφωτικά είναι τα εκπαιδευτικά πρόγραμμα τα για τα παιδιά

Να υπάρξει περίπτερο με σουβενίρ ή διαφορά μικροαντικείμενα (πχ στύλο μολύβια τετράδια ) που να αναγράφεται η Σαλαμίνα

Θα ήθελα να μπορεί ένας εθελοντής να βοηθήσει μαθαίνοντας ή και δίνοντας τις δικές του γνώσεις...να έχει πρόσβαση όλοι έχουμε κάτι να μεταλαμπαδέσουμε στην νέα γενιά...

Να αναπτυχθεί μια ιστοσελίδα για το Μουσείο από την οποία θα ενημερώνεται ο κόσμος τόσο για τη λειτουργία του όσο και τις δράσεις του.



Έχετε παρευρεθεί ποτέ σε συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Μουσείου, για να συζητήσετε προβλήματα που σας απασχολούν και να προτείνετε μεθόδους επίλυσης αυτών ; (απαντήστε σημειώνοντας x σε έναν από τους κύκλους)

161 απαντήσεις

