

Μουσεία: Νέοι τρόποι marketing και νέα κριτήρια επιτυχίας

Γεωργία Κακούρου-Χρόνη*

Περίληψη

Το marketing στο μουσείο συνήθως στοχεύει στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών. Το άρθρο αυτό εξετάζει την αναθεώρηση αυτής της αντίληψης κάτω από την πίεση της Νέας Μουσειολογίας και της σημερινής πραγματικότητας, η οποία επιβάλλει: προσδιορισμό, διεύρυνση, κατηγοριοποίηση του κοινού των μουσείων και ανάλογες προς το είδος του κοινού ποιοτικές παροχές. Δύο μελέτες περίπτωσης από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Κουμανταρείου Πινακοθήκης Σπάρτης, Παραρτήματος της Εθνικής Πινακοθήκης, επιχειρούν να καταδείξουν τον τρόπο με τον οποίο η Πινακοθήκη προσπαθεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις του marketing.

Από το 1970 πολλές νέες ιδέες έχουν εισβάλει στο χώρο της Μουσειολογίας. Στη γλώσσα των εργαζομένων στα μουσεία, κυρίως στα μουσεία του εξωτερικού, καθώς και στη σχετική αρθρογραφία απαντώνται συχνότερα όροι όπως management, marketing, ανταγωνισμός, πολυπολιτισμικότητα, παγκοσμιοποίηση, τα μουσεία στη μετα-μοντέρνα εποχή, εποχή της πληροφορίας, μηχανογράφηση, μειονοτικές ομάδες, άτομα με ιδιαιτερότητες, προσδοκίες, ανταπόκριση και δικαιώματα του επισκέπτη, ολιστική προσέγγιση, δια βίου παιδεία, αξιολόγηση, κρίση, επιβίωση ή θάνατος των μουσείων.

Την ορολογία αυτή στεγάζει η Νέα Μουσειολογία. Ο όρος Νέα Μουσειολογία χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Peter

* Δρ. Φιλολογίας, Επιμελήτρια Εθνικής Πινακοθήκης.

Vergo σε μία συλλογή δημοσιευμάτων που τυπώθηκε το 1989. Ο Peter Vergo καταλογίζει στην “παλαιά” μουσειολογία την ελλιπή ενασχόλησή της με τους σκοπούς του μουσείου και την αντιπαράθεση με τη Νέα Μουσειολογία που εμμένει στη σκοποθεσία. Συνεχίζει επισημαίνοντας ότι, εάν τα μουσεία δεν επανεξετάσουν το ρόλο τους και την επιτυχία τους, όχι με κριτήρια οικονομικά ή στατιστικά (εάν δηλαδή εισπράττουν χρήματα ή τα επισκέπτεται μεγάλος αριθμός επισκεπτών), κινδυνεύουν να καταλήξουν σε απολιθώματα.

Ο όρος Νέα Μουσειολογία σιγά σιγά ενισχύεται και με άλλα δημοσιεύματα, στην Αμερική με δημοσιεύματα του Smithsonian Institution, στην Αγγλία από μία σειρά δημοσιευμάτων με τον τίτλο, *New Research in Museum Studies* και από άρθρα που εμφανίζονται στα ειδικά έντυπα, όπως στο *Museum News*. Στην ανάπτυξη των ιδεών της Νέας Μουσειολογίας συνετέλεσε και η Διεθνής Κίνηση της Νέας Μουσειολογίας (*The International Movement of a New Museology*, γνωστή με τα αρχικά: MINIM), οργανισμός που είναι συνδεδεμένος με το ICOM (*International Council of Museums*), το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων.

Οι αρχές της Νέας Μουσειολογίας ωστόσο ,μπορούν να ανιχνευτούν από τη δεκαετία του '30 και οπωσδήποτε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωσή τους έπαιξε η σχολή των *Annales* δυο δεκαετίες αργότερα, οι οποίοι ενέταξαν στη μελέτη τους θέματα όπως τα αντικείμενα, την καθημερινή ζωή, τα πολιτιστικά αγαθά και την ερμηνεία τους σε συνάρτηση με τις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες. Η Νέα Μουσειολογία αναπτύσσεται, δηλαδή, παράλληλα με άλλες επιστήμες, κυρίως την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία.

Η προσέγγιση του μουσείου σύμφωνα με τα διδάγματά της κερδίζει συνεχώς έδαφος κατά τις δεκαετίες του '70 και του '80. Οι εφαρμογές της επικεντρώνονται κυρίως σε τρεις τομείς: στον ορισμό του σκοπού και των στόχων του μουσείου, στις εσωτερικές λειτουργίες του μουσείου και στη σχέση του μουσείου με τον έξω κόσμο (Stam, 1993).

Η Νέα Μουσειολογία προτάσσει βέβαια στο έργο της τον πλατιά αποδεκτό ορισμό του ICOM. Ότι, δηλαδή, μουσείο είναι ένα μόνιμο ίδρυμα που δεν έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα, που τίθεται στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξής της, ανοιχτό στο κοινό, που συλλέγει τα υλικά αντικείμενα της παρουσίας του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του, τα συντηρεί, τα ερμηνεύει, τα εκθέτει προς όφελος του κοινού μέσα από διαδικασίες μελέ-

της, εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας (Ambrose και Paine, 1994). Και η Νέα Μουσειολογία, δηλαδή, επιμένει σε λειτουργίες όπως η συλλογή, η τεκμηρίωση, η συντήρηση, η μελέτη, η ερμηνεία, η έκθεση και η επικοινωνία με το κοινό. Ωστόσο εμμένει στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον των μουσείων.

Στον κοινωνικό χώρο, εκείνο που, σύμφωνα με τη Νέα Μουσειολογία, πρέπει να απασχολεί τα μουσεία, είναι να κατανοήσουν το πολύπλοκο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και να διευρύνουν την κοινωνική βάση στην οποία απευθύνονται.

Στον οικονομικό χώρο, εκείνο που πρέπει να απασχολεί τα μουσεία είναι η χρηματοδότησή τους· ο τρόπος με τον οποίο θα μπορέσουν να εξοικονομήσουν τους κατάλληλους πόρους για να καλύψουν τα τεράστια έξοδα που επιβάλλουν σήμερα οι διοργανώσεις των εκθέσεων, η συντήρηση των υπάρχοντων αντικειμένων, ο εμπλουτισμός των συλλογών, η προβολή του έργου τους και κυρίως η ενίσχυση του κοινωνικού και του εκπαιδευτικού τους ρόλου.

Στον πολιτικό χώρο πρέπει να αποπειραθούν να παίξουν το δικό τους ρόλο, εάν και εξαρτώνται από τις πολιτικές αποφάσεις και τη χρηματοδότηση της εκάστοτε κυβέρνησης, εφόσον είναι εθνικά, ή των χρηματοδοτών τους, εφόσον είναι ιδιωτικά. Θα πρέπει, για παράδειγμα, να υπηρετούν με συνέπεια και άλλους, εκτός από τον δικό τους πολιτισμό, ειδικά όταν τα εκθέματά τους αφορούν και σε άλλους πολιτισμούς, και να μην υποκύπτουν σε πιέσεις ρατσιστικές, εθνικιστικές, προπαγάνδας κ.ά.

Στη διευθέτηση των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών προκλήσεων που έχουν να αντιμετωπίσουν τα μουσεία σήμερα, το management καλείται να βοηθήσει το μουσείο, στο βαθμό που μπορεί, να ορίσει την αποστολή του και να καθορίσει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι εσωτερικές του λειτουργίες και οι εξωτερικές του δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Charles Handy (1993), το management είναι εκείνη η διαδικασία που βοηθάει στην καλύτερη οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και του κεφαλαίου, ούτως ώστε με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό να επιτυγχάνονται οι στόχοι. Εάν αποδεχτούμε αυτό τον ορισμό, εξυπακούεται ότι και το μουσείο θα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες των ανθρώπων του και του κοινού του, αφού βεβαίως προσδιορίσει τους στόχους τους οποίους θέτει. Το μουσείο πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει την αποστολή του, να έχει ένα πλάνο σύμφωνα με το οποίο τείνει να εκπληρώσει αυτή την αποστολή, μια στρατηγική και μια

δομή λειτουργίας τέτοια που να του επιτρέπει την πραγμάτωση της αποστολής του.

Καρδιά του management και ρυθμιστής των λειτουργιών του είναι το marketing και για το μουσείο. Εξαιτίας της θέσης που έχει το marketing στο management ενός μουσείου μερικοί συγγραφείς δεν κάνουν διάκριση ανάμεσα σε marketing και management και χρησιμοποιούν και τους δυο όρους εναλλακτικά ή προσδίδουν στην έννοια του marketing μεγαλύτερο πλάτος από αυτό που ίσως έχει. Για παράδειγμα, η Fiona McLean πιστεύει ότι το marketing εστιάζεται στην οικοδόμηση της σχέσης ανάμεσα στο μουσείο και το κοινό του, αλλά η σχέση αποδεικνύεται περίπλοκη και δεν ορίζεται απλά με την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών και την ικανοποίηση των αναγκών τους (1998).

Η έννοια του marketing σχετίζεται φυσικά με το χώρο του εμπορίου και του οικονομικού κέρδους και κυνηγάει την τέλεια συνταγή: τι να πουλήσουμε, σε ποιον να το πουλήσουμε, πότε θα πουλήσουμε, πόσο θα πουλήσουμε, πώς θα πουλήσουμε, γιατί θα πουλήσουμε: με τελικό αποδέκτη όλων αυτών των ερωτημάτων την αύξηση του κέρδους. Η έννοια πώληση ή έννοιες, όπως χρήμα και συναλλαγές θεωρούνται δεδομένες. Αλλά το marketing στο μουσείο αφορά σ' έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, που ωστόσο πουλάει, αλλά κάτι μη χειροπιαστό. Με δεδομένη αυτή τη διαφορά ανάμεσα σε έναν κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό οργανισμό, τελικά το marketing και στο μουσείο ακολουθεί τον εμπορικό τομέα, τουλάχιστον ως προς την ιστορία και την ορολογία, εφόσον δεν υπάρχει εναλλακτική, εξειδικευμένη ορολογία σχετική με το μουσειακό χώρο.

Η έννοια του marketing παραδοσιακά στο μουσειακό χώρο είναι συνδεδεμένη με την προσπάθεια για την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών. Μοιάζει, δηλαδή, να συνδέεται περισσότερο με αυτό που η Fiona McLean, όταν εξετάζει την ιστορική διαδρομή του marketing, ονομάζει sales era, περίοδο των πωλήσεων. Κατά τη διάρκεια, δηλαδή, του χρονικού διαστήματος από τις αρχές του εικοστού αιώνα έως τα μέσα της δεκαετίας του '50 οι πωλήσεις ήταν ξεκάθαρα και απόλυτα το μέσον για την αύξηση του κέρδους.

Στα συμφραζόμενα του μουσείου, η έννοια "πωλήσεις" σημαίνει το μέσον αύξησης του αριθμού των επισκεπτών. Αν και αυτό το κριτήριο σήμερα θεωρείται ξεπερασμένο, πολλά μουσεία χαίρονται να ανακοινώνουν τον αριθμό των επισκεπτών που δέχεται μια έκθεση, επειδή θεωρούν ότι ο αριθμός αποτελεί ταυτόχρονα

και το κριτήριο επιτυχίας της διοργάνωσης. Η ποιότητα της εμπειρίας σε προσωπικά, κοινωνικά και φυσικά συμφραζόμενα δεν εξετάζεται. Επίσης δεν τίθεται κανένα ερώτημα για το πόσο ικανοποιημένο έμεινε το κοινό· η ικανοποίηση κινείται από το βάθος έως την επιφάνεια· κάποιιοι από τους επισκέπτες μπορεί να ένιωσαν βαθιά ικανοποίηση και κάποιιοι άλλοι εντελώς επιφανειακή¹.

Φυσικά και είναι θετικό βήμα, όταν πολλοί άνθρωποι επισκέπτονται μια έκθεση, αλλά όταν το κοινό γίνεται όχλος, πλήθος, οι εκπαιδευτικές δυνατότητες μειώνονται (Ames, 2000). Τα μουσεία πρέπει να συνυπολογίζουν και τη συμβολή τους στις γνώσεις, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις ιδέες, την εμπειρία, την έμπνευση και την αισθητική του επισκέπτη και να προβληματίζονται για το εάν ο επισκέπτης μπόρεσε να αποκομίσει το μέγιστο δυνατόν κέρδος από την επίσκεψή του. Το μουσείο δεν πρέπει να στοχεύει μόνο στο να αποκτήσει “πελάτες”, αλλά και στο πώς θα τους κρατήσει, αναπτύσσοντας μαζί τους μια σχέση διάρκειας. Αυτό ισχύει βέβαια ακόμη και για τον εμπορικό τομέα.

Το να αποσαφηνίσουμε το περιεχόμενο του όρου marketing στο μουσειακό χώρο δεν είναι εύκολο, καθώς έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον απλό ορισμό της Fiona McLean, το marketing έχει να κάνει με τη σχέση του μουσείου και του κοινού του. Για το British Institution of Marketing το marketing είναι εκείνη η διαδικασία του management που αναλαμβάνει να επιβεβαιώνει την πραγμάτωση της αποστολής του μουσείου και ευθύνεται για τον αποτελεσματικό προσδιορισμό της ταυτότητας του κοινού και την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών του (Lewis, 2000). Ωστόσο η Nobuko Kawashima χρησιμοποιεί τον όρο με μεγαλύτερο πλάτος. Δηλώνει ότι η έννοια του marketing ως όρος διαφήμισης και δημοσιότητας του μουσείου είναι πολύ περιορισμένη. Σύμφωνα με το πλάτος του δικού της ορισμού, marketing στο μουσείο σημαίνει μια φιλοσοφία με μακρόπνοη στρατηγική που αποβλέπει στο να επιτυγχάνει την αποστολή του μουσείου με το να διεισδύει στις εσωτερικές του δομές, με το να σφυραλατεί τη σχέση ανάμεσα στο μουσείο και το κοινό, με το να κατανοεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του κοινού από τη σκοπιά του κοινού-καταναλωτή, αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον μη κοινωνικού αποκλεισμού, και επινοώντας νέους τρόπους “πώλησης” και αξιολόγησης του “κέρδους” (1997). Η Fiona McLean προσθέτει ότι το κλειδί της αποστολής του marketing είναι η πλήρης κατανόηση του μουσείου και κάθε στοιχείου που έχει ενδιαφέρον για τη σωστή λειτουργία του (1998).

Αν και τα μουσεία δεν αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό ως απειλή, ανταγωνίζονται για το ποιο από αυτά θα κερδίσει το μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών, καθώς από τη μια ο αριθμός των επισκεπτών αυξάνεται συνεχώς και από την άλλη, η προσφορά (η αγορά) φθάνει σε σημείο κορεσμού. Ο ανταγωνισμός διεξάγεται στο περιθώριο του ελεύθερου χρόνου που διαθέτει το κοινό και που μπορεί να τον "δαπανήσει" και σε άλλες προτεινόμενες δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε άλλα μουσεία και είναι περισσότερο διασκεδαστικές ή και σε άλλους χώρους, όπως είναι τα αρχαιολογικά μνημεία, τα θεματικά πάρκα ή τα εμπορικά κέντρα (Moore, 2000).

Το κοινό σήμερα είναι περισσότερο καλλιεργημένο από ό,τι άλλοτε: οι νέες γενιές είναι εξοικειωμένες περισσότερο από ό,τι οι παλιές με τις επισκέψεις στα μουσεία: οι άνθρωποι ζουν περισσότερο, αφότου πάρουν σύνταξη, και έτσι διαθέτουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο: κινούνται περισσότερο, ταξιδεύουν στο εξωτερικό και έχουν πρόσβαση σε εκθέσεις υψηλής ποιότητας: θέτουν έτσι υψηλά κριτήρια στις παροχές που προσδοκούν από το μουσείο –ως καλλιεργημένο και ως "αγοραστικό" κοινό– και η προσμονή για τις εμπειρίες που πρόκειται να αποκομίσουν από την επίσκεψη είναι απαιτητική (McLean, 1998).

Τα μουσεία θα έπρεπε επομένως να αναπτύσσουν κατά τέτοιο τρόπο τις δραστηριότητές τους, ώστε να τροφοδοτούν την οικογενειακή έξοδο, να ικανοποιούν τις προσδοκίες των επισκεπτών, να τους υποδέχονται σε μια καλοδεχούμενη ατμόσφαιρα, να αναζητούν μια ισορροπία ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ψυχαγωγία και να προεκτείνουν στο μέγιστο δυνατόν το "κέρδος" που εισπράττεται από την επίσκεψη.

Οι επισκέπτες θα έπρεπε να ικανοποιούνται σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες και να λαμβάνεται υπ' όψιν η κατηγορία στην οποία ανήκουν. Εάν, δηλαδή, είναι τουρίστες, ημερήσιοι εκδρομείς ή μέλη της τοπικής κοινωνίας. Και βέβαια το μουσείο να μην αγνοεί ότι ανάμεσα σε αυτές τις ομάδες βρίσκονται ενήλικες, παιδιά διαφόρων ηλικιών, γυναίκες, άνδρες, μορφωμένοι ή αμόρφωτοι άνθρωποι, εραστές της δια βίου παιδείας, εθνικές μειονότητες, άνθρωποι με ειδικές ανάγκες, με ιδιαιτερότητες, αλλά με ίδια δικαιώματα.

Το μουσείο καλείται να εναρμονίζει αυτές τις επιταγές με εκείνες της χρηματοδότησης που του παρέχονται από την κεντρική ή την τοπική εξουσία, τους χορηγούς και τους δωρητές. Επιβάλλεται η αποστολή του μουσείου, οι ανάγκες του προσωπικού, οι ε-

πιλογές και τα δικαιώματα του “καταναλωτή” κάπου να συναντηθούν.

Το μουσείο, για παράδειγμα, δε δικαιούται να υποτιμά τις μειονότητες. Η πολυπολιτισμικότητα δυστυχώς δεν έχει κερδίσει τη γενική αποδοχή στην Ελλάδα, παρόλο που σήμερα υπάρχουν τουλάχιστον δυο μειονότητες, αυτές των Μουσουλμάνων και των Τσιγγάνων, που επιθυμούν να επιζήσουν και βέβαια θα επιζήσουν. Αλβανοί, Βούλγαροι, Πολωνοί, Φιλιππινέζοι και πολλοί άλλοι μπορούν να προστεθούν στις μειονοτικές ομάδες της χώρας. Γεγονός είναι ότι ο δημογραφικός χάρτης της Ελλάδας αλλάζει, αλλά το κράτος και η ορθόδοξη εκκλησία μοιάζουν απρόθυμοι να αναγνωρίσουν το γεγονός, να το αποδεχτούν και να το αντιμετωπίσουν (Δαμανάκης, 1998). Η εκπαίδευση αντανακλά τη γλώσσα, την κουλτούρα, τη θρησκεία, τη φυλή, το γένος, το φύλο, τους κανόνες, τις στάσεις, τις αξίες της ελληνικής πλειοψηφίας και η εκκλησία ενισχύει αυτή την τακτική, όπως φαίνεται και με τη στάση της στο θέμα των ταυτοτήτων ή με τη στάση της στο θέμα της ίδρυσης τζαμιών.

Τα μουσεία θα έπρεπε να ακολουθήσουν μιαν άλλη πολιτική, να υιοθετήσουν νέους κοινωνικούς και πολιτικούς ρόλους, να δεχτούν τη διαφορετικότητα και να εργαστούν σε ένα πλαίσιο που θα τους επιτρέπει να διευρύνουν το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Πολλά μπορούν να διδαχτούν από τις τεχνικές του marketing, κυρίως από εκείνες που αποβλέπουν σε θέματα μη κοινωνικού αποκλεισμού και της δυνατότητας πρόσβασης στο χώρο.

Το marketing στο μουσείο θα μπορούσε να διακρίνεται από εκείνο της αγοράς, εάν επεδίωκε τρεις στόχους:

- α. Να διευρύνει το κοινό του ώστε να καθρεφτίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια τον πλουραλισμό και τη διαφορετικότητα της κοινωνίας.
- β. Να αντανακλά τη διαφορετικότητα του κοινού και στο δυναμικό του προσωπικού του, δείχνοντας με τον τρόπο αυτό και τη μελλοντική σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στο τρέχον και το εν δυνάμει κοινό του.
- γ. Να προτείνει εφικτές λύσεις, σύμφωνα με τις οποίες η διαφορετικότητα θα αναπτύσσεται σε μια ισόρροπη σχέση ανάμεσα στο προσωπικό και στο κοινό, στην οργάνωση των εκθέσεων και την πραγματοποίηση αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Τις τρεις αυτές επιταγές αναζήτησε να ικανοποιήσει το πρό-

γραμμα που πραγματοποιήθηκε για τους Τσιγγάνους στην Κουμαντάρειο Πινακοθήκη Σπάρτης- Παράρτημα της Εθνικής Πινακοθήκης.

Το πρόγραμμα συντάχθηκε για τους Τσιγγάνους του μόνιμου καταυλισμού, που έχει αναπτυχθεί στις όχθες τους Ευρώτα, και λειτούργησε στο πλαίσιο ενός εξαμηνιαίου προγράμματος αλφαριθμητισμού που αφορούσε στους ενήλικες Τσιγγάνους από το Κ.Ε.Κ. (Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης). Το πρόγραμμα είχε τίτλο Μαθαίνω να γράφω και να διαβάζω μέσα από τους πίνακες ζωγραφικής. Ως στόχοι του προγράμματος ορίστηκαν, οι Τσιγγάνοι να γνωρίσουν:

- Την Κουμαντάρειο Πινακοθήκη και τη λειτουργία της.
- Τις δυνατότητες και τους περιορισμούς κίνησης στο χώρο.
- Να γράφουν και να διαβάζουν μέσα από τη ζωγραφική.
- Τους κύριους σταθμούς της ιστορίας της φυλής τους από τον 5ο αιώνα, την έξοδο των Τσιγγάνων από την Ινδία, έως σήμερα.
- Τις παραδοσιακές ασχολίες των μελών της φυλής τους και να εξετάσουν πόσες και ποιες από αυτές εξακολουθούν να επιβιώνουν σήμερα. (Kakourou-Chroni, GEM News, 2000).

Στο πλαίσιο του κοινωνικού ρόλου που καλείται το μουσείο να διαδραματίσει, υλοποιήθηκε στην Κουμαντάρειο Πινακοθήκη Σπάρτης και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τα άτομα με νοητική καθυστέρηση του Ιδρύματος Ανιάτων "Άγιος Παντελεήμων".

Για τα άτομα με ειδικές ανάγκες δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή, για να τους εξασφαλίζει ισοδύναμη πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες. Στην καλύτερη περίπτωση η έννοια "πρόσβαση" σημαίνει πρόσβαση σε υπηρεσίες όχι όμως και δυνατότητα άσκησης επαγγέλματος. Εκτιμήσεις, όπως ότι όλοι είμαστε προσωρινά υγιείς (Paton, 1996) ή να αντιμετωπίζουμε τον άνθρωπο ως άνθρωπο που του αναγνωρίζουμε κάποιες δυνατότητες και όχι αδυναμίες ή τι θα συνέβαινε στο χώρο της προσωπικής μας εργασίας, εάν ξαφνικά αύριο γινόμαστε άτομα με ειδικές ανάγκες (Hardiman, 2000) δε φαίνεται να μας απασχολούν και πολύ.

Στην Κουμαντάρειο Πινακοθήκη δεν εκπονούνται προγράμματα για άτομα με ειδικές ανάγκες. Η ίδια η Πινακοθήκη δε διαθέτει πρόσβαση για άτομα που έχουν προβλήματα κίνησης. Γενικά η πρόσβαση στα μουσεία, τους αρχαιολογικούς χώρους αλλά και τις βιβλιοθήκες, τα θέατρα, τους κινηματογράφους, τα super markets δεν είναι εύκολη στην Ελλάδα. Και ένας από τους λό-

γους που δεν συναντάμε συχνά άτομα με προβλήματα κίνησης να κυκλοφορούν στους δρόμους, είναι ακριβώς επειδή η ελλιπής υποδομή δυσχεραίνει τις μετακινήσεις τους.

Η επικρατέστερη στάση προς τους ανθρώπους με ειδικές ανάγκες στην Ελλάδα φαίνεται να είναι ότι η παρουσία τους στα μουσεία και στις πινακοθήκες δεν είναι αναγκαία. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε στην Κουμαντάρειο Πινακοθήκη σε συνεργασία με το Τμήμα Ειδικής Αγωγής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, θέλησε να αντιμετωπίσει αυτή την αδικαιολόγητη τακτική και εάν μπορεί να την ανατρέψει και να συμβάλει στην αλλαγή της.

Ως στόχοι του προγράμματος ορίστηκαν:

- Τα άτομα του Ιδρύματος να συνεργαστούν με τους φοιτητές του Τμήματος Ειδικής Αγωγής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, που για πρώτη φορά λειτούργησε κατά το σχολικό έτος 1999-2000.
- Εκτός από τους φοιτητές, στην ομάδα εργασίας να πάρουν μέρος και παιδιά από τη Σπάρτη, για να υπάρξει συνέχεια στην επαφή των παιδιών του Ιδρύματος και των κατοίκων της πόλης.
- Να γίνει προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της Κουμανταρείου Πινακοθήκης για τις ανάγκες των ατόμων με νοητική καθυστέρηση.
- Να καταγραφούν, εάν διαπιστωθούν, στοιχεία ιδρυματοποίησης των παιδιών του Ιδρύματος.
- Επειδή για πρώτη φορά οι φοιτητές έρχονταν σε επαφή με άτομα με ειδικές ανάγκες, να καταγράφουν τις προσωπικές τους αντιδράσεις με τη μορφή ημερολογίου και να παρουσιάσουν τις καταγραφές τους στο τέλος του προγράμματος, κατά την αξιολόγηση (Κακourou-Chroni, GEM News, 2001).

Αυτές οι δύο μελέτες περίπτωσης δε σχεδιάστηκαν κάτω από την πίεση κάποιων μειονοτικών ομάδων που διεκδικούσαν κάποια δικαιώματα, αλλά από την πλουραλιστική πολιτική που πρέπει να ακολουθεί το μουσείο στο πλαίσιο της προσπάθειας, όχι μόνο να εκφράζει τις κοινωνικές αλλαγές, αλλά και να δρα ως καταλύτης τους.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν τα μουσεία αλλάζει ταχύτατα και απαιτεί καινούργιες προσεγγίσεις στο marketing. Στην Αγγλία, για παράδειγμα, τα μουσεία κάτω από το μικροσκόπιο της Best Value² είναι υποχρεωμένα να παρουσιάζουν συνεχή βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών, στη διαχείριση των οικονομικών

τους, στην επάρκεια και την αποτελεσματικότητά τους· να ανταποκρίνονται στην αποστολή τους· να πείθουν το κοινό ότι οι υπηρεσίες τους, κυρίως για την τοπική κοινωνία, είναι αξιόλογες· να γνωρίζουν και να αξιολογούν την ανταπόκριση των επισκεπτών· και να επιδεικνύουν ουσιαστική και μετρήσιμη κοινωνική προσφορά. Όπως υποστηρίζει ο Richard Vize (1999), το να έχει ένα μουσείο μια εντυπωσιακή συλλογή από εδώ και πέρα δεν θα είναι αρκετό. Θα πρέπει να αξιοποιεί με τέτοιο τρόπο τη συλλογή του, ώστε να δικαιώνεται ο κοινωνικός, ο πολιτιστικός και ο εκπαιδευτικός του ρόλος.

Για να μπορούν τα μουσεία να προβλέπουν και να παίζουν έναν καταλυτικό ρόλο στις κοινωνικές αλλαγές, για να ανταποκρίνονται στην απαίτηση της διεύρυνσης του κοινού τους και να προσαρμόζουν το εκπαιδευτικό τους έργο ανάλογα με την ομάδα στην οποία απευθύνονται, απαιτείται μια νέα προσέγγιση marketing στο μουσειακό χώρο.

Οι προτάσεις του marketing είναι πολλές και εξαρτάται από το μουσείο ποια ακριβώς πρόταση θα υιοθετήσει. Ωστόσο όποια θεωρία και να ακολουθηθεί, το μουσείο προκειμένου να διευρύνει το κοινό του και να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες που κάθε ομάδα επισκεπτών προβάλλει, δεν μπορεί να αγνοήσει τις παρακάτω στρατηγικές:

- **Μελέτη της αγοράς:** Κάθε άνθρωπος είναι ένα διαφορετικό πρόσωπο. Οι ανάγκες των ανθρώπων, η συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά τους διαφέρουν και απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις. Τα μουσεία πρέπει να γνωρίζουν πόσο ακριβώς είναι διατεθειμένο να πληρώσει το κοινό τους για τις υπηρεσίες που του προσφέρονται· ποιο ακριβώς είναι το κοινό τους και σε ποιες κοινωνικές ομάδες θα απευθυνθούν στο μέλλον, και με ποιο τρόπο, ώστε το κοινό τους συνεχώς να διευρύνεται.
- **Διαίρεση της αγοράς:** Έτσι περιγράφεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η αγορά χωρίζεται σε μικρότερα τμήματα που έχουν σχετική ομοιογένεια. Βάση αυτής της διαίρεσης θα μπορούσε να αποτελέσει η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, οι δυνατότητες των μελών της ομάδας, η γεωγραφική περιοχή από την οποία προέρχονται οι επισκέπτες, η πολιτιστική τους παράδοση, το κοινωνικό και το μορφωτικό τους υπόβαθρο, τα ειδικά ενδιαφέροντα κ.ά. Έτσι το μουσείο μπορεί να απευθύνεται σε ανθρώπους που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά και να επιδιώκει στόχους με μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.
- **Στοχεύοντας στο κοινό:** Το μουσείο πρέπει να εκτιμά τις ανά-

γκες του κοινού, να θέτει προτεραιότητες και να αποφασίζει σε ποια κοινωνική ομάδα θα στοχεύσει πρώτα.

- Ανταγωνισμός: Το μουσείο πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες, "προϊόντα", που να ανταγωνίζονται άλλες ανάλογες προσφορές.
- Προσδιορισμός αναγκών, αντιμετώπιση και ικανοποίησή τους: Μελέτη, διαίρεση της αγοράς και στόχος το κοινό, σημαίνει ότι το μουσείο θα πρέπει να απευθύνεται στους ανθρώπους της κοινότητας υπολογίζοντας τις ανάγκες τους και να επινοεί μεθόδους με τις οποίες θα καταργεί ή θα περιορίζει κοινωνικούς, φυσικούς ή ψυχολογικούς φραγμούς της επαφής μουσείου-κοινού³.
- Διαφήμιση: Το μουσείο επιβάλλεται να βρει τρόπους να γνωστοποιεί το έργο του και να επικοινωνεί με το κοινό. Το κοινό πρέπει να ξέρει ότι το μουσείο είναι εκεί, τι "προϊόντα" διαθέτει και πώς τα διαθέτει. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να φτάσουν αυτές οι πληροφορίες στο κοινό: ενημερωτικά φυλλάδια, αφίσες, περιοδικά, κατάλογοι, δελτία δραστηριοτήτων σε τακτά χρονικά διαστήματα, άρθρα, δελτία τύπου, συνεντεύξεις, επιστολές, εκθέσεις, δρώμενα, κάλυψη από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, διαδίκτυο κ.ά. Η τεχνολογία δεν πρέπει να παραβλέπεται ή να υποτιμάται, όχι μόνον ως ένα μέσο διαφήμισης, αλλά και ως μέσο στρατηγικής του marketing. Υπολογιστές, CD-Rom, CD-I και ιστοσελίδες προσελκύουν ένα κοινό που δεν είναι σε θέση να ταξιδέψει και ένα νεαρό επίσης κοινό που είναι εξοικειωμένο με την τεχνολογία και αγαπά τα πολυμέσα. Με αυτές τις στρατηγικές το μουσείο μπορεί να πληροφορεί το κοινό και να καλλιεργεί την επικοινωνιακή του πολιτική. Εάν οι στόχοι του μουσείου είναι ξεκάθαροι και έντιμοι, το μουσείο αποκτά "πρόσωπο", καθορισμένη ταυτότητα, η οποία διαδίδεται και με την καλύτερη διαφήμιση, δηλαδή, από στόμα σε στόμα (McLean, 1998).
- Πώληση: Η "πώληση" είναι έννοια που μοιάζει να αντιμάχεται την εικόνα του μουσείου. Ωστόσο μπορεί να ελκύσει νέους επισκέπτες, να ενθαρρύνει κάποιους να περάσουν για πρώτη φορά την πόρτα του μουσείου και να τους κερδίσει σιγά σιγά ως επισκέπτες. Η πώληση μπορεί να ακολουθήσει πολλούς δρόμους: να δημιουργηθούν πωλητήρια, εστιατόρια, καφέ, να οργανώνονται συναυλίες, θεατρικές παραστάσεις, διαλέξεις, μαθήματα, εργαστήρια, να τυπώνονται βιβλία, video, CD-Rom, να ανοικιάζονται αίθουσες για κάποιες δραστηριότητες, να τα-

- χυδρομούνται κατάλογοι αγοράς. (Harney, 2000). Ο κίνδυνος βέβαια που ελλοχεύει εδώ είναι να παρασυρθεί το μουσείο από τους κανόνες της αγοράς και να χάσει την αποστολή του.
- Χορηγία: Το μουσείο για να διευρύνει το κοινό του και να απευθυνθεί σ' αυτό σύμφωνα με τις ανάγκες του χρειάζεται χρήματα. Το μουσείο είναι υποχρεωμένο να αναζητήσει χορηγούς, δωρητές, φίλους, αφού το κράτος δεν είναι σε θέση πάντα να εξασφαλίσει τη σωστή λειτουργία τους. Όποιες και εάν είναι οι επιλογές του μουσείου για να εξοικονομήσει κάποιους πόρους, δεν πρέπει να ξεχνά ότι οι φορολογούμενοι, η τοπική και η κεντρική εξουσία, οι δωρητές, οι χορηγοί, οι εθελοντές, οι καταναλωτές, όλοι θέλουν να ξέρουν ότι τα χρήματά τους πιάνουν τόπο.
 - Αξιολόγηση: Η αξιολόγηση είναι απολύτως απαραίτητη. Ποσοτική ή ποιοτική⁴, η αξιολόγηση καταγράφει, διευκρινίζει, αποσαφηνίζει, εξηγεί τις ανάγκες του κοινού, βοηθά το μουσείο να βελτιώνει την ποιότητα της δουλειάς του, να θέτει στόχους, να προσελκύει νέους επισκέπτες, να βελτιώνει συνεχώς τις παροχές του έτσι που να δικαιώνει την ύπαρξη και τη χρηματοδότησή του. Εάν υποθέσουμε ότι τελικό προϊόν του μουσείου είναι η εμπειρία που αποκομίζει ο επισκέπτης, τότε η όλη δομή και η λειτουργία του μουσείου οφείλει να αντανakλάται στο προϊόν αυτό, να συμβάλει, δηλαδή, στον εμπλουτισμό της εμπειρίας του επισκέπτη⁵.

Και η εμπειρία αυτή δεν μπορεί ούτε να αρχίζει ούτε να τελειώνει στην πόρτα του μουσείου. Για παράδειγμα, δεν αρκεί τα παιδιά να περάσουν την πόρτα του μουσείου για να παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το εκπαιδευτικό αυτό πρόγραμμα θα πρέπει να έχει συνδεθεί με το αναλυτικό σχολικό πρόγραμμα, θα πρέπει να έχει προηγηθεί συνεργασία με τον εκπαιδευτικό και να έχουν αποφασιστεί κάποιες δραστηριότητες για πριν την επίσκεψη, κατά την επίσκεψη και μετά την επίσκεψη. Θα πρέπει να παρέχεται στον εκπαιδευτικό το κατάλληλο υλικό, να του δίδονται οι δυνατότητες, εφόσον το επιθυμεί, να συντάξει το δικό του εκπαιδευτικό πρόγραμμα, να εκπονούνται projects που να προάγουν τη συνεργασία με άλλα σχολεία ή με άλλους οργανισμούς (μουσεία, βιβλιοθήκες, αρχεία) και να δημιουργούνται δεσμοί όχι μόνο σε τοπικό αλλά και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο.

Το ίδιο το κτίριο του μουσείου είναι μέρος αναπόσπαστο της εμπειρίας, θετικής ή αρνητικής, του επισκέπτη? διαμορφώνει, δηλαδή, και αυτό το τελικό "προϊόν" του μουσείου. Λόγοι, όπως η

τοποθεσία, η πρόσβαση, η σύνδεση με τα μεταφορικά μέσα, η δυνατότητα στάθμευσης μπορεί να είναι καθοριστικοί για τον επισκέπτη. Το μουσείο μπορεί να στερηθεί έναν μελλοντικό επισκέπτη, εάν ο επισκέπτης αυτός αντιμετωπίσει κλειστές πόρτες, την αδιαφορία του προσωπικού, ανεπάρκεια στην εξυπηρέτηση. Η εξωτερική εικόνα του μουσείου πρέπει να είναι ελκυστική και το ίδιο ελκυστική να είναι η εσωτερική του εικόνα και οι παροχές του⁶. Τα τελευταία χρόνια μουσεία άλλαξαν την εικόνα ολόκληρης πόλης, όπως έγινε με το μουσείο Guggenheim στο Μπιλμπάο της Ισπανίας⁷.

Και το πιο φιλόδοξο marketing είναι καταδικασμένο σε αποτυχία, εάν το προσωπικό του μουσείου, είναι απρόθυμο να εκπληρώσει την αποστολή του, ανίκανο να συνεργαστεί με εθελοντές, δωρητές, διοικητικό συμβούλιο, κεντρική και τοπική εξουσία και αδιάφορο προς το κοινό του. Η επιλογή του προσωπικού έχει ζωτική σημασία για τη λειτουργία του μουσείου και δεν είναι καθόλου εύκολη, αφού το επάγγελμα του μουσειολόγου, ή άλλων ειδικοτήτων που απασχολούν τα μουσεία, δεν έχει ακόμη κατοχυρωθεί σε ένα αυστηρό επαγγελματικό πλαίσιο (Friedman, 2000).

Προσωπικό με κίνητρα δουλειάς και επαρκές marketing μπορεί να οδηγήσει το μουσείο και πέρα από τον τυπικό του ρόλο, όπως προσδιορίζεται από τον ορισμό του ICOM. Υπάρχουν μουσεία που με τις πρωτοβουλίες τους παρεμβαίνουν σε κοινωνικά θέματα, όπως ο ρατσισμός, η υγεία, η ανεργία, τα ναρκωτικά, η πρόωγη εγκυμοσύνη, η άμβλωση. Το σωστό marketing δεν αντιμετωπίζει το μουσείο ως ένα ελιτίστικο περιβάλλον που ενδιαφέρει πλούσιους και καλλιεργημένους ανθρώπους της μεσαίας τάξης και κυρίως λευκούς. Οργανώνει εξωτερικά προγράμματα (outreach programmes) και εκτός του μουσείου, σε ιδρύματα, νοσοκομεία, γηροκομεία, φυλακές, αναμορφωτήρια, αγροτικές δυσπρόσιτες περιοχές, δημιουργώντας ένα νέο κοινό και διαδραματίζοντας ένα σημαντικό κοινωνικό ρόλο.

Συμπερασματικά, το marketing στον εμπορικό τομέα μπορεί να χρησιμοποιήσει ανεπίτρεπτες μεθόδους προκειμένου να κερδίσει τον καταναλωτή. Στο μουσείο ωστόσο απαιτείται να εφαρμόσει τις στρατηγικές του με έναν άλλο τρόπο. Εδώ οφείλει να συνδράμει στην κατανόηση των αναγκών του κοινού και προκειμένου να τις ικανοποιήσει, να διατρέχει και να ελέγχει οριζόντια και κάθετα τη δομή και τις λειτουργίες του μουσείου, που θα πρέπει να κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

Η προσέγγιση που προτείνει το marketing πρέπει να είναι ολι-

στική, μακροπρόθεσμη, να μην αντίκειται στη σκοποθεσία του μουσείου και να μην εξαπατά το κοινό· να αποτελεί αξιόπιστο οδηγό και να επιτυγχάνει να συμπλέκει όλα τα στοιχεία του μουσείου ισορροπώντας τις εσωτερικές δομές της λειτουργίας του με την προς τα έξω μαρτυρία του. Οφείλει να μελετά τις τάσεις και τις πολιτιστικές αξίες της τοπικής κοινωνίας, τις δημογραφικές αλλαγές και να τις λαμβάνει υπ' όψιν του προκειμένου να καθορίσει την αποστολή του.

Υπάρχει ο κίνδυνος στο όνομα του εκδημοκρατισμού το marketing να υιοθετήσει τις τεχνικές της βιομηχανίας της Disneyland με προτάσεις, που χωρίς αμφιβολία, είναι πιο διασκεδαστικές, πιο εμπορικές, αλλά δεν έχουν αυθεντική ιστορική βάση και στερούνται βαθύτερου νοήματος.

Ο εκδημοκρατισμός ωστόσο επιβάλλει το άνοιγμα του μουσείου σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες, αποφυγή ιστορικών προκαταλήψεων, ανταπόκριση στα δικαιώματα των λιγότερο προνομιούχων πολιτών και σε κάθε άλλη μειονότητα. Το μουσείο καλείται να απευθυνθεί σε κάθε ένα άτομο χωριστά και να το ικανοποιήσει. Το marketing μπορεί να προσφέρει ακριβώς αυτή τη δυνατότητα (McLean, 1998).

Σημειώσεις

1. Βλέπε για το θέμα αυτό και πρόσφατα δημοσιεύματα στον ελληνικό τύπο. Ενδεικτικά αναφέρονται: Μαρίας Θέρμου, "Ξενάγηση για όσους δεν πρόλαβαν", εφ. *Το Βήμα*, 23 Ιανουαρίου 2000. Νίκου Ξυδάκη, "Δίψα για περισσότερους Γκρέκο...", εφ. *Η Καθημερινή*, 23 Ιανουαρίου 2000. Φώτη Απέργη, "Ο Γκρέκο ήταν μόνο μια πλάκα!", εφ. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 20 Φεβρουαρίου 2000.

2. Θεσπίστηκε από τους Εργατικούς και ισχύει στην Αγγλία από τον Απρίλιο του 2000. Σύμφωνα με αυτό το σχήμα, όλοι οι τοπικοί οργανισμοί, ανάμεσά τους και τα μουσεία, είναι υποχρεωμένοι να αξιολογούν την προσφορά τους στην κοινωνία. Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε στο διαδίκτυο:

HYPERLINK <http://www.newham.gov.uk/bestvalue/year2toolkit/bvyr2.htm>
και www.newham.gov.uk/bestvalue/year2toolkit/bvyr2.htm

3. Για μεθόδους διεύρυνσης του κοινού και περιορισμού των παραγόντων που εμποδίζουν την είσοδό του στα μουσεία, βλέπε Dodd J. and Sandell R., *Building Bridges, Guidance for museums and galleries on developing new audiences*, Museums and Galleries Commission, London, 1998.

4. Η αξιολόγηση είναι από τις λειτουργίες του μουσείου που προβληματίζει ιδιαίτερα. Για την αξιολόγηση, βλέπε: Borum M., "The stages of eva-

luation", ed. Durbin G., *Developing exhibitions for lifelong learning*, The Stationery Office, London, 1996. Wright P., "The quality of visitors' experiences in art museums", ed. Vergo P., *The New Museology*, Reaktion Books, London, 1989. Κυρίως το τρίτο μέρος του βιβλίου *Museum, Media, Message* που έχει εκδοθεί από την Eilean Hooper-Greenhill και φέρει τον τίτλο, "Evaluating the communication process", Routledge, London, 1999, σελ. 189-293.

5. Η Fiona McLean (1998) στον τύπο του marketing, που αναφέρεται συχνά ως τα "Four P's" και τα οποία ορίζονται ως: product, price, place, promotion, θεωρεί ότι τη μεγαλύτερη σημασία έχει το πρώτο από αυτά, δηλαδή, το "προϊόν", αφού αυτό ανακλά ολόκληρο τον οργανισμό. Για να τονίσει μάλιστα το πόσο θετική θα πρέπει να είναι η εμπειρία του επισκέπτη προσθέτει τρία καινούργια P's (people, physical evidence, process) στο marketing, από τα οποία θεωρεί σπουδαιότερο το πρώτο, δηλαδή τους ανθρώπους, το κοινό.

6. Για την αντιμετώπιση του επισκέπτη του μουσείου ως "πελάτη", βλέπε Ματούλα Σκαλτσά, "Οι πελάτες των μουσείων: Τακτικές για την προσέλκυσή τους", *Για τη μουσειολογία και τον πολιτισμό*, Εκδόσεις Εντευκτηρίου, Θεσσαλονίκη, 1999, σελ. 117-128.

7. Για τα μουσεία που χαρακτηρίζονται ως αρχιτεκτονικά θαύματα και αποτελούν από μόνα τους αξιοθέατα, βλέπε: Π. Βαλασόπουλος, "Το τραύμα έγινε μουσείο", εφ. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 16 Ιανουαρίου 2000. "Τα μουσεία του μέλλοντος", *Το άλλο Βήμα*, 23 Ιανουαρίου 2000. Δημήτρη Ρηγόπουλου, "Ένα μούλιτιπλεξ για τον υψηλό πολιτισμό", εφ. *Η Καθημερινή*, 6 Φεβρουαρίου 2000.

Βιβλιογραφία

- Ambrose T. and Paine C., «Some definitions of 'museum'», ed. Kavanagh G., *Museum Provision and Professionalism*, Routledge, London, 1994
- Ames P., «A challenge to modern museum management: meshing mission and market», ed. Moore K., *Museum Management*, Routledge, London, 2000.
- Απέργη Φ., «Ο Γκρέκο ήταν μόνο μια πλάκα!», εφ. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 20 Φεβρουαρίου 2000.
- Βαλασόπουλος Π., «Το τραύμα έγινε μουσείο», εφ. *Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 16 Ιανουαρίου 2000.
- Borum M., «The stages of evaluation», ed. Durbin G., *Developing exhibitions for lifelong learning*, *The Stationery Office*, London, 1996.
- Δαμανάκης Μ., *Η εκπαίδευση των παλινοστούντων και αλλοδαπών μαθητών στην Ελλάδα, Διαπολιτισμική Προσέγγιση*, Δεύτερη ανατύπωση, Gutenberg-Διαπολιτισμική Παιδαγωγική, Αθήνα, 1998.
- Dodd J. and Sandell R., *Building Bridges, Guidance for museums and galleries on developing new audiences*, Museums and Galleries Commission, London, 1998.

- Fopp M. A., *Managing Museums and Galleries*, Routledge, London, 1997.
- Fraser A., *Οι Τσιγγάνοι*, Μετάφραση Γιάννα Σκαρβέλη, Οδυσσέας, Αθήνα, 1998.
- Friedman R., «Museum people. The special problems of personnel management in museums and historical agencies», ed. Moore K., *Museum Management*, Routledge, London, 2000.
- Handy C., *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, 1993
- Harney A., «Money changes in the Temple? Museums and the financial mission», ed. Moore K., *Museum Management*, Routledge, London, 2000.
- Hooper-Greenhill E., (ed.) *Museum, Media, Message*, Routledge, London, 1999
- Θέρμου Μ., «Ξενάγηση για όσους δεν πρόλαβαν», εφ. *Το Βήμα*, 23 Ιανουαρίου 2000.
- Kakourou Chroni G., «Educational Programme for Gypsies», *GEM News*, Group for Education in Museums, No 79, Autumn 2000, 9.
- Kakourou Chroni G., «Art's not all Greek to those with learning difficulties», *GEM News*, Group for Education in Museums, No 80, Winter 2001, 80.
- Kawashima N., *Museum Management in a Time of Change*, University of Warwick, Centre for the Study of Cultural Policy, School of Theatre Studies, Warwick, 1997.
- Lewis P., «Museums and marketing», ed. Moore K., *Museum Management*, Routledge, London, 2000.
- Μανδηλαράς Φ., *Ο Μεγάλος Ίσκιος και οι Τσιγγάνοι*, Δίκτυο DROM, Γιατροί του κόσμου, Εκδ. Πατάκη, Αθήνα, 1999
- McLean F., *Marketing the Museum*, Routledge, London, 1998.
- Moore K., «Introduction: museum management», ed. Moore K., *Museum Management*, Routledge, London, 2000.
- Ξυδάκη Ν., «Δίψα για περισσότερους Γκρέκο...», εφ. *Η Καθημερινή*, 23 Ιανουαρίου 2000.
- Paton N., «A tough act to follow», *Museums Journal*, February 1996, 30-31.
- Ρηγόπουλου Δ., «Ένα μούλτιπλεξ για τον υψηλό πολιτισμό», εφ. *Η Καθημερινή*, 6 Φεβρουαρίου 2000.
- Σκαλτσά Μ., *Για τη μουσειολογία και τον πολιτισμό*, Εκδόσεις Εντευκτηρίου, Θεσσαλονίκη, 1999.
- Stam D. C., «The informed muse: the implications of 'The New Museology' for museum practice», *Museum Management and Curatorship*, 12, 1993, 276-283
- Τσιάκαλος Γ., *Οδηγός αντιρατσιστικής εκπαίδευσης*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000.
- Vize R., «Good, better, best», *Museums Journal*, 43, August 1999, 39-41
- Wright P., «The quality of visitors' experiences in art museums», ed. Vergo P., *The New Museology*, Reaktion Books, London, 1989.