

18528

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü
Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
Anabilim Dalı

**ÇAĞDAŞ MÜZE İŞLETMECİLİĞİNDE
PLANLAMA FONKSİYONU VE PLANLAMA AÇISINDAN
MÜZELERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK
ULUSLARARASI BİR ÇALIŞMA**

DOKTORA TEZİ

Fethiye ERBAY

Danışman: Prof. Dr. Tuğray KAYNAK

İSTANBUL - 1992

Tezimin gerçekleşmesinde ve öğrenim süremde yakın ilgi ve desteğini esirgemeyen, değerli görüş ve bilgilerinden yararlandığım Danışmanım Prof. Dr. Tuğray KAYNAK'a minnet ve şükranlarımı belirtmek isterim..

Çalışmalarına gösterdiği ilgi ve katkılarından dolayı Doç. Dr. Tomur ATAGÖK'e ve inketimi cevaplandırma lütfunda bulunan müze yöneticilerine soruların cevaplandırılma-nda gösterdikleri içtenlik ile bana ayırdıkları zaman için teşekkürlerimi sunarım..

Tezin yazılmasında her türlü desteği sağlayan ve yazılmasını sabırla ve anlayışla izleyen aileme teşekkür ederim.

Fethiye Erbay

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

	Sayfa
I- GİRİŞ	1
II- ÇAĞDAŞ MÜZECİLİĞİN AMAÇ VE İŞLEVSELLİĞİ	3
A- ÇAĞDAŞ MÜZECİLİĞİN AMAÇLARININ TANIMLANMASI	4
1-MÜZENİN HEDEFLERİNE BAĞLI AMAÇLAR	5
2- MÜZENİN KAYNAĞINA BAĞLI AMAÇLAR	6
a) Koleksiyonlar.....	6
b) İnsan Kaynakları.....	7
c) Koleksiyon Dışı Kaynaklar.....	7
d) Dökümantasyon (döküman, envanter, belgeleme).....	8
e) Finansal Kaynaklar	8
f) Toplumsal Destek	9
g) Zaman Unsuru	9
3- MÜZE YÖNTEMİNE BAĞLI AMAÇLAR.....	10
4- MÜZE AMAÇLARININ İŞLEVSELLİĞİ.....	12
III- MÜZE ÇALIŞMALARINDA YÖNETİM BİLİNCİNİN GELİŞMESİ VE YÖNETSEL UYGULAMALAR	13
A- YÖNETİM TEKNİĞİNİN MÜZEOLJİYLE İLGİSİ	15
B- MÜZECİLİKTE YÖNETİM TÜRLERİ VE YÖNETSEL FONKSİYONLAR...	15
1- YÖNETİM TÜRLERİ	19
a) Yönetimi Gerçekleştiren Birey Sayısına Göre	19
b) Yönetim Organının Amacına Göre	19
c) Yönetim Otoritesinin Kaynağına Göre	19
d) Yönetim Otoritesinin Konusuna Göre	24
e) Yönetim Otoritesinin Biçimine Göre	24
2- YÖNETSEL FONKSİYONLAR	25
a) Planlama	25
b) Organizasyon	25
c)Yürütme	26
d)Kontrol ve Değerlendirme	27

IV- YÖNETİM TEORİSİ İÇİNDE PLANLAMA FONKSİYONUNUN YERİ	28
A- PLANLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	28
B- YAPILIŞLARINA GÖRE PLAN TÜR VE BİÇİMLERİ.....	29
1- SÜRELERİNE GÖRE PLANLAR.....	29
2- TEKRAR EDİLME DURUMLARINA GÖRE YENİLENEN PLANLAR.....	30
3- TEKNİK YAPILARINA GÖRE PLANLAR.....	31
4- KAPSAMLARINA GÖRE PLANLAR.....	32
C- İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİNİN TANIMLANMASI.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

I- MÜZELERDE PLANLAMA SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ	34
A- MÜZELERDE PLANLAMA OLGUSUNUN GELİŞİMİ.....	34
B- PLANLAMA BAKIMINDAN MÜZELERDE TÜRSEL AYIRIM.....	37
1- KOLEKSİYON İÇERİĞİNE GÖRE MÜZE TURLERİ.....	37
2- YÖNETİM OTORİTESİNE GÖRE MÜZE TURLERİ.....	43
3- EKONOMİK YAPILARINA GÖRE MÜZE TURLERİ.....	48
4- COĞRAFİK BÖLGESEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE MÜZELER.....	51
5- KURULUŞ ŞEKİLLERİNE GÖRE MÜZELER.....	52
6- ZİYARETÇİYİ TEMEL ALAN AYIRIMA GÖRE MÜZELER.....	54
II- MÜZELERDE PLANLAMA UYGULAMALARI	56
A- YÖNETSEL PLANLAMA SÜREÇLERİ	60
1- YÖNETİM POLİTİKASININ PLANLAMASI	60
2- İNSAN İLİŞKİLERİNİN PLANLAMASI	66
a) Ziyaretçi Açısından Planlama	67
aa- Dolaşım Alanlarını Planlanması	68
ab- Rehberlik Hizmetlerinin Planlanması	71
ac- Müzelerde Eğitim Etkinliklerinin Planlanması	72
ad-Ziyaretçiyle Olan İletişimin Planlanması	78
b) Personel Açısından Planlama	80
ba- Personel Planlamasının Müze Organizasyonunda Yeri	81
bb-Müzelerde Personel Planlamasının Yapılmasını Gerektiren	
Etmenler	83
- Teknolojik Değişimler.....	83
- Ekonomik Etmenler.....	84
- Çevresel Etmenler.....	85
- Müze Organizasyon Yapısından Kaynaklanan İç Etmenler	86

bc- Müze Personelinin Planlama Açısından İrdelenmesi	86
- Personel Envanterinin Çıkarılması	97
- İş Analizine Dayanarak Planlama Verilerini Elde Etme	98
. İş Analizinin Müze Organizasyon Kullanım Alanları	100
. İş Analizi ve Planlamada Kullanılan Temel Verilerin Belirlenmesi	109
bd- Müze Organizasyonunda Görevlerin Belirlenip Gruplandırılması	111
be- İş Analizine Dayanarak Müze Personelinin Görev ve Yetki Alanlarının Tanımlanması	116
bf- Müze Personel Yapısının Oluşması ve Norm Kadronun Hazırlanması.....	150
bg- Kariyer Planlaması.....	165
- Kariyer Yapılanmalarında Eğitimin İrdelenmesi	166
- Kariyer Planlamasıyla İlgili Sorunlar.....	177
3- MÜZELERİN FİNANSAL KAYNAKLARININ PLANLAMASI.....	181
a) Planlama Açısından Müze Gelirlerinin Belirlenmesi	182
aa- Gelir Kaynaklarının Belirlenmesi	183
- Belediye ve Devlet Kuruluşlarından Alınan Ödenekler	184
ab- Müze Gelir Türünün Belirlenmesi	185
- Çeşitli Parasal Olanakların İşletilmesiyle Sağlanan Gelirler	185
b) Planlama Açısından Müze Harcamalarının Belirlenmesi	189
c) Gelir ve Giderlerin Müze Yönetim Türüne Göre Planlanması	195
d) Müzelerde Finansal Yönetim Uygulamaları ve Geliri Artırma Çabaları.....	197
TEKNİK PLANLAMA SÜREÇLERİ	205
1- KOLEKSİYONLARIN KULLANIMININ PLANLAMASI	205
a) Koleksiyon Kaynaklarının Belirlenmesi	206
b) Koleksiyonların Yorumlanmasının Planlanması	209
ba- Koleksiyonların Belgelenmesi	209
bb- Koleksiyonları Sergileme Politikası	209
bc- Koleksiyonları Koruma Çalışmaları	210
c) Koleksiyon Gelişiminin Planlanması	212
2- GÜVENLİĞİN PLANLAMASI	213
a) Müzenin Güvenlik Planına Etki Eden Nedenler	214
aa- Müze Yönetimi ve Yönetişinin Güvenlik Konusuna Yaklaşımı	214
ab- Mimari Planlama ve Tasarımın Etkisi.....	214
ac- Personel ve Ziyaretçi Tutumlarının Etkisi	215
ad- Güvenlik Araçlarının Etkisi	217
ae- Güvenlikle İlgili Harcamaların Etkisi	218

b) Müzelerde Güvenlikle İlgili Tehlikelerin Saptanması	218
ba- Müzeyi Kullananlardan Kaynaklanan Tehlikeler	218
bb- Atmosferik Düzeyden Kaynaklanan Tehlikeler.....	220
bc- Müzenin Konumundan Kaynaklanan Güvenlik Sorunları.....	223
3- MÜZE MİMARİ TASARIMININ PLANLANMASI	227
a) Planlamada Gözönünde Bulundurulacak Fonksiyonlar	227
aa- Müzenin Beklentisi	228
ab-Temel Mimari İhtiyaçlar.....	229
ac-Parasal Destek ve Zaman.....	240
b) Müzelerde Mimari Tasarım Uygulamaları	240
ba-Müze Binalarının Restore Edilerek Kazanılması	241
bb-Yeni Müze Alanlarının Planlanması	243
c) Planlamada Karşılaşılan Problemler	246
4- MÜZE GELİŞİMİNİN PLANLANMASI	248
a) Koleksiyon Geliştirme Stratejisi Belirlenmesi.....	249
b) Finansal Gelişimin Araştırılması	249
c) Ziyaretçi İhtiyaçlarının Saptanması	250
d) Alan Planlaması	250
e) Güvenlik Araştırması.....	251
f) Personel Araştırması	251
g) Yönetim Politikasının Geliştirilmesinin Planlanması.....	252

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I- MÜZELERDE PLANLAMANIN UYGULAMA VE YÜRÜTME SORUNLARI	254
A- PLANIN UYGULANMASINI ETKİLEYEN NEDENLER.....	254
1- YÖNETİCİ VE ÜSTLERİN TUTUMU.....	255
2- FİNANSAL SORUNLAR.....	256
3- ÇEVRESEL FAKTÖRLERLE SOSYAL VE POLİTİK ORTAMIN ETKİSİ.....	258
4-ZAMAN KONTROLÜ.....	259
B - PLANLAMANIN UYGULAMA SORUNLARI.....	259
C-PLANLAMANIN MÜZEYE SAĞLADIĞI YARAR VE SAKINCALAR.....	263

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

I-ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ AÇIKLAMA VE VERİLER.....	265
A- ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAM VE YÖNTEMİ.....	265
1-ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	265
2-ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	266
B-ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İRDELENMESİ.....	268
C-ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	297
II- SONUÇ VE ÖNERİLER.....	301
III-EKLER.....	306
IV-YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	327
V- ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ.....	332



BİRİNCİ BÖLÜM

I- G İ R İ Ş

Bütün dünyada sanayileşme ve ondan kaynaklanan kentleşmenin büyük gelişim göstermesi, bilim ve teknolojinin hızla ilerleyerek, sosyo-ekonomik ve kültürel yapının değişmesi gibi çeşitli faktörler,müzelerin gelişimini etkilemiştir. Bu etkilişim kültürel miras ile kaybolup giden değerlere sahip çıkma ve koruma endişesini gündeme getirmiştir. Zamanla eserlerin korunmasını amaç edinmiş olan müzeler ; değişime uğrayıp, toplumun çeşitli alanlarındaki çalışmalara etkin olarak katkıda bulunan aktif birimleri oluşturmuşlardır. Müzelerin geçen zaman içerisinde gelişmeleri ve giderek karmaşık yapıya bürünmeleri, müzeolojik çalışmalarda yönetimin önem kazanmasına neden olmuştur.

Çalışma yaşamında gelişen teknolojiyle kişi ile işi arasındaki uyumsuzluk ile ciddi boyutlara varan örgütsel ve bireysel sorunlara çözüm getirmek amacıyla, yönetim çalışmalarından yola çıkarak plânlama çalışmalarına girilmiştir. 1980'li yıllarda işletmelerin giderek her alanda yaygın ve etkin plânlama süreçlerine yönelmiş olmaları sonucu plânlama olgusu müze yönetimi açısından bir gereklilik olarak yakın zamanda ortaya çıkmıştır. Müzelerin ciddi olarak yönetim problemleriyle ilgilenmeleri, ise 1960'lı yıllara dayanır.1970'li yıllarda *Dann Michols* müzelerin planlama gereksinimleri olduğunu savunmuştur. 1976'ı yılında *Davit S.Guelph* en azından müzelerin planlanmasıyla ilgili yayının olması gerekliliğini belirtmiş olmalarına rağmen, bu konuda yayın 1982 yılında çıkarılmıştır. Tüm bu gelişmelere karşın müzelerde plânlama çalışmalarının henüz çok yeni olması ve yapılan çalışmaların uzun dönemli sonuçlarının kesin olarak alınamayışı, müzelerde plânlama uygulamalarının açık ve sürekli olarak ortaya konulmasını önlemiştir.Bu eksikliği gidermek amacıyla kısıtlı literatür kaynaklarından yararlanarak, yurt içi ve yurt dışında uygulanan anket çalışmasıyla, evrensel boyutlar içersinde müzelerin planlama yaklaşımı araştırılmaya çalışılmıştır.

Tezin amacı, sahip oldukları kültür birikimlerini topluma aktarmayı görev edinmiş olan müzelerin yönetiminin önemine dikkat çekmek ve yönetim fonksiyonlarının en önemlisi olan planlama uygulamalarıyla müze çalışmalarında daha etkin ve verimli hizmetin verilebileceğini göstermektir.

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın, birinci bölümünde; yönetim tekniğinin müzeolojiyle ilgisi ile ikinci bölüme giriş niteliğinde yönetim teorisi içinde plânlama fonksiyonunun yeri tanımlanmıştır.

İkinci bölümde; müze yönetim çalışmalarında plânlama uygulamaları yönetsel ve teknik süreçler olarak iki kısımda ele alınıp irdelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise; plânlama çalışmaları sırasında müzelerde karşılaşılan yürütme ve uygulama sorunlarını içermektedir. Müzenin etkinliklerinin istenilen düzeye çıkması ve sürekliliği için plânlamanın önemi vurgulanmaktadır.

Dördüncü bölümde ise; yurt içi ve yurt dışı müzelerde ne tür plânlama uygulamalarının yapıldığını saptamak amacıyla yapılan anketin sonuçları yer almaktadır. Çeşitli müzelerde uygulanan ankete alınan yanıtlarla, müze çalışmalarında plânlamanın ne oranda kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tezin ilk üç bölümünde teorik bilgiler yer alırken, dördüncü bölümde yapılan araştırma ile ondan elde edilen verilerin yorumlanması yer almaktadır. Tez kapsamınca anlatılanlar doğrultusunda ülkemiz müzecilik çalışmalarına ışık tutması amacıyla sorunlar ve öneriler ortaya konulmuştur.

Devraldığımız kültür mirasının muhafaza ve yorumlanmasında müzelere ve müzecilere çok görev düşmektedir. Bu amaçla müze çalışmalarında yönetim ve plânlamanın önemine dikkat çekmek, varsayımları gözden geçirerek onları açık ve anlaşılır hale getirmek amacıyla bu çalışma oluşturulmuştur. Böylece plânlama çalışmalarıyla, kendi kendini denetim yoluyla yönetime olan desteği vurgulanmaktadır. Gelişmekte olan ülkemizde halâ üstünde fazla durulmayan müzelerin yönetim konusunda; insan gücü kaynaklarının rolü de inkâr edilemez. Bu gerçeğe, müze yöneticileri karşılaştıkları yönetim sorunlarını, plânlama çalışmalarıyla çözüme ulaştıracaklardır.

II- ÇAĞDAŞ MÜZECİLİĞİN AMAÇ VE İŞLEVSELLİĞİ

Müzeler; toplumun bilimsel ve kültürel geçmişini yansıtan ve geleceğini biçimleyecek öğeleri araştıran, toplayan, koruyan, sergileyen, yaşatan, yönlendiren yaygın bir eğitim kurumudur. Diğer bir tanımlamayla; müzeler, "kültürel değerleri taşıyan unsurlardan oluşan bir bütünü çeşitli biçimlerde korumak, incelemek, değerlendirmek ve bunları özellikle halkın beğenisini yükseltmek ve eğitmek için sergilemek amacı güden kamu, yararına yönetilen sürekli bir kurumdur".⁽¹⁾

Müze terimi; Yunanca Mouseion sözcüğünden türetilmiştir. Yunan mitolojik kahramanlarından olan Muse'lerin evi anlamına gelmektedir. Uluslararası Müzeler Konseyi (ICOM- International Council for Museums) tarafından müze; iletişim aracı olarak objelerin kullanıldığı bir kurum olarak tarif edilmiştir. Oldukça değişken ve çeşitlilikler taşıyan bir halk ve ziyaretçi kitlesi sergilenen bu objelerle ilişkiye geçer ve karşılıklı canlı bir etkileşim yaşanır. Bir müzenin işlevini yerine getirmesi, bilgiyi duyuların diline transfer eden ve duygusal davranış düzeyinde yaşanan bir deneyimi körükleyen bu etkileşim aracılığıyla mümkün olur.⁽²⁾

Antik Çağ'dan bu yana eserlerin çoğalmasından sonucu kimisinin elenerek, kimisinin de değerlendirilerek sınıflandırılması, bireysel ilginin sınırlarını aşarak toplum yararına olan kurumların oluşmasına neden olmuştur. Müzelerin ilk oluştuğu yıllarda başlıca amaçları geçmişti toplamak, belgelemek ve sergilemekken, günümüzde bu amaçlara toplumun öğretim ve eğitiminin gelişmesi, estetik olgusunun yerleşmesi, yaşananın, geçmişin ve geleceğin açıklanarak yorumlanması yanında, toplumsal değişmelerin yönlendirilmesi de eklenmiştir. Sanatçı ve halka olan ilişkileri nedeniyle de yansıtıcı, etkileyici, araştırmacı, eğitici özellikler kazanmışlardır. Ziyaretçileri bazen şartlandırma, bazen de önderlik etmek şartıyla yönlendirip, öğrenme hazlarını tatmin etme sorumluluğunu da yüklenmişlerdir.⁽³⁾

(1) Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eski Eserler ve Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, Ankara, 1984, s. 1.

(2) Evans, James T.; Third Sector Management: The Museum in the Age of Introspection-Survival and Redefinition for the 1980s, Public Administration Review, Indiana Univ., 1982, s. 459.

(3) Erbay, Fethiye; Müzelerin Personel Yönetimi, Organizasyon ve Eğitimi, Yayınlanmamış Master Tezi, İ.Ü., İstanbul, 1987, s. 24.

Günümüzde çeşitli eserlerin toplanması, kaydedilip, en iyi şartlarda korunması ve gelecek kültür gelişmelerini sağlamak üzere yararlandırılmaya sunulması tüm müzelerin görevidir. Ve bu görevin başarıyla yerine getirebilmesinde amaçlarının tanımlanması önemli rol oynar.

A- ÇAĞDAŞ MÜZELERİN AMAÇLARININ TANIMLANMASI

Çağdaş her müze kendi alanıyla ilgili bilimsel, eğitsel, teknik ve yönetim faaliyetini etkin bir olarak yerine getirebilmesi için amaçlarının tanımlanması ve çeşitli kaynakları kullanarak müzenin bu amaçlara ulaşmasını sağlaması gerekir. Belirlenen bu amaçlar müzeden müzeye farklılık gösterebilir, temelde hepsinin birleştiği ortak amaçları vardır. Bunlar; müzenin,

- Hedeflerine
- Kaynağına
- Yönetimine bağlı amaçlar, şeklinde sınıflandırılabilir.⁽⁴⁾

Yöntem, hedef ve kaynağa bağlı bu amaçlar, müze yöneticilerinin günlük işleri altında yatan ve devamlılığı olan çeşitli amaçları daha belirgin hale getirmek için programlanmış bir sistemdir. Bu, her yöneticinin her gün uğraşmak zorunda kaldığı sorunların birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu ve müzenin genel amaçlarına nasıl hizmet ettiğini göstermektedir. Yönetim kademelerinde bulunanlar, çoğu zaman asıl ilgilenmeleri gereken planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gibi temel, klasik yönetim amaçlarından uzaklaşıp, o an için acil ilgi ve dikkat isteyen ve aslında kendi işleriyle hiçbir ilgisi olmayan konularla uğraşmak zorunda kalmalarıdır. Gezi masrafları için ek bütçenin nereden sağlanacağı?, galerilerin tamir edilmesi için bu yerlerin gösterime kapatılıp, kapatılamayacağı? yakın gelecekte açılacak olan bir sergi için finansal desteğin nereden sağlanacağı? gibi sorular örnek olarak verilebilir. Yönetim kelimesinin müzeyi ilgilendiren her konuyu ve buna bağlı olarakta müzede çalışan herkesi içine aldığından herkes bir anlamda yönetimle ilgilidir. Bir yöneticiyle, bir çalışan arasındaki fark amaçlarında, yani planlama, uygulama, değerlendirme ve

⁽⁴⁾ Weil, Stephen E.; MGR: (Methods/Goals/Resources) A Conspectus of Museum Management, Museum News, Ağust. 1982, s. 22.

döküman haline getirmede değildir, çünkü amaçlar üzerinde ikisinin de aynı derecede sorumluluğu vardır. Bu amaçlar, müzenin toplumsal programlarına olan direk ilgileriyle ayrılırlar. Örnek olarak, müzede bir koleksiyona ait el kitabını planlamak ya da yazmak öncelikle bir hedefe bağlı amaç, bu el kitabını basacak yazıcıyı seçme ise kaynağa bağlı bir amaçtır. Müzenin zaman zaman basımlarını yapabileceği bir sistemin tasarımıyla ya da uygulamaya konulması ise yönetime bağlı amaç olarak nitelendirilir.⁽⁵⁾

Müze çalışmalarında birbiriyle ilgili olan hedef, kaynak ve yönetime bağlı amaçları daha geniş olarak şöyle irdeleyebiliriz.

1-MÜZENİN HEDEFLERİNE BAĞLI AMAÇLAR

Joseph Veach Noble'nin belirttiği gibi "her müzenin genel amaçları ,tüm müzelerin genel amaçlarıyla aynıdır: Bu amaçlar toplamak, korumak, incelemek, yorumlamak ve sergilemek"tir. Her müzede geçerli olan bu genel amaçlara, özel amaçlarda eklenir. Bunlar neyin toplanacağı, korunacağı, inceleneyeceği, yorumlanacağı ve sergileneyeceğini gösterir (Denizcilik eserleri, Doğu sanatları eserleri, Yöresel giysiler) gibi, çoğu zaman, bunlara işlerin amaçları da eklenir. Bir müzenin amaçları genel olarak kuruluş dökümanlarında ve yönetmeliklerde belirtilmiştir. Bu amaçlar eldeki veriler olarak kabul edilir ve kaynakların takibinde kullanılırlar. Bu yüzden, bunlar yönetimin görüş alanı dışında kalırlar ve çok az değişime uğrarlar. Ayrıca tanımlanmış bu amaçlar içinde önceliklerde koyulabilmelidir. Örneğin, çok çeşitli koleksiyon tiplerine sahip olan müzede, neye öncelik tanınacağını belirlemek, neye ne kadar önem verileceği, ne derece ve ne zamana kadar süreceği? Bazı yayınlar için kullanılan kaynakların başka bir program içinde kullanım olasılığı? Gelirlerde bir kısıtlama olduğunda , hangi programlarda kısıtlamaya gidileceği ya da iptal edileceği? Yeni binadaki odaların ne kadarı galerilere, ne kadarı yönetime ayrılacağı? gibi sorunlar önceliklere göre sıralanmalıdır.⁽⁶⁾ Otoritelerce müzenin öncelik listesinde yer alan bu genel ve özel amaçlar toplumsal programlar haline dönüştürülmelidir. Başka bir deyişle, yöneticiler hedefe bağlı ana amaçları ile müzenin temel amaçlarını kesin görünür formlara sokmalı-

⁽⁵⁾ İbid, s. 23.

⁽⁶⁾ İbid, s. 25.

dırlar. Bu yüzden, müzenin sürekli koleksiyonlarının koruması ve sergilenmesi, özel sergilerin açılması kadar, katalogların hazırlanması da önemli ve aynı boyuttadır.

Hedeflerin programlar haline dönüştürülmeleri, sürekli bir yönetim amacıdır ve müzenin yaşamı boyunca hiçbir zaman tamamlanamaz niteliktedir. Aslında, müzelerin en önemli hedefleri temelde ulaşılmazlıktır. Bir müzenin koleksiyon parçalarının eksiksiz ve tam olması ulaşılmaması imkansız amaçtır. Zaman düşünüldüğünde, eserleri koruma amacına, hiçbir zaman varılamadığını da görülür. Sanat, tarih ya da bilimle ilgili çağdaş koleksiyonlar hiçbir zaman tamamlanamamaktadır. Bu açıdan müzeler incelendiğinde kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşlardan daha farklı yapıda oldukları görülür.

2-MÜZENİN KAYNAĞINA BAĞLI AMAÇLAR

Müze kaynaklarının yasal olarak arttırılması, müzenin hedeflerine bağlı olduğunda gerçekleştirilebilir. Tüm harcamalar, çalışma zamanı, para sağlama, galeri kullanımı gibi çeşitli aktiviteler kaynak israfına yol açacağından üst yönetim tarafından denetlenmek zorundadır. Bu açıdan kurumsal hedeflere ulaşmada kullanılan koleksiyon, organizasyonel yapı , koleksiyon dışı ve finansal kaynakları kısaca şöyle tanımlanabilir.

a) Koleksiyonlar: Müze tarafından toplumlar ve insanlık için sağlanan müze materyalinin tümü koleksiyonu oluşturur. Bir müzede koleksiyonların eksiksiz ve tam olması erişilmesi imkânsız amaçtır. Müze koleksiyonun büyüklüğü, yapısı, içeriği, müzenin hedef ve ihtiyaçlarına bağlıdır. Müzeci, bu faktörleri de gözönüne alarak, saptanmış olan politika ve işlemlere uygun olarak müze programını gerçekleştirilmede gereksinim duyulan materyali seçer ve sağlar. Burada koleksiyon olarak tanımlanan, o anda elde bulunan eserlerin yanında, ödünç alma, hediye, kazı gibi diğer yollarla elde edilip, sergilenme yada araştırma potansiyeline sahip olan müze dışındaki diğer eserleri de kapsamaktadır. Müze koleksiyonlarını satın alma, bağış, değiş tokuş yoluyla arttırmakta, bazı koleksiyon dışı eserleri de elden çıkarmaktadır. Müzenin servetini oluşturan koleksiyonlar en iyi şekilde toplanıp, belgelenmeli ve en iyi ortamda korunup, sergilenmelidir.

b) İnsan Kaynakları: Müzenin organizasyon yapısındaki bu kaynaklar, çalıştırdığı tüm personel yanında, ziyaretçileri de içine alır. ⁽⁷⁾

Personel: Müzeyi oluşturan ve müze işlevlerini yerine getirilmesinde etkin olan en önemli unsurdur. Müzeler kadrolarında tam ve yarım gün eleman çalıştırıp, geçici elemanlardan da yararlanabilirler. Müzelerin etkinlikleri, gönüllü elemanlar, sanat eğitimi görmekte olan kişiler, öğrenciler ve sanatçılarla güçlenir. Müze kadrolarında çalışan profesyonel elemanlar kültürel yada yönetsel sorumluluk taşır. Müze müdürü kadro sorumluluklarını saptar. Personel görev ve sorumlulukları devlet müzelerimizde, "Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği" ile belirlenmiştir.

Müzelerin personel sayısı, koleksiyon genişliği ve ziyaretçi sayısı ile orantılıdır. Özellikle müze binasının mimari özelliği bakımından çok katlı ve çok kapılı, dar görüş açılı olması daha çok güvenlik personelini gerektirir, bu açıdan, personel kadroları müzelerin yapısına göre değişmektedir.

Ziyaretçi: Müze ziyaretçilerinin nitelik ve nicelikleri Antik Çağ'dan günümüze kadar geçen zaman içerisinde toplumsal değişmelere paralel olarak değişmiş ve artmıştır. Ayrıca ziyaretçilerin bilgi seviyesi ne olursa olsun bir müzeci ile aynı şeylere ilgi duyması gerektiği düşüncesi de değişmiştir. Böylece sergilenen eserlerin fazla ziyaretçi çekmemesinin yükü, halkın bilgisizliğine yüklenip, suçlama yoluna gidilmekte, sorun müzenin hazırladığı programların başarısı yada başarısızlığında aranmaktadır.

c) Koleksiyon Dışı Kaynaklar: Müze arazisi, binası, araç, gereç, stok ve envanterler koleksiyon dışı kaynaklar arasında yer alır.

Bina; müzenin görevlerini daha kolay ve daha iyi gerçekleştirmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Müze fonksiyonlarının gelişmesine paralel olarak, müze mimarisinin planlamasına ilişkin fikirlerde sürekli olarak gelişmiştir. Gittikçe fazlalaşan eserler sonucunda müzelerin depolama ve sergileme sorunları yer planlamasının

⁽⁷⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e., ss. 15-16.

önemini arttırmıştır. Binanın işlevsel özelliği yanında, faaliyetleri yerine getirebilmesi için müzenin içinde bulunduğu arazinin, araç, gereç ve her türlü malzemenin etkinliğinin de önemli rol oynadığı unutulmamalıdır.

d) Dökümantasyon: Döküman ve kayıtlar, koleksiyonla ilgili bilgiler, fotoğraf, film, bant ve bilgi dosyaları; yapılan işlere ait çalışmalardır. Bu döküman ve kayıt türleri, içerde ve dışarda yayınlanan bilimsel yayınlar, müzenin finansal ve personel kayıtları, mimari ve güvenlikle ilgili yerleşim planları ile su , elektrik tesisatı planları ve toplantı notları da eklenerek çeşitlenip, genişleyebilir.

Dökümantasyonun amacı; eserler yanında, personel, ziyaretçi ve müzeyle ilgili eksiksiz ve ayrıntılı bilgiye sahip olmaktır. Bu belgeler; eserlerin müzelerden diğer kuruluşlara sürekli ya da geçici olarak yollanmasında, tanıtıcı konferans veya yayınların hazırlanmasında, araştırmacılara eserlerle ilgili tüm bilgilerin sağlanmasında, önemli kaynakları oluşturur. Eser müzelere her girişinde kayıt edilip, belirli bir sıralama içinde, bilimsel esaslara göre yazılı (etiketleme, envanter ve kartoteksle belgeleme), işitsel (bant, kaset) ya da görsel (dia, film, fotoğraf) belgeleme yöntemleri uygulanmalıdır.⁽⁸⁾ Günümüzde, belgeleme sistemlerinde film ve video çekim araçlarından, mikrofilm ve kompütürlerden yararlanılmaktadır.

e) Finansal Kaynaklar: Müzeler kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmalarına rağmen, kanunlar uyarınca yaptıkları masrafların detaylı kayıtlarını tutmak zorundadırlar. Bu konuyla sadece kazanç sahipleri değil, müze yönetim kurulu, eğitim şubesi, v.b. gibi diğer müzeler ve bağışçılarda ilgilenmektedir. Bu açıdan her müzenin denk bir bütçeye sahip olması gerekir. Gelirler ve giderler ciddi olarak belirlenmelidir. Müzeler bazı küçük masraflarını karşılayacak ticari faaliyetlerinin dışında, geniş çapta ticari kazanç amacı güdemezler. Başlıca amaçları topluma kültür ve eğitim hizmeti vermektir.⁽⁹⁾

⁽⁸⁾ ICOM, Türkiye Milli Komitesi; Müzelerin Teşkilatlanmasında Pratik Öğütler, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1959, s. 24.

⁽⁹⁾ Uysal, Ahmet; Folklor Açık-Hava Müzelerinin Kurulmasında Gözönünde Bulundurulması Gerekenler, Folklor Açık Hava Müzelerinin Türkiye'de Kurulma İmkanları Sempozyum Bildirisi, ODTÜ Üniv. 1985. s.21.

Bütçenin düzenleme tarzı ile bütçe sorumluluğunu kimin yükleneyeceği, müzenin yönetmeliğine göre değişir. Bütçenin düzenlenmesi ve tartışılması görevi müze müdürü için önemli bir işlemdir ve her yıl yeniden enflasyon oranları dikkate alınarak düzenlenmesi gerekmektedir. Resmi idareye bağlı müzelerde daha önceden belirlenmiş gelirler yanında, ilâve yardımlarla müze desteklenirse de, devlet müzelerinin bütçe azlığı etkinliklerini sınırlar, bunun yanında kamu kurum ve kuruluşları ile özel müzelerde ise bütçenin devamlılığı sorundur. Günümüzde bilgisayarların bu konuda kullanılmasıyla , günlük işlemlerde genel muhasebe, kredi maaş çekleri, bütçe kontrolü, nakit akışı gibi benzeri işlerde zaman ve personelden tasarruf edilmektedir.

f) Toplumsal Destek: Burada söz konusu olan müzenin çeşitli toplumsal kaynaklardan aldığı pozitif tepkilerdir. Bunlar müze içinden yönetimdekiler, çalışanlar, gönüllüler ve üyeler olabileceği gibi, ziyaretçiler, koleksiyoncular, profesyonel müzeciler, toplum, basın, yerel yönetim ve bağışçılar gibi müze dışı kaynaklardan da olabilir. Toplumsal destek, müzenin hedeflerine ulaşmasında en önemli kaynaktır. Bu destek, müzeye fon, personel, koleksiyon sağlamada ve müzenin sürekliliğinde önemli rol oynar. Basın ve eğitim vasıtasıyla, toplumsal dikkat uyanık tutulup, sanat eserleri hakkında halk bilinçlendirilerek eser kaçakçılığı, gizli kazı gibi tahrip edici unsurlar karşısında güvenliği sağlama açısından destek sağlanır.

g) Zaman Unsuru: Plânlama aşamasında zaman bir kaynak olarak kullanılmaktadır. "X işini yapmak için A insanına, B kadar paraya ve C kadar zamana ihtiyacımız vardır". Bu yüzden, bir projeyi bitirmek için gerekli olan zaman bulunamadığında bunun etkisi artan harcamalarda görülmektedir. Yani ya bir parasal kaynak kullanılmakta ya da ekstra insan kaynağı kullanılmaktadır. Aynı şekilde bunun tersi düşünüldüğünde, bir proje önceden belirlenmiş tarihinden daha önce tamamlandığında, zamanı paraya döndürdüğünden bir miktar para ve işgücünden tasarruf edilmiş olacaktır. Her işletmede olduğu gibi müzelerde de parasal kaynakların yanında zamanı iyi kullanmak önemli bir unsurdur.⁽¹⁰⁾

⁽¹⁰⁾ Weil, Stephen E.; a.g.e. , s. 24.

Yukarıda sıralamaya çalıştığımız kaynağa bağlı amaçlar iki sınıfta irdelenebilir: Bunlar yöntem çerçevesinde yapılanlar yada yöntemi önceden belirlenmemiş olanlardır. Kural olarak amaçlar ne kadar rutin hale getirilirse, yönetiminde yöntem saptayıp, belirlemesi daha kolay olacaktır. Müzeler tarafından kullanılan kaynakların içerikleri çok geniş ve çeşitli olduğundan bunları yönetmek için gerekli olan tekniklerde çeşitlilik göstermektedir. Örneğin; bir yardım yatırımı için kullanılan kriterler ile satın alınacak bir eserin kriteri aynı olmayacaktır. Ama herşeye karşın, kaynağa bağlı amaçların içeriği birbirine çok benzemektedir.

3-MÜZE YÖNTEMİNE BAĞLI AMAÇLAR

Yöntemler; tüm politikaları, prosedürleri, deneyimleri, sistemleri, ayarlamaları ve rutin işleri içerirler. Yönteme bağlı amaçlar, kaynak ve hedefe bağlı amaçların sürekli ve sistematik olarak yapılmaları için kullanılırlar. Yönteme bağlı amaçlar, politikaları, prosedürleri, deneyimleri, sistemleri, ayarlamaları ve rutin işleri plânlayarak , uygulamak, değerlendirmek ve döküman haline getirerek, emek ve zamandan tasarruf etmeyi sağlamaktır. Yönteme bağlı kaynak müzenin takip edeceği yönetim ve ziyaretçi politikası, kimden emir alıp, kime vereceği, ne tür personel politikası izleyeceği, çalışma sisteminin ne olacağı, müzede oluşacak herhangi bir durumda ne gibi tutum izleneceği gibi konuları içermektedir. Örneğin; müzede yangın anında koleksiyonların nasıl kurtarılacağı ya da hastalanan bir ziyaretçiye nasıl yardım edileceği gibi konularla ilgili saptanacak yöntemler de çok önemlidir. Bunların yokluğunda uğranacak zararlar çok büyük boyutta olacaktır. Çok kısa bir zamanda ve her zaman en doğru kararı almak ise mümkün olmamaktadır. Ayrıca müzede düzenlenecek herhangi bir aktivitede finans kaynağının nereden ve nasıl temin edileceği, kimlerin sorumlu olacağı, müzenin hangi günlerde açık olacağı gibi çeşitli sorunlara da çözüm aranacaktır.

Müzenin çeşitli kaynaklarıyla ilgili yöntemlerin saptanmasında üst yönetimin etkinliği yanında, diğer çalışanları da kapsar. Bazı durumlarda ise; bunlar ayrı ayrı yönetim kurulu ve üst seviyedeki yönetimcede saptanabildiği gibi çalışanlar adına konuşan müze içi ve müze dışı kişi ya da kuruluşlarca da belirlenebilir. Hatta toplu iş sendikasıyla yapılan toplu iş sözleşmesiyle alınan kararlar da etkin olabilir.

Organizasyon şemasında gösterilmiş yönetim kurulu ve yöneticiye kanunla verilmiş olan otoriteler, alt kademelerdeki çalışanlara kaydırılarak sorumluluklar onlara da verilebilir. Böyle bir ayarlama yapıldığında, sistemin nasıl çalıştığını değerlendirecek ve dökümanante edecek kontrol sistemlerinede ihtiyaç vardır. Bunlar;

- Personel politikasıyla ; personelin işe nasıl alınacağı, mülakat sistemi, işten çıkarılma, işe devamlılık, işten ayrılma gibi çeşitli konularla ilgili dökümanların nasıl olacağını belirler,
- Maaş ödeme, vergi sistemleri ve ekstra yardım programları,
- Çalışma saatleri, fazla mesai, izin politikası, tatil, hastalık, askerlik izni, disiplin kurulu, geçici işe alma, işgücünde azaltma, seyahat ve eğitim olanakları,
- İş içeriğinin açıklanması, performans değerlendirme sistemi,
- Eşit haklar sistemi ile yukarı doğru yükselmeyi sağlayan olanaklar ,
- Sağlık ve güvenlik prosedürleri,
- Dışarıda (yurtdışı) iş imkanları, özel koleksiyonculuk, ikili emeklilik ve özel bilgilerin kullanılması,
- Telefon, toplantı, gazete ve bülten panolarının kullanılacağı bir iç haberleşme sisteminin kurulması gibi.

Yukarıda belirlenmeye çalışılan yönetime bağlı amaçlarda etkinliği olan çeşitli işlevlerin tam sınırı çizilemediği gibi, bu listede hiç bir zaman tamamlanamaz. Örneğin; yönetime bağlı amaçlar arasında, müzenin finansal kayıtlarının tutulmasından, koleksiyon için gerekli sıcaklığın kontrolü ve çöplerin dökülmesine kadar birçok faaliyet yer almaktadır. Her durumda yapılan plânlama, uygulama, değerlendirme ve döküman haline getirme işlemleridir.⁽¹¹⁾

Tüm bu açıklamalarda önemli olan müzenin çalışma sistemi içerisinde, yöntem, hedef ve kaynağa bağlı amaçların uyum içinde işlevselliğini sürdürebilmesidir.

(11) Ibid., s.26.

4-MÜZE AMAÇLARININ İŞLEVSELLİĞİ

Müze çalışmaları; hedef, kaynak ve yöntemin belirlenmesi ile daha verimli olmakta ve çeşitli karışıklıklar önlenmektedir. Bir müzede amaçların birbiriyle uyumlu olması müze ve çalışanların geleceği için gereklidir. Müze açısından para bir kaynaktır, bir amaç değil. Finansal namusluluk bir müzenin yaşamını sürdürmesi için şartlardan biri olmasına karşın, müze hedeflerine ulaşma başarısını ölçmek için bir kriter teşkil etmez. Bir müze sürekli bütçesine uygun hareket ediyor olabilir, ama hedefleriyle bağlantılı programlar yaratmada başarısız olduğundan yetersiz bir müze olarak nitelendirilebilir. Çoğu zaman, müzenin başarısızlığı müze müdürlerine yüklenir. Önemli olan, müzenin amaçları ile müze müdürü ve çalışanlarının amaçlarının da uyum içinde olmasıdır. Bu müze amaçlarının işlevselliğini sağlamada önemli bir kaynaktır.

Amaçlar, müzenin tamamını kapsayacak kadar geniş, ya da bir bölümü, bir kısmı veya sadece bir çalışma birimini içine alacak kadar dar olabilir. Herkesin etkin ve verimli çalışması bakımından bu genel ve özel amaçları açıkça bilmesi, anlaması ve benimsemesi gereklidir. Amaçlar, müzeyi oluşturan personel kategorileri ve grupları bakımından da farklılıklar gösterebilir. Müzenin sahipleri, ortakları, yöneticileri, alacaklıları, ziyaretçi ve personeli farklı amacın peşinde koşarlar. Yönetici için başlıca sorunlardan biri, müzenin genel amaçları ile bölümlere ilişkin hedefleri seçerken, bu çeşitli gruplarla uygun bir denge yaratmaktır.

Müze, çeşitli çıkarların çarpıştığı ve amaçlarının anlaşmazlık halinde olduğu bir alan olduğuna göre, plâncı için başta gelen sorun müzenin yaşama ve gelişme gücüyle bağdaşan amaçlar belirlemektir. Müzelerin bütçeleri, yönetim otoriteleri ve müze tipleri arasında farklılıklar bulunmasına rağmen, tüm müzelerin ve dolayısıyla bu işi yüklenmiş olan müze müdürlerinin amaçları arasında birlik olmalıdır.

1972 yılında ABD'deki çeşitli müzelerde müze müdürleriyle yapılan araştırma sonucunda, müze müdürlerince önemli olan aşağıdaki amaçlar saptanmıştır. Bunlar önem sırasına göre şöyledir.⁽¹²⁾

(12) Harris, Louis; *Museum USA*, National Research Center Government Printing Office, Washington D.C., 1974, s. 25 .

- *Halk için eğitimsel deneyimlerin saptanması,*
- *Kültürel ve bilimsel mirasın korunması,*
- *Geçmişle geleceğin halka yorumlanması,*
- *Halk için estetik deneyimlerin sağlanması,*
- *Olumlu sosyal değişimlerin cesaretlendirilmesi,*
- *Halka eğlence sağlanması'dır.*

Müze müdürlerinin önerileri gösterge olarak alındığında, verdikleri cevapların müzelerin çeşitlerine göre farklılaştığı da göze çarpmaktadır. (Şekil 1) görüldüğü gibi halk için eğitimsel deneyim sağlama Bilim Müzesi müdürlerinin en önemli amacıdır. Kültürel ve bilimsel mirasın korunması Sanat Tarihi Müzelerinin, geçmişin geleceğe yorumlanması Tarih Müze müdürlerinin en önemli amacı şeklinde yorumlanabilir. Bilim kategorisinde yer alan hayvanat bahçeleri, botanik bahçeleri etkinliklerinin farklılığı açısından diğer müzelerden daha çok halk için eğlenceyi amaç edinebilirler.⁽¹³⁾

Sonuçta, müze müdürleri kültürel ve bilimsel mirasın korunması ,geçmiş ve geleceğin . . yorumlanması konusunda önemli role sahiptir. Bunun içinde müze yönetici ve müdürlerin eğitim deneyimleri önemli rol oynar. Çağdaş müzecilikte hedef, kaynak ve yönetime bağlı amaçlar . . müze müdürüne, müze çeşidine göre değişse bile tüm müzelerin birleştiği ortak amaçlardır. Bu amaçların korunabilmesinde ise müze yönetiminin önemli rol üstlendiği görülür. Çağdaş müze çalışmalarında yöntem, hedef ve kaynağa bağlı amaçların işlevselliğini kazanabilmesi ise yönetim bilincinin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır.

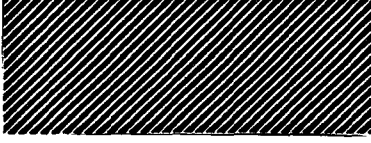
III- MÜZE ÇALIŞMALARINDA YÖNETİM BİLİNCİNİN GELİŞMESİ VE YÖNETSEL UYGULAMALAR

Müzelerin geçen zaman içersinde gelişmeleri ve giderek karmaşık yapıya bürünmeleri, müzecilik çalışmalarında yönetimin önem kazanmasına neden olmuştur.

(13) Ibid., s.27.

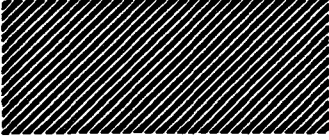
BÜTÜN MÜZE MÜDÜRLERİ

% 92



Halk için eğitim-sel deneyimin sağlanması

% 84



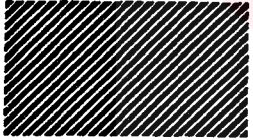
Kültürel ve bilimsel mirasın korunması

% 78



Geçmişle geleceğin halka yorumlanması

% 49



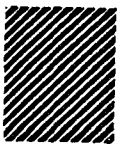
Halk için estetik deneyimlerin sağlanması

% 17



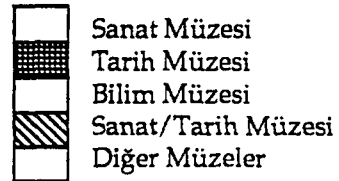
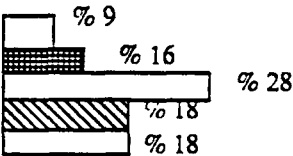
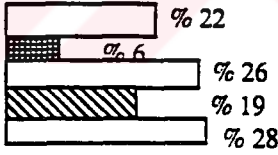
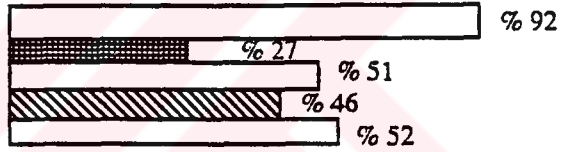
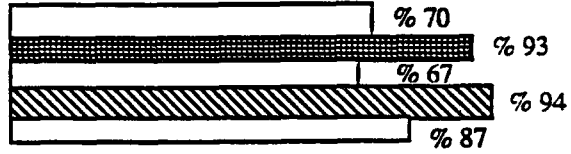
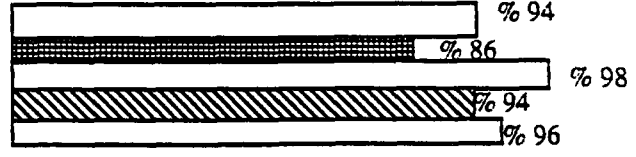
Olumlu sosyal değişimlerin cesaretlendirilmesi

% 17



Halka eğlence sağlanması

MÜZE TÜRLERİNE GÖRE MÜZE MÜDÜRLERİ



Şekil 1- Müze Müdürlerine Açısından Müzenin Önemli Amaçları

A- YÖNETİM TEKNİĞİNİN MÜZEOLOJİYLE İLGİSİ

Yönetim; insanlarla işbirliği sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır. Kişiler ve kişiler aracılığıyla resmi olarak organize edilmiş gruplar içinde işlerin yürütülmesini sağlayarak, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırır. Müze yönetimi kurumun beynidir. Yönetimle; günlük çalışmalar denetlendiği gibi uzun süreli planlamalara gidilerek, müze ve koleksiyonların bakımı ve gelişimi sağlanır. Bunun içinde durumları sürekli izleyerek koruyucu önlemler alır, eserlerin ve müzenin güvenlik sorunlarını çözümler, sigorta işlemlerini düzenler. Müze personelinin görevlerini başarıyla yürütebileceği koşulları hazırlayarak, müzenin kültürel ve eğitsel etkinliklerinin gelişimini yönlendirir.⁽¹⁴⁾

Yönetim düşüncesinin, bilimsel olarak ele alınması; Frederick Winslow Taylor tarafından olmuştur. Yüksek üretim becerisi ve üstün verimliliği araştırmış. Yalnız insanı üretim faktörü olarak ele almış, üretim süresi içinde makinadan beklediklerini aynen çalışanlardan da almıştır. Çalışanı birbirinden ayrı yaratıklar olarak ele alarak, insanın sosyal ve psikolojik yapısını önemsememiştir. Verimliliğe olumsuz etkisi olan kişiler arası sürtüşmelerin psikolojik, pedagojik tedbirlerle ortadan kaldırılıp sosyabilitenin arttırılmasına çalışılmamıştır. Böylece Frederick Winslow Taylor tarafından tanımlanan; "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı; üretimde insan boyutunu ihmal ettiği savının ağırlık kazanması üzerine "Beşeri ilişkiler" ve giderek "Organizasyonel Davranış" yaklaşımları bu boşluğu dolduracak bir yönelim olarak ortaya çıkmıştır.⁽¹⁵⁾

Örgüt içindeki insan ilişkilerinin ele alınması 1920'lerde oluşmaya başlamış, 1927'de Elton Mayo ile arkadaşları ABD'de Western Electric Company'de yürüttükleri Hawthorne deneyleriyle, insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırmaların temelini atmıştır. Bu araştırma ışık ve verimlilik arasında bir korelasyonun bulunduğu savından yola çıkmışsada, verimliliğin arttırılması sorunu, insanın kendi üstünde düğümlenmiştir. Deneyler sonucu belirlenen; psikolojik ve sosyal etmenlerin katkılarıyla bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesiyle, üretkenliğin önemli ölçüde arttırabi-

(14) Tosun, Kemal; İşletme Yönetimi, Mars Yayın Ltd., İstanbul, 1984, s. 26.

(15) Kaynak, Tuğray; Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990, s. 6.

leceği sonucuna varılmıştır. Organizasyonel davranış; bireyleri, bir bütün olarak birlik halinde verimli çalışma yönünde motive eden, ekonomik, psikolojik ve sosyal tatmin sağlayan bir işe yönltilmeleri anlamına gelmektedir. Modern anlamda, bilimsel personel yönetimi 1940'lı yıllarda oluşmaya başlamış, hızla gelişerek 1960'larda endüstriyel yada örgütsel humanizm felsefe ve akımına dönüşerek, çağdaş yönetim düşüncesi içinde örgütsel davranış, yönetime çağdaş davranışsal yaklaşım olarak gelişmesini sürdürmüştür. Başta yöneticinin, yönetilenle ilgilenmesi, daha iyi hizmet için razı edilmesi anlamına gelen organizasyonel davranış yaklaşımı, giderek personel ile çalıştığı yeri birlikte alan ve ikisi arasında uyum ve denge arayan bir kavrama dönüşmüştür.⁽¹⁶⁾

1930'lardan önce müzelerin çoğu organizasyon ve personel yönetimi açısından geleneksel bir yaklaşımla yönetilmekteydiler. Müzeyi açık tutma kaygısından başka bütçe, personel ve yönetimle ilgilenilmemişti. Müze yöneticisinin her türlü işlemlerle ilgili iyi yada kötü kararlar alıp, müze çalışmalarını yürütmesi beklenilmişti. Ancak; zamanla, bilinçli yapılan kazılar sonucunda, koleksiyon ve buna bağımlı olarak bütçe ve personel kadrolarının genişlemesi, müze yöneticisinin doğal olarak yetki ve sorumluluklarını da zorlamaktaydı. 1920-1960 yılları arasında artan kamu harcamalarıyla desteklenen bazı müzelerin gelişmesi, beraberinde bir dizi yönetim sorununu gündeme getirdi. Özellikle hükümetlerin müzelere yaptığı yardımın artması sonucunda, müze çalışanlarına olan ilgide artmış ve bu para yardımıyla müzecilerden uzun dönemli plânlar, performans değerlemeleri ile birim maliyet üzerine bilgi vermeleri gerekliliği doğmuş, bu da bir dizi yönetim sorununu gündeme getirmiştir.⁽¹⁷⁾

1946'da merkezi Paris'te Milletlerarası Müzeler Konseyi (ICOM) kurulmasıyla müzelerin çalışma sistemleri, personel kadroları, eğitim, sergi etkinliklerinin gelişmesine ve çeşitli ülkelerdeki müzecilik çalışmalarına öncülük etmiştir. Koleksiyon korumanın gittikçe önem kazandığı 1950'lerde müze kadrolarında koruma uzmanı (konservatör) giderek onarım uzmanının (restoratör) yerini almıştır. İş başında uygulayarak öğrenen onarım uzmanlarının yerine, müzecilik eğitim görmüş teknik kişiler görev almaya başlamışlardır. Hızla değişen koleksiyonlar ve profesyonelliğin geliş-

(16) Ibid., s. 21.

(17) Diomond, Michael; *Personal Management, Manual of Curatorship*, der. John Thompson, Butters Worths, England, 1983, s. 505.

mi, müze müdürü, korumacılar ve teknisyenler gibi özel eğitim görmüş uzman personelin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda sergileme programları ve eğitim hizmetleri için uzman personelin çalıştırılması ve eğitime öncülük edilirken, koleksiyonların eğitsel potansiyelinin bilincine de varılmış, halkı müzelere çekme çabalarına girişilmişti. Dizayn ve basım bölümleri de; gene olanaklar ölçüsünde sergileme standartlarının uygulandığını kanıtlamak istercesine, aynı zaman kesitinde ortaya çıkmıştı. Birçok müze yapıları ve uygulamalar amaçlara uygun olarak yeniden düzenlenmiş, bu düzenlemeler devlet müzelerinde, örgütlenmeler bünyesinde, finans, personel, yönetim ve müze servisleri açısından oluşmuştu.⁽¹⁸⁾

1950'lerde müzede çalışanlar, topluma karşı sorumlulukları olduğu fikrini kavrayarak, yeni programlar ve yeni iş alanları yaratmaya başladılar. Ama müze işleri, yönetim ve finansmanı halâ o eski geleneksel yöntemle idare edilmekteydi.

1960'larda yaşanan sosyal hareketler kültürel bir patlama yaratmış, spor gösterilerine gidenlerden daha fazlası müzeleri ziyaret etmeye başlamıştı. İnsanlık bilimlerine ve sanata destek olacak, Ulusal Yardım Kurumları kurulmuş ve bir federal finans desteği müzelere ve tarihi kurumlara akmaya başlamıştı. Bu arada müzelerin programları uzman profesyoneller tarafından incelenirken, müzelerinde; yönetsel olarak böylesine büyük organizasyon için hazırlıksız oldukları gözlenmişti. Müzecilik alanında, profesyonel yönetimin teknikleri özümlemeye başlanmışsa da yöneticiler; amaçlara uygun yönetim, kritik yön plânlamaları gibi programlara başvurmalarına rağmen bu teknikler hakkındaki bilgileri sınırlı kalıyordu. Bugün halâ Amerika'da bile müze yönetimi konusunda başarıyla şekillendirmiş sistematik yöntemlere fazla ilgi duyulmamaktadırlar.⁽¹⁹⁾

1970'li yıllara gelindiğinde ise; tartışma konuları müzelerin sosyal görevleri hakkındanda olup, modern, politik, sanat , bilimsel, eğitimsel, taklit, özgürlük v.s.gibi

⁽¹⁸⁾ ICOM, Türkiye Milli Komitesi, Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında Unesco Semineri, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1962, s. 29.

⁽¹⁹⁾ Friedman, Renee; Museum People (The Special Problem of Personel Management in Museums and Historical Agencies), History News, 1982, s. 15.

konularda tartışmalar sürmekteydi. Bu bölümler arası tartışma müze yöneticisi ve eğitimcisiyle ilgili olup, sıra, statü, güç, resmi, özerk çatışmasına gelindi. Bugün halâ hiyerarşi, koruma ödeneği ve eğitimcinin müze yöneticisi olma konularının denge-sizliği tartışılmaktadır.⁽²⁰⁾

Müzedeki çalışma yapılarının evrimleşmesi, stratejik kararlara öncülük etmiştir. Bu kararlar müzeolojinin, yönetim teorisine temel olmuş ve olmalıdır. Bugün bile harcamaların kesilmesi, detaylı görev analizlerinin kullanılması, ödemelerin yapılmadığı bölümlerde hareketsiz kalmak gibi müzeciliğimizi etkisi altına alan bazı problemlerle yüz yüzeyiz. 1980'li yılların yeni yaklaşımı ise; müze personeli ve ziyaretçinin eğitimi müzeciliğin dışarı açılımı ile iyi yönetimidir. Yönetimde etkenliği bilinen malzeme, makina, para, yer, zaman vb. unsurlar ne derece mükemmel olurlarsa olsunlar, bunlar arasındaki rasyonel ilişki, yine insan aracılığı ile kurulmakta ve işle-tilmektedir. Müze yönetiminin temel unsurları, birden çok kişinin ayrı ayrı yapamaya-acakları bir işi, birlikte yapmak üzere güçlerini bir araya getirmeleri halinde ortaya çıkarmaktadır.

Müzelerin personel yönetimiyle ilgilenmeleri ise; 1960'lı yıllara dayanır. Bu zaman kesitinden önce müzelerin personel gereksinimleri, bir avuç gönüllü tarafından organize edilip karşılanmaktaydı. Resmi yazışmalar kural değil istisnaydı. Müzenin niteliği, temel yönetim deneyimi ve kamu hizmeti yaklaşımlarından daha ziyade, personelin kişisel heves ve fedakârlığına dayanmaktaydı. Müzelerin büyük çoğunluğu da sınırlı finansal kaynaklarla, sınırlı hizmetler vererek varlıklarını sürdürmeye çalışıp, idare ve yönetimden çok koleksiyonlarla ilgiliydiler. Dolayısıyla dünün küçük birimler halindeki müzelerinin yönetimi sorun değilken, bugünün müzeleri büyük koleksiyonları, geniş bütçeleri, gittikçe artan personel kadroları, amaca uygun olarak düzenlenen binaları, eğitim hizmetleri, müzelerin yönetim ve organizasyon farklılıklarıyla büyük önem kazanmış olan müze yönetiminin, gelecekte gelişme göstereceği şüphesizdir.

(20) İbid., s. 16.

B- MÜZECİLİKTE YÖNETİM TÜRLERİ VE YÖNETSEL FONKSİYONLAR

Müze yönetimi içersinde, yönetsel fonksiyonlar önemli rol oynamaktadır . Bu fonksiyonların, müzeoloji çalışmasıyla ilgisi araştırılarak, yönetim türleri ve yönetsel fonksiyonların irdelenmesinde yarar vardır.

I- YÖNETİM TÜRLERİ

Müze yönetim amaçları kullandığı yöntem ve yararlandığı otorite kaynağına, kapsamı ile yönetim sürecine uyguladığı konu ve müzenin türüne bağlı olmak üzere, değişik yönetim tür ve biçimleri ortaya çıkar. Yönetim sürecini daha yakından tanımak için çeşitli yönetim tür ve biçimlerine genel bir göz attığımızda;⁽²¹⁾

a) Yönetimi Gerçekleştiren Birey Sayısına Göre: Müzede yönetim süreci tek bir kişi tarafından gerçekleştirildiğinde bireysel yönetimden, birden çok kişi tarafından gerçekleştirildiği durumlarda ise, grup veya komite yönetiminden söz edilir. Müze müdürleri gibi tek kişiden oluşmuş organların uyguladığı yönetim süreci bireysel yönetimden; bakanlar kurulu, ortaklar, genel kurulu, yönetim kurulu, mütevelli heyeti ve bu gibi birden çok kişice gerçekleştirilen yönetim biçiminde ise grup yönetiminden bahsedilir ve hepsinin kendilerine özgü işleyiş özellikleri, yarar ve sakıncaları vardır. Bazı durumlarda bireysel yönetim, bazılarında ise grup yönetimi tercih edilmektedir. The Clevela Museum of Art grup yönetimine, Sadberk Hanım Müzesi ise bireysel yönetime örnektir.

b) Yönetim Organının Amacına Göre; Müzeler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Tüm müzelerin amacı; sahip oldukları koleksiyonları genişletmek, en iyi şartlarda koruyup, saklamak halkın beğenisine sunup gelecek kuşaklara aktarmaktır. Yönetim organının temel amacı, müzenin amaçlarını gerçekleştirmek olduğuna göre, burada önemli olan, müzenin türü ne olursa olsun, müze amaçları ile yönetim organının ve müze yöneticisinin amaçlarının aynı olmasıdır. Söz konusu amaçlar; hem çok çeşitli, hem devamlı bir değişme halinde olabileceklerinden, bunların yönetim biçimi ve türünü belirlemeleri zor olsada, belli süreler için, bu amaçların yönetim biçimini belirledikleri varsayılır. Bu bakımdan, ön plândaki amaç, ister kazanç olsun, ister sanat eğitimi, ister müzelerde belirli bir grup için eğitim hizmeti sunmak olsun, ekonomik bir biçimde yönetilmeleri zorunluğu gittikçe artmıştır. Bununla birlik-

(21) Tosun, Kemal; a.g.e., s. 247.

te kazanç, eğitim, sanat ve koleksiyon amacını ön plânda tutan müzeler ile tutmayan müzelerin yönetim biçimi ve yöntemleri arasındaki farklar tüm olarak ortadan kalkmaz.⁽²²⁾

c) Yönetim Otoritesinin Kaynağına Göre: Müze yönetim sürecinin otoriteye dayandığı ve otoritenin kaynağı, devredilme derecesi ve kapsamı gibi konular, yönetim biçim ve türünü belirleyecektir. Yönetilenlerin dışındaki otorite kaynakları söz konusu olduğunda, büyük ya da küçük bir müzeyi yönetme yetkisi, en yüksek (tepe) yönetimin organına aittir. Ancak bu organın yönetim otoritesini hangi kaynaktan, yani nereden aldığı da önemlidir. Müze, devlet, belediye, vakıf, özel idare, üniversite vb. gibi kamu veya tüzel kişilerin sahipliğinde ise, girişimci ve sermayedar bu kurumlardır; bu kurumların seçtiği yönetici, çalışanların temsilcisi olarak yönetimi üzerine alır. Ancak, girişimci sermayedar, müze yönetimini kendisi üzerine almayıp, seçtiği profesyonel yöneticilere aktarmışsa, bu yöneticiler, işveren durumunda bulunan girişimci sermayedarın temsilcisi olarak işgörürler ve iş yasasının deyiimiyle işveren temsilcisinin nitelik ve adını taşırlar.⁽²³⁾ Örneğin Sadberk Hanım Müzesi'nin sahibi Koç Vakfı, Yöneticisi isemüze müdürüdür. Demek oluyor ki, müzenin sahipliği ister devlet, ister özel kişilere ait olsun, bunu yöneten organların yetki kaynakları anayasa , yani toplumun serbestçe kabul etmiş bulunduğu politik, ekonomik organizasyondur.

Bir ülkede uygulanan devlet yönetim biçimi ile o ülkede ki müzelerin yönetim biçimi arasında sıkı bağlar vardır; çünkü müzelerin yönetim ilkeleri ile yöneticileri Anayasanın çizdiği yolun dışına kolayca çıkamazlar. Ülkede hüküm süren genel politik hava ve iklim tüm müzeyi etki eder. Bu bağlamda, müzeler; bulundukları ülkele rin yönetim politikalarına göre, kendi müzelerinin otorite kaynağının sınırını çizerler. Bazı ülkelerde bütün müzelerin tek sahibi devlettir. Müze müdürlerine devlet adına yönetme yetkisi verilmiştir. Bazı ülkelerde ise belli özelliğe sahip müzeler devletin otoritesinde yada A.B.D' de olduğu gibi tüm müzeler özel kişi yada kuruluşların yönetimindedir.⁽²⁴⁾

⁽²²⁾ Ibid. , ss. 195-196.

⁽²³⁾ Ibid. , s.247.

⁽²⁴⁾ Atağök, Tomur; Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda, Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması, Yayınlanmamış Sanatta Yeterlilik Tezi, M.S.Ü. ,İstanbul, 1983, s. 72

- **Bütün müzeler devlet malıdır.** (Doğu Blokuna bağlı bazı ülkelerdeki gibi). Tamamen devletin tutucu egemenliğindeki müzecilik sisteminde; devlet, koleksiyonların tek sahibi ve yöneticisidir. Bu sistemde, kişisel teşebbüsle müze kurulamaz. Devletin koruyucu ve biçimleyici gücü tüm kurumları denetlediğinden, kişisel atılımlar, yaratıcı tutumlar personel tarafından uygulanamaz. Kültürel etkinliklere neden olabilecek atılımlar yapılamaz. Devletin denetlemeleri altında sistemli bir şekilde çalışmalarını sürdürürler. Bu sistemin sanat olgusunun oluşmasında büyük etkisi olmadığı açıktır. Devlet; koleksiyon sahibi olarak her yetkiyi kendinde toplamaktadır. Bu da koleksiyon gelişimini çoğu kez sınırlamaktadır.

- **Hiç bir müze devletin değildir.** Çeşitli mütevellilerin idaresinde kurum ve kuruluşların malıdır. Her türlü müze kurmak, kurumlarla ilgili kanuna riayet etmek şartıyla sağlanır ve diğer kuruluşlar da bu müzelere yardım yapabilir. Özel müzecilik sisteminin gelişmiş olduğu A.B.D başta olmak üzere müzelerin kurulması kurumlarla ilgili kanunlara riayet etmek ve ICOM'dan izin almak şartı ile serbesttir. Bu müzelerin kamu yararına hizmet ettikleri ispat edilirse vergi bakımından bazı kolaylıklar sağlanır, bazı hak ve özellikler kazanılır. Müze kurucusunun ilk ödevi kuracağı müzenin halkın yararına olup olmadığı ve müzenin geleceğinin sağlanıp sağlanmayacağı kaygısıdır. Ülkede bu konuda uygulanan kanun ve yönetmeliklerle uyum halinde çalışılmalıdır. Bu durumda; denetlemenin az olmasına karşın, özel kuruluşlar olarak sürekliliklerini sağlamak için, özel girişim ve atılımlarda bulunurlar. Böylelikle, müzenin etkinlikleri atılımlara bağlı olarak çağdaş bir anlayışla gerçekleşir.

- **Bazı müzeler; özellikle tarih ve arkeoloji içerikli olanlar devletin malıdır,** bazıları da çeşitli kurum ve kuruluşların, vakıfların, özel kişi ve kurumların müzeleridir. Devlet, bu müzelerden uygun gördüklerine teknik ve para yardımında bulunur (Hollanda Müzecilik Sistemi) yada kendi uzmanları tarafından bu müzeleri denetler (Fransa Müzecilik Sistemi) gibi. Devlet kültür kurumlarının denetiminde müzecilik çalışmalarında; devlet kendisine ait olmayan; diğer genel yahut özel müzelerin kurulmasına müdahale eder. Fransız müzecilik sisteminde, müzeler Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır. Fransa Müzeler Müdürlüğü ; resmi müzelerin yanında, diğer özel, vakıf, eğitim müzelerinin denetlenip, açılıp kapanmasına karar verir. Tüm müzeler açılmadan en az bir ay önce Milli Eğitim Bakanlığı'ndan ve Fransa Müzeler Müdürlüğü'nden izin almak zorundadır. Bu süre içinde başvuru yapılmamışsa Milli Eği-

tim Bakanlığınca müze kapatılır. Bu sistemde; devletin denetmenleri tüm müzeleri denetlerken, değerli gördükleri resmi ve özel kuruluş müzelerine de bilimsel ve parasal yardımda bulunur. Çağdaş bir müzecilik anlayışı doğrultusunda çalışmalarını sağlar.

Özerk bir kültür kurumuna bağlı olan müzecilik sisteminde ise; müzeler bütçesinin Maliye Bakanlığı'ndan almasına karşın, Devlet Başkanı yada Başbakanlığa bağlı olarak (TRT gibi) özerkliğe sahip bir kuruluş, bazı müzelerin sorumluluğunu üzerinde toplayabilir. Aynı tür müzelerin bir bütünlük göstermelerinin yanısıra, müzeler her sistemin gerçekleştirdiği olanaklardan yararlanarak, parasal çözümleri öncelikle bu kuruluştan alır. Sonra da, diğer gelir kaynaklarını araştırarak sağlar. ⁽²⁵⁾

Ülkemiz müzeleri de 1971 yılına kadar Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak işlevlerini sürdürmüştür. Fakat, Fransa Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Milli Müzeler Birliği'nin örgütsel sisteminin başarısı bizde görülmemiştir. Günümüzde bu yükü Kültür Bakanlığı üstlenmiştir.

Otorite kaynağına göre yönetim biçiminde ülkenin içinde bulunduğu yönetim politikası yanında, yöneticinin kişiliği, yetkinin aktarım biçimi ve yetkinin kapsamı da önemli rol oynar. Müze yönetimi; çevrenin politik, ekonomik, toplumsal ve ideolojik koşullarının etkisi altında olmakla birlikte, yöneticilerin kişiliklerine de sıkı sıkıya bağlıdır. Örneğin; demokratik bir ortamda yaşayan bir müzenin başında despot yarıdılışlı, kızgın ve hatta anormal sayılabilecek bir müze yönetici olursa, böyle bir müze de demokratik yönetim türünü gerçekleştirmek güç olacaktır. Aynı şekilde, diktatorial politik bir ortamda yaşayan yöneticiler demokrasinin üstünlüğüne içten inanmış ve ona bağlanmış kişiler olduklarından, müzelerinde dikta yönetiminin egemen olması olanaksız olacaktır. Verimlilik, rantabilite ve hizmet ilkelerinin bilinçli olarak egemen olduğu ekonomik yönetim biçimi'nde, dikta ve despotluk yöntemlerinin başarı sağlaması olanaksızdır. İnsanlığın ekonomik, kültürel, toplumsal ve örgütsel düzeyi yükseldikçe, kölelik ve bununla birlikte zora dayanan işgördürme, yönetme yolları ortadan kalkmış olacaktır. ⁽²⁶⁾

⁽²⁵⁾ Ibid., s.74.

Bir müzenin büyüklüğü ne olursa olsun onu yönetme yetkisi, zorunlu olarak en yüksek üst yönetim organında oluşur ve orada toplanır. Bu en yüksek yönetim düzeyinin altında kalan tüm kademe ve bunlara bağlı mevkilerin iş görebilmesi, çalışabilmesi için, bir yetkiye sahip olmaları gerekir. Bu yetki, kendilerine, söz konusu üst, yönetim tarafından, aktarılacak suretiyle verilecektir. Kuşkusuz her mevki, orada görülmesi öngörülen işlere uygun ölçüde yetkili kılınmalıdır. Yetki, aslında bir emretme, başkalarına iş yaptırma gücüdür ve buna sahip olan kişi psikolojik, ekonomik, hukuksal, yönetsel ve bu gibi nedenlerle, onu başkalarına aktarma konusunda kiskanç davranabilir. Neden etkenleri ne olursa olsun, her müzede belli bir yetki aktarma ve dağılımı vardır; bu aktarma ve dağılım bazı kurumlarda, üst yönetim düzeylerinde toplanma (merkezleşme), bazı kurumlarda ise, daha çok orta ve alt düzeylere daha büyük paylarda dağılım şeklinde ortaya çıkar. Eğer, karar ve hatta uygulama yetkisi, daha çok üst düzeylerde alıkonulmuş ise, merkezci örgütlenme ve yönetim biçiminden; söz konusu yetki, daha çok orta ve alt düzeylere göçerilmişse, merkezkaç örgütlenme ve yönetim biçiminden söz edilir. Yönetim kural ve uygulamasında esas olarak, yönetenler ile yönetilenler arasında yetki dağılımına ve bu dağılımın ortaya çıkardığı yetki ilişkilerine dayanmaktadır. Merkezci örgütlenme ve yönetim ile merkezkaç örgütlenme ve yönetim arasında optimal bir denge sağlamaya çalışmak gerekir. Bu denge, müzenin büyüklüğüne, iş dalına, türüne, mal veya hizmetin çeşidine, personelin sayı ve niteliklerine, coğrafi bakımdan dağılmış olup olmadığına, çevrenin ekonomik, sosyal, politik ve hukuksal koşullarına bağlı olacaktır.⁽²⁷⁾

Yönetim yetkisi bir müzenin tümünü kapsıyorsa? genel yada yüksek yönetimden, yalnız şube, bölüm, servis ve vb. bir kısmı, grubu kapsıyorsa, kısmî veya bölüm yönetiminden söz edilir. Müzelerde oluşan çalışmalar, birbirine benzerlikleri yönünden gruplandırıldıklarında, işlevsel (fonksiyonel) departmanlaşma adı verilen bölümler meydana gelir. Eğitim, koruma, pazarlama, finans, personel, muhasebe, dış ilişkiler gibi, faaliyet ve iş gruplarını başarmak üzere oluşturulan bu bölümlerin başında bulunan yöneticilerin (departman şefleri) yetkileri, departmanların sınırları içinde kalmaktadır. Buna karşın, bir genel müdürün, bir yönetim kurulu ya da genel kurul başkanının, müze müdürünün, yetkisi müzenin tümünü kapsamaktadır.

(26) Tosun, Kemal; a.g.e. , s. 198.

(27) İbid. , s.202.

d) Yönetim Otoritesinin Konusuna Göre: Yönetim konusu bir araç, bir kurum, bir grup olabileceği gibi, bunları amaçlarına ulaştırma amacını güden bir faaliyetler grubu da olabilir. Böylece, bir araba, bir makine, bir işletme, bir teşebbüs, bir şirket, bir ordu, bir devlet gibi, bir takım yönetiminden söz edebileceği gibi, yukarıda değindiğimiz eğitim, sergi, satış, finans, dış ilişkiler gibi çalışma grupları ve işlevlerinin yönetimi de söz konusu olabilir. İşbirliği sistemini oluşturan grup (aile, şehir, belediye, devlet, ordu, üniversite, kamu kurumu ve vakıf gibi çeşitli özelliklerine bağlı olarak farklı bir yönetim tür ve biçiminin ortaya çıkmasına neden olur. Belediye müzeleri, askerî müzeler, üniversite müzeleri, vakıf müzeleri gibi. Yönetim ilkelerinin bu değişik kurumlara uygulanmalarında farklar olacağı açıktır. Böylece grup veya kurumun türüne göre, müze yönetimi, koleksiyon yönetimi, otel yönetimi, banka yönetimi, okul yönetimi, kütüphane yönetimi gibi yönetim türleri yanında sermaye yönetimi, personel yönetimi, finans yönetimi, pazarlama, koleksiyon yönetimi, araştırma ve geliştirme yönetimi gibi değişik yönetim türleri de oluşur.⁽²⁸⁾

e) Müze Yönetim Otoritesinin Biçimine Göre: Müze yönetim otoritesinin anlam ve kaynağına göre, yönetim organlarını biçimsel ve biçimsel olmayan diye iki gruba ayırmak olanaklıdır. Şimdiye kadar, müze yöneticilerin otoritelerini; yasa, tüzük, yönetmelik vb. gibi biçimsel (resmî) kaynaklardan aldıklarını varsaymış bulunuyoruz. Oysa, bir müze yöneticisi; başkalarını etkileme ve onların hareket ve davranışlarını belirleme gücünü kişiliğinden veya diğer bireylerle olan biçimsel olmayan ilişkilerinden de alabilir. Gerçekten, müze bazı bireysel bilgileri, yetenekleri, becerileri, kendilerini sevdirmeleri gibi nitelikler dolayısıyla, belli bir grup içinde biçimsel olmayan bir aşamaya ulaşabilirler. Bu gibi doğal biçimsel olmayan yöneticilere, şef veya önder adı verilir. Müzelerin etkinlik, verimlilik ve gelişmesinde bu biçimsel olmayan yönetim organlarının önemli rolleri olduğundan, bunların da ayrı bir yönetsel araç sınıfı sayılmaları zorunludur.⁽²⁹⁾

⁽²⁸⁾ Ibid., s. 204.

⁽²⁹⁾ Ibid., ss.251-252.

2- YÖNETSEL FONKSİYONLAR

Yönetim farklı insanların başarılarını koordinasyonla sağlamak durumundadır. Bu koordinasyon insan, para, makine, methodlar gibi, farklı kaynakların işbirliğiyle yapılması gereken işlerdir. Bu açıdan müzecilik yönetimin temel görevleri olan plânlama, organizasyon (örgüt), yürütme, kontrol konularının müzecilik çalışma sistemini nasıl etkilediğini, araştırmamız gerekir.⁽³⁰⁾

a) Plânlama

Müzenin varlığını sürdürebilmesi için en önemli ihtiyaçtır. Plânlamanın amacı; müze organizasyon çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak ve önceden belirlenen amaç ve hedeflere doğru yöneltmektir. Yönetim sürecinin plânlama adı verilen bu ilk evresinde; nereye, niçin, nasıl, hangi araç ve yöntemlerle, kimlerin işbirliğiyle, ne zaman ve nerede ulaşacağı belirlenir ve saptanır. Buradaki esas konu, sahip olduğumuz zaman ve fırsatları düşünmek ve ön yargıdan uzaklaşmaktır. Bu başvurulması gereken konudur ve plânlama bölümleri, yönetimin kontrolü dahilinde olmalıdır.⁽³¹⁾ Plânlama amaçları, müzede karşılaşılan kaynak ihtiyacının hesaplanmasındaki tahmin ve aktivite programlarıyla ilgilidir, bütçe saklanması, prosedür yerleştirilmesi ve özel politikaların geliştirilmesi gündeme gelir. Kısaca, plânlama orijinal fikirleri anlatır, problemlerin analizi düşüncesinin değişebilirliği gösterilebilir. Yönetim tekniğinin sağlıklı olması ve yöneticinin pek çok farklı işlevleri başarıyla yerine getirebilmesi için müze plânlamasına başvurulmalıdır.

b) Organizasyon (Örgütlenme) Fonksiyonu

Organizasyon, maddi ve insan öğelerini müzede yerleştirme faaliyetleridir. İşlerin yetki ve sorumlulukların belirleme sürecidir. Böylece görev ve mevkiler oluşur. Organizasyon; plânlanmış hedeflere ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması, faaliyetlerin mantıklı bir şekil yada yapı içinde gruplandırılması, faaliyetlerin özel pozisyonlara ve şahıslara dağılımıyla ilgilidir. Plânlama sürecinden sonra ge-

⁽³⁰⁾ Friland, Qystein; *The Management Needs of Museum Personnel*, Reinwardt Academie, Netherlands, 1984, s. 50.

⁽³¹⁾ Tosun, Kemal; a.g.e. , s. 47.

lır. Örgütlenme ile plânlama arasında başlıca fark örgütlenmede; olması gereken tasarımlarda belirtilmiş bulunan işleri ve faaliyetleri yerine getirecek maddi ve beşeri üretim araçlarını sağlaması, yerleştirilmesi ve düzeltilmesi gibi daha somut işlerin gerçekleştirilmesidir. Böylece yanlış giden bir iş olduğunda kimin suçlanacağı bilinir. İş tanımlamaları ve talimatnameleri organize olmanın bölümleridir.

Müze organizasyonel yapısının incelenmesinde önce; müzenin tarafsızlığının analiz edilmesiyle işe başlanmalıdır. Müzenin tarafsız kalabilme yeteneği, müze aktivitelerini desteklemektedir. Bu tarafsızlık; uzun dönemde, koleksiyonlarda, koruma, yorumlama gibi pek çok aktivitelerde müze yönetimini şekillendirebilir. Müze çalışanların ne olacağı konusunda dikkatli olunmalı, ihtiyaçların ne olduğu, çalışmalarında kimlerin yararlanacağını bilmesi gerekir. Çalışanların oluşturulmasında eğitim bunu saptamalıdır. Müzede yapılacak iyi bir koordinasyon, motivasyonu destekleyen ve müzeyi birbirine yaklaştıran diğer önemli bir noktadır.⁽³²⁾

c) Yürütme

Yürütme; plânu uygulamak için müze organizasyonundaki çeşitli basamaklara yerleştirdiği personele hareket emri vermektir. İşletme yöneticisi, plânlama evresinde araç, faaliyet ve olaylarla ilgilenir. Organizasyon evresinde belirtilenlerin yanında, organizasyonda yer alacak kişileri saptarken bu evrede organizasyonel davranış ön plâna çıkar. İş için sürekli çalışan kişiler, psikolojik ve toplumsal niteliklerini ortaya koyarlar. Böylece yönetim birçok sorunla karşılaşacağından yürütme yani emir komuta dinamik bir yönetim faaliyeti olarak karşımıza çıkar. Yürütme işlevi, müzede yer alan kişilere, görevlerinin en verimli ve etkin bir şekilde yaptırma amaç edinmiştir. Bu niteliğiyle de yürütme işlevinin konusu insandır. Müzenin işleyiş süresince oluşan olayları, hemen dikkate alıp, ona göre emir vererek ve yol göstermeyi de kapsayan komuta işlevini yerine getiren üstler; bilgi vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu, barışçıl ve demokratik araçlarla, astlarını yönetmeleri ve böylece müzeyi amacına doğru yürütmeleri zorunludur. Müze müdürünün yönetim stili, müzede ki reaksiyon ve durumların etkileri altındadır. Çalışanları iyi motive ederek, komüni-

(32) Lewis, Geoffrey; *Introduction to Museum Administration and Management*, Reinwardt Academie, Netherland, 1984, s.2 .

kasyon eksikliğini gidererek, amaçları ve aktiviteleri açık bir şekilde belirlemelidir. Başarı ihtiyacını standart karşılaştırmalarla, kaynaklardan yararlanarak yapılan kontrollerle, çalışmayı daha başarılı hale getirebilir.⁽³³⁾

d) Kontrol ve Değerlendirme

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol ile, işlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başarılı olduğunu araştırır ve saptarız. Çalışma ve emeğin sonucu etkili bir kontrole belirlenir. Herşeyin verilen emirlere, konulmuş kurallara düzenli olarak uyulup uyulmadığının tanımıdır. Ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan işlerdir. Gerçekte hiç kimse tam olarak kontrol edilemez ama kişinin kendi kendini kontrol etmesini sağlayarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir. Müzenin amaçlanan verileri sağlayıp sağlamadığı, ihtiyaçları, kontrol sistemiyle belirlenebilir. Müzenin neyi amaçladığı, ne kadarını başardığı, düzenlediği eğitim ve sergi programlarının başarısı amaçlanan hızın altında yada üstünde olduğunun belirlenip, ziyaretçi sayılarının saptanması ve artırılmasında, müzenin yansızlığında, kontrol önemli bir faktördür. Ayrıca, müze yönetiminde çeşitli problemler ortaya çıkabilir. Bunun için yönetim tekniğince, programların iyi anlaşılması üzerinde durulmalıdır. Böylece müze projelerinin sonuca ulaşp ulaşmadığı belirlenir. Kâğıt üzerinde kontrol etmek oldukça kolaydır. Plân, proje kuralların yansızlığı, günlük çalışmaların kontrolü oldukça zordur ve bunlar plânlamayla yakından ilgilidir. Kişisel gözlem, iç kontrol, başabaş noktası, istatistikler ve raporlar, bütçeler, başlıca kontrol araç ve yöntemleridir.⁽³⁴⁾ Müze içerisinde yapılan tüm faaliyet ve işlevler, kontrol alanını oluşturmaktadır. Kontrol sonucunda amaçlanan hedeflere ulaşılmamışsa yeniden organize olunur, hedefler değiştirilir, iletişim ve motive edici teknikler geliştirilir, eğitim plânı geliştirilir yada yeniden kontrol edilerek plân incelenir.

Müze yönetim organizasyonunda etkin olan plânlama, organizasyon, yürütme ve kontrol işlevlerinin hepsinin amacı müzede etkin bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Tezin II. bölümünde Çağdaş Müzecilik çalışmalarında yönetim fonksiyonlarının ilki ve hepsinin dayanağı olan plânlama fonksiyonuna geniş olarak yer verilecektir.

⁽³³⁾ Ibid., s.4.

⁽³⁴⁾ Friland, Qystein; a.g.e., s. 51.

IV- YÖNETİM TEORİSİ İÇİNDE PLANLAMA FONKSİYONUN YERİ

Plânlamanın, müze yönetim süreciyle olan ilişkileri gözlemlendiğinde, müzenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi çağdaş müze işletmeciliği için önemlidir. Müzelerin türü ve büyüklüğü ne olursa olsun hepsinin belli amaçları, işlevleri ve hedefleri vardır. Amaç ve hedeflerin saptanmasında zaman, hizmet verilecek coğrafi alan, ziyaretçi kitlesinin büyüklüğü, niteliği ve niceliği, eldeki kaynaklar ve başka müzelerle olan ilişkiler gibi çeşitli etmenler gözönünde bulundurulmalıdır.

A-PLANLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Plânlama; müzenin amaçlarını ve amaca ulaştıracak araç ve olanakların tespiti, tayini ve seçimi işlemidir. *Catheryn Seckler Hudson'a göre, "Plânlama, gelecekteki hareket tarzının esaslarını tespit etme sürecidir."* Plân, önceden kararlaştırılmış olan bir hareket tarzının ifadesidir. Bunun içinde herşeyden önce, bir amacın tespiti gerekir. Sonra, ona nasıl ulaşacağı, yani izlenecek yolları ve yararlanılacak araçları tayin etmeye sıra gelir. Amaca erişmek için, olanaklarımız birden fazla olduğu vakit, onlar arasından en uygununu seçmek gerekir. Amaçlar iyi seçilmemiş olursa, uygulayıcıların etkin ve verimli bir biçimde çalışmaları beklenemez, çünkü böyle bir çalışma için, işgörenlerin amaçları benimsemesi ve bunun için de, yeterli ölçüde değerli bulmaları gerekir. Gerçekten, amaca ulaşma yolunda çalışmalar devam ederken plânladığımız araç, yöntem ve kaynakların elimizde ve emrimizde bulunacağını varsayıyoruz. İleride koşullar bu varsayımın gerçekleşmesine engel olacak bir yönde değişirse ve biz bu değişmeyi önceden tahmin edemezsek, plânımızın uygulanma olanağı kısmen veya tamamen ortadan kalkabilir. Demek oluyor ki, gerek iyi bir plân, gerek iyi bir uygulama için, plânlanan süre içinde meydana gelecek olayları ve bunlardaki değişimleri isabetle tahmin etme zorunluluğu vardır.⁽³⁵⁾

Plân; belli bir hareket tarzını öngördüğüne göre çeşitli değişmelere uygun olarak sık sık ayarlanmalıdır. Aksi halde esnekliği kaybeder ve intibak güçlükleri yaratır. Bu nedenle plâna sıkı sıkıya bağlanmak ve onu gerektiği zamanlarda revizyona tabi

⁽³⁵⁾ Yozgat, Osman; *İşletme Yönetimi*, M.Ü. Yay. İstanbul. 1989, s. 73.

tutmamak tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Bu evrede işlenecek hatalar; amaçlar, araçlar, yöntemler ve insanlar ile ilgili olarak yapılacak tahmin ve hesaplardaki yanlışlıklar, yönetimin tümü bakımından başarısızlığa uğramasına sebep olabilirler. Aynı nesnel durumlar karşısında, farklı kimselerin farklı seçim yapmalarının nedeni, değer yargılarının farklı olmasıdır. Burada, plâncının veya yöneticinin; psikolojik yapısı, felsefesi, inançları, düşünce tarzı, kısaca kültürel nitelikleri de büyük rol oynar. Ayrıca ekonomik, sosyal, politik, hukuki gibi çevresel dış koşullarda plânla ilgili çeşitli kararları etkileyecektir. Plân bir seçim ve tercih sürecidir. Amaca ulaşmada araçtır, kişiler, zaman, yer, yöntem v.b. en uygununu seçmek için gerekli bilgiyi sağlar. Geleceğe dönük davranış biçimiyle ilgili kararlar toplamıdır. Planlama; müze çalışmalarında, amacı gerçekleştirebilmek için en iyi davranış biçimini seçmektir. Müze çalışmalarında neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır. Böylece, planlama müze yönetiminde belirleyici ve yasalaştırıcı nitelikte olan işlemler haline gelir. ⁽³⁶⁾

B-YAPILIŞLARINA GÖRE PLAN TÜR VE BİÇİMLERİ

Müzede yapılarılarına göre plânları, süreleri, tekrar edilmeleri, teknik yapıları ve kapsamaları açısından gruplayabiliriz.

1 - SÜRELERİNE GÖRE PLANLAR

Plânlar, sürelerine göre kısa, orta ve uzun süreli olarak üçe ayrılmaktadır. ⁽³⁷⁾

Kısa Süreli Plânlara: Genellikle bir dönemliklerdir. Uygulamada bu dönem çoğu zaman bir yıl olarak ortaya çıkmaktadır. Yıllık programlar buna örnek olarak gösterilebilir. Kısa sürede tahminde bulunma kolay olduğundan, bu plânlarla gerçekleştirilir, sonuçlara ulaşılması, orta ve uzun süreli plânlara göre daha fazla mümkündür. Koleksiyon gelişimi, özel periyodların dokümantasyonu plânlama, ziyaretçi aktiviteleri sergi plânı örnek verilebilir. Kısa süreli değişim programı çerçevesinde sergi ve ziyaretçi aktiviteleri müze için ilgi çekicidir. Kısa süreli plânlara; orta ve uzun süreli

⁽³⁶⁾ Tosun, Kemal; a.g.e., s. 47.

⁽³⁷⁾ Yozgat, Osman; a.g.e., ss. 79-82.

plânların bir bölümünü oluşturabileceği gibi, bağımsız bir nitelik taşıyabilirler. Müze çalışmaları altı aylık, üç aylık ve giderek daha kısa sürelerle de plânlanabilir.

Orta Süreli Plânlar: Birkaç yıllık süreyi kapsayan plânlardır. Bu süre genellikle beş yıla kadardır. Kısa süreli plânlara göre daha uzun süreli tahminlere dayandığından, bu plânların daha az kesin rakamları kapsamı söz konusudur. Bununla beraber, uzun süreli plânların uygulama aracı niteliğinde de olabilirler. Birkaç yıllık süreyi kapsayan yatırımlar, gelir, gider vb. hususlar için düzenlenen plânlar bu niteliktedirler.

Uzun Süreli Plânlar: Bu plânlarda süre, genellikle beş yıldan başlar ve etkenlere göre artar. Bu etkenler müze ve işkolu ile ya da iktisadî, teknik çevre ile ilgili olabilirler. Uygulamada bu plânlarda belirsizlik hakimdir. Bu nedenle kesinlik taşımaya-
cak olan bu plânlarla, uzun süreli hedeflerin ve ana politikaların belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin tespiti ve sadece bir bölümünün değil müzenin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Uzun süreli plânların ortaya koyduğu hedeflere uygun olarak müze çalışmalarının sürdürülmesi, yani uygulama kısa ve orta süreli plânlarla daha mümkün olacaktır. Uzun dönemli plânlamaya; müzele-
rin oldukça fazla ihtiyaç duydukları bu konuda, genişleme, yenileme, yeni politika belirleme, organizasyonun yeni müze projeleri başlatması gibi konular örnek olarak verilebilir. Uzun dönemli plânlama, kısa plânlama yaklaşımından oldukça pahalıdır. Müze plânlayıcıları ve ihtiyaçlar müze uzmanlarınca plânlama, muhasebe, mühendislik ve mimarlık konularında genel bilgilere ve gelecekteki çalışmaları içeren profesyonelce hazırlanmış çalışmalar olduğundan oldukça masraflıdır.⁽³⁸⁾

2 - TEKRAR EDİLME DURUMLARINA GÖRE YENİLENEN PLANLAR

Müzedede plânların tekrar edilme durumlarına göre bir kerelik ve sürekli plânlar olarak iki çeşittir.⁽³⁹⁾

Bir Kerelik Plânlar: Yatırımlar, özel projeler gibi bir kez yapılması söz konusu olan işlerle ilgili olarak düzenlenen plânlardır. Bu plânların konusunu oluşturan işle-

⁽³⁸⁾ Lord, Barry; *The Museum Planning Process*, Museums Journal, U.S.A ,March 1988, s.55.

⁽³⁹⁾ Yozgat, Osman; a.g.e. , ss.80-82.

rin bitiş noktaları bellidir ve bu işler süreklilik gösteren müze çalışmaları içinde zaman zaman ortaya çıkarlar.

Sürekli Plânlar: Bu plânlar süreklilik gösteren müze çalışmalarıyla ilgili olarak, bu çalışmaların belirli dönemlere ayrılması suretiyle düzenlenirler. Uzun süreli müze plânları ve yıllık programlar sürekli plânlardandır. Bunlar çoğu zaman her dönem sonunda gözden geçirilip, bir yıl yeniden uzatılarak sürekliliğe kavuşturulmuş olurlar.

3 - TEKNİK YAPILARINA GÖRE PLANLAR

Uygulama sırasında tahminlerde ortaya çıkan değişmeler karşısında izlenecek yıllar, teknik yapılarına göre plân çeşitlerini oluşturacaktır.⁽⁴⁰⁾

Değişmez Plânlar: Müze plânları, daha çok belirli varsayımlara dayanılarak amaca ulaşılacak biçimde hazırlanır. Değişmez plânlarda; varsayımlar, plânın uygulama süresi içinde değişiklik gösterdikleri takdirde, değişen varsayımlara göre plânda değişiklik yapmak söz konusu değildir. Sapmalar zaman zaman tespit olunurken, nedenleri olarak bu değişikliklerin gösterilmesi ile yetinilecektir. Ancak kabul edilen varsayımlarda çok önemli değişiklik olursa, plânın yeniden yapılması söz konusu olur. Varsayımlardaki değişikliklere göre plânın düzeltme işleminin çok zaman alması ve plânın müze işletmesine maloluşunun yükselme ihtimalinin bulunması, işletme plânlarında bu yöntemin geniş ölçüde uygulanmamasına neden olmaktadır.

Duruma Göre Değişen Plânlar: Plân yapımında seçeneklerin her birisi için tedbir almak ve birden çok seçeneği gözönünde bulundurmak zorunluğu olabilir. Bu durumda her seçenek için ayrı plân yapımı söz konusu olacaktır. Hazırlanan plânlardan gerçekleşen seçenekle ilgili olan uygulamaya konulacak, ötekiler uygulama dışı tutulacaktır. Müze sergi dizayn plânları ziyaretçilerin özellikleri ve türlerine göre değiştirilip çeşitlendirilebilir. Aynı sergi; özürlü ziyaretçiler için farklı, çocuk ve gençler için farklı, yetişkin ve yaşlılar için farklı dizaynlarda plânlanabilir. Ya birden fazla plân hazırlanarak duruma uygun olan seçilir, yada belirlenen plân duruma uygun olarak

(40) İbid. , s. 80.

değiştirilip yeniden düzenlenir. Bu tutum, plânlama çalışmalarının maloluşunu çok arttıracaktır. Bu nedenle her seçenek için ayrı plân yapımına genellikle gidilmiyerek, gerçekleşmesi beklenen seçenek sayısı azaltılarak; iki, üç seçeneğe göre, ya da en çok gerçekleşme ihtimali olan tek seçeneğe göre plân yapımı daha geçerli olacaktır.

Değişken Plânlar: Teknik yapısına göre başka bir plânlama usulü de, gerçekleşmesi beklenen her iş hacmi düzeyinde rakamları ayarlanabilir plân yapımıdır. Gelir ve gider tahminlerinin gruplandırılmalarında bu ayarlamaya olanak sağlanması gerekmektedir. Bunun için de özellikle gider kalemlerinin çeşitli iş hacmi seviyelerine göre nitelikleri ve değişme durumları saptamakta ve müze plânlamasında yıllık programların yapımında da yararlanılmaktadır. Uygulamada "esnek bütçe" kavramı ile ifade edilen çalışmalar buna örnek gösterilebilir. Daha çok sanayi işletmelerinde uygulama alanı bulan bu tür plânlama çalışması, belirli iş hacmi düzeyinde yapılan giderlerle, elde edilen mamuller arasında kısa devrede ilişki kurulması mümkün olduğu takdirde yapılabilir. Örneğin; müze ziyaretçileri için düzenlenen çeşitli aktivite plânları arzulanan, beklenen ilginin sağlanamaması sonucu değiştirilerek yeniden plânlanabilir. Değişken plânlamanın en önemli yararı, sapmaların ve bunun sorumlularının zamanında tespitine kısa sürede yardımcı olmasıdır.

4 - KAPSAMLARINA GÖRE PLANLAR

Müze plânları, müze galerinin bir bölümü ya da bir kısım işleri kapsayabileceği gibi bütün müze ile de ilgili olabilir.⁽⁴¹⁾

Müze Bölümleriyle İlgili Plânlar: Müzenin bir bölümünün ya da belirli işleri kapsayan plânlarla, iş gücü, finansman vb. gibi çalışmalar için ya da satın alma, restorasyon, ziyaretçi aktiviteleri ve satış kısımları için ayrı ayrı yapılan plânlar örnek gösterilebilir. Bu çalışmalar, müzeyi bir bütün olarak ele alan plânın içinde yer alacak ve onun bir parçasını oluşturacaktır.

Genel Plânlar: Müzeyi bir bütün olarak ele alan plânlardır. Bunlar çeşitli süreler için tespit olunan hedefleri ve bunlara ulaşma yollarını gösteren plânlardır. Uzun süreli müze plânları, yıllık müze programı bu niteliktedir

⁽⁴¹⁾ Ibid. , s. 82.

C- İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİNİN TANIMLANMASI

Plânlamanın dayanağı olan ileriye keşfetme olayı, yöneticiliğin başlıca problemlerinden birini oluşturmakta ve yöneticinin verimliliğini geniş ölçüde belirlemektedir. Çalışanların davranış doğrultularını sınırlayan plânların uygulanıp, uygulanamayacağı, uygulanma sonucunda iyi verim alınması, plânın özelliği ve içeriğiyle bağlantılıdır. Bu açıdan iyi bir müze plânı, aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.⁽⁴²⁾

- İyi bir plân açık, seçik, kesin ve kabul edilebilir bir amaca hizmet etmeli ve değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uymalıdır.
- İyi bir plân esnek olmalıdır.
- Plânlama ve uygulama aşamalarında en az masrafı yüklemektir.
- Plân belli bir zaman süresini kapsar. Bu plânın yapılmasından, uygulamanın sonuna kadarki süredir. Bu açıdan plân ne uzun, ne de çok kısa olup, optimal bir zaman süresini kapsamalıdır.
- Müzenin kabul ettiği her tür standart ve optimal durumlara uygun olmalı.
- Uygulamada karşılaşılabilecek olası aktif ve pasif direnme etkenlerini olumsuzluklarını önleyici tarzda hazırlanmalıdır.
- Çeşitli öğeler arasında denge sağlamalı,
- Yeni yetki, mevki ve araçları yaratma yoluna gitmeden önce, olanak ölçüsünde eskilerden daha çok yararlanmayı sağlamalıdır.

Plân, hedefi bundan sonra ki hedefe götüren yolları ve olanakları tespit eder. Plân aynı zamanda, hedefe ne zaman varılmak istendiğini de tayin eder. Plânda öngörülme-yen hal ve durumları, mümkün olduğu kadar önceden tahmin etmek ve bunun için de uyanık bulunmak zorunludur.

(42) Tosun, Kemal; a.g.e., s. 46.

İKİNCİ BÖLÜM

I - MÜZELERDE PLANLAMA SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

Yönetim fonksiyonunun gelişmesinde planlama olgusu büyük önem taşır. Bu açıdan müzeolojik çalışma içersinde planlama olgusunun gelişiminin irdelenmesi gerekir.

A- MÜZELERDE PLANLAMA OLGUSUNUN GELİŞİMİ

Sistemantik bir etkinlik olarak müze plânlamasının ortaya çıkışı yakın dönemlere aittir. Elbette müzelerin, varoluşlarından bu yana, bazı müze müdürleri yada bazı bağış sahipleri düşlerinde de olsa plânlama yapılmışlardır. Mimarlar; özellikle sanat galerilerini dizayn ederken, en azından göze batan eksiklikleri saptayıp bunlardan kaçınmak amacıyla benzer nitelikteki kuruluşları dolaşıp incelemelerde bulunmuşlardır. Çeşitli ülkelerin Ulusal müze mimarisi farklı gibi görünsede sık sık birbirlerinden örnek almışlar, etkilenmişlerdir. Ancak 1960'ların sonuna doğru müze plânlaması özel çabalar biçiminde yada yalnız bir kuruluşa özgü sorunların çözümünde yoğunlaşan plânlama girişimleri şeklindeydi. Geçen 30 sene içinde kültürel mirasa olan ilginin artması, yeni müze yapıları üzerinde dikkatleri toplamış; sergilerin yenilenmesinde halkın görüşüne başvurulmaya başlanmıştı. Ayrıca koleksiyonların muhafazası ve sergilenmesi çeşitli istekleri beraberinde getirdiğinden plânlamanın önemi ortaya çıkmıştı. Müze plânlaması alanında yapılan araştırma ve temel ilkelerin yaygın bir şekilde onay görmeye başlamasının kökeninde ise UNESCO'nun (United Nations Educational and Scientific Commission), Birleşmiş Milletler Eğitim ve Bilim Komisyonu ile müzelerle ilgili kuruluğu olan ICOM Uluslararası Müze Komisyonu (International Commission for Museum), düzenlediği konferanslar ve gerçekleştirdiği yayın ve tanıtma faaliyetlerinde yatmaktadır. Böylece değerlendirme ve karşılaştırma yoluyla, müze plânlamacılığına ilişkin makaleler ve tartışmalar, hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde, müze yayın organlarında ve konferanslarda tanımlanmaya başlandı. Uluslararası UNESCO 1960'lardan beri gelişmekte olan ülkelerde, çok uzun süreli olmasa bile bazı müze plânlama çalışmaları başlatmıştır. Bu oranda ICOM'un teşvikiyle, dünyanın dört bir yanından birçok ulusal hükümet, kapsamlı kültürel girişimlerin bir parçası olarak, müze program ve politikalarını saptama çalışmalarına girişildi.⁽⁴³⁾

(43) Lord, Barry; *Planning Our Museums*, National Museums of Canada, 1983, s. 1.

1970'lere gelindiğinde, her ülkenin en azından ulusal müzelerinde, mimarların, müze yönetim kurullarının, müdürlerinin ve halkın yerine getirmek durumunda oldukları, ulusal temelde standartlar'ın kurumlaştırılması yolunda yaygın bir beklenti vardı. Kanada'da aynı eğilim gözlemlendi. Ve 1968 yılında federal hükümet kapsamlı bir kültür politikası geliştirip uygulamaya koydu. 1972 yılından bu yana da Kanada Müzeler Birliği başta Kanada Ulusal Müzesi olmak üzere müzelere para ve servis yardımı başlattı. Örneğin; Kanada Ulusal Galerisi'nin Ulusal Programı (The National Programme of The National Gallery of Canada), oldukça iyi düzenlenmiş bir derecelendirme sistemi uyarınca galeriler i sınıflandırmış ve bir sanat kurumunun hangi koşulları yerine getirirse, hangi tip sergiyi ödünç alabilecek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ulusal Envanter (National Inventory) kurumu ise; eski sanat eserlerinin ve antikaların kayıt yöntemlerinin bilgisayar çağına uygun biçimlerde sistematikleştirilmesi konusunda güçlü bir etki yaratmıştır. Ulusal Sergi Merkezleri (NEC-National Exhibition Centres) için düzenlenen ve diğer kurum ve kuruluşlar tarafından da kullanılan bir kriterler listesi hazırlanmıştır. Genede çoğu zaman, müzede fonların dağıtım sorumluluğunu üstlenmiş komiteler, müzenin koleksiyonunun çevre ve halk desteğinin güçlü, hatta mütevelli heyeti ve personelin müzenin gündelik çalışmalarının yürütülmesinde oldukça yetenekli bulunduğu, ama müze yönetimi ve personeli tarafından yapılan başvurunun federal ya da yerel bütçe desteğini plânlama için zaman ve kaynak bakımından yetersiz kaldığı durumlarla karşılaşılıyorlardı. Sonuçta, destek talepleri bazen reddediliyor, bazen erteleniyor ya da bazı durumlarda zorla onaylanıyordu.⁽⁴⁴⁾

Dolayısıyla, 70'lerin ortalarından itibaren, hükümetlerin teşvik ve finansmanı sayesinde, müzeler finans projelerin plânlamasında danışmanlar kullanmaya başladılar. Bu danışmanların bir kısmı mimarlık ya da mühendislik gibi mesleki pozisyonlardan geliyorlardı; diğer bir kısmı ise müzecilik alanında çekirdekten yetişmiş kişilerdi. 70'lerin sonlarına doğru bu meslek grubu, artık ciddiye alınır miktarda bir araştırma ve rapor üretmeye başladılar. Diğer bir plânlama çalışması ise Ontario Kraliyet Müzeleri (Royal Ontario Museums) sit alanları, güvenlik önlemleri ve genişletilmesi

⁽⁴⁴⁾ Ibid., s. 2.

çalışmaları için hazırlanmış birçok ciltten oluşan geniş bir eser yazılmıştır. Zamanla müze plânlamacılığının karmaşık niteliği ve boyutları müzenin ve ziyaretçi topluluğunun tüm yönlerini de içine aldı. 1981'de (British Columbia Museums Association) İngiliz Kolombia Müzeler Birliği müze kuruluş yada yenileme projelerinin plânlamasına yönelik bir konferans düzenleyen ilk yerel müzeler olmuştur. 1982 yılında Teksas'ta Amarillo ile Fransa'da Paris gibi iki birbirine çok uzak merkezde müze plânlamacılığı konferansları düzenlendi.

Tüm müze plânlamasıyla ilgili girişimlere rağmen bu konuda bir yayının işlevsel ve kullanışlı olabileceği fikri, 1970'lerin ortalarında belirdi ve (MAP- Museum Assistance Programmes) Müzelere Yardımcı Programlar müdürü olan *Dann Michols*, "müzeler topluluğunun geniş bir plânlamaya gereksinimleri olduğunu savunarak," 1975'te, MAP'ın reorganizasyonu ile özellikle Sermaye Danışmanlığını; Birleşik Müzeler ve Ulusal Sergi Merkezi üyesi olmayan müzelere yayma işine girişti. 1976 yılında *David H. Scott of Guelph*' de "en azından müzelerde temel bir plânlama konusunda yayınının gerçekleştirilmesi gerektiğini" belirtmiştir.

1982 yılında ise, *Planning Our Museums*, Müze Plânlama Kitabının (dünyada ilk olarak) ortaya çıkarılması büyük bir sürpriz olmuştur.⁽⁴⁵⁾ 300 sayfalık, 20 konuluk müze çalışma programlarına değinen bir kitaptır. Leicester Üniversitesi'nde derlenmiş, 1983 National Museums of Canada tarafından bastırılmış ve Kanada'da, Avusturalya ve Amerika'da the American Association for State Local History tarafından düzenlenen bu çalışma bir derleme niteliğinde olup, müze plânlama gereksinimi üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Yönetim, finans, eğitim, personel plânlaması ele alınmamıştır. Bu açığı kapatmak ve müze plânlamasını, evrensel boyutlar içinde araştırılması, tez kapsamı içerisinde belirtilen bu konular plânlama yaklaşımı açısından irdelenmektedir.

(45) Ibid., s. 4.

B - PLANLAMA BAKIMINDAN MÜZELERDE TÜRSEL AYIRIM

Antik Çağ'dan günümüze kadar geçen zaman içinde, toplumlarda meydana gelen değişim ve gelişmelere paralel olarak, müzelerde gelişmiş ve farklılaşmıştır. Bilinçli yapılan kazılarla daha fazla esere sahip olunması ve bütün bunları koleksiyon özelliklerine göre düzenleme, yerleştirme ve sergileme sorunları gibi ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla, değişik türde müzeler oluşmuştur.

Müze karakterlerini, müze temellerine göre 6'ya ayırabiliriz:

- 1- Koleksiyon içeriklerine göre,
- 2- Yönetim otoritelerine göre,
- 3- Ekonomik yapılarına göre,
- 4- Kuruluş şekillerine göre,
- 5- Coğrafik, bölgesel özelliklerine göre,
- 6- Ziyaretçi kriterine göre,

Yukarıda sıralanan ve plânlama açısından önemli olan müzelerin, farklı şekilde gruplaşmasını daha detaylı olarak irdeleyebiliriz.

1 -KOLEKSİYON İÇERİĞİNE GÖRE MÜZE TÜRLERİ

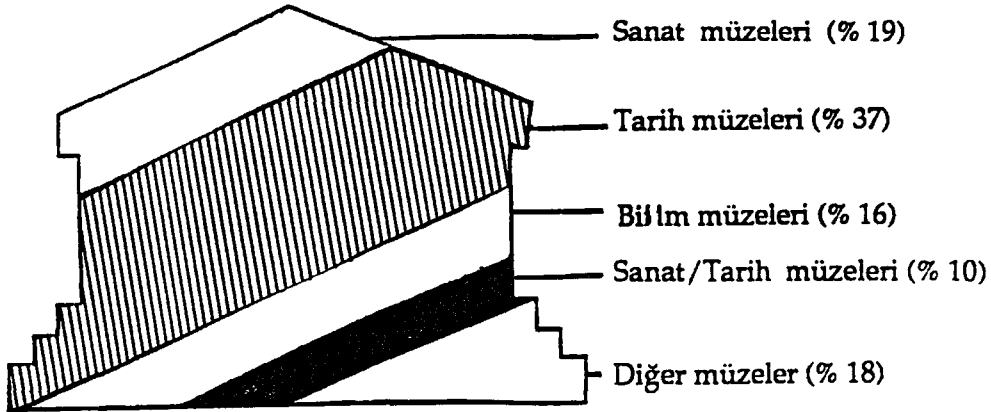
Müzeler, geçen zaman içerisindeki değişim ve gelişmeler ile yeni ihtiyaçlara gereksinim duymaları sonucu, farklı özellikteki müzeleri oluşturmuşlardır. Tarihsel gelişim içerisinde değişik kişilerin ellerinde bulunan ve çoğu kere el değiştiren koleksiyon parçaları özelliklerine, yapım türüne, cinslerine, ait oldukları devirlere göre farklı türde sınıflandırılmaktadır.

Milletlerarası Müzeler Komitesi ICOM tüm müzelerin koleksiyon içeriğine göre, aşağıdaki şekilde sıralamıştır.⁽⁴⁶⁾

- 1- Sanat müzeleri,
- 2- Modern sanat müzeleri,
- 3- Arkeoloji ve tarihi müzeleri,
- 4- Etnografya ve folklor müzeleri,
- 5- Tabii ilim müzeleri,
- 6- İlim ve fen müzeleri,
- 7- İhtisas müzeleri,
- 8- Bölge müzeleri,
- 9- Üniversite müzeleri.

ICOM tarafından belirlenen bu sıralamaya göre 1'den 7'ye kadar olan müzeler birbirinden kesin olarak ayrılamaz. Bu müzeler ayrı grup oluştursa da, bölge ve içeriğinin özelliğine ve halka sunma şekillerine göre birden fazla branştaki müzeler birleşip çok branşlı müzeyi oluştururlar. Yalnız burada Bölge ve Üniversite Müzeleri yönetim otoritelerine göre olduğundan sıralama dışında bırakmalıyız.

ABD'deki müzeler ise; sanat, tarih, bilim, sanat tarihi ve diğerleri olarak 5 gruba ayrılmıştır. Bu müzelerin ülke genelindeki dağılımı ise aşağıda belirlenmiştir (Şekil 2).⁽⁴⁷⁾



Şekil 2- ABD'deki Müze Türlerinin 1971-72 Yılları Arasında ki Dağılımı

⁽⁴⁶⁾ ICOM, Türkiye Milli Komitesi Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında Unesco Semineri, a.g.e., s.84.

⁽⁴⁷⁾ Harris, Louis; a.g.e., s. 8.

Bu yaklaşımlar doğrultusunda, koleksiyon içeriğine göre müzeleri şöyle gruplayabiliriz.

- 1- Arkeoloji Müzeleri,
- 2- Sanat Tarihi ve Modern Sanat Müzeleri,
 - Sanat Tarihi Müzeleri,
 - Sanat Müzeleri,
 - Modern Sanat Müzeleri,
- 3- Tarih ve Etnografya Müzeleri,
- 4- Bilim ve Endüstri Müzeleri,
 - Tabi Bilim Müzesi,
 - İhtisas Müzesi,

Yukarıda belirlenen müze türlerini uygulamada yararlı olması açısından daha geniş olarak şöyle tanımlayabiliriz.

a) Arkeoloji Müzeleri

Arkeoloji, ortadan kaybolmuş kültürlere ait maddi kalıntıların tanımı ve bilimsel olarak açıklanması üzerine dayanan bir bilim koludur. Buna göre arkeoloji müzelerini koleksiyonları kazılardan çıkarılan eserlerden oluşan müzeler olarak tarif edilmektedir. Türk arkeoloji zenginliklerini içine alan kazı buluntularını değerlendiren Anadolu'nun Prehistorik devirlerinden Bizans'ın sonlarına kadar binlerce yıllık bir tarihin maddi kültür belgelerini sergileyen müzelerdir. Ankara, İstanbul, İzmir, Konya, Antalya, Adana, Bursa arkeoloji müzeleri gibi. Çoğu il müzelerimiz, arkeoloji ve etnografya bölümlerini tek müzede toplamıştır.⁽⁴⁸⁾

Bazı durumlarda arkeoloji koleksiyonları etnografya koleksiyonları ile girift bir haldedir. Etnografyanın araştırdığı kültürler, ortadan kaybolmuş kültürlerin yerini almış olup arkeolojinin sahasına girer. Örneğin, yerli Amerikan kültürleri ile Zenci Afrika kültürleri gibi.

⁽⁴⁸⁾ Önder, Mehmet; Türkiye Müzeleri, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1983, s.3.

Bazen sanat müzeleri; arkeolojik eserlerden oluşan koleksiyonlarda yada sanat değeri olarak tanımladıkları eserler üzerinde hak iddia edebilirler. Özellikle Yunan ve Roma arkeolojisinde çok karşılaşılan durumdur.

b) Sanat Tarihi ve Modern Sanat Müzeleri

Sanat Tarihi, 20. yüzyıla kadar olan tüm sanat birikimlerini toplamış olan müzelerdir. Fransa'da Musee du Louvre, İtalya'da Galleria Uffizi, İspanya'da Prado, Rusya'da Hermitage, İstanbul Topkapı Müzesi bu gruplamaya örnektir.

Sanat Müzeleri: Sanat değeri taşıyan, fakat bilimsel değeri de ihmal edilemeyecek olan eserler ayrı ayrı veya gruplar halinde bulunur. Birkaç yüzyılın sanat birikimini yada akımı, sanatçıyı kronolojik olarak koleksiyonlarında toplamış olarak gelişmelerini sürdüren müzelerdir. Diğer müze çeşitleri gibi sanat müzeleri de sanat tarihi bilim koluna dayanır. Londra Tezyini Sanatlar Müzesi ,Victoria and Albert Museum'da iki kısım vardır. Birinci kısımda, mücevherat, seramik ve dokumalar gibi çeşitli sanatlar sistematik seriler halinde teşhir edilir. İkinci kısımda ise, hiç olmazsa Batı sanatları ve kaynaklarıyla ilgili olarak, tarihi devirlere göre çeşitli sanatlar kronolojik olarak teşhir edilir. Rio Milli Sanat Müzesi, Sao Paulo Sanat Müzesi, Amerikan Whitney Sanat Müzesi, Washington Özgün Eserler Galerisi, Metropolitan Sanat Müzesi, Baston Güzel Sanatlar Müzesi, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi bu grupta yer alır. ⁽⁴⁹⁾

Modern Sanat Müzeleri: Bu müzeler, günümüz sanatçılarının meydana getirdiği eserler arasındaki ayrılığı ortadan kaldırmaya ve modern sanatı, insanlar için bir problem olmaktan kurtarıp, herkesin erişebileceği bir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Başta Anglo Sakson ve İskandinav ülkeleriyle, Hollanda, Fransa, İsviçre, İtalya ve Çekoslovakya'daki modern sanat müzeleri "Industrial Design" ve "Milan Triennial" gibi kuruluşlarla işbirliğiyle çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Ulusal, bölgesel özelliğine, dönemine, sanatçılarına, teknik ve gereçlerine göre kendi içinde de, modern sanat müzeleri, uygulamalı sanat müzeleri, resim ve heykel müzeleri olarak sınıflanır.

⁽⁴⁹⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e., s. 11.

Bâle'deki Kunst Museum, Amsterdam'daki Stadalijik Museum, New York'taki Guggenheim Museum ve Modern Sanat Müzesi önemli örneklerdendir.⁽⁵⁰⁾ Ülkemiz ise; İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Eczacıbaşı'nın destekleriyle önümüzdeki yıl Modern Sanat Müzesi'ne kavuşacaktır.

c) Tarih ve Etnografya Müzeleri

Bir ülkenin, yöresel, insan topluluğunun yada kurumun gelişimini, sistemli olarak inceleyen ve açıklamasını yazılı, görsel ve tarihsel belgelerle kronolojik olarak koleksiyonlarında toplamış olan müzelerdir.⁽⁵¹⁾

Tarih Müzeleri: Sadece mahalli arşiv merkezleri tarafından kendilerine verilen sınırlı malzeme ile yetinen birçok tarih müzeleri tamamen siyasî ve askerî olaylara yer verilmesi ile tanınmış, bilim ve endüstriyel tekniklere ait malzemeden mahrum bırakılmıştır. Tarih müzelerinde hâkim olan esaslar ile tarihî gelişmenin siyasî ve askerî yönlerden başka, ekonomik, sosyal, kültürel, hattâ ekolojik yönlerini de içine alan, bugünkü tarih bilimi arasında önemli bir ayrılık tesbit edilmesidir. Tarih müzelerinde kronolojik olarak teşhir edilen eserler, teknik özellikleri ne olursa olsun, tarihî konular etrafında toplanacaklardır. Bu devrin, bir şahsın, bir olayın tarihiyle ilgili malzemeler, belirli salonlara dağıtıldığında tarihi olayların canlandırılabilmesi güç olacaktır.

Etnografya Müzeleri: Etnografya müzeleri, kültürlere ait etnografik önemdeki bütün koleksiyonları toplarlar. Folklor veya halk sanatı gelenekleri milli etnografya ile ilgili müzelerdir. İleri kültürlere ait etnografik değerdeki koleksiyonları içine alır. Ülkemiz etnografya müzeleri genellikle Osmanlı Devri giyim kuşamı, araç, gereç gibi etnografik eserlerin sergilendiği yerlerdir. Ankara, Antalya Etnografya müzeleri gibi. Türkiye Tanzimat Müzesi, Kurtuluş Savaşı Müzesi, Cumhuriyet Müzesi, Atatürk İnkılâp ve Türk büyüklerinin anılarını taşıyan müzelerimiz ile Roma, Moskova İnkılâp Müzeleri de bu gruba dahildir.⁽⁵²⁾

(50) ICOM, Türkiye Milli Komitesi Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında Unesco Semineri, a.g.e., ss. 91-92.

(51) Erbay, Fethiye; a.g.e. , s.12.

(52) İbid., s. 105.

d) Bilim ve Endüstri Müzeleri

Doğa ve fizik bilimlerinin ilkelerinin araştırıldığı ve uygulandığı müzelerdir. 20. yüzyıl başlarında Amerikan demokrasi anlayışına bağlı olarak kurulmuş ve gelişmiş olan endüstri müzeleri çeşitli kuruluş ve mesleklerce oluşturulur. Bilim ve Endüstri Müzeler; endüstriyel medeniyetin temsilcileri olup bütün teknoloji kollarını içine alır ve ilim sahasında matematik, astronomi, fizik ve biyoloji ile ilgilenirler. Kuruluş amaçları ilgili bulundukları bilim kollarının öğretimine ve personellerinin yetiştirilmesine yardım ederek; araştırma ve gözlem ruhunu geliştirilmesiyle, hayat seviyesinin yükselmesidir. Bu da her ülkede, bilim ve endüstrinin ilerlemesine bağlı olduğunun kanıtıdır.⁽⁵³⁾ Lâtin Amerika'da, bilim ve endüstri müzeleri Brezilya'daki üç sağlık müzesi ile Planetarium ve Bucnos Aires'deki gıda müzesi gibi, bazı fen ihtisas müzeleri ile New York cam endüstrisinin kurduğu Corning Museum, Viyana Sanayi Müzesi, teknolojik gelişmeye, paralel gelişen bu tür müzelerin en son örneklerinden biri olan Fransa'nın doğusunda Lorraine kentinde 300 meraklının topladıkları ikibinden fazla antika ütülerden oluşan ütü müzesidir.

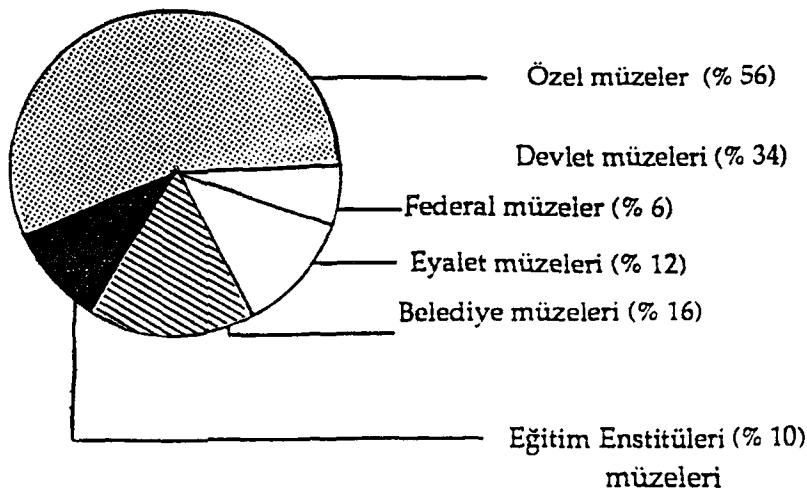
Belirlenmeye çalışılan, koleksiyon içeriklerine göre müze türlerinin birbirleriyle ilgili olduklarından aralarında kesin bir ayırım yapmak mümkün değildir. Bütün bu koleksiyonlar tarih müzeleriyle ilintilidir. Etnografya müzelerindeki eserler çok defa sistematik veya coğrafi plâna göre sergilendiklerinden tarihi açıklamalardan yoksun olabilmektedir. Bazı durumda da etnografya müzeleri; tabii bilim müzeleriyle de birleşmişlerdir ki, Paris'te Musée de l' Homme'da ve ABD'de bir çok müzede olduğu gibi. Prehistorik koleksiyonlar konusunda da aynı karmaşık duruma düşülmektedir. Bazen tabii bilimler müzesi; arkeoloji, etnoloji gibi beşeri bilimler grubuna girer. Buffalo bilim müzesindeki gibi. Endüstriyel medeniyetin gelişmelerini, tarihi durumları ile bağlı oldukları bilim kollarına göre sınıflandırmak oldukça zordur. Paris Milli Sanat ve El Sanatları Konservatuvarı Müzesi teknolojinin tarihine büyük yer vermektedir. Hattâ heykellerin sergilendiği açık hava sanat müzeleri de vardırki, bunlar arkeolojiden ayırmak çok zordur. Faenza'da kurulan seramik müzesinin tamamen sanat müzesi olarak mı? yoksa, içerdiği özelliğine göre teknik, tarih gibi

(53) İbid., s. 112.

çeşitli unsurlara göre ihtisas müzesi olarak mı? sınıflandırılacağı önemli sorundur. Belirlenen bu soruları daha da genişletmek mümkündür. Şimdiye kadar verilen tüm açıklamalara dayanarak, müzeleri birbirinden kesin değişmez sınırlamalarla ayıramayız. Çünkü bir müze koleksiyon içeriği açısından diğer müzelerin kapsamına da girdiği çoğu kere görülmüştür. 1970'lerden sonra müze türleri, müze hizmetlerini daha etkin olarak, ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenlenmiştir. Koleksiyonların içeriğine göre yapılan bu gruptama yanında müzeler bağlı oldukları yönetim otoritelerine göre de değişik şekilde sınıflandırılırlar.

2- YÖNETİM OTORİTESİNE GÖRE MÜZE TÜRLERİ

Müzenin sahiplilik hakkı yönetimin en önemli öğelerinden biridir ve otoritenin kaynağı olması bakımından yönetim niteliği ve biçimleriyle çok yakından ilgilidir. Bu müze çeşitleri tanımlanırken bulundukları ülkenin politik ve sosyo ekonomik yapıyla yakından ilgili olduğu unutulmamalıdır. Bazı ülkelerde olduğu gibi müzelerin tek sahibi Devlettir. A.B.D'indeki gibi bazı ülkelerde tüm müzeler özel kişi ve kuruluşların sahipliğindedir. Bazı ülkelerde ise devlet, özel ve özerk müzecilik sistemi bir aradadır. Örneğin ülkemizde müze yönetim otoritelerine göre devlete bağlı müzeler, özel müzeler ve çeşitli kuruma ve kuruluşlara ait müzeler olarak tanımlanabilir. Özel müzeciliğin yaygın olduğu ABD'de ise müze yönetim otoritesine göre müzeler çeşitli şekilde gruplanmıştır (Şekil 3).⁽⁵⁴⁾



Şekil 3- A.B.D'de Tüm Müzelerin Yönetim Otoritesine Göre Dağılımı (1971-1972)

(54) Harris, Louis., a.g.e., s. 10.

a) Devlet Müzeleri

Öncelikle ülkedeki tüm eserleri toplamaya hak kazanmışlardır. Devlet malı niteliğini taşıyan korunması gerekli eski eserlerin devlet müzelerinde bulundurulup, korunup, değerlendirilmesi devlete aittir. Ülkemizde bu gibi eserler, gerçek ve tüzel kişilerin ellerinde bulunanlar değerleri ödenerek Kültür Bakanlığı tarafından kendi bünyesindeki Eski Eserler ve Anıtlar Genel Müdürlüğüne bağlı müzelere alınır.⁽⁵⁵⁾ Devlet müzeleri; ülkemizde özel koleksiyonculuğun gelişmemesi sonucunda daha kolay yerleşmiş ve müzeciliğimizin ilk temeli Arkeoloji Müzesinin kurulmasıyla atılmıştır. Yurt içinde korunması gerekli tüm eski eserleri, yurt dışında da ülkemizle ilgili tüm eser ve belgeleri satın alma, değiş-tokuş ve bağış yoluyla toplar, korur ve yararlandırmaya sunulması için gerekli ortamı hazırlar, resmi ve özel çalışma ve araştırmalar yaparak yayınlar, müzeciliğimizin gelişmesine öncülük ve liderlik eder. Satın alınamayanlar sahibinin mülkiyetinde bırakılır ve yönetmelik esaslarına göre bu eserlerin kayıt ve bakımları kontrol edilerek sahiplerinin mülkiyetinde bırakılır.⁽⁵⁶⁾

Ülkemizde tarih, kültür ve tabiat varlıklarıyla, taşınır taşınmaz tüm eski eser, anıt ve kalıntıları tesbit ve tescil etmek, korumalarını sağlamak; cami, medrese, mescit gibi vakıf eserleri dışında kalan tarihi eserlerin onarımını yapmak, taşınır müzeli eserleri, tarihi belgeleri derlemek, bunları müzede korumak, değerlendirmek, sergilemek "Eski Eserler ve Müzeler Genel Müdürlüğü'nün" görevidir. Bu Genel Müdürlük, 1971 yılına kadar "Milli Eğitim Bakanlığına" daha sonra "Başbakanlık Kültür Müsteşarlığına", 1975 yılında ise "Kültür Bakanlığına" bağlı olarak hizmet gördüyse de daha sonra, "Kültür ve Turizm Bakanlığına günümüzde ise tekrar "Kültür Bakanlığına" bağlanmıştır.⁽⁵⁷⁾

-Çeşitli Bakanlık Kanalıyla Devlete Bağlı Müzeler: Ülkemizde Kültür Bakanlığı'na bağlı müzelerin dışında, Sivil Savunma Bakanlığı'na bağlı Askerî Müzeler, TBMM'ne bağlı Milli Saray Müzelerimiz örnektir. Kültür Bakanlığına bağlı müzeler ülkemiz müzelerinin büyük çoğunluğunu kapsar. Bu bakanlığa bağlı İstanbul'da bu-

⁽⁵⁵⁾ Önder, Mehmet, a.g.e., s. 9.

⁽⁵⁶⁾ Resmi Gazete; 23.7.1983 tarih ve 18113 sayılı Kültür ve Turizm Varlıklarını Koruma Kanunu, s. 4.

⁽⁵⁷⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e., s. 50.

lunan müzelerimizden Arkeoloji, Topkapı Sarayı, Ayasofya, İslâm Eserleri, Mozaik, Divan Edebiyatı, Türbeler, Yıldız Sarayı, Aya İrini Müzesi'ni ; Yurt dışında ise Fransa'da Musee de Louvre, Rusya'da Hermitage müzelerini sayabiliriz.

TBMM'nin idare ve kontrolünde bulunan müze ve eski eserlerin korunması TBMM Başkanlığı'nca yerine getirilir, gerektiğinde Kültür Bakanlığı'ndan teknik yardım ve işbirliği sağlanır. TBMM Milli Saraylara bağlı, saray, köşk, ve kasırlar vardır ki, bunlar; Dolmabahçe Sarayı, Beylerbeyi Sarayı, Hareket Köşkleri, Yıldız-Şale, İhlamur Kasrı, Maslak Kasırları, Aynalı Kavak Kasrı, Küçüksu Kasrı, Yalova Atatürk Köşklerini sayabiliriz.

Milli Savunma Bakanlığı'nın idare ve denetiminde veya sınır boyu yasak bölgelerde bulunan eski eserlerin korunup, değerlendirilmesi Milli Savunma Bakanlığı'nca yerine getirilir. Gerektiğinde Kültür Bakanlığı arasında düzenlenecek protokol esaslarına göre korunma işlemleri yürütülür. Askeri Müzeler, Deniz Müzesi ve Havacılık Müzesi gibi.

Sağlık Bakanlığı'na bağlı Sağlık Müzeleri ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı iletişim, haberleşme müzeleridir ki, TRT, DDY, PTT gibi müzelerimizdir. Çeşitli Bakanlıklara bağlı müzelerimizin örneklerini çoğaltmak mümkündür.

- **Belediye Müzeleri:** Belediye müzeleri de devlet tarafından destek ve yardım alır, denetlenir. Bunlar örgüt ve yönetim bakımından ait oldukları toplumun siyasal düzenlerine amaç ve hizmet bakımından da o toplumların iktisadi düzenlerine bağlı olarak bazı ayrılıklar gösterirlerse de ortak özelliği halka hizmettir. Bu tür müzelerin gelişmesini engelleyen en önemli nedenlerden biri mali güçlüktür. ABD, New York The Metropolitan Art Museum, Brooklyn Museum, Tacoma kentinde Tacoma Art Museum örnek olarak verilebilir.⁽⁵⁸⁾ Aşiyân Müzesi, Atatürk Müzesi, İtfaiye Müzesi, Karikatür ve Mizah Müzesi, Serpuş Müzesi, Şehir Müzesi, Tanzimat Müzesi, Yerebatan Sarnıcı belediye kanalıyla kent idaresine bağlı müzelere örnektir.

(58) Atağök, Tomur;a.g.e. , s.73.

b) Özel Müzeler

Koleksiyonlarının yönetimi özel kişi yada kuruma bağlı müzelerdir. Özel olmalarına karşın, kuruluşlarını onaylayan devlet kurumları tarafından denetlenir. Müze yöneticileri, müze kurucusuna yada yönetim kurumlarına sorumludurlar. Sınırlı bir sanat alanının yada sınırlı bir konuyla ilgili eserlerin kişisel çalışmalarla toplanması sonucu, bilim, teknik, endüstri alanlarındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı müzelerdir. Çeşitli kuruluşlar, vakıflar, gerçek ve tüzel kişilerle, bilimsel enstitülerin araştırma birimleri, çeşitli işyerleri ve kişilerce kurulabilir. Özel müzeler koleksiyonları denetleyen kişi yada kuruluşun yapısına bağlı olarak çok çeşitli biçimlerdeki eserleri (resim, heykel, el sanatları, ev eşyaları vb. gibi) kapsar.

Bu tür müzelerin ülkemizde kurulması; Kültür Bakanlığı'ndan alınacak izin belgesi ile belirlenir. Bu müzeler açılmadan önce adı geçen bakanlığa bildirimde bulunur, izin alırlar. Bu eserlerin kırılıp, kaybolup, çalınması halinde de bu bakanlığa bildirimde bulunulmalıdır. Müzenin özelliğini gerektiren nitelik ve nicelikte uzman personel ile yeteri kadar bekçi görevlendirmek zorundadır. Müzenin başka binada, müze dışında geçici sergi açması, Kültür Bakanlığı iznine bağlıdır. Bu bakanlıktan ilmi ve teknik konularda yardım isteyebilir. 1710 ve 2863 sayılı kanuna muhalefet suçundan mahkûm olanlar özel müze açamaz ve müzelerde çalışamazlar. 2863 sayılı bu kanun ve yönetmelik hükümlerine uymayanların özel müze izinleri Kültür Bakanlığı'nca iptâl edilir.⁽⁵⁹⁾

Özel müzeciliğimizin temelini 1980 yılında ilk atan, Vehbi Koç Vakfı tarafından kurulmuş olan Sadberk Hanım Müzesi'dir. Bunu Türk Basınına ait eşya ve belgelerden oluşan Basın Müzesi ile ünlü hikâyecimiz Sait Faik Abasıyanık'ın kişisel eşyalarının sergilenip, korunduğu Sait Faik Abasıyanık Müzesi takip etmektedir.

(59) Resmi Gazete; 22.1.1984 tarih ve 18289 sayılı Özel Müzelerin Kuruluş, Yönetim, Denetim, Çalışma Şekil ve Şartları Kanunu, s. 10.

c) Çeşitli Kurum ve Kuruluşların Mülkiyetindeki Müzeler

Bu tür müzelerin korunma ve değerlendirilmesi, kanun hükümlerine uygun olarak kendileri tarafından sağlanır. Bu amaçla müzelerin bütçelerine her yıl ayrılabilecek ödeneklerle gerçekleştirilir.

-Vakıf Müzeleri: Koleksiyon yönetimi vakıflara bağlı olarak, kültür varlıklarını koruma amacıyla kurulmuş müzelerdir. İstanbul Vakıf Müzeleri, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün idaresi veya denetiminde bulunan vakıflara ait müze ve eski eserlerin korunup değerlendirilmesi Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce yürütülür. Başbakanlığa bağlı tüzel kişiliğe sahip, katma bütçeli kuruluş olarak, son yıllarda vakıflara ait eski eserleri restore ettirdikten sonra durumlarına uygun değerlendirmeler yaparak, bu yapılara fonksiyon vermekte, turizm hizmetine sunmaktadır.⁽⁶⁰⁾ Ayrıca, çeşitli özel vakıfların önderliğinde kurulmuş müzelerde bulunmaktadır. Ülkemizde, Türk Vakıf Hat Sanatı Müzesi, Türk İnşaat ve Sanat Eserleri Müzesi, Halı ve Kilim Müzesi vakıf müzelerimizdendir.

-Eğitim Kuruluşuna Bağlı Müzeler: Günümüzde bu tür müzeler içinde üniversite müzeleri başı çekse de; kolejlere, orta dereceli okullara, liselere bağlı müzeleri de bu grup içine almamız gerekir. Bunların çoğu mütevazı, iddiasız kapsamda olsalarda eğitici, öğretimi tamamlayıcı, teşvik edici konumdadır. Eğitim amacıyla kurulmuş ve koleksiyonların yönetimi eğitim kurumuna bağlı olan müzelerdir.

Üniversite içinde öğretim ve bilimsel araştırmaları desteklemek, öğrencileri araştırmaya yöneltmek amacıyla bilim ve teknolojilerin sonucu gelişmiştir. Bu tip müzelerin akılcı bir organizasyon, yeterli bir bütçe ve mesleki eğitim görmüş nitelikli personel kadroları ile gelişmeye uygun binalara gereksinimleri vardır. Bu tip müzeler ilgili bulunduğu kuruma göre tarif edilir. Türkiye'de üniversite müzeleri yeterince gelişmemiştir. Birkaçı dışında büyük çoğunluğu bozuk bir organizasyona sahiptir. Müzelerarası koordinasyon kurulmamış bu da zaten kısıtlı olan mali kaynakların ekonomik bir şekilde kullanılmasını engellemiştir. Üniversite müzelerinin yasa daya-

⁽⁶⁰⁾ Ateş, İbrahim; Vakıflar ve Vakıf Hizmetlerimiz, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1978, s. 7.

nağından yoksun olmalarıda bir çok sorun doğurmuştur. Bu tip müzelerin okul yönetimlerinin istek, anlayış ve ilgisine bağlı olarak kurulmuş ve bunun sonucu olarak yapı, kuruluş, yönetiliş, işleyiş ve gelişmeleri birbirinden çok farklı oluşmasına neden olmuştur. Üniversite merkezlerinde yada fakültelerde müdürlerin dışında, müzeler için ayrılmış kadrolar yoktur. Burada çalışanlar üniversite merkezlerinde rektörlere genel sekreterlere, danışarak yapılacak işbölümüne göre görevlendirilir.

Bütün bu sorunlar; üniversite müzelerinde gerçek bir reform ve yeniden düzenleme yapılabilmesi için, bu kurumların yasa dayanağına ve koruyuculuğuna kavuşturulması gerekliliğini belirtmektedir. Önemli bir eksiklik olan kanun ve yönetmeliklerin vakit geçirilmeden günün şartlarına uygun olarak çıkarılması yoluna gidilmelidir.⁽⁶¹⁾

İspanya'da Valladohid Ulusal Heykel Müzesi, Amerika'da Henry Art Gallery, University of California Art Museum of Berkeley, The Fogg Museum, Harvard, Smith, Nebrasko, Michigan Üniversitelerinde olduğu gibi okul müzeleri oldukça etkilidir. Yale'deki Giiggs koleksiyonu İtalyan Rönesans resminin, Jarves ve Bowdorn Üniversitelerindeki Salton Bronz koleksiyonlarının sergilendiği üniversite müzeleri oldukça bilinenlerdir. Diğer bir üniversite müzesi; Princeton'dur.⁽⁶²⁾ İstanbul Resim Heykel Müzesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Müzesi, Boğaziçi Üniversitesi Müzesi Ülkemiz Üniversite Müzelerine örnektir.

3- EKONOMİK YAPILARINA GÖRE MÜZE TÜRLERİ

Müzeleri ekonomik yapılarına göre tanımlarken temel ayırım ögesi, ana paranın koleksiyon harcama ve gelişmesi için ayrılmış bulunmasıdır. Temel ihtiyaçlar, bina ve toprak alımı da bu paranın içindedir. Çalışma bütçesi servis değeri ve giderleri hariçtir.

⁽⁶¹⁾ Atagök, Tomur, a.g.e., s. 73.

⁽⁶²⁾ Lee, Sherman; On Understanding Art Museums, The American Assembly, Columbia University, 1975, s. 71.

A.B.D'de 1971-72 yılında ABD sanat müzesinde yapılan araştırmayla bütçelerine göre müzeler aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır.⁽⁶³⁾

\$ 10.000 - \$ 49.999	— 42 müze
\$ 50.000 - \$ 99.999	— 31 müze
\$ 100.000 - \$ 499.999	— 52 müze
\$ 500.000 - \$ 999.999	— 38 müze
\$ 1.000.000 ve üzeri	— 14 müze

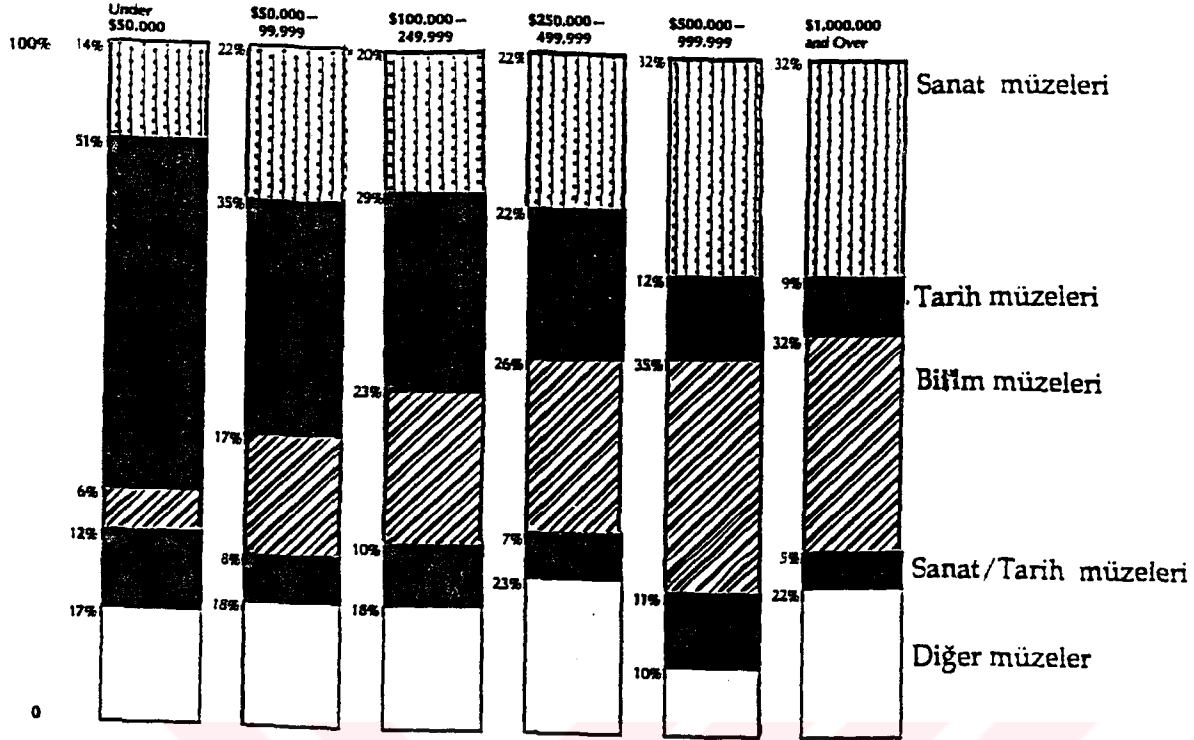
Yine bu araştırmayla bütçelerine göre müzeler koleksiyon içeriklerine ve yönetim otoritelerine göre değişiklik gösterdiği, arttığı yada azaldığı belirlenmiştir. Bütçelerine göre ayrılan müzeleri Tarih, Sanat, Bilim, Sanat Tarihi gibi koleksiyon özelliklerinden dolayı farklılık gösterdiği ve bunlardan Tarih müzelerinin en yüksek yüzdeliğe sahip olduğu ve onu da Sanat ve Bilim müzelerinin takip ettiği belirlenmiştir (Şekil 4). Ayrıca bütçelerine göre müzeleri, yönetim otoriteleri açısından incelendiğinde ise başı özel müzelerin çektiği beklenen bir sonuçtur (Şekil 5).⁽⁶⁴⁾ Özel sanat müzesi ile Devlet müzesinin bütçe modelleri aynı olmayacağı gibi büyük bir müze ile küçük bir müzenin de farklı olacağı da bir gerçektir. Ekonomik yapılarına göre müzeleri ayırmak larken bölgesel özelliklerde gözönünde bulundurulmalıdır. Kırsal kesim taşra müzesiyle, bir merkez müzesinin bütçe beklentileri de farklı olacaktır.

Louvre, Metropolitan, British Müzesi ile ülkemiz müzelerinin bütçeleri birbirinden farklı olduğu gibi, her müzede yapısal özelliklerine göre birbirinden farklı ekonomik yapıya sahiptir. Topkapı Sarayı Müzesi 1990 yılının ilk üç ayında 1 milyar 291 milyon 176 bin lira gelir sağlayarak ülkemiz müzeleri arasında birinci sırada, Ayasofya Müzesi ise ikinci sırada yer almaktadır. Yine 1990 yılında Topkapı ve Ayasofya'yı yaklaşık 3 milyon ziyaretçi dolaşırken bunları, Milli Saraylar izlemektedir. Sadece Yerebatan Sarayı'nı 1990 yılında, 410 binden fazla ziyaretçi gezip 620 milyon civarında gelir elde edilmiştir. Bu da bize müzenin koleksiyon içeriği, büyüklüğü, kuruluşu, yeri, girişin ücretsiz oluşu ziyaretçi ve personel yapısıyla ekonomik yapının birbiriyle bağımlı olduğunu göstermektedir.⁽⁶⁵⁾

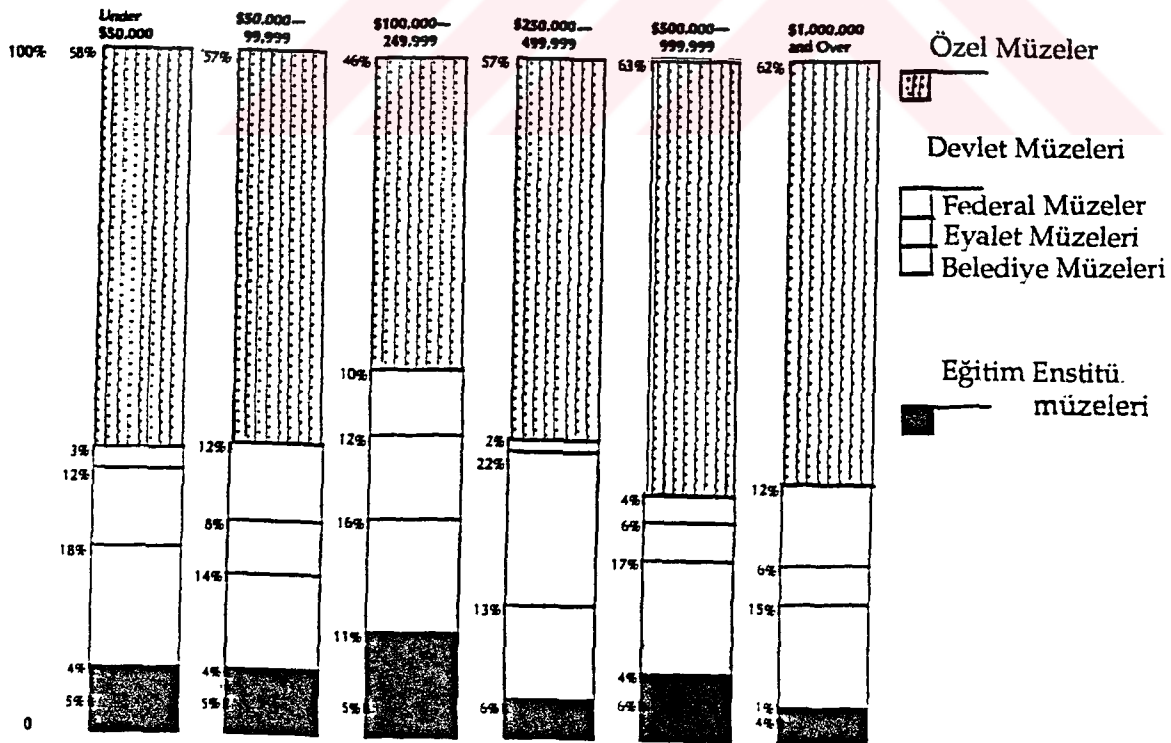
⁽⁶³⁾ Ibid., s.72.

⁽⁶⁴⁾ Ibid., s.75.

⁽⁶⁵⁾ Yılmaz ,Onay; Müzelerimiz Darphane Gibi, Panorama, Hürriyet Gazetesi, İst.20 Haziran 1990, s.1



Şekil 4-Müze Çeşitlerine Göre Müze Bütçeleri (A.B.D. FY 1971-72)



Şekil 5- Yönetim Otoritelerine Göre Müze Bütçeleri (ABD - 1971-72)

4- COĞRAFİK BÖLGESEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE MÜZELER

Bu müze dağılımı, genelde nüfus dağılımına göre şekillenir. Bölge, taşra, merkez müzeleri ya da kırsal, bölgesel, ulusal müzeler diye tanımlanabilir. Bu tanımlamalarla sadece kelimenin anlamına uyarak müzelerin bulundukları yer mi gözönüne alınacaktır? yani, merkezden uzak olan müzelere mi bölge müzeleri denilecektir ya da, sadece müzenin ilgilendiği konu üzerinde durularak, bir bölgenin tabii veya kültürel tarihini içeren müzeler mi bölge müzeleri olarak kabul edilecek? diye akla çeşitli sorular gelmektedir. Mevki ne olursa olsun, topografik bakımdan sınırlı yada programı ne olursa olsun, büyük bir şehirden uzakta olan bir müze, bölge müzesi olarak kabul edilir.⁽⁶⁶⁾ Fakat asıl bölge müzesi, büyük bir merkezden uzakta bulunan, tamamen coğrafi bölgesel yada yöresel konularla ilgili bulunan müzedir. Bölge müzesi; turistlere, ziyaret ettikleri bölge hakkında, tam ve sistematik bilgi vermelidir. Bölgenin tarihi ile ilgili unsurlar ancak, o bölgede kullanıldıkları zaman gelişimi gösterip daha etkili olabilir. Bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel gelişimi, hatta toprağın iklimin özellikleri bile belirlenmeye çalışılır.

Fransa'da, Bayon'daki Bask Müzesi'nde, Bask Top Oyunu Müzesi adını taşıyan bir bölüm, mahallî halk tarafından oynanan meşhur top oyununa ayrılmıştır. Bu bölümde; dünyanın çeşitli kısmında oynanan oyunlar arasındaki benzerlikler gösterilmeye çalışılmıştır. Meselâ tütün yetiştiren bir bölgede bulunan bir müzede, tütün için bir bölüm oluşturulabilir. Fakat bu ayrı olarak incelediği ihtisas müzeleri içinde de yer alabilir. Schaffhausen Kantonu Müzesi; prehistorik devirlerden endüstri öncesi medeniyete kadar bölgenin kültürel gelişmesini gösteren teşhir tarzı ile de ayrı bir önemi vardır. California, Cardiff Bölge Müzesi ; Yosemite Millî Park Müzesi; bölge müzesine örnektir. Küçük bir müze olan İsveç'teki Sundwall Müzesi, bölge ve dünya kültürü bakımından önemli bir haber merkezidir. Burada, konferanslar, toplantılar, tiyatro gösterileri, konserler ve film gösterileri düzenlenmekte, aynı zamanda, araştırmacıların, gençlik kulüplerinin toplandığı, hatta sanat eserlerinin satıldığı yerdir. Kısaca bölge müzeleri, etnografik ve ihtisas müzelerinden ayırmak çok güçtür. Özellikle İngiltere, Hollanda, Polonya, İskandinav memleketlerinde bir çok bölge müzesi çoğu

⁽⁶⁶⁾ ICOM, Türkiye Milli Komitesi Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında Unesco Semineri, a.g.e. , s.122.

defa açık hava müzeleriyle tanımlanır. Özellikle Fransa'da Rennes'de kurulan Bretogne Müzesi'nde, eyaletin gelişimi kronolojik olarak da alınıp, tarihi geçmiş içinde verilmektedir.⁽⁶⁷⁾

-Açık Hava Müzeleri; çoğu zaman "açık havada eserlerin sergilendiği müzelerdir" diye tanımlanmaktadır. Oysa açık hava müzeleri Folklor müzelerinin türüdür. İlk açık hava müzesinin temeli 1891 yılında İsveç'te Nordisha Museetie bağlı olarak 75 hektarlık alanda 100'den fazla değişik fonksiyonlu yapılarla, mahalli ulusal giysiler içerisinde halkın çalışmakta olduğu hattâ bölgesel yemeklerin sunulduğu bir lokantanın da olduğu ve ziyaretçilerin halk oyunları ve müzikle karşılandığı açık hava müzesi olarak kurulmuştur. Bu bağlamda, arkeolojik şehir kalıntıları ile açık havada yapılan sergilemelere de, açık hava müzesi denmesi yanlış bir uygulamadır.⁽⁶⁸⁾

Kuruluş şekillerine göre açık hava müzeleri üç kısımda toplanabilir.⁽⁶⁹⁾

- 1- Kırsal açık hava müzeleri (köy, kasaba türleri),
- 2- Bölgesel açık hava müzeleri (belli bir bölgenin halk kültürünü yansıtanlar),
- 3- Ulusal açık hava müzeleri (bir ulusun kültürünü yansıtan),

Açık hava müzelerinin görevi; kaybolma yoluna girmiş olan kültürlere ait, hayat tarzlarının özelliklerini, mimari gruplarını veya unsurları, evleri, ziraat faaliyetlerini, zanaatleri, v.s., orijinal aletleriyle o bölgenin, yörenin, ulusun kültürünü sergilemektir. Bu müzeler, çeşitli ülkelerdeki kişiler ve ırklar arasındaki, hattâ aynı milletin çeşitli kültürel ve irkî farklılıklarını tanıma ve anlama açısından sorumluluk taşımaktadır. Efes, Bergama, Hisarüstü Serpuş Müzesi açık hava müzelerine örnektir.

5- KURULUŞ ŞEKİLLERİNE GÖRE MÜZELER

Günümüzde, başta kuruluş amacı olarak düşünülüp, mimari açıdan inşaa edilmediği halde, zamanla çeşitli gereksinimler sonucunda cami, kilise, saray, anıt, ev, yalı, köşk gibi eski eser özelliğindeki binalar müzeye dönüştürülmüş ve kuruluş

⁽⁶⁷⁾ Ibid., s. 123.

⁽⁶⁸⁾ Acıpayamlı, Orhan; Açık Hava Müzesinin Niteğini ve Fonksiyonu Ne Olmalı?, Folklor Açık Hava Müzelerinin Türkiye'de Kurulma İmkanları Sempozyum Bildirileri, ODTÜ Üniv.1985, s. 9.

⁽⁶⁹⁾ Ibid., s. 12.

şekillerine göre adlandırılan müzeleri oluşturmuştur. Kuruluşlarına göre bu müzeleri değişik şekilde gruplandırabiliriz.

-Mimari Abideler: Mimari tarihi yönünden değerli bulunan kimi anıtlar müze olarak ziyarete açılmışlardır. Kilise, cami, anıt, kale, sur, tapınak gibi mimari tarihi özellikleri yanında içindeki süslemeleriyle de tarihi önem kazanmış yapılardır. Kilseden müzeye çevrilen bu gurubun içinde Kariye ve Ayasofya müzelerini sayabiliriz.⁽⁷⁰⁾ İmrahor İlyas Bey Cami, Türbeler Müzesi, Rumeli ve Anadolu Hisarları, Yedikule Zindanı, Çanakkale Şehitler Anıtı, Ankara'daki Anıtkabir, Ankara Kalesi örnek olarak gösterilebilir.

-Tarihsel Müze Evleri: Tarihi ve mimari yönünden korunması gerekli konak, köşk, saray ve evlerdir. Bu grupta çoğunluğu Kurtuluş Savaşı, Atatürk ve İnkılâpları'yla ilgili olup, Türk büyüklerinin anılarını taşıyan evlerdir. Atatürk Müzesi, Mudanya Mütareke Müzesi, Diyarbakır Ziya Gökalp Müzesi, İstanbul'da Tevfik Fikret'in yaşadığı yer olan Aşçıyan Müzesi, Polonyalı Milli Şairin yaşadığı ve öldüğü Adam Mickiewicz Müzesi, müze evlerine örnek verilebilir. Özellikle Tarihi Türk Evlerini Koruma çerçevesinde mimari açıdan kültürümüzü tanıtmak amacıyla yada içinde yaşadığı kişinin özelliği ve Türk Kültürüne katkılarından ötürü girilen çalışmalarla bazı eski evler, müzeye dönüştürülüp, korumaya alınmıştır. Birgi'deki Çalışağa Konağı, Bursa'da Murad Evi, Bursa Yenişehir'deki Şemaki Evi örneklerdendir.

Eski Saraylardan Müzeye çevrilenler içerisinde en ünlüsü, 1856 yılında Sultan Abdülmecit tarafından yaptırılan, 1924'e kadar sultanların ikametgâhı ve imparatorluğun yönetim merkezi olarak kullanılmış olan Dolmabahçe Sarayı ile yer sarsıntılarından korunmak amacıyla inşaa edilen Hareket Köşkleri, Abdülmecit döneminde av için yaptırılmış olan Küçüksu Kasrı, Beylerbeyi Sarayı, Yalova Atatürk Köşkü, Tekfur Sarayı, 1472-1478 yıllarında Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulmuş olup, Osmanlı Devleti'nin yönetim merkezi olarak kullanılan ve 1924'de müzeye çevrilen Topkapı Sarayı 1204'de Fransa kralı için yaptırılmış Louvre Saray Müzesi, Vatikan Sarayı bu grupta yer alır.⁽⁷¹⁾

⁽⁷⁰⁾ Önder, Mehmet; a.g.e. , s.9.

⁽⁷¹⁾ Ibid., ss. 82-83.

- **Çeşitli Araç Müzeleri:** Özellikle günümüzde hızlı teknolojik gelişmeleri yakalama çabası içinde olan insanoğlu, bir yandan geçmişe olan bağımlılığı ve özleyişine taviz vermeyecek şekilde, kullandığı bazı araçları kaybetmek korkusuyla, müzeye dönüştürmektedir. Bunlar; tren, tranvay, gemi, yeldeğirmenleri hatta üretim dışı bırakılmış fabrikalar bile olmaktadır.

Ayrıca mimarî özelliklerine göre de klasik ya da çağdaş dizaynda müze diye ayrılabilir. Çağdaş dizaynda Walker Sanat Merkezi, Modern Sanat Müzeleri gösterilebilir.

6- ZİYARETÇİYİ TEMEL ALAN AYRIMA GÖRE MÜZELER

Müzeler her yıl, her yaş ve meslek grubundan milyonlarca kişi tarafından gezilmektedir. Günümüzde müze, ziyaretçilerinin bilinçlenmesi sonucunda ziyaretçi kapasitelerinin de artmasına yol açmıştır. Bazı müzeler kendilerini gezen ziyaretçi grubu ile müzede oluşan eserlerin türü gözönüne alınarak sınıflama yapılabilir. Gençlik müzeleri, Çocuk Müzeleri gibi.

Gençlik Müzeleri; Özellikle eğitimle ilgili olarak çocuklara, yetişkinlere hitap eden müzelerdir. Kendi başlarına özel olarak kuruldukları gibi, herhangi bir müzenin içinde ayrı bir kısım olarakta oluşturulurlar. Özellikle bu müzelerde çalışan pedagogların tecrübe sahibi olmaları aranan şarttır. Gençlerin ilgisini çekecek bölümlerden oluşan koleksiyonların, nadir ve kıymetli eserlerden oluşması gerekmeyebilir. Ama önemli olan bu tür müzelerin kuruluşunda gençlerden yardım istemektir. Dikkat çekici ve cazip şekilde dizayn edilerek, gençlerin elle dokunabileceği ve inceleme yapmalarına olanak verileceği ortam oluşturulmalıdır. Eğitim aktivitelerinin diğer müzelere benzemesine karşın, bazı eserler yapılış tarzıyla yada dramatik izahlarla daha ilgi çekici hale getirilmiştir.⁽⁷²⁾ Ayrıca gençlerin toplanabileceği bu yerlerin, herhangi bir müzeye bağlı olarak yada özellikle müze kurulması mümkün olmayan yerlerde oluşturulması daha yararlı olacaktır.

(72) Ibid. , s.124.

Belirli meslek grubuna hitap edecek şekilde kurulmuş olan müzeleri çeşitli şekilde gruplaya biliriz. Sağlık müzesi, basın müzesi , tiyatro müzesi gibi mesleksen olarak ayrımlanabilir. Bu tür müzelerin ziyaretçilerinin mesleksen özellikleri önemliysede, bir grup ziyaretçi özellikle müze ve sanat galerileri dışında bırakılmıştır ki, o da özürli ziyaretçilerdir. Müzelerde, çoğu zaman bu grup için hiç bir faaliyet yoktur.

The Royal Ontario Müzesi'ni ziyaret edenlerin çoğu, kadın ziyaretçilerdir. The Canadioan Railway Müzesi'nin ise çoğunlukla, erkek ziyaretçiler tarafından gezildiği ve ilgi gördüğü saptanmıştır. Buda bize müze türlerine göre ziyaretçi sayısı, cinsiyeti ve ilgisinin de değişmekte olduğunu göstermektedir.⁽⁷³⁾

Müzelerin bu türsel ayrımı daha da genişletilebilir. Hatta ülkemizde gece açık olan müzeler olmamasına rağmen, zaman kriteride gözönünde bulundurularak sınıflama yapılabilir. Yukarıda belirlenmeye çalışılan müzelerin bu türsel ayrımlarının ülkeden ülkeye ve müzeden müzeye farklılık göstereceği, genişleyip daralacağı unutulmamalıdır. Her ülkenin veya coğrafi bölgenin özelliklerine göre, bu müze türleri değişik şekilde düzenlenip farklılık gösterir. Önemli olan müzeler arası sıkı bir dayanışma ve işbirliği sisteminin geliştirilmesi ve halk katkısının sağlanmasıdır.

Ülkemizde müzeler kimin mülkiyet ve idaresinde bulunursa bulunsun, bunların korunması için gerekli tedbirleri almak, aldirmek ve her türlü denetimini yapmak, Kültür Bakanlığı'na aittir. Her ülkenin veya coğrafi bölgenin özelliklerine göre bu müze türleri değişik şekilde düzenlenip, çeşitlenebilir ve bunun sonucu olarak da bağlı oldukları yönetim sistemlerine göre müzenin personel yapısında da farklılıklar görülebilir. Bu da her müzenin plânlama konusuna farklı yaklaşım getirme gereksinimini doğurur.

⁽⁷³⁾ Sears, Henry; *Comminicating with our visitor*, der. Barry Lord, *Planning Our Museums*, National Museums of Canada , 1983,s. 57.

II - MÜZELERDE PLANLAMA UYGULAMALARI

Plânlama; iyi bir müze hizmeti verebilmek için izlenecek yolları göstermektedir. Kamu kurumu yararına kurulmuş olan müze çalışmaları, sadece objeleri müzelere istif etmek değil, halkla dayanışma kurmak olduğunu anlamışlardır. Müze plânlaması denildiğinde dayanışmayla birlikte, koleksiyon ve müzelerin büyütülmesi ihtiyacı hep beraber düşünülmelidir. Müze planlaması; devamlılık gerektiren önemli bir süreçtir. Bu tarihi değerleri kullanırken karşılaşılan sorunların çözümü plan ve stratejilerin belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Müze için projelerin üretilmesi devamlılığını ve gelişimi sağlayacaktır.

Gerçekten planlama usüllerinde önemli olan ve üzerinde dritelen konular arasında ziyaretçilerin müzeyi gezerken nereden başlayacağı?, müzenin eserleri için 4-5 sene sonra hangi büyüklükte bir depo alanına ihtiyacı olacağı?, koleksiyonların nasıl geliştirileceği?, nerelerden sağlanacağı?, nasıl korunacağı?, fon kaynaklarının neler olacağı?, gibi çeşitli sorularla karşı karşıya kalan müze yönetim; kendine uygun plânlama prosedürünü bulmak zorunda kalacaktır.

Tüm bu sorunlara acil çözüm bulmak için müzeler yeni değişik plânlama uygulamalarına gitmişlerdir. *Barry Lord ile Gail Dexter Lord*; Kanada Müzeleri plânlaması üzerinde çalışmışlar ve plânlama konusunda yazılmış makalelerin derlendiği, üç bölümden oluşan "*Planning Our Museums*" adlı kitapta toplamışlardır. Kitaba göre müze plânlaması 3 grupta toplanmıştır (Şekil 6).⁽⁷⁴⁾

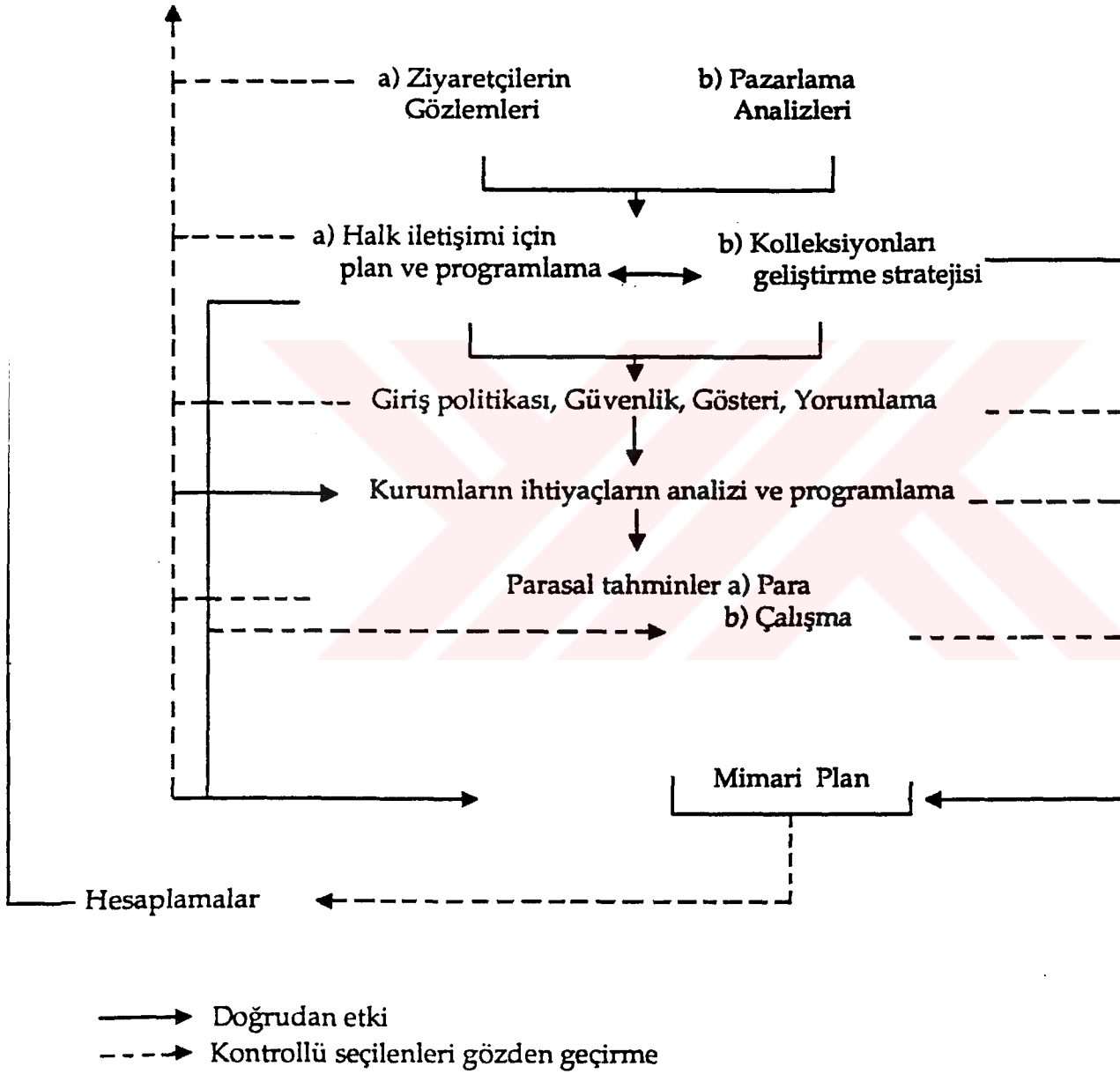
- 1- İnsanlar için plânlama,
- 2- Koleksiyonlar için plânlama,
- 3- İnşaat, yenileme için plânlamadır

Elbetteki müzelerde uygulanacak olan plânlama türleri, müzelerin yapısına ve özelliklerine göre farklılık gösterecek, daralıp, genişleyecektir. Kompleks bir kurum olan günümüz müzelerinde olması gereken plânlama türleri: yönetsel ve tekniksel plânlama süreçleri olarak iki aşamada ele alınarak gruplanabilir. (Şekil 7)

⁽⁷⁴⁾ Lord, Barry; a.g.e., s.3.

→ Planlayıcıların rollerinin belirlenmesi

→ Verilerin gözden geçirilmesi



Şekil 6- Kanada Müzelerinde Plânlama Usülleri

1. Yönetmel Plânlama:

1. Müze yönetim politikasının plânlaması,
2. İnsan ilişkilerinin plânlaması,
3. Finansal organizasyonun plânlaması,

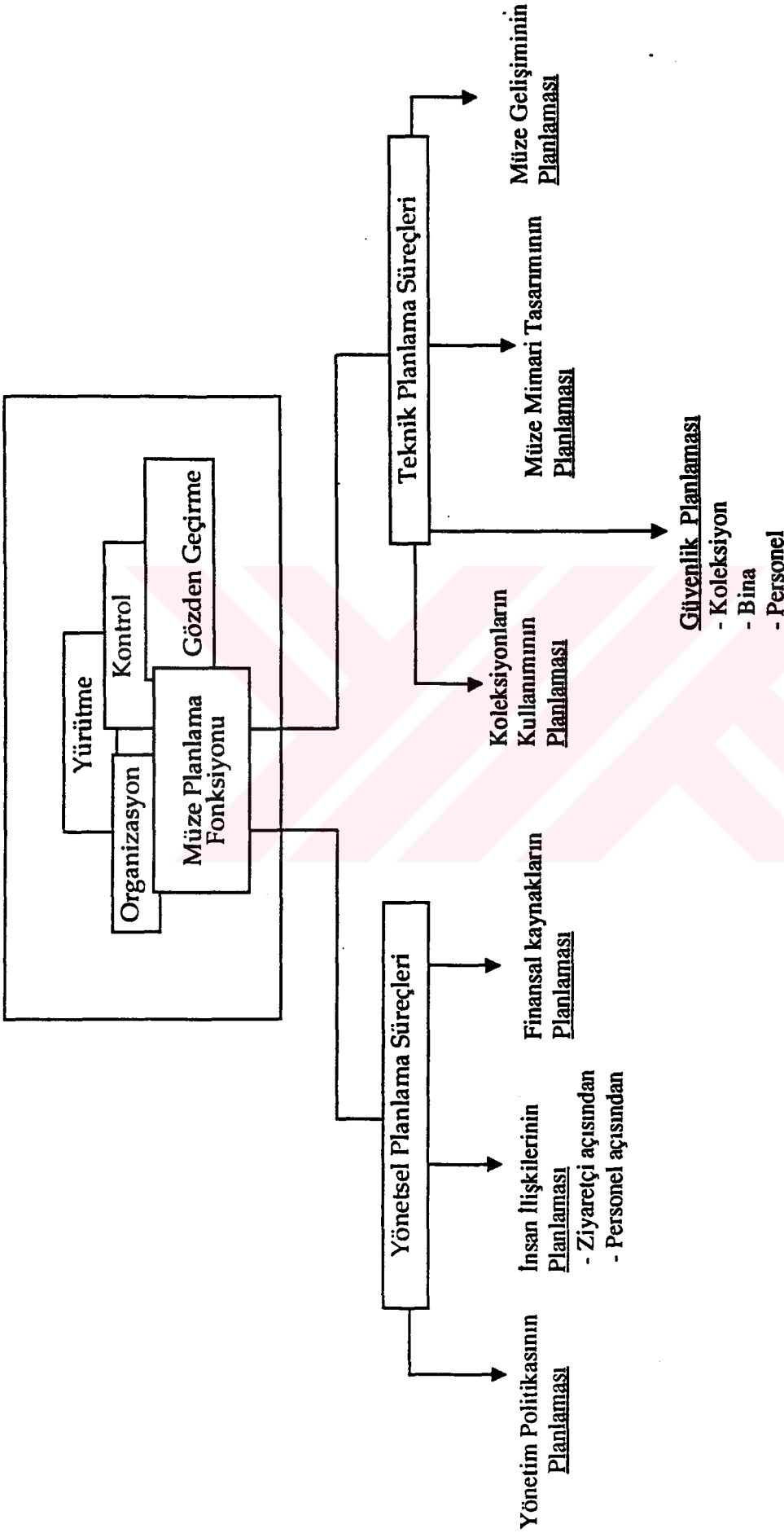
2. Tekniksel Plânlama:

1. Koleksiyon kullanımının plânlaması,
2. Güvenliğin plânlaması,
3. Müze mimarî tasarımının plânlaması,
4. Müze gelişim projelerinin plânlamasıdır.

Yukarıda verilen bu sınıflama daha açık tanımlandığında; öncelikle, müzenin amaçları ve müzenin takip etmesi gereken politikanın gözden geçirilip, insan ilişkilerinde etkin olan personel ve ziyaretçilerin nitel ve nicel açıdan ele alınması gerekir. Planlamanın her süreciyle ilgili olan, koleksiyonları toplama ve sergileme politikası yanında müzenin hem kapital, hem de operasyon maliyeti hakkındaki mimarî plânlama ile müzenin geleceğe hazırlanması için geliştirilen projeleri sayabiliriz. Her müze için bu tür planlama, aşama ve tartışma baskılarını kendi öz gereksinimleri çerçevesinde geliştirilecek ve değiştirilecektir.

Tez kapsamı içinde planlamayla ilgili konular tek tek ele alınıp irdelenecektir. Unutulmaması gereken, müzelerimizin böyle bir planlama, gelişme ve yenileşme sürecine girdiğinde, kamu oyunundan da büyük destek göreceğidir. Bu gerçeğin sonucu olarak, devraldığımız kültür mirasının muhafaza ve yorumlanmasında müzelere ve müzecilere çok görev düşmektedir.

Müze Yönetim Fonksiyonu



Şekil 7- Müze Yönetimi İçinde Planlama Uygulamalarının Ayrımı

A- YÖNETSEL PLANLAMA SÜREÇLERİ

Müze çalışma sistemi üzerinde etkili olan ve aşağıda kapsamlı olarak ele alınan yönetsel planlama süreçleri;

- Yönetim Politikasının Planlanması,
- İnsan İlişkilerinin Planlanması,
- Finansal Organizasyonun Planlanması, olarak üç grupta incelenir.

I- MÜZE YÖNETİM POLİTİKASININ PLANLANMASI

Müze yönetiminde profesyonel çalışmayı yakalayabilmek müdür ve yöneticilerin bulunduğu pratik çözümlere bağlıdır. Buda yönetim politikasının plânlanmasıyla olmaktadır. Organizasyon adı verilen yapı içerisinde kişiler çeşitli yol ve metodlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek çabası içindedir. İşte müze organizasyonundaki üyelerin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları, müze organizasyon politikasını oluşturmaktadır. Organizasyon politikası; müze organizasyonu içinde çalışanların, çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç ve kişilik) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi ve grupların, amaç ve yöntemlerinin belirlenmesinde kullanılan organizasyonel karar mekanizmasını kendi görüşlerini hakim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.⁽⁷⁵⁾ Müzenin yönetim politikasını belirlemek, oldukça karmaşık bir işlemdir. Çünkü müze içi ve dışı değişimler, politikanın belirlenmesinde etkin rol oynar. Öncelikle müzeolojik bir organizasyonda, tarafsızca geliştirilecek politikanın ne olduğu saptanmalıdır. Burada temel olarak motivler, amaçlar, belirleyiciler ve fikirler alınır. Politikada önemli olan iki etken vardır. Müze içi organizasyon nasıl bir politika izleyeceği ve bu organizasyonun dışarıyla olan ilişkisinin derecesi ne olacaktır. Bu motiv ve belirleyiciler karar almak için birleştirilirse, bu politikadır. Öyleyse politika tarafsızlığa uzanan bir yoldur ve devamlı gelişme gösterecek bir yapıya sahiptir. İnsan işbirliğinin olduğu yerde politika da vardır.⁽⁷⁶⁾

⁽⁷⁵⁾ Koçel, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. İstanbul, 1984, s. 250.

⁽⁷⁶⁾ Verhaar, Jan; *Management and Organization*, International Course in Museology, Reinward Academy, 1986, Chapter 5, s.4.

Politika geliştirme de, her müzeolojik organizasyon için önemli olan sürattir. Büyük müzelerde görevler birbirlerinden ayrılmıştır. Küçük müzelerde ise görevler kişiye göre verilir. Küçük müzelerde sorumluluğun direk olarak kesin sınırlarla ayrılmadığı gözlemlenebilir. Çoğu müze yönetimlerinde çalışanlar aynı anda çeşitli görevlere cevap vermek zorundadır.

Bunun için; yönetim, politika plânlamasında yönetim sorumluluğunun kimde olduğu belirlemelidir. Ortaya çıkan görevler tanımlanmalı görevler ile kişilerin amaçları incelenmeli, müdür ve çalışanların çalışma süreleri ile politikanın plânlanmasındaki rolleri araştırılmalıdır. Bu politika plânı müzedeki en yüksek otorite tarafından onaylanması gerekir. Her sene, politika yeni aktüel durumlarla test edilir ve müze organizasyonu, bu sorumluluğu üzerine alır. Müze politikasının planlamasında, müzenin bağlı bulunduğu yönetim organı ve türünde , göz önünde bulundurulmalıdır.Örneğin belediye , özel, vakıf ve askeri üniversite, müzelerin yönetim politikası aynı olmayacağı gibi, arkeoloji, bilim ve endüstri müzelerinin yönetim politikaları da birbirinden farklı olacaktır. Bunda yönetim politikasını belirleyecek olan güçlerin (Müdür, Mütevelli Heyeti, Belediye Başkanı, Bakan) etkisi büyüktür.

Günümüzde herhangi bir tipik müzede görülen, organizasyon yapısı, devlet dairelerinde rastlananın aynısıdır. Genelde üst düzey yönetimin, direkt olarak işle ilgisi olan yöneticiler üzerinde ve gereksiz bir etki ve yetkisi vardır. Genelde bu yetki, o bölgede yer alan yerel yönetime bırakılmıştır, yada ulusal müzelerin ve üniversite müzelerinin bağlı bulundukları kuruluşların aldıkları kararlar çerçevesinde, müze yöneticilerinin hareketlerini belirlemektedir. Bu nedenle müze yöneticilerinin en başta gelen görevleri üst düzey yönetiminin aldıkları kararları hiç şartsız olarak uygulamak ve uymaktır. Bu bazen müze yöneticisinin alacağı kararın tam tersinin uygulanmasına neden olmaktadır . Bu yaklaşım ise, bazen müze için zararlı olabilmektedir. Elbetteki müze yöneticilerinin yükümlü oldukları ve üst düzey yönetiminde bu yöneticilerden bekledikleri görev, müzede bulunanların en iyi şekilde korunup, tanıtılmasıdır ve müze yöneticilerini bu önemli yöne doğru yöneltmek gerekmektedir.⁽⁷⁷⁾

⁽⁷⁷⁾ Locke, Stephen; The Educational Function in Museums, Manuel of Curatorship Butter Worths, England, 1983, s. 483.

Burada yöneticinin karakter ve uyumu da önemlidir. Her ne kadar üstlenilen görevler arasından her bölüm değişik sorumluluklar taşısada, sonuçta yapılan işin verimli olabilmesi için birbirine uygun olması gerekir. Ancak, istenmemesine rağmen bölümler arasında hep bir uyumsuzlukla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu problemin ortadan kalkabilmesinde yöneticilerin kişisel gayretleri gerekmektedir.

Bunun yanında özel müzeler ise; kendi içlerinde daha iyi organize olup, daha bağımsız oldukları için toplumda müzenin oynaması gereken rolü daha iyi üstlenmektedirler. Buradan harekete geçerek müzelerin kendi içleri içlerinde bağımsız olmaları ve bazı kurallar arasından bir üst düzey kuruluşa bağlı bulunması tavsiye edilebilir. Ancak, böyle bir düzenin getirilebilmesi için karşı karşıya kalınan bir kaç sorun vardır. Bunlardan en önemlisi müzenin kendi yönetimi içinde yeterli gelir seviyesine sahip olabilmesidir. Aksi takdirde eğer müze kendi ihtiyaçlarını kendi karşılayamıyorsa, ister istemez devletten yada çeşitli kuruluşlardan müzeler için ayrılmış olan fondan yararlanmak zorunda kalacaktır. Bu da müzenin kendi dışındaki, üst düzey yöneticileri tarafından belirli sınırlamaların getirilmesine neden olacaktır.

Yönetim politikasının plânlaması, müzenin toplum içindeki oynadığı rolü en iyi şekilde temsil edilmesine yardım etmektir. Bu nedenle bütün bu sorumluluğun yerine getirilmesinde görevli olan kişiler, hiç bir kişisel problemlerini ortaya getirmeden işlerinin en iyisini yapmalıdırlar. Ancak, genelde bu sorumluluk gözardı edilecek, çok kuvvetli sistemler ve yapılar, müze içinde organize olmuş yöneticileri işlevsiz hale getirerek, istediklerini yapabilmektedirler. Küçük bir müze organizasyonunda, müdür kararlar alır. Çoğu zaman da bu kararlar yazılı olmadığından, tarafsızlığını koruyamadığı da görülür. Bunun nedeni sağlam ve yazılı bir politika olmamasından ileri gelir. Öyleyse; müze organizasyon kararların nasıl gerçekleştirileceği?, gibi hangi tür problem ve ihtiyaçların olduğu ve bunların ne tür çalışma atmosferinde bulunduğu?, belirleyici gelenek vs. tanımlanması, ve bunların yönetim politikasının plânlanmasında etkili rol oynayabilme ihtimalleri, soruların araştırılması bizi belki de yeni bir plân ihtiyacına sürükleyecektir. Politikanın geliştirilmesinde vurgulanmaya çalışılan, politikanın devamlı gelişen bir proje olduğudur ve kolay anlaşılması sağlanacak şekilde düzenlenmelidir. Personel politikaları pratik olmalıdır. Yeni politikalara gerek duyulduğunda, yönetimin ve çalışanların isteği doğrultusunda politi-

ka plânlama çalışmalarına gidilmelidir. İyi bir politika, tüm projeyi içine alan bir formda anlatılıp tartışılmasıyla sağlanır. Politika karar vermekte ilgili olduğu kadar, sorumlulukla da ilgili olmalıdır. Müzenin yeterli sayıda ziyaretçi çekme çabası, problemleri durumlarda da en uygun kararın verilmesini gerektirmektedir. Her konuda hukuka uygunluğun korunması, alınan kararlarda da buna dikkat edilme sorumluluğu vardır. Yönetimin geleneksel yönü olan otorite tarafından politikanın; yönetim ve kontrolü yapılır. Bu yönetim modeli liderliğin temelidir ve kontrol içindedir. Yönetimin en çağdaş yolu olan sorumluluk, organizasyonel ünitededir. Bu kişiler sorumluluğu ayarlar yada direkt olarak sorumluluğun içindedir. Yönetim şekli insanlar tarafından desteklenir. Burada otorite; yönetim kurulu, müze müdürü, departmanlar, alt departmanlar hatta, personel olabilir. Böylece, hem organizasyon, hemde kişiler aynı amaç üzerinde çalışır. Görevlerin belirlenmesi kişiye ve organizasyona gelişme sağlamalıdır. Önemli olan problemin çözümü kadar, öğreticiliğidir. Politikalar geliştikçe kişisel fırsatlarda değişir.⁽⁷⁸⁾

Yönetim; organizasyon içindeki görevinin ne olduğu?, hangi problem ve ihtiyaçların politikayla ilgili olduğu?, problem çözmede nereden başlanılacağı?, bir sene sonraki müze yönetim politikasının bu senekine benzerliğinin ne olacağı?, bütçenin nasıl ayarlanacağı?, personel yerleştirilmesinin nasıl yapılacağı?, gibi soruları kendine yönelterek politika geliştirme çabalarına girmelidir.

Müze yönetim politikasının plânlamasında; müzenin tarafsızlığı, yerleşme, koleksiyon, halk hizmeti, yönetimde görev alanlar ve bunların görevlerinin dağılımı, finans gibi konular üzerinde de önemle durulmalıdır.⁽⁷⁹⁾

Müzenin Tarafsızlığı: Müzenin desteğini almak istediği halktır. Müze; sponsorluğunu kabul ettiği kişi yada kuruluşun bağımlılığı altına girmememelidir. Plânlama; zaman ve müzenin politikası gözönüne alınarak yapılmalıdır.

Yerleşme: Müze yapısının tarifi yapılmalı (tarih, abide), binaların kullanılabilirlik durumu (özel, kira, bireye yada hüküme ait konut), ile yapısal gelişmelere elverişli olup olmadığı araştırılmalıdır.

⁽⁷⁸⁾ Verhaar, Jan; a.g.e., Chapter 5, ss. 2-4.

⁽⁷⁹⁾ Ibid, s. 9.

Koleksiyon: Koleksiyonların orijinalliğinin belirlenmesi, müzenin kuruluş amacı ve zamanı, koleksiyonların müzeye nereden ve nasıl geldiği, özel yada yerel otoritelerden alınabilirliği gibi sorulara cevap aranır. Koleksiyonları korumak için gerekli önlemlerin alınması, restorasyon gibi konular müze için önemlidir. Müze binasının durumu ve müze içi iklim (nem, sıcaklık, ışık kontrolü) önemlidir. Deponun durumu, gerekli bakımlarla kontrol edilmelidir. Bu bakımlar günlük, haftalık, yıllık olabilir. Yangın ve hırsızlığa karşı alınacak önlemler de müze politika plânında belirtilmelidir. Restore edilecek objeler listelenmeli, restorasyon için gerekli parasal harcamaya ve çalışma zamanları hesaplanmalıdır.

Dökümantasyon: Bireysel olarak objeler hakkındaki bilgiler, diğer objelerle karşılaştırılarak kayıt edilmelidir. Bu özellikle yangın ve hırsızlık olasılıklarında bu kayıt sistemi oldukça önemlidir. Kitap, basın yada periyodik olarak çıkan yazılarla, müze objeleri hakkında bilgi verilmelidir.

Halka Karşı Görevler: Müze politikasında, müzenin halka karşı sorumluluğu unutulmamalıdır. Müze aktiviteleriyle ve ziyaretçilerin eğitimiyle kim ilgileniyor?, görevleri nelerdir?, hangi konularda kendi yorumlarını kullanıyorlar?, müzenin yasal statüsü nedir?, müze kimler sorumludur?, üst düzeyi kimler oluşturur?, müzenin ne kadar çalışan personeli vardır?, parasal durumu nedir?, iş yaratıcılık gücü nedir?, politika plânında çalışanların yasal statüsü nedir? gibi sorular cevaplandığında, müze ve çalışanları halka karşı görevlerinde başarı sağlarlar.

Gönüllüler: Müzede gönüllülere yönelik hizmet ve aktiviteler varmı?, varsa kimin tarafından hazırlanıp, denetlendiği araştırılmalıdır. Gönüllülerin kişisel hizmet ve yasal statülerin tanımlanması katılımcı sayısını artırır.

Personel planı: Müze bütçesinde personel payının ne olduğu araştırılarak politika plânıyla olan işbirliği belirlenmelidir.

Finans: Müze hükümetten ve yerel otoriteden yardım alır. Müzelerin finans açısından desteklenmesi önemlidir. Müzenin çalışma maliyetleri hesaplanmalıdır. Müzeyi destekleyen dernekler saptanmalı, yoksa kurmak için plân yapılmalıdır.

Müzenin kendi kendini restore edebilme şartları araştırılıp, restorasyon ve fon ödeniği bulmaya çalışılmalıdır. Fon kaynakları belirlenmelidir. Bunlar müzenin yönetim politikasının, plânlanmasında rol oynar.

Yönetim politikasının gelişimini, plânlanlamada organizasyonel performansın gelişmesi için amaçların açık hale gelmesi şarttır.

Müze organizasyonun geliştirme programında;

- Sorunlar belirlenmeli,
- Öncelikler belirlenmeli,
- Sorunlarla ilgili bilgi ve veriler toplanıp, paylaşılmalı,
- Ortak plânlama yapılmalı,
- Alternatifler uygulanmalı,
- Sonuçlar izlenmelidir.

Yönetim Politikalarının Gelişiminin Planlanmasıyla;

- Bütün olarak organizasyon etkinlikleri artar,
- Birimler arası çatışmalar giderilir,
- Belirsizlikler tanımlanır,
- Ekip çalışması geliştirilir,
- Organizasyon ve personel amaçları uyumlu hale getirilir,
- Organizasyon amaç ve politikaları benimsenir.

Politikanın belirlenip, saptanması ve geliştirilmesi ise aşağıdaki nedenlerden dolayı zorunluluktur..

- Politika belirlemek ve plânlamak, organizasyonda bir birlik sağlar ve organizasyonun takip ettiği yolu gösterir.

- Tüm aktiviteler de tarafsızlığı destekler ve müze organizasyonuna uygun politikanın geliştirilmesine katkıda bulunur.

- Kararların açıklanması, organizasyon içi ve dışı uyum için gereklidir.

- Yönetim ve işbirliği için politikanın açıklanması gereklidir. Çünkü politikanın organizasyon da uymaması halinde çatışmalar uzar ve de artar.

Müze yönetim politikasını etkileyen konuları şöyle sıralanabilir.⁽⁸⁰⁾

- Müzenin sahip olduğu kaynaklar,
- Teknolojik gelişimin etkileri, araştırma geliştirme,
- Hükümet katkısı ile çevresel katkı,
- Müzelerin günümüz problemleri (Personel ve yönetimi gibi),
- Sergileme, röprodüksiyon, telif hakları,
- Standartların belirlenmesi,
- Müzeler arası işbirliği dayanışma,
- Müzenin bağlı olduğu kural ve yasalar,
- Devlet müzelerinin rolü
- Bütçe kaynakları,
- Müzenin belirlediği standartlar,
- Rekabet ilişkileri,
- Müzenin uyguladığı yöntem ve kurallar,
- Müzenin yerleşim alanları ve dağılımı,
- İç ve dış çevre koşullarıdır.

Bunların yanında müze çalışmalarını etkileyen ekonomik, siyasal, toplumsal hukuki, sosyal koşullar ile çevresel baskıları da sayabiliriz.

Yukarıda sıralanan konular , müze yönetim politikasının belirlenmesinde, planlanmasında ve uygulanmasında etkin bir rol oynar.

2- İNSAN İLİŞKİLERİNİN PLANLANMASI

Müze organizasyon yapısına göz attığımızda, yönetsel ve tekniksel ögelerin yer aldığını görürüz. Bu ögelerin işlevini yerine getirebilmesinde insan ilişkilerinin rolü büyüktür. Bunlar müze organizasyonunda, işlevlere hizmet eden personel ile işlevleri kontrol eden ziyaretçilerdir.

⁽⁸⁰⁾ Yenigün, Canan; Kütüphane Yönetiminin Özellikleri, İ.Ü İşletme Fakültesi .Yayınlanmamış Master Tezi, İstanbul, 1988, ss. 107-108.

a) Ziyaretçi Açısından Planlama

Günümüzde müzeler; koleksiyonlarındaki eserlerin anlam ve değerini, toplumun tüm kesimine aktarılmasını amaçlayan etkinliklerini üstlenmişlerdir . Müze yöneticileri ise, müzelerin kamulaştırılmasından sonra, ayrıcalık tanınmadan tüm toplumca paylaşılması yolunda halka karşı görevler yüklenmişlerdir. Sanatçı ve sanatseverin oluşturduğu kısıtlı çevreyi aşmak, halka sanatı tanıtmak, sevdirmek için yaygın halk eğitimi programları düzenlenmiş ve eğitimin asıl amacı olan ferdin bilgisini geliştirme ve muhakeme etme alışkanlığı kazandırmayı amaçlamışlardır.⁽⁸¹⁾

Çeşitli amaçlarla ziyaretçileri müzelere çekmek, öğretmek ve eğlendirmek amaçtır. Müzedeki ziyaretçilerin dikkatlerini dıştan mimari özellikler, içte ise koleksiyon ile danışma masaları, rehberler çeker, bunlar ziyaretçilerin ilk karşılaştığı özelliklerdir. Müze ziyaretçisi; müzenin iç ve dış çevrede görebileceği değişimlere kendini hazırlamalıdır. Örneğin; müzeye yeni getirilmiş bir ışıklandırma sistemi, ziyaretçinin algılarını değiştirebilir. Müze çok çeşitlilikle, ziyaretçi kitlesine hizmet vermek durumundadır. Bunun sonucu olarak da müzeler bedensel özürlüler ile çocukların girebileceği türde yapılmalıdır.

Ziyaretçiler müzeye girerlerken daha önceki müze bilgilerinde müzeye taşıyarak gelirler. Öğrenmeyi destekleyici sistem etkili yenileme sistemidir. Çünkü her materyalin ziyaretçiler için önemi vardır. Ziyaretçi; müze içinde bulunduğu sürece , eserler hakkında bilgi almak ve görmek ister. Bunun yanısıra ziyaretçinin de sorumlulukları vardır. Örneğin; sağlıklı bir tarzda gezmek dolaşmak ve eserlere zarar vermemek gibi. Güvenlik görevlileri ve rehberler müzeye ait olmalı ve ziyaretçilere doğru bilgiler vermelidir. Müze tarafından ziyaretçiye sunulan tüm aktivitelere karşı, ziyaretçide, müze ve eserlere karşı, müze içinde ve dışında kendine düşen görevi yerine getirmeli, getirmeyenleri uyarmalıdır. Unutulmaması gereken müzelerin tüm halkın malı olduğudur.

⁽⁸¹⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e., s. 26.

aa- Dolaşım Alanlarının Plânlanması

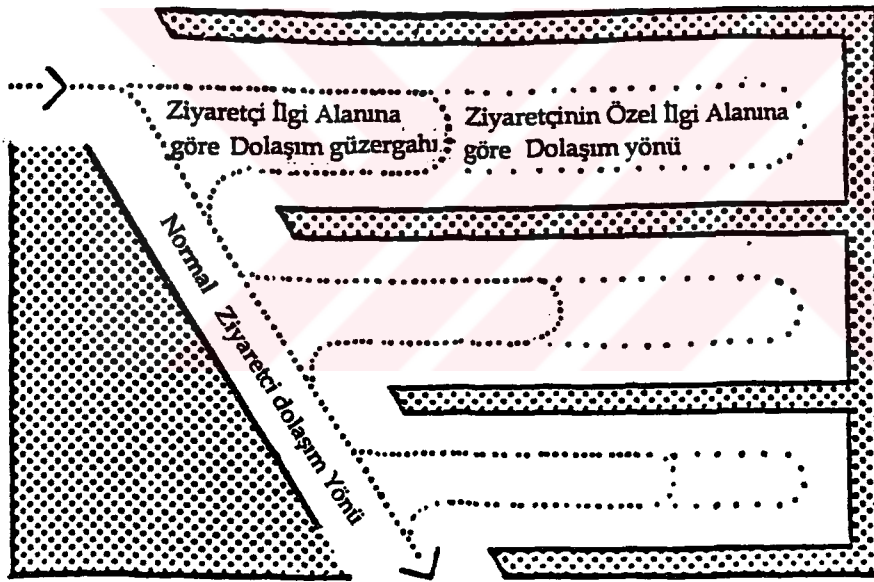
Müze ziyaretçisinin eserleri yıprattığı konusunda yanlış bir inanış ve düzenleme vardır. Bu da tüm müze çevresindeki ziyaretçi kaybına neden olur. Ziyaretçileri için fiziksel ve tarihsel coşkunun artırılması, müzeye düşmektedir. Ziyaretçi, müzede rehber, kitap, tur ve günlük gezi plânlarından faydalanırsa da önemli olan, rahatça dolaşabileceği alanların bulunmasıdır. Ziyaretçinin müze içinde rahat dolaşımı ve kontrol kolaylığı, müze içindeki objelere çarpmaması düzenli bir yerleştirme yapılarak sağlanmalıdır. Müze içinde ziyaretçiler yolunu kolayca bulabilmelidir. Sergide giriş ve çıkışlar gösterilmeli, bu ikisi arasında uzun mesafeler olmamalıdır. Ziyaretçinin girişini ve çıkışını kolaylaştıracak kapıları gösteren levhalar olmalıdır. Eserler ziyaretçilerin onları kolayca görebilecekleri tarzda yerleştirilmelidir. Bu bir dizayn sorunudur. Sergide yanıcı maddelerin bulunduğu her yere sigara içmeyi yasaklayıcı levhalar konulmalı ve mümkünse müzelerde sigara içme yasaklanmalıdır.

Müze objelerin güvenliğinin sağlanması için ziyaretçinin dolaşım güzergâhı belirlenirken, bedensel sakatlığı bulunan özürlü ziyaretçiler de düşünülmelidir. Bu tür insanların müzede hareket edebilmeleri için daha geniş bir alana ihtiyaç vardır. Çünkü müzeye deynekleriyle, yürüteçler ve bastonlarıyla gelirler. Özellikle de lobi ve koridorlar yeterli genişlikte olmalıdır. Tuvaletlerin giriş kısımları ve vestiyerler geniş tutulmalıdır. Bugün pek çok müze de, bu niteliklerin bulunduğu söz etmek pek mümkün değildir. Temizlik malzemelerinin bulunduğu odalar ve vestiyerler, bir müze için vazgeçilmeyecek bölümlerdir. Bu temizlik malzemeleri için ayrı bir oda ayrılmalı ve halkın dolaşım alanı üzerinde açık görünecek şekilde bulunmamalıdır. Restaurantlar, müze, satış dükkânlar, ziyaretçilerin ihtiyaç duyduğu bölümlerdir. Bu tür yerler; ziyaretçilerin alış-veriş yapıp, dinlenmeyi sağladığı için oldukça önemlidir. ⁽⁸²⁾ Dolaşım alanlarına asılacak işaretler uyarıcı ve tanıtıcı levhalar olmak üzere iki grup şeklinde hazırlanmalıdır. Sergi için asılacak flamalar, afişler olabildiğince, çarpıcı, çekici olmalıdır. Çünkü onların amacı ziyaretçiyi müzeye çekmektir. Halkı sergiye çekmek amacıyla, basın organlarından yararlanarak sergi tanıtılmalıdır. Müzeye gelen ziyaretçilere de el broşürleri dağıtılıp, sergideki eserleri sıkıcı olma-

⁽⁸²⁾ Sears, Henry; Visitor Characteristics and Behaviour, Planning Our Museums, a.g.e. , s. 33-35.

yan yazılı metinlerle izlemeleri sağlanmalıdır. Müzenin amacı, ziyaretçilerin müzeden hoş duygularla ayrılmasını sağlamaktır.

Müzenin dolaşım alanı planlanırken; öncelikle binanın mimarisiyle, konulacak eserlerin özelliklerine göre belirlenir. Oysa müzeye daha fazla ziyaretçi çekebilmek için ziyaretçilerin görmek istedikleri, ilginç buldukları eserleri, ilgi alanına görede düzenlemelidir(Şekil 8).⁽⁸³⁾ Ziyaretçileri yormadan sıkmadan koleksiyonları görebilmeleri için ziyaretçilerin özellikleri dikkate alınıp, alternatif dolaşım yön ve planları hazırlanmalıdır (Şekil 9).⁽⁸⁴⁾ Bu düzenlemelerde; müzede eğitim hizmeti veren rehberlerin, eğitimcilerin ve personelin bu konudaki görüşleri de alınmalıdır.

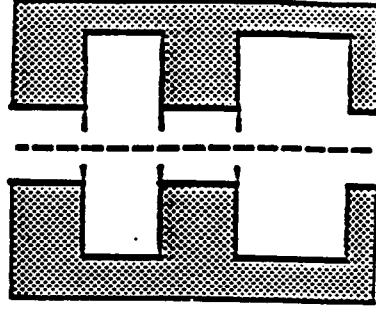


Şekil 8- Ziyaretçilerin İlgi Alanlarına Göre Dolaşım Planı

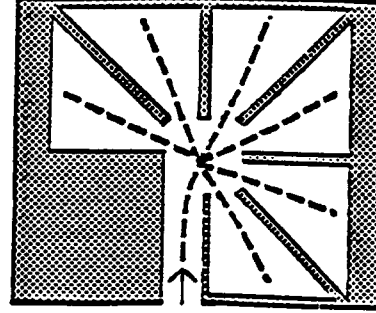
⁽⁸³⁾ Sears, Henry; Planning for Galleries and Displays, Planning our Museums, a.g.e. ,s.103 .

⁽⁸⁴⁾ Ibid., s. 107.

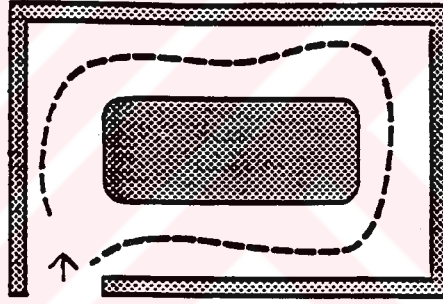
Zincir ; Bu dolaşım sisteminde esas olan orta kısımdır. Ziyaretçinin ilgisine göre bölümler gezilebilir.



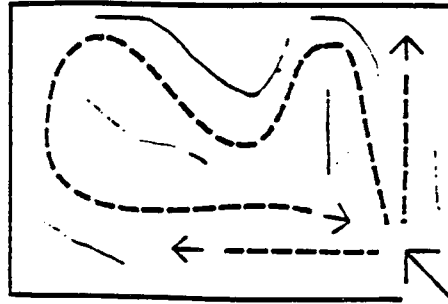
Pencere : Bu dolaşım sistemi, seçeneklere bağlıdır, merkez olan orta bölmeden ziyaretçinin isteğine göre daha iç kısımlara geçilir.



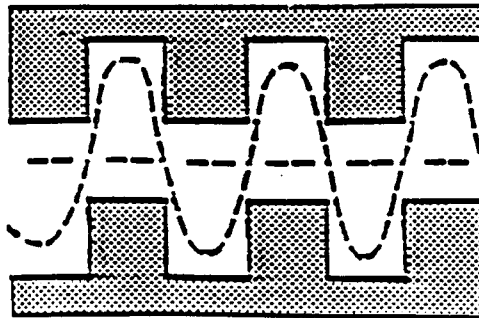
Merkezi Dolaşım : Bu dolaşım örneğinde, ziyaretçi için seçilmiş alan esas alınır. Bu tipteki örneklerde koleksiyonu, ziyaretçinin her açıdan görmesi sağlanır. Eserler her açıdan ziyaretçinin karşısındadır.



Blok : Bu dolaşım sisteminde, zorlama olmadan ve gelişi güzel ziyaretçinin isteğine bağlı dolaşım sağlanır.



Tarak : Bu tip dolaşım, ziyaretçinin ilgisine göre gerçekleşir ve isteğine göre salonların daha iç kısımlarına girebilir yada direk geçilebilir.



Şekil 9- Ziyaretçiler için Alternatif Dolaşım Planı

ab- Rehberlik Hizmetlerinin Plânlanması

Tüm kitlenin iletişiminin amaçlandığı müzelerde; değişik eğitim düzeyindeki kişilere farklı eğitim programları uygulanır. Buda, rehberlik hizmetlerinin plânlanmasını gündeme getirir. Sürekli ve geçici sergiler düzenleyerek, eğitici olduğu kadar eğlendirici etkinliklerle, yaygın halk eğitimini ve bilimsel araştırma ve incelemelerle mesleki eğitimi hedefler. Müzeler; sanatın anlamını açıklamak, sevdirmek, geçmiş ile gelecek arasında diyalog kurmak için oluşturulmuş, eğitim sorumluluğunu üstlenmiş kuruluşlardır. Ama bir sanat okulu, ya da devam zorunluluğu olan bir eğitim kurumu değildir. Müzeler, geçmiş uygarlıkların güzel duyu anlayışını, düşüncelerini, kültür birikimlerini yansıtan serbest bir üniversite olarak düşünülebilir. Örneğin; Louvre Müzesinin sanat tarihçisi ve uzman *German Baz'ın "müzeler; eğitim ve ruh zenginliği için bir kurum, genel toplum için ise bir üniversite"* olduğunu söylemiştir.⁽⁸⁵⁾ Bu nedenle müze, yaşam koşulları kadar, kültür düzeyleri de ayrı olan bireylere insanlık dilini anlamaları için türlü yoğunlukta programlar uygular. Özellikle müzelerde rehberlik hizmetlerinin planlamasında en çok gözü ardı edilen özürsüz ziyaretçilerdir. Bu tür ziyaretçilerin özürlerine göre rehberlik hizmeti sunulmalıdır. Bedensel sakatlar için sağlanacak, rehberlik hizmetleri ihtiyaçlara göre değişmektedir. Örneğin; tekerlekli sandalyelerin gidebileceği bir güzergâh müze için ayrılabilir. Kör ziyaretçilerin basılı yayınları takip edebilir, bazı objeleri algılayabilirler. Bu tür ziyaretçiler, ışığa duyarlıdır. Bu açıdan, iyi ayarlanmış işaret ve ışık sistemleri, duyarlılığı dikkate alınarak düzenleme yapılabilir. İşitme problemi olan biriyle karşı karşıya kaldığında, bu bireylerle müzenin kurabileceği iletişim sadece dudak okuma ile olabilir. Müze bu tür insanlarla iletişim kurmak, onlara bilgi ulaştırmak için işaretlerle anlatım yapabilen rehberler tutmalıdır.⁽⁸⁶⁾

Müzeler; rehberlik hizmetlerinin plânlanmasıyla ilgi, eğitim ve yaş durumları gözönünde tutularak çocuklara, gençlere, sanatçılara, öğrencilere, emeklilere, hocalara farklı program ve öğretme teknikleri uygulama zorunlulukları olduğunun bilincine varmışlardır. Rehberlik hizmetlerinin plânlanmasında, müzenin sunduğu eğitim aktiviteleri ve ziyaretçiyle kurduğu diyalog da önemlidir.

⁽⁸⁵⁾ Atagök, Tomur; a.g.e., s. 107.

⁽⁸⁶⁾ Johnson, Byron; *Access by Persons With Physical Disabilities*, der. Barry Lord, Planning Our Museums, National Museums of Canada, 1983, s. 250.

ac- Müzelerde Eğitim Etkinliklerinin Plânlanması

Ziyaretçileri etkilemenin ve onlara ulaşmanın en kısa yolu onları tanımak ve temel ihtiyaçlarını sağlamaktır. En önemli ihtiyaç öğrenmedir. Bir objenin neden, niçin, ne zaman o müzeye geldiğini öğrenmek ziyaretçilerin müzeye olan ilgisini artırır. Müze, istesek de istemesek de eğitimsel kurum olarak hizmet verir. Ama her müzenin eğitimci rolünü önceden belirlemelidir. Eğitim etkinliklerinde; müzenin rolünü saptarken, müzenin sergi hizmeti gözardı edilemez ve bu sergilerle, oldukça geniş halk kitlelerine hitap etme imkânı sağlanır.

Her ziyaretçinin müzeye geliş amaçları, geçmişleri, ilgileri oldukça farklıdır. Müze eğitimi, öğrenmeyi destekleyici yöndedir. Müzenin rolü, ziyaretçilerin anlamasına yardımcı olmaktır. Bu eğitimsel görevini gerçekleştirirken, yararlandığı çeşitli unsurlar vardır. Bunlar; rehber kitaplar, çeşitli basımlar, film, dersler, turlar, araştırma odaları, özel kulüpler, müzenin uzantısı olan programlardır.

Müzelerin geleceğe dönük olarak yaşamını gerçekleştirebilmesi, elindeki kaynaklara ve bunların süreç içindeki etkilerinin arttırmasına bağlıdır. Müze yönetiminin dışta ve içte düzenleyeceği halkı eğiten programlar ile soruna eğilmesi gerekecektir. Bir müzenin eğitsel etkinliklerinin plânlanması sürecinde, hizmetin yerli yerine oturtulması olgusu ön plândadır. Bu da müzenin kapsamı ve kaynakları, koleksiyonlarının yapısı, mevcut yerleşme olgusu, önerilen personelleşme düzeyi, beklenen talep, koşullandırmanın kırsal veya kentsel alanda mı olacağı, müzenin organizasyonu, eğitim uzmanlarının ve ziyaretçilerin tutumları gibi bir dolu belirleyici etmen tarafından etkilenir. Bu etmenler çok gerekli olmakla birlikte, personelleşme, işlerin bilincine varmak ve sağlanan hizmetlerin önemi gibi çeşitli işlevler ve eğitim gereksinmesi unutulmamalıdır.

Yeni bir eğitim bölümünün plânlanması yapılırken veya mevcut bölüm yeniden gözden geçirilirken, karar alma süreci; daha önce belirlenmiş, dıştan gelen etmenler tarafından şekillenecektir. Personelleşme, araç-gereç olanakları gibi kaynakların dayanıklılığı da eğitim bölümünün yapı ve niteliğini etkilese de, müzelerin gereksinimlerini karşılamak amacı doğrultusunda adapte olunabilen bir eğitim hizmeti

sunulmalıdır. Bu eğitim biriminin gelişime yatkın olup, olmadığını varsaymak için şu yaklaşımların gözden geçirilmesi zorunludur:⁽⁸⁷⁾

- Eğitim etkinliğinin hangi tür grupta verileceği ve nerede uygulanacağı,
- Eğitimin direkt bireysel temasla mı, yoksa iletişim araçlarıyla mı uygulanacağı,
- Eğitimin plânlanmış olarak mı, yoksa serbest sunu olarak mı verileceği gibi, bu tür sorular eğitim ihtiyacını belirlemede etkin olurlar.

Eğitim etkinlikleri müzeden müzeye değişiklik göstereceğinden, bütün müzelerde aynen uygulanabilecek tek tür yada standart bir eğitim politikası saptanamaz. Eğitim plânı müzenin uzun süreli eğitim etkinliklerini içine alarak elverdiğince çok değişik ilgi ve yaş gruplarındaki kişileri kapsayan tasarımlar olmalıdır. Müzelerin eğitim hizmetlerinin plânlanmasında personel, yerleşim ve koleksiyonlar önemli et-kendir.

- **Eğitici Personel Bakımından:** Müzelerin çoğunda eşyayı sergilemek, seçmek, halka tanıtmak, konferanslar vermek, dökümanlar hazırlamak çeşitli bölümlerin müzecilerine düşer. Aslında, geniş halk yığnına anlaşılabilecek izahlar vermek güç bir iş olup, bu konuda uzmanlaşma gereklidir. Bu niteliği kazanmasa da çoğu küçük müzelerde bu görevi müze müdürleri üstlenir. Eğitici personel seçiminde, bu personelin müze koleksiyonunun en az bir yönüyle ilintili bir branştan mezun olması aranan şarttır. Çocuklarla çalışma deneyimi, görsel ve işitsel gereçleri kullanma yatkınlığı yanında öğretme niteliğine sahip olup, müzeciliğin hedef ve amaçlarına sempati duyması gerekir. Eğitici, ikna edici ve teskin edici bir tavra sahip ve tüm yaş gruplarındaki insanlar ile ilgilenip uğraşmaya yatkın olmaları gerekir. Bazı müzelerde eğitici görevini geçici olarak müze dışından sağlanan gönüllü personel, sanatçı ve üniversite hocaları da üstlenir. Amerika Müzelerinde eğitimde gönüllü elemanların kullanılması dikkat çekicidir. Eğitim bölümündeki uzman görevliler yeterli düzeyde yönetsel ve teknik destek aldıklarında daha etkin eğitim hizmeti sunarlar.⁽⁸⁸⁾

⁽⁸⁷⁾Carter, P. Graham; *Education Services Manuel of Curotorship*, Butter Worths, England, 1983, s. 439

⁽⁸⁸⁾Erbay, Fethiye; a.g.e., s.29.

- **Eğitim Alanı Bakımından:** Müzenin eğitim etkinliğinin, işlevsel açıdan verimlilik amaçlandığında, eğitim birimi yeterli bir yerleşim konumu ile birlikte hizmet sunmalıdır. Bu yerleşim yapısı, oluşturulan servisin türüne göre de farklılık gösterecektir. Burada eğitmenlerin ofisleri ile öğretim alanı önemli gereksinimdir.

İkinci gereksinim yeterli öğretim alanı ile ilintilidir. Müzelerde yer meselesi çözümleri güç meselelerdendir. Tamamen eğitici faaliyete girişmeyi ve bunu geliştirmeyi arzu eden bir çok müzeci, yer yokluğundan dolayı bunu yapma imkânı bulamaz. Oysa öğretimin her an her yerde yapılabileceği açıktır. Bir müzede en uygun an, ilgi çekici bir eserin, ziyaretçi tarafından dikkat edildiği an olduğu gibi, en uygun yerde eşyanın kendisiyle ilgili objelerde çevrilmiş olarak en iyi ışık ve mekan altında takdim edildiği müze salonudur. Konuşmalar, tartışmalar, dersler mümkün olduğu kadar eserlerin bulunduğu ve halkın girip çıktığı salonlarda yapılmalıdır. Fakat ziyaretçilerin fazlalığı ve gürültünün artması kargaşaya neden olacağından, eğitim amacıyla başka bir salonuda kullanıma zorunluluğu gerekebilir. Bu tür yerlerin amacı; çocukları okulun dersanelerinden alıkoyup, müze dersliklerinde oturtmak değildir.⁽⁸⁹⁾ Bu dersliklerin kullanıma sunulduğu yerde, olanaklar elverdiğince büyük ve farklı kullanım amaçları için çok yönlü olmalıdır. Bu dersliklerin; oturma düzeni yanında, gösteri, film, konser, drama gibi değişik kullanımlara adapte edilebilir türde düzenlenmelidir. Burada kullanılan görsel ve işitsel gereçler, bölümdeki uzmanların uğraşları ve koleksiyonların yapısına göre de farklılık gösterecektir. Ayrıca müzenin türü, yerleşim durumu, kente, üniversitelere ve diğer müzelere uzaklığı, binanın mimari yapısı, koleksiyon ve galerilerin yerleşim durumu, müzelerin eğitim etkinliğinin değişmesini nedenler.

- **Eğitim Araçları Bakımından:** Her müze sahip olduğu koleksiyonu, değişik düzenlemelerle izleyicilerine sunar. Eğitimsiler tarafından eserler, açık ve tutarlı bir şekilde takdim edilmeli, sırf eseri göstermekle yetinilmemeli, ziyaretçiler tarafından çeşitli yorumlara olanak sağlanmalı, eserlerin takdimi sırasında kişiler arası farklılıklar dikkate alınmalıdır.

⁽⁸⁹⁾ National Conservation Advisory Council; Report of the Study Committee on Education and Training, Funds Pub. Washington, 1979, s. 26.

Müzelerle en uygun açıklama ve yorumlama metodu göze hitap edendir. Bu açıdan, göze hitap eden mekanik yardımcılar geniş ölçüde kullanılmalıdır. Birçok ülke modern eğitimin aktif metotlarının önemine inanmaktadır. Bazı hallerde eserlerin kopyalarının çıkartılıp, ziyaretçilerin bunları inceleme ve dokunmalarına izin verilmiştir. Hatta birçok müze, yedek koleksiyonlarının bir kısmını bu amaca ayırmıştır.⁽⁹⁰⁾

Fiziksel eğitim araçları, harita, rehber, kitap, amblem sayılabilir. Burada önemli olan tüm sistem içinde grafiklerin, sembollerin ve kelimelerin ağır bastığıdır. Dizayn elementleri; eğitim sistemleri içinde kodların, renklerin, sergi duvarlarındaki numaralar ile binanın özelliklerini belirten işaretlerin kullanılması şeklinde olur. Ziyaretçiler onlara sunulan bu tür imkânlardan yararlanır. Eğitim sistemi sadece bilgi sağlamakla kalmaz, bazen bilginin yerini de tayin eder. Sergilenen eserler gruplara anlatmak istedikleri temalarla ilgilidir ve ziyaretçilere yardımcı olmaları için düzenlenmiştir. Bazı küçük müzelerde ise, müze çalışmaları içinde eğitim problemini daha aza indirmek için grafik, audio-visual araçlarla çalışmak, uzman yada zanaatçi çalıştırmaktan daha iyi olduğu görüşü yaygındır. Ama eğitimde amaç, müze objelerinin ziyaretçiye kendisini daha iyi anlatması yada yerini daha kolay bulmasını sağlamaktır. Burada; müze içindeki ziyaretçi gruplarının özellikleri, eğitim ve deneyimleri unutulmamalıdır. Müzenin girilemeyen bölümleri hakkındaki bilgiyi audio-visual aletler yardımıyla almak ve öğrenmek mümkün olabilir. Bu araçlar, otomatik çalışır ve profesyonel firmalarca üretilir.⁽⁹¹⁾

Müzeler eğitim hizmetlerinde; salt bireysel temas üzerinde dururlarsa da, indirek hizmet birimleri (yayın, iletişim araçları), bu teması minimuma indirir ve ağırlık olarak da kaynak materyallerin üretimine eğilirler. Öğrencilere yönelen hizmet; eğitimcinin, her öğrencinin geçmiş deneyimlerinin niteliği üzerinde denetim sağlamasını olanaklılarken, öğretmenlere yönelik hizmet birimleri; öğretmeni müze başında bulunduğu gruplarla birlikte verimli olarak iletişimi amaçlanır. Yönetimin kullandığı öğretim yöntemi; ders, galeri turu, çizim ve dramadır. Eğitimci, soru sorarak öğrencileri cesaretlendirip, desteklemek için sürecin içinde yer alır. Rehberli galeri tur-

⁽⁹⁰⁾ Carter, P.Graham; a.g.e., s. 442.

⁽⁹¹⁾ Sears, Henry; a.g.e., s. 58.

ları, tartışmalı konferanslar, film ve dia gösterileri, uygulamalı atölye kurslarıyla bilgi aktarıldığı gibi öğrencilerin hayal gücü ve beğenisi geliştirilir. İlk, orta, lise öğrencileri için yapılan programlar genelde aynı özellik gösterirse de etkinliklerin süresi, yaşça küçük izleyiciler için daha kısa tutulurken, yaşça büyükler yoğun programlarla yönlendirilir. Genellikle uygulamalı etkinliklerin gerçekleştirildiği yüksek eğitim programında, öğrenciye doğrudan sanat eserleriyle yakından ilgilenme olanakları tanınır. Bazı müzeler, (Metropolitan, Fagg Museum, Topkapı Sarayı Müzesi, Resim Heykel Müzesi gibi), kurmuş oldukları gençlik kulüpleri ile cumartesi, pazar ve okul tatillerinde koleksiyonlarla ilintili sanat ve çizim çalışmaları uygulamaktadır.

Her ülkede büyük halk kitlesinin öğretimine elverişli malzemeyi toplamak, ne olduğunu tesbit etmek, muhafaza etmek ve sunmakla görevli müzeler ve bunlara bağlı eğitim servisleri ağı kurmak mümkündür. Eğitim etkinliklerinde yaş farkları bazen davranışa karşı birer engel olabiliyorsa da, bu dil farkının yanında bir hiçtir.

Ziyaretçiler arasında bazılarının incelenen alandan haberleri olduğu gibi, bazılarının da yoktur. Her eğitici, başlangıçta bulunanların bu ilk engeli aşmalarında onlara yardımcı olmalı ve daha fazla ilgilenmelerini teşvik etmelidir. Uzman olmayan yetişkin grubu için, sınırlı sayıda objelerin sunulması düşünülebilir. Ziyaretçilerin alışık olmadığı objeler üzerine dikkati çekmek için itinayla seçilmiş renkler, ışıklandırma gibi göze çarpan araçlara başvurmak gerekir. İnceleme notları ilgi çekici olmalı ve bir objeden öbür objeye götüren mantık zincirine göre sunulmalıdır. Koleksiyonlar hakkında bilgileri olan kişilerse, mümkün olduğu kadar çok parçayı elden geldiğince tüm detaylarıyla incelemek, daha çok eseri görüp bilgi edinmek isterler. Müze içindeki bu eğitim etkinlikleri sakat ziyaretçileri de kapsamına alacak şekilde düzenlenmeli, kör ziyaretçiler için ise işitme vasıtaları "Braille Tarzı" kılavuz kitaplar gibi bazı kolaylıklar yanında hiç değilse bu kişilerin eserlerin kopyalarına dokunma müsaadesi verilmelidir. Yetişkinlerin katılımının geliştirilmesi için, topluluk ve kulüpler temel alınarak grup halinde eğitim olanakları sunulmalıdır. Örneğin; Paris Tezyini Sanatlar Müzesi'nde, grup halinde yapılan resim çalışmaları ile, ABD Fogg Müzesi'nde grup halinde yapılan tartışma sistemleri geliştirilmiştir. Bazı Avrupa müzelerinde, üniversite işbirliğiyle gece yaygın eğitim kursları organize edilmiştir. Bu gece dersleri müzelerin emniyeti bakımından riskli olduğu ve fazla mesai ödemelerini gerektirdiği i-

çin pek kullanılmak istenmeyen yöntemdir.⁽⁹²⁾ Rehberli eğitim etkinlikleri, müze personeli yanında, turizm şirketlerinin görevlileri ve gönüllü elemanlarda üstlenir. Bu tür etkinliklerin can sıkıntısı ve yorgunluk yaratacak kadar uzun olmamasına dikkat edilmelidir.

Müzelerin tüm kültürel etkinliklerini, salt müze binası içinde düşünmeyen müze yöneticileri dışarıya dönük etkinliklerle toplumun ilgisini pekiştirirler. Bunu müze dışında, orijinal eserlerin kopya ve fotoğraflarından oluşan gezici sergilerle, yazılı belge, dia, film ve video gibi çeşitli araçlarla gösteride bulunarak ya da uygulamalı atölye çalışmaları ile gerçekleştirir. Müze kendi mekânları dışında bu etkinliklerde bulunmadan önce, başka kurumlarla ortaklaşa düzenlenecek çalışmalarda, öncelikle tanıtımın yapılacağı kurumun sorunları ile hangi tür etkinliği gerçekleştireceğini saptar. Projenin yapılmasını isteyen kurum bir okul, işyeri hatta kentte çeşitli grupların toplandığı merkezler bile olabilir. Fakat eleman, mekân sorunlarının yanısıra, taşıma ve seyahat gibi nakliyeciler ile özellikle araç, gereç giderleri gibi başlıca finansal sorunların çözümüyle bu tür aktiviteler yerine getirilir.

Diğer bir eğitim etkinliği; yayınlar ve iletişim araçları aracılığıyla indirek hizmet uygulamasıdır ki, bu gerçekten iyi donatılmış bir müzede, halkın elde ettiği bilgileri beraberinde götürmeyi mümkün kılacak basılmış notların bulunmasıdır. Ziyaretçiler için hazırlanmış broşürler, posta pulları, kartpostal, röprodüksiyon ve dıalar ferdi öğrenmeye teşvik eden araçlardır. Müze etkinlikleri, halkın ve trafiğin yoğun olduğu bölgelerde sergilenen afişlerle geniş kitlelere duyurulur. Toplumun ilgisi, radyo ve televizyonda verilen kısa ya da bilimsel konuşmalarla müze etkinliklerine çekilir. Müzeler ilgi alanını genişletmek, sanatçı, sanatsever ve öğrencilerden oluşan dar çevrenin dışına çıkmak için bilinçli olarak halk ve basınla ilişki kurmak zorundadırlar. Bu tür eğitim programları; onları işleme koyan müze görevlileri, finans, yer ve mevcut insan gücü üzerindeki kısıtlılık tarafından sınırlandırılırlar.⁽⁹³⁾ Müze içi eğitim hizmetleri; değişik türde sergilerin düzenlenmesi, rehberli geziler ve yazılı belgelerle eserlerin tanıtımı, dia, film ve video gösterileri, konuşma, seminer ve uygulamalı atölye dersleriyle halkı müzeye çekme faaliyetlerini içerir.

⁽⁹²⁾Carter, P. Graham; a.g.e., s. 441.

⁽⁹³⁾Erbay, Fethiye; a.g.e; s. 38.

ad- Ziyaretçilerle Olan İletişimin Planlanması

Müze koleksiyonlarını tanıtmada ve onların tarihsel rollerini belirlemede, halkla iletişim kurmanın önemini kavramışlardır. Etkili iletişim; sadece eğitimle, değil, aynı zamanda tüm halkı müzeye çekmede de başarı sağlanmalıdır. Bir müzenin yapacağı en önemli çalışma, halkla ilişkide olmak, ziyaretçiyi müzeye gelmesi için cesaretlendirmektir. Müzenin çevresiyle etkili iletişim kurması ziyaretçi sayısını artırır. Müze organizasyonunun halka ulaştırmaya çalıştığı mesajlar vardır. Müzenin bu birleştiricilik görevi, halk ile müze arasındaki iletişimin sağlanmasıyla olur. Müzede iletişim kurmanın çeşitli yolları vardır. Müze ziyaretçilerle kuracağı iletişim politikalarını önceden belirlemelidir. Müze kendi mesajını; müze basım araçlarıyla, programlarla, basın bültenleriyle düzenlenen sergilerle halka iletir. Müzede koordinasyonun iyi kurulamaması, basım hataları, dışarıdan gelen karşıt etkiler müzenin halkla iletişimini bozar ve müzeyi halktan uzaklaştırır. Müzenin halkla ilişkisi, müzeye olan parasal yardımın gerçekleştirilebilmesi için gereklidir. Müze çalışmalarında, yeni iletişim yolları aramak ve tarafsızlığını korumak zorundadır.

İyi bir iletişim için aşağıdaki sorular tanımlanmalıdır:⁽⁹⁴⁾

- Müzenin halkla ilişkisini nasıl ve ne şekilde geliştirileceği,
- Müze halka koleksiyonları hakkında en geniş ve kısa bilgiyi nasıl vereceği,
- Müzenin ne tür kitleye hizmet vereceği ve istekleri, kapasitesi ,
- Ziyaretçilerin müzeyi nasıl kullandığı, beklentileri ve müzenin yeterliliği
- Başarıya ulaşmada, iletişime yardımcı olan unsurlar ile halkla iletişim en kısa yoldan nasıl sağlanır?

Böyle bir strateji geliştirirken, ilk adım kişileri belirlemektir. İletişim, müzenin organizasyonel yapısıyla ters düşmemelidir. Müze elde ettiği kaynakları, çalışanları, zamanı bu iletişimi sağlamak içinde ayırmalıdır. Müze yaptığı çeşitli aktivitelerinde ziyaretçiyle kurduğu iletişimi direkt ve ölçümlenebilir tarzda yapmalıdır. Halkın üzerinde etki bırakmayı amaçlıyorsak, bunu sergideki yeniliklerle ve halkın isteklerine verilen doğru cevaplarla yapabiliriz. Örneğin; galeri ve sergi için halkın önerdiği temalar nelerdir. Halkı müzeye çekmenin diğer bir yolu da pahalı olmayan giriş öde-

⁽⁹⁴⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e., s. 38.

nekleridir. Etkili iletişim, müze koleksiyonlarının ziyaretçilere gösterilmesi esnasında, bu eşsiz koleksiyonların önemleri anlatılmak suretiyle, onlara müzeciliği sevdirmek mümkün olabilir. Halk hizmeti sağlamak (kitap, hediye mağazaları, restaurant) müze idaresine sıcak bir etki yapar. Bu kaynak halk fonlarıyla desteklenmelidir. Müze halk servisi sağlamak için ziyaretçileri etkilemelidir. Çünkü çalışma fonu her müze için sınırlıdır ve bu sınırlı imkânları iyi değerlendirmek idarecilerin görevidir.

Ziyaretçilerle iletişim kurmada müze personelinin davranışı kadar ziyaretçilerin karakterleride önemlidir. Ziyaretçinin fiziksel ve sosyal karakteri, motivasyonu (müzeyi anlama isteği) ve geliş sıklıkları, iletişim kurmada önemli rol oynar. İnsanlar müzeleri öğrenmek, eğlenmek, müzeyi görmek, sergi gezmek yada boş vakilerini değerlendirmek gibi çeşitli amaçlarla ziyaret ederler. Özellikle hafta sonu özel gün ve tatiller ile yazın ,ziyaretçi sayılarında artış olur. Yapılan araştırmalara göre; müze ziyaretçilerinin oranı eğitim seviyesi yükseldikçe arttığı ve burdan da, eğitimle ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat bu oran her müzenin merkez ya da taşrada oluşuna göre ya da çeşitli sergiler için değişebilir. A. Sears'ın Ulusal araştırmalar sonucunda göre "sosyo-ekonomik statüsü yüksek olan ziyaretçi kitlesinin boş vakitlerini değerlendirmek amacıyla müzeleri ziyaret ettiği ortaya çıkmıştır. Ziyaretçilerin karakterleri, motivasyon ve beklentileri müzeye geliş sıklığı bu ziyaretleri etkileyebilir.⁽⁹⁵⁾ Ayrıca ziyaretçi davranışları müzeden müzeye değişsede hepsi aşağıda belirtilen ortak noktaları göz önünde bulundurarak, etkili ziyaretçi bileşimi sağlamalıdır.⁽⁹⁶⁾

- Sergi veya sanat materyali hakkında tüm bilgi müzeyi ziyaret eden tüm yaş grubuna verilmelidir.

- Galeri dizaynları ziyaretçileri etkileyecek tarzda yapılmalıdır. Bu galerilerde objeler ve onların tanıtımına yardımcı olacak materyallerden başka şeyler bulunmamalıdır.

- Galerilerde oturma yerleri, restaurantlar kısacası ziyaretçilerin yararlanabileceği yerler bulunmalıdır. Müze ziyareti; öğrenmeyi, sosyalleşmeyi sağlayan bir aktivite olmalıdır.

- Ziyaretçiler, etiketlerdeki detayları akılda tutarak, her eserin geçmişteki bilgileriyle yenilerini karşılaştırarak öğrenme yoluna giderler.

⁽⁹⁵⁾ Sears, Henry; Visitor Characteristics and Behaviour, a.g.e, s.33.

⁽⁹⁶⁾ Ibid. , s. 35.

İyi bir iletişimin kurulmasında ziyaretçi davranışları önemlidir. Ziyaretçi grubu da müze içinde görevlilere yardımcı olmalıdır. Müze ziyaretçiyi rahatlatarak ihtiyacını gidermeli, müzenin ne olduğunu, amacını göstermeli, ziyaretçinin kendisi için neyin önemli olduğunu anlama fırsatı vermelidir. Müzenin çalışma programı, aktiviteleri detaylı olarak anlatılmalıdır. İletişim sürekliliği için ziyaretçiler izlenmeli ve ziyaretçilerin tüm müzeyi nasıl kullandıkları, galerilerde ve özel sergilerde nasıl bir yol izledikleri araştırılmalıdır. Değerlendirmeler sonucu alınacak kararlar gelecekteki çalışmaları için para ve emek açısından hem hüneri hem de paranın daha dikkatli harcanmasını sağlar. Ziyaretçinin istek ve davranışları hakkında bilgi sağlamak için çeşitli müze ve sanat galerileri değerlendirme methodları kullanılabilir. Müzeye gelen ziyaretçilerin cinsiyet, yaş ve eğitim seviyelerini saptamakta en etkili yol ankettir. Müze ziyaretçilerinin isteklerini gösterebildikleri yegane yol ise şikayet kutularıdır. Methodların incelenmesinde bilimsel değerlendirme ihtiyacı kaçınılmazdır. Ziyaretçiyle iyi bir iletişim kurabilmesi için, müze çalışanları kendi içlerinde bu problemi halletmeleri gerektiğini de unutmamak gerekir.

b) Personel Açısından Planlama

Plânlama süreci; yöneticilerin amaçlara ulaşmasını sağlayacak bir araç , olanakların seçim ve belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur. 1980'li, yıllardan bu yana, müzelerde plânlamanın ön plâna çıkmasıyla doğal olarak insan ilişkilerinin ve buna bağlı olarak müze personelinin plânlaması konusunu gündeme getirmiştir. Personel plânlaması; verimliliği, dolayısıyla kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. Çünkü plânlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek bir gider düşürücü rol oynamaz Aynı zamanda işin niteliğine göre, uygun personelin seçimi ve yerleştirilmesiyle etkin hizmetin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu uygulamayla müze işletmesinde verim artışı, dolayısıyla kâr artışını da getirecektir. Personel plânlaması sürecinde temel güçlük, plânlanacak olan şeyin "insanlarla ilgili" olmasıdır. Fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle çok yönlü, değişken, ölçüye vurulması çok güç olan bir müzenin uzun dönemdeki başarısı, istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağlıdır. Personel plânlamasında temel sorun, çok çabuk değişen ekonomik, politik ve sosyal olgulara uyum sağlamadaki güçlükte yatar.⁽⁹⁷⁾

⁽⁹⁷⁾ Kaynak, Tuğray; Personel Planlaması, İ.Ü. İşletme Fak. Yay, İstanbul, 1990, s.10.

Bu anlamdaki personel plânlaması, bir ülkenin çalışma gücünü ,nicelik ve nitelikleri yönünden saptar. Plânlama hazırlıkları yapılırken, eğitim düzeyleri bakımından nüfusun bileşimi, yaş ve cinsiyet istatistikleri, ülkenin meslekler bakımından beceri bileşimi gibi etmenler de incelenir.⁽⁹⁸⁾

Personel plânlaması; müze işletme plânlamasının bütünlüğü içinde bir bölümdür. Üstlendiği görev ise; işgörenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek ve bu işlerde güdülere ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktır .

"Personel plânlamasının birinci görevi, çalışmaların şimdiki ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içinde personel gereksinmesini dengelemektir". Gerçekten, personel gereksinmesinin plânlaması temelde müze açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda, işgücü girdisini belli bir "optimum"da tutabilmektir. Personel gereksinmesinin plânlaması; kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve belirlenen bu değerlere dayanarak söz konusu işi yapacak belli özellikteki iş gücünü sayısal olarak saptamaktır.⁽⁹⁹⁾ Bu açıdan tezde önce personel gereksinme türlerini daha sonra ise işin nitelik ve nicelikleri belirlenecektir.

ba- Personel Planlamasının Müze Organizasyonundaki Yeri ve Önemi

Personel plânlamasının müze organizasyonu ile bütünleştirilmesi üzerinde en çok durulan konulardan biri olmalıdır. Gerçekten personel plânlaması müzenin bütünlüğünden ayrı düşünülmemelidir. Bu kavram, müzede işgücü kullanan her bölüm için de ele alınması gereken bir zorunluğu simgeler. İster sergileme, isterse restorasyon ya da güvenlik bölümü açısından olsun, gerçekleştirilmeye çalışılan fonksiyonlar, ancak personel plânlamasının etkin işletilebilmesi sonucu, gereken yer ve za-

(98) Aytek, Bintuğ; *İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*, Kalite Matbaası, Ankara, 1978, s. 5.

(99) Kaynak, Turay; a.g.e., s. 11.

manda, gerekli işgücünün hazır bulundurulabilmesiyle başarıya ulaştırılabilir. Aksi halde söz konusu bölümlerde işgücü açısından ortaya çıkacak sorunlar, müze plânlamasının bütünlüğünü zedeleyecektir.⁽¹⁰⁰⁾

Personel plânlamasını; müze plânlaması ve yönetim geliştirilmesi ile bağdaştıran anlayışa göre; müzelerde plânlama uğraşları öncelikle müze organizasyon durumunun, organizasyon şemasında görmekle başlamasıdır. Organizasyon şeması; müzenin yapısını, organizasyon içerisindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde ve hangi örgüt bölümünde çalıştığını gösterir. İdeal bir organizasyon şeması geleceğe dönük olarak hazırlandığında, çalışmakta olan personelin durumu ile gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini gösterir. Bu nedenle personel departmanı, her bölümden istediği bir programlama ve plânlama sayesinde müzenin genel bir personel yapısını ortaya çıkarır. Böylece müzede, her departmanda yönetici tespit edilmiş ve hedeflenmiş olan amaçların yerine getirilebilmesi için lazım olan veya olacak olan personelin sayısını, kalitesini, özelliklerini belirler. Yapılacak olan, geleceğe yönelik personel tahmini ve plânlamasının başarılı olabilmesi için lazım olacak olan elemanların müze içi ve dışında nasıl kullanılacağı, hangi konulara yönlendirileceği ve ne tür kişilere ihtiyaç duyulacağının belirlenmesi gerekir. Mantıklı bir tahmin ve plânlamanın yapılabilmesi için bugünkü aktiviteler ve çalışmalar gözönünde bulundurularak geçmiş incelenir ve hedeflenen amaçları gerçekleştirebilecek yapı oluşturulur.⁽¹⁰¹⁾

Personelin çalışmakta oldukları pozisyonların gerekli olup olmadığı araştırılır. Personelin daha etkin çalıştırılmaları için sorumluluklar yeniden açıklanır. Bir defa geleceğin örgüt şeması tasarlandıktan sonra, plânlamadan sorumlu olanlar, ihtiyaç duyulan insangücünü müze içinden transfer ya da dışarıdan alım yoluyla giderirler. Bu anlayışa göre, personel plânlaması, yöneticilerin daha akılcı kararlar vermelerine, astlarıyla daha iyi haberleşmelerine ve müzeyi daha yakından tanımalarına olanak verir. Burada amaç, plânlamanın niteliksel yönüne ağırlık vermek ve plânlamayı alt örgüt düzeylerinde çalışanlardan çok, yönetici personeli için uygulamaktır. Bazı mü-

⁽¹⁰⁰⁾ Ibid., s. 115.

⁽¹⁰¹⁾ Miller, Ronald; *Personnel Policies for Museums*; American Association of Museums, Washington, 1990, s. 37.

zelerde ise, personel plânlamacının amacı, gelecekteki insangücü ihtiyaçlarının niceliksel bakımdan giderilmesidir. Bu anlayış, personelin bilgi, tecrübe vb. formasyon noksanlarıyla değil, niceliksel personel ihtiyaçlarının giderilmesiyle ilgilidir.⁽¹⁰²⁾ Görülmektedir ki, personel plânlaması olgusunun kendi içeriğinden çok müze organizasyonu içindeki yeri ve anlamı önem kazanmaktadır. Müzelerin elemana ihtiyaçları vardır ve aynı zamanda müze bütçesinin oldukça geniş bir kısmını tutmaktadır. Bu nedenle müze yönetimi, elemanlarını en iyi ve en verimli bir şekilde kullanabileceği, geleceğe dönük bir tahmin ve plânlama yapmak zorundadır.

Müzelerde personel plânlamasının gerçekleştirilmesi doğal olarak personel bölümlerinden beklenirse de, çoğu zaman müze müdürlerince uygulamaya konurlur. Ayrıca başarılı bir plânlama ve tahminin yapılabilmesi için, merkezi bir program uygulayarak, Eleman Bilgi Sistemi kurmak gerekir. Bu sistem sayesinde çalışan elemanların becerileri, eğitimleri, eski ve yeni iş tecrübeleri, kapasiteleri, üstlenmiş oldukları görev ve performansları hakkında, sürekli ve en yeni bilgileri en çabuk şekilde elde etme imkânını bulacaklardır. Bu sistem ; müzenin üstlenmiş olduğu görevi en iyi şekilde yapılmasını da sağlayacak ve geleceğe yönelik plânların şekillenmesine yardım edecektir. Şu bir gerçektir ki, geleceği plânlamanın yapılması artık yöneticiler için lüks olmaktan çıkmış, başarılı olmak için bir gereksinme olmuştur.⁽¹⁰³⁾

bb- Müzelerde Personel Planlamasının Yapılmasını Gerektiren Etmenler

Düzenli bir personel plânlaması, müzenin gereğinden fazla personel çalıştırmasını önler, eğitim ve transfer maliyetini düşürür, müzenin etkinliğini artırır. Plânlamanın bu yararları yanında müze içinde planlamanın yapılmasını zorlayan iç ve dış etmenler vardır ki bunlar; teknolojik, ekonomik, çevresel ve müze organizasyonundan kaynaklanan zorluklar şeklinde gruplanabilir.⁽¹⁰⁴⁾

- **Teknolojik Değişimler:** Müzeler, varlıklarını ve güvenliklerini sürdürebilmek için teknolojik değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişimlere kendilerini uydurmayan müzeler zamanla ziyaretçilerini kaybederler. Bunu önlemek

⁽¹⁰²⁾ Aytek, Bintug; a.g.e. , s. 5.

⁽¹⁰³⁾ Miller, Ronald; a.g.e. , s. 38.

⁽¹⁰⁴⁾ Aytek, Bintug; a.g.e. , ss. 6-20.

için yönetim, değişen koşullara ayak uydurmalıdır. Bu sayede, müze personel kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak yoluyla, yeni gelişmelere uymaları için gereken sürede kısalmaktadır. Müzeler arası rekabeti körükleyen güçler hakkında bilgi toplayarak eğitim, pazarlama, finans gibi konularda esnek plânlar yapılması gereklidir. Müzenin türü kullanabileceği teknolojinin üst sınırını belirler ve finansal sorunu doğurur. Burada müzenin teknolojik değişim düzeyinden ne kadar yararlanacağı söz konusudur. Ve bu da, iki sorunu gündeme getirecektir. Müze finansal olanaklarıyla varolan teknolojinin ne kadarını satın alabileceği ve bu teknolojiyi uygulayabilecek uzman personele sahip olup olmadığıdır. Müze tarafından kullanılmak istenen teknolojiyi uygulayacak personele duyulan gereksinimin plânlanması gerekmektedir. Gereksinim duyulan uzman personel ya dışarıdan getirtilecek ya da eldeki personeli eğitme yoluna gidilecektir. Müze plânlarının başarıya ulaşması öncelikle bu görevleri yönetecek nitelikli uzman personelin bulunmasına bağlıdır. Teknolojik gelişmelere paralel olarak, bu gelişmeyi yakalayabilecek düzeyde yetişmiş uzman personelin yanında gözetim için kullanabileceği araçlara da ihtiyaç vardır. Örneğin, güvenlik bölümünü her türlü en son onarım cihazlarıyla doldursakta, onları çalıştırabilecek formasyona sahip personele ihtiyaç vardır. Araç ve gereçlerdeki yeterlilik, personelin başarı bilinciyle bütünleştiği takdirde üstün bir performansa ulaşılacaktır. Ulaşılan performansın derecesi, çıkarılan işin miktarı, istihdam edilecek personel sayısı ise, personel plânlamasıyla elde edilecektir.

- **Ekonomik Etmenler:** Müzelerde personel çalıştırmaları, personel harcamaları ile yakından ilgilidir. Personelin müzeye verdiği katkıları karşısında, kendisine ödenen ücretler, personel maliyetlerini yükseltir. Bu açıdan, personelin verdiği katkılarla, ödenen ücretler arasında bir ilişki vardır. Bir müzenin personel ihtiyacı, personeli müzede tutmak için ödenen ücretlerle orantılıdır. Ücret düzeyinin yükselmesi, diğer ekonomik etmenler sabit tutulduğunda, müzenin personel ihtiyacının azalmasına yol açar. Müze personelinin çalıştırması, ücret artışları ile birlikte ödenilen vergilerden de etkilenir. Müze bazı ekonomik güçlükler içinde olduğunda en az vazgeçilebilirlik ilkesine uyarak personeli işten çıkarabilir. O halde müzenin ekonomik yapısı istihdam edilecek personel sayısının belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır.

- **Çevresel Etmenler:** Ülkenin sosyal ve siyasal ortamından etkilenen müzelerin personel ihtiyacı da farklı olacaktır. Çeşitli siyasal kararlar, belirli bir ekonomik uğraşın yürütülmesi için gerekli olan insangücünün mesleki durumlarını da etkiler. Personelin çalışma saatlerinin saptanması, işden ayrılma kuralları ve üretim standartlarını ayarlama gibi konularda başka unsuru olurlar. Devlet, personel ihtiyacının saptanması bazen talebi yükseltici ,bazen de düşürücü rol oynar. Örneğin, en az ücret düzeyiyle ilgili yasalar çıkarmakla devlet, müzelerin ödeme politikalarına yön verir. En az ücret ödeme zorunluğu nedeniyle, müzeler personel giderlerini kısma gücünden yoksun kalırlar. Bu durumda, daha az personelle daha üstün verim sağlama yoluna giderler ki bu da uzun dönemde müzeleri belirli sayıdaki personelle verimliliği artırma yollarını aramaya yöneltir.

- **Müze Organizasyon Yapısından Kaynaklanan İç Etmenleri :** Müzenin organizasyon yapısının başarılı ve etkin bir kuruluş ve işleyiş göstermesi, diğer etmenlerin yayında insangücünün akıllıca kullanımına bağlıdır. Organizasyon yapısı kendi nicel ve nitel özellikleriyle müzenin personel gereksinmesini belirleyecektir. Bu personel kadroları oluşturulurken müzenin bütünü gözönüne alınabileceği gibi özellikle büyük müzelerde de bölüm bölümde gerçekleştirilebilir. Çeşitli müzelerin personel yapısı incelendiğinde, yüksek beceri gerektiren yönetici ve teknik görevlerde ihtiyaç duyulan insangücü sayısının giderek yükseldiği görülmektedir. Bu nedenle müzeler zaten yetersiz olan uzman personele duyulan ihtiyacı nasıl karşılayabilecekleri konusunda plânlar yapmaya başlamışlardır. Oysa yönetici ve teknik insan gücünün etkin bir şekilde değerlendirilmeleri müzeye önemli ekonomik yararlar getirir. Yalnız müzede çalışan bazı yöneticilerin, müzeye girdikten sonra ki kısa dönemde başarılarının düşük, uzun dönemde ise daha çok başarılı oldukları unutulmamalıdır. 1930'lardan sonra işletmelerin insan ilişkilerine verdikleri önemin artmasıyla yöneticiler; insan kaynaklarının geliştirilmesine eğilmişlerdir. Bu nedenle, müze personel plânlamasında üst yöneticiler aktif rol almakta, insan kaynaklarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ise yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Plânlama süreci yeni görünümüyle, yalnız personelle ilgili kayıtlar tutmak ve personel bilgilerini saklamakla yetinmemektedir. Personelin ve içinde bulunduğu grubun psiko sosyal yapısıyla ilgilenmektedir. Personel plânlamasıyla, işinden ve iş yerinden memnun, işin niteliklerine uygun personel ile müzenin kazançlı çıkacağı yapı oluşturulmalıdır.

Müzelerde çalışanların bireysel performansının düşüklüğü ,müze organizasyon yapısındaki karmaşıklık, yöneticinin tutumu, müzenin geliştirme ile takip ettiği program ve politikanın yetersizliği, devamsızlık ile işgücü dönüşümün artması ,çalışma düzeninde ki değişiklik, personelin yer değiştirmesi, ayrılması gibi çeşitli etkenler sonucunda müze; personel plânlamasını yapma yada olan planlamayı gözden geçirme yoluna gider.⁽¹⁰⁵⁾

bc. Müze Personelinin Planlama Açısından İrdelenmesi

Müze organizasyonu işlevini yerine getirebilmesi için, randımanlı bir iş ve işi başarabilecek vasıflı çalışan elemana ihtiyaç vardır, bu da Personel Planlamasından yararlanarak detaylı bir program yapmakla sağlanır. Personel Planlamasında; öncelikle çalışan personelin türünü belirlemekle işe başlayabiliriz. Genel olarak müzelerde çalışan personeli 5 kategoride sınıflandırabiliriz.⁽¹⁰⁶⁾

- Full-time çalışan personel
- Part-time çalışan personel,
- Yardımcı personel,
- Geçici personel
- Gönüllü çalışanlar

- FULL - TIME ÇALIŞAN PERSONEL: Bu tür personel düzenli olarak çalışma programına uymak zorundadır. Müzeye faydalı olmalı ve bu amaçla yetkilendirilmelidirler. Bu tür personel tayinle gelir. Mesailerden muaf veya muaf olmayan gibi, ayırım yapılabilir. Hepsi daimi ücretli memurlardır. Tüm yıl boyunca müze açık olduğu süre içinde çalışmak için işe alınmışlardır.

- PART-TIME ÇALIŞAN PERSONEL: Bu tür personel full-time çalışma programından daha az çalışırlar. Bu kategori sürekli ve geçici part-time olarak diğerlerinden ayrılırlar, haftalık çalışma saatleri çeşitli olabilir. Part-time çalışanlarda tayin edilebilir. Mesai ödeneklerinden muaf olan ve olmayan şeklinde de ayırım yapılabilir.

⁽¹⁰⁵⁾ Ibid. , s.8.

⁽¹⁰⁶⁾ Harris, Louis; a.g.e., s. 75.

- **YARDIMCI PERSONEL:** Haftadan haftaya, çeşitli veya düzenli saatlerde, bu tür personelden yararlanılabilir. Bu tür personelde mesaiden muaf ve muaf olmayan diye ayrılabilir.

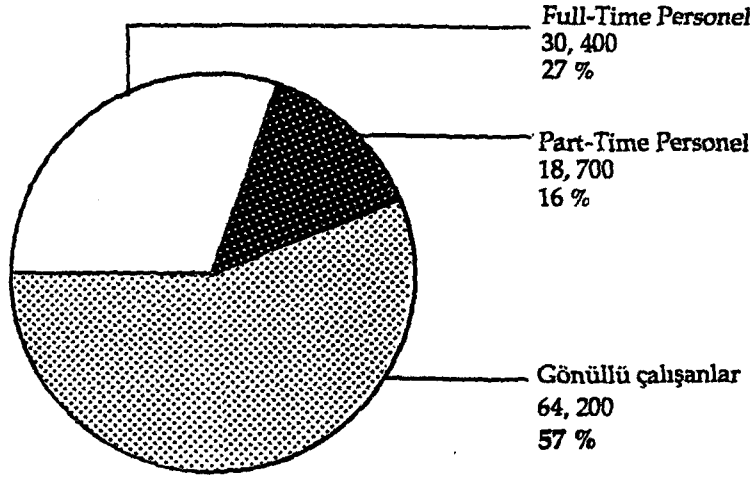
- **GEÇİCİ PERSONEL:** Özel koşullar altında, bu personel özel projeler veya programlar için çalışırlar. Geçici çalışanlar her haftanın çeşitli saatlerinde yada belli bir süre sürekli işe gelirler. Müzelerin niyeti bu kategoriye kullanmak olmamalıdır. Özel koşullar hariç, bu tür personelin devamlılığının sağlanması için full-time yada part-time sınıfına aktarılmalıdır. Geçici olarak staj için çalışanları da bu gruba dahil edebiliriz. Staj Çalışmaları; Deneme safhasında içeren iş kategorisinde sayılmamaları gereksede iş ilişkisi içinde olan kişilerdir. Bu tür çalışanlar full-time, part-time yardımcı veya geçici çalışanlar olarak işe alınırlar. Staj periyodları, iş devamlılığı içinde durumları doyurucu olmalıdır. Müzenin eski işçisi tekrar işe alınmışsa, staj periyodunun oranını bulmak için, müze; geçen iş kayıtlarını araştırarak eski görev pozisyon ile yeni görev pozisyonu arasındaki fark incelenmelidir. Staj periyodu işe alınan günden itibaren başlar ve müzenin özelliğine göre belirlenir. Çeşitli sebeplerle, belirlenen ilk periyod'da bulunmayış, staj periyodunu zedeler. Geçici işçi de daima staj periyodunda olmalıdır.

- **GÖNÜLLÜ ÇALIŞANLAR:** Herhangi bir ücret talep etmeden, zamanlarını full-time yada part-time temeline dayanarak iş yapan bireylerdir. Toledo Sanat Müzesinde gönüllü çalışanlar dört grup toplanmıştır.⁽¹⁰⁷⁾

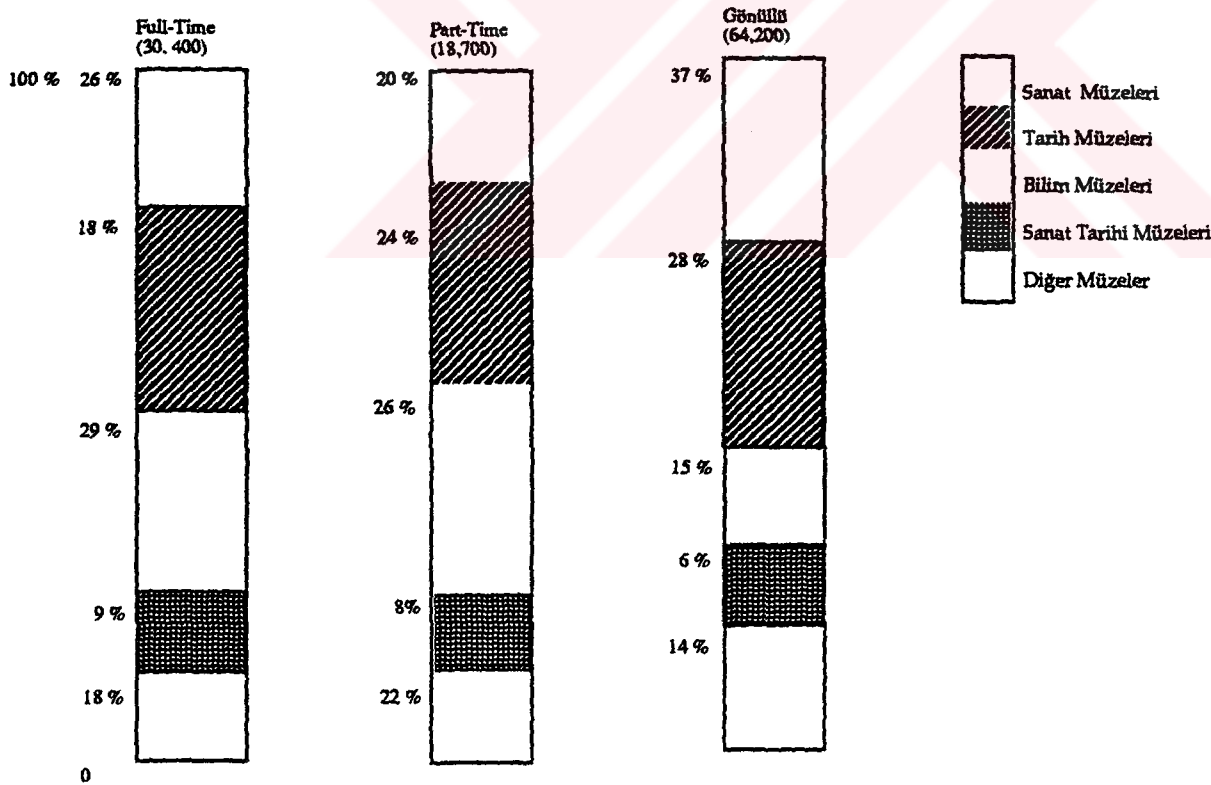
- Yardımcı Geliştirme Grubu: Görevi, müzeye yeni fon kaynakları bulmaktır.
- Sanat Müzesi Yardım Grubu: Ana amacı, müzeye daha fazla üyelik toplayabilmektir. Ayrıca bu gruptakiler sanat eserlerinin ve satış galerilerinin kiralanmasında ve müzedeki eserlerin korunmasında görev alırlar.
- Müzenin Dostları Grubu: Görevi yeni üyeler kazandırmak, gösteri ve sergilerin düzenlenmesine yardımcı olmaktır.
- Öğretim Üyeleri Grubu: Müze hakkında dersler vermekle görevlidirler. Ana amaçları her seviyedeki okullarla bağlantılar kurarak, müze koleksiyonunun tanıtımını yapmaktır.

⁽¹⁰⁷⁾ Hudson, Kenneth; *Museums for the 1980's*, Permanent Adviserto the International Council of Museums (ICOM), 1977, s. 149

Amerikan müzelerinde çalışanların yarısından fazlası, hiç karşılıksız beklemeksizin gönüllü olarak çalışmaktadırlar (Şekil 10). Bu gönüllü elemanların dağılımı, değişik tip ve büyüklükteki müzelere göre farklılık göstermektedir (Şekil 11).⁽¹⁰⁸⁾



Şekil 10- Amerikan Müzelerindeki İşgücünün Dağılımı (1971-72)



Şekil 11 -Amerikan Müzelerinde çalışan Full-time, Part-time ve Gönüllü Personelin Müze Çeşitlerine Göre Dağılımı (1971-72)

(108) Harris, Louis; a.g.e. ,s.86.

Belirlenen personel sınıflaması, müzedeki çalışma kategorilerine, meslek gruplarına göre farklılık göstereceği de gözardı edilmemelidir. Müze personeli, profesyonel ve profesyonel olmayan diye gruplamakta mümkündür.⁽¹⁰⁹⁾

Profesyoneller; Müzecilik konusunda özel eğitim ve deneyim gerektiren konumlarda çalışan meslek sahibi elemanlar olarak tanımlanmışlardır. Müdürler, uzmanlar, kütüphaneciler, desinatör ve okutmanlar bu grupta yer alır.

Profesyonel olmayanlar: Kısaca meslek sahibi olmayanlar gözetmen, güvenlik ve temizlik görevlileri, yazmanlar gibi kişileri kapsar. Ayrıca kıdemli ve kıdemsiz personel ayırımı da yapmak mümkündür. Kendi müzesi dahil, müzelerin amaçları hakkında yeterince düşünmemiş olanlar, gerçek bir profesyonel olarak adlandırılma şanslarını baştan kaybederler.

Müze bu görevini yerine getirirken ne tür personele gereksinim duyduğunu belirlemek zorundadır, bu açıdan detaylı bir personel planlaması şu süreçler kapsar.

1. Personel Gereksinmesinin Planlanması
2. Personel Sağlanması Planlanması
3. Personel Yerleştirme ve Yönlendirmenin Planlanması
4. Personel Geliştirme ve Yetiştirmenin Planlanması
5. Personel Çıkarmanın Planlanması

Müze personel planlaması yararı açısından yukarıdaki süreçlerin şöyle tanımlayabiliriz.⁽¹¹⁰⁾

- Personel Gereksinmesinin Planlanması:

Personel gereksinmesinin planlanması; müzede en yüksek verimin sağlanabilmesi için, işgücü girdisinin belli bir optimum'da tutabilmektir. Müzenin büyüklüğü, içeriği, yönetim türlerine göre , gereksinim planlaması karmaşıktan basite doğru çe-

⁽¹⁰⁹⁾Hudson, Kenneth; a.g.e., s. 151.

⁽¹¹⁰⁾Kaynak, Tugray; **Personel Planlaması**, a.g.e., ss. 13-14.

şitli Yöntemler uygulanır. Personel gereksinmesinin planlanması; müzede gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işin nitelik ve nicelik olarak önceden belirlenmesini ve işi yapacak belli özellikteki personeli sayısal olarak saptamaktır. Planlama, personel modeli oluşturulurken nicel, nitel, zaman ve işin yapılacağı yerin özellikleri, müzenin gelişim boyutu gibi çeşitli değişkenlerde gözönünde bulundurulmalıdır.

Personel Gereksinmesinin Planlama süreci içinde olan personel miktarı ile olması gereken personel miktarının denkliği aranan özelliktir. Ancak uygulamada olması gereken personel miktarı ideal bir değer olarak gözükür.

Müzenin amaca ulaşabilmesi için işi fiilen yapan *Gerçek Personel* gereksinmesi yanında; kaza, izin, çeşitli kaçınılmaz devamsızlık durumunda işi aksamadan yürütülebilmesi için *Yedek personele* , çalışan personelin işyerini tamamen terketmesi yerine başka personelin alınması söz konusu olan işgücü dönüşümünde *Ek personele* ve *Yeni personele* gereksinim duyar. Müzenin bütünlüğü içinde etkin işletilebilmesi yada yeniden örgütlenebilmesi için personel gereksinmesinin planlaması önemli rol oynar.⁽¹¹¹⁾

- Personel Sağlanması Planlanması

Personel seçiminde, her görevin gereklerine uygun kişilerin seçilmesi yani belirlenen işe göre personel alma ilkesine uyulmalıdır. Bunun yapılabilmesi içinde her görevle ilgili somut işler ya da ayrıntılı iş tanımlarının ve her görevin personelden istediği bilgi, beceri, nitelik ve yetişkinlik konularının belirlenmesi gerekir. Her durumda da gereksinim duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmalıdır. Personelin bilimsel temellere dayanarak işe alınabilmesi için sahip olması gereken asgari koşul ve nitelikleri belirler, buda hangi işe eleman alınacaksa o işin incelenmesini gerektirir. İş analize iş tanımlarına dayanarak hazırlanan iş şartnamesi ise söz konusu işte çalışacak personelde aranan asgari gerekleri belirler.⁽¹¹²⁾

(111) Ibid., s. 25.

(112) Yalçın, Selçuk; *Personel Yönetimi*, İ.Ü. İktisat Fak. Yay, No: 382, İstanbul, 1977, s. 61.

* Detaylı bilgi için Tuğray Kaynak , *Personel Planlaması Kitabı*

Yıl içinde müzelerden emekliye ayrılmalar, sakatlanmalar ve çıkarmalar dolayısıyla çeşitli işlerde boşalmalar olacağından personel sayıları, bir takım kestirmelerle personel planlaması doğrultusunda hesaplanabilir. Müzenin herhangi bir bölümünde boşalan yerlerin doldurulması istendiğinde, personel bölümü, işin gereklerinin ne olduğu ve bu iş gereklerine ne nitelikte kişinin uygun olacağını belirler. Personel sağlanırken önce iş gücü koşulları belirlenen işin tanımı, sınırları çizilir. O işe uygun personelde aranacak niteliklerle, işe alınacak personel sayısı saptanmalıdır. Müze kendisine gerekli personeli ne ölçüde doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapıda geliştirecektir. Personeli bulup, seçme politikası sözkonusu olduğunda bu görevin sorumlusu kim olacağı, hangi kaynak ve yöntemlerden yararlanacağı, hangi işler için personelin seçileceği, ne gibi sınırlamalar yapılacağı bütün müzelerin bağlı bulunduğu yönetim organlarınca, kanun ve tüzüklerine uygun olarak önceden kararlaştırılarak uygulanır. Büyük müzelerde, personel sağlama, işe yerleştirme personel dairesine bağlı uzmanlar tarafından yerine getirilirken, küçük müzelerde ise, her müdür kendi bölümünde çalışacak elemanları seçer, görüşme yapar hiç bir uzmanın yardımı olmaksızın işe alır. Özel ve vakıf müzelerinde bu görevi üst yönetim kurulları, müdür ya da müteveli heyeti üstlenmiştir. Kültür Bakanlığına bağlı müzelerimizde üst yönetim uzman kadroların belirlenmesi bakanlığa bağlı Genel Müdürlüklerce diğer hizmetlerde görev alacaklar ise, bu müdürlüğe bağlı Bölge Müdürlüğünce gerçekleştirilir ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre belirlenir.⁽¹¹³⁾

Müzede çalışacak personel sağlanırken müze içi ve dışı kaynaklara başvurur. Müze içi kaynaklardan personel temininde gerekli elemanın elde olanlarından seçilmesidir. Özellikle orta ve yüksek mevkilerin doldurulmasında müze iç kaynaklarından yararlanılmaktadır. Böylece müze içinden boşalan yerlere alt basamakta çalışanlardan elverişli olanların yükseltilerek aktarılması politikası güdülerek, personelinde çalışma gücü kamçılanır. Bunun sonucu olarakta müzenin personel eğitime planı yapması ve bu planı uygulayacak örgütü kurması ve bunun içinde önemli harcamaları yüklenmesi gerekmektedir. Hep içerden kaydırılacak üst basamaklardaki eksikliklerin doldurulduğunda müzelerde tutucu bir yönetim ortaya çıkması ve yeniliklerin müzeye getirilmemesi tehlikesiyle de karşılaşılabilir. Bunun içinde zaman zaman bazı

(113) Erbay, Fethiye., a.g.e., s. 91.

basamaklarda boşalan yerlere müze dışından seçilerek personelin atanması sağlıklıdır. Genellikle basit işler ve küçük mevkilere personel müze dışı kaynaklardan sağlama yoluna gidilir. Müze dışı kaynaklardan sağlanacak personelin istenen nitelikte olması, bir bakıma müzenin ne ölçüde geliştirilmiş seçme yöntemleri kullanmakta oluşuna bağlıdır. Bu açıdan, personelin işe alma sürecinde personel seçiminde kullanılacak yöntemlerin de ayrı bir önemi vardır. Bunlar; **görüşme, referans kontrolü, psikolojik testler, sınavlardır.**⁽¹¹⁴⁾ Nitelikli personelin bulunması, seçilmesi ve işe alınması önemle üzerinde durulması gereken zor bir iştir.

- Personel Yerleştirilme ve Yönlendirmenin Planlanması

Gereksinme duyulacak personelin özellikleri saptanıp, müze dışı ve içi kaynaklardan sağlanmalarından sonra personelin yerleştirilmesinin planlanması gündeme gelecektir. Burada personelin kişisel özelliklerine denk düşecek ve onun yapacağı işle tam bir uyum içinde bütünleşmesini sağlayacak olan bir uygulamanın gerçekleştirilmesidir. Boş iş yerlerin sayısal olarak saptanmasından sonra iş ve iş gören arasındaki uyumun gerçekleşmesinin araştırılmasıdır.⁽¹¹⁵⁾ Organizasyonlarda esas bağlayıcı unsur insandır. İnsanlar ise yaptıkları işlerde psikolojik ve toplumsal özelliklerinin etkisinde kalırlar. Bu nedenlerle ortaya verimliliğin düşmesi gibi bazı sorunlar çıkar. İşte insan ilişkileri bu noktadan hareketle insanın özendirilmesi ve moral durumu verimliliği ile işi arasında doğrudan bir ilişki olduğunu kabul eder ve çözümlemelerini bu temele dayandırır. Yönlendirme faaliyeti içinde maddi kaynakların nerede ve ne kadar bulundurulacağı ve bu kaynakların nereden sağlanacağı hususundaki kararlarda bulunmaktadır. Verilen emrin yerine getirilmesi için gerekli maddi araçların yeterli miktarda ve istenen zamanda temini zorunluluğu nedeniyle bu alanda da sürekli denetim gereklidir.⁽¹¹⁶⁾

Başarılı bir yerleştirme ve yönlendirmenin en belirgin özellikleri, çalışanların işi aksatmalarını önleyip, daha verimli bir şekilde çalışması ve problemlerin ortadan kalkmasıdır. Yeni işe giren elemanların ilk haftalardaki tutumu, gelecekte gösterecekleri performansın bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu nedenle yeni işe giren bir elemanın yararlı olup olmadığını anlayabilmek için ihtiyaç olunan yere yerleştirmeli, gerekli olan görevleri vererek de yönlendirilmelidir. İlk günlerde yapılacak

⁽¹¹⁴⁾Kaynak, Tugray ;Personel Planlaması ., s. 15.

⁽¹¹⁵⁾Ibid., s. 17.

⁽¹¹⁶⁾Yozgat, Osman ; a.g.e., s. 311.

böyle bir yaklaşım hem yönetici için zaman kaybına neden olmayacaktır hemde çalışacak olan elemanın gerekenleri kavrayıp çalışmaya başlaması açısından daha verimli olacaktır.

İşe başlamış olan elemanın personel departmanı tarafından izlenerek sorumlu olduğu işleri yapıp yapamadığına, ne kadar başarılı olduğuna ve buna göre elemanın uygun yere yerleştirildiğine ve yönlendirildiğine karar verilir. Mesele elemanın işini yaparken problem çıkarıp çıkarmadığı, gereksiz yere masrafa neden olup olmadığı, iş arkadaşları ve yöneticilerine nasıl davrandığı, güvenliğe ne kadar önem verdiği, ihtiyacı olan araç ve gereci nasıl kullandığı bir elemanın iyi veya kötü olduğunu gösteren en belirgin özellikleridir. Her ne kadar gerek verilen işlerde ve gerekse yönlendirilmede ve diğer konularda çalışan kişi bir üst düzeydeki müdürüne veya şefine bağlı olsa da bu elemanın göstereceği performans direk olarak personel departmanının sorumluluğu altındadır.⁽¹¹⁷⁾Bu arada yeni işe alınan bir elemanın, işle ilgili eğitiminden bağlı bulunduğu üst sorumludur. Personel departmanları belli aralıklarla kontrol edilmeli bu imkanların adil bir şekilde personele sağlanıp sağlanmadığı izlenmelidir.

- Personel Geliştirilmesinin ve Yetiştirilmesinin Planlanması

Müzenin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir personel planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu iç işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu bilinçle müze yönetimi dışta ve içte düzenlenecek eğitim, geliştirme ve yetiştirme programlarıyla soruna eğilmek zorunluluğundadır. Geliştirme ve yetiştirme planlamasında müzenin örgütsel amaçları yanısıra bireysel amaçlar da dikkate alınmalı.

Müze gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle olanaklıdır. Buda giderek önemi artan kariyer planlaması süreçleri geleceğe değin personel gereksinmelerinin karşılanmasını da sağladıklarından önemlidir.⁽¹¹⁸⁾Personelin yetişme ve gelişmesi daha detaylı olarak tez içerisinde irdelenecektir.

⁽¹¹⁷⁾Miller, Ronald; a.g.e., s. 25.

⁽¹¹⁸⁾Kaynak, Turğray;Personel Planlaması ., s. 16.

- Personel Çıkarmanın Planlanması

Bir müzenin personel çıkarma yöntemine başvurmasının nedenleri çeşitlidir. Ekonomik zorunluluklar yanında, müze ziyaretçilerinin azalması, müzenin kapatılıp başka yere nakli, teknolojik ilerleme sonucu mekanizasyon ve otomasyon gibi nedenlerden ötürü müze personel çıkarak tasarruf yoluna gidebilir.

Müze yönetimi işten çıkarma gibi bir sorunla karşı karşıya kaldığında, oldukça planlı bir program izlemeli ve bu işten çıkarmadan dolayı müzenin herhangi bir tehlikeyle karşılaşma ihtimalini minimuma indirebilmelidir. En zor vazgeçilebilirlik ilkesine uyarak çıkarma işlemine girilir. Örneğin aynı konumda bulunan iki elemandan birinin işten çıkarılmasında, elemanların gösterdikleri performanslar değerlendirerek karar vermesi gerekir.

Müzeler zorunlu olarak işten çıkarma işleminde karşı karşıya kaldığında çalıştırdığı personelin adaletli olarak hakkını korumak zorundadır. Bu durumda üst yönetim bazen personeli iş yükünün artış gösterdiği başka bölüme aktarabilir. Bu durumda da personelin kazanılmış haklarını gözetmelidir. Bazende, fazla çalışmaları, mesaiyi kaldırarak çözüm yolu arar. Tüm bunlar yeterli çözüm getiremezse, iyi düzenlenmiş plan ve politikaya çerçevesinde müze yönetimi çıkarma işlevine girecektir ve öncelikle en kolay vazgeçebileceği personeli çıkaracaktır. Önce ek ve yedek personelden başlanır. Gerçek personel miktarını azaltırken müzeye getireceği mali yükümlülükle, müzede çalışma süresi, gelir düzeyi ve bakmakla yükümlü olduğu kişiler gözönünde tutulmalıdır. ⁽¹¹⁹⁾ Müze personelinin işten çıkması, çeşitli müze içi ve dışı nedenlere dayanmaktadır.

Müze dışı nedenler: Müze dışındaki başka çalışma alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlamasıdır. Burada daha çok ekonomik nedenler ön sırayı almaktadır. Gelişen teknolojiyle başka işlere kolayca uyum sağlayıp atlama olanaklarının artmasıyla olur.

(119) Ibid. , ss, 50-56.

Müze içi nedenler: Müzenin kuruluş konumundan kaynaklanan nedenler ki bu müzerin merkeze olan yakınlığı uzaklığı ve ulaşımının niteliği ile bunun müzece karşılanıp karşılanmayacağı önemli bir etkindir. Ayrıca az yada adaletsiz ücret sisteminin uygulanması, kötü ve ağır çalışma koşulları ve iyi idare edilemeyen yönetim uygulamaları, yetersiz araç, gereç ve ortam özellikleri, kantin, yuva, bayram tatili gibi çeşitli sosyal hizmetlerin bulunmaması, çalışma arkadaşları arasındaki uyumsuzluk, yetersiz ve yeteneksiz kişilerin çalıştırılması, ilerleme ve yükselme olanaklarının yetersizliği gibi nedenler personelin işten çıkmasına yol açarlar. Özel yaşam koşullarından kaynaklanan nedenlerin başında oturma ve yaşama alışkanlıklarındaki değişiklik gelmektedir. Başka bölgeye taşınma, göç, aile ortamındaki birtakım değişiklik, evlenme, ölüm, çocuk sahibi olma, kendi yada çocukları için eğitim ve öğretim gereksinimi, sağlık ve iş çevresindeki birtakım huzursuzluklar, amaçlanan ve arzu edilen çalışma ortamının bulunmaması, başka işe duyulan istek vb. daha birçok neden kişinin iş ortamından uzaklaşmasına kendisine başka işler aramasına yol açar.⁽¹²⁰⁾

Çeşitli nedenlerden ötürü işten ayrılmalarda, müze ya kendi personelini çıkarma yoluna gider yada personel kendi isteğiyle iş yerini terk eder. İki durumda önceden belirlenmemişse zor anların yaşamasına neden olur.

- *İsteğe bağlı olarak işten ayrılma:* Emeklilik öncesi, emeklilik ve çeşitli ayrılımlar müze personelinin kendi isteğiyle olur. Bu tür durumlarda müze önceden haberdar edilmelidir. Bazı ayrılmalarda müze içi sorunlar söz konusudur, bu durumlarda müze yönetimi biraz sert bir tavır kullanarak istifayı önlemeye çalışır, ya da tam tersi bazı durumlarda elemanı işten ayrılması için zorlayabilir. Ancak ne olursa olsun, müze yönetiminin bir etkisi sonucu, elemanın tehdit yoluyla işten ayrılmaması gerekir. Personelin işe girdiği ilk birkaç ay çalışma ortamına uyumda çok önemlidir. Nitelikli genç personelin devir oranının yüksek olması müze tarafından arzulanmayan durumdur. Bu durum yetenekli ve eğitilmiş personelin başka müze yada işletmelere kaptırılmasıdır. Müze bu yeni personeli tutmak için harekete geçmeli, personelin müzede kalmasına etkide bulunan özendirme yöntemlerini gözden geçirmelidir. Elbette burada karşı karşıya kalınan en önemli sorun çıkan elemanın yerine yeterli kalite ve özelliklere sahip bir kişinin bulunabilmesidir.

⁽¹²⁰⁾Miller, Ronald; a.g.e., s. 57.

- *Zorunlu işten çıkarmalar:* Müze ekonomik nedenler, yönetim sisteminin değişmesi, zorunlu olarak kapanma gibi müze organizasyonundan kaynaklanan çeşitli nedenler yanında, çalıştırdığı personelin kişiliğinden kaynaklanan özelliklerden ötürü, yönetim ve otoriteye karşı gelen, çalışma sistemini aksatanları çalıştırmak istemeyip işten çıkarma yoluna gider.

Aşağıda belirtilen maddeler personelin disiplin cezası almasına, hatta işten el çektirilmesine yol açabilir.⁽¹²¹⁾

- Otoritelere iteat etmeksizin, bir takım araçları kendi menfaatlerine göre kullanma yada zimmetine geçirme
- Çalışanlar ve ziyaretçiler ile denetleyicileri rahatsız etme
- Ziyaretçilere, çalışma arkadaşlarına kaba hareketler ve açık saçık konuşmalar
- Bazı dökümanların müze otoritesinin izni olmadan kopyelerini alma, bilerek yapılan kasti hareketler, sorumluluğu kötüye kullanma v.s. (zaman kartları, zaman çizelgelerive başvuru kayıtlar gibi evraklarda tahribat yapmak)
- Müzenin koleksiyonudaki maddelerin kopyalarını alarak bunlardan çoğaltmalar yapmak yada asıllarını sahteleriyle değiştirmek.
- Hırsızlığa teşebbüs yada suç üstü, müze mallarını uygunsuz ve otoriteden habersiz alı koyma.Ziyaretçi mallarını çalma.
- Müze malına, ziyaretçi yada iş arkadaşlarının mallarına bilerek zarar verme.
- Çalışanların, müze personeli , dernekleri ve müze işleri yada materyallerin saklanması hakkında, basına, gazeteye ve dergilere müze otoritesinin izni olmaksızın bilgi vermek.
- Çalışmaları bilerek aksatmak, amaçlı geciktirme,
- Çalışanların idaresinde müze kurallarını, bireysel isteklere göre uygulamaya çalışmak yada tam tersi yasaklamalar yapmak, düzenli çalışma saatlerinin dışına çıkmak.

Öte yandan çalışanların çalışma isteklerinin azalmasının çeşitli nedenleri vardır. Geçici olarak çalışma performansının düşmesi, yönetimden ve çalışma ortamından hoşnutsuzluk, sağlık, ailevi nedenlerdir. Bu nedenler değerlendirilerek personel çıkarma yoluna gidilmelidir. Unutulmaması gereken ne tür personel çıkışı

⁽¹²¹⁾Ibid., s. 78.

olursa olsun müze için bir maliyettir. Ayrılanların ve çıkarılanların yerine yeni personelin alınması, ekstra bir gideri gündeme getirdiği unutulmamalıdır. Bu açıdan iyi bir personel planlamacısı müzeye alınan ile çıkanların işgücü dönüşüm oranını saptayarak gerçek durumu bize yansıtır. Ayrıca personelin yetiştirme, eğitim ve ilerleme olanaklarından yararlandırılmaması personelin müzeyi terketmesini nedenler. Bazen bu sonuçlara ulaşmada hep personel suçlu değildir. Müzenin kötü yönetim şartlarından da kaynaklanabilir. Bunun için bu tür durumlarda tek taraflı karar verilmemelidir. Unutulmaması gereken yönetim ile personelin bu alandaki menfaatleri karşılıklı olduğudur.

Müzenin izleyeceği personel politikası; müzenin personel ihtiyacına göre değişecek, kadrolar daralıp genişleyecektir. Buda personel planlaması yönetimi altında iş analizinden yararlanarak detaylı bir program yapmakla sağlanır. Bu açıdan ilkönce detaylı bir personel envanterinin çıkarılması gereklidir.

- Personel Envanterinin Çıkarılması

Günümüzde bir müze için iyi bir kuruluş yeri seçmek üstün koleksiyonlara sahip her türlü olanaklarla donatmak yetmemektedir. Müzedeki iş ve işyerinde en uygun personelin bulunması gerekmektedir. Her örgüt alanı gibi müzede meslek değiştirme, yükselme veya eleman devri gibi nedenler ile personelinin bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerlerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Müze, yaşamını sürdürebilmek ve büyümek için sosyal çevresinden yeni üyeler bulmalıdır. Personel planlama sürecinde personel envanterinin çıkarılması personel yapısını belirleme açısından önemlidir. Personel envanterinin çıkarılması, öncelikle müzede çalışan personelin türünü belirleyerek, personelin iş görme durumlarının bir takım standartlara göre zaman zaman denetlenmesini sağlar. Personel gereksinmesi, müze içindeki iş yerlerinin sayısına dayandırılarak saptanması en çok görülen uygulamadır. Müze içindeki iş yerleri sayısı, gereksinim duyulacak personel sayısını verir. İş yerlerinin sayısı üzerinde personel planlaması yürütüldüğünde yasal nedenler, güvenlik gereksinimleri, sosyal ve çevresel nedenler dolayısıyla belli nitelik ve nicelikteki yerlerin istihdama açık tutulması zorunluğu dikkate alınmalıdır. Yer planlamasında; personel sayısal olarak belirlenmesi, müze organizasyonunda gösterilmiş yer sayısı üzerinde gerçekleştirilir. Yer planlaması = kadro planlamasında iş analizinden yararlanır.

Müze organizasyon yapısı araştırılarak, gerekli analizler yapılarak, müze içindeki işlerin yerlerinin saptanmasıyla gereksinme duyulacak personelin miktarını verir. Böylece personel nitelik ve isteklerine uygun pozisyonlara atanır. İşin gerekleri ile atanacak personel arasında optimal uygunluk gereklidir. Bu uygulama amaca yönelik düzenlenmiş iş analiziyle gerçekleştirilir. Böylece işin gerekleriyle, iş görenin yetenekleri belirlenecektir.

Tabii müzenin büyüüp, gelişip yerine getirilecek fonksiyonların artması, personel sayısının çoğalması karşısında yönetim etkinliğini sağlamak için organizasyon yapısında yeni ek kademeler gerekecektir. Bu kademelere bağlı olarak açılacak yeni yerlerin nicelik ve nitelikleri iş analiziyle belirlenerek pozisyon özelliklerine göre personel alınacaktır.⁽¹²²⁾

Türkiye'de; müzecilik hizmeti ve hizmeti yürütecek personel konusunda geliştirilmiş yeterli standartlar yoktur. Bu standartların olmamasıda uygulamayı güçleştiren nedenlerden birisidir. Devlet müzelerimiz 657 sayılı Personel Kanununa uygun olarak Kültür Bakanlığınca yayınlanan İç Hizmetler tüzüğüne göre atama ve yükselme çalışmaları uygulanır. Kamu hizmet ve görevlilerinin devlet memuru olarak atanacaklarda aranan şartlar, girebilecekleri hizmet ve görevler ile bunların tabii olacağı esaslar yönetmeliklerde gösterilmiştir.⁽¹²³⁾

- İş Analizine Dayanarak Planlama Verilerini Elde Etme

İş Analizi; gözlem ve incelemelere dayandırılarak belli bir işin, kendisiyle ilgili personelin, bilgilerin belirlenmesi sürecidir. Bu belirleme, başarılı bir performans göstermesi ve işin diğer işlerden ayırt edilmesini sağlamak üzere yapılır. Personel, işin kapsadığı görevler, beceri, bilgi, yetenek ve sorumluluklar çerçevesinde saptanır. İş analizi, organizasyondaki bütün işlerin detaylı ve kritik olarak incelenmesi diye tanımlanabilir. Bu incelemenin içeriği şunlardır;⁽¹²⁴⁾

(122) Kaynak, Tuğray; **Personel Planlaması**; ss. 156-158.

(123) Yücel, İhsan; **Müze Personelinin Hizmetiçi Eğitimi Ders Notları** (Atama, Yer Değiştirme Şartları) TBMM. Personel Eğitim ve Yönetim Müdürlüğü Yayını, No. 2 Ankara, 1983, ss. 15-20.

(124) Dale, Yoder; **Personnel Management and Industrial Relations**, Prentice Hall, New York, 1948, s.121.

- 1) Yapılan İş
- 2) İşin hangi şartlar altında yapıldığı
- 3) Personelin çalışmada yeterli olabilecek vasıfları (iş yapabilme, başarabilme kabiliyetidir.)

İş analizi; personel planlaması bakımından hazırlık niteliği taşıması, personele verilecek görevlerin, personelin işine başlamasından itibaren belirli bir düzen içinde sıralanmasıyla, personelin işleri başındaki durumlarını gözönüne alarak, transferlerine, yükselmelerine, ya da mevcut işlerinde bırakılmalarına yönverir. Belirli bir iş düzenlenirken, hem teknik hem sosyal açıdan inceleme yapılabilir. İşlerin düzenlenmesi, müzenin teknolojik ve örgütsel, personelin ise sosyal ve bireysel gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla yapılır. İşlerin kapsamındaki yöntem ve ilişkilerin belirtilmesini de kapsar. Personelin amaç ve eğilimlerinin, toplumdaki sosyal rolü ile bağdaştırmanın personel planlamasında önemli bir yeri vardır. Çünkü personelin müzeye sosyal bakımdan uyumu, personeli işine bağlayan ve müzeden ayrılmasını önleyen önemli bir etmendir.

Müze yönetimi; genel olarak 1 veya 3 yıllık personel ihtiyacını tahmin etmesi gerekir ve buna bağlı olarak yeterli yatırımları planlaması şarttır. Eğer bir yıldan uzun yapılmış bir planlama söz konusuysa, her sene tekrar gözden geçirilerek bütçenin buna göre ayarlanması gerekir.⁽¹²⁵⁾

Personel departmanınca personele ait bilgiler depolanması personel planlaması için gerekliliktir.

- Personel veya elemanlar hakkında genel bilgi
- Eğitim durumu ve görmüş olduğu diğer kurslar hakkında bilgi
- Personelin daha önceki iş tecrübesi, askerlik hizmeti de dahil olmak üzeri
- Müzede elde ettiği iş tecrübesi ve elde ettiği zamlarla birlikteki maaş cetveli.
- Terfileriyle ilgili dökümanların, yöneticilerin diğer elamanların ve şeflerin tavsiyelerinin de bulunduğu, elemanın müze içindeki yükselişini gösterir bilgiler yer almalıdır.

⁽¹²⁵⁾ Miller, Ronald; a.g.e., s. 37.

Müzede elemanlarla ilgili bir bilgi sistemi, bilgi bankasının oluşması gerekir. Bu da geleceğe yönelik tahminlerin ve planlamanın daha kolay yapılabilmesini sağlar. Personelin emekliliği veya iş terketmesi halinde ise bu dökümanların tekrardan gözden geçirilip, en son ve en güncel hale kolaylıkla getirilmesidir. Böyle bir envanter düzenlemesi, müzenin zamandan ve paradan tasarrufu sağlar. Bu yüzden müze yönetimi bu sistemi zaman kaybetmeden biran önce işlevi içine almalı ve sunmuş olduğu hizmetlerden yararlanmalıdır.⁽¹²⁶⁾ İş analizi sayesinde uygun işe uygun personeli seçerek, müzenin verimliliği ve devamlılığı sağlanmış olur.

1. Çalışmakta olanların, departmanlara ve iş sınıflarına göre sayısı
2. İş sınıflarının esnekliğine göre, ayrılacak olan veya işten çıkacak olan kişilerin sayısı
3. Mevcut olan işlerde personel ihtiyacının belirlenmesi
4. Uygulamasına karar verilmiş olan yeni programlar için ve ayrıca mevcut olan işlerin daha fazla geliştirilmesiyle ortaya çıkacak olan personel açığının belirlenmesi
5. Mevcut olan elemanların terfileri sonucunda ortaya çıkacak olan personel ihtiyacının saptanması
6. Müze dışından alınacak veya transfer edilecek elemanların uygulanacak programlara göre iş sınıflandırılmasının belirlenmesi
7. İş sınıflandırmalarına göre, müze dışından transfer edilecek olan elemanlar için ihtiyaç duyan bütçenin planlanması, gibi araştırmalar yapılarak, personel planlamasına yardımcı olunur.

. İş Analizinin Müze Organizasyonunda Kullanım Alanları

Kusursuz bir müze personel yönetimi içeriğinde yoğun bir iş analizi programı gereklidir. İş analizine ilişkin özellikler aslında onun yapılma amacına göre ortaya çıkmaktadır. Çünkü iş analizleri çok değişik amaç için kullanılmaktadır.

1. Müzenin sahip olduğu tüm personeli örgütleme ve bütünleştirmede
2. Personel sağlama, seçme ve yerleştirme
3. Yer değiştirme ve yükseltme

⁽¹²⁶⁾ Ibid; s. 39.

4. Eğitim programları düzenleme
5. Maaş ve ücret yönetimini düzenleme
6. Yakınmaların giderilmesin de
7. Çalışma koşullarının iyileştirilip düzeltilmesinde
8. Standartların saptanması
9. Yöntem geliştirme ve iş basitleştirme ile işgörenlerin verimliliğini arttırmada

Yukarıda sıralanan süreçler, genel bir personel planlaması olgusunun çeşitli alt aşamalarını oluşturmakta olup, daha detaylı olarak şöyle belirlenebilir.⁽¹²⁷⁾

1- Müzenin sahip olduğu tüm personeli örgütleme ve bütünleştirme: Müzede işin çok çeşitli ve ne kadar yapılacağı belirtildiği zaman, görevin spesifik işlere ve seviyelere bölünmesi gerekir ve bu ayırma en basit kalifiyesiz elemandan, en önemli yöneticiye kadar yapılmalıdır. İş çeşidine ve niteliklere uygun, ihtiyaç duyulan elemaları bu işlere doldurmaktadır. Böylece iş gücü planlaması etkilemek, başarmak için esaslı bir unsurdur. İş tarifi ve özelliklerinde tam yönetim seviyesi işle sıkı ilişkilidir.

2- Personel işe alma, seçme ve yerleştirmede; işgücü programı yapılırken, çeşitli görevlerde çalışacak personelin sahip olacakları nitelikler ve bilgiler açık olarak belirtilmelidir. İşin koşulları ile personelin nitelikleri arasında uygunluk aranır.

3- Yer değiştirme ve yükseltme: İş analizi verileri, her iş için performans standartlarını açık olarak belirler. Performans standartları çalışanların her birinin işinde nasıl yönetilmek istediklerini saptar. Her iş görenin performansı, yazılan standartlar ile yapılan karşılaştırmayla bulunmaya çalışılır. Sadece yazılan standartlar ile performans takdiri asla tam gerçeklikte olmaz, fakat yazılan standartlar bize daha gerçekçi olmamıza yardım eder. Böylece; müzede , personel birbirleriyle karşılaştırılarak yer değiştirme ve yükseltme politikası daha bilinçli olarak uygulanır.

4- Personelin eğitimi ve geliştirmesinde; İş bilgisi, müzede bu eğitim ve geliştirme programların yönetenlere büyük yarar sağlar. Ayrıca, müzede verilecek programın konusu ve içeriğini saptamada ve eğitilecek olan elemanın seçiminde de çalışmayı kolaylaştırır.

⁽¹²⁷⁾ Kaynak, Tuğray; *Personel Planlaması*, a.g.e. , ss.142-143.

5-Personel maaş ve ücret yönetiminin kurulması; ücret araştırmalarını içerir. İş ölçümünün amacı, bir görevin diğerine kıyasla daha iyi bir ödeme ile güvence altına alınmasıdır. İşgücü piyasasındaki ücretleri araştırmanın amacı ücret seviyesini doğru olarak saptamaktır. Bunun içinde, iş değerlendirme ve iş tarifleri eksiksiz olmalıdır.

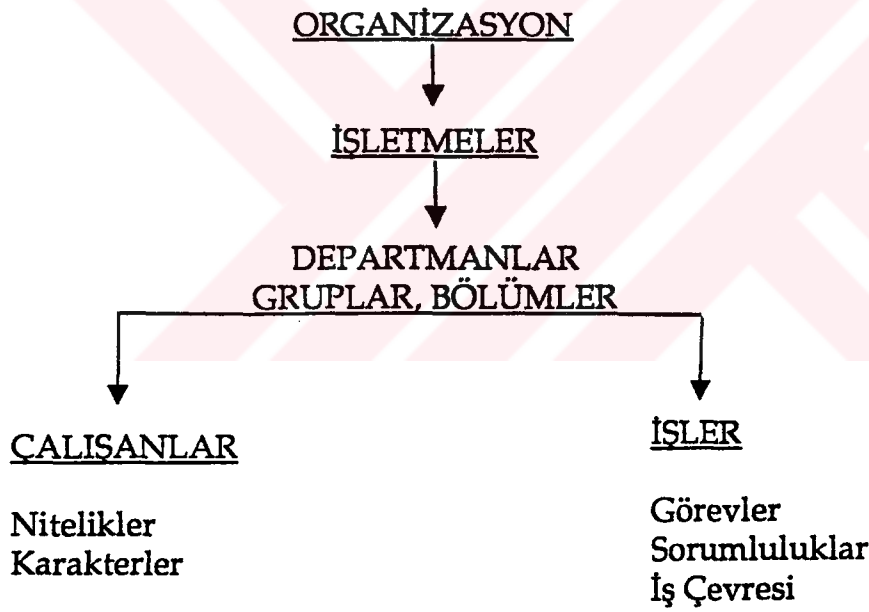
6-Yakınmaların giderilmesinde : Ayrıntılı olarak hazırlanan bir iş analizi, müzede sağlıklı çalışma şartlarının belirlenmesinde ve ortadan kalkmasına yardımcı olur. Böylece doğru ölçümlerle insana zarar gelme olasılıkları en aza indirilerek yakınmaların giderilmesini sağlar.

7- Çalışma koşullarının iyileştirilip, düzeltilmesi; Eğer müzede ayrıntılı bir örgüt planı varsa, bu iş analizlerinin gerçekleştirilmesi için en önemli dayanağı oluşturur. Çünkü örgüt planı, yapısal olarak, müze içi elemanların tür ve niteliklerini belirlediği gibi, onların kendi aralarındaki ilişkilerinin de toplu bir bakış açısıyla gözlenmelerini olanaklı kılar ve çalışma koşullarının düzeltilmesine yardımcı olur.

8- Standartları saptanması; İş analizinin uygulanmasıyla, hareket çalışmaları, iş basitleştirme, çalışma yerlerini geliştirme gibi metotlar ile iş ölçümleri ortaya çıkmıştır. Objektif olarak verimi arttırma, birim maliyeti azaltma standartların saptanmasıyla olur. Standartlar belirlenirken insanların kapasiteleri, fiziksel ve psikolojik özellikleri dikkate alınmalıdır. İş analiz verileri her iş için gerekli olan performans standartlarını da belirleyip, işgörenin performansı ile belirlenen standartlar karşılaştırılır.

9-Yöntem geliştirme ve iş basitleştirme ile işgören verimliliği; İş düzenlenmesi işi oluşturan görevlerin türleri, işin uzunluğu vb. konuları içerir. İş düzenlemesinin önem kazanması, sanayi devriminden sonra olmuştur. İşletmeler giderek büyüyüp karmaşılaştıkça, iş bölümü ve uzmanlaşma gereği belirmiş, işletmede etkinliği yükseltmek düşüncesiyle işler küçük parçalara bölünmüştür. Bu sürece iş basitleştirilmesi adı verilmektedir. Öte yandan, işletmeler sıkıcı ve tekrarlayıcı işlerin personel üzerindeki olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramışlardır. Bu amaçla iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi, iş değiştirme, planlama uygulama ve kontrol gibi yeni iş geliştirme yöntemleri uygulanmıştır.

Personel planlamasında doğru güncel iş bilgisi esastır. Müze organizasyonu ,işyerinin hedeflerini başarmak için biraraya gelmiş insanlardan oluşan bir gruptur. Bu temel elementler, müze çalışanları ve görevleri küçük birimler şeklinde organize edilmiş olup bunlar bölüm, alan gibi büyük birimlere bağlanmışlardır ve diğer müze galeri ve sanat birimleriyle ilişkileri vardır. Organizasyonel birimi; yukarıdan aşağıya kişisel görevleri ve amacı belirlemeli ve ilgili uygun kısımlarla haberleşmelidir. Bunun gibi her organizasyonel birim birbirleri ile ilişki kurmalı ve fikir birliği sağlanmalıdır (Şekil 12). Her görevin gerektirdiği yeteneklerin belirlenmesi, kayıt edilmesi başarılı bir yönetim için gereklidir. Method ve prospektüs, görevlerin, sorumlulukların, çalışma şartlarının belirlenmesinde görevler arasındaki ilişkilerinin, çalışanların insani niteliklerinin tanımlanmasında kullanılır ve buna iş analizi denir.⁽¹²⁸⁾



Şekil 12- Organizasyon Birimleri Arasındaki İlişkiler

⁽¹²⁸⁾ Beach, Dale; **Personnel the Management of People at Work**, The Macmillan Company, New York, 1965, s.164.

İş analizi, basit olarak, işle ilgili görev bilgilerinin elde edilmesi için bir methodtur. Sürekli kayıt için, bu bilgiler temel olarak iki şekilde kaydedilir. Birisi iş tanımı, tarifi, diğeri ise iş özellikleri (spesifikasyonu)dir (Şekil 13).⁽¹²⁹⁾ Bunların içerikleri, müze organizasyon çeşidine göre değişir.

<u>İŞ ANALİZİ</u>	
<u>İŞ TANIMI</u> (<i>Job descriptions</i>)	<u>İŞ ÖZELLİKLERİ</u> (<i>Job specifications</i>)
İş Ünvanı	Eğitim
Pozisyon	Tecrübe
İşin Özeti	Çıraklık
Görevler	Girişken
Makina, alet,	Fiziksel çaba
Malzemeler	Fiziksel Yetenekler
Yetki Sınır	Sorumluluklar
Çalışma Şartları	İletişim Yeteneği
Tehlikeler	Duygusal Karakter
	Duyu organların işlevselliği

Şekil 13-İş analizindeki iş tarifi ve iş özellikleri

Gerçekte bu iki terim arasındaki ayrım yapmak oldukça güçtür. Bununla beraber genelde iş tanımlarının işin özeti, görevlerin belirlenmesi personel nitelikleri olarak dizayn edilir.

İş Tanımı: İş analizi sırasında; işin ne olduğunu, görev, yetki ve sorumlulukların nasıl belirlendiğini, işin nasıl ve hangi araç ve gereçlerle yapıldığı vb. gibi bilgileri içerir.

İş Özellikleri: İş yapacak olan kimsenin, işin niteliklerine uygun olarak sahip olması gereken minimum özelleri saptanmasıdır. Görev ise; zamanı, yer i tanımlanan, neye göre yapılacağı ve amacı saptanarak bir kişinin sorumluluğuna verilen iştir.⁽¹³⁰⁾

⁽¹²⁹⁾ İbid; s.167.

⁽¹³⁰⁾ Kaynak, Tuğray; *Personel Planlama* , s. 151-154 .

İŞ TANIMI FORMU

İş Ünvanı: *Müze Müdürü*.....

Sicil No:.....

Tarih:.....

Derecesi:.....

İş Fonksiyonu:.....

- Rutin olarak, mektup, yazı ve rapor hazırlamak, yazışmaları cevaplamak,
- Çeşitli fikirlerin doğmasına neden olacak liderlik,
- Müze ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip olmak,
- Yöntem ve fonları saptayarak, planlamak, kadroyu yönlendirerek, koordine ederek, denetlemek,
- Toplama, koruma, araştırma, yorumlama ve sergileme gibi profesyonel uygulamalardan sorumlu olmak,
- Parasal yönetimden sorumlu olmak.

İşteki Görevler:.....

- Müzede çeşitli düzeylerde toplantı düzenlemek ve yönetmek,
- Müzenin gelir ve giderlerinin denkliğini sağlamak,
- Personel sorunlarına eğilmek
- Eserleri korumak ve araştırmayı sağlamak
- Çalışan ve ziyaretçilerle iyi iletişim kurmak,
- Müzenin araç, gereç ve çeşitli gereksinimlerini takip edip zamanında sağlamak,
- Müzeyi tanıtıcı yayın hazırlamak
- Müze çalışmalarını denetlemek,
- Çalışanların geliştirilmesi, motivasyon ve adaptasyonunu sağlamak,
- Bina ve ziyaretçi güvenliğinden, müzenin ve aletlerin bakımından sorumlu olmak
- Müzenin kendi bütçe ve politikasına bağlı kalarak üst yönetimin bütün toplantılarına katılmak,
- Tutulan kayıtları, dökümanları ve halkla ilişkileri ayarlamak,
- Çeşitli form ve kayıtları saklayıp, değerlendirmek.

İşle İlgili Malzeme ve Makineler:.....

-Kompüter, telefon, faks, teleks, telsiz, koruma ve güvenlik aletlerini kullanabilmek.

Eğitim Gerekleri:.....

-Müze uzmanlığı alanında, sanat tarihi işletme, iş idaresi, arkeoloji gibi dallarda diploma almak. Müzeolojiyle ilgili çeşitli kurslara katılmak,

Deneyim:.....

-Müzede ya da benzeri kültür kuruluşunda 3 yıllık yönetim birikimi ile müzecilik ile ilgili ek çalışmalar tercih edilir.

Bilgi Beceri ve Yetenekler:.....

- Bir müze ya da müzenin seksiyonuyla ilgili uzman bilgiye haiz olmak,
- Müze yönetim birimi tarafından yapılmış plan ve programı yürütme,
- Müze kadrosu ve kamunun aktif katılımını sağlayarak, müzenin amaçlarını yerine getirmek,
- Parasal gelişimi gerçekleştirme bilgisi ile bütçeleri yorumlama, sürececek olan parasal sorumlulukları yönetebilme yetisi.
- Müze işletmesinin yasal yönü ile şimdiki ve gelecekte müzeleri etkileyecek yasal bilgilere haiz olmak.
- Organizasyonel ve idari yetenek. Bu yeteneğin özellikle programda, eğitimi, insanları motive ve gücüyle, aktiviteleri koordine ediş tarzıyla çalışanlar ile ziyaretçiler arası diyalogu kuran organizasyonu bütünleyici niteliğe sahip olmalıdır.
- Müze ile ilgili işlerde. karşılaşılan problemlerde, tecrübelerini kullanarak sorunların üstesinden gelebilme yeteneğine sahip olmak çabuk ve doğru karar verebilmek.
- Müdürün müze ile ilgili tüm alanlarda müzenin anlaşılabilirliğini sağlamalı, iyi ilişkiler kurup geliştirmelidir. Özellikle yönetici ve danışmanlık tecrübelerinde bulunanları tercih edilmelidir.

İŞ TANIMI FORMU

İş Tanımı: Mülze SekreteriTarih: 1. 2. 1992

İş Numarası: _____

Derecesi: _____

İşin Fonksiyonu: _____

Yazı yazma, daktilo kullanma, yazı ve raporları hazırlama, kayıtları tutma, postayı dağıtma, randevuları ayarlama telefona cevap verme gibi benzeri sekreterlik görevlerini yerine getirme.

İşteki Görevler: _____

- Steno ve daktilo ile, rapor, mektup ve notları yazmak, temize çekmek.
- Toplantılarda steno ile not almak, temize çekmek,
- Rutin mektup ve notları düzenlemek ve daktilo etmek postayı açmak,
- Mektupları ayırıp, dağıtmak ve izlemek; rapor, katalog vb. şeyleri dosyalamak ,
- Şefin yerine görüşme yapmak, telefona bakmak ve gerekli veri ve bilgileri almak .
- Bölümle ilgili rutin raporları biriktirmek.
- Küçük gelir ve giderleri almak, vermek ve hesabını tutmak.
- Ziyaretleri kabul etmek, randevuları düzenlemek.
- Ofisin araç gereksinmelerini izlemek ve tamamlamak,
- Otel ve seyahat rezervasyonlarını ayarlamak,
- Gerek olduğunda teknik nitelikte yazıları daktilo etmek,
- Özel nitelikli bilgilerle ilgili olarak özenli davranmak.

İşle İlgili Malzeme ve Makineler: _____

- Daktilo , telefon ,diktafon, faks,teleks,

İŞ SPESİFİKASYONU FORMU

Puan

Faktörler ve Gerekleri

- 30 - **Zihinsel Çaba:** Müze, bölüm ve personel ile ilgili raporların toplanması ve düzenlenmesi.
- 50 - **Eğitim:** Özel Kurslar.. Stenografi, daktilo, komputer, yabancı dil
Yetişme Dönemi: Çıracılık dönemi 24-12-3 aylık eğitim periyodları
- 20 - **Yakınlık:** Daktilo yazabilmek için el ve parmak hareketliliği
Uyum : Yazışma ve ziyaretçi kabul gibi farklı görevlerde çabuk adaptasyon becerikliliği
- 35 - **Analiz Etme ve Karar Verme:** Olayları önemine göre değerleyip şefi için bilgi izleme
- 20 - **Göz ve Bellekle İlgili Talepler:** Not alma, okuma , kayıt tutma gibi zamanın % 50 si görsel uğraşla , ziyaretçi kabullü, mesaj alma, bilgi toplama gibi % 50'si bellekle ilgili uğraşlara gitmektedir.
- 5 - **Fiziksel Gerekler :** Zamanını çoğu konuşarak ve daktilo kullanarak geçer

Yürüme	☒	Ayakta Durma	☒	Dönme	☒	Duyuma	☒
Atlama	☐	İtme	☐	Duruş	☒	Görme	☒
Koşma	☒	Çekme	☐	Çömelme	☐	Renk kör.	☐
Denge	☐	Taşıma	☐	Diz çökme	☐	Derinlik kav.	☐
Tırmanma	☐	Tutulma	☐	Oturma	☒	Çalışma hızı	☒
Emekleme	☐	Hissetme	☒	Uzanma	☒	Kalkma	☒
Konuşma	☒						

- 15 - **Zarar/ Zıyan Sorumluluğu:** Çalışma hatalarından ötürü müzeyi yada bölümü zarara uğratma olasılığı düşüktür.
- 5 - **İş Sorumluluğu:** Kayıtların tutulması , ofis araçlarının temini
- 20 - **Başkalarıyla İlişkiler:** Diğer personelle , ziyaretçilerle, müze dışı kimselerle ilişkiler
- 0 - **Çalışma Koşulları:** Normal ofis koşulları

Atıklar	☐	Kirli	☐	Yalnız Çalışma	☐
Patlama	☐	Rutubetli	☐	Yanma Tehlikesi	☐
Koku	☐	Sıcak	☐	Elektriksel Tehlike	☐
Gürültü	☒	Soğuk	☐	Taşınabilir obje	☐
Yeterli Işık	☒	Yüksek Yer	☐	Mekanik Tehlike	☐
Sarsılma	☐	İçerde	☒	Derece değişikliği	☒
Çöplü	☐	Dışarda	☐	Diğer Personelle Çalışma	☒
Nem	☐	Engeller	☐	Yeterli Havalandırma	☒

Full-time:.....X.....

Part-time:.....

Sözleşmeli:.....

Tehlikeler: Olası Değil

200 - Toplam

Skor dizisi:

Derece:

Analizi Yapan:

Tasdik Eden

Bölüm Bşk.:

Personel Md.:

. İş Analizi ve Planlamada Kullanılan Temel Verilerin Belirlenmesi

İş analizi planlaması yapılırken, işverileri belirlenmelidir ve aşağıdaki şekilde kısaca gözden geçirilebilir.⁽¹³¹⁾

1- İş Kimliğini Belirleme (İş tanımları): İş tanıtacak, onu öbür işlerden ayıracak; işin adı, yeri, varsa kod numarası, personelin adı, devamlı gözetimcinin adı ve iş ünvanı, işin özeti, diğer işlerle ilişkisi, işin tanındığı öteki adlar ve girdiği başlıca sınıf (büro, mühendislik vs.) gibi verilerle tanımlanır.

2- İşin Gerektirdikleri Görev ve Sorumluluklar: İşle ilgili görev ve sorumluluklar açıklanmalı iş akışıyla söz konusu işin nereden aktarıldığı, personele ne gibi katkıda bulunduğu, bunun için hangi eylemleri, nasıl, niçin ve ne zaman yaptığı ve işi nereye aktardığı gibi konular belirtilmelidir. Bu arada, her gün yapılan ödevlerle, düzenli aralıklarla yapılan ödevler de dikkate alınmalıdır. İş yapacak kişiye verilen otorite, karar verme sınırı, kaç kişinin yetkisi altında çalışacağının belirlenmesi açısından önemlidir.

3- Kişisel Gereklere: İşin yapılmasında gereksinim, kişisel yeterliklere önem verilmelidir. Bunun için personelin öğrenim, görgü (tecrübe), yargı, analiz yeteneği, yaratma, düşünsel uygulama ve iş bilgisi gibi düşünme ustalığı ile; makine kullanma, el, kol ve parmak becerisi gibi ustalıklara değin veriler toplanmalıdır. Zihinsel ve fiziksel yetenekleri, dikkati kişisel karakter ile sorumluluk duygusu ile işin yapılmasında bunlara ne derece gereksinim duyulduğu belirtilmelidir. Böylece müzedeki öbür işlere göre, üzerinde durulan işin yapılmasındaki kolaylıklar veya zorluk anlaşılmış olacaktır.

4- Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları ve iş tehlikeleri hakkında bilgi toplanmalıdır. Bir müze içinde çalışma yerlerinin durumları ve çalışma koşulları, işten işe ve müzeden muzeye değişiklik gösterebilecek çalıştığı çevreyi tanımlar. Sıcak, soğuk, nemli, ıslak, gürültülü, pis kokulu, kirli, dumanlı, isli, yağlı, tozlu çalışma yerleri belirlenmeli, ayrıca iş kazalarına yol açacak el, kol, bacak, parmak gibi uzuvların kopmasına,

⁽¹³¹⁾ Aşkun, İ.Cem; İşgören, İ.T.İ.A. Eskişehir, 1978, ss.106-107.

kesilmesi ve kırılmasına yol açan tehlikeli işler ile bu risklerin yoğunlukları ile sıklıkları belirtilmiş olmalıdır. Müzedeki işler hakkında bilgiler, genellikle üç kaynaktan yararlanılarak toplanır. Bunlar; İşi fiilen yapan kişiler, işi iyi tanıyan ve bilen diğer çalışanlar ve gözeteciler, işi yapılışı sırasında izleyen bağımsız gözlemcilerdir. Bilgi toplama sırasında uygulama da en yaygın yol, soru formları kullanma ve görüşme yöntemlerinin birlikte kullanılmasıdır. Bu iki yöntem uygulanırken, yukarıdaki her üç bilgi kaynağı da yeterince kullanılmaya özen gösterilmelidir. Teoride ve uygulamada iş analiz verileri; gözlemle, yazılı ya da sözlü soru yöneltmeyle, görüşmeyle, işi yapan kişinin tuttuğu günlük notlarla, uzmanların görüşleri alınarak toplanır. Ancak bu yöntemler genel olarak rutin olmayan ve halen çalışılmakta bulunan işler için kullanılabilir. Ayrıca zorluk, yeni kurulmakta bulunan ve henüz çalışmaya başlamamış olan müze departmanlarında iş analizlerinin nasıl yapılacağı konusunda ortaya çıkar. Uzmanlar bu durumlarda söz konusu işin yapay bir modelini kurarak yaklaşık değerlendirmelere giderler ya da başkaca aynı türden işlere bakarak yansıtma değerlendirmelere başvururlar. ⁽¹³²⁾

İş analizleri işlerin değişen kapsamları nedeniyle derhal yapılmalı ve yeni iş tanımları iş spesifikasyonlarına alınmalıdır. Modern, karmaşık endüstriyel sistemimizde kesin olan tek şey, değişikliğin sürekliliğidir. Çoğu zaman müzedeki işlerin niteliklerinde, içeriklerinde ve personel gereklerinde değişiklikler meydana gelir. Yeni makinaların veya malzemelerin kullanıma başlatılması gibi yada idari yönetimce işleyiş işlemleri değiştirilebilir. Müze yeniden organizasyonel yapılanmaya gidebilir. Teknoloji ile bazı görevler için yeni ustalık gerekleri eklendiği gibi, bazılarında ustalık gereği kaldırılır. Bu yüzden iş analizi programları güncel olmalı ve tanımlar dolaplar kaldırılıp unutulmamalıdır.

Personelden iş tanımı ve iş spesifikasyonu gereklerine sıkı sıkıya bağlı kalmalarını istemek, onların gelişme ve yetişmelerini kısıtlayabilir, çoğu kez verimlerinin düşmesini, yeteneklerini tam olarak kullanamamalarını nedenler. Bunun uygulamadaki görünümü, çoğu kez bir kişilik işe birden fazla personelin bağlanması olarak raslanır.

⁽¹³²⁾ Kaynak, Tuğray; *Personel Planlama*, ss.144-145.

Şu halde iş tanımı ve iş spesifikasyonu gereklerine personelin tam bir uyum göstermesi, onların oyun alanlarını daraltacak ve işle ilgili düzenlemelerini kendi yetenek ve güdülerini doğrultusunda gerçekleştirmelerini önleyecektir. Bu ise, süreç içinde azalan verim ya da, aynı iş için daha çok adam olgusunun gelişmesine ortam hazırlayacaktır. Bu sakıncanın giderilmesi, uygulamada yetki ve sorumluluk sınırlarının örgütsel basamaklaşmada yukarıya doğru gidildikçe daha esnek tutulmasıyla giderilmeğe çalışılmalıdır. Bu nedenle, üst kademelerdeki görevlere deyin iş spesifikasyonu ve iş tanım formlarındaki gerekler daha geniş tutularak yetki ve sorumlulukla da esneklik sağlanmalıdır.⁽¹³³⁾

Gündeme gelen sorunlara karşın personel yönetim programlarını uygulamada kendilerine önemli ölçüde yararlı olan iş spesifikasyonları hazırlamışlardır.

bd- Müze Organizasyonunda Görevlerin Belirlenip Gruplanması

Müzeler, işlevlerini yönetsel ve teknik bilgilere dayanan uzmanların ortak çalışmalarıyla yürütürler. Koleksiyonların amaçları doğrultusunda gelişmesi, güncel araştırmaların, değişmelerin topluma iletilmesi, teknik ve yönetsel kadronun öngördüğü olanakları değerlendirmesi ile sağlanır. Personelin ortak bir anlayış ile örgütlenmesi başarıya ulaştırır. Bunun içinde müze organizasyonudaki görevlerin açık olarak gruplanıp, tanımlanması ve bu tanımlamaya uygun personelin seçilmesi gereklidir.

Görevler; ödev, yetki ve sorumlulukların toplamını ifade eder. Organizasyondaki kaç çeşit hizmet ve bu hizmetlerin herbirinde kaç adet bulunduğunu da ortaya koyarken bu yolla toplanan bilgiler ve görev listesi, gruplandırma için zorunlu verilerdir. Liste düzenlemede; çeşitli kuruluş ve görev kanunlarının ortaya koyduğu genel nitelikteki hizmetleri kapsayan görev ve kadrolardan yada işin, hizmetin gereği olarak uygulanan görevlerden yararlanılır. Görevle ilgili faktörler ve esaslar çeşitli meslek alanları için değişiklik göstermekte ise de genellikle ortak nitelik taşıyan faktörler bulunmaktadır. Bunlar,⁽¹³⁴⁾

⁽¹³³⁾ Ibid. , s.155.

⁽¹³⁴⁾ Kalkandelen, Hayrettin; Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1972. s. 65 .

1. Görevin hangi meslek sahasıyla ilgili bulunduğu, (örneğin, mühendislik, yönetim, sosyal bilimler ve sanat gibi.)
2. Görevin kapsamındaki ödevlerin güçlük ve karşılık derecesi.
3. Görevin yönetimi ve denetimine ilişkin ödev ve sorumluluklar. (Burada yönetici durumundaki bir kimsenin görevi söz konusu olmaktadır.)
4. Denetimle ilgili olmayan ödev ve sorumluluklar.
5. Görevin kapsamındaki ödevlerin yerine getirilmesinde gerekli bulunan asgari nitelikler. (Örneğin; öğrenim derecesi, tecrübe süresi vb.)

Aslında sınıf, belirli amaçla bir araya getirilmiş bir veya daha çok özellikleri benzer ödev, yetki ve sorumlulukları kapsayan kadrolar ile işe alma, atama, eğitime, terfi, ücret rejimleri yönünden benzer işleme tabi kılınan personelin toplamı anlamındadır. Bu da sınıfların, birbirinden farklı özellikleriyle tanımlanması gereğini ortaya koymaktadır.

Görevlerin gereği olarak, genel niteliklerden başka; gerek personelin hizmetiy-le (belirli yıl tecrübe, belirli görevlerde belirli süre hizmette bulunmuş olma, yabancı dil bilme, mezuniyet sonrası belirli seviyelerdeki ihtisas vb.) ve gerekse personelin fizik ve moral kapasiteleriyle (boy, kuvvetli, sağlıklı fiziki yapı, olayları değerlendirebilme kabiliyeti, yaratıcılık gibi) ilgili nitelikler açıkça ortaya konur. Görevlilerin sınıflanmasıyla hangi sınıflardan yükselme (terfi) yolu ile hangi sınıflara geçilebileceğinin gösterilmesi sağlanır. ⁽¹³⁵⁾

⁽¹³⁵⁾İbid. ,s.67.

1975 yılında Kanada Müzelerinde İşgücü Dağılımını araştıran *Lynn Teather* müzelerdeki görev dağılımı şöyle gruplamıştır.⁽¹³⁶⁾

A) Genel Yönetim:

Tüm danışmanlar
Bütçe bölümü görevlileri
Üyelik bölümü görevlileri
Halkla ilişkiler görevlileri
Basın
Kütüphane

B) Gösterim, Sergi:

Yönetim bölümü çalışanları (eğitim, araştırma ve yayın)
Gösterim, dizayn ve sergi bölümü çalışanları
Kataloglama bölümü
Koruma bölümü

C) Eğitim:

Hocalar ve öğretmenler
Çocuk ve yetişkin danışmanları (Psikolog, Pedagog)
Atölye liderleri vs.

D) Araştırma:

Araştırmaya yönelik çalışanlar
Koleksiyon araştır macıları
Laboratuvar teknisyenleri
Arkeologlar

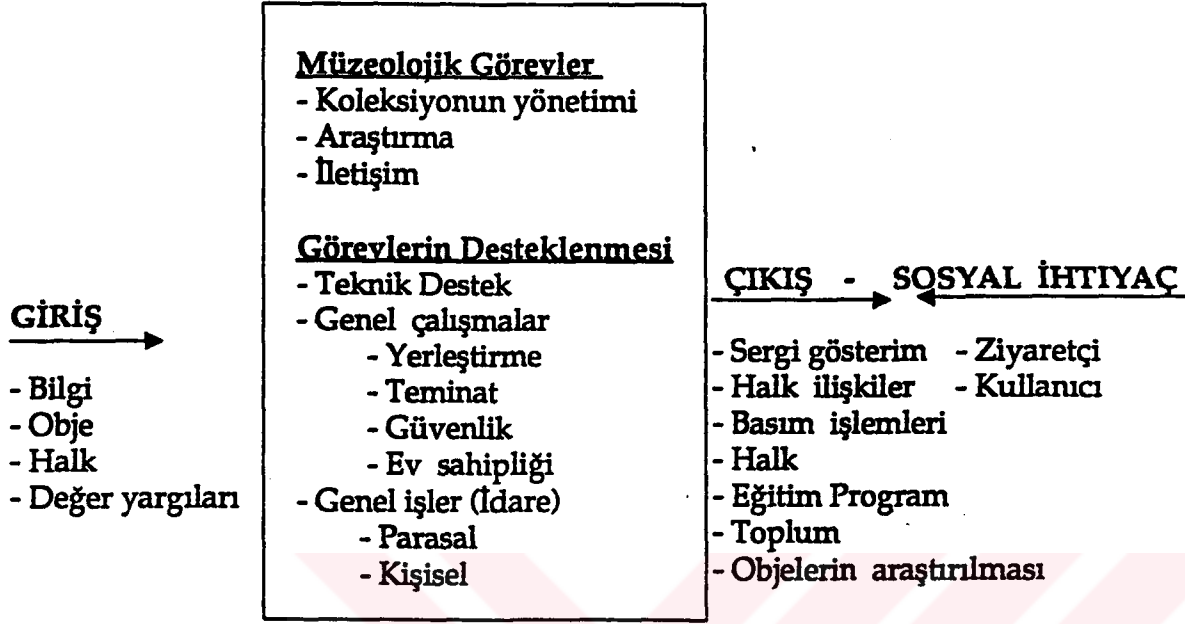
E) Çalışanların Desteklenmesi:

Satış gücü destekleyicileri
Finansal destekleyiciler
Güvenlik gibi yan hizmet destekleyicileri
Yönetime destek yardımcıları
Personele destek yardımcıları

⁽¹³⁶⁾ Froiland, Oystein; *Museum Personnel, The Management needs of Museums Personnel*, Reinwardt Academie, Netherlands, 1984, s. 49.

Müze organizasyonundaki bu iş gücü dağılımı (Şekil 14) müzenin tipi, bütçe ve yönetici otoriteye bağlı olarak değişik şekilde düzenlenmektedir. ⁽¹³⁷⁾

MÜZE ORGANİZASYONU



MÜZEOLÖJİK GÖREVLER

Koleksiyon	Bilgi	Araştırma	İletişim
Teknik destek		Koruma	Dış ilişkiler
Genel İşler . Müze bakım . Müze güvenliği			
Yönetim . Finansal . Personel			
DESTEK GÖREVLER			

Şekil 14 - Müze Organizasyonundaki Görevler

(137) Verhaar, Jan; a.g.e., s. 7.

Müze Organizasyonunda Görevlerin Dağılımı⁽¹³⁸⁾

A. Müzeolojik Görevler:

1. Koruma ve Koleksiyon Yönetimi
 - Koleksiyon Kaydı
 - Koleksiyon Restorasyonu
 - Koleksiyon Koruma
 - Koleksiyon Depolanma
2. Araştırma ve Toplama
 - Koleksiyonların Bulunması
 - Koleksiyonlar İlgili Bilgi Toplama
 - Kütüphane Çalışması ve Araştırma
 - Koleksiyonların Dökümanlanması
 - Kazı Çalışmaları
 - Belgeleme, Arşiv Çalışmaları
 - Basın Yayınla Tanıtım
3. İletişim:
 - Sergi ve Sunum Dizaynı
 - Sergi Yönetimi
 - Sergi Kaydı ve Dizaynı
 - Sergiyle İlgili Dökümanlar
4. Eğitim ve Öğretim
 - Yayın İşleri
 - Yazım ve Basım İşleri
 - Dış İlişkiler
 - Halkla İlişkiler
 - İletişim
 - Pazarlama
 - Fon Sağlama ve Destekleme
 - Reklam

B Yönetmel Görevler:

1. Politika stratejilerin belirleme
2. Projelerin Yönetimi (İç İlişkiler)
3. Organizasyonel Yapı
4. Finansal Meseleler
 - Ticari Meseleler
 - Satış Görevleri
 - Müze içi Dükkanlar
 - Müze Restoranları Kafeteryalar
5. Kişisel Meseleler
 - Personel Sorunları
 - Çalışanların İşten Çıkarılması

C Destek Görevler

1. Teknik Destek Görevler
 - Atölye İşleri
 - Bakım ve Onarım İşleri
 - Restorasyon
2. Yardımcı Destek Görevler
 - Koleksiyonların Yerleştirilmesi
 - Koleksiyonların Nakli
 - Güvenlik İşleri
 - Güvenlik ve Gözetim Görevleri
 - Ulaşım Görevleri
 - Temizlik İşleri
3. Sağlık Görevleri
4. Hukuksal Görevler

⁽¹³⁸⁾ Ibid. , s.8.

be- İş Analizine Dayanarak Müze Personelinin Görev ve Yetki Alanlarının Tanımlanması

Görev tanımları; işi belirleyen ünvan ve iş kimliği ile bazı durumlarda kod numarasını içerir. Görev; ödev ve sorumlulukların belirlenmesidir. Örnek bir tanım; araç, gereç, ekip, üretim süreçleri, gereken gözetimci sayısı ve iş koşullarını içerir. Görev tanımlaması yapılırken değişebilen iş içeriklerine dikkat edilmelidir. Özellikle yetki göçermenin sınırları, yetki merkezlerinin derecesi, kişiye yüklenen görevlerin derecesi, başarı beklentisi gibi konular önem taşımaktadır. Yönetimin sorumluluk alanı konusunda bilinci nitelleyen görev tanımları, yönetimin doğal ve yararlı aracıdır. Görev tanımları; müze örgütünün incelenmesinde, bireysel başarının değerlendirilmesinde, personel seçim ve eğitiminde, yönetimin gelişim ve devamlılığıyla, meslek planlamasında önemli rol oynar.⁽¹³⁹⁾

Müzedeki görevli bir bireyin, görevleri iş tanımlamasıyla kesin çizgilerle birbirinden ayrılmalıdır. Bir iş; sorumlu olduğu alanın dışında, diğer bir iş alanının sorumluluğuna girmemelidir. Bu açıdan, işi yapacak kişinin eğitim düzeyi, müze de yapacağı işe karşılık aranan deneyimleri, araştırılıp, referansları kontrol edilerek, bilgi, yetenek ve becerileri doğrultusunda kendisine uygun bir işte görevlendirmelidir. Bir müze çalıştıracağı personelin iş alanındaki niteliğini önceden belirlemelidir. Böyle bir düzenleme o müzenin programları, politikaları ve kısaca çalışma tarafsızlığına katkıda bulunacaktır. Belirlenen her kadro ünvanı için bir iş tanım ve gerekleri düzenlenmelidir. İş gerekleri ; işin belli özelliklerini, iş tanımından farklı olarak, bir işin yapılabilmesi için gereken asgari nitelikleri belirler. Tahsil bilgi, tecrübe, ustalık, karar, yabancı dil gibi işte çalışacak personelde aranan nitelikleri belirler.

Eğitim: Burada amaç, müzenin programlarını ve koleksiyonlarını koruyabilecek nitelikte ki kişileri sağlamaktır. Maaş, bu eğitim seviyesine ve işin ağırlığına göre değerlendirilir. Yüksek düzeydeki işler için eğitim düzeyi; genelde lisans, son zamanlarda ise müzeoloji ve işletme mastırı olmuştur.

Deneyimler: Bir müzeye personel seçiminde eğitim kadar deneyimde önemlidir. Tecrübe her iş alanının istediği bir nitelik. Bu nitelik özellikle müdür seviyesine getirilecek personel için aranan şarttır.

⁽¹³⁹⁾ Ataay, İsmail; İş yükü Analizinde Kullanılan Ölçme Teknikleri; Pera Palas Otelinde sunulan bildiri, İstanbul, Haziran, 1981, s.20.

Referans: Tüm pozisyonlardaki adaylar için referans isteği oldukça gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Bireyi, kendi yetenekleri, eğilimleri ve bilgisi doğrultusunda çalıştırmak , müzenin amaçlarındandır.

Müze yönetmeliklerinin belirlediği görev çizelgeleri incelendiğinde, müze görevlilerinin sorumluluk alanları ve sorumlu oldukları kişiler tanımlanır. Ülkemizde müze personelimizin görev ve yetki alanları "Müzeler İç Hizmetleri Yönetmeliği" ile belirlenmiştir.657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca çalıştırılacak memurların sınıflarına göre durumları aşağıda çıkarılmıştır.⁽¹⁴⁰⁾

- 1) Genel İdari Hizmetleri Sınıfı
- 2) Teknik Hizmetler Sınıfı
- 3) Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı
- 4) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı
- 5) Avukatlık Hizmetleri Sınıfı
- 6) Din Hizmetleri Sınıfı
- 7) Emniyet Hizmetleri Sınıfı
- 8) Yardımcı Hizmetler Sınıfı
- 9) Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı
- 10) Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı

Belirlenen bu sınıfların detaylı olarak kapsamaları şöyledir;

1) Genel İdare Hizmetler Sınıfı: 657 Sayılı Devlet Memurları kapsamına giren konularda yönetim, idare, büro ve benzeri hizmetlerin görülebilmesi için çalıştırılan personeli kapsar ve en az ortaokul mezunu öğrenimli olanlar bu sınıfa atanabilirler.

2) Teknik Hizmetler Sınıfı: Meslekleri ile ilgili görevleri yapan,yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar,mimarlar gibi mimarlık ve mühendislik fakültesinin veya bölümlerinden mezun şehir plânlaması, jeolog, hidrojeolit, hidrolog, jeofizikçi, kimyager, matematikçi, yöneylemci, iktisatçı, ekonomist ve benzeri ile öğretmen okullarından mezun olup da öğretmenin mesleği dışında teknik hizmetler sınıfında çalışanlar ile yüksek tekniker, teknisyen ve emsali uzmanlara sahip en az ortaokul üstü 2 yıllık mesleki ve teknik öğrenim görmüş bulunanlar da bu sınıfa atanabilirler.

⁽¹⁴⁰⁾ 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Ankara, Ekim,1991 , s.20.

3) Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf sağlık hizmetlerinde (Hayvan sağlığı dahil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan tabib, diş tabibi, veteriner hekimliği memurları ile bu hizmet safhasında çalışan yükseköğrenim görmüş, psiko-terapist, tıp teknoloğu, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, bi-yolog, psikolog, diyetisyen, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi bu sınıfa girerler.

4) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı: 657 sayılı kanun kapsamı içine giren kurum-larda eğitim ve öğretim vazifesi ile görevlendirilen öğretmenleri kapsar. Bu sınıfa atanması için öğretmen okulları mezunu ve üniversitelerin öğretmen mezun eden bö-lümlerinden mezun olan öğretmenlik sertifikası bulunanları kapsar.

5) Avukatlık Hizmetleri: Özel kanunlarına göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisine hazır olan memurlardır. Hukuk Fakültesi mezunu olmaları ve avukatlık stajı yapmış olmaları gerekir.

6) Din Hizmetleri: Özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dinî eğitim görmüş olan ve dinî görev yapan memurları kapsar. En az İmam Hatip Lisesi mezunu olmalara-nı gerekir. Gereğinde daha alt seviyede dinî eğitim almış olanlarda bu sınıfa girebilir-ler.

7) Emniyet Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıfa özel kanunlarına göre polis, komiser muavi-ni, komiser, başkomiser, emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri ve emniyet müdürü, bekçiler, gözetimciler, güvenlik görevlileri girer ve özel konumlarına göre personel istihdamı yapıldığı gibi Polis Koleji ve Polis Akademisi mezunları da bu sını-fa tabi kadrolarda görev yaparlar.

8) Yardımcı Hizmetleri Sınıfı: 657 sayılı kanuna göre bu sınıfta yer alan destek perso-neli, her türlü yazı, dosya dağıtmak, toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve göstermek; hizmet yerlerini temizlemek, ısıtma, aydınlatmak, bakım onarım işlerini yapmak, basit ilaçlama yapmak veya yaptırmak, eserlerin bakım ve temizliğini yap-mak üzere görevlendirilen ve 657 sayılı kanuna göre işçi sayılmayan yardımcı perso-neldir. En az ortaokul mezunu olması gerekir. Ortaokul mezunu bulunamadığında il-kokul mezunları da bu sınıfta istihdam edilebilirler.

9) Mülki İdare Amirliği Hizmetleri: 657 sayılı kanun kapsamında, bu sınıfa valiler ve kaymakamlar ile bu sınıfları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı ile merkez illeri kuruluşlarında çalışan memurlardır. Bu sınıfta görev alabilmek için Hukuk Fakültesi ve Siyasal Bilgiler Fakülteleri ile Üniversitelerin Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümlerinden mezun olmak gerekmektedir.

10) Milli İstihbarat Hizmet Sınıfı: Bu sınıf Milli İstihbarat Teşkilatı kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalışanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Başbakanlıkça tesbit edilen görevleri ifa edenleri kapsar. Bu sınıfta istihdam özel kanunlarına göre yapılır. Bunlar genel idari işler ile, yönetimi destekleyen işler, teknik işler ve yardımcı işlerde ki görevliler yanında, çalışmalara yardımcı gönüllü elemanlardan oluşur.

Bu yaklaşımla müzenin türü, yönetimi gözönüne alınmadan genel olarak müzelerde olması gereken personelin görev ve yetki alanları aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.

MÜZE GÖREVLİLERİ

1-GENEL İDARİ HİZMETLİLER

A-Yönetici Personel

Müze Müdürü

Müze İşletme Müdürü

B-Uzman Personel

Bakım ve Onarım Uzmanı

Müze Uzmanı

Koruma Uzmanı

Belgeleme Uzmanı

Eğitim Uzmanı

Gösterim ve Sergileme Uzmanı

İletişim Uzmanı

Araştırma ve Planlama Uzmanı

2-YÖNETİME DESTEK GÖREVLİLER

A-Kütüphane Memuru

B-Arşiv Evrak Memuru

C-Depo ve Ambar Sorumluları / Ayniyat Mutemedi .

D-Finans Sorumluları/ Sayman / Muhasebe Memuru/ Müze Mutemedi.

E-Müze Yazım Memurları/ Müze Memurları/ Evrak Memuru/Sekreter/Daktilo.

F-Yazar ve Editör

G-İletişimden Sorumlu Görevliler/ Santral Memuru/ Posta Görevlisi/Satış Görevlisi.

H-Yasal Sorumlular/ Avukat ve Hukuk Müşavirleri.

I- Sağlık Görevlileri

3-TEKNİK GÖREVLİLER

Müze Teknisyenleri /Matbaa Görevlileri/Fotoğrafçılar/Laboratuvar şefi ve laborant/Kimyager/Grafiker ve Ressamlar/Mimar ve Muhendisler.

4-YARDIMCI HİZMETLİLER

A-Güvenlik ve Gözetim Görevlileri/Güvenlik Görevlileri,Nöbetçi Şefler/Bekçiler/Müze Salon Muhafız ve Koruyucuları/Kazı ve Ören Yeri Bekçileri /Biletçiler.
B-Temizlik ve Bakım Görevlileri/İç Hizmetler Şefi/Temizlik Görevlileri/Bahçıvan/Kaloriferci/Atölye Görevlileri.
C-Ulaşım Görevlileri/Ulaşım Hizmetleri Şefi/Şoför

5-KADRO DIŞI MÜZE GÖREVLİLERİ

1- GENEL İDARİ HİZMETLER SINIFI

Bu gruba müze müdürü, yönetici, müdür yardımcısı ve müzenin tüm uzman görevleri girer.

A) YÖNETİCİ PERSONEL

Müze Müdürü

Yönetim teorisince yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir. Müze yöneticisi ile müze direktörü, müze müdürü bazı durumlarda aynı kişi olabildiği gibi, bazende müdür birden fazla yönetici grubuna, müteveli heyetine, yönetim kuruluna bağlıdır (vakıf, özel müzelerde olduğu gibi). Etkin bir müze yöneticisinin müze içi ve dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucunda da bazen mücadele etmek, bazen yardımlaşmak, bazende pazarlık etmek suretiyle çeşitli şekillerde çevresiyle ilişki kurar. Bütün bunları yaparkende otoritenin yanında sahip olduğu güç kaynaklarını kullanacak, müze personelinin belli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayacaktır. Yöneticinin, başarı ve geleceği bunu sağlama derecesine bağlıdır. Bu ise, yöneticinin önce kendisini tanımasıyla mümkündür. Müze müdür yada yöneticileri çalışma hayatını, müze içindeki iş çevresi (görev, yetki ve sorumlulukları, meslektaşlarıyla ilişkileri) ile, aile ve müze dışı çevre (kanun, ekonomik, politik, sosyal değişimler) olarak üç değişik etkenle şekillenmektedir. Bu etkenler değiştikçe, yöneticinin başarısı da değişecektir. Bir müzenin başarısı, kalite ve niteliği yöneticisine bağlı olduğu kadar, müze personeline ve örgütün yöneticiye verdiği des-

teğe de bağlıdır. Bu destekler aşağıdaki genel organizasyon teorisinin belirlediği gibi, müzede yöneticilik uygulamalarına, yöneticinin davranışlarına göre değişiklik gösterecek, artacak ya da azalacaktır. Yönetici tutumlarından hangisinin daha iyi olduğu duruma, grubun faaliyet gösterdiği kültür düzeyine, ortama ve grup üyelerinin önem verdikleri kutsal tutku ve değerlere bağlıdır. ⁽¹⁴¹⁾ Böylece yönetici başarılı yada başarısız bir yönetim uygulaması sergileyebilir. Kişiler birbirini tanıdıkları, anladıkları ölçüde birbirlerini yönetmeleri daha kolay olacaktır. Kısaca müze müdürü, müze disiplinini bilen özel yeteneklere sahip olan ve en önemlisi yöneticilik vasfı bulunan personeldir. Müze uzmanlık alanında, idari istek ve müze yönetimine katılmak için eğitim de şarttır.

Eğitim: :Müdür, üniversitelerin arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şark dilleri, tarih ve müzecilik çalışmalarında bunlara yardımcı bilim dallarından mezun olup, en az 8 yıl (1. ve 2. derece Müze Müdürlüğü için 10 yıl) devlet memurluğu yapmış olan, başarılı elemanlar arasından seçilir. Günümüzde müze mevkine getirilecek olan şahsın müzenin bağlı bulunduğu ilim koluyla (sanat tarihi, arkeoloji v.b. gibi) ilgili en az bir sahada öğrenim görmüş, ayrıca müzeografi, müzeoloji ya da işletme sahalarında master, doktora yapmış, deneyimli hatta yüksek öğretimde bir süre öğretim tecrübesi edinmiş olması gittikçe aranılan nitelik olmaktadır. Çünkü müze organizasyonundaki yönetim sistemleri , eserlerin korunması, sergilenmesi, eğitim ve müze çalışmaları gittikçe değişmektedir ⁽¹⁴²⁾.

*Yetki ve Sorumluluklar:*Sorumluluk; müze politikaları yapmak, fon aramak, plânlama, organizasyon, denetleme, çalıştırma, aktiviteleri koordine etme, koruma, araştırma, bulma, yorumlama, tanıtma ve finansman idaresi olarak sayılabilir.

Yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yaşanmasında büyük rolü olan yöneticilerin fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz:⁽¹⁴³⁾

- Bütçeyi hazırlamak,
- Bütçeyi materyal ve beşeri kaynaklar açısından önermek,
- Ziyaretçi gereksinimlerini belirlemek,
- Personel gereksinimleri karşılayacak şekilde düzenlemek, personelin göreve devamlılığını, çalışmaların verimli olmasını, işbirliğini ve disiplini sağlamak.

⁽¹⁴¹⁾ Yalçın, Selçuk ; a.g.e., s.218.

⁽¹⁴²⁾ ICOM, Müzelerin Eğitimdeki Rolü, a.g.e.,s. 31.

⁽¹⁴³⁾ Parkhurst, Charles;On Understanding Art Museum, The American Assembly, Columbia Univ. ,USA,s.81.

- Personeli seçmek, tayin etmek ve personele danışman olarak yardım etmek,
- Çeşitli değişimlerin kişiler ve iş üzerindeki etkisini belirlemek ve yönetmek,
- Daha üst yönetimle, tüm sistemi ilgilendiren konular (teknik gelişme, yeni buluşlar, bütçe konuları, personel v.b.) üzerinde iletişim kurmak,

- Diğer müzeler, okullar ve dış kuruluşlarla iletişim kurmak, şikayetleri dinlemek, formel ve informal toplantılar dahil olmak her düzeyde temsil etmek,

- Uygun gelişme ve eğitim programlarını başlatmak ya da denetlemek,

- Sorumluluğu kabul etmek.

-Müzede mevzuata göre, plânlı bir çalışma ve iş bölümü yaparak; personelin eğitilmesini ve hizmet içinde yetişmesini sağlar. Çalışmalarını uzman personelin yardımı ile yürütür ve işin sağlıklı yapılması için takip ve kontrol eder.

-Her yıl bir yıl sonraki çalışma programını ve müze bütçesini hazırlar ve Bakanlığa yada bağlı olduğu üste gönderir.

-Taşınır ve taşınmaz kültür varlıklarının korunmasından birinci derecede sorumludur.

-Bakanlıkça yetki verildiği takdirde, yardımcısı bulunan müzelerde ita amirliği, bulunmayanlarda ise, tahakkuk memurluğu görevini yürütür.

-Bölüm sorumluları ile birlikte salonları, depoları ve bağlı birimleri inceler ve kontrol eder, görülen noksanların giderilmesini sağlar.

-Geçici olarak görev yerinde bulunamadığı zamanlarda görevini yardımcısı, yardımcısı bulunmayan müzelerde ise, bu görevi müdürün belirleyeceği bir uzman eleman tarafından vekâleten yürütülmesi için teklifte bulunur.

-Çevredeki gizli kazılara ve eski eser kaçakçılığına karşı, amirleri ile de işbirliği yaparak, mümkün olan önlemlerin alınmasını ve kontrol edilmesini sağlar.

-Müze ve bağlı birimlerde hırsızlığa, yangına, sabotajlara karşı gerekli önlemleri alır ve aldırılmasını sağlar.

-Define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık eder, ekspertiz komisyonlarına katılır.

Müze müdürlerimiz, müzenin bütün işlerini kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve emirlere göre plân doğrultusunda yürütür. Müzeye girecek eserleri ve eğitsel etkinlikleri müze uzman ve danışmanların önerileri doğrultusunda saptar. Koleksiyon

ve müze binasının bakımı, yeni ilâvelerle büyütülmesi, koleksiyonların zenginleştirilmesi ya da yeni projelerin geliştirilmesini sağlayacak parasal kaynakları bulmaya çalışır. Müze müdürünün yöneticilik ve uzmanlık niteliklerinin yanı sıra, kültürel ve eğitsel etkinlikleri ile, halkla ilişkilerde kişisel yetenek ve çabasının önemi büyüktür. Müzede ahenkli bir işbirliği ortamını ve personelin yetişmesini sağlayacak olanakları temin eder, müzede disiplini sağlar. Müze müdürlerimiz, her sene Temmuz ayı içinde müzelerinin bir yıl sonraki çalışma programı ve müze bütçesini hazırlayarak, bağlı oldukları kültür müdürlüklerine gönderir. Müze personelinin görevlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlar. Müzeye giren her türlü eserin envanter kayıtlarıyla fişlerini Bakanlıkça belirlenen esaslar dahilinde müze uzmanlarına hazırlatır ve teşhir işlerini denetler. Eski eser kaçakçılığı için bölgesinde gerekli önlemleri aldırır. Müzede hırsızlık, yangın, sabotaj ve sivil savunma ile ilgili tedbirleri alır ve aldırır . Tüm müze yöneticisinin en çok çaba gösterdikleri konu, toplumun türlü yöntemlerle müzeye çekilmesi, müzenin yaşam içinde yer almasıdır.

Müze İşletme Müdürü

Finansal yönetimden sorumludur. Bütçe, hesap ödeme, personel prosedür, maaş ve ödenekler, sigorta, fiziksel çalışma ödeneği, güvenlik, vergi, satın alma, fon arttırma, kayıt tutmakla görevlidir. Fon arttırma işlerini, satış dükkanları ve restaurantlar aracılığıyla yapar.

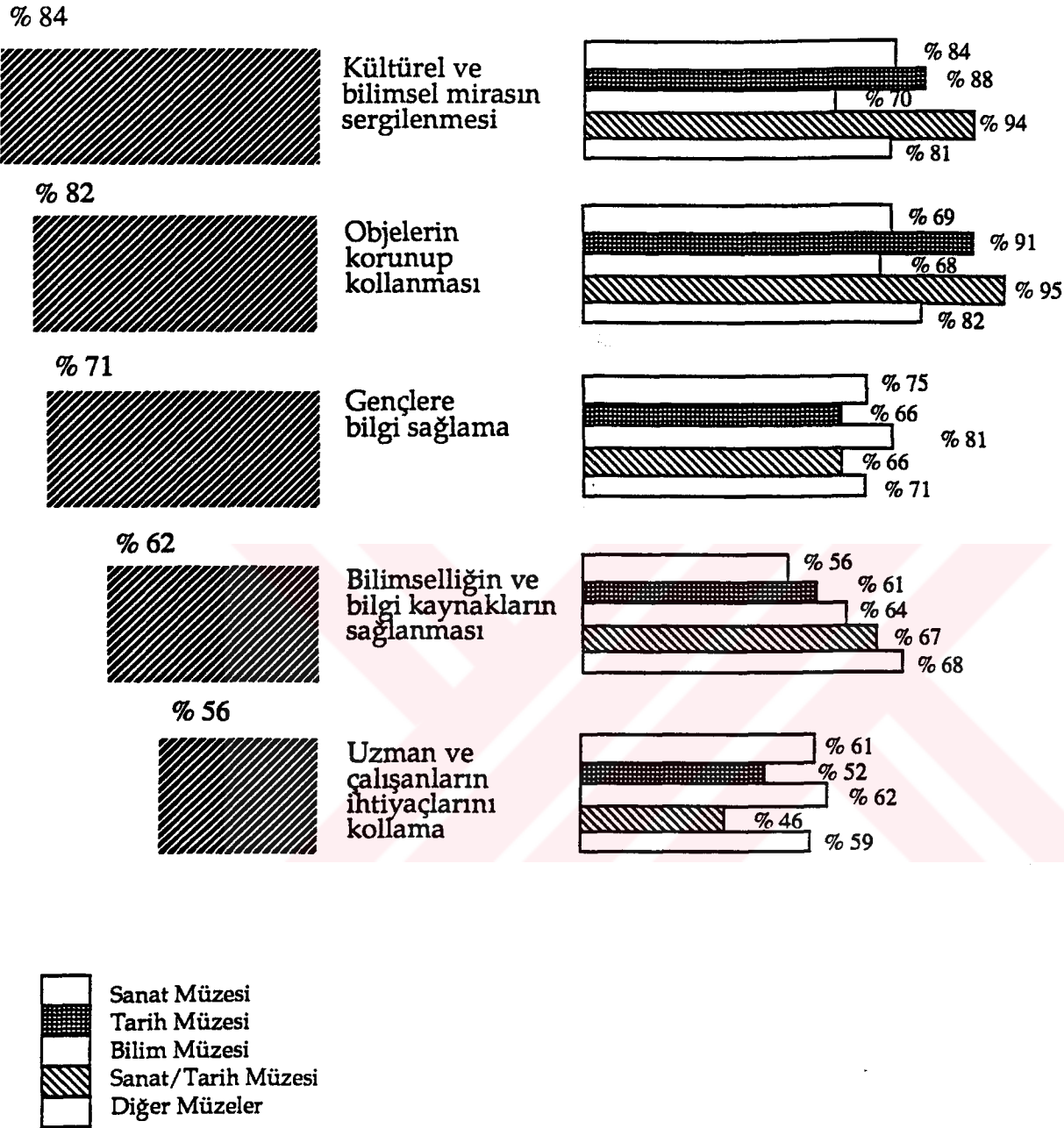
Eğitim: İşletme ya da Kamu Yönetimi, İktisat bölümlerinden mezun olmak

Deneyim: En az Kamu ya da Kültür Organizasyonunda üç yıllık idari çalışma tecrübesi olmak.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Genel parasal çalışmalarda, fon arttırmak için özel bir takım yeteneklere de sahip olunması gerekir. Eğitim ve tecrübenin yanında müze çalışmasındaki yasal yönü(müze hukuku, sigorta işlemini) bilmelidir .

1972-73 yılında A.B.D.'ndeki müzelerde yapılan araştırmada; müze müdürlerinin görev anlayışlarının, kişisel özellikleri yanında, müzenin çeşidi ve amaçlarına göre değiştiği ortaya çıkmıştır (Şekil 15).⁽¹⁴⁴⁾

⁽¹⁴⁴⁾ Harris, Louis; a.g.e. , s.27.



Şekil 15 - ABD'deki Çeşitli Müze Müdürlerince Önemli Sayılan Görevler

Bu araştırmada Türk müze müdürleri kültürel ve bilimsel mirasın korunmasının asıl görevleri olduğunu büyük bir çoğunlukla (%91) onaylamışlardır.⁽¹⁴⁶⁾

(146) Ibid., s. 28.

Gene bu araştırmayla müze müdürünün görev ve sorumluluk alanlarının tanımlanması kendilerine bırakılmış ve müze müdürleri kendi görev ve sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.⁽¹⁴⁶⁾

- Idari ve ofis çalışması
- Herşeyden sorumlu olmak
- Dayanışma ilişkileri
- Danışma görevini üstlenmek
- Eğitimsel danışma
- Koleksiyon korumak ve güvenliği sağlamak
- Koleksiyonların araştırılması,
- Koleksiyon toplama
- Müze içi aktiviteler
- Temel sorumluluğun başış toplamak
- Parasal plânlama
- Fon artırma ve ilişkileri kuvvetlendirme
- Yönetici kapasitesinin hizmetini sağlama
- Binaların bakım ve dizaynı,
- Kataloglama,
- Müzeye gelecek hazırlama,
- Artistik ve yaratıcılığı ortaya çıkarma faaliyetlerini destekleme,

Sorumluluk alanları içinde olduğunu savunmuşlar ve kendileri için belirledikleri ve önemi kabul ettikleri görevleri önem sırasına göre söyle gruplamışlardır;

- Kültürel ve bilimsel mirasın sergilenmesi,
- Objeleri koruma ve kollama,
- Gençliğe bilgi sağlama,
- Bilimselliğin ve bilgi kaynaklarının sağlanması,
- Uzman ve çalışanların ihtiyaçlarını kollama

⁽¹⁴⁶⁾ Ibid. , s. 28.

Müze Müdür Yardımcısı

Müze müdürü için aranan niteliklerin hepsi, müdür yardımcılarında, geçerlidir. Müze müdürü vazifesinin başından ayrılması halinde, müdürün görevlerini müdür yardımcısı üstlenir. Müdür tarafından verilecek işleri, verilen yetkiye göre yürütür.

- Müdüre bütün görevlerinde yardımcı olur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda, görevleri müdür adına yürütür. Özel bir talimat verilmedikçe vekâlet ettiği sürede müdürün, personelin nakil ve ataması dışındaki, bütün yetkilerini kullanır.

- Müdür tarafından verilen işleri, verilen yetkilere göre yürütür.

- Personelin nöbet ve fazla mesai cetvellerini düzenler, ilgililere tebliğ eder ve bir nüshasını ilan tahtasına astırır.

- Yazışma kayıt, dosyalama ve arşiv işlerinin düzenli yürütülmesini sağlar.

- İstatistik bilgilerin sağlıklı tespit edilmesini sağlar, kontrol eder.

- Harcamaları ve tahakkuk evrakını kontrol eder, ödemelerin tasarruf ilkelerine göre ve zamanında yapılmasını sağlar. Yetki verilmesi halinde tahakkuk memurluğu görevini yapar.

- Personelin göreve devamlarını, imza cetvellerini kontrol ederek devamsızlık gösterenler hakkında önlem alınmasını sağlar.

- İstatistik, sicil raporları, çalışma raporları, izinler, diğer özlük işleri ve ayniyatın sayımı gibi periyodik faaliyetlerin evrakının zamanında hazırlanmasını ve ilgili yerlere gönderilmesini sağlar.

- Ayniyatın (eser, kitap, eşya, tüketim malzemesi) zamanında kaydı, depolanması, iyi korunup kullanılması için gerekli tedbirleri alır.

- Gerekğinde define arama isteklerinde yer tetkiki yapar. İzin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil en kazıya başkanlık eder, ekspertiz komisyonlarına katılır.

Üst yönetimce harcama yetkisi müze müdürüne bırakılmışsa tahakkuk memurluğu görevini de yüklenir. Müze yönetmeliğine göre; çekilmek istenilen fotoğraf, film, video işlerini düzenler, müze personelinin işine muntazam devamlılığını sağlar. Ayniyat işlerini kanun, yönetmelik dahilinde müdürün direktiflerine göre yürütür. Birden fazla müdür yardımcılarının bulunduğu müzelerde, verilecek vazifeler yönetmelik esasları dahilinde müze müdürünce düzenlenir. Bazı ulusal müzeler de birden fazla müdür yardımcısı bu görevi üstlenir ve yönetsel ve kültürel işler müdür yardımcısı diye ayrılabilir.⁽¹⁴⁷⁾

⁽¹⁴⁷⁾ T.C Kültür Bakanlığı Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğü; Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, İstanbul, 1990, s.6.

Yönetmelik İşler Müdür Yardımcısı: Müzenin yani binanın bakım ve onarım hizmetleri, güvenlik, yazışma, kadro, bütçe (aynıyat, saymanlık, alım-satım) sorumlulukları üstlenir. Personeli denetler, müzenin belli bir düzen içinde yürütülmesini sağlar. Bazı durumlarda müze işletmecisinin görevlerini de üstlenir.

Kültürel İşler Müdür Yardımcısı: Müzedeki koleksiyonların bakım ve onarımı, sergilenmesi, belgelerin düzenlenmesini sağlar, kültürel ve eğitsel etkinliklerin programlarını geliştirir. Uzman görevlileri ve teknik elemanları denetler.

B) UZMAN PERSONEL

Yüksek eğitim görmüş, uzmanlaşmış elemanlardır. Eserlerin güvenlik, muhafaza, koruma, bakım, depolama düzeninden sorumludur . Bu görevliler ilerde yönetici olma sıfatına sahip olduklarından, müze ve müzeciliğe ait ilmi, idari konularda müdürlükçe verilen vazifeleri yerine getirirler. Müdür ve müdür yardımcılarının bulunmadığı hallerde, bu görevleri aşağıdaki uzman görevlilerden biri yüklenir. Bazı hallerde teknik hizmetler sınıfında da yer alırlar. Tüm uzman personelin yüksek okul mezunu olması istenen özelliktir.⁽¹⁴⁸⁾

Uzman Personelin Görevleri:⁽¹⁴⁹⁾

-Taşınmaz kültür varlıklarının korunmasını, tanıtılmasını, yayınlanmasını, kontrolünü sağlar; kazı ve araştırmalarda heyet üyeliği veya temsilciliği yapar.

-Taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması, tasnifi, tescili, envanteri, katalog fişlerinin düzenlenmesi, sergilenmesi, depolanması, korunması, mekanik temizliği, tanıtımı, yayımı, güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

- Müdürün görevlendirmesi ile ilmi araştırma yapanlara, Devlet misafirlerine, gruplara, özel ziyaretçilere müzede ve bağlı birimlerde rehberlik, özel izne tabi film ve fotoğraf çekenlere refakat eder.

- Define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlık temsil ve kazıya başkanlık eder.

⁽¹⁴⁸⁾Paikhurst, Charles; a.g.e. , s.65.

⁽¹⁴⁹⁾ T.C Kültür Bakanlığı, Anıtlar ve Müzeler Genel Md.;Müzeler İç hizmetler Yönetmeliği. a.g.e. , s.8.

- Mevzuatına göre ve müdürün görevlendirmesiyle; ruhsatlı eski eser ticarethanelerini, kültür varlığı koleksiyonlarını, Bakanlıkça görevlendirildiklerinde özel müzeleri denetler. Ekspertiz komisyonlarında görev alır.

- Müzenin sergi, kurs, seminer, konferans gibi kültürel ve eğitim faaliyetlerinde yer alır.

- Mesleki, ilmi yayınları izler, müzeye kazandırılmasına ve inceledikleri yayınların diğer uzman personele tanıtılmasına çalışır.

- Müdürün belirlemesi ile sayım, devir-teslim, değerlendirme gibi komisyonlarda görev alır.

- Eserlerin sağlık durumunu sürekli izler ve laboratuvarı müdahale edilmesi gerekenleri idareye rapor eder.

- Müzenin kütüphanecisi ve fotoğrafçısı yoksa, müdürün görevlendirmesi halinde bu görevleri yürütür.

- Resmi tatil günlerinde ve mesai saatleri dışında müze idaresince verilecek nöbet ve fazla mesai görevlerini yürütür.

- Genel İdari Hizmetler sınıfı personelin yeterli bulunmadığı müzelerde uzman personel idarece verilecek bu sınıf personelinin görevlerini de yüklenir.

- Kendisine teslim edilen eserlerin bakım ve muhafazasını sağlar.

- Görev verildiği takdirde 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmalarını yapar, tescille ilgili belgeleri hazırlar.

- İmkânlar dahilinde, ilgili eserler üzerinde ilmi çalışmalar yapar.

Uzman personel yaptıkları işlere göre Bakım ve Onarım, Koruma, Belgeleme, Gösterim ,Sergileme, Eğitim ve İletişim Uzmanı olarak çeşitlendirilebilir.⁽¹⁵⁰⁾

Müze Bakım ve Onarım Uzmanı

Müze koleksiyonları akademik disiplinle ilgili olup uzmanlık gerektirir. Korumacının görevi, tüm objeleri ve materyalleri, yorumlamaktır. Bunu yaparken de müzeye ait olan dökümanları tanımalı, düzenlemeli ve adlandırmalıdır. Müzedeki eserlerin her türlü restorasyonunu, bakım ve onarımını yapan , sergileme ve depolama koşullarıyla da yakından ilgilenen, onlar hakkında bilimsel yazılar hazırlayan uzmandır.

⁽¹⁵⁰⁾ Atağök , Tomur; a.g.e. , s.85.

Eğitim: Bu iş kolunda yüksek okul diploması aranılan niteliklerdir. İşe uygun teknik eğitim sertifikası gereklidir.

Deneyim: Üç senelik deneyim ile kültürel, eğitimsel kurumlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Yerel uygunluk, bilgi ve federal kurallar ile personel yönetimi ve bina yerleşimi hakkında bilgi sahibi olmak.

Müze Uzmanı

Koleksiyonları araştırıp, belirleyen, sergileyen, eserlerin müzeye alınmasını öneren, sergi fikirleri oluşturan, geliştiren, katalog yada başka belgeleri hazırlayan, koleksiyonların gerçek kimliklerini belirleyen sanat uzmanlarıdır.

Eğitim: Bu alandaki müze uzmanlığıyla ilgili yüksek okul tahsili gereklidir.

Deneyim: Üç yıllık deneyimle, eğitimsel ve araştırma çalışmaları aranan şarttır. Bilimsel araştırma ve yazma konularında kendini kanıtlama gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Özel uzmanlık bilgisi şarttır. Bilgileri birbirlerine bağlamak ve değerlendirmek, koleksiyonları yorumlama ve bilgi iletme yetisi gereklidir. Sergilenen objeleri restore etmek, korumak, değerlendirmek bu bölümün tekniksel yönüdür.

Koruma Uzmanı

Müze objeleri; dışarıdan etki gelmese bile ,yılların etkisiyle bir takım bozulma ve eskimeye maruz kalır. Müze ortamı, hava kirliliği , ısıtma ve aydınlatması, müze objelerine zarar verir ve koruma uzmanlık bilgisi gerektirir koruma için müzedeki objeleri sınıflamamız gereklidir. Örneğin, resimler, heykeller, tekstiller, seramikler, metaller, mobilyalar, kitaplar, sanatsal dökümanlar kendi aralarında gruplanabilir. Her müzenin kendine ait bu konu üzerinde çalışan laboratuvarları olmalıdır. Müze objelerinin halkın malı olduğunu düşünürsek, onları koruyanlarında işlerinin ehli profesyonel kişiler olmaları beklenir.

Eğitim: Müzenin bütünsel ve çevresel güvenliğiyle de yani koleksiyonun yanında binanın, demirbaşın ve personelin emniyet ve güvenliğinde de sorumlu olmalarıdır. Müze içinde yada dışında düzenlenen koruma programına yılda en az iki veya daha fazla defa katılmalıdırlar. Burada amaç genel olarak materyalleri korumanın nasıl sağlanacağıdır. Koruma; kültürel, sanat tarihi, bilimsel çalışmaları, (biyoloji,

kimya, fizik) ve stüdyo çalışması ile el becerisi gerektirir. Akademik eğitim ve çıraklık başta olmak üzere, üniversite düzeyi arzulanan bir eğitim ve deneyim seviyesidir.

Deneyim: İki yıllık müze tecrübesi gereklidir.

Referans: Bu bireyleri iş için seçerken orijinal dökümanlarına fotoğraf, kendi el yazılı beyanlarına ve geçmişteki çalışmalarına bakılabilir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Bu alan tarihsel teknolojik, bilimsel, kimyasal ve fiziksel bilgi gerektirir. Seyahate elverişli olmalı, müzenin, müze çevresinin ihtiyaçlarını tanımalıdır. Koruma uzmanları tüm çalışanlarla iş bağlantıları kuracağından diğer çalışanlardaki iyi iletişim kurabilmelidir.⁽¹⁵¹⁾

Belgeleme Uzmanı

Koleksiyonlardaki eserler ve sanatçılar hakkında tamamlayıcı araştırma ve bilgileri belgeleyen, akademik araştırmalara yardımcı olan müze uzmanıdır . Yasal dökümanları, düzenli tutulmuş kayıtlarıyla danışma konusunda güvenilebilir bir kişi olmalıdır. Ayrıca, kataloglama, yükleme, paketleme, gönderme, sigortalama, objeyi ödünç alma, verme, koordinasyon ve dökümanlama, kayıtlama oldukça önemli görevlerindendir. Günümüz müzelerinde, bilgisayarların kullanımıyla bu iş yükünü biraz olsun hafifletmiştir. Koleksiyonları yasal prosedürlere göre de değerlendirme bilgisi, verileri değerlendirebilme yetenek ve bilgisine, yayın hakkı, hükümet politikaları gibi konular hakkında bilgiye sahip olmalıdır.

*Eğitim:*Yukardaki tüm konularda çalışma yapmak için eğitilmiş kadroya ihtiyaç vardır ve yüksek eğitim gereklidir.

Deneyim: 2 yıllık müze kayıt departmanı tecrübesi gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Müze kayıt tekniği, koruma ve depolamada en ideal yolun seçilmesi kişinin özelliğiyle yakından ilgilidir. Koleksiyonların belgelenmesi için gerekli olan teknolojik aletlerin gelişimini izleyip yararlanma ve kullanma yeteneğine sahip olmak aranılan şarttır.

Eğitim Uzmanı

Sergileri düzenleyen, gerçekleştiren, müze içinde ve dışında eğitim kurumları ile işbirliği içinde eğitsel etkinlikleri plânlayan ve yürüten kişidir. Müzenin eğitim alanındaki çalışmalarını, konferans, gezi ve seminerlerini düzenler, kazılara Bakanlı-

⁽¹⁵¹⁾ Canham, Michele; *Suggested Qualifications for Museums Positions, Careers in Museums: Resource Report 2*, American Association of Museums, Washington, 1989.s.4.

ğın onayıyla katılır. Müze izleyicisini sıkmadan, yormadan eğitmek görevini üstlenmiştir. Müze eğitimcileri, müze uzmanlarıyla ortak çalışarak, sergileri tamamlayan yayınsal, görsel ve işitsel programların hazırlanmasını ve gönüllü olanları eğiterek müzelerin topluma açılmasını sağlar. Müzenin eğitim programı, halka ve müze personeline hitap eder. Koleksiyonları yorumlamak, kaynaklarını tanımak ve bunları tanıtmak; Bu araştırmalar esnasında duyulan heyecanları onlara da tattırmak gereklidir. Bu amaçla döküman niteliğinde filmler çekilip hazırlanmasına rehberlik eder. Gösterimlerle, sınıf çalışmasıyla, turlarla, film ve özel aktivitelerle, paket eğitim programlarıyla, müzenin dışı açılımını sağlar. Okul öncesi eğitim merkezine sahip müzelerde görevli öğretmenlerde bu grupta yer alır.

Eğitim: Eğitim formasyonu almamış bir bireyin iyi bir eğitimci olması beklenebilir. Bu yüzden yüksek eğitim diploması yanında, pedagoji ve öğretmenlik sertifikası almalıdır.

Deneyim: İki senelik müze eğitimi, eğitim kurumunda öğretmenlik deneyimi istenmelidir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Eğitim programlarının müze dışına taşınması gereklidir. Hazırlama, basım, sergileme oldukça önemlidir. Eğitimciden beklenen müze eğitiminde tekniksel ve kaynak yönünden bilgilendirmeyi saptamaktır. Müze ziyaretçilerinin karakterleri istek ve ihtiyaçları araştırılmalıdır. Araştırma tekniklerini, ölçme ve değerlendirme metodlarını bilmesi gereklidir. Bunlar eğitimin vazgeçemeyeceği değerlendirme yöntemleridir.⁽¹⁵²⁾

Gösterim ve Sergileme Uzmanı

Sanat tarihi ve dekorasyon konusunda bilgisi olan, müzede sergi düzenini sağlayan uzmandır. Her müzede, en azından iki sergi desinatörü olmalıdır. Bir resmin kendi değeri kadar, nerede hangi resimler arasında sergilendiği, objenin sırası, ışık alma durumu gibi konumsal özellikler eserlerin gerçek değerini ön plâna çıkarır. (Eğer sergi bir sanatçıya aitse tabloları yapılış yıllarına göre sıralamak en idealidir.) Bunun yanına bu genel iç dizaynın müze mimarisiyle de uyuşması sağlanmalıdır. Sergi dizaynı yanında, sergiyle ilgili kayıtları tutmalı, sergileme esnasında sergiyi idare edebilmelidir. Müze dışındaki sergilerde, (özellikle yurt dışı sergilerde) ,kendilerine çok iş düşen büyük sorumluluk üstlenen kişilerdir.

(152) Museums and Galleries Commission Report by a Working Party 1987, *Museum Professional Training and Career Structure*, Her Majesty's Stationery Office, London, 1987 , s.27.

Eğitim: Müze dizayncıları, grafik dizayncı, endüstriyel dizayncı, ticari dizayncı, iç mimari dizayncısı,, teknik dizayncı gibi sınıflama içine giren lisans yada önlisans mezunlarıdır.

Deneyim: Bir sergi dizayncısının görevi, sergi tanıtımını en iyi şekilde yapmaktır ve müze personelinin en fazla deneyime ihtiyaç duyduğu konuda budur. Geçmişte yapılmış olan çalışmalar önemlidir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Işık sistemleri, güvenlik ve koruma ihtiyacı ve grupla çalışma yeteneği, çeşitli alet ve teknikleri kullanabilmesi, değişik sergi hazırlamak için yaratıcı yeteneğine sahip olması gerekir.⁽¹⁵³⁾

İletişim Uzmanı

Müzenin, halk üzerinde yapması gereken etkiyi ve halkın müze çalışmasıyla ilgilenmesini sağlamalıdır. Bunun içinde, gazete, radyo, televizyon ve diğer kitle iletişim araçlarını kullanır. Bu ofisin görevi müze ve halk arasında ilişki kurmanın yanında, müze içi ilişkilerinde kuvvetlenmesini sağlamaktır. Müzeye dışardan üye kazandırabilmeli, çeşitli aktivitelerden yararlanarak fon sağlamalı, müzenin reklam verme ve alma işlerinede yardımcı olmalıdır. Müze eğitimcileri veya çalışanlar geniş kitlelere seslenirler. Bu açı ne kadar gelişir ve büyürse müzeoloji bilimi de o derecede etkin olacaktır. Eğitim programları, sınıf ve atölye çalışmaları müzeye üye kazandırması açısından önemlidir.

Eğitim: Halkla ilişkiler, basın-yayın, iş pazarlama, halk idaresi ve sanat dallarında yüksek okul eğitimi almaları beklenir. Müzeye yeni üye kazandırma bölümü müzenin amaçlarını tanıtarak, müzeyi yaygınlaştırarak daha geniş kitlelere ulaşma arzulanır. Bu bölümde gazeteciler, iletişim uzmanları ve bu konuda eğitim görmüş personel çalıştırılabilir.

Deneyim: İki senelik iş tecrübesi aranır, daha önce yapmış olduğu çalışmalar baz olarak alınır.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Çeşitli sponsurların desteğini almak, müze izleyicileri için uygulamalı programlar hazırlamak. Gönüllüleri memnun edici ve eğitimlerini sağlayıcı programlar düzenleyip, parasal idare ve kayıtları tutmak, yazılmış, çeşitli formatları, kitap, katalog, döküman ve filmleri bu amaçla kullanmak. Tutulan kayıtları da değerlendirmek.

(153) Canham, Michele; a.g.e. , s.4.

Araştırma ve Planlama Uzmanı

Koleksiyon, finans ve personel geliştirme uzmanları; müzeye hangi kaynaklardan eser bulacağı, fon kaynaklarının nasıl arttırılacağı ve bunun için ne tür aktiviteler yapılacağını araştırırlar. Müze için iç ve dış piyasa araştırmaları yapıp, bazı sonuçları istatistiki bilgiye çevirebilmelidirler. Müzenin organizasyonu için kaçınılmaz ihtiyaçları, üye kabulü, karşılıksız olarak fon ödeneği bulunması gibi konularla da ilgilenmelidirler. Ayrıca müzenin gelecekteki personel gereksinmesinin ne olduğu ve ne tür nitelikte personele gereksinme duyacağı kısaca personel plânlaması da ilgi alanı içindedir

Eğitim: Sanat, halkla ilişkiler, işletme, marketing programı ve reklâm konularında eğitilmiş olmak.

Deneyim: İki yıllık müze çalışmaları bu konuda istenen özelliklerdendir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Araştırma ve değerlendirme yapabilme kabiliyeti, çevresel ilişkilerin kuvvetli oluşu.

2- YÖNETİME DESTEK GÖREVLİLER

A- KÜTÜPHANE MEMURU

Müze, temelde eğitim amacıyla kurulur. Müze kütüphaneciliği gibi kurumların müzeye eklenmesiyle bu amaç daha da pekiştirilir. Müzede imkân dahilinde ihtisas kütüphanesi kurulmalıdır. Kütüphaneci kadrosu bulunmayan müzede, bu görev müdürün görevlendireceği bir uzman veya memur tarafından yürütülür. Müze kütüphanesi, çeşitli konularda yayınların bulunduğu ve müze objeleri hakkında bilgileri bünyesinde saklayan ve bu materyallerin korunmasını sağlayan, ihtiyaca cevap veren birimlerdir. Müze kütüphanesinin, bibliyografya, okuyucunun danışma servisine de sahip olması beklenir. Kütüphane memurluğu özel yetenek gerektiren bir iştir.

Kütüphanenin dizayn ve yönetimini kolaylıkla sağlayabilecek şekilde düzenleyip temizliğinden sorumludur. Çeşitli yayınları takip edip, müze kitaplığını zenginleştirmek ve gelecek eserlerin kayıt ve muhafazası görevlerindendir. Kitapların kayıt ve tasnif edilmesi, ciltlenmesi, kitap ve makalelerin katalog fişlerine geçirilmesi gerekir. İdarenin belirleyeceği şartlarla, kitapların personele ödünç verme işlemlerini ve iadelerini takip eder. Süreli yayınları fişlerine kaydederek izler, noksanlarını tamamlar ve cilt birliği sağlananları ciltleterek kaydeder. Okuyucu ve araştırmacıların kü-

tüphaneden yararlanmasına yardımcı olur. Gerekli neşriyatın takibi ve temini ile yeni gelen kitapların sergilenerek tanıtılmasını sağlar. Kitapların yıllık sayımı ile sayım cetvellerini düzenler. Kütüphanedeki kitapların bakım ve muhafazasını sağlar (Madde 125-137).⁽¹⁵⁴⁾

Eğitim: Müze uzmanlık alanını arttıran ve kütüphaneciler için gerekli olan kursları yada kütüphanecilik bölümünü bitirmiş olmak. Tam teşekküllü müzelerde, kütüphanede vazifelendirilecek elemanın, fakültelerin kütüphanecilik bölümünden mezun olması aranan şarttır. Bu imkân olmadığı takdirde, bu hizmet müze uzman elemanlarından veya genel idare hizmetlilerinden biri tarafından verilir.

Deneyim: Kütüphane memuru en az iki senelik iş tecrübesine sahip, deneyimli olmalıdır.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Müze kütüphanesinin amacı ve özel ihtiyaçları için çeşitli dökümanlar, yazılı materyaller, fotoğraflar ve arşiv bilgileri toplamak. Çağdaş bir müzede bulunması gereken servisler arasında kompütür, bibliografik servis ve diğer dillerde hazırlanmış kaynakları tarayabilmek.

B- ARŞİV MEMURU

Tam teşekküllü büyük bir müzede, fotoğraf ve belgelere ait arşiv kısmı bulunur. Bazı müzelerde, müdür tarafından vazifelendirilecek genel idari hizmetler sınıfından bir memura da bu görev verilir. Arşivi; düzenli, temiz ve her zaman aranulunun kolayca bulunacağı şekilde tasnif edilmiş olarak bulundurulması görevlerindendir. Arşiv görevlisi, müdürün haberi olmadan belgeleri müze dışına çıkaramaz.

Evrak Arşiv Memuru

Müzenin evrak arşivi, dosyalama sistemine göre düzenli ve bakımlı bulundurulur. Açıkta evrak bulundurulmaz. Evrak kayıt defterinde cevaphaneleri kapatılmış olan evrak listesi 15 günde bir çıkarılarak müze idaresine verilir. Müzelerde arşiv bakımından tutulması ve bulundurulması gereken defterler şunlardır;⁽¹⁵⁵⁾

- Demirbaş eşya esas defteri
- Eser envanter defterleri (Arkeolojik ve Etnografik Eserler ile Sikkeler için ayrı),
- Kitap kayıt defteri,

⁽¹⁵⁴⁾ Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eski Eserler ve Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği; a.g.e. , s.6

⁽¹⁵⁵⁾ T.C Kültür Bakanlığı, Anıtlar ve Müzeler Genel Md; Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, a.g.e. , s.12.

- Teftiş defteri,
- Gelen evrak kayıt defteri,
- Giden evrak kayıt defteri,
- Evrak zimmet defteri,
- Posta zimmet defteri,
- Bütçe giderleri ve ödeme emirleri defteri,
- Mutemet avans defteri,
- Kadro ve maaş defteri,
- Tüketim maddeleri için ambar defteri,
- Fazla mesai gün ve saatleri ile personeli gösterir cetveller müze idaresince aylık olarak önceden düzenlenir ve personele duyurulur. Tatil günü nöbetçi amirin kim olduğu da bu cetvellerde gösterilir.

C-DEPO VE AMBAR SORUMLULARI

Tam teşkilâtli müzelerde bu görevi depo memuru üstlenir. Depo memuru bulunmadığı hallerde, bu vazife; müze müdürü tarafından, müzenin genel idare hizmetlerinde görevli diğer personelden birine verilir. Depo memuru depoya giren ve depodan çıkan malzemeyi müze envanter defterine kaydederek, istenildiğinde hesap verecek şekilde hazır bulundurur. Sorumluluğu altındaki malzemeyi düzenleyip, muhafaza eder. Odun, kömür, yakacak gibi depoya girmesine imkân olmayan malzemeyi, gösterilen yerde muhafaza eder. Depoda hırsızlık ve yangına karşı tedbirler alır, görülen noksanları idareye bildirir. Her sene sonunda müdürlükçe kurulacak bir heyet ile sayım ve hesap kontrolleri yapılır. Eser depoları, bulma kolaylığı sağlayacak şekilde düzenli ve tasnifli olur. Yapılan tasnife göre eserlerin listeleri düzenlenir ve depo defteri tutulur. Depodaki malzemeyi müze müdür veya müdür yardımcısı tarafından onaylanan bir işlem pusulası ile çıkarılır. Müzelik değerde olmadığından envanter edilmemiş, etütlük olarak korunmaya alınmış eserler de, müzeye geliş şekli, yeri ve zamanını gösteren etiketleriyle tasnif edilmiş olarak depolanır. Devlet malını elinde bulundurmakla mükelleftir. Depoda hırsızlık ve yangına karşı tedbir alır. Hersene müdürlükçe kurulacak bir heyet ile sayım ve hesap kontrolleri yapılır.⁽¹⁵⁶⁾

⁽¹⁵⁶⁾ Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eski Eserler ve Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği; a.g.e., s.9

Ayniyat Mutemedi

Müzedeki tüm demirbaş ve ayniyat zimmetinde olduğundan bunların teftiş ve kontrollerinden sorumludur ve bu işleri de ayniyat yönetmeliğine uygun olarak yürütür (Madde 90-108). Hangi yolla müzeye mal edilirse edilsin, ayniyata ait eşya, eser ve kitaplar için tesellüm makbuzu kesilir. Makbuzu kesen ayniyat memuru, müze idaresinin onayı ile söz konusu ayniyatı ilgisine teslim eder, belgelerini dosyasında muhafaza eder. Ayniyatın zimmeti ayniyat ambar memuruna ait olup Sayıştay'a hesap vermek üzere bağlı olduğu ayniyat saymanına karşı sorumlu olmakla birlikte müdürün emri ve yönetimi altındadır (Madde 14).

D- FİNANS SORUMLULARI

Sayman, Muhasebe Memuru

Parasal sorunları düzenler, gelir kaynaklarının arttırılmasını sağlar. Satın alacak veya satılacak malzemenin eksiltme ve arttırma şartlarını sözleşme ve projeleri hazırlar. Müzeye tahsis edilen ödenek dışında, elde edilen gelirlere ait hesapları tutar.

Müze Mutemedi

Müzeye ait maaş, ücret ve yevmiye bordrolarını hazırlar, imzalarını attırır. Aylık ücret ve yevmiyeleri zamanında alarak aynı gün içinde hak sahiplerine dağıtır. En geç üç hafta içinde sahipleri tarafından alınmayan ücretler, müdürlere haber verilip Saymanlığa iade edilir. Geçmişe ait bordroları muhafaza eder, bunlarda gösterilen kanuni kesenekleri usulüne göre ilgili veznelere yatırır.⁽¹⁵⁷⁾

Eğitim: Lise, özellikle Ticaret Lisesi ile Yüksek Okul mezunu olmak .

Deneyim: Hizmet-içi eğitimle verilir.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Sayısal aşinalık, hesap yapma yeteneği, sözleşme ve projeleri yorumlama kabiliyeti, dikkatli kayıt yapabilme özelliği

Puantör

Büyük teşkilatı olan işçi çalıştıran müzelerde puantör işlerini yapmakla bir memur bulundurulur. Bukişinin yokluğunda bu iş müze müdürünün tensibi ile müze mutemedine yaptırılır. Yevmileli hizmetlerin çalıştıkları yerde sabah, öğle ve akşam olmak üzere üç defa kontrol eder ve bunların devamlarını kartlarına işler. İşine vak-

⁽¹⁵⁷⁾ Ibid. , s.5 .

tinde gelip gitmeyenleri günü gününe idareye bildirir. Yevmiyeli işçilerin izinlerini takip eder. Yevmiyelerin vergi karnelerinin hazırlar, sigorta işlemlerini yapar. Yevmiyeli işçilerin iştirak bordrolarının yapılmasına esas olmak üzere o ayın puantajını bordrolarını yapan müze ilgisine teslim eder. müze müdürünün vereceği diğer işleri de yapar.

E-MÜZE YAZIM MEMURLARI (Sekreteryas)

Müze Memurları

Çeşitli personel, müdür ve müdür yardımcısı tarafından verilen işleri noksansız olarak yaparlar. Lüzumlu hallerde bu görmüş oldukları işler, üst yönetimce değiştirilebilir. Görevi değişen kimse, yeni vazifesinin gereklerini yerine getirmek zorundadır (Madde 85-89).

Dosya ve Evrak Memuru

Postaneden gelen resmi mektupları müzedeki gerekli kişilere götürür, havalelerini yaptırır. Gelen ve giden evrakların kayıtlarını yapar. Usulüne göre dosyalar (Madde 115-124). Büyük müzelerde tüm gelen ve giden evrakların kayıtlarının yapılması arşivlendiği yazı işleri bölümü vardır.

Sekreter/ Daktilo

Müdür, müdür yardımcısı ve diğer vazifeliler tarafından verilen yazıları daktilo makinasıyla yazar. Yazılacak yazı olmadığı zaman dosya ve evrak memuruna yardım eder. Her türlü yazı malzemesi bitmeden evvel müze müdür yardımcısını haberdar eder (Madde 152-157).⁽¹⁵⁸⁾

Eğitim: Lise diploması yeterli olsada, son zamanlarda yüksek okul özellikle, sekreterlik bölümü mezunu olmak aranan özelliktir.

Deneyim: Hizmet-içi eğitimle verilir.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Düzgün ve düşündüğünü açık olarak yazabilen, daktilo, komputer, teleks, faks kullanabilen, steno bilen, herhangi bir yabancı dile aşina olan kişiler seçilmelidir.

⁽¹⁵⁸⁾ Ibid., s. 10.

F-YAZAR ve EDİTÖR

Yazar ve editörün en önemli görevi, müzenin bastığı eserlere danışmanlık etmektir. Editör aynı zamanda okuyucu, düzeltici, tekrar yazan ve doğru terminoloji ve lisan kullanan gramatik ve stilistik formlarda uzman kişidir. Editörün görevi bir yönüyle dekoratörün rolüne benzer. Dekoratör materyalleri düzene koyar. Editör aynı işlemi sözcüklerle yapar. Bazı durumlarda basınla ilişkiler ve reklam çalışmalarını da düzenler. Müzenin varsa matbaa kısmındaki tüm basım işlemlerine yardım eder.

Eğitim: Editörün gazeteci olması İngilizce bilmesi istenen özelliklerdendir.

Deneyim: İki senelik yazarlık deneyimi şarttır. Bu kişi çalışmalarıyla aynı zamanda müzenin isteklerine cevap verecek nitelikleri taşımalıdır. Geçmişte yapılan çalışmalar önemlidir.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Grafik düzen, akıcı ve anlaşılır tarzda istediğini yazıyla anlatabilme hüneri, müze eserleri ve arkeoloji, sanat tarihi hakkında bilgi ve ilgi sahibi olmak.

G-İLETİŞİMDEN SORUMLU GÖREVLİLER

Bu gruptaki personel gördüğünü, okuduğunu, duyduğunu başkalarına aktarmayacak güvenilir kişiler olmalıdır.

Santral Memuru

Müze içi ve müze dışı haberleşmeyi sağlamada önemli rol oynar. Acil ve önemli telefonları bulundurmakla görevlidir. Çalışmayan telefonları gerekli yerlere bildirip bozukluğun giderilmesini sağlar. İyi duymalı ve bir diksiyona sahip olmalıdır. Telefonda duyulanları kimseye aktarmayan güvenilir biri olmalıdır.

Posta Görevlisi

Her türlü posta, mektup, evrak ve paket gönderme işini yüklenmiş kişilerdir. Her an için hazır pul bulundurur. Evrak ve paket takibi yapar. Gönderimin kısa zamanda yerine ulaşmasını sağlar. Pulların fiyatlarının değişimini takip eder. Her türlü posta gönderisinin başkalarınca açılmamasını sağlayan güvenilir kişiler olmalıdır.

Satış Görevlisi

Bu kişiler müzenin içinde bulunan satış dükkânlarında; kitap, broşür, yayın, hediyelik eşya satmaktadır. Aynı zamanda, ziyaretçiyle direk yüzyüze temasta bulunan kişiler olup, kendilerine ziyaretçiyle iletişim kurmada önemli rol düşer. Bazı müzeler gelir getirmek amacıyla müze içinde çeşitli birimleri işletmeye açarlar. Kafeterya, restaurant, çay bahçesi gibi. Bu yerleri bazen kendileri işletir, bazen kiraya verirler. Burada çalışan görevliler müze personeli dışından olsada belirlenen kuralara uymak zorundadır.

Eğitim: Orta eğitim.

Deneyim: Hizmet-içi eğitimle verilebilir.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Duyma ve görme yeteneği gelişmiş, el mahareti kuvvetli, güvenilir kimseler olup, iyi diksiyona sahip olmalıdırlar.

H-YASAL SORUMLULAR

Avukat ve Hukuk Müşavirleri

Müzenin yasal işlerini yürütürler. Eserlerin alım ve satımında, sigorta işlemlerinde, eserlerin fotoğraflarının çekimi, kopyalarının çıkartılıp çoğaltılmalarında telif haklarını da korurlar. ⁽¹⁶⁰⁾Müze dışı sergilemelerde eserlerin haklarını savunur. Personel sorunlarında, kişi, kurum ve müzenin haklarını savunurlar.

Eğitim: Avukatlık ruhsatına sahip Üniversite eğitimi görmüş.

Deneyim: En az iki yıl avukatlık hizmeti yapmış olmak.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Baroya kayıtlı, müzeyi yargı mercilerinde temsil etme yetkisi olan kişidir.

I-SAĞLIK GÖREVLİLERİ

Doktor, hemşire, veteriner, dişi, psikolog, pedagog, hasta bakıcı, eczacı, diyetisyen, fizyoterapist gibi tüm sağlık görevlilerinin müzede görev alması arzulanan özelliktir. Müzede çalışanların ve onların yakınlarının sağlığı için bulundurulması gereklidir.

Eğitim: Hepsi yüksek okul eğitimi görmüş kişilerdir.

Deneyim: Sağlık hizmetinde en az iki yıl çalışmış olmak

Bilgi, Yetenek, Hüner: Kendi uzmanlık alanıyla ilgili bilimsel yetiye sahip olup, bilimsel gelişmeleri yakından izlemek.

⁽¹⁶⁰⁾ Atagök, Tomur; a.g.e. , s. 88.

3-TEKNİK GÖREVLİLER

Müzenin genel bakımı ile ilgili hizmetleri gerçekleştiren elemanlardır. Elektrikçi, marangoz, boyacı, tesisatçı, kaloriferci gibi teknik bakımla sorumlu müze görevlileridir.⁽¹⁶¹⁾

Müze Teknisyenleri

Müzenin bütününe ışksız kalmaması için yetkisi dahilinde bulunan onarım, bakım, ve yenileme gibi işleri zamanında yapar. Elektrikle ilgili tüm aletleri düzenli, yeteri kadar ve hazır durumda bulundurur. Elektrik tesisatını kontrol merkezine, ilgili şahıslardan başkasını sokmaz ve her türlü emniyeti sağlar. Müze veya ilgili tesislerde geceleri de aydınlatma yapılıyorsa, bununla ilgili önlemler alır, nöbetçi kalır. Bayram ve özel günlerde müzenin ışıklandırılmasını sağlar (Madde 281-289). Çeşitli bakım, onarım atölyeleri, marangozhane, makina atölyeleri, labaratuvar şefleri bu grupta yer alır.

Eğitim: Teknik eğitim konusunda uzmanlaşmış olmak. Meslek Yüksek Okulları, Teknik liseler ile Yüksek Okul Mezunlu olmaları aranan şarttır.

Deneyim: Konusunda deneyim sahibi olmak.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Çeşitli makina ve teçhizatı kullanmaya yatkın olup, aletlerin bakım ve onarımından anlamak.

Matbaa Görevlileri

Müzenin her türlü basım, yayın işlerini yüklenen kişilerdir. Daha çok müzeyi tanıtım amacıyla kitapçıkların basılması, koleksiyon ve sergileri, aktiviteleri tanıtıcı el ilânı ve broşürlerin, davetiyelerin basımı, çeşitli yazıların çoğaltımı gibi çalışmalarını içerir. Her türlü fotoğraf, çekim, basım ve renk ayırım laboratuvarı, matbaa içerisinde yer almalıdır.

Eğitim: Basın yayın, matbaacılık dallarında yüksek öğrenim görmeli.

Deneyim: Yayıncılık ve matbaacılık deneyimi önemlidir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Çeşitli makinaları kullanma ve tamir etme, işbirliği içinde çalışma yeteneği ve estetik anlayışı gelişmiş olmak.

⁽¹⁶¹⁾ Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eski Eserler ve Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, a.g.e. , s.10.

Fotoğrafçı

Fotoğrafçı, diğer bir adıyla döküman toplayıcıdır. Bu fotoğrafları ve belgeleri kayıt niteliğinde saklayabileceği gibi çeşitli basımlarda da kullanabilir. Bu yolla halka ulaşan fotoğraflar yorumunu bulur. Müze fotoğrafçısının profesyonel çalışması şarttır. Çünkü görevi, halka müze objelerini en iyi yolla ya da bazen en can alıcı açıdan göstermesidir. Gene görevleri arasında, çekilen fotoğrafların saklanması da yer alır. Müze idaresince kendisine verilen fotoğraf işlerini yapar, fotoğrafhanedeki tüm demirbaşlardan sorumludur. Bunların sarfiyatı yapıldıkça not alır. Buradaki belgeleri müdür ve müdür yardımcısının izni olmadan dışarı çıkartamaz. Bazı slayt ve film çalışmalarını uzman personelin istifadesi için arşive gönderir ve negatiflerini de kendi saklar (Madde 300-315).

Eğitim: Yüksek okul diploması veya sertifikası, teknik eğitim alanında eğitim görmüş olmak aranan özelliktir. Bu alandaki personeli gönüllülerden seçip kullanabiliriz. Bu yolla hem müzeye yeni bir heyecan, hem de bireylerin sanat eseri konularına yaklaşmaları sağlanmış olur.

Deneyim: Bu konuda en aranan özellik bir stüdyoda çalışmış olmak ve sanat tarihi bilgisine sahip olmak ve geçmişte kazanılan deneyimlerdir.

Bilgi, Yetenek ve Hüner: Müzedeki bir objeyi resimlerken ve o obje hakkında kayıt tutarken, objenin değerini belirleyecek açları tespit edip fotoğrafını çekebilmeli, karanlık oda ve basım işlerini yapabilmeli, renk, estetik, sanat ve koruma konularında bilgi sahibi olmalıdır. ⁽¹⁶²⁾

Laboratuvar Şefi ve Laborant

Müze laboratuvarına bakım veya tamiri için gelen eseri teslim alıp, özel deftere eserin geliş ve özellikleri hakkında not alır. Burada kullanacağı kimyevi maddeyi daima yeteri kadar hazır bulundurur, kullandığı teknik alet ve malzemenin bakım ve kontrolünü sağlar, arızalı ve eksik olanları müze idaresine bildirir. Birden fazla laborantın bulunduğu durumlarda, işleri taksim eden düzenleyen şef personele gereksinim vardır, yoksa iş taksimi laborantlar tarafından yapılır. Müze idaresinin izni ve haberi olmadan herhangi eserin temizlenmesi, bakım ve tamiri yapılamaz. Her mali yıl sonunda laboratuvardaki demirbaş ve tüketim malzemeleri heyetçe sayımı yapılır, defter tutulur, yeni yıl hesabına devredilir (Madde 316-320).

⁽¹⁶²⁾ Canham, Michele; a.g.e. ,s.4.

*Eğitim:*Yüksek okul mezunu olmak yada teknik eğitim görmüş olmak

Deneyim: Konusunda deneyim sahibi olmak

Bilgi, Yetenek, Hüner: Kullandığı kimyevi maddelerin özelliklerini bilmek, konusuyla ilgili alet ve malzemeyi kullanabilme yeteneğine sahip olmak.

Kimyager

Müzenin bakım, onarım atölyelerinde; bakım, onarım çalışma ve araştırmalarına katkıda bulunur.

*Eğitim:*Yüksek okul mezunu olmak

*Deneyim:*Konusunda deneyim sahibi olmak

Bilgi, Yetenek, Hüner: Kimyevi maddelerin özelliklerini ayırabilme, konusuyla ilgili alet ve malzemeyi kullanabilme yeteneği yanında müze de sergilenen eserlerin yapısı özellikleri, hakkında bilgi sahibi olmak.

Grafiker ve Ressamlar

Sergilere tamamlayıcı yazıların hazırlanması, sergilerle ilgili bilgileri toplama, afiş, çağrı ve broşürleri hazırlayıp iletilmesinden sorumludur. Çoğu zaman müze matbaası yada yayın işlerini düzenleyen kişilerle birlikte çalışırlar.

Eğitim: Yüksekokul mezunu olmak,

*Deneyim:*Konusunda deneyim sahibi olmak

Bilgi, Yetenek, Hüner: Özgün renk ve grafik dizayn anlayışına sahip olmak .Bu konudaki sanatsal gelişimleri takip etmek.

Mimar ve Mühendisler

Müze idaresince ihaleye verilen işlerin kontrollük vazifelerini yapar. Onarım, restorasyon işlerinin projelerini, keşiflerini ve konularla ilgili şartnameleri hazırlar, müdür ya da müdür yardımcısının onayını alır. Onarım ve restorasyon sırasında gördüğü aksaklıkları zamanında idareye rapor halinde bildirir. Görgü ve bilgisine göre müzenin teşhir işlerinde, vitrin projelerinin hazırlanmasında müze idaresine yardımcı olur. Ülkemiz müze mimarları eski eserlerin restorasyon işlerini 5805 sayılı kanunla kurulmuş olan Gayrimenkul Eski Eserler ve Yapıtlar Yüksek Kurulu'nca alınacak kararlara göre düzenler. Eski eserlerin onarım ve restorasyona ait iş programlarını, Yüksek Kurul onayı için; çeşitli belge ve fotoğraflarından oluşan döküman ve raporları

hazırlayarak müze idaresine verir. İnşaat ve onarım ihtiyaçlarının tespitinde müze müdürüyle işbirliği yapar (Madde 258-273).

4-YARDIMCI HİZMETLER

Müzenin bakım, güvenlik, temizlik işleriyle ilgili elemanlardır. Müzenin büyüklüğü ve ziyaretçi sayısı ile orantılı olarak, bu personel sayısı ve kullandığı malzeme miktarı değişir.⁽¹⁶³⁾

A-GÜVENLİK GÖZETİM GÖREVLİLERİ

Bu sınıfa tabi tüm güvenlik ve gözetim görevlilerinde aşağıdaki deneyim ve eğitim aranır.

*Eğitim:*Yüksek Eğitime kadar olan tüm eğitim kurumlarından personel alır,

Deneyim: Hizmet-içi eğitimle yetiştirilebilir,

Bilgi, Yetenek, Hüner: Güvenlik ve gözetim konusunda dikkatli, sorumluluk duygusu gelişmiş, çeşitli suçlardan dolayı ceza almamış, silah gibi güvenlik aletleriyle ısı ve aydınlatma aletlerini kullanabilme yeteneği.

Güvenlik Görevlileri

Müze güvenliğinden sorumlu elemanlardır. Gündüz ve gece bekçisi olarak iki ayrı vardiya halinde nöbet tutarlar. Müze koleksiyonuyla, binanın güvenliğinden sorumludurlar. Tam teşekküllü müzelerde bu görevlileri denetleyen nöbetçi şefler vardır. Müzenin büyüklüğü, kat ve bina sayılarının fazlalığı, eşyaların yerleşim durumuna göre bu tür personelin sayısı artsada, günümüzde; gözetim işlerinin büyük ölçüde elektronik cihazlar ile kontrole devredilmesi bu sayıyı daraltılabilir.

Nöbetçi Şefler

Görevlileri denetleyen bekçibaşı ise nöbet yerlerini ve zamanlarını saptar. Ayrıca emniyet ekibi ve itfaiye ekibi varsa bu şefin emrinde vazife görürler. Nöbet sıralarında geçen her türlü olaydan, müze idaresine karşı sorumluluk taşır. Akşam ve gündüz nöbetçilerin görev değişimleri sırasında hazır bulunur. Gece bekçileri idaresine verilmiş tabancaları kontrol eder, mermileriyle birlikte teslim eder.

⁽¹⁶³⁾Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eski Eserler ve Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, a.g.e. ,s.10.

Bekçiler

Bekçiler, Bakanlıkça tesbit edilen resmi bir kıyafet taşırlar. Bekçilere, idarece verilmiş silah varsa silahlar kontrol edilip, mermiler sayılarak teslim alınır, görev sona erdiğinde iç hizmetler şefine aynı şekilde teslim edilir. Bekçiler müze ziyarete açık olmadığı zaman müzeye kimseyi sokmaz, kendilerine gösterilen vazife sahalarının dışında dolaşamaz, başka bir işle meşgul olamazlar (Madde 203-211).

Müze Salon Muhafız ve Koruyucuları

Müzelerde kadronun belirlediği sayıda salonlarda muhafız, salon memuru, koruyucu personel bulundurulur. Böyle bir memur yoksa, bu hizmeti müze bekçileri yürütür. Bu elemanlar, müzede fotoğraf ve film çekmek için, gerekli olan bilet ve izin belgesi olmayanların çekim yapmalarına müsaade etmez. Ziyaretçilerin eser ve vitrinlere fazla yaklaşıp herhangi olay çıkarmalarına mani olmak üzere tedbir alır. Hiçbir suretle müze salonlarını terkedemez, ayrılmak zorunda kalırlarsa, iç hizmetler şefinden izin alarak geçici olarak görevi başkasına devreder. Vitrinlerin kilit ve alarm sistemlerini ve salonlarda varsa, termometre, higrometre gibi aletlerin istenilen ölçüde çalışıp çalışmadığını kontrol eder. Vazife sırasında, göreceği veya hissedeceği her türlü maksatlı davranış ve teşebbüsleri derhal idareye bildirmekle yükümlüdürler (Madde 212-222).

Kazı ve Ören Yeri Bekçileri

Düzenlenmiş ören yerleri ile Bakanlık ve müzece korunması zaruri görülen yerlerde, duruma göre yeteri kadar bekçi bulundurulması zorunluluğu vardır. Kazı ve ören yeri bekçileri kazılar sonuçlanana kadar görevlerini sürdürürler. Ülkemizde kazı yerindeki sabit tesisler ile içindeki her türlü malzemenin korunmasında görevli olan bu bekçiler, kazı yapan grup ile Eski Eserler ve Müzeler Genel Müdürlüğü, kazı başkanı tarafından müşterek tayin edilir. Bu bekçilere verilecek ücret, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre, yardımcı hizmetler sınıfındaki eleman giriş derecesinden aşağı olamaz. Bu bekçiler kazı mevsimi dışında il idaresi kanununa tabi olarak o yerin bağlı bulunduğu müze idaresine karşı sorumludurlar. Kendilerine verilen korumaya görevi dışında, başka bir işle meşgul olamazlar. Devletçe tayin edilen bekçiler, Bakanlıkça tesbit edilen kıyafeti taşırlar. Bakanlığın yazılı izni olmadan bu gibi yerlerde kazı yaptırmaz, toprak, kum aldirtmaz, geçici veya sabit tesis kurdurtmaz, bunla-

rın filmini çekmez. Bu gibi durumlarda müze müdürlüğüne, en yakın muhtar, jandarma, karakol ve kaymakamlığa haber vermekle yükümlü olup, ilgili makamdan izin almadan görev yerini terkedemez. (Madde 323-331).⁽¹⁶⁴⁾

Bilet ve Gişe Memuru

Ülkemizde devlet statüsündeki bazı müzelerin ziyaretleri ücrete tabi olup, ziyaretçilerden, Bakanlar Kurulu'nca tesbit edilen giriş ücretleri alınır. Bu bakımdan müze umumi girişlerinde, ihtiyaca göre bilet memuru bulundurulur. Maliye Bakanlığınca bastırılmış olan müze giriş biletleri verilir. Herhangi bir dernek adına da olsa, teberru makbuzu veya yardım pulu verilemez. Bilet memuru, biletleri müze idaresinden seri numaralarına göre imza karşılığında teslim alır.

B- TEMİZLİK VE BAKIM HİZMETLİLERİ

Genel olarak müze ve koleksiyonların gündelik bakım ve temizlikleri ile müzenin gerekli kısımlarının onarımını kapsar. Bu hizmetli sayısının artması sonucunda bir kişinin bu personeli kontrol etmesi, malzeme stoklarına bakması ve bunları yapacak işlere göre dağıtması, işleri hizmetlilere paylaşması gerekir. Bunun için iç hizmetler şefine gerek vardır.

İç Hizmetler Şefi

Müzedeki şef, iç hizmetlerin düzenli yürütülmesi için memur ve Yardımcı Hizmetler Sınıfı personelin amiri durumundadır. Müzenin güvenliği, bakımı, temizliği, yangından korunması, sabotajları önleme, sivil savunma hizmetleri, sağlık tesislerinin ve sıhhi tesisatın çalışır durumda bulundurulması, sosyal tesislerin işlerliği, amiri bulunduğu personelin nöbet ve mesai hizmetinin aksamadan yerine getirilmesi ile görevlidir (Madde 13). Müzenin; depo, galeri, çevre ve bahçesinin temizlik ve bakımından sorumludur. Müze yardımcı hizmet personelinin, bekçilerini, varsa yangın söndürme, kurtarma personelinin çalışmalarını ve nöbetçileri kontrol eder, hizmetli personelin giyim kuşamına dikkat eder. Personel arasında iş bölümünü vazifede eşitlik esaslarına göre yaparak, onların idareyle olan ilişkilerini düzenler. Bekçilere ait kontrol saat kartlarını imzalar ve müdür yardımcısına verir. Müzeye ait her türlü araç ve vasıtaların kontrolünü yaptırır, hizmetlerini düzenler.⁽¹⁶⁵⁾

⁽¹⁶⁴⁾ Ibid. , s.14.

⁽¹⁶⁵⁾ Kültür Bakanlığı, Anıtlar ve müzeler Gn. Md.; Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, a.g.e. ,s.10

Temizlik Görevlileri

İç hizmetler şefine karşı tüm müzenin genel temizliğinden sorumludurlar. Temizlik hizmetleri halkın salonlara giriş saatinden önce tamamlamalıdır. Buranın her hafta umumi temizlik işlerini yapar ve bu işleri mesai saatleri dışında yürütür. Müdür yardımcısının izni olmadan hiçbir demirbaş eşyayı bürolardan çıkaramaz. Akşamları büroyu terketmeden önce, bütün kapı ve pencereleri kapar, açık herhangi birşey bulundurmaz. Büroda kapı kilitlerinden bozulanları, kırılan camları, elektrik arızalarını günü gününe iç hizmetler şefine bildirir. Günümüzde müzelerin temizliğinde modern aletlerle, özellikle elektrikli cihazlar kullanarak personel ve zamandan tasarruf yoluna gidilmektedir.

Bahçıvan

Geniş bahçesi bulunan müzelerde birden fazla bahçıvan bulunur. Bu kadro bulunmadığı müzelerde ise yardımcı hizmetler sınıfında vazife gören elemanlardan biri veya yevmiyeli bir eleman tarafından yerine getirilir. Bahçıvan görevini idare ile birlikte hazırladığı, günlük, haftalık, aylık ve mevsimlik çalışma plânına göre yürütür. Kullanılan araç ve gereci, iç hizmetler şefinden teslim alır ve deposunda muhafaza eder. Bu araç ve gereçlerin kaybindan sorumludur (Madde 223-233).

Eğitim: Orta öğretimi içerir.

Deneyim: Hizmet içi eğitimle yetiştirilir.

*Bilgi, Yetenek, Hüner:*Eserlere karşı gerekli dikkati ve özeni göstermesi ; sorumluluk bilincine sahip olması.

Kaloriferci

Kalorifer yönetmeliğine göre tesisatı kontrol altında bulundurur, salonların gereğince ısıtılması için ısıyı ayarlar, müzenin ısıtılmasını aksatmayacak şekilde kömür veya akaryakıt bulundurmakla sorumlu olup, bunların bitimine onbeş gün kala idareye haber verir. Kazan dairelerinde kazanların yandığı zaman vazifesinin başında bulunur, gecede yakılıyorsa nöbet tutar. Buradaki tüm aletlerin korunmasından sorumludur (Madde 290-299).

Eğitim: Kalorifer yakma kurslarına katılmış olmak.

Deneyim: Konusunda deneyim sahibi olmak.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Fiziksel güç, belli aralıklarla kaloriferi yakabilme, aşırı ısıya dayanabilme gücü.

Atölye Görevlileri

Müzenin sahip olduğu her türlü demirbaşın onarım, bakım ve tamirinin yapılmasıdır. Her türlü malzemeyi eksiksiz ve temiz olarak bulundurmaktan sorumludur.

Tesisatçı

Müzeeye gerekli olan su, ısı, elektrik tesisatlarıyla ilgilenir. Eski yeni yada bozulan aletleri değiştirir. Her türlü malzemeyi anında müzeeye sağlayıp, hazır bulundurmalıdır.

Marangoz

Müzenin ihtiyacı olan ahşap malzemenin bakım ve onarımını yapar.

*Eğitim:*Orta öğretim ve teknik eğitim gerektirir.

Deneyim: Konusunda deneyim sahibi olmak.

Bilgi, Yetenek, Hüner: Alet kullanma yeteneği ile bu aletlerin bakım ve onarımını yapmak.

C-ULAŞIM GÖREVLİLERİ

Ulaşım Hizmetleri Şefi

Müzenin sahip olduğu tüm vasıtalardan ve şoförlerden sorumlu olup, aynı zamanda garaj amiridir. Vasıtaları ve onları kullananları denetler.

Şoför

Kendisine teslim edilen vasıtanın temizlik, bakım ve tamirinden sorumlu olup, hazır durumda bulundurmak görevlerindendir. Vasıtanın günlük, haftalık ve aylık bakımını yaptırarak, vasıtanın her gidiş ve gelişini idarece verilen özel formlara kilometresini göstererek yazmak zorunluluğundadır. Sahip olduğu taşıta kapasite dışında yük ve personel alamaz. Hizmet dışı müdür ve müdür yardımcısının izni olmadan yük ve personel taşıyamaz. Taşıtın servis görevi varsa bunu zamanında yerine getirir. Sahip olduğu taşıtı başka şahsa, şoföre kullandıramaz.Bazı durumlar da, müze yönetimi ihtiyacı olan şahısları veya şoförleri müze dışından kiralama yolunada gidebilir.

Eğitim: İlk ve orta öğretimi içerir.

Deneyim: Ehliyet sahibi olmak.

*Bilgi, Yetenek, Hüner:*Renk körü olmamak,çeşitli şekil ve araçları tanıyacak, dik-

katli, görüşü kuvvetli, kullandığı aracın dilinden anlayan, tamir edebilme, çalıştığı bölgenin önemli merkezlerini, trafik ve yol çıkışlarını iyi bilmek

Belirlemeye çalışılan müzelerde kadrolu personele yardımcı olacak, geçici ve gönüllü elemanlardan da yararlanır. Bu tür çalışanlarda kadrolu personel için konan kurallara uymak zorundadır.

5- KADRO DIŞI MÜZE GÖREVLİLERİ

Müzenin bakım, onarım ve araştırmalarıyla ilgili geçici olarak yevmiyeli çalışanlar yanında, hiçbir ücret almadan gönüllü elemanlarda bulunur. Gönüllüler, müze ile yakın ilişki içinde bulunan üniversite hocaları, eğitmenler, sanatçılar, öğrenciler ve müze dostlar derneği üyelerinden oluşan gruptur. Müzelerde, öğrenciler uygulamalı ders projelerini ya da araştırmalarını geliştirirken; müze uzmanlarının denetimi altında eğitilerek, müze etkinliklerinde de (yazılı belgelerin araştırılması ve müze içindeki rehberli turlarda) onlardan yararlanılmaktadır. Ayrıca üniversite hocaları ve yaşayan sanatçıların katılımı sağlanarak, düzenlenen konuşma, toplantı ve gösterilerle izleyicilerin ilgisi çekilerek gibi bu kişilerden de eğitimci olarak yararlanır. Genellikle müze dostları, dernek üyeleri olan sanatseverlerde, gönüllü olarak müze uzmanlarına yardımcı etkinlikleri üstlenirler. Eğitim amacıyla yapılan müze turlarında gönüllü rehber olarak çalışır, halkla ilişkilerde gelir sağlayıcı etkinliklerde bulunurlar. Bunu 1971-1972 yılları arasında ABD'de tüm müzelerin personeli üzerinde yapılan araştırmada, gönüllü elemanların müzelere büyük katkılar sağladığı saptanmıştır. Avrupa'da özellikle Fransız Müzeleri gönüllü elemanları müzede kullanmama ilkesine karşın, Amerika müzecileri topluma açılmak ve toplumu eğitmek için gönüllü elemanları tercih ederler.⁽¹⁶⁶⁾

⁽¹⁶⁶⁾ National Endowment for the Arts Museum, U.S.A, Washington 1974, s.87.

Şimdiye kadar müze personelinin görev ve yetki alanları tanımlanmaya çalışılmıştır. Oysa beşeri ilişkiler açısından işte tam bir motivasyonun sağlanabilmesi için çalışan kişilerin beklentileride gözardı edilmemelidir. Bu durum 1967-1968 yılında 13.000 çalışanla, 46 ülkede temel araştırma projeleriyle ele alınmış ve müze personeline işten ne beklediklerini belirtmeleri istenmiştir. Sonuçta ise onların beklentileri 14 değişik madde halinde sıralanmıştır.⁽¹⁶⁷⁾

1 Eğitim	Eğitim olanaklarına sahip olmak (Var olan yetenekleri geliştirme yeni hünerleri keşfetme)
2 Kendini Aşma	Kendini aşmaya çalışmak. (Kişisel ilerleme duygusu kazanma)
3 Otonomi	İşe yaklaşımda davranış özgürlüğüne sahip olma
4 Kazanç	Yüksek kazanç fırsatları
5 İlerleme	Yüksek seviyedeki işlere ulaşmak için fırsatları değerlendirme
6 Tanınma	İyi bir iş yapmaktan dolayı kabul görme
7 Güvenlik	Çalışma teminatı ,iş güvenliği
8 Arkadaşlık	İnsanların devamlı bir bölümde çalışmak birbirleriyle dostane ilişkiler içerisinde olduğu.
9 Kişisel Zaman	Özel yaşam içinde yeterli zaman bırakacak bir iş olmalı
10 Müze Katılımı Tanıtımı	Müzenin başarısına katılımda bulunabileceği bir iş olmalı
11 İyi, Yeterli Çalışan Bölüm	Bölüm çalışmalarının yeterli olması ve iyi çalışanların bulunduğu bir bölümde çalışma
12 Fayda	Maaş dışında yan ödeme ve diğer imkanların sağlanması
13 Fiziksel Şartlar	İyi fiziksel çalışma koşullarının sağlanması (İyi havalandırma, aydınlatma, yeterli çalışma alanı)
14 Müzenin Başarısı	Ülkede başarılı ve tanınmış bir müzede çalışma

⁽¹⁶⁷⁾Froiland, Oystein. a.g.e. , s.83.

Şimdiye kadar belirtilen müze personelinin görev tanımlamaları ve sınıflamaları ICOM Müzeler Birliği ile Devlet müzelerimizdeki "İç Hizmetler Yönetmeliği" ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gözönüne alınıp düzenlenmiştir. Müze kadrolarının belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında müze organizasyon yapısı önemli rol oynar. Küçük bir taşra müzesi ile Ulusal müzede bulunan kadro yapısının aynı olmayacağı şüphesizdir. Hatta bu müzenin içeriğine görede değişmektedir. Bu yüzden belirlenen bu personel kadroları daha azalabilir yada detaylanabilir. Unutulmaması gereken bu personel kadrolarının, ülkeden ülkeye ve müzeden müzeye göre de farklılık göstereceğidir. Müze kendi organizasyonu için gerekli personel yapısını oluşturacaktır. Bu sonuca ulaşmada ise personel plânlayıcılarına çok iş düşecektir. İş analizine dayanarak müze personelinin görev ve yetki alanlarının tanımlanması sonucunda, müze personel yapısının oluşturularak, norm kadronun sınırları belirlenecektir.

bf- Müze Personel Yapısının Oluşması ve Norm Kadronun Hazırlanması

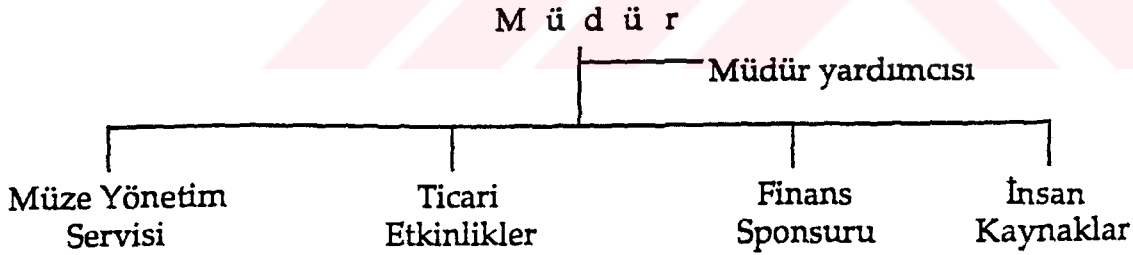
Müze organizasyonunun personel yapısı oluşurken, bireysel ilişkiler ve sorumluluklar gözönüne alınarak tanımlanır. Personel yapısı, müzenin işlevlerine göre belirlenip hedeflerini yansıtacak şekilde düzenlenir. Bu hedef; çalışanları, müzenin amaçlarına ulaşmak için gereksinim duyduğu yönde geliştirip yönlendirebileceği uyumlu ve verimli bir şekilde çalışılacak ortamın yaratılmasıdır. Bu ortamda işlevler ile fiziki faktörler (araç ve ekipman) önemli rol oynar. Bunlar müze organizasyonunun hedefe varmasını kolaylaştıracak biçimde düzenlenmelidir. Küçük bir taşra müzesi düşünüldüğünde, denetleyici pozisyonunda sadece tek bir müdür vardır. Bütün işlevler bir tek kişide toplanmaktadır. (Şekil 16) Müze müdürü koruma, eğitim, bütçe yapma v.b. gibi işlevleri üstlenmektedir. Müzenin koleksiyonlarının gelişip, işin hacmi büyüdükçe, işlevsel bir farklılaşma olacaktır. Bu teknik ve ekonomik görünüm ile hiyerarşik ilişkilerin tarifi olan işlevsel farklılaşma, yukarıdan aşağıya doğru yada dışarıdan yana doğru olur. Tek kişilik bir müzede ise bütün işleri tek kişinin yaptığı görülür. Müze geliştiğinde müze müdürü kendine yardımcı seçecektir.⁽¹⁶⁸⁾ Böylece yukarıdan aşağıya doğru işlevsel farklılaşma başlanmış olacak ve iş hacmi büyüdükçe müze organizasyonunda yeni elemanlara ihtiyaç duyulacaktır. Müze biraz daha büyüdüğünde, işlevlerin bölünmesi sonucu her insanın etkin bir şekilde denetleyebileceği işlev ve kişilerin sayısının sınırlı olmasıyla, organizasyonda

(168) Yalçın Selçuk; a.g.e., s. 27.

bu sınır zorlandığında ise yeni bir kademe eklenmesi gerekecektir. Örneğin; iyi çalışan bir kişiye üstlük, şeflik görevi verilerek, emrine iki üç personel tahsis edilecektir. Böylece bu seferde yardımcının denetleyebileceği kişi sayısına göre yeni eleman ve kadroya ihtiyaç vardır. (Şekil 17)⁽¹⁶⁹⁾



Şekil 16 - Devlete Bağlı Çok Branşlı Müze



Şekil 17 - Tek Branşlı Bir Müze

İş hacmi arttıkça, yerine getirilmesi gereken işlevlerin belirsizliği iş hacmine oranla daha hızlı artar. Küçük bir müzede araştırılacak bir program, büyük bir müze-dekinden daha kolay ve çabuk olacaktır. Ayrıca danışma niteliğindeki işlevler, uzmanlaşmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, emir komutadan ayrılmış olan işlevlerdir. Bu ayrılığın nedeni emir komuta yöneticisi yerine bu işlevin bir uzman tarafından da-

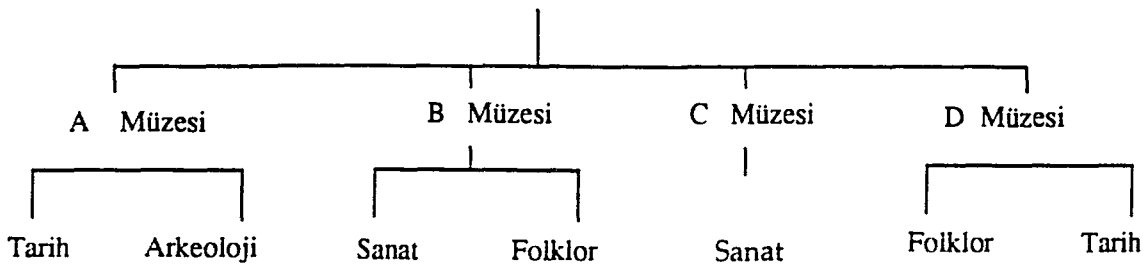
⁽¹⁶⁹⁾ Diomond, Michael; a.g.e., s. 507.

ha ekonomik ve etkin bir biçimde yürütülmesidir. Böylece müze, yukarıdan aşağıya ve dışarıya yana doğru işlevsel farklılaşma sonucunda, emir komuta ve danışma niteliğindeki işlevler ve yürütülecek organları oluşturur.⁽¹⁷⁰⁾ Çok branşlı koleksiyonları bünyesinde toplamış olan Topkapı Müzesi ile vakıf'lara bağlı tek branşlı Halı-Kilim Müzesinin personel yapısı farklıdır. Birden fazla branşı içeren bir müzede, her uzmanlık dalı içinde ayrı personel gereksinmesi olacaktır.

Personel yapısının oluşması, 1972 yılında İngiltere'de *Bains* raporlarıyla, 1973 yılında İskoçya'da *Peterson* raporlarıyla gündeme gelmiştir. Her iki rapor tarafından belirlenen ana konu "müze yönetim süreçlerinin" hükümete bağlı bölge birimlerince uygulanması gerekliliği idi. Oysa 1960'lı yıllarda devlet müzeleri aynı servislerin dikey yapılanmasından oluşmuş (Şekil 18) ve bu servislerin herbiri ancak kendi ihtiyaçlarına cevap verdikleri gözlenmiştir. Araç-gereçlerin sağlanmasında büyük boşluklar, aynı işin tekrar yapılması, bir bölümün diğer bölümün aleyhine çalışması, kadro yapısı ve maaşlar arasındaki dengesizlikler ve ileriye dönük planların yapılmaması gibi sorunlar gündeme gelmiştir.⁽¹⁷¹⁾

Bains'in öne sürdüğü otorite düzeyindeki çözüm ise; şef memur üzerinde yeni bir yönetim yapısı oluşturmak ve bu şeflere yapıyı düzenleme, geliştirme, görevi vermek, yönetim politikasının yürütülmesini ve geliştirilmesini sağlamaktır. Bu uygulamada üç karışık yönetim ekibi ile onbirtirbirinden farklı bölüm etkinliklerin yürütülmesinden sorumlu olacaklardı.

M ü d ü r

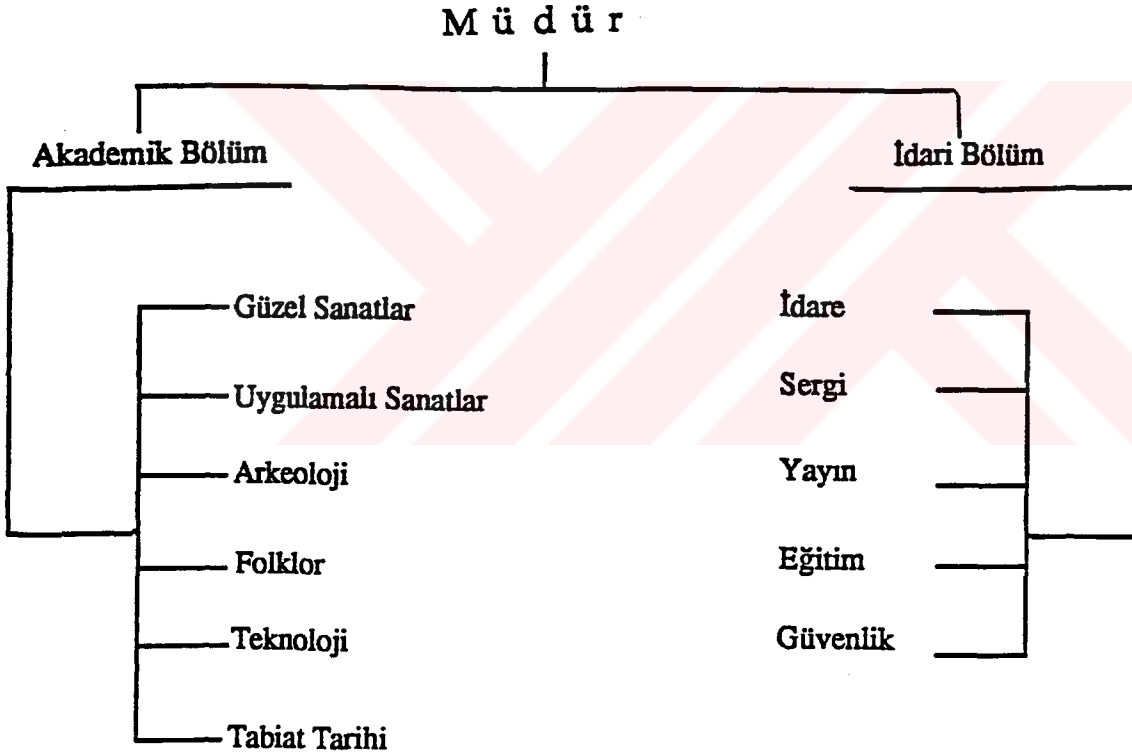


Şekil-18 Yapı Etmenli Fonksiyonlarına Göre Personel Yapısı

(170) Yalçın, Selçuk; a.g.e., s. 32.

(171) Diomod, Michael; a.g.e., s.508.

Fakat bu yaklaşımda kendi sorunlarını üretmiştir. Bir düzeyde veya öbüründe yönetim ekiplerinin toplantılar için saatler harcayarak, amaçlanan politikanın sonuçlarından çok ayrıntılara daha fazla zaman ayrıldı. Bu yüzden yatay yapılanmayla, dikey yapılanma arasında gereken temel tercihin yapılmasından çok bu iki seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını belirlemeye çalışılmalıdır. Bu yüzden dikey bir sistem iki veya daha fazla bölümü kapsayan konuların yatay bir şekilde ele alınmasını sağlayacak düzenlemeler içermeliydi. Yatay bir sistem ise gereksiz iletişim ve programlama konularına zaman harcamayıp, gerçek işlemsel konularla ilgilenecekti. Tercih ne olursa olsun, amaç kadronun verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir yapının oluşturulmasıydı (Şekil 19).



Şekil 19- Bains'ın Önerdiği Tip Müze Personel Yapısı

Bu bağlamda, seçilen yapı ister merkezi veya yerel hükümet, isterse de özel bir şirket müzesine uygun olsun, böyle bir durum hem yeni imkanları, hem de yeni sorunları beraberinde getirmektedir. Önceki yapının sonraki yapıdan daha elverişli olup olmadığının değerlendirilmesi, müzenin uzman kadrosuna bağlıdır. Örgüt içinde yaratılan mevkiler ile bu mevkileri dolduran iş görme yetkisini ve arasındaki bir takım ilişkileri, örgütü belirten yasa, tüzük, yönetmelik ve bu gibi kurallar topluluğu düzenler. Müze organizasyonunun yarattığı ve gerektirdiği çeşitli ilişkileri gerçekleştirmek için bir haberleşme sistem ve mekanizmasının kurulması zorunludur. Kurulacak olan iyi haberleşme ve ilişki kanalları, organizasyonun koordinasyonunu olanaklı kılacağı gibi, emir komuta işlevinin etkili bir biçimde başarılmasını da kolaylaştıracaktır. İşgörenlerin taşıyacağı sorumluluk onlara verilen üretim araç ve olanaklarının sayı ve niteliğine paralel olarak değişecektir. Çünkü, her tür araç ve olanağa sahip olan bir işgören ile bunlardan yoksun olan bir işgörene aynı sorumlulukların yüklenilmesi düşünülemez.

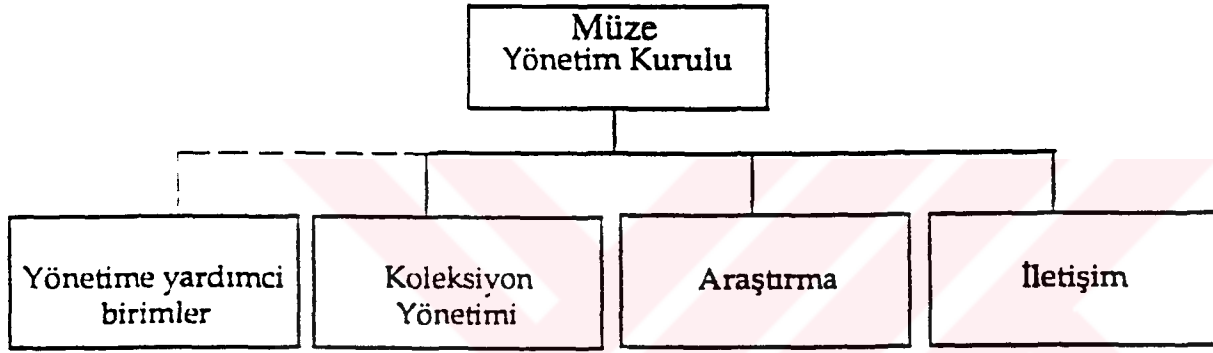
Diğer organizasyonlar gibi müzelerin de etkin olabilmesi için; her astın bir üstten emir alması ve bir üste karşı sorumlu olması sağlanmalı ve kimin kimden emir alacağıda belirlenmelidir. Organizasyonda eşit yetki ve sorumlulukları taşıyan mevkiler, bir basamak oluştururlar. Müze büyüdükçe bu basamakların sayısı da artar. Ancak basamak sayısı, her üste bağlanan ast sayısına da bağlıdır. Ast sayısı arttıkça, basık (yatay) organizasyon yapısı oluşacak, ast sayısı azaldıkça ise dikey bir organizasyon yapısı sözkonusu olacaktır. Müzede bulunan bu işleri, en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri biçimine sokmak, örgütlemeye ilişkin çabalardır. Bu bölümlere ayırmada, aşağıdaki gibi çeşitli sınıflamalara gidilebilir.⁽¹⁷²⁾

1. İşlevsel gruplama (işin niteliğine göre)
2. Koleksiyon özelliğine göre
3. Coğrafi alana göre
4. Çeşitli ölçülere göre

(172) Tosun, Kemal; a.g.e., s. 78.

1- İŞLEVSEL GRUPLAMA: (Görevsel Bölünme)

Görevsel bölünmede, aktivitelerin gerçekleşmesi müze müdürünün görevidir. Faaliyet ve hizmetlerin nitelik ve türüne göre yapılan bu guruplamaya işlevsel ayırma (functional departmentation) ismi verilir. Servislerin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine, bu da müzenin büyüklüğü ile personelin niteliğine bağlıdır. Finans, satış, iletişim, araştırma, personel ve planlama gibi (Şekil 20).⁽¹⁷³⁾ Bir kişilik organizasyonu büyümeye başladığında iş bölümü, kaçınılmazdır. Bu bölümleşmenin belirleyicisi para ve yönetimdir.



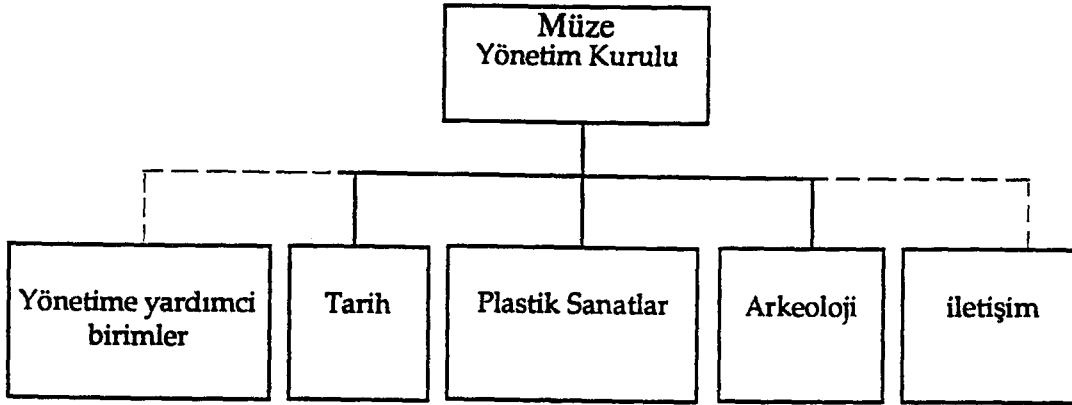
Şekil -20 Müzeolojik Organizasyonun İşlevsel Açıdan Bölümlere Ayrılması

2- KOLEKSİYON ÖZELLİĞİNE GÖRE GRUPLAMA:

Hizmet verilen müzenin türü temel alınarak yapılır. Bu çeşit örgütlenme büyük müzelerde uygulanır. Örneği, birkaç koleksiyon bulunan büyük, bir müze her koleksiyon için ayrı bir departman ve her departmanıda alt kısımlara ayırmak gerekir. Bu nedenle, örgütünü kurarken, önce her yapının ayrı bir departmanı uğraş konusu yapılmış, sonra her departmanın alım-satım, üretim, personel, finans, gibi hizmet ve faaliyetleri için alt kısımlar oluşturulmuştur. Tüm hareketler koleksiyon türüne göre belirlenmiştir.

⁽¹⁷³⁾ Verhaar, Jan; a.g.e. ,s.4.

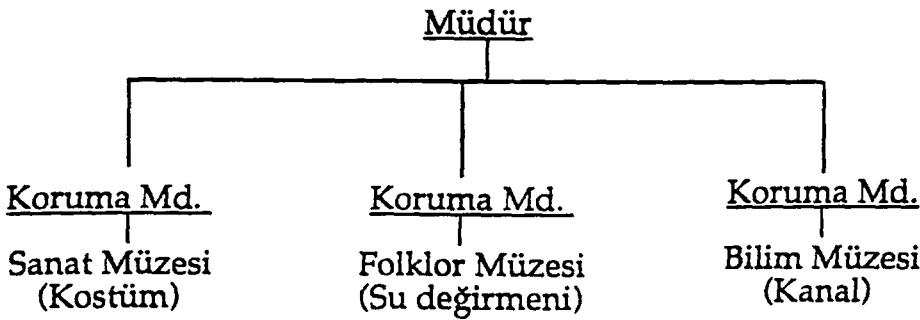
Yönetime yardımcı birimler (Şekil 21) Müzenin koleksiyon türüne göre ayrılması yalnızca belirlenen durumlar için hangi yapının müze organizasyonu için daha uygun olduğu size kalmış bir durumdur.



Şekil 21- Koleksiyon Özelliğine Göre Gruplama

3- COĞRAFİ ALANA GÖRE GRUPLAMA:

Müze farklı coğrafi yerlerde oluşması zorunluluğunun sonucudur. A kentinde bulunan bir müzenin B kentinde bir satın alma, sergileme, araştırma departmanı bulunabilir. Yada aynı kentte birden fazla yerde halka sergilemek üzere galeri bölümü yada müze birimleri kurulabilir (Şekil 22) . (174)



Şekil 22- Coğrafik Etmenlere Göre Gruplama

(174) Diomond, Michael. , a.g.e. , s. 506.

4- ÇEŞİTLİ ÖLÇÜTLERE GÖRE GRUPLAMA:

İşin niteliğine göre resim, heykel, tekstil metal v.b. gibi gruplandırılacağı gibi tek bir branş resmi ele aldığımızda modern resim, ekspresyonizm gibi yada resmin yapılış materyali , yüzyılı, akımına göre bölünmeye gidebiliriz. Ayrıca müze yöneticisine doğrudan bağlanabilecek personel miktarına görede bir ayırım yapılır. Bu son grupta, emir-komuta hiyerarşinin çeşitli basamaklarında yer alan yöneticilerin, yönetim alanı ve yönetim kapasitesine bağlı olarak gelişir. Ziyaretçiye, araç yada iş sürecine görede gruplanabilir.

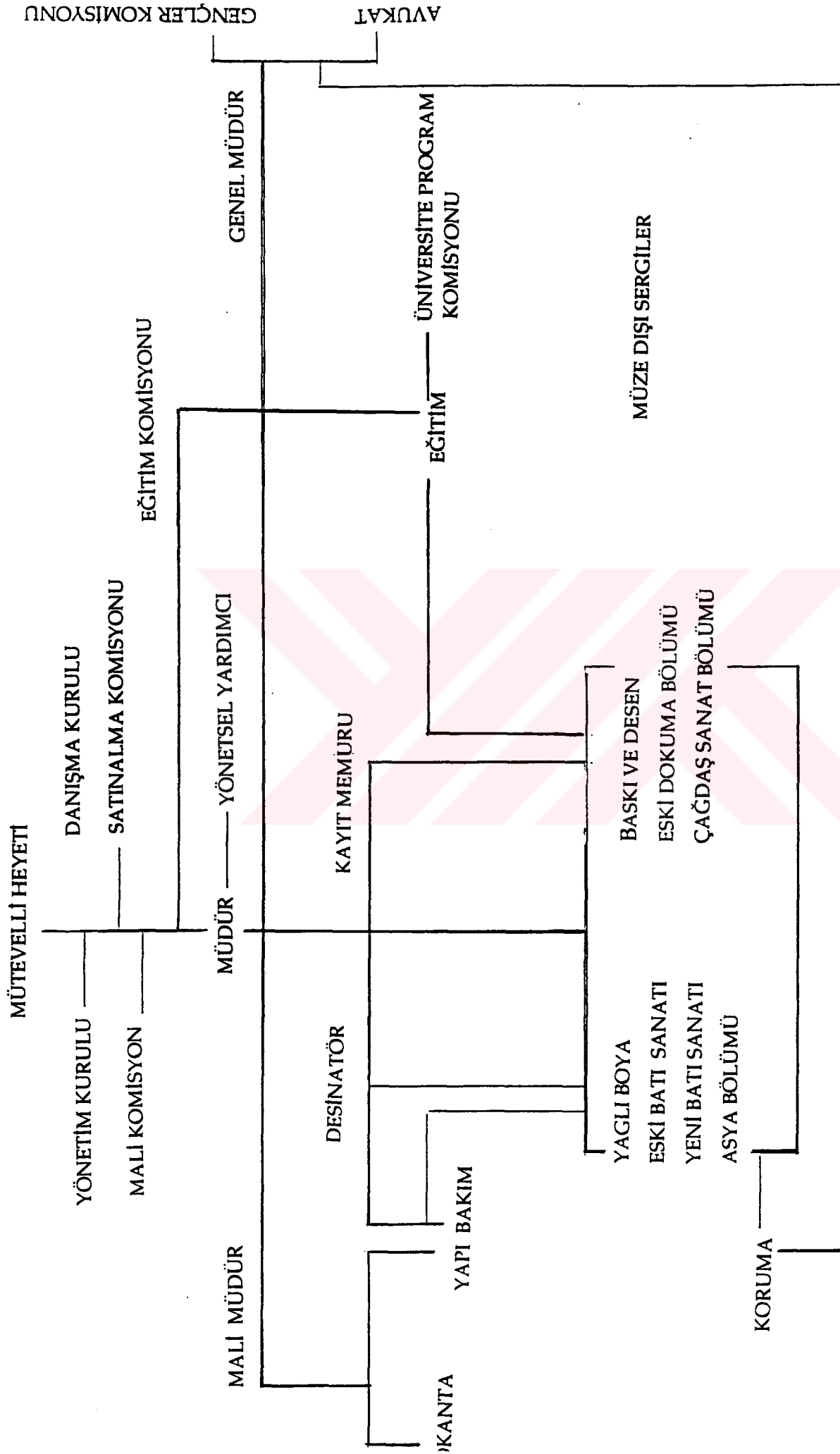
Bazı koşullarda tek branşlı müzede, uygun müze yöneticilerini geliştirme çalışmalarıyla uğraşmakta, çok branşlı müzede ise personel yapısı ayarlanmış işlevlere göre bölünmeden çok, bölümün yer aldığı koşullarda düzenleme yapmak, herhangi faaliyette bulunmak ana sorundur. Her iki seçeneğin zayıf yanlarını minimuma indirmek için işlevlere dayandırılan yapı ile koleksiyon düzenlemelerine dayandırılacak alan arasında açık bir seçim yapılmalıdır.

Organizasyon yapılarını göstermenin geleneksel yolu, organizasyon şemaları çizilmesidir. Organizasyon şeması, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin, faaliyetlerin ve haberleşme kanallarının saptanmasında yardımcı olur. Organizasyon şeması, organizasyon kendi kimliklerini bilmek ihtiyacında olan personelin fonksiyon ve pozisyonlarını genellikle anlaşılabilen bir şekilde verdiğinden örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olan bir araçtır. The Cleveland Museum of Art Müzesi Organizasyon çizelgesi (Şekil 23) ile ideal bir müze organizasyonuna ise Varsayımlı Bir Sanat Müzesini örnek olarak verebilir(Şekil 24).⁽¹⁷⁵⁾

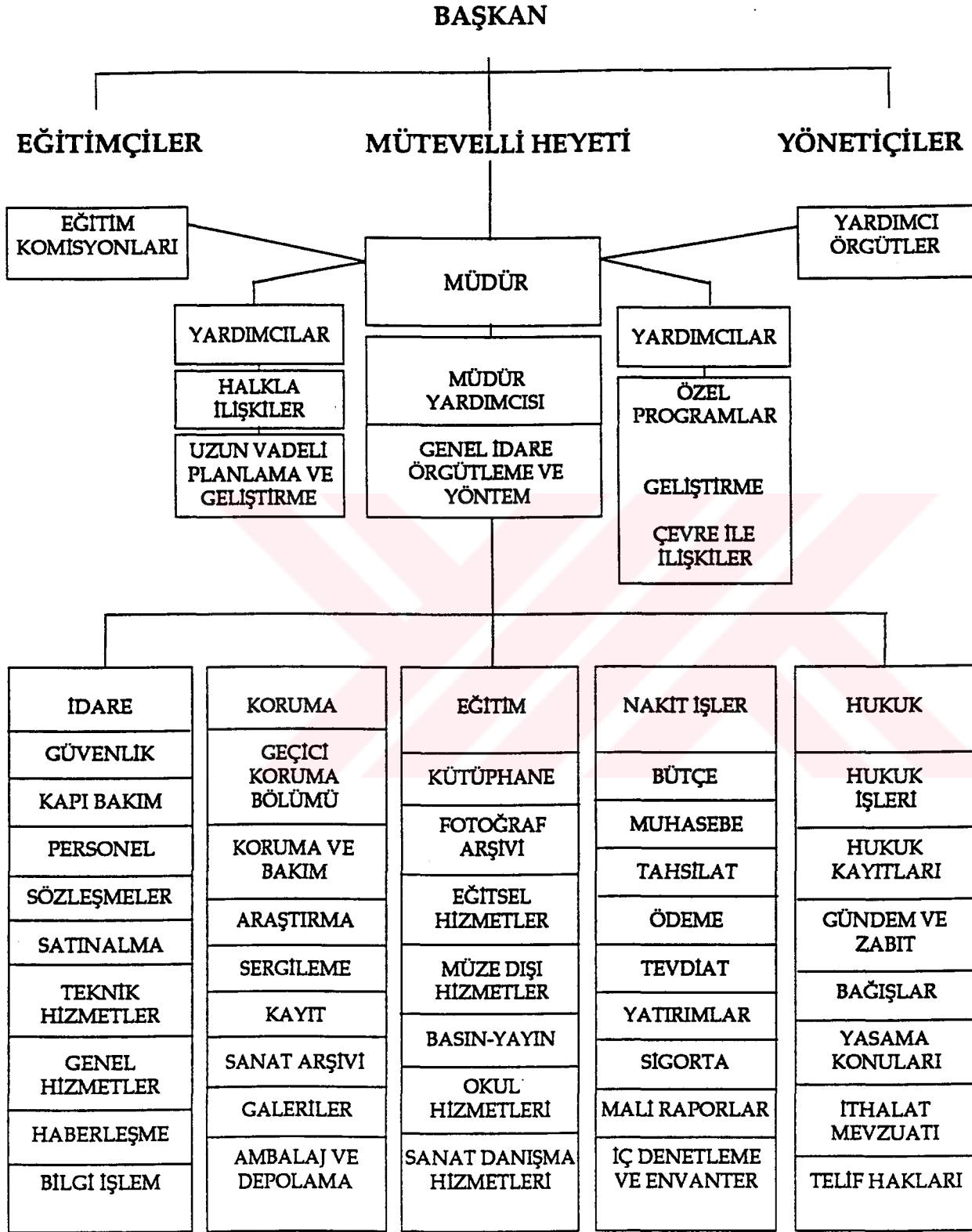
Standart zaman, içinde işin normal koşullar altında, normal tempo içinde ve normal yetenekteki bir personel tarafından yapılan süresini ifade eder. Buna göre bulunan kadro, standart kadrodur ve buna uygulamada norm kadro adı verilmektedir. Halbuki iş çalışma süresi içinde kesikliklere, aksamaları uğrar. Bunlar gerçek zamanın bulunması zorunluğunu ortaya çıkarır.⁽¹⁷⁶⁾

(175) Ataay, İsmail; a.g.e. , s.30.

(176) Atağök, Tomur; a.g.e. , s.213.



Şekil 23- The Cleveland Museum of Art" Örgütlenme Çizelgesi



Şekil 24- Varsayımlı Bir Sanat Müzesi Örgüt Çizelgesi

ICOM tarafından müzelerin büyüklüklerine göre belirlenen personel kadroları üç grupta irdelenebilir. ⁽¹⁷⁷⁾

-Küçük bir taşra müzesi (4 Salonlu)

Müze Müdürü

Müdür Yardımcısı

Müze bakım ve onarım uzmanı

Sekreter(2 kişi)

Bekçi(2Kişi)

Temizlik Görevlisi(3kişi)

TOPLAM 10 kişi

-Bölge Müzesi (20 Salonlu)

Müze Müdürü

Müdür Yardımcısı

Müze Uzmanı(4 kişi)

Teknik Asistan (4 kişi)

Temizlik Görevlisi (8 kişi)

Güvenlik Elemanı (12 kişi)

Marangoz

Kaloriferci

TOPLAM 34 kişi

-Ulusal (Milli) Müze (40-50 Salonlu)

Müze Müdürü

Müdür Yardımcısı

Sekreter

Daktilo (2 kişi)

Müze Uzmanı (16 kişi)

Uzman Yardımcısı (4 kişi)

Teknik Asistan (12 kişi)

Sergi Dizayncısı (8 kişi)

Temizlik Görevlisi (30 kişi)

Güvenlik Görevlisi (15 kişi)

Kaloriferci (2 kişi)

Tesisatçı

Santral memuru

Ayniyat memuru/Sayman (3 kişi)

TOPLAM 98 kişi

Bu öneriler belirtilirken, müze elemanı olarak, bakım uzmanı, kayıt, arşiv, eğitim uzmanından söz edilmediği gibi avukat, kimyager, kütüphaneci, grafiker gibi elemanlar bu kadro kapsamı içine alınmamıştır. Günümüz müzelerinin kitlelere erişebilmesil için, iyi örgütlenmiş bir kadro elemanlarına ihtiyaç vardır.

⁽¹⁷⁷⁾ ICOM , Türkiye Milli Komitesi, Müzelerin Teşkilatlanmasında Örgütler, a.g.e. , s. 95.

1975 yılında ise Ontario Sanat Galerileri Birliği tarafından Ontario Sanat Galerisi Personelinin Görev başlıkları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. ⁽¹⁷⁸⁾

Muhasebeci/Finans Sorumlusu	Bina Sorumlusu
Yönetici, idareci	Galeri Nöbetçi Asistanı
Yönetim Asistanı	Galeri Güvenlik Görevlileri
Sanat (Resim) Öğretmeni	Bahçıvanlar
Koruma Uzmanı	Genel Yardım Asistanı
Müdür Yardımcısı	Memurlar
Sergi Uzmanı	Yük Taşıyıcılar
Kitapçı	Tesis Sorumlusu
İşletme Müdürü	Kapı Bekçileri
Katalogcu	Koleksiyon Koruma Görevliler
Yayın Asistanı	Kütüphaneci
Galeri Dizayn Asistanı	Bakım ve Onarım Görevlileri
Danışman/Müşavir	Komi Üyelik Sekreterleri
Koordinatör	Sergi Hazırlayıcıları
Koruma Görevlileri	Halkla İlişkiler Görevlileri
Bölüm Yöneticisi	Resepsiyonist
Gözetmen	Sekreter
Müdür	Güvenlik Görevlileri
Doçent	Gezici Kütüphaneciler
Eğitim Görevlisi	Teknisyen
Eğitim ve Geliştirme Görevlileri	Daktilo
Yönetici Sekreter	
Bina Görevlisi	

⁽¹⁷⁸⁾ Froiland, Oystein; a.g.e., s.48.

Batı Virginia'daki Huntnotan Sanat Galerisi 1971 yılında galerilerinin özel bir finansal kaynak tarafından desteklenmesi sonucu dünyanın en tanınmış mimarı *Walter Eropics* tarafından çizilen yeni binasına taşındığında galeride ki görev başlıkları ile çalışanların kadroları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir. ⁽¹⁷⁹⁾

Müdür	1
Eğitim Koordinatörü	1
Yönetim Sekreteri	1
Üyelik Sekreteri	1
Eğitim Sekreteri	1
Galeri Sanatçısı	1
Resepsiyonist	1
Sergi Koordinatörü	1
Atölye Yöneticisi	1
Çevre Müfettişi	1
Bakım Görevlisi	2
TOPLAM :	12 kişi

Bu on kişiden sadece üçünün, müdür, eğitim koordinatörü ve sergi koordinatörünün profesyonel olup, hiçbirisi müzecilik konusunda eğitim görememişlerdir. Tüm bu çalışanların ana amacı ellerindeki değerleri korumak ve yönetmek, şirketlerinin finansal başarısını sağlamaktır. Önemsiz olmamakla birlikte galerinin eğitimi fonksiyonu ikinci planda gelmekteydi. Bu; dünyadaki birçok müze için geçerlidir. Müzeleri yönetenlerin bir dereceye kadar yöneticilik yetenekleri olması ve bu yeteneklerinin geliştirilmesi, eğitimlerinin önemli bir bölümünü oluşturmasına karşın, müzecilik eğitimi almamış birinin iyi bir müze yöneticisi olması, hele bu görevlere, politik atamaların yapılması müzelerin zararına olmaktadır. Bu durumlarda ilk kriter müzelere duyulan gerçek, kanıtlanmış bir ilgi ve müzelerin duyarlılıkları, bilinçli yönetilmesi ve gereken önemli kültürel kurumlar olduğuna dair inançtır.

⁽¹⁷⁹⁾ Hudson, Kenneth; a.g.e. , s.150.

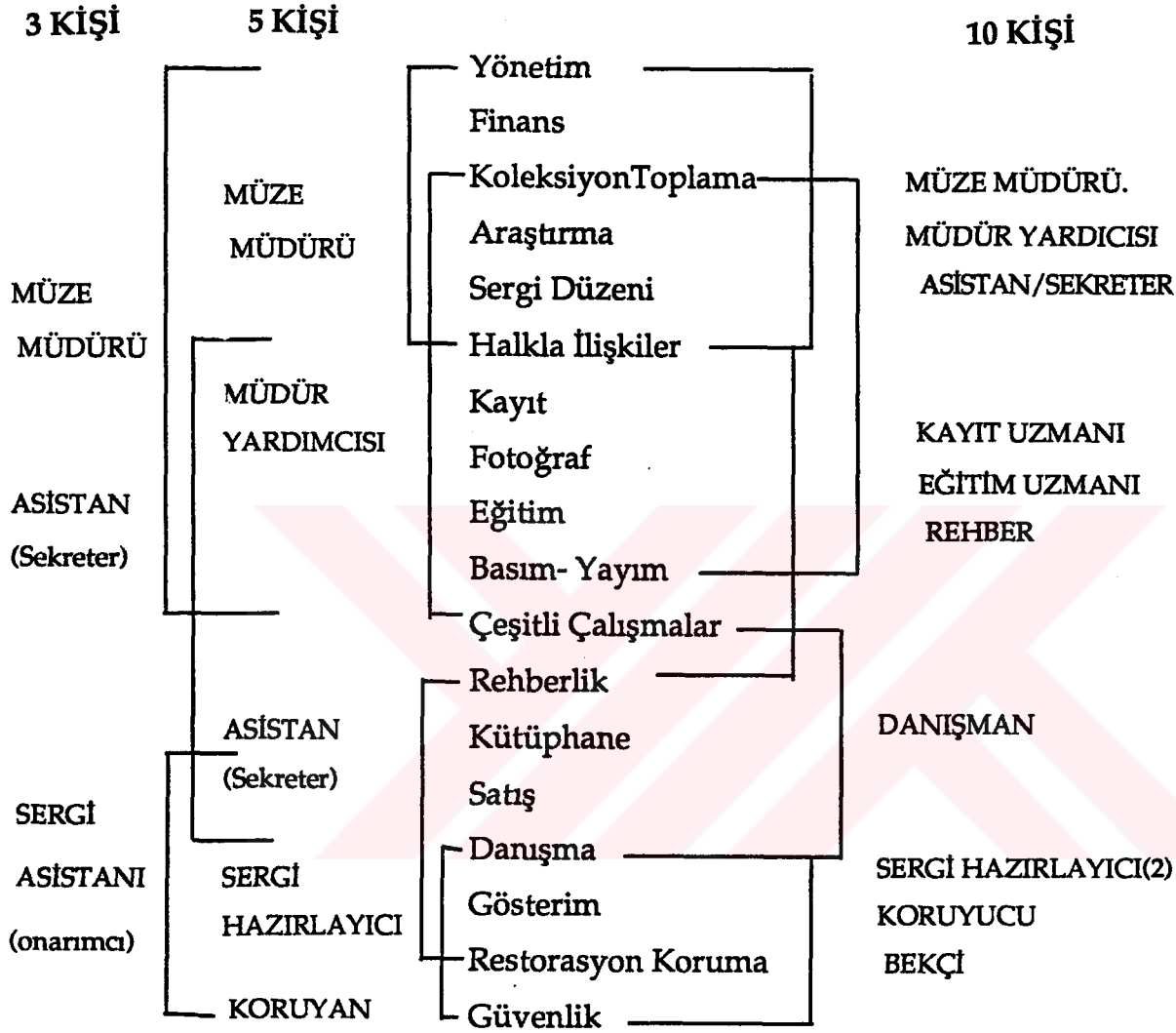
New York Modern Sanat Müzesi 1973 yılı norm kadro yapısı şu elemanlardan oluşmaktadır. (180)

	Kadro Sayısı		Kadro Sayısı
A) Yönetici Ofisinde	3	C)Üyelik	10
B) Eğitim ve Program Bölümleri	1	D)Halkla İlişkiler	9
a) Resim ve Heykel	17	Lobi ve Danışma	10
b) Çizim	5	E)Araştırma ve Geliştirme	3
c) Baskı ve Resimli Kitapları	6	F)Finans	21
d) Mimar veTasarım	10	Veri İşlem	5
e) Fotoğrafçılık	4	G)Yönetim	4
f) Film	19	a)Personel	2
g) Sergi Program	3	b)Yapı İşleri	19
h) Uluslararası Program	7	c)Atölyeler	9
ı) Kayıt	15	d)Satınalma Servisleri	8
j) Koruma	8	e)Posta Odası	6
k)Yayın	11	f)Satış Odası	9
l) Kitap Satış	10	g)Özel Durumlar	2
m) Grafik	4	ı)Restaurant	3
n) Röprodüksiyon	5	ı)Bahçe Dizaynı	18
o) Fotoğraf Laboratuvarı	3	j)Eleman Odası	1
p) Kütüphane	9	k)Güvenlik	8
r) Eğitim	3	l) Koruma	48
		TOPLAM 338 kişi	

New York Sanat Müzesi dünyanın en büyük müzelerinden biri değildir ama buradaki çalışanlar listesi bir müzenin nasıl değişik alanlarda, çalışanlara gereksinim duyduğunu göstermektedir. Ayrıca bu liste şef , kimyager, asistan kimyager, metal koruyucusu, tamirci, eğitim sorumlusu, rehber, gösteri sorumlusu, ressam, teknisyenler, dekorcular, mekanikçiler, metal işçileri, yönetici muhasebeciler, stenograflar tarafından desteklenir. Bu listeler büyük, iyi finans kaynaklarına sahip, güçlü bir müzede organizasyonların nasıl yapıldığını gösteren tam doğru tanımlardır. Aslında olması gereken, büyük yada küçük her türlü müzenin mümkün olduğunca bu tanıma uygun çalışmasıdır. Bu tanım her müze için bulunabilecek en akılcı ve en yapıcı yaklaşım olmayabilir. Nasıl ki, bir kenar mahalle kilisesini sanki bir katedralmişcesine yönetmeye kalkanlar ya hayal kırıklığıyla yada kendi hayal dünyalarında yaşarlar ki, bu iki durumada müze çalışmalarında sıklıkla rastlanmaktadır.

(180) İbid. , s.152.

En iyi kullanılan insan gücü, personel planlaması ile çalışanların özelliklerinin hesaba katılarak düzenlenen müzelerdir. Altta verilen norm kadro yapısıyla bir müzenin 3, 5 ve 10 kişiyle çalışmalarını sürdürebileceğini göstermektedir (Şekil 25).⁽¹⁸¹⁾



Şekil-25 Müzelerde 3, 5 ve 10 kişiden oluşan norm kadro yapısı

Müze norm kadrolarının hazırlanması günümüzde ve gelecekte birtakım tartışmaların beraberinde getirecektir. Bu aynı zamanda da müzenin günlük çalışmalarında rapor tutma fırsatını da sağlayacaktır. Gerçekte, ziyan olan kişilerin yetenekleridir. Bireylerin kendi kabiliyetleri ve deneyimleri üst düzey için servet değerindedir. Tabi bu norm kadroların oluşturulmasında; müzenin işlevleri, büyüklüğü, yönetimi, koleksiyon türleri, personel yapısı yanında, ekonomik düzeyde de önemli rol oynar.

⁽¹⁸¹⁾ Beath, George-Goodling, S.James; Basic Museum Management, Canadian Museums Association, Ottawa, 1969,s.31.

bg- Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması; kişilerin, çalıştıkları iş alanlarında, işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe ve davranışlar ve yükselme koşullarına göre aşamaları katetmek suretiyle bu iş dallarının en yüksek derecelerine kadar yükselmelerinin planlanmasını ifade eder.⁽¹⁸²⁾

Günümüzdeki kişilerin kariyerindeki başarıları, yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymalarıyla orantılıdır. Ayrıca, kişiler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk yüklenerek, üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler. Kariyer planlama personel kişiliğinde oluşacağı gibi, organizasyon açısından yönlendirilmesiyle de oluşacaktır. Çalışanların amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içinde değişmesi gibi, müzelerin de değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da sabit kalmamaktadır. Bu nedenle işe yeni alınan personeli eğitip, işe başlatmak ve performansını değerlendirmek artık günümüzde personel yöneticisinin geliştirme işlevini kapsamaktadır. Uzun dönemde gerek personel, gerek müze açısından ortaya çıkacak değişiklikleri dikkate alarak, çalışanların organizasyon içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Bu amaçla son yıllarda kariyer geliştirme adı altında bazı programlar uygulanmaya başlanmıştır. Kısaca kariyer planlaması tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreç olup, kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve müzedeki yükselmesine ilişkin planlar yapar.⁽¹⁸³⁾

Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu çağımızda insanların daha önce kazandıkları yeterlilikle başarılı olmaları çok güçtür. Ayrıca eğitim sistemindeki gelişmeler, teknik yenilikler kadar hızlı olmadığından, eğitim ile kazandırılan bilgi, beceri ve alışkanlıklar ile gereksinme duyulanlar arasındaki fark, gün geçtikçe artmaktadır.

⁽¹⁸²⁾Kalkandelen, Hayrettin; a.g.e., s.112.

⁽¹⁸³⁾Yalçın, Selçuk ; a.g.e., ss.105-107.

Müze servis hizmetlerinin genişlemesi, çalışanların biraraya getirilmesi ve yönetimde ve danışmada karmaşıklığın artırılması sebep olmuştur. Müze servis hizmetleri ile birlikte parasal gelir ve giderlerin artışı ve daha fazla insana ulaşma baskılarıyla yakından ilgilidir. Bütün bu baskılar yönetici rolüne yeni boyutlar kazandırır ki yönetim; danışma, pazarlama, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına cevap arama gibi. Bütün müze çalışanlarının ihtiyaçları olduğu için eğitimin sağlanması gerekmektedir. Çalışanın özürü olsa bile yeteneksizliğin tedavisi önemlidir.⁽¹⁸⁴⁾

Müze kariyer yapıları; müze modellerinden, müze dışı terfi, nakil olanaklarında, müzeolojik kanalla mezunların yetersizliği veya yetki boşluğu, çalışma fırsatlarının sınırlılığı, ekonomik sebepler, alışkanlıklar, aile bağları ve sorumluluk, müze servislerinin gelişmesi ve büyümesi gibi faktörler rol oynar. Müze; maaş yapıları, kariyer yapıları ile yakından ilgilidir. Statü sorumluluğun artışı yanında, çeşitli sebeplerden ötürü maaş seviyesinde değişme olabilir. Kariyer planlanmasında, pozisyonun fonksiyonel özelliği, yani pozisyonla ilgili görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar, ekonomik, teknik donanım ile çalışma arkadaşları, üstle ilişkiler, statünün dağılımı gibi etmenler rol oynar. Diğer bir etmen ise personelin bireysel yetisidir. Personelin bilgi ve yetenekleri, çalışma ortamındaki uyumu, çalışma biçimi, güdü ve bekleyişleri, kariyer planlamasında önemli rol oynar. Ülkemizde Devlet ve Özel müzelerinde kullanılan yöntem; sicil verme, kariyer, yönlendirme ve değerlendirme sistemidir.⁽¹⁸⁵⁾

- Kariyer Yapılanmalarında Eğitimin İrdelenmesi

Kariyer planlama ile müzede çalışanların görevlerinin çeşitliliği, onların temel özellikleri ve ihtiyaçları araştırılarak, akademik ve mesleksi ihtiyaçlarını tamamlayabilecek eğitim programları hazırlanmasını gerekli kılmaktadır. Teknoloji; iş hayatı sosyal ve ekonomik koşulları değiştirirken, kaçınılmaz bir şekilde kişi ve işi arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Bunun için müzede işe alınan bir kimse, nitelikleri ne olursa olsun, yeni iş yerinde mutlaka bir eğitim sürecinden geçirilmelidir. Bu personel uyumunu kolaylaştırır, işin düzenli etkili yürütülmesinde yardımcı olur.

⁽¹⁸⁴⁾Museums and Galleries Commission/Report by a Working Party1987,a.g.e. .s.20.

⁽¹⁸⁵⁾ Kaynak, Tuğray ;Personel Planlaması,a.g.e. ,s.174.

Bir müzede eğitim gerekliliğini gösteren durumlar sınırlı olmamakla birlikte, aşağıda sıralanan belirtilerden biri veya daha fazlası görülebilir. ⁽¹⁸⁶⁾

- Müze çalışma koşullarının uygulanmaya konması sonucu , yeni becerilere duyulan ihtiyaç,
- Müzede hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin altında olması,
- İş güvenliğinin bozulması, hatta, hırsızlık ve kazaların çoğalması sonucu, daha çok kontrol ve denetime gerek duyulması,
- Müzede iletişim, işbirliği ve koordinasyon aksaklıklarının meydana gelmesiyle hizmetin etkilenmesi,
- Müzedeki personel hareketliliği, yer değiştirme ve ayrılmaların artış göstermesi,
- Personel arasında uyuşmazlık, disiplin olaylarının artması, moral bozukluğunun görülüp, güdüleme gereğinin duyulması,
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi ve hizmet içinde yükselme olanağının sağlanması,
- Personel; müzeye, kişilere, işe ve yöntemlere kolay uyum sağlayamadığında,
- Görev, yetki ve sorumlulukların bilinmemesinde,
- Müzenin içinde bulunduğu çevrede saygınlığının azalmasında,
- Personelin, müze yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapma gereğinin doğmasında,
- Müzenin her kademesinde görev alabilecek nitelik ve nicelikle uzman eleman bulunmaması gibi durumlarda, eğitim ve uygulama zorunluluğu ortaya çıkar.

Her müzenin en üst kademe yöneticisi, kendi bölümündeki personelin yetiştirilmesi, verimliliğinin artırılması ve daha ileriki görevlere hazırlanmasını sağlamak amacıyla uygulanacak her türlü eğitimden sorumludur. Eğitim sorumluluğunun yerine getirilmesinde, müzenin personel , plan ve yönetim birimleri, eğitim yöneticileri görevlidir. Personel birimleri; eğitime katılacak personelin tesbitine, eğitim birimleri ise; tesbit edilen bu esaslar ve planlar çerçevesinde yetiştirmek, yerlerini düzenlemek, yürütmek, izlemek ve değerlendirmekle yükümlüdürler. ⁽¹⁸⁷⁾

⁽¹⁸⁶⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e.,ss.100-102.

⁽¹⁸⁷⁾ Kamu Personeliyle İlgili Yönetmelikler, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayın no:108,Cilt II,Ankara,Haziran, 1991, s.29.

Eğitim, müzenin özellikleriyle ve müzenin kariyer yapısıyla bağlantılı olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden müzenin personel yapısına göre farklı eğitim uygulamaları yapılır.⁽¹⁸⁸⁾ Bunlar;

a- İşe yeni giren personele uygulanan eğitim (*Mesleğe hazırlama, ön eğitim hizmet öncesi eğitim*).

b- Çalışmakta olan personele uygulanan eğitim (*Geliştirme, yetiştirme eğitimi, hizmet-içi eğitim*) şeklinde belirlenir.

Müze mesleğine yeni giren personele, müze ve işiyle ilgili ön bilgilerin verilmesi, müzede çalışan personelin işteki yetersizliklerinin karşılanması, bir işten başka işe geçenler ile daha üst göreve atanan personelin yeni işleriyle ilgili eksiksiz bilgilerle donatılmaları öngörülmektedir. Böyle bir eğitim süreci kendiliğinden olabileceği gibi, bazende önceden hazırlanmış programlarla gerçekleştirilir. Personel asıl görevine alınmadan önce "hizmet öncesi eğitim", asıl görevine atanıp hukuksal ilişkiler kurulduktan sonra ise, "hizmet-içi eğitim"e tabi tutulur.⁽¹⁸⁹⁾

a) Hizmete Yeni Giren Personele Uygulanan Eğitim :

Hizmet öncesi öğretim ve eğitim veren yüksek öğretim kurumları, mesleki ve teknik okullar ile bu nitelikteki kursların ders programları, ülke ve kamu hizmetlerinin Başbakanlıkça tespit edilecek ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenir. Devlet müzelerinde personeli görevlerinin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve becerileri kazandırmak üzere işbaşında uygulamalı eğitim de verebilir ve uygun görevlerde istihdam edilirler. Hizmet içi eğitim kariyerlerinin geliştirilmesine yardım eder. Devlet müzeleri hizmet içi eğitimi, eğitimin sürekliliği esasına göre yürütürler.⁽¹⁹⁰⁾

(188) Ibid., s.25.

(189) Taymaz, Haydar *Hizmet İçi Eğitim*, A.Ü.yay, no.44, Ankara,1981,ss. 67-70.

(190) 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu;a.g.e. , s.26.

b)Çalışmakta Olan Personele Uygulanan Eğitim :

Personelin işiyle ilgili yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmak üzere yapılır. Bu eğitim yolu ile personelin yetenekleri geliştirilir, verimliliği artırılır. Bilgi tazeleme eğitimi, verimliliği artırma eğitimi, yeniliklere uyarılma eğitimi gibi adlar alır. Bu tür eğitim, çalışmakta olan personelin başka bir göreve getirildiğinde yada aynı pozisyonda yükseltilmesi gereğinde uygulanır.

Müzede, görev değiştirecek personel için yapılan eğitim; müzenin iş alanı veya hizmet sistemindeki zorunlu değişiklik ile çalışmakta olan personelin görevindeki zorunlu değişiklik, personelin görevinin değiştirilmesini de gerektirir. Personele yeni görevinin gerektirdiği yeterliliklerin kazandırılması ve kadrolamanın kolay yapılabilmesi için eğitim programı uygulanır. Müzenin örgüt yapısındaki kadrolama gereği, işini değiştirmesi gereken personelin, yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan programlardır. Personelin hazırlandığı görev alanı veya ünvanları yanı sıra; ihtisas eğitim, ileri eğitim ve mesleki eğitim isimleriyle düzenlenir.

Üst kademelere yükseltilecek personelin eğitimi; müzede çalışan personel yeteneklerini geliştirerek ilerlemek ister, müzenin olanakları ölçüsünde bu istemler karşılanır. Personelin yükselmesi, söz konusu olan kademedeki rollerini oynayabilmesi, görevini yerine getirebilmesi ve başarılı olabilmesi için, önceden yetiştirilmesi gerekir. Bu programlara, genellikle personelin hazırlandığı alan ve düzeyi tanımlayan isimler verilir. "İlk kademe eğitimi, orta kademe eğitimi, üst kademe eğitimi, yönetici eğitimi, denetici-müfettiş eğitim" gibi. Müze personelinin üst kademeler hazırlamak için, yapılacak eğitim gereksinmesi belirlenirken, statik ve dinamik durumlarda analiz edilir. Statik durum da sadece hangi alan ve kademelerde personele ihtiyaç olduğu saptanır. Dinamik durumda ise, kurumun gelişmesi gözönünde tutulur ve gelecekte alacağı örgüt modeli ve organizasyonun ihtiyaç duyacağı eleman saptanır. Bu alan ve kademelerin görevlerine göre hazırlanan eğitim programları ile personel yetiştirilir.

a) Hizmet Öncesi Eğitim

Müzede çalışan kişilere temel uzmanlık eğitimi müze işine girmeden önce verilmiş olmalıdır. Bu ön giriş eğitimi; personelin adaptasyonu için daha çok gireceği bölüm tarafından belirlenmelidir. Müzelerde günümüze kadar ön giriş eğitimiyle yeterli derecede ilgilenilmemiştir. Hizmet öncesi eğitim, müze eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ya da genel öğretim kurumlarında okuyan öğrencilerle ilgili faaliyetlerin tümünü kapsar. Mecburi hizmet karşılığı öğrenci okutup ihtisas yaptırabilme durumları ve mecburi hizmetlilerin memuriyeti intikal şekilleri aşağıda belirlenmiştir. ⁽¹⁹¹⁾

I - Yurt İçinde

- Kendi müze bünyesinde
- Başka müze veya kuruluşlarda
- Müzelerarası eğitim kurumları veya sanat kültür merkezlerinde
- Üniversite ve çeşitli derecedeki diğer öğretim kuruluşlarında

II - Yurt Dışında

- Yurt dışındaki müzelerde
- Eğitim merkezlerinde ve Yükseköğretim kurumlarında.

Ülkemiz Devlet Müzeleri, yurt dışında öğrenci okutup, ihtisas yaptırabilmeleri, için, yurt içinde müze eğitimi alanında yetiştirecek imkan ve kaynakların bulunması ya da yurt içindeki öğretim kurumlarının sayı itibarıyla ihtiyaça cevap verebilecek kapasitede bulunmaması durumlarında başvurulur. Müze adına mecburi hizmet karşılığı burslu veya yatılı olarak ihtisas yaptıranlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 224 üncü maddesinde belirtilen süre kadar (tatiller dahil) kendi meslekleri ile ilgili gösterilecek görevlerde çalışmakla yükümlüdürler. Mecburi hizmetle yükümlü olanlar yeterlilik ve yarışma sınavından geçirilmeksizin Devlet Memurluğuna atarlar. ⁽¹⁹²⁾

(191) Kamu Personeliyle İlgili Yönetmelikler, a.g.e., s.24.

(192) Ibid; s.25.

b) Hizmetiçi Eğitim

Çalışan personelin, görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yaptırılan eğitime hizmetiçi eğitim denir. Hizmetiçi eğitim konusunda, öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünden mesleklerin özellikle ve nitelikleri gözönünde bulundurulmak suretiyle aşağıdaki eğitim türlerine yer verilecektir.⁽¹⁹³⁾

1- YURT İÇİNDE:

a) İşe Yeni Giren Personele Verilecek Eğitim

Müzede ilk defa işe başlayan personele, çalışmalara uyum sağlaması için gerekli bilgi ve beceriyi uygulama yeteneği kazandırmak amacıyla verilen eğitimidir. Amacı; personelin çalışacağı müzeyi, politikasını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev , yetki ve sorumluluklarını tanıması, iş ve göreve ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerinin giderilmesidir. Bu tanıma kurslarında; müze ahlâkı; (müze yöneticisi ve otoritesi için çalışma birliğinin temelleri atılarak müze departmanları ve organizasyonu, görevleri gibi konulara açıklık getirilir. Bu kurslar, müze organizasyonuna yeni katılanlar için ihtiyaçtır. Göreve başlayacak olan personele uygulanacak hizmetiçi eğitim programlı olup, "Adaylık Eğitimi, Araştırma Eğitimi, Hazırlık Eğitimi, İşe Yöneltilme Eğitimi, Oryantasyon Stajerlik Eğitimi, Temel Eğitim, Uyarılma Eğitimi, Yönlendirme Eğitimi" gibi isimler alır.

Temel Eğitim: Bütün aday memurların, asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları, Devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili hususları kapsayan eğitimidir. Kamu Kurum ve Kuruluşları temel eğitim programlarında Atatürk İlkeleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, İnilâp Tarihi ve Milli Güvenlik Bilgileri, konularına yer vermek şartıyla Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelikte belirtilen diğer konulara yer verilir.

Hazırlayıcı Eğitim: Bu eğitimde aday memurlara kadro ve görevleri dikkate alınarak müzenin tanıtılması, görevleri, teşkilâtı, ilgili yönetmelikler ve diğer müzelerle ilişkileri, aday memurun görevi ile ilgili hususlar ve müze yönetiminin uygun göreceği diğer hususlarla ilgili bilgilere yer verilir.

⁽¹⁹³⁾ Erbay, Fethiye; a.g.e. ,s.127

Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitimin aynı kurumda yaptırılması kaydıyla, bu eğitim adayın kendi müzesinde yaptırılacağı gibi, başka bir müze de çeşitli kurum ile kurumlar arası eğitim merkezlerinde de yaptırılabilir.

Staj: Aday memurlara, hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgileri işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer bilgi ve işlemleri, kazandırılan becerileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırmaktır. Bu eğitim, adayların kendi müzelerinden başka müze veya kuruluşlarda, eğitim merkezlerinde de yaptırılabilir. Müzede çalışmaya başlayan her yeni elemana, aşağıdaki açıklayıcı bilgiler verilerek yönlendirme yapılmalıdır.

- Çalışacak olan elemana sağlanacak olan imkânların belirlenmeli.
- Müzenin yönetimi, finansal yapısı ve organizasyon yapısı gibi konularda açıklamalar yapılmalı,
- Müzede uygulanan personel politikası ve işlemler hakkında bilgi verilmeli personelin nasıl değerlendirildiği, şikâyet mekanizmasının nasıl çalıştığı, işe gelinmediği zaman gereken raporlar gibi konularda da elemanlar aydınlatılmalıdır.
- Yapacağı işte gerekli genel bilgiyi verdikten sonra daha ayrıntıya girilip, müze güvenlik sistemi, eser koruma, anahtar kontrolü, park etme gibi konularda daha detaylı açıklamalarda bulunulmalıdır.

b) Çalışmakta Olan Personel İçin Hizmetiçi Eğitim

Ülkemizde; personele verilecek çeşitli eğitimlerin, personelin bağlı olduğu müze yada başka bir kurum veya kuruluştaki, kurumlararası eğitim merkezlerinde, yurt dışındaki ilgili müzede, eğitim merkezi veya kuruluşlarda verileceği konusuyla ilgili kararı Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ile bağlı bulunduğu müze tarafından ortaklaşa verilir.

- VERİMLİLİĞİ ARTIRMA EĞİTİMİ

Bilgi Tazeleme Eğitimi: Personelin mesleki bilgilerinin genel çizgileriyle hatırlatılması suretiyle mesleki bilgilerden daha geniş ölçüde ve oranda yararlanması amacı güdülür.

Değişikliklere Uyarlama Eğitimi (Yeniden Eğitim): Bu eğitim, müzede yürütülmekte olan mevzuat, teknoloji, kullanılan araçlarla, değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği takdirde, ilgili personele bunların öncelikle iletilmesini ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması amacını gütmektedir.

- ÜST GÖREV KADROLARINA HAZIRLAMA EĞİTİMİ

Ülkemiz devlet müzelerinde, personelin görevlerinde yükselmesi liyakat esasına bağlı olduğundan ve bir üst görevi yapabilmesi daha üstün bir bilgi, deneyim, beceri ve tekniğe sahip olmayı gerektirdiğinden, bu eğitimle müzede çalışan memurların üst görevlere hazırlanmalarına, kariyer yapılanmalarına yardımcı olur. Daha çok müze şefi, uzman, müdür yardımcısı gibi görevlerde çalışan personele mesleki bilgi, beşeri ilişkiler konularında beceri ve bilgi kazandırmak, üst kademelere hazırlamak amacıyla uygulanır.

- ÜST KADEME YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmeleri bu konudaki mevzuat hükümlerine göre yapılır. Modern yönetim bilgileriyle donatmak, görevden ayrıldıklarında ise; yerlerini alabilecek uzman yöneticiler yetiştirmek amacıyla düzenlenir.

Yöneticilere dönük mesleki eğitim; mesleki kurslar ise uygun üniversitelerle bağlantı kurularak değişim programı dahilinde olmaktadır. Bu bağlamda bağlantı kurulacak müze ve koleksiyonlarının ulusallığında önemlidir. Yöneticiye yönelik kursları, aşağıdaki konular altında hizmet edebilir;⁽¹⁹⁴⁾

- Yöneticinin görevleri,
- Yönetim stili,
- Motivasyon ve iş doyuruculuğu,
- İletişim yeteneği,
- Çalışanın ödüllendirilmesi,
- Problem çözmede performans ve görüşmeler
- Küçük grup yönetimi
- Liderlik ve iş bölümü kültürü,
- Endüstriyel ilişkilerin kavranması,

⁽¹⁹⁴⁾ Kamu Personeliyle İlgili Yönetmelikler a.g.e., s.28.

- Takım çalışma bilincinin geliştirilmesi,
- Halkla iletişim,
- Bütçe ve yönetim kaynakları,
- Proje yönetimi,
- Koleksiyon yönetimi, müze koleksiyonlarının değişik kullanımları,
Teknolojinin kullanımı,
- Pazarlama görevi,
- Müşteriyle ilişkiler,
- Grup organizasyonu ve değişimi,
- Basın-yayın,
- Müze eğitimcilerinin okul dışı etkinlikleri,
- Müze çalışmalarının geliştirilmesi,
- Kanun ve yönetmelik değişikliklerinin müzeyi etkilemesi.

Yukarıdaki süreçlere ek olarak, yönetim programını irdelemeyide ekleyebiliriz. 1985 yılında National Maritime Müzesi'nde düzenlenen seminerde; *Clive Prestley* müze yönetiminde değişimlere paralel olarak gelişmesi gerektiği savunulmuş müze yönetiminin değişmesinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır. Bu seminerlerle, iştirakçilerin görüşlerinden de yararlanıp, yönetim problemleriyle karşılaştıklarında, çözüm getirebildikleri ortam yaratılmaya çalışılmaktadır. Ama unutulmaması gereken bu tür yönetim programlarının başarısı ve etkinliğinin, kursa katılanlara bağlı olduğudur. Bununla birlikte yönetim becerileriyle ilintili yeni ve ayrıntılı bir eğitim alanı son yirmi yıldır gelişmektedir. Bu uygulamalarla rapor yazma, görüşme yapma teknikleri, kritik ve analiz yapma yetenekleriyle ilgili kurslar personel servislerince düzenlenmektedir. Üst düzey personeli; haftalık çalışmalarla çok ileri düzeyde liderlik psikolojisi, karar alma, iş plânlaması ve performansın ölçümü gibi konuları da içermektedir. ⁽¹⁹⁵⁾

(195) Diomond, Michael;a.g.e. , s.511.

- ÖZEL EĞİTİM

Müzenin uyguladığı temel eğitim programı yanında, hizmetiçi eğitim uygulamaları çerçevesinde sosyal, tarih, jeoloji, el sanatları v.b. gibi çalışanların özel ilgi alanlarıyla ilgili konulardada eğitim sürekli kılınmalıdır. Zira lisans; müze çalışanlarının kendi uzmanlık konularında daha iyi başarımları için güç vermektedir. Hizmetiçi programıyla özel eğitim ve kursların takip edilmesi sertifika programları için avantajdır. Müze servis kalitesinin avantajları her çalışanı cesaretlendirici, ilgi alanlarına yatkın müze kurslarının düzenlenmesidir. Tabi bu ilgi alanı son yıllarda, yabancı dil öğrenimine kaymaktadır. Dış ülkelerdeki mesleki gelişmeleri ve teknik düzeydeki ilerlemeleri yakından izlemeleri, turizm alanında müzecinin üzerine düşen görevleri etkin bir biçimde yapmalarını ve teknik yardım programları çerçevesinde gerçekleşen burslardan en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak amacıyla, personele yabancı dil eğitimi yaptırılmaktadır. Yabancı dil bilgilerini geliştirmeleri, yeni diller öğrenmeleri için dil laboratuvarları ve diğer imkânlardan yararlanmaları sağlanır.

2- YURT DIŞINDA EĞİTİM:

Ülkemizde bakanlığa bağlı müzelerimizde mesleklerine ait hizmetlerde yetiştirilmek, eğitilmek ve bilgilerini arttırmak, staj, öğrenim ve ihtisas yaptırmak üzere yabancı ülkelere personel gönderilir. Bu personelin yetiştirme konuları gidecekleri yerler, sayıları, kalacakları süre ile hak ve yükümlülükleri; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde hazırlanacak özel yönetmelikle tesbit olunur. Müzelerimizde hizmetiçi eğitim faaliyetleri genel olarak kurs yoluyla, seminer, konferans, gezi, çeşitli araçlarla ve yayın yoluyla gerçekleştirilir. Bu eğitim konuları personelin hizmet ve çalışma alanına göre ihtiyaçlar doğrultusunda seçilir. Düzenlenecek hizmetiçi eğitime personelin katılması zorunludur. Sayı ve nitelikleri müzenin eğitim bölümünce belirlenir. Geçerli özürü olmaksızın eğitime katılmayanlar hakkında disiplin hükümleri, müzelerde hazırlanan eğitim programları araç, gereç, yer, eğitmen, metod gibi çeşitli nedenlerden dolayı yetersiz olduğundan çoğu zaman müze dışında, diğer müzelerde, üniversite ve eğitim kurumlarında verilme yoluna gidilmektedir. Müze içinde iş başında uygulanan eğitim programları yanında, müze dışında dersane ortamında da uygulanmaktadır. Hatta ülke içinde olduğu gibi, yurt dışında da müzeolojik eğitim veren kurumlardan yararlanılmaktadır.

Özellikle İngiltere'de Leicester ve Manchester Üniversitelerinde düzenlenen müzeolojik dersler; bilimsel olarak müzecilik çalışmalarına yeni yaklaşım getirmiştir. Bu üniversitelerdeki programla personel müzeye girmeden önce eğitilir. Paris Üniversitesi'nde ise iki ayrı bölümde master derecesi alınan iki değişik kurs verilmektedir. Dünyanın her yerinde teknik konularla ilgili müze personelinin eğitimi için değişik kurslar açılmaktadır. Nijerya Jos'da, UNESCO tarafından Fransızca ve İngilizce dillerinde verilen kurslarla Afrika'nın her tarafından gelen müze teknikerleri eğitilmektedir. Sekiz ay süren kursta Afrika'da gerçekten büyük önem taşıyan etnografik ve arkeolojik müzelere ağırlık verilmektedir. Federal Almanya, Mainz'de Romisch-Germanisches Müzesi konservatuvar mezunlarını sekiz aylık bir kursla tarih ve arkeoloji konularında eğitmektedir. İtalya'da düzenlenen restorasyon konusundaki kurslarla müzeoloji çalışmalarında ön sıralarda gelmektedir. Birçok üniversite müzeoloji dalında ders vermekte olup, bu durum Amerika'da çok yaygındır. Illinois, Ohio ve Arizona, Washington Winterthur ve Delaware Üniversitelerinde müzecilikle ilgili dersler sürdürmektedir.⁽¹⁹⁶⁾Yıldız Üniversite'sinde Müzecilik Yüksek Lisansı; arkeolojik çalışmaları yanında yönetim biliminin incelenmesine yer vermesiyle ülkemiz müzecilik çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Devlet müzelerimizde, personele verilecek hizmetiçi eğitimin, hizmetle ilgili hususlarının ancak yabancı memlekette sağlanma zorunluluğunun bulunması gerekir. Bu konuyla ilgili eğitimin usul ve esasları 21/1/1974 tarih ve 7/7756 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılması gerekmektedir.⁽¹⁹⁷⁾

Özetle; genelde müzelerde hizmet içi eğitim açısından iki şey söylenebilir: Birinci yöntem; işe çok sayıda insanın katılımını sağlamak ve onların zayıf yanlarını minimuma indirmektedir. Hizmet içi eğitim buna yardım eder. İkincisi; bu eğitim programları belirgin olarak tanımlanan bir amaca hizmet etmelidir ve bu tanımlama işin özel tanımı ile işi yapan kişinin karşılaştırılmasından çıkarımsanmalıdır. Eğitim için diğer önemli özellik ise uygulanacak programın nasıl değerlendirileceği ve belirleneceğidir. Değerlendirme çalışmayı başarıya ulaştıran önemli etkidir.

⁽¹⁹⁶⁾ Hudson, Kenneth; a.g.e., s.157.

⁽¹⁹⁷⁾ Kamu personeliyle ilgili Yönetmelik,a.g.e. , s. 27.

Değerlendirme; eğitim hedeflerine en etkin bir biçimde varılmasına olanak sağlayıcı verileri ortaya çıkarır. Bu verilerin ışığında gelecekteki eğitim programıyla ilgili uygulamalarda zaman ve maliyetler yönünden tasarruf sağlanır. Eğitim etkinlik derecesini tayin ederek, amaçlara ulaşma durumunu ve sarfedilen çaba ile paranın israf edilip edilmediğini saptayan bir süreç olarak görülür. Kişinin eğitim sonrası artan ve gelişen performansını, müzeye sağladığı finansal yararların eğitim giderleriyle karşılaştırılması bir eğitim değerlendirme sürecini oluşturur. Kısa yada uzun süreli, belirli bir ünvan veren veya vermeyen programlar ile, müze içinde çeşitli bölüm ve kademelerle veya değişik müzelerde tecrübe kazanma çalışmaları gibi bütün uygulamalar bir değişim süreci olarak ele alınabilir. Sürecin niteliğine göre eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmekte kolay veya zor olacaktır. Önemli olan, bu etkinliklerin müzenin amaçlarına uygun bir şekilde yapılmasıdır. Müzenin büyüklüğü, bünyesi, koleksiyonlarının farklılığı, idare şekli, yerleşim durumu ve personelin niteliği gibi faktörler, personel eğitiminin çeşitlenmesinde rol oynamaktadır.

Müze personelinin eğitimi müzenin verimiyle yakından olduğu kadar, personel yapısı ve yönetim düzeniyle de ilgilidir. Bu yüzden eğitim programı; müzenin ayrıntılı hedeflere ulaşması ve bu yapının içinde kişisel gereksinimleri karşılamak amacı doğrultusunda oluşturulmalıdır. Personel eğitimi kurumun devlet, özel yada vakıf müzesi olması durumuna göre değişiklik gösterecektir. Fakat ne tür müze olursa olsun her zaman yönetici, kural ve yöntemlerini içeren döküman ve belgelerden yararlanır. Yönetici personel bu dökümanlarla benzerlik göstermeli, eğitim gören personeli iş ve yetkileri konusunda yönlendirmelidir.

- Kariyer Planlamasıyla İlgili Sorunlar

Kariyer plânı, müzede genellikle uzun dönemi kapsayan ve geleceğe yönelik bir çalışma niteliğindedir. Plânın hazırlanması ve geliştirilmesi için amaçların, kapsamın, araçların ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesine yöneltilmiş koordine çatışma zorunluluğu vardır. Müzenin amaç ve politikası, müzenin bağlı olduğu yönetim sistemi ve yasaları, koleksiyon genişliği ve türü, tüketim harcamaları, personel kaynakları, personel yapısı ve ziyaretçi sayısı, eğitim etkinliği, teknolojik değişiklikler vb. gibi faktörler müzenin kariyer plânını etkiler. Hazırlanacak kariyer plânıyla,

personelin geleceğe yönelik olarak yetiştirilmesi, gerçek gereksinmelerine dönük bireysel ve mesleki yeteneklerinin geliştirilmesiyle üst kadrolara hazırlanması hedef alınmalıdır.⁽¹⁹⁸⁾ Bu amacı gerçekleştirmenin ilk koşulu, işin veya görevin hangi bilgi, beceri ve tutumları kapsadığının saptanmasıdır. Öğretici; öğrenim yöntemleri adı altında toplanan teknikleri, kullanılacak araçları, yetiştirilecek personelin niteliklerini, değerlendirme süreçlerini de bilmelidir. Öğrenim, iş ve görevin gerektirdiği yetenekler kazandırılmak üzere yapılmalı ve personelin geniş çapta bireysel farklılıklarını dikkate almalıdır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen bir öğrenme sürecinde, her kişiden yeterli sonuç alınamaz. Bazı kişiler, diğerlerinden daha çabuk öğrenme yeteneğine sahip oldukları gibi, bazı bireyler de, değişik öğrenme biçimlerinde çok farklı hızlarla öğrenirler. Programın hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan programların titizlikle uygulamaya koyması ve içeriğinin açık olarak tanımlanması gereklidir.⁽¹⁹⁹⁾

Müze yöneticilerinin ve teknik çalışanların, profesyonel eğitim ve akademik kaliteye sahip olması gerekli ve istenen özellik olmasına rağmen, deneyim; diğer bir önemli özelliktir. Müzeler ve Galeriler nitelik ve nicelik bakımından benzerlik gösterirler. Ulusal ve Uluslararası müzelerde çalışan personele değişim olanakları sağlanmalıdır. Böylece yerel ve ulusal müzeler çalışmalarıyla genişleyebilir ve profesyonel çalışan yetiştirilebilir. Bazı müzede çalışanların verimliliğini arttırmak için terfi yöntemleri uygulanır sada çoğu zaman yetersiz kalır. Müzenin görevi en iyi kaliteli çalışanıyla iyi bir hizmet vererek müzenin adını duyurmaktır.

Müze içinde personel teşvik sistemleri için sağlanan fırsatlar oldukça sınırlı olup, kariyer belirlemede eksiklikler vardır. İşbaşlıkları ve iş içerikleri ve maaşları arasında ulusal bir korelasyon yoktur. Kariyer yapılarının gelişmesinde müze personeline eşit fırsat verilmesi önemlidir. Örneğin, müzede bireyin kendi özelliklerini gösterecek bir ortamın olmaması personelin performansını düşürebilir. Ulusal çalışma yapılarında statünün yokluğu istenmeyen bir durumdur. Müze hizmetinde eşit sorumluluk ve yetki için eşit değerlendirme görüşü hakim olmalıdır. Bu da eğitim ve

(198) Taymaz, Hayrettin; a.g.e., s.77.

(199) Museums and Galleries Commission Report by a Working Party 1987, a.g.e., ss.99-100.

kariyer yapılarıyla yakından bağlantılıdır. Bir müzenin kariyer yapısının ulusal düzeye uygunluğu da tartışılır. Müzeye personel sağlayabilme, değerlendirme skalası, sorumluluk ve işle ilgili çeşitli faktörlerin dereceleri farklıdır. Müze içindeki eski geleneksel konuların yenilenmesi, yeni görevlere olan ihtiyaç bu karışıklığın artmasına neden olur. Çalışanı değerlendirme yada takdir yolu bulundurulmalıdır. Böylece en verimli ve iyi olan çalışma saptanmış ve çalışma özendirilmiş olur.

Müze , iş konusunda, o günün bilgisini takip etmek zorundadır. Bugün bir müzede hangi görevlerin olduğunu biliyoruz. Fakat bu görevlerin uygulayacak kişilerin kim olması gerektiği, hangi seviyede çalıştırılabileceği ve nasıl takdir göreceği yönetimin görevidir. Koleksiyon ve bilginin değerlendirilmesi ilk etapta yeni stratejiler belirlemede kariyer yapıları üzerine etki eder.

Aşağıdaki ilkelerin belirlenmesiyle gelecekte kariyer yapılarıyla ilgili problemlere yeni boyutta çözümler getirilebilir.⁽²⁰⁰⁾

- İş dereceleme sistemleri tanıtılarak, çalışanların kendi kariyer plânlarını yapmalarına fırsat tanınmalıdır. Plânlı yapıda işin tanınması; iş gücünde gözönünde bulundurulması gerekir.

- Çalışanların müze hizmeti içindeki sayıları ve iş fırsatları dediğimiz kişinin kendini gösterebileceği fırsatlar az olabilir. Farklı müzeler arasında özgür ortam bir engel değil, aksine hareketi sağlayan itici bir güç oluşturur. İşe en uygun adayın seçilmesine ve çalışanın ilgisine göre iş verme olayı, artık gereksiz bir olay olarak değerlendirilmemektedir.

- Çalışanın cesaretlendirilmesi, teşvik edilmesi konusunda ise uygun zamanda eğitimle birey desteklenmeli, geliştirilmelidir. Kariyer yapıları ve teşvik konusu eğitim ve kalifikasyonla bağlantılıdır.

⁽²⁰⁰⁾İbid. , s.102.

- Eşit sorumlulukta çalışanlar için mükafatlandırmalar da eşit pilatformda yapılmalıdır. Maaşlar, mümkün olduğunca eşit sorumluluk taşıyan çalışanlarda eşit düzeyde olmalıdır. Hatta Ulusal düzeyde iş sınıflaması yapılmalıdır.

- Tüm müzelerdeki çalışanlar için eşit fırsat, eşit potansiyeli gerçekleştirenlere verilmelidir. Takdir konusu bireyin iş konusundaki kalitesiyle ilgili olmakla beraber, bireyin deneyimleri, kabiliyeti, zekâsı ve müze hizmetinde tüm çalışanlar arasındaki yeri hesaba katılmalıdır.

Eğitim konusunda; çalışanın işe yatkınlığı, kalitesi, işe hazırlanma çalışanlara rehber olabilme gibi bireysel özellikleri oldukça önemlidir. Deneyimler ve bilgiler kişiye kalite kazandırırken bireyin eğitilmesine de yardımcı olur.

İş doyuruculuğu için, çalışanlara fırsat sağlanmalı ve çeşitli yaklaşımlarla personele önem verildiği hissettirilmeli, bilimsel hizmette ödüllendirme ve çalışanı cesaretlendirici olaylar yaratılmalıdır. Orta kariyer gelişmesi, müzeler arası alışverişi sağlama açısından da önemlidir. Müze çalışanlarının yurt dışında çalışmaları ve komünikasyonun geliştirilmesi ve müze sektörünün anlaşılması konusunda değişim programları uygulanmalıdır. Bu sayede ulusal ve dünya çapında müzelerle bütünlük sağlanmış olacaktır. Müze bültenlerindeki iş reklâmları kişiye daha ideal fırsatlar gösterir, iş pazarını da harekete geçirir. Müze derneğinin düzenleyeceği toplantılarla, çalıştıracağı elemanı tanıma fırsatı bulabilir. Ve o iş için doğru adayın işe alınması sağlanmış olur.

Kariyer yapısının yokluğu, kişiye fırsat tanınmadığı ve kimi takip edeceğini bilmediği bir organizasyon yapısını verir ki buda bir hata belirtisidir. Müzedeki ihtiyaçların çeşitliliği ve çokluğu işlerin değişemeyeceği anlamına gelmez. Bireyler için bu çeşitlilik ayak uydurulur tarzda olmalıdır. Kariyer yapılarında eğitimin, çabanın ve yeteneğin önemi anlaşılmıştır. Ama unutulmaması gereken bu tür yönetim programlarının başarısı ve etkinliği, katılanların dikkatli seçimleriyle mümkündür.

3- MÜZELERİN FİNANSAL KAYNAKLARININ PLANLANMASI

Müzenin çalışmasına ve gelişmesine yardımcı olabilecek yönetim tekniklerinin başarısı, güvenilir gelir kaynaklarına bağlıdır. Müzeler görevlerini yürütebilmeleri için, çeşitli gelir kaynaklarından yararlanarak, geniş kapsamlı bütçeler sağlamaları gerekir. Finansal planlama; önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için müzenin geleceğe ait dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı, işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir. Müze bütçesi; belirli bir amaca erişmek maksadıyla, belirli bir süre ardınca gidilecek politikayı gösteren önceden hazırlanmış finansal bir hesap cetvelidir. Müze bütçesi, belirli bir zaman süresi için gelecekteki uğraşların önceden hazırlanmış planıdır. Bütçeler hazırlanırken müzenin sadece belirli bir andaki durumu gözönünde tutulmalı, değişen şartlara devamlı olarak uydurulmalıdır. En önemli husus bütçeyi akılcıca kullanarak mümkün olan yararları elde etmektir.⁽²⁰¹⁾

Bütçe hazırlama; Bir müzenin mali ihtiyaçlarının hesaplanması ve sağlanmasıyla ilgili faaliyettir. Her müze fonksiyonlarını gerçekleştirebilmek için, büyüklüğüne ve amacına uygun mali olanaklara ihtiyaç vardır. Günümüz müze yöneticileri müzelerinin bütçelerini hazırlarken; belirli amaçlar doğrultusunda, geçmiş yılın maliyetlerini gözden geçirerek, eserlerin yıpranma hızı, alınacak eserlerin fiyatları, ek yatırım ve çeşitli etkinlik giderlerinin yanında, ülkenin enflasyon oranını da dikkate almalıdır. Bütçe hazırlama sürecinde; en önemli bölüm planlamadır. Müze ihtiyaçlarının önceden temin edilmesi doğrultusunda akılcıca bir harcama bütçe hazırlamanın önde gelen ikinci amacının elde edilmesiyle sağlanır. Bu iki amaç, harcamalara dayalı sınırlamalar ve mevcut fonların en iyi şekilde kullanımıdır. Bütçe düzenleme tarzıyla, bütçe sorumluluğu, müzenini yönetmeliğine göre değişirse de, iyi bir bütçe hazırlamanın dört önemli esası vardır. Bunlar; etkin organizasyon, idari destek, etkin muhasebe ve araştırmadır. İyi organizasyon; mali programların planlandığı ve yürütüldüğü yapıyı sağlar. Müze yöneticisinin, rapor verdiği yetkilinin vereceği idari destekle, plan yapılacak gerçekçi bir ortam sağlanır. Etkin muhasebe; işlemleri yöneticiyi mali durumdan haberdar eder. Araştırma ise; tutulan kayıtlar, bilgi toplama, analiz ve programın

⁽²⁰¹⁾Yozgat, Osman; a.g.e., s. 359.

değerlendirilmesidir. Bütçeleme süreci içinde, birçoğu arasında uygun hedefi seçmek ve öncelik sırasını belirtmek önemlidir.⁽²⁰²⁾

- Müzenin birincil hedefleri başında, bütçede mutlaka olması gereken ve olmadıkları takdirde müzenin mevcudiyetini tehlikeye sokacak giderler yer alır.

- İkincil olarak, müzenin gelişimiyle doğrudan olan, fakat gerçekleşmediği takdirde müzenin hizmet ve faaliyetlerinin devamını tehlikeye sokmayacak hedefler yer alır.

- Üçüncü sırayı, arzu edilen ancak ertelendikleri veya elemine edildikleri takdirde programın can alacak noktası olmayacak hedefler alır.

Esas Bütçeleme Süreci: Programı ortaya koyma, bir bütçe programı hazırlama ve mali hesaplar geliştirme, hesapları yeniden kontrol etme ve değiştirme ile, bütçenin son durumunu hazırlamayı içerir. Bütçe çoğunlukla bir önceki yılın bütçesine ve müze yöneticilerinin tahminlerine dayanılarak hazırlanmaktadır. Bununla birlikte, ziyaretçi sayısı, çeşitli hizmetlerin maliyetleri, müzenin başlamak istediği yeni hizmetler ile projelerin maliyetlerine dayanan bütçelerin hazırlanması gereklidir. Bunun için de ilk önce mali kaynakların ne olacağı belirlenir.⁽²⁰³⁾

a- Plânlama Açısından Müze Gelirlerinin Belirlenmesi

Müzelerin gelir ve giderleri; müze çeşidine, koleksiyonlarının özelliklerine, bağlı olduğu kuruluşa göre değişiklik gösterecektir. Gelirin harcanması ise, çok büyük dikkat ister. Müzece gelecekte büyümek ve gelişmek arzulanır, fakat uygulama günlük veya mevsimlik temeller üzerinde yetersiz kalıyorsa, kayıpların telâfi edilmesi için tek yol bu değilse, ertelenmesi daha iyi olacaktır. Harcamaların karşılanmasında, müzenin parasal olanaklarının işletilmesi, bağış ve desteklemeler önemli etkinliklerdir.⁽²⁰⁴⁾

⁽²⁰²⁾ICOM, Müzelerin Teşkilatlanmasında Pratik Öğütler, a.g.e., s. 43.

⁽²⁰³⁾Ibid, s. 44.

⁽²⁰⁴⁾Atkinson, Frank; *Financial Management, Manuel of Curotorship*, Butter Worths, England, 1983, s. 493.

aa-Gelir Kaynaklarının Belirlenmesi

Müzelerde yapılan harcamalar için gerekli olan finansal gelir kaynakları müze içi ve müze dışından sağlanır. Müze dışından sağlanan gelirlerin çoğu devlet, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları, kültür kurumları, diğer müzeler ve özel şahıslar tarafından desteklenir. Bunlar;

- Devlet yatırımlarından
- Belediye yatırımlarından
- Destekleme fonlarından
- Üst yönetim kurullarından
- Ziyaretçilerden
- Kamu kurum ve kuruluşlarından
- Diğer yurt içi ve dışı müzelerden
- Unesco ve ICOM
- Müze dostlarından ve gönüllülerden (özel kişi yada kişilerden)
- Sanatsal faaliyetleri destekliyen vakıf ve kuruluşlardan
- Müzenin kendi kaynaklarından
- Diğer kaynaklardan

Belirlenen bu gelir özelliklerine göre sürekli yada süreksiz olabilir. Ama müze organizasyonu, devamlı dış kaynaklara bel bağlamamalı, kendi kaynaklarını faaliyete geçirerek geliri bulma yoluna gitmelidir.

- Belediye ve Devlet Kuruluşlarından Alınan Ödenekler

Belediye ve Devlet kuruluşlarından alınan ödenekler; devlet müzelerinin temel bütçesini oluşturur. Özel müzeler ise gereksinimlerini karşılamak üzere, devletin kurumlarından yardım alırlar. İyi bir müzenin, işletilmesi ucuz değildir. Bazı giderler gönüllüler sayesinde, bazılarıda ek işlerin geçici kullanılışı yoluyla engellenebilir. Bundan ikincisi, tedbir olarak iyi düşünülmelidir, ilki oldukça tatmin edici bir uzun vade ölçüsü olmakla beraber, böyle bir gelir kaynağının durması veya değişmesi sözkonusu olabilir. Örneğin; İngiltere'de, bir çok müze devlet tarafından parasal açıdan desteklenmektedir. Nadiren cömert olmalarına rağmen, böyle bir

kaynak yakın zamana kadar oldukça emin gözüküyorsa da, bugün mali sınırlamalar ve itibar edilen gerçekler, devlet desteğinin satınalınamaz bir hak olduğunu düşünmenin tehlikesini göstermiştir. Aynı zamanda özel şahıslarca desteklenen müzelerin sayısı hızla artmış ve bu artış, Bağımsız Müzeler Birliği'nin kuruluşu ile son bulmuştur. Belediye ve devlet kuruluşlarından alınan bu ödenekler zamanla, milli, siyasal ve bölgesel tüzüklerin değişmesiyle farklılaşacağı yada kesileceği göz önüne alınmalıdır.⁽²⁰⁵⁾

- Bağış ve Desteklemelerden Sağlanan Gelirler

- *Sosyal, Kültürel ve Bilimsel Gelişmeye Katkıda Bulunmak İsteyen Özel Kurumlardan Alınan Para Yardımları:* Özellikle amacı belirlenmiş programlarda, kullanılmak üzere sağlanır. Müzelerin gereksinimlerini karşılayacak sürekli yıllık gelirlerde, müze dostlar derneği üyelerinden alınan aidatlardır. Derneğe aile, öğrenci, etken üyelik aidatları değişik kişilerin katılımıyla sağlanır. Ülkemizde, çeşitli sanatseverlerin oluşturduğu bu dernekler ile gelir getirici etkinlikler düzenlenir. Kültüre düşkün kişi yada kişilerin yaptığı para, gayrimenkul ve eser bağışlarıyla desteklenir.⁽²⁰⁶⁾

- *Özel Bağışlar:* Vergiden düşülen bağışların uygulandığı vergi sistemlerinde, müzelerin koleksiyonları çeşitli kişi ve kurumlardan alınacak bağışlarla genişler. Bu yıllık gelir ve bağışlar uzun vadede, güven verici değilse, dikkatle gözden geçirilmesi gerekir. Bağışların, birdenbire kesilme yada azalma ihtimalleri gözönünde bulundurulmalıdır. Bu bağışlara gereken değerin verilmekte olup olmadığı, müzenin tutumunun bağışları devam ettirebilecek veya arttırılmasının sağlayacak türde olup olmadığı gözlemlenmelidir. Eğer bağışlar, düzenli ve plânlı bir şekilde harcanırsa sorunlarla karşılaşılmayacaktır. Bu bağışlar, müzede özel bir alana yönelik olabilir. Dikkatli kontrol ve plânlama ile müzenin satınalma gücünü arttıracak biçimde kullanılmalıdır. Bu arada bağış sahibinin beklentilerinin ne olduğu, bağışın bir defalık mı, yoksa gelecek senelerde de tekrarlanma ihtimalleri irdelenmelidir. Bunun yanında, müze bağış yapan kişi ya da kuruluşun etkisi altına

⁽²⁰⁵⁾ Atkinson, Frank; a.g.e., s. 293.

⁽²⁰⁶⁾ Atağök, Tomur; a.g.e., s. 91.

girmemelidir. Yapılan bağışın nereye harcandığı ve miktarının bilmesi bağış sahibini memnun edeceği gibi sonraki bağışlarda yatırım olacaktır.

Son yıllarda, müze gelir kaynaklarının artırma çabalarında, gönüllü çalışanlardan büyük destek sağlamışlardır. Gelir bulma kaynakları; Londra'da büyük sergiler ve müzelerle ilgili gazetelerde çıkan yazıları ile desteklenirse, bu uygulamalara petrol şirketleri ve bira fabrikaları da katılmıştır. "The Illustrated London" gazetesi ve sigara fabrikaları yılın müzesi ödülünün verilmesi görevini üstlenmişlerdir. Fakat, bu tür uygulamalar özele yönelik ve sınırlıdır. Müzeler; gelir kaynaklarını gözönünde bulundurmalı, gelmesi umut edilen bağış ve desteklemelere bel bağlayıp, aşırı harcamalara girişmemelidir.⁽²⁰⁷⁾

ab-Müze Gelir Türünün Belirlenmesi

Müze organizasyonundaki çalışmaların devamı için gelir kaynaklarını hesaba katmadan kendi çabalarıyla gelirini artırma yoluna gitmeleri gerektiğine inanmış ve bu yüzden marketing çalışmalarını artırma çabalarına girişmişlerdir. Buda müzelerin kendi iç organizasyonunu da faaliyete geçirip, çeşitli gelir türleri yaratabileceğini ortaya koymuştur.

Çeşitli parasal olanakların işletilmesiyle sağlanan gelirler.

a) Müze İçi Gelirler

- Giriş ücretleri
- Satış dükkanlarının gelirleri
- Restaurant, kafe vb. gibi yerlerin gelirleri
- Üyelik Aidatı
- Kolleksiyon Satışları
- Fotoğraf/Roprodüksiyon vb. gelirler
- Müzece üretilen mallardan gelir sağlaması

b) Yatırımların Gelirleri

- Salon kiralari (Sergi, konferans, gibi aktivite yerleri)
- Banka faizleri, borsa
- Müze dışı çeşitli yerlerin işletilmesi

c) Gelir getirici aktiviteler

- Konferans, konser, kokteyl, kuralar, çekilişler.

d) Bağışlar

⁽²⁰⁷⁾ Atkinson, Frank; a.g.e., s. 404.

Parasal olanakların işletilmesiyle sağlanan bu gelirler, müzenin sahip olduğu kendi imkânlarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen gelirlerdir. Müze içinde ve dışında düzenlenen çeşitli gösteriler, balo, tören, yemek davetleri, alınan giriş ücretleri, yatırımlarının gelirleri ve düzenlenen eğitici nitelikteki kurslara katılanlardan alınan ücretlerle sağlanır.

a) Müze İçi Gelirler:

- **Giriş Ücretleri:** Müze ve galerilerde, giriş ücretlerinin dürüst bir şekilde tahsili önemlidir. Eğer müzedeki eserler belirli bir gruba hitap ediyorsa, kötü şekilde sunuluyorsa, pahalıysa, yeterli geliri elde etmek için yapılan tüm çabalar boşa çıkacaktır. Bu noktada, giriş ücretlerinin zorunlu olarak toplanması düşünülebilirse de, biletçinin maaş ve diğer masrafları da gözönüne alınmalıdır. Bir çok müze, halkın yaygın ziyaretine olanak sağlamak amacıyla, ilke olarak ücretsiz girişi kabul etmişse de bazıları sırf özel sergiler için giriş ücreti alır. Giriş ücreti, müzeden müzeye ve ziyaretçi türüne göre (yetişkin, öğrenci ve çocuklar için) farklılık gösterir. Ülkemizde Kültür Bakanlığına bağlı Eski Eserler ve Müzeler Genel Müdürlüğü bünyesindeki müzelerimizde; koleksiyonun içeriğine, yerleşim durumuna ve müze türüne göre farklı giriş ücretleri alınır. Buradan sağlanan gelirlerde tekrar müze için harcanmak üzere bu Bakanlığa bırakılır.⁽²⁰⁸⁾

- **Restaurant , kafe v.b. gibi yerlerin gelirleri:** Müze; kendi müze avlusu içinde yada yakınında, kendi arazisi üstünde, halka ve ziyaretçilere hizmet vermek için, müzeye bağımlı olarak açtığı restaurant, çaybahçesi gibi dinlenme yerlerinden ve burdaki her türlü satıştan elde edilecek gelirlerle bütçesine katkıda bulunur. Kimi zaman müze, bu yerleri kiralama yoluna gitmektedir. Ama amaç ne kadar geliri artırma olarak gözetilse de müzenin amaçlarını saptırıyorsa, güvenliği tehlikeye sokuyorsa, bu tür yerler kapatılmalıdır. Bu yerlerin, ziyaretçiler tarafından müzeyle birlikte kullanıldığından fonksiyonel olmaktadır.

(208)) Karagözoğlu, H.F- Sönmez, İ- Karagözoğlu, T., Eski Eserler Hukuku, 2863 Sayılı, Açıklamalı-İçtihatlı, Gerekçeli, Ankara, 1985,s. 180

- **Satış Dükkânları:** Bu yerlerde, ziyaretçilerin elde ettiği bilgileri beraberinde götürmeyi sağlayacak, basılmış notlar, broşürler ve yayınlar yer alır. Genellikle, müze koleksiyonlarının tanıtıldığı, buradaki sanatçıların yaşam ve eserleri ile aynı yüzyıllardaki diğer sanatçıların eserlerini de içeren kitaplar satışa sunulur. Çeşitli hediye eşyalar, kültürümüz eserlerini sergileyen yapıtlar, kartpostal, posta pulları, dialar ve sanatçı roprodüksiyonları bu satış dükkânlarında halka satılır. Müze bazen kendi ürettiği mallarıda, buralarda satışa sunar (Bilim müzelerinde bu uygulamaya daha çok rastlanmaktadır.)

-**Koleksiyon Satışları:** Müze koleksiyon içeriğini bozan ve fazla değerli olmayan koleksiyonlarını elden çıkarma yoluna gidebilir.

- **Üyelik Aidatları:** Müzedeki çeşitli aktivitelerden haberdar olmak ve yararlanmak isteyen kişilerle, müze dostları, ve sanatçı ve gönüllülerden alınan üyelik aidatlarında, müze için gelir türüdür.

- **Fotoğraf, Roprodüksiyon v.b. gelirleri:** Müzelerde çekilen fotoğraf, video ücretleri geliri arttıran diğer etkinliklerdir. Müzelerimizde (özel müze hariç), öğretim eğitim, bilimsel araştırma ve tanıtma amacıyla fotoğraflarının ve filmlerinin çekilmesi, mülaj ve kopyalarının çıkarılma esasları yönetmelikle tesbit edilmiştir. Bu yönetmelikle bu işlemlerden alınacak ücretler, 2252 sayılı Döner Sermaye Kanunuyla ilgili mevzuat gözönüne alınarak Bakanlıkça saptanır (Madde 3).⁽²⁰⁹⁾

b) Yatırımların Gelirleri:

Müze giderlerinin bir bölümünün ilerde kullanılmak üzere, yatırımlarla çoğaltılmasından elde edilir. Bunların sabitliği veya devamlılığı, iyi bir idare tarzına bağlıdır. Bu gelirler bina, arazi gibi gayri mankûl yada para, dolar, altın, senet gibi yatırımla olabilir. Müze, çeşitli gelir kaynaklarından elde ettiği nakit paraları, günümüzde enflasyona kaptırmayıp değer kaybetmelerinide önlemek için, dolar gibi çeşitli para

⁽²⁰⁹⁾ Resmi Gazete; 26.1.1984 Tarih ve 18293 Sayılı "Kültür Varlıklarının Film, Fotoğraflarının Çekilmesi, Kopyalarının Çıkarılması" Hakkında Yönetmelik.

birimlerine çevrilebilir yada hissesenedi, altın, faiz gibi paraya işleyici unsurlara yatırılabilir. Tabi bunda müzenin üst yönetim kurulunun ve müze yapısının özellikleri önemli rol oynar bu tür yatırımlarda müze müdürü tek karar merci olamaz.

- Müze kendi eğlence, eğitim merkezleri, satış yerleri, sosyal tesisler, gibi çeşitli yerler ile otobüs, gemi gibi ulaşım araçlarına da sahip olup, bunları kiralama yoluyla işletip değerlendirir. Müzelerde, çeşitli sergi salonu ve galeri işletmek başlıca gelir kaynağıdır. Sahip olunan bu yerlerin kâr amacına yönelik olarak birden fazla aktiviteye cevap vermesi için çok amaçlı salonlar halinde inşaa edilmesi, gelir getirmesi açısından önemlidir.

c) Gelir getirici aktiviteler:

Müze yararına gelir getirici aktiviteler olarak; konser kokteyl, çekiliş ve eğlenceler ile özel günler düzenlenebilir. Müze uygun bir ortama sahipse, çeşitli konferanslara ev sahipliği yapıp, gelirini artırma çabalarına girişebilir.

Ayrıca müze düzenliyeceği çeşitli el sanatları kurslarıyla, her yaş düzeyine hitap edip, müzeye olan ilginin uyanık kalması sağlanabilir.

d) Bağışlar:

Müzenin en önemli gelir kaynağını oluştururlar. Bu yüzden halkla devamlı iletişim içinde bulunup, bağışları artırma çabasına girmelidir. Bağışlar; nakit para ve kolleksiyon olabileceği gibi, çeşitli malzeme, eleman yardımı şeklinde de olabilir. Özellikle müzenin önemli giderleri olan; su, elektrik, yakacak faturaları bazen bağlı olduğu kuruluşlardan talep edilmeyip, bağış şekline dönüştürülebilir yada başka kişilerce bu faturalar ödenebilir. Müzenin gelirini artırma çabaları, çok riskli ve kaygan yapıdır. Çoğu zaman verilen sözler tutulmamaktadır. Geliri artırma çabaları sonucunda müze tarafından daha fazla harcamada yapılabilir. Bu yüzden güvenilir işletme planlayacıları ve halk ilişkiler uzmanlarıyla çalışıp detaylı bir gelir gider planlaması yapıp, zaman, emek ve harcamalar hesaplanmalıdır. Bazı durumlarda da çok iyi gelir getiren bir aktivite, bir daha gelir sağlamayabilir. Bunun içi iyi bir planlamacı gelir ve gideri dengeleyip, devamlı geliri giderden daha üst çizgide tutmasını bilen kişidir.

b) Planlama Açısından Müze Harcamalarının Belirlenmesi

Müze bütçelerinin oluşumunda gelirler kadar, yapılan harcamalarda önemlidir. İyi bir bütçe için en azından gelir ve giderlerin denkliği arzulanır.

Müze giderlerini aşağıdaki şekilde gruplandırabiliriz;

I) Yönetmel ve iç hizmet giderleri:

Bina İşletme Giderleri

- Yatırım harcamaları
- Transfer harcamaları
- İletişim giderleri (Posta/ Telefon / Faks/ Teleks)
- Binanın bakımı ve temizlik giderleri
- Binanın tesis ve onarımı
- Yakacak
- Elektirik/Su /Havagazı

Diğer Hizmet Alımı Giderleri

- Kırtasiye giderleri (Büro malzemeleri masa, sandalye. dolap)
- Makina Techizat Alımı (Bilgisayar/Daktilo/Fotokopi)
- Yiyecek
- Özel madde
- Atölyeler için malzeme(Alet, Makina)

Ulaşım Giderleri

- Personel servis Giderleri
- Müze Taşıt Giderleri
- Taşıt Alım Giderleri
- Araba Kiralama

II) Bakım ve Onarım Giderleri:

- Koleksiyon Bakım ve Onarım Giderleri
- Müze Binasının Bakım ve Onarım Giderleri
- Müze Demirbaşının Bakım ve Onarım Giderleri

III) Koleksiyon Giderleri:

- Koleksiyon Alımı
- Koruma Restorasyon için Gerekli Malzeme Alımı
- Koleksiyon Geliştirme Giderleri
- Başka Yerde Sergileme Giderleri
- Danışma Giderleri
- Arşiv, Fotoğraf, Kayıt İşlemleri
- Kütüphane

IV)- Araştırma Yayın ve Tanıtım Giderleri:

- Temsili Ağırılama (konser, toplantı, her türlü sosyal aktivite)
- Sergi Giderleri
- Basım, Yayın Giderleri
- Tanıtım, Reklam Giderleri
- Çeşitli Projelere Ödenen Paralar.

V) Güvenlik Giderleri:

- Binanın Güvenlik Giderleri
- Çeşitli Güvenlik Aletleri için Yapılan Harcamalar
- Sigorta, Vergi Giderleri

VI) Personel Giderleri:

- Personel Maaşları
- Fazla Masai, Ekstra Çalışma Giderleri
- İşgücü ve İş Riski Zamları
- Sosyal Haklar ve Yardımlar (evlenme, ölüm, doğum, tedavi, eğitim, yakacak,
- Yurtiçi ve Dışı Görevlendirme Giderleri
- Çeşitli Yolluk Harcamaları
- Ek ve Geçici Personel Giderleri
- Sigorta Giderleri (Geçici Personel sigorta zorunluluğu.)
- Danışma Giderleri
- Ödül ve Tazminatlar
- Lojman Giderleri
- Özel Ödenek Giderleri

VII) Eğitim Giderleri:

- Personel Eğitimi (yurtiçi - yurt dışı)
- Müze Eğitim Aktiviteleri
- Eğitim Araç ve Gereç Giderleri

VIII) Çeşitli Gereksinimler İçin Ekstra Harcama Giderleri:

1- Yönetmel İç Hizmet Giderleri: Müzenin telefon, posta, iletişim, ulaşım yazışma ve yönetim giderleriyle, müzenin işlevlerini sürdürebilmesi için gerekli olan aydınlatma, ısıtma, temizlik gibi hizmet alım ile ilgili genel harcamaları içerir. Ayrıca yönetmel harcamaları sürdürebilmek için gerekli demirbaş ve malzeme alımını kapsar. Müzenin işlevini yerine getirebilmesi için yönetmel iç hizmet giderleri önemli bir bölümü oluşturur.

2- Bakım ve Onarım Giderleri: İki kısımda incelenebilir. Bunlar müze koleksiyonları ile bina ve çevresi için sarfedilen tüm harcamalardır. Koleksiyonların bakım onarım giderleri, eserlerin korunması için gereklidir. Bina, demirbaş ve bakım giderleri ise; müze, binasının, demirbaşların korunması amacıyla yapılan periyodik bakımları içeren giderlerdir. Eserlerin ya da binaların korunmasıyla ilgili bakımların yapılması, koruyucu önlemlerin alınması, olağanüstü büyük onarımların, ek bina ve galerilerin yapımları ve bunların korunması için alınan tüm güvenlik harcamaları ile inşaat masraflarını içerir. Ayrıca çeşitli eskimiş ve bozulmuş malzemenin onarım ve değişim ücretleri çoğu zaman yerine yenisinin alınması gibi giderleri içerir. Çoğu zaman elektronik aletler, nem ayarlayıcıları, güvenlik aletleri, bakım ve onarım yanında devamlı kontrol gerektirir.⁽²¹⁰⁾

3- Koleksiyon Giderleri: Koleksiyonun satın alımı, korunması, tamiri, sergilemesi, tanıtımı, başka yere nakil , salon ve sergi dizaynı, koleksiyon için yapılacak çeşitli araştırma, geliştirme, danışma ve tanıtım giderlerini içerir.

4-Araştırma, Tanıtım ve Yayın Giderleri: Müze dışında, yurt içi ve yurt dışında, tanıtım ve araştırma giderleri, müze kütüphanesini zenginleştirme çabaları. Müze binasının ve koleksiyonlarının özelliklerini koruyup, yeni nesillere aktarmak için belgelendirme, arşivleme ve saklama girişimleri , müzeye tanıtım için çekilen fotoğraf, basılan broşür, katalog ve bunların her türlü yayın ve basım giderleri yanında tanıtım amaçlı çeşitli temsili ağırlamalardır. Toplantı, konferans, sosyal aktiviteler, sergi giderleriyle, müze yararına geliştirilen çeşitli proje ve yapılan tüm ödemeleri içerir.

⁽²¹⁰⁾Guthe, Carl E;So You Want a Good Museum,Agurde to the Management of Small Museums.The American Association of Museums Publication,New Series, No.17,USA,1957,s. 37.

5-Güvenlik giderleri: Müze koleksiyonunun olduğu kadar, sahip olduğu bina ve personelin güvenliğınden birinci derecede sorumludur. Bu yüzden güvenlikle ilgili her türlü harcamadan kısıtlama yapılmamalıdır. Müze iyi bir güvenlik ağı kurabilmesi için güvenlik görevlileri yanında, her türlü teknolojik gelişmeyi izleyip-güvenlikle ilgili çeşitli malzemelerin alımı korunması ve bakım giderlerini kapsar.

6-Personel Giderleri: Maaş ve ücret giderleri ise harcamaların önemli bir kısmını kapsar. Müzeci *Carl Guthe* 1956 yılında Amerikan müzeleri üzerinde yaptığı inceleme ve anketlere dayanarak, "*Personel ücretlerinin, müze giderlerinin toplam %60-70'ini oluşturduğunu gözlemlemiştir.*" Müzenin gelir kaynakları, müze işlevini etkileyen önemli öğedir. Müze personelinin ücreti de, müzenin çeşidine, giderlerine, koleksiyon özelliklerine, yönetimine ve personel niteliklerine göre değişip müzeler arası, müze içi ve dışı ilişkilere dayanan bir yaklaşım içinde gelişmektedir. Devlet ve Üniversite müzelerinin gelirlerinin az ve kısıtlı olması nedeni ile kültürel etkinlikleri zayıf personel ücretleri yetersizdir. ⁽²¹¹⁾

7-Eğitim Giderleri: Kültürel etkinliklerini gerçekleştirebilmek için yapılan harcamaları kapsar. Eğitim giderlerinin maliyetleri, müzeden müzeye ve müzenin eğitim politikasına göre değişim gösterir. Sergi, gösteri, toplantı, kurslar ve reklam çalışmaları ile izleyiciyi müzeye çekmek için yapılan tüm faaliyet giderleri bu grupta yer alır. Sergi düzenlemeleri, gösteriler, tanıtım amacıyla çekilen film ve reklam giderleri harcamaların önemli kısmını oluşturur. Özellikle, sergiyle ilgili yazı, belge ve davetiyelerin hazırlanmasında diğer kamu kuruluşlarından yardım istenebilir. Müze dışı çeşitli kurum ve okullarla ortaklaşa düzenlenen eğitim etkinlikleri, çeşitli giderler, ulaşım yolluk harcamalarını gerektirir. Müzeye yeni derslik kazandırma, araç ve demirbaş sağlama girişimleri, eğitimin yatırım harcamalarıdır. Ayrıca personelin eğitim giderleri; çeşitli eğiticilerin ücretleri, yurt içi ve dışı burs giderleri eğitim harcamalarının önemli kısmını oluşturur.

8-Ekstra Harcama Masrafları ve Çeşitli Gereksinme Giderleri: Önceden tahmin edilmeyen, planlanmayan, çeşitli araç, gereç, personel ihtiyacı çeşitli tehlike ve kazaların gerektirdiğı beklenmedik harcamaları içerir. Örneğin; güvenlik

(211) Ibid.,s.3.

sisteminin bozulması, önceden verilen sözlerin yerine getirilememesi sonucunda gündeme gelir.

Müzenin türü, yönetimi, parasal kontrolü elinde bulunduran kişinin özelliği; parasal yönetimin ve harcamaların nasıl olacağını belirler. Bu Büyük Manchester Bilim ve Endüstri Müzesi⁽²¹²⁾ ile küçük bir müzenin, bütçe modelleri karşılaştırılarak belirlenebilir.⁽²¹³⁾

Büyük Manchester Bilim ve Endüstri Müzesi 1985-86 Yılı Harcamaları

- Çalışanlar	£ 414, 900
- Önceden söz verilenler	
Bakım Onarım	2.500
Fuel- elektrik temizlik	43.200
Mobilya amortisman	500
Kira	28.000
Servis ve müracaat	
Restorasyon	44.800
Fotoğraf Servisi harcamaları	2.000
Kütüphane	5.000
Bilimsel	8.000
Dizayn	6.000
Güvenlik	4.000
Nakliyat	
Kiralama	1.500
Araçlar ve harcamalar	4.000
Araba vergileri	2.100
Gereksinmeler	
Yazışma Masrafları	2.500
Reklam harcamaları	10.000
Kıtasiye	2.500
Telefon	10.000
Posta	2.000
Seyahat	1.500
Ofis harcamaları	1.000
Sigorta	4.300
Çeşitli Masraflar	1.900
Borç Miktarı	<u>422.000</u>
TOPLAM	£ 1. 024.200

⁽²¹²⁾ Greene, Patrick; *The Museum as a Small Business Working Group Reports Personnel Management*, s. 24.

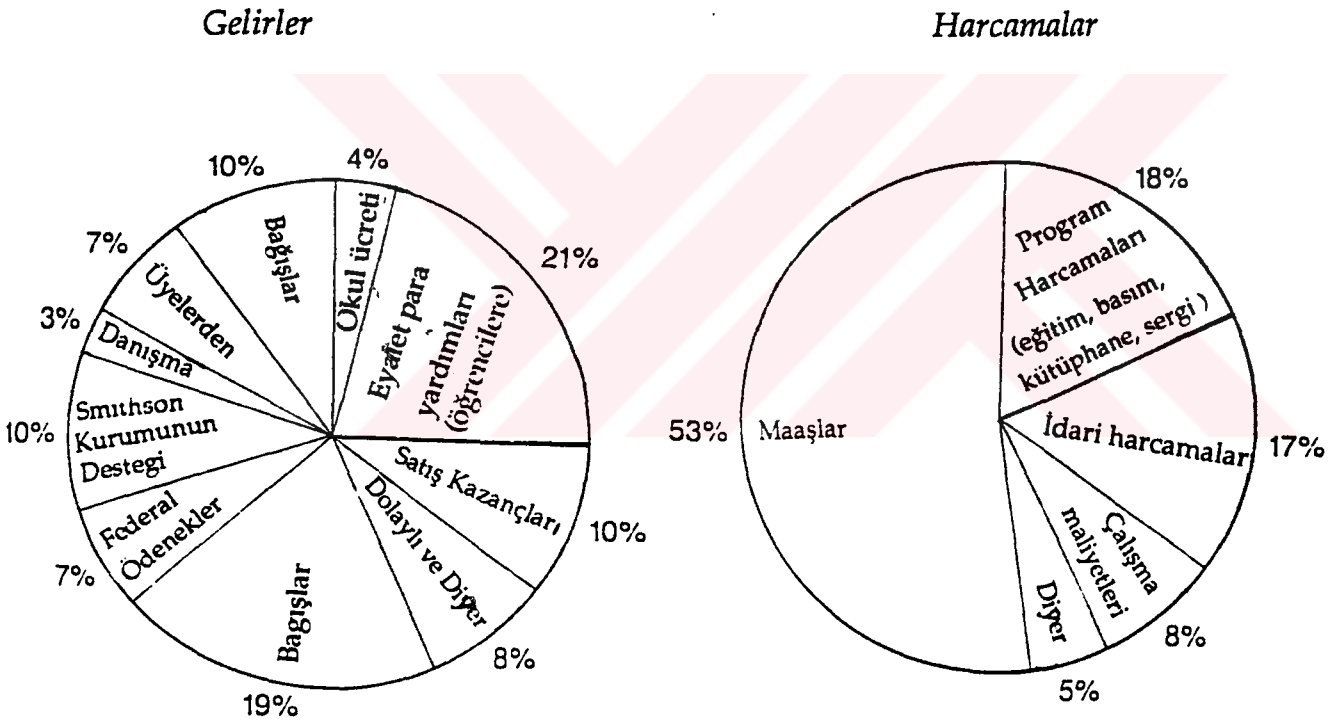
⁽²¹³⁾ Verhaar, Jan; a.g.e., Chapter 5. s. 10.

KÜÇÜK MÜZELER İÇİN BÜTÇE MODELİ

Yönetim Ödeneği	Harcamalar 100. Personel 110. Maaşlar 120. Geçici personel ödeneği 121. İndekse bağlı olarak ödeme ayarı 130. Sosyal masraflar 131. Sosyal masrafların ayarlanması 140. Seyahat ve otel giderleri 150. Diğer harcamalar
Binalar ve Hollün Büyütülmesi	200. Bina ve envanter 210. Yapısal bakım ve onarım 220. Bina temizliği 230. Objelerin yerleştirilmesi ve arttırılması 240. Elektrik, gaz, su 250. Güvenlik
Satış	300. Koleksiyonlar ve Kütüphane 310. Yer obje ve eşya ödenekleri 320. Koleksiyon bakım masrafları 330. Koleksiyonların restorasyonu 340. Kitap satın alma 350. Kütüphane koleksiyonlarının korunması 360. Belgelerin korunması
Basılı Materyaller Hatıra eşyalar, hediye Yiyecek ve içecekler	
Bağış, hibe ve diğer gönüllülerin katkıları	400. Tanıtım 410. Sergi 420. Konferans ve toplantılar 430. Genel reklam aktiviteler 440. Basılı, poster broşür ve materyal 450. Tanıtım materyalleri, temsil etme ve edilme 460. Anı eserleri 470. Yiyecek içecek satış
Yardımlar	500. Ofis harcamaları 510. Genel Yönetim ve ofis giderleri 520. Posta, telefon ve taşıma harçmaları
Kasaba Belediye Devlet Diğer Kaynaklar	
Faiz ve hisseler	600. Sabit genel harcamalar 610. Yardımlar 620. Vergi 630. Sigorta 640. Kira, arazi kirası 650. Üyelik
Diğer Gelirler	700. Diğer Harcamalar

c) Gelir ve Giderlerin Müze Yönetim Türüne Göre Değerlendirilmesi

Bütçenin düzenlenme tarzı ile sorumluluğu, müzenin yönetimine göre değişir. Halkla iletişimi amaçlayan tüm müzelerin giderleri gelirleri oranında olacağından, kısıtlı bütçeyle çalışan müzeler, halkla iletişimi gerçekleştiremezler. Müzelerin türü, yönetimi, yerleştikleri bölge, koleksiyon özellikleri ve faaliyet alanlarına göre gelir ve giderlerinde de değişim olacaktır. Özellikle bu müzeler bulundukları ülkelere ve politikalara göre de farklılık gösterir. Bazı ülkelerde halk tarafından sağlanan kaynaklar oldukça fazlayken, bazı ülkelerde, müzelere sağlanan eyalet ve devlet gelirleri daha fazla yer alır. AAMD-(American Association of Art Museum Directors) Enstitüsü üyelerinin yaptığı araştırmayla gelir ve giderler (Şekil 26) gibi belirlenmiştir.⁽²¹⁴⁾



Şekil 26-Amerikan Sanat Müzeleri Birliğine Üye Müzelerin Gelir ve Giderleri

(214) Plumlee, John; Report on a Survey of the American Association of Art Museum Directors, Southern Methodist University, Dallas, 1983 s. 81

Devlet müzelerin ana bütçeleri; belediye ve devlet kuruluşlarından alınan paralarla oluşturulur. Bu müzelerin gelir kaynakları varsa; giriş ücreti, dostlar derneğinden alınan aidatlar ve yasal olanakların tanıdığı özel bağışlar ve müzenin öz kaynaklarının işletilmesinden sağlanan gelirlerdir. Diğer yandan yasalar; giriş ücretlerini ve parasal kaynaklarının arttırılmasından sağlanan gelirlerin, devletin genel bütçesine verilmesi zorunluluğu getiriyorsa, müzeler gelir sağlayıcı etkinlikleri pek önem vermezler. Resmi kuruluşlardan sağlanan bütçeye ek olan gelirlerin, müze yönetimlerine kalmalarıyla, bu müzelerin gelir getirici etkinlikleri de artar. Kamu yararına çalıştıklarını ispatlayan müze dostları derneği vakıf ve çeşitli kuruluşlar bağışlarının vergiden düşme olanağına kavuştuklarında, resmi müzelerin gelirlerine katkıda bulunacak ortak etkinliklere girerler. Bu tip müzelerde, personel ücretleri öncelikle ödendiğinden ödeneklerde sırasıyla, yönetsel ve iç hizmetler giderlerini karşılarlar. Koruma ve kültürel etkinlikler için ayrılan ödenekler yetersiz ise kültürel etkinliklerin bir kısmı gerçekleştirilemez. **Belediyelere bağlı müzeler;** resmi statüde olduklarından, gelirlerini Bakanlığa bırakması nedeniyle giriş ücretlerinden gelir sağlayamamaktadırlar. Bu müzelerin hazırladığı bütçe tasarısı, belediye üyeleri tarafından onaylanır ve kültürel etkinlikler için düşünülen giderlerin çoğu parasal olanaksızlıklar nedeniyle verilememektedir. ⁽²¹⁵⁾

Üniversite müzeleri; bağlı bulundukları eğitim kurumları bütçelerinden ayrılan özel ödeneklerle giderlerini karşılarlar. Kurumlarına özel ödenek tahsis edilmiş müze yöneticileri, saymanlık ile doğrudan iletişimde olduklarından giderleri kısa bir süre karşılayabilirler, fakat harcama bölümlerine ayrılan miktarlar öncelikle aktif eğitim yapan bölümlere verileceğinden, doğal olarak eğitim kurumu içinde pasif görevli müzelerin parasal olanakları kısıtlıdır. Öncelikle personel ücretleri ödenerek gereklilik sırasıyla diğer giderler de karşılanır.

Özel müzeler; kamu yararına var olduklarını kanıtlamış kurumlar olarak vergiden muaf gelir sağlayıcı etkinlikleri gerçekleştirirler. Bu müzelerin giderleri de kendi bünyelerinden sağlanır ve tüm kaynaklarını kullanarak gelirlerini temin ederler. Özel kuruluşlar olduklarından, şirket gibi yatırım yapabilirler ve diğer kurumlarla iş ilişkilerine girebilirler. Ayrıca resmi müzelerin bağlı bulundukları

⁽²¹⁵⁾ Atagök, Tomur; a.g.e., s. 77.

yasalar dışında olduklarından daha esnek koşullar içinde çalışabilirler. Gelir ve giderlerin bilinci içinde ve alınan kararlar doğrultusunda giderler ödenir, planlanan etkinlikler gerçekleşir. Parasal özerkliğe sahip bir kuruluş olarak **vakıf müzelerinin** bütçesini yönetim kurulu düzenlemektedir. Tüm gelir getirici faaliyetlerin yanında vakıf olarak parasal yasaların getirdikleri bazı özelliklerden yararlanmaktadır. Vakıf olmasının verdiği yasal niteliklerle ve özel bütçesinin katkılarını kültürel programlara yansıtabilir.⁽²¹⁶⁾ Hangi tür müze olursa olsun; hepsi sermaye bulma, geliri artırma çabaları içindedir.

d) Müzelerde Finansal Yönetim Uygulamaları ve Geliri Arttırma Çabaları

Müzedeki finansal yönetim uygulamaları incelendiğinde, müze ve finans konusunda, değişik yaklaşımlar, yıllardır süre gelen tartışmaları oluşturmaktadır. Söyleki; **Cleveland Sanat Müzesi Yöneticisi Sherman E. Lee** "Müzenin amacı; para harcamaktır, para kazanmak değil, yeterlilik estetik ve eğitim önceliklerine hizmet eder" demektedir. **Raymond ve Greyserin** ise "yöneticilerin bugünkü sanata yaptıkları katkılar bazen göz ardı edilmektedir. Ama aslında, elde olan kaynakların etkin olarak kullanılmasını sağlayanlar işletme, iş idaresi eğitimi görmüş olanlarıdır. Çalışma sistemlerinde gelişme yapılabilecek iki temel konu vardır; finansal yönetim ve pazarlama" diyerek .Lee'nin düşüncelerine karşı çıkmaktadır. **T.M. Messer** ise "Bu her zaman parayı düşünüyorum. Sanat yada estetik kararlardan daha çok, pragmatik kararlar vermem gerekiyor. Ama bu kararları her zaman estetikle bağdaştırarak vermiyorum." demiştir. Yukarıdaki sözlerden anlaşılacağı üzere; para ve yönetim; müzelerde çok önemlidir, ama iş dünyasındaki önemlerinden farklıdır. Müzeler için para; sadece bir kaynaktır.⁽²¹⁷⁾

Sonuçta, müzelerdeki finans yönetim kuruluşun yeterliliğini ve etkinliğini bir iş olarak değil, bir müze olarak etkiler. Bu bir performans olayıdır. Müzelerin performanslarında, bütçelerinin büyüklüğü ve çalıştırdıkları insan sayısı ile değil, eldeki kaynaklarını kullanarak, müzelerin belirlenen hedeflere, varıp varmadıklarıyla ölçülür.

⁽²¹⁶⁾ Ibid. ,s.83.

⁽²¹⁷⁾ Wilmot, B.C;a.g.e., s.193.

Müzeyi destekleyen kuruluşların katılım oranı; müzenin işletme masraflarının başına düşen maliyetleri, masrafların katılımcı, kategorilere göre dağılımından farklı olacaktır. Bir kuruluşun fiziksel boyutları, o kuruluşun işletme masraflarını, tahmin etmekte iyi bir veri olacağını göstermektedir. Doğal olarak bu varsayım, müzeleride kapsamaktadır. Büyük m² sahip müzelerde, katılımda büyük olacağından, katılım ile işletme masrafları arasındaki ilişkide yüksek olacaktır. Buda işletme masraflarının müzenin boyutlarından çok etkilendiğidir. Ziyaretçi katılımı, müzenin boyut ve çalışanlarının sayısını belirleyerek; bize müzeyi işletmek için gerekli maliyet tahminlerini verebilir. Ayrıca yönetimce yapılması düşünülen değişiklikleri gerçekleştirmek için, ziyaretçi ve koleksiyon sayısındaki artışa göre olarak, personel ve alan, artırdığımızda bize ne kadar ekstra işletme maliyetin getireceğini hesaplayabiliriz. Günümüzde; müze çalışmalarında finansal yönetimin önemin kavranmasıyla, pazarlama, finans çalışmaları da sıklıkla gündeme gelmiştir.⁽²¹⁸⁾

Para; müze ve yöneticilerinin, işlevlerini yürütmek için kullanmak ve kullandırmak zorunda oldukları en önemli, temel kaynaklardan biridir. Finansal yönetim uygulamalarında paranın temini 'sağlanması, yönlendirmesi ve kontrolü çalışanların başarıya ulaşmasında önemli rol oynar.⁽²¹⁹⁾

Sağlama (Temin): Müze yöneticilerinin büyük çoğunluğu için finansal yönetim uygulamasının en zor bölümü, paranın temini ve sağlamasıdır. Bu sözcük; kuruluşun devam ve geleceği sağlamak için, her sene yeterince fon bulmak ve verilen hizmetin geliştirilmesini sağlamak demektir. Müzelerin hepsi olmasa bile büyük çoğunluğu varlığını sürdürebilmek için şu ya da bu derecede hükümet desteğine ihtiyacı vardır. Müzelerin kullanılabileceği son finans kaynağı kendi yarattıkları kaynaklardır. Bir çok müze, hiç de yabana atılmayacak fon kaynakları yaratmaktadır. Müze dükkanlarının yönetimi, Müze Dostları Birliği'nin desteklemesi, kısa ve uzun vadede müzelerin yıllık bütçelerini arttırabilirler. Amerikan müzelerinin %50'den fazlası kendi gelirlerini, kendileri yaratmak zorunda olan özel kuruluşlardır. Her müzenin finansal yönetiminde, yönetim kurulunun iki temel görevi vardır. İlki; müzenin çalışmasını sağlayacak yeterli fonların her yıl denenecek saptanıp temin edilmesi, ikincisi ise; fonların yönlendirilmesidir.

⁽²¹⁸⁾Plumlee, John; a.g.e., s. 73.

⁽²¹⁹⁾Wilmot, B.C; *Resources Management in Museums*, Pat I Finance, Albany Museum Grahamstown 1982, s. 186.

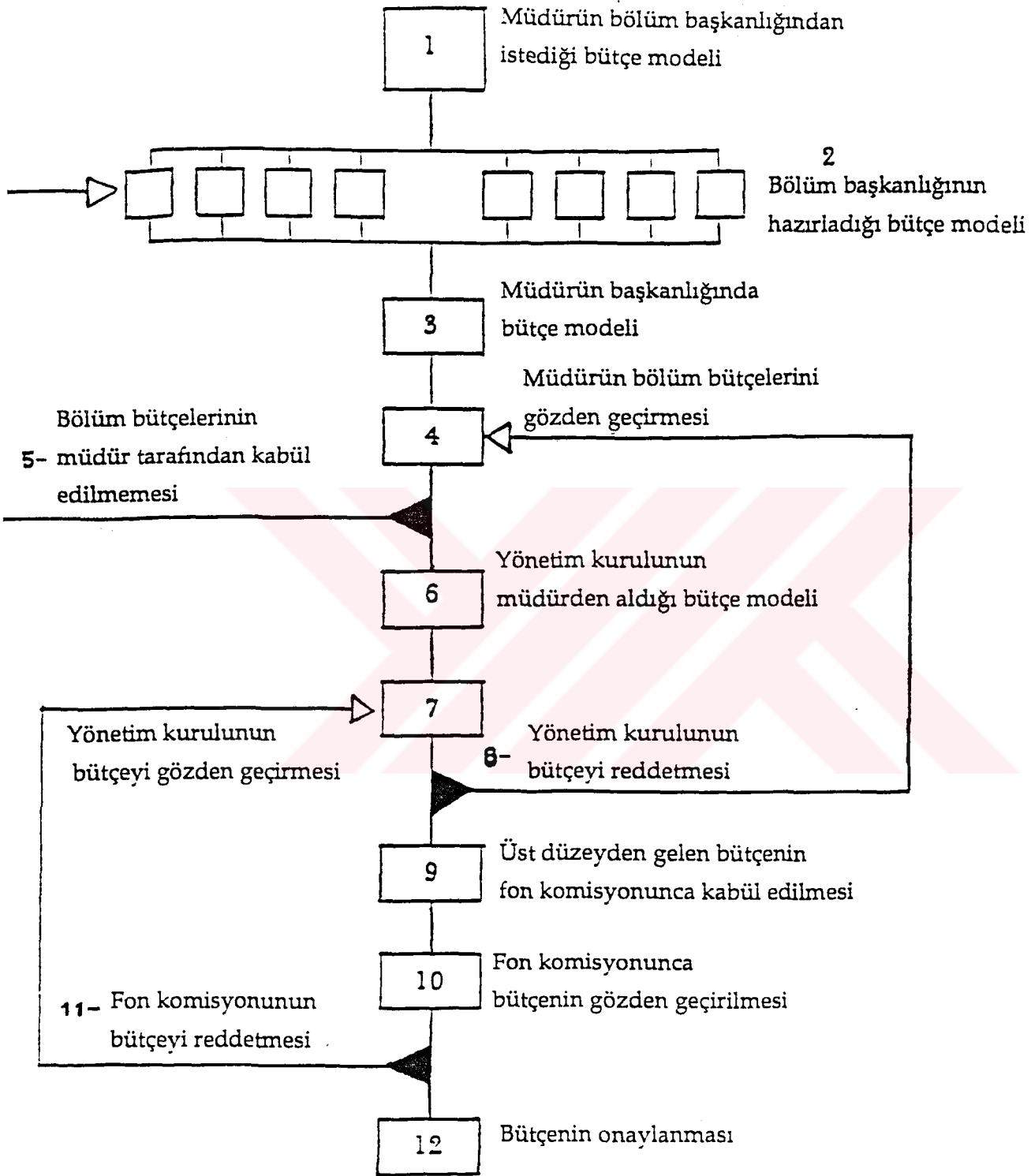
Yönlendirme: Finansal yönetimin ikinci aşaması olan fonların yönlendirilmesi temini kadar önemlidir. Fonların yönlendirilmesi bölümünde dikkatler bütçe üzerinde yoğunlaşır. Ne şekilde hazırlanırsa, hazırlansın bütçeye yardım sağlamak amacıyla bütçe harcamaları, kontrol etmeyi sağlayan önemli bir araçtır. Burdaki en önemli nokta; bütçenin bir program dahilinde planlaması, böylelikle de kaynakların yönlendirilmesinin amacı hizmet etmesidir.

Müze Bütçesi hazırlanırken, çeşitli aktivitelerin, her birinin malzeme ve maliyet, hizmet giderleri detaylı olarak satır satır belirtilmelidir. Yönetici, müzenin genel politikasını ve uzun dönemdeki amaçlarını daha iyi değerlendirebilecek bir konuma sahiptir. Bölüm başkanları da; müzenin önceden belirlenmiş sınırlar içinde tek tük programların, her birinin zaman ve maliyetleri hakkında daha detaylı bilgiye sahiptir. Ancak bütçe hazırlıklarında; yüksek yönetim seviyesindekilerin, alt kademelerde çalışanlarında bu hazırlığa katılmalarını sağlamaları gerekir(Şekil 27).⁽²²⁰⁾

Finansal Kontrol: Finansal kontrol; müze organizasyonun başarıya ulaşmasında önemli etkindir. Büyük kapasitede personele sahip bazı müzelerde merkezi bir denetlemeyle günden güne harcama yapılırsada, bu tür denetim sistemi uygulamada büyük farklılıklar gösterir. Yönetici, bir elden finansmanı düzenlemek ve bütün mal ve hizmet alımı için kurallar koymak ve bu yollada günlük harcamaları dolaysız olarak kontrol etmekten sorumludur. Bir başka alternatif uygulamada ise; müze müdürü, belirli bir bütçe çerçevesinde geniş harcamalar yapma özgürlüğüne sahip olmasıdır. Bu durumda finansmanla ilgili tüm bilgi onun eline geçecektir.

Finansal yönetimin üçüncü aşaması olan kontrol iki unsurdan oluşur. Bunlar masrafların sınırlandırılması ve masraflarını zamana dağılımıdır. Masrafların sınırlandırılmasında; bütçe o seneki müze fonlarının dağılımını ve amacını gösterecek, kuralları belirler. Bunların uygunluğunun denetimi, yöneticinin ve standart talep formu sistemini kullanan yönetici kadronun sorumluluğudur. Ayrıca yöneticiler ve diğer kadrolar, bölümlerin aylık masraflarını ve tüm müzenin masraflarını analiz etmek zorundadırlar. Bu etkili ve belirli denetim yöntemi bütün

⁽²²⁰⁾ Ibid. , s.189.



Şekil 27- Albany Müzesi Bütçe Hazırlık Aşaması

müze personelinin, müzelerinin finansman olanaklarını kontrol konusunda bilinçlenmeleri için bir yoldur.⁽²²¹⁾

Masrafların zamana dağılımı ise; en iyi nakit-akış bütçesi yoluyla kontrol edilebilir Tablo I .Bu sistemin önemli noktaları şunlardır:⁽²²²⁾

Müzenin masraf tahminleri onaylandıktan sonra yıl içinde ne zaman nakit para problemi olabileceğini belirlemede yardımcı olur. Örneğin, birçok bölüm özellikle bazı senenin belirli bir ayında yüklü paraya gereksinimi duyulacaktır. Oysa o zaman elde olacak para bu ödemeleri karşılamaya yetmeyebilir. Bunun çözümü; hemen gerekli bölüm başkanlarıyla toplanarak masrafların zamana dağılımını yada ertelenmesini yeniden düzenlemektir. Her bölümün tahmini ve gerçek harcamaları karşılaştırılarak bölümlerin uygun çalışıp çalışmadıkları saptanabilir. Aslında yapılması gereken belirli süreler sonunda, bölüm başkanlarıyla toplanarak programları ve bunlara ilişkin harcamaları konuşmaktır. Belkide programların, harcama zamanlarının değiştirilerek yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Sene içinde bazı projelerin bitirilmesi için daha fazla para gerekirken, bazı projeler ertelendiği yada iptal edildiği için bunların paraları başka projelerde kullanılabilecektir. Bu yüzden sene boyunca fonların yönlendirilmesine dikkat edilmeli ve böylelikle de bu kaynağın en verimli şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Masrafların zamanlanması ve denetlenmesindeki en önemli amaç senenin son bir kaç ayına gelindiğinde, yetersiz fonlar nedeniyle personelin amaçları doğrultusunda çalıştırılmamaları yada bütçede harcanmamış bir sürü para kalmasını önlemektir.⁽²²³⁾

Bütçenin kontrolüyle; müzede yapılan işlerin amacına ulaşp ulaşmadığında da kontrol edilir, amaçlanan çeşitli aktivitelerin para yokluğundan yerine getirilmemesine izin verilmemelidir.

⁽²²¹⁾ Doughtrey, William H. -Gross Mulvern, *Museum Accounting Handbook*, American Association of Museum Press, Washington, 1978, s. 42.

⁽²²²⁾ Wilmot, B.C; a.g.e., s. 192.

⁽²²³⁾ Ibid., s. 193.

VERGİ GELİRLERİ	Ocak		Mart		Nisan		Haziran		Temmuz		Eylül		Kasım		Aralık	
	Tahminen	Tutar			Tahminen	Actual			Tahminen	Actual			Tahminen	Actual		
Yardımlar																
Bakım ve Geliştirme	5 640	16 372			21 211				21 211				21 216			
İlgi ve Kurtarma	3 262	3 682			7 119				4 990				7 119			
Yerel Kaynaklar					3 593								3 280			
	8 902	20 054			31 956				29 231				31 615			
HAZIRLAMALAR																
Yönetim	12 500	15 159			22 286				8 992				16 140			
Bakım	2 000	2 079			5 791				3 296				4 435			
Gösterim	300	255			4 169				1 206				525			
Eğitim	30	45			399				621				26			
Kütüphane	1 500	1 218			1 938				1 571				769			
Entomology	50	46			176				3 882				389			
tatlısu omurgalıları	75	60			443				132				509			
balık bilimi	150	155			1 535				1 195				600			
Arkeoloji	200	220			900				5 045				1 300			
Kültür Tarihi	350	356			1 682				177				510			
					7 455				2 162				889			
	17 155	19 623			46 774				28 279				26 092			

(- 8 253) + 431 (- 11 818) + 955 + 8 553

Tablo I- Albany Müzesinin, 31 Mart 1982 yılı için tahmini harcamalar ve

Gerçek Tutarların Gösterildiği Bütçe Akış Tablosu

Müze ihtiyaçlarının giderilmesinde, binanın onarımı, sergi kurma girişimlerinde ya da herhangi bir işin gerçekleştirilmesinde sermaye parasına ihtiyaç vardır. Bu para özel bir şahsın bağışından temin edileceği gibi, borç alınıp bir süre sonra geri de ödenebilir. Bu paranın ödünç alış maksadıyla ilgilidir. Eğer bu borç parayla müze bir kaç işi başarabilecekse, böyle bir ağır yükün, gelir tahminleri üzerine etkisi ciddi olarak hesaplanmalıdır. Fakat zaman ve teknik gelişmelerle bu seçeneklerde değişmektedir.

Yapılan bağışlar satın alınmalarda sarf edileceği gibi, ana paraya katılarak ilerde de kullanılabilir. Büyük bağış yapanların tanıtımıyla ilgili reklam ve toplantılar düzenleyerek, diğer şahıslarda bağışa teşvik edilmelidir. ABD'de bağışlar bir müze projesinin gerçekleşmesinde masrafların yarısı karşılamaktadır. Bağışlar fazla bile olsa aşırı harcama yapılmamalıdır. Enflasyonun kararsız olduğu dönemlerde söz verilmiş bir bağışın yapılmama ihtimali göz ardı edilemez. Kredi bulmak için çeşitli kişilere, endüstriyel kuruluşlara veya reklam firmalarında başvurulup, her türlü imkanlar zorlanmalıdır. Müzenin girişeceği işin ek bir masrafa dönüşebilme olasılığı ile yapılan yıllık harcamaların neler olacağı, ek insan gücü gereksinimin olup olmayacağı, bunların gelecekteki gelir tahminlerine dahil olup olmayacağı, yeni uygulamalarla herhangi gelirin elde edilip edilmeyeceği gibi sorunların önceden yanıtlanması gerekir. Kısaca sermaye gelişmesi hafife alınmamalıdır. Öte yandan, fazla masrafa yol açmayacak, yeniliklere kapalı veya organizasyonu saptırmayacak bir idare şekli çok katı olacaktır. Özel şahısların desteği, sermaye arttırımı kapsamına girmez, bu destekler genellikle bir defaya mahsus sergilerin para açığını gidermek için yapılır.⁽²²⁴⁾

Günümüzde, endüstri ve ticaret alanlarının zengin bütçelerinden bağış koparılabilir ve daha da ileri giderek bu önemli faaliyetin aktif gelişmesinde direkt olarak rol oynayabilecek organizasyonlar cesaretlendirilir. Ticari organizasyonlar, güvenli bir gelişim kurmak ve uygulamaları yürütmek için faydalıdır. Eğer para kazandırıcı ve refah getirici bir programın başarılması isteniyorsa, gerçekten işlerin ve ticaretin personel tarafında büyük bir gayretle ve işe kendilerini adamalarıyla amaca doğru ilerlemeleri devam ettirmeye değer bir uygulama olacaktır.⁽²²⁵⁾

⁽²²⁴⁾ Doughtrey, William; a.g.e., s. 56.

⁽²²⁵⁾ Ibid. , 58

Bir müzenin işletilmesinde gerekli olan iki harcama alanı "muhafaza" ve "eserlerin sunulmasıdır". Bunlardan ilki; toplama kayda geçme, muhafaza etme gibi işleri kapsarken, ikincisi; sergiyi ve yorumu içerir. Her hangi bir halk desteği sağlamak için bunların değişik faydalarına bakılarak karar verilmelidir. Muhafaza; toplumsal ihtiyaçlara hizmet edip, bütün toplumun yararı için uygulanır. Eserlerin sunulması; bireylerin istifade etmesi ve yararlanmaları içindir. Bu görüş benimsendiğinde ise toplum, masrafları ve muhafazayı sosyal sorumluluğun bir gereği olarak destekleyecek ve eserin sergilenmesiyle ortaya çıkan masraflar da bireylerden sağlanacaktır. Müzelerin, devlet tarafından desteklenmesi ve para yardımı yapılması olağandır. Bu takdirde turist mevsiminin haricinde fiyatlar düşürülerek toplumun ve fertlerin istifadesi sağlanır. Aynı zamanda müze ana yerleşim bölgesinden uzaktaysa, düşük ücretle taşımacılık yapılarak halkı müzeye çekmek mümkündür.

Özet olarak konuya mantıksal açıdan yaklaştığımızda doyurucu bir serginin yükü onu izlemeye gelenler tarafından karşılanması mantıklıdır. Başka bir deyişle, giriş ücretlerinin alınıp alınmaması üzerinde tartışmaktansa, sosyal ve toplumsal menfaatler düşünülmelidir. Böylesi bir faydaya hangi oranda para yatırılacağı ve ne çeşit ziyaretçiye yönelik hizmet vereceği belirlenmelidir. Bir çok müze bu gayret sayesinde ziyaretçilerden gelen bu para desteklerinin oranını arttırabilirler. Bu açıdan para kazandıracak planlar araştırılıp, incelenmeli, başvuru kuruluşlar iyi tanınmalıdır. Buda; iyi bir plan çerçevesinde olmalıdır. Müze tarafından yapılan imalat, özellikle bilim ve endüstri müzelerinde önemli gelir kaynağı olabilir. Müzenin özel mallarının bazı özel olaylar için kiralanmasına izin verilmelidir. Örneğin; şirket takdimi, prestijli bir akşam yemeği, ticari olaylar gibi, ayrıca film ve televizyon şirketleri tarafından müzenin müsadesiyle buralarda film çekilmesini sağlayarak dostluk organizasyonları tarafından gönüllü kişileri müze içinde görevlendirerek belli bir tasarruf sağlanabilir. Bir müzenin daha iyi faaliyet verebilmesi, kullanılabilecek ek bir paraya sahip olma olasılığına da bağlıdır.

Sonuç olarak, başarılı bir şekilde para kazandıran planlar incelenmeli ve başvurulacak kuruluşlar iyi tanınmalıdır. Bunlar geniş bir plan çerçevesinde yapılmalıdır. Planlanan bu işlemlerle mukayese edilince, para toplamının o kadar hafif alınmaması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

B- TEKNİK PLANLAMA SÜREÇLERİ

Teknik planlama süreçleri; yönetsel planlama süreçleriyle birlikte müze organizasyonunun başarısını tamamlar. Müzenin teknik planlama süreçleri içerisinde aşağıdaki maddeler yer alır.

- 1- Koleksiyonların Kullanımının Planlaması
- 2- Güvenliğin Planlaması
- 3- Mimari Tasarımın Planlaması
- 4- Müze Gelişiminin Planlaması

1- KOLEKSİYONLARIN KULLANIMININ PLANLAMASI

Müze müdürleri; koleksiyonları, bulundukları ortamda güvenliklerini sağlama bakımından birinci derecede sorumlu kişilerdir. Bu durum koleksiyonları bugün için kullanmak isteyen insanlarla, onları gelecekte kullanıma sunma sorumluluğunun bilincinde olan müze müdürü arasında çatışma doğurur. Bu etmen çok genel bir biçimde koleksiyonlara yönelik fiziksel yaklaşım ve teması minimuma indirmek çerçevesinde yoğunlaşır. Tüm koleksiyonun korunmasını kendi görüşleri doğrultusunda sağlamaya çalışan müze müdürü ile personel arasında çatışma olacaktır. Bu gerilim, eserlerin bilimsel kullanımıyla ilgili uzman, araştırmacı, eserlerin aktif ve eğitsel amaçlı kullanımından sorumlu olan eğitimcileri ve bunların sergilenmesi ile ilgilenen dizayncıları kapsayacaktır.

Çeşitli müzeler, araştırma amacına yönelik oluşturulmuş orjinal ve birinci derecede önemli materyaller sağlayan geniş koleksiyonlara sahiptir. Bunlarla ilgili çalışmalarda kendi personelinin dışında, dışardan araştırmacılar da sağlar. Doğal

bilimler alanındaki bu tür araştırmalarda, numunelerin alıkonması ve yakından izlenmesi yanında, onların fiziksel değişimi de incelenir. Numuneler analiz ve incelemede kullanılan bir dizi bilimsel yöntemle ısı, ışık ve çeşitli yaptırıcı işlemlerle karşı karşıya bırakılır. Araştırmacının aynı zamanda müze müdürü olarak görev yaptığı durumlarda, bu objelerin değer takdirleri müdürün sorumluluğundadır. Bu yükümlülük, objelerin hasara uğrama riskini azaltan ve koleksiyonların bilimsel incelemesini amaçlayan resmi sistemler ve diğer uzmanların tavsiyeleri ile azaltılabilir. Müzelerde; kalabalık grupların ziyareti gibi denetlenemeyen koşullarda, insanlarla objeler arasında direk temasın sözkonusu olabileceği durumlarda eserlerin korunmasına ait çalışmalar daha da artar. Koleksiyon kullanımının planlanmasında; öncelikle koleksiyon kaynakları belirlenmeli daha sonra ise nasıl ve hangi şartlarda sergileneceği, nasıl korunup geliştirileceği araştırılmalıdır.

a) Koleksiyon Kaynaklarının Belirlenmesi

Koleksiyonların kullanımının planlanmasının temelinde; müzeye nereden, nasıl sağlandığı kısaca, koleksiyon kaynaklarının neler olduğu belirlenmelidir. Sanatsal ve kültürel birikimleri korunmayı amaçlayan müzeler, toplumun duygu, düşünce ve hareketini yansıtan eserleri toplarlar. Müzeler; bu toplama işlevlerini uzman kişilerin kişisel beğenilerinin dışında, nesnel yargılara dayanarak bilgi ve görüşleri doğrultusunda yürütürler. Bu görev, müzenin esnekliğini ve dinamikliğini koruması bakımından önemlidir. Müzenin toplama politikasını iyi yürütebilmesi için sahip bulunduğu koleksiyonları tanıması yanında, yeni buluntuları da yakından izlemesi gerekir.⁽²²⁶⁾ Böylece sahip olunan koleksiyona en uygun yeni bir eserin seçilmesi daha isabetli olacaktır. Bu nedenle müzecinin en önemli ve zor görevi toplama olmaktadır. Koleksiyonun özelliğini bozan gereksiz eserler de elden çıkarılırken, müze içindeki eseler; satın alma, bağış, değiş tokuş yöntemleri ile toplanır.

- **Araştırılarak Bulunan Objeler:** Pek çok sanat eseri özel ellere düşer. Bazan soylu bir ailede, bazı şahıs yada kuruluşlarda hatta yurt dışındadır. Halkı eğitici programlarla koleksiyonlar tanıtılarak halkın ilgisinin müze ve eserlere çekmek

⁽²²⁶⁾ ICOM, Türkiye Milli Komitesi, Müzelerin Teşkilatlanmasında Pratik Örgütler, a.g.e. ,s.2

mümkündür. Araştırmacılar, dedektif gibi iz sürüp koleksiyonlarını tamamlayıcı parçaları elde etmelidirler. Günümüz müze yöneticilerinin çoğu açık arttırmalarda büyük paralar ödeyip koleksiyonlarını tamamladıkları görülebilir. Müze oturup bağış beklemekle zaman harcamamalı, eserleri müzeye kazandırmak için girişimlerde bulunmalıdır. Burada halkın desteği çok büyük rol oynar ve bunun için de halk bilinçlendirilmelidir.

- **Miras ve Bağış Yoluyla:** Müze her hangi bir ödeme karşılığı yapmadan sanat eserine kavuşmasıdır. Müze dışında, kişi ya da kişilerin elinde bulunan eserler, çeşitli nedenlerden dolayı el değiştirir koleksiyon sahibinin yok olmasını istemediği bu eserleri müzeye bağışlarlar. Yalnız unutulmaması gereken, bağışlanan bu eserlerin değeri ne olursa olsun, kabul olunan programının çerçevesine tam olarak uymuyorsa, ne satın alınmalı, ne de hibe olarak kabul edilmelidir. Günümüzde; bazı ülkeler, tanınmış şaheserler sözkonusu olmadıkça, bağışları yönetmelikler çerçevesinde en aza indirmek ve sanatçılardan bağış kabul etmemek gibi çalışmalara yönelmişlerdir. Ülkemiz müzeleri, son yıllarda, çeşitli derneklerden, mesleki ve bilimsel kuruluşlardan, gerçek ve tüzel kişilerden bağışlanan eserler ile, koleksiyonları zenginleşmiştir. Bunda halkımızın kültürümüz konusundaki bilinçlenmesi önemli rol oynar.

- **Ticari ve Yasa Dışı Yollarla:** Müze kaçak kazılarla, çeşitli yasa dışı yollarla sahip olunan eser ya da eserlere hiç bir para ödemeksizin el koyar. Bunu çoğu zaman devlet desteği ile yapar. Hatta bazı kendi koleksiyonuna ait eserleri yurt içi ve yurt dışındaki kişilerden almak için girişimlerde bulunur.

- **Satın Alma:** Satın alma işleminin gerçekleşebilmesi için müzede var olan koleksiyonlar tanınıp bu koleksiyonlar arasındaki boşlukların bilinmesi gerekmektedir. Bir müze yöneticisi; yetkilisi ne olursa olsun eserin müze koleksiyonuna girmesi için kendi başına karar alamaz. Müze uzmanları ile her türlü inceleme ve araştırma olanaklarını zorlayarak, koleksiyonlardaki diğer eserlerle karşılaştırarak ve istenen fiyatın uygun olup olmadığını araştırarak kararın alınması için öneriyi Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu ya da Satın Alma Komisyonuna iletir. Bu karar Fransa'da müzelerin bağlı olduğu "Milli Eğitim Bakanlığı" tarafından

Müze Yönetim Kurulunun demokratik oylama sonucunda alınan karar yeterlidir.⁽²²⁷⁾ Müze bazen kendi direkt olarak bazen de kültür kuruluşları ya da Devlet aracılığıyla alma yoluna gider.Ülkemizde korunması gerekli eski eserlerin müzelerimize alınmasıyla ilgili 2863 sayılı "Kültür ve Tabiat Varlıkların Koruma Kanunu" nun 23'üncü maddesine göre ,müze yetkililerince tesbit edilir. Müze Müdür ve Müdür Yardımcısının başkanlığı altında üç kişiden az olmamak üzere uzmanlardan oluşan Değerlendirme Komisyonları tarafından değerlerinin takdiri yapılır. Değer takdirinde bu komisyon kendini yeterli görmezse durum Kültür Bakanlığına bildirilir. Anılan Bakanlık da yeni bir komisyon oluşturarak bu görevi ona verir. Fakat her durumda da müze yöneticisinin görüşlerinin alınması önem taşır. Kamu kurum ve kuruluşları, vakıflar, gerçek ve tüzel kişiler satacakları kültür varlıklarını satmadan önce Devlet müzelerine haber vererek göstermek zorundadırlar. Özel müzelerde bu karar; müze kurumunun durumuna bulunduğu ülkenin kanunlarına idareci yada müteveli heyeti üyelerine bağlıdır.⁽²²⁸⁾ Müze bu toplama görevini satın almanın yanında , bağış yoluyla da sürdürür.

- Değiş-Tokuş: Müzeler, sahip oldukları eserlerin sayılarını arttırabilmek ve bilinçli toplama yapabilmek için ve elindeki serileri bozan koleksiyon fazlası parçaları belirmeli, ilgili müzelerle yazışmalar yaparak eldeki bu parçaları değiştirmelidir. Bu müzelerin ellerinde bulunan, hiç bir işe yaramayan eserlerin değerlendirilmesi bakımından önemliyse de, gelecekteki müze koleksiyon parçalarının gelişmeleri gözönünde bulundurularak uygulanmalıdır. Diğer ülke müzeleri arasındaki bu takas işlemi, araştırma ve eğitim ihtiyaçlarını gözönüne alarak rasyonel bir plana uygun olarak ve gerektiğinde de milletlerarası anlaşmaya yardım edecekse yapılmalıdır. Müzelerin geçici para sıkıntısı, yer sorunu veya serilerin ilgi çekiciliğinin bilinmemesi, yahut himaye eden makamların tecrübesizliği sonucu bazı eserlerin elden çıkarılması yoluna gidilmektedir. Özellikle Fransız müzelerinde uygulanan sistemdir. Bazen böyle durumlardaki özel müzelere para yardımı yapılır ya da geçici olarak eserlerini depo etme, saklama görevi üslenilir.⁽²²⁹⁾ Hırsızlık, yangın, kaza sonucu da eserler zorunlu olarak elden çıkarılır.

(227) ICOM, Türkiye Milli Komitesi,a.g.e. , s. 26.

(228) Karagözoğlu, H.F. Sönmez, I-Karagözoğlu; a.g.e., s. 110.

(229) ICOM, Müzelerin Teşkilatlandırılmasında Pratik Ögütler; a.g.e., s. 24.

b) Koleksiyonların Yorumlanması ve Planlanması:

Burada amaç; ziyaretçilerin, koleksiyon hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktır. Koleksiyon parçalarının bulunduğu döneme ait kültürel, sosyal yapı ve değerinin incelenmesi bize eseri tanıtacaktır. Müzenin görevi eğitmektir. Bir takım mesajlar vermek için tüm koleksiyonu göstermek gerekmemektedir. Gerçek olan hikayenin canlılığı, çeşitliliği, sofistike ve kompleksliğidir. Eser bağışsa, daha önceki sahipleri gibi ilginç açıklamalarla bilgi vererek ziyaretçilerin dikkatleri çekilerek ilgileri uyanık tutulmalıdır. Araştırma, seçme, objelerin sıralanması, dizayn ve tanıtımı, yapısı, restorasyonu gibi konuların eğitim hizmetindeki rolü oldukça önemlidir ve takım halinde çalışmayı gerektirir.

ba-Koleksiyonların Belgelenmesi: Eserlerin kaydı; sergi, basın -yayın, hırsızlık ve yangın olasılıkları açısından oldukça önemlidir. Müzedeki her objenin kimlik numarası olmalıdır. Ağırlık, model ve materyal olarak objenin özelliklerini içermeli, yazılı olarak eserin yanında bulunmalıdır. Ayrıca koleksiyon hakkında bilgi verilmesi şarttır. Okul, grup ve bireysel halk araştırmasına açık olmalıdır. Özellikle müzede eserlerin sınıflanmış kataloğu bulunmalıdır. Eserler hakkında eksiksiz ve ayrıntılı bilgi derlendikten sonra *yazılı, işitsel, görsel* belgeleme yöntemleriyle saklanır. Eserler hakkında hazırlanan bu bilgi ve belgeler, eserlerin değerini bütünlediği yükselttiği için yapılan bu araştırma, kayıtlama ve sınıflandırma eserlerin kendi varlığı kadar önemlidir.

bb-Koleksiyonları Sergileme Politikası: Koleksiyonlar kesin bir amaç doğrultusunda belli bir düzen içinde tanıtılmalıdır. Eserler, vurgulanmak istenen tema doğrultusunda, düzenlenir ve sergilenir. Sergi düzeni, toplumu müzelere çekmek için kullanılan bir yöntemdir. Sergi düzenlemeleriyle, eserlerin değerleri tek tek ortaya konulduğu gibi, koleksiyon içindeki yerleri de kolayca gözlemlenir. Müzelerde sürekli koleksiyonların sergilenmesi yanı sıra, halkın müzelere gelmesi ve sanat anlayışının gelişmesi için geçici, kısa süreli sergiler de düzenlenir. Müze programlarıyla, koleksiyon planının içeriği ve stratejisi halka yansıtılarak, koleksiyona destek sağlanmalıdır. Bunun için de, koleksiyonun tanıtılması, sürekli gösterim müzenin çekirdeğini oluşturur. Etiketleme, açıklayıcı bilgi halk için sağlanması zorunlu bir hizmettir ve her zaman yazılı olarak bilgilendirme yoluna gidilmelidir.

Müzelerde koleksiyonların içeriğine, ziyaretçi ve personelin sayı ve durumlarına göre değişik sergileme düzenleri görülür. Başarılı bir sergi düzeni için, sergi bir bütün olarak iletilmeli; her eserin nitelik ve değeri, serginin amaçları doğrultusunda ortaya konulmalıdır. Bir sergi planı hazırlanırken çeşitli kriterler gözönünde bulundurulmalıdır Tablo II.⁽²³⁰⁾ Bu amaçla sergi düzenlemelerinde; eserlerin birbirine olan ilişkisi (renk, boyut, sayı, kronolojik ve akımsal düzenlemeleri) ile eserlerin bina ve mekana olan ilişkisi ve eserlerin gösterilme amacına dayanan öğeler dikkate alınarak (kronolojik, konusal ve gereçsel temalara göre) düzenlenmelidir.

Müzelerde sergilenecek eserleri seçmek, sergi yeri hazırlamak müze uzmanlarının göreviyse; sergiyi tanıtmak halkı eğitmek müze eğitimcisinin görevidir.

bc- Koleksiyonları Koruma Çalışmaları: Koruma çalışmaları; müze koleksiyonundaki eserleri sergileme ya da depolama koşulları altında yaşam süreçlerinin uzatılması için alınan tüm önlemlerdir. Kısaca, zamana karşı verilen savaştır. Eserlerin toplanması kadar korunmasını da bilimsel yöntemlerle yapan günümüz müzecileri, eserlerin salt saklanması yeterli olmadığını bilincindedir. Sergileme alanlarının ve sağlıklı depolama sistemlerinin getirdiği zararlar incelendiğinde; atmosfer, ısı, ışık, titreşim, küf, mikro organizma, böcekler ve insanlar, eserlerin yıpranmalarına ve yok olmalarına neden olduğu gözlemlenmiştir.⁽²³¹⁾

1950'lerde müzelerde koruma yöntemlerinin önem kazanması, müze kadrolarında işbaşında uygulayarak öğrenen onarım uzmanları yerine, müzelerde, müzecilik okullarında, koruma eğitimi görmüş teknik kişiler görev almaya başlamışlardı. Londra'da 1950'de kurulmuş olan Uluslararası Tarih ve Sanatsal Eserleri Koruma Enstitüsü (International Institute for the Conservation and Historic Artistic Works), Unesco'nun Uluslararası Müzeler Konseyi (^(Icshou) Conser International des Musees), ve Uluslararası müze Eşyalarını Koruma Enstitüsü (Institute International Pour lo Conservation des Object de Musee) ve İtalya'da Uluslararası Koruma Merkezi

⁽²³⁰⁾ Pöhlmann, Wolfger; *Handbuch zur Ausstellungs Praxis*, çev: Alman Kültür Merkezi, Münih Goethe Enstitüsü, Ankara, 1984, s.6.

⁽²³¹⁾ Lord, Barry; a.g.e., s.78.

Tablo II- Bir sergi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken kriterler

İçerik (tema) Kontrolü	Estetik (şekil) Kontrolü	Emniyet tedbirleri	Salon şartları
Serginin adı, konusu	Şekil ve renk (çerçeve, paspartu ve resim)	Salonun genel kontrol tedbirleri	Salonun geniş yönünün oklarla ve afişlerle belirlenmesi
Basılacak duyuru malzemeleri (katalog, davetiye v.s)	Resimlerin ebadları	Işıklandırma ve Işığın etkisinin kontrolü	Salonun genel ışıklandırılması
Serginin kronolojisi	Işıklandırma Işık refleksi Işık yansımaları ve önlemleri	Isıtma ve havalandırma tesisatlarının kontrolü	Klima
Serginin cinsi	Stil	Tehlike anında çıkış yolu emniyeti kontrolü (Işıklı yön göstericiler, kapı-anahtar kontrolü ve bu yolun daima çıkış trafiğine açık tutulması)	Salonun büyüklüğü ve gereğinde bölebilmek için gerekli malzeme temini
Sanatçılar	Kalite	Resimlerin asılacağı tesisatın (korniş sistemi) kontrolü	Sergiyi ziyaret edenlerin takip edecekleri yönün işaretlerle belirlenmesi
Serginin motifi (Resim sergisi ise) -Manzara -Portre -Natürmort -Soyut -Belgesel	miktar İlgi ve uyum Salonun atmosferi, büyüklüğü ve uyumu	Vitrinlerin, Koruma ipi veya zincirini ve kaidelerin kontrolü ve teminin	Dinlenme ve oturma köşeleri
Serginin tekniği ve malzemelerin çeşidi	Perspektif ve distans şartları	Elektrik tesisatının kontrolü	Döşemeler Duvarlar varsa pencereler (Renk, taşıma gücü ve temizliği)
	Resimlerin cinsi (orijinal veya reproduksiyon)	Merdivenlerin kontrolü	Akustik
			Elektrik tesisatı
			Merdiven sahanlığı

(International Center for Conservation) başlıca korumu ve araştırma merkezleri olup, müze yöneticisi ve koruma uzmanlarına yol gösterecek kısa ya da uzun süreli kurslar düzenleyerek, koruma konusunda bilimsel araştırmaya öncülük etmişlerdir. ⁽²³²⁾

c) Koleksiyon Gelişiminin Planması

Müzenin amacı; ekili büyüme sağlamaktır. Bugün müze, devamlı araştırma ve program yenileme, sergi, eğitim, genişleme, koruma çalışmalarını sürdürmektedir. Müze ihtiyaçları sonsuzdur. Depolardaki rafların doluluğu ve gösterim alanlarının tüm raflarının dolmuş olması, o müzenin yapısal olarak gelişme sınırını doldurduğunu gösterir. Bu o müzenin, boyutlarının büyüdüğüne göstergesidir. Burada esas görev, koleksiyonları planlamak olmalıdır. ⁽²³³⁾ Müze e ser alımlarında, model, kapsam, boyut gibi özellikleri araştırıp, kendi koleksiyon yapısına uygun olanı seçmesi gerekir. Müze koleksiyonlarının artışı, müze tarafından bilinçsiz ve plansız olarak sürdürüldüğünde, belli bir süre sonra müzenin elinde ki asıl değerli eserlerin göze çarpmadığı görülür. Müze, her bulduğu eseri toplama yoluna gitmeden, kendi koleksiyon içeriğine uygun olarak gelişmesini sürdürmelidir. Amaç; gereksiz parçalarla galeri ve rafları doldurmak değildir. Önce yurtiçi ve yurt dışı araştırmalarla kendi koleksiyon parçalarını nerelerden elde edebileceği tahmini olarak hangi kazılardan eser sağlayacağı, hangi parçaların onarımla kazanılabileceği uzmanlarca belirlenip zaman aşamasında göz önüne alınıp, kağıt üzerinde raporlara dönüştürülerek planlaması gerekir.

Müze xyz koleksiyonlarını tamamlamaya karar verirse 20 yıllık programlarla bunu gerçekleştirebilir. Bu konu eğitim teknolojisiyle ilgilidir. Bulunan yada alınan eserlerin restorasyonu için ayrılması gereken süredir. Her objeyi restore ve temizleme için sahip olunması gereken çeşitli madde ve teknoloji zorunluluğunda hesaba katılmalıdır. Objelerin restorasyonu yılları almaktadır. Burda yıllık ne kadar objenin restorasyonunun yapılacağı tahmini olarak belirlenmeli tabi müzeye gelen yıllık ziyaretçi sayısı ile de eldeki eserlerin restorasyonu ve korunması arasında bağıntı unu-

⁽²³²⁾ Atağök, Tomur; a.g.e., s.26.

⁽²³³⁾ ICOM Türkiye Milli Komitesi, a.g.e., s.63.

tulmamalıdır. ⁽²³⁴⁾ Serginin ziyaretçilerle bilinçli ve etkili iletişimini sağlamak eserlere yönelik riskleri azaltabilir. Tüm bu koşullar müdürün materyeli sunma zorunluluğu ile koleksiyonu kullanmak isteyenlerin talebi arasındaki gerilime sebep olur. Koleksiyonu kullananların istekleriyle, bugün ve yarının gereksinimleri arasında algılanabilir bir denge kurulmalıdır.

2- GÜVENLİĞİN PLANLAMASI

Müzeler; varoluşlarını sürdürmek için gereksinim duydukları güvenlik önlemleri, herşeyi kapsayan bütünsel bir güvenlik çemberi oluşturmaya yönelik olarak tasarlanmalıdır. Müze koleksiyonlarının, çeşitli malzemelerin kaybı yada hasarı ile müze görevlileri ve ziyaretçilerin çeşitli yaralanmalarla karşı karşıya kalmalarını önlemek için çeşitli tedbirler alıp, planlar yapmalıdır. Burada bütün görev yalnız güvenlikten sorumlu birimlere değil müzenin tümüne düşmektedir ve herkes sorumludur. Hayati önem taşıyan güvenlik konusunda, her zaman birinci derecede müze yönetici sorumlu olup, tüm personel bu sorumluluğun bilincinde yardıma hazırdır. Yöneticide, yeterli donanım ve personel istihdamını sağlamalı, mali ve diğer kaynakları çalışır hazır duruma sokmalıdır.

J. L. Phallus'a müzenin huzur ve güvenliği için kurumsal yaklaşım, mimari tasarım ve planlama, özel risk kategorileri, gözetim, dedektör ve alarm sistemleri, mahalli polis ve itfaiye merkezleri ile bağlantı, mali seçenekler, bağımsız güvenlik danışmanlarının kullanılması gibi öneriler sıralamıştır. ⁽²³⁵⁾

Müze güvenliği için planlama müzelerin vazgeçemeyecekleri en önemli görevdir. Her müze kendi yapısına uygun güvenlik planları üretecektir. Planlama tehlike kaynakları belirlenip, korumaya yönelik tasarım ve programlar yapıp belirli standart ve öneriler konulmalıdır.

⁽²³⁴⁾ Gallacher, Daniel; *Planning for Collections Development, Planning Our Museums*, a.g.e., ss.78-84.

⁽²³⁵⁾ Paulhus, Laurie; *Planning for Safety and Security, Planning Our Museums*, der. Barry Lord, National museums of Canada, 1983,s.120.

a) Müzenin Güvenlik Planına Etki Eden Nedenler

Güvenlik planlarının hazırlanmasından önce bu planı yaparken, gerek müze içi gerekse dışından hangi faktörlerin rol oynadığı belirlenmelidir. Bu açıdan aşağıdaki sıralananlar öncelikle ele alınmalıdır.

- Müze yönetimi ve yöneticinin güvenlik konusuna yaklaşımı
- Müze mimari tasarımının etkisi
- Personel ve ziyaretçinin tutumu
- Güvenlik araçlarının etkisi
- Güvenlikle ilgili harcamaların etkisi,

aa- Müze Yönetimi ve Yöneticinin Güvenlik Konusuna Yaklaşımı:

Güvenlik, karmaşık bir faaliyetler bütünü ve kuruluşun korunmasına yönelik bir görevler dizisinin koordine edilmesini gerektirir. Güvenliğin sağlanması ancak kayıp, zarar ve yaralanma olasılıkları sözkonusu olduğunda değil olmadan önce de tedbirlerin alınmasını gerekli kılmaktadır. Müze yönetimi, çalışanlara danışarak iyi düzenlenmiş ve herkesin anlayabileceği açık bir güvenlik programı belirleyip müzede görülebilecek yerlere asmalıdır. Herkes kendine düşen görev yanında, neler yapılabileceğini bir bütün içinde görmelidir. Yönetimce, sık sık denetlenecek iyi bir kayıt sistemi kurulmalıdır. Müze yönetiminin güvenlik konusuna yaklaşımı, tutumu müze ve personel açısından çok önemlidir. Bazen üst yönetim güvenlik konusuna çok önem versede, bazen yönetici yada personelin kişiliğinden kaynaklanan gevşek, umursamaz, aman sendeci tutumu güvenlik planlarının hazırlanması ve uygulanmasında problem yaratır. Çoğu zamanda, üst yönetim güvenlikle ilgili harcamaları çok bulup, kısma yoluna gitmektedir. Unutulmaması gereken müzenin sürekliliğinin güvenlikle sağlandığıdır.

ab- Mimari Planlama ve Tasarımın Etkisi:

Galeri ve müze tasarım açısından güvenlik sorunları üretmektedir. Müze içi galerilerin, sütun kolon durumu yanında, ofislerin sergi alanlarının birbirleriyle durumu güvenlik açısından planlanmalıdır. Sergi ve toplantı salonlarının, müze içi konumları önemlidir. Buraya gelecek kişiler; çeşitli koleksiyonların sergilendiği korunması 1. derecede gerekli yerlerden mi geçmelidir. Böyle bir durumda ; müze

için ekstra harcama ve güvenlik elemanı gerektirir. Müze güvenlik planları, diğer işletmelerinkinden çok farklıdır ve sosyal yaşantının bir parçasıdır. Mimari planlamada; ziyaretçilerin trafik akışı, giriş ve çıkışları, tehlike anındaki çıkışları ve binanın içsel ilişkileride gözönünde tutulmalıdır. Müzenin iç tasarımı yanında, binanın dışsal öğelerle ilişkileri, diğer binalarla uyumu ile varsa diğer binalardan müzeye geçişler, otopark ve bahçe çevresi, güvenlik problemleri göz önüne alınıp, dizayn edilmelidir.⁽²³⁶⁾ Müzenin mimari plan ve tasarımının güvenlik açısından başarılı olması için; daha önceki dönemlerde müzede yaşanan kayıp, zarar, ziyan ve yaralama olayları araştırılmalıdır. Daha önceki incelemelerde belirtilen yetersizlikleri aşmak için, önerilmiş ve başvurulmuş bütün önlem ve eylemleri gözden geçirilmeli ve müzenin inşaat planı yeniden değerlendirilmelidir. Müze içinde yürürlükte bulunan genelkurul ve prosüdürlükler ile müzeyi etkileyen yasa ve mevzuatlar tekrar gözden geçirmelidir.

ac- Personel ve Ziyaretçi Tutumlarının Etkisi:

En verimli güvenlik programı ; iyi planlanmış ve iyi işleyen bir kuruluş yapısında bazen kendiliğinden ortaya çıkar suda; müze personelinin, burdaki rolü inkar edilemez. Eğer idare ve eğitim personeli kontrol edilmesi gereken tehdit unsurlarından birinin insan davranışı olduğunun farkında değilse, güvenlik önlemleri keyfi hatta zorbaca dayatmalar olarak görülebilir.Çözülmesi gereken birçok böylesi sürtüşmenin her zaman yaşandığının farkında olan çalışanların sayısı genellikle çok azdır. Örneğin, yangın ve güvenlik için gerekli olan serbest çıkış kapısı ile kilitli ya da kontrol altında olan kapılar, çoğunlukla kaçak girişleri ve hırsızlığı önleme açısından istenmeyen durumdur. Bu müze tasarımcının estetik talepleri ile çalışanların ve ziyaretçilerin konfor ve rahatının sağlanması gerekliliği ile çelişebilecektir. Güvenlik, yönetim ve eğitim kadrosu arasında bir sürtüşme ortaya çıktığı zaman çözüm, kadronun güvenlik konusundaki bilinçli yaklaşımı, iletişim ve eğitimle desteklenmelidir. Özellikle hırsızlar ve vandalizm (tahrip) durumlarının engelenbilmesi açısından psikolojik caydırıcı unsurlar kullanılmalıdır. Bunlar her türlü elektronik aletlerle donatılmış kontrol odaları devamlı ziyaretçileri izleyen aletler ve bekçilerdir. ⁽²³⁷⁾Ayrıca müzelerde giriş çıkış paket kontrolü de çok önemlidir. Denetlenmemiş paketlerin hizmete mahsus alanlara sokulmasına izin ve-

⁽²³⁶⁾ Ibid. , s.121.

⁽²³⁷⁾ Ibid., s.129.

rilmemelidir. Ziyaretçinin sergilenen malzemelerin güvenliğini tehlikeye sokacak şemsiye, torba gibi benzer eşyalarla sergi alanına girmesine izin verilmemelidir. Bu durumlarda ziyaretçilerin yanlarında içeri sokmalarına izin verilmeyen eşyalarının barındırabileceği güvenli bir yerinde olması gerektiği unutulmamalıdır. Giriş hakkı olanlar doğru biçimde saptanmalı ve izinsiz giriş teşebbüsleri denetlenmelidir. Kayıp, hasar zarar ve ziyanın engellenmesi faaliyetinin başarılı sonuç vermesi için köşetaşının giriş kontrolü olduğu unutulmamalıdır. Müzeye giren ve çıkan materyal, taşıt ve insanların saptanması ve denetlenmesi için ekipman ve prosedürler oluşturulmalıdır. Bu tür olasılıklarının bertaraf edilmesi, müzenin kendi elemanlarına nasıl davrandığı ve iç güvenliğinin düzeyi ile yakından ilişkilidir. Müze içine giren ve çıkan taşıtların da sağlıklı bir şekilde kontrolleri yapılmalıdır. Materyal ve malların, müze içi ve dışında güvenli olarak nakil işlemlerinin sağlanabilmesi için denetlenmelerine yönelik olarak programların hazırlanması gereklidir. Kesinlikle müze dışına çıkarılmayacak eserler, materyal ve malın çeşidi ve tanımı yapıp, tüm personel bilgilendirilmelidir. Bir müzenin güvenlik açısından, en riskli duruma müze içerisinde onarım ve yeniden düzenleme çalışmaları yapıldığı dönemlerdir. Bu dönemlerde genellikle kargaşa, acele ve dağınık atmosfer, personel yoğunluğu ve dikkatsizlikleriyle de birleştiğinde bu riskler dahada artar. Bu dönemlerde, hırsızları teşvik edercesine oraya buraya atılmış duran aletler ve materyal ler hırsızlık ve zarar-ziyanı arttırır. Yine bu dönemde; güvenlik programının zorunlu bir kesintiye uğramış olma olasılığı da, bu riskleri arttıracaktır. Yapılacak onarımın ne kadar süreceği? ,hangi departmanları içine alacağın? ne tip bir çalışma yürütüleceği? ,iş müteahhit firma mı, müzenin kendisi mi, yoksa her ikisi birlikte mi yerine getireceği gibi sorunların cevapları da belirlenerek; eserlerin elektrik kontağı, ışık, ısı, nem yada tozdan korunmaları için gerekli önlemler alınmaları sağlanmalıdır. Bu süre içerisinde; sergilenen eser ve eşyaların depoya mı yollanacağı? , tahliye mi edileceği yoksa çalışma alanında mı kalacağı belirlenip, bu eserlerin kayıtlarının güncelliği yeniden araştırılmalıdır. Ayrıca çalışan işçilerin kimlik tespiti ve sabıka kayıtlarının da araştırılması gerekir. Projenin bitişinden sonra müteahhitin kullandığı anahtar düzenleri tümüyle değiştirilmelidir. Onarım ve inşaat faaliyetleri sırasında işçiler ve müteahhitler için güvenlik eğitimi verilmeli, yangın ve acil durum prosedürleri ile güvenlik donanımının kullanımı gibi önlemler anlatılmalıdır. Çalışanların rolleri, kesin bir şekilde tanımlanmalıdır. Hangi sistem kullanılıyorsa kullanılsın bu süreçler müze tarafından denetlenmeli ve güvenlik birimince kontrol edilmelidir.

ad-Güvenlik Araçlarının Etkisi :

Müzenin güvenlik personeli yanında, 'step-mat' ışık değişiminde sinyal veren malzemeler, levhalar, bariyerler, sergi mahfazaları ve diğer güvenli sergileme teknikleri; sergilenen malzemenin güvenliğini iyice pekiştirecektir. Kapalı devre televizyon kamerası taklitlerinin, yapmacık elektronik gözlerin, sahte tabelaların, görünür biçimde duran kabloların yani oldukça sofistike bir güvenlik sisteminin varolduğu izlenimi veren bu ve olası başka hilelerin kullanılması hem görüldüğü kadar ucuz, hem de caydırıcılık açısından sanıldığı kadar etkili değildir. Teknoloji, güvenlik personelinin kendisini caydırıcılıktan çok tepki vermeye göre hazırlanmıştır. Öte yandan aletlerin aslında işlevsiz olduğunu farkedebilen potansiyel suçluların bu durumdan yararlanmaya çalışmasına neden olur. Kısaca caydırıcı özellik taşıyan bu sistem her zaman kullanışlı değildir. Kapalı devre televizyonların doğru kullanımı, insan emeği için harcanması gereken paradan tasarruf etmeyi sağlar. Bu sistem alarm noktalarını sağlıklı olarak gözleyecek şekilde konması gerekir. Bu açıdan kullanılacak sistemin; gizli girişimi, yangın yada çevre kontrol sistemlerindeki aksaklık ve bozukluklar sonucunda mı devreye gireceğinin de bilinmesi gerekir. ⁽²³⁸⁾ Müzeler, sahip oldukları eserlerin çürümesi ve bozulmasını minimuma indirmek için sıcak, nem, ışık gibi çeşitli faktörleri düzenlemeye güvenlik açısından önem vermektedirler. Bu yüzden gündün güne ısıtma ve aydınlatma işlemleri için gerekli araç ve önlemler alınmaktadır. Bu önlemler, iyi bir koruma (düşük sıcaklık ve düşük aydınlatma) ve kalıcı koruyuculuktur. Özellikle bazı müzelerde kontrol sisteminin yokluğu, çevresel şartları düzenleyip kontrol etmede yetersizlikler yaratmaktadır. Böylece tüm aydınlatma ve ısıtma sistemlerinin düzenli olarak denetlenmesiyle, müze içinde elverişli çevresel koşullar, uygun standartlara göre kalıcı kılınmalıdır. Tüm bu güvenlik aletlerinden olumlu sonuç alınabilmesi ise aletlerin güvenli ve düzenli bakımıyla sağlanır. Işıklandırma ile mekanik ve elektronik düzenekler gibi fiziksel kontrol unsurları ne denli kompleks ve sofistike olurlarsa olsunlar eğer müdahale gerektiği gibi yapılamıyorsa, harcanan paraların hiç bir işe yaramadığı söylenebilir. Diğer programlar, ancak güvenlik muhafızlarının aktivitelerini tamamlayıcı yan unsurlar olarak işe yararlar.

⁽²³⁸⁾Frost, Murray; Planning for Conservation, Planning Our Museums,a.g.e.,s.149.

ae-Güvenlikle İlgili Harcamaların Etkisi:

Güvenliğin maliyeti, personel, donanım ve sigorta masraflarından oluşur. Muhafız sayısında ortaya çıkan herhangi bir yetersizliğin daha fazla techizat alımıyla kapatılabileceği düşünülür. Çünkü techizat için en fazla birkere, ama insan emeğine sürekli harcama gerekeceği yolundaki yaygın kanıyla karşılaşılır ise de bu koruyucu önlem değildir. Ancak zarar gerçekleştikten sonra devreye gireyecek bir unsurdur. Güvenlikle ilgili her tür harcama, müze ve kolleksiyonlar için gereklidir ve bu tür harcamalardan kısıtlama yapılmamalıdır.

Kısaca, müze yönetimi ne kadar iyi niyetli olursa olsun, umursamaz yönetici yada personele sahipse, yetersiz güvenlik araçları ve bütçesi varsa, son teknolojik gelişmelerden yararlanamıyorsa, yetersiz bir mimari tasarım içinde sağlıklı bir güvenlik oluşturamayacaktır. Hepsinin birlikte uyum içinde çalışmasıyla müze güvenilir bir yapıya sahip olur.

b) Müzelerde Güvenlikle İlgili Tehlikelerin Saptanması

Müze güvenliği dendiğinde koleksiyonların yanında müze binası çalışanlarıyla müzenin iç ve dış yapısında göz önüne alınması gerekir. Tümü müze yapısını oluşturur ve güvenlikle ilgili araştırmalarda birlikte ele alınmalıdır. Bunlar;

- 1-Müzeyi kullananlardan kaynaklanan tehlikeler,
- 2-Atmosferik düzeyden kaynaklanan tehlikeler,
- 3-Müzenin konumundan kaynaklanan tehlikelerdir.

ba- Müzeyi Kullananlardan Kaynaklanan Tehlikeler:

Müzenin bütünsel güvenliğinde müzeyi kullananların yarattığı birtakım tehlikelerle karşılaşılır. Özellikle kalabalık ziyaretçi gruplarının isteyerek yada istemeden yol açtıkları kazalar eserlerin güvenliğini tehdit eder.Müzeler için en tehlikeli ziyaretçi grubu eski eser düşmanlığını (vandalizm) müzeye taşıyan ziyaretçidir.Müzede ziyaretçinin objeye dokunabileceği bölümleri bir haritada göstermeli ve buralara uyarıcı levhalarla, kameralar yerleştirilmelidir. Bir diğer çözümde; bu bölümlerde, güvenlik görevlilerini arttırmaktır. Kötü niyetli olmayan ziyaretçilerin neden oldukları hasarlarda ciddi sorunlar yaratabilir. Buna kalabalığın yoğunluğu, do-

kunma dürtüsü, taşınmakta olan, şemsiye, çanta, paket gibi çeşitli eşyaların yol açtığı zararlarla da karşılaşılır.

Ziyaretçiden kaynaklanan bu kazalar yanında, müze personelinin taşıdığı sopa, kova, kablo, gibi her türlü aletin yol açtığı ciddi kazalarda vardır. Bu tür personeli eşyanın doğru kullanımı için eğitmek gerekir. Ayrıca; müzede yapılacak çeşitli aktiviteler için, kullanılacak geçici işçilerin de devamlı kontrol altında tutulması gerekir. Bunlar herhangi geçici sergi yada restarasyon inşaat işlerinde görevlendirilmiş olup müze ortamında çalışmamış kişiler olabilir. Ayrıca olası kazaların etkilerinin minimuma indirilmesi içinde iç mimaride önlemler tasarlanmalıdır.

Yönetici personel; anahtar kontrolü, genel personel girişi ve koruyucu personele verilen talimatı gibi konulardan sorumludur. Müzelerde otomatik alarm gibi teknolojik olanaklardan yararlanıldığı için, kapıları kontrol etmek girişi umuma kapalı yerlere başkalarını almama, ziyaretçileri arama gibi personelce yapılacak kontroller gittikçe az önemsenmektedir. Yönetici veya güvenlik memuru (bu bazen aynı kişi olabilir) düzenlemeleri yapma işini tatsız bulup isteksiz davranabilir. Koruyucu personel ile eğitim personelinin müzeyi ziyaret eden halka, özellikle çocuklara yönelik tavrı, müzenin eğitsel kullanımı açısından önemlidir. Aynı zamanda ziyaretçilerin müzeye karşı davranışlarından sorumlu personel içinde genel bir yaklaşımı ve disiplini gerektirmektedir.

Müzelerde devamlı eksik olmayan ziyaretçilerde böceklerdir. Bunlara elbise güveleri, gümüş böcekleri, tahta eşyalar için zararlılar ve halı bitlerini de ilave etmek mümkündür. Tüm bu yaratıklar koleksiyonlardaki partiküllerle beslenirler ve kısa sürede kalıcı etki bırakırlar. Müzeye dışarıdan gelen her objeyi ilaçlamak bunun tek çözümüdür ve belirli aralıklarla bu objelerin kontrol edilmesi de gerekmektedir. Küf ve mikroorganizmalar ise bağıl nemin yoğun olduğu bölgelerde gelişirler. Müzelerdeki klima sistemi biyolojik bozulmayı yavaşlatıcı araç olarak etkili bir önleyicidir. Müzelerde sürekli kontrollerle böceklenme önlenmeye çalışılır. Böceklenmiş nesneler yapıldıkları gereç gözönüne alınarak böcek öldürücülerle tütsülenmelidir.

bb-Atmosferik Düzeyden Kaynaklanan Tehlikeler:

Müzeler eserlerin çürümesini ve bozulmasını minimuma indirmek için sıcaklık , nem, ışık ile ilgili diğer faktörleri düzenleme gereksiniminin farkına varmışlardır. Özellikle ; bazı müzelerde merkezi kontrol sisteminin yokluğu çevresel şartları düzenleyip kontrol etmede yetersizlikler yaratmakta, kontrol her an denetimden çıkabilmektedir. Bu etmeni bertaraf etmek için günden güne sürekli ve periyodik kontrollerle denetlenmelidir.

Isı: müzelerde önemli sorunlardan biri, ısıtma sisteminin yetersizliğidir. Genelde izolasyon; oldukça yüklü bir harcama gerektirir, müzenin enerji kontrolü için zorunludur. Isı belirleyicilerle, her çeşit iklime göre ideal derecelendirme yapmak mümkündür. Binanın bulunduğu çevre ve iklim koşulları müze içi ısıyı da etkileyecektir. Binanın duvarlarının dış ısı karşısındaki sıcaklığında gözönüne alınıp, iç sıcaklık farkları buna göre denetlenmelidir. İç ısı sürekli 18-20 derecede tutulduğunda yapıların genişip çatlamaları, bozulmaları önlenir. Özellikle kışın kaloriferlerden yararlanılmaktaysa da unutulmaması gereken hertürlü eserin aynı ısıda tutulmayacağıdır. Bazı durumlarda çeşitli oda ve galerilerde farklı sıcaklık ortamı gerekebilir.⁽²³⁹⁾

Havalandırma :Müzelerin havalandırılması için en ideal seçim airconditionlardan yararlanmaktır. Böylece hem hava ısınabilir, hemde soğutulabilir. Müzelerin bazı alanları Toplantı odaları, stüdyolar, atölyeler, ofisler farklı ısıtma sistemine tabii tutulabilir. Süzülerek saflaştırılan hava, müzelerdeki yapıların sürekliliği için önemlidir.

Işık: Sergilenen eserlerin özelliklerini göstermesi bakımından ışık, zorunlu ve en önemli kaynaktır. Fakat sergilenen eserlere direk güneş ışığının düşmesi eserlerin renklerinin solmasına, verniklerinin bozulmasına ve yapıtın kimyasal değişime uğrayıp özelliğinin kaybolmasına yol açar. Gün ışığı Ultraviyole (kuvvetli kimyasal et-

⁽²³⁹⁾ Frost, Murray;a.g.e.,s.148

ki) ile İnfrared (kızılötesi, yoğun ısıtıcı etki) içermesi nedeniyle yapay aydınlatmadan daha çok güçlüdür. Maalesef tüm ışık kaynakları florasan ve ampul gibi ultraviyolit içeriklidir. Depoların pencereleri ve gösterim alanları bu açıdan oldukça büyük tehli- ke içindedir. Pencerelere ultraviyole ışıktan koruyucu filitre kepenk koyarak ışık seviyesini kontrol altına alabiliriz. Bunlar ışığın direk olarak içeri girmesini engeller . Ampul ışığı, genellikle yaygın ışık veren florasandan daha az zararlıdır. ⁽²⁴⁰⁾ Ayrıca ışığın ziyaretçi üzerindeki etkileri de hesaplanmalıdır. Ziyaretçiden gelen şikayetler yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Örneğin; parlak ışıklı aydınlık bir günde yetersiz ışıklandırılmış olan bir galeride ziyaretçi ışığı yetersizmiş gibi görülebilir. Işıklandırma her yerde odanın durumu dikkate alınarak yapılmalıdır ve gerekli olan yerlerde spot ışık ve uyarıcı sistemler geliştirilmelidir.

Nem: Müze; materyallerin bulunduğu geçmişteki belgeleri saklayıp geleceğe ulaştırmayı amaçlayan bir evdir. Bu evdeki eşyalara çoğu zaman şiddetli ısı ve kim- yasal değişimler zarar verir. Bu konuda en hassas müze objesi olan mumyalardır. Düşük nemde; materyaller üzerinde, fiziksel olarak daralma gerçekleştirir. Bu da özellikle tahtadan yapılmış objelerde ve mobilyaların bağlantı yerlerinde gevşeme ve verneklerinde yıpranmalara yol açar. Düşük nem, kışın bina için yararlı olabilir. Ama koleksiyonların korunmasında aynı sonucu vermeyebilir. Nemlilik yanında nemsizlikte, müze için zararlıdır. Bağlı nem (RH); belli ısıdaki bir havada aynı sıcaklıkta alabileceği en fazla su miktarı arasındaki bağıntıdır. Bağlı nemin yıpratıcı gücü kuvvetli olduğundan nemin öncelikle kontrol edilmesi gerekir. Müzelerde bağlı nem oranının %50 ya da 55'i geçmemesi gerekir. Özellikle duyarlı nesnelerle, resimlerin, bağlı nemin değişmediği ortamlarda korunması bir gerekliliktir. Bağlı nem ve ıyıı ölçen mikrotermograflar, kuru ve yaş hazne ısılarını ölçen psikrometre- ler ve bağlı nemi gösteren higrometreler ile havanın ısını ölçen termometreler bugün müzecilerin kullanmayı gerekli saydıkları araçlardır. Bağlı nem oranı havaya buhar atılarak yükseltilebilir. Bütçe kaynakları yetersiz olduğunda, kaloriferler üze- rine su kapları koyarak nem oranını arttırmak mümkündür.Çifte pencere özellikle sert iklimli bölgelerde nem oranının istikrarını sağlamak için kullanılır. ⁽²⁴¹⁾

⁽²⁴⁰⁾ Atağök, Tomur; a.g.e. ,s.25.

⁽²⁴¹⁾ Ibid. , s.22.

Yoğunluk: Penceredeki nemlenme bize havanın yoğunluğunu gösterir. Bu tür puslanmalara sebep verilmemesi gerekir. Bunun için duvarlara, nemi filitre edici unsurlar koyulmalıdır.

Toz: Çeşitli kirlilikleri ve partikülleri bünyesinde bulunduran pekçok kaynaktan çıkan ve yine bu partikülleri hava yoluyla bir yüzeye yapıştırıncaya kadar taşıyan hava, müze için oldukça ciddi bir tehlike aracıdır. Toz müzeye kapıve pencerelerden yada kişi ve ziyaretçilerin taşıcılığıyla gelebilir. Büyük şehirlerde hava kirliliği ve buna bağımlı olarak da tozlar bünyelerinde yağ da içerir. Tozun en önemli özelliği küçük olmasına rağmen verdiği zararın büyük olmasıdır ve müzedeki yapıtlar için bir tehlikelidir. Yapıtların temizliği aspiratör gibi toz emici araçlar ile yapıldığında, tozların kalkıp tekrar yapıtlar üzerine konması önlenabilir. Toza karşı objeleri hergün temizlemek mümkün olmadığı için yapılacak en ideal koruma bu tür objeleri cam altında izleyicilere göstermektir. Plaster ve kapatıcı özelliği olan maddelerle, tozların girdiği aralıkları kapatmak ve tozu mümkün olduğunca müzeden uzaklaştırmak şarttır. Halılar müzede tozu tutucu görev yaparlar. Tozdan kaçınmak mümkün değildir ama onun zararlı etkilerini azaltmak olasıdır. Bu yüzden ziyaretçilerin müzeye taşıdıkları tozu en aza indirmek amacıyla müze girişleri kolay ama direkt olmamalıdır. ⁽²⁴²⁾

Kirlilik: Müzeyi tehdit eden bir başka unsurda, endüstriyel kirlilik oranıdır. Havadaki toz ve sanayi artıkları müzelerdeki yapıtlar için zararlı maddelerdir. Havadaki kükürtlü hidrojen gibi artıklar, müzelerin değerli koleksiyonlarını etkiler. Denizden esen havadaki sodyum klorür kristalleri ise müzedeki yapıtlar için en yıpratıcı etkenlerden biridir. Bunların içinde en tehlikeli ve zararlı olanı "sulphur asit yağmurlarıyla taşınırlar ve özellikle, kağıt, elbise parçaları ve deriler üzerinde etkili olmaktadır. Böyle bir kirlilik ortamında müze, air-condition araçları kullanmalıdır. Böyle bir sistemle müzeye bu tür kimyasal maddelerin girmesi engellenmiş olur. ⁽²⁴³⁾

(242) Johnson, Byron; *Avoiding Building Problems, Planning Our Museums*, a.g.e., s.235.

(243) Hodges, Henry; *Planning for Conservation, Planning Our Museums*, a.g.e., s.136.

bc- Müzenin Konumundan Kaynaklanan Güvenlik Sorunları:

Müzenin inşaa edildiği yerin bölgesel özelliği, iklimi, bölge halkının yerel özelliği, müze binasının mimari özelliği, inşaaşının teknik yapısı gibi unsurlar güvenlik sorununda etkindir.Örneğin; müzenin yola, havaalanına yada su kenarına yakın oluşu titreşim ve nem oranlarında, doğal afet kuşağında yer alması durumunda ise her türlü doğal afet zararlarına karşı hazırlıklı olmayı gerektirir. Müzenin bölge yada kırsal kesimde yer alması, koleksiyon zenginlikleri, ülkenin sosyal ve siyasal yapısı, çeşitli savaş , çatışma; hırsızlık gibi olaylar, eserlerin tahrip edilmesini arttırır. Hepimizin umudu herhangi bir doğal afetle karşılaşmamak olduğundan gelebilecek felaketleri değerlendirmede yada onların zararlarını hafifletici önlemler alma konusunda ihmalkar davranmaktayız. Bazen insanın yol açtığı ve doğanın yol açtığı afetler arasında kesin bir çizgi çekmek zor olmaktadır. Akan bir dam, tıkanmış bir yağmur suyu kanalı yada kopmuş bir su borusunun eğer kontrolleri yapılmıyorsa, onların etkisi en az bir sel kadar yıkıcı olacaktır.

Doğal afetler;rüzgar, su, yangın ve yer hareketleri olarak dört sınıfta toplanabilir . Ama çoğu zaman bunların etkilerini azaltmak için alınacak önleyici hareketlerde aynıdır.Müzeler; doğal afet tehditleri altında bulunan yerlere yapılmamalı ve her durumda sel basma seviyesinin üstünde inşaa edilmelidir. Çünkü her zaman bir barajın çökmesi yada bir buzdağı erimesi gibi istisnai durumlarla da karşılaşılabilir. Yer hareketleri, depremlerdeki gibi çabuk, fay hatları boyunca ve deniz tabanına göre oynamalar yavaş olabilir.Rüzgarlar; fırtına, siklon, tornado ve tayfun olarak gelebilirler. Arada bir öyle bir rüzgar olur ki, damları uçurur, camları kırar yada binaların korunmasını yok eder. Su kuvvetli rüzgarlarla birlikte yağmur olarak yada eriyen kar sularının oluşturduğu seller olarak ortaya çıkar. Özel olarak, müzenin kendi içinde , su basması tehlikesinde en can alıcı nokta depolardır.⁽²⁴⁴⁾ Depremlerin zararlarının büyük bir kısmı, yapıların bakımlarının ihmal edilmesinden ortaya çıktığı görülmektedir. Bu felakete karşı müzelerdeki eserlerin korunması konusunda pek birşey yapılmamıştır. Tüm bu felaketler tanımlanıp sınıflandırıldıktan sonra risk sırasına göre, müze yöneticisi; öncelikle koleksiyonuna zarar gelmesini önleyecek tedbirler almalıdır. Çünkü korumak, düzeltmeye çalışmaktan daha iyidir. Detaylı bir felaket planı yapılmalı ve bu plan hırsızlığa ve kundaklamaya karşı güvenlik ön-

⁽²⁴⁴⁾Feilden, Bernard; *Museum Management and Natural Disasters*, The International Journal of Museum Management and Curatorship 1982, Butterworth, 1982, s.231.

lemleri yanı sıra,rüzgar, su, yangın, yer hareketlerini felaket gruplarını da içermelidir. Hem müzenin binası hem de içinde bulundurduğu eserler düşünülmelidir. Yapılacak sağlam panjurlar , rüzgara, yangın ve hırsızlığa karşı iyi bir önlem olabilir. Yapının zayıf noktaları hakkında mimarların ve mühendislerin değerlendirme ve görüşleri alınmalıdır .Bir deprem sırasında, binaların ne kadar dayanabileceği kimse garanti edemez, ama en azından gerekli tasarımlarla daha fazla zarar gelmesi önlenbilir.Bu yüzden müzelerde hastanelerle aynı standartlarda yapılmalıdır. Binanın planlanması ise tüm afet planının en önemli bölümlerinden biridir. 1972'de Agnes fırtınasının yarattığı seller sonucunda, Glam'daki Corning Müzesinin başına gelenler müze yöneticilerinin doğal afetlerin etkilerini azaltmak konusunda birşeyler yapmaları gerektiği konusu birkez daha ortaya konulmuştur.Ayrıca eserlerin bir kopyaları, mikrofilmler halinde bulunmalı ve müze merkezinden uzak bir yerde saklanak, her hangi bir afet anında onların da etkilenmeleri önlenmelidir. Eğer kayıtlarının saklandığı yerler müzeyle aynı felaket bölgesi içinde yer alıyorsa, aynı bölgede saklama da yararsızdır. Saklanan bu koyalar periyodik olarak 5-10 senede bir yenelenmelidir.⁽²⁴⁵⁾

Yangın; bir müze ya da sanat galerisinin normal işleyişi içinde çeşitli durumlarda yangın tehlikesi ile yüzyüze kalınacaktır. Onarım, yeniden düzenleme ve sergilerin hazırlık dönemlerinde ise, bu tip faaliyetlerin gerektirdiği ek elektrik tesisatlarının kurulması, boya ve çeşitli çözücü kimyasal maddelerin, lehim ve kaynak makinelerinin kullanımı, birikmiş çer çöp yığını gibi etmenlerin yarattığı tehlikelerin eklenmesi ile yangın riski iyice yükselir. İşleyiş sırasında varolan tehlike kaynaklarından bazıları şunlardır: Isıtma sisteminde bozukluk, laboratuvar ve mutfak malzemeleri, bunları kullananların anlık dikkatsizlikleri sebep olur.Müzedede halk hizmeti verilen binalara, garaj, restaurant gibi yerlere yağmurlama sistemi koyulabilir. Müze içinde de "piped freon system"diye adlandırılan ve müzeyi yanıcı gazlardan temizleyen ,havayla teması kesen yanma için gerekli ortamı bozan gazlar verilebilir. Oldukça pahalı olan bu sistem eşyalar için koruyucudur. Otomatik yangın söndürme püskürtücü (Pülverizatör) donanımı; yangını belli bir aşamasında algılayarak alarmını çalıştırır. Su, kimyasal söndürücüler yada gaz sistemi kullanıma göre hangisi dizayn edilmişse, çalışmaya başlar.⁽²⁴⁶⁾ Bir yangın alarmı sisteminden yangını önleme-

⁽²⁴⁵⁾İbid. , s.232.

⁽²⁴⁶⁾İCOM, Türkiye Milli Komite yay; a.g.e. , s.43.

si beklenemez. Etkin bir korunma, ancak içerde bulunan eşya ve insanların yangının aynı zamanda patlama, bomba tehditi, yer depremi ve korsan gösterilerin etkilerinden korumakla yükümlü insanlardan oluşturulmuş bir organizasyon varsa mümkündür. Yangından korunmaya yönelik mimari tasarım tarafından gerçekleştirilebilecek bir önlem ise, örneğin yangın kapı ve duvarlarının optimum kullanımı yoluyla mekanların yangına karşı yalıtılmış bölmelere ayrılabilmesinin sağlanmasıdır. Müze yöneticilerinin almaları gereken afet önlemleri şöyle özetlenebilir:⁽²⁴⁷⁾

- Afet planı hazırlayacak kişi yada kişiler seçilir. Müze binası planlarını inceleyip tehlike kontrolü yapılır.

- Bu kişi yerel yönetimle polis, itfaiye servisi, toplum sağlığı, sivil savunma ve askeri örgütlerle ilişkide olmalıdır.

- Diğer müzelerin planları incelemelidir.

- Eksperlerin ve sigorta şirketleri uzmanlarının yardımı ile müze binasının karşı karşıya olduğu afetler saptanmalıdır.

- Müze koleksiyonları öncelik sırasına göre listelenmelidir: a- Yerine konamaz b- Önemli c- Değerli d- Yerine konabilir. Yerine konamaz objelerin korunması için özel koruma önlemleri alınmalıdır.

- Objelerin başına gelebilecek tüm felaketler düşünülerek, önceden ve sonradan yapılacak koruma yöntemleri saptanmalıdır.

Güvenlik sistemleri müzenin büyüklüğüne, koleksiyonların özelliğine , çeşidine, aktivitelerine, müzenin açık olduğu saatlere ve müzenin koyduğu kurallara bağlıdır. Bu müzenin güvenlik işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için yönetim ve güvenlik ofislerinin oda ve galerilerinin birbiriyle ilişkisi, yakınlığı ve uzaklığı bina planlanırken dikkatlice hesaplanmalıdır.

Titreşim: Fazla hareket ve nesnelerin taşınması, yıpranmış olan yüzeylerin parçalanmasına neden olabilir. Titreşim, özellikle dokumaların yıpranmasını hızlandırır. Sanat yapıtları yer değiştirme ve hareket etmelerini en aza indirmek de önemli bir koruyucu önlemdir.

⁽²⁴⁷⁾ Johnson, Byron; a.g.e. , s.239.

Hırsızlık: Hiçbir kuruluşun hırsızlığa karşı bağımsızlığı yoktur. İstatistikler, güvenlik sistemleri ne kadar sofistike olurlarsa olsun, hırsızlık olaylarının görüleceğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede, memurlar, sözleşmeli personel ve müze ziyaretçileri gibi dahili unsurlardan kaynaklanacak girişimlere olduğu kadar; hırsız, yankesici ve vandalizm düşkünlerinden gelebilecek dış kaynaklı tehditlere de gözdağı verecek bir öge olarak, duvar, çit ve benzeri engeller, kilit sistemleri, kapı ve pencerelerde demir parmaklık, alarm, projektör gibi ışık düzenekleri, çelik kasalar ve kasa daireleri, levhalar, denetlenen alanlar, kimlik tespiti ve giriş-çıkış programları gibi fiziksel kontrol araçlarının kullanılması önerilebilir.

Savaşlar ve çatışmalar: Silahlı anlaşmazlıklarda müzelerin güvenliğini milli seviyede sağlamak hükümete düşer. Özel yada çeşitli kuruluş müzelerinde de devlet makamlarının sürekli yardımı olmaksızın tasarlanamaz.* Tarihe baktığımızda uzun ve kanlı savaşların yıllardır sanat eserlerinin yok olmasına neden olmuştur. En yakın örneğini ise İran-İrak savaşında yaşamıştır. Özellikle Napolyon savaş sırasında toplattığı sanat eserlerini kendi ülkesine götürerek Fransız müzelerini oldukça zenginleştirmiştir. Bazı kişilerce bu durumu sanat eserlerinin yok edilmesinden daha iyidir diye yorumlanabilir. Fakat ne olursa olsun yıllarca saklanan çeşitli kişilerin emeklerinin bileşimi sonucu oluşan müzelerin bir anlık hırs ve kinle yok etmeye kimsenin hakkı yoktur. Sanat eserleri hangi ülkede bulunursa bulunsun tüm insanlıktır. Nasıl ki bir cami, bir kilise çatışma yeri değilse aynı değerde ki müzelerde her türlü çatışmalardan korunması gereklidir. Müzelerde herhangi toplumsal karışıklık ve kargaşa durumlarında alınması gereken önlemleride planlamalıdır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalındığında sırf kapıları kapatmak yetmeyebilir.

Bunun yanında özellikle bazı ülkelerdeki eser korumacılığıyla ilgili yasaların yetersiz oluşu, eser toplama işinin yanlış yorumlanarak, eser kaçakçılığına dönüşmesidir. Çoğu kez de yerine ulaşmadan, tahrip olup, değerini kaybetmesi eserler ve insanlık açısından büyük bir kayıptır.

*A.Nodle Court, *Protection of Cultural Property in the event of Armed Conflict*, 1958 adlı eserin ilk bölümünde 1954'te Lahey'de kabul edilen milletlerarası anlaşmanın yürürlüğe girmesiyle hukuk alanında modern silahlara karşı korunma, ikinci bölümde silahlı anlaşmazlıklar halinde kültür değerlerini tehlikeye sokacak rizikolar, üçüncü bölümde koruma teknikleri dördüncü bölümde korunmanın milletlerarası, hükümet ve bölgesel olarak çeşitli seviyelerde ele alınıp incelenmesi yer almaktadır.

3- MÜZE MİMARİ TASARIMININ PLANLANMASI

Ondokuzuncu yüzyıldan bu yana; müze ve galerilerin rolü değişmiş müzeler, pek çok sanat eserinin korunduğu, bilimsel araştırmaların yapıldığı yerler olmuştur ve müzelerin, toplum içindeki oynadıkları rolü biraz daha pekiştirmiştir. Burda; müze ve galerilerin mimari yapısının da rolü vardır. Zira çoğukez, tarihi koleksiyonları bulundukları tarihsel konumu anımsatarak gerekli mimari atmosfer içinde oluşturulması zorunludur. Hatta bu amaçla bir çok tarihi yapıda yok olmalarını önlemek için müzeye çevrilmiştir. Müzelerin çoğu müze binası olarak düşünüşüp inşaa edilmemiştir.⁽²⁴⁸⁾ Müze mimarisi için tek tür plânlamaya gidilmemesinin sebebi, her müzenin ihtiyaçları ile sahip olduğu koleksiyonlara göre konumlarının da farklı olduğudur. Günümüzde müze çeşitlerinin artmasıyla birlikte, içeriğindeki koleksiyonların daha iyi ve güvenceli olarak sergilenebilmesi, personelinin daha iyi ortamda çalışabilmesi ve buna bağımlı olarak ziyaretçilerinde artması beraberinde, müze mimarisinin plânlamasının gündeme getirmiştir.

a) Planlamada Gözönünde Bulundurulacak Fonksiyonlar

Müze binasının verimi; birinci derecede iç plânlama esasına dayanır ve eğer gereği şekilde plânlanamamış ise, faaliyet önemli ölçüde yavaşlar. Müze işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, bina plânlanırken ,oda ve galerilerin birbirleri ile ilişkisi, yakınlığı ve uzaklığı dikkatle hesaplanmalıdır. Bina, mimari özellik bakımından az sayıda pencereye sahip olup, gün ışığının eserler üzerine direkt düşmesini engelleyici özellikte, çeşitli bölmeler ile sergileme ve güvenlik bakımından görüş alanını kısıtlayıcı tarzda olmalıdır. Binanın nem oranı %50-55, sergi salonlarındaki ısı ise 18-20° altına düşmemelidir.⁽²⁴⁹⁾ Müze binasının plânlanması aşamasında, eldeki ve gelebilecek koleksiyon artışı gözönünde bulundurulmalı ve ileride yapılması düşünülen yeni tanzimlere uyacak bir mimari yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca müze ne tür binaya sahip olursa olsun, azami derecede kabul edilebileceği ziyaretçi ve personel sayısında tahmini olarak tesbit edilmelidir. Müze binasının zaman zaman onarımı şarttır. Sağlıklı bir müze ortamı ve sağlıklı koleksiyonlar için gerekli olduğu bilinciyle, müze bi-

⁽²⁴⁸⁾ Gebditch, Max; *The Management of Premises*, Manuel of Curatorship Butter Worths, Washington, 1983, s. 498.

⁽²⁴⁹⁾ ICOM, *Müzelerin Eğitimdeki Rolü*, a.g.e., s. 37.

nasının bakım ve onarımı müze işlevleri arasında ön plânda olmalıdır. Müze binası için gerekli olan tüm güvenlik koşulları, müze koleksiyonları içinde geçerlidir. İyi bir plânlama için müzenin beklentisi ile temel mimari ihtiyaçlarının tanımlanması gerekir.

aa- Müzenin Beklentisi

Müzede plânlama yapılırken, yapılması istenen aktiviteler merkez olarak alınarak, bunun paralelinde ihtiyaç duyulan personelin, sergilenen olan koleksiyonların ve bunu destekleyecek olan finansal yapının özelliklerine bakmak gerekir. Elbetteki eğer koleksiyonları tamir etmek için gereken personel yoksa, tamir çalışmalarını yapılacağı bir laboratuara da ihtiyaç yoktur. Ek olarak yapılacak binaların veya ünitelerin şu anda sahip olunan alanların yeterli olmamasından dolayı yapıldığı muhakkaktır. Ancak, elverişli şekilde kullanılmamış alanlarla yeryüzünde ek binalar yapmak hem zaman, hemde para kaybına neden olacaktır. Bu nedenle, müze yöneticileri; müze için aktiviteleri ve gerekli olan ihtiyaçları belirledikten ve araştırdıktan sonra ek ünitelerin yapımına izin verilmelidir. Araştırma yapıp ve tespit edilebilmesi için şu unsurların üzerinde önemle durulması gerekir. Müzede çalışanların ve müzeyi ziyaret eden kişilerin rahat olmaları; organizasyonun en iyi şekilde kurulabilmesi ve yürütülebilmesi için gerekli olan yerin tahsisi, gittikçe artan koleksiyonların sergilenebilmesi için gerekli olan alanların ihtiyacı en önemlileridir. Müzenin mimari plânu belirlenirken aşağıdaki konular dikkatlice irdelenmelidir.⁽²⁵⁰⁾

- Müzenin etkileyciliğinin vurgulanması,
- Alanların yerleştirme açısından konumu,
- Dizaynlamada hava akımının önemi,
- Sanat eserlerinin kontekslerle açıklanması,
- Gösterim ve dizayn elementleri
- Işıklandırma, (ışık seviyesi ve ışığın ihtiyacı)
- Koruma ve güvenlik ihtiyacı,
- Ziyaretçiler için araştırma ve gezme imkânları
- Pasif ve aktif çalışanların müze içindeki rollerinin araştırılması,

Belirlenen bu noktalar gözönünde bulundurularak, müzenin beklentisi tanımlandığında, ihtiyaçları da daha kolay belirlenebilir.

⁽²⁵⁰⁾ Sears. Henry: a.ge.. s. 103.

ab- Temel Mimari ihtiyaçlar

Müze binasında; halkın kabul edildiği galeriler, danışma büroları, arşiv bölümleri, yedek koleksiyon salonları, kütüphaneye, malzeme depoları, eğitim amacı ile kullanılan odalar, teknik atölyeler, kafeterya yönetim kadrosuna ait odalar ve bulunur. Bu yerleşim alanları; müzelerin çeşidine, yerleşim özelliğine, olanak ve ihtiyaçlarına göre daraltılıp genişletilebilir. Bir veya birkaç teşhir salonu, yönetim odası, yayın ve belge büroları, basit bir atölye ve malzeme deposu bulunan daha küçük müze binaları da plânlanabilir. Yönetim odalarının büyüklüğünü; müze personelinin sayısı, türü, koleksiyon genişliği belirler. Bu odaların müze içindeki yeri, müzedeki çeşitli hizmet yerlerine bağlı olduğu gibi, sayıları da müzeden müzeye değişir. Birçok müzede ise bu servisler binanın yarısından fazlasını işgal etmiştir.⁽²⁵¹⁾ Özellikle birden fazla katlı binalarda eserlerin sergilendiği salonlar ile yönetim ofislerinin ve nasıl düzenleneceği ve hangi katlarda yer alacağı, önemli bir problem olarak gündeme gelmektedir ve farklı düşünce tarzlarına göre uygulamaya gidilmektedir.

Bir yandan ziyaretçilerle personel arasında dostane münasebetlerin kurulabilmesi için ziyaretçilere ayrılmış salonlarla, müze hizmet ofisleri arasında geçitler bulunmalı;ve her zaman müstakil olarak çalışabilmeleri için bu iki kısım birbirinden ayrılmalıdır. Bu tanzim, özellikle personel çalışma halinde kütüphane ve okuma salonunun açık, müze halka kapalı olduğu durumlarda ise koleksiyonların emniyetini sağlamak için gereklidir. Müze, plânlarını yapmadan önce, çeşitli hizmetlerin önemini ve yerini belirtmek zorundadır. Müzenin iyi çalışması için gerekli tesis ve hizmet odaları, bürolar, toplantı ve konferans salonları, kütüphane, sergi salonlarıyla aynı katta ayrılabilen ve ayrılması gereken sahayı hesaplayıp değerlendirmek gereklidir. Aynı şekilde, bodrum katlarına ya da, mümkünse, asıl binadan uygun uzaklıkta inşa edilmiş yerlerde yada bina dışında ısıtma ve elektrik tesisatı, depolar, atölyeler ve garaj gibi hizmet alanları yer almalıdır. Müzedeki çeşitli hizmetlere kolayca girilebilmek için gerekli kapıların sayısı ne olursa olsun, halk için diğer kapılardan iyice ayrılmış bir ön giriş bulunmalıdır. Hatta bu girişin, bilet satış gibi bazı temel hizmetlerin bulunduğu bir hole açılması, gelir getirici olabilir. Müzenin dış çevreside büyük önem taşıyor. Özellikle etrafı geniş bir saha ile çevriliyse duvarla ayrılabilir. Bu duvarlar, ziyaretçiye zevk vermeli ve psikolojik bir engel teşkil etmemelidir, fakat duvarın asıl görevi olan güvenliği sağlamada unutulmamalıdır. Bir ağaç kordonuyla ve hatta bir çiçek tarhiyle müzeyi trafikten ayırmak, girişi, sakin bir yere yapmak ve oto park için gerekli yeri düşünmek, müze için şarttır. Müzede oluşturulan bütün aktiviteler ve yönetimle ilgili bütün işlevsel hareketleri gözönünde tutularak, sahip olunan binalar

(251) ICOM, Müzelerin Eğitimdeki Rolü; a.g.e., s. 40.

ve ek üniteler en iyi şekilde plânlanmalı ve bunun plâna uygun olup olmadığı gözden geçirilmelidir. Müzelerde uygulanan iyi bir plânın örneği de müze yöneticilerinin ve ziyaretçilerin en iyi şekilde kullanabilecekleri gözönünde bulundurularak düzenlenir.

Müze binası içinde olması gereken odaları üç grupta belirleyebiliriz:

1- Yönetim Odaları

- Çalışanların ofisleri
- Yönetici odaları
- Teknisyen ve onarım odaları
- Malzeme alım odaları
- 24 saat çalışan kontrol odaları
- Mekanik odalar (çevre kontrol ve mekanik nem, ısı, ışık, ayarlayıcı ve kontrol edici aletlerin bulunduğu kısımlar)
- Güvenlik görevlilerin odaları
- Atölyeler
- Kütüphane salonları
- Arşiv ve evrakların bulunduğu odalar
- Basın ve halkla ilişkiler alanları

2- Genel Hizmet Odaları

- Lobi, resepsiyon, dinlenme yerleri
- Hediyelik eşya dükkânları
- Vestiyer, WC
- Restaurantlar
- Mutfak
- Revir, ilkyardım odası
- Park yerleri
- Nakil araçlarının bulunduğu odalar (garajlar)
- Basım alanları (fotoğraf, grafik odaları, matbaa)

3- Sergileme Salonları

- Galeri ve sergi alanları
- Özel bölümler
- Hol ve girişler
- Sınıflar
- Eğitim ofisleri
- Konferans salonları
- Depolar

Üstte belirlemeye çalışılan tüm odaların müzede bulunması, ulaşılması zor bir amaç olarak gözüksede, önemli olan bu odaların ve bölümlerin birbiri arasındaki ilişkileridir, bu da dikkatli bir plânlama, profesyonel çalışmayla mümkündür.

Müzelerin işlevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmesi ve pek çok yan hizmetlerin faaliyetini sürdürebilmesi için, yan servislere (ofislere) de ihtiyaç vardır. Bunlar genel olarak şunlardır: Üst düzey yöneticilerinin odaları, yönetim departmanları, güvenlik, revir, temizlik işleri, atölyeler, fotoğraf işleri, grafik ve resim işleri, matbaa, basınla ilgili işler ve mağazalar, danışma ofisleri ve halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme merkezleri, eserlerin korunmalarının yapıldığı laboratuvarlardır. Bütün bu departmanların müze içinde oldukça önemli yerleri ve sorumlulukları vardır. Genel müze hizmetleri yanında koleksiyon destekleme ve sergileme hizmetleri müze içinde yer almaktadır. Özellikle yeni binalarda resepsiyonun hemen yanına bekleme yerleri, tuvaletler, dinlenme ve eğlence yerleri, eğitimsel aktivitelere imkân sağlayacak odalar, mağazalar ve küçük tiyatroların, video gösterilerinin yapılabileceği alanların yer alması mümkündür (Şekil 28). Hattâ oldukça büyük bir gelirin gelmesine neden olabilecek değişik bir plânlamada, müzelerden çıkışın mağazalardan sağlanmasıdır. Tiyatro, sinema veya konser biletlerinin buralarda satılması gibi değişik imkânlar yaratılabilir. Müzede ihtiyaç duyulan alanların nerelerde kullanılması gerektiğini araştırırken gözönünde bulundurulması gereken en önemli nokta, koleksiyonların sergilenmesi için lazım olan alanların miktarıdır. Bu nedenle, yapılacak olan plânlar önce sergilenecek olan koleksiyonları esas alınarak ve buna göre diğer alanları plânlanmalıdır.⁽²⁵²⁾

Bütün bu aktivilerin sağlıklı olarak yapılabilmesi, müzenin toplam kullanım alanının %25'inin bütün aktiviteler için ayrılmasıyla istenilen düzeyde başarı sağlanabilir. Bugün ancak pek çok müzede, bu tür hizmetlerin verilmesi gereken bölümler ya da bu bölümlerin üstlendikleri görevi yerine getirecekleri yetkili alan bulunmaktadır. Finans kaynağın yeterli olmaması ile bu tür alanlar tamamiyle başka kişiler tarafından başka amaçlar için kullanılmaktadır. Sergi alanlarının plânlanmasında önemli olan diğer yerler ise kitlelerin diğer aktivitelerini ve ihtiyaçlarını sağlayabilecekleri

⁽²⁵²⁾Hebditch, Max;a.g.e. , s.501.

dinlenme yerleri, mağazalar, gibi alanların düzenlenmesidir. Özellikle bu tür plânlamaya gidilirken daha önceden kullanılan alanları incelemek ve en iyi şekilde kullanabilecek düzeye getirmek gerekir(Şekil 29).⁽²⁵³⁾ Aynı zamanda arkeolojik çalışmaların restorasyon ve tamirlerin yapılabilmesi, gerekli teçhizatın bulunduğu laboratuvarların kurulması gerekir. Özellikle her müzede koleksiyonların korunması ve iyileştirilmesi açısından oldukça önemli olan tamirlerin onarımların yapıldığı yerlerin bulunmaması veya bunu sağlayacak olan personelin, bulunmaması büyük bir kayıptır. Ayrıca koleksiyonla ilgili olan arşivlerin veya koruma ve saklama alanlarının yetersiz olması değerli sanat eserleri açısından tehlikelidir. Sürekli ve özel koleksiyonların sergilenmesi için gerekli olan alanın oranı yanında, koleksiyonların saklanması, yenilenmesi ve arşivlenmesi için gerekli olan diğer alanlara da ihtiyaç vardır.

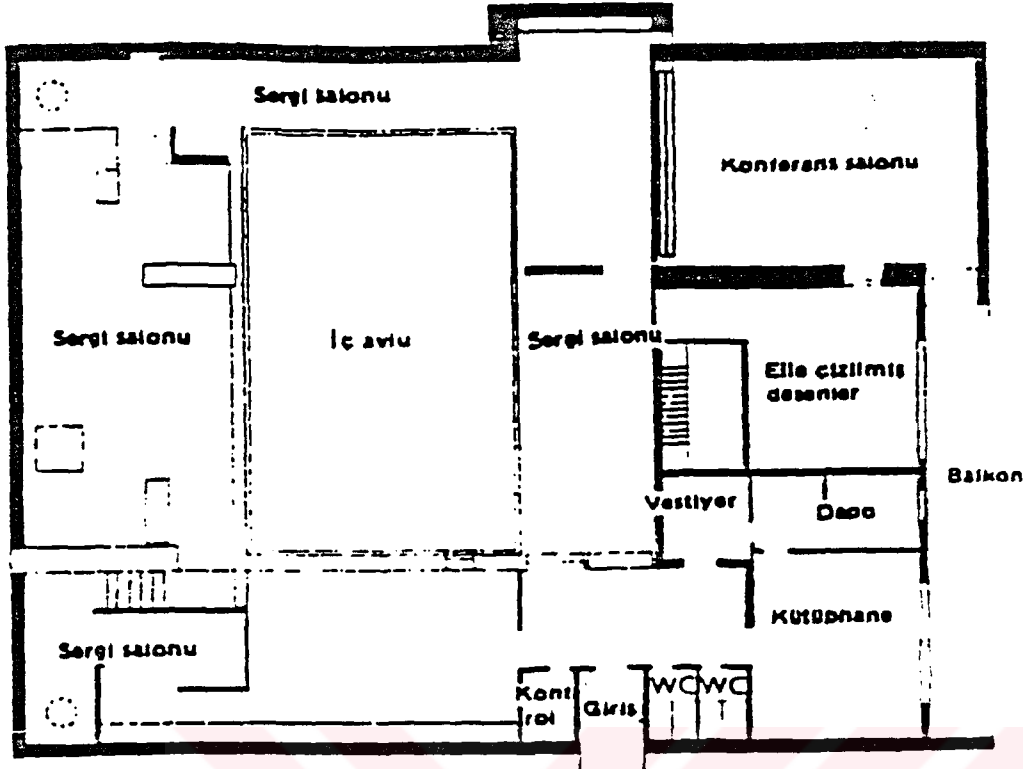
Her resim için gerekli alan 3 - 5 m² duvar alanı

Her sanat yapıtına gerekli alan 6-10 m² taban alanı

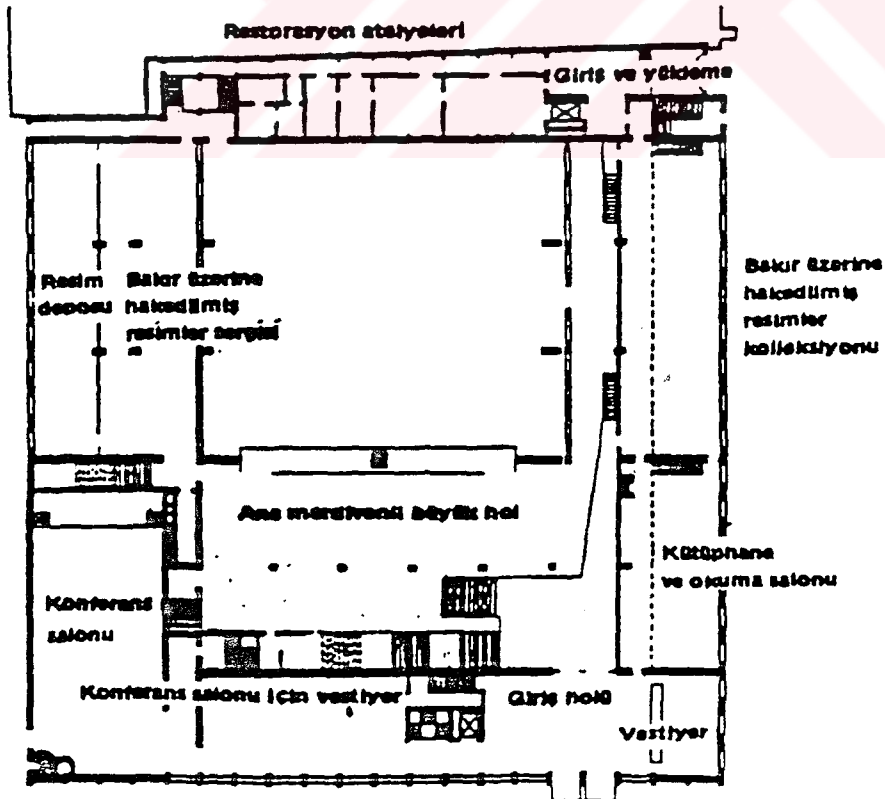
Her 400 metal para için gerekli alan 1 m² vitrin alanıdır

Mimari plânlama açısından diğer bir önemli konu ise; müzenin iç mimari yapısındaki dizayndır. Tavanlar ve duvarlar gerekli sergilerin ve koleksiyonların sunulabilmesi açısından özel bir yapıya ve ölçüye sahip olması gerekir. Ancak bazı koleksiyonların sergilenebilmesi için yüksek ve daha geniş alanlara ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu alanlar için gerekli olan yeterli aydınlatılmanın da yapılması gerekir. Sergilenen yapıt, insanlar tarafından tam olarak ve yorulmadan incelenebilmelidir. Bu da, sınırlı, geniş bir dizayn, değişim, bunlara uygun mekân formu ve ilişkisi gerektirir. Sanat galerisinde, her grup resim ayrı bir mekânda yer almalıdır. Bu da küçük mekânlar gerektirir. Bu mekânlar taban alanına oranla büyük mekânlardan daha fazla duvar yüzeyi sağlar. Mekân büyüklüğü, resim büyüklüğüne bağlıdır. İnsanın normal bakış açısı 54° , göz seviyesinden yukarıya doğru 27°dir, buna göre iyi aydınlatılmış bir resime bakış uzaklığı 10 m. olduğunda asma yüksekliği göz seviyesinin üstünde 4,90 m. göz seviyesi altında 0,70 m. olmalıdır.

⁽²⁵³⁾Neufert, Ernst; *Yapı Tasarımı Temel Bilgileri*, Güven yay.,İstanbul, 1983,s.80.

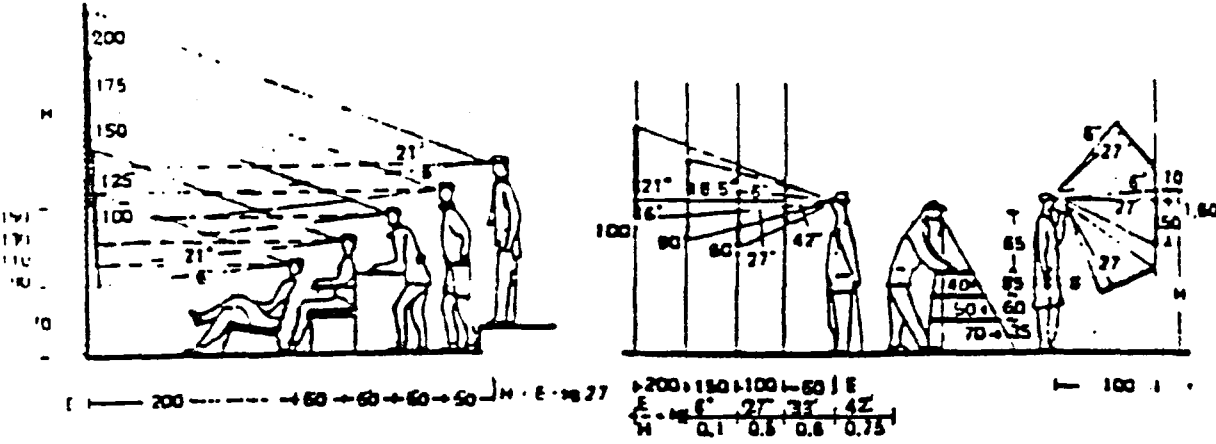


Ernst-Borlach-Haus, Hamburg-Klein Flottbeck
(Mimar. W. Kallmorgen)



Köln-Walraf-Richartz-Müzesi zemin kat planı.
(Mimar. R. Schwarz ve J. Bernard)

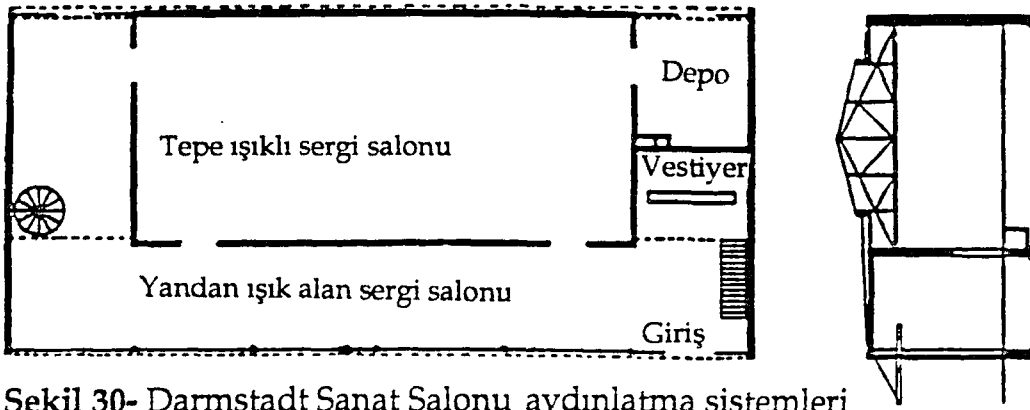
Yalnız büyük resimlerde yere kadar inerek bu bakış açısının üzerine çıkar. Küçük resimler, ağırlık noktaları (ufuk seviyeleri) göz seviyesinde olacak şekilde asılırlar. Müzede sergilenen materyalin çeşidine göre farklı sergi alanları belirlenmiştir. (254)



Görüş Alanı Yükseklik ve Uzaklık

Eşyanın Büyüklüğü ve Uzaklık

Müzeler için ışık hesapları çok teoriktir; mühim olan ışığın kalitesidir. Sonu olmayan dairesel geçitlerden kaçınılarak girişten ayrılan kanatlar tercih edilir. Çevrede yer alan mekânların aydınlatılmasında, ışık; önemli problemdir. Ne tür ışık kullanılacağı ve ışığın hangi yönden geleceği, dizayncı ve mimarları uğraştıran, tartışılan konudur. Tabii ışık, tepeden ya da yandan gelebilir. Birinci halde, sergi salonlarının tavanlarına büyük özel camlar yerleştirilecek. İkinci halde, bir ya da birçok duvarda, yükseklik ve genişlikleri ihtiyaçlara göre belirlenecek pencereler açılacaktır. (Şekil 30) Bu açıdan bazen tepeden, bazen yandan, bazende her ikisinde kullanılır. (255)



Şekil 30- Darmstadt Sanat Salonu aydınlatma sistemleri

(254) Neufert, Ernst; a.g.e., s.81.

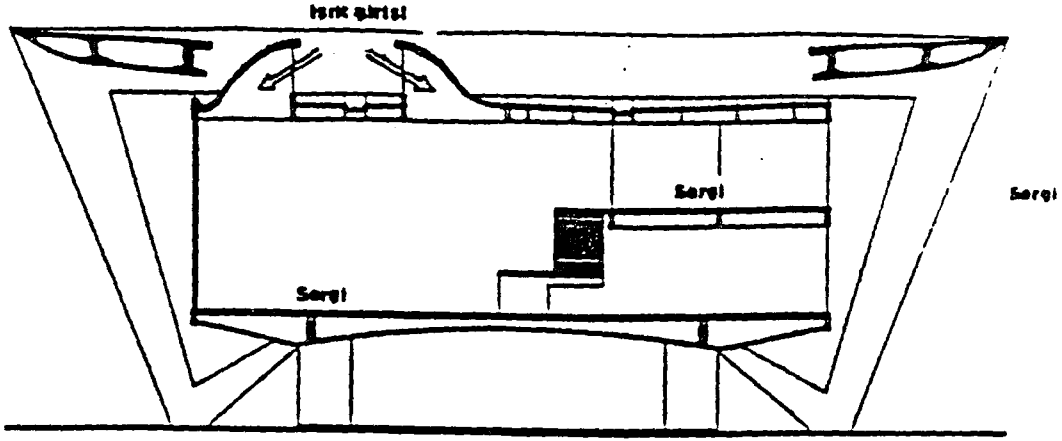
(255) Ibid., s. 82.

1- Tepeden Aydınlatma: Düşey aydınlatma da, Işık daha düzgün ve daha serbest olarak yayılır ve yeknasak bir aydınlatma elde etmek mümkün olur. Böylece eserlerin takdimi için mevcut duvarlardan yer tasarrufu yapılır. İç sahanın kullanılmasında büyük bir serbesti bulunur. Dış duvarlarda daha az açıklık bulunduğundan emniyet tedbirleri kolaylaşmış olur. Bu üstünlükleri nedeniyle uzun süre müze mimarlarınca tercih edilmiştir. Oysa müze içerisinde bozuk ve dağınık ışığın fazla olması, buradaki camların kırılma, yağmur sularının sızma tehlikesi, rutubetin yoğunlaşması, güneş ışınlarının sızması, aydınlatmanın monoton olması gibi nedenlerden tercih edilmeyebilir. Bina; böyle bir aydınlatma şekline uyabilmek için çatının su geçirmezliği, ısıtma, temizlik, emniyet gibi teknik ve mimari problemleri çözmesi gerekir.

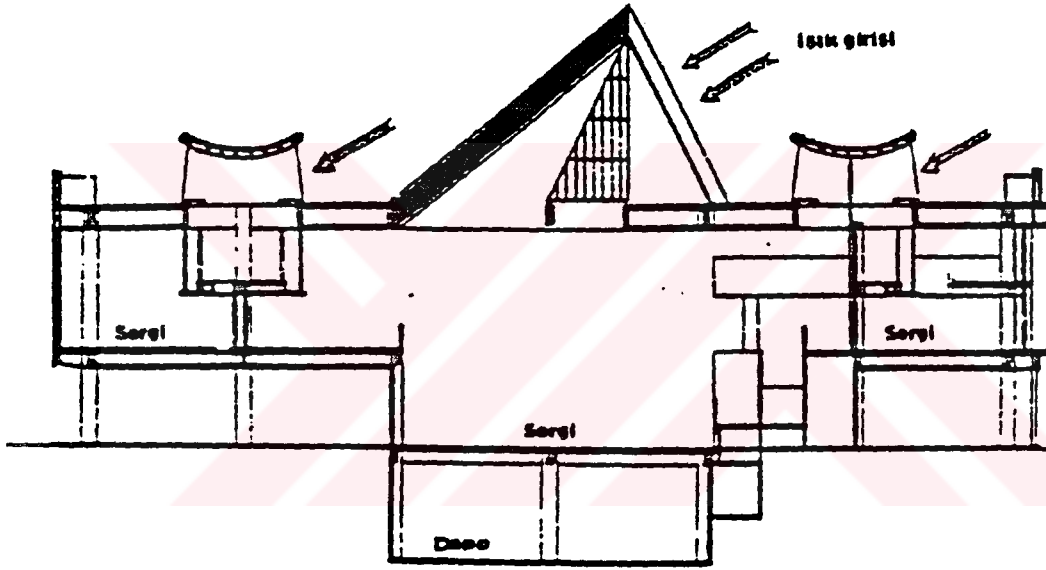
2- Yandan Aydınlatma: Bu tür aydınlatma, uygun aralıklarla duvarlara açılan çeşitli şekildeki pencerelerle gerçekleştirilir. Normal yükseklikteki pencereler bir duvar parçası ile ayrılmış olsunlar ya da olmasınlar, üzerinde bulundukları yerleri kullanışsız hale getirdiklerinden; vitrin, tablo ve bütün düzgün yüzeyli öteki eşya kaynağına karşı yerleştirilip, rahatsız edici ışık yansımaları yaptıklarından fazla kullanışlı değildir. Buna karşılık bu pencereler, öteki duvarlara ya da salonun ortasına, ışık kaynağıyla uygun bir açı meydana getirecek şekilde yerleştirilmiş eşya üzerine bol ve hoş bir ışık gönderirler.

İki tür ışıklandırma sistemi de, eldeki sahanın tam olarak kullanılışı ile, başka salonların şekli, düzenli ve ard arda sıralanışı ve hatta boyutları dış duvarların seviyesiyle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Işık kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmaya ve bütün salonlarda mümkün olduğu kadar aynı bir aydınlatma gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Her ne olursa olsun, yandan aydınlatma daha ucuz ve daha basit bir inşa tarzını olası kıldığı ve pencereler sayesinde basit ve rahat bir hava ve sıcaklık ayarlaması sağlanır. Tepeden aydınlatma kabul edilmiş olsa bile, ziyaretçiler için yanda birkaç açıklık ve pencere yapılmalıdır (Şekil 31).

Günümüzde; her yerde aynı olan aydınlatma (duvarlar üstünde eşyanın ya da eşya gruplarının üzerinde toplanan aydınlatmayı) terketme eylemi vardır; çünkü eşya daha iyi belirtildiğinde ziyaretçilerin dikkatini daha çok çekecektir. Bu sebeple bütün salonu aydınlatmak yerine, vitrinleri ya içerden yapma ışıkla ya da gün ışığını ge-

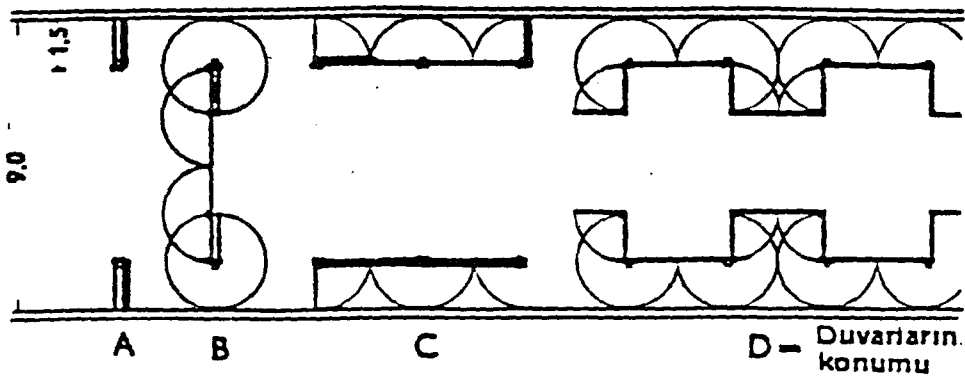


Rio de Janeiro, Modern sanat müzesinin kesiti (Mimar. Reldy)



Tokyo, Batı Sanatları Milli Müzesinin Kesiti. (Mimar. Le Corbusier)

Şekil 31- Rio de Janeiro ve Tokyo'daki müzelerin tepeden aydınlatılması



Şekil 32- Mimar K.Schnelder tarafından tasarlanan katlanır duvarları olan sergi salonu ihtiyaca göre farklı tanzimlere imkan sağlar.

çiren buzlu camla donatmak suretiyle aydınlatmak tercih edilmektedir. Bir müzenin mimari yapısı, sergi sahasının düzenlenme ve kullanılma şeklinden da büyük bir etki görür. Modern mimarlar, sonradan ihtiyaçlara göre yerleri değiştirilen, yaylar vasıtasıyla bir araya toplanan, değişen hareketli bölmeler ile hafif inşaatla bölünebilen tek parça halinde büyük sahalar yaratmaya meyillidirler. (Şekil 32) Aksine, geleneksel sistem ise sahayı, devamlı duvarlarla birbirine geçmeli şekilde dizayn edilmekte ve malzeme bakımından da farklı özelliktedir.⁽²⁵⁶⁾

Pencereler hangi yüksekliğe konulursa konulsun salonu iyice aydınlatmak için yeter derecede büyük olmaları, sağlam olmaları ve iyi kapanarak, dış sıcaklığın içeriye geçmesine engel olacak şekilde yapılmaları gerekecektir. Sergi salonları, birbirinden büyük geçitlerle ayrılmalı, halkın geçmeye mecbur olduğu kapı aralıkları geniş olmalıdır. Bir müzede, sanat eserlerinin değerlerinin ortaya konması, ışığı yutan bir fonla mümkün olur. Duvarların renk tonu ve şiddeti eserlerinki ile uyum içinde olması şartıyla iyi düşünülmüş bir rengin fon olarak kullanılması, sergilenen eserler ile salon ortamının ahenk içinde durmasını sağlar. Bundan başka, salondan salona renk tonundaki küçücük bir fark bile şekil yahut boyut yeknasaklığını ya da aydınlatmadaki kaçınılmaz eşitsizliği gidermeyi sağlar. Gerçekten de percerelere daha yakın oldukları için gölgede kalan kısımların renkleri, ışık kaynağının karşısında bulunan kısımları ise daha koyu renklere boyanarak bir denge kurulabilir. Müze zeminin de; sergilenen eşyanın değerini ortaya koyabilecek bir yapısı ve rengi olmalıdır. Genel kaide olarak zemin duvarlardan daha koyu olmalı ve yansıtma gücü %30'u geçmemelidir. Örneğin, yansıtma kabiliyeti %50 civarında olan beyaz mermerden bir zemin, ışığı, özellikle koyu renkli tablolar üzerine göndererek onların iyi bir şekilde görülebilmelerini önleyecektir. Zeminin döşemesi seçilirken, dayanıklılık ve bakımının kolay yapılması tercih sebebidir. Yerlerin temizliği için kolay malzeme seçilmelidir. Ağaç, mantar, kauçuk, linoleum ve plâstik vernikler, yere oturtulmuş ocak ızgaralı ısıtma sistemi bulunan müzelerde kullanılmalıdır. Bir galeride sergi için gerekli olan alan mümkün olduğunca büyük tutulmaya çalışılır. Kullanılır alan kapı boşluğu, kontrol panelleri, elektrik düğmeleri ve fişler düşünülerek hesaplanmalıdır. Koltukların, sergilenecek objelerin yeri oldukça önemlidir. Keskin dönüşlerden, duvarları

(256) Ibid. ,ss.158-160.

projeksiyonlarla aydınlatma ve dar koridorlardan sakınılması gereklidir.⁽²⁵⁷⁾ Özellikle bina şehrin ortasında yer alıyorsa çevrede çıkabilecek yangının sirayet etme tehlikesine karşı korumalıdır. En çok, bitişik nizamlı binalarda bodrum katlarından gerekirse su geçirmez bir payanda duvarıyla diğer binalardan ayırmaya dikkat edilmelidir.

Salonların dağıtımı ile ilgili her türlü genel inşaat plânı, müzenin amacına ve koleksiyonların cinsine, niteliğine sıkı sıkıya bağlıdır. Her müze tipinin ihtiyaçları birbirinden farklı olduğundan, bunlara ancak değişik mimari çözüm yolları bulunarak cevap verilebilir. Çeşitli koleksiyon tiplerine göre müzenin mimari tasarım ihtiyacıda farklı olacaktır. Örneğin; Sanat ve Arkeoloji müzelerinde salonların büyüklüğü ve tavanların yüksekliği, sergilenecek eşyanın cinsine ve boyutlarına göre tayin edilecektir. Gerek büyük olan eski tablolar, gerekse orta büyüklükteki modern tuvalere uyabilecek asgari pratik boyutlar kolayca hesaplanabilir. Böyle hallerde; 5 m x 7 m. civarında ve duvarlarının kullanılan kısmının yüksekliği 4,5 m. olan bir salon istenilen işi görebilecektir.

Mobilya ya da vitrinlerde gösterilmesi gereken dekoratif sanat eşyası (metal, çini, kumaş v.s.) için, tavanın bu kadar yüksek olmasına ihtiyaç yoktur. Gümüş eşya, mücevherat yada öteki kıymetli eşya için, gömme vitrinlerin kullanılması iyi olabilir. Kara kalemle yapılmış resimlere, suluboyalara, gravürlere ve kumaşlara suni ışık altında, uzun duvarlar boyunca yerleştirilen vitrinlerde, sergilenecek olan eşyaya bakmak için ziyaretçilerin geri çekilmelerine gerek kalmadığından bu tip eşyanın sergi salonları kare şeklinden çok, uzun ve dar olmalıdır. Etnografya ve Folklor müzelerinde eşya genel olarak vitrin altında sergilenir. Bu vitrinler hem çok büyük hem de kalabalık olduklarından, fazla yer isterler.⁽²⁵⁸⁾ Müzeleri , özel şartlara, amaçlara ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek düzenleme yapmak mimarlara düşmektedir. Müzenin materyale olduğu kadar, çalışana da ihtiyaç vardır. Bu yüzden müzenin temel mimari ihtiyaçları belirlenirken, materyal ve buna bağımlı olarak çalışanlar ile ziyaretçilerin istek ve beklentileri de gözönünde bulundurulmalıdır.

(257) [ibid. , s.170.

(258) [ibid., ss. 158-160.

ac- Parasal Destek ve Zaman

Müze mimari alandaki planlamaları gerçekleştirme yüzdeliği bu projeler için ayrılmış ödeneye bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmek içinde yönetimce gerekli olan finansal yardım organize edilmelidir. Karşı karşıya kalınan bir diğer sorunda, belirlenen masrafların ileride daha fazla olup, tahminden daha fazla artması ve finansal yardımın ihtiyaçları karşılayamamasından dolayı inşaatın tamamlanmadan durması veya gecikmesidir. Bu nedenle yöneticinin yapılacak masrafları çok iyi inceleyip buna göre ek bir finansal yapı kurmaları gerekir. Finansal açıdan masrafları sürekli revize etmek de gerekecektir. Bunların en başından inşaatın gerçekleşmesi için gerekli olan su, gaz, elektrik gibi enerji harcamasını kontrol etmektir. Yapılacak olan projenin başlama tarihindeki maliyet ile bitiş tarihlerindeki maliyeti karşılaştırılarak zaman faktöründe göz önünde bulundurulmalıdır.

b) Müzelerde Mimari Tasarım Uygulamaları

Mimari tasarım uygulamalarında karşı karşıya kalınan problem; daha önceden kurulmuş olan müzelerin pekçoğunun tarihi eser oldukları için belli bir restorasyondan ve incelenmeden geçme gerekliliğidir. Ayrıca müzelerin gelişimleri sonucunda yeni ünitelerin kurulmasına ihtiyaçları vardır. Müzenin genel politikası çerçevesinde bu tür binalarda ne gibi bir düzenlemeye gidileceği ve ne kadar zaman alacağı önceden belirlenmesi gerekir.

Müzelerin aktivitelerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan alanları incelerken öncelikle daha önce kullanılan alanlar araştırılmalıdır. Bu alanların verimli ve uygun şekilde kullanılıp, kullanılmadığına bakmak gerekir. Daha sonra ise bu alanların en verimli nasıl kullanılacağı araştırılır. Müze binasının yeniden yapılaşması müze binasının durumuyla yakından ilgilidir. Müze tarihî bir binaysa her türlü bir restorasyon ve yeniden plânlama çalışmaları Eski Eserler Kanununa uygun olarak düzenlenmelidir. Tabi gözönünde bulundurulması gereken bir diğer özellikte, bu tür yeniden yapılanmanın ziyaretçiler açısından ilgi uyandırıp uyandıramayacağıdır. Bazen bu kadar masraf ve zahmete girmek gereksiz olabilir. Müzelerde yeniden plânlamaya gidildiğinde genel olarak yöneticiler günümüzün şartlarına uygun olarak ses ve su gibi çeşitli etkenler açısından binaların izole edilmesini istemektedirler.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer özellikte, sergileme ve özel koleksiyonların konulacağı salonların gerçekte modern standartlara uygun olup olmadığıdır. Uygun olmayanlar yeniden plânlamaya alarak ofis, depo gibi çeşitler çalışma alanlar için değerlendirilebilir. Eğer yeni müze binaları geniş bir alana yayılan siteler olarak yapılacaksa; oldukça iyi bir plânlamayla ticari ve sosyal bölümleri de gözardı etmeden, araştırma sonucunda daha önceden kurulmuş olan müzelerle karşılaştırma yaparak, buralardan elde edilecek bilgiye göre dizayn edilmelidir. Bu arada oldukça yüklü bir masrafa neden olacağından, müzenin; ne kadar sürede kendini amörtü edeceği de düşünülmelidir.⁽²⁵⁹⁾ Müze binaları iki değişik şekilde oluşturulur. Ya eski binalar restore edilerek kazandırılır yada yeniden inşaa edilir.

ba- Müze Binalarının Restore Edilerek Kazanılması

Müzelerin plânlaması ve restore edilmesiyle ilgili düzenlemeler, tarihi eserlerle ilgili kanunlar da ve özellikle bu konuyla ilgili bazı tüzükler de yer almıştır. Binalarla ilgili düzenlemeler genellikle belediyenin aldığı kararlar ve izinlerle belirlenmiştir. Gerekli yerlerden iznin alınması, yangın gibi acil durumlarda sistemlerin en iyi şekilde çalıştırabilmesi için gereklidir. Müze binasının tekrar düzenlenmesinde veya yeniden yapılmasında plânları yapacak olan mimarın özellikle yangınla ilgili olan güvenlik sorumlusundan veya itfaiye şefinden bilgi alması ve bu bilgiler ışığında plânlamayı yapması gerekir. Plânlamanın yapılmaya başladığı ilk andan itibaren yangınla ilgili kuruluşlarla ve itfaiye ile sıkı ilişkiye girilmeli ve bu, plânın son uygulama tarihine kadar devam etmelidir. Özellikle üzerinde durulması gereken diğer konu ise, müzenin inşa edilmesi için yapılmış olan kontratın ya da anlaşmanın üzerinde belirtilen isteklerin yerine getirilip getirilmediğidir. Bu istekler, bir teminat teşkil ettiğinden istenilen plânlamanın yapılmaması durumunda aleyhte bir delil niteliği taşır. Binaların hiç bir şekilde mimari ve sanatsal tarihi değerini kaybetmemesi amaçtır. Ancak ne yazıkki itinalı bir yapılaşma pek çok kere görülmemekte ya müzenin istenilen plânlamaya fırsat vermemesinden veya kullanılan malzemenin çok eski olup, çabuk yok olduğundan bu binalar bir şekilde tahrip edilmektedir. Bunun yanında, daha önceden yer almayan ancak güvenlik açısından günümüzde bulundurulması mecbur olan yangın merdiveni gibi yeni yapılaşmadan dolayı bu binalar belirli değişikliklere uğramaktadır. Ancak önemli olan bu bozulmayı en düşük seviyede tutmaktır. Bu ne-

⁽²⁵⁹⁾Hebditch, Max; *The Management of Premises Manual of Curotorship*, a.g.e., s. 498.

denle, binaların yeniden düzenlenmesine gidecek olan mimarın ilk amacı; tarihi bina-ya hiçbir zarar vermeden en uygun ve en iyi düzenlemeyi yapmaktır. Özenle üstünde durulması gereken ikinci bir konu işe müzenin inşası için gerekli olan malzemenin tahsis edilmesini ve kontrolünü sağlamaktır . Müzenin, boya tamir işleri, bitiminden sonra, ortaya çıkacak gerekli sözleşmelerin yapılmasıdır. Bu arada binanın dekorasyonu ilgili konularda, özenli ve uzun ömürlü malzemeler yöneticiler tarafından seçilmelidir.

Günümüz müzeleri genişleyen koleksiyon ve personel kadrolarında mevcut alanlara sığamamakta ve ek binalara gereksinim duymaktadır. Diğer taraftan mevcut olan müzeye ek olarak yapılacak binaların da işlevsel ve finansal açıdan hesaplı olmasına özen göstermek gerekir. Eski müze binalarının mevcut işleve cevap verememesinden ve müzelerinden çeşitli aktiviteler için daha çok alana ihtiyaç duyduklarından yeni bir yapılaşmaya gidilmektedir. Çoğu uygulayıcı tarafından kolaylıkla kabul edilen ve uygulamada gözden kaçırılan nokta; yeni yapılacak ek bina alanlarının gerek malzeme, gerek mimarı üslup bakımından birbirine uyumluluğudur. Çoğu zaman, ek binalar planlanırken yıllar önce yapılmış binanın özellikleri silinmekte modern teknolojinin getirdikleri fonksiyonlar ağırlık kazanmaktadır. Gerek eski, gerek yeni binanın aynı işlevsel amaçlara hizmet ettiği unutulmamalıdır.

Yapılacak olan işin; çok daha verimli, çabuk, ve ucuz olması açısından çok plânlı bir düzenlemeye gidilmeli ve hattâ her safhasının kontrol edilmesi içinde bir sistem kurulmalıdır. Bu sistemi kurulurken, aynı zamanda memurlar, çalışanlar, mimarlar ve mühendisler arasında da bilgi alışverişini sağlayabilecek bir haberleşme sistemide kurulmalı ve gerekli yerlerde ve zamanlarda en iyi kararları alabilecek mekanizmada düzenlenmelidir. Bu sistemle müzede görevli olan yöneticilerin, mimarların üzerinde durmaları gereken belli başlı konuları göstermelidir . Bu tür bir sistem gerek yeni kurulacak inşa edilecek bir müze için kullanılacağı gibi eski yerleşmiş kurulmuş müzelerde de uygulanabilir. Müzeler diğer kuruluşlar gibi dinamik bir organizasyon olduğu için mimari onarım ve tasarımlar ne kadar çabuk biter ve işlevini yerine getirmeye başlarsa o kadar iyidir. Çünkü bu kuruluşun diğer kuruluşlar gibi masrafını çıkarması gerekmektedir.⁽²⁶⁰⁾

⁽²⁶⁰⁾İbid., ss. 499-500.

Çoğunlukla eski müze binalarının yenileme ve genişletme çalışmalarında giriş koridorlarının düzenlenmesi, asansörler, wc, banyo, acil çıkışlar önem kazanmaktadır. Bu tür genişletme çalışmaları günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Özellikle iki katlı her müze için asansör hizmeti gerekmektedir. Bedensel özürlü bir ziyaretçi, normal bir ziyaretçinin gereksinme duyduğu alanın iki katına ihtiyaç duyar. Bu odalar da lavabo, tuvalet, ayna vs. ayarlamaları önemlidir.

bb- Yeni Müze Alanlarının Planlanması

Genelde pek çok eski bina müze olarak kullanılmak üzere yeniden plânlamaya gitse de, günümüzde artık çağdaş dizayn ve mimariye uygun yeni müzeler hızla kurulmaktadır. Bu müzeler genellikle daha önceden mevcut olan müzelerin bir devamı olarak başka alanlarda veya asıl müzeye çok yakın yerlerde kurulmaktadır. Yeni bir müze plânlanırken, bu müzenin en önemli yeri giriş kısmıdır. Bu seviyenin düz olması gereklidir. Fakat pek çok müzenin ilk katı hep merdivenli ve yüksektir. Bu tür müzeler de yürüyen merdiven yada rampalarla bedensel özürllülerin müzeye kolayca gelmelerini sağlayabilir.

Kurulacak olan bir müze için alan ihtiyacı yanında, öncelikle müzenin temel rolü ve amaçlarını da belirlemeliyiz. Bir müze yeri aramadan önce müzenin amacı açık olarak tanımlanmalı, müze alanın koleksiyonlara uygunluğu araştırılmalıdır. Trafik durumu, park yerleri restoranlar, nakliyat alanları, müze etrafında bulunan kurumlar dikkate alınarak müze yeri seçilmelidir. Müzenin amacı daha öncelerde de değindiğimiz gibi kitlelerin ilgisini çekmektir. Müze yeri belirlenirken izleyici için uygunlukta göz önünde bulundurulmalıdır.

Müze alanları plânlanırken iki önemli unsur üzerinde durulmalıdır. Bunlar, üst düzey ve alt kademe yöneticilerin orta büyüklükteki bir müzenin kurulabilmesi için önerdikleri plân ve program ile mimarların bu konuyla ilgili olarak öne sürdükleri programlardır.

Yeni bir alanda kurulacak olan müze için gereken çalışmalarla ilgili detaylı bir proje hazırlanmalıdır. Burda ⁽²⁶¹⁾

Programlayıcılar

Amaçların belirlenmesi ve açıklanması (Bütçeye bağlantılı olarak)

- Yöneticinin amaçları,
- Alan gereksinimleri
- Plân için gerekenler,
- Yapılması gereken işler,
- Yönetime ait düzenlemeler,
- Finansal açıdan amaçlar ve sınırlar,

Müzenin ve alanın kullanılması için gerekli olan ön program

- Müzenin kurulabilmesi için gerekli olan alanın/ binanın seçimi.
- Yerleşim ve iletişim; ziyaretçilerin profili, alanın konumu, arsanın alınabilmesi için gerekenler,
- İnşaatın plânlaması, planlama zorlukları
- Çevre ve bina kontrollerinin gerçekleştirilmesinde detaylı teknik gereksinimler,
- Yer gereksinimleri ve onların ilişkisinin detaylı analizi,
- Amaçların gerçekleştirilmesi için yan unsurlar,
- Bunları farkedebilmek için alternatif opsiyonlar seçme serbestlisi,
- Genel maliyet tahminleri

Temel Program

- Detaylı özellikler ve tercih edilen opsiyonun maliyetlerinin analizi
- İnşaatın işinin zamanında yapılabilmesi için gerekli olan zaman cetvelinin yapılması,
- Özel ve önemli gelişmelerin ne zaman yapılması gerektiğinin gösterilmesi,
- Bütün projenin neye mal olacağını ve nasıl finansal olarak bu masrafları karşılayacağını belirtmek,

Son Program

- Süreç içindeki projeleri gerçekleştirebilmek için çalışma ihtiyaçları detaylı,
- Zaman çizelgesi

Mimarlar

Mimarların seçimi

Fizibilite Çalışmaları

- Alan faktörleri
- Jeoloji
- Karşılaşılan yapısal problemler
- Eldeki servis olanakları
- Değişik opsiyonların görsel ön yorumu
- Şehir ve ülke planlamasında göze alınacak hususlar
- Bina masrafları-ön değerlendirme

Planlama uygulamasına ilişkin taslak teklifi

- Tercih edilen opsiyonun ışığında ana elemanların planlanması.
- Taslak dizaynları.
- Bina maliyetinin kesin hesapları.

Tasarı (proje) dizaynı

- Taslak teklifinin geliştirilmesi.
- Belirli elemanlarının ve servis dizaynlarının detaylı araştırılması.

Detaylı dizayn

- Çalışma çizimleri.

Üretim

- Fiyat teklifleri ve kontratların incelenmesi

(261) Hebditch, Max; a.g.e. ,s.504.

Müze planlama programları aşağıdaki sınıflamayla şekillendirilebilir.⁽²⁶²⁾

- Genel talep
- Özel alan ihtiyacı
- Yerel çevresel faktörler
- Ayrıcalık tanıma
- Yerin tanıtılması
- Organizasyonel çalışma gibi etmenlerdir.

Genel talep: Müze dayanışmasında, halk oldukça önemli bir yer tutar. Müzeye olan talebin geniş bir kitlesi turisttir. Müzenin bulunduğu yer ile ziyaretçinin müzeye geliş kolaylığı müzenin ziyaretçi sayısını etkiler. Bu artışta müzenin kuruluş konumu önemli etken olsada, müzeye olan turistik ilgide ziyaretçi sayısını arttırabilir. Örneğin; bir müze Niagara Şelalesi'nin yanındaysa ve turistik ilgiyi üzerine toplamışsa bu yerin uzaklığı ziyaretçilerin oraya gitmesini engellemez. Özellikle günümüzde yerleşim dışı müzelere çeşitli araçlar vasıtasıyla, düzenlenen turlara, gitmek kolaylaşmıştır. Örneğin, Bergama, Efes Harabeleri, Meryemana tapınağı gibi. Müze ziyaretçileri bir müze gezisini diğer sosyal aktivitelerinin içinde buna bağlantılı olarak da düşünürler. Müzenin içinde yada yakınında dinlenme yerleri alış-veriş edebileceği dükkânlar, park yeri, restaurant gibi birimlerinde bulunmasını isterler.

- *Özel alan ihtiyaçları:* Bazen özel faktörler, o müzenin kurulacağı alanı belirleyebilir. Örneğin: bir Belediye Müzesi, kendisine en uygun alanda yerleştirilir. Demiryolu Müzesi, demir yolu hattına yakın olursa ziyaretçiyi etkileme oranı daha fazladır. Bir Tarih Müzesi, okullara yakınsa daha fazla ilgi toplar ve bu da ziyaretçi sayısını etkiler.

- *Çevresel faktörlerde;* Müze, çevresiyle bir bütün oluşturduğu için çevresel faktörler önemli rol oynar. Müze daha çok ziyaretçi çekebilmek için yerleşim bölgesinde kurulmalıdır. Müzenin bulunduğu bölgenin trafik özelliği, müze etrafında kurulmuş olan okul, fabrika ve iş yerleri ile müzeyi dışarıdan etkileyen faktörler oldukça önemlidir.

⁽²⁶²⁾ Sears, Henry; *Site Selection, Planning Our Museums*, a.g.e. , s.s 230-234

- *Ayrıcalık tanıma*: Müzenin modeli, oturma alanına göre şekillenir. Müze büyümesi sınırlı olmalıdır. Her sene müzeye eklenen yeni ufak birimler, o müzenin işlevini ve etkisini yitirmesine sebep olur. Bir başka tarz düşünüşle, müze hizmet kurumlarının gereğinden fazla olması yada devamlı kâr amacı gütmesi müzeyi gerçek işlevinden saptırır. Müze; genel müze plânlarına bağlı olarak şekillendirilmeli ve görevsel niteliği olmalıdır. Müzedeki çeşitli sanatsal ve tarihsel objelerin çokluğu değişik sınıflandırma ihtiyacını beraberinde getirir. Müzenin kurulmasında yasal izinler oldukça önemlidir. Müzeye yardımcı olacak yan sektörde önemlidir. Bunlar müzenin halk hizmetini ve amaçlarını gerçekleştirmesine katkısı olan kurumlardır. Müzenin yerleştirilmesi konusunda, toprağın cinsi, çığ alanı, heyelan yada doğal afet bölgesi ve yine toprağa, iklime ait özellikler gözden geçirilmeli ayrıcalıklar tanımlanmalıdır. Müzenin belediye, devlet kamu ve özel alanları kullanması izne tabidir.

- *Yerin tanıtılması*: Binaların yerleştirme düzeni, müzenin görevselliğini engelleyecek tarzda olmamalıdır. Yerleştirme çalışmalarında, ilk ziyaretçinin vardığı nokta, çalışanların girişi, okul ve tur otobüslerinin varış yerleri, özür lülülerin müze ve girişleri ile müzenin dışında, kuruma faydası olan bölgeler belirlenmelidir. Müze alanı hediye edilmiş, satın alınmış yada kiralanmış olabilir. Böyle bir durumda, müze yerinin çok daha detaylıca incelenmesi gereklidir.

- *Organizasyonel çalışma*: Müze bu organizasyonel çalışmayı sürdürmeyi sağlayacak finansal desteğin kaynağı, yönetim otoritesi ile bu kaynağın nasıl kullanılacağı gibi çalışmalar detaylanmalıdır.

c) Planlamada Karşılaşılan Problemler

Müzelerle ilgili yaygın olan inanışa göre, müze; heybetli, muhteşem ve âbidevi bir görünümlü olmalıdır. En kötüsü, Arkaik Mimari üslûb kullanılmak suretiyle, böyle bir etkiyi yakalama çabasıdır. Bu da; eskiyi taklit eden modern bina örneklerinin yapılmasını nedenler. Modası geçmiş başka bir önyargı da, bütün eski sanat eserlerinin, modern bir ortam estetik değerlerini azaltacakmış gibi, klâsik bir çerçeve içerisinde gösterilmesidir.⁽²⁶³⁾ Bununla beraber, binanın üslûbunun tamamen modern olması,

⁽²⁶³⁾ ICOM, Türkiye Milli Komitesi; a.g.e., s.155.

yapıcısının yaratıcılığına bırakılsa bile, mimari; kendi başına bir amaç olmayıp, ulaşılmak istenen amaca hizmet etmelidir. Sergide dikkati eserlerin üstünde toplamak ve değerlerini ortaya koymak önemlidir. İçindeki sanat eserleri, ikinci plâna itilmiş olan ve yalnız iddialı bir mimariye sahip bir müze başarılı sayılamaz; ya da müzenin yapısı, geleneksel özelliklere tabi olup, sanat eserleri ile diğer eşyalar arasında mekân bağıntısı olmayan; ortamının hiçbir kişiliği bulunmayan bir müze olur. Bu yüzyılın müzelere getirdiği en önemli yenilik, müzelerin mimari yapısının eskiye göre daha değişik, çok kapsamlı olmasıdır. Asıl binaların dışında, pek çok aktivitenin gerçekleşebileceği yanbirimlerde yer verilmiştir. Meselâ, müze çevresinde bulunan satış mağazaları müzeye gelir getirme yanında sanat eserleri ile müzenin bir nevi reklâmını yapmaktadır. Ancak çoğu kez bu mağazalar yönetim tarafından kullanılmamakta ve bu mağazaların yönetimi tamamıyla başka kişilere bırakılmaktadır. Bugün karşılaşılan diğer üzücü tarafta halâ pekçok yeni müzenin eski plânlara ve geleneklere göre inşa edilmesidir. Böylece müzelerin yerine getirmesi gereken pekçok aktivite bu müzeler tarafından yerine getirilememektedir. Binanın temel ihtiyacını anlamak için , eski binalar üzerinde çalışmalı ve inşaatlardaki geleneksel methodları araştırmalıdır. Bir müze plânını incelenirken hava, nem bariyerleri gibi yapısal üyelerin nerelere yerleştirileceği oldukça önemli konulardır. Yapı uzmanının görevi bu tür detayları kontrol etmektir. Yüksek nem oranı, müzenin merkezinde veya orta katlarında bulunmaktadır. Atmosferik basınç farklılıkları buralarda oldukça düşük seviyelerdedir ve bu durumda, otomatik kontrol sağlanmış olur. Müze dinlenme yerlerindeki nem derecesi o kadar önemli değildir. Binanın iç alanının sıcak tutulmasıyla bu problem artabilir. Bina camlarının çift olması ısı kaybını engeller, buda nemi azaltır. Binalardaki su sızıntıları, damlamalar ya da bu tür çeşitli problemler sorun yaratır. Bu hasarlı alanların bulunup tamir edilmesini gerektirir.

Bugün müze ve galerilerin çok geniş ve hatta dağınık alanlarda organize olmalarının en önemli nedeni ise, bu müze ve galerilerin bizzat tarihsel konumlar içinde gerçekleştirilmek istenmesindendir. Eski medeniyetlerin ortaya çıkarılması için uğraşılan kazı ve restore çalışmalarına paralel olarak bu yörelere yakın müze ve galeriler kurulmuştur. Müzenin ulaşılabilir bir pozisyonda olması, gerekse ziyaretçi gerek müzeye gelen eser ve malzemenin kolay nakliyesi için önemlidir. Yol kalitesi ve trafik akışı

akışı da önemli rol oynar. Müzenin iç mimari alanının görevselliği yanında, çevresel özelliğiyle de bir bütün oluşturmalıdır. Müze eğer başka binalara bitişik nizamda inşa edilmişse, bir takım nem, titreşim gibi fonksiyonları yanında, güvenlik ve mimari gelişim bakımından sorunlar doğurur.⁽²⁶⁴⁾ Müze bir bahçeyle çevrili ise, daha iyi bir görünüşe sahip olacak ve iklim elverişli olduğu taktirde, bahçe eski ya da yeni heykeller, arkeoloji ya da mimari parçalar gibi bazı eserlerin sergilenmesi için kullanılacaktır. Aynı şekilde, civar arazinin bir kısmı üzerinde, otomobiller için bir park yeri hazırlanabilir. Ağır heykelleri taşıma, eldeki sahayı sanat eserlerine göre düzenleme ve ışık kaynaklarını belirli tipteki sanat eserlerine en uygun ölçü ve şekilde kullanma zorunluluğunu gözönünde tutmak gerekir. Bu eserlerin kendilerine verilmek istenen önem ve değerine göre, ya bir araya toplanabilecek ya da ayrı ayrı sergilenebilecek şekilde düzenlenmesi uygun olur.

Binanın güvenliğe uygun olarak plânlanmasıda önemlidir. Binada yapılması gereken en önemli iş yangın geçirmez materyaller kullanarak yapıdaki yanma etkisini azaltmak olmalıdır. Müzenin çevresel kontrolü çok önemlidir. Bu sistemin mekanik araçlarla takip edilmesi istenen bir durumdur. Mekanik odalar özellikle nemi, rutubeti, ışığı, tozu ve güvenliği kontrol etmek için vardır. İdeal bir müze merkezinde ses geçirmez mekanik odaların olması amaçlanmaktadır. Genel olarak müzenin koruyuculuğunu üstlenen binanın, içinde korunan tarihi eserlerin ve koleksiyonların ayrıca bunlarla ilgili olan bilgilerin güvenliği sağlayacak ortamı sunması beklenir.

4- MÜZE GELİŞİMİNİN PLANLAMASI

Müzenin otoritelerince saptanan yenileme gelişim planı, yönetim ve çalışanların, amaçlarının ve görevlerinin gözden geçirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Yenilikler, geleceğe ayak uyduracak tarzda ama eskiye ters düşmeyecek şekilde ayarlanmalıdır. Gelişim planı müzeyi çeşitli açılardan desteklemektedir. Müze Gelişim planı dayanışmayla ilgilidir. Bu da iletişim araçlarıyla, anketler, halk toplantıları ve basım-yayınla sağlanarak müze ihtiyaçlarına cevap aranır. Müze amaçları tartışılan özellikler, yönetim ve çalışanlarca belirlenenler değişim ihtiyacı yönünde olmalıdır. Müzenin takip edeceği politika ile müze görevlilerinin politikaya uygunluğu, yöneti-

⁽²⁶⁴⁾ Gebditch, Max; a.g.e., s. 505.

cinin müze politikası üzerindeki etkisiyle tanımlanır. Gelişim planlamasında müze açısından bilinmesi gereken, müzenin koleksiyonlarını yenilemek zorunda olduğudur.

a)Koleksiyon Geliştirme Stratejisi Belirlenmesi: Koleksiyon geliştirme stratejisi müzenin koleksiyona olan ihtiyacıyla ilgilidir. Müzenin eserleri duyduğu ihtiyaç, depolayarak, sergi alanlarını gelişi güzel doldurmak değildir. Müzeye gelen materyaller, müzenin amaçlarına hizmet etmelidir. Müzede bulunan objeler boyut, konu bakımından da hem müzenin hem de ziyaretçinin isteklerine cevap vermelidir. Bir müze aynı türden objeleri toplayacağı gibi, aynı tarihsel geçmişe sahip objeleri de toplayabilir. Müzenin karşılaştığı bir diğer problem sahte sanat eserleridir. Koleksiyonların araştırılmasının yapılması, sınıflamalar, kategorilere ayırıp incelemeler ve bunların sayılarını arttırmak müzenin uzun dönem ihtiyaçlarındandır.

Koleksiyon gelişiminin planlamasında;⁽²⁶⁵⁾

- Müze personel ve fon otoritesinin görüşleri alınmalı,
- Koleksiyon politikaları gözden geçirilmeli,
- Koleksiyonu genişletmeye yardımcı olan sınıflamalara önem verilmelidir.
- Koleksiyonla ilgili dökümanlar gözden geçirilmeli, koleksiyon kullanımı analiz edilmelidir.

b)Finansal Gelişimin Araştırılması:Müzelerin fon arttırma aktivitelerinin gözden geçirilmesi ve fon arttırma amaçlarının belirlenmesi gerekir. Neyi ne kadar, ne için harcıyoruz? ,muhtemel harcamalarla, yayılımı karşılayabilecek miyiz ? gibi sorulara çözüm arayarak, gönüllü kampanyalar düzenleyerek araştırma ve bağışların desteklenmesi sağlanmalıdır. Fon arttırma fırsatlarının yakalanıp, bağışların tanıtılması için kampanyalara girilmelidir. Para bulmak için aktiviteler düzenlenmeli, finans, ana para ve çalışma maliyetinin projesi yapılmalıdır. Finansal gelişimin artırılmasındaki önerilen büyümenin proje kaynağı çerçevesinde gerçekleşmesi ve değişen beyanlar saptanmalıdır. Ana para, proje ve çalışma maliyetleri, tüm müze görevleri içinde uygulanmalı, koleksiyon ve ziyaretçi hizmeti haline dönüşmelidir.⁽²⁶⁶⁾

⁽²⁶⁵⁾ Lord, Barry; *The Museum Planning Process*, Museums Journal, March 1988, s.56.

⁽²⁶⁶⁾ Ibid., s. 56.

c)Ziyaretçi İhtiyaçlarının Saptanması: Müze için ziyaretlerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, günlük hareket planlarıyla saptanmalıdır. Müzeye olan talebin artması için müze yeni planlar uygulayarak, ziyaretçi sayısını arttırmaya çalışabilir. Ziyaretçi ihtiyaçlarının saptanmasında, planlayıcılar ziyaretçilere anket yaparak ölçümde bulunmaya çalışabilirler. Ziyaretçi kapasitesinin artırma projesi içerisinde aşağıdaki konular önem taşır.

- Yönetici ve üstlerin tutumu,
- Çalışanların eğitimi ve iletişim kurmadaki yetenekleri,
- Düzenlenen sosyal aktivitelerinin türü,
- Ziyaretçilerin özellikleri, tutumu ve kültür düzeyi,
- Müzenin tanıtım etkinlikleri
- Geçici sergilerin türü ve sürekliliği
- Koleksiyonların çeşitliliği ve değeri,
- Koleksiyonların tanıtımı ve dizayn orijinallliği,
- Dolaşım alanlarının rahatlığı ve temizliği
- Sahip olunan finansal destek,

Koleksiyonu kullananların istekleri ile bugün ve yarının gereksinimleri arasında algılanabilir bir denge kurulmalıdır. Ziyaretçi sayısı; her türlü olaydan kolayca etkilenir. Bina restorasyon ihtiyacı ve yapısı gözden geçirilmeli müzeye uygun yapılaşma sağlanmalıdır. Sergi planlaması yapılırken; müzenin tarafsızlığı korunarak sergi görüşünün, zanaat, bütçe, program ve yararlılık konuları içinde ele alıp destekleyici materyallerle tanıtılmalıdır. Sergi planı, belli periyod içinde devamlılık göstermelidir. Müzelerin sergileri gözden geçirilecek olursa, aktivite araştırmaları, programlar ve ziyaretçi hizmetleri, uzun dönem projesidir ve müzelerin acil ihtiyacıdır.⁽²⁶⁷⁾

d)Alan Planlaması: Bina gelişim programıyla müzenin ihtiyaçlarının tanımlanmalı, bina analizi ile yenileme genişleme kapasitesi gözden geçirilmelidir. Bir koleksiyonun ve çalışanların ihtiyaç duyacağı bölümler saptanarak bina planında ona göre değişiklikler yapılmalıdır. Alan planlamasında, eldeki mevcut binaların pozis-

⁽²⁶⁷⁾Erbay, Fethiye; a.g.e., s. 87.

yonları değiştirilerek yada ek mimari tasarımlar yapma yoluna gidilebilir. Bu çalışmalarda mimarlara baş vurulmalıdır. Yeterince parasal fonla yapılar gereğinden fazla yükseltilmektedir. Mimari yaklaşımlarda önemli olan nokta binanın kullanım amacıdır. Bina formu; amacına, hizmet etmelidir. Örneğin, yüksek binaların müze olmasındaki sorun, büyük eserlerin merdivenden çıkartılamaması ile bina ve katlara aşırı ağırlık yüklenmesinde yaratır. İnşaa ve yerleştirme projeleri, müzenin görev ve amaçlarının çeşitliliğini gözönünde bulundurularak geçmişten ders alarak, tahmin edilen ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmalıdır. Çalışanlar, program, bütçe ve organizasyon amaçları da, müzenin gelecekte gelişmesi için hesaplamalıdır.

e)Güvenlik Araştırması: Koleksiyonun restorasyon ihtiyacı, korunması ve müzenin özel durumlarıyla ilgilidir. Müze personelinin müzeye ziyaret eden halka özellikle, çocuklara yönelik tavrı, müzenin eğitsel kullanımı açısından önemlidir. Bu eserlerin korunması için yeterli koruma önlemleri almak, çalışanların ihtiyacının karşılanması, çalışanların sayısı, pozisyonu ve eğitimi gibi konular koleksiyon gelişiminde gözönünde bulundurulmalıdır.

f)Personel Araştırması: Müze gelişiminin planlaması çerçevesinde yapılacak iş yükünün, iş gücü analizleriyle ne tür ve ne kadar personele ihtiyaç duyulacağı hesaplanır. Ama müze personelinin gelişimi yakalayabilmesi için eğitiminin ne oranda verileceği belirlenmelidir. Müze diploması son yıllarda büyük bir değişime uğramış ve birçok müzede müzecilik yüksek lisansı en önemli nitelik haline gelmiştir. Müzeoloji eğitimi tabii ki bir veya iki senelik bir kursla bitecek bir eğitim değildir. Bu alanda durum ve olasılıklar hızlı değişmektedir, bu yüzden de bu alanda çalışanlar konferanslara ve kurslara katılarak, bilgilerini sürekli tazelemek zorundadırlar. Planlamanın uygulama ve yürütme aşamalarında karşılaşılan sorunlar ve riskler gözönünde bulundurulup çalışılmalıdır. Müze gelişim planlaması araştırma, değerlendirme ve planlayıcıların çalışmalarıyla ilgili olan durumlar hakkında uzmanların, müze çalışanlarının ve ziyaretçilerin görüşleri alınarak dayanışma çerçevesinde saptanmalı ve uygulanmalıdır.⁽²⁶⁸⁾

⁽²⁶⁸⁾Hebditch, Max;a.g.e., s. 510.

g)Yönetim Politikasının Geliştirilmesinin Planlanması: Müze Müdürü temel çalışması politikaları kapsayacaktır. Müzenin amaçları, üst düzey tarafından politikanın geliştirilmesinde rehberdir. Üst düzey ve müze müdürü kendi kendine müzenin çalışma sistemini ve yönünü değiştiremez. Ama müzede alınacak her türlü karardan sorumludur. Elbette sağlanan bütçe üst düzey tarafından onaylanmalıdır. Bilgi kayıtları geçmişteki performansı kullanıldığı gibi, şimdiki ve gelecekteki problemlerin çözümü için önerilen yolların anlaşılmasını sağlayabilir. Müzecilik çalışmalarında önemli olan dürüstlük ve açıklıktır. Yeni planlamaları üst yönetimle ilgili olup, müze uygunsuzluğuna çeşitli açılardan bağlanabilir. Üst düzey kararlar bir müzenin modelleridir. En azından müdür, tüm planlama projelerinde danışman olmalı ve bilgi sağlanmalı, müzenin dizaynını geliştirmek için çalışanları geri getirmelidir. Tüm bu sorunlarla ilgilenme müdürün zaman istemiyle bağlantılıdır ve müdürün sorumluluğu üç yönden devam ettirililebilir: ⁽²⁶⁹⁾

- Gelecekteki rollerin belirlenmesinde, üstü düzeyin görevleriyle ilgilenme; yapısı ve yenileme, prosedürlerin kontrolü için organizasyon yapısının yerleştirme gereklidir.
- Projenin dizayn aşamalarında ve analiz safhasında çalışanların idaresi ve çalışmaların sağlanması.
- Müze ve sanat galerileri aktivitelerinin bulunmayışı müzecilik organizasyonunu zedeleyebilir.

Müze geliştirme planlamasında ilk adım, müzenin ve çevresinin tanımlanmasıdır. Bu açıdan aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmalıdır.

- Müzenin temel içeriği ,
- Koleksiyonların fiziksel karakterinin tanımlanması(Sergi alanının özelliği)
- Serginin özel problemlerinin ne olduğu ve bu problemlerin ne kadarının çevreyle ilgili olduğu,
- Müzenin sergilenme alanındaki eksikleri,
- Müzenin hangi tür yan kurumlarla desteklendiği,
- İdari sorunların neler olduğu,

⁽²⁶⁹⁾ Heath, Terrence; *The Role of Board and Director in Institutional Planning*, Planning Our Museums, a.g.e., s. 30.

- Müzenin bulunduğu bölge, kasaba veya şehrin yerel özellikleri,
- Tüm müzeler arasındaki dayanışma sistemi kurmanın yararı ,
- Sosyo-kültürel, eğitimsel tarafsızlık neden gerekliliği,
- İnsanların nasıl ve nelerden etkilenebileceğinin saptanması,
- Müze program ve politikalarındaki tarafsızlığın sağlanması,
- Özel koleksiyonların diğer koleksiyonlara ilgisi ,
- Müzenin faaliyet alanları,
- Müze organizasyonunun formülü edilmesi,
- Müzenin kurumsal içeriği,
- Projenin tanınmasından sonra karşılaşılan ihtiyaçlar ,
- Temel sorunların saptanması

Müze gelişiminin planlanma aşamasında; planlamayı yürütecek yetkili kişiler ile bina sorumlusu, proje yöneticileri ve uzman danışmanları müze uzmanları, bilim adamları, mimarlar, sergi dizayncıları, fon danışmanları, grup liderleri ile projenin yönlendirmesi doğrultusunda çalışan finans danışmanı, mimar, müzeolojist dizayncı ve programcıyla ortaklaşa proje üretmelidir. Projenin geliştirilmesi için gerekli olan ihtiyaçları saptanmalı, zaman ve fiyatı planlanmalı, koleksiyon ve gösterimi kısıtlanmamalıdır, detaylı yer planı, topografik dizayna uygun olarak çıkarılmalıdır. Dökümanlar tamamlanmalı, mimari, yapısal, mekanik, elektriksel, iletişimsel, güvenlik ve diğer sistemlerle ilgili kontrat yapılmalı ve projede yer almalıdır. Detaylı olarak materyalleri korumak, yorumlamak için çalışan üyelerle de kontratlar yapılır. Teknik çalışma aşamasında, bina projesinden mimar sorumludur. Dizayner dökümanları hazırlar.

Gelişim planıyla binanın yenilenmesi, planlanmasından özelleştirilmesi personelle ilgili sorunlara; müzenin yer seçimi, müzenin yapısı; zaman, fiyat kontrolü, bina problemlerine kadar çözüm aranmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I- MÜZELERDE PLANLAMANIN UYGULAMA VE YÜRÜTME SORUNLARI

Müze organizasyonunun temel elementleri; bölümlerin planlama isteği, zamanın az oluşu ve kararların zorlayıcılığıyla sınırlanmaktadır. Kültürel enstitüler ve müzelerin yapılaşması hala önemini korumaktadır. Planlama projelerinin gözden geçirilmesi, prosedürleri hesaplama ve önceden belirlenmiş noktaların tesbiti, bize ilerlemeyi gösterecektir. Prosedürlerin gözden geçirilmesi, hesaplanması, yönetimce önemsenmeyen bir konudur. Çoğu kere; gerçek planlamayı, mimari planlamayla aşağı etme arzulanır. Müzeler için temel planlama sadece bu değildir. Müzenin, kendisini etkili yönetebilmesidir. Müzelerin yenilenmesi ve gelişimi, üst düzeyin görevi olarak görülmesine rağmen, üst düzeyin ve müdürün normal görevlerinden daha farklıdır. Müzelerde planlama uygulamaları, gelecek içinde geliştirilecektir, fakat bu planlamadan üst düzey yöneticinin ne anladığı ile müdürün rolüyle ne derecede ilgili olduğunda bilmesi gerekir.

Planlamada, zaman sınırlandırıcı süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Müzeyle ilgili kişiler, belirli zaman aralıkları ile geçmiş ya da gelecekle ilgili mali tabloların düzenlenmesini isteyebilirler. Bu tutum, aylık, yıllık ve giderek birden çok yılı kapsayan periyodik planları ortaya çıkarır. Dolayısıyla, bu zaman birimleri, plana gereksinime duyan kişi ya da kişilerin isteklerine göre oluşur. Uzun süreli planlarda bu süre, genellikle beş yıl olarak belirlenmektedir. Özellikle beş yıllık kalkınma planları, bu sürenin yerleşmesine öncülük etmiş ve işletme planlarında da alışkanlığın yayılması sağlanmıştır. Ancak uzun süreli planlamada isabet derecesinin düşme ihtimali, buna karşılık sürenin kısaltılmasının da beklenen yararları azaltması gibi sakıncalar optimal sürenin önemini ortaya çıkartmaktadır.

A- PLANIN UYGULANMASINI ETKİLEYEN NEDENLER

Müze çalışmalarına yön verdiğini savunduğumuz planlama, çoğu kez çeşitli nedenlerle uygulanmaya konmadan sona erdirilir. Bunda; müzenin yönetim otoritelerinin yaklaşımı, yönetim tarzı, çeşidi, finansal sorunların, sosyal politik ortamın, etkisi önemli rol oynar.

1- YÖNETİCİ VE ÜSTLERİN TUTUMU

Üst düzey; müzenin planlama ihtiyacına cevap vermek zorundadır. Çalışma sorumluluğunun gelişmesi ve çalışanların, rollerini anlayamamasından ilgisizlik ortaya çıkacaktır. Yönetim; müzenin hatasız ve iyi yönetimle idaresini ister. Elbette tüm bunlar müze modeline bağlıdır. Müzenin daha genişlemesi, müdürün tamamen yönetim görevleriyle ve danışmayla ilgilenmesiyle sağlanır. İyi bir yönetici plan yapmalı, organize olmalı ve motive etmeli, iletişimli, hesaplama ve kontrol gücü yüksek olmalıdır. Müzenin kaynaklarının kendine özgü çalıştırılması, parasal, işgücü ve fiziksel olarak yönetilmesi müdürün hünerine bağlıdır. Yönetim müdürünün genel görevi, üst düzey politikalarının uygulanması, proje ve raporların hazırlanmasıdır. Bazı durumlarda planlamaların başarısızlığı, müdürlerin ilgisizliği ve müzelerin uygun-suzluğuna bağlıdır. Müdür, tüm planlama projelerinde danışman olmalı ve bilgi sağlamalıdır. Müdür, gelecekteki rollerin belirlenmesinde üst düzeyin görevleriyle de ilgilenmeli, yapı ve yenileme prosedürlerinin kontrolü için organizasyon yapısını araştırması gereklidir. Projenin dizayn aşamalarında ve analiz safhasında, çalışanların ve iştirakçilerin idaresini ve çalışmasını sağlamalıdır.

Planlamada; üst düzey ve müdürün yetkileri ile müze içi ve müze dışı ilişkileri, kesin ve çabuk çözümlere ulaşmada rol oynar. Üst düzey ve müdür arasındaki kötü ilişkide, müzenin tüm çalışmalarını etkileyecektir. Müdürsüz, iletişimin onaylanması ve mükafatlandırılması düşünülemez. Ziyaretçiler, gönüllüler, çalışanlar ve üst düzey arasındaki tek bağlantı müdürlerdir. Bilgi ve temel güvenlik sorumluluğunun kullanılabilme yetkisi onda toplanmıştır.

Üst düzey yönetim için ilk adım, müzenin proje ihtiyacının ve ihtiyaç duyulan kaynakların hesaplanmasıdır. Yönetim için yapı ve yenileşme projeleri, organizasyon planlamasında yer almalıdır. Üst düzey bu organizasyonun çalışmasından ve sürekliliğinden sorumludur. Açıkçası, planlamanın başarısı ilk adımın atılmasına bağlıdır. Planlamadaki tüm yapıyı ve prosedürü başından sonuna önceden görebilmeli ve üst düzey üyelerine rapor edilmelidir. Herşeyden önce, müze ve sanat galerilerinin politikaları genel aralıklarla incelenmelidir. Üst düzey, çalışmalar da bu politikaların hangi seviyede nasıl kullanılacağına rehberlik eder. Üst düzey kurumların yapılaşma

planlama ve yenileşme, çalışma ve hareketlerini, başarılı projelerle tamamlanmalıdır. Proje planlamasının tüm safhalarında, fonun gelişmesi ve politikaların gözden geçirilmesi, sorumluluğun temel rolünün anlaşılması gibi konularda üst düzey tarafından yönlendirilmelidir.⁽²⁷⁰⁾

Müzelerin gelişmesinde ilk adım planlamadır. Bu projeler aktiviteden ziyade, yapı ve yerleşmeyle ilgilidir. Planlama üst düzeyin önde gelen görevidir. Üst düzey; yönetimin aktivitesini omuzlamak zorundadır. Müdür; güvenlik sorumlusu olarak hataya düşebilir. Üst düzey yöneticiler, sorumluluğunun müzenin ve çalışma faaliyetlerinin ne olduğunun anlaşılması, işbirliği ile tüm alanlarda doğru karar vermesine yardımcı olur. Yöneticiler, planlama aşamasında özel veya diğer gruplardan gelen baskılardan etkilenebilirler.

Özet olarak; yöneticilerin psikolojik yapıları, plânlamaya dair kararlarda büyük rol oynar. Nitekim planlama; belirsizlik, üzerinde gittikçe artan ölçüde durulan ve ileriye keşfetmeye çalışan bir meslek haline gelmektedir.

2- FİNANSAL SORUNLAR

Planlama faaliyetinin müzeye birçok yararlar sağlayabileceği gibi, önemli giderlerde sebep olabileceği bir gerçektir. Planlama giderleri, planlama teşkilatına ve personeline yapılan ödemelerden başka, zaman kayıplarından doğan zararları da içermektedir. Gerçekten fertler, değişikliklerden pek hoşlanmazlar, alışmış oldukları çalışma vasıtaları ve yöntemlere bağlı olurlar. Bu nedenle, aktif olmasa bile, başlangıçta pasif direnme gösterebilirler. Gelecekteki gelişmelere ait verilerin tespiti de ayrı bir faaliyeti ve giderleri gerekli kılar. Bu safhada ileriye keşfetmek piyasaya ait değişimleri zamanında tespit etmek gerekir.⁽²⁷¹⁾ Müzede üst düzey parasal hesabı yapmakla yükümlüdür. Parasal hesaplanabilirlik karmaşık fakat müzenin sorumluluğunu yerine getirmesi için vazgeçilmezdir. Çalışma fonlarının ayarlanması ve akılcı kullanılması için sadece üst düzey sorumlu değildir. Tüm müze servetlerinin sorumlu olunarak kullanılması, çalışanın, gönüllülerin, ziyaretçilerin korunmasını gerektirmektedir.

⁽²⁷⁰⁾ Heath, Terrence; a.g.e., s. 22.

⁽²⁷¹⁾ Tosun, Kemal; a.g.e., s. 78.

Başarılı bir müdür, hükümet programlarını anlamalı fonun nasıl oluşturulup müze ve sanat galerilerinin amaçlarına nasıl hizmet edeceğiyle birleştirebilmelidir. Müzenin finansal yapısında Hükümet yaklaşımı önemlidir. Hükümet yaklaşımı; müzenin fon temellerini gözden geçirip, gelecekteki fon artışı için sorumlu olduğu halde zaman ve aktivite de politik baskıda yer alabilir. Yıllık parasal hesapların genel formu, parasal beyanlara göre ve müzenin yıllık aktivite raporlarına bakılarak ayarlanır. Fiyat kontrol ve zaman kontrol projeleri onaylatılarak her seviyede karar verebilen komite üyelerine danışılmalı ve her aşama için kayıtlar tutulmalıdır. Zaman kontrolü planlamada her safhadaki programı içerir. Zaten az olan zaman hesaplanmalı ve projenin akışına yön verecek tarzda kullanılmalıdır. Fakat proje yöneticisi parasal açıdan projenin yürütülmesine engel olmamalıdır, bu yapı ve yenileme çalışmalarını geciktirir. Böylece, çeşitli verilerin toplanmasından sonra, bu verilerin işlenmesi, amaca uygun bir şekilde hazırlanması, özetlenmesi yüksek kademe yöneticilerinin zamanlarını boşa harcamayacak bir şekilde dizayn edilmesiyle gerçekleşir. Ancak çalışmalarına sürekli olarak devam eden bir müzede yatırımlar içiçe geçecek ve yatırılan kapital geri dönmeden, bir ikinci yatırım söz konusu olacaktır. Dolayısıyla yapılacak hesaplamaların zaman boyutunun ,yatırılan kapitalin geri alınma süresi olarak belirlenme eğilimi de olacaktır.⁽²⁷²⁾

Ülke ekonomisinin, düzenli bir gelişme gösterdiği durumlarda, işletmeler doğrultusunda müzelerde, uzağı görme olanağını elde ederler ve uzun süreli planlamaya girişebilirler. İktisadi ve mali istikrarsızlığın artması halinde ise, müzelerin uzunca bir süre içindeki gelişmeleri tahmin etmeleri güçleşir. Bu durumda belirsizlik etkeni kendini gösterecek ve müzeler; uzun süreli planlar yerine kısa süreli planlarla gereksinimlerini karşılamaya çalışacaklardır. Devletin, ekonomiye rastgele müdahale etmesi, para, kredi, vergi vb. mali politikaların, yasaların sık sık değişmesi, planlama çalışmalarının da sık sık gözden geçirilmesini gerektirecek, dolayısıyla planlama maloluşunu yükseltecektir. Bu nedenle planlamada; sürenin sözü edilen koşullardaki değişme olasılığının gözönünde tutulması suretiyle tespiti yerinde olacaktır. Ancak; genel olarak, bu koşullardaki değişmelerin, daha önceden tam olarak saptanmasının güç olduğunu da belirtmek gerekmektedir.⁽²⁷³⁾

(272) Teath, Terrence; a.g.e., s. 24.

(273)Yozgat , Osman; a.g.e., s. 83.

3- ÇEVRESEL FAKTÖRLERLE SOSYAL VE POLİTİK ORTAMIN ETKİSİ

Sosyal ve siyasi gelişmeler planlama süre ve yapısını etkilemektedir. Ülkenin sosyal ve siyasal huzursuzluklarının yoğun olduğu devrelerde uzağı görmek güçleşecek ve tahminde bulunabilme olasılığının azlığı, uzun süreli planlama çalışmalarını geniş ölçüde etkileyecektir. Bu durumda sürenin mümkün olduğu kadar kısa tutulması gerekmektedir. Sosyal ve siyasal bunalımlar esasen yatırımların azalmasına ve hiç değilse kısa süre içinde kâr ve amortismanlarla geri dönebilecek iş kollarına yatırım yapılmasına neden olacaktır. Bu davranışlar da, planlama süresinin kısaltılmasını mümkün hale getirebilecektir. Sosyal ve siyasal bunalımların sık sık kendini göstermediği ülkelerde, planlama çalışmalarından büyük ölçüde yarar sağlanabilecek ve planlama süresi, planlama koşullarına uygun olarak rahatlıkla saptanabilecektir. Bununla beraber, gerek iktisadi koşullardaki sık değişimler, gerekse sosyal ve siyasal etkenler, planlama çalışmalarını güçleştirmekle beraber planlama gereksinimini ortadan kaldıracak başka bir deyişle planlamadan vazgeçmeye neden olacak güçte değişimlerdir. Planlamayı etkileyen çevresel koşullar yanında, ziyaretçilerin tutumu, personel arası iletişimlerde önemli etken olarak sayılabilir.⁽²⁷⁴⁾

Planın uygulanmasında müzenin yapısal özelliklerinin de etkisi vardır. Eski gelişmiş bir müzede; uzağı görme olanağı, tahmini, kolay ve güvenilir bir şekilde yapılabildiği halde, yeni kurulan bir müzede tahmin yapma güçleştirecektir. Dolayısıyla daha kısa süreli planlar yapmaya yönelinecektir. Bunlar planlama süresini sınırlandıran çevresel koşullardır. Müzenin kapital tutarı, amaçları gibi müzenin kendi koşulları da planlamayı etkiler. Müze faaliyetlerinde ve dolayısıyla planlama çalışmalarının dayandığı varsayımlarda önemli değişikliklere neden olabilirler. Örneğin, bir süre sonra müze çalışma konusu büyük ölçüde değişiklik gösterebileceği gibi, önemli bir büyüme projesi de yürürlüğe girebilir. Planlama döneminin, yapılan planların toplu değerlendirilmesine istenildiğinde plan süresini sınırlandırma yoluna gidilecektir. Müze çalışmalarıyla ilgili diğer bir konu da, müzenin çalışmalarına belirli bir süre sonra son verilmesi başka bir deyişle müzenin bir amacının kalmaması halidir ki, planlama çalışmaları bu zaman süresi ile kendiliğinden sınırlandırılmış olacaktır.

⁽²⁷⁴⁾ibid; s. 84.

4- ZAMAN KONTROLÜ

Zaman kotrolü, genelde planlamanın her safhasındaki programı içerir. Zaman çok iyi hesaplanmalı ve projenin akışına yön verecek tarzda kullanılmalı ve planlamanın yürütülmesine engel olmamalıdır. Yapı ve yenileme sadece geçiktirmekle kalmaz kritik fiyat kontrol projesinin belirlenmesine sebep olur. Planlama projeleri büyüğe dışarıya danışma parası ödenebilir. Organizasyon projesi yerleştirilmeli ve önceden görülmelidir. Para harcama planları en sonunda korunabilmeli daha iyi organizasyon yapısı ve üst düzeye yerleştirici olmalıdır. Mamafi uzman için dayanışma onun etrafında görülmektedir. Küçük dayanışmalara sahip olmak çoğu zaman sürprizdir.⁽²⁷⁵⁾

B- PLANLAMANIN UYGULAMA SORUNLARI

Yönetim işlemi, yani başkalarına işgördürme işlemi plânlama ile başlar. Gerçekten başkalarına işgördürebilmek için, önce, neyin, ne zaman, nerede, hangi araç ve yöntemlerle gördürülebileceğinin belirlenmesi gereklidir. Plân oluşturulduktan sonra personelin harekete geçirilmesi, onu sürekli kontrol ve gözetim altında tutarak, her şeyi istenen biçimde yapıp yapmadığının belirlenmesi, yanlış ve kusurlarının düzeltilmesi, eksiklerin tamamlanması ve hatta gerekirse, plânda değişiklik yapılması gerekir.⁽²⁷⁶⁾

Müzedeki çeşitli etkenlerin uyumlu olarak bir amaca doğru yönetilebilmeleri için plâna gereksinme vardır. Plân, aynı zamanda, hedefe ne zaman varılmak istendiğini de belirler. Süre içinde, en az kayıp ve harcama ile hedefe ulaştıracak yol buldurur. Demek oluyor ki, planlamada birçok konu üzerinde veriler gereklidir ve bu veriler çok zaman geniş ölçüde tahminlere dayanır. Plan, uygulama alanına konmak üzere harekete geçildikten sonra, söz konusu tahminler ile gerçek koşulların birbirine uymadığı gözlemlenirse de, plânda, bazı düzeltmeler yapmak zorunluluğu ortaya çıkar. Koşullar; plânı değersiz kılacak ölçüde değişmişse, kuşkusuz artık onu bırakmak ve süre kaybetmeden yeni bir plân yapmak gerekir. Plânlama; geleceğe dönük bir dü-

⁽²⁷⁵⁾Heath, Terrence; a.g.e., s. 30.

⁽²⁷⁶⁾Tosun, Kemal; a.g.e., s. 66.

şünme, keşfetme ve bulma faaliyetidir. İyi bir plân oluşturabilmek için, müze içi ve müze dışı birçok etkenlerin gelecekteki değişme ve gelişmelerini, tahmin etmek gerekir. Yönetim biliminin babası sayılan *Henry Fayol*, "*ileriye görmenin yönetim işleminin temeli olduğunu*" söylemiştir. Müzenin işletme yöneticileri, plan hazırlarken, müze dışı etkenler yanında, sermaye yatırımları, satış olanakları, personelin morali ve bu gibi müze içi etkenleri de dikkate alırlar. Bu kadar çeşitli etkenlerin değişme ve gelişme eğilimlerini isabetle tahmin etme güçlüğü plânlanan dönemin kısaltılmasını zorunlu kılar. Çünkü, plânın kapsadığı süre uzadıkça ve plânda ayrıntılara gidildikçe, olayların tahmini zorlaşır. Plânlama döneminin kısalığıda plânlamanın önemli yararlarından birini de yok eder. Plânlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir ve yöneticinin en entellektüel faaliyetlerinden biridir. Plânın oluşturulması için izlenen yolların başında, amaçların belirlenmesi gelir. Amaç belirlendikten sonra ona nasıl ulaşılacağı araştırılır, yöntem ve araçlar saptanır. Saptanan en iyi yöntem ise, en az masrafla, en az sıkıntılı ve en isabetli olanıdır. Plânlamada en büyük güçlük, geleceği isabetle tahmin etmek zorunluluğudur. Burada yapılacak en yararlı iş, plânlanan süreyi olabildiğince kısa tutmaktır. Ayrıca belli bir hareket tarzını öngördüğüne göre, ekonomik değişmelere uygun olarak sık sık ayarlanmalıdır. Plânlamanın başlıca özelliklerinden biri, düşünmeye, muhakemeye, zekaya, sağgörüye, ileriye görmeye ve dolayısıyla yöneticinin mantıklı düşünme, ruhsal yetenek gücü ve sağduyusuna dayanmasıdır.⁽²⁷⁷⁾

Plânlamanın önemi, yararlarından kaynaklanmaktadır. Zaman ve emek israflarını azaltması, yöneticinin dikkatini amaca yöneltmesi, çabaları koordine etmesi ve olanakların amaca yöneltmiş olup olmadığını kontrol etmesi yararları arasındadır. Bunların yanı sıra önemli zaman ve enerji harcamalarını gerektirmesi, plânın çok uzun süre ya da kısa bir süreyi kapsamaması, bireyin dikkatini devamlı olarak geleceğe çekmesi ve en önemlisi olan uygulamada bireylerin girişim güçlerini köreltmesi ve onları bir otomat durumuna getirmesi sakıncaları arasındadır. Her işletme, çeşitli üretim etkenlerini uyumlu şekilde amaca yöneltmek için plâna gereksinime duyar. Önce hedefi, sonrada o hedefe götüren yol ve olanakları belirler. Yönetim işlemi plânlama ile başarılır.

⁽²⁷⁷⁾ Ibid., s. 67.

Plânlamada belirsizlik ve risk faktörü rol oynar. Plânlamanın diğer bir özelliği ilmi tahminlere dayanmasıdır. Bu iki özellik, yani insanın aklı ve ruhi melekeleri ile tahmin kabiliyetinin sınırlı olması, plânlamanın tesirliliğini sınırlar. Plânın devamlı olarak değişen koşullara uygunluk durumu, yani esnekliği, ile plânı uygulayacak fertlerin işbirliği, planlama için gerekli olan zaman, birlik ve devamlılığı sağlarsada birçok belirsizlikte önemli rol oynar. Sağlam bir maliyet muhasebesinin, bu bakımdan rolü büyüktür. Bu gibi hesaplar da; standart maliyet giderleri, maliyeti karşılama noktaları, bütçeleme ve istatistik yöntemleri önemli birer alet görevi görürler. Yöneticinin kararı kâr ve zarar ihtimaline bağlıdır. Örneğin; bir karar sonucunda ulaşılacak kâr çok yüksek ve fakat elde edilebilme ihtimali düşük, yada hasar ihtimali yüksek olabilir. Öte yandan başka bir karar sonucunda gerçekleşecek kâr azdır ama elde edilme ihtimali kuvvetlidir. Planlamada değerlendirme ve hesaplarda tarafsızlıkla, müzenin görev ve felsefeleriyle uyum sağlamalıdır. Stratejilerde yeterli ve uygun başarı sağlanması tarafsızlığıyla mümkündür. Plânlama süreci yönetim yatırımı ve insanların kontrolünü kazanma yollarını bulma olarak tanımlanabilir. Pekçok müzede müze sisteminde plânlama gereklidir. Günümüzde devamlı değişimler, yeni yönetim sistemlerini, yeni teknolojilerin tanıtılmasını, halk aktivitelerinin geliştirilmesini, galerilerin tekrar dizayn edilip, müze binalarının yenilenmesini içine alır. Böyle bir planda; yapılması gereken profesyonel müzelerin plânlama deneyimlerinin artırılması olacaktır.⁽²⁷⁸⁾

Planlamanın uygulanmasında, karşılaşılan sorunlar arasında dayanışma ve işbirliğide önemli rol oynar. Avustralya Müzeleri 1976'dan beri planlama için işbirliği yapmaktadırlar. Tartışmalar sonucu bazı ticari organizasyonlar 1982'den sonra plânlarında yapıyı değiştirmiştir. Kanada ve Amerika'da ki pekçok müzede stratejik plânlamalar ele alınıp uygulanmıştır. Plânlamaya başlarken çalışmalar, tüm varşayimler ile onların süreçle ilgilenmeleri sağlanmıştır. Plânlamanın saptanmasıyla ilgili işbirliği tüm grup içindir. Organizasyon içinde başarılı ve yansız plânlama stratejileri formüle edilmelidir. Plânlama süreçleri gelecekteki projelerle düzenlenmelidir. Burada amaç; gelecekteki istekler ile güvenilir plân üretilip müzedeki her aktivite için zaman çerçevesinde plân hazırlamaktır.⁽²⁷⁹⁾

⁽²⁷⁸⁾Lord, Barry; a.g.e., s. 55.

⁽²⁷⁹⁾Griffin, D.J.G; *Managing in the Museum Organization II. Conflict, Tasks, Responsibilities*, The International Journal of Museum Management and Curatorship, Butterworth, 1988, s. 20

Etkili iletişim ve sorumluluğun kazandırılması çalışma plânlarında başarı sağlamaktadır. Organizasyonların işbirliğiyle çalışmalarını ciddi olarak plânlamaları bütçeye fayda sağlayabilir. Performanslar karşısında plânlama çalışanlar için yapılması gereken temel bir sorumluluktur. Dışarıdan gelen çevresel faktörlerde işbirliği ve stratejik plânlamada değerlendirmeler hesaplamalıdır. Tarafsızlıkta müzenin görevleri ve felsefeleriyle genel uyum sağlanmalıdır. Stratejilerde yeterli ve uygun başarıyı sağlanması tarafsızlığıyla mümkündür.⁽²⁸⁰⁾

Her müzenin görevi belirlenirken, değişikliklere nasıl cevap verileceği de araştırılmalıdır. Örneğin; Koleksiyon yönetim politikası, gösterim, ve koleksiyonları genişletme projeleri, politikalar ve programlar için tüm müze görevleri; koruma, dökümantasyon, yorumlama, araştırma, eğitim ve ziyaretçi hizmetidir.

Planlama çalışmalarında başarısızlık ve zorlukları önlemek için ; müze amaçlar gözden geçirilmeli, politika ve prosedürler müzedeki her görev bölgesine göre saptanmalı, yeni yönetim yapısı ve çalışanlar planlanmalı, mimari planlama uygulamaları ile fon arttırma stratejileri ve finansal plan araştırılmalıdır. Plânlama tüm müzenin yönetim ve görevleri ile çalışanların, müzenin amaçları ve özellikleri gözönüne alınarak yapılmalıdır.

Müze yöneticilerinin, çalışanları tanıma ve destekleme teşebbüsü onların dayanışmadaki rollerinide tanımlamıştır. Gelecekte müze gelişmesi için dayanışmanın rolü büyüktür. Dayanışma ile bazı görüşleri izole etmek mümkün olabilir. Halk müze için temel inançtır ve bu yüzdende dayanışma yapısının belirlenmesi ve girilebilirliğinin vurgulanması gerekir. Müzeler dayanışma kaynakları belirlemelidir. Ziyaretçi hizmetleride gerçekte dayanışmadır. Bir müzenin potansiyel dayanışmasıda dizayn edilmelidir. Piyasa araştırması yapılarak, dayanışmanın derecesi belirlenir. Dayanışmanın genişleyebilirliği kaç kişinin bunu yükleneceğine bağlıdır.

⁽²⁸⁰⁾Ibid., s. 21.

C- PLANLAMANIN MÜZEYE SAĞLADIĞI YARAR VE SAKINCALAR

Zamanımızın teknik, toplumsal ve siyasal koşulları olanak ve araçlarla kaynaklardan en fazla verim sağlama, maliyeti düşürme ve çeşitli risklerin azaltılmasının önemini arttırmıştır. Koşulların değişme hızı arttıkça, ileriye görme ve buna göre önlemler alma zorunluluğu şiddetlenmiştir. Bu nedenlerle, özellikle II. Dünya Savaşından bu yana, askeri, toplumsal ve iktisadi kuruluşlar, plânlama çağı diyebileceğimiz bir döneme girmişlerdir. Plânlama açık bir biçimde belirlenir ve ilgililerce bilinirse, plânın uyumlu bir bütün halinde oluşturulması ve uygulanması olanaklıdır. Plan, neyin nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirlediğine göre şu yararları sağlar:⁽²⁸¹⁾

-Plânlama, her şeyden önce, yönetici ve kişileri düşünmeye, olayların gidişi üzerinde kafa yormaya ve olayların oluşuna müdahaleye ve onları kendi çıkarlarına uygun şekilde kanalizetmeye sevkeder.

-Planlama, yöneticinin dikkatinin geçmiş zamandan geleceğe yöneltir.

-Plan, en az gider ile amaca ulaştıracak araçları ve yolları da öngördüğünden, rasyonel ve ekonomik hareketleri ve davranışları teşvik eder.

-Planlama, yetki devrini kolaylaştırmak suretiyle yöneticilerin zaman tasarruflarını sağlar.

- Zaman ve emek savurganlıklarını azaltır,

- Bütün olanakların amaca yöneltmiş olup olmadığını, kontrol etmeyi sağlar.

-Yönetim bölümlerinin sonuncusu olan kontrol, plan sayesinde etkin bir şekilde yerine getirebilir. Planlama ile kontrol için gerekli standartların temeli atılmış olur.

- Planlama, bütün personelin dikkatinin istenen amaçlar üzerinde toplamalarına yardım eder ve uyumlu bir işbirliği sağlanmış olur.

- Planlama ile daha rasyonel kural ve yöntemlerin geliştirilmesi sağlanır.

- Planlama ile yönetsel ve yürütsel personelden ve onların emeklerinden artırım yapılmış olur.

Planın, birçok yanlışları önlemesi, yetki devrini kolaylaştırması, hedefe yönelik bir çalışma biçimine olanak vermesi ve bir çok artırımlar sağlaması gibi paha

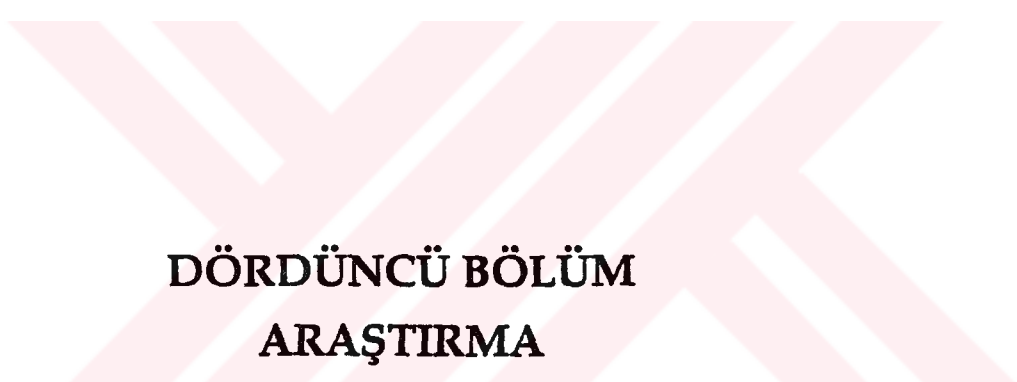
⁽²⁸¹⁾Tosun, Kemal; a.g.e., ss. 57-60.

biçilmez yararları vardır. Ancak, ileriye görmekteki isabetsizlik, zaman ve emek harcamalarındaki pahalılık, esneksizlik, girişimi kısıtlama, özgürlüğü kısıma zaman ve enerji harcamalarını gerektirmesi gibi sakıncaları da vardır. Niteliği yüksek ve dolayısıyla pahalı personel ve araçları gerektirdiğinden her müze bu yükü kolayca göze alamaz. Aşırı planlama veya plana tutkunluk, belli bir ölçüden sonra, insanı kuralcı yapar ve atılım yapma yenilikleri araştırma zevkini azaltır. Uzun süreli plânlarda ileriye görme olasılığı düşüktür. Burada, sorun her ikisini de teraziye koyup tartmak ve planın yararları, sakıncalarından ağır bastığı durumunda planlamaya başvurmaktır.

Planlama giderlerinin diğer bir özelliği, yalnız planlama teşkilatına ve personele yapılan ödemelerden ibaret olmaması, zaman kayıpları ve esneksizliklerden doğan zararları da içermesidir. Planlamanın, yaratması muhtemel olan direnmeden doğan giderleri de hesaba katması gerekir. Gerçekten fertler, değişikliklerden pek hoşlanmazlar, alışmış bulundukları çalışma vasıtaları ve yöntemlerine bağlı olurlar. Bu nedenle, aktif olmazsa bile, başlangıçta pasif direnme gösterebilir. Direnme giderlerinin azaltılması için ayrıca Stratejik Planlar yapmak gerekir. Kişilik bakımından girişimci olmayan, risk ve sorumluluk yüklenmek istemeyen, karar almaktan çekinen kimseler için plân ve hatta aşırı plânlama, rahatlık ve rehabet aracı rolü oynayabilir. Planın bu sakıncasını azaltan önlemlerin başında, uygulama durumunda olan kimseleri, planlamaya katarak, onların düşünce ve isteklerini dikkate almak, yani demokratik bir plânlamaya, olanaklar ölçüsünde ver vermektir. Hesaplara dayanan veya beklenmeyen koşullarla planların hiçbir yarar sağlamaması kuvvetli bir olasılıktır. ⁽²⁸²⁾

Sonuç olarak; planlamanın getireceği yarar ve sakıncalar karşılaştırılmalı, ona göre plan yapıp yapmama konusunda bir karara varılmalıdır. Beraberinde getirdiği birtakım sakıncalara rağmen planlama, müze yönetim bilimine destek olarak önemi gittikçe artmaktadır. Bu açıdan müzecilik çalışmalarında planlama uygulamalarını değerlemek amacıyla çeşitli müzelerde anket çalışması uygulanmış ve bu araştırma tez kapsamı içerisinde son bölümde irdelenmiştir.

⁽²⁸²⁾Yozgat, Osman; a.g.e., s. 78.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

I- ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ AÇIKLAMA VE VERİLER

A- ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1- Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Müzelerin günümüzde oynadıkları rolün gittikçe önem kazanması sonucunda, müzelerin işletilmesi, yönetilmesi konusundaki bilimsel araştırmaların yapılma zorunluluğu gündeme getirmiştir. Bu açıdan yapılan araştırmanın amacı; müze yönetiminin temeli olan plânlama konusuna olan yaklaşımların belirlenmesidir. Müze yönetim kadrolarının plânlama konusuna yaklaşımları ile çeşitli müzelerde plânlamanın hangi düzeyde uygulandığı ve programları belirleyen kriterlerin ne olduğunun araştırılmasıdır. Bu çalışma müze değerlerinin, amaçlarının kavranması, profesyonelliğe hazır oluş, çalışanların statüsü, dayanışma, yenileme programları gibi çalışmaların araştırılmasıdır. Müze iç koordinasyonun müze ve ziyaretçi gelişiminin sağlanmasıyla etkilendiği savından yola çıkılmıştır.

Araştırma; yurt dışında 11 ülkenin 51 şehrinde, Kıbrıs'ta; Lefkoşe ve Girne'de, ülkemizde ise, 19 şehirde uygulanmıştır. Toplam 350 müzeye elden ve postayla dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 81 tanesi yurt dışından, 39'u yurt içinden cevaplandırılarak toplam 120 tanesi geri gelmiştir.

Ülkemiz müzeleri yanında uluslararası alanda faaliyet gösteren diğer müzeler de karşılaştırma yapabilmek amacıyla anket kapsamına alınmıştır. Çeşitli müzelerin yönetim oranları veya müze müdürlerine yollanan anketlerle plânlama konusuna olan ilgileri araştırılmıştır. Böylece araştırma sonucunda edinilen tarafsız bilgiler müzecilik çalışmalarında kullanılarak destek sağlanacaktır.

Anket formu, anketi cevaplayacak yöneticiye hitaben yazılmış on tanıtım yazısıyla başlamış olup, anketin genel tanıtım niteliğindeki birinci bölümünde, anketin yapıldığı müzeyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Müzenin kuruluş, yeri, yılı, adı, türü bağlı bulunduğu yönetim, koleksiyon sayısı ile müzenin diğer müzelere göre avantaj ve dezavantajlarıyla ilgili bilgiler toplanmıştır. Müzenin genel özelliklerinin belirlenmesini amaçlayan 14 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan 7 soru plânlama çalışmalarını kapsamaktadır. Müzelerin plânlama konusuna yaklaşımı ve çeşitli plânlama uygulamaları hakkında bilgi edinmeye sağlayıcı sorulardır.

Üçüncü bölüm ise müzelerin personel plânlaması konusuna yaklaşımlarının belirlenmesidir. Personeli belirleme ve seçme, personel ile ziyaretçiyi yetiştirme ve geliştirme programlarının uygulanıp uygulanmadığı 8 soruyla saptanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, müzenin finansal yapısı, müze bütçesi, gelir kaynakları, gelir getirici aktivitelerle ilgili 12 soru yer almaktadır.

Beşinci bölümde müze aktiviteleri; müzede düzenlenen sergiler, müze içi ve dışı eğitim aktivitelerini tanımlayıcı 14 soru bulunmaktadır.

Altıncı bölümde ise müze personeli ile koleksiyonlarının güvenliğine ilişkin 7 soru ile müzenin güvenlik konusuna yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır.

Yedinci bölüm müzenin yeniden yapılaşmasına yönelik ne tür çalışmaların yapıldığına belirleyen 5 soru yer almaktadır.

Son kısım ise anketi dolduran yöneticilerin müzedeki işi ile kişisel tanımlamalara yöneliktir. Haziran ve Kasım 1991 ayları arasında gönderilmiş olanlar değerlendirilmeye alınmıştır.

2- Araştırma Yöntemi

Araştırma bulguları yurt içi ve yurt dışında çeşitli şehirlerdeki müzelerin rasgele seçilmesi ve hazırlanan 6 sayfalık 72 sorudan oluşmuş anket formunun uygulanmasıyla elde edilmiştir. Kısaca araştırma için bilgi toplanması anket çalışmasıyla yapılmıştır. Anket formundaki sorular tez kapsamındaki amaçlara uygun olarak hazırlanmış olup ulusal ve uluslararası müzelerde plânlama uygulamalarını kapsayacak biçimde düzenlenmiştir.

Ankete katılacak müzelerin isim ve adresleri; Museum of the World, The World of Learning 1989, Directory of Museums and Art Galleries in the British Isles ile Türkiye Müzeleri yayınları taranarak belirlenmiştir.

Sağlıklı bulgular elde edebilmek için seçilen örnek müzeler tüm müzelerin özelliklerinin yansıtılmasını sağlayacak şekilde belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yönetsel bakımdan farklı özellikte de müzelerin yanında, koleksiyon içeriklerine göre çeşitli müzeler de kapsam içine alınarak irdelenmiştir. Anket uluslararası müzelerin yanında, Türkiye genelinde bir sonuca varabilmek için özellikle çoğunluğunu Kültür Bakanlığına bağlı müzelerin yanında, özel, belediye ve vakıflara bağlı müzelerimizde de uygulanmıştır. Çeşitli ülkelerdeki müze yöneticilerinin anketteki soruları daha iyi anlamaları için anket formu Türkçe'nin yanında, İtalyanca, Çince, Rusça ve İngilizce'ye çevrilip, ülke de konuşulan dilin özelliğine göre uygulanmıştır.

Anket formları müzelerdeki üst düzey yönetici ve müze müdürlerince yazılı olarak cevaplandırılmıştır. Anket formunda; çoktan seçmeli sorular, önem sırasına göre sıralanan seçenekler, boşlukların doldurularak cevaplandırılacak sorular yanında, müze yöneticilerinin düşüncelerine değer vermek amacıyla boş seçenekler de bırakılmıştır.

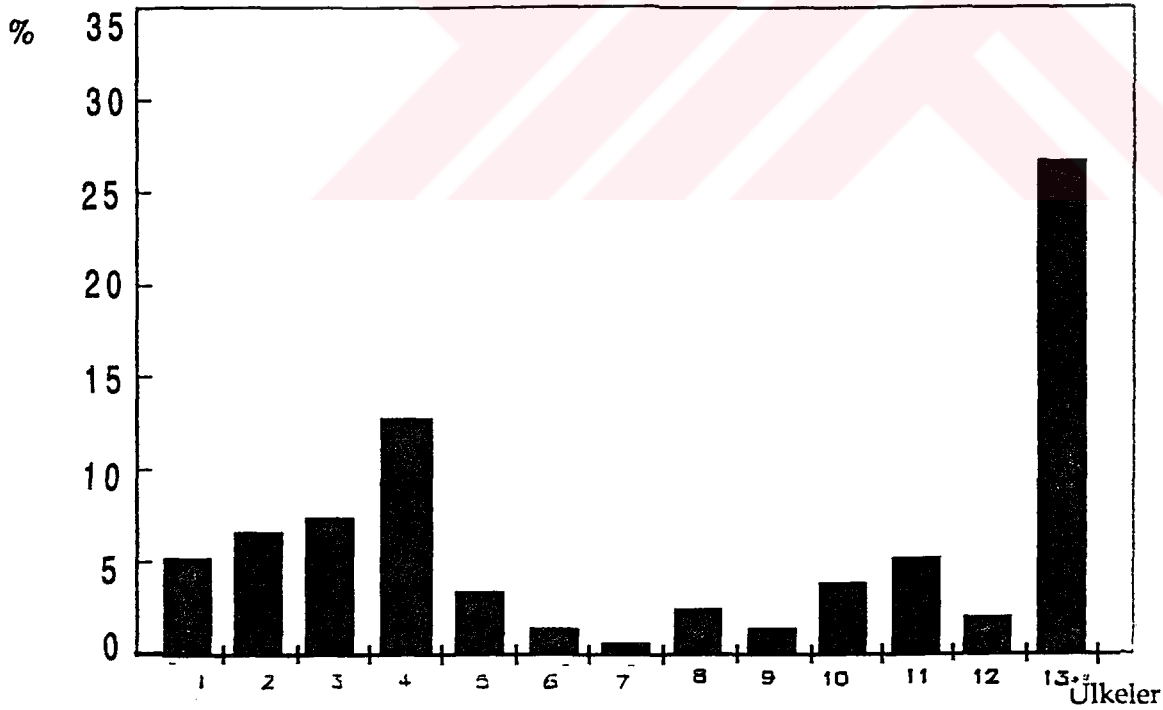
Alınan Sonuçlar (SPSS-PC) Statistical Package Program for Social Sciences Programına göre değerlendirilmiştir. Çalışmada tüm seriler önce normal dağılım testinden geçirilmiş ve serilerin genellikle normal dağılıma uyduğu, sapmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Frekans analizine (Frequency Analysis) göre elde edilen histogramlar grafik dizaynda olabilmesi için daha sonra Lotus 123 (Lotus Graph) programına çevrilerek şekiller elde edilmiştir. (Pie şekilleri Macintosh Classic'te excel 3.0 grafik programında çizilmiştir). Tüm veriler yazılı şekilde oluşturulmuş nakledicilerden, görsel şekilde ya da çalışmalardan çıkarılan sonuçlara göre saptanmamıştır.

B- ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İRDELENMESİ

Bu araştırma 120 müze yöneticisinin verdiği cevaplarla, müze işletme ve yönetim çalışmalarında, planlama performanslarıyla ilgili bilgiler toplanmıştır. Çalışma bulguları; koleksiyon, kapasite, nüfus bakımından farklı müzelerin; üst yönetim ve idarecilerin yönetim ve planlama konusunda görüşleri alınarak bir araya toplanmıştır. Personel, parasal destek, danışma, müze aktiviteleri ve eğitim konuları müze çalışmaları içerisinde incelenmeye çalışılmıştır.

1) MÜZELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1-Almanya, 2-Hollanda, 3-Amerika, 4-İngiltere, 5-İtalya ,6-Finlandiya,7-Avustalya, 8- Afrika, 9-Rusya, 10-Fransa, 11-Çin, 12-Kıbrıs ve 13-Türkiye müzelerinden gelen cevaplardan elde edilen verilerden oluşan bulgularla şekillenmiştir. Anketi cevaplandırıp geri gönderen ülkelerden; % 33.1 (39 müze) Türkiye, % 16.1 (19 müze) İngiltere, % 9.3 (11 müze) Amerika, % 7.6 (9 müze) Hollanda , % 6.8 (8 müze)Almanya ön sırada gelmektedir.



Şekil 33- Anketi Cevaplıyarak Geri Gönderen Ülkeler

Anket yurt dışından 52, yurt içindeki 20 şehirden cevaplandırılıp gönderilmiştir. Anketi cevaplayan müzelerin bulundukları şehirlere göre dağılımı ise şöyledir; % 15.3 (18 müze) İstanbul, % 6.8 (8 müze) Londra, %4.2 (5 müze) Shanghai % 3.4 (4 müze) Amsterdam, %2.5 (3 müze) New York, %2.5 (3 müze) Helsinki 'dir. Frankfurt, Hannover , Cambridge, Washington, Nice, Paris, Roma, Girne, Eskişehir, Konya şehirlerindeki müzelerden ise ikişer anket gelmiştir.

Araştırma kapsamındaki müzelerin kuruluş bakımından en eskisi The British Museum (1753) ile İstanbul Askeri Müzesi (1726) dir. Kuruluş bakımından en yeni müzeler ise Aydınlatma ve Isıtma Araçları Teknoloji Müzesi(1991) ile İngiltere' de The National Museums and Galleries on Merseyside (1986) dir . Anketi cevaplayan 36 müze 1726 - 1900 yılları arasında, 30 müze 1901 - 1950 yılları arasında, 49 müze 1951 - 1991 yılları arasında kurulmuştur.

Kuruluş konumu % 60.4 müze olarak inşa edilenlerin, yanında % 26.7 tarihi binaların müzeye çevrilmesi, %12.9'u ise eski fabrika,gemi, havaalanı gibi farklı işlevlere hizmet eden alanların müzeye çevrilmesinden oluşmuştur.

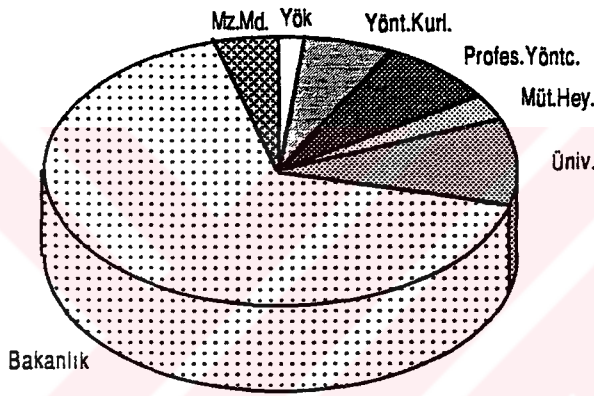
Anket % 42.2 (52 müze), Arkeoloji ve Sanat Müzeleri,%19.0 (23 müze) Bilim ve Endüstri Müzeleri, % 38.8 (45 müze) ise Tarih Müzelerinden veri alınarak oluşturulmuştur.

Bu müzeler koleksiyon içeriklerine göre Arkeolojik, Etnoğrafik, Modern Sanat , Bilim ve Teknoloji müzeleri gibi sınıflandırılırken ,bunun yanında dini, askeri müzeler gibi sınıflanabilir. % 6.5 (7müze) ise kişisel eşyalardan oluşan müzelerdir.

Anket kapsamındaki müzelerin koleksiyon parçalarının çokluğu 80 milyon ile 1 milyon arasında dağılım göstermektedir.

Müzelerden 46 'sı Kültür Bakanlığına bağlı, 28 Belediye ve Eyaletlere, 11 Üniversite ve Eğitim Merkezlerine, 4 Savunma Bakanlığına, 2 si Eğitim Bakanlığına, 8 i Müzeler Birliğine geri kalanı ise özel kişi yada kuruluşlara bağlı olarak işlevlerini sürdürmektedirler.

% 62.4 Müze müdürü dışında otoriteye sahip başka bir kuruluş yada kişiler varken, gerikalan % 37.6 sında ise Müze Müdüründen başka yönetici yoktur.Çogu müzede ise, müze müdürü dışında üst yönetim ve yönetim otoriteleri vardır. Bunlar Kültür Bakanlığı, Mütevelli Heyeti, Yönetim Kurulu Başkanı, Üniversite Rektörü, Eğitim Bakanı, Savunma Bakanı, Kültür ve Sanat Bakanı, Müzeler Birliği, Müze Sevenler Derneği ile özel kişi ve kuruluşlardır. Müzelerin genel sorumluluğunu yüklenen asıl yöneticiler ;1) % 1.7 Yüksek Öğretim Kurulu, 2) % 6.1 , Müze Yönetim Kurulu Başkanı , 4) % 3.5, Mütevelli Heyeti , 3) % 7.8, Profesyonel Yöneticiler, 5) % 10.4 , Üniversite, 6) % 66.2, Bakanlık, 7) % 4.3, Müze müdürleridir. Belirlenen bu kişilerin dışında Daire başkanları, Bölge sorumluları, Kültür Sitesi sorumluları yönetim işini üstlenmişlerdir.



Şekil 34 -Müze Yönetim Otoriteleri

Müzelerde araştırma yapabilmek için sağlanan imkanlar %50.0'ı (58 müzede) oldukça iyi, %36.6' sı (42 müze) fena değil, %10.0 (12 müze) çok az, %3.4 ünde (2müze) ise yoktur .

Müzelerin % 63'ünde kuruluşlarından bu yana amaç ve hedeflerinde değişiklik olmamıştır. %37 sinde ise aşağıda belirtilen konularda değişiklik göstermiştir.

- Halkı yönlendirme ve iletişimde
- Koleksiyon politikasında
- Eğitim geliştirme çalışmalarında
- Sergi ve dizayn konusunda

- Koruma ve restorasyon alanında
- Bilimsel araştırmalarda
- Kültürel ve sosyal aktivitelerde
- Tanıtım ve reklam çalışmalarında
- Bölge ve kazı çalışmalarında
- Uluslararası değişim programlarının gelişmesinde

Müzelerin % 54.5' i özel sergilerin açılmasına imkanlar verirken, %45.5'i özel sergilerin açılma imkanları ise yetersizdir.

Müze yöneticilerine göre müzelerin avantaj ve dezavantajları şunlardır.

Avantajlar:

- Dünya çapında özel ve zengin koleksiyonlara sahip olmaları,
- Müzede sağlanan imkanların çokluğu (personel, koruma , para açısından),
- Müzenin tarihsel bina oluşu ve eserlerin tarihi atmosferde sergilenmesi,
- Üniversite düzeyinde araştırma imkanlarının sağlanması,
- Koleksiyonların korunmasının en üst düzeyde sağlanması,
- Ulusal fona sahip olması,
- Müzenin ziyaretçi kapasitesinin fazla oluşu ,
- Özerk bağımsız iyi bir yönetime sahip olması,
- Daha geniş anlaşılabilirlik ilkesinde çalışabilmeleri,
- Uzman çalışanları sahip olması,
- Modern ve yüksek standartta sergi ve gösterilerin sunulması,
- Üniversite gibi bilim kurumuna bağımlı olması,
- Bürokratik engellerin olmayışı,
- Yaşama uygun oluşu,
- Bilim ve eğitim geliştirilme çabalarının sürekliliği,
- Büyük bir arazi içersinde yer alması,
- Ülkenin ilk müzesi olması,
- Çevreyle uyum içinde bulunması,
- Teknolojik gelişimi yakından ve sürekli takip etmesi,
- Çağdaş teşhir düzenine sahip oluşu,

- İyi bir konum ve mekan sahip olması,
- Merkezi yerde oluşu,
- İyi bir halkla iletişiminin kurulmuş olması,
- Mali açıdan destekleyen bir derneğin bulunması,

Dezavantajlar:

- Personelin düşük ücret alması,
- Yetersiz alana sahip olunması,
- Deneyim azlığı,
- Koleksiyon parçalarının çokluğu,
- Kalıcı sergilerin olmaması,
- Yetersiz park alanına sahip olması,
- Halk girişinin sınırlı olması,
- Fon azlığı,
- Ziyaretçi faaliyetinin olmaması,
- Depolama şartlarının kötü oluşu,
- Giriş ücretleri,
- Eserlerin bakımı ve onarımının yetersiz oluşu,
- Müze konumunun kötü ve merkezden uzak oluşu,
- Müze organizasyonuna bilimsel ve sosyal desteğin olmayışı,
- Personel yetersiz,
- Koruma ve güvenlik görevlileri yetersiz,
- Binanın sağ ve sol cephelerinin bitişik nizamda olması,
- Tarihi ve eski bina oluşu nedeniyle binaya ekleme yapılamıyor ,
- Eser kaynağı sınırlı olduğundan koleksiyonların zenginleştirilmesi zor
- Isınma problemleri çok,
- Yönetime yardımcı birimler yok,
- Açıkhava teşhiri yetersiz,
- İdari yapının müze dışında oluşu,
- İş merkezi içinde oluşu,

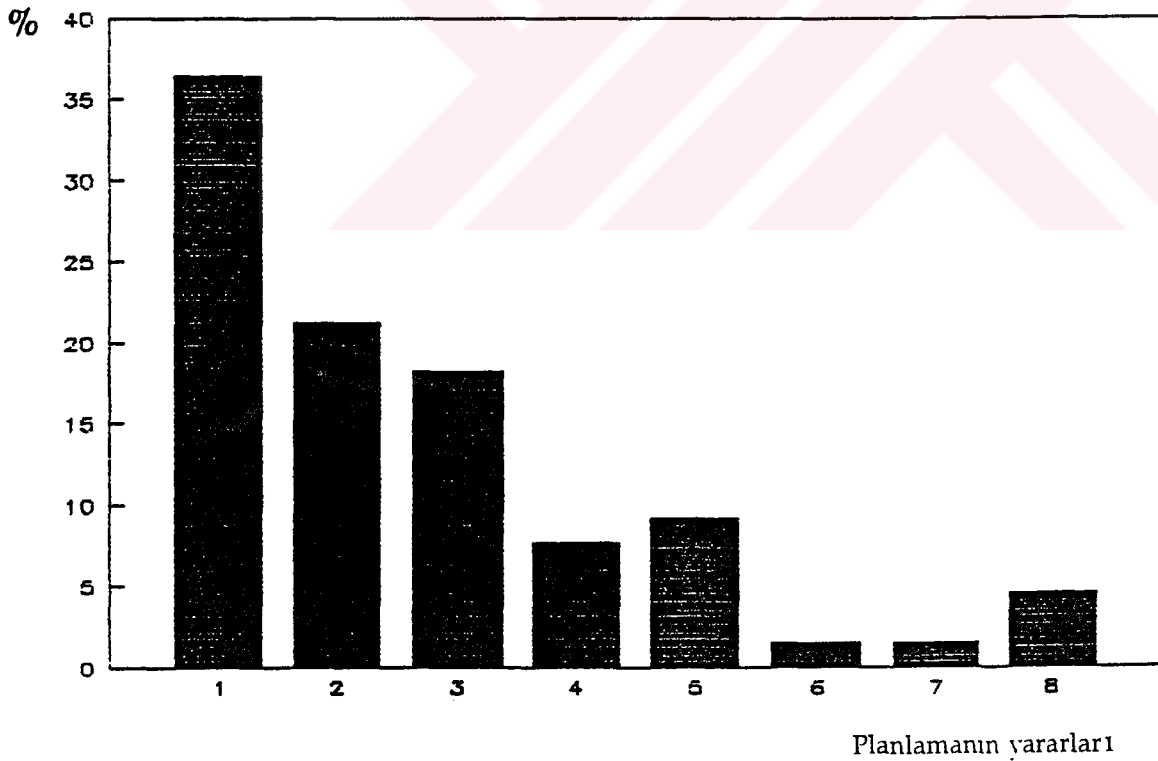
Anket uygulanan müzelerden %70.9'u müze içerisinde kütüphaneye sahip olup, buralardan yararlanmak özel izinle mümkün olmaktadır.

2) PLANLAMA:

Müze yöneticilerinin %75.5 planlamanın yararına inandıklarına, % 24.5 ise planlamanın yararlarına inanmadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, müze çalışmalarında planlamanın yararlarını şöyle tanımlamışlardır.

- 1-Müzenin gelecekteki hareketleri ve başarısı için planlama şarttır.
- 2-Planlama müze yönetim için görev ve aktiviteleri belirler,
- 3-Zaman, alet, para, personelden tasarrufu sağlar,
- 4-Kaynakların daha iyi kullanılması sağlar,
- 5-Halka ve ziyaretçilere daha iyi hizmet vermeyi sağlar,
- 6-Daha geniş ve kompleks teşebbüsler için eleştiriyi sağlar,
- 7- Stratejiyi belirler,
- 8-Sınırlı bütçe için planlama zorunludur.



Şekil 35- Planlamanın Yararlarının Tanımlanması

Müzelerde uygulanan planlama projeleri içersinde ilk sıraları,% 82.2 ' ile Sergi Planlaması, % 76.3 Bütçe Planlaması, % 74.3 Aktivitelerin planlaması yer almaktadır.

1-Personel planlama,

2-Eğitim planlama,

3-Bütçe planlama,

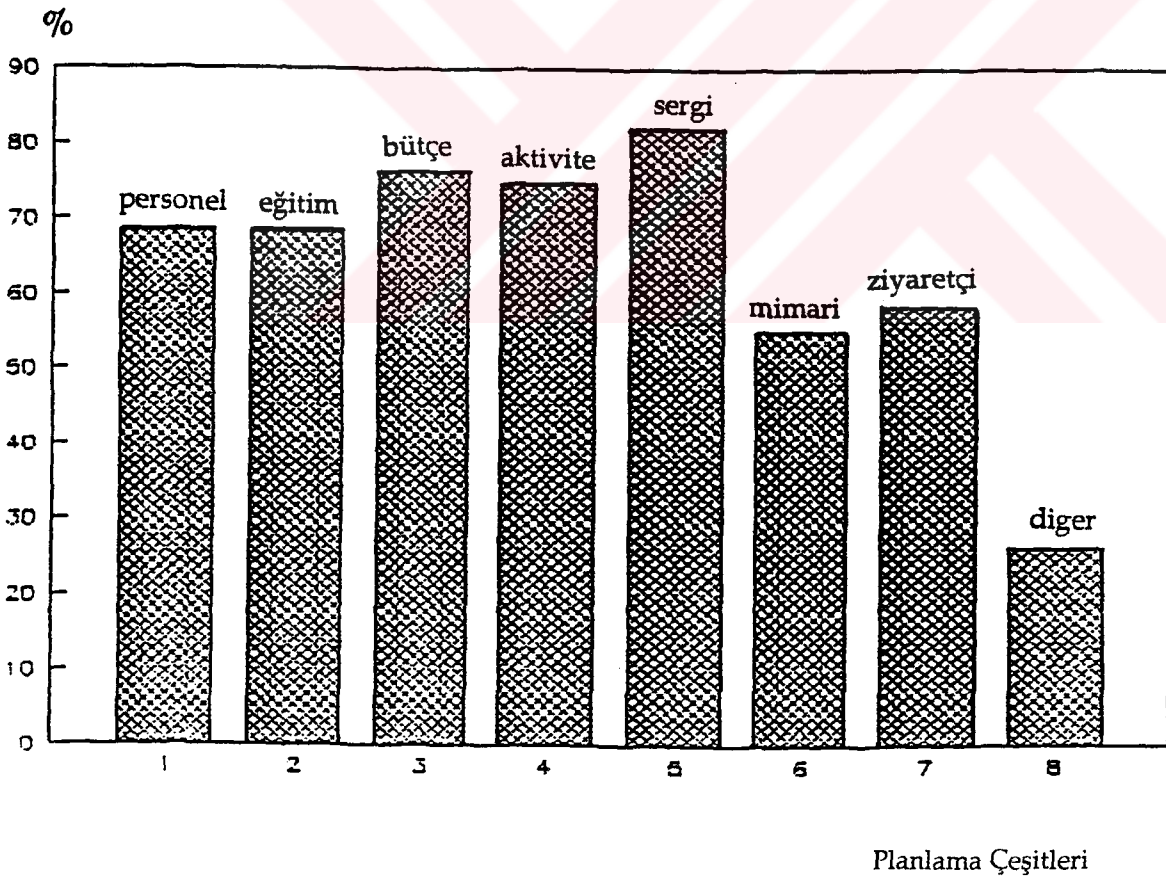
4-Aktivitelerin planlanması,

5-Sergi planlama,

6-Mimari planlama,

7-Ziyaretçi planlama ,

8-Diger planlamalar (Araştırma ve bilimsel programlar, reklam ve tanıtım planlama) gibi çeşitler uygulanmaktadır.



Şekil 36 -Müzelerde Uygulanan Planlama Çeşitleri

Müzelerin % 20.0'inde finansal planlamanın eksik olduğu , % 13.3 sergi planlaması ile % 10.0 bütçe planlamasının yetersiz olduğu vurgulanmıştır.

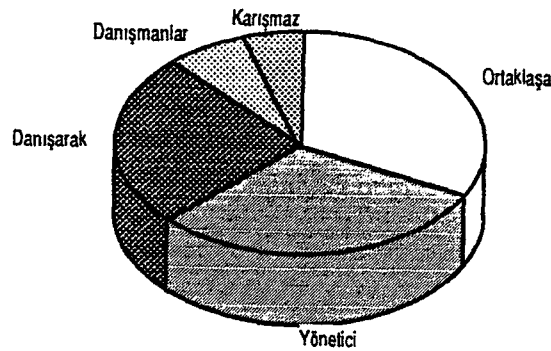
Müzelerin uygulanan planlama çalışmalarında % 38.2 'sinde eksiklik varken, % 61.8'i ise eksiklik yok cevabı vermişlerdir. Müzelerde uygulanan planlama çalışmalarında aşağıda belirtilen konularda eksiklikler olduğu belirtilmiştir.

- Ziyaretçi planlamasının yapılmayışı,
- Planlama için finans desteğinin artırılması ve harcamaların dengelemesi,
- Planlama için teknik bilginin eksik oluşu,
- Merkezi planlama yapılmalı,
- Koleksiyonların korunması ve depolama şartlarının yetersizliği,
- Sergi planlamasının yetersizliği,
- Aktivite planlaması yapılmıyor,
- Personel planlama yetersiz,
- Bütçe planlaması yetersiz,
- Mimari planlama eksik o olduğu düz yazı belirtilmiştir.

Bu eksikliklerin giderilmesinde ise maddi olanakların kısıtlı olmasının rol oynadığı ve planlama ihtiyacının devamlı gözden geçirilerek, planlama konusundaki boşlukların tamamlanmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Müze yöneticilerinin planlama çalışmalarını yapmadaki rolleri şöyledir;

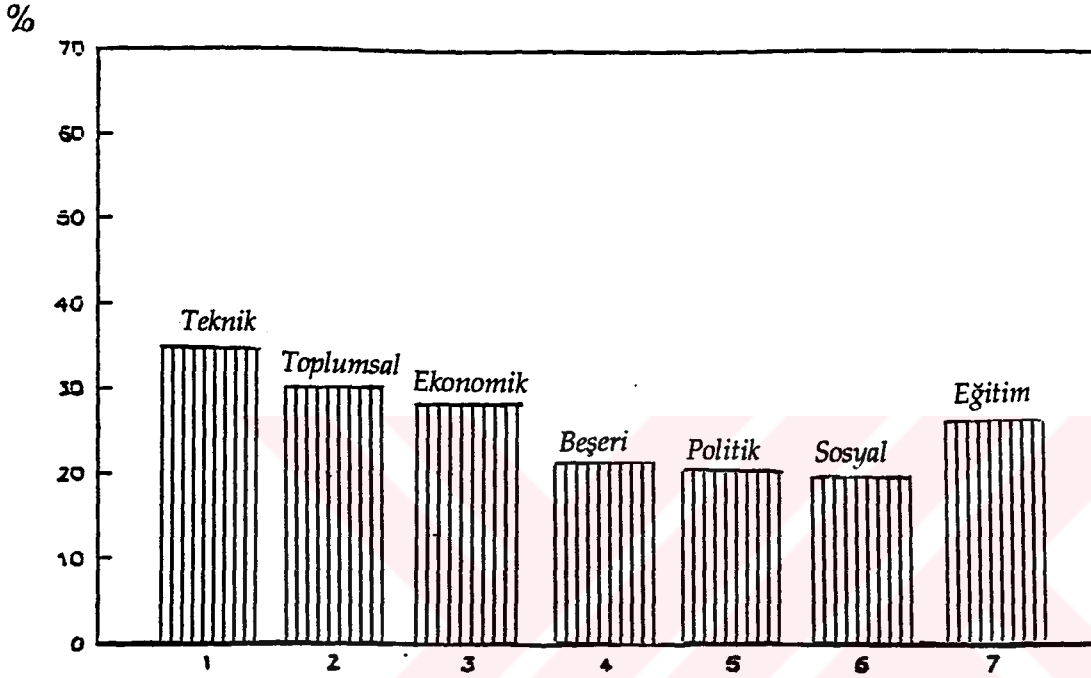
- 1-Müze çalışanlarınca ortaklaşa düzenlenir (% 32.4)
- 2-Bizzat yönetici kendi düzenler (% 30.4)
- 3-Danışılarak düzenlenir (% 25.0)
- 4-Müzedışı danışmanlar düzenler (% 6.7)
- 5-Karışmazlar iyi bir uygulayıcıdır. (% 5.5)



Şekil 37-Yöneticilerin Planlama Çalışmalarındaki Roller

Müze çalışmaları;

- 1) Teknik % 34.1, 2) Toplumsal % 31.0, 3) Ekonomik % 28.2 ,
 4) Beşeri % 22.2 5) Politik % 21.2, 6) Sosyal % 21.1 ,
 7) Eğitim % 26.2 gibi çeşitli etkenler tarafından yönlendirilmektedir.



Şekil 38- Müze Çalışmalarını Yönlendiren Etkenler

Müze çalışmalarını % 54.1 Devlet , % 48.1 Personel, % 47.1 Sanatçı, % 33.8 Ziyaretçi, % 31.9 Sermayeci gibi çeşitli gruplar tarafından etkilenmektedir.

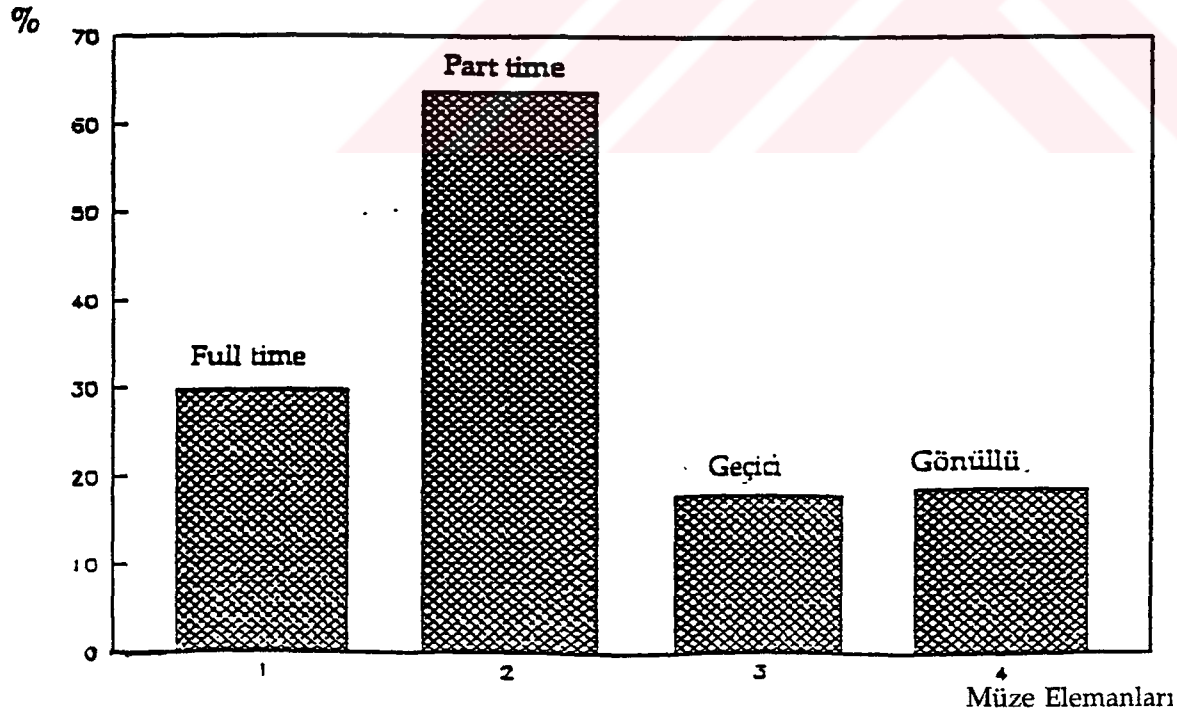
Müzelerin sergileme alanındaki eksiklikleri ise şöyle sıralanabilir.

- Sergi hazırlıkları için yeterince zaman yok,
- Sergi her dilden ziyaretçiye hitap etmiyor,
- Ziyaretçiler için eserlerin sunuş tarzı, tanıtımı eksik,
- Kaynakları yenileyici fikirler yok,
- İletişim noksanlığı var,
- Tarihi daha iyi yorumlanmasına ihtiyaç var,
- Çalışan personel yetersiz,

- Sergiler aşırı materyallerle dolu ,
- Sergileme panoları yetersiz,
- Yeterince koleksiyon yok,
- Reklam ve tanıtım yetersiz,
- Yurt dışı sergiler yetersiz,
- Personelin kalitesi arttırılmalı,
- Teknik imkansızlıklar giderilmeli,
- Tarihi bir yapı olduğundan genişlemeye elverişli değil,
- Yeterince alan ve fon yok,
- Ziyaretçiler yetersiz,
- Gelişim için müzelerin programları eksik,

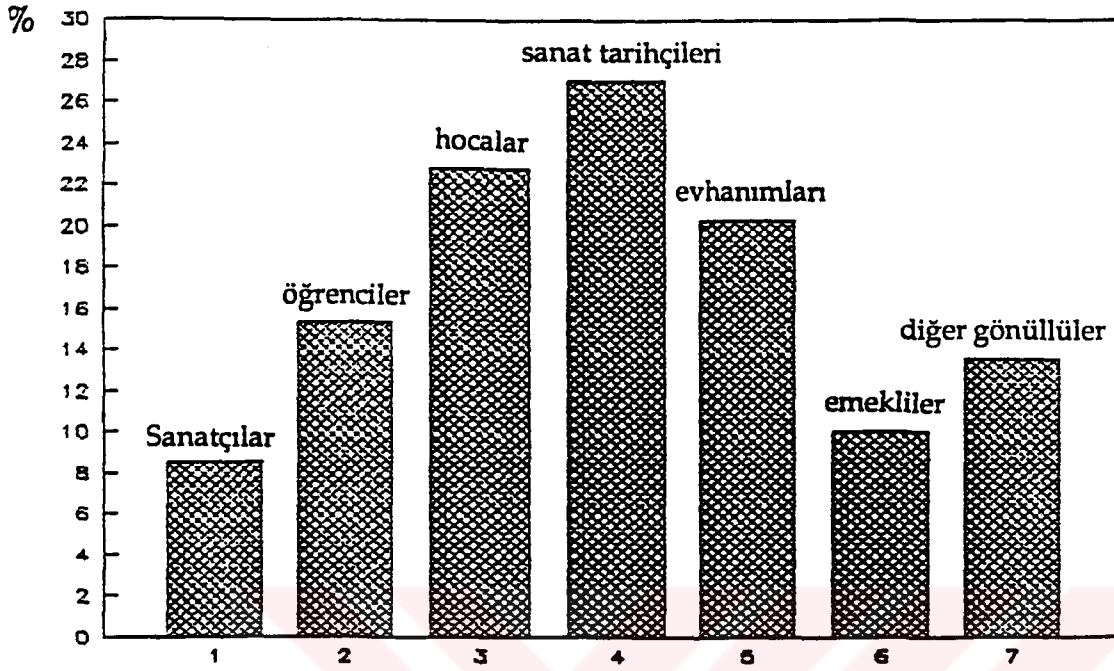
3) PERSONEL PLANLAMASI

Anket uygulanan müzelerde çalışan personelin sayısı 1 kişi ile 2000 kişi arasında değişmektedir. Bunlardan % 97.5 'i full time , % 48.3 'ü part time , % 31.4'ü geçici elemanlar ile % 31.1 'ini gönüllülerden oluşturmaktadır. (1991 yılı)



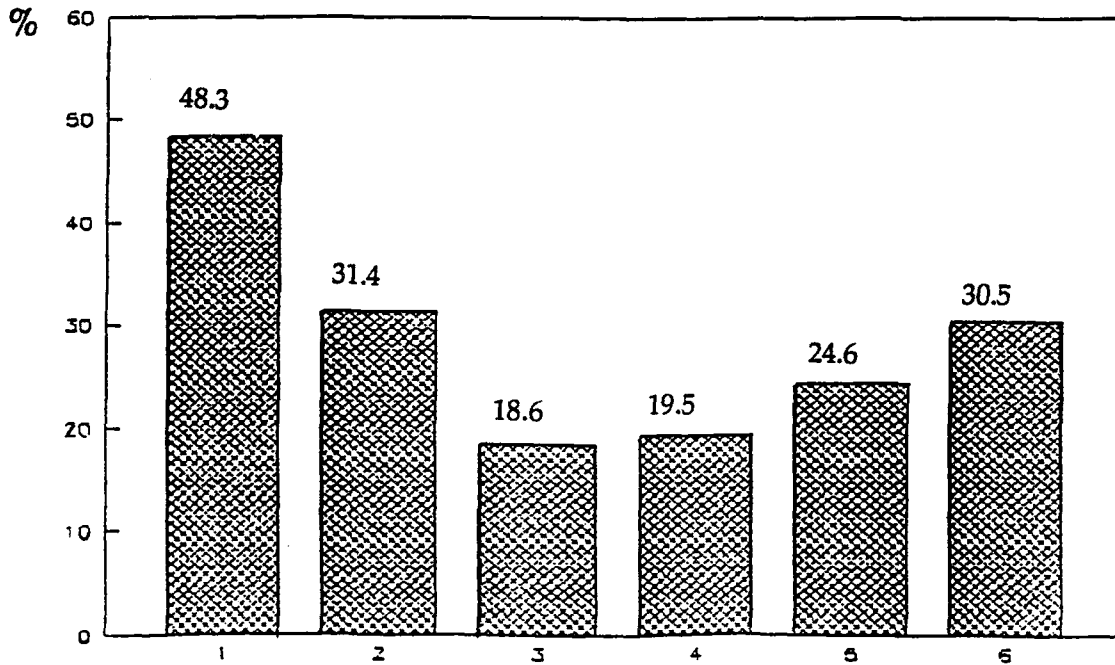
Şekil 39- Müzede Görevli Çeşitli Elemanların Dağılımı

Gönüllü personelin % 8.5' i sanatçı, % 15.3'ü öğrenci, % 27.8 sanat tarihçisi, % 22.1 hoca, % 20.3 ev hanımı , % 10.1 emeklilerden oluşmaktadır.



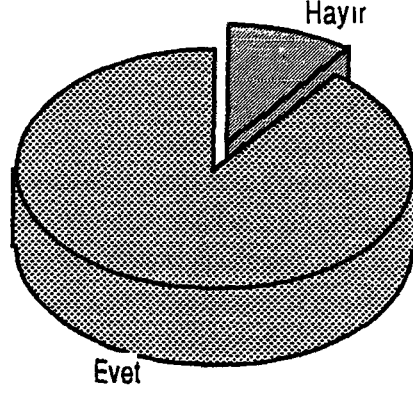
Şekil 40 -Gönüllü Çalışan Elemanların Dağılımı

Müze müdür ve yöneticileri öncelikle % 48.3 gazetede ilan vermek şartıyla ya da % 31.4 sözel yaptıkları açıklama ve duyurularla müzeye personel seçerler.



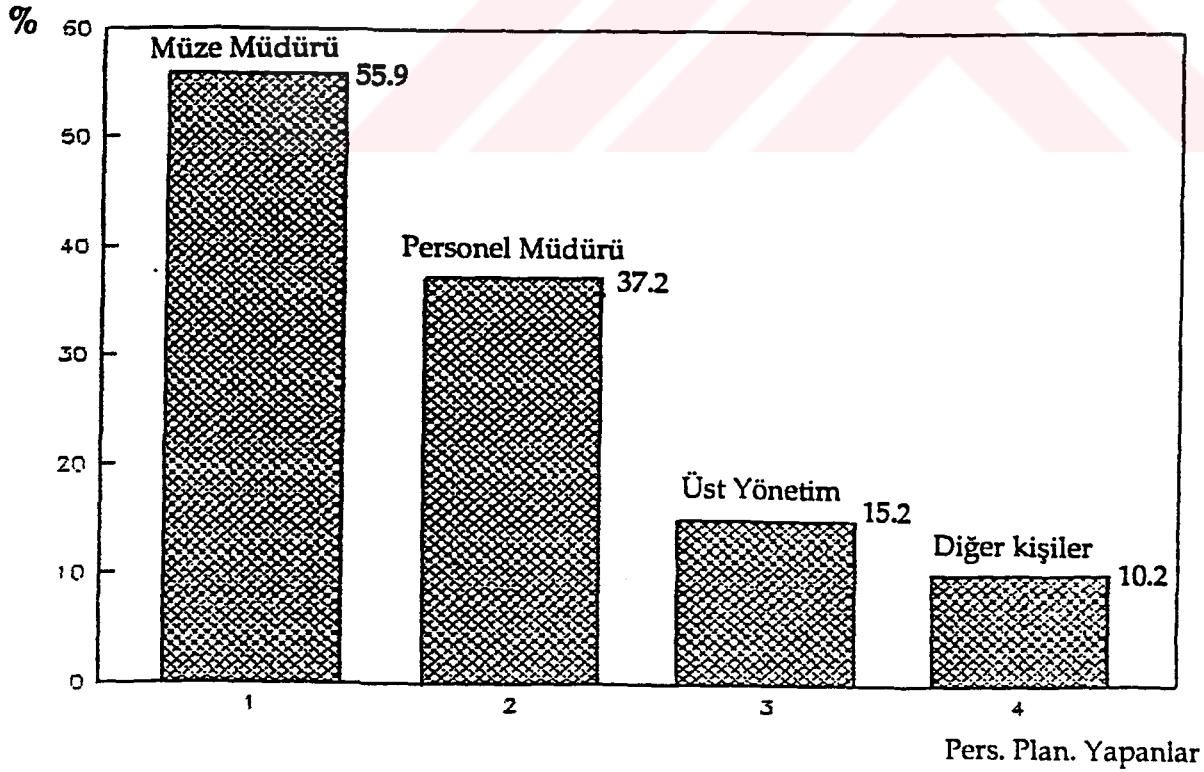
Şekil 41- Personel Seçme Yöntemleri

Anket uygulanan müzelerin % 89.6'sında personel planlaması yapılırken , %10.4 bu tür uygulama yoktur.



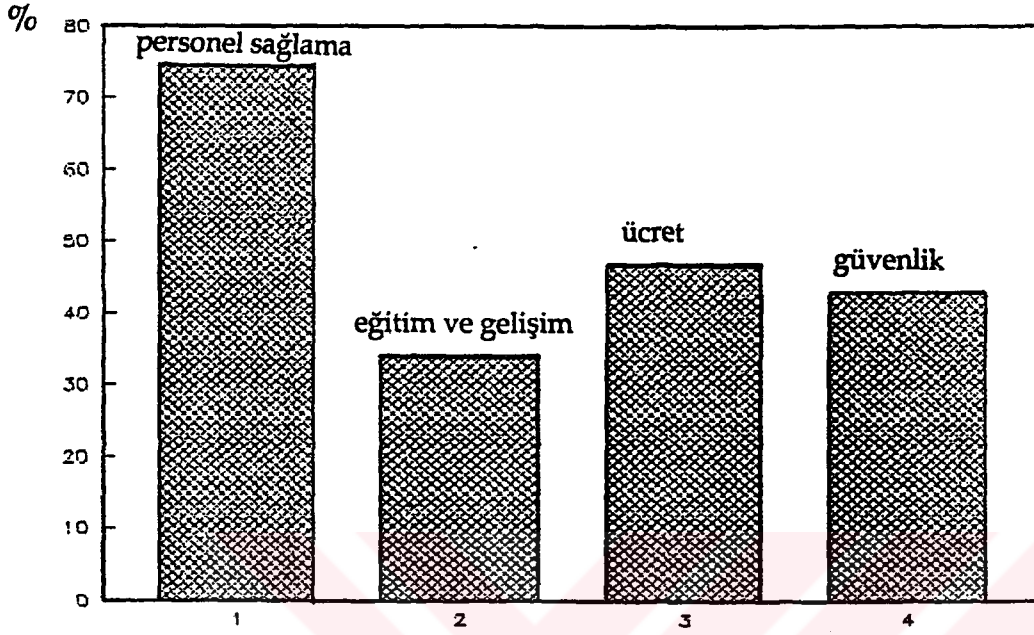
Şekil 42- Personel Planlamasının Müzelerde Uygulanması

Personel planlaması öncelikle müze müdürleri %55.9 tarafından yapılırken , personel müdürleri % 37.2 , müze müdürden başka üst yönetim % 15.2 tarafından yapmaktadır.



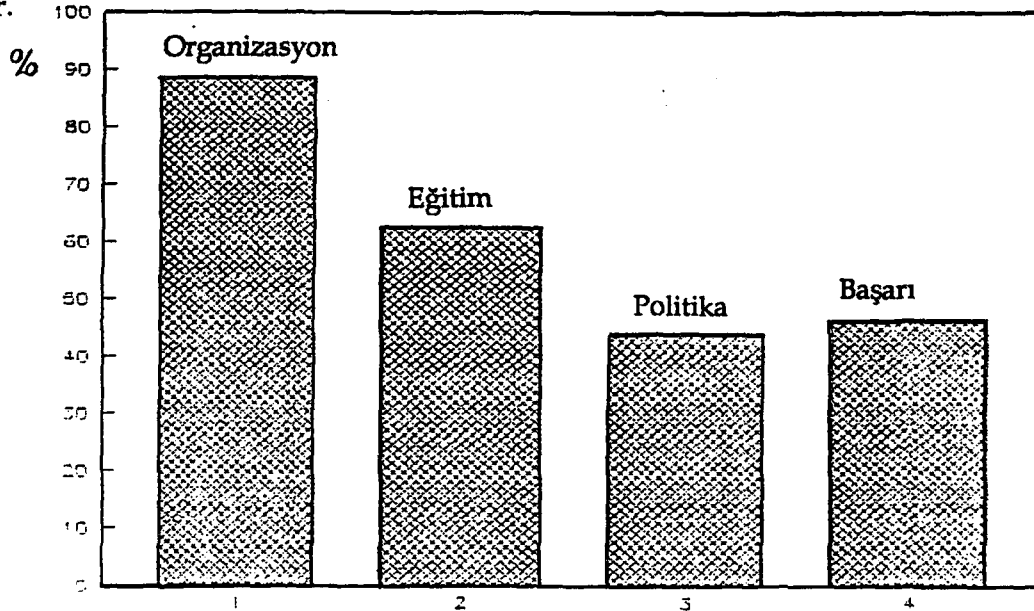
Şekil 43 - Personel Planlamasını Yapan Kişilerin Dağılımı

Müzelerde personel planlaması 1) personel sağlama (% 75.3) , 2) personel eğitmek ve geliştirme (% 33.8) , 3) sağlıklı bir personel ücret politikası için (% 47.1), 4) personel güvenliği (% 43.1) için yapılmaktadır.



Şekil 44 - Personel Planlamasının Uygulama Alanları

Araştırma kapsamındaki müze yöneticileri personel planlaması'nın % 88.6 müze organizasyonu için gereklilik, % 62.5 eğitim programı, % 44.1 müze politikası, % 46.7 müze başarısı için uygulanmasının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir.



Şekil 45 - Personel Planlamasının Yapılma Nedenleri

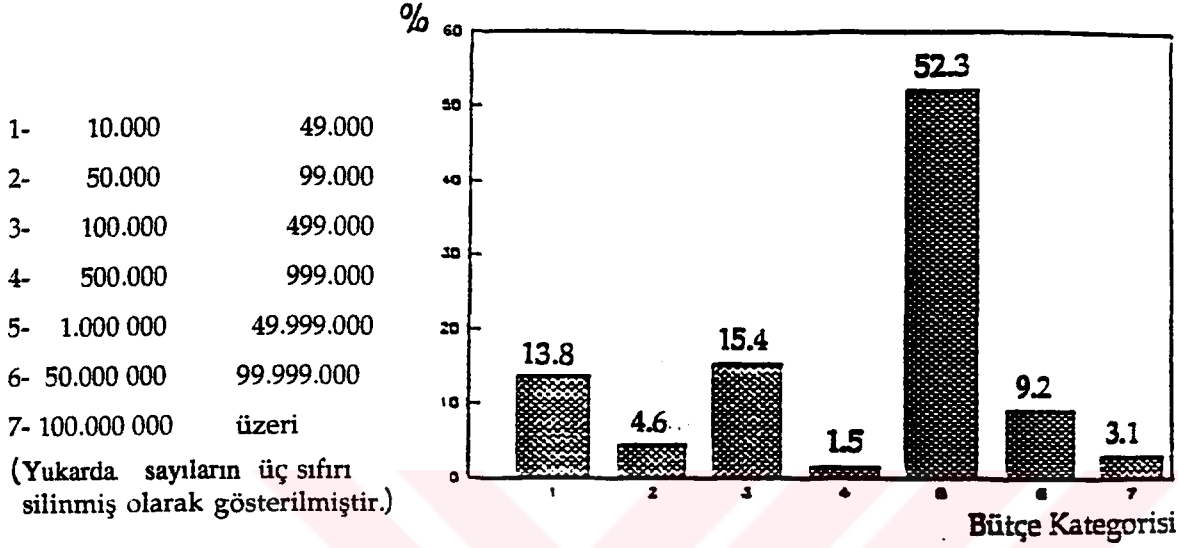
Müzelerin % 49.5'inde uygulanan personel planlamasında değişiklik yapılırken, %50.5' inde yapılmamaktadır.

Uygulanan personel planlama politikasında aşağıdaki sıralanan konularda değişiklik yapılması gerekliliğini belirtmişlerdir.

- Ücret sistemi değiştirilmeli,
- Personel planlaması alanındaki eğitim geliştirilmeli,
- Uzun dönemli, aktivite programları geliştirilmeli,
- Personel görevi yeniden dağıtılıp, organize edilmeli,
- Hükümet yada üst düzey yönetim tarafından sıkı kontrol edilmeli,
- Stratejik yönetim planlanması yapılmalı,
- Müze genel politikasını kendi belirlemeli,
- Müze müdürüne daha bağımsız hareket etme imkanı verilmeli,
- Koruma ve güvenlik görevleri eğitimle geliştirilmeli,
- Uzman görevlilerin eğitimine önem verilmeli (sanat tarihi, arkeolog),
- Müze danışmanları bir başka işte görev yapmamalı,
- Müze gelişimine paralel olarak ihtiyaç duyulan konular araştırılmalı,
- Güvenlik personeli sayıları yeterli düzeyde olmalı ve kalitesi arttırılmalı,
- Uzman personel alımına imkan verilmeli,
- Personel seçimi müze yönetimine bırakılmalı,
- Müzedeki iş gurubuna göre personel kadroları belirlenmeli,
- Personelin yabancı dil ihtiyacı geliştirilmeli ,
- Uygulanan her türlü planlama tüm personeli kapsamalı,

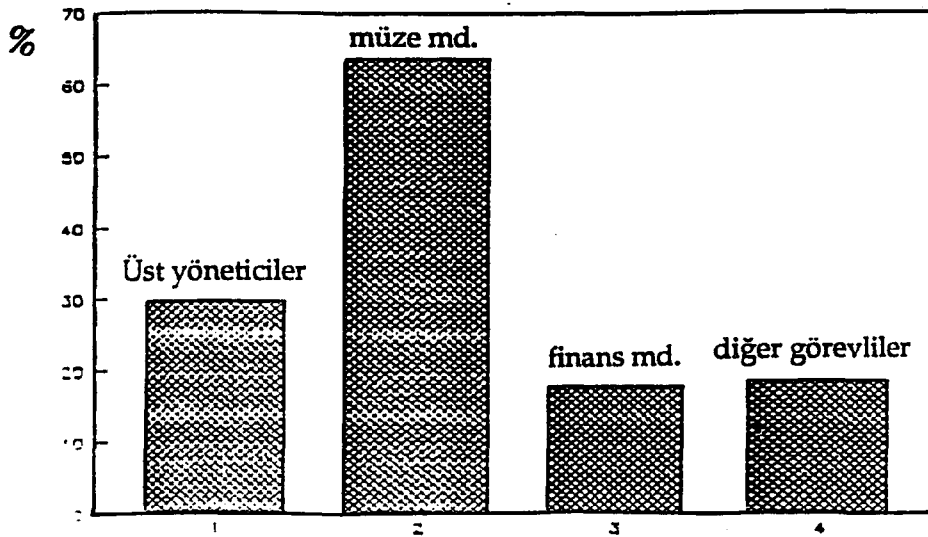
4) FİNANS

1990 -91 yılı için müzelerin bütçeleri aşağıdaki gibi 7 kategoride ele alınıp incelendiğinde müzelerin büyük çoğunun % 52.3'ünün bütçesinin 1.000 000 ile 49.999 000 milyar TL. arasında olduğu belirlenmiştir.



Şekil 46- Müze Bütçesinin Kategorilerine Göre Dağılımı

Müzelerin finansal kontrolünün % 63.6 Müze Müdürlerince, %29.7 müze müdüründen başka ÜstYöneticilerce, % 17.8 Finans yada İşletme Müdürlerince yerine getirilmektedir. % 18.6'sı ise Sanat Bakanlığı, Kültür Bakanlığı, Belediye Başkanlığı, Hükümet yada Mütevelli Heyeti gibi diğer kişilerce yürütülmektedir .



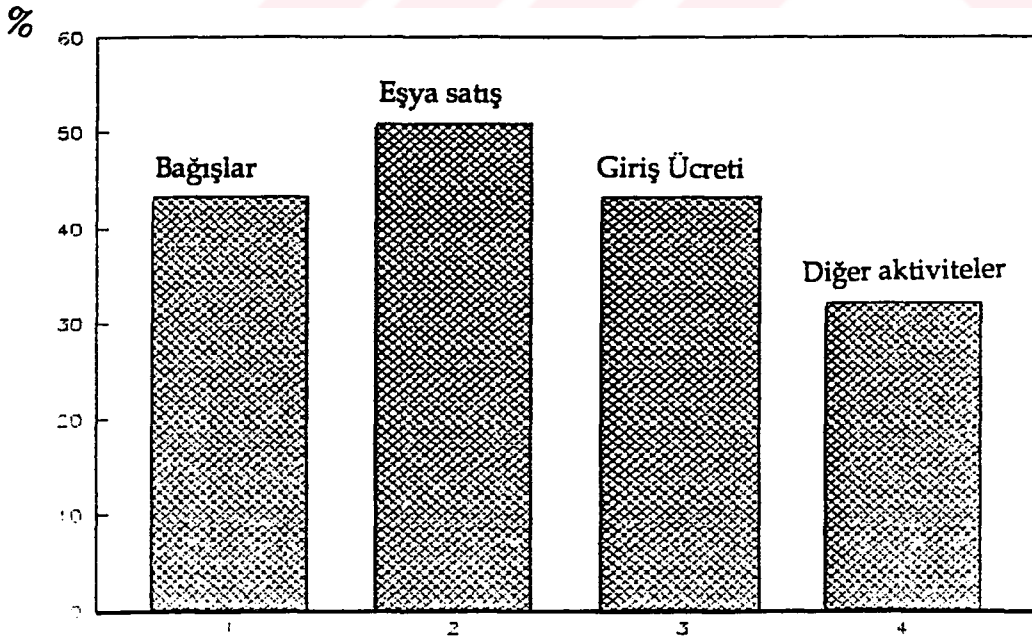
Şekil 47 -Finansal Kontrolü Üstlenen Kişilerin Dağılımı

Müzeler , bütçelerinin büyük bir çoğunluğunu (62 müze) Devlet bütçesinden yada Kültür Bakanlığından alırlar. Bu bütçe kaynaklarını (7müze) Belediye, (5 müze) Üniversite, (4 müze) Sanat ve Kütüphaneler Birliği , (3müze) Vakıflar, (3 müze) Savunma Bakanlığı, (7 müze) Kişisel bağışlar ile müzenin kendisi yada bulduğı sponsorlarla desteklenmektedir.

Müze müdürleri 1990-91 yılı bütçesini koleksiyon sergileme ,yayın ve reklam giderleri, koleksiyon toplama, bakım ve onarım,bina ve yönetim giderleri, personel maaşları, müze aktiviteleri, eğitim programları, güvenlik, araştırma , temizlik gibi amaçlar için harcandığını belirtmişlerdir.

Müzeleri finansal açıdan destekleyen bağış yapanların başında sponsurlar müze sevenler derneğı, kültür işleri fonu, giriş ve dükkan gelirleri yer almaktadır.Müzelerin % 60.2 'inde destekleyen ek bir fon varken ,% 39.8' inde ise yoktur.Bu ek fon % 57.4'ü süreksiz, % 42.6'sı sürekli fonla desteklenmektedir.

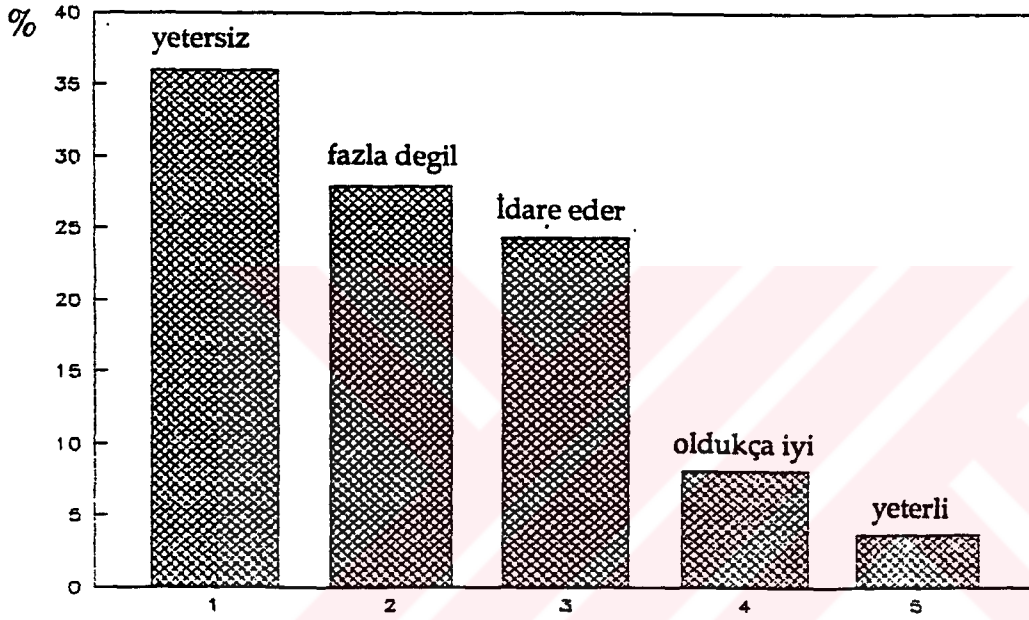
Müze bütçelerinin dışında % 50.8 hediyelik eşya satışları,% 43.2 bağış ,%43.2 giriş ücretleri,% 32.2 diğer gelir getirici aktiviteler olarak yer almaktadır.



Şekil 48 - Müze Gelir Kaynakları

Müzeyi destekliyen organize olmuş grupların % 37.3'ü Finansal, % 31.4 Koleksiyona, % 30.5'i Müzeyi destek kişi bulma, % 20.3'ü Diğer yardımlar, % 12.7'si Müze alanlarının planlaması, % 7.6 'sı ise gerikalan planlama çalışmalarını destekliyen faaliyetler olarak sürmektedir.

Müzelerin bütçeleri aktivitelerini yerine getirmede % 36.0 yetersiz olduğunu, % 27.9'u pek fazla olmadığını, % 24.3'ü idare eder düzeyde, % 8.1'i oldukça iyi, % 3.6'sı ise yeterli olduğunu belirtmişlerdir.



Şekil 49- Müze Bütçesinin Aktiviteleri Yerine Getirmedeki Yeterliliği

Müze yöneticileri, bütçe kısıtlamasıyla karşılaştıklarında aşağıdaki sürekli aktivitelerden vazgeçeceklerini belirtmişlerdir.

- Sergi aktivitelerini azaltırım.
- Bilimsel ve tarihsel araştırmaları durdururum.
- Personel alımını durdururum.
- Personel maaşlarını dondururum.
- Gönüllü elemanlardan yardım isterim.
- Galerileri yeniden geliştirici programlar geliştirmeye çalışırım.
- Ziyaretçi aktivitelerini artırırım.
- Özel çapta çeşitli projeleri geliştirmeye çalışırım.
- Pazarlama ve taksitli satışlara önem veririm.
- Harcamaların seviyesini azaltırım.
- Koleksiyon alımını durdururum.

-Yeni sergiler açmaya çalışırım.

-Ana kapitaldeki harcamaları azaltırım.

-Bakım ve onarımı erteler, restorasyonu azaltırım.

-Kurtarma kazılarını durdururum yada yavaşlatırım.

-Yatırımları dudururum.

-Tanıtım ve yayın giderlerini azaltırım.

-Eğitimsel çalışmaları durdururum. gibi öneriler sıralanır hiç bir şey yapmam, ga-

leri ve müzeleri kapatırım demişlerdir. Bazıları ise bu tür karar sistemi benim dışındadır ,diyerek müzenin özelliklerine, bağlı bulunduğu yönetim sistemine ve ülke özelliklerine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.Müzenin özel yada devlet müzesi oluşu , doğu bloğuna bağlı oluşuda rol oynamaktadır.

Yöneticiler bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir.

-Aktiviteleri yeniden gözden geçiririm

-Müzenin bazı birimlerini kapatırım

-Müzeyi haftada bir gün kapatırım

-Eğitim kaynakları ve çalışanları azaltırım

-Bir sonraki seneden para aktarırım

-Pazarlama ve kiraya vermeye önem veririm

-Harçamaların seviyesini azaltırım

-Tüm çalışma ve kararları yeniden gözden geçirir ,tekrar bütçe yaparım

- Önceden hazırlanan planları gözden geçiririm

-Personel sayısını azaltırım

-Geçici (Sözleşmeli) personeli azaltırım

-Müze dışındaki gezici sergileri azaltırım

-Mahalli imkanlardan faydalanmaya çalışırım

Yukarıdaki sıralananların yanında müze müdürler zaten kısıtlı bütçeyle çalışıyorum daha fazla kısıtamama , protesto ederim diye açıklama yapmışlardır. Bazıları ise bu tür uygulamaların kısıtlama miktarına göre değişip önlem alınabileceğini savunmuşlardır. Diğer bir kesim ise daha üst yönetim kuruluna danışıp yeni fonlar bulmaya çalışacaklarını belirtmişlerdir.

Müze yönetim kadrosuna göre % 28.0 (33 müze) personel maaşının çok az olduğunu, % 24.6'sı (29 müze) verilen bütçeyle idare ettiğini, % 33.9'u (40 müze) normal olduğunu, % 13.6'sı (16 müze) fazla olduğunu savunmuşlardır.

Personelin aldığı net maaşın yanında müzenin özelliğine göre % 45.8 fazla mesai, % 15.3'ü ikramiye, % 12.7'si sosyal yardım, % 11.9'u ise diğer yardımlarla desteklenmektedirler.

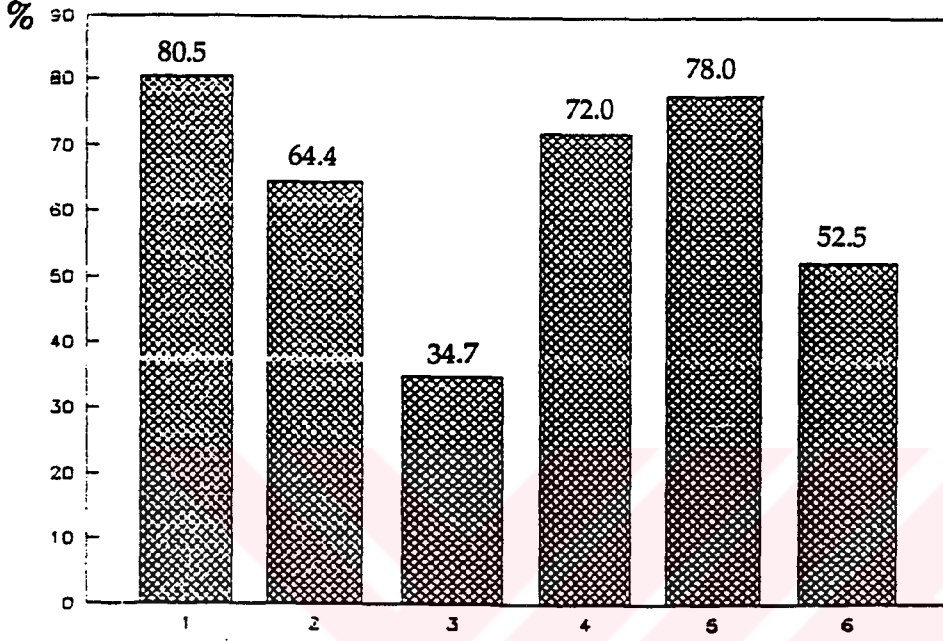
Personel politikasının değişmesini savunun yöneticiler aşağıdaki açılardan değişmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır.

- Daha fazla çalışana ihtiyaç olduğu,
- Müzeler koleksiyonlarını kiraya verebilmeli,
- Bir kişi birden fazla işi yürütmeli,
- Kalite artırılmalı,
- Uzman personel yetiştirilmeli,
- İşe ve ihtiyaca uygun personel alınmalı,
- Personel ücreti arttırılmalı,
- Personel politikası saptanırken personelin fikri alınmalı,
- Personelin özlük hakları sağlanlaştırılmalı,
- İstihdam şekli değiştirilmeli,
- İşe göre ücret ödenmeli,
- Personel politikası teknik açıdan değiştirilmeli,
- Planlama düzenli olarak gözden geçirilerek amaçlar kontrol edilmeli,
- Personel gereksinmesinin sağlanabilmesi için açıktan atama yapılmalı,

Müze yöneticileri % 45.7'si personel politikasının değişmesinin gerekliliğini belirtmişler, % 54.3'ü ise personel politikasından memnun olup, değiştirilmemesini savunmuşlardır.

5) AKTİVİTELER

Müzelerde 1) % 80.5 sürekli sergiler , 2)% 64.4 eğitim programları, 3)% 34.7'si özel sergi, 4) % 72.0'ı konferanslar % 78.0'ı geçici sergiler, 5)% 52.5 çeşitli sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.



Şekil 50- Müzelerde Uygulanan Çeşitli Aktiviteler

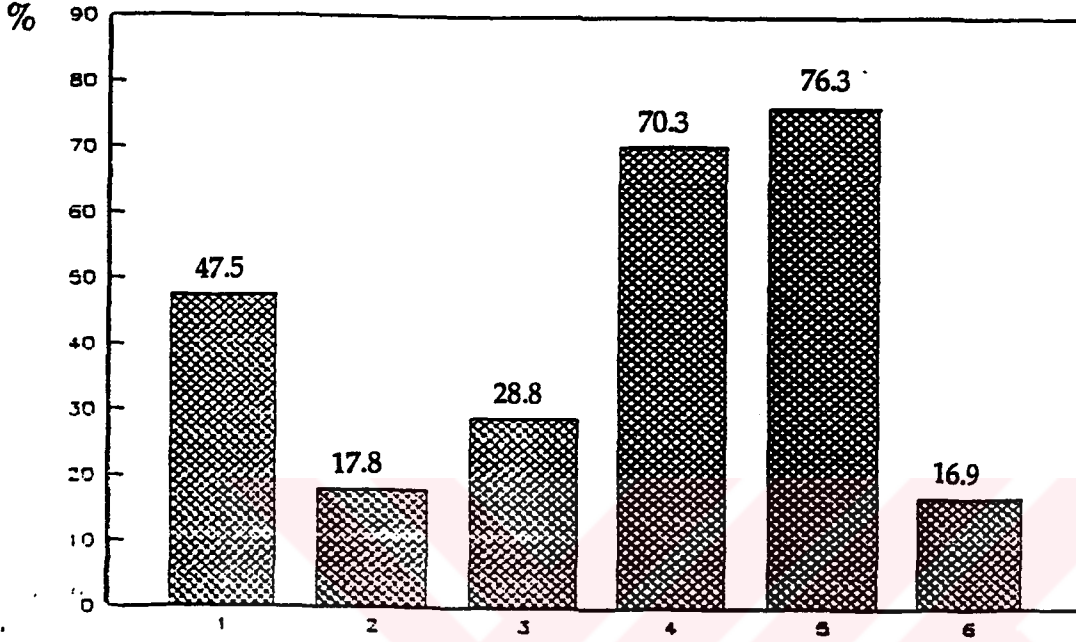
Müzelerin % 25.0 kendi çıkardıkları yayınların olduğu, % 75.0' ise bu tür yayınların bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu yayınların % 41.6'sı düzensiz belli periyodu takip etmezken, % 58.4'ü düzenli olarak çıkarılmaktadır.

Müzelerin % 63.8 'inde çeşitli görsel amaçlara yönelik turlar düzenlenmezken , % 36.2 'sinde bu tür düzenlenen turlar vardır .

Anketi cevaplayan müzelerin % 69.6'sında büyük toplantı salonlarına sahip olup , % 30.4'ünde ise toplantı salonları yoktur .Bu salonların % 76.6'sı müze yöneticilerince yeterli, % 23.4'ü yetersiz olarak tanımlanmıştır.

Müzelerin % 27.3'ü sürekli koleksiyon parçalarını müze dışında sergilenirken , % 72.3'ü bu imkandan yoksundur. Müze dışındaki bu sergilerin % 50.7 sık sık , % 49.3'ü ise nadiren düzenlenmektedir.

Müzeyi ziyaret edenlerin 1) %47.5 kendi kendine ;2) %17.8 teyple ; 3) %28.8 konferansla; 4) %70.3 rehberlerle; 5) %76.3 tanıtıcı basılı ve yazılı materyalle ; 6) %16.9 diğer çeşitli yollarla koleksiyonla ilgili bilgileri edinmektedirler.



Şekil 51 - Ziyaretçilerin Müzeyle İlgili Verileri Elde Etme Yolları

Müze ziyaretçileri en çok aşağıda sıralanan özelliklerden etkilendiklerini belirtmişlerdir.

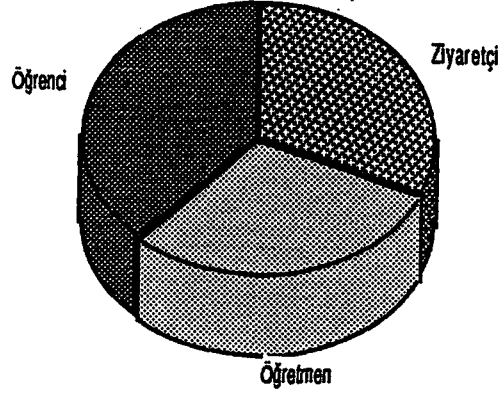
- Müzede bulunan koleksiyonlardan,
- Müzede uygulanan özel programlardan
- Aralıkla düzenlenen çeşitli, çağdaş boyutta ve kalitedeki sergilerden
- Çağdaş ve rahat, dolaşım alanlarından
- Müzenin iç yapısının orjinalliği , binası ve mimari yapısından
- Çocuklar için özel sergilerin düzenlenmesinde ,
- Sergilenen materyallerin dokunabilirliğinden,
- Müze binasının dış mekanı ile- müzenin bulunduğu konumu açısından,
- Müzenin tarihsel açıdan önemi,
- Müzede düzenlenen sosyal etkinliklerin düzeyi,
- Müzenin sürekli açık olması,

Yukarıda belirtilen nedenler yanında, müzeyi ziyaret eden ziyaretçilerin ırk, cins ve yaşantıları ile müzenin koleksiyon özelliklerinde bu etkilenmedeki payı unutulmamalıdır.

Müzelerin %75.9'da müze dışı aktiviteler düzenlerken, %24.1'de düzenlenmemektedir.

Müzelerin % 11.0'de ziyaretçilerin eğitilmesi için müze içinde verilen hizmet ve imkanlar yokken % 89.0'da bu tür hizmetler vardır. Bu imkanlar ın

- 1) % 31.7'si ziyaretçiler için,
- 2) % 30.0 öğretmenler ve araştırmacılar,
- 3) % 38.3 öğrenciler içindir.



Şekil 52- Ziyaretçi, Öğrenci ve Öğretmenlere Sağlanan İmkanlar

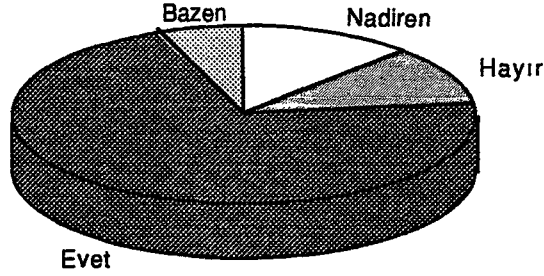
Koleksiyonlarla ilgilenenler için eğitim araştırma ve çalışma olanakları müzelerin % 88.0 tarafından sağlanmakta, %12.0 ise sağlanamamaktadır.

Sağlanan bu imkanların büyük çoğunluğu talep üzerine özel izin ve randevuyla verilmektedir.

- Yüksek öğretim veren kurumlardan eğitimci sağlanarak,
- Araştırma merkezleri ve koleksiyon idaresi aracılığıyla ,
- Gönüllü çalışanlar ile doktora öğrencilerinden yardım sağlanarak,
- Müzenin kütüphanesinden yararlanıp kitap alabilirler.
- Öğrenci odaları ve dersliklerde çalışılabilir,
- Açılan sergilerden,
- Koleksiyonlardan
- Kültürel etkinliklerden yararlanılabilir,
- Kazı çalışmalarına katılabilirler.
- Staj ve burs imkanları sağlanır .

Müzelerin verdiği bu eğitim ve araştırma olanaklarında, araştırmacıların kalitesi ,araştırmanın süre ve niteligide önemli rol oynamaktadır.

Müzelerin % 71.1 diğer müzelerde ortak çalışma içersindeyken, % 10.5'inde ise böyle bir uygulama bulunmamakta, % 12.3 çok nadir oldukça özel durumda, % 6.1 bazen bu tür uygulamaya gittiklerini belirtmişlerdir.



Şekil 53 - Müzelerin Diğer Müzelerle Ortak Çalışmalarının Dağılımı

Anketi cevaplayan müzelerin % 45.5 son beş yıl içersinde uluslararası büyük bir sergiye ev sahipliği yaptığını, % 54.5 ise yapmadıklarını bildirmişlerdir.

Özürlü ziyaretçiler için çoğu müzede özel olarak uygulanan programlar olmasada, bazı müzeler özürlü ziyaretçileri için aşağıda belirtilen aktivitelere sahiptir.

- Özel atölye çalışması,
- Koleksiyon ve sergilere girebilirlik,
- Körler için tekstil koleksiyonlarına dokunabilirler ,
- Binadaki rampalar sayesinde tekerlekli sandalyeyle girebilirler,
- Rehberler eşliğinde turlar,
- Tuvaletlerde özürlü ziyaretçiler için dizayn farklılığı,
- Kasetle müze ve koleksiyonların tanıtımının yapılması,
- İhtiyaçlarına göre değişik ve özel aktiviteler düzenlenir.
- Özel eğitim hizmetleri ve özel sergi dizaynı,
- Bina da körlerin rahatça gezmeleri için uygun yardımcı araçlarla donatılmıştır.
- Özürlülerin yaptıklarını sergileme imkanları sağlanmaktadır.
- Özürlü ziyaretçilerin yanında, 70 yaşın üstündeki ziyaretçilere de özel hizmet (ucuz bilet, asansör) gibi imkanlardan yararlandırılmaktadır.

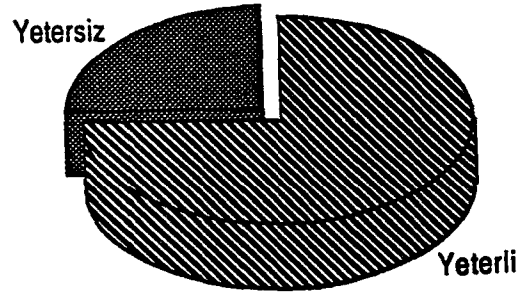
Ziyaretçileri için aktivite planlanması müzelerin % 57.6 için yeterli iken % 42.4'ü yeterli bulmamakta ve planlama düzeyini üst seviyelere çıkarılabilmesi ve daha fazla ziyaretçi çekebilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır.

- Elektronik aletlerdeki gelişimi yakalamak,
- Ziyaretçiler için özel programlanmış aktiviteler düzenlenmeli,
- Her yıl geniş çapta sergilerin açılmasına imkan sağlanmalı,
- Ziyaretçiler için rehberli turlar düzenlenmeli,
- Daha geniş yer araştırması yapılmalı,
- Aile ve okul çocukları için daha iyi hizmet verilmeli,
- Personel çeşitli mesleki alanlarda yeniden eğitime tabi tutulmalı ,
- Daha fazla gönüllü çalışan bulunmalı,
- Ziyaretçilerin ihtiyaçlarına cevap aranmalı,
- Planlama geleceğe dayalı olarak geliştirilmeli,
- Müze dışı sergi imkanları artırılmalı,
- Okullarla olan dialog arttırılmalı,
- Aktivitelerin sayısı arttırılmalı,
- Belli günlerde halka açık , konferans ve bilimsel toplantılar düzenlemeli ,
- Özürlü ziyaretçiler için müzeyi gezme olanakları sağlanmalı ,
- Müzede rehber eşliğinde çeşitli geziler düzenlenmeli,
- Müzelere yabancı lisan bilen , uzman çalışanlar alınmalı,
- Müze tanıtımı için audio-visual sistem kullanılmalı,
- Teşhir ve tanzim sık sık ve uygun şartlar göre değiştirmeli ve bunu yaparken personel ile ziyaretçinin görüşleri alınmalıdır.

Tüm bu etkinlikler daha fazla finansal güç ve uzman personelle başarıya ulaşabilir.

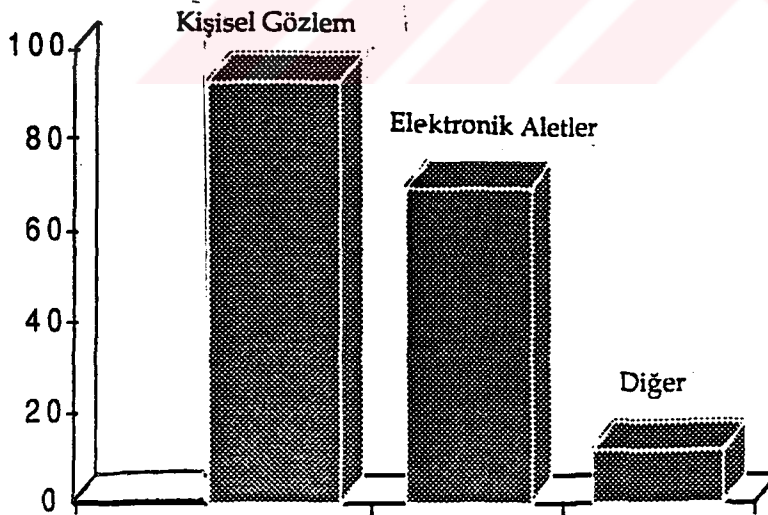
6) GÜVENLİK

Yöneticilerin % 75.9 müzelerinin güvenliğini yeterli , % 24.1 yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.



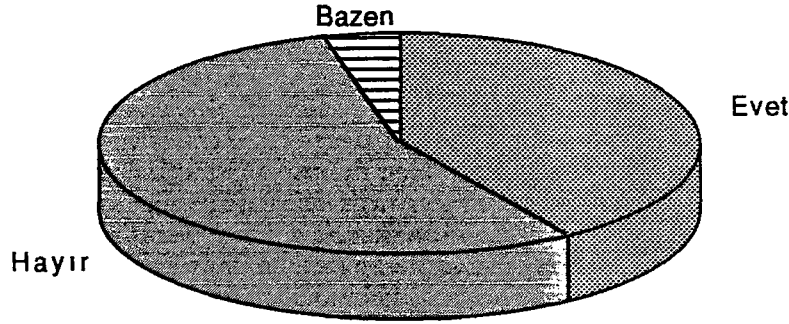
Şekil 54 - Güvenlik Açısından Müzelerin Yeterliliği

Müzedeki koleksiyonlarının % 87.3'ü kişisel gözlemle, % 65.3 elektronik aletler ve % 11.0'ı çeşitli şekillerde güvence altına alınmıştır.



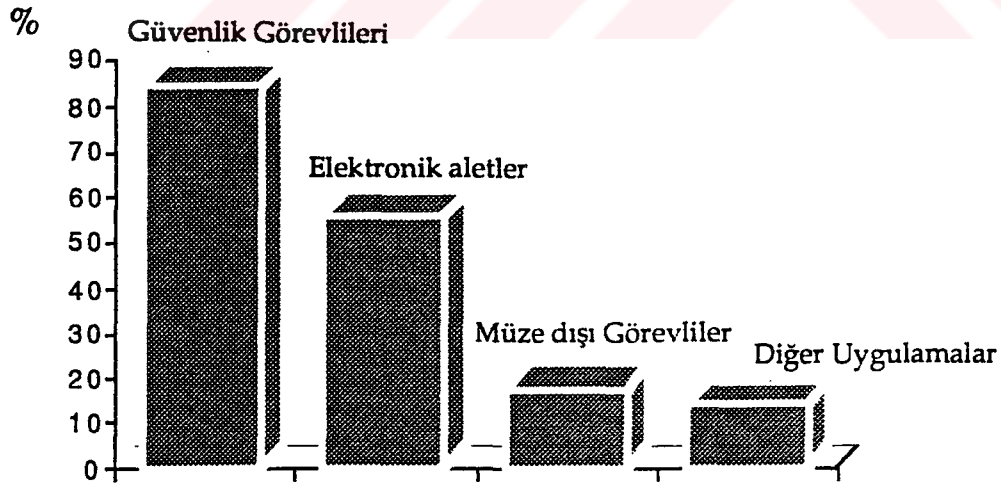
Şekil 55- Müze Koleksiyonlarının Güvence Türleri

Anket uygulanan müzelerde koleksiyonların % 40.6 sigortalı, % 55.4'ü sigortasızdır. % 4.0'ı bazı durumlarda sigortalanmaktadır. Bazı müzeler sırf tarihsel açıdan kıymetli materyalleri sigortalanmakta bazıları ise sergi gibi çeşitli amaçlarla müze dışına çıkarılan eserlerin zararlarını karşılamak amacıyla hükümet ya da müze tarafından sigortalanmaktadır.



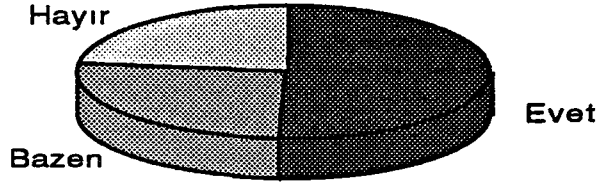
Şekil 56 - Koleksiyonların Sigortalanma Oranlarının Dağılımı

Müzelerde güvenliğin % 84.1'i güvenlik görevlilerince, % 55.9 elektronik aletlerle, % 17.8 müze dışı görevlilerince, % 14.4'ü çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır.



Şekil 57 - Güvenliği Sağlayıcı Yöntemler

Müzelerin % 51.0 güvenlik aletlerini teknolojik değişiklikler göre yinelemekte % 22.4 yenilememektedirler . Müzelerin % 26.6'sı bazı durumlarda, gereklilik halinde bu tür uygulamaya gitmektedirler.



Şekil 58 - Güvenlik Aletlerinin Yenilenme Oranları

Müze yöneticileri müze ve koleksiyonlarının güvenliği için aşağıdaki tavsiyeleri sıralamışlardır.

- Elektronik aletler artırılmalı ,
- Emniyet sistemleri geliştirilmeli,
- Eleman sayısı artırılmalı ,
- Güvenlik elemanları eğitilmeli ,
- Binanın iç güvenliğinin sağlanmalı,
- Sistemler modernleştirilmeli ,
- Özel bir güvenlik ekibi kurulmalı ,
- Güvenlik birim oluşturulmalı,
- Daha fazla gece bekçisine ihtiyaç var,
- Personel sayısı arttırılmalı,
- ICOM'un tavsiye ettiği standartlar kullanılmalı
- Fonun mücade ettiği en iyi sistem kullanılmalı,
- Güvenlikten sorumlular ,yapılan değişikliklerden anında haberdar olmalıdır.

Müzenin sağlıklı bir güvenliğinin sağlanabilmesi için detaylı bir dolaşım planı yapılmalıdır.Yapılan araştırmada % 76.2 bu tür uygulamaya gittiği, % 23.8'i ise böyle bir çalışma yapmadığı saptanmıştır.

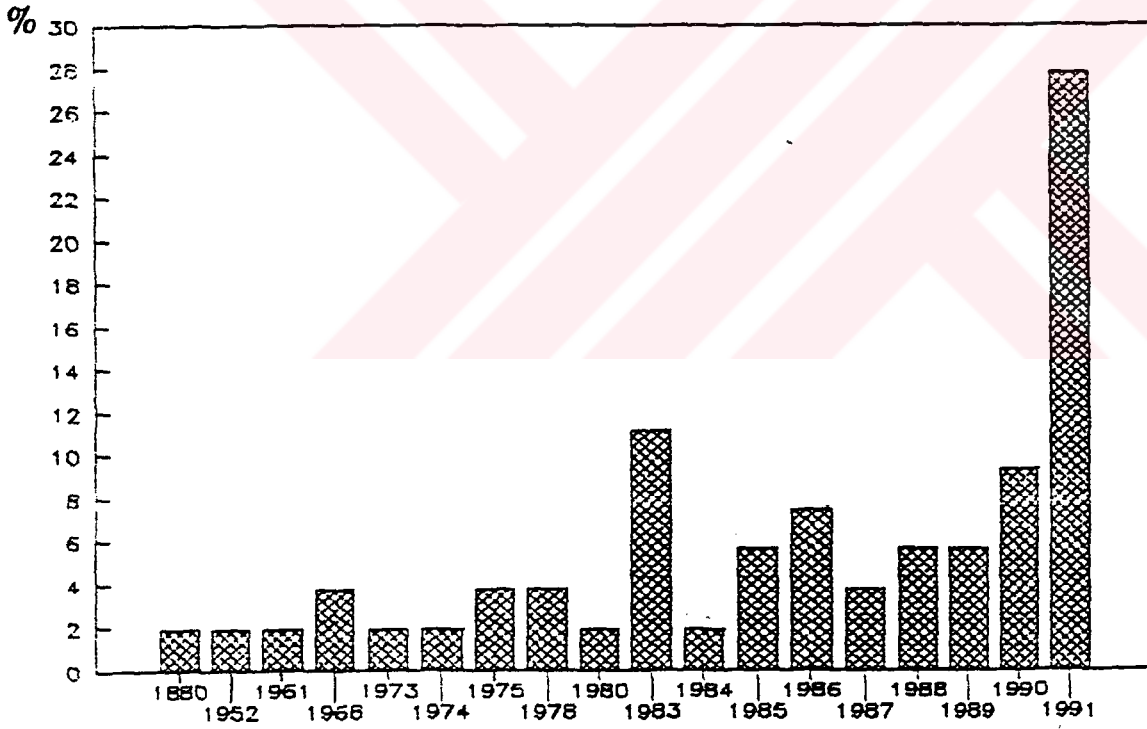
Müzelerin % 33.3'ü mimari tasarımının güvenlik problem oluşturduğu, %66.7'sinin ise oluşturmadığını belirtmişlerdir.

7) YENİDEN YAPILANMA

Yapılan araştırmada müzelerin % 57.7 'sinin gelişim açısından ek binalara ihtiyaç olduğu, % 42.3' ü ise bu tür ihtiyaçlarının olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırılan müzelerin % 37.5 'i merkeze yakın, % 10.7 'si merkezden uzak, % 51.8 'i merkezde kurulmuştur.

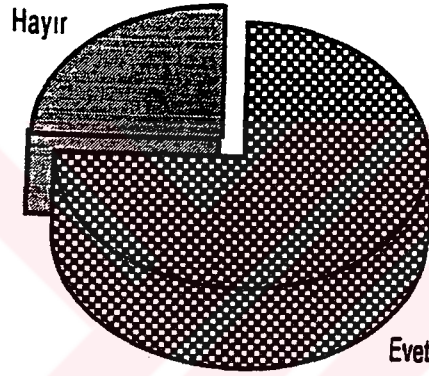
Anket uygulanan müzelerde en son restorasyon ve yeniden yapılanma çalışmaları, 1983'da yükselirken, 1991'de iki kat daha fazla olup ,büyük artış olmuştur.



Şekil 59- Müzelerin Restorasyon ve Yeniden Yapılanma Yılları

Müze binaları 1990-1991 yıllarında daha fazla olmak üzere çeşitli yeni binalar eklenmiş, bazı binaların işlevleri değiştirilerek çeşitli isimler almıştır. New Cinema, Lord Warfare Hall, Duxford Awilea, New Gas Gallery, Shanghai Art Museum, Bitki Müzesi, örnek olarak sayılabilir. Ayrıca, uçak hangarı, kütüphane, idari binalar, çocuklar için çalışma atölyeler gibi yeni restorasyon çalışmaları da eklenmiştir.

Müze yöneticilerinin %75.0 'ı yapılan bu değişiklik ve ek binaların eski müze binasının mimari üslubuna uygunluğunu, % 25 ' ise yeni dıyaynda olmaları gerekliliğini savunmuşlardır.



Şekil 60 - Mimaride Yapılacak Değişikliğin Müze Yapısına Uygunluğu

8) ÖZEL

Araştırmaya katılan 120 kişinin müzedeki mesleki pozisyonu da farklıdır. Müze müdürleri yanında aşağıda belirtilen görevlerdeki kişilerce cevaplandırılmıştır. Anket Müze yöneticisi, Müze koruma uzmanı, Müze işletme müdürü, Müze müdürü, Sanat uzmanı, Müdür yardımcısı, Halkla ilişkiler müdürü, Genel sekreter, Yönetici sekreter, Kayıt uzmanı, Güvenlik müdürü, Pazarlama müdürü, Eğitim müdürü, Araştırmacı, Genel koordinatör, Arkeolog, Müze sorumlusu

Anketi cevaplayan müze müdürlerinin % 85.1'i Ülkemiz'de müzecilik konusunda Uluslararası bir toplantı düzenlendiğinde katılmak istediklerini belirtmişlerdir

C-ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu değerlendirme, müzelerin planlama çalışmalarına yaklaşımlarıyla ilgili bilgiler taşımaktadır. Müze yönetimi içinde fazla uygulanmayan, planlama konusu ele alınarak böyle bir ayırım sonucu işleri oluşturan faaliyetlerin, işgörenlerin sorumluluk alanları, karar verme, sorun çözme ve inisiyatiflerini kullanma konularında kendilerine yardımcı olacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerle, aşağıdaki bulgular tanımlanmıştır.

-Müzelerin çoğunluğu, geçen zaman içersinde çeşitli tarihi binalara müze kimliğinin kazandırılmasıyla oluşmuştur.

-Anket uygulanan müzelerin çoğunluğunda ise özel sergilerin açılmasına imkan verilmektedir.

-Müzelerin çoğu kendi kütüphanelerin sahipse, bu yerler özel izinlerle halkın yararlanmasına sunulmaktadır.

-Müze yöneticilerinin % 75.5 planlama uygulamalarının yararlarına inanmaktadır. % 61.8'i ise uygulanmakta olan planlamada eksiklik olmadığı belirtilmiştir.

-Uygulanmakta olan planlama çalışmalarının içersinde büyük çoğunluğu % 82.2 Sergi Planlaması almaktadır. Bunun yanında Finansal Planlama çalışmaları ise yetersizdir.

-Müze lerde planlama çalışmalarında, % 32.4 ortaklaşa düzenlenmekte, % 30.4 müze yöneticilerince düzenlenmektedir.

-Müze çalışmalarında % 34.1 Teknik ve % 31.0 Toplumsal etkenler tarafından yönlendirmekte olup, % 54.1 Devlet, % 48.1 ile Personel, % 47.1 ile Sanatçı, gibi çeşitli gruplar tarafından etkilenmektedir.

-Araştırma yapılan müzelerde çalışanların büyük çoğunluğunu, profesyonel ve fulltime çalışan personel oluşturmaktadır. Gönüllü çalışan elemanların % 27.8 sini ise sanat tarihçileri oluşturmaktadır.

-Müze elamanlarının % 48.3 gazete ilanıyla, % 31.4 sözel açıklama ve duyurularla seçmektedir.

-Anket uygulanan müzelerin % 89.6'sında personel planlaması uygulanmaktadır. Uygulanan bu personel planlamasının, % 55.9' zu müze müdürleri tarafından yapılmaktadır.

-Personel planlamasının % 75.3 müzeye personel sağlamak için, % 47.1 sağlıklı bir personel ücret politikası için yapılmaktadır.

-Müze yöneticilerinin % 88.6 müze organizasyonu,% 62.5'i eğitim programlarının başarısı için personel planlamasının yapılmasını gerekliliğini savunmuşlardır.Bunun yanında uygulanan personel planlama çalışmalarında % 50.5 değişiklik yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmişlerdi

-Müze müdürlerine bağımsız hareket etme imkanlarının verilmesi, uzman personel gerekliliği,personel planlama konusunda eğitim eksikliği personel planlama politikasını etkilemektedir. Bunun yanında personel politikası tüm personeli kapsayacak şekilde düzenlenmelidir.

-Müzelerinin finansal kontrolünün % 63.6 müze müdürlerince, % 29.7 müze müdürlerinden başka üst yöneticiler tarafından yapıp,uygulanmaktadır.

-Müze bütçesinin büyük çoğunluğu personel maaşlarına harçanırken,geri kalan kısım ise koleksiyon sergileme, toplama, tanıtım, bakım ve onarım ve eğitim gibi giderlere harcanmaktadır.

-Müzelerin % 60.2 destekliyen çeşitli ek fonlar varken ve bu fonların % 57.4'ü ise süresizdir.

-Müze bütçesi dışında finansal gelirler % 50.8 hediyelik eşya satışlarından, % 43.2 bağışlardan, % 43.2 giriş ücretleri, % 32.2 gelir getirici aktivitelerden sağlanmaktadır.

-Müzeyi destekliyen grupların % 37.3 finansal, % 31.4 koleksiyon, % 30.5 müzeyi destek kişi bulma gibi çeşitli faaliyetleriyle müze çalışmaları desteklemektedir.

-Müze bütçeleri aktivitelerini yerine getirmede %36.0 yetersiz, % 27.9'u ise pekfazla olmadığını ve finansal sorunların başta geldiğini belirtmişlerdir.

-Müze yöneticileri herhangi bütçe kısıtlamasıyla karşılaştıklarında,çeşitli sürekli aktiviteler için harcamalarını azaltacaklarını yada durduracaklarını, bazıları ise başka gelir getirici aktiviteleri gündeme getirip, para sağlamaları gerekliliğini ve böyle bir durumda alacakları kararların müze yönetim politikasını etkileyeceğini, bazı durumlarda ise karar organlarının kendi dışında olabileceğini belirtmişlerdir.

-Yöneticiler bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında ilk önce uygulanan aktivitelerden vaz geçebileceklerini, müzeyi yada bazı birimleri kapatacaklarını,personel sayısını azaltacaklarını, bütçe planlamasını tekrar gözden geçirerek, müzeye başka fonlar bulmaya çalışacaklarını belirtmişlerdir.Yöneticilerin alacakları önlemlerinde kısıtlama miktarına göre değişeceğini, bazıları ise bu durumu protesto edeceklerini belirtmişlerdir.

-Yönetim kadrosuna göre % 33.9 personel maaşının normal, % 13.6'sı fazla olduğunu savunmuştur. Personelin müze özelliklerine göre aldığı, sosyal yardımlar fazla olsa bile yetersiz maaşlar yanında ,işten aldıkları manevi doyuruculuk daha fazladır.

-Yöneticilerin % 45.7'i müze kalitesinin artırımı, işe ve ihtiyaca uygun personel alımı için personel politikasının değişmesi gerektiğini savunmuşlardır.

-Müzelerde % 80.5 sürekli sergilerle, % 78.0 geçici , % 72.0 konferanslarla, % 64.4 eğitim programları gibi çeşitli aktiviteler düzenlenmekte olup, bunların ziyaretçileri etkileme oranları oldukça yüksektir.

-Müzelerin % 69.6'sı aktiviteler için yeterli toplantı salonlarına sahiptirler.

-Müzelerin % 36.2 'sinde görsel amaçlara yönelik turlar düzenlenmesi yanında % 27.3 sürekli koleksiyonlarını müze dışında sergilemektedir.

-Müzeyi ziyaret edenlerin koleksiyonla ilgili bilgileri % 76.3 tanıtıcı,basılı ve yazılı materyallerden % 70.3 rehberlerden, % 47.5 kendi kendilerine öğrenmektedir.

-Müzeyi ziyaret edenlerin öncelikle koleksiyonlarından, müzenin eserleri sunuş tarzından, mimari yapısından etkilenmektedirler.Müzenin özelliği, konumu ,sosyal etkinlikleride ziyaretçiyi etkilemede başlıca özelliktir.

-Müzelerin % 75.9 müze dışında da çeşitli aktivitelerini sürdürmektedirler.

-Müzelerin % 89.0 müze içersinde ziyaretçiler için çeşitli tür hizmetler sunulmaktadır. Bunlardan öğrencilere sunulan imkanlar büyük çoğunluğu oluşturur.

-Müzelerin % 88.0 araştırma, eğitim ve çalışma olanakları sağlamakta, sağlanan bu imkanların büyük çoğunluğu ise özel izinle gerçekleşmektedir.

-Müzelerin % 71.1 diğer müzelerle ortaklaşa çalışma içersinde işlevlerini sürdürmektedir.

-Ziyaretçilere sunulan aktivitelerin , % 57.6 yeterlidir. Bunun yanında elektronik aletlerdeki gelişimi yakalayarak, uzman personelle, ziyaretçi aktivitelerini geliştirerek dahada artırılabilirlerini belirtmişlerdir. Çoğu müzede ise özürlü ziyaretçiler için uygulanan özel aktiviteler yoktur.

-Müzelerin % 75.9 güvenliğin yeterli olduğunu ve koleksiyonların korunmasının kişisel gözlemle, elektronik aletlerle sağlandığını belirtmişlerdir. % 51.0 ise güvenlik aletlerini teknolojik gelişime göre yenilemektedir.

-Müzeler % 40.6 koleksiyonlarını sigortalayarak güvence altına almıştır.

-Sağlıklı bir güvenlik için müzelerin % 76.2 'sinde detaylı bir dolaşım planlamasının yapıldığını, müzelerin mimari tasarımının % 33.3 güvenlik problemi oluşturduğunu belirtmişlerdir.

-Araştırılan müzelerin % 51.8 merkezde kurulduğu ve alanlarının artırılması gerektiğini, müzelerin gelişimini sürdürmesi açısından da % 57.7 ek binalara ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir.

-Müzelerin restorasyon çalışmaları 1991 yılında büyük gelişim göstermiştir.

-Yöneticilerin çoğu % 75.0 müze binalarına yapılan ek mimari yapıların müzenin eski mimari yapısına uygun olması gerektiğini savunmuşlardır.Yeni binaların bu yapısal özellikleri müzenin orjinal kimliklerini bozacak tarzda olmamalıdır.

Araştırmaya katılan 120 kişinin % 85.1'i ülkemizde düzenlenecek müzecilikle ilgili toplantılara katılmak istediklerini belirtmişlerdir.Bu da müzecilik konusundaki çalışmalara duyulan ilginin ve eksiliğin göstergesidir.

Verilerden çıkarılan ve yukarıda sıralanmaya çalışılan sonuçlar müzelerin çalışmalarını şekillendirici rol oynayacak ve müzeyle ilgili pek çok araştırma konusunda saptanmasına yardımcı olacaktır. Bazı müzelerin soruları yüzeysel olarak cevaplanmış olmalarında, müzenin yönetim politikası, tarihsel gelişimi ve geçmişi de önemli etkindir. Ayrıca müzelerin finansal, organizasyonel yapı ile personel görünümü araştırıldığında bürokratik engeller ve gereksiz gizlilik yüzünden bazı sonuçlar güçlükle ortaya çıkmıştır.

Veriler ve sonuçlar ışığında organizasyon, yönetim ve finansal desteğe muhtaç görünümdeki müzelerin çağın gelişimi karşısında değişimi yakalayabilmeleri için yorum ve öneriler getirilmiştir. Böylece müze çalışmalarında yardımcı kuralların saptanıp,çeşitli faktörlerin anlaşılmasında önemli rol oynayacaktır.

II- SONUÇ VE ÖNERİLER

Müzeler toplumsal yapıdaki değişim sonucu geçen zaman içerisinde ihtiyaçlarına paralel gelişme göstererek gelişmiştir. Bu da müzelerin koruyuculuk fonksiyonlarını etkilemiş, müzeciliğin pek çok sorunla karşı karşıya kalmasını nedenlemiştir. Bugün müzelerde görülen pek çok sorun büyük bir problem olarak sayılmasa bile, gelecekte karşı karşıya kalınacak daha büyük sorunların temelini oluşturacaktır. Genelde müzelerde görülen sorunların kaynağı müze üst düzey yöneticilerinin yanlış yönetim biçimlerinden oluşmaktadır. Müze içi organizasyonunun kuvvetli olabilmesi için üst düzey yönetimin görevi çalışanların yapmakla sorumlu oldukları işleri daha iyi yapabilmeleri için uygun ortamın sağlanmasıdır. Bu da ancak etkin yönetim süreci içerisinde planlama çalışmalarıyla mümkün olacak ve birçok sorunun üstesinden gelinecektir.

Planlama; müze kaynaklarını ve potansiyelini arttıracak tarzda çalışmayı destekler. Uzmanlık alanları, aktiviteler ve kaynakların nereden, nasıl bulunacağı, gibi konuları araştırarak, müze kapasitesinin daha iyi olması için zorlar.

Bu çalışmayla müze faaliyet alanları içerisinde, yönetimde planlama uygulamalarının önemi ve yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Tez boyunca tanımlanmaya çalışılan yönetsel ve teknik planlama uygulamalarındaki eksikliklerin giderilmesi amacıyla aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

-Müze yönetimi bir kişilik operasyonlar değildir. Profesyonel müze yöneticilerinin liderliğinde, üst düzey yönetim kuruluna danışılarak ortaklaşa teşebbüs ve fırsatlar tanınmalıdır.

-Müze yönetiminin başarısı için, koleksiyonların korunması, güvenlik, çevresel kontrol, personel, finans gibi konuları kapsayan iyi bir politika düzenlenmeli ve uygulanması içinde gayret sarfedilmelidir.

-İyi bir müze yöneticisinin düşünce ve uygulamalarında tutarlılık önemsenirse de, yönetim sisteminde her zaman bunu yerine getirmek olası olmadığından problemi hafifletmek için bir bütün olarak tüm müzenin çaba göstermesi gerekir.

- Müze yöneticilerinin müze içinde fonksiyonel olabilmeleri için serbest düşünme imkanları verilmelidir. Ayrıca belirli limitler içinde bazı kararları tek başına alabil-

me yetkisine de sahip olmalıdırlar. Ancak yöneticinin aldığı kararlar müzenin genel politikasına aykırı kaçıyor veya diğer elemanlar arasında disiplinin bozulmasına neden oluyorsa, o zaman üst yönetim tarafından müze yöneticisine müdahale etmek gerekir.

-Müzelerin amaç, işlev ve hedefleri gerçekçi anlaşılır derecede ayrıntılı ve yazılı olarak belirlenmelidir.

-Müzelerin kültürel ve eğitsel etkinlikleri geniş bir bütçeyi gerektirdiğinden gelir kaynakları ve ödenekler geliştirilmeli, müzeye gelir getirici etkinlik olanakları sağlanmalıdır. Ülke içinde ve dışında ki çeşitli kaynaklar araştırılarak, uluslararası (UNESCO- ICOM) yardım kaynakları zorlanarak ek gelir ve fon sağlama yoluna gidilmelidir.

-Müzelerin, çalışmalarını aktif olarak sürdürebilmeleri için finansal özerklikleri yanında pazarlama güçlerinin gelişimi için kiredilendirme sistemi ile amaçlanan ilerlemeye destek sağlanmalıdır.

-Herhangi bir fon kesintisiyle karşılaştıklarında müzede ilk etkilenecek olanlar sergi ve aktivite programlarıdır. Oysa eğitim bireysel değil gruba yöneliktir. Bu yüzden müzelere Devlet tarafından sağlanan maddi kaynaklar arttırılmalı , çeşitli planlama girişimleri ile sağlanacak maddi yardımlar için döner sermaye oluşturulmalıdır .

-Çağdaş müzecilik anlayışı içinde müze aktivitelerini yerine getirebilmesi için geniş kapsamlı özerk bütçeler hazırlanmalı, bütçeyi kullanma serbestliği verilmelidir.

-Çeşitli tür ve özellikteki müzelere yönelik geniş kapsamlı kanun ve yönetmelikler çıkarılarak, tüm müzelerin kontrolünün yapılabileceği standartların geliştirilmeli . Bunun yanında tüm müzeler için aynı tür etiketleme ve standardizasyondan kaçınılması müze kaynaklarının daha yeterli ve etkin olarak kullanımını sağlayacaktır.

-Müze binaları müze amaçlarına göre planlanmalı, boş mekan ve salonların çeşitli geçici aktiviteler için değerlendirilecek konum ve dizaynda olmalı.

-Müzelerin daha çok ziyaretçi çekebilmelerini sağlamak için, bilimsel çalışma ve koruyuculuk görevleride saptırılmadan çeşitli aktiviteler için imkanlar sağlanmalıdır. Sürekli koleksiyonların sergilenmesi yanında, geçici sergilerde düzenliyerek sahip oldukları koleksiyonları daha çekici hale getirmelerinin yanında eserlerini daha iyi tanıtabilmeleri için broşür, katalog gibi yazılı tanıtım belgeleri düzenlemelidir.

-Yurtiçi ve yurtdışı müzelerle sanatsal ilişkiler kurulmalı, birlikte çeşitli aktiviteler için geniş kapsamlı sergi ve kültür tanıtım programları gerçekleştirilmelidir.

-Müzelerde eğitimsel ve kültürel ihtiyaçların doyuruculuğu sağlamalı, müze kütüphanelerinin kullanıma açılıp daha fazla kişinin yararlanması sağlanmalıdır.

-Müze ve yöneticilere üniversiteler tarafından verilen destek arttırılmalı, üniversitelerle müzeler ortaklaşa çalışma içerisine girmelidir. Bunun yanında müzeler her türlü araştırmaya açık ve destekleyici rol oynamalı, eğitim ve kültürel değerlere hizmet etmede hazır ve özgür çalışmayı destekleyici yapıda olmalıdırlar.

-Müzelerin eğitim unsuru her düzeydeki kişilere ve eğitimin her düzeyine benimseltilmelidir. Okullarla, çeşitli kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar içerisinde değişim programları uygulanmalıdır ve buralara olanaklar elverdigince uzman eğitici personel gönderip öğrencilere yönelik etkinliklerde bulunulmalıdır.

-Müzeler serbest eğitim kurumları olarak yeni arayışlarla sürekli etkinlikler içinde olmalıdır. Toplumla bütünleşmede ve toplumun ilgisini uyanık tutabilmede yaygın iletişim araçlarından yararlanmalı, müze dışı eğitim etkinliklerini gerçekleştirebilmelidir.

-Eğitim ofisindeki elemanlar ile müze yöneticileri bazı çalışmaları ortaklaşa yürütmeleri gerekir . Çünkü eğitimçiler, ziyaretçilerin genel istek ve taleplerini daha yakından bildikleri için açılacak yeni sergileri, düzenlenecek yeni aktiviteleri daha iyi hazırlayacakları için yöneticiler bu kişilerin fikir ve desteğini aldıklarından daha başarılı sonuçlar alacaklardır.

-Ziyaretçilerin yanında müze personeli de belirli aralıklarla eğitimden geçirilmelidir. Ancak bu sayede yönetici, çalışanlarından daha randımanlı ve verim bir şekilde çalışma sağlayacaktır.

-Kültürel değişim programları çerçevesinde sergi değişimi yanında personel değişimi de yapılarak başka ülkelerin müzelerini görme ve çalışma olanakları sağlanmalı, diğer müze ve kültürlerin yönetimi konusunda personel bilinçlenmelidir.

-Müze personel sorununa çözüm getirmek amacıyla, müze personeli çeşitli olanaklarla desteklenip statüsü arttırılmalıdır. Lisans ve Yüksek Lisans düzeyinde verilen müzecilik eğitimi derslerinde yönetim konularına ağırlık verilerek, müzecilik çalışmaları teorik ve uygulamalı olarak müzelerde gerçekleştirilmesi müzeler ve müzeciler açısından motive edici rol oynayabilir.

-Her müze personel planlaması çerçevesinde ne kadar çalışana ihtiyacı olduğunu , ziyaretçi sayılarını ve hangi tür ziyaretçiye hitap ettiğini saptamalıdır. Böylece izleyicinin güvenilir olmayan yargılara varması önlenmiş olur.

-Her müze profesyonel seviyedeki kayıt prosedürlerini müzenin özelliğine göre belirlenmeli, kolayca anlaşılabilir ve kullanılabilir durumda bulundurulmalıdır.

-Müze elemanlarının kişisel bilgileri profesyonel kayıt metodlarıyla saklamalı, iş kalitesi ve doyuruculuğu için zaman zaman bu kayıtlar incelenip yenilenmelidir.

-Müze sosyal görevini elinde yeteri kadar uzman personel kadrosu bulundurduğunda başarır. Bazı durumlarda ise zaman ve para azlığından dolayı gönüllü çalışacak elemanlara da ihtiyaç vardır. Bu tür gönüllü çalışan elemanlarında zaman zaman değerlendirilmeye alınıp eğitime tabii tutulma ihtiyaçları olduğu unutulmamalıdır.

-Müzeler sınırlı bütçeyle çalışmada özürli ziyaretçiler için eğitimsel etkilere sahip çeşitli aktiviteler düzenlemek zorundadır.

-Müzelerin yeniden yapılanmasında koruyucu değerler gözden geçirilmeli, yeni yapılanmada uygun denge kurulmalıdır.

-Müze çalışmalarında başarılar belirlenmeli, dikkatler sadece kural ve kaidelere verilmemeli, prosedürler takip edilmelidir. Yöneticiler tarafından karar vermede teorilerin seçimi ve tanınması, politikaların bilinmesi önemlidir. Zaman zaman yöneticilerde kontrol edilebilmeli, kontrol aksatılmadan gelişmeleri teşvik edici tarzda olmalıdır.

-Müze organizasyonunun gelecek durumunun kontrolü için iş, görev ve temel tarafsızlıklar açıkca belirlenmeli, müze içi ve dışı etkili iletişim kurulmalıdır.

-Fırsatlardan ve performanstan sonuna kadar yararlanma bilmek için kişilere sahiplik duygusu kazandırılmalıdır. Sonuçtaki başarı mükafaat olmalı ve kalitenin de, kantitenin de sonuçtaki görüntüsü tanınabilmelidir. Çünkü değerlendirmenin bir yolu başarının geliştiğini görmektir.

Tüm mükemmel organizasyonlarda herkesin ihtiyaçlarını belirlemek önemlidir. Müze ortamı içinde sabırla ihtiyaçlar anlaşılmalı, dürüstlük ve birliğin paylaşılmasında, sorumluluk yüklemek ve iş birliği içinde gerçekleştirmek, müze ve koleksiyonların güvenliği için önemlidir. İnsanların başarmak için konmuş amaçları uzaktan görebilmesi için ise planlama gereklidir. Müze planlamalarının başarıya ulaşması için iş birliği yapılmalı müzenin tarafsızlığı korunarak görev ve felsefeleriyle uyum içinde olmalıdır. Planlama stratejilerinden yeterli ve uygun başarı sağlanması, müzenin tarafsızlığı ile mümkündür.

Müze organizasyonunun başarısı için iyi biçimlendirilmiş iletişim çalışmaları ile planlama süreçlerinin en iyi şekilde anlaşılıp, etkili olarak uygulanmasıdır. Kişilerin planlamaya hazırlanmış olması planın oluşturma ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Planlama çalışmaları ile yönetici bütün elemanların en iyi şekilde katılacağı ve çalışacağı genel bir yönetim politikasını rahatlıkla uygulayarak, müzenin başarısını

arttırmasını sağlayacaktır.Çoğu yönetici planlamanın yararından çok zaman aldığı ve riskinin yüksek olduğundan bahseder aslında planlama zaman kaybı değil zaman kazanımıdır.İşin başarıya ulaşmasına yardım eder , riski azaltır, organizasyonun değişmesine fırsat tanır görevlerin devamlılığı ve müzenin hareketli yapısına karşı yapılacak esnek ve canlı planlama metoduyla geliştirilebilir.

Müzeler , verimli çalışma sistemlerini ve yönetim süreçlerini etkileyen çok sayıda sorunla karşı karşıyadır. Bu olumsuz koşulların değişmesi şu an içinde bulunduğumuz güç ekonomik koşulların yanında, eğitim, sanat ve yönetim politikalarına müzecilik alanında yeni boyutlar getirilmesi sonucunda ülkemiz müzeleri çağdaş müzeler düzeyine ulaşma çabasında başarı sağlayacaktır.

Tüm halkın malı olan müzeleri, koruma ve yaşatmada müzecilere pek çok görevler düşmektedir. Günümüzde geleceği planlama lüks olmaktan çok gerekliliktir. Müzelerde planlama çalışmaları oldukça yeni bir araştırma konusu olsada, kötü bir planın dahi , plansızlıktan daha iyi olduğu söylenmektedir.



Sayın,

Müzelerde Planlama konusunda doktora çalışmamı sürdürmekteyim. Tezim için, planlama konusunda çeşitli ülkelerin müzelerinde araştırma yapmak arzusundayım.

Bu amaçla hazırladığım anketi cevaplandırmanızla araştırmama çok yardımcı olacaksınız. Size vereceğim zahmetlerden dolayı şimdiden özür diler, teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Fethiye Erbay
Boğaziçi Üniversitesi

PLANLAMA AÇISINDAN MÜZELERİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Genel

1. Müzenin ismi
2. Müzenin kuruluş yeri ve yılı
3. Müzenin kuruluş konumu nasıldır?
 müze olarak tarihi bina Diğer
4. Müzenin türü nedir?
 Sanat Bilim Diğer
5. Müzede daha çok ne tür eserler yer alıyor?

6. Sürekli sergilenen eserlerin sayısı yaklaşık ne kadardır?.....
7. Müzeniz herhangi bir kuruma bağlı mıdır? Bağlıysa adı nedir?

8. Müzenin genel sorumluluğunu üstlenen asıl yönetici kimdir?
 Yüksek öğretim kurulu bşk. Üniversite
 Yönetim kurulu Bakanlık
 Profesyonel yönetici Müze Md.
 Mütevelli heyeti Diğer
9. Müze Müdürü dışında herhangi bir otoriteye sahip bir kuruluş veya kişi var mı?
 Evet ☐ İsim ve Ünvanı
 Hayır ☐
10. Müzede araştırma yapabilmek için sağlanan imkânlar ne düzeydedir?
 Oldukça iyi Fena değil Hiç yok gibi Yok
11. Müzenizin kurulmasından bu yana amaç ve hedeflerinde değişiklik oldu mu?
 Hayır ☐ Evet ☐ Olduysa hangi açıdan
12. Müzenizde özel sergilerin açılmasına imkân veriliyor mu?
 Evet ☐ Hayır ☐
13. Müzenizi diğer müzelerle karşılaştırdığınızda avantaj ve dezavantajları nelerdir?
 Avantaj
 Dezavantaj
14. Müzenizin kütüphanesi var mı?
 Evet ☐ Hayır ☐

Plânlama

1. Müze çalışmalarında plânlamanın yararları sizce nelerdir?
İnanmıyorsanız nedenlerini sıralayınız
2. Müzenizde hangi tür plânlama prosesleri yapıyor?

Personel plân	Sergi plân
Eğitim plân	Mimari plân
Bütçe plân	Diğer
Ziyaretçi plân	
Aktivitelerin plân	
3. Müzenizde uygulanan plânlarda eksiklik var mı? Varsa belirtiniz?
Evet ☐ Hayır ☐
4. Üst yöneticilerin plân. düzenlemedeki rolleri nelerdir?
 Bizzat kendi düzenler Müze dışı danışmanlar düzenler
 Danışılarak düzenler Müze çalışanlarınca ortaklaşa düzenlenir
 Karışmazlar, İyi bir uygulayıcıdır
5. Aşağıda belirtilen müzeciliği yönlendiren etkenleri önem sırasına göre sıralayınız?
 Teknik..... Toplumsal..... Ekonomik..... Beşeri..... Politik..... Sosyal..... Eğitimsel.....
6. Aşağıda belirtilen müze çalışmalarını etkileyen grupları önem sırasına koyunuz?
 Devlet Personel Ziyaretçiler Sermayeci Sanatçı
7. Müzenin (sizce) sergileme alanındaki eksiklikleri nelerdir?

Personel Plânlaması

1. Müzenizde toplam personel sayısı ne kadardır? (1991 yılı için)

2. Müzede hangi tür personel çalışmaktadır? Biliniyorsa personel sayıları?
 Full time Part time Geçici Gönüllü
3. Gönüllü personel kimlerden oluşur? (Mümkünse sayılarını belirtebilir misiniz?)

Sanatçılar	Hocalar
Öğrenciler	Ev hanımları
Sanat tarihçileri	Diğer
	Emekliler

4. Müzeye personeli hangi kaynaktan seçersiniz?

Gazete ilân yoluyla Okullardan
 Sözel duyurular İşçi bulma kurumlarından
 Müzede çalışanların tanıdıklarından Diğer

5. Müzede personel plânlaması yapılıyor mu? Yapılıyorsa kim tarafından?

Hayır ☐ Evet ☐ Müze Md. Personel Md. Üst Yönetim Diğer

6. Sizce personel plânlamasının yapılma amacının önem sırası nasıl olmalı?

Personel sağlamak Personeli ücretlemek
 Personel eğitmek, geliştirmek Personel güvenliği

7. Personel plânlamasının yapılması sizce neden önemlidir?

Müze organizasyonu için Müze politikası için
 Müzenin eğitim programı için Müzenin başarısızlığı

8. Müzede uygulanan personel politikasında değişiklik yapılmalı mı? Hayır ☐ Evet ☐

Yapılmalıysa hangi konularda olmalı?

Finans

1. 90-91 yılı için müze bütçeniz ne kadardır?

2. Müzenizin finansal kontrolü kime aittir?

Üst yönetici Müze Md. Finans Md. Diğer

3. Müze bütçeniz hangi kaynaktan sağlanıyor?

.....

4. Müzenin 90-91 yılı bütçesi hangi amaçlar için kullanıldı, konularına göre belirtiniz?

.....

.....

5. Müze bütçenizi destekleyen ek bir fon var mı? Sürekli mi? Varsa adını belirtiniz?

Hayır ☐ Süreksiz İsmi
 Evet ☐ Sürekli

6. Müzenin bütçe dışı gelir getirici aktiviteleri var mı?

Bağışlar Hediyelik Giriş ücretleri
 Diğer

7. Müzeyi sürekli olarak destekleyen organize olmuş gruplar hangi alanda faaliyet gösteriyor?

Finansal açıdan Koleksiyon toplama
 Diğer yardımlar Müzeye destek kişi bulmada
 Müze alanlarını genişletme Diğer

8. Müzenin bütçesi sizce müze aktivitelerini yerine getirmesinde yeterli oluyor mu?

Hiç olmuyor İdare eder Yeterli
 Pek fazla değil Oldukça fazla

9. a) Bütçede kısıtlamayla karşılaştığınızda sürekli aktivitelerden hangilerinden vazgeçersiniz?

.....

b) Bütçe kısıtlamasıyla karşılaştığınızda ne tür çalışma uygularsınız?

.....

10. Müze personelinin aldığı ücret yeterli midir?

Çok az İdare eder Normal Fazla

11. Personel net maaşının yanında ek ücret alıyormu?

Fazla mesai İkramiye Sosyal yardım v.b.

12. Personel politikası değişmeli mi? Hangi açıdan?

Evet ☐ Hayır ☐

Aktiviteler

1. Aşağıda yer alan aktivitelerin hangilerinin müzeniz tarafından yapılmaktadır?

Sürekli koleksiyonlar Özel sergiler Geçici sergiler
 Ziyaretçiler için eğitim programları
 Konferanslar Diğer sosyal aktiviteler

2. Müzenizin çıkardığı yayın türü var mı? Varsa düzenli mi?

Hayır ☐ Evet ☐ Düzenli Düzensiz

3. Müzede düzenlenen turlar var mı?

Evet ☐ Hayır ☐

4. Müzede büyük toplantı salonu var mı? Varsa yeterli mi?

Hayır ☐ Evet ☐

5. Müze kendi binası dışındaki yerlerde sürekli koleksiyonların parçalarını sergiliyor mu?

Evet ☐ Hayır ☐ Nadiren Sık sık

6. Müzeyi ziyaret edenler koleksiyonlarla ilgili bilgileri nasıl edinmektedir?

Kendi kendilerine Teypile sesli olarak
 Konferanslarla Müze eğitim uzmanlarınca
 Yazılı bilgilerle Rehberlerce
 Diğer

7. Müzede ziyaretçiler en çok nelerden etkileniyor?

.....

8. Müze dışı aktiviteler var mı? Varsa nelerdir?

.....

9. Kamunun eğitilmesi için verilen hizmet ve imkânlar var mı? Varsa kimler için?

Evet ☐ Hayır ☐
 Ziyaretçi için Halk için Öğrenciler için Diğer

10. Müze gerek öğrencilere, gerek diğer ilgilenen kişiler için eğitim, araştırma ve çalışma olanakları sağlanıyor mu? Sağlanıyorsa nasıl?

Evet ☐ Hayır ☐

11. Müzenin diğer müzelerle ortak bir çalışma içinde bulunuyor mu?

Evet ☐ Oldukça özel durumlarda ☐
 Hayır ☐ Bazen ☐

12. Müzeniz son beş yıl içinde uluslararası büyük bir sergiye ev sahipliği yaptı mı?

Hayır ☐
 Evet ☐ Eğer evetse kısaca belirtiniz?

13. Müzenizde özürlü ziyaretçiler için özel programlar var mı? Varsa belirtiniz?

.....

14. Müzeyi ziyaret edenlerle ilgili aktivitelerin plânlanması yeterli midir? Değilse önerileriniz var mı?

Evet ☐ Hayır ☐

Güvenlik

1. Müzenin genel güvenliği sizce yeterli mi?

Evet ☐ Hayır ☐

2. Müzenizde koleksiyonlar ne şekilde güvence altına alınmıştır?

Kişisel gözlem yoluyla
 Elektronik aletlerle
 Diğer

3. Koleksiyonlar sigortalı mı?

Evet ☐

Hayır ☐

4. Güvenlik kimler tarafından sağlanıyor?

Güvenlik görevlileri

Müze dışı görevlilerce

Elektronik aletlerle

Diğer

5. Güvenlik aletleri teknolojik değişikliklere göre yenileniyor mu?

Evet ☐

Bazen ☐

Hayır ☐

6. Güvenlikle ilgili tavsiyeleriniz var mı?

.....
.....

7. Müzenizin güvenlik açısından detaylı bir dolaşım plânı var mı?

Evet ☐

Hayır ☐

8. Müzenizin mimari tasarımı güvenlik açısından problem oluşturuyor mu?

Oluşturuyorsa hangi açılardan?

Evet ☐

Hayır ☐

Yeniden yapılaşma

1. Müzenizde gelişmeye yardımcı ek binalara ihtiyaç var mı?

Evet ☐

Hayır ☐

2. Müzenizin kuruluş yerinin konumu nasıldır?

Merkeze yakın Merkezde Merkezden uzakta

3. Müze binasının kullanım alanı bakımından plânı nasıldır?

Çok mükemmel ☐

İyi ☐

Berbat ☐

İdare eder ☐

4. Müzenizde yapılmış yeni bina veya değişiklik varsa aşağıda belirtelim?

Yılı

İsim değişikliği (Eski) (Yeni)

5. Yapılan değişiklik eski projenin devamı mı? Yoksa yeni bir proje şeklinde midir? (Eski ile yeni müze binaları arasında uyum var mı?)

.....

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE AİT BİLGİLER

Tarih/...../19.....

Ad

Soyad

Mesleği

Müzedeki görevi

Kaç yıldır müzede çalıştığı

Yazışma adresi

.....

.....

Müzenin adresi

Şehir kodu:

Telefax Telex.

Ülke kodu:

Tel.

* Türkiye'de Uluslararası düzeyde bir Müzecilik toplantısı düzenlenecek olsa katılmak ister misiniz?

Evet ☐Hayır ☐

Anketi Düzenleyen

Fethiye Erbay

Boğaziçi Üniversitesi

80815, Bebek, İstanbul/TÜRKİYE

Telex. 26411 boun tr

Telefax. (901)165 63 57

oru o.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
NEL					
	V 001 V 002 V 003	4-5 6-7 8-11	01-98 01-98 1500-1990	Müzenin bulunduğu ülke Kuruluş yeri Kuruluş yılı	Boş : 99 Boş : 99 Boş : 9999
	V 004	12	1-3	Müze binası	Tarihi : 1 Müze : 2 Diğer : 3 Boş : 9
	V 005	13	1-3	Müze tipi	Sanat : 1 Bilim : 2 Diğer : 3 Boş : 9
	V 006 V 007 V 008 V 009	14-15 16-17 18-19 20-21	01-98	Müzedeki koleksiyonların türü nedir	Boş : 99
	V 010	22-26		Müzedeki koleksiyon sayısı	Boş : 99999
	V 011	27-28		Müzenin bağlı olduğu kurum	Boş : 99
	V 012	29	1-7	Müzenizin yöneticisi kim	Yük. Öğ. Kur. Bşk 1 Yön. Kurulu 2 Profes. Yönetici 3 Üniv. 4 Bakanlık 5 Müze Md. 6 Diğer 7
	V 013 V 014	30 31-32	01-98	Müzeyi destekleyen dış otorite var mı?	H: 2 / E: 1 Cevaba bağlı Boş : 99
1	V 015	33	1-4	Müzeniz araştırma ortamı sağlayabiliyor mu?	Oldukça iyi 1 Fena değil 2 Hiç yok 3 Yok 4 Boş 9
1	V 016	34	01-98	Müzenizin amaçlarında kuruluşundan bugüne değişim oldu mu?	E: 1 / H: 2 Boş : 9
2	V 017	35-36	01-98	Müzeniz özel sergilere müsaade ediyor mu?	E: 1 / H: 2 Boş: 9
3	V 018 V 019 V 020	37 38-39 40-41	01-98	Müzeniz diğerleriyle karşılaştırdığınızda avantaj ve dezavantaj nelerdir?	Cevaba bağlı Avantaj: Boş: 99 Dezavantaj: Boş: 99

Soru No.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
14	V 021	42	01-98	Kütüphaneniz var mı?	E:1/ H:2 Boş : 9
PLANLAMA					
1	V 022 V 023	43 44-45	01-98	Planlamanın yararı var mı?	E:1/ H: 2 Boş : 9
2	V 024 V 025 V 026 V 027 V 028 V 029 V 030 V 031	46 47 48 49 50 51 52 53	01-98	Planlama türüleri nelerdir?	Kişisel : 1 Eğitimsel: 1 Bütçe :1 Aktivite :1 Sergi :1 Mimari :1 Ziyaretçi : 1 Diğer : 1 Boş : 9
3	V 032 V 033	54 55-56	01-98	Planlamada eksiklik var mı?	E: 1/ H: 2 Boş : 9
4	V 034 V 035 V 036 V 037 V 038	57 58 59 60 61	01-98	Üstün Planlamadaki Rolü Nedir?	Kendisi : 1 Danışır : 1 Danışmaz : 1 İyi yönetir: 1 Dışarıya danış: 1 Boş: 9
5	V 039 V 040 V 041 V 042 V 043 V 044 V 045	62 63 64 65 66 67 68	1-7	Müzeciliği Yönlendiren Etkenler Nelerdir? sıralama	Teknik: 1-7 Politik : 1-7 Sosyal : 1-7 Ahlaki : 1-7 Ekonomik: 1-7 Eğitsel : 1-7 Beşeri :1-7 Boş : 9
6	V 046 V 047 V 048 V 049 V 050 V 051	69 70 71 72 73 74	1-6	Müze Çalışmasını etkileyen gruplar kimlerdir?	Devlet: 1-6 Personel: 1-6 Ziyaretçi: 1-6 Sermaye sahipleri: 1-6 Artistler: 1-6 Diğer : 1-6 Boş : 9
7	V 052 V 053	75 76-77	01-98	Sergileme alanlarında eksiklik nelerdir?	

oru o.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
PERSONEL PLANLAMASI					
	V 054	1-4	0001-9998	Müze personel sayısı	
	V 055 V 056 V 057 V 058	5 6 7 8	1-4	Personel türleri	Tüm zamanlı: 1 Yarım zam. : 1 Geçici : 1 Gönüllü : 1 Boş : 1
	V 059 V 060 V 061 V 062 V 063 V 064 V 065	9 10 11 12 13 14 15	1-7	Gönüllü elemanların dağılımı.	Artist: 1 Öğretmen: 1 Emekli: 1 Öğrenci:1 Ev hanımı : 1 S. Tarihçisi: 1 Diğer:1 Boş: 9
	V 066 V 067 V 068 V 069 V 070 V 071	16 17 18 19 20 21	1-6	Müzenin personel sağladığı kaynak	Gazete:1 Okul: 1 İlan: 1 Personel yard: 1 İş ve işçi bul.: 1 Diğer: 1 Boş: 9
	V 072 V 073 V 074 V 075 V 076	22 23 24 25 26	1-4	Müzedeki personel planlamasını kimin tarafından yapılmaktadır?	Müze müd.: 1 Personel yön.: 2 Yönetim kurulu: 3 Diğer: 1 Boş: 9
	V 077 V 078 V 079 V 080	27 28 29 30	1-4	Personel planlamasının yapılma amacı nedir?	Personel alımı : 1 Maaş saptama : 1 Eğitim :1 Personel güvenliği: 1 Boş: 9
	V 081 V 082 V 083 V 084	31 32 33 34	1-4	Personel planlamasının yapılması sizce neden önemli	Müze org.: 1 Eğitim politikası : 1 Müze politikası : 1 Müze başarısı:1 Boş: 9
	V 085 V 086	35 36-37	01-98	Personel planlaması değişiklik yapılmalı mı? Hangi konuda?	E: 1 / H: 2 Boş: 9

Oran No.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
İNANS					
	V 087	38	1-6	Müze bütçesi ne kadardır?	10 000-49.000 : 1 50.000-99.000: 2 100.000-499.000 : 3 500 000-999 000: 4 1 000 000-49 999 999: 5 50 000 000 -99 000 000 : 6 100 000 000-üstü : 7 Boş: 9
	V 088 V 089 V 090 V 091	39 40 41 42	1-4	Müze finans kontrolü kime aittir?	Yönetici : 1 Müze müd. : 1 Finans müd. : 1 Diğer: 1 Boş : 9
	V 092	43-44	01-98	Bütçeniz nereden kaynak sağlar?	Boş : 99
	V 093 V 094 V 095 V 096	45-46 47-48 49-50 51-52	01-98	1990/91 bütçesi ne için kullanıldı?	Boş : 99
	V 097 V 098 V 099	53 54 55-56	1-2	Bütçenizi destekleyen ek fon var mı? sürekli midir?	E : 9/H : 9 Boş : 9 Devamlı : 1 Devamlı değil: 2
	V 100 V 101 V 102 V 103	57 58 59 60	1-4	Bütçedışı gelir getirici aktiviteler nelerdir?	Bağış: 1 Giriş: 1 Hediye: 1 Diğer: 1 Boş: 9
	V 104 V 105 V 106 V 107 V 108 V 109	61 62 63 64 65 66	1-5	Müzeyi destekleyen gruplar hangi alanda faaliyet gösterir?	Finans : 1- 9 Toplama: 1 Müze destek kişi : 1- 9 Müzeyi geliştirme: 1- 9 Diğer: 1- 9
	V 110	67	1-5	Müze bütçesi yeterli oluyor mu?	Hiç olmuyor: 1 Pek fazla: 2 İdare eder: 3 Oldukça fazla: 4 Yeterli: 5 Boş: 9
	V 111 V 112	68-69 70-71	01-98	Bütçeyi kısmak gerektiğinde neden vaz geçerdiniz?	Boş: 99
0	V 113	72 73 74 75	1-4	Personelin aldığı ücret yeterli midir?	Çok az: 1 İdare eder: 2 Normal: 3 Fazla: 4 Boş: 9

Oran No.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
1	V 114 V 115 V 116 V 117	76 77 78 79	1-4	Personel maaşına ek ücret alıyor mu?	Sosyal yardım: 1-9 Fazla mesai : 1- 9 İkramiye : 1-9 Diğer :1-9
2	V 118 V 119	1 2-3	01-98	Personel politikası değişmeli mi?	E : 2 H : 2 Boş : 99
AKTİVİTELER					
	V 120 V 121 V 122 V 123 V 124 V 125	4 5 6 7 8 9	01-98	Müzenizde yer alan aktiviteler nelerdir?	Sürekli kol.: 1-9 Ziy. içineğ. programı: 1-9 Özel sergi :1-9 Konferanslar : 1-9 Geçici ser.:1-9 Diğer : 1-9
	V 126 V 127	10 11	1-2	Müzenizde çıkarılan yayın var mı varsa düzenli mi?	E: 1/ H:2/ Boş : 9 Düzenli: 1 /Düzensiz: 2
	V 128	12		Müzenizde turlar var mı?	E:1/ H: 2/Boş: 9
	V 129 V 130	13 14		Toplantı salonu var mı? yeterli mi?	E:1 / H: 2 Boş: 9 Yeterli : 1/Yetersiz: 2
	V 131 V 132	15 16	1-2	Müzenizin kendi alanı dışında sergi imkanı varmı?	E: 1/H: 2/Boş: 9 Nadiren: 1 Sıklıkla: 2 Boş: 9
	V 133 V 134 V 135 V 136 V 137 V 138	17 18 19 20 21 22	1-6	Ziyaretçiler koleksiyon hakkındaki bilgileri nasıl edinirler?	Kendi ken.: 1-9 Teyip: 1-9 Konferans : 1-9 Rehberler: 1-9 Rehber kitap: 1-9 Diğer9/Boş: 9
	V 139	23	01-98	Müzenizde ziyaretçiler en fazla nelerden etkileniyor?	Boş: 99
	V 140 V 141 V 142 V 143 V 144	24 25 26 27 28	1-4	Müze dışı aktiviteleriniz var mı? Varsa kimler içindir.	E:1/ H: 2 / Boş: 9 Öğretmenler: 1-9 Öğrenciler :1-9 Ziyaretçiler: 1-9 Diğer: 1-9 Boş : 9
	V 145 V 146 V 147 V 148	29 30 31 32	1-4	Kamunun eğitimi için verilen hizmet imkanları var mı? Varsa kimler için	E: 1 / H: 2 Ziyaretçi: 1-9 Öğrenci : 1-9 Halk: 1-9 Diğer: 1 / Boş: 9

Oran No.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
0	V 149 V 150	33 34-35	01-98	Müzenizin eğitim ve araştır. olanakları var mı?	E:1 /H:2 Boş : 9 Boş : 99
1	V 151 V 152 V 153	36 37 38	1-3	Müzeniz diğer müzelerle ortak çalışma yapıyor mu?	E: 1/H: 2 Boş: 9 Boş : 99
2	V 154 V 155	39 40-41	01-98	Müzeniz son beş yıl içinde büyük bir sergiye ev sahipliği yaptı mı?	E : 1 H : 2 Boş: 9 Boş : 99
3	V 156 V 157	42-43	02-98	Özürlü ziyaretçiler için programlarınız var mı?	H : 1 Boş : 99
4	V 158 V 159	44 45-46	01-98	Ziyaretçiler için aktivite planlaması yeterli mi?	Boş : 99 E: 1 / H: 2 / Boş: 9
GÜVENLİK					
1	V 160	47	1-2	Müzenin güvenliği yeterli mi?	E:1/H: 2 /Boş: 9
2	V 161 V 162 V 163	48 49 50	1-3	Müze koleksiyonları ne şekilde güvence altında alınmıştır ?	Kişisel gözlem : 1 Elektrik aletler:1 Diğer:1 Boş : 9
3	V 164	51	1-3	Koleksiyonlarınız sigortalı mı?	E: 1 H: 2 Bazen: 3 Boş : 9
4	V 165 V 166 V 167 V 168	52 53 54 55	1-4	Güvenlik kimler veya neler tarafından sağlanır?	Güvenlik Gör.: 1 Elekt. Aletler:1 Müze dışı gör. : 1 Diğer:1 Boş : 9
5	V 169	56	1-3	Güv. aletleri yenileniyor mu?	E: 1/H: 2 Boş: 9 Bazen: 3
6	V 170	57-58	01-98	Güvenlikle ilgili tavsiyeleriniz var mı?	E: 1 / H: 2 Boş : 99
7	V 171	59	1-3	Güvenlik açısından detaylı dolaşım planı var mı?	E: 1/ H: 2 /Boş: 9 Diğer: 3
8	V 172	60	1-2	Müzenizin mimari tasarımı Güvenlik açısından problem oluşturuyor mu?	E: 1/H: 2 Boş: 9

oru lo.	Variable No.	Kalan	En yüksek ve En düşük oran	Değişken tanımı	Açıklamalar
ENİDEN YAPILANMA					
	V 173	61	1-2	Müzenizin gelişmesine yardımcı ek binalara ihtiyaç var mıdır?	E: 1/H: 2 Boş : 9
	V 174	62	1-3	Müzenizin kuruluş konumu nasıldır?	Merkeze yakın : 1 Merkezde :1 Merkezden uzak : 1 Boş : 9
	V 175	63	0001-9998	Müze binasının kullanım alanı bakımından planı var mı?	Çok mükemmel: 1 İyi : 1 Berbat :1 İdare eder : 1 Boş:9999
	V 176 V 177	64 65	0001-9998 01-98	Müzenizde yapılmış yeni bina var mı ?Ne zaman yapıldı?	Boş : 9999 Boş: 99
	V 178	66	1-2	Mimari değişiklikler eskisine uygun mu?	Boş : 9 E: 1/H: 2
ÖZEL					
			01-98	Anketi cevaplayanların müzedeki görevleri	Boş: 99
			01-98	Kaç yıldır bu görevde	Boş: 99
			01-98	Türkiyede düzenlenecek müzecilikli ilgili bir toplantıya katılıp katılmak istemleri	Boş: 99 Hayır: 2 Evet: 1

MÜZE ADI	ŞEHİR VE ÜLKE ADLARI
1- GUTENBERG MUSEUMS MAINZ	MAINZ/ALMANYA
2- GERMAN ARCHITECTURE MUSEUM	FRANKFURT/ALMANYA
3- ALTONAER MUSEUM IN HAMBURG	HANBURG/ALMANYA
4- KESTNER MUSEUM	HANNOVER/ALMANYA
5- HISTARISCHES MUSEUM	HANNOVER/ALMANYA
6- BAYERISCHES NATIONAL MUSEUM	MÜNIH/ALMANYA
7- MUSEUM FÜR KUNSTHANDWERK	FRANKFURT/ALMANYA
8- HISTIRI SCHES MUSEUM FRANKFURT	FRANKFURT/ALMANYA
9- NATIONAL MUSEUM OF NATURAL HISTORY	LEIDEN/HOLLANDA
10- MUSEON DEN HAAG	MAGUE/HOLLANDA
11- AMSTERDAM HISTORICAL MUSEUM	AMSTERDAM/HOLLANDA
12- RIJKS MUSEUM	AMSTERDAM/HOLLANDA
13- MUSEUM AMSTELKIING	AMSTERDAM/HOLLANDA
14- GRONINGER MUSEUM	GROINGER/HOLLANDA
15- VAN GOGH MUSEUM	AMSTERDAM/HOLLANDA
16- TEYLLERS MUSEUM	HEARLEM/HOLLANDA
17- PALEİŞ HET LOO	APELDOORN/HOLLANDA
18- HERBERT F. JOHNSON MUSEUM OF ART	NEW YORK/USA
19- THE CARNEGIE MUSEUM OF ART	PITTSBURG/USA
20- LOWIE MUSEUM OF ANTHROPOLOG	CALIFORNIA/USA
21- MUSEUM OF SCIENCE AND INDUSTRY	CHICAGO/USA
22- NATIONAL MUSEUM OF PHOTOS FILM & TV	WEST YOKSHIRE/USA
23- LOUISIAN STATE MUSEUM	NEW ORLEONS/USA
24- THE JEWISH MUSEUM	NEW YORK/USA
25- NATIONAL AIR AND SPACE MUSEUM	WASHINGTON/USA
26- THE CLEVELAND MUSEUM OF ART	CLEVELAND/USA
27- NATIONAL MUSEUM OF AMERICAN HIST	WASHINGTON/USA
28- SAN FRANCISCO MUSEUM OF MODERN ART	SANFRANCISCO/USA
29- METROPOLITAN MUSEUM OF ART	NEW YORK CITY/USA
30- THE J. PAUL GETTY MUSEUM	LOS ANGELES/USA

31- VICTORIA AND ALBERT MUSEUM	LONDON/İNGİLTERE
32- CAMBRIDGE UNIV. MUSEUM OF ARCHEOLOGY	CAMBRIDGE/İNGİLTERE
33- THE NATIONAL MUS. & GALLERİES ON MERSEYSIDE	MERSEYSIDE/İNGİLTERE
34- IMPERIAL WAR MUSEUM	LONDON/İNGİLTERE
35- MUSEUM OF LONDON	LONDON/İNGİLTERE
36- MUSEUM OF MODERN ART	OXFORD/İNGİLTERE
37- USHER GALLERY	LINCOLNSHIRE/İNGİLTERE
38- IMPERIAL WAR MUSEUM	DUXFORD/İNGİLTERE
39- ROYAL AIR FORCE MUSEUM	LONDON/İNGİLTERE
40- NATIONAL MUSEUMS OF SCOTLAND	LONDON/İNGİLTERE
41- NATIONAL GALLERY	LONDON/İNGİLTERE
42- NATURAL HISTORY MUSEUM	LONDON/İNGİLTERE
43- TANK MUSEUM	BOWINGTON/İNGİLTERE
44- HARVARD UNIV. ART MUSEUM	CAMBRIDGE/İNGİLTERE
45- LEICESTERSHIRE MUSEUMS	LEOCESTER/İNGİLTERE
46- MUSEUM OF SCIENCE AND INDUSTRY	MANCHESTER/İNGİLTERE
47- THE SCIENCE MUSEUM	LONDON/İNGİLTERE
48- BRADFORD INDUSTION MUSEUM	BRADFORD/İNGİLTERE
49- THE BRITISH MUSEUM	LONDON/İNGİLTERE
50- RAINIS MUSEUM OF LİTERATURE& HISTORY ART	RİGA/RUSYA
51- TOLSTOY DEVLET MÜZESİ	MOSKOVA/RUSYA
52- MUSE D'ART E-D' HISTORIE	PARIS/FRANCE
53- MUSEE DE L'AIR ET DE L'ESPASE	BOURGET/FRANCE
54- MESEE MATISSE	NİCE/FRANCE
55- MUSEE NATIONAL DES ARTS ET TRADITIONS POPUL.	PARIS/FRANCE
56- MUSEE DE P'HOSTORIE DE ARCHIVES NATIONALES	BOURGEOIS/FRANCE
57- MUSEE'DES BEAUX-ARTS DE REIMS	REIMS/FRANCE
58- MESUE DES ARTS DECORATIFS	PARIS/FRANCE
59- MUSEUM OF APPLIED ART & SCIENCES	SYDNEY/AUSTRALIA
60- THE AUSTRALIAN MUSEUM	SYDNEY/AUSTRALIA
61- NATIONAL MUSEUM	BLOEMFONTEIN/SOUTH AFR.
62- NATAL MUSEUM	PRETERMARITZBURG/SOUTH AFR.
63- KAFFRARIAN MUSEUM	KING WILLIAM TOWN/SOUTH AFR.

64- ALBANY MUSEUM	GRAMSTOWN/SOUTH AFR.
65- MUSEO NATIONALE DE PALAZZO IN VENEZIA	ROMA/ITALYA
66- MESUE PREISTRORICO ETNOGRA FICO	ROMA/ITALYA
67- GALLERIA DI PALAZZO ROSSO	GENOVA/ITALYA
68- MUSED REGIONAL MICHOACANO	MORELIA/ITALYA
69- AMOS ANDERSON ART MUSEUM	HELSINKI/FINLANDIYA
70- THE FINNISH NATIONAL GALLERY	HELSINKI/FINLANDIYA
71- SHANGHAI FINE ARTS MUSEUM	SHANGHAI/ÇİN
72- SHANGHAI MUSEUM	SHANGHAI/ÇİN
73- SHANGHAI NATURE MUSEUM	SHANGHAI/ÇİN
74- BEIJIN LUXUN MUSEUM	BEIJIN/ÇİN
75- FIRST MEETING ROOM OF THE COMMUNIST PARTY	SHANGHAI/ÇİN
76- NATURE MUSEUM	SHANGHAI/ÇİN
77- NATIONAL PALACE MUSEUM	TAIWAN/ÇİN
78- NATIONAL HISTORY OF MUSEUM	TAIWAN/ÇİN
79- HALK SANATLARI MÜZESİ	GİRNE/KIBRIS
80- GÜZEL SANATLAR MÜZESİ	GİRNE/KIBRIS
81-MEVLEVİ TEKKE MÜZESİ	LEFKOŞA /KIBRIS
82- ATATÜRK MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
83- DİVAN EDEBİYAT MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
84- AŞIYAN MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
85- AYDINLATMA VE ISITMA ARAÇLARI TEKNO. MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
86- ASKERİ MÜZE VE KÜLTÜR SİTESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
87- TÜRK VE İSLAM ESERLERİ MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
88- İSTANBUL TÜRBELER MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
89- SADBERK HANIM MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
90- İHLAMUR KASRI	İSTANBUL/TÜRKİYE
91- BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ KÜLTÜR MİRASI MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
92- HAVACILIK MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
93- İTFAİYE MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
94- MİMAR SİNAN ÜNİVERSİTESİ RESİM HEYKEL MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
95- İSTANBUL DENİZ MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE

96- İST. BELEDİYESİ KARİKATÜR VE MİZAH MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
97- ŞEHİR MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
98- ARKEOLOJİ MÜZESİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
99- ADAM MICKIEWICZ MÜZE EVİ	İSTANBUL/TÜRKİYE
100- DEVLET RESİM VE HEYKEL MÜZESİ	ANKARA/TÜRKİYE
101- ANADOLU MEDENİYETLERİ MÜZESİ	ANKARA/TÜRKİYE
102- AMASYA MÜZESİ	AMASYA/TÜRKİYE
103- BOLU MÜZESİ	BOLU/TÜRKİYE
104- BURDUR MÜZESİ	BURDUR/TÜRKİYE
105- BODRUM SUALTI ARKEOLOJİ MÜZESİ	BODRUM/TÜRKİYE
106- BURSA MÜZESİ	BURSA/TÜRKİYE
107- KUVA-İ MİLLİYE MÜZESİ	SAKARYA/TÜRKİYE
108- UŞAK MÜZESİ	UŞAK/TÜRKİYE
109- TRABZON MÜZESİ	TRABZON/TÜRKİYE
110- TEKİRDAĞ MÜZESİ	TEKİRDAĞ/TÜRKİYE
111- SEYİTGAZİ MÜZESİ	KONYA/TÜRKİYE
112- MEVLANA MÜZESİ	KONYA/TÜRKİYE
113- KONYA ARKEOLOJİ MÜZESİ	KONYA/TÜRKİYE
114- İZMİT MÜZESİ	İZMİT/TÜRKİYE
115- İZMİR DEVLET RESİM VE HEYKEL MÜZESİ	İZMİR/TÜRKİYE
116- FETHİYE ARKEOLOJİ MÜZESİ	FETHİYE/TÜRKİYE
117- ERZURUM MÜZESİ	ERZURUM/TÜRKİYE
118- EFES MÜZESİ	EFES/TÜRKİYE
119- ESKİŞEHİR ARKEOLOJİ MÜZESİ	ESKİŞEHİR/TÜRKİYE
120- SÖĞÜT ETNOGRAFYA MÜZESİ	SÖĞÜT/TÜRKİYE

Anketin Gönderildiği Yerler ve Adetleri

ABD	40 posta	10 elden	= 50 adet	13 adet geri gelen	13
İngiltere	47	3	= 50	19	19
Avustralya	4	–	= 2	2	2
Hollanda	20	10	= 30	9	9
Almanya	25	–	= 25	8	8
Çin	10	10	= 20	8	8
Rusya	7	10	= 17	2	2
Finlandiya	--	10	= 10	2	2
Sout Afrika	7	–	= 7	4	4
Fransa	30	–	= 30	7	7
İtalya	29	–	= 29	4	4
Kıbrıs	7	–	= 7	3	3
Türkiye	63 posta	10 elden	= 73	39	39
			350 adet	120 adet geri gelen	

Ankete Katılan Ülkeler

- 1- Almanya
- 2- Hollanda
- 3- Amerika
- 4- İngiltere
- 5- İtalya
- 6- Finlandiya
- 7- Avustralya
- 8- Güney Afrika
- 9- Rusya
- 10- Fransa
- 11- Çin
- 12- Kıbrıs
- 13- Türkiye

Ankete Katılan Şehirler

1-Mainz	27-Bovington	52-Girne
2-Frankfurt	28-Leicester	53-İstanbul
3-Hamburg	29-Mancaster	54-Ankara
4-Hannover	30-Radford	55-Amasya
5-Münih	31-Morelia	56-Eskişehir
6-Leiden	32-Apeldoorn	57-Burdur
7-Mague	33-Helsinki	58-Bolu
8-Amsterdam	34-Sydney	59-Bodrum
9-Groninger	35-Bloemfontein	60-Bursa
10-Hearlem	36-Petermaritzburg	61-Sakarya
11-New York	37-King Williams Town	62-Uşak
12-Pitsburg	38-Grahamstown	63-Trabzon
13-Chicago	39-Riga	64-Tekirdağ
14-WestYorkshire	40-Moskova	65-Söğüt
15-California	41-Nice	66-Konya
16-Merseyside	42-Bourget	67-Lefkoşe
17-Londra	43-Paris	68-İzmit
18-Oxford	44-Roma	68-İzmir
19-Linkoln	45-Genova	70-Fethiye
20-Duxford	46-Bourgeois	71-Erzurum
21-Scotland	47-Reims	72-Efes
22-Cambridge	48-Shanghai	
23-New Orleans	49-Beijin	
24-Washington	50-Pekin	
25-Cleveland	51-Taibei	
26-San Fransisco		



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1- ACIPAYAMLI, Orhan.: Açık Hava Müzesinin Niteğini ve Fonksiyonu Ne Olmalı?, Folklor Açık Hava Müzelerinin Türkiye'de Kurulma İmkanları Sempozyum Bildirileri, ODTÜ Üniv. 1985.
- 2- AŞKUN, İ.Cem.: İşgören, İ.T.İ.A. Eskişehir, 1978.
- 3- ATAAY, İsmail.: İş yükü Analizinde Kullanılan Ölçme Teknikleri; Pera Palas Otelinde sunulan bildiri, İstanbul, Haziran, 1981.
- 4- ATAGÖK, Tomur.: Çağdaş Müzecilik Kavramı Doğrultusunda, Türk Sanat Müzelerinin Kültürel Etkinliklerinin Saptanması, Yayınlanmamış Sanatta Yeterlilik Tezi, M.S.Ü. İstanbul, 1983.
- 5- ATEŞ, İbrahim.: Vakıflar ve Vakıf Hizmetlerimiz, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1978.
- 6- ATKINSON, Frank.: Financial Management, Manuel of Curotorship, Butter Worths, England, 1983.
- 7- AYTEK, Bintuğ.: İşletmelerde İnsangücü Planlaması, Kalite Matbaası, Ankara, 1978.
- 8- BEACH, Dale.: Personnel the Management of People at Work, The Macmillan Company, New York, 1965.
- 9- BAETH, G., GOODLING, S.: Basic Museum Management, Canadian Museums Association, Ottawa, 1969.
- 10- CANHAM, Michele.: Suggested Qualifications for Museums Position, Careers in Museums Resourse Report 2. American Association of Museums, Washington, 1989.
- 11- CARTER, P. Graham.: Education Services Manuel of Curotorship, Butter Worths, England, 1983.
- 12- DALE, Yoder.: Personnel Management and Industrial Relations, Prentice Hall, New York, 1948.
- 13- DIOMOND, Michael.: Personal Management, Manual of Curatorship, der. John Thompson, Butters Worths, England, 1983.
- 14- DOUGHTREY, W. H. -GROSS M.: Museum Accounting Handbook, American Association of Museum Press, Washington, 1978.
- 15- ERBAY, Fethiye.: Müzelerin Personel Yönetimi, Organizasyon ve Eğitimi, Yayınlanmamış Master Tezi, İ.Ü., İstanbul, 1987.

- 16- EVANS, James T.: **Third Sector Management: The Museum in the Age of Introspection-Survival and Redefinition for the 1980s**, Public Administration Review, Indiana Univ., 1982.
- 17- FRIEDMAN- Renee.: **Museum People**, (The Special Problem of Personnel Management in Museums and Historical Agencies) History New, 1982.
- 18- FRIEDEN, Bernard; **Museum Management and Natural Disasters**, The International of Museum Management and Curatorship 1982, Butterworth, 1982.
- 19- FROST, Murray.: **Planning for Conservation**, Planning Our Museums, National Museums of Canada , 1983.
- 20- FROILAND, Oystein; **Museum Personnel, The Management needs of Museums Personnel**, Reinwardt Academie, Netherlands, 1984.
- 21- GALLACHER- Daniel.: **Planning for Collections Development**, Planning Our Museums, National Museums of Canada , 1983.
- 22- GUTHE, Carl E.: **So You Want a Good Museum**, Agurde to the Management of Small Museums. The American Association of Museums Publication, New Series, No.17, USA, 1957.
- 23- GREENE, Patrick.: **The Museum as a Small Business Working Group Reports Personnel Management**.
- 24- GRIFIN, D.J.G.: **Managing in the Museum Organization II. Conflict, Tasks, Responsibilities**, The International Journal of Museum Management and Curatorship, Butterworth, 1988.
- 25- HARRIS, Louis.: **Museum USA**, National Research Center Government Printing Office, Washington D.C., 1974 .
- 26- HEATH, Terrence.: **The Role of Board and Director in Institutional Planning**, Planning Our Museums, National Museums of Canada , 1983.
- 27- HEBDITCH, Max.: **The Management of Premises**, Manuel of Curatorship Butter Worthy, Washington, 1983 .
- 28- HODGES, Hendy.: **Planning for Conservation**, Planning Our Museums, National Museums of Canada , 1983.
- 29- HUDSON, Kenneth.: **Museums for the 1980 's**, Permanent Adviserto the International Council of Museums (ICOM), 1977.

- 30- ICOM, Türkiye Milli Komitesi; **Müzelerin Teşkilatlanmasında Pratik Öğütler**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1959.
- 31- ICOM, Türkiye Milli Komitesi **Müzelerin Eğitimdeki Rolü Hakkında Unesco Semineri**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1962.
- 32- JOHNSON, Byron.: **Access by Persons With Physical Disabilities**, der. Barry Lord, Planning Our Museums, National Museums of Canada, 1983.
- 33- **KAMU PERSONELİYLE İLGİLİ YÖNETMELİKLER**.: T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayın no:108, Cilt II, Ankara, Haziran, 1991.
- 34- KARAGÖZOĞLU, H.F- Sönmez, İ- Karagözoğlu, T.: **Eski Eserler Hukuku**, 2863 Sayılı, Açıklamalı-İçtihatlı, Gerekçeli, Ankara, 1985.
- 35- KALKANDELEN, Hayrettin.: **Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler**, Şen-yuva Matbaası, Ankara, 1972.
- 36- KAYNAK, Tuğray.: **Personel Planlaması**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990.
- 37- KAYNAK, Tuğray.: **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1990.
- 38- **KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI**.: **Eski Eserler ve Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği**, Ankara, 1984.
- 39- **KÜLTÜR BAKANLIĞI**.: **Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğü**, **Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği**, İstanbul, 1990.
- 40- KOÇEL, Tamer.: **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. İstanbul, 1984.
- 41- LEE, Sherman.: **On Understanding Art Museums**, The American Assembly, Columbia University, 1975.
- 42- LOCKE, Stephen.: **The Educational Function in Museums**, Manuel of Curatorship Butter Worths, England, 1983.
- 43- LORD, Barry.: **The Museum Planning Process**, Museums Journal, U.S.A, March 1988.
- 44- LORD, Barry.: **Planning Our Museums**, National Museums of Canada, 1983.
- 45- LEWIS, Geoffrey.: **Introduction to Museum Administration and Management**, Reinwardt Academie, Netherland, 1984.
- 46- **National Endowment for the Arts Museum**, U.S.A, Washington 1974.
- 47- **National Conservation Advisory Council; Report of the Study Committee on Education and Training**, Funds Pub. Washington, 1979.
- 48- NEUFEIT, Ernst.: **Yapı Tasarımı Temel Bilgileri**, Güven yay., İstanbul, 1983.

- 49- MİLLER, Ronald.: **Personnel Policies for Museums**; American Association of Museums, Washington, 1990.
- 50- MUSEUMS AND GALLERIES COMMISSION .: **Peport by a Working Party 1987, Museum Professional Training and Career Structure**,Her Majesty's Stationery Office, London,1987.
- 51- ÖNDER, Mehmet.:**Türkiye Müzeleri**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1983.
- 52- PARKHURST, Charles.: **On Understanding Art Museum**, The American Assembly,Columbia, Univ., U.S.A.
- 53- PAULHUS, Laurie.:**Planning for Safety and Security**, Planning Our Museums,der.Barry Lord,National museums of Canada, 1983.
- 54-PLUMLEE, John.: **Report on a Survey of the American Association of Art Museum Directors**, Southern Methodist University, Dallas, 1983 .
- 55- PÖHLMANN, Wolfger.:**Handbuch zur Ausstellungs Praxis**, çev:Ankara, Alman Kültür Merkezi, Münih Goethe Enstitüsü,1984.
- 56- RESMÎ GAZETE.: 26.1.1984 Tarih ve 18293 Sayılı "Kültür Varlıklarının Film, Fotoğraflarının Çekilmesi, Kopyalarının Çıkarılması" Hakkında Yönetmelik.
- 57- RESMÎ GAZETE.: 23.7.1983 tarih ve 18113 sayılı **Kültür ve Turizm Varlıklarını Koruma Kanunu**.
- 58- RESMÎ GAZETE.: 22.1.1984 tarih ve 18289 sayılı **Özel Müzelerin Kuruluş, Yönetim, Denetim, Çalışma Şekil ve Şartları Kanunu**.
- 59- SEARS, Henry.: **Comminicating with our visitor**, der. Barry Lord,Planning Our Museums, National Museums of Canada , 1983.
- 60- SEARS Henry.: **Visitor Characteristics and Behaviour**, Planning Our Museums, National Museums of Canada , 1983.
- 61- SEARS Henry.: **Planning for Galleries and Displays**, Planning Our Museums.National Museums of Canada , 1983.
- 62- SLOAN, Blanche Carlton.: **Patterns of Organization, Administration, Financial Support and Activities of College and Unitversity, related art Museums and Galleries**, yayınlanmamış doktora tezi, Southern Illinois University, USA, May, 1974.
- 63- TAYMAZ, Haydar .: **Hizmet İçi Eğitim**, A.Ü.yay, no.44, Ankara,1981.
- 64- TOSUN, Kemal.: **İşletme Yönetimi**, Mars Yayın Ltd., İstanbul, 1984.

- 65- UYSAL, Ahmet.: Folklor Açık-Hava Müzelerinin Kurulmasında Gözönünde Bulundurulması Gerekenler, Folklor Açık Hava Müzelerinin Türkiye'de Kurulma İmkânları Sempozyum Bildirisi, ODTÜ Üniv, 1985.
- 66- WEIL, Stephen E.: MGR: (Methods/Goals/Resources) A Conspectus of Museum Management, Museum News, Ağust. 1982.
- 67- WILMOT, B.C.: Resources Management in Museums, Part I Finance, Albany Museum Grahamstown, 1982.
- 68- VERHAAR, Jan.: Management and Organization, International Course in Museology, Reinward Academy, 1986,
- 69- YALÇIN, Selçuk.: Personel Yönetimi, İ.Ü.İktisat Fak.Yay, No:382, İstanbul, 1977, s. 61.
- 70- YENİGÜN, Canan.: Kütüphane Yönetiminin Özellikleri, İ.Ü İşletme Fakültesi .Yayınlanmamış Master Tezi, İstanbul, 1988.
- 71- YILMAZ, Onay.: Müzelerimiz Darphane Gibi, Panaroma, Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 20. Haziran.1990.
- 72- YÜCEL, İhsan.: Müze Personelinin Hizmetiçi Eğitimi Ders Notları (Atama, Yer Değiştirme Şartları)TBMM. Personel Eğitim ve Yönetim Müdürlüğü Yayını, No. 2 Ankara, 1983.
- 73- YOZGAT, Osman.: İşletme Yönetimi, M.Ü. Yay. İstanbul. 1989.
- 74- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Ankara, Ekim, 1991.

ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ

V- ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1 - Müze Müdürleri Açısından Müzenin Önemli Amaçları	14
Şekil 2 - ABD'deki Müze Türlerinin 1971-72 Yılları Arasındaki Dağılımları	38
Şekil 3 - ABD'de Tüm Müzelerin Yönetim Otoritesine Göre Dağılımı	43
Şekil 4 - Müze Çeşitlerine Göre Müze Bütçeleri	50
Şekil 5 - Yönetim Otoritelere Göre Müze Bütçeleri	50
Şekil 6 - Kanada Müzelerinde Planlama Usülleri	57
Şekil 7 - Müze Yönetimi İçinde Planlama Uygulamalarının Ayrımı	59
Şekil 8 - Ziyaretçilerin İlgi Alanına Göre Dolaşım Planı	69
Şekil 9 - Ziyaretçiler İçin Alternatif Dolaşım Planı	70
Şekil 10 - Amerikan Müzelerindeki İş Gücü Dağılımı	88
Şekil 11 - Amerikan Müzelerinde Çalışanların Müze Türlerine Göre Dağılımı	88
Şekil 12 - Organizasyon Birimleri Arasındaki İlişkiler	103
Şekil 13 - İş Analizindeki İş Tarifi ve Özellikleri	104
Şekil 14 - Müze Organizasyonundaki Görevler	114
Şekil 15- ABD'deki Çeşitli Müze Müdürlerince Önemli Sayılan Görevler	124
Şekil 16 - Devlete Bağlı Çok Branşlı Müze	151
Şekil 17 - Tek Branşlı Bir Müze	151
Şekil 18 - Yapı Etmenli Fonksiyonlarına Göre Personel Yapısı	152
Şekil 19- Bain's Önerdiği Tip Müze Personel Yapısı	153
Şekil 20 - Müzeolojik Org. İşlevsel Açıdan Bölümlere Ayrılması	155
Şekil 21 - Koleksiyon Özelliklerine Göre Gruplama	156
Şekil 22 - Coğrafik Etmenlere Göre Gruplama	156
Şekil 23 - The Cleveland Museums of Art Örgütlenme Çizelgesi	158
Şekil 24 - Varsayımlı Bir Sanat Müzesi Örgüt Çizelgesi	159
Şekil 25 - Müzelerde 3,5,10 kişiden Oluşan Norm Kadro Yapısı	164
Şekil 26 - Müzelerin Gelir ve Giderlerinin Dağılımı	195
Şekil 27 - Albany Müzesi Bütçe Hazırlık Aşaması	200
Şekil 28 - Müze Planlamasında Fonksiyonel Alanların İlişkisi	232
Şekil 29 - Hamburg ve Köln Müzelerinin Kullanım Alanları	234
Şekil 30 - Darmstadt Sanat Salonu Aydınlatma Sistemleri	235

Şekil 31 - Rio de Janairo ve Tokyo'daki Müzelerin Tepeden Aydınlatması	237
Şekil 32 - Sergi Salonunun İhtiyaca Göre Farklı Tanzimi	237
Şekil 33 - Anketi Cevaplıyarak Geri Gönderen Ülkeler	268
Şekil 34- Müze Yönetim Otoriteleri	270
Şekil 35- Planlamanın Yararlarının Tanımlanması	273
Şekil 36- Müzelerde Uygulanan Planlama Çeşitleri	274
Şekil 37 - Yöneticilerin Planlama Çalışmalarındaki Roller	275
Şekil 38 - Müze Çalışmalarını Yönlendiren Etkenler	276
Şekil 39 - Müzede Görevli Çeşitli Elemanların Dağılımı	277
Şekil 40 - Gönüllü Çalışan Elemanların Dağılımı	278
Şekil 41 - Personel Seçme Yöntemleri	278
Şekil 42 - Personel Planlamasının Müzelerde Uygulanması	279
Şekil 43 - Personel Planlamasını Yapan Kişilerin Dağılımı	279
Şekil 44 - Personel Planlamasının Uygulanma Nedenleri	280
Şekil 45 - Personel Planlamasının Yapılma Nedenleri	280
Şekil 46- Müze Bütçesinin Kategorilerine Göre Dağılımı	282
Şekil 47- Finansal Kontrolü Üstlenen Kişilerin Dağılımı	282
Şekil 48- Müzelerin Gelir Kaynakları	283
Şekil 49- Müze Bütçesinin Aktiviteleri Yerine Getirmedeki Yeterliliği	284
Şekil 50 - Müzelerde Uygulanan Çeşitli Aktiviteler	287
Şekil 51- Ziyaretçilerin Müzeyle İlgili Verileri Elde Etme Yolları	288
Şekil 52 - Ziyaretçi, Öğrenci ve Öğretmenlere Sağlanan İmkanlar	289
Şekil 53 - Müzelerin Diğer Müzelerle Ortak Çalışmalarının Dağılımı	290
Şekil 54 - Güvenlik Açısından Müzelerin Yeterliliği	292
Şekil 55 - Müze Koleksiyonlarının Güvence Türleri	292
Şekil 56 - Koleksiyonların Sigortalanma Oranlarının Dağılımı	293
Şekil 57 - Güvenliği Sağlayıcı Yöntemler	293
Şekil 58 - Güvenlik Aletlerinin Yenilenme Oranları	294
Şekil 59- Müzelerin Restorasyon ve Yeniden Yapılanma Yılları	295
Şekil 60- Mimaride Yapılacak Değişikliğin Müze Yapısına Uygunluğu	296

Yükseköğretim Kurulu
Yükseköğretim Kurumları Yürütme Kurulu

Tablo I- Albany Müzesinin 1982 Yılı İçin Tahmini Bütçe Akış Tablosu	202
Tablo II- Sergi Hazırlarken Dikkat Edilmesi Gereken Kriterler	211